

جمهورية مصر العربية



كلية التجارة  
قسم المحاسبة

مدخل لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين  
وأثره على جودة المراجعة: دراسة ميدانية

*An approach of evaluating the investment  
risk management in insurance and its impact on  
audit quality: A field study*

رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

من

سمر سامي محمد العواد

إشراف

الدكتورة

هبة محمود السجاعي

مدرس الرياضيات والإحصاء التطبيقي بالكلية

الأستاذ الدكتور

محمود السيد الناغي

أستاذ المحاسبة والمراجعة بالكلية

٢٠١٨



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي<sup>٢٥</sup>  
وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي<sup>٢٦</sup>  
وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي<sup>٢٧</sup>  
يَقْقَهُوا قَوْلِي<sup>٢٨</sup>

صدق الله العظيم

سورة طه من الآية ٢٥ إلى الآية ٢٨

## الإهداء

### ❖ جدي الغالية ترحماً

التي كان لها الفضل الكبير في تربيتي وتعليمي،،، فهي ليست ذكري وماضيٍ أحزن لفراقه ،،، بل ستبقي نوراً أقتدى به،،، اللهم إرحمها رحمة واسعة وأجعل صالح عملي في ميزانها ،،، اللهم آمين

### ❖ أبي العزيز

الذي أحمل اسمه بكل فخرٍ،،، أطل الله في عمره ،،، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني بيره ورد جميله...

### ❖ أمي الغالية

التي صنعت هذه الثمرة معي من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام الدهر على سراج الأمل بلا فتور أو كلل، فقد حان وقت قطفها بعد طول إنتظار،،، وستبقي كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... أمد الله في عمرك بالصالحات،،، وجزاكي الله كل خير فأنتي زهرة الحياة ونورها...

### ❖ اخواتي

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله،،، أحبكم حباً تعجز عن وصفه كلماتي والتي تمنيت أن يكونوا معي ليشاركوني هذه المناسبة العزيرة،،،

## الشكر والتقدير

الحمد لله وكفى، وبشكر الله، الكلام يُبتدى، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبي الهدى وبدر الدجى المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد

قال تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

إنطلاقاً من هذه الآية الكريمة،

أتقدم بخالص آيات الشكر والتقدير والإمتنان للأستاذ الدكتور محمود السيد الناغى أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة المنصورة على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه لي طوال فترة إعدادها من توجيهات ومتابعة كان لها بالغ الإثر في إتمام هذا العمل على ما هو عليه فى صورته العلمية واللغوية، فكان بهذا خير معلم لي، وهو ما يُعد إثراءً للرسالة وتشريفاً للباحثة، ولا يسعنى إلا أن أدعو الله سبحانه وتعالى لسيادته أن يجعله دائماً مناراً للعلم، وأن يجزيه عني خير الجزاء وينعم عليه بدوام الصحة والعافية.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان للأستاذ الدكتور عباس أحمد رضوان أستاذ المراجعة بكلية التجارة جامعة المنصورة، وذلك لتفضله بالموافقة على الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة، وهو ما يُعد إثراءً للرسالة وتشريفاً للباحثة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وأسأل الله العظيم أن يُمدّه بالصحة والعافية.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان للأستاذ الدكتور محمد زيدان إبراهيم أستاذ المحاسبة المالية بكلية التجارة جامعة المنوفية، وذلك لتفضله بالموافقة على الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة، وهو ما يُعد إضافةً للرسالة وتشريفاً للباحثة، فجزاه الله عني خير الجزاء وأنعم عليه بدوام الصحة والعافية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان للدكتورة هبة محمود السجاعي مدرس الرياضيات والإحصاء التطبيقي بكلية التجارة جامعة المنصورة على تفضلها بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ماقدمته لي من نصح وإرشاد طوال فترة إعداد الموضوع، وهو ما يُعد إضافة للرسالة وتشريفاً للباحثة وكذلك أتقدم لحضرتها بالشكر والتقدير على تفضلها بالإشراف على الرسالة وعلى معاونتها الصادقة ورعايتها العلمية في الجانب الإحصائي خلال فترة الإعداد وتوجيهاتها القيمة فكانت بهذا خير معلم لي، فجزاها الله عني خير الجزاء وأمد في عمرها وأنعم عليها بدوام الصحة والعافية.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكلاً من الأستاذ أشرف الطباخ والأستاذ محمد عابد والأستاذ أحمد مسعد والأستاذ محمود الشوري لما قدموه لي من مساعدة بتسهيل دخولي إلي شركات التأمين لإنتاج الجانب العملي بما هو علي صورته الحالية.

والشكر موصول لجميع من نلت شرف طلب العلم على يديهم ومن بذلوا ولم ييخلوا بعلمهم الغزير من أعضاء هيئة التدريس بالكلية عموماً وأسرة قسم المحاسبة خصوصاً ولكل من ساند ومد يد العون والمساعدة في إتمام الرسالة.

وأخيراً، اللهم انى أشهدك بأننى قد بذلت ما يسرت لي من جهد فإن كنت قد وفققت فمن عندك، وأن كنت قد أخطأت أو قصرت فمن نفسي، اللهم اجعل عملى هذا مقبولاً، وسعي فيه مرضياً مشكوراً مبتغياً به وجهك الكريم.

وآخر دعونا أن الحمد لله رب العالمين، وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

**الباحثة**



## مستخلص الرسالة

## المكتبة المركزية

الكلية: التجارة - جامعة المنصورة	القسم: المحاسبة	الرقم العام:
اسم الباحث: سمر سامى محمد العواد	الدرجة العلمية: الماجستير	التاريخ:
عنوان الرسالة: مدخل لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين وأثره على جودة المراجعة دراسة ميدانية		
مستخلص الرسالة		
<p>إستهدفت هذه الدراسة إقتراح مدخل يقوم على التكامل بين أحد مقاييس الأداء المالية وهو مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأحد الأساليب متعددة الأبعاد وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسى عدد من الأهداف الفرعية والتي يمكن إيجازها في: تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات؛ والتعرف على مدى تأثيرها على جودة المراجعة الداخلية، بإستنباط مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء لتحديد الأولويه للعوامل ذات الأهمية النسبية.</p> <p>ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم قائمة إستبيان، تم إعدادها على شكل أسئلة ثم صياغتها على هيئة مصفوفات المقارنة الثنائية وتم توزيع قوائم الإستبيان على عينة الدراسة من قبل متخذي القرار لذوى الخبرة لإجراء المقارنة الثنائية بين عوامل الإختيار الرئيسية والفرعية والبديلة، كما تم إدخال البيانات فى البرنامج الإحصائى (Expert Choice) لحساب الأوزان النسبية لهذه العوامل وإستخلاص النتائج منها، حيث تم توزيع (٣٦) قائمة إستقصاء ووصلت نسبة الإستجابة الكلية (٩٢%) الصالح منها (٣٣) إستمارة.</p> <p>وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تعد عملية إدارة مخاطر الإستثمارات خطة إستباقية فعالة تلعب دوراً هاماً فى تحليل التحديات التي واجهت شركات التأمين من قبل والأخذ بعين الإعتبار المخاطر المستقبلية والإحتمالات المرتبطة بها والعمل علي منع تكرارها، أما فيما يخص المدخل المقترح فقد تمكنت هذه الدراسة من معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في إستخدام مقاييس أداء ملائمة، من خلال تحديد العوامل ذات الأولوية.</p> <p>وأوصت الدراسة بإقتراح تطبيق المدخل المقترح لإعتماده على المقاييس المالية وغير مالية، ويقدم نظرة متطورة لقياس أداء الشركة، وذلك بالتركيز علي العوامل و الأبعاد التي تضيف قيمة لشركات التأمين.</p>		
رؤوس الموضوعات ذات الصلة:		
إدارة مخاطر الإستثمارات، المراجعة الداخلية، أسلوب الأداء المتوازن، أسلوب القيمة الإقتصادية المضافة، أسلوب التحليل الهرمى.		

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آيه قرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
و	مستخلص الرسالة
ح - س	المحتويات
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٥	فروض الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٧	منهجية الدراسة
٨	خطة الدراسة
٣٧-١٠	<b>الفصل الأول: تحليل لأهم الدراسات السابقة</b>
٨٢ - ٣٨	<b>الفصل الثاني</b> <b>تحليل مخاطر الإستثمارات وأساليب إدارتها في شركات التأمين</b>
٥٦ - ٤٠	<b>١.١ المبحث الأول: مخاطر الإستثمارات وتبويبها في شركات التأمين</b>
٤١	١.١.١ مخاطر الإستثمارات - الطبيعة والمفهوم
٤٤	٢.١.١ المخاطر الأساسية التي تتعرض لها شركات التأمين
٤٥	٣.١.١ أنشطة الإستثمارات في شركات التأمين والمخاطر التي تتعرض لها
٥١	٤.١.١ مصادر مخاطر الإستثمارات
٥٢	٥.١.١ أساليب التعامل مع مخاطر الإستثمارات
٥٣	٦.١.١ الخطوات المتبعة لإدارة مخاطر الاستثمارات

٥٣	٧.١.١ طبيعة مقاييس مخاطر الإستثمارات
٨٢-٥٧	<b>٢.١ المبحث الثاني: إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين</b>
٥٨	١.٢.١ إدارة المخاطر (الطبيعية - المفهوم).
٦٤-٦٠	٢.٢.١ أهمية وخطوات إدارة المخاطر فى شركات التأمين.
٦٥	٣.٢.١ الإجراءات والتدابير المتخذة من قبل هيئة الإشراف لإدارة المخاطر فى شركات التأمين.
٧٢-٦٨	٤.٢.١ إدارة مخاطر الإستثمارات (المفهوم - الأهمية - المنهجية)
٧٢	٥.٢.١ آليات إدارة مخاطر الإستثمارات
٧٥	٦.٢.١ إدارة مخاطر الإستثمارات(الأهداف - العوائد)
٧٩	٧.٢.١ أهمية التركيز على إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين.
١٣٤-٨٣	<b>الفصل الثالث</b> <b>جودة المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات فى علاقتها بالمدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات</b>
١١٣-٨٦	١.٢ المبحث الأول: جودة المراجعة الداخلية فى إطار آليات حوكمة الشركات
٨٦	١.١.٢ ما هيه المراجعة الداخلية - الطبيعة والهيكل
٨٨	٢.١.٢ جودة المراجعة الداخلية كآلية لحوكمة الشركات
٨٩	٣.١.٢ العلاقة بين المراجعة الداخلية وباقى أطراف الحوكمة
٩٤	٤.١.٢ تطور معايير المراجعة الداخلية فى ظل الحوكمة
١٠٠	٥.١.٢ المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
١٠١	١.٥.١.٢ المراجعة الداخلية على أساس المخاطر - الطبيعة والمفهوم
١٠٣	٢.٥.١.٢ الهدف من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
١٠٤	٣.٥.١.٢ مساهمات المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
١٠٥	٤.٥.١.٢ متطلبات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
١٠٧	٥.٥.١.٢ إجراءات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
١١٠	٦.٥.١.٢ الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر
١١١	٧.٥.١.٢ القيمة المضافة من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
١٣٤-١١٤	<b>٢.٢ المبحث الثاني: المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات فى شركات التأمين</b>

١١٥	١.٢.٢ الهدف من المدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات
١١٦	٢.٢.٢ الأسس التي يستند إليها المدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات
١١٦	٣.٢.٢ إستخدام أسلوب التحليل الهرمي فى ظل تحقيق التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن
١١٨	٤.٢.٢ سمات أسلوب قياس الاداء المتوازن ومدى ملاءمة منهج التحليل الهرمي للتكامل
١٢٠	٥.٢.٢ كيفية تحقيق التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن وأسلوب القيمة الإقتصادية المضافة بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي
١٢٢	٦.٢.٢ خطوات التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن وأسلوب القيمة الإقتصادية المضافة بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي بالتطبيق على شركات التأمين
١٨٣-١٣٥	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
١٤٤-١٣٧	<b>١.٣ المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية</b>
١٨٣-١٤٥	<b>٢.٣ المبحث الثاني: إختبارات فروض الدراسة الإحصائية عن طريق عرض وتفسير نتائج البرنامج الإحصائي (Expert Choice)</b>
١٩٥-١٨٤	<b>الخلاصة والنتائج والتوصيات</b>
٢٢٦-١٩٦	<b>قائمة المراجع</b>
٢٤٣-٢٢٧	<b>الملاحق</b>
٢٥٨-٢٤٥	<b>الملخص باللغة العربية</b>
A-O	<b>الملخص باللغة الإنجليزية</b>

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
٩٤	معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ٢١٠٧	١
١٢٧	أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن	٢
١٢٨	مقاييس الأداء	٣
١٣٠	مصفوفة المقارنات الثنائية	٤
١٣١	المقياس الدرجى ذو التسع نقاط المستخدم في صنع أحكام الخبراء	٥
١٣٣	العلاقة بين حجم المصفوفة (n) و مؤشر الثبات العشوائى (RI)	٦
١٣٩	مصفوفة المقارنة الثنائية طبقاً لمنهج التحليل الهرمى	٧
١٤٢	بيان عدد إستثمارات الإستقصاء الموزعة وغير المستلمة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل ونسبة الإستجابة على مستوى فئات عينة الدراسة	٨
١٤٣	تحليل البيانات بمقارنة الصف بالعمود	٩
١٤٣	تحليل البيانات بمقارنة العمود بالصف	١٠
١٤٦	توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمى	١١
١٤٧	توزيع مفردات العينة وفقاً للمنصب الوظيفى	١٢
١٤٧	توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة	١٣
١٤٩	مصفوفة المقارنة الثنائية للعوامل الرئيسية	١٤
١٥٠	مصفوفة ومنجهاة الأفضلية للعوامل الرئيسية	١٥
١٥٢	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسى قياس مخاطر الإستثمارات	١٦
١٥٣	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسى التأهيل العملى والعلمى للمراجع الداخلى	١٧
١٥٤	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسى دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر الإستثمارات	١٨
١٥٥	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسى توافر قاعدة بيانات عن	١٩

	المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار	
١٥٧	الأوزان النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات	٢٠
١٥٨	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية	٢١
١٦٠	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي سلامة التصنيف الإئتماني للشركة	٢٢
١٦١	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي التنوع في محافظ الإستثمارات	٢٣
١٦٢	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء	٢٤
١٦٣	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء	٢٥
١٦٤	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي الإستجابة لمطالب العملاء	٢٦
١٦٥	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي تقييم وتحليل نظم إدارة المخاطر الإستثمارية بشكلٍ منتظم ومتكرر	٢٧
١٦٦	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة	٢٨
١٦٧	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية	٢٩
١٦٨	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات	٣٠
١٧٠	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية	٣١
١٧١	مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي وجود تنبؤات بالتقلبات في العائد على الإستثمار	٣٢
١٧٢	الأوزان النسبية للعوامل البديلة المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات	٣٣

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل	الرقم
٤٣	مخاطر الإستثمارات	١
٤٧	أنشطة الإستثمارات فى شركات التأمين	٢
٥٢	أساليب التعامل مع مخاطر الإستثمارات	٣
٥٣	الخطوات المتبعة لإدارة مخاطر الاستثمارات	٤
٥٣	مقاييس مخاطر الإستثمارات	٥
٦٠	أهمية إدارة المخاطر فى شركات التأمين	٦
٦١	خطوات تنفيذ إدارة المخاطر (ERM)	٧
٦١	تحديد المخاطر	٨
٦٣	قياس المخاطر	٩
٦٥	الإجراءات والتدابير المتخذة من قبل هيئة الاشراف لإدارة المخاطر فى شركات التأمين	١٠
٦٧	دور هيئة الإشراف فى إدارة المخاطر لشركات التأمين	١١
٦٨	سياسة إدارة المخاطر	١٢
٧٢	آليات إدارة مخاطر الإستثمارات	١٣
٧٦	عوائد الإدارة المتكاملة لمخاطر الإستثمارات	١٤
٧٧	الخطوات الواجب قيام مدير المخاطر	١٥
٧٨	سجل المخاطر بشركات التأمين	١٦
٨٧	دور المراجعة الداخلية	١٧
٨٨	دور المراجعة الداخلية فى تطبيق حوكمة الشركات	١٨
٩٠	العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وباقى أطراف الحوكمة	١٩
٩٥	العلاقة بين المراجعة الداخلية والحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	٢٠

٢١	الإطار الفكري للمراجعة الداخلية	٩٧
٢٢	دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	٩٨
٢٣	العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر	١٠٠
٢٤	الهدف من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر	١٠٣
٢٥	الدور المتوقع من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر	١٠٥
٢٦	إجراءات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر	١٠٨
٢٧	إعداد التقرير	١٠٩
٢٨	الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	١١٠
٢٩	القيمة المضافة من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر	١١١
٣٠	تقرير المراجعة الداخلية	١١٢
٣١	المدخل المقترح للدراسة	١١٧
٣٢	العلاقة بين أسلوب قياس الأداء المتوازن و أسلوب التحليل الهرمي	١١٨
٣٣	التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن وأسلوب القيمة الإقتصادية المضافة باستخدام أسلوب التحليل الهرمي	١٢٠
٣٤	مراحل تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن	١٢٢
٣٥	بناء الهيكل الهرمي لتكامل أسلوب التحليل الهرمي بأسلوب قياس الأداء المتوازن	١٢٥
٣٦	العوامل الرئيسية والفرعية والبديلة والرموز المستخدمة في برنامج (Expert Choice)	١٤٠
٣٧	مصفوفة المقارنة الثنائية بالبرنامج الإحصائي (Expert Choice)	١٤٩
٣٨	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية	١٥٩
٣٩	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى سلامة التصنيف الإئتماني للشركة	١٦٠
٤٠	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند	١٦١

	تقييمها بالعامل الفرعى التنوع فى محافظ الإستثمارات	
١٦٢	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء	٤١
١٦٤	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء	٤٢
١٦٥	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى الإستجابة لمطالب العملاء	٤٣
١٦٦	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تقييم وتحليل ادارة المخاطر الإستثمارية بشكلٍ منتظم ومتكرر	٤٤
١٦٧	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة	٤٥
١٦٨	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى المعدل الزمنى للاستجابة للمخاطر	٤٦
١٦٩	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الإستثمارات	٤٧
١٧٠	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التى تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية	٤٨
١٧١	القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى وجود تنبؤات بالتقلبات فى العائد على الإستثمار	٤٩
١٧٣	تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل للعامل الرئيسى قياس مخاطر الإستثمارات	٥٠
١٧٤	تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل للعامل الرئيسى قياس مخاطر الإستثمارات	٥١

١٧٥	تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل للعامل الرئيسي التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي	٥٢
١٧٥	تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل للعامل الرئيسي التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي	٥٣
١٧٦	تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل للعامل الرئيسي دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر الإستثمارات	٥٤
١٧٧	تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل للعامل الرئيسي دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر الإستثمارات	٥٥
١٧٨	تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل للعامل الرئيسي توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار	٥٦
١٧٨	تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل للعامل الرئيسي توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار	٥٧

قائمة المختصرات

الرمز	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
IRM	Investment Risk Management	إدارة مخاطر الإستثمارات
RBIA	Risk-Based Internal Audit	المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر
BSC	Balanced Scorecard Approach	مدخل بطاقة الأداء المتوازن
EVA	Economic Value Added Approach	مدخل القيمة الإقتصادية المضافة
AHP	Analytic Hierarchy Process Approach	أسلوب التحليل الهرمي
NPS	The Nine Point Scale	المقياس الدرجي ذو التسع نقاط
$\lambda_{\max}$	Maximum The Eigenvalue	القيمة الترجيحية الأكبر
CI	Consistency Index	مؤشر الإتساق
CR	Consistency Ratio	نسبة الإتساق
RI	Ratio Index	مؤشر الثبات العشوائي

## الإطار العام للدراسة

- ١ . المقدمة
- ٢ . مشكلة الدراسة
- ٣ . أهداف الدراسة
- ٤ . فروض الدراسة
- ٥ . حدود الدراسة
- ٦ . منهجية الدراسة
- ٧ . خطة الدراسة

يعتبر قطاع التأمين من الوحدات الاقتصادية التي تتعرض للعديد من المخاطر والتي تؤثر على أدائه، باعتبار إن الهدف الأساسي لهذا القطاع هو توفير ضمانات للمستثمرين على إستثماراتهم من المخاطر التي تتعرض لها أنشطة مشروعات هذا القطاع، لذا تسعى شركات التأمين بالقيام بعمليات ذات درجة مخاطرة مرتفعة في سبيل تحقيق معدلات مرتفعة من الربحية، وذلك يتطلب تحديد وقياس ومن ثم تقييم تلك المخاطر، والتي تعتبر وبلا شك إحدى المشكلات الفنية التي تواجه تلك الشركات (بطرس، ٢٠١٥، ص ٥٤٣).

ويزيد ذلك من حجم التحديات التي تواجه شركات التأمين، الأمر الذي يفرض عليها إيجاد الوسائل والطرق لمواجهة تلك التحديات والمخاطر ورصدها وإتخاذ ما يلزم للحد من تأثيرها وتقليل حجم الخسائر الناجمة عنها، عن طريق معرفة كيف تدير هذه الشركات مخاطر الإستثمارات، وما هي العوامل المؤثرة علي كفاءة وفاعلية إدارة مخاطر الإستثمارات بهدف تقديم المقترحات والحلول؟ (البطاني، ٢٠١١، ص ٤).

كما أن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر يتمثل في القياس والتحكم ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها الشركات وخاصة شركات التأمين، ويتجلى هذا الهدف في التنبؤ بالمخاطر الكمية والنوعية التي تتعرض لها هذه الشركات وإتخاذ القرارات الإستثمارية، وبغير ذلك لن تستطيع رؤية هذه النتائج أو التقلبات المحتملة للربحية (حامد، ٢٠١١، ص ١١٣).

ومن هنا إزدادت الحاجة إلى الإهتمام بعملية إدارة المخاطر بشكلٍ عام والتي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لحوكمة الشركات ومخاطر الإستثمارات بشكلٍ خاص، مما فرض ذلك تحدياً جديداً على أحد المهام الرئيسية لها وهي تقييم فعالية دورها الذي يعتبر نقطة محورية هامة (راضى، ٢٠١٤، ص ٤).

وقد إتجهت العديد من بلدان العالم إلى قبول وتبني سياسات ووسائل وإجراءات لتحسين هذا القطاع ونفيعل دوره للدفع بعجلة التنمية الاقتصادية في ضوء برنامج متكامل ومتربط ومتناسق في الإصلاح الإقتصادي من خلال إدارة مجمل المخاطر المحتملة لضمان إستمرارها في السوق بعوائد مرضية ومخاطر متدنية (غنيم، ٢٠١٢، ص ١٠٠٣) الأمر الذي لفت الأنظار

إلى ضرورة قيام كل إدارة في هذه الشركات بدورٍ فعالٍ في التعامل مع المخاطر التي تواجهها من أجل السيطرة عليها (كيرزان، ٢٠١٤، ص ١).

وعليه، فإن إدارة مخاطر الإستثمارات بشركات التأمين قادرة على مواجهة وردع المخاطر والتحديات التي تهدد إستقرار ومدى إستمرارية الشركة، وذلك للتعرف على الخطر الذي يحيط بها أو المحتمل حدوثه، وإن وجود برنامج فعال يساهم في تحقيق أهداف الإدارة المتعلقة بالخطط المستقبلية لشركات التأمين وتقييم الممارسات الحالية لها، يمثل ضرورة لتحديد مجالات التحسين وتقديم توصيات وإقتراح السبل الكفيلة لحل المعوقات التي تعطل أو تحد من سير عملها (سالم، ٢٠٠٨، ص ٥٧).

ومما سبق إتضح أن، تقييم فعالية إدارة مخاطر الإستثمارات من الموضوعات الحيوية التي تخضع للتطور المستمر لما تمثله من أهميه كبيرة بالنسبة للمراجع الداخلي، ودوراً رئيسياً لهذه الشركات والتي من خلالها يمكن تحديد الأبعاد التي يتم على أساسها الفحص والتحقق وتحديد الأنشطة والعمليات التي تحتاج إلى تركيز خاص من جانب المراجع الداخلي (حسن، ٢٠٠٥، ص ١٢٦).

## ٢- مشكلة الدراسة

شهدت البيئة المصرية حالة من عدم الإستقرار السياسي مما إنعكس بشكلٍ كبير على المؤسسات الحكومية بشكلٍ عام والرقابية منها بشكلٍ خاص، كما أدى التراجع المتتالي لإحتياطي النقد الأجنبي إلى ضعف الرقابة وإرتفاع المخاطر المحيطة بالإقتصاد المصري، وقد ترتب عليها العديد من الآثار السلبية وتزايد المخالفات المالية في شركات القطاع العام ومنها شركات التأمين وذلك على مستوى جمهورية مصر العربية.

ففي السنوات الأخيرة تراجعت معدلات الإستثمار بشكلٍ كبير بسبب ضعف الرقابة فإنعكس على جودة التقارير والقوائم المالية، مما أفقدها صفة الثقة والمصداقية وهذا ما جعل المستثمرين يخشون التعرض إلى مخاطر غير محسوبة، أثر ذلك بشكلٍ ملحوظ علي توجهاتهم نحو الإستثمار، مما يستوجب إتخاذ الخطوات اللازمة من قبل هذه الشركات بهدف تخفيف

المخاطر أو تقليلها إلى حدها الأدنى في محاولة منها إلى إعادة الثقة في عملها من جانب المستثمرين أو أصحاب المصالح.

كما أن المخاطر التي تعرضت لها شركات التأمين نتيجة التغيير الهيكلي بالبيئة المحيطة وما صاحبها من تغيرات إقتصادية وتطور آلياتها والتعقيدات الفنية المصاحبة لها، جعل من الضروري أن تكون هناك أساليب قياس رقابية وإدارية جديدة يمكن من خلالها تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات وجعلها ركيزة أساسية في إصلاح النظام المالي لشركات التأمين، مما يدعم تحقيق رقابة فعالة وينتج عنها تقارير مالية خالية من التحريفات.

وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود رؤية مستقبلية متكاملة لدى إدارتي شركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية بشأن تطبيق المدخل المقترح من خلال التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي لتطوير دور المراجعة الداخلية وتخفيض مخاطر الإستثمارات ومن ثم إدارتها.

وقد تم التحقق من وجود هذه المشكلة من خلال:

الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة على عينة مختارة من ذوى الخبرة في شركات التأمين بشأن تطبيق المدخل المقترح بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي في ظل تحقيق التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بهدف تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

وهو ما يطرح العديد من التساؤلات حول طبيعة وعمل إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين وأثرها على جودة المراجعة الداخلية في إيجاد الحلول في هكذا أزمات ومشكلات؟ وما هو الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة مخاطر الإستثمارات في تعزيز ثقة الجهات الخارجية المستفيدة وتوفير الضمانات اللازمة للمستثمرين؟

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات الآتية:

١. هل من الممكن تقديم مدخل لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات وتحديد مدى أثره على جودة المراجعة الداخلية؟
٢. هل يُطور المدخل من دور المراجعة الداخلية بتطبيقه على شركات التأمين فى جمهورية مصر العربية؟
٣. هل يؤدي المدخل الشامل للتكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى لإكتساب عملية التقييم قدرة خاصة نحو تخفيض المخاطر بصفه عامة ومخاطر الإستثمار بصفه خاصة؟
٤. هل تعتبر المقاييس المالية وغير المالية ملائمة كأدوات شاملة للتقييم؟
٥. هل يحقق إستخدام المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية تأثيراً إيجابياً فى تحقيق أهداف المستثمرين وحملة الأسهم ؟

### ٣- فروض الدراسة

فى ضوء طبيعة مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضين الأتيين:

- الفرض الأول: "لا يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية و تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية".
- الفرض الثانى: "لا يؤدي إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات".

### ٤- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مدخل مقترح يمكن من خلاله تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، لتحديد وقياس أهم أنواع المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها شركات التأمين ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسى من خلال:

- التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن من خلال إستخدام المقاييس المالية وغير المالية.

- استخدام أسلوب التحليل الهرمي في إجراء الترتيب لمقاييس الأداء الإستراتيجية لتحديد أولوية العوامل ذات الأهمية النسبية.

#### ٥- أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين وكما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

تتبع أهمية الدراسة من حدثه الموضوع الذي يتم تناوله، بإعتباره من الموضوعات الهامة المطروحة بكثرة سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، لذا فهو يمثل إضافة علمية على المستوى الفكري بإعتباره مجال حديث نسبياً في مصر، حيث يعتبر البحث إضافة الي البحوث السابقة في ذات المجال والتي إقتصرت معظمها إلى التقييم من المنظور المالى والإقتصادي دون المنظور المحاسبي.

#### ثانياً: الأهمية العملية

تأتى أهميه هذه الدراسة من خلال تقديم توصيات وإقتراح مقاييس أداء ملائمة تكون كفيلة للوقوف على أهم المعوقات التي تحد من سير عمل شركات التأمين، كما إنه يعتبر إضافة مطلوبة للخروج برؤية وتصور واضحين، وذلك للتوسع في خلق الأفكار الرقابية وتطورها وتوضيح مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية، وذلك بإعتبارها العمود الفقري الذي يرتكز عليه ضبط وتقييم أداء شركات التأمين.

#### ومما سبق يمكن القول بأنه:

١- لابد من وجود تقييم لإدارة مخاطر الإستثمارات من حيث الكفاءة والفعالية ومن ثم التعرف على تأثيره على جودة المراجعة الداخلية بدلاله مجموعة من المؤشرات تُستتبط من مقاييس الأداء سواء المالية وغير المالية.

٢- تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة وتقييمها بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي من خلال مؤشر مقياس الأداء بغرض الوقوف على نقاط الضعف لتطوير دور المراجعة الداخلية.

## ٦- حدود الدراسة

لم تتناول الدراسة ما يلي:

أ- تقييم المخاطر بصفة عامة في شركات التأمين ولكن تم إقتصار الدراسة على تقديم مدخل لتطوير الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين من خلال التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام التحليل الهرمي.

ب- التعرض لكيفية حساب قيمة المخاطر في وثائق التأمين وخضوعها للحساب الإكتواري في تأمينات الحياة بل إقتصرت الدراسة على تقييم إدارة المخاطر المرتبطة بالإستثمارات فقط.  
ت- أثر تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين على المراجعة الخارجية وتم التركيز على المراجعة الداخلية كأحد المهام المطلوبة منها في ظل مبادئ وآليات حوكمة الشركات.

ث- لم تتناول الدراسة معيار IFRS 4 لعدم تعرضه للإجراءات المحاسبية لمخاطر الإستثمارات وكيفية قياسها و أيضاً تتم المحاسبة عن عقود التأمين بطرق مختلفة بين الشركات أو الشركة نفسها، وبالتالي فإن المستثمرين يجدون صعوبة في القياس وتحليل الحساسية.

## ٧- منهجية الدراسة

إستخدمت الباحثة المناهج العلمية لكي تتمكن من الوصول لأفضل الأساليب والطرق في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات والمتمثلة فيما يلي :

### الجانب النظري: المتمثل في المزج بين المناهج التالية:

١. المنهج الاستقرائي: إتبعته الباحثة المنهج الاستقرائي بهدف إستعراض جوانب المشكلة، محل الدراسة معتمدة في ذلك على الإطلاع على المراجع والمقالات والأبحاث المنشورة والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة.
٢. المنهج المقارن: بهدف المقارنة بين إسهامات الدراسات الأخرى المتعلقة بموضوع الدراسة للوقوف على النتائج التي توصلت إليها وكيفية الإستفادة منها والوصول إلى مشكلة الدراسة وحلها.

٣. المنهج الاستنباطي: إتمدت الباحثة على الإستدلال المنطقي الإستنتاجي بالربط بطريقة منطقية بين المتغيرين من خلال تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

الجانب التطبيقي: شركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة.

## ٨ - خطة الدراسة

تضمنت الدراسة ما يلي :

الإطار العام للدراسة.

الفصل الأول: تحليل لأهم الدراسات السابقة

الفصل الثاني: تحليل مخاطر الإستثمارات وأساليب إدارتها في شركات التأمين.

المبحث الأول: المبحث الأول: مخاطر الإستثمارات وتبويبها.

المبحث الثاني: إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين.

الفصل الثالث: جودة المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات في علاقتها بالمدخل

المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

المبحث الأول: طبيعة المراجعة الداخلية في إطار آليات حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

في شركات التأمين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول

تحليل لأهم الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت مجالات هذه الدراسة سواء كانت دراسات باللغة العربية أو دراسات باللغة الإنجليزية، وترى الباحثة أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين؛ الأولى تضمنت الدراسات السابقة التي تناولت المحور الأول وهو إدارة مخاطر الإستثمارات، و الدراسات التي تناولت المحور الثاني وهو المراجعة الداخلية.

أولاً: أهم الدراسات المرتبطة بإدارة مخاطر الإستثمارات

١- دراسة (Brandolini et al، 2001) بعنوان

### "Risk Management in an Asset Management Company:a practical case"

أوضحت هذه الدراسة إنه يجب أن تكون لدى الشركات بصفة عامة وجهة نظر إستراتيجية للمخاطر، تُأخذ فالأعتبار لعدة سنوات من خلال خطة تكتيكية أو منطقية للمخاطر، ولكن هناك تحد جديد لإدارة المخاطر وهو إنه لا توجد مبادئ توجيهية تنظيمية تساعد على قياس المخاطر أو السيطرة عليها داخل الشركة، لذا يجب أن تكون هناك متطلبات مصممة خصيصاً لتلبية إحتياجات النظام داخل الشركة، وذلك من خلال النماذج المالية المناسبة والوقت والموارد المتاحة كما يُأخذ في الإعتبار ظروف السوق الحالية.

توصلت هذه الدراسة إلى إن هناك نماذج بديلة يمكن الإعتماد عليها لتنفيذ إستراتيجيات ضد المخاطر، وبالتالي يكون لتلك الشركات نظام لإدارة المخاطر يوضح من خلاله المبادئ والإجراءات التي من خلالها يمكن التعرف على المخاطر وكيفية تجنبها قدر الأمكان.

كما أوصت الدراسة بالعمل على توفير نظرية تعمل على توفير طريقة سهلة للتعامل مع هذه النماذج، وأن يكون هناك تطبيق فعال لإدارة المخاطر يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة في التأكد من مدى كفاءة سياسة الشركة والتي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها.

## ٢ - دراسة (Harold and Darlene، 2004) بعنوان

### "Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning"

تناولت هذه الدراسة كيفية دمج أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب الأداء المتوازن باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، وذلك لتطوير نظام قياس شامل لتقييم الأداء العام للشركات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب الأداء المتوازن باستخدام أسلوب التحليل الهرمي قد عالج القيود المفروضة على كل من أسلوب الأداء المتوازن المتمثل في إفتقاره إلى قياس محدد وجيد، وأسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة المتمثل في إفتقاره إلى المؤشرات الأساسية، مما ساعد الإدارة على إتخاذ القرارات والإجراءات التي تخلق قيمة طويلة الأجل للشركات من خلال التخطيط الإستراتيجي بوضع نظام شامل لقياس الأداء.

## ٣ - دراسة (تهامى، ٢٠٠٦)

### بعنوان "إستخدام أسلوب التحليل الهرمي فى تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء

هذه الدراسة ألفت الضوء على نموذج الأداء المتوازن بإعتباره أحد النماذج التي تجمع بين التركيز على الأداء المالي وغير المالي على حدٍ سواء، وبيان كيفية إستخدام أسلوب التحليل الهرمي فى تنفيذ أسلوب قياس الأداء المتوازن.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الآتى:

- أصبح أسلوب قياس الاداء المتوازن يمثل أهم مداخل المحاسبة الادارية الحديثة، حيث يرتكز هذا النموذج على عدم كفاية مقاييس الأداء المالي لقياس وتقييم أداء الشركات، وبالتالي يجب تدعيمها بمقاييس أخرى غير مالية.

- يعتبر أسلوب التحليل الهرمي أحد أساليب التحليل الكمي والذي يقدم منهجاً متكاملًا لتمثيل عناصر المشكلات المعقدة بطريقة سهلة، حيث يتعامل معها بالتحليل على عدة مستويات متدرجة في شكل هرمي للوصول إلى مقياس عام لإتخاذ القرار.
  - كما إن أسلوب التحليل الهرمي لدية القدرة على التعامل مع أسلوب قياس الأداء المتوازن بصرف النظر عن عدد مجالات القياس.
- كما أوصت هذه الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تنطوى على إستخدام الأساليب الكمية التي تمكن من التطبيق العملي.

#### ٤- دراسة ( Benaroch and Shah، 2007 ) بعنوان

### " Option-based risk management: A field study of sequential information technology investment decisions"

ناقشت هذه الدراسة تقييم جدوى تطبيق إدارة المخاطر القائم على الخيارات، وذلك لإيجاد حل لمشاكل الإستثمار، وذلك من خلال هياكل إستثمارية بديلة مختلفة تعمل على تحسين أداء الشركات والمشاريع المرتبطة بها، وذلك من خلال السعى الدائم لتحديد التكاليف والمنافع والمخاطر، وهذا يساعد المديرين بتعديل مسار الإستثمار فى مواجهة المخاطر، وذلك فى ظل ظروف تنظيمية وتكنولوجية وتنافسية وظروف سوقية غير مؤكدة.

وقد أظهرت النتائج من خلال الدراسة الميدانية:

(١) التحقق من تطبيق إدارة المخاطر القائم على الخيارات من خلال جمع البيانات والتي

تمثل عناصر أساسية فى التحليل:

(أ) القدرة على توليد الإستثمارات

(ب) الدقة فى تحليل مخاطر الإستثمارات

(ت) تبسيط التعقيدات عند إستخدام الخيارات

(ث) التخطيط الإستباقي للمخاطر

(٢) تسير على تطبيق نهج السياسة الإستثمارية الموضعه للشركه والتي تمثلت فى طرق التقييم، والإلتزام بمبدأ التنوع فى إستثمارتها والسلطات الرقابية من خلال إتباع وسائل حديثة لتحديد وقياس المخاطر.

#### ٥- دراسة (Wang et al, 2007) بعنوان

### " Stimulating Firm-Specific Investment through Risk Management "

هدفت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وعملية الإستثمار لدى الشركات، حيث واجهت هذه الشركات مخاطر عمليات هذه الإستثمارات مما شكل تحدى أمامهم، وهذا أوضح أن هذه الشركات تفتقر إلى وضع أساس منطقى وسليم فى تطبيق إدارة المخاطر، وبالتالي كانت هذه الشركات فى أمس الحاجة إلى إستراتيجية عملية فعالة، ويكون لها تأثير على تقليل المخاطر من خلال فهم طبيعة هذه المخاطر والأخذ بالإعتبار التدابير اللازمة، وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة متنوعة من آليات إدارة مخاطر الإستثمارات والتي تمثلت فى: تنوع المحافظ الإستثمارية والتحوط المالى والمشتقات المالية والتغيير فى هيكل رأس المال.

وقد أظهرت الدراسة أصبحت إدارة تلك الشركات فى السنوات الاخيرة على وعي بما تعاني به من مختلف المخاطر التى تتعلق بالإستثمارات، لذا فإنه وجب الحد منها من خلال تقييم المخاطر التى تتعرض لها الإستثمارات بشكلٍ دورى فهى تعتبر خطة إستباقية فعالة يتم من خلالها تحديد المخاطر التى قد تؤثر على الشركة وتلعب دوراً هاماً فى تحليل التحديات الماضية والعمل على منع تكرارها.

#### ٦- دراسة (Mironiuc, 2007) بعنوان

### " RISC Treatment in Evaluating Investment Projects "

تناولت هذه الدراسة النماذج الرياضية الإحصائية والتي تمثلت فى (التباين ومؤشرات العائد) من أجل تحديد المخاطر المرتبطة بالمشاريع الإستثمارية، حيث أصبحت المخاطر مكوناً هاماً من عناصر الحياة الإقتصادية، وخاصة فى العقود الأخيرة مع ظهور العولمة والتوسع فى

الأعمال التجارية، لذا يجب تحليل قرار الإستثمار مسبقاً حتى تأخذ المخاطر المستقبلية والإحتمالات المرتبطة بها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه تم وضع نماذج فعالة لتحليل المخاطر ورصدها ومواجهتها، وذلك من خلال تباين النتيجة أو مؤشرات العائد حتى يمكن تقييم كفاءة الإستثمارات.

وقد أوصت هذه الدراسة بتطبيق تقنيات حديثة مع الأخذ بالإعتبار المخاطر المتوقعة و التدفقات المستقبلية.

#### ٧- دراسة ( Acharyya،2008 ) بعنوان

### " In Measuring the Benefits of Enterprise Risk Management in Insurance: An Integration of Economic Value Added and Balanced Score Card Approaches "

أوضحت هذه الدراسة أن هناك قصور في النظم التقليدية لقياس الأداء الإقتصادي مثل القيمة الإقتصادية المضافة كونها تعتمد على المؤشرات المالية فقط، وهذه المؤشرات تعتبر غير كافية في قياس أداء إدارة المخاطر، لذا فقد إقترحت هذه الدراسة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد العوامل الأخرى لإضافة قيمة للشركات، وذلك لتدنى الفجوة القائمة بين الدراسات الأكاديمية والممارسين ذات الخبرة.

أظهرت هذه الدراسة أن فشل شركات التأمين المطبقة لإدارة المخاطر في السابق بسبب إهتمامها بالمتغيرات المالية ووضع المؤشرات المناسبة لها دون غيرها من العوامل الأخرى، لذا كان من المهم وضع أسلوب لقياس نوعية الحالة الإقتصادية والعوامل التنظيمية التي تشتمل على الجوانب (المالية وغير المالية) والتي تؤثر على إدارة المخاطر بالشركات، وذلك من خلال التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب القيمة الإقتصادية المضافة، فهو يوفر ترجمة الرؤية وتوصيل الإستراتيجية للشركة، والربط بين الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية.

كما أوصت الدراسة بالآتي :

- تطبيق النموذج المقترح لاعتماده على المقاييس المالية وغير مالية فهذا النموذج يوضح نظرة متطورة لقياس أداء الشركة،
- على المديرين في شركات التأمين إدراك ثقافة المخاطر للعاملين بالشركات لخلق قيمة مستدامة طويلة الأجل، والمساهمة في مواصلة تحسين الأداء الإستراتيجي.

٨- دراسة ( Pagach and Warr، 2010 ) بعنوان

" The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance"

ألقت هذه الدراسة الضوء على إعتاماد الشركات لمبادئ إدارة المخاطر و مدى تأثيرها على أداء الشركات على المدى الطويل، وذلك من خلال دراسة كيفية تغير الخصائص المالية في ظل إعتاماد الشركات على إدارة المخاطر، وبالتالي أثارت هذه الدراسة هذا التساؤل هل عملية إدارة المخاطر تحقق الأهداف المنشودة أم لا للشركات على المدى الطويل ؟

وقد أظهرت النتائج أن هذه الدراسة الأولى لدراسة التغير في الأداء المالي بعد أن تم الإعتاماد على برنامج إدارة المخاطر بالشركات، وقد وجد إن خلال مدة تطبيقها إستقادت هذه الشركات من تطبيقها ولكن ليس على مستوى المطلوب وذلك لعدم كفاية الوقت وعدم توافر المقاييس اللازمة.

وقد أوصت هذه الدراسة بتقديم إقتراح لتقييم إدارة المخاطر وان الدراسة في حاجة إلى مزيد من البحث والتحليل في كيفية نجاح إدارة المخاطر وكيفية قياسها؟

٩- دراسة (بليق، ٢٠١٠)

بعنوان "وسائل الاحتياط ضد مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية : دراسة مقارنة"

ألقت هذه الدراسة الضوء على التغيرات السريعة التي واجهت الشركات الآن والتي تمثلت في التعقيدات الإقتصادية والمتطلبات التنظيمية والتقدم التكنولوجي، وبالتالي فإن البنوك تعرضت لكثير من المخاطر عند ممارستها لأعمالها في كافة المجالات، وهذا يتطلب ضرورة تطوير أساليب إدارة المخاطر والإحتياط ضدها، وذلك لمواجهة هذه المخاطر وإدارتها للحد أو التخفيف

من أثارها، بالإضافة إلى إحكام الرقابة في البنوك المركزية على مقدار المخاطر وإدارتها وحماية حقوق المتعاملين معها والتركيز على الأنشطة الأكثر تعرضاً للمخاطر.

إعتمدت هذه الدراسة على استخدام منهجين الأول الإستنباطي والثاني التطبيقي الذي يقوم على دراسة وسائل الإحتياط ضد مخاطر الإستثمار.

**وأوضحت النتائج لهذه الدراسة انه من المبادئ الأساسية للإستثمار ربط العائد من الأموال المستثمرة بدرجة التقلب والمخاطرة، فالريخ يختلف قدره حسب درجة المخاطرة، وكلما زادت درجة المخاطرة زاد معدل الريخ.**

**كما أوصت الدراسة أنه على السلطات النقدية والبنوك المركزية مراعاة خصائص البنوك بوجه عام، فيما يتعلق بالإحتياطي النقدي، وسياسة الرقابة على منح الإئتمان ونسبة السيولة النقدية، كما أوصت بوضع معيار دولي تحتاجه لحساب متطلبات كفاية رأس المال، والتأكد من تناسبه مع الحجم العام لمخاطرها.**

١٠- دراسة (الميه، ٢٠١٠)

### **بعنوان "أهمية تصنيف الأخطار وقياسها في محافظ إستثمار أموال شركات التأمين"**

**ألقت هذه الدراسة الضوء على أهمية الخطر الذي يلحق بمحفظة الإستثمار لدى شركات التأمين وأدى هذا الخطر الذي هدد محافظها الإستثمارية إلى ضعف مركزها المالي والتنافسي، كما أدى إلى ضعف قدرتها على الوفاء بإلتزاماتها تجاه حقوق حملة الوثائق، وبالتالي فإن المشاكل التي واجهت شركات التأمين عند وضع السياسات الإستثمارية وأيضاً درجة ونوع المخاطر المرتبطة بها فإنها تركت آثاراً سلبية على نتائج أعمال الشركة، وعلى العائد على الإستثمار وإتخاذها للقرارات الخاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة أثر على أرباح الشركة مما عرضها للإفلاس بسبب الفشل في الوفاء بمتطلبات السيولة.**

**كما أوصت الدراسة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط الرقابية التي تحكم الأداء المالي والإستثماري، والسيطرة على الآثار السلبية المحتملة لهذه المخاطر، وتحليلها وتقييمها بهدف تجنبها والتقليل من أثارها وإدارتها بطريقة سليمة وفعالة.**

**" Risk Management in Commercial Banks (a Case Study of Public and Private Sector Banks) "**

أوضحت هذه الدراسة تعتبر المخاطر العنصر الأساسي في مثلت النشاط المالي، لذا أُعتبر المخاطر جزءاً لا يتجزأ من العمل المصرفي خصوصاً مع زيادة حجم المعاملات المصرفية والحاجة إلى بنوك ذات أحجام كبيرة، فأصبحت البنوك تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من بنك إلى آخر، وباعتبارها من المنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه المخاطر على إختلاف أشكالها في وقت واحد، فإن المخاطر الائتمانية من أهم المخاطر التي تواجهها والناجمة من المعاملات المصرفية مع العملاء، ومن ثم فإن تحديد المخاطر الائتمانية بدقة ووضع مؤشرات وبيانات تساعد على قياسها هي من الأمور المساعدة على إدارة تلك المخاطر والتحكم فيها ومن ثم تقليل المخاطر إلى أدنى مستوياتها.

وقد أظهرت هذه الدراسة أنه كان ولا بد أن تطبق البنوك إدارة المخاطر المالية فإن وجود إدارة المخاطر من العوامل المساعدة على نجاح البنك وضمان إستمراره في السوق المصرفية بعوائد مرضية ومخاطر متدنية، حيث تقوم البنوك بتفادي أو إنخفاض الخطر من خلال التنوع في المحفظة الائتمانية، لذا ينبغي عليها إن تدير المخاطر بكفاءة من أجل إستمراريتها.

وكما أوصت هذه الدراسة بضرورة الإهتمام بكيفية إدارة مخاطر الإئتمان المصرفي والتحكم فيها وإتخاذ القرارات الإستثمارية والمالية على ضوء نظم وأساليب رقابية وإدارية صارمة تضمن للبنك تحديد أوضح لتلك المخاطر وتصنيفها، وتبني أفضل الممارسات الدولية في إدارة مخاطر الإئتمان والتي تمثل في معايير لتحسين ممارسات وإجراءات إدارة المخاطر، وتطوير الأدوات المالية، ومن ثم تقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف لديها.

بعنوان "دور إدارات المخاطر بالبنوك في إدارة المخاطر الائتمانية: تحليلها، قياسها، إدارتها والحد منها"

هدفت هذه الدراسة إلى إستعراض المخاطر الائتمانية التي تتعرض لها البنوك وكيفية إدارتها والحد منها بإعتبار المخاطرة جزءاً لا يتجزأ من العمل المصرفي وخصوصاً مع إرتفاع حده المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات المصرية والحاجة إلى بنوك ذات أحجام كبيرة، فالبنوك أصبحت تواجه مخاطر مصرفية متنوعة ومتفاوتة في درجة خطورتها، وبإعتبار البنوك من المنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه عوائد ومخاطر على إختلاف أشكالها في وقت واحد فإن المخاطر الائتمانية من أهم المخاطر التي تواجهها والناجمة من المعاملات المصرفية.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج العلمي المقارن وهو المزج بين الإستنباطي والإستقرائي.

وأوضحت النتائج لهذه الدراسة بالرغم من تنوع وتعدد المخاطر التي تتعرض لها إدارة الائتمان إلا إن المخاطر الائتمانية تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي تعترض القرار الائتماني.

كما أوصت الدراسة بضرورة معرفة المخاطر التي تتعارض مع القرار الائتماني وتحديدتها بدقة ومعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد من إحتمال حدوثها وهو ما يساعد إدارة الائتمان على التحوط منها وتجنب أثارها.

## " Development of Investment Risk Management Models For Insurance Companies"

هدفت هذه الدراسة أن تأثرت المحافظ الاستثمارية بشركات التأمين خلال الأزمات المالية العالمية والإقتصادية، وبذلك تم تسليط الضوء على إدارة المخاطر، وذلك من خلال المتطلبات التي وضعها التنظيم الأوربي من خلال الملاءه ١ والملاءه ٢ ووضع الضوابط على جميع

المستويات، والعمل على فهم المخاطر وقدرة الشركة على السيطرة عليها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توفير طريقة للتعامل مع المخاطر من خلال إقتراح نموذج لإدارة المخاطر الإستثمارية يكون مناسب في شركات التأمين، وذلك لإدارة المحافظ الإستثمارية المالية أو تقليل الخطر بها وتحليل الإستثمار ورصد الأداء وتقييمه.

كما أظهرت النتائج لهذه الدراسة مدى تأثير شركات التأمين بظروف السوق الغير مستقرة خلال عامى ٢٠٠٨-٢٠١٠ مما أدى إلى إقتراح نموذج لإدارة المخاطر والذي يوفر طريقة سهلة للتعامل و يتفق مع فهم المستثمرين له.

وقد أوصت هذه الدراسة إلى التوصل إلى نموذج داخلى شامل لإدارة المخاطر الإستثمارية لشركات التأمين، وذلك لتحديد مخاطر السوق الداخلية من خلال نموذج الملاءه ٢ والذي دخل حيز التنفيذ منذ ٢٠١٣.

١٤- دراسة (غنيم، ٢٠١٢)

#### بعنوان "إدارة المخاطر المالية والحد منها"

ناقشت هذه الدراسة أن واجهت البنوك التجارية مخاطر مصرفية متنوعة ومتفاوتة في درجة خطورتها ومن ثم؛ إتجهت العديد من بلدان العالم إلى تبني سياسات ووسائل وإجراءات تم من خلالها تحسين أداء القطاع المصرفى وتفعيل دوره للدفع بعجلة التنمية الإقتصادية فى ضوء برنامج متكامل ومتناسق ومتراط فى الإصلاح الإقتصادى.

وإعتمدت هذه الدراسة على التحليل المنطقى والإستنباطى لإعطاء منهج متكامل للنهوض بالبنوك التجارية المصرية.

أوضحت النتائج لهذه الدراسة بإستعراض أهم المخاطر التى واجهت البنوك المصرية والتى أدت إلى إنهيار النظام المصرفى مما ترتب عليه خسائر مالية فادحة كما أثرت بالسلب على أداء البنوك التجارية.

كما أوصت الدراسة بضرورة توافر أدوات مناسبة للكشف المبكر عن المخاطر فور حدوثها والتخفيف من أثارها، وعقد دورات تدريبية منتظمة بهدف التعرف على طرق قياس المخاطر وكيفية إستخدامها لتقدير الخسائر المتوقعة للمخاطر المختلفة.

١٥- دراسة (مشرف، ٢٠١٢)

بعنوان "التكامل بين محاور بطاقة الاداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات(دراسة تطبيقية على شركات البترول المصرية)"

هدفت هذه الدراسة إلى إحداث تكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الإقتصادية المضافة، وبيان أثر العلاقات السببية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن على القيمة الإقتصادية المضافة وانعكاساتها على تحسين كفاءة الأداء بشركات البترول، ومحاولة تقديم إطار متكامل لمحاور النموذجين في بيئة الشركات البترولية المصرية.

ولقد وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن الربط بين النموذجين أدى إلى إظهار أوجه التوافق بين مكونات محاور بطاقة الأداء المتوازن وما يرتكز عليه مدخل القيمة الإقتصادية المضافة من تحسين كفاءة الأداء، حيث أثبتت الدراسة التطبيقية على ضرورة التكامل بينهما لمساعدة الشركات على تحسين ورفع كفاءة الأداء بها.

وأوصت هذه الدراسة على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التكامل بين النموذجين وإظهار أثر ذلك على قيمة الشركة، وكذلك لتحسين كفاءة الأداء من خلال تدعيمهما بأساليب إدارية أخرى.

١٦- دراسة (عقل، ٢٠١٣)

بعنوان "إستخدام أسلوب التحليل الهرمي فى رفع كفاءة نظم معلومات قياس وتقييم الأداء: دراسة تطبيقية "

هدفت هذه الدراسة إلى رفع كفاءة نظم المعلومات من خلال قياس وتقييم الأداء لتحسين قدرة هذه النظم على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، بحيث تتناسب مع التغييرات فى بيئة

الأعمال الحديثة وشدة المنافسة، وذلك من خلال التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام التحليل الهرمى.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة انه من خلال التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام التحليل الهرمى قد ساعد على توفير مؤشر أداء مركب لقياس الأداء.

١٧- دراسة ( Lubis,2014 ) بعنوان

### " Integrating Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management in Banking "

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى البنوك كآلية حديثة معاصرة وإستراتيجية للتطبيق طويلة الأجل، يتم من خلالها قياس الأداء عن طريق المؤشرات المالية وغير المالية بإستخدام الجوانب الأخرى غير المالية (العملاء والأعمال التجارية الداخلية وتعلم الموظفين والنمو)، وذلك لإعطاء البنوك النظرة المستقبلية لكيفية التعامل مع الخدمات المصرفية.

وقد أوضحت هذه الدراسة إستخدام المسح الشامل للدراسات السابقة، وذلك لجمع البيانات ولمعرفة القيود المفروضة على بيئة العمل التى تم فيها التطبيق، فقد وجد الباحث صعوبة تطبيق النموذج المقترح نظراً لمتغيرات البيئة والقيود المفروضة عليها، ولعدم توافر الوقت اللازم.

وقد أوصت الدراسة بتطبيق عملية إدارة المخاطر بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى قطاع البنوك نظراً لأهميته فى تحديد المؤشرات ذات الأولوية وحتى يمكن الأخذ فى الإعتبار ظروف السوق.

بعنوان "إستخدام القيمة المضافة فى تطوير بطاقة الاداء المتوازن لاغراض تقييم الاداء فى الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية"

أوضحت هذه الدراسة تزايد الإهتمام فى الوقت الحالى بمدى كفاءة وفعالية الوحدات الإقتصادية المختلفة فى تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها، لذا أقتضى الأمر بالتركيز على تقييم أداء تلك الوحدات الاقتصادية بصورة تضمن لها الوفاء بالتزاماتها والوصول الى أهدافها وتكفل لها الإستمرار والتطور والتحسين المستمر .

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أهمية قياس وتقييم الأداء من خلال وضع نظم متكاملة (بإستخدام مقياس القيمة الإقتصادية المضافة بالتكامل مع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن) كأحد المداخل البديلة المعاصرة للتغلب على الإنتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية القصيرة كالعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات، نظراً لتعرضها للكثير من النقد وأصبحت غير قادرة على تقييم الأداء بدقة، لإستنادها على قيم محاسبية يغلب عليها التقدير الشخصى، فأن هذه الدراسة إستخدمت التكامل لتوضيح جوانب التغيير والتطوير بهدف تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للوحدات الإقتصادية لتحل محل التركيز على ع مقاييس الأداء المالية.

" The Value of Investing in Enterprise Risk Management"

إستعرضت هذه الدراسة إنه من خلال إستخدام مسح لممارسات إدارة المخاطر فى قطاع التأمين، تم دراسة أثر إدارة المخاطر على أداء الشركات، حيث أكدت الدراسة على الفوائد التنظيمية وإتضح ذلك من خلال تحسن فى عملية صنع القرار الداخلى وإزدياد كفاءة تخصيص رأس المال.

وقد أظهرت النتائج أن الدراسة أجريت مسح فريد على الشركات الرائدة فى مجال الإستشارات التأمينية لتشمل كل من الشركات الخاصة والعامة وخاصة شركات التأمين التى تحتل الصدارة فى مجال الأعمال التجارية فى جميع أنحاء العالم، وتم ربط هذا الإستطلاع بالمعلومات والبيانات المالية والقانونية فى شركات التأمين ومقارنتها قبل تطبيق ممارسات برنامج

إدارة المخاطر وبعده، وقد وُجد أن بعد ممارسات إدارة المخاطر على وجه التحديد في شركات التأمين على الحياة أن هناك زيادات كبيرة في عائدات الأصول.

٢٠- دراسة (Majeed، 2015) بعنوان

### " Investment Risk Management Policy"

سلطت هذه الدراسة الضوء على سياسة إدارة مخاطر الإستثمار وذلك لأنها تطبق داخل الشركة، بما يضمن رصد المخاطر التي تؤثر على المحافظ الاستثمارية، وكما عرفت سياسة (سيرس) المخاطر بأنها احتمال الخسارة أو أقل من النتائج المتوقعه.

كما تتطلب سياسة إدارة مخاطر الإستثمار تطبيق الممارسات التي تتسم بالحيطة والشمولية، والتي يتم من خلالها تحديد إجمالي المخاطر التي تتحملها خلال تطبيق السياسة الإستراتيجية التي وافق عليها المجلس، فيما يتعلق بالعائد المتوقع على المدى الطويل والمعدل الإكتواري، وتقوم هذه السياسة على أسلوب مراقبة مستوى المخاطر،

والتي تضمنت مجموعه من الأهداف:

- أ. تحديد وقياس ومراقبة مخاطر الإستثمار ثم تقييم مستوى المخاطر من إجمالي المحفظة
- ب. ضمان أن تكون المخاطر مفهومة جيداً حتى يتم إختيار أنسب وسيلة لإدارة كل خطر من هذه المخاطر لمواجهتها بإتباع إحدى سياسات إدارة المخاطر
- ت. تقييم عوائد الاستثمار ومخاطره لتحديد ما اذا كانت السياسة المتبعة لها تأثير إيجابي على إدارة مخاطر الإستثمارات.

٢١- دراسة ( Shad and Lai،2015 ) بعنوان

### " A Conceptual Framework for Enterprise Risk Management performance measure through Economic Value Added"

قامت هذه الدراسة بتقديم إطار لقياس أداء إدارة المخاطر للتعرف من مدى تأثيرها على قيمة الشركات التي نفذتها من خلال الربط بين نموذج إدارة المخاطر وأسلوب قياس القيمة الإقتصادية المضافة، حيث إن الإطار ركز على ثلاث أبعاد وهي الهيكل التنظيمي والحوكمة

والمخاطر، وذلك لتحديد التأثير الإيجابي لأسلوب قياس القيمة الاقتصادية المضافة في إضافة قيمة للشركات.

أوصت هذه الدراسة من خلال تطبيق النموذج على الشركات المنفذة لإدارة المخاطر يجب التركيز بشكلٍ أساسي على العوامل أو الأبعاد التي تضيف قيمة للشركات.

٢٢- دراسة ( Ershadi et al ،2016 ) بعنوان

### " Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Management System"

هدفت هذه الدراسة إن إدارة المخاطر هي الوظيفة الرئيسية للشركات القائمة عليها المشاريع العملاقة، وهدفها هو خلق قيمة وريحية لها، وفي السنوات الأخيرة نفذت العديد من هذه الشركات القائمة عليها المشاريع العملاقة نظم لإدارة المخاطر لقياسها وإدارة جميع المخاطر المعقدة لمشاريعهم، وإقتصرت الدراسات السابقة على تصميم وتنفيذ إدارة المخاطر، وقد قامت هذه الدراسة بإجراء مراجعة للأدبيات بنظرة متعمقة، وذلك لتحديد مؤشرات لتقييم أداء نظام إدارة المخاطر للشركة، وبالتالي تم تقديم إطار لتقييم أداء ذلك النظام، كي يوفر أساساً نظرياً قوياً للبحوث المستقبلية في هذا المجال، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع خبراء إدارة المخاطر ومراجعة أفكارهم وإدماجها في هذه الدراسة.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستقرائي من خلال مراجعة الأدبيات ودراسة الحالة في الشركة.

فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مقياس الأداء المالي التقليدي والمتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة غير كافياً لقياس أداء إدارة المخاطر، لذا فقد إعتمدت الدراسة على استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس العوامل الأخرى لوضع إستراتيجيات للشركة، وبالتالي تم عمل إستبيان لتقييم مدى إنطباق المؤشرات على هذه الشركات القائمة، وقد إتضح أن التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة و مقياس بطاقة الأداء المتوازن أدى دوراً محورياً من خلال تصنيف وتحديد المؤشرات ذات الأولوية لصنع وترشيد القرار والمساهمة في الموافقة أو رفض المشاريع المقدمة، وتحقيق أهداف المساهمين وحملة الأسهم.

وقد أوصت هذه الدراسة بتطبيق التكامل بين مقياسي القيمة الإقتصادية المضافة و بطاقة الاداء المتوازن فهو يأخذ بعين الإعتبار الأداء المالي وغير المالي ومن ثم مساعده المحللين على معرفة إذا كان المشروع يحقق أهدافه أم لا.

٢٣- دراسة (Sani et al، 2017) بعنوان

### " Formulating Performance Measurement System Using Balanced Score Card in Islamic Philanthropy Institutions"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إستخدام بطاقة الاداء المتوازن بإعتبارها أداة من أدوات المحاسبة الإدارية، وذلك لقياس أداء الشركات من الجوانب المالية وغير المالية، وقد برزت أهميتها منذ عام ١٩٩٢ فهي توفر للشركات آلية يمكن من خلالها تحديد المؤشرات الواجب أخذها فالإعتبار بهدف تعزيز أدائها ومن أجل ضمان إستدامة طويلة الأجل للشركات، وتوفير نظام قياس سليم للأداء المالي وغير مالي لتعظيم الهدف النهائي لهذه الشركات وهو الربحية، حيث إستخدمت هذه الدراسة مؤشرات الإستثمارات والتي إعتبرتها الدراسة أكثر ملاءمة بالمقارنة مع المؤشرات الأخرى لقطاع الشركات التي تهدف إلى الربحية.

أظهرت نتائج هذه الدراسة من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن تم الربط بين أداء الإدارة الداخلية وإستراتيجية الشركة، وتم توضيح الأداء الإستراتيجي لها من خلال تحديد المؤشرات المناسبة، وإن مؤشرات الإستثمار التي تم إقتراحها مهمة لضمان إستدامة الشركات وتحسين إدارتها وأدائها، كما وفرت هذه الدراسة الصورة الواضحة والمبادئ التوجيهية في تصميم نظام قياس الأداء لمؤشرات الإستثمارات.

فقد أوصت هذه الدراسة بأنه يمكن الإستفادة من هذا الإطار في البحوث الفعلية المتعلقة بمراكز الإستثمارات الدولية لإختبار ما إذا كان القياس المقترح مناسب أم لا.

## " Integrating Analytic Hierarchy Process (AHP) and Balanced Scorecard (BSC) Framework for Sustainable Business in a Software Factory in the Financial Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير البرامج لمصنع برمجيات من أجل ضمان إستدامته، من خلال بناء نهج بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتقييم أداء المصنع، ويقوم أسلوب التحليل الهرمي على تحديد الأولويات وأوزان المؤشرات المدرجة في بطاقة الأداء المتوازن.

قد أظهرت النتائج لهذه الدراسة أن الجمع بين الأوزان مع المقاييس المختلفة للمقاييس يساعد في تقديم مقياس مركب يقوم كأداة فعالة في تقييم الأداء، كما يوفر منهجية للحصول على المعايير اللازمة لتقييم الأداء من خلال تحديد الأولويات لمختلف أصحاب المصلحة والتي يجب أن تكون المرجع الأساسي لصنع القرار.

كما أوصت هذه الدراسة بأنه يجب على البحوث المستقبلية تحسين الإطار المقترح لإتخاذ القرارات الأكثر دقة ولضمان إستدامة الشركات.

ثانياً: أهم الدراسات المرتبطة بالمراجعة الداخلية

١- دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٥)

بعنوان "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"

ركزت هذه الدراسة على الدور التي تلعبه المراجعة الداخلية في التأكيد على مدى بقاء ونمو وإستمرار منظمات الأعمال، حيث تختص بفحص مقومات النظام المحاسبي للوقوف على مدى قدرة هذه المقومات في تحقيق وظيفتي القياس والإفصاح المحاسبي بكفاءة عالية، وإختبار مدى دقة المعلومات المالية والتشغيلية وفحص الجدوى الإقتصادية للعمليات والتأكد من كفاءتها وفعاليتها، وإختبار مدى الإلتزام بالقوانين والنظم والسياسات والأوامر الإدارية الموضوعة.

وقد أظهرت هذه الدراسة على وجود توجه دولي نحو إيجاد قيمة لوظيفة المراجعة الداخلية بمنظمات الأعمال وتعظيم قيمة الشركة وتدنى المخاطر المالية والتشغيلية، ودعم إستقلال المراجع الداخلي.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إعادة النظر في توسيع دائرة أنشطة المراجعة الداخلية لتضم بجانب الفحص المالي والإداري فحص وتقييم وإدارة إستراتيجيات الشركة، وذلك من حيث نقاط القوة والضعف.

## ٢- دراسة (عبد الفتاح، ٢٠٠٨)

بعنوان "إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية "

ركزت هذه الدراسة على أهمية الربط بين نموذج الأداء المتوازن وإدارة المخاطر في القطاع المصرفي، وذلك من خلال تحويل رؤية ورساله البنك إلى إستراتيجية متكاملة وترجمتها إلى أهداف وخطط وسياسات، عن طريق ربطها بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهو الأمر الذي يمثل المنهج المقترح لتطوير المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر كأداة فعالة لإدارة المخاطر المصرفية.

وقد أوضحت النتائج لهذه الدراسة على أهمية:

(١) تفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس المخاطر Risk Based Internal Audit (RBIA)، فهي تمثل أداة هامة لإدارة المخاطر المصرفية، وكأحد مكونات هيكل الرقابة بالبنك لتفعيل الدور المرتقب لها في إطار تنفيذ متطلبات لجنة BASEL II،

(٢) تفعيل آليات ومبادئ الحوكمة والتي تمثل أحد أدوات نظام الرقابة الادارية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تصميم خطة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بالبنك في ضوء الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، إنشاء قاعده بيانات للمخاطر المصرفية تساعد في التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي يتولد عنها هذه المخاطر والتي قد تؤثر على سلامة الأداء المصرفي.

**" Internal Audit Quality and Earnings Management"**

أكدت هذه الدراسة على أهمية وفعالية دور المراجعة الداخلية في الكشف عن حالات ومحاولات الغش والإحتيال وذلك من أجل ضمان إستقرار البنوك، حماية أصولها، وتحسين نظام الرقابة الداخلية.

وقدمت المقترحات التالية وذلك لتعزيز مهنة التدقيق الداخلي داخل البنوك وتحسين كفاءتها ضد الإحتيال:

- تطبيق سياسة الحوكمة.
- أن تكون إدارة مخاطر عنصراً فعالاً داخل هيكل الشركات المصرفية.
- وضع أساليب وتقنيات للوقاية من الأعمال الإحتيالية إلى أقصى حد ممكن، وذلك للحد من مخاطر الإحتيال والغش وعواقبها للبنك.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع المقترحات المذكورة أعلاه عملت على تطوير بيئة القطاع المصرفي من خلال تطبيق سياسة الحوكمة وفهم طبيعة نظام المراجعة الداخلية في التصدي لحالات الغش والتلاعب،

كما أوصت هذه الدراسة أنه على جميع موظفي القطاع المصرفي المشاركة الفعالة في عمليتي التخطيط والتنفيذ لجميع الأنشطة الوقائية للسيطرة على منع الإحتيال والمشاركة المستمرة في تحسين آليات الرقابة بشكل قاطع، وتستمر المراجعة الداخلية تلعب دوراً حاسماً في التصدي للإحتيال المصرفي، خصوصاً بعد إنفجار الأزمة المالية.

#### ٤- دراسة (Wah Lai،2011) بعنوان

**" Does audit quality matter more for firms with high investment opportunities? "**

ألفت هذه الدراسة الضوء على إن تطلب الشركات ذات الإستثمار العالي عمليات مراجعة عالية الجودة، وذلك للحد من عمليات إدارة الأرباح والغش أو المخاطر التي تتعرض لها عمليات الإستثمار .

وقد أوضحت النتائج أن السبب في ظل وجود الشركات ذات الإستثمار العالي توجد عمليات مراجعة عالية الجودة هو أن يكون لديها تلاعب فالأرباح، وبالتالي تكون المخاطر مرتفعة.

كما أوصت هذه الدراسة أنه يجب تعيين مراجعين ذات كفاءة وخبرة لتقديم عمليات المراجعة بجودة عالية وذلك لرصد عمل الشركات، مما يعزز من مصداقية البيانات المالية المقدمة لأصحاب المصالح أو المستفيدين.

#### ٥- دراسة (Skinner and Srinivasan،2012) بعنوان

**"Audit Quality and Auditor Reputation: Evidence from Japan"**

ألفت هذه الدراسة الضوء على الأحداث التي أطاحت بشركة ( Kanebo ) لمستحضرات التجميل اليابانية حيث قامت الشركة اليابانية (ChuoAoyama) والتي تعتبر واحدة من أكبر شركات المراجعة في إكتشاف الغش والإحتيال المحاسبي، وبمراجعة الأداء المحاسبي بشركة ( Kanebo )، وقد وُجد أن هذه الشركة تفتقر إلى الأساس المنطقي والسليم في تطبيقه لديها، ونتيجة لذلك قامت وكالة الخدمات المالية اليابانية (FSA) بتعليق عمل هذه الشركة لمدة شهرين، مما ترتب عليه مجموعة من الأحداث غير المسبوقة من تضرر سمعة الشركة، وبعد العملاء عن الشركة بعد تعليقها.

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة قيام شركة ( Kanebo ) بإستبدال المراجعين عند التشكك في عملهم، وذلك لتفادي عواقب سوق رأس المال، حيث إستأنفت تلك الشركة عملها وأخذت إجراءاتها لمعالجة أوجة القصور، وهذا إن دل على أنها نظرت في عملية جودة المراجعة.

كما أوصت هذه الدراسة بإعتبار عملية جودة المراجعة عنصراً رئيسياً في أسواق رأس المال ولأنها تعتبر ذات قيمة بالنسبة للعملاء، وهذه الأحداث فُسرت على أنها إشارة واضحة على أهمية جودة المراجعة التي لا يمكن إنكارها وخاصة على مدي العقديين الماضيين مع تطور أسواق رأس المال.

#### ٦- دراسة (حسن، ٢٠١٢)

بعنوان "التكامل بين مدخل القيمة الإقتصادية المضافة ومدخل التقييم المتوازن للأداء لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة مخاطر أعمال المنشآت: دراسة ميدانية على قطاع الاسمنت في جمهورية مصر العربية"

ركزت هذه الدراسة إلى وضع آلية جديدة لتقييم أداء مهنة المراجعة الداخلية بما يتناسب مع دورها الريادي في الوقت الحالي، من خلال التكامل بين مدخل القيمة الإقتصادية المضافة و مدخل التقييم المتوازن للأداء، بهدف تعزيز الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة مخاطر الأعمال للشركات، واتباع أهم الإجراءات التي تتخذها الشركة في مواجهة المخاطر والحد منها، وتوضيح هذا الدور في مواجهة الصعوبات والأزمات التي تتعرض لها هذه الشركات نتيجة عدم تعامل الإدارة مع المخاطر، التي تعوق تحقيق أهداف النشاط، أو تهدد إستمرارية الشركة في ممارسة نشاطها.

من أهم نتائج هذه الدراسة تم وضع خطة للمراجعة الداخلية على أساس تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، وذلك من خلال السعي المستمر لتطوير خطة المراجعة في ضوء دراسة مواد المراجعة المتاحة، بما يضمن تنوع الخبرات والتخصصات داخل إدارة المراجعة بإستخدام التكامل بين مدخل القيمة الإقتصادية المضافة و مدخل التقييم المتوازن للأداء.

كما أوصت هذه الدراسة بضرورة إستخدام أساليب التقنية الحديثة بالإضافة إلى التعليم والتدريب المستمر لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية، وتهيئة البيئة الداخلية التي تمكن المراجعين الداخليين من أداء المهام المكلفين بها، خاصة في ظل التطورات الحديثة في المراجعة الداخلية.

## ٧- دراسة (الجارحي، ٢٠١٣)

بعنوان " دراسة تطبيقية لاستخدام منهج التحليل الهرمي فى تقييم فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية"

إستهدفت الدراسة إلقاء الضوء على تقييم فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية بإستخدام منهج التحليل الهرمي (AHP)، من خلال مؤشر أداء إستراتيجي مركب، يعكس تفاعل مقاييس الأداء التاريخية التابعة ومقاييس الأداء المستقبلية القائدة لتقييم الفعالية وتدنى فجوة الأداء الإستراتيجي لإدارة المراجعة الداخلية.

وقد أظهرت هذه الدراسة ان أسلوب التحليل الهرمي يعد من أنسب الأساليب لصنع القرارات متعددة العوامل الكمية وغير الكمية.

## ٨- دراسة (حسن، ٢٠١٣)

بعنوان " دور المراجعة الداخلية فى تحسين أداء إدارة المخاطر"

هدفت هذه الدراسة إلى أنها ركزت على العوامل المؤثرة في زيادة فعالية أداء المراجعة الداخلية من خلال إكتشاف الغش والتلاعب وتحسين جودة القوائم المالية، وأثر ذلك على تحسين أداء إدارة المخاطر، من خلال دورها في تحديد المخاطر وتقييمها وتقييم السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة من حيث مناسبتها وكفايتها لمواجهة المخاطر المحتملة وتقديم التوصيات الملائمة.

وقد أظهرت هذه الدراسة أن المراجعة الداخلية هي بمثابة صمام الأمان لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية حول دور آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر، والإهتمام بتوفير المناخ المناسب لتحقيق إستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، وضرورة إنشاء معهد للمراجعين الداخليين على غرار معاهد المراجعين الداخليين في الدول التي سبقتنا في ذلك ويكون مهمته إصدار دليل إرشادي لمعايير الأداء المهني وتطبيقاتها،

وعقد دورات تدريبية وورش عمل لهم في مصر ليكونوا على دراية بالمستجدات في مجال المراجعة الداخلية.

٩ - دراسة (Knechel et al، 2014)

### "Title" Audit Quality: Insights from the Academic Literature"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على جودة المراجعة وإقترح أفكار مستقبلية في ذلك المجال، فمن الممكن أن يكون لدى المراجعين وأصحاب المصالح آراء مختلفة بشأن عملية جودة المراجعة، مما أثر ذلك على توحيد تعريف أو نوع المؤشرات التي تستخدم لتقييم عملية جودة المراجعة، فيعتقد أصحاب المصالح (مستخدمو التقارير المالية) أن عملية الجودة تظهر في عدم وجود أخطاء جوهرية، كما ينظر لها المراجعين بأنها تظهر عند القيام بالمراجعة التي تتماشى مع المعايير المهنية، حيث ينظر لها المجتمع من خلال تجنب الأزمات الاقتصادية والمالية، وبالتالي تختلف المفاهيم وطرق المقياس.

أظهرت هذه الدراسة أنها قدمت مجموعة كبيرة من البحوث حول عملية جودة المراجعة، كما ساهمت في تقديم إطار لتجميع هذه البحوث من خلال عمليات (المخاطر، ادارة الارباح، الحوكمة)، وتمثلت جوانب المراجعة في عمليات (المدخلات،التشغيل،المخرجات)، والتي تمثل عرضه من خلال برنامج "بطاقة الاداء المتوازن".

أوصت هذه الدراسة بتطبيق برنامج "بطاقة الاداء المتوازن" ويتم من خلاله تحديد إذا كانت جودة المراجعة عالية أو لاً من خلال العوامل المؤثرة، مما يسهل تصورات أصحاب المصلحة، ومعرفة تصور العملاء.

١٠ - دراسة (الورداني، ٢٠١٤)

### بعنوان "اثر تطبيق المراجعة على أساس المخاطر على تحسين جودة المراجعة الداخلية"

ألقت هذه الدراسة الضوء على ما واجهته المنظمات من تغيرات متمثلة بالتعقيدات الاقتصادية والمتطلبات التنظيمية والتقدم التكنولوجي، وبالتالي فإن وظيفة المراجعة الداخلية في حاجة إلى تحويل تركيزها من التقليدية والقائمة على أساس الرقابة إلى التركيز على الأنشطة

الأكثر تعرضاً للمخاطر، وذلك حتى تواكب التطورات التي لاحقت بوظيفة المراجعة الداخلية في البيئات العالمية، وحتى تتماشى مع مفهوم المراجعة الداخلية الحديث الصادر من معهد المراجعين الداخليين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة إعتبار المراجعة الداخلية نشاط يساعد للشركة في تحقيق أهدافها من خلال قيامها بتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات المراجعين الداخليين من خلال الدورات التدريبية والندوات، وضرورة إدراكهم لأهمية دورهم في إدارة المخاطر وما يتطلبه الأمر من التفاعل بينهم وبين أطراف حوكمة الشركات من المراجعين الخارجيين ولجنة المراجعة والإدارة العليا.

١١- دراسة (Afza and Nazir،2014)

### **Title "Audit Quality and Firm value: A case of Pakistan"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المراجعة الداخلية ولجان المراجعة على الأداء المالي للمنشآت الأعمال الباكستانية بإعتبارهما من آليات تطبيق الحوكمة، وأثر ذلك على القيمة السوقية لهذه المنشآت.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى إن جودة المراجعة الداخلية ولجان المراجعة لها تأثير ايجابي وكبير على الأداء المالي للمنشأة، حيث أوضحت نتائج تحليل البيانات بأن المراجعة الداخلية ولجان المراجعة بأن لهما تأثير على زيادة العائد المالي للمنشأة وحماية أصولها، وأن هناك نظره إيجابية لجميع المنظمين وصانعي القرارات وأصحاب المصالح بخصوص تحسين الأداء المالي للمنشأة من خلال تفعيل هذه الآليات بشكل أكبر.

كما أوصت هذه الدراسة بأن المراجعة الداخلية يمكن أن تحسن الأداء المالي للمنشأة، وبالتالي تحسين قيمتها السوقية كلما كانت الإدارة متعاونة بشكل أكبر في توفير البيانات الضرورية لذلك.

## ١٢- دراسة ( محمد، ٢٠١٥ )

### بعنوان " دور المراجعة الداخلية في إستمرارية المنشأة: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص بمنطقة الجوف "

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية في إستمرارية الشركة، وذلك بإعتبارها مقياس مهم لتقييم أداء الشركة، إذ تعتمد إدارة الشركة على دورها في التأكد من مدى صحة القوائم المالية والتزامها بمبادئ المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً، وبالسياسات والأهداف الموضوعية من قبل الإدارة، وذلك للوقوف على نقاط الضعف والقصور التي يمكن نفاذها، ومن ثم الوصول إلى أفضل الممارسات التي من شأنها يمكن التصميم والتشغيل والتقييم عن جودة نظام مراجعة داخلية على شركات القطاع الخاص بمنطقة الجوف.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج التاريخي الوصفي وذلك بهدف التوصل إلى نتائج منطقية والمنهج العلمي المقارن وهو المزج بين الإستنباطي والإستقرائي.

وأوضحت النتائج لهذه الدراسة إن إدارة شركات القطاع الخاص تفتقر لأفضل الممارسات المرتبطة بالرقابة الداخلية ومن ثم فإن عدم الإقدام طوعاً على التقرير عن الرقابة الداخلية ضمن التقارير المالية، وفي هذا الصدد يتمثل دور المراجع الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية دون القدرة على إتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

## ١٣- دراسة ( الجندى، ٢٠١٥ )

### بعنوان " نموذج مقترح لإختيار المراجع الداخلي بإستخدام عملية التحليل الهرمي: دراسة تطبيقية "

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج بإستخدام منهج التحليل الهرمي، وذلك لمساعدة الشركات في إختيار المراجع الداخلي، بإعتباره أداة هامة لمساعدة الإدارة في تقييم المخاطر وأنظمة الرقابة، مما يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر التي تتعرض لها الشركات الى أدنى مستوياتها.

كما أوصت هذه الدراسة بإلزام الشركات بإتباع أسلوب التحليل الهرمي والإسترشاد به فى عمليات الإختيار والمفاضلة والتقييم.

### التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة المخاطر التي تواجه الشركات ( التأمين) عند وضع السياسات الاستثمارية وأيضاً درجة ونوع المخاطر المرتبطة بها والتي تختلف وتتفاوت فى درجة خطورتها، فأصبحت جزءاً لا يتجزأ منها، وبالرغم من تنوع وتعدد هذه المخاطر؛ إلا إن مخاطر الإستثمار تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي تعترض القرار الإستثمارى، كما يؤدي الخطر الذي يهدد محافظ الإستثمار إلى ضعف مركزها المالي والتنافسي مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه حقوق حملة الوثائق، فإنها تترك آثاراً سلبية على نتائج أعمال الشركة، وبالتالي على العائد على الإستثمار وإتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة قد تؤثر على أرباح الشركة.

وأن معرفة تلك المخاطر تتطلب تحديدها بدقة ومعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد من احتمالات حدوثها وهو ما يساعد إدارة الإستثمارات على التحوط منها.

ومن هنا برز دور إدارة المخاطر الإستثمارية والذي أصبح إتجهاً حديثاً وكأحد أهم الإدارات في شركات التأمين حيث أن طبيعة العمل بها تتميز بقياس حجم المخاطر المتوقع حدوثها من أجل التخفيف منها أو التحكم فيها، وإتخاذ القرارات الاستثمارية في ضوء نظم وأساليب رقابية وإدارية صارمة تضمن تحديد المخاطر وتصنيفها وتضمن نجاحها بعوائد مرضية ومخاطر متدنية.

وبعد إستعراض مختلف الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة تبين أن الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج إهتمت معظمها بدراسة محورى الدراسة وأقصد بذلك الربط بين تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات وجودة المراجعة الداخلية، دون الربط بينهما من خلال إستخدام أسلوب التحليل الهرمي فى ظل تحقيق التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستثناء دراسة أجنبية وآخري عربية كما سبق الإشارة، حيث تناولت كلاً منهما قياس وتقييم الأداء: إحداهما فى مجال الأغذية والأخري فى مجال الإتصالات.

وقد أُعدت هذه الدراسة لإستعراض أساليب تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات وأثرها على جودة المراجعة الداخلية، وذلك من خلال التحقق من إستمرار وتشغيل أساليب الرقابة التي تحكم الأداء المحاسبي، والتي تم تصميمها للحد من المخاطر إلى المستوى المقبول، وذلك لأنه تبين إن تعرضت كثير من شركات التأمين والقطاع المصرفي في دول كثيرة إلى توقفها عن ممارسة النشاط نتيجة لتعرضها لكثير من المخاطر وأهمها المخاطر الإستثمارية والتي نتجت عن التغييرات الملموسة التي شملت كافة الجوانب البيئية والإقتصادية والعالمية.

وقد أُستخدمت معظم الدراسات منها دراسة (Rolik،2017) و (Pavlik،2013) المؤشرات والأساليب الكمية والنوعية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، ولكن هناك فجوة بحثية فى التقييم (إستخدام مقاييس أداء ملائمة) والغرض من هذه الدراسة هو معالجة هذه الفجوة البحثية، والمتمثلة فى التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى، والذي يعد أسلوب جيد فى تقييم أداء البرنامج (إدارة مخاطر الإستثمارات) من خلال فهم القرارات المعقدة بتحليل المشكلات فى شكل هرمى، ومن ثم توفير معلومات للإدارة العليا والتي تتيح من خلالها رؤية واضحة للشركة لترجمة هذه الإستراتيجية إلى خطط وظيفية ومقاييس مرتبة حسب أهميتها النسبية تساعد المحللين على قياس ومتابعة فجوة الأداء الإستراتيجى من خلال مؤشر أداء مركب، يمكن من خلاله التعرف على إذا ما كان البرنامج يسير وفق ما هو مخطط، وتمكنها من إعادة توجيه الأداء بما يتوافق مع الأهداف الموضوعه وبما يضمن تحقيق أهداف المستثمرين وحملة الأسهم (الناطور، ٢٠٠٥، ص ٤٣).

فإن التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى يعبر عن أدوات شاملة للمقاييس المالية وغير المالية والذي من خلاله يوفر منهج موضوعى بتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل ومن ثم ترتيب الأولويات حسب الوزن النسبي لمقاييس القرار أو الأداء (عقل، مرجع سابق، ص ٢٩١، ٢٩٦)، كما يوفر أداة للحكم على مدى إتساق الأحكام الشخصية، ومقياس لمعايير الجودة وإعداد تقديرات وتقديم الأولويات لتعكس قرارات النمو والتطور ومن ثم تحسين القرار الإستثمارى (تهامى، مرجع سابق، ص ٢٧٣).

وبناءً على ما سبق، فإن عملية الإستثمار الناجحة تتطلب تقديم مدخل يتوفر به العديد من العناصر المؤثرة والمقاييس الهامة لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات وعن طريقه يتم إتخاذ الخطوات للحد من المخاطر أو التقليل منها إلى حدها الأدنى، وذلك لخلق نظام سليم وفعال، والذي يعد من المتطلبات الحديثة للمراجعة الداخلية، ومن ثم زيادة قدرتها على تضيق نطاق القصور والضعف، ولتحقيق أقصى درجة من الثقة والتمثيل الصادق للمعلومات الواردة بالتقرير المالي عن الظروف الحالية والمتوقعة للشركة، وبالتالي فإن أي قصور في هذا التقييم سيؤثر بالسلب على أداء نظام المراجعة الداخلية وعلى تحقيق أهدافه.

## الفصل الثانی

تحليل مخاطر الإستثمارات  
وأساليب إدارتها في شركات التأمين

تحظى عملية الإستثمار بإهتمام كبير في شركات التأمين بإعتبار إن الإستثمار يمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسييه والهامة فيها، بسبب الأموال الضخمة التي تتجمع لدى هذه الشركات وإعتماد ربحيتها على الإستثمار الكفاء لهذه الأموال، كما يُعتبر عائد النشاط الإستثماري وسيلة لزيادة ربحيتها التي تتحقق من وراء عملياتها التأمينية، وهذا ما يوضح الأهمية الكبرى للنشاط الإستثماري في مجال التأمينات العامة (مقابله، ٢٠١٦، ص ٣).

وهذا ما يجعل مجال التأمين نظام إستثماري، من خلال تحديد وتقييم الإستثمار الفعال للمستثمرين من أجل زيادة الوعي لدى بعض المستثمرين، مما أضفى إلى المنافسة بين شركات التأمين وتوسيع دائرة المستثمرين، والذي ساعد على زيادة تعرضها للمخاطر لدرجة أنه أصبح من الصعب التحكم فيها (Cummins et al، 2001، P 53).

كما إنها تتطلب إستراتيجيات وقدرة كبيرة على قراءة التوجهات المستقبلية، لذا يحتاج المستثمر لمعلومات نافعه ومفيدة لأغراض إتخاذ قرارات الإستثمارات، والأخذ بعين الإعتبار عوامل المخاطرة وظروف عدم التأكد لإختيار أفضل بديل إستثماري (العلمي، ٢٠١٠، ص ٤٨٧)، وهذا ما جعل الإستراتيجيات تختلف بإختلاف أولويات المستثمرين من خلال (الربحية والسيولة والأمان)، وكل هذا يتوقف على مدى تحمل المستثمر لعنصر المخاطرة ومدى تقبله لها (الديب، ٢٠١٧، ص ٤٦). مما يستدعي مزيداً من التطوير لأسلوب إدارة المخاطر بشكلٍ عام والإستثمار بشكلٍ خاص، من خلال تصنيف وتقييم المخاطر، وبالتالي تصبح إدارة المخاطر من الأساليب الهامة والمؤثرة في الشركات بصفه عامة والتأمين بصفة خاصة (قاسم، ٢٠١٧، ص ٣٢). وفي هذا الفصل تستعرض الباحثة مخاطر الإستثمار، ومن ثم المفهوم والتحليل، وكذلك مهام إدارة مخاطر الإستثمار من خلال المبحثين التاليين :

**المبحث الأول: مخاطر الإستثمارات وتبويبها في شركات التأمين.**

**المبحث الثاني: إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين.**

## المبحث الأول

### مخاطر الإستثمارات وتبويبها في شركات التأمين

#### تمهيد

يقوم قطاع التأمين بدورٍ هامٍ في تنمية الإقتصاد القومي، ويحتل موقعاً إستراتيجياً بين القطاعات الإقتصادية الأخرى، ويعتبر الدرع الواقي من أية هزات قد تواجه الإقتصاد القومي، ويرجع ذلك لما يمثله هذا القطاع من ثقل مالي نتيجة للدور البارز الذي تقوم به شركات التأمين في تجميع المدخرات الوطنية، مما ترتب على هذه الشركات أن تكون على درجة عالية من الكفاءة المالية (أحمد، ٢٠١٥، ص ٤٢).

ففي السنوات الأخيرة تعرضت كثير من شركات التأمين في دول كثيرة إلى توقفها عن ممارسة النشاط نتيجة لتعرضها لكثير من المخاطر وأهمها المخاطر الإستثمارية، وهذه المخاطر تهدد محافظ الإستثمارات في ضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه حقوق حملة الوثائق (الشيخي، ٢٠١٥، ص ٢٨).

وهو ما أكدته دراسة (Ismail and Witarno، 2016، P 23) بأن واجهت هذه الشركات الكثير من المخاطر عند وضع السياسات الإستثمارية والمتمثلة في درجة ونوع المخاطر والتي تركت أثراً سلبية على نتائج أعمال الشركة؛ متمثلة في العائد على الإستثمار، وذلك لإتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة وقد أثر ذلك على أرباح الشركة والذي عرضها للإفلاس بسبب الفشل في الوفاء بمتطلبات السيولة.

الأمر الذي أدى إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها هذه الشركات، وبالتالي لن تتمكن شركات التأمين من تحقيق أهدافها مع وجود هذه المخاطر، فهذه المخاطر متنوعة ومتفاوتة في درجة خطورتها وبالتالي تعرضها إلى خسائر غير متوقعة فهي تعوق تحقيق أهداف خطط التنمية الإقتصادية المصاحبة للتغيرات (قادر، ٢٠١٥، ص ٣).

وبناءً على ما سبق فإن الباحثة قسمت المبحث إلى العناصر الآتية:

١. مخاطر الإستثمارات الطبيعية والمفهوم.
٢. أنشطة الإستثمارات فى شركات التأمين والمخاطر التى تتعرض لها هذه الأنشطة.
٣. مصادر مخاطر الإستثمارات.
٤. أساليب التعامل مع مخاطر الإستثمارات.
٥. الخطوات المتبعة لإدارة مخاطر الإستثمارات.
٦. طبيعة مقاييس مخاطر الإستثمارات.

### ١.١.١ مخاطر الاستثمارات Investments Risks

تناولت العديد من الدراسات المعاصرة المخاطر الإستثمارية من حيث تحليلها والتنبؤ بها الأمر الذى من شأنه يساعد قطاع التأمين على إتخاذ قرارات موضوعية؛ لذا تعد المخاطر من بين العناصر التى تؤخذ بعين الإعتبار دوماً بوصفها متغيراً هاماً وحاسماً عند ممارسه العملية الإستثمارية، مع التأكيد على أن هذه المخاطر تأتي عن طريق عدم التأكد من النتائج بسبب عدم ثباتها وتقلبها بسبب تعدد احتمالاتها (Tsanakas and Desli،2005، P 1653).

#### أ. مفهوم مخاطر الإستثمارات

عرفها (الجزيرى، ٢٠١١، ص ٢٧٣) بأنها تعني وبشكل محدد توقع أحد أو بعض أو كل

الحالات التالية:

- انخفاض العائد المتوقع
  - عدم تحقق العائد
  - ضياع جزء من أصل مبلغ الإستثمار
  - ضياع كل مبلغ الإستثمار
- وكذلك عرفها (الغزالي، ٢٠١٥، ص ١٣) بأنها إحصائية أن تكون نتائج التنبؤات خاطئة، فإذا كانت إحصائية التنبؤات عالية فستكون درجة المخاطرة عالية والعكس.

وعرفت كذلك من قبل (الدجاوى، ٢٠١٥، ص ١٥٠) بأنها عدم التيقن المحيط بنتائج

الأحداث المستقبلية للعملية الإستثمارية.

أما (محمد، ٢٠١٥، ص١٣) فإنه عرفها على أنها حالة إنحراف معاكسة عن نتيجة غير متوقعة مستقبلاً أو تذبذب عائد استثمار معين.

وجاء في دراسة ( Junkes et al، 2015، P 902) بأنه يمكن إتخاذ الإجراءات فى الوقت الحاضر، وتكون نتائجها مشروطة بالأحداث المستقبلية، والتي تؤدي إلى أرباح أو خسائر محتملة نتيجة تقلب العائد المرتبطة بمشروع استثمارى.

وكذلك جاء في دراسة (مقابله، مرجع سابق، ص١٨) بأنها النتائج العكسيه الناتجه عن إنخفاض العائد الفعلى عن المتوقع.

**وبناءً على ما سبق فإن الباحثة تتفق مع ما جاء في دراسة ( نوفل ،٢٠٠٣، ص٤٨)** إن لكل استثمار درجة من المخاطر سواء أكانت قليلة أو كبيرة فالمحصلة النهائية هو وجود مخاطر، وبالتالي تعد المخاطر أحد متغيرى عمليه الإستثمار، لذا تتعدد مخاطر الإستثمار وتختلف من نشاط استثمارى لآخر، ونظراً لصعوبه تجنبها، فإنه يجب عرض وتحليل المخاطر (مخاطر منتظمة، ومخاطر غير منتظمة) التى تتعرض لها أنشطة الإستثمار إذ يعد أمراً ضرورياً لتحديد درجة مخاطرها لإختيار أفضل بديل استثمارى يحقق أعلى عائد.

### **ب. تصنيف مخاطر الاستثمارات**

يمكن التعبير عن مخاطر الإستثمارات بأنها فقدان لرأس المال وتآكل القوة الشرائية بالمستقبل، لذا يجب إيجاد إستثمارات ذات عوائد جذابة (Dodge& Cox، 2017، P 1).

وبناءً على ما سبق، أوضحت دراسة ( Muselaers and Stil، 2010، P 12 ) إنه يجب التعرف على أنواع المخاطر والتي من أهمها المخاطر الكلية، والتي يمكن التعبير عنها بأنها إجمالى المخاطر التى تتعرض لها التدفقات النقدية للإستثمارات، نتيجة إحتمال زيادة تشتت عائد الإستثمار عن القيمة المتوقعه له، وتتكون المخاطر الكلية من مخاطر منتظمة ومخاطر غير منتظمة.

ويمكن توضيحهما في الشكل التالي:

### شكل رقم (١)

#### مخاطر الاستثمارات



#### ١. المخاطر المنتظمة Systematic Risk

هي عبارة عن المخاطر المتعلقة بالمتغيرات الإقتصادية التي تصيب كل الإستثمارات في السوق، حيث يتأثر عائد الإستثمار من تقلبات أو تغيرات ناتجة عنه (الإختلاف في عوائد الأصل الإستثماري)، وهذا الأمر يعرف بدرجة حساسية الإستثمار، وتتمثل هذه المخاطر في: مخاطر السوق، مخاطر الائتمان، مخاطر التشغيل، مخاطر التضخم، مخاطر تغير سعر الفائدة، مخاطر الكساد، مخاطر التغير بأسعار صرف العملات الأجنبية، وبالتالي فإن هذه المخاطر تسهم بشكل أساسي في تباين العائد المتوقع ولا يمكن تجنبها بالتنوع (P4، 2012، Tyler).

#### ٢. المخاطر غير المنتظمة Un systematic Risk

هي المخاطر المتعلقة بالأداة الإستثمارية ذاتها، وترجع إلى المقدرة المالية والكفاءة الإدارية للشركة، وتعرف بأنها التقلبات في العائد المتوقع لكافة الإستثمارات، ويمكن للمستثمر أن يتجنبها بتنوع إستثماراته وهي ما تعرف بتنوع المخاطر الإستثمارية، وتتمثل هذه المخاطر في: مخاطر ضعف كفاءة الإدارة، ومخاطر الصناعة (محمد، ٢٠١٠، ص ٢١).

وينفرع من النوع الأول مجموعة من المخاطر هي:

• **Liquidity Risk** مخاطر السيولة

أوضحت دراسة (بهناس، ٢٠١٢، ص ١٥٥) تمثلت هذه المخاطر في عجز الشركة عن تدبير الأموال اللازمة لسداد الإلتزامات دون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم القدرة على توظيف الأموال بشكلٍ مناسب.

• **Market Risk** مخاطر السوق

تشير هذه المخاطر إلى التحرك العام في أسعار الأوراق المالية والسلع والفائدة والصراف الأجنبي مما يؤثر على قيمة المنشأة وتدفعاتها النقدية (خالدي وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٢١).

• **Credit Risk** مخاطر الإئتمان

هي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة الأطراف المدينة على سداد بعض أو كل المستحق عليها، وفقاً للشروط المتفق عليها عند منح الإئتمان، وتشتمل تلك المخاطر علي بنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات وبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان والإعتمادات المستندية (الحاج، ٢٠١٢، ص ٨).

• **Inflation Risk** مخاطر التضخم

تنتج هذه المخاطر بتقلب العائد المرتبط بالإستثمارات الناتج عن إنخفاض القوة الشرائية للنقود المرتبط بتلك الإستثمارات (إبراهيم، ٢٠١٠، ص ٨٨).

• **Interest Rate Risk** مخاطر سعر الفائدة

تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق خلال فترة الإستثمار، وهي عبارة عن التقلبات المفاجئة في معدلات العائد المتوقعه عن الفعلية (عبد الصمد، ٢٠٠٨، ص ٢٣٥).

• **Operational Risk** مخاطر التشغيل

أوضحت دراسة (الجيلاني، ٢٠٠٨، ص ٣٥) بأنها المخاطر التي تعوق نظم المعلومات والتي يتم التعامل معها طبقاً لأسلوب (IT. OP. 07. 02) والتعليمات المصاحبة، ومخاطر الرقابة الداخلية الناتجة عن عدم الإلتزام بالتشريعات وعدم كفاية الإجراءات والضوابط الداخلية،

وبالتالى تؤدى إلى خسائر غير متوقعة مرتبطة بالعنصر البشرى، والتي يتم التعامل معها بتأهيل العاملين بالتدريب اللازم للكوادر الإدارية طبقاً لأسلوب (HR. OP. 07. 04).

#### • مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية Foreign Exchange Risk

هى تلك المخاطر الناجمة عن تغير قيمة العملات نتيجة التقلبات فى أسعار الصرف، وتؤثر هذه التقلبات على أرقام صافى الربح، التدفقات النقدية، وقيم الأصول والخصوم وحقوق الملكية (على، ٢٠١٥، ص ٥٢٠).

#### • المخاطر القانونية Legal Risks

أوضحت دراسة (العلى، ٢٠١٦، ص ٣٦٤) بأن تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم الإلتزام بالقوانين والإرشادات والتعليمات وعدم توافر رأى قانونى سليم أو عدم كفاية المستندات القانونية، أو الدخول فى أنواع جديدة من المعاملات مع عدم وجود قانون جديد ينظمها والتي يتم التعامل معها طبقاً لأسلوب الإلتزام والحوكمة (IA. OP. 09. 06).

#### • مخاطر المعلومات Information Risk

أوضحت دراسة (عطا وبخيت، ٢٠١٠، ص ١٨٦) أن الشفافية فى تبادل المعلومات تمثل أهمية كبيرة فى تحديد حجم المخاطر المحتملة أو التنبؤ بها مستقبلاً حتى يمكن التحكم فيها وقياسها وهو ما أثبتته الدراسات الإقتصادية.

#### • مخاطر تقييم الإستثمارات Risk Assessment of Investments

وتنشأ هذه المخاطر عن تباين بين القيمة السوقية والعادلة للأداة الإستثمارية، خاصة إذا كانت الأداة الإستثمارية لا تتمتع بسيولة عالية (عبد النافعى، ٢٠١٥، ص ٥٨).

#### ٢.١.١ المخاطر الأساسية التى تتعرض لها شركات التأمين

تواجه شركات التأمين مخاطر ذات طبيعة خاصة من أهمها ما يلى:

#### أ. زيادة حجم التعويضات عما هو متوقع

وهذه المخاطر ناجمة من التغطيات التأمينية، مثل التغطيات التى يوفرها تأمين الممتلكات، وتعطيل الأعمال، الحوادث الشخصية، تأمينات الحياة، وبالتالي يؤدى ذلك إلى عدم

إستقرار قطاع التأمين كما أيضاً، التضخم الركودى له تأثير سلبي عند زيادة قيمة التعويضات، والنتائج السلبية للأخطار المالية (Sheehan and Calandro،2015،P 4).

### ب. إنخفاض مبيعات التأمين

أوضحت دراسة ( Gordon، 2010،P 3 ) بأن تحرص شركات التأمين على زيادة الإقبال لشراء وثائق التأمين، ففي حالة التضخم قد يمتنع المستثمرين عن شراء تلك الوثائق، وبالتالي تمثل مخاطرة لها عواقبها السلبية.

### ت. إنخفاض القيمة السوقية للإستثمارات

تظهر هذه المخاطر عند إرتفاع معدلات الفائدة، وبالتالي يتم التوقف عند سداد فوائد السندات، فتتخفض مستويات الأسعار فى سوق رأس المال، وتتخفض أيضاً القيمة السوقية لمكونات محفظة الإستثمار (Lan et al،2018، P 5).

### ث. مخاطر تصفية الوثائق ومخاطر الإقراض

أكدت دراسة (Bolton et al،2011،P 1547) أن تنشأ هذه المخاطر عند إنخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية وتكون الشركة فى حاجة لموارد مالية لمواجهة الزيادة فى التعويضات أو لمواجهة نقص التدفقات الداخلة بسبب إنخفاض المبيعات أو إلغاء وثائق التأمين أو الطلب على الإقراض، مما تضطر الشركة إلى بيع جزء من الأوراق المالية بالأسعار الجارية (بقيمة أقل من الشراء)، وبالتالي هذه الخسائر تخصم من إجمالى حقوق الملكية فتتخفض نسبتها وتنخفض معها عدد وثائق التأمين التى تصدرها الشركة.

## ٣.١.١ أنشطة الإستثمارات فى شركات التأمين والمخاطر التى تتعرض لها

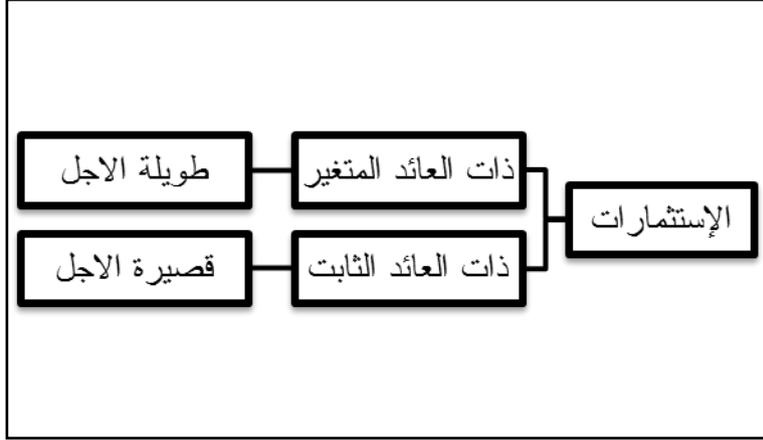
### أولاً: تصنيف أنشطة الإستثمارات فى شركات التأمين

أوضحت دراسة (Cremers et al ،2017،P 2) بأن تقوم شركات التأمين بتوزيع أموالها المستثمرة من حيث نوعها وأجال إستحقاقها، بهدف توزيع المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها، وتتمثل أنشطة الإستثمارات فى شركات التأمين إلى الإستثمارات ذات العائد الثابت، والإستثمارات ذات العائد المتغير.

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٢)

أنشطة الإستثمارات فى شركات التأمين



١. الإستثمارات ذات العائد الثابت: حيث يشتمل على الإستثمارات التى يمكن أن توفر للشركة الحصول على عائد دورى ومنظم ومحدد مقدماً يدفع لها حتى التاريخ الذى تسترد فيه المبلغ المسترد مثل: القروض والسندات.

٢. الإستثمارات ذات العائد المتغير: تتميز بعدم ثبات عوائدها مثل: العقارات، الأراضى، أسهم الشركات التجارية، الصناعية، الخدمية، المالية.

وعليه يمكن تصنيف إستثمارات شركات التأمين إلى نوعين كما يلى:

(Cejnek and Randl، 2017، P186)

**النوع الأول: إستثمارات قصيرة الأجل Short-term investments:** هى التى يمكن

تحويلها بسرعه إلى نقدية سائلة، ويتم إقتناؤها بقصد المتاجرة فيها وبيعها.

**النوع الثانى: إستثمارات طويلة الأجل Long-term investments:** هى التى يصعب

تحويلها إلى نقدية سائله فى فترة وجيزة، وعادة ما تقتنيها الشركة بقصد الإحتفاظ لمدة أكثر من سنة.

وقد أوضحت دراسة (مقابله، مرجع سابق، ص ٨:٩) أن كل هذه الإستثمارات لها خصائص مشتركة تتميز بها وهي العائد المتوقع والخسائر المحتملة، وتتم عملية الإستثمار على شكل محافظ إستثمارية والتي تتمثل في:

- الإستثمارات فى العقارات
- الإستثمارات فى الأوراق المالية
- الإستثمارات فى الودائع
- الإستثمارات فى القروض

ثانيا: المخاطر التى تتعرض لها أنشطة الاستثمارات فى شركات التأمين

أ- مخاطر الإستثمارات فى العقارات

١. مخاطر السيولة (مخاطر منتظمة)

أوضحت دراسة (الجيلانى، مرجع سابق، ص ٣٥) بأن يواجه المستثمر المخاطر الإستثمارية نتيجة تذبذب العائد على الاستثمار العقارى، وذلك عندما يرغب فى تحويل الأصل العقارى إلى نقدية سائله غير قابلة للتسييل فى الوقت المناسب أو يضطر إلى البيع السريع، وذلك بأدنى سعر بسبب الحاجة الى السيولة.

٢. مخاطر التشغيل (مخاطر منتظمة)

أوضحت دراسة (الميه، مرجع سابق، ص ٧٣٦) يواجه المستثمر عند قيامه بإستغلاله للعقار بعض المخاطر والتي تتمثل في:

- مقدار الإختلاف بين قيمة الإيجار الفعلية والمتوقعة.
- مقدار الإختلاف فى تكلفة التشغيل الفعلية والمتوقعة.

٣. مخاطر التضخم (مخاطر منتظمة)

أوضحت دراسة (براق، ٢٠٠٨، ص ٣٦) يرجع تأثير التضخم على معدل العائد المتوقع من الاستثمار العقارى كالاتى:

أولاً: الإيرادات: إنخفاض العائد المتوقع منه نتيجة المخاطر الناشئة عن التغييرات التي حدثت في القوة الشرائية، ويترتب عليه زيادة تقلبات العائد الفعلى عن العائد المتوقع، وبالتالي زيادة مخاطر الإستثمارات.

ثانياً: التكاليف: تظهر المخاطر الإستثمارية للمستثمر عند زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المقدرة، وبالتالي تذبذب العائد الفعلى عن المتوقع.

#### ٤. مخاطر الإئتمان (مخاطر منتظمة)

تزداد مخاطر الإستثمار العقارى، عند إستخدام القروض فى تمويل شراء العقارات وخاصة فى حالة إنخفاض معدل عائد الإستثمار العقارى عن معدل الفائدة على القرض، وبالتالي فإنه لا يسمح لشركات التأمين القيام بأى عملية اقتراض، حتى لا يتعرض الإستثمار العقارى للمخاطر (مقابله، مرجع سابق، ص ٢١).

#### ب - مخاطر الإستثمارات فى الأوراق المالية

##### ١. مخاطر سعر الفائدة (مخاطر منتظمة)

يرجع تذبذب سعر الفائدة فى السوق وفقاً لتأثير قوى العرض والطلب على الأصول المالية وأيضاً لمعدلات التضخم، مما له تأثير عكسى على أسعار الأوراق المالية ككل (أسهم عادية وممتازة وسندات حكومية وغير حكومية)، حيث تعتبر من أهم الأدوات الإستثمارية فى محافظ الإستثمار، و أن المستثمر يتعرض للمخاطر بسبب العلاقة العكسية بين سعر الفائدة وأسعار الأسهم والسندات (بالى، ٢٠١٢، ص ٥٧).

##### ٢. مخاطر السوق (مخاطر منتظمة)

تتأثر أسعار الأوراق المالية نتيجة للتغيرات التي تحدث فى السوق وذلك إستجابة لأحداث خارجية يصعب التنبؤ بها، وبالتالي يجب على المستثمر دراسته أسعار الأوراق المالية والسوق، حتى تتكون لديه معرفة بمقدار الخطر الذى يتعرض إليه فى أسوأ الحالات وبالتالي حمايه إستثماراته من مخاطر السوق (نوفل، مرجع سابق، ص ٤٨).

### ٣. مخاطر الإدارة (مخاطر غير المنتظمة)

يقصد بها عدم قدرة الشركة على المنافسة في السوق ، مما يترتب عليه آثار عكسية على القيمة السوقية للأوراق المالية التي تصدرها الشركة، وبالتالي هبوط وعدم إستقرار أرباحها في المستقبل (الغزالي، مرجع سابق، ص ١٥).

### ٤. مخاطر السيولة (مخاطر منتظمة)

تتمثل السيولة في مدى دقة تقدير المستثمر لإحتياجاته منها بحيث لا يضطر إلى البيع السريع للأوراق المالية، فكلما إنخفض بيع الأوراق المالية قبل تاريخ إستحقاقها وبسعر عادل كلما زادت مخاطر السيولة (براق، مرجع سابق، ص ٣٧).

## ت - مخاطر الإستثمارات في الودائع

### ١. مخاطر سعر الفائدة (مخاطر منتظمة)

أوضحت دراسة (الدجاوي، مرجع سابق، ص ١٥٢) ينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة التقلبات الناتجة في معدلات العوائد المتوقعه عن الفعلية، وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في أسعار الفائدة السوقية خلال فترة الإستثمار، وبالتالي فإن إرتفاع أو إنخفاض سعر الفائدة له تأثير عكسي على كافة أنشطة الإستثمار.

### ٢. مخاطر السوق (مخاطر منتظمة)

تلك المخاطر التي يمكن أن تُحدث تأثيرات سلبية على نشاط شركات الأعمال كنتيجة للتحركات العكسية في معدلات السوق والأسعار، كالتقلبات فالأسعار، فهي تعتمد على توقعات ما سيحدث بالمستقبل، حيث تنخفض أسعار السوق فجأة دون سابق إنذار لدرجة يعجز معها كبار المستثمرين في مواجهتها (الميه، ٢٠٠٧، ص ٤).

### ٣. مخاطر سعر الصرف (مخاطر منتظمة)

تتمثل هذه المخاطر نتيجة خسائر ناتجة عن التغيرات في سعر صرف العملات، ويحدث التباين بسبب ربط أسعار الصرف بواسطة مؤشرات، وهو ما يتطلب التحوط ضد تقلبات أسعار العملات لتجنب الخسائر المحتملة (عطاويخيت، مرجع سابق، ص ١٨٥).

#### ٤. مخاطر الائتمان (مخاطر منتظمة)

وتنتج هذه المخاطر عن المخاطر التأمينية أو مخاطر الائتمان التي تتعلق: بعقود تأمين، عمليات إعادة تأمين، توليد عوائد (الميه، مرجع سابق، ص ٣).

#### ٥. مخاطر رأس المال (مخاطر منتظمة)

هي تلك المخاطر التي تنشأ عن عدم كفاية رأس المال لإستيعاب الخسائر التي من الممكن أن تحدث (الدجاوى، مرجع سابق، ص ١٥٢).

### ث- مخاطر الإستثمارات فى القروض

#### • مخاطر الائتمان (مخاطر منتظمة)

هي المخاطر التي تنشأ عن عجز أحد الأطراف المالية عن الوفاء بالتزاماته، مما ينتج عن عدم إلتزامه خسارة مالية للطرف الآخر (مقابلة، مرجع سابق، ص ٢٤).

ومما سبق يمكن القول، بعد أن تم عرض وتحليل أنشطة الأستثمار والمخاطر التي تتعرض لها، فمن الصعب إدارة ومتابعة التغيرات التي تطرأ على الأوراق المالية والودائع والعقارات والقروض من حيث العوائد الإستثمارية ودرجة الخطورة وتغيرات الأسعار فى الأسواق المالية، وللقيام بعملية الموازنة بين العوائد الإستثمارية ودرجات الخطورة الملازمة لكل نوع من أنواع الإستثمارات، يجب الإستعانة ببعض الطرق والأساليب الإحصائية والرياضية فى عملية التقدير والتنبؤ بحيث تكون أقرب ما يكون للواقع الفعلي.

#### ٤.١.١ مصادر مخاطر الإستثمارات

وفقا للمبدأ رقم (٢١) من مبادئ التأمين الأساسية رقم (١) لسنة ٢٠٠٣ الصادر من الجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين- الفقرة ٢١-٢ تتضمن الآتى:

- يكون تركيز المخاطر ناشئة عن محدودية إتاحة وسائل الإستثمار المحلى.
- من المحتمل أن تكون إستراتيجيات الإستثمار لدى شركات التأمين العالمية معقدة لأنها فى أغلب الأحيان تدار الأصول والخصوم بعملات مختلفة وفى أسواق مختلفة.

- عدم توافر أو الحاجة إلى السيولة وبالتالي إضفاء المزيد من التعقيدات على إستراتيجية الإستثمار التي تعتمد على شركة التأمين.

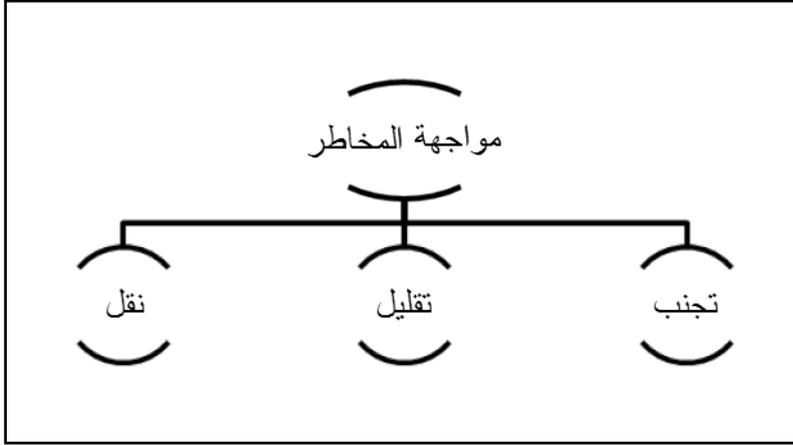
### ٥.١.١ أساليب التعامل مع مخاطر الإستثمارات

لمواجهة الآثار السلبية لمخاطر الإستثمارات في شركات التأمين يمكن إتخاذ الإجراءات التالية ( Kutum،2010، P 28:29 ):

ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (٣)

### أساليب التعامل مع مخاطر الإستثمارات



وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

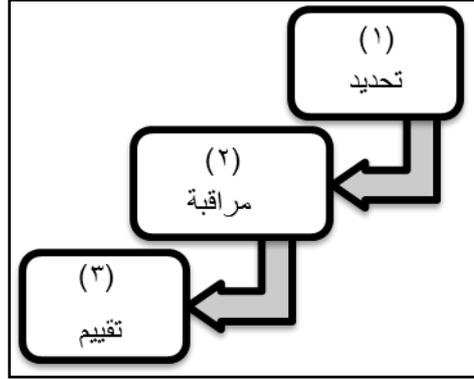
- **تجنب المخاطر Avoid Risks** : تتضمن تجنب نشاط قد يكون محفوفاً بالمخاطر، وذلك نتيجة لعدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثل تجنب الإستثمار في وعاء إيداري وتفضيل وعاء آخر أقل خطورة، وهذا يعنى فقدان الربح المحتمل الذى قد ينطوى على خطورة.
- **تقليل المخاطر Reduce Risk** : تنطوى على الأساليب التى تقلل من شدة الخسارة، ومن الممكن أن تكون باهضة التكلفة وبالتالي يعرقل أهداف الشركة بشكل كبير.
- **نقل المخاطر Risk transfer** : نقل المخاطر إلى طرف آخر لديه قبول لتحمل المخاطر من خلال التأمين والتحوط أو الإستعانة بمصادر خارجية وعادة يكون عن طريق عقد.

## ٥.١.١ الخطوات المتبعة لإدارة مخاطر الإستثمارات

يمكن تحديدها من خلال الشكل الآتي:

### شكل رقم (٤)

#### الخطوات المتبعة لإدارة مخاطر الاستثمارات



Source:( Grabovy and Orlov, 2016,P 195 )

- تحديد مصادر ومستويات مخاطر الإستثمارات.
- الحصول على ضمانات مناسبة بأن يتم مراقبة تلك المخاطر.
- تقييم عمليات الإشراف عليها بشكل يضمن إستمرار فعاليتها.

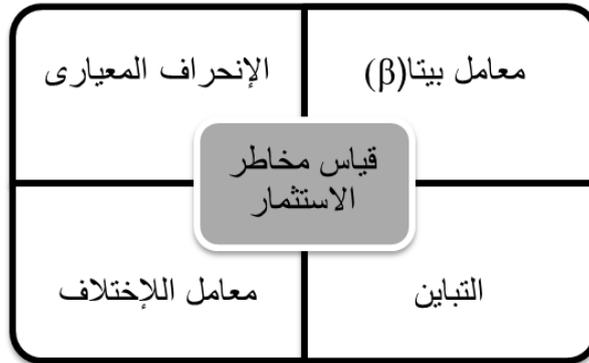
## ٧.١.١ طبيعة مقاييس مخاطر الإستثمارات

إتفقت العديد من الدراسات منها (الشريف، ٢٠٠٨، ص ٢٥٨ : ٢٦٠) و(فوده، ٢٠٠٣، ص ١٥٨) و(بالى، مرجع سابق، ص ٦٠) و( Horn et al, 2017, P 11 ) على الطرق والأساليب التى تستخدم فى قياس مخاطر الإستثمارات. ويمكن توضيحهما من خلال الشكل

### شكل رقم (٥)

الآتي:

#### مقاييس مخاطر الإستثمارات



## أولاً: قياس المخاطر المنتظمة

يُعد معامل بيتا ( $\beta$ ) من أكثر وأهم المقاييس المستخدمة لتحديد حجم المخاطر المنتظمة، حيث يعبر هذا المقياس عن مقدار التغير بين العائد الفعلي والمتوقع نتيجة للتغير في عائد السوق.

وعليه فإنه يمكن القول، بأنه كلما زادت قيمة بيتا، دل على زيادة حجم المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات، وبالتالي يمكن إستبدالها بإستثمارات أقل مخاطرة.

## ثانياً: قياس المخاطر غير المنتظمة

يُعد الانحراف المعياري Standard deviation من المقاييس الهامة لقياس المخاطر غير المنتظمة التي تتعرض لها الإستثمارات، وذلك من خلال متابعة تقلب (تشتت) عائد الإستثمارات حول وسطها الحسابي، حيث يعد الانحراف المعياري أحد مقاييس التشتت، فكلما زاد التشتت زاد الانحراف المعياري، فهذا يعطى دلالة للمستثمر بأن الإستثمارات تتعرض لمعدل مخاطر مرتفع.

## ثالثاً: التباين

هو أحد أفضل مقاييس المخاطر، فكلما زاد التباين في النتائج المتوقعة، دل ذلك على عدم تجانسها وتشتتها، وبالتالي يمكن تحديد الخطر المرتبط بإستثمارات معين من خلال معرفة التغير في معدلات العائد.

## رابعاً: معامل الإختلاف

أما في حالة إذا اختلف العائد المتوقع بين الإستثمارات يستخدم مقياس معامل الإختلاف، لأن إستخدامه يساعد في التغلب على مشكلة عدم تساوى المتوسطات الحسابية للعوائد، حيث أن هذا المقياس يوحد قاعدة لإجراء المقاضلة حيث أن جوهر المقاضلة هو درجة المخاطرة بين الإستثمارات.

ومما سبق يمكن القول بأنه، تتعددت الآراء بشأن طرق وأساليب قياس مخاطر الإستثمارات (الإنحراف المعياري والتباين)، فقد إعتبر البعض أن الإنحراف المعياري والتباين من أفضل المقاييس الهامة للخطر measures of risk لتحليل العوائد الإستثمارية ودرجات الخطورة، وأفضل أسلوب لتعظيم maximization المنفعة المتوقعة للمستثمر، وذلك مع مراعاة أهداف ورغبات المستثمر ومتطلبات جهات الإشراف والرقابة وترجمتها على شكل قيود على دالة الهدف (مظهر، ٢٠٠٥، ص ٢٢٦)، إلا إن هناك رأى آخر، أعتقد أن الإنحراف المعياري والتباين ليس من أفضل المقاييس فإن الأبحاث والدراسات التى قدمها ماركوويتز markowitz كان لها الفضل فى تسهيل الطريق لإستخدام الأساليب الكمية quantitative methods التى تمثلت فى نظرية الإحتمالات لقياس مخاطر الإستثمارات قياساً كمياً، وذلك للتعرف على مدى حساسية الإستثمارات المرغوب فيها للعوامل والمؤشرات الاقتصادية، ونماذج الإقتصاد القياسى لتقدير المخاطر التى يتعرض لها المستثمر (السعد، ١٩٩٦، ص ٦٠٨).

وتتمثل النماذج القياسية لتقدير المخاطر كالاتى (عبد الحميد، ٢٠٠٦، ص ١٨٣):

١. التحليل الأساسى: ركز على معرفة درجة المخاطر سواء أكانت مخاطر منتظمة أو غير المنتظمة ليقوم المستثمر بدراسة الشركة التى يقوم بالإستثمار فيها، والتعرف على درجة النمو ومقدرتها على تحقيق الأرباح، وأثر ذلك على أسعار الأوراق المالية.

٢. المؤشرات المالية: تعتبر صورة أخرى لقياس مخاطر الشركة المتمثلة فى قوة المركز المالى والإئتمانى ولتقدير تلك المخاطر يقوم المحلل الإستثمارى بإحتساب مجموعه من المؤشرات المالية أهمها معدل التداول والمديونية للأصول وعدد مرات تغطية الفوائد والإلتزامات الثابتة، ونسب الربحية.

٣. التحليل الفنى (المالى): ركز على دراسة السوق الإستثمارى من حيث العرض والطلب وحركة تداولها وإتجاهات الأسعار فى السوق الحاضر والمستقبل، وكذلك متابعة حركة الأسعار لتحديد الوقت المناسب لشراء أو بيع الأوراق المالية (مصطفى، ١٩٩٧، ص ٢٨٣).

ترى الباحثة أن الطرق والأساليب المختلفة التى تستخدم فى قياس مخاطر الإستثمارات تمثل دليلاً إرشادياً للمستثمرين يمكن الإعتماد عليه فى ترشيد القرارات الإستثمارية لإختيار المحافظ، حيث أوضحت دراسة (حسام الدين، ٢٠١٥، ص ١٩٧) أن الإعتماد على التحليل الفنى

بجانب التحليل الأساسي يعتبران المؤشر الأقوى على حركة وتذبذبات الأسهم من خلال الربط بين العوائد المتوقعة والمخاطر المصاحبة لها وبالتالي تعظيم العوائد ومن ثم تقليل المخاطر.

**وتستخلص الباحثة أن شركات التأمين لا تخلو من المخاطر، وخاصة مخاطر الإستثمار** التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة، وكيفية قياسها والتحكم فيها، وهذا ما ساعد على ظهور إدارة المخاطر بوجه عام، والذي يقوم على فكرة إن الإدارة يمكنها التعرف على المخاطر وتقييمها، وتخفيضها إلى مستوى مقبول، والحد من التعرض لأزمات يصعب السيطرة عليها، وتحديد الأسلوب المناسب لمواجهتها والتعامل معها بعد حدوثها (الوكيل، ٢٠١٠، ص ٢٣٣).

لذا أصبحت السيطرة على المخاطر أو القضاء عليها عامل رئيسي فيها، وبالتالي تأخذ إستراتيجيات إدارة المخاطر وأساليبها الحديثة أدوات كثيرة لتحليل المخاطر، لذا تم ربط إدارة المخاطر بفكرة التأمين (بهناس، مرجع سابق، ص ١٥٢).

وبالتالي تتطلب عمليات الإستثمارات الناجحة هيكلًا لإدارة المخاطر والذي يعالج عدة جوانب من الخطر، ويتم من خلاله وضع مبادئ سليمة لإدارة مخاطر السوق يمكن من خلالها تحقيق أهداف المستثمرين من الشركات، وذلك عن طريق قياس المخاطر، ومراقبة المخاطر، وإدارة المخاطر المعدلة، من خلال إستخدام الأدوات المناسبة لرصد المخاطر في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم (Nielsen and Bender، 2009،P 1).

**وبناءً على ما سبق،** فإن الباحثة خصصت المبحث التالي لتوضيح إدارة مخاطر الإستثمارات ودورها وطبيعتها وأهميتها.

## المبحث الثاني إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين

### تمهيد

لقد أدت التطورات المستمرة والمتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة في مختلف العمليات الإستثمارية والمالية إلى ظهور مجموعة من التغيرات الديناميكية والتي أدت إلى زيادة درجة الغموض وحالة من عدم التأكد، مما أضفى عليها مستويات مرتفعة من التحدي والتعقيد، وجعلها تواجه مخاطر متعددة، تكون سبباً في ضعف أدائها وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها (وهو ما شهدته بيئة الأعمال وخاصة بعد إنهيار بعض الشركات الكبرى مثل شركتى (World Com & Enron) (Krušinskasa and Benetye،2015،P 443).

الأمر الذي أدى إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط الرقابية التي تحكم الأداء المالي والإستثماري للسيطرة على الآثار السلبية المحتملة لهذه المخاطر، وتحليلها وتقييمها بهدف تجنبها أو التقليل من أثارها وإدارتها بطريقة فعالة (Wang et al،2016، P 122).

وقد ألقى ذلك العبء والمسئولية على إدارة شركات التأمين وجعل أمامها مسئوليات كبيرة والتي تتمثل في الحفاظ على أصول الشركة كونها ممتلكات عامة، ومن أجل القيام بهذه المهمة فإن الإدارة بحاجة إلى أن تستعين بأدوات ووسائل تساعد في تجنب القصور الملموس والحاجة إلى منهجيات فعالة لرصد ظواهر حالات الخطر والتعامل معه قبل حدوثه لدرء عواقبه، وضبط الأمور المالية والإستثمارية للوصول إلى الأهداف المرجوة من ذلك (الدسوقي، ٢٠١٢، ص ٢٢٠).

وقد أوضحت دراسة (Bolton et al،2013،P 4) بأن بدأت الكثير من شركات التأمين جهوداً فى إستحداث آليات جديدة للتعامل مع حالات عدم اليقين ومن أهمها إدارة المخاطر، والتي تمثل جزءاً حيوياً ورئيسياً ووسيلة ناجحة تمكن الشركات من التعامل مع مختلف المخاطر والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة لهذه الشركات، فهي تمثل إحدى الوظائف الرقابية التي لا يقتصر الهدف من تطبيقها على حماية أصول الشركة ودقة السجلات المحاسبية وإكتمالها

والحد من وقوع الغش والأخطاء بل إنه يمتد ليشمل تقييم وتطوير أدائها وضمان تعريف وتدريب موظفيها بالأنظمة والتعليمات والسياسات التي تتبناها الإدارة.

وبالتالى تم التركيز فى هذه الدراسة على إدارة مخاطر الإستثمارات، وذلك من خلال الدور الذى تلعبه فى فهم وتحديد وقياس ومعالجة المخاطر الإستثماريه المختلفه ولتقليلها إلى أدنى حد ممكن.

وفى هذا المبحث قامت الباحثة بإستعراض إدارة مخاطر الإستثمارات من عدة جوانب، وذلك من خلال العناصر التالية:

١. إدارة المخاطر (الطبيعة - المفهوم).
  ٢. أهمية وخطوات إدارة المخاطر فى شركات التأمين.
  ٣. الاجراءات والتدابير المتخذة من قبل هيئة الاشراف لإدارة المخاطر فى شركات التأمين.
  ٤. إدارة مخاطر الإستثمارات (المفهوم - الأهمية - المنهجية)
  ٥. آليات إدارة مخاطر الإستثمارات
  ٦. إدارة مخاطر الاستثمارات(الأهداف - الفوائد)
  ٧. أهمية التركيز على إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين.
- وفيما يلى عرض لطبيعة العناصر السابقة:

#### ١.٢.١ إدارة المخاطر Risk Management

تُعد إدارة المخاطر من المواضيع التى حظيت بإهتمام الجهات الرقابية والإشرافية لما لها من تأثير إيجابي على بقاء وإستمراره ربحيه الشركات (خاصة شركات التأمين) فى سوق المنافسة، وهو ما دفع هذه الجهات لإرساء المزيد من الضوابط والتدابير والمبادئ الرقابية وتوحيد المعايير وخاصة فيما يتعلق بممارسات الأعمال الإستثمارية، كما ساهمت هذه الجهات فى ضبط حركة الأموال والتي من أبرزها معايير الملاءة المالية (3 P، op.cit، Acharyya).

ولكن مع إستمرار عدم إستقرار الأسواق المالية نتيجة التركزات الإستثمارية والممارسات غير المنضبطة، بدأت الجهات الرقابية بإستحداث آليات جديدة ومن أهمها إدارة المخاطر، وبالتالي وجود إستراتيجية إدارة المخاطر ككيان يوظف فى الشركات الحالية يقود بيئتها

الإستثمارية لتحقيق الأهداف العامة، لذا أصبحت إدارة المخاطر من أهم الموضوعات التي تهتم بها الجهات الرقابية وذلك لإزدياد مخاطر المنافسة (الشيخى، ٢٠١٣، ص ٢٦٩).

لذا فإن وجود إدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية إذ يخلق قيمة وتحقيق عائد على مستوى الشركة ومستوى وحدات الأعمال، حيث أن تنفيذه يتطلب تحديد القرارات الهامة ذات الأولوية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى تأثيرها على قيمة الشركة (Santos، 2013، P 38).

وهو ما أوضحتها دراسة (Kuzmina and Voronova ، op.cit ، P 115) وأكدت الأزمة المالية الأخيرة بأن إدارة المخاطر أمر أساسي لنجاح أعمال التأمين، وذلك من خلال التركيز على المخاطر في مواجهة عدم إستقرار السوق وإستمرار القيود على عمليات صنع القرار والتي يوفرها الإتجاه الإستراتيجي لنجاح أى عملية إستثمارية.

وتعد إدارة المخاطر من أفضل الممارسات في شركات الإستثمار، وذلك ما أظهرته الدراسات والتقارير كدراسة (Wilkinson and Chang ، 2015، P 15) والتي أعدت تقريراً لتقييم إدارة المخاطر عند دخولها حيز التنفيذ داخل الشركات الإستثمارية، والتي إعتبرتها أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الثقافة والإستمرار في تنفيذ إدارة قوية للمخاطر، والتي تعتبر برنامجاً ضرورياً لتقييم المخاطر بشكلٍ دوريٍ فهي تعتبر خطة إستباقية فعالة يتم من خلالها تحديد المخاطر التي قد تؤثر على الشركة وتلعب دوراً هاماً في تحليل التحديات الماضية والعمل على منع تكرارها (Franzen، 2010، P 5).

وقد عرفها (Grace et al، 2015، P 297) بأنها إتخاذ الإجراءات الإستراتيجية للسيطرة على الجانب السلبي بناءً على إستجابة للمخاطر والوقوف على الأحداث غير المتوقعة.

كما عرفها (Coleman، 2011، P 17) بأنها نشاط أساسي للشركة المالية وصميم إدارتها وهي فن إستخدام دروس من الماضي من أجل التخفيف من سوء الإستغلال في المستقبل، وذلك لإتخاذ قرارات تكتيكية وإستراتيجية سليمة والقرارات الرامية للسيطرة على المخاطر حيثما أمكن.

**ومما سبق تستخلص الباحثة إن إدارة المخاطر تمثل نشاطاً بالغ الأهمية يحقق قيمة لشركات التأمين، ووجودها يمثل عنصراً حاسماً في الإدارة الشاملة للمخاطر وضرورية لنجاح هذه الشركات وضمن إستمرارها على المدى الطويل، لذا يجب معرفة أهمية إدارة المخاطر في**

شركات التأمين ومن ثم الخطوات الواجب إتباعها لتنفيذها في هذه الشركات وهل هذه الأهمية والخطوات تضيف قيمة أم لأ؟

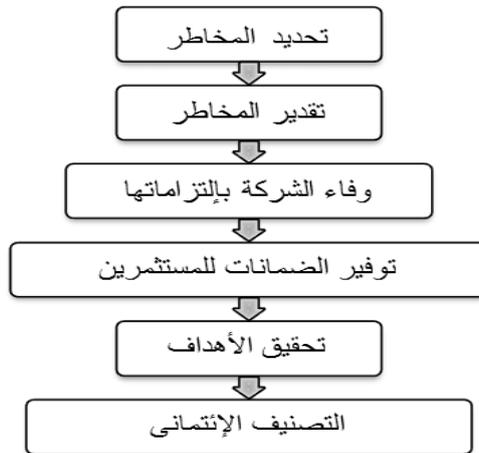
### ٢.٢.١ أهمية إدارة المخاطر في شركات التأمين

أوضحت دراسة (Ahmed and Manab،2016،P 23:25) تُعد إدارة المخاطر أداة فعالة وأن الهدف الرئيسي لها هو وجود خطة للموظفين وتنفيذ مهام العملاء والتخفيف الفعال والكفاء من العواقب الناتجة من هذه المخاطر وذلك عن طريق (محمد،٢٠١٤، ص٣٩):

- المساعدة في تشكيل رؤية واضحة في تحديد مستويات الأخطار المختلفة التي تواجه شركات التأمين.
  - تقدير المخاطر والتحوط ضدها.
  - تمكين الشركة من الوفاء بالتزاماتها وحساب مدى كفاية المخصصات الفنية.
  - توفير الضمانات للمستثمرين والمقرضين على إستثماراتهم من المخاطر التي تتعرض لها.
  - توفير نظام دقيق لمراقبة عمل الشركات وخاصة عند دخول شركات جديدة أو دمج أو بيع إحدى الشركات بهدف توافر ضمان لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي حماية حقوق حملة الوثائق.
  - تشجيع شركات التأمين للحصول على تصنيف إئتماني يعطى قوة للشركات الحاصلة عليه.
- ويمكن تلخيص هذه الخطوات السابقة في الشكل التوضيحي الآتي:

#### شكل رقم (٦)

#### أهمية إدارة المخاطر في شركات التأمين

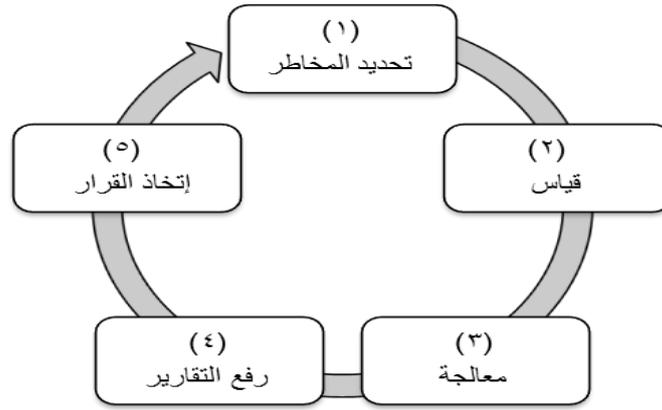


▪ خطوات إدارة المخاطر في شركات التأمين

أوضح الدليل الإرشادي لشركات التأمين المصرية بأن تمر عملية إدارة المخاطر بالمفهوم الحديث بمجموعة من الخطوات الفعالة، وذلك لتقليل المخاطر إلى أدنى حد، من خلال إتباع مجموعه من القواعد والإجراءات والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (٧)

خطوات تنفيذ إدارة المخاطر (ERM)



١. تحديد المخاطر

يمكن تحديد المخاطر وتصنيفها من خلال خريطة المخاطر (risk map)

والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (٨)

تحديد المخاطر

	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	الخطورة
	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	
	متوسطة	منخفضة	منخفضة	
إحتمالية حدوث الخطر				

المصدر: (الدليل الإرشادي لشركات التأمين المصرية)

فقد أوضحت دراسة (الخطيب، ٢٠١٣، ص ١٩١) بأنها تعتبر المرحلة الأولى والأساسية والخطوة الأكثر صعوبة لإدارة المخاطر في تحديد نوعية المخاطر الناجمة عن العمليات الإستثمارية، من خلال دراسة شاملة للمخاطر والتي يتوقع أن تواجه الشركة وتعرض لها في مراحل نشاطها المختلفة، ويتم تبويب تلك المخاطر حسب نوعيتها وجمع البيانات عن مصادرها والعوامل المساعدة للخطر وأنواع الخسائر المحتملة مع الأخذ بالإعتبار:

أ. خسائر الفترة السابقة، تحديد المتوقع حدوثها في المستقبل، للوقوف على مدى شدة وتكرارية حدوث المخاطر الإستثمارية.

ب. مؤشرات المخاطر لتعكس الأحداث الاستثمارية وفقاً للعلاقة السببية.

كما أوضح الدليل الإرشادي لشركات التأمين أنه يتم استخدام نماذج رأس المال في تحديد تقدير كمي لحجم المخاطر التي تواجه هذه الشركات، كما يتم تصنيف وتحديد المخاطر ذات الأولوية اعتماداً على نماذج القياس العالمية مثل (BCAR) و (Capital Model) إسترشاداً بالنتائج المستخدمة في النماذج الموثقة بأسلوب إدارة الشئون الإكتوارية 02-06-OP-RA. ويتم حساب المخاطر الآتي:

(معيار شدة الخطر +Saverity التكرارية Probability) x معدل فاعلية الضوابط.

## ٢. قياس المخاطر

توضح مصفوفة المخاطر (Risk matrix) العلاقة بين درجة تأثير الخطر ودرجة احتمال حدوثه، وذلك على كافة المستويات الإدارية والأنشطة بالشركة لمطابقة الضوابط بالمخاطر كما بالشكل التالي:

### شكل رقم (٩)

#### قياس المخاطر

	٣	٣×١	٣×٢	٣×٣ مرتفعة	مرتفعة
درجة	٢	٢×١	٢×٢ متوسطة	٢×٣	متوسطة
تأثير	١	١×١ منخفضة	١×٢	١×٣	منخفضة
الخطر		١	٢	٣	

المصدر: (درويش، ٢٠١٣، ص ٦٣)

فقد أوضحت دراسة (جاب الله، ٢٠١١، ص ١٨٠) بعد القيام بعملية تحديد المخاطر والتعرف على المخاطر المحتملة، يتم تقييمها assessment وتحديد نوعيتها وقياس كل نوع من أنواع هذه المخاطر مع ترتيب احتمالات حدوثها، ومن ثم تقييم الآثار الناتجة عنها وحجم تأثيرها على الشركة من حيث كونها مخاطر مرتفعة أو متوسطة أو ضعيفة، وذلك لإتخاذ التدابير والضوابط المناسبة للتعامل معها ومدى وجود خطط كافية وفعالة لإدارتها والتغلب عليها أو التقليل من الآثار المترتبة عليها.

### ٣. إختيار الطرق المناسبة للتعامل أو مواجهة الخطر

يتم دراسة البدائل وبالتالي إختيار أفضل بديل مناسب سواء بتجنب المخاطر أو توزيعها أو قبولها، حتى يتم وضع أفضل الإجراءات من خلال إختيار الإستراتيجية المناسبة أو المعيار الملائم للتعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر (دوابه، ٢٠١٠، ص ١٨٧).

#### ٤. رفع التقارير

أوضح الدليل الإرشادي لشركات التأمين بأن يقوم مدير إدارة المخاطر المختص بإعداد تقرير ربع سنوي بحيث يشتمل على التحليل الفني وتحليل المخاطر، والذي يتضمن الآثار السلبية والإجراءات التي تم إتخاذها لتحديد فاعليتها ومراجعتها من خلال مدير عام إدارة المخاطر وإعتماده من رئيس قطاع المخاطر والشئون الإكتوارية، ويتم رفعه إلى لجنة المخاطر التي تقوم بمراجعتها مرة أخرى ومناقشته ثم العرض على رئيس الإدارة والعضو المنتدب لإتخاذ اللازم بشأنه إدراجه ضمن موضوعات مراجعة الإدارة العليا لنظام الجودة بصفة دورية.

كما أوضحت دراسة (حسن، ٢٠١٤، ص ٢٨٥) أنه يتم رفع التقارير من قبل لجنة المخاطر إلى الجهات المعنية الداخلية والخارجية والتمثلة في (شركة مصر القابضة للتأمين) و(مؤسسة التصنيف العالمية A.M.BEST)، وذلك لمعرفة مدى الإستجابة لهذه المخاطر والسيطره عليها وإتخاذ التدابير اللازمة من أجلها.

#### ٥. إتخاذ القرار

يتم وضع الآليات اللازمة من خلال تحديد مستوى المخاطر لإتخاذ الإدارة القرار بقبول المخاطر إذا كانت فى حدود المستوى المقبول أم تنفيذ البديل المناسب للتعامل مع المخاطر، والأخذ بالإعتبار مخاطر الإستثمارات المختلفة والتغيرات المستمرة فى بيئة الأعمال المحيطة (عتش، ٢٠١١، ص ٣٨).

**وتتطلب إدارة المخاطر مجموعه متنوعه من التدابير أهمها ما يلى:**

**أولاً:** يحتاج المستثمرون من الشركات إلى إدارة المخاطر الكلية لإستثماراتهم، والتي من شأنها تودى إلى حمايتهم من الخسائر أو عدم الوفاء بالتزاماتهم.

**ثانياً:** تحتاج الشركات عند تطبيق إدارة المخاطر إلى مديرين كفاء لديهم الإلمام بالمتطلبات التنظيمية الواردة باللوائح والقوانين والإلتزام بالمعايير التي تنطوى على رصد الخطأ وتتبع الأداء (Nielsen and Bender،op.cit ،P 4).

**تستخلص الباحثة** بعد عرض الأهمية والخطوات الواجب إتباعها لتنفيذ إدارة المخاطر فى شركات التأمين بوجود علاقة إيجابية من ناحية وهى أنها تعتبر أداة رقابية فى ظل ظروف

السوق المعاكسة من خلال رصد المخاطر وتتبع الأداء، وقد إتضح ذلك من خلال إهتمام هيئات الإشراف والرقابة بنشاط التأمين في معظم دول العالم بوضع القواعد القانونية المنظمة لعمليات إدارة المخاطر، وإضافة وتعظيم لقيمتها، ومن ناحية أخرى، حماية أموال المستثمرين وضمان وفاء شركات التأمين بالتزاماتها في تواريخ إستحقاقها. وسوف تستعرض الباحثة الإجراءات المتخذة من قبل هيئة الإشراف والرقابة المالية لعملية إدارة المخاطر في شركات التأمين.

### ٣.٢.١ الإجراءات والتدابير المتخذة من قبل هيئة الإشراف لإدارة المخاطر في شركات التأمين

تتطلب هيئة الإشراف من شركات التأمين الاعتراف بالمخاطر التي تواجهها ومن ثم يجب تقييمها وإدارتها بشكلٍ فعالٍ بموجب القرار الصادر من الجمعية الدولية لهيئات الإشراف على شركات التأمين طبقاً لمبادئ التأمين الأساسية رقم (١) لسنة ٢٠٠٣.

ويمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل الآتي:

#### شكل رقم (١٠)

### الإجراءات والتدابير المتخذة من قبل هيئة الإشراف لإدارة المخاطر في شركات التأمين



المصدر: (الجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين، مرجع سابق، ص ٤٧)

- يتعين على شركة التأمين أن تتفهم المخاطر التي تواجهها، والتعرف على أنظمة إدارة المخاطر الملائمة للتعامل مع درجة تعقيد وحجم عملها، وأن تقيس احتمال المخاطر ودرجة تعرضها لها بصفة مستمرة بهدف الإشارة إلى المخاطر المحتملة.

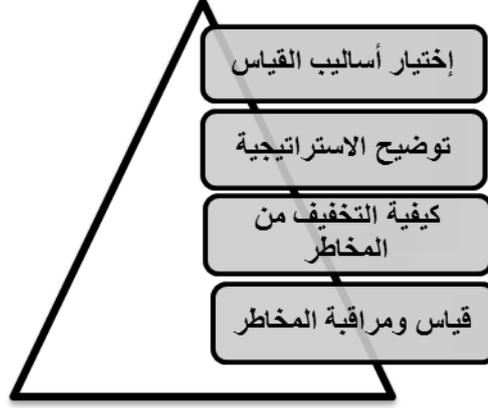
- تقوم هيئة الإشراف بدور رئيسي في عملية إدارة المخاطر من خلال مراجعته عمليات الرصد والرقابة control and monitoring التي تقوم بها شركات التأمين، وتعمل أيضاً على تطوير الأنظمة لإدارة هذه المخاطر.
- تتطلب الهيئة من شركات التأمين أن تضع سياسات موضع التنفيذ وأنظمة إدارة شاملة قادرة على قياس وتقييم وإصدار التقارير الخاصة بالمخاطر وضبطها measurement، assessment and issuance of risk reports، وأن يرصد نظام إدارة المخاطر جميع المخاطر المادية، وبالتالي تتخذ الإجراءات الملائمة لإدارة الآثار السلبية.
- مراجعة وتحديث ضوابط تطبيق نظام " الرقابة والإشراف علي أساس الخطر والتي تعرف بمؤشرات الإنذار المبكر"، حيث واصلت الهيئة العمل بآليات الإشراف المكتبي والزيارات الميدانية على شركات التأمين وفقاً لأحدث المعايير الدولية وذلك لضمان التطوير المستمر، ويعتمد هذا النظام على التأكد من توافر الإستقرار المالي بالشركة، وذلك من خلال الإلتزام بالتشريعات، وتحديد مستويات المخاطر المختلفة .
- إعطاء الهيئة أهمية خاصة في العملية الرقابية على الأنشطة ذات الخطورة المرتفعة، وكذلك المخاطر الرئيسية المرتبطة بالمعاملات المالية مثل: مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل ومخاطر السيولة والمخاطر القانونية والتنظيمية.

## ❖ دور هيئة الإشراف في إدارة المخاطر لشركات التأمين

تتطلب الهيئة من شركات التأمين تقييم وإدارة المخاطر وأن تكون لديها الأدوات اللازمة والموضحة بالشكل الآتي:

### شكل رقم ( ١١ )

#### دور هيئة الإشراف في إدارة المخاطر لشركات التأمين



المصدر: (الجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين، مرجع سابق، ص ٤٩)

١. تدير شركات التأمين المخاطر من خلال مجموعه من الأساليب بما فيها التجميع والتنويع.

٢. تتطلب هيئة الاشراف من شركات التأمين تقييم المخاطر وأن يكون لديها إستراتيجية واضحة للتخفيف من المخاطر وتنويعها.

٣. تتأكد الهيئة من أن أدوات تخفيف المخاطر قد أعدت بالشكل المناسب بهدف إعطاء صورة فعلية وعادلة عن مدى تعرض شركات التأمين للمخاطر.

٤. على شركات التأمين أن تدير إستثماراتها بطريقة سليمة، وعليها أن تعرف، وتقيس، وتبلغ ، وتراقب المخاطر الرئيسية.

وتتفق الباحثة مع ما جاء بدراسة (جاء الله، مرجع سابق، ص ١٨٢) أصبحت الهياكل التنظيمية لشركات التأمين، تتضمن ما يطلق عليه لجنة إدارة المخاطر، والتي تتشكل من أعضاء مجلس الإدارة، وتقوم هذه اللجنة بمراجعة سياسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر لديها،

والتي تتضمن فى عضويتها أعضاء من الإدارة التنفيذية مسئوليتها تنفيذ هذه الإستراتيجيات بالإضافة إلى تطوير سياسات وإجراءات إدارة مختلف أنواع المخاطر.

#### ٤.٢.١ مفهوم إدارة مخاطر الإستثمارات

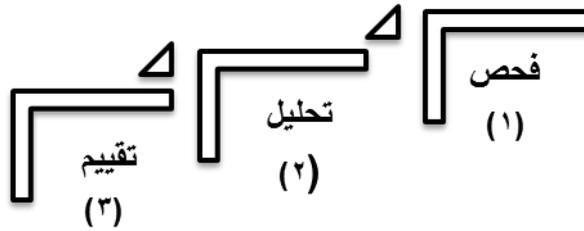
تُعد إدارة مخاطر الإستثمارات بأنها ذات أهمية خاصة فى تحديد الخطر الذي يلحق بمحفظة الإستثمار لدى شركات التأمين ويؤدى الخطر الذي يهدد محافظ الإستثمارات إلى ضعف مركزها المالي والتنافسي، كما يؤدى إلى ضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه حقوق حملة الوثائق (Klement, 2012, P 7)، وبالتالي فإن المشاكل التي تواجه شركات التأمين عند وضع السياسات الإستثمارية وأيضاً درجة ونوع المخاطر المرتبطة بها، فإنها تترك أثراً سلبية على نتائج أعمال الشركة، وبالتالي على العائد على الإستثمارات وذلك إتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة قد تؤثر على أرباح الشركة، مما يعرضها للإفلاس بسبب الفشل فى الوفاء بمتطلبات السيولة (الميه، مرجع سابق، ص ٧٣١).

لذا فقد إقتُرحت دراسة (Mohammed and Knapkova, 2016, P 273) إنه يجب تحديد كامل لسياسه إدارة مخاطر الإستثمارات المتبعة وذلك لتخفيف المخاطر الإستثمارية

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالى:

#### شكل رقم (١٢)

#### سياسة إدارة المخاطر



ومن هذا الشكل السابق يمكن شرح الخطوات كما يلى:

- القيام بالفحص على نطاق واسع للشركة المطبق بها سياسة إدارة مخاطر الإستثمارات.
- تحليل الخطر وذلك لإيجاد إستثمارات قوية تقابل مواجهات السوق على المدى الطويل.
- تقييم الأوراق المالية المستثمر فيها.

وقد أوصت دراسة (Dodge & Cox ،op.cit ،P 2) على ضرورة توافر فهم عميق عند تطبيق سياسه إدارة مخاطر الإستثمارات من أجل صياغة ووضع منهجية لطبيعة المخاطر وتقلبها والأخذ في الإعتبار التدابير اللازمة لتقليل الخطر بها وتحليل الإستثمارات ورصد الأداء وتقييمه، وذلك التطوير من خلال معرفة ما هي الإستراتيجية المتبعة بالشركة وما هو موقفها التنافسى والإيرادات وما هي نقاط القوة والضعف لديها؟ ومن خلال تلك الأسئلة يتم التعرف والتركيز على الجانب السلبي ومعرفة التحديات والعواقب المحتملة.

#### ■ أهمية إدارة مخاطر الاستثمارات

تتمثل دواعى الإهتمام بإدارة المخاطر بالآتى (بوعتروس، ١٩٩٩، ص ١١٣):

- إندماج بلدان العالم الثالث فى المنظومة الإقتصادية الدولية فى إطار الإصلاحات الإقتصادية الشاملة والعمل فى بيئة إقتصادية دولية تعتمد على الآليات النقدية، وذلك يتطلب الإهتمام بقضايا عوائد الإستثمارات وما يرتبط بها من مخاطر.
- ظهور أنماط جديدة للتجارة الدولية والتدفقات الإستثمارية المتمثلة فى دول جنوب شرقى أسيا والصين وما يرتبط بها من زيادة فى تقلبات عوائد الإستثمار.
- تمر التدفقات الجديدة لمواجهة متطلبات الإستثمار فى الدول بمرحلة إنتقال سوف تولد الحاجة إلى إستراتيجية جديدة لإدارة مخاطر الإستثمارات (P2 ، 2014، McConnell).
- وبالتالى أصبحت إدارة مخاطر الإستثمارات ذات أهمية كبيرة للدول التى تمر بمرحلة إنتقال، وعلى الرغم من التحدى والتعقيد الذى يواجهه عملية الإستثمار، إلا إنها فى حاجة إلى إدارة تقلبات عوائد الاستثمار، لذا يجب إنتقاء الأساليب والتقنيات التى تستخدم فى هذا المجال (Spanò،2001،P 9).

#### ■ منهجيات إدارة مخاطر الاستثمارات

تتضمن الفقرة (٢١ - ٣) بموجب القرار الصادر من الجمعية الدولية لهيئات الإشراف على شركات التأمين طبقاً لمبادئ التأمين الأساسية رقم (١) لسنة ٢٠٠٣ أنه يجب على هيئة الإشراف أن تتأكد من المعايير التى وضعت لشركات التأمين من حيث إدارة محافظها الإستثمارية والمخاطر الكامنة (الجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين، مرجع سابق، ص ٥٢:٥٣).

## أولاً: المعايير الأساسية:

١. المتطلبات المتعلقة بإدارة الإستثمارات: التنوع والخط حسب نوع التأمين، التوفيق المناسب بين الأصول والخصوم، مستوى السيولة.
٢. تقييم الإستثمارات وفقاً للطريقة التى تحددها الهيئة أو المقبولة لديها .
٣. تغطي أنظمة إدارة المخاطر تلك المخاطر المرتبطة بالأنشطة الإستثمارية التى قد تؤثر فى تغطية المخصصات الفنية أو هوامش الملاءه المالية.
٤. تطبيق الضوابط الرقابية الداخلية الملائمة لضمان إدارة الأصول وفقاً للسياسة الإستثمارية بالإضافة للإمتثال للمتطلبات القانونية والمحاسبية.
٥. يتمتع أفراد الكادر الرئيسى المشارك فى أنشطة الإستثمارات بالمستويات المناسبة من المهارات والخبرة والنزاهة.
٦. تطبيق الإجراءات الفعالة لرصد وإدارة وضع الأصول والخصوم لضمان ملاءمة أنشطتها الإستثمارية للمعايير المتقدمة.
٧. تتطلب الهيئة بأن تجرى الشركة إختبار الحساسية بشكلٍ منتظم لظروف الإستثمارات.

## ثانياً: مسؤولية مجلس الإدارة

يجب على المجلس إتباع المبادئ التالية:

١. القيام بالتشكيل التفصيلى لسياسات إدارة الإستثمارات لدى شركة التأمين وطريقة ضبط المخاطر الداخلية.
٢. تطبيق سياسة إجمالية للإستثمارات الإستراتيجية وتتناول العناصر الرئيسية التالية:
  - ملف المخاطر التى تواجه شركة التأمين.
  - تحديد مخصص الموجودات الإستراتيجية.
  - المساءلة الواضحة عن جميع عمليات الموجودات والمخاطر المرتبطة بها.

وقد جاء فى دراسة (Jabbour،2012،P 4) الدور الذى يقوم به مجلس الإدارة والذى يتمثل فى الآتى

- (١) يوفر نظرة ثاقبة على كيفية تطبيق إدارة المخاطر باعتبارها الإنضباط المتطور من خلال تطوير أطر إدارة المخاطر وممارسات الرقابة عليها.
- (٢) يوفر التوجيه العملى ومناقشة كيفية ممارسة إدارة مخاطر الإستثمارات.
- (٣) يوفر الملاحظات ورؤى مفيدة.

(٤) مراقبة المخاطر ويقدم تقريراً سنوياً عنها إلى اللجنة.

- (٥) المشاركة فى برامج التعليم المستمر والعمل على التطورات للهيكىل التنظيمى تعزيز ثقافة وفهم وتطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات والتى من خلالها يتم وضع برنامج يقلل من مخاطرها من خلال التقييم الدورى للمخاطر.

وكما جاء فالدليل المصرى الصادر من وزارة الإستثمار رقم ١١٠ لسنة ٢٠١٥ طبقاً للمتطلبات المحاسبية والإستثمارية الواردة فى قانون الإشراف والرقابة على التأمين رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته ولائحته التنفيذية وكذلك الأسس والقواعد الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية والخاصة بقطاع التأمين وما تتضمنه الفقرة الرابعة (الأدوات المالية وإدارة المخاطر المتعلقة بها) بأنه يتم توجيه سياسات الشركة لمواجهة المخاطر التى تتعرض لها من خلال:

#### (أ) إدارة خطر الإئتمان

١. تعتبر إدارة الشركة هى المسئولة عن جودة محفظة الإستثمارات والقروض الممنوحة للغير وتفويض سلطة تنفيذ العمليات الإئتمانية والإستثمارية، وذلك بهدف تقدير مخاطر الإئتمان بدرجة عالية من الجودة.
٢. يتوافر لدى الشركة نظام للتأكد من جودة عمليات منح الإئتمان للعملاء والإستثمارات أو زيادته مع إجراء عمليات المراجعة والمتابعة بصفة مستمرة.
٣. تنوع محفظة الإستثمارات على قطاعات مختلفة تلافياً لتركيز المخاطر.

## (ب) إدارة مخاطر السوق والسيولة

تقوم الشركة بإدارة الخطر السوق من خلال موافقة الإدارة العليا على أسعار الفائدة المعروضة حيث يتم قبول أسعار الفائدة على إتجاهات الفائدة السوقية أخذاً بالإعتبار تكلفة رأس المال وتكلفة الأعمال في ضوء الخطر المحيط بالأدوات المالية، وتهدف الشركة من إدارة مخاطر سعر الفائدة خفض التأثيرات العكسية المتوقعة من تغيرات سعرها على صافي العوائد المحققة للشركة، ويتم إحكام الرقابة على التغييرات في سعر الفائدة من خلال مراقبة الفجوة بين أسعار الفائدة المستحقة على الأصول والإلتزامات المالية إن وجدت.

## (ت) إدارة مخاطر تغيرات اسعار صرف العملات

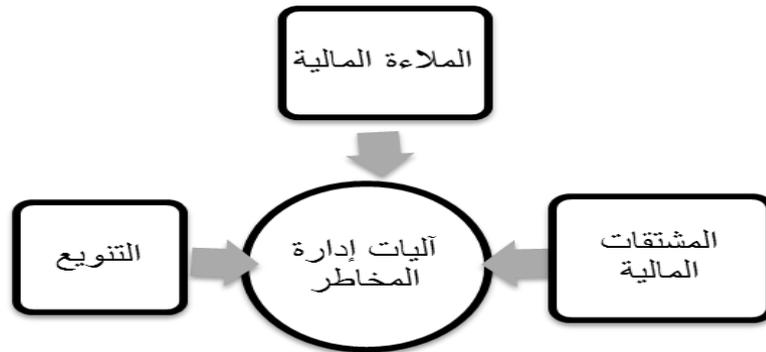
يتم تخفيض ذلك الخطر إلى الحد الأدنى من خلال أن تراعى الشركة التوازن في مراكز العملات، كما لا تدخل الشركة في عمليات العقود الأجلة إلا بالقدر اللازم لتغطية متطلباتها من العملات أو من متطلبات حقوق حملة الوثائق لمواجهة التعويضات بالعملات الأجنبية والناجمة عن المعاملات التأمينية، وتتميز جميعها بأنها عملات قصيرة الأجل.

## ٥.٢.١ آليات إدارة مخاطر الإستثمارات

أصبحت في ظل التحديات هناك حاجة ماسة إلى ضرورة قيام إدارة هذه الشركات بتطوير آلياتها، وذلك للوقوف أمام هذه التحديات بكفاءة وفعالية، وقد تناولت العديد من الدراسات (ابراهيم، مرجع سابق، ص٤٦:٤٧) و(ابراهيم، ٢٠٠١، ص ٢:٣) و(كفية، ٢٠١٤، ص ٢١١) و(P1، 2012، Head of Finance) آليات إدارة مخاطر الإستثمارات لتشمل ما يلي:

### شكل رقم (١٣)

#### آليات إدارة مخاطر الإستثمارات



١. المشتقات المالية **Derivatives**: هي أدوات استثمارية جديدة ومتنوعة تستخدم في إدارة مخاطر الإستثمارات وتضم مجموعة واسعة من العقود المالية التي تنتوع وفق طبيعتها ومخاطرها واجالها ودرجة تعقيدها، ومن أهمها: العقود المستقبلية، العقود الأجلة، عقود الخيار. وبالتالي تمثل أحد أهم المجالات التي يمكن استخدامها أما بهدف تخفيض مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصراف التي تتعرض لها الشركة أو المضاربه أو كأدوات إستثمارية لتغطية الأخطار المتعلقة بالإستثمارات كما أنها لا تلغى هذه المخاطر وإنما تعيد توزيع عبئها وإدارة كل منها بشكل مستقل.

٢. الملاءه المالية **Solvency**: إهتمت هيئات الإشراف والرقابة بنشاط التأمين في معظم دول العالم بوضع القواعد القانونية المنظمة لعمليات الإستثمار، وذلك بهدف حماية الأموال وضمان وفاء شركات التأمين بالتزاماتها في تواريخ إستحقاقها، وتماشياً مع هذه التطورات، قام الإتحاد الأوربي ومجلس الشئون المالية والإقتصادية (ECOFIN) بوضع إطار جديد وهو ما يعرف بـ **Solvency II** في التأمين، يتضمن مجموعة من المعايير والقواعد تلك الشركات وذلك لتقييم المستمر لأداء تلك الشركات وذلك لتغطية جميع المخاطر التي قد تواجهها وخاصة مخاطر الإستثمار، وبالتالي يعتبر برنامج شامل للمطلبات التنظيمية لهذه الشركات وتقديم التقارير الرقابية وتقييم المخاطر وإدارتها.

٣. التنوع **Diversification**: تستخدم شركات التأمين أنواع مختلفة من الخدمات التأمينية في تغطية المخاطر المختلفة، والتي تتناسب مع التطورات والتغيرات الاقتصادية، وبالتالي تعتبر فكرة التنوع الإستثماري كآلية لإدارة مخاطر الإستثمارات والتي يبرز دورها تحديد الحد الأقصى من مزاياه ودرجة تحقق هدفه الرئيسي في تعظيم العوائد المتوقعة وتخفيض مخاطرها المرجحة إلى أدنى حد.

وهناك أساليب شائعة في هذا الصدد وهي ماجاءت في دراسة كلاً من (دوابه، مرجع سابق، ١٩٣: ١٩٤) و(ابن على، ٢٠١٦، ص ١٢: ١٣).

(أ) التنوع البسيط: ويعتمد على تنوع جهات الأصدار مع عدم المغالاة لما له العديد من العيوب والتي تتمثل في صعوبة الإستثمارات، إرتفاع تكلفة البحث عن إستثمارات جديدة، وإحتمال إتخاذ قرارات غير سليمة، إرتفاع متوسط تكاليف الشراء.

(ب) تنويع ماركوتز: حيث يقوم على فكرة أساسية وهى أنه لا يقوم على إن المخاطر هى مخاطر إستثمارات فقط ولكنها تتوقف على العلاقة التى تربط عوائد تلك الإستثمارات، لذا يجب ضرورة الإختيار الدقيق للإستثمارات.

(ت) تنويع تواريخ الإستحقاق: أن الإستثمار قد يكون قصير أو طويل أو متوسط الأجل، وهذا التنويع يهدف إلى مواجهة مخاطر التضخم بإعتبار إن الإستثمارات طويله الأجل أكثر عرضة للتضخم.

(ث) التنويع القطاعي: يهدف إلى تخفيض المخاطر الخاصة بالإستثمارات، فأن تنويعها يمتد لكافة قطاعات النشاط الإقتصادى وهو أمر يقلل المخاطر ويقى من صدماته.

(ج) التنويع الدولى: يهدف إلى تخفيض المخاطر العامة، ومع تطور أسواق المال العالمية أصبح التنويع أكثر سهولة.

وبالتالى فأن التطبيق السليم داخل شركات التأمين، فى ظل تطبيق آليات إدارة مخاطر الإستثمارات، يتطلب عدداً من العناصر الأساسية التى تدعم ذلك التطبيق، وذلك وفقاً لما أشارت إليه معايير الملاءة المالية فى تقريرها لتغطية جميع المخاطر التى قد تواجه شركات التأمين وذلك وفقاً لنص المادة (٣) مكرر من القانون رقم (٢٤٥) لسنة ٢٠٠٨ من اللائحة التنفيذية لقانون الإشراف والرقابة على التأمين فى مصر والذى نص على الآتى:

(١) تطلب الهيئة من شركات التأمين تقديم تقرير عن سياستها فى إدارة المخاطر وتقييمها وإدارتها بشكلٍ فعالٍ.

(٢) التحقق من أن سياسة الشركة فى إدارة المخاطر تمكنها من الوفاء بالتزاماتها.

(٣) تقرر مدى كفاية رأس المال فى ضوء حجم المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها الشركة.

(٤) إلزام شركات التأمين بمعايير الأنشطة الإستثمارية التى تشتمل على سياسات الإستثمارات والمخاطر الرئيسية بها.

(٥) الأهداف الإستراتيجية ومجموعه القيم والمبادئ الموضوعه واضحة للعاملين بالشركات.

(٦) مراعاة الشفافية عند التطبيق، من خلال تمكن المشاركون من تقييم سلامة تعاملاتهم مع هذه الشركات مما يمكنهم من معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال فى السوق.

(٧) التحقق من الإجراءات الرقابية الداخلية المتبعة بالشركة وأدوات التحكم بالمخاطر.

## ٦.٢.١ أهداف إدارة مخاطر الإستثمارات

فقد أوضحت دراسة (حسن، مرجع سابق، ص ٢٧١:٢٧٢) تُمثل أهداف إدارة مخاطر الإستثمارات نهجاً إدارياً وأسلوباً علمياً يساعد في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها الشركات بوجه عام وشركات التأمين بوجه خاص، فهي تساعد متخذي القرار في وضع الخطط والإجراءات لتقليل مخاطرها والتي تشمل على (Deighton et al، 2012، P 507):

- ١) تعزيز الوعي بمخاطر الإستثمار وترسيخ النهج المتبع في إدارتها.
  - ٢) تحديد مخاطرها وقياسها ومراقبتها.
  - ٣) تشجيع إستمرار مراجعته عمليات تقييم مخاطرها.
  - ٤) التأكيد على إن مخاطرها تؤخذ بالإعتبار عند إتخاذ القرارات .
  - ٥) التأكيد على إدماج إدارة مخاطر الإستثمارات في إدارة المعايير وعمليات المساءلة.
  - ٦) بناء آليات للمتابعة والتقييم لإدارة مخاطر الإستثمارات وتنفيذها.
- وبناءً على ما سبق، تتفق الباحثة مع ما جاء في دراسة (جاب الله، مرجع سابق، ص ١٨٣) أن هدف إدارة المخاطر بشركات التأمين، هو المحافظة على أصولها، وحمايتها من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، لذا فإن نجاح شركات التأمين يرتبط بالدرجة الأولى بقدرتها الإدارية على التعامل مع مخاطر الأنشطة بشركات التأمين بوجه عام، والمخاطر الإستثمارية بوجه خاص والتي لا يمكن تجنبها وإنما يمكن تخفيض احتمالات حدوثها عن طريق إتباع البدائل المناسبة، والتقييم المستمر، وإتخاذ الإجراءات اللازمة، المتمثلة في هيكل متكامل لإدارة المخاطر بصفة عامة والإستثمارات بصفة خاصة بشركات التأمين يراعى عوائد مخاطرها الإستثمارية.

• عوائد الإدارة المتكاملة لمخاطر الإستثمارات

تتمثل عوائد إدارة مخاطر الإستثمارات فى الشكل التالى (الرشيدى، ٢٠٠٩، ص ٤٦٩)  
(Obalola et al،2014،P 154:155 ) :

شكل رقم (١٤)

عوائد الإدارة المتكاملة لمخاطر الإستثمارات



وعن هذه الخطوات الموضحة بالشكل أعلاه يمكن توضيحها كما يلى:

(١) متابعة تطبيق المعايير المُتلى لإدارة إستثمارات شركات التأمين من خلال الإطلاع على السياسة الإستثمارية المعتمدة لكل شركة سنوياً.

(٢) متابعة الأنشطة ذات الخطورة المرتفعة ومتابعة الإجراءات التصحيحية مع الشركة ومقارنتها مع إستثمارات الشركات الفعلية للتأكد من قيام الشركة بتطبيقها.

(٣) متابعة إستثمارات الشركات والتحقق من الإلتزام بتنوع الإستثمارات وذلك بهدف تقليل المخاطر بالإضافة لعدم التركيز فى الإستثمارات المرتفعة المخاطر، ومتابعة الشركات المخالفة بهدف تصويب أوضاعها.

(٤) تمكن الإدارة من تحديد إستراتيجيتها وقدرتها على تحمل المخاطر.

(٥) توفر الثقة لدى المستثمرين، حيث يطالب المستثمر بمعرفة مدى تحملة للخطر وذلك يتطلب دراية كبيرة بمدى قدرة الشركة على تحمل الخطر.

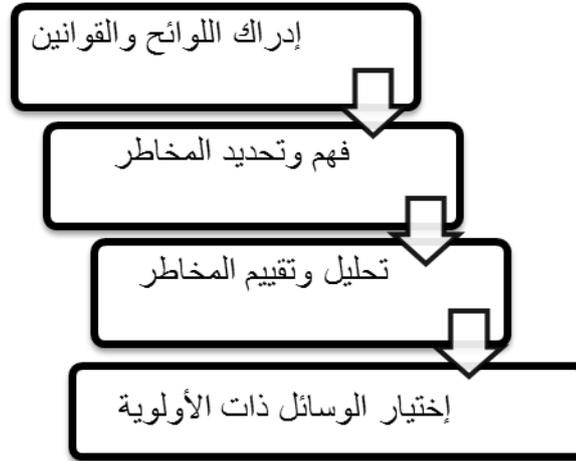
وبناءً على ما تقدم، أن إدارة المخاطر بشركات التأمين تستهدف التأكيد من مدى كفاءة سياسة الشركة، وتعزيز مساءلتها، ولما لها دوراً فعالاً في حماية حقوق حملة الوثائق و حماية المتعاملين في السوق، وذلك من خلال تفعيل نظم الرقابة وتحسين الأداء،

فقد أوضحت دراسة (Scherbina et al،2014،P 320) أن القيمة التي يضيفها مدير المخاطر chief risk officer ، والذي يعتبر الشخص أو الهيئة الموكول لها في إبداء النصيحة أو إختيار الطريقة المثلى وذلك بإتباع الإجراءات والتدابير كالمؤشرات أو الأساليب المناسبة لإدارة المخاطر بصفة عامة و (إدارة مخاطر الإستثمارات بصفة خاصة) مما يعزز القرارات الإستثمارية التي تواجه هذه الشركات، وبالتالي تعتبر وظيفة مدير المخاطر (CRO) من الوظائف الهامة لإستمرارية الشركات ونجاحها لما يلعبه من دور بارز في مراقبة منظومة المخاطر وبالتالي أصبحت هناك مهنة متخصصة لإدارة هذه المخاطر (Lan، op.cit،P 4).

وتتمثل الخطوات السابقة الواجب قيام مدير المخاطر بإتباعها في ما يلي:

#### شكل رقم (١٥)

##### الخطوات الواجب قيام مدير المخاطر



Source:( Majeed، op.cit،P 1)

وعن هذه الخطوات يمكن توضيح ما يلي:

- (١) الإلمام بالمتطلبات التنظيمية الواردة باللوائح والقوانين.
  - (٢) تفهم طبيعة المخاطر المرتبطة بالأنشطة الإستثمارية التى تتعرض لها شركات التأمين، ومن ثم تحديد مخاطرها.
  - (٣) تحليل وتقييم كل خطر من المخاطر التى تم تحديدها ومعرفة طبيعتها ومسبباتها.
  - (٤) إختيار أنسب وسيلة لإدارة كل خطر من هذه المخاطر لمواجهتها بإتباع إحدى سياسات إدارة المخاطر.
- ترى الباحثة أن الدور المستحدث لمدير المخاطر، يتوافق مع ما جاء بالمادة (٦٨) قانون رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ وفى ظل هذا الدور الذى يساهم فى تخفيض حجم المخاطر أو الحد منها من خلال تلك السياسات والإجراءات المذكورة أعلاه، وهذا مفاداه تفهم مدير المخاطر لطبيعة مخاطر الأنشطة الإستثمارية التى تتعرض لها شركات التأمين، وذلك بإعداد تقرير ربع سنوى يشمل التحليل الفنى وتحليل المخاطر والمتضمن فيه الكشف عن الأضرار والآثار السلبية لتقديرها ودراسة أسبابها وكذلك تقديم المقترحات فى شأن تحسين وسائل الوقاية وكيفية قياس كل نوع منها والأساليب التى تقدم فى الحد منها والمتمثل فى الآتى:

شكل رقم (١٦)

سجل المخاطر بشركات التأمين

سجل المخاطر بشركات التأمين (Risk Register)							
ملاحظات	الخطر بعد الضوابط	درجة الضوابط	الخطر قبل الضوابط	التكرار	الشدة	الوصف	الخطر
	٥	١	٥	٢	٣		
		٥	٥	٢	٣		

المصدر: (الدليل الإرشادى لشركات التأمين المصرية)

وقد ظهر تبعاً لذلك دور مستشار إدارة المخاطر والذي يتمثل في المهام التالية  
( IDC&ICI ، 2011،P 36 ) :

- (١) توفير ندوات تثقيفية حول إدارة مخاطر الإستثمارات.
- (٢) توضيح فعاليات إدارة مخاطر الإستثمارات.
- (٣) تحديد وقياس ومراقبة هذه المخاطر التي تتعرض لها الشركة.
- (٤) تقديم تقارير دورية عن مخاطر الإستثمار.
- (٥) من الممكن تقديم نوع جديد من الأدوات أو تغيير عملية الاستثمار إذا كانت غير ملائمة.

#### ٧.٢.١ أهمية التركيز على إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين

تعتبر إدارة مخاطر الإستثمارات موضوعاً حديثاً، لذا إهتمت به الكثير من الهيئات واللجان العلمية والدراسات الأكاديمية ببحث ودراسة هذه المخاطر بشكلٍ فعالٍ، ومن هذه الهيئات هيئة الإشراف والرقابة المالية، وقد قدمت توصيات وذلك وفقاً لنص المادة رقم ٥٩ من القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية وتعديلاته بموجب القانون رقم ١١٨ لسنة ٢٠٠٨ والتي تنص على الفحص الدوري للشركات وكذلك المادة رقم ٤٦ من اللائحة التنفيذية للقانون والتي تنص على إن للهيئة حق الإطلاع في أى وقت على فحص المخاطر التي يمكن ان تواجه شركات التأمين والتي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على كفاءة رأس المال والأصول بالإضافة إلى مراجعة ترتيبات إعادة التأمين مع التأكد من توافر الإستقرار المالي بالشركة (قانون الاشراف والرقابة، ص ٣٢:٣٣).

بالإضافة إلى الإلتزام بالتشريعات كما يتم تقييم تلك المخاطر داخل كل شركة من خلال حساب مدى كفاية رأس المال والملاءة المالية في ضوء حجم المخاطر التي تتعرض لها الشركة، والتأكد من مدى كفاءة سياسة الشركة في إدارة المخاطر والتي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها، وحساب مدى كفاية المخصصات الفنية، وقياس جودة تحكم الإدارة العليا ومجلس الإدارة، في الحد من تلك المخاطر وقياس مدى تأثير السياسة التي تتبعها تلك الشركات على مراكزها المالية والتقييم المبكر لسلامة تلك المراكز وإعطاء أولوية للشركات أو الأنشطة ذات الخطورة المرتفعة ومتابعة الإجراءات التصحيحية لها (Clark and Urwin ،2008 ،P 4).

وذلك فى إطار حرص الهيئة على الحفاظ على إستقرار الأسواق المالية غير المصرفية وتوفير قدر أكبر من الحماية للمتعاملين فيها، وتأكيدًا على إتباع المعايير والقواعد الدولية الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة مثل معايير الإتحاد الدولي لمراقبى التأمين (IAIS)، وبالتالي فإن الهيئة بعد تطبيق أسلوب الرقابة على أساس الخطر فى شركات التأمين، تسير فى إتجاه تطبيق المعايير العالمية فى إدارة المخاطر بقطاع التأمين مثل solvency1 & solvency11 والمعايير المحاسبية الدولية، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية وتأثيرها على أسواق التأمين وإعادة التأمين العالمية ( Nwogugu،2018،P 6).

## خلاصة الفصل الثاني

تناولت الباحثة في هذا الفصل مخاطر الإستثمار وطبيعة ومهام إدارة المخاطر، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

أولاً: مخاطر الإستثمار حيث تناولت الباحثة في المبحث الأول من هذا الفصل بالدراسة والتحليل لمخاطر الإستثمار في شركات التأمين المصرية من (مفهوم وتصنيف وطبيعة وأنشطة) حيث خلصت الباحثة إلى أن مخاطر الإستثمار من أهم أنواع المخاطر التي واجهت ومازالت تواجه شركات التأمين، حيث تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي ومازالت تعترض القرار الإستثماري، كما أدت إلى ضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه حملة الأسهم، وبالتالي تركت آثاراً سلبية على نتائج سياسات وأعمال هذه الشركات، كما تناولت الباحثة بالتفصيل كلاً من (مصادر المخاطر وأساليب المواجهة ووسائل الحد منها) وذلك بالتعرف على المخاطر التي تعرضت لها هذه الشركات من خلال طبيعتها الخاصة التي واجهت عوائد ومخاطر أنشطتها المختلفة والمتنوعة للإستثمارات.

كما تطرقت الباحثة إلى أساليب القياس وإلى أهم المقاييس المستخدمة، من خلال ربط العائد بدرجة النقلب والمخاطرة والمستخدم في تحديد العوائد الإستثمارية، وتقدير المخاطر التي يتعرض لها المستثمرين.

ثانياً: إدارة مخاطر الإستثمارات وقد تناولت الباحثة في المبحث الثاني بالدراسة والتحليل لطبيعة ومفهوم إدارة مخاطر الإستثمارات، فقد توصلت الباحثة بأن إدارة مخاطر الإستثمارات نشاط بالغ الأهمية يخلق قيمة لشركات التأمين، فإن وجودها يمثل عنصراً حاسماً في الإدارة الشاملة للمخاطر وضرورية لنجاح هذه الشركات وضمان إستمرارها على المدى الطويل، كما تناولت الباحثة (أهمية وأهداف وفوائد وخطوات التنفيذ) وذلك بإعتبار إدارة مخاطر الإستثمارات نشاط لا يتجزأ من هذه الشركات وتنفيذه ضرورة واجبة عليها، كما تناولت الباحثة بالتفصيل لكلاً من ( الآليات والإجراءات والتدابير المتخذة والمتبعة) فقد وضعت الجهات الرقابية والمتمثلة في "هيئة الاشراف والرقابة المالية" الإجراءات والتدابير وقدمت من خلالها توصيات بتطبيق المعايير والقواعد الدولية والتي تمثلت في solvency 11 & solvency 1، والتي نصت على

الفحص الدورى لتحديد المخاطر وتقديم التقارير الرقابية لمعرفة مدى المساهمة فى تحسين فعاليتها، وإتضح ذلك من خلال تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بما يسمى "المراجعة الداخلية على أساس المخاطر"، وذلك فى إطار حرص الهيئة على إستقرار القطاع الإقتصادي وخاصة شركات التأمين، وهذا ما سنتناوله الباحثة فى الفصل الثانى.

## الفصل الثالث

جودة المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات  
وعلاقتها بالمدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر  
الإستثمارات

تعمل شركات التأمين فى الوقت الراهن فى بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة والتي تواجه هذه الشركات من مخاطر ذات آثار بالغة الخطورة على مجريات الأمور داخل وخارج الشركة، وإستجابةً لهذا تحركت هذه الشركات لمواجهة تلك المخاطر من خلال تهيئة مناخها الداخلى من خلال ممارسة الإدارة أساليب ووضع إجراءات عدة بشكلٍ فعالٍ، ولكن هذه الجهود لن تؤتى ثمارها بدون وجود عملية المراجعة الداخلية التى تتسم بالكفاءة والفاعلية (عبد الرزاق، ٢٠١٥، ص ١٦١)، لتحقيق أهداف خطط التنمية الإقتصادية المصاحبة لهذه التغيرات ومحاولة إحكام السيطرة عليها ووضع الإجراءات الرقابية وإدارتها بطريقة سليمة بهدف الحكم على فاعلية الإدارة فى عمليات الرقابة وتقييم إدارة المخاطر واتخاذ القرارات بشركات التأمين (أبو بكر، ٢٠١٠، ص ٣:٢).

ومن هنا برز دور المراجعة الداخلية كأحد أهم الإدارات فى هذه الشركات حيث أن طبيعة العمل بها تتميز بالمخاطرة، تلك الأمور تجعل من دور وظيفة المراجعة الداخلية دوراً رئيسياً (سلطان، ٢٠١١، ص ٣).

إذ تساعد المراجعة الداخلية على ضبط العمليات الإدارية والمالية والفنية والتي من شأنها تهدف إلى تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات والتي بدورها تزيد من فعالية هذه الشركات، بإعتبارها نشاط رقابى لتحسين وتحقيق أهدافها من خلال وضع أساليب منهجية منظمة، لتحسين سير العمل لكلاً من إدارة المخاطر والرقابة الداخلية (وخاصه بشركات التأمين) (الجارحى، مرجع سابق، ص ١٩٤)، وذلك بعد إعتماها على عدد من المبادئ وفق ما فرضتها المعايير الدولية التى أثرت على وظيفتها التقليدية بدخولها مجالات جديدة لم تكن موجودة من قبل، وذلك للإستجابة للمتغيرات والسياسات والإجراءات التنظيمية لتحقيق أهداف الشركة، كما تحول دورها من مجرد التركيز على تقييم الرقابة الداخلية إلى إطار واسع من الأنشطة التى تضيف قيمة للشركات عن فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة (العتيقى، ٢٠١٧، ص ١٩٢).

وننتيجة لذلك ترى الباحثة عرض طبيعة جودة وظيفة المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات و دورها في دعم إستمرارية الشركات،ولتحقيق الهدف من هذا الفصل سيتم تقسيمه إلي مبحثين علي النحو الآتي:

**المبحث الأول: جودة المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات**

**المبحث الثاني: المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر**

**الإستثمارات في شركات التأمين**

## المبحث الأول

### جودة المراجعة الداخلية فى إطار آليات حوكمة الشركات

#### تمهيد

مرت المراجعة الداخلية بعد إنشاء مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤١ وحتى اليوم بتطور ملموس شمل مفهومها وأهدافها ونطاق عملها الرقابى ومعايير ممارستها المهنية، وقد دل هذا التطور فى أنشطة المراجعة الداخلية التى تمثلت فى أنها تطورت من مجرد فحص النشاط المالى إلى فحص النشاط التشغيلى، كما إنتقلت من تقييم أداء إدارة النشاط إلى تقييم القيمة الإقتصادية بدلالة مدى فعالية قرارات الإستثمار والتمويل ومدى القدرة على التعامل مع المخاطر المالية ومخاطر الأعمال (الفرماوى، ٢٠١٤، ص ٣٨٥).

وبناءً على ما سبق فإن الباحثة قسمت هذا المبحث إلى العناصر الآتية:

١. المراجعة الداخلية . الطبيعة والهيكل.
٢. المراجعة الداخلية كآلية لحوكمة الشركات.
٣. العلاقة بين المراجعة الداخلية وباقى أطراف الحوكمة.
٤. تطور معايير المراجعة فى ظل الحوكمة.
٥. المراجعة الداخلية على أساس المخاطر.

#### ١.١.٢ ما هية المراجعة الداخلية . الطبيعة والهيكل

وقد إرتبط تطور دور المراجعة الداخلية بتطور بيئة الأعمال فى السنوات الاخيرة، مما فرض عليها القيام بأدوار حديثة لخدمة وظائف الإدارة، فقد عرفها معهد المراجعين الداخليين (IIA،2004) " بأنها نشاط مستقل وموضوعى يقوم بتقديم خدمات التأكيد والإستشارات ومصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة، ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال منهج منظم يقوم بتقييم وتحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها (السيد، ٢٠١٣، ص ٤٥٥).

أما في مجال الحوكمة، فإن تطور مفهوم المراجعة يقدم أدوار جديدة لمهنة المراجعة الداخلية والتي تمثلت في :

### شكل رقم (١٧)

#### دور المراجعة الداخلية

دور المراجعة الداخلية في تقديم الخدمات			
خدمات تأكيدية	خدمات إستشارية	خدمات موضوعية	خدمات مستقلة
(١)	(٢)	(٣)	(٤)

المصدر: (العشماوي، ٢٠١٤، ص ١٠)

وفيما يلي توضيح لطبيعة هذه الخدمات:

١. **الخدمات التأكيدية:** تقدم المراجعة الداخلية خدمات تأكيدية للإدارة والشركة ككل من خلال عملية الفحص الموضوعي للأدلة، بغرض تقييم وتنفيذ أهداف الشركات والبرامج والأنشطة وتدعيم إستراتيجيات الشركة، كما تقوم بالتقييم المستمر الفعال للأدلة لتقديم رأى أو إستنتاجات عن حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

٢. **الخدمات الإستشارية:** تتمثل المراجعة الداخلية في الخدمات الإستشارية المختلفة المتعلقة بتوصيات تقدم للإدارة العليا، والمسؤولين، مثل تقديم النصائح والمشورة فيما يتعلق بالسياسات المختلفة، وتدريب العاملين، ومراقبة التقييم الذاتي ودعم التخطيط الإستراتيجي، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة، وأن تكون أهداف هذه الخدمات متوافقة ومتسقة مع القيم والأهداف العامة للشركة.

٣. **الخدمات الموضوعية:** تتمثل سمات المراجعة الداخلية في الحياد وعدم التحيز أثناء تقديم كافة أنشطتها وممارسة مهامها.

٤. **الخدمات المستقلة:** تتمثل في الإستقلالية والموضوعية عند تقديم كافة خدماتها المتمثلة في الأنشطة المالية والإدارية بالشركة (درويش، مرجع سابق، ص ٥٧).

مما سبق تستخلص الباحثة أن المراجعة الداخلية تمثل الحصن الأول للشركات بصفة عامة ولشركات التأمين بصفة خاصة، وأن وجود نظام مراجعة داخلية فعال يساهم في تحقيق أهداف الإدارة المتعلقة بالخطط المستقبلية وتقييم الممارسات الحالية لها، وعليه فإن المنظمات

المهنية سعت إلى إضفاء الطابع المهني على المراجعة الداخلية من خلال التغييرات والتطورات من أجل إثبات إن وظيفتها ودورها يضيف قيمة، من خلال دورها الجديد في تقييم وتنفيذ أهداف الشركات والبرامج والأنشطة وتدعيم إستراتيجيات الشركة، كما تقوم بالتقييم المستمر الفعال والموضوعي للأدلة بهدف تقديم رأى أو إستنتاجات عن حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

## ٢.١.٢ جودة المراجعة الداخلية كأداة لحوكمة الشركات

يتضح دور المراجعة الداخلية فى تطبيق حوكمة الشركات فى الشكل التالى:

### شكل رقم (١٨)

#### دور المراجعة الداخلية فى تطبيق حوكمة الشركات

تطبيق حوكمة الشركات	يساهم ←	تقييم نظام الرقابة الداخلية	يتمثل	المراجعة الداخلية
	يساهم ←	مراجعة إدارة المخاطر	يتمثل	
	يساهم ←	التفاعل الجيد مع باقى أطراف الحوكمة	يتمثل	

المصدر: (عاشور، ٢٠١٢، ص ٢١٣)

فأن يتركز جوهر فكرة الحوكمة على جودة وظيفة المراجعة الداخلية فى شركات التأمين، حيث أنها تتحمل كل التأثيرات والمسؤوليات داخل الشركة بإعتبارها رقابة فوق كل الرقابات من ناحية، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية من ناحية أخرى (جمعة، ٢٠١٢، ص ٧٦٣)، وإذا كانت جودة وظيفتها مهمة بالنسبة للشركات التجارية أو الصناعية، فلاشك أن أهميتها فى شركات التأمين أكبر بسبب جودة دورها المحورى فى الإقتصاد الوطنى والعالمى (الوشلى، ٢٠١٢، ص ٧١٢).

فقد إرتبطت جودة وظيفة المراجعة الداخلية فى الحوكمة بدورها فى تقييم إدارة المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية، ويرجع جودة دورها إلى إعتباره حجر الزاوية بالنسبة لأركان

حوكمة الشركات، حيث تُعد المراجعة الداخلية بجانب المراجعة الخارجية من آليات المراقبة المهمة ضمن إطار هيكل الحوكمة (Chevers et al، 2015، P53).

وقد أوضحت دراسة كل من (هيكل، ٢٠١٢، ص ٥٦٠) (عاشور، مرجع سابق، ص ٢٠٠) زيادة دور جودة وظيفة المراجعة الداخلية مع المتطلبات الجديدة التي فرضها قانون (Sarbanes Oxley Act Of 2002) على الشركات (لجنة المراجعة، المراجع الخارجى، مجلس الإدارة) فألزم القسم رقم (٣٠٢) الإدارة بالتحقق من فعالية إجراءات وآليات الرقابة على الإفصاح فى التقارير السنوية.

وبالتالى فهى تعتبر مصدراً مهماً للمعلومات بالنسبة للأطراف الثلاثة المهتمة بعملية الحوكمة، بل عنصراً أساسياً ومكماً، كى يؤدي كلاً منهما دوره لتحقيق حوكمة فعالة، لذا فإن دور المراجعة الداخلية المحوري والفعال يجب أن يؤدي بمستوى معين من الجودة (شريقي، ٢٠١٥، ص ١٣١).

**وتتفق الباحثة مع دراسة (خطاب، ٢٠١٢، ص ٣١١) التى أوضحت أن جودة وظيفة المراجعة الداخلية فى الوقت الحاضر وبعد الأزمات المالية المتتالية فى العالم أداة رقابية أساسية indispensable control tool فى أيدى الإدارة لتحقيق الفعالية والكفاءة لجميع القضايا الخاصة بالشركة، حيث أنها تؤدي دوراً حيوياً وجوهرياً فى تقييم مدى ملاءمة الأساليب الرقابية وتقدير نطاق الإلتزام بالقوانين والتشريعات والسياسات والإجراءات وإقتراح الطرق المناسبة لإضافة قيمة وتحسين أداء عمليات الشركة من خلال إمداد ( لجنة المراجعة ومجلس الإدارة والمراجع الخارجى) بالمعلومات التى يحتاجونها من خلال التقارير.**

### **٣.١.٢ العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وباقى أطراف الحوكمة**

**ويمكن توضيح هذه العلاقة كما يلى:**

تمثل جودة وظيفة المراجعة الداخلية مصدراً هاماً للأطراف الأخرى المشتركة فى عملية الحوكمة (لجنة المراجعة ومجلس الإدارة والمراجع الخارجى)، لذا فهى تلعب دوراً رئيسياً فى تعزيز وتفعيل حوكمة الشركات، وبناءً عليه فقد زادت الحاجة إلى أن تؤدي وظيفة المراجعة

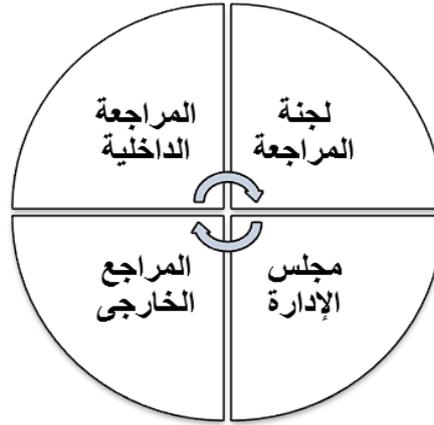
الداخلية بمستوى معين من الجودة مع هذه الأطراف الثلاثة بغرض تحسين فعالية عملية حوكمة الشركات (Al-Dhamari et al، 2018، P 191).

وتتفق العديد من الدراسات كدراسة (أبو راوى، ص ١٩) ودراسة (Al-، 2011، P 163) و jabali et al على تزايد الإهتمام بجودة وظيفه المراجعة الداخلية نتيجة لدورها الرئيسى فى تطبيق حوكمة الشركات بإعتبارها أحد الركائز الأساسية لها، كما تعتبر جزءاً لا يتجزأ من شبكة الأطراف التى تتحمل مسؤوليات الحوكمة (بلفقيه، ٢٠١٤، ص ٥)، وبالتالي تزودهم بالمعلومات التفصيلية التى يحتاجونها والنصح والمشورة وأيضاً تقدم خدمات هامة من خلال إعطاء تأكيد موضوعي عن الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية بالشركة، فإن هذه الوظائف الجديدة والمتعددة جعلت من وظيفة المراجعة الداخلية نشاطاً مضيفاً للقيمة وجزءاً متمماً وضرورياً فى هيكل حوكمة الشركات (سعود، ٢٠١٢، ص ٤١).

ولإبراز ما سبق سوف تتناول الباحثة العلاقة التفاعلية بين جودة المراجعة الداخلية و باقى أطراف الحوكمة يتم إيضاح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

#### شكل رقم (١٩)

العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وباقى أطراف الحوكمة



المصدر (عيسى، ٢٠٠٨، ص ٢٠)

## أولاً: العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة

إستعرض قانون (Sarbanes Oxley Act،2002) فكرة العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة حيث ألزم جميع الشركات بإنشاء لجان مراجعة audit committees لدورها المتزايد في منع حدوث الإنهيارات المالية في المستقبل، وهو ما أكدت عليه لجنة المراجعة العالمية ٢٠١٧ (KPMG،2017،P12) حيث أشارت إلى أهمية إعادة ترتيب أولويات عمل اللجنة والتركيز بشكلٍ كاملٍ على إدارة المخاطر من أجل تحسين فعاليتها حيث تعزز قدرتها في الكشف عن الأخطاء والتأكد من سلامة ودقة البيانات والتقارير المالية المنشورة والمعدة داخلياً.

كما تناولت دراسة (موسى،٢٠١٥، ص٤١١) أن الإهتمام بحوكمة الشركات قد زاد من أهمية وجود لجان المراجعة بإعتبارها قلب الحوكمة فهي تعتبر صمام الأمان لحماية مصالح المستثمرين وباقي أطراف أصحاب المصلحة، ولهذا نشأت العلاقة القوية بينهما فكل منهما يؤثر على الآخر، فقد أوضح معهد المراجعين الداخليين ٢٠١٧ رقم (١١١٠) بأهمية العلاقة بين لجنة المراجعة والمراجع الداخلي من خلال تقديم المراجع تقريره فيما يتعلق بتأكيده على فعالية الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

كما أشارت دراسة (أبو السعود،٢٠٠٥، ص٣٦٨) ( Razak and ،2015، P1 ) (Muhamad) بأن هناك إتجاه متزايد في كثير من الشركات نحو إنشاء ما يسمى بلجنة المراجعة بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية، مما يزيد إستقلال إدارة المراجعة الداخلية وكلما زادت العلاقة بينهما زادت الإستقلالية والموضوعية في الفحص والتقرير ولضمان إدارة الشركات بفعالية والوفاء بمسؤوليتها الرقابية.

## ثانياً: العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية ومجلس الادارة

أوضحت لجنة الأوراق المالية والبورصة بنيويورك (SEC،2013) بأن هناك علاقة تكاملية بين جودة وظيفة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة، بمدى بنتائج تقييم المخاطر والرقابة الداخلية، كما تناولت معايير معهد المراجعين الداخليين (IIA،2017) أن المراجعة الداخلية ترفع التقارير بصفة دورية إلى مجلس الإدارة حول أهداف وصلاحيات ومسؤوليات وأداء نشاطها

وفقاً لخطة عملها والتزامها بالمعايير وبمبادئ الميثاق الأخلاقي والمهني، كما تتضمن هذه التقارير الإفصاح عن المخاطر التي تتعرض لها الشركة كإجراءات الرقابة الداخلية وقضايا حوكمة الشركات وغيرها من التقارير التي تطلبها الإدارة.

كما إستعرضت دراسة (مراد، ٢٠٠٨، ص ٢٥٨) بأن يمثل مجلس الإدارة المحور الرئيسى الذى تركز عليه الحوكمة، وبإعتباره واحد من الأطراف الأساسية لها والذى يضمن للمستثمرين تحسين الأداء الإقتصادي للشركة.

ووفقاً لما جاء فى دليل حوكمة الشركات المصرى (٢٠١٦) يقوم مجلس الإدارة بتأدية المهام الآتية :

- (١) وضع الأهداف الإستراتيجية للحوكمة ومراقبة ومتابعة فاعليتها.
- (٢) إقرار الخطط والسياسات العامة التى تهيمن علي سير عمل الشركة.
- (٣) مراقبة أداء الإدارة التنفيذية.
- (٤) التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالشركة.
- (٥) تحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة.
- (٦) إعتماد السياسات والمعايير المهنية الواجب إتباعها من قبل العاملين مما ينعكس على أدائهم وتصرفاتهم.

### ثالثاً: العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي

أصبحت العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية فى البيئة المعاصرة ومع زيادة متطلبات حوكمة الشركات أكثر تنظيماً وعمقاً، وتكمن العلاقة التكاملية بينهما بإعتبارهما من الأطراف الرئيسية والتي زادت مع متطلبات حوكمة الشركات، وقد حددت المعايير المهنية للمراجعة الخارجية دور جودة وظيفة المراجعة الداخلية فى دعم المراجع الخارجى عند تنفيذ مهام عملية المراجعة الخارجية (أبو النيل، ٢٠١٣، ص ١٤).

وقد وفرت معايير المراجعة الدولية (11، P 2013، "ISA 610" IFAC) المبادئ التوجيهية بشأن إعتماد المراجعيين الخارجيين على جودة عمل المراجعة الداخلية فى إجراء

عمليات المراجعة للقوائم المالية، وذلك أوضح على أهمية التكامل والتنسيق بين وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية.

وتناولت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٣، ص ٩١) أن جميع الموثيق التي تناولت مكونات عملية الحوكمة نصت على إعتبار المراجع الخارجي طرفاً أساسياً فيها، كما يتمثل دوره فى إبداء رأيه فى التقارير المالية.

كما أوضحت معايير المعهد الأمريكى للمراجعين الداخليين (SAIIA's) فى البيان رقم SAS No.128 (١٢٨) الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكى (AICPA) يتوقف إعتتماد المراجع الخارجى على أعمال المراجعة الداخلية فى تقييم مخاطر الغش على ثلاثة عناصر والتي تعكس جودتها وهى (الكفاءة Competence والموضوعية Objectivity وجودة الأداء (Quality of Performance)).

وقد أظهرت دراسة (على، ٢٠١٧، ص ٦٩) أنه كلما زاد إعتتماد المراجع الخارجى على أعمال المراجعة الداخلية ينخفض وقت الفحص ويقل التركيز على المجالات التى خضعت للفحص من قبل المراجعين الداخليين، مما يعزز التعاون بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية.

كما أوضحت دراسة (القليطى، ٢٠١٤، ص ٤٠٤) أن جودة وظيفة المراجعة الداخلية بجانب المراجعة الخارجية من إحدى وسائل الدعم المتبادل والتعاون من أجل تعزيز الجودة الكلية للمراجعة الداخلية وآليات حوكمة الشركات.

**مما سبق تستخلص الباحثة أن المراجعة الداخلية أصبحت من الموضوعات الحيوية التى تخضع للتطور المستمر لما تمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للأطراف المشتركة فى عملية الحوكمة (لجنة المراجعة ومجلس الإدارة والمراجع الخارجى) والتي يمكن من خلالها يمكن تحديد الأبعاد التى يتم على أساسها الفحص والتحقق وتحديد الأنشطة والعمليات التى تحتاج إلى تركيز خاص من جانب المراجع الداخلي، الأمر الذى أدى إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط الرقابية التى تحكم الأداء، لذا ألقى على جودة أنشطة المراجعة الداخلية العبء فى متابعة وتنفيذ المهام المالية والغير مالية بإعتبارها إحدى أهم آليات تطبيق الحوكمة،**

وهذه المجالات فرضت على المنظمات المهنية تطوير المعايير لتقوم بدورها الحديث فقد إستجابت بوضع المعايير الملائمة لهذه التطورات.

وقد إتفقت الباحثة مع ما جاء ب(الدليل الإرشادي للتدقيق على تقنية المعلومات، ٢٠١٣، ص ١٥) والذي أوضح أن المعايير بصفة عامة ومعايير المراجعة الداخلية بصفة خاصة تمثل محتوى مرناً يخضع لمراجعة دورية وتحديثاً مستمراً يعكس كافة التغييرات الداخلية والخارجية.

#### ٤.١.٢ تطور معايير المراجعة الداخلية فى ظل الحوكمة

أصدر المعهد الأمريكى للمراجعين الداخليين (IIA، 2017) معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية فى نسختها الحديثة، إشارة الى أهم التطورات التى طرأت عليها وذلك للتقييم والإسهام فى تحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة، وذلك لإضافة قيمة للمراجعة الداخلية وقد قسمت هذه المعايير إلى مجموعتين هما (معايير الصفات - معايير الأداء) وتتضح من خلال الجدول التالى:

#### جدول رقم (١)

#### معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ٢١٠٧

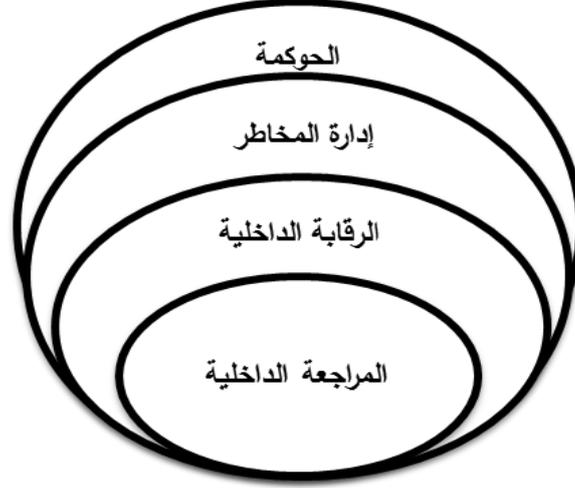
رقم المعيار	معايير الصفات	رقم المعيار	معايير الاداء
١٠٠٠	الأهداف والصلاحيات والمسئوليات	٢٠٠٠	إدارة نشاط المراجعة الداخلية
١١٠٠	الإستقلالية والموضوعية	٢١٠٠	طبيعة عمل نشاط المراجعة
١٢٠٠	المهارات والعناية المهنية	٢٢٠٠	تخطيط مهمة العمل
١٣٠٠	جودة المراجعة وبرنامج التحسين	٢٣٠٠	تنفيذ مهمة العمل
		٢٤٠٠	توصيل النتائج
		٢٥٠٠	متابعة سير العمل
		٢٦٠٠	قبول الإدارة للمخاطر

ولخدمة أغراض الدراسة تم التركيز على المعيار رقم (٢١٠٠) طبيعة عمل نشاط المراجعة الداخلية، وقد تم تقسيم المعيار إلى ثلاثة أقسام تشتمل على (٢١١٠ عمليات الحوكمة، ٢١٢٠ عمليات إدارة المخاطر، ٢١٣٠ عمليات الرقابة).

والتي تتضح من خلال الشكل الآتى:

شكل رقم (٢٠)

العلاقة بين المراجعة الداخلية والحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر



المصدر: (الصاوى، ٢٠١٢، ص ٢٠٥)

(أ) دور جودة المراجعة الداخلية فى تدعيم حوكمة الشركات

أكدت معايير المراجعة الداخلية فى إصدارها الحديث (IIA، 2017) يجب أن يسهم نشاط المراجعة الداخلية فى عمليات الحوكمة بواسطة تقييم وتحسين عملية الحوكمة من خلال:

(١) التأكد من فعالية إدارة الشركة والمساءلة التنظيمية وتبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفعالية الرقابة بها.

(٢) تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفعالية بين أطراف الحوكمة.

(٣) تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة بالشركة.

(٤) تقديم التوصيات المناسبة فيما يتعلق بالممارسات المثلى لعملية الحوكمة.

(٥) تحليل مستوى الشفافية للتقارير بين الأطراف ذات المصالح.

(٦) التعرف بمدى الإلتزام بالقوانين والتشريعات.

كما أوضحت دراسة ( مبارك، ٢٠٠٩، ص ٦٠٠ ) أن المراجعة الداخلية أحد الأطراف التي تتمتع بدوراً متميزاً عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، كما ينظر إليها كركن من أركان عملية الحوكمة الجيدة إلى جانب لجنة المراجعة والمراجع الخارجى والإدارة، ولا يقل دورها عن دور هذه الأطراف الأخرى، إن لم يكن أهم، وقد تضمن دورها فى تقدير المخاطر وتحقيق الرقابة والتأكد من الإلتزام بالإجراءات الرقابية.

### (ب) دور جودة المراجعة الداخلية فى تحقيق أهداف الرقابة الداخلية

أشارت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٦ بأنه يجب أن يكون لدى الشركة نظاماً متكاملًا للرقابة الداخلية وتقييم مدى كفاءته، والذي يهدف إلى التعامل مع المخاطر والتحقق من إلتزام الشركة بالقوانين واللوائح وحماية موارد الشركة، وضمان تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وذلك عن طريق التنفيذ الدقيق لمختلف وتعليمات وقواعد الحوكمة (الهيئة العامة للرقابة المالية، مرجع سابق، ص ٢٩:٣٠).

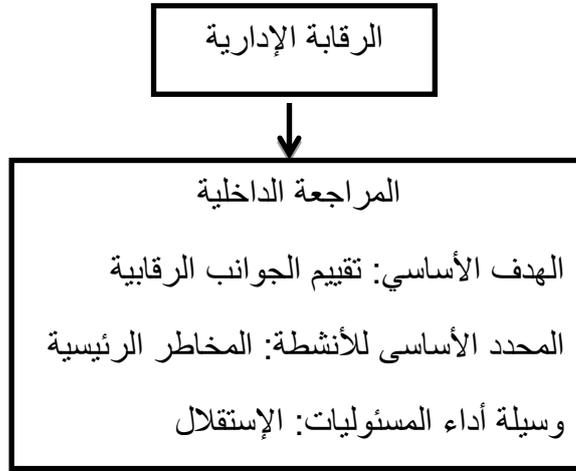
كما أوضحت دراسة (المطيرى، مرجع سابق، ص ١٤٧٤) و (Spira، 2003، P 658) أن نظم الرقابة الداخلية تمثل أحد آليات التعامل مع المخاطر وهى أحد وسائل تخفيضها، لذا يرى معهد المراجعين الداخليين أنها أحد الأساليب الرقابية للحد من المخاطر، ويعتبر إطار الرقابة (COCO) criteria of control الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين بكندا (CICA) الوارد فى تقرير لجنة (COSO، 1992) committee of sponsoring organization

هو الأكثر قبولاً من قبل الهيئات المهنية AICPA، IIA، FEI وشركات الأعمال فى مواجهة الحد من المخاطر فى إطار الحوكمة، كما أوضحت دراسة (الشواربى، ٢٠٠٥، ص ٣٦) المعيار الدولى (ISA 400) والأمريكى (SAS 78) والبريطانى (SAS 300) أن الهدف من فهم وتقدير وتقييم كفاءة وفعالية الجوانب الرقابية التى تضمن تحقيق الرقابة الداخلية هو تزويد المراجع الداخلى بأدلة إثبات عن فعالية تصميم وتنفيذ إجراءات نظام الرقابة، خلال الفحص والتقييم وهذا يدل على أن الإجراءات الرقابية الموضوعه مفهومة ويتم إتباعها من قبل المراجع الداخلى، مما يوفر ضمانات معقولة عن كفاءة وفعالية الإمتثال للقوانين واللوائح.

وتناولت دراسة (السعدنى، ٢٠٠٥، ص ٢٠٩) أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً هاماً فى ضوء تقدير المخاطر والتي تعتبر العامل الأساسى الذي يؤثر فى توجيه وظيفتها، بتقويم كفاءة وفعالية الجوانب الرقابية التى تضمن تحقيق الرقابة للإدارة، وهو ما وضحه عناصر الإطار الفكري للمراجعة الداخلية كما يلى :

### شكل رقم (٢١)

#### الإطار الفكري للمراجعة الداخلية



المصدر: (الصحن وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٢٢٥)

ويتضمن الدور الذى تلعبه إدارة المراجعة الداخلية فى ما يلى (بس، ٢٠٠٦، ص ١٩٨)

(Al Sawalqa and Qtish، 2012 ، P130):

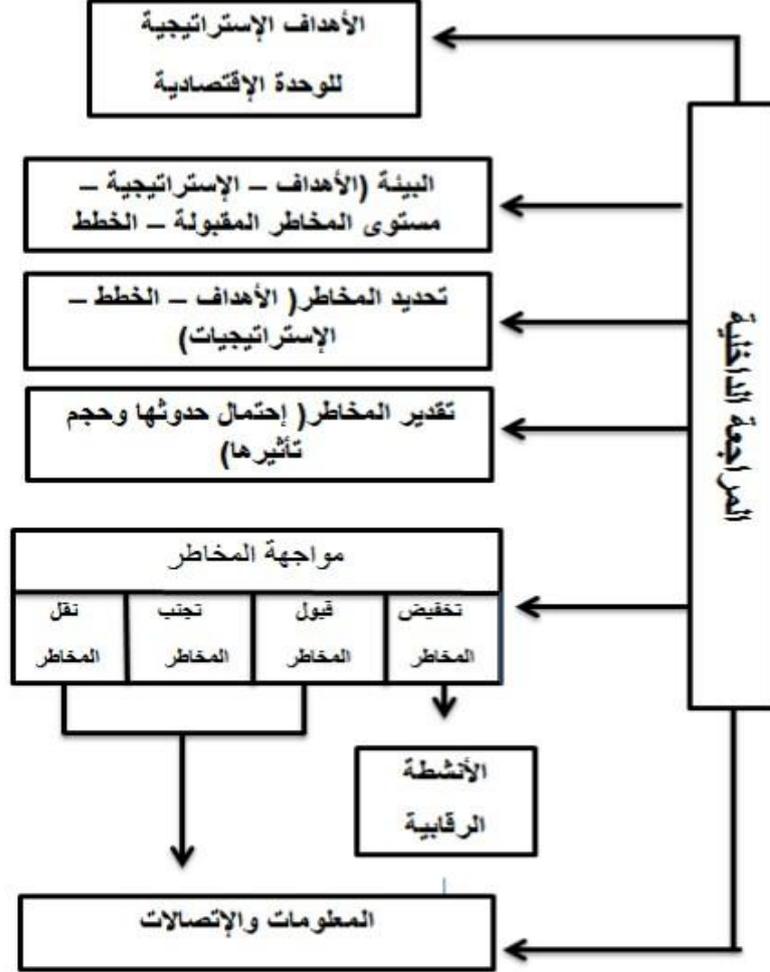
- ١- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية فالشركات عن طريق متابعة الإجراءات التنفيذية والرقابية وتحديد مدى إمكانية الإعتماد عليها.
- ٢- فحص أنظمة الرقابة والتحقق من الإلتزام بالسياسات والإجراءات والنظم المطبقة.
- ٣- تقديم إدارة المراجعة الداخلية التوصيات اللازمة لتقوية نقاط الضعف فى نظم الرقابة الداخلية.
- ٤- مراجعة مدى إلتزام العاملين بالقوانين واللوائح والتشريعات.
- ٥- تقييم أداء المديرين التنفيذيين بالمهام المفروض القيام بها.
- ٦- تقديم الإستشارات لكل من المديرين التنفيذيين ولجنة المراجعة ومجلس الإدارة.

## (ت) دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

يمكن توضيح دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في الشكل التالي :

### شكل رقم (٢٢)

#### دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر



Source: Kinney, 2003, P 142

فقد أصدرت لجنة (COSO, 2009) إطاراً متكاملًا لإدارة مخاطر الشركات وصفت فيه دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الشركات بـ (تحديد، تقييم، معالجة المخاطر، والتقارير عنها والتوصية بتحسين كفاءة وفعالية أنشطة وعمليات إدارة المخاطر والتركيز على دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل عمليات إدارة المخاطر) (Eulerich et al, 2017, P 5).

وقد أشار معهد المراجعين الداخليين (IIA،2017) وفقاً لمعيار إدارة المخاطر رقم (2012) إلى ضرورة تقييم المراجعة الداخلية لمدى فاعلية عمليات إدارة المخاطر وتحديد مدى المساهمة في تحسينها، حيث توفر توكيداً موضوعياً للإدارة عن فعالية إدارة المخاطر في ثلاث مجالات هي: (1) تحديد المخاطر، (2) تقييم المخاطر، (3) مدى فعالية الإستجابة أو رد فعل الشركة للمخاطر التي تم تحديدها وتقييمها.

كما أوضحت دراسة (عبد الرزاق، 2015، ص 169) بضرورة قيام المراجع الداخلي بمراجعة وتقييم مكونات نظام إدارة المخاطر ومراحل تنفيذه، من خلال قيام المسؤولين عنه بأداء المهام المطلوبة منهم مثل: تحليل المخاطر بدقة في وقت مناسب ومبكر، والإبلاغ عن أي قصور، ووضع سياسات ومؤشرات محددة لقياس ومتابعة المخاطر، والتوصية بإدخال تحسينات لتطوير وتفعيل النظام من أجل إعطاء ضمانات بشأن حسن سير عمليات إدارة المخاطر، من خلال تقارير دقيقة ومعبرة تمكن المعنيين من إتخاذ القرارات المناسبة، لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة،

مما يتطلب الإلتزام بالمعايير الدولية لإعادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية بالشكل الذي يعزز مساهمتها في متابعة وتقييم وتحليل نظم إدارة المخاطر وأدوات الرقابة المرتبطة بها، مما يُشكل تحدياً أمام المراجعين الداخليين، لذا يجب توفير التدريب العلمي والعملية وإعداد ورش عمل عن المخاطر وكيفية إدارتها (عبد الصمد، 2013، ص 17).

**مما سبق تستخلص الباحثة أن وظيفة المراجعة الداخلية تطورت ليتسع دورها ليشمل** تقييم وسائل ونظم الرقابة الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر، وكذلك دورها من خلال التأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة بما يضمن تفعيلها على نحو سليم، وبناءً على تصور ودارسة المخاطر التي تواجه الشركات من خلال تحديث ومتابعة وتقييم تلك المخاطر بشكلٍ دوري، لذا أصبح يُنظر إلى المراجع الداخلي على أنه الأكثر تأهيلاً لما يمتلكه من خبرات ومهارات جعلته مؤهلاً لذلك ونتيجة لذلك، ظهر اتجاه حديث للمراجعة الداخلية يهدف إلى ضرورة إهتمام المراجع الداخلي بالمخاطر، وتقييم فعالية إدارة المخاطر بالشركة والذي يسمى بـ "المراجعة الداخلية على أساس المخاطر"، وهذا المنهج أصبح مقبولاً على الصعيد العالمي على نطاقٍ واسعٍ نظراً للتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال.

## ٥.١.٢ المراجعة الداخلية على أساس المخاطر Risk-Based Internal Audit

شهدت المراجعة الداخلية فى السنوات الأخيرة إهتماماً متزايداً من قبل شركات التأمين خاصة والتي تعتبر من أكثر الشركات المالية إحتياجاً إلى تفعيل جودة أنشطة المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر لمواجهتها والحد منها، لذا يرتبط نجاح هذه الشركات وضمن إستمراريتها بمدى الإهتمام التي توليه لمهام وأنشطة إدارة المخاطر المرتبطة بما تقدمه من منتجات وخدمات تأمينية فى ظل السوق التنافسية(درويش،مرجع سابق، ص٤٣:٤٤).

فأصبحت المراجعة الداخلية دعامة أساسية يُستعان بها فى تقويم أنشطة إدارة المخاطر فى المؤسسات المالية ومنها شركات التأمين، من خلال العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر بالشركة وإدارة المراجعة الداخلية بها، فكلّ منهما يؤثر فى نجاح أو فشل الآخر:(أزغير،٢٠١٥، ص٩٩)، فالمراجعة الداخلية تقوم بدور القيادة فى ظل تطبيق إطار إدارة المخاطر بالشركة، بينما تقوم إدارة المخاطر بتوفير البيئة المناسبة لقيام المراجعة الداخلية بأنشطتها والتي تساعد أيضاً على تحسين إدارة المخاطر بالشركة، ومن ثم يبرز دور المراجع الداخلى خلال جميع مراحل عملية ادارة المخاطر بداية من تحديد المخاطر التي تواجه الشركة، مروراً بتقييمها، وإنهاءً بكيفية تعامل الإدارة معها والإستجابة لها(خميس،٢٠١٢،ص٤).

يمكن توضيح العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر فى الشكل التالى:

شكل رقم (٢٣)

العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر



التي يمكن إستخدامها فى تخطيط المراجعة الداخلية

المصدر: (صالح، ٢٠٠٧، ص١٠١)

وبناءً على ما سبق فإن الباحثة تتناول المراجعة الداخلية على أساس المخاطر من خلال العناصر التالية:

١. المراجعة الداخلية على أساس المخاطر - الطبيعة والمفهوم
٢. الهدف من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
٣. مساهمات المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
٤. متطلبات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
٥. إجراءات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر
٦. الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر
٧. القيمة المضافة من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر

#### ١.٥.١.٢ المراجعة الداخلية على أساس المخاطر - الطبيعة والمفهوم

أوضحت دراسة (Benli and Celayir، 2014، P 5) أن هيكل المراجعة الداخلية التقليدي لا يلبي إحتياجات الإدارة من (موثوقية التقارير المالية والقوانين واللوائح) كما أنها ليست فعالة بما فيه الكفاية لتقليل المخاطر التي تتعرض لها الشركات، لذا وجهت المنظمات المهنية والرقابية جهودها بإتباع نهج جديد وهو ما يسمى (المراجعة على أساس المخاطر)

وذلك لتوفير إستدامة وتطوير الشركات، وأن الغرض من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر هو المساهمة ودعم جميع الجهات المعنية (الإدارة العليا) فى المقام الأول للوصول إلى أهدافها وغايتها، من خلال فهم أفضل لتخفيض المخاطر وتقييمها، وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وأنشطة إدارة المخاطر، فأن دراسة (Ayagre،2014، P 55) أوضحت دور المنظمات المهنية المتمثل فى معهد المراجعين الداخليين (IIA) من خلال المعيار رقم (٢١٠٠) حول نشاط المراجعة الداخلية ودورها فى إدارة المخاطر من خلال الدور الإستشاري المتمثل بالفحص والتقييم وإعداد التقارير والتوصية بالتحسينات بشأن كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر.

كما تناوأت دراسة (الوردانى،مرجع سابق، ص٨٥) أن منهج المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر ليطور أداء المراجعة الداخلية وينقل تركيزها من التركيز على الرقابة إلى التركيز على المناطق الأكثر مخاطرة، ويهدف إلى تقديم ضمانات عن المخاطر التي تم إدارتها في حدود المستوى المقبول من قبل مجلس الإدارة، وجاءت المعايير الدولية للممارسة المراجعة الداخلية لتؤكد على ضرورة إعداد خطة المراجعة الداخلية على أساس المخاطر.

وتقرير(KPMG، 2016،P 83 ) ألقى الضوء على أن المراجعة الداخلية لها دوراً أساسياً في إدارة المخاطر من خلال في توفير ضمان موضوعي عن فعالية أنشطة إدارة المخاطر، وأنها تدار بشكلٍ مناسب من خلال تحديد المخاطر وتحليل عوامله وإستخدام مؤشرات، وبالتالي مساعدة الإدارة في متابعة وفحص وتقييم التقارير.

لذا فإن دراسة (Leung and Cooper،2004،P 8) تناولت تعريفاً للمراجعين الداخليين بأنهم مجموعه من العاملين الموهوبين في مجالات تقييم الرقابة والمخاطر من خلال الخبرة والمهارة، وبالتالي يجب عليهم الممارسة المهنية المعترف بها.

وعرفها معهد المراجعين الداخليين (IIA،2004)"بأنها توفر تأكيداً مستقلاً لمجلس الإدارة عن فعالية عمليات إدارة المخاطر، والمخاطر التي تؤثر على أهداف عمل الشركة وإستراتيجيتها وإدارتها وتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.

كما عرفها (Al- jabali et al، op.cit ،P165) بأنها حجر الزاوية ودعامة أساسية في الأداء الإشرافي للشركة من خلال تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والتأكد من كفاءة الإجراءات والسياسات الرقابية المتبعة، وذلك يختلف وفقاً للغرض وحجم وهيكل الشركة.

وقد عرفها (Nelson،2011،P 7) بأنها المنهج الذي يوفر ضمانات حول إدارة المخاطر في ظل قدرة الشركة على تحمل المخاطر.

**مما سبق تستخلص الباحثة أن وجود إدارة المخاطر لدى شركات التأمين يعتبر تحدياً يواجه المراجع الداخلي فضلاً عن إتساع دوره الحديث المتمثل في الفحص والتقييم وإعداد التقارير والتوصية بالتحسينات بشأن كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر، لذا يجب ضرورة تهيئة بيئة العمل من أجل الإلتزام والدعم للمراجعة الداخلية لأداء مسؤوليتها بفاعلية وإعطاء**

ضمانات بأن المخاطر تُدار بشكلٍ فعالٍ، وبالتالي فإنه يجب التعرف على الأهداف والإسهامات التي تقدمها المراجعة الداخلية بعمليات إدارة المخاطر، وذلك للمطالبة بالتركيز على هذه المنهجية.

## ٢.٥.١.٢ الهدف من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر

ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (٢٤)

### الهدف من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر

دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين			
تقييم المخاطر	تصنيف المخاطر	طريقة التعامل مع المخاطر	تقييم قرار التعامل مع المخاطر
مخاطر مرتفعة	مخاطر إستراتيجية	دور إدارة المخاطر بالشركة	دور المراجع الداخلي بالشركة
مخاطر متوسطة	مخاطر تشغيلية		
مخاطر منخفضة	مخاطر مالية		
مخاطر مقبولة	مخاطر قانونية		
	مخاطر إقتصادية		

المصدر: (درويش، مرجع سابق، ص ٦٢)

وقد أوضحت دراسة (حسن، مرجع سابق، ص ١٤٢:١٤٥) وتقرير (KPMG، 2017)

بأن أهداف المراجعة على أساس المخاطر تتمثل في :

### (١) إدراك ثقافة المخاطر

من خلال إجراء التدريب العلمي والعملى وإعداد ورش عمل عن المخاطر وكيفية إدارتها وإختيار ممن تتوافر فيهم الخبرة والمهارة.

## (٢) التعرف على المخاطر وتحديدها و مدى قابلية الشركة لتحمل تلك المخاطر

من خلال التعرف على المصادر الأساسية للمخاطر، تحديد المخاطر، قياس احتمال حدوثها، طريقة التعامل، استخدام مصفوفات الخطر، تحديد الأهداف الرئيسية للشركة، مدى قابلية الشركة لتحمل الخطر وما مدي الإستجابة.

## (٣) تقييم جميع المخاطر التي تواجهها الشركة

تحديد إستراتيجية من قبل المراجعة الداخلية لتقييم جميع المخاطر التي تعرضت لها الشركة، التخطيط الدورى من قبل المراجعة الداخلية، ربط المخاطر بمهام المراجعة الداخلية، والتي يمكن من خلالها إتخاذ قرارات سليمة لمواجهة المخاطر المحتمل حدوثها والتي يمكن السيطرة عليها.

## (٤) إدارة المخاطر وتقييم الضوابط الداخلية

تحديد الطريقة المثلى للتعامل مع المخاطر عن طرق نقل أو تجنب أو تخفيض أو قبول الخطر وتنفيذ الضوابط الرقابية الفعالة للحد من هذه المخاطر، والتي تتمثل فى الأساليب والإجراءات الرقابية.

## (٥) حاجة الإدارة العليا للحصول على فهم كامل بالمخاطر

رفع التقارير إلى الإدارة العليا، والذي يتم من خلالها التحقق من مدى كفاءة وفعالية تقييم الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر ومدى تحقيق الأهداف المرغوبة والسابق تحديدها من قبل الإدارة العليا.

### ٣.٥.١.٢ مساهمات المراجعة الداخلية على أساس المخاطر

تتمثل مساهمات المراجعة الداخلية على أساس المخاطر فيما يلي:

(Benli and Celayir، op.cit ،P 5)

١- تحقيق الكفاءة والفعالية والتخصص فى مجال المراجعة.

٢- تطوير نهج متنسق وشامل لإدارة المخاطر.

٣- تحديد إذا كانت أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر تعمل بشكل مناسب من حيث القوة والضعف.

٤- تحديد الجوانب المستقبلية لمستويات الخطر والتحديات المتوقعة.

٥- ضمان إستمراره قيمة الشركة من قبل المراجعة الداخلية من خلال إستخدام الموارد الأكثر كفاءة والتخلص من التكاليف غير الضرورية.

٦- الإلتزام بالقوانين والتشريعات.

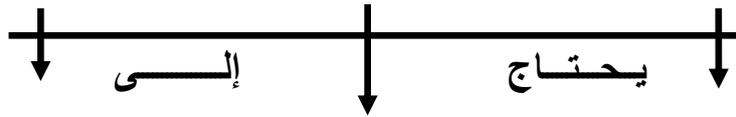
مما سبق تستخلص الباحثة أن دور المراجع المتميز فى عمليات إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم ورفع التقارير وتقديم النصحية والدعم للإدارة، فأن الأمر يحتاج إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة لإدارة المخاطر من خلال توافر مجموعة من المتطلبات والإجراءات والتي تعتبر مؤثرة فى فعالية أداء المراجعة الداخلية.

#### ٤.٥.١.٢ متطلبات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر

من الضرورى توفير مجموعة من المتطلبات عند تطبيق منهج المراجعة الداخلية على أساس المخاطر حتى تؤدى الغرض والدور المتوقع منها والتي تتمثل فى الشكل التالى:

شكل رقم (٢٥)

الدور المتوقع من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر



(١) توافر قاعدة بيانات عن المخاطر (٢) التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى

(٣) إستقلالية المراجع الداخلى (٤) تطبيق قواعد الحوكمة (٥) تشكيل لجان المراجعة

(٦) توفير إطار فعال لإدارة المخاطر

المصدر: (قادر، مرجع سابق، ص ١٣)

ويمكن عرض المتطلبات السابقة كما يلي:

#### أ- ضرورة توافر قاعدة بيانات عن المخاطر

يجب أن يتوافر لدى المراجع الداخلي أساليب التوثيق المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة والأساليب التي تساعده على عرض التقارير سواء أكانت أساليب احصائية أو غير احصائية، وتوفير البرامج التدريبية التي تساعده على تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وفقاً لإستراتيجية المنظمة وتحليلها ودراسة مدى قبولها(سمره، ٢٠١١، ص ٣٧٤).

#### ب- التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى

يعد التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى من المتطلبات التى تزيد من فعالية أداء ادارة المراجعة الداخلية وذلك من خلال (المستوى التعليمى للمراجع الداخلى، التدريب والتعليم المستمر، الخبرة)، لذا يجب توفير دورات تدريبية مستمرة خاصة بالمخاطر للمراجعين الداخليين للتعرف على الأساليب المستخدمة وحثهم على الإشتراك بالمؤتمرات والندوات للإطلاع على آخر التطورات فى مهنة المراجعة الداخلية (أزغير، مرجع سابق، ص ١١٤).

#### ت . إستقلالية المراجع الداخلى

تعتبر إستقلالية المراجع الداخلى من أهم متطلبات نجاح مهنة المراجعة الداخلية، وذلك وفقاً لما جاء فى معايير معهد المراجعين الداخليين رقم (١١٠٠٠) والخاص بالإستقلالية والموضوعية بالإضافة إلى المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (P 5 INTOSAI، 2010،) بإعتبار أن كلاً من هما يمثل أمراً حيوياً فى التأكد من أن عمل المراجعة المنفذ ونتائجها تتمتع بالمصداقية وأنها حقيقية وغير متحيزة.

#### ث . تشكيل لجان المراجعة

أشارت دراسة (Boubaker and Taher،2013،P 4) أن تعزز وتدعم لجنة المراجعة من وظيفة المراجعة الداخلية من خلال الفحص والمراقبة لعملياتها، كما تقوم بتقييم هيكلها التنظيمى، وتدعيم وتعزيز إستقلالية المراجع الداخلى وتحديد مسؤولياته وتقييم كفاءته، وفحص أنظمة الرقابة الداخلية ومدى توافق الممارسات الفعلية مع انظمة الشركات، كما أوضحت دراسة (Thareja،2015،P 6) مدى إرتباط المراجعة الداخلية بلجان المراجعة بأنها تقدم ضمانان

بشأن الضوابط الرقابية والإلتزام بالسياسات القانونية والإجراءات التنظيمية، ودورها الإستشارى فى إضافة قيمة للشركات تحديد وتقييم المخاطر، وبالتالي فإن لجان المراجعة تعطي للمراجعين الداخليين حرية أكبر فى تقديم خدماتهم وإبداء رأيهم بدلاً من إرتباطهم بالإدارة التنفيذية.

### ح- توفير إطار فعال لإدارة المخاطر

يتم التقييم الذاتى وإجراءات الرقابة الفعالة من خلال توفير إطار أو سياسة فعالة لإدارة المخاطر، حيث تقوم إدارة المخاطر بالتحديد والقياس والمتابعة والمراقبة وهو الدورى المحورى لها، وذلك للتعرف على الأساليب والطرق التى يتم التعامل بها مع المخاطر من أجل تعريف المراجع الداخلى بها وإعطاءه صورة كافية عن المخاطر وكيفية تقييمها، ويظهر دور المراجعة الداخلية من خلال تقييم فعالية إدارة المخاطر بالشركة ومد الإدارة ولجنة المراجعة بالتقارير عن مدى فعاليتها (Ackermann and Marx، 2016، P 48).

كما أوضحت دراسة (الشريف، سابق، ص ٨٥) أن قيام المراجع الداخلى بالتقرير عن كفاءة إدارة المخاطر يجعل الشركات عامة و التأمين خاصة بوضع إطار قوى وفعال لإدارة المخاطر من خلال تطبيق أحدث أساليب وتقنيات لإدارة المخاطر.

### ج- تطبيق قواعد الحوكمة

أن ديناميكية التغييرات الإقتصادية أدت إلى تطور وظيفة المراجعة الداخلية حتى يتعين على المراجعين الداخليين مواكبة هذه التحديات فى سياق متطلبات حوكمة الشركات، حيث أصبحت المراجعة الداخلية واحدة من أهم العناصر الرئيسية فى عملية الحوكمة التى تضيف قيمة للشركات من خلال الإلتزام بالضوابط والمعايير التنظيمية والسياسات (1، P 2012، Bořa-Avram).

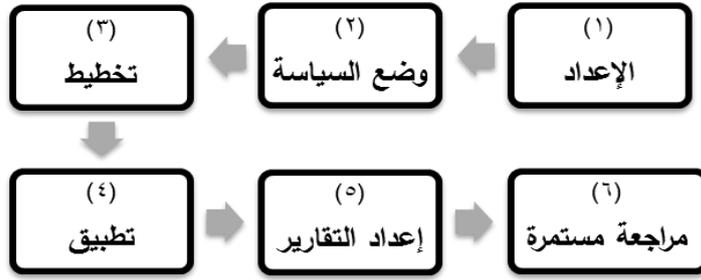
## ٥.٥.١.٢ إجراءات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر

أوضحت العديد من الدراسات ومنها دراسة كلاً من (Ayvaz and ،2010،P 4) و (Danescu،2010، P 235:236) (Pehlivanli ( BENEŠ،2012،P 11:12 )

بأن هذه الإجراءات تتمثل في:

### شكل رقم (٢٦)

#### إجراءات تطبيق المراجعة الداخلية على أساس المخاطر



وعن طبيعة هذه الخطوات السابقة يمكن القول بما يلي:

#### (١) إعداد سياسة التدقيق المناسبة ( التحضير ) Preparation

من خلال دراسة وفهم شركات التأمين لأهداف البرنامج وهل يتناسب نهج المراجعة الداخلية على أساس المخاطر هذه الشركات وإجراءات العمل بها.

#### (٢) وضع السياسة

تتطلب من شركات التأمين وضع ضوابط وسياسات واضحة إستناداً على نهج المراجعة الداخلية على أساس المخاطر القائم على تحديد وتقييم مخاطر الشركة، بما يتماشى مع مصفوفة أو خريطة المخاطر، مما يهدف إلى زيادة الفعالية، حتى يتم اعتمادها من مجلس إدارة الشركة.

### Planning التخطيط (٣)

يعتبر التخطيط والجدولة من أهم المراحل، وحجر الزاوية في منهجية المراجعة الداخلية على أساس المخاطر من خلال تسجيل المخاطر وتحديد أهدافها وتقييم الأهداف وتعرف شركات التأمين للمخاطر وكيفية إدارتها والتقنيات المستخدمة وعرضها على الإدارة ولجنة المراجعة لأخذ آرائهم.

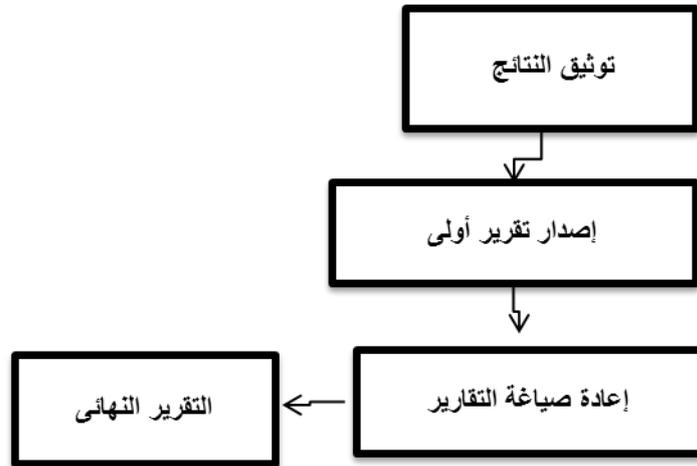
### Executing التطبيق (٤)

وعند اعتماد سياسة المراجعة الداخلية على أساس المخاطر، يتم وضعها موضع التطبيق العملي، من خلال قيام شركات التأمين بإعداد خارطة طريق للتطبيق عن طريق تحديد المخاطر ومصادرها ومستواها ودور المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر.

### result, completing the auditing activity إعداد التقرير (٥)

#### شكل رقم (٢٧)

#### إعداد التقرير



المصدر: (الدليل الإرشادي للتدقيق على تقنية المعلومات، مرجع سابق، ص ٩٦)

تُقدم التقارير إلى الإدارة لتمكينها من متابعة النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها للتعرف على نقاط الضعف الرقابية عند تطبيق نهج المراجعة الداخلية على أساس المخاطر ومدى الإستجابة response وإتخاذ الإجراءات المناسبة.

## (٦) المراجعة المستمرة (المتابعة) Following Up

باعتبارها تطوير لمنهجية المراجعة الداخلية على أساس المخاطر ويتم من خلالها تقييم المخاطر بشكلٍ منتظم ومتكرر لمعرفة مدى الإنحرافات المستقبلية للمنهجية والمخاطر اللاحقة أو المستقبلية حتى يتم وضع الإجراءات التصحيحية (التقييم الذاتي، التنفيذ المسبق للمراجعات)، وذلك لضمان عملية مراجعة شاملة ولتعظيم أقصى إستفادة من خلال تخفيض الوقت والإهتمام بالمخاطر الأكثر خطورة وتوفير وسيلة هامة للإنذار المبكر لمؤشرات الخطر داخل شركات التأمين.

مما سبق تستخلص الباحثة أنه تم توضيح العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر من خلال عرض المتطلبات وإجراءات تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على أساس المخاطر والتي من شأنها توفر للمراجع الداخلي رؤية واضحة، تمكنه من تقديم التوصيات بتبني إجراءات رقابية جديدة من خلال معرفته بالأدوار الأساسية والمسموح بها وأيضاً الأدوار التي يحظر عليه القيام به والتي يتم توضيحها.

### ٦.٥.١.٢ الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

شكل رقم (٢٨)

#### الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	الأدوار المسموح للمراجعة الداخلية باستخدامها	الأدوار التي يحظر على المراجعة الداخلية القيام بها
١. تقديم تأكيد عن عملية إدارة المخاطر.	١. تسهيل عملية تحديد وتقييم المخاطر.	١. تحديد المستوى المقبول من المخاطر.
٢. تقديم تأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.	٢. تدريب الإدارة ومساعدتها في إجراءات الإستجابة للمخاطر.	٢. التدخل في عملية إدارة المخاطر.
٣. تقييم عملية إدارة المخاطر.	٣. دعم عملية إعداد التقارير عن المخاطر.	٣. تأكيدات الإدارة عن المخاطر.
٤. تقييم تقرير عن المخاطر.	٤. تطوير إطار إدارة الشاملة للمخاطر.	٤. إتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر.
٥. مراجعة وفحص إدارة المخاطر.	٥. تنسيق أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر.	٥. المحاسبة عن إدارة المخاطر.
	٦. تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر التي تعتمد عليها الإدارة.	٦. تنفيذ الإستجابات للمخاطر بدلاً عن الإدارة
	٧. تأييد إنشاء الإدارة الشاملة للمخاطر	

Source:( The Institute of Internal Auditors·2004)

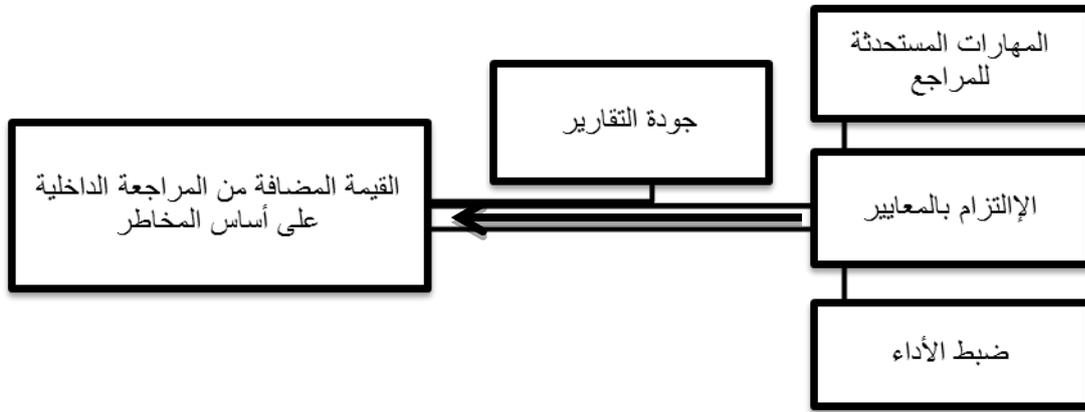
مما سبق تستخلص الباحثة أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً رئيسياً في إدارة المخاطر، وبالرغم من ذلك إلا إنه يوجد أدوار محظور عليها القيام بها، وهذه الأدوار المحظورة من الممكن أن تجعل المراجع الداخلي يركز بشكل أفضل على أعماله الأساسية، والإرتقاء بالمهنة إلى مستوى إستراتيجي، وزيادة فعالية أنشطتها في ضبط الأداء، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة لمنهجية المراجعة الداخلية على أساس المخاطر وللشركة.

#### ٧.٥.١.٢ القيمة المضافة من المراجعة الداخلية على أساس المخاطر

أوضحت العديد من الدراسات منها (الورداني، مرجع سابق، ص ٩٢) و(سعود، ٢٠١٧، ص ٦٨) و(خطاب، مرجع سابق، ص ٣٢٥:٣٢٦) و( Ali، 2016،P 53 ) و ( P 130 ) و ( Bonić،2012، القيمة المضافة للمراجعة الداخلية على أساس المخاطر من خلال الشكل التالي :

#### شكل رقم (٢٩)

#### القيمة المضافة من المراجعة على أساس المخاطر



ويمكن توضيح الشكل السابق من خلال الخطوات الآتية:

#### - المهارات الواسعة لفريق المراجعة

يوفر هذا النهج للمراجعين الداخليين مجموعة من المهارات والمسؤوليات والتي تتمثل في تنمية مهارات التفكير الإبتكارى والتحليلي، والإلمام بالمفاهيم المستحدثة في مجال الرقابة وبأحدث الطرق في تقييم وإدارة المخاطر مما يوفر تطوراً في الأساليب والمفاهيم والتقنيات المستخدمة لكل نوع من أنواع المخاطر.

## - خطة المراجعة الداخلية

تعتمد خطة المراجعة على أساس المخاطر على المبادئ والمعايير التي خضعت لها من خلال دور المراجعين الداخليين حيث ذكر المعيار رقم (٢٠١٠) ورقم (٢١٢٠) حول نشاط المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر من خلال الدور الإستشاري المتمثل بالفحص والتقييم وإعداد التقارير والتوصية بالتحسينات بشأن كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر.

## - نطاق المراجعة

حيث يشير نطاق المراجعة الداخلية الى إجراء إختبارات وفحص أنظمة الرقابة الداخلية، وتقييم وتحسين إدارة المخاطر وتقديم التقارير إلى الادارة ولجنة المراجعة وتقديم الإستشارات من ناحية، ومن ناحية أخرى الإلتزام بالقوانين واللوائح والإجراءات بما يحقق الفعالية في إستخدام الموارد.

- جودة التقارير والتوصيات المقدمة للمديرين (Zaharia, 2014, P 4821)

### شكل رقم (٣٠)

#### تقرير المراجعة الداخلية



المصدر: (صالح، مرجع سابق، ص ١٠٠)

تقدم الخدمات التأكيدية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن فعالية الأداء من خلال توثيق كافة عمليات المراجعة الداخلية في صورة تقارير توضح النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم تقديم الإجراءات الوقائية.

مما سبق تستخلص الباحثة أن وظيفة المراجعة الداخلية تضيف قيمة لإدارة المخاطر ولشركات التأمين خاصة، وذلك لتوفير تأكيد معقول في دعم الأهداف الإستراتيجية، والإلتزام

بتطبيق القوانين والتشريعات، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء المهني للمراجع الداخلى، الأمر الذى يزيد من أهمية عمليات إدارة المخاطر عند التطبيق على شركات التأمين.

وبالتالى تعتبر المراجعة الداخلية من الموضوعات الحيوية التى تخضع للتطور المستمر لما تمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمراجع الداخلى ودوراً رئيسياً للشركات، بإعتبارها مقياساً مهماً لتقييم أداء الشركة، وبالتالى فإن تطوير دور المراجعة الداخلية فى تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والإستثمارات خاصة، تشكل حماية للشركة وتقلل من احتمالية التعرض للمخاطر التى تواجهها، وذلك من خلال البحث عن آلية جديدة لتطوير أداء مهنة المراجعة الداخلية بما يتناسب مع دورها الريادى فى الوقت الحالى، وذلك للوقوف على نقاط الضعف والقصور، ووضع الإجراءات التى تتخذها الشركة فى مواجهة المخاطر والحد منها، بما ينعكس على أدائها وضبط معاملاتها وتصحيح نواحى الخلل ومن ثم الوصول الى أفضل الممارسات، وهذا من خلال ما تقدمه الباحثة فى المبحث الثانى من خلال المدخل المقترح.

## المبحث الثاني

### المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات

#### فى شركات التأمين

##### تمهيد

يعتبر إختيار مقاييس الأداء واحداً من أهم التحديات التى تواجه شركات التأمين، وذلك لعدم وجود صورة واضحة حول تنفيذها بشكلٍ صحيح، وفى الوقت نفسه لم تعد مقاييس الأداء التقليدية ملائمة ومن أهم هذه المقاييس (أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة)(EVA)، لإعتمادها بصفة أساسية على المؤشرات المالية، لذا تواجه هذه الشركات صعوبة عند التطبيق فهى لا تعكس الصورة الحقيقية لأدائها(Li Xiaoping ،2009،P 149).

ومع زيادة حدة المنافسة فى بيئة الأعمال المعقدة ولمواجهة هذه التحديات فى الوقت الراهن، أصبح من الواجب البحث عن آلية أخرى لمعالجة هذا القصور، وذلك الأمر شكّل قوى ضغط دفعت هذه الشركات إلى تبنى مقاييس ملائمة تمكن هذه الشركات من قياس وتحديد القيمة المحققة الفعلية (الغزاوى، ٢٠١٥، ص ٣٠).

واستجابة لحاجة هذه الشركات إلى مقاييس لترجمة إستراتيجيتها ورقابتها وتقييم مدى تحقيق أهدافها التنظيمية، ومن هذا المنطلق ظهر (أسلوب قياس الأداء المتوازن)(BSC) الذى قدمه (Kaplan and Norton ،1992) كأحد الإتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، وتوجيه الشركات وتمكينها من تفعيل إستراتيجيتها طويلة الأجل(المرسى، ٢٠١٢، ص ٣٠٦)، والتى تعتمد على خلق القيمة لهذه الشركات، ومن ناحية أخرى، يقوم أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة بدور هام بالنسبة للأداء المالى المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، حيث أنه يدعم مقاييس الأبعاد الأخرى من خلال قياس قدرة الوحدات التشغيلية التى تسبب النتائج المالية للأقسام الفرعية والشركة ككل على خلق القيمة، ومن هنا ظهرت العديد من المحاولات للتأكيد على أهمية إستخدام المقاييس المالية وغير المالية جنباً إلى جنب فى عمليات التقييم، وهو ما أظهره الربط بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن من

خلال أوجه التوافق بين أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن وما تركز عليه مقياس القيمة الاقتصادية المضافة من إضافة قيمة (مشرف، مرجع سابق، ص ١١).

وقد أوضحت دراسة (Jovanovic and Krivokapic، 2008، P 59:61) أن أسلوب قياس الأداء المتوازن يتضمن العديد من المؤشرات مما يجعل صعوبة لدى الإدارة في إتخاذ التدابير لإختيار المؤشرات بشكلٍ دقيق، ومن ثم فإنه يحتاج إلى منهج أو أسلوب لتحديد وفرز وترتيب الأولويات الإستراتيجية حسب أهميتها النسبية، من خلال تحديد الأهداف والمعايير الأكثر تأثيراً، وذلك بتجميع وجهات النظر المتعددة من قبل متخذي القرار لذوى الخبرة ويتم مقارنة النتائج compare results فى ناتج فردي مركب يطلق عليه مقياس مركب composite measure أو (الوزن النسبى الإجمالى) relative weight of the total، وذلك لترتيب العوامل حسب أهميتها النسبية، حتى تستطيع الإدارة العليا الإعتماد عليها فى إتخاذ وترشيد القرار، وهذا ما يوفره أسلوب التحليل الهرمى (AHP).

وترى الباحثة أن هذه الدراسة تقوم على إختيار مقاييس ملائمة فى بيئة أعمال تتسم بالمنافسة، من خلال الإستفادة من مميزات مقاييس الأداء المالية ومميزات مقاييس الأداء غير المالية، وذلك بالتكامل بينهم بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى والذى يشتمل على الطريقة الكمية والوصفية معاً، للوصول إلى مقياس عام ومركب لإتخاذ القرار وتقييم الأداء، وذلك من خلال إعطاء الأولوية للعوامل الفعالة عن طريق تحديد الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء.

## ١.٢.٢ الهدف من المدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

يهدف هذا المدخل إلى إيجاد عملية منهجية متكاملة قابلة للتطبيق يمكن إستخدامها بصفة دورية من خلال خطوات واضحة لتحديد وتقييم عمليات إدارة مخاطر الإستثمارات عن طريق تطوير دور المراجعة الداخلية، من أجل تسهيل إتخاذ القرارات الرقابية لهذه المخاطر والتخفيف من آثارها وإدارتها بإتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها (قاسم، ٢٠١٧، ص ١٤٢).

وترى الباحثة أن هذا المدخل الذى سيتم إقتراحه وتقديمه بهدف تطبيقه بشكلٍ دورى، بحيث يتم تحديثه بين الحين والآخر ومن ثم تطويره لمواكبة التغيرات التى تحدث على مستوى

المخاطر وإدارتها وما يظهر من أفكار من قبل الباحثين والمهتمين في موضوع تقييم المخاطر وإدارتها من قبل المراجعة الداخلية.

### ٢.٢.٢ الأسس التي يستند إليها المدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات

يقوم هذا المدخل بشكلٍ أساسي على استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تحقيق التكامل بين أحد مقاييس الأداء المالية وهو مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأحد الأساليب متعددة الأبعاد وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن، وذلك من أجل تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في شركات التأمين (عقل، مرجع سابق، ص ٢٨٥).

### ٣.٢.٢ استخدام أسلوب التحليل الهرمي في ظل تحقيق التكامل بين أسلوب مقياس

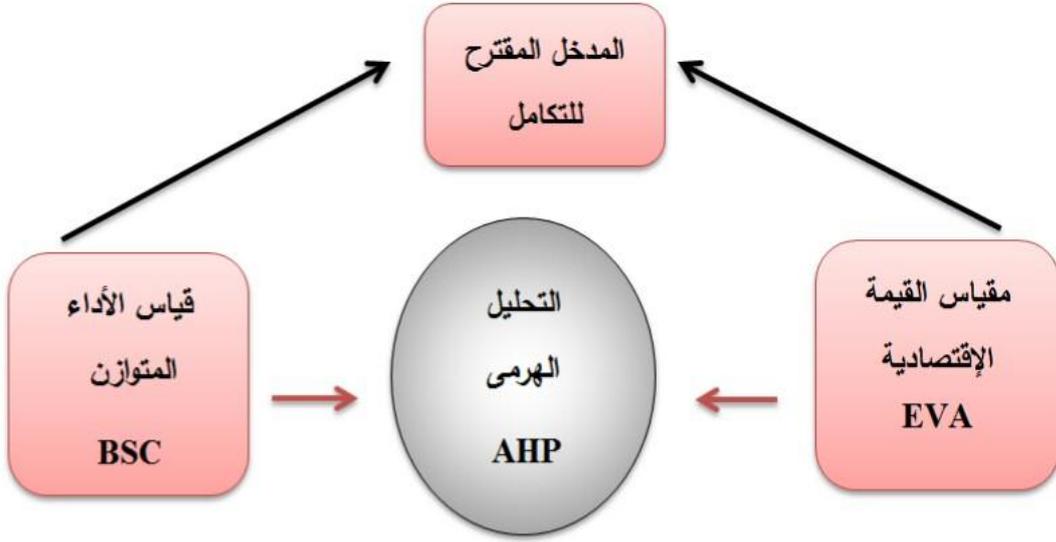
القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن:

لكي تتجح وظيفة المراجعة الداخلية في دورها المحورى والذي ينبغي أن تؤديه بمستوى معين من الجودة، وهو ما فرض عليها من تطوير مستمر لهذا الدور، لذا يتطلب البحث عن آلية جديدة تتناسب مع دورها الريادى، وهذا ما دفع العديد من الدراسات إلى تبني هذا الموضوع ومنها دراسة (Harold D. and Darlene Brannigan، 2004)، حيث أثبتت هذه الدراسة أنه من خلال تطبيق أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، يتم معالجة المشاكل التي يتضمنها كلاً من أسلوب قياس الأداء المتوازن والذي يفتقر إلى نظام قياس محدد وجيد، وأسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة المتمثل في إفتقاره إلى المؤشرات الأساسية leading indicators والتي يتمثل دورها الرئيسي في خلق قيمة للشركات عامة و شركات التأمين خاصة.

وبناءً على ما سبق قامت الباحثة بمحاولة تطبيق مدخل للتكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن باستخدام أسلوب التحليل الهرمي بهدف تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، والذي تراه أن يلعب دوراً تكاملياً في تطوير وظيفة المراجعة الداخلية بما تنعكس إيجابياً بدورها لتقييم عملية إدارة مخاطر الإستثمارات. ويمكن عرض الإطار العام لهذا المدخل في الشكل التالي:

### شكل رقم (٣١)

#### المدخل المقترح للدراسة



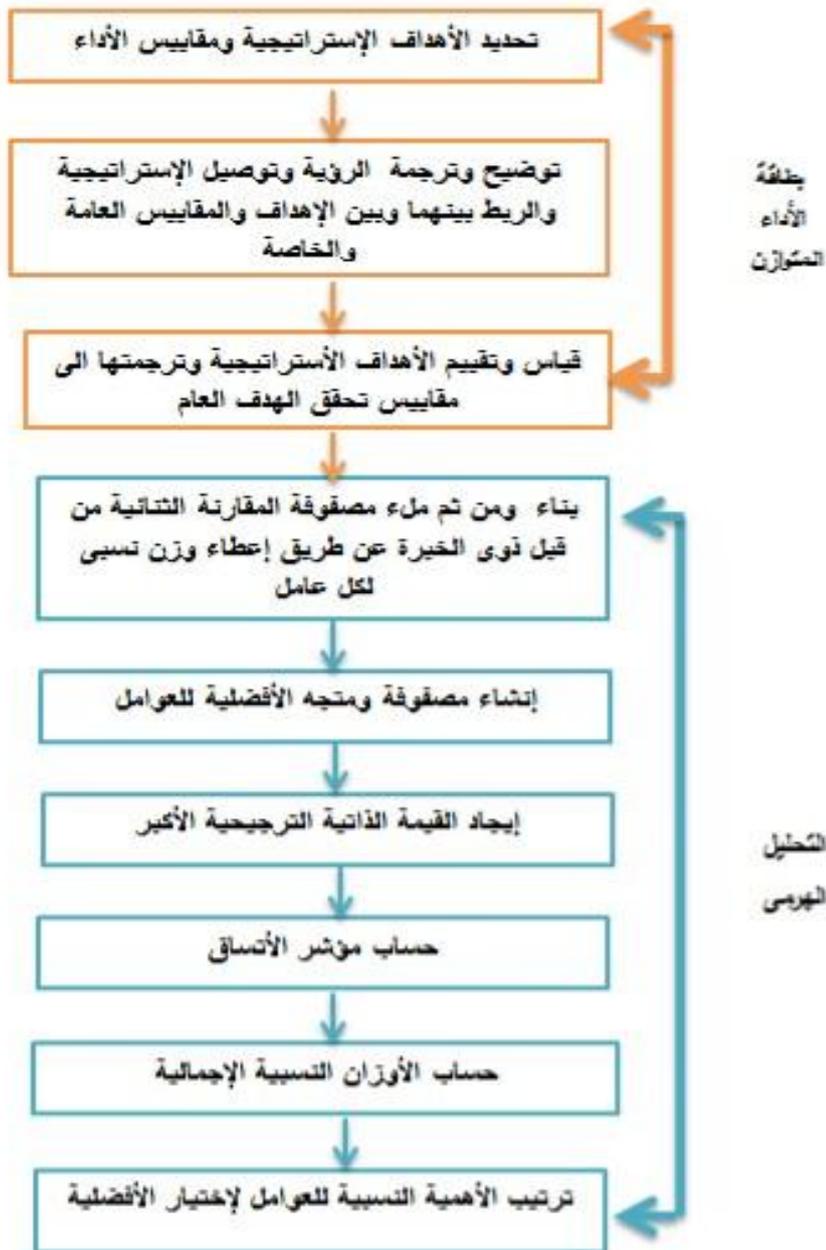
المصدر: إعداد الباحثة

## ٤.٢.٢ سمات أسلوب قياس الأداء المتوازن ومدى ملائمة أسلوب التحليل الهرمي للتكامل

يمكن تحديد هذه السمات من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (٣٢)

العلاقة بين أسلوب قياس الأداء المتوازن و أسلوب التحليل الهرمي



Source: Farrokhi et al, 2012, P 303

- يقوم أسلوب قياس الأداء المتوازن على عدة مقاييس مالية وغير مالية، ونظراً لأن المقاييس غير المالية وصفية فإن متخذ القرار عادة ما يلجأ إلى التقدير الشخصي أثناء عملية

القياس، وبالتالي فإن عملية القياس المستخدمة تكون غير دقيقة، لذا فإن أسلوب قياس الأداء المتوازن يحتاج إلى أسلوب كمي قوى لدية القدرة على التعامل مع المقاييس المتعددة سواء الكمية أو الوصفية، وهذا ما يوفره أسلوب التحليل الهرمي (تهامى، مرجع سابق، ص ٢٧٦).

• على الرغم من ان أسلوب قياس الأداء المتوازن يوفر دمج المؤشرات من خلال الأبعاد إلا أنه يوجد صعوبة فى تحديد الأوزان النسبية، وهذا ما يوفره أسلوب التحليل الهرمي من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الأولوية، وبالتالي يسهل تنفيذ أسلوب قياس الأداء المتوازن من البعد العملى (Chan،2009،P 89).

• يستخدم أسلوب قياس الأداء المتوازن فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات ولكن عندما يلجأ متخذو القرار من ذوى الخبرة فى بعض الأحيان إلى التقدير الشخصى لتحديد الأولوية لعوامل التقييم الحاسمه فإنه سيواجه مشاكل فى تحديد البيانات التى تدعم هذه العوامل، وهذا ما يدفعه الى الإعتماد على عوامل تقديرية، مما يجعل مقاييس الأداء غير المالية قصيرة الأجل لها الأولوية متجاهلاً باقى مقاييس الأداء الأخرى، مما يقلل من فعالية أسلوب قياس الاداء المتوازن فى التقييم وهذا ما يجعل النتائج محفوفة بالمخاطر (Ayvaz and ،2011،P 146 Pehlivanli)، ولكن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي يستطيع متخذو القرار من ذوى الخبرة المقارنة بين تأثير العوامل ، حيث أن هذا الأسلوب يركز على مقاييس الأداء المالية وغير المالية التى تم إختيارها فى حل المشكلة أو إتخاذ القرارات المعقدة مما يعزز الدقة فى إتخاذ القرار ( Dalalah et al،2010، P 568 )

• يقوم أسلوب قياس الأداء المتوازن على توضيح وترجمة الرؤية وتوصيل الإستراتيجية والربط بينهما وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة ولكن هذه المقاييس تفتقر إلى الدقة لأنها تتضمن قدراً كبيراً من الأحكام الشخصية، ولضمان عدم وجود إختلاف فى التقييم أو التقدير يتم إستخدام أسلوب التحليل الهرمي (Wadugodapitiya et al ،2010 ،P 260).

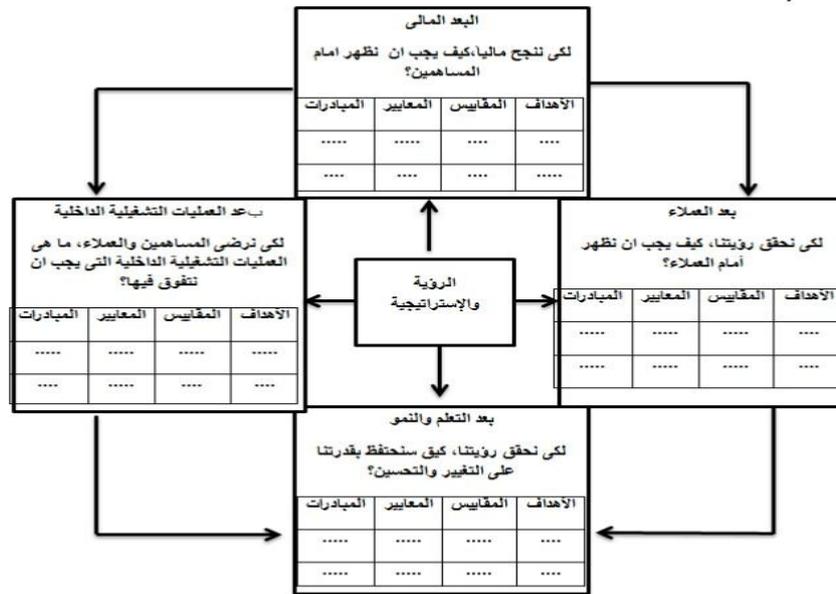
**ومما سبق تستخلص الباحثة أن أسلوب التحليل الهرمي يساعد صانعى القرار على تحديد الأولويات للقرارات الإستراتيجية ووضعها أساساً لأهدافهم، من خلال توفير منهج منظم لأسلوب قياس الأداء المتوازن فى حل كل مشكلة من خلال تحديد العوامل الحاسمة التى يجب التركيز عليها عن طريق ربطها بأبعاد أسلوب الأداء المتوازن، وذلك لضمان الجودة وتحقيق أقصى قدر من النجاح فى تقييم الأداء.**

٥.٢.٢ كيفية تحقيق التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة باستخدام أسلوب التحليل الهرمي

يمكن توضيح التكامل من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (٣٣)

التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة باستخدام أسلوب التحليل الهرمي



Source: Farrokhi, op.cit, P 302

يقوم مقياس القيمة الاقتصادية المضافة على خلق القيمة، أما أسلوب قياس الأداء المتوازن فيقوم على المسارات المسببة لخلق القيمة (سعيد، ٢٠١٧، ص ٣٤)، ولمزايا أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة تأثير كبير على أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال:

- أن المراجعة الداخلية - كما سبق - تتمثل في نشاط مستقل وموضوعي يقوم بتقديم خدمات التأكيد والإستشارات ومصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة، ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال منهج منظم يقوم بتقييم وتحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر وتقديم مقترحات لتطوير وتعزيز فعاليتها.

وبالتالى فأن مقياس القيمة الإقتصادية المضافة يدفع الإدارة للتركيز على مصداقية التقارير التى يقدمها المراجعين الداخليين عن فعالية أداء نشاط المراجعة الداخلية ودورها فى إدارة المخاطر، وهذا ما توفره قاعدة البيانات عن المخاطر ويتم تحديثها بإستمرار من خلال فحص المخاطر المتعلقة بالأنشطة (الإستثمارية الجديدة) عن طريق توثيق كافة عملياتها فى صورة تقارير توضح النتائج التى تم التوصل إليها ومن ثم تقديم الإجراءات الوقائية والتحسينات بشأن كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر، ومن ثم يؤثر على بعد التعلم والنمو من خلال مدى وجود تنبؤات بالتقلبات فى أسعار الفائدة ومدى توافر الخبرات المؤهلة للتعامل مع هذه المخاطر ومدى سلامة الفحص السنوى لظروف السوق ومدى وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الإقتصادية على عوائد الإستثمارات (Stankevicien and، 2010، P 240)، (Svidersk).

- و يوفر أسلوب القيمة الإقتصادية المضافة مقياس لأداء دور إدارة المراجعة الداخلية من خلال قيام المراجع الداخلى بتقديم خدمات (التأكيد والإستشارات) بإعتبارها دعامة أساسية يستعان بها فى تقويم أنشطة إدارة مخاطر الإستثمارات وتوفر توكيداً موضوعياً للإدارة عن فعالية إدارتها، وذلك للتركيز على الدور الإستراتيجي لوظيفة المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، مما يؤثر على بعد العمليات الداخلية من خلال مدى فعالية الضوابط الرقابية ومدى سلامة التقييم الذاتى للمخاطر وسلامة الهياكل التنظيمية وتحديد المسئوليات الوظيفية والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة (Ershadi et al، op.cit، P 87).

- و يؤدى إستخدام مقياس القيمة الإقتصادية المضافة إلى تحقيق الفعالية من خلال ربط (التأهيل العملى والعلمى للمراجع الداخلى المراجع الداخلى بإدارة مخاطر الإستثمارات)، مما يؤثر على بعد العملاء من خلال توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء، زيادة الحصنة السوقية، مدى تعظيم المنفعة المتوقعة للمستثمر، تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات للعملاء، ومدى رضا العملاء عن التقارير المقدمة (Ojha and، 2017، P 93).

Pandey

- و يوفر مقياس القيمة الإقتصادية المضافة معياراً لقياس مخاطر الإستثمارات لتحليل وتقييم المخاطر المتعلقة بالأنشطة الإستثمارية الجديدة وقياس مخاطر الشركة المتمثلة فى المركز المالى والإئتمانى والتعرف على مدى درجات الخطورة وتطوير منهجية القياس والضبط

لكل نوع من أنواع المخاطر، وذلك لتحليل العوائد الإستثمارية وسلامة التصنيف الإئتماني للشركة وملاءمة العائد على الإستثمار والتنوع في محافظ الإستثمارات من أجل تحقيق أفضل قيمة لحملة الأسهم بإختيار أفضل أسلوب لتعظيم المنفعة المتوقعة للمستثمرين، وذلك مع مراعاة أهداف ورغبات المستثمرين ومتطلبات جهات الإشراف والرقابة، من خلال حساب نسبة تحقيق عوائد الإستثمار، حيث يعتبر أحد مؤشرات البعد المالى فى أسلوب قياس الأداء المتوازن ( P Fraker،2016،1).

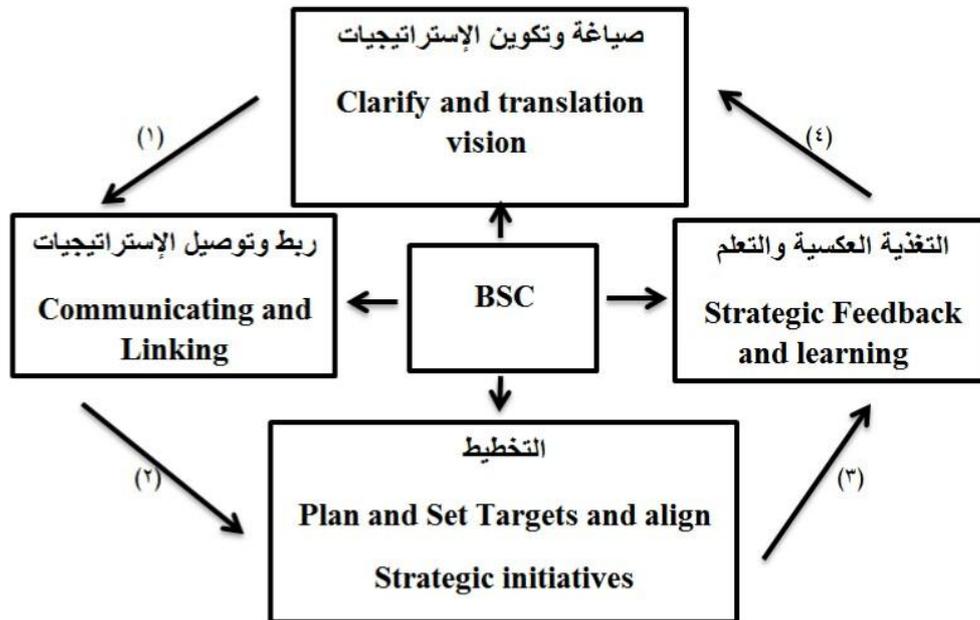
٦.٢.٢ خطوات التكامل بين الأسلوبين بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى بالتطبيق على

### شركات التأمين

من أجل إحداث التكامل بين الأسلوبين وحتى يتحقق بشكل سليم وبمستوى جيد، فلا بد من أن تكون هنالك خطوات واضحة ومتسلسلة بشكل علمي، وبالتالي فإن الباحثة تتناول الخطوات حسب التسلسل التالي:

### شكل رقم (٣٤)

#### مراحل تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن



Source : Tanyi،2011، P 13

وفيما يلي توضح الباحثة الخطوات السابقة:

## **الخطوة الأولى: توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية** **strategy**

يتم ترجمة الرؤية وإستراتيجية الشركة clarify and translation vision and strategy من قبل الإدارة العليا، نظراً لإدراكها لأهمية تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن وأسلوب القيمة الإقتصادية المضافة، وذلك لجميع المستويات الإدارية إلى مجموعة من الأهداف تحدد محركات الأداء فى الأجل الطويل باعتبارها المرجع الأساسى للإدارة، لذا يجب أن تحظى بإتفاق وفهم مشترك بين المديرين على مختلف مستوياتهم، حتى يتاح فهمها وإستخدامها فى ترشيد قراراتهم (العين، ٢٠١٥، ص ٢٧٧).

ترى الباحثة أن هذه الخطوة الركيزة الأساسية للقيام بالتكامل بين أسلوبى القياس الأداء المتوازن والقيمة الإقتصادية المضافة، كما تعتبر آلية لترجمة الأهداف داخل شركات التأمين إلى مقاييس تساعد الإدارة العليا على إتخاذ القرار الرشيد.

## **الخطوة الثانية: توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة**

### **Communicating and Linking strategic objectives and measures**

يجب تحديد قنوات الإتصال والربط بين الأهداف ومقاييس الأداء ومن ثم تعريف وتدريب فريق العمل بمزايا أسلوب كلا من (قياس الأداء المتوازن والقيمة الإقتصادية المضافة والتحليل الهرمى)، حتى تقوم الإدارة العليا بإقراره والإعتماد عليه فى أغراض تقييم الأداء، ولضمان إعلام جميع المستويات الإدارية بالأهداف الرئيسية التى يجب تنفيذها حتى يتم تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة (عبد العزيز، ٢٠٠٣، ص ٢٥٠).

ترى الباحثة أن هذه الخطوة ضرورية وذلك بمشاركة جميع المستويات الإدارية داخل شركات التأمين وتعريفهم وتدريبهم على الخطة الموضوعية والأسلوب المتبع وهو تطبيق أسلوب (قياس الأداء المتوازن والقيمة الإقتصادية المضافة والتحليل الهرمى)، مما يسهل تحقيق الهدف داخل هذه الشركات، وذلك بوضعها موضع التطبيق، لسد الفجوة بين بناء الهدف وتحقيق أهداف شركات التأمين فى الأجل الطويل.

## الخطوة الثالثة: التخطيط

## Planning

يتم التخطيط وتحديد الأولويات الإستراتيجية، حتى يتم تحديد الأهداف والمسؤوليات، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وتعريف العاملين بها في كافة الأقسام بالشركة، وذلك لإتخاذ القرارات ووضع الإجراءات لتحقيق إستراتيجية الشركة (حسن، ٢٠١٦، ص ٢٨).

ترى الباحثة أن التخطيط يعتبر حجر الزاوية في منهجية تحديد الأهداف ذات الأولوية بالنسبة لشركات التأمين، وذلك من خلال وضع الخطط المبنية على المبادئ والمعايير، مما يوفر قاعدة بيانات يتم من خلالها تسهيل تحديد الأهداف ذات الأولوية وتقييمها وكيفيه إدارتها.

## الخطوة الرابعة: التغذية العكسية والتعلم

## Feedback and learning

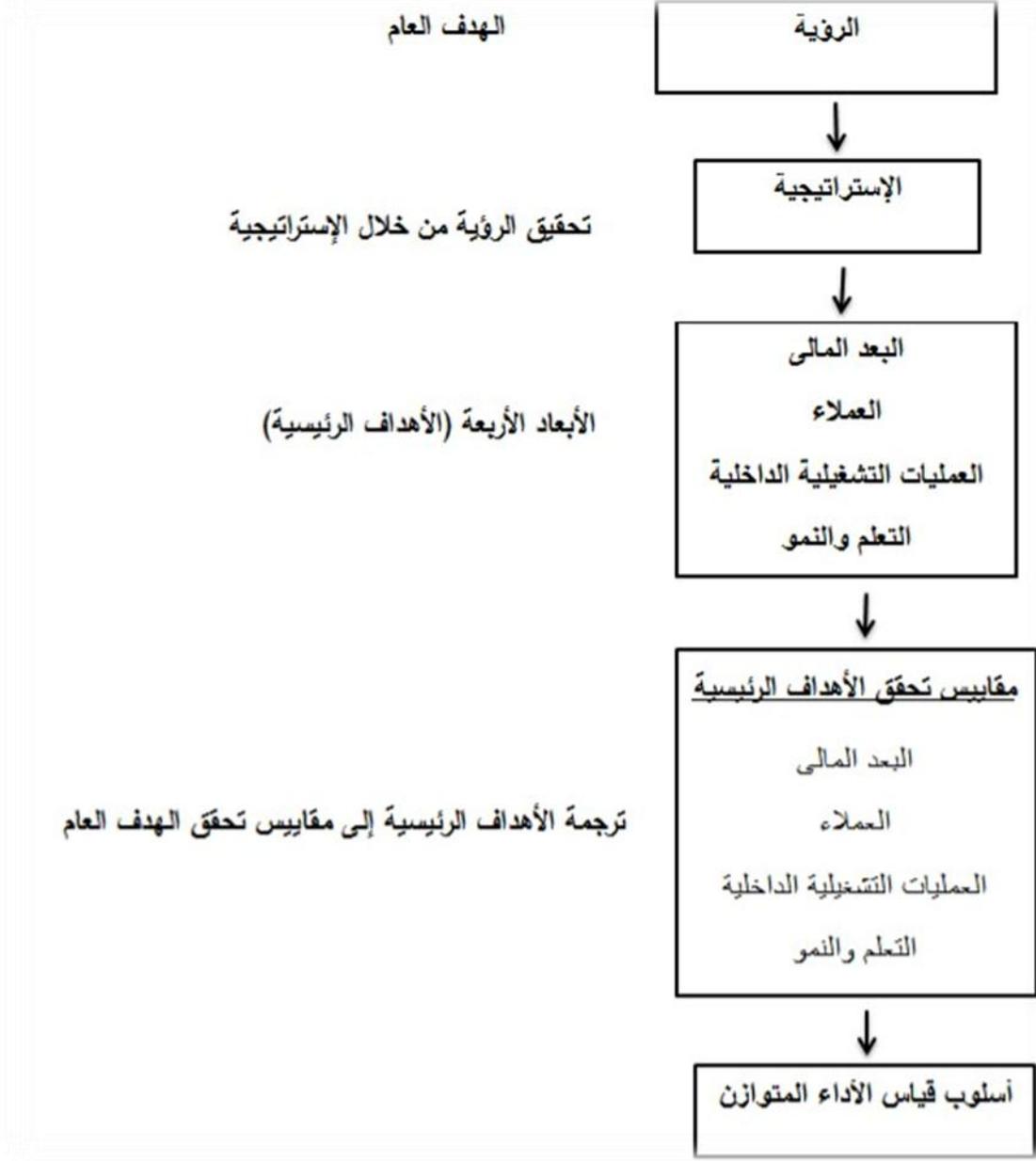
يتم الربط بين التغذية العكسية والتعلم، من خلال القياس والتقييم للأهداف الإستراتيجية، والتأكد من تحقيق الأهداف المتفق عليها ومقارنتها بالأداء المخطط لها، حتى يتم التحسين المستمر للإستراتيجية في ضوء المتغيرات وهو الأمر الذي يساهم في مواصلة تحسين الأداء الإستراتيجي والنتائج (Gitonga،2014،P 27).

ترى الباحثة أن هذه الخطوة تعتبر بمثابة التطوير المستمر، وذلك بالمتابعة من خلال التقييم بشكل متكرر لمعرفة مدى الإنحرافات للأداء الحالى والمخاطر المستقبلية التى قد تواجه شركات التأمين، وذلك لتعظيم أقصى إستفادة من خلال تخفيض الوقت وتوفير وسيلة هامة للإنداز المبكر لمؤشرات الخطر داخل شركات التأمين مما يساهم في تحقيق الهدف العام لشركات التأمين.

الخطوة الخامسة: بناء الهيكل الهرمي لتكامل أسلوب التحليل الهرمي بأسلوب قياس الأداء المتوازن:

شكل رقم (٣٥)

بناء الهيكل الهرمي لتكامل أسلوب التحليل الهرمي بأسلوب قياس الأداء المتوازن



Source : Mbugi, 2015, P 28

فى هذه الخطوة تم بناء الهيكل الهرمى للربط بين رؤية الشركة (الهدف العام) والأهداف الإستراتيجية، حيث تُعد الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء أهم مستويين فى إطار كل بُعد، نظراً لأن مقاييس الأداء تعكس تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات فى إطار سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تبدأ من أسفل بالمقاييس المستقبلية والتي تتمثل فى أسلوب قياس الأداء المتوازن وتنتهى إلى أعلى بالمقاييس التاريخية والتي تتمثل فى أسلوب القيمة الإقتصادية المضافة (Theriou et al، 2004، P 4).

ترى الباحثة أنه من خلال خطوة بناء الهيكل الهرمى والتي تعتبر أولى الخطوات، يتم فيها الربط بين الأسلوبين قياس الأداء المتوازن والقيمة الإقتصادية المضافة لتحديد الأهداف و مقاييس الأداء سواء المالية وغير المالية، التي يمكن عن طريقها للإدارة العليا بشركات التأمين تحديد الأولويه لهذه المقاييس لتحديد الإجراءات التي يمكن إتباعها فيما بعد.

**الخطوة السادسة: تحديد الإستراتيجيات التي تحقق الهدف العام للشركة من خلال أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن:**

تم فى هذه الخطوة رسم الخريطة الإستراتيجية للشركة التي وصفت الأهداف الإستراتيجية بإستخدام أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن ومحركات الأداء التي يمكن أن تؤثر على الهدف العام، حيث ساعدت الخريطة الإستراتيجية فى إنشاء مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن، بحيث تم ربط مكونات هذه الأبعاد ربطاً رأسياً منطقياً، إتجه من أعلى إلى أسفل، بحيث أن كل بُعد نتيجة للبُعد الذي يسبقه للإتجاه من أسفل إلى أعلى (كل بعد سبباً للبُعد الذي يليه) ( Erabasi and Parlakkaya، 2012،P 29 ).

ومن ناحية أخرى أمكن إقتراح الأهداف الخاصة بأبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن والتي تؤدي إلى تحقيق الهدف العام ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

### جدول رقم (٢)

#### أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن

أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن	الأهداف الإستراتيجية التي تحقق زيادة القيمة الإقتصادية المضافة
البعد المالي	قياس مخاطر الإستثمارات
بعد العملاء	التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي
بعد العمليات الداخلية	دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر
بعد النمو والتعلم	توافر قاعدة بيانات عن المخاطر ويتم تحديثها باستمرار

ترى الباحثة أنه تم في هذه الخطوة تحديد الأهداف الإستراتيجية التي على أساسها يتم وضع مقاييس الأداء (المؤشرات)، من قبل متخذي القرار لذوي الخبرة في شركات التأمين المتمثلة في الإدارة العليا وغيرها لما لهم من رؤية مستقبلية في تحقيق الهدف العام داخل هذه الشركات.

الخطوة السابعة: تحديد مقاييس الأداء التي تؤدي إلى تحقيق الهدف العام من خلال أسلوب قياس الأداء المتوازن:

يمكن إقتراح مقاييس الأداء المناسبة المنبثقة من الأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها والتي تحقق الهدف العام من خلال الإطار الهرمي. ولخدمة أغراض الدراسة تم إستخدام بعض من مقاييس الأداء في قائمة الإستبيان . والتي سيتم عرضها في الجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

#### مقاييس الأداء

مقاييس الأداء التي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	أبعاد أسلوب قياس الأداء المتوازن
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتقييم المخاطر المتعلقة بالأنشطة الإستثمارية الجديدة</li> <li>- تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية</li> <li>- قياس مخاطر الأنشطة الإستثمارية بالشركة المتمثلة في المركز المالي والإئتماني</li> <li>- التعرف على درجة النمو ومقدرتها على تحقيق الأرباح</li> <li>- ملاءمة العائد على الاستثمار</li> <li>- سلامة التصنيف الائتماني للشركة</li> <li>- التنوع في محافظ الإستثمارات</li> </ul>	البعد المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء</li> <li>- تعظيم المنفعة المتوقعة للمستثمر</li> <li>- الاستجابة لمطالب العملاء</li> <li>- تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات للعملاء</li> <li>- عدد الشكاوى الواردة من العملاء</li> <li>- رضا العملاء عن التقارير المقدمة</li> </ul>	بعد العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم وتحليل نظم إدارة مخاطر الإستثمارات بشكل منتظم ومكرر</li> <li>- فعالية الضوابط الرقابية</li> <li>- سلامة الإجراءات المالية والمحاسبية</li> <li>- المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية</li> <li>- سلامة التقييم الذاتي للمخاطر الإستثمارية</li> <li>- سلامة الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات الوظيفية</li> <li>- التأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة</li> </ul>	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصداقية التقارير التي يقدمها المراجع الداخلي</li> <li>- وجود تنبؤات بالتقلبات في العائد على الاستثمار</li> <li>- سلامة الفحص السنوي لظروف السوق</li> <li>- وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات</li> <li>- توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع الداخلي على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية</li> <li>- توافر الخبرات المؤهلة للتعامل مع المخاطر الإستثمارية</li> </ul>	بعد النمو والتعلم

الجدول: إعداد الباحثة

أولاً: تم فى هذه الخطوة ترجمة الأهداف الرئيسية والتي تتمثل فى العوامل الرئيسية، إلى مقاييس أو مؤشرات والتي تتمثل فى العوامل الفرعية لكي تحقق الهدف العام للشركة ، من خلال إختيار مقياساً أو أكثر لكل عامل من العوامل الرئيسية، وذلك للتعرف على الأهداف التي تحققت (Ksenija،2017،P 554).

ثانياً: تم تحديد البدائل وذلك لإختيار أفضل بديل من حيث الأولوية للبدائل ذات الأهمية النسبية بالنسبة للعوامل الفرعية وكذلك بعد إجراء تحليل الحساسية (Tang،2014،P 105).

**تستخلص الباحثة** أنه يجب على متخذي القرار من ذوى الخبرة بشركات التأمين إختيار مقاييس الأداء والتي تتمثل فى المقاييس المالية وغير المالية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة وذلك لأن هذه المقاييس تعكس الهدف الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لهذه الشركات.

**الخطوة الثامنة: بناء مصفوفات المقارنات الثنائية على مستوى الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء:**

يتم بناء مصفوفات المقارنة الثنائية pairwise comparison matrices ، لتحديد الأولوية priority للعوامل سواء أكانت الرئيسية أو الفرعية أو البديلة ذات الأهمية النسبية من قبل متخذي القرار لذوى الخبرة، وذلك عن طريق إعطاء قيم تفضيلية لكل عامل من هذه العوامل فى كل مستوى من المستويات الهرمية ومن ثم قياس درجة الثبات فى الأحكام والتي تتمثل فى مؤشر نسبة الإتساق والذي سيتم حسابه لاحقاً (Ni et al،2008،P 164)،

وقد تم إعداد المصفوفة المقارنة الثنائية كالتالي:

جدول رقم (٤)  
مصفوفة المقارنات الثنائية

العوامل	س ١	س ٢	س ٣	س ٤
س ١	١	أ <sub>٢١</sub>	أ <sub>٣١</sub>	أ <sub>٤١</sub>
س ٢	$\frac{١}{أ_{٢١}}$	١	أ <sub>٣٢</sub>	أ <sub>٤٢</sub>
س ٣	$\frac{١}{أ_{٣١}}$	$\frac{١}{أ_{٣٢}}$	١	أ <sub>٤٣</sub>
س ٤	$\frac{١}{أ_{٤١}}$	$\frac{١}{أ_{٤٢}}$	$\frac{١}{أ_{٤٣}}$	١

Source: Fan and Cheng , 2017, P 3

كما تم ملء خلايا المصفوفة بالقيم التفضيلية من خلال ما يلي (Maletič, 2014, P 179) و (et al) و (Theriou et al, 2009, P 13) و (Chang, 2012, P 90):

- يتم تحديد الأهمية النسبية relative importance للعامل الرئيسي أو الفرعي أو البديل للصف، ويتم مقارنته بعامل آخر رئيسي أو فرعي أو بديل للعمود والعكس صحيح والمتمثل في مقياس الأداء (فرعي) لتحقيق الهدف الإستراتيجي (رئيسي)، بإعطاءه قيم تفضيلية من قبل متخذي القرار لذوى الخبرة، فيتم مقارنة العامل مع نفسه لتحديد الأهمية النسبية بالنسبة للصف والعمود بحيث يأخذ القيمة (١)، لذا فإن قطر المصفوفة يأخذ واحد صحيح، كما أن القيم أعلى القطر تأخذ معكوس القيم أسفل القطر والعكس صحيح، ويمكن الدمج أيضاً بين القيم الصحيحة والمقلوب سواء أكانت أعلى القطر أو أسفل القطر، وتتراوح القيم الصحيحة فى المصفوفة ما بين (١:٩) والتفسير اللفظي (مدلول) أى قيمة من هذه القيم الصحيحة موضح بالجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

المقياس الدرجى ذو التسع نقاط المستخدم في صنع أحكام الخبراء  
The Nine Point Scale to use in making expert judgments

الوزن بالقياس الرقعى	القياس الوصفى لدرجة الأهمية	التفسير بالقياس اللفظى
١	تساوى الأهمية	أى أن العاملين متساويان من حيث الأهمية النسبية.
٢	أهمية متوسطة	إتجاه ذات درجة متوسطة من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٣		
٤	أهمية قوية	إتجاه قوى من واقع الممارسة النظرية فقط من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٥		
٦	أهمية قوية جداً	إتجاه قوى جداً من واقع الممارسة العملية فقط، من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٧		
٨	أهمية قصوى	إتجاه بالتأكيد المطلق من واقع الممارسات (العملية، النظرية، التجريبية) من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٩		
حيث أن ٨،٦،٤،٢	درجات وسطية بين القيم السابقة	عندما لا يستطيع ذوى الخبرة أو صانع القرار أن يعطى حكماً جذرياً على درجة الأهمية النسبية لعامل ما، فإنه يقوم باختيار هذه الدرجات كقيم بينية (قيم الزوجية) من بين القيم الأساسية (قيم فردية)
مقلوب القيم أعلاه		إذا كان العامل (س) له إحدى القيم الصحيحة أعلاه عند مقارنته بالعامل (ص) عندها يأخذ العامل (ص) مقلوب تلك القيمة عندما يقارن بالعامل (س)

Source: Pérez et al ، op.cit، P 6

- يتم إدخال قيمة المتوسط الهندسى أو الحسابى في مصفوفة المقارنة الثنائية لكل عامل من العوامل من خلال ٣٣ إستمارة، وفقاً لأهمية كل عامل من العوامل بناءً على مصفوفة المقارنة الثنائية فى البرنامج الإحصائى (Expert Choice) لتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل وقياس درجة الثبات فى الأحكام (مؤشر نسبة الإتساق).

- حساب القيم الذاتية الترجيحية المقابلة eigen values لكل عامل والتي تتمثل في الوزن النسبي للعوامل كالتالي:

إيجاد المتوسط الهندسي لكل صف، والنتائج يتم قسمته على إجمالي مجموع الصفوف فكلما زادت القيمة الترجيحية لعامل ما، زادت أهميته النسبية والعكس صحيح.

- حساب القيمة الترجيحية الأكبر  $\lambda_{max}$  maximum the eigenvalue يتم جمع كل عمود في مصفوفة المقارنة الثنائية، ثم ضربها في القيمة الذاتية الترجيحية المقابلة لهم الناتجة من الخطوة السابقة وجمعهم ( Fan،2007،P 69 )

#### • حساب مؤشر الإتساق (CI) Consistency Idex

بعد الحصول على القيمة الترجيحية الأكبر من الخطوة السابقة يمكن حساب مؤشر الإتساق من خلال المعادلة التالية:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) = 0$$

حيث  $n =$  عدد العوامل سواء أكانت العوامل الرئيسية أو الفرعية أو البديلة

وبعد الحصول على مؤشر الإتساق يتم قسمته على مؤشر الثبات العشوائي لإيجاد نسبة الإتساق

- حساب نسبة إتساق consistency ratio النتائج لمصفوفات المقارنات الثنائية للحكم على مدى إتساق الأحكام والمقارنات الشخصية لمتخذى القرار من ذوي الخبرة من خلال المعادلة التالية ( Fan،2008،P 166 ):

$$CR = CI / RI$$

حيث أوضحت دراسة (عبد الفتاح، ٢٠٠٩، ص ١٢٥) الآتي:

➤ نسبة الإتساق توضح الواقع المنطقي والمناسب لأحكام الخبراء داخل شركات التأمين، فإذا كانت نسبة الإتساق أكثر من (٠,١) فإنه يشير إلي أن التفضيل الشخصي أو التقدير judgment غير متسق inconsistent ، أما إذا كانت نسبة الإتساق أقل من (٠,١) فهذا يعبر عن إتساق التقدير.

➤ إذا كانت المصفوفة ثلاثية يجب أن لا تزيد نسبة الإتساق عن (٠,٠٥)، وإذا كانت المصفوفة رباعية يجب أن لا تزيد نسبة الإتساق عن (٠,٠٨)، أما بقية المصفوفات فإن الحد الأدنى لها هو (٠,١).

ويوضح الجدول التالي قيم مؤشر الثبات العشوائى وفقاً لمقياس saaty:

جدول (٦)

العلاقة بين حجم المصفوفة (n) و مؤشر الثبات العشوائى (RI)

قيم مؤشر الثبات العشوائى										
حجم المصفوفة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
مؤشر الثبات العشوائى	٠	٠	٠,٥٢	,٨٩	١,١٢	١,٢٤	١,٣	١,٤	١,٤٥	١,٤٩

Source:Galankashi et al ،2016 ،P 97

- يتم إيجاد أوزان العوامل الرئيسية والفرعية من خلال حساب القيمة الذاتية الترحيحية المحسوبه من قبل متخذى القرار لذوي الخبرة، وذلك للخروج بالوزن النسبي الإجمالى لكل عامل فرعى، من خلال ضرب الوزن النسبي للعامل الرئيسى فى الوزن النسبي لكل عامل فرعى مقابل له، والذي على ضوئه يتم ترتيب العوامل لإتخاذ القرار فى إختيار الأفضلية للعوامل لتطوير دور المراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات ( P Jivan،2012،154).
- حساب الوزن النسبي الإجمالى لكل بديل لإختيار أفضل بديل عن طريق ضرب الوزن النسبي للعامل الرئيسى فى الوزن النسبي للعامل البديل، ويتم القسمة على عددهم ثم جمعهم لترتيب الأهمية النسبية لكل بديل من البدائل المقترحة.
- إختيار تحليل الحساسية: فقد أوضحت دراستي (Ya and Supraja ،2013،P 981) و (Ohnishi and Yamanoi ،2017،P 23) أنه يتم إختيار تحليل الحساسية لإيجاد البديل الأفضل (أى الأكثر تفضيلاً) وذلك من خلال تغيير البيانات التي يتم إدخالها على البرنامج الإحصائي (Expert Choice) لكل عامل من العوامل الرئيسية لمعرفة ما إذا كان تغيير هذه البيانات يؤثر على الأهمية النسبية للبدائل ذات الأولوية من حيث الترتيب أم لا. ولم تتبع هذه الطريقة بالرسالة ولكن تم إدخال القيم التفضيلية للعوامل الفرعية قبل تحليل الحساسية وإدخالها بعد تحليل الحساسية على العوامل الرئيسية وُجد أن النتائج لم تتغير، مع العلم بأن البرنامج الإحصائي قد تم تصميمه بحيث يعطى خمس طرق مختلفة لعرض نتائج التغيير فى الحساسية (منحدر الحساسية، الحساسية المتغيرة، حساسية الأداء، حساسية الفروق المرنة، حساسية الرسم البياني ذو البعدين) وقد تناولت الباحثة كلاً من (الحساسية المتغيرة، حساسية الأداء) فى الدراسة الميدانية.

## خلاصة الفصل الثالث

تناولت الباحثة فى هذا الفصل طبيعة المراجعة الداخلية فى إطار آليات حوكمة الشركات والمدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

أولاً: المراجعة الداخلية فى ظل الحوكمة حيث تناولت الباحثة فى المبحث الأول من هذا الفصل بالدراسة والتحليل لطبيعة ومفهوم المراجعة الداخلية، فقد توصلت الباحثة إلى أن المراجعة الداخلية مقياس مهم لتقييم أداء الشركة، فهى بمثابة صمام الأمان لمواجهة المخاطر، والوقوف على نواحي القصور فى أنظمة الرقابة الداخلية، بما ينعكس على أدائها وضبط معاملاتها التى تضيف قيمة للشركات عامة وشركات التأمين خاصة، وبالتالي فإن تفعيل عملها يؤدى إلى تحقيق العديد من المزايا والإيجابيات، كما تناولت الباحثة المراجعة الداخلية كأداة لحوكمة الشركات من خلال عرض، (١) العلاقة بين المراجعة الداخلية وباقى أطراف الحوكمة فمن خلال طبيعتها ونشاطها المضيف قيمة أصبحت كجزء متمم وهام بل عنصر أساسى فى هيكل حوكمة الشركات والذى يتضمن (لجنة المراجعة، المراجع الخارجى، مجلس الإدارة)، (٢) تطور معايير المراجعة الداخلية فى ظل الحوكمة من خلال التطورات التى طرأت عليها وأصبح دورها الحديث بالإسهام فى تحسين كفاءة وتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة، وذلك من خلال تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات، ثم تناولت الباحثة بالدراسة والتحليل لعملية المراجعة على أساس المخاطر حيث خلصت الباحثة الى أن الدور الذى تلعبه المراجعة الداخلية بإعطاء الصورة الحقيقية للشركة من خلال جميع مراحل عملية ادارة المخاطر بداية من تحديد المخاطر التى تواجه الشركة، مروراً بتقييمها، وانتهاءً بكيفية تعامل الادارة معها والاستجابة لها وتقديم التقارير للإدارة العليا وبالتالي فهى تمثل العمود الفقري والذى يساهم فى بقاء و تعزيز إستمرار الشركات.

ثانياً: والمدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حيث قدمت الباحثة مدخل يهدف إلى إيجاد عملية منهجية متكاملة قابلة للتطبيق يمكن إستخدامها بصفة دورية من خلال إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين أسلوب مقياس القيمة المضافة و أسلوب قياس الأداء المتوازن، وذلك من أجل تطوير وتعزيز الدور الإستراتيجى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية

## مقدمة

قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية باستخدام منهج التحليل الهرمى من خلال تصميم قائمة إستبيان لإختبار مدى صحة فروض الدراسة، وذلك لتحديد القرارات الإستراتيجية ذات الأهمية النسبية المؤثرة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، من خلال تعبئة تفضيلهم الشخصى عند إجراء المقارنة الثنائية بين عوامل الإختيار الرئيسية والفرعية والبدلية، وتحليل وجهات النظر العلمية والعملية للفئات المعنية بموضوع الدراسة وإختبار فروض الدراسة وتحديد مدى قبول هذه الفروض من عدمه.

وينقسم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الثانى:** إختبارات فروض الدراسة الإحصائية عن طريق عرض وتفسير نتائج البرنامج

الإحصائى (Expert Choice) .

## المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث ما يلي:

- ١- فروض الدراسة
- ٢- حدود الدراسة الميدانية
- ٣- تحديد مجتمع البحث واختيار العينة محل الدراسة
- ٤- أسلوب الدراسة
- ٥- تصميم قائمة الإستبيان
- ٦- توزيع قوائم الإستبيان وتلقي الردود
- ٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- ١- فروض الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: " لا يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية و تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية".

الفرض الثاني: " لا يؤدي إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات".

### ٢- حدود الدراسة الميدانية

- إقتصرت الدراسة على شركتى مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة، نظراً لما يحتويه الهيكل التنظيمى لهما من إدارة متخصصة لإدارة وتقييم المخاطر.
- إقتصرت الدراسة على تطبيق مقياس القيمة الإقتصادية المضافة

- إقتصرت الدراسة في تطبيق الأبعاد الرئيسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد التعلم والنمو) دون البعد البيئي.

### ٣- تحديد مجتمع البحث واختيار العينة محل الدراسة

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي:

#### أ- مجتمع الدراسة

يتضمن شركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة بجمهورية مصر العربية وقد تم إختيار عينة من مجتمع الدراسة والتي تمثلت في (٣٣) مفردة مقسمة إلى أربعة فئات كما يلي:

١. رؤساء قطاع المراجعة الداخلية.

٢. المراجعين الداخليين من الصف الأول والثاني.

٣. مديري إدارة المخاطر.

٤. مديري القطاع المالي والإستثماري.

#### ب - عينة الدراسة

تم إختيار عينة من شركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة بجمهورية مصر العربية تتضمن (٣٣) مفردة، تمثلت في رؤساء قطاع المراجعة الداخلية، المراجعين الداخليين، مديري إدارة المخاطر، مديري القطاع المالي والإستثماري بشركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية، وتلك الفئات تمثل الصلة بموضوع الدراسة، وبالتالي أمكن الحصول منهم على إجابات منطقية تتسم بالواقعية نظراً لخبرتهم في مجال العمل ولقدرتهم على فهم وتقييم موضوع الدراسة.

#### ٤- أسلوب الدراسة

- إتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية على أسلوب قائمة الإستبيان، حيث قامت بإعداد هذه القائمة على شكل أسئلة تم صياغتها على هيئة مصفوفات المقارنة الثنائية في ضوء فروض وأهداف الدراسة، وتم توزيع قوائم الإستبيان على عينة الدراسة من متخذي القرار من ذوى الخبرة والمتمثلة في رؤساء قطاع المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين من الصف

الأول والثاني و مديري إدارة المخاطر و مديري القطاع المالى والإستثمارى بشركتى مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة، وتم عمل مقابلات شخصية مع بعض مفردات العينة، وذلك للتحقق من مدى ملائمة قائمة الأستبيان من ناحية، وفهم المستقصين لمعنى ومضمون الأسئلة من ناحية أخرى.

• تم إستخراج العينة المستهدفة من خلال تحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق قوائم الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائى (Expert Choice).

#### ٥- تصميم قائمة الأستبيان

قامت الباحثة بتصميم قائمة الأستبيان في شكل مصفوفة المقارنة الثنائية بالشكل الآتى وذلك لتسهيل ملء قوائم الإستبيان وهذه المصفوفة تختلف عن المستخدمة فى تحليل البيانات.

أ- مصفوفة المقارنة الثنائية المستخدمة في قوائم الإستبيان التي تم توزيعها على مفردات العينة محل الدراسة:

#### جدول رقم (٧)

#### مصفوفة المقارنة الثنائية طبقاً لمنهج التحليل الهرمى

العوامل	س ١	س ٢	س ٣	س ٤
س ١	١	↖ ↗	↖ ↗	↖ ↗
س ٢		١	↖ ↗	↖ ↗
س ٣			١	↖ ↗
س ٤				١

حيث تنقسم مصفوفة المقارنة الثنائية إلى ثلاثة أقسام

١- أعلى القطر يتكون من شقين :  $\uparrow$  يوضح الأهمية النسبية للعامل الرئيسي أو الفرعى أو البديل في العمود بالنسبة للعامل الرئيسي أو الفرعى أو البديل في الصف أما،

$\rightarrow$  يوضح الأهمية النسبية للعامل الرئيسي أو الفرعى أو البديل في الصف بالنسبة للعامل الرئيسي أو الفرعى أو البديل في العمود

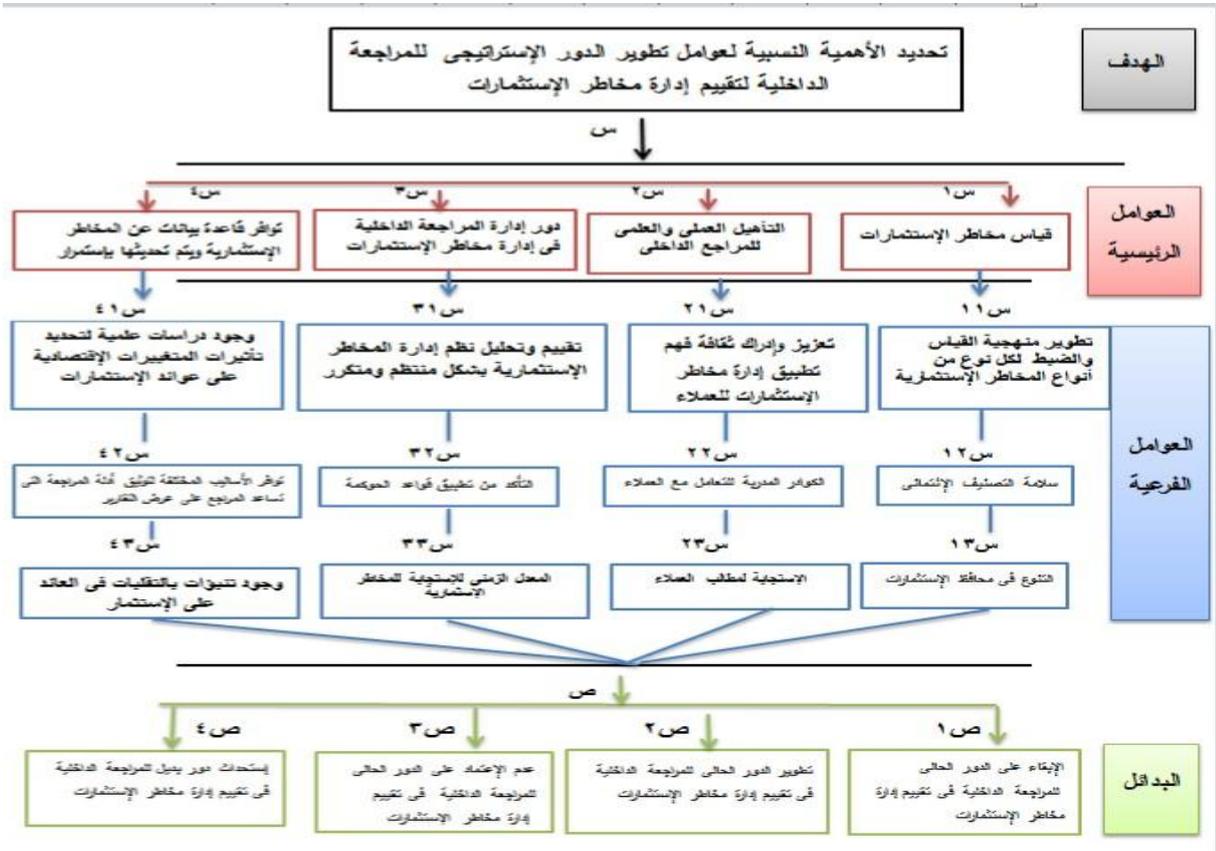
٢- القطر: يتم مقارنة العامل مع نفسه بحيث يأخذ القيمة (١)، لذا فإن قطر المصفوفة يأخذ واحد صحيح

٣- أسفل القطر: قامت الباحثة بغلق المربعات أسفل القطر لأنه تم الإعتماد علي ملء القطر الأعلى.

ويوضح الشكل التالى العوامل الرئيسية والفرعية والبديلة والرموز التى تم إستخدامها فى البرنامج الإحصائى (Expert Choice)

شكل رقم (٣٦)

العوامل الرئيسية والفرعية والبديلة والرموز المستخدمة فى برنامج (Expert Choice)



الشكل: إعداد الباحثة

ب - تم تصميم أسئلة قائمة الإستبيان بحيث تشمل مايلي:

- ١ - بيانات شخصية عن المستقصى منهم (الصفات الديموغرافية) لإستخدامها في تحليل العلاقة بين إجابات المستقصى منهم وخبرتهم العملية والعلمية.
- ٢ - تم وضع إرشادات توضح كيفية ملء قائمة الإستبيان بحيث يقوم كل عضو من رؤساء قطاع المراجعة الداخلية و المراجعين الداخليين و مديري إدارة المخاطر و مديري القطاع المالى و الإستثمارى بشركتى مصر للتأمين و مصر لتأمينات الحياة بوضع وزن نسبي لكل عامل سواء أكان رئيسى أو فرعى أو بديل حسب درجة الأهمية مع العوامل الأخرى من خلال المقارنة الثنائية طبقاً لمنهج التحليل الهرمى المكون من ٩ نقاط كما هو موضح ص بالجدول رقم(٥).

ث - أسئلة تم صياغتها على شكل مصفوفات المقارنة الثنائية والتي يتم من خلالها مقارنة العوامل الرئيسية و الفرعية و البديلة المدرجة فى الصفوف بالعوامل الرئيسية و الفرعية و البديلة المدرجة بالأعمدة والعكس صحيح، وذلك بوضع وزن لكل عامل حسب درجة الأهمية مع العوامل الأخرى بحيث يمكن لأى عامل أن يأخذ درجة بين (١:٩).

٦- توزيع قوائم الإستقصاء وتلقي الردود

جدول رقم (٨)

بيان عدد إستمارات الأستبيان الموزعة وغير المستلمة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل ونسبة الإستجابة على مستوى فئات عينة الدراسة

البيان	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات غير المستلمة	عدد الإستمارات المستردة	عدد الإستمارات الصالحة	نسبة الإستجابة للإستمارات الصالحة للتحليل
رؤساء قطاع المراجعة الداخلية	٨	١	٧	٧	٠,٨٨
المراجعين الداخليين	١٥	١	١٤	١٤	٠,٨٢
مديري إدارة المخاطر	٥	١	٤	٤	٠,٨٠
مديري القطاع المالي والإستثماري	٨	٠	٨	٨	١
الإجمالي	٣٦	٣	٣٣	٣٣	٠,٩٢

ويتضح من الجدول السابق أن معدل القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي لكل فئة من فئات الدراسة يُعد معدل مناسباً، وهو ما يمكن الإعتماد عليه في إختبار فروض الدراسة (علي، مرجع سابق، ص ١١٨).

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من واقع مراجعة إستمارات الأستبيان، قامت الباحثة بتحليل البيانات وإدخال إجاباتها على الحاسب الآلي بإستخدام البرنامج الإحصائي (Expert Choice)، وذلك لإجراء التحليل الكمي للبيانات، بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية للحصول على الأحكام والأولويات ذات الأهمية النسبية للعوامل.

فقد قامت الباحثة بتحليل البيانات من خلال تقسيم مصفوفة المقارنة الثنائية إلى مصفوفتين:

أ- المصفوفة الأولى تأخذ الشكل التالي:

جدول رقم (٩)

تحليل البيانات بمقارنة الصف بالعمود

ب

العوامل	س١	س٢	س٣	س٤
س١	١	→	→	→
س٢		١	→	→
س٣			١	→
س٤				١

المصفوفة الثانية تأخذ الشكل التالي:

جدول رقم (١٠)

تحليل البيانات بمقارنة العمود بالصف

العوامل	س١	س٢	س٣	س٤
س١	١	↑	↑	↑
س٢		١	↑	↑
س٣			١	↑
س٤				١

حيث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

### ١. الأساليب الإحصائية الإعتدائية Reliability Statistics

وهي الأساليب التي تهتم بمدى إمكانية الإعتداع على نتائج تحليل بيانات قائمة الإستبيان، بمعنى مدى تجانس الإجابات بين المستقصى منهم ومدى إمكانية تعميم نتائجها على المجتمع.

### ٢. الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics

وهي تلك الأساليب التي تعنى بإعطاء معلومات عن خصائص البيانات الداخلة في التحليل بهدف تحديد سمات وخصائص واتجاهات عينة الدراسة نحو فروضها، ومنها:

- المتوسط الحسابي **Arithmetic Mean** لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إجابات مفردات الدراسة عن محاورها الرئيسية.
- تم إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (Expert Choice) لحساب الأوزان النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية والبديلة وذلك لتحديد العوامل ذات الأهمية النسبية لتسهيل عملية إتخاذ القرار السليم وفقاً لأحكام الخبراء والتي تمت على خطوتين:  
تمثلت الخطوة الأولى فيما يلي:
- تم إستخدام المتوسط الحسابي وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل مصفوفة، لتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الرئيسية والفرعية والبديلة ولم يتم إستخدام المتوسط الهندسي وذلك لعدم وجود قيم متطرفة.  
تمثلت الخطوة الثانية فيما يلي:
- تناولت العديد من الدراسات السابقة كدراسة (Parlakkaya ، op.cit،P 30 and Erbasi) ودراسة (Wadugodapitiya et al ، op.cit ،P 6) طريقة المتوسط الحسابي، وإستخدمت هذه الدراسة الحالية طريقة المتوسط الهندسي وفقاً لدراسة (Kunz، 2010، 15، P 12) لحساب القيم الذاتية الترحيحية لكل عامل والقيمة الترحيحية الأكبر لإيجاد مؤشر ونسبة الإتساق وعند تحليل البيانات بإستخدام الطريقتين وجدت الباحثة أنه لم تتغير أياً من النتائج.

## المبحث الثاني

### إختبارات فروض الدراسة الإحصائية عن طريق عرض وتفسير

### نتائج البرنامج الإحصائي (Expert Choice)

يتضمن هذا المبحث مايلي:

١- إختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية.

٢- التحليل الإحصائي الوصفي.

٣- البرنامج المستخدم فى تحليل البيانات.

٤- إختبارات الفروض وتحليل النتائج.

### أولاً: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق والثبات لقائمة الإستبيان عقب التصميم المبدئي لها،

وذلك على النحو التالي:

#### ١. صدق الاستقصاء

يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لحسابه، بهدف التأكد من قدرة مصفوفات المقارنة الثنائية على حساب ما يفترض حسابه بدقة، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبيان بطريقتين:

#### أ. اعتماد المحكمين

عرضت الباحثة قائمة الإستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين تألفت من عدد من الأساتذة المتخصصين في المحاسبة والإحصاء بكلية التجارة - جامعة المنصورة، ولقد أشار بعضهم إلى ضرورة إعادة صياغة الأسئلة، في حين أشار البعض الآخر إلى ضرورة إعادة صياغة بعض الأسئلة وتقليل عددها، وبعضهم أشار إلى حذف بعض الأسئلة حيث أنها مكررة، ولقد قامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لما أشار إليه السادة المحكمين وبأخذ جميع الملاحظات التي طلبت بعين الاعتبار.

## ب. الصدق الذاتي

حسابه عن طريق إيجاد مؤشر نسبة الإتساق consistency ratio كما هو موضح في الجداول التالية رقم (١٥)(١٦)(١٧)(١٨)(١٩).

### ٢. ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان الإستقرار في نتائج قائمة الإستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تحققت الباحثة من ثبات قائمة الإستبيان من خلال مؤشر نسبة الإتساق.

#### • إختبار الثبات والصدق

تم التأكد من ثبات وصدق قائمة الإستبيان من خلال مؤشر نسبة الإتساق كما هو موضح في الجداول التالية رقم (١٥)(١٦)(١٧)(١٨)(١٩)، حيث أن مؤشر نسبة الإتساق تراوح ما بين (٠,٠٠٨ - ٠,٠٨)، فأن يعد مؤشر هذه القيم مقبولاً بالشكل الذى يعكس مدي توافر الإعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة ويؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية في إختبار فروض الدراسة.

#### ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي

بناءً على الردود الصالحة للتحليل الإحصائي التي تم الحصول عليها، قامت الباحثة بتوصيف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة، كما هو موضح في الجداول رقم (١١) و(١٢) و(١٣):

#### جدول رقم (١١)

#### توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	٦	١٨%
	ماجستير	١٥	٤٥%
	دبلوم عالي	٧	٢١%
	بكالوريوس	٤	١٢%
	دبلوم	١	٤%
المجموع		٣٣	١٠٠%

الجدول: إعداد الباحثة

إتضح من الجدول السابق ما يلي:-

بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلون على مؤهل دبلوم (١) مفردات بنسبة (٤%) من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد المستقصى منهم الحاصلون على البكالوريوس (٤) مفردة بنسبة (١٢%) من إجمالي حجم العينة، كما بلغ عدد الحاصلون على مؤهل دبلوم عالي (٧) مفردة بنسبة (٢١%) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد الحاصلون على دراسات عليا/ ماجستير (١٥) مفردة بنسبة (٤٥%) من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد المستقصى منهم الحاصلون على دراسات عليا/ دكتوراه (٦) مفردة بنسبة (١٨%) من إجمالي حجم العينة.

#### جدول رقم (١٢)

##### توزيع مفردات العينة وفقاً للمنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
مجالات العمل (الوظيفة)	مدير مالي	٨	٢٤%
	مراجع	١٤	٤٣%
	غير ذلك	١١	٣٣%
المجموع		٣٣	١٠٠%

الجدول: إعداد الباحثة

إتضح من الجدول السابق ما يلي:-

بلغ عدد المستقصى منهم من المديرين الماليين (٨) مفردة بنسبة (٢٤%) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد المراجعين (١٤) مفردة بنسبة (٤٣%) من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد المستقصى منهم ما دون ذلك (١١) مفردة بنسبة (٣٣%) من إجمالي حجم العينة.

#### جدول رقم (١٣)

##### توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
الخبرة (طول مدة الخدمة)	أقل من ٥ سنوات	٣	١٠%
	أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤	١٢%
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤	١٢%
	أكثر من ١٥ سنة	٢٢	٦٦%
المجموع		٣٣	١٠٠%

الجدول: إعداد الباحثة

إتضح من الجدول السابق ما يلي:-

بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات (٣) مفردة بنسبة (١٠%) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت تتراوح سنوات خبرتهم من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات (٤) مفردة بنسبة (١٢%) من إجمالي حجم العينة، كما بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم تتراوح أكثر من (١٠) سنوات إلى (١٥) سنة (٤) مفردة بنسبة (١٢%) من إجمالي حجم العينة، وأخيراً بلغ عدد المستقصى منهم الذين تزيد مدة خدمتهم عن ١٥ سنة (٢٢) مفردة بنسبة (٦٦%) من إجمالي حجم العينة.

### ثالثاً: البرنامج المستخدم في تحليل البيانات

تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (Expert Choice) لحساب الأوزان النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية والبدلية لتحديد العوامل ذات الأهمية النسبية المؤثرة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، والتي تم الحصول عليها عند إدخال البيانات باستخدام طريقة المتوسط الحسابي وقد تم حسابه عن طريق جمع الأوزان النسبية لكل عامل من العوامل من خلال (٣٣) إستمارة سواء أكانت الرئيسية أو الفرعية أو البدلية وقسمتهم على عددهم.

#### أ. تطبيق المدخل المقترح لتطوير الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية لتقييم إدارة

#### مخاطر الإستثمارات

فيما يلي توضيح كيف تم تطبيق خطوات المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

١ - إدخال الوزن النسبي لكل عامل من العوامل الرئيسية إلى البرنامج الإحصائي (Expert Choice)

٢- تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

٣- تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للأربعة عوامل الرئيسية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

٤- تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل البدلية بالنسبة للأثنى عشر عوامل الفرعية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

٥- تحليل حساسية نتائج تطبيق المدخل المقترح

أولاً: إدخال الوزن النسبي لكل عامل من العوامل الرئيسية إلى البرنامج الإحصائي  
(Expert Choice)

قامت الباحثة بملء مصفوفة المقارنة الثنائية للعوامل الرئيسية من خلال البيانات التي تم الحصول عليها، ثم حساب الأوزان النسبية وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي (Expert Choice) كما هو موضح بالشكل الآتي:

شكل رقم (٣٧)

مصفوفة المقارنة الثنائية بالبرنامج الإحصائي (Expert Choice)

The screenshot shows the Expert Choice software interface. The main window displays a pairwise comparison matrix with two criteria: 'Measurement of investment risk' and 'The practical and scientific qualification of the internal audit'. The matrix is a 2x2 grid. The diagonal cells are empty, and the off-diagonal cells contain numerical values representing the relative importance of one criterion over the other. The values are 3.0 for 'Measurement of investment risk' over 'The practical and scientific qualification of the internal audit', and 2.0 for 'The practical and scientific qualification of the internal audit' over 'Measurement of investment risk'. The software also shows a menu bar (File, Edit, Assessment, Inconsistency, View, Go, Tools, Help) and a toolbar with various icons. The status bar at the bottom indicates 'Incon: 0.08'.

Measurement of investment risk	The practical and scientific qualification of the internal audit
3.0	2.0
2.0	3.0

ثانياً: تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

جدول رقم (١٤)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعوامل الرئيسية

س	س١	س٢	س٣	س٤
س١	١	٣	٢	٥
س٢	٠,٣٣٣	١	٢	٢
س٣	٠,٥	٠,٥	١	٤
س٤	٠,٢	٠,٥	٠,٢٥	١
الإجمالي	٢,٠٣٣	٥	٥,٢٥	١٢

الجدول: إعداد الباحثة

في هذه المصفوفة تم إدخال القيم التفضيلية لكل عامل من العوامل الرئيسية لتحديد درجة الأهمية النسبية لهذه العوامل المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات ثم جمع كل عمود فيها للحصول على إجمالي كل عمود.

جدول رقم (١٥)

مصفوفة ومتجهة الأفضلية للعوامل الرئيسية

القيمة الذاتية الترجيحية	المتوسط الهندسي للصف	س٤	س٣	س٢	س١	س
,٤٨٦	٢,٣٤٠	٥	٢	٣	١	س١
,٢٢٣	١,٠٧٤	٢	٢	١	,٣٣٣	س٢
,٢٠٨	١	٤	١	,٥	,٥	س٣
,٠٨٣	,٣٩٨	١	,٢٥	,٥	,٢	س٤
١	٤,٨١٢	١٢	٥,٢٥	٥	٢,٠٣٣	الإجمالي
	٤,٢	,٩٩٦	١,٠٩٢	١,١١٥	,٩٨٨	
نسبة الإتساق = ٠,٠٨		مؤشر الإتساق = ٠,٠٧		القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر = ٤,٢		

الجدول: إعداد الباحثة

في هذه المصفوفة تم حساب القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر ومؤشر الإتساق ونسبة

الإتساق من خلال الخطوات الآتية:

خطوات حل مصفوفة المقارنات الثنائية للحصول علي نسبة الإتساق:

١. حساب الوسط الهندسي لكل صف ثم يتم قسمته على مجموعهم لإيجاد القيمة الذاتية الترجيحية

المقابلة لهم في الصف كما هو موضح بالشكل الآتي:

$$\text{قياس مخاطر الاستثمارات: } (٣٠)^{(٤/١)} = (٥ \times ٢ \times ٣ \times ١) = ٤,٨١٢ / ٢,٣٤٠ = ٠,٤٨٦$$

$$\text{التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي: } (١,٣٣٢)^{(٤/١)} = (٢ \times ٢ \times ١ \times ,٣٣٣) = ١,٠٧٤$$

$$= ٠,٢٢٣ = ٤,٨١٢ / ١,٠٧٤$$

$$\text{دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر: } (١)^{(٤/١)} = (٤ \times ١ \times ,٥ \times ,٥) = ٠,٢٠٨$$

$$= ٠,٢٠٨ = ٤,٨١٢ / ١$$

توافر قاعدة بيانات عن المخاطر ويتم تحديثها باستمرار: (٠,٢٥)<sup>(٤/١)</sup> = (١ × ,٢٥ × ,٥ × ,٢) = ٠,٠٨٣

$$= ٠,٠٨٣ = ٤,٨١٢ / ,٣٩٨$$

٢. جمع كل عمود فى مصفوفة المقارنة الثنائية، ثم ضربها فالقيمة الذاتية الترجيحية المقابلة لهم وجمعهم لإيجاد القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر كما موضح بالشكل الآتي:

$$,٩٨٨ = ,٤٨٦ \times ٢,٠٣٣ = (,٢ + ,٥ + ,٣٣٣ + ١)$$

$$١,١١٥ = ,٢٢٣ \times ٥ = (,٥ + ,٥ + ١ + ٣)$$

$$١,٠٩٢ = ,٢٠٨ \times ٥,٢٥ = (,٢٥ + ١ + ٢ + ٢)$$

$$,٩٩٦ = ,٠٨٣ \times ١٢ = (١ + ٤ + ٢ + ٥)$$

$$٤,٢ = ,٩٩٦ + ١,٠٩٢ + ١,١١٥ + ,٩٨٨ = \text{القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر}$$

بعد الحصول على القيمة الترجيحية الأكبر من الخطوة السابقة يمكن حساب مؤشر الإتساق

من خلال المعادلة التالية:

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = 0$$

$$٠,٠٧ = (١ - ٤) / (٤ - ٤,٢) = \text{مؤشر الإتساق}$$

وبعد الحصول على مؤشر الإتساق يتم قسمته على مؤشر الثبات العشوائى لإيجاد نسبة الإتساق

من خلال المعادلة التالية:

$$CR = CI / RI$$

$$٠,٠٨ = ,٨٩ / ٠,٠٧ = \text{نسبة الإتساق}$$

ويتم الحصول على مؤشر الثبات العشوائى (RI) بناءً على عدد العوامل (n)

من خلال ص ١٣٠ الجدول رقم (٦)

وبناءً على الجدول السابق رقم (١٥) والخطوات السابقة، أتضح أن العامل قياس مخاطر الاستثمارات (س١) حصل على الترتيب الأول بنسبة (٤٨,٦%)، ثم العامل التأهيل العملى والعلمى للمراجع الداخلى (س٢) حصل على الترتيب الثانى بنسبة (٢٢,٣%)، ويلية العامل (س٣) حصل الترتيب الثالث دور إدارة المراجعة الداخلية فى إدارة مخاطر الإستثمارات بنسبة (٢٠,٨%)، وأخيراً العامل توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها بإستمرار (س٤) حصل على الترتيب الرابع بنسبة (٨,٣%).

وترى الباحثة أن هذا الترتيب، يرجع إلى أهمية عامل قياس مخاطر الإستثمارات، والذي يتضح فى الدور الذى يلعبه من خلال إستخدام الأدوات المناسبة لقياس ورصد ومن ثم معالجة المخاطر الإستثمارية المختلفة فى الوقت المناسب وعلى أساس منتظم ومن ثم تقليلها إلى أدنى حد ممكن، وذلك لإتخاذ التدابير والضوابط المناسبة للتعامل معها، بوضع أفضل الإجراءات لإختيار الإستراتيجية المناسبة أو المعيار الملائم للتعامل مع كل نوع لقياس هذه المخاطر ومن هنا يظهر دور المراجعة الداخلية من خلال مد الإدارة ولجنة المراجعة بالتقارير لتمكنها من متابعة النتائج التى تم التوصل إليه عن مدى فعالية الأدوات المستخدمة فى عملية قياس مخاطر الإستثمارات، لذا تم إختيار هذا العامل للترتيب الأول.

**ثالثاً: تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للعوامل الرئيسية الأربعة**

المستخدمة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

أ- مصفوفة المقارنة الثنائية لتحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للعامل

الرئيسى قياس مخاطر الإستثمارات.

جدول رقم (١٦)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسى قياس مخاطر الإستثمارات

القيمة الذاتية الترجيحية	المتوسط الهندسي للف	س١٣	س١٢	س١١	س١
,١٠٩	,٤١٦	,٥	,١٤٣	١	س١١
,٦٣٠	٢,٤١٠	٢	١	٧	س١٢
,٢٦١	١	١	,٥	٢	س١٣
١	٣,٨٢٦	٣,٥	١,٦٤٣	١٠	الإجمالى
	٣,٠٣٩	,٩١٤	١,٠٣٥	١,٠٩	
نسبة الإتساق = ٠,٠٣	مؤشر الإتساق = ٠,٠٢	القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر = ٣,٠٣٩			

الجدول: إعداد الباحثة

وبناءً على الجدول السابق أتضح أن العوامل الفرعية بالنسبة للعامل الرئيسي قياس مخاطر الإستثمارات، أن العامل تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية (س١١) حصل على الترتيب الثالث بنسبة (١٠,٩%)، ثم العامل سلامة التصنيف الإئتماني للشركة (س١٢) حصل على الترتيب الأول بنسبة (٦٣%)، ويلية العامل التنوع في محافظ الإستثمارات(س١٣) حصل على الترتيب الأول بنسبة (٢٦,١%).

**وترى الباحثة** أن هذا الترتيب، يرجع إلى أهمية عامل سلامة التصنيف الإئتماني للشركة إذ يمثل الأداة و المؤشر على قوة ومثانة المركز المالي لشركات التأمين ، والأكثر أهمية من بين أدوات الرقابة على شركات التأمين، فإنه يمثل صمام الأمان لحماية هذه الشركات وحماية العملاء، فهو يهدف إلى إعطاء إنذار مبكر لهذه الشركات لإتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود مخاطر إذا كانت مخاطر.

ب - مصفوفة المقارنة الثنائية لتحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للعامل الرئيسي التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي.

جدول رقم (١٧)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسي التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي

القيمة الذاتية الترجيحية	المتوسط الهندسي للصف	س٢٣	س٢٢	س٢١	س٢
,٥٩٤	٢,٠٨٠	٣	٣	١	س٢١
,١٥٧	,٥٥١	,٥	١	,٣٣٣	س٢٢
,٢٤٩	,٨٧٣	١	٢	,٣٣٣	س٢٣
١	٣,٥٠٤	٤,٥	٦	١,٦٦٦	الإجمالي
	٣,٠٥٢	١,١٢١	,٩٤٢	,٩٨٩	
نسبة الإتساق=٠,٠٥	مؤشر الإتساق=٠,٠٣	القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر=٣,٠٥٢			

الجدول: إعداد الباحثة

وبناءً على الجدول السابق أتضح أن العوامل الفرعية بالنسبة للعامل الرئيسي التأهيل العملى والعلمى للمراجع الداخلى، أن العامل تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات للعملاء (س٢١) حصل على الترتيب الأول بنسبة (٥٩,٤%)، ثم العامل توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء (س٢٢) حصل على الترتيب الثالث بنسبة (١٥,٧%)، ويلية العامل الإستجابة لمطالب العملاء (س٢٣) حصل على الترتيب الثانى بنسبة (٢٤,٩%).

وترى الباحثة أن هذا الترتيب، يرجع إلى أهمية عامل تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات للعملاء، وذلك نظراً لما تواجهه شركات التأمين من مخاطر عديدة، لذا يجب التنبؤ بكافة المخاطر المحتملة، فيجب تعميق الفهم وزيادة الشفافية حول المخاطر التى قد تواجه الشركات عامة وشركات التأمين خاصة، وتحليل أسبابها للعملاء بإعتبارهم جزء لا يتجزأ منها من مما يدعم مبدأ المشاركة وتعزيز المسؤولية داخل هذه الشركات.

ت - مصفوفة المقارنة الثنائية لتحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للعامل الرئيسى دور إدارة المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر الإستثمارات.

### جدول رقم (١٨)

#### مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسى

##### دور إدارة المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر الإستثمارات

القيمة الذاتية الترجيحية	المتوسط الهندسي للصف	س٣٣	س٣٢	س٣١	س٣
,١٧٩	,٧٣٧	٢	,٢	١	س٣١
,٧٠٩	٢,٩٢٤	٥	١	٥	س٣٢
,١١٢	,٤٦٤	١	,٢	,٥	س٣٣
١	٤,١٢٥	٨	١,٤	٦,٥	الإجمالى
	٣,٠٥	,٨٩٦	,٩٩٣	١,١٦٤	
نسبة الإتساق=٠,٠٥	مؤشر الإتساق=٠,٠٣	القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر=٣,٠٥			

الجدول: إعداد الباحثة

وبناءً على الجدول السابق أتضح أن العوامل الفرعية بالنسبة للعامل الرئيسي دور إدارة المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر، أن العامل تقييم وتحليل نظم إدارة المخاطر بشكل منتظم ومتكرر لوضع الاجراءات التصحيحية (س٣١) حصل على الترتيب الثانى بنسبة (١٧,٩%)، ثم العامل التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة (س٣٢) حصل على الترتيب الأول بنسبة (٧٠,٩%)، ويلية العامل المعدل الزمنى للاستجابة للمخاطر(س٣٣) حصل على الترتيب الثالث بنسبة (١١,٢%).

وترى الباحثة أن هذا الترتيب، يرجع إلى أهمية عامل التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة، فإن وجود نظام قوى للحوكمة داخل شركات التأمين يساعد على توفير درجة من الثقة فى إتباع مبادئ الحوكمة، وذلك تأكيداً على تطبيق مبدأ الشفافية وتعزيز الأداء وتخفيض المخاطر و حماية المصالح والإستثمارات المالية لكلاً من شركات التأمين و العملاء.

ث - مصفوفة المقارنة الثنائية لتحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للعامل الرئيسي توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار.

#### جدول رقم (١٩)

#### مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الرئيسي

توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار

القيمة الذاتية الترجيحية	المتوسط الهندسي للصف	س٤٣	س٤٢	س٤١	س٤
,٠٨٩	,٣٤٨	,٢٥	,١٦٧	١	س٤١
,٥٨٨	٢,٢٨٩	٢	١	٦	س٤٢
,٣٢٣	١,٢٥٩	١	,٥	٤	س٤٣
١	٣,٨٩٦	٣,٢٥	١,٦٦٧	١١	الإجمالى
	٣,٠٠٨	١,٠٤٩	,٩٨٠	,٩٧٩	
نسبة الإتساق=٠,٠٠٨		مؤشر الإتساق=٠,٠٠٤		القيمة الذاتية الترجيحية الأكبر=٣,٠٠٨	

الجدول: إعداد الباحثة

وبناءً على الجدول السابق أتضح أن العوامل الفرعية بالنسبة للعامل الرئيسي توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها بإستمرار، أن العامل وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الإقتصادية على عوائد الإستثمارات(س٤١) حصل على الترتيب الثالث بنسبة (٨,٩%)، ثم العامل توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية (س٤٢) حصل على الترتيب الأول بنسبة (٥٨,٨%)، وبلية العامل وجود تنبؤات بالتقلبات فى العائد على الإستثمار (س٤٣) حصل على الترتيب الثانى بنسبة (٣٢,٣%).

**وترى الباحثة أن هذا الترتيب، يرجع إلى أهمية عامل توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية، إنه يجب على المراجع أن يتوافر لديه المصادر والأساليب المختلفة، وذلك بالإعتماد على أفضل الأدلة وقرائن المراجعة التي يستند إليها فى إبداء رأيه، للخروج بتأكيد معقول عن خلو التقارير من التحريفات الجوهرية، وذلك من خلال الحصول على معلومات كافية ومناسبة تساعد فى إمكانية إتخاذ القرارات الإستثمارية وتخفيض المخاطر المحتملة.**

ج. تحديد الأوزان النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

جدول رقم (٢٠)

الأوزان النسبية (القيمة الذاتية الترجيحية) للعوامل الرئيسية والفرعية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

الترتيب	الوزن النسبي الإجمالي للعامل الفرعي	الوزن النسبي للعامل الفرعي	العوامل الفرعية	الوزن النسبي للعامل الرئيسي	العامل الرئيسي
٦	,٠٥٣	,١٠٩	- تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية	,٤٨٦	قياس مخاطر الإستثمارات
١	,٣٠٦	,٦٣٠	- سلامة التصنيف الإنتماني للشركة		
٤	,١٢٧	,٢٦١	- التنوع في محافظ الإستثمارات		
٣	,١٣٣	,٥٩٤	- تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات	,٢٢٣	التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي
٩	,٠٣٥	,١٥٧	- توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء		
٥	,٠٥٦	,٢٤٩	- الإستجابة لمطالب العملاء		
٨	,٠٣٧	,١٧٩	- تقييم وتحليل نظم إدارة المخاطر الإستثمارية بشكل منتظم ومتكرر	,٢٠٨	دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر الإستثمارات
٢	,١٤٧	,٧٠٩	- التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة		
١١	,٠٢٣	,١١٢	- المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية		
١٢	,٠٠٧	,٠٨٩	- وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الإقتصادية على عوائد الإستثمارات	,٠٨٣	توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار
٧	,٠٤٩	,٥٨٨	- توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية وغير إحصائية		
١٠	,٠٢٧	,٣٢٣	- وجود تنبؤات بالتقلبات في العائد على الإستثمار		
	١			١	الإجمالي

الجدول: إعداد الباحثة

حيث أن الوزن النسبي سواء أكان للعوامل الرئيسية أو الفرعية يمثل القيمة الذاتية الترجيحية المتمثلة بالجدول رقم (١٥)(١٦)(١٧)(١٨)(١٩)، كما تم الحصول على الوزن النسبي الإجمالي للعامل الفرعي عن طريق حاصل ضرب الوزن النسبي للعامل الرئيسي في الوزن النسبي للعامل الفرعي، ثم تم ترتيب العوامل حسب الأهمية النسبية للعوامل ذات الأولوية.

رابعاً: تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة لثلاثة عشر عوامل الفرعية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

١. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعي تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعي تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية ويوضح الجدول التالي ما يلي:

#### جدول رقم (٢١)

#### مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي

تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية

س ١١	ص ١	ص ٢	ص ٣	ص ٤
ص ١	١	٧	٢	٣
ص ٢		١	٥	٢٥
ص ٣			١	٢
ص ٤				١

الجدول: إعداد الباحثة

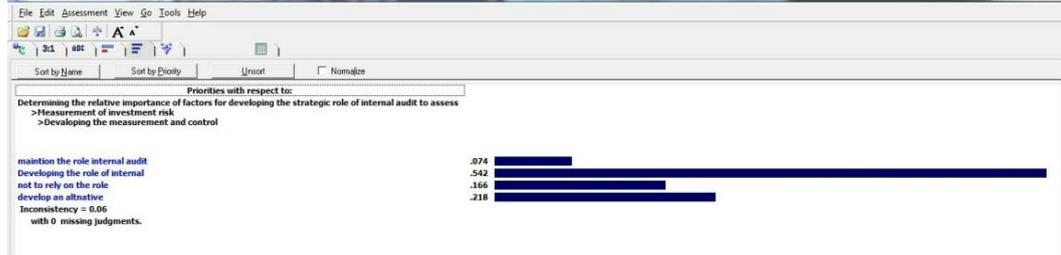
ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية، ويوضح الشكل التالى ما يلى:

شكل رقم (٣٨)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة

عند تقييمها بالعامل الفرعى

تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية



والشكل السابق يوضح ما يلى:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٧,٤%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٥٤,٢%، و البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٦,٦%، و البديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢١,٨%.

٢. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى سلامة التصنيف الإئتمانى للشركة

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى سلامة التصنيف الإئتمانى للشركة ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٢٢)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى  
سلامة التصنيف الإئتمانى للشركة

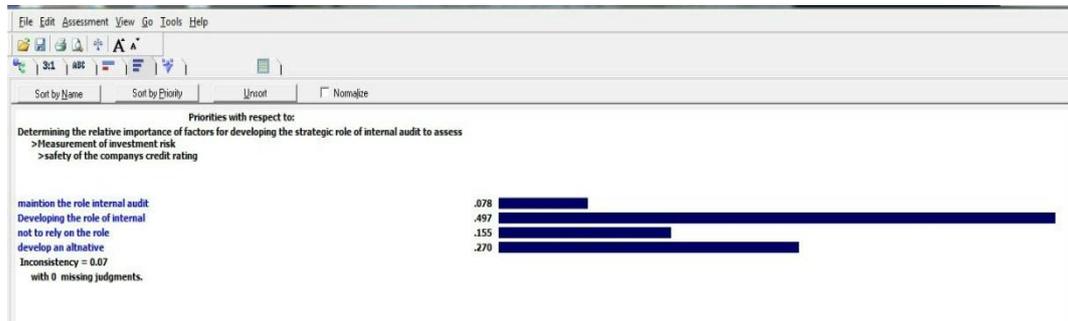
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ١٢
٣	٢	٦	١	ص ١
,٣٣٣	,٥	١		ص ٢
٣	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى سلامة التصنيف الإئتمانى للشركة ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٣٩)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة  
عند تقييمها بالعامل الفرعى سلامة التصنيف الإئتمانى للشركة



والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالى المراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٧,٨%، والبديل الثانى تطوير الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٩,٧%،

كما أن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٥,٥%، والبديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٧%.

٣. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى التنوع فى محافظ الإستثمارات.

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى التنوع فى محافظ الإستثمارات ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٢٣)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى

التنوع فى محافظ الإستثمارات

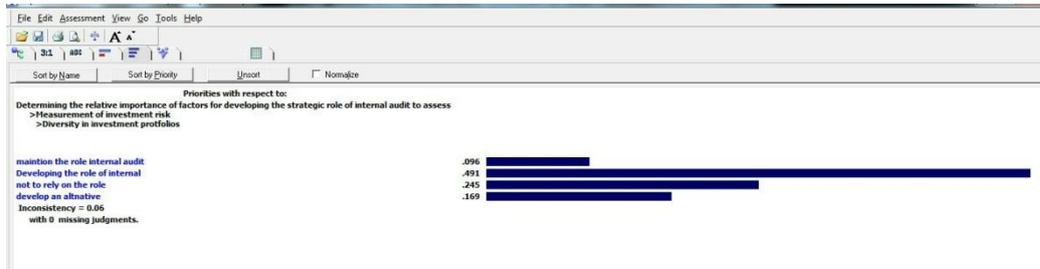
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ١٣
٣	٢	٤	١	ص ١
,٢٥	,٥	١		ص ٢
٣	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى التنوع فى محافظ الإستثمارات ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٠)

القيمة الذاتية الترجيبية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى التنوع فى محافظ الإستثمارات



والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٩,٦%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٩,١%، والبديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٤,٥%، و أن البديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٦,٩%.

٤. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى تعزيز وإدراك ثقافة فهم

تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تعزيز وإدراك ثقافة

فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء ويوضح الجدول التالى ما يلي:

جدول رقم (٢٤)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى

تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٢١
٥	٣	٦	١	ص ١
,٣٣٣	,٥	١		ص ٢
٢	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

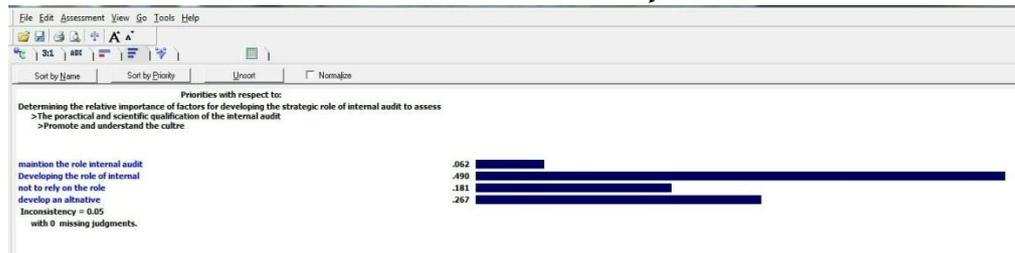
ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تعزيز وإدراك ثقافة

فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء ويوضح الشكل التالى ما يلي:

شكل رقم (٤١)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة

عند تقييمها بالعامل الفرعى تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء



### والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٦,٢%، و أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٩%، كما أن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٨,١%، والبديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٦,٧%.

٥. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء ويوضح الجدول التالي ما يلي:

#### جدول رقم (٢٥)

#### مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى

#### توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء

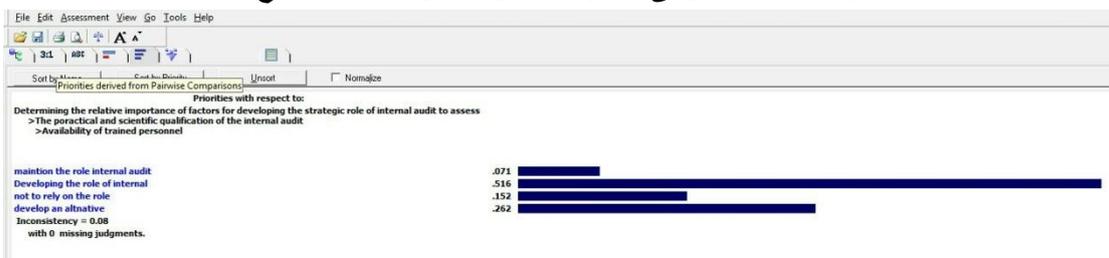
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	ص ٢٢
٣	٢	٨	١	ص ١
,٣٣٣	,٥	١		ص ٢
٣	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٢)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء



الشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٧,١%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٥١,٦%، و البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٥,٢%، والبديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٦,٢%.

٦. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى الإستجابة لمطالب العملاء

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى الإستجابة لمطالب

العملاء ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٢٦)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى

الإستجابة لمطالب العملاء

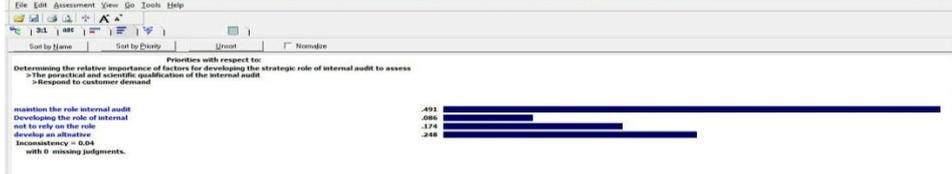
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	ص ٢٣
,٣٣٣	,٥	,٢	١	ص ١
٣	٢	١		ص ٢
٢	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى الإستجابة لمطالب العملاء ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٣)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى الإستجابة لمطالب العملاء



الشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٩,١%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٨,٦%، وأن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٧,٤%، والبديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٤,٨%.

٧. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى تقييم وتحليل نظم ادارة

المخاطر الإستثمارية بشكل منتظم ومتكرر

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تقييم وتحليل نظم ادارة المخاطر الإستثمارية بشكل منتظم ومتكرر ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٢٧)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى

تقييم وتحليل نظم ادارة المخاطر الإستثمارية بشكل منتظم ومتكرر

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ١
٣	٢	٩	١	ص ١
,٥	,٥	١		ص ٢
٢	١			ص ٣
١				ص ٤

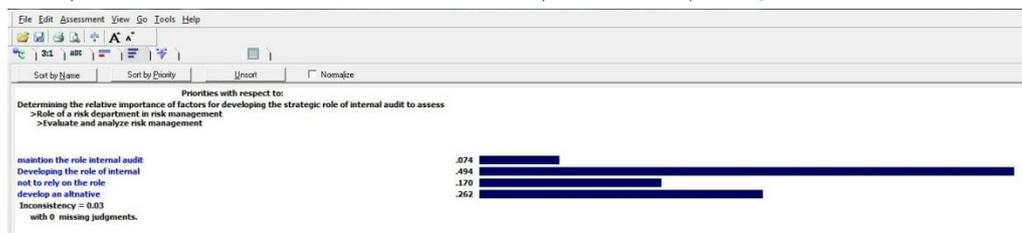
الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى تقييم وتحليل نظم ادارة المخاطر الإستثمارية بشكل منتظم ومتكرر ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٤)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة

عند تقييمها بالعامل الفرعى تقييم وتحليل نظم ادارة المخاطر الإستثمارية بشكل منتظم ومتكرر



والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٧,٤%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٩,٤%، وأن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية الحالى فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٧%، و البديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٦,٢%.

٨. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٢٨)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة

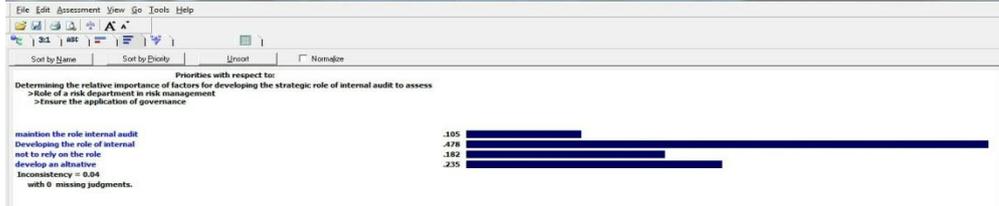
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	ص ٣٢
٣	٢	٤	١	ص ١
,٣٣٣	,٥	١		ص ٢
٤	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٥)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة



والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية الحالي فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ١٠,٥%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٧,٨%، و البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٨,٢%، والبديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٣,٥%

٩. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى المعدل الزمنى للاستجابة للمخاطر الإستثمارية

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى المعدل الزمنى للاستجابة للمخاطر الإستثمارية ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٢٩)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى المعدل الزمنى للاستجابة للمخاطر الإستثمارية

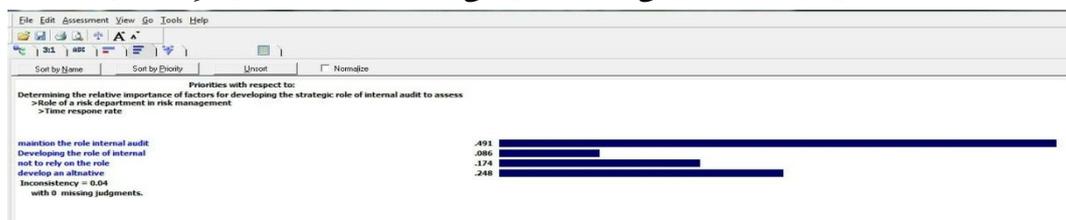
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	ص ٣٣
,٣٣٣	,٥	,٢٥	١	ص ١
٣	٢	١		ص ٢
٢	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعي المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر ويوضح الجدول التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٦)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة  
عند تقييمها بالعامل الفرعي المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية



والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٩١,٤%، كما أن البديل الثاني تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٨,٦%، وأن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية الحالى في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٧,٤%، كما أن البديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثاني بنسبة ٢٤,٨%.

١٠. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعي وجود دراسات علمية

لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعي وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٣٠)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي

وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات

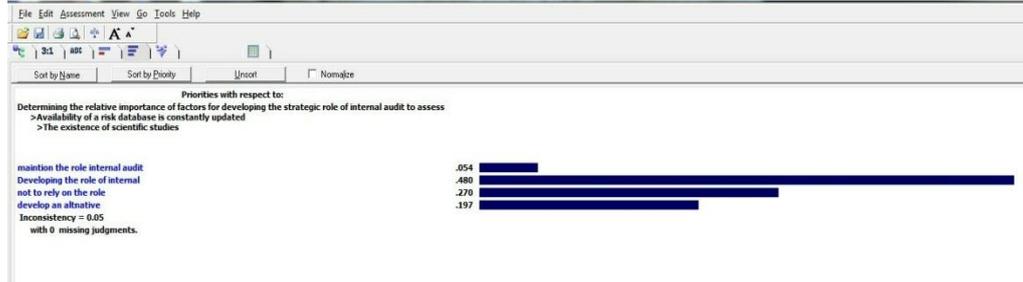
س ١	ص ١	ص ٢	ص ٣	ص ٤
ص ١	١	٧	٤	٦
ص ٢		١	٥	٣٣٣
ص ٣			١	٢
ص ٤				١

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٧)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة  
عند تقييمها بالعامل الفرعى وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات



الشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٥,٤%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٨%، وأن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٧%، و أن البديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٩,٧%.

١١. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التى تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التى تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية ويوضح الجدول التالي ما يلي:

## جدول رقم (٣١)

### مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعي

توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٤٢
٢,	٣٣٣,	١٦٧,	١	ص ١
٣	٢	١		ص ٢
٣	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

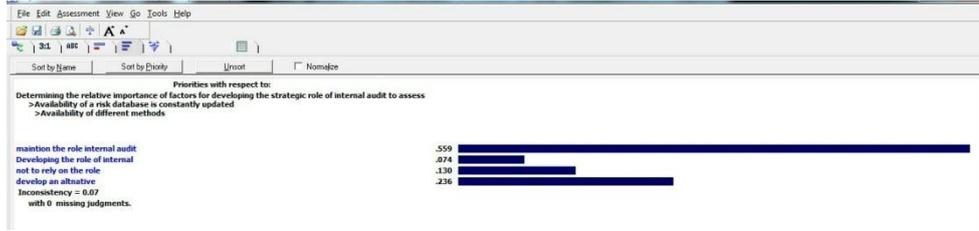
ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعي توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية ويوضح الجدول التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٨)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة

عند تقييمها بالعامل الفرعي توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة

التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية



والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٥٥,٩%، كما أن البديل الثاني تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٧,٤%، وأن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٣%، و البديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الثاني بنسبة ٢٣,٦%.

١٢. درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للعامل الفرعى وجود تنبؤات بالتقلبات فى العائد على الإستثمار

أ. مصفوفة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى وجود تنبؤات بالتقلبات فى العائد على الإستثمار ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٣٢)

مصفوفة المقارنة الثنائية للعامل الفرعى وجود تنبؤات بالتقلبات فى العائد على الإستثمار

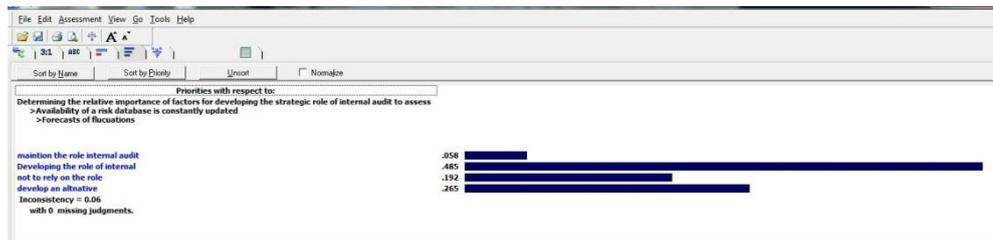
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	ص ٤٣
٥	٤	٦	١	ص ١
,٣٣٣	,٥	١		ص ٢
٢	١			ص ٣
١				ص ٤

الجدول: إعداد الباحثة

ب. نتيجة المقارنة الثنائية للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى وجود تنبؤات بالتقلبات فى العائد على الإستثمار ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٤٩)

القيمة الذاتية الترجيحية ومؤشر نسبة الإتساق للبدائل الأربعة عند تقييمها بالعامل الفرعى وجود تنبؤات بالتقلبات فى العائد على الإستثمار



والشكل السابق يوضح ما يلي:

أن البديل الأول الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ٥,٨%، كما أن البديل الثانى تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الأول بنسبة ٤٨,٥%، وأن البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر

الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٩,٢%، والبديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ٢٦,٥%

ج.الأوزان النسبية للعوامل البديلة المستخدمة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

يتم تقييم كل بديل كما يتضح فى الجدول التالى:

جدول رقم (٣٣)

الأوزان النسبية للعوامل الرئيسية والبديلة المستخدمة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

البدائل				العوامل الرئيسية
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	
,٢١٨	,١٦٦	,٥٤٢	,٠٧٤	س١=٤٨٦
,٢٧٠	,١٥٥	,٤٩٧	,٠٧٨	
,١٦٩	,٢٤٥	,٤٩١	,٠٩٦	
,٢٦٧	,١٨١	,٤٩٠	,٦٢٠	س٢=٢٢٣
,٢٦٢	,١٥٢	,٥١٦	,٠٧١	
,٢٤٨	,١٧٤	,٠٨٦	,٤٩١	
,٢٦٢	,١٧٠	,٤٩٤	,٠٧٤	س٣=٢٠٨
,٢٣٥	,١٨٢	,٤٧٨	,١٠٥	
,٢٤٨	,١٧٤	,٠٨٦	,٤٩١	
,١٩٧	,٢٧٠	,٤٨٠	,٠٥٤	س٤=٠٨٣
,٢٣٦	,١٣٠	,٠٧٤	,٥٥٩	
,٢٦٥	,١٩٢	,٤٨٥	,٠٥٨	
,١٤٥	,١٨٢	,٤٣١	,١٩٢	الوزن النسبي الإجمالى

الجدول:إعداد الباحثة

أوضح الشكل السابق ان البديل الأول الإبقاء على الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات حاز على الترتيب الثانى بنسبة ١٩,٢%، وأن البديل الثانى تطوير الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب

الأول بنسبة ٤٣,١%، و البديل الثالث عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الثالث بنسبة ١٨,٢%، والبديل الرابع إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات حاز على الترتيب الرابع بنسبة ١٤,٥%.

#### ٥- تحليل حساسية نتائج تطبيق المدخل المقترح

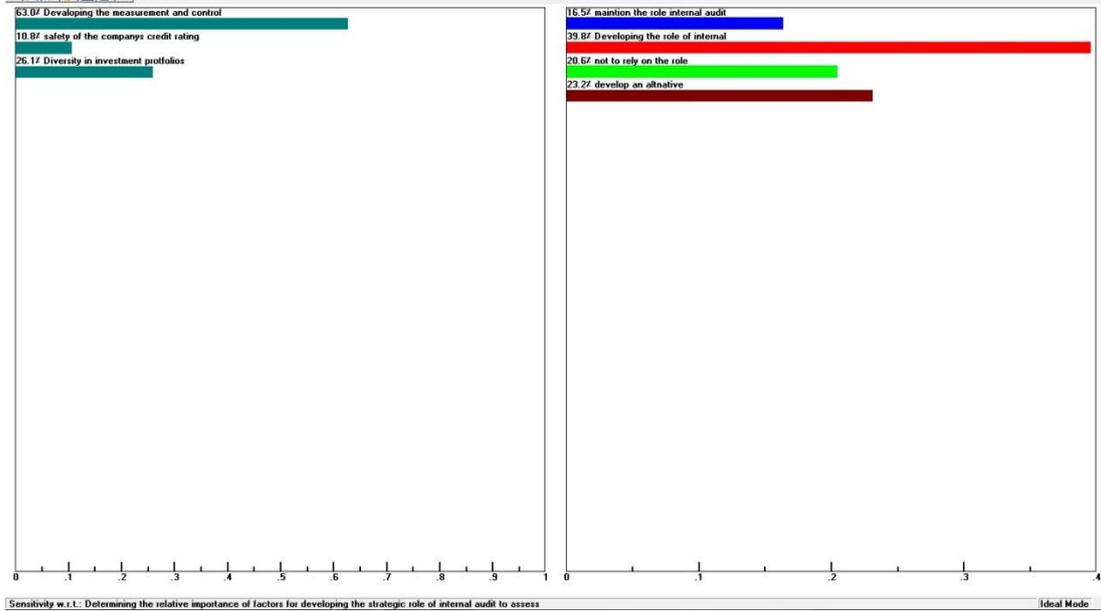
قامت الباحثة بإستخدام كل من تحليل الحساسية المتغيرة وحساسية الأداء لتطبيق فحص حساسية النموذج بالتطبيق على العوامل الفرعية لكل عامل رئيسي وذلك لترتيب الأهمية النسبية لكل بديل من البدائل المقترحة.

#### أولاً: العامل الرئيسي قياس مخاطر الاستثمارات

أ. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تحليل الحساسية. يوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٥٠)

#### تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل

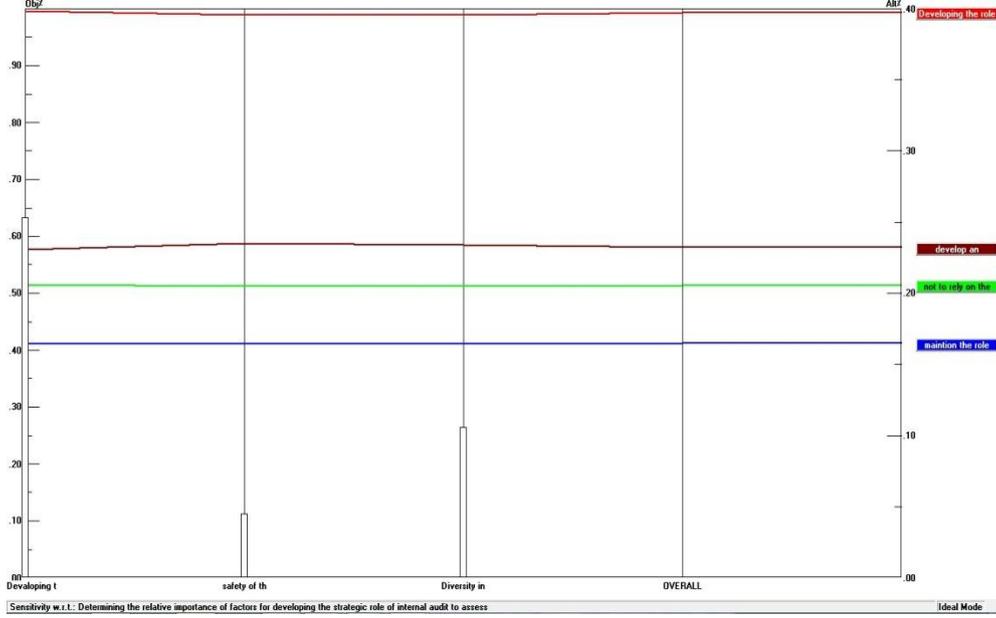


ب. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد

إجراء تحليل الحساسية ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٥١)

### تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل



إتضح من الشكلين السابقين وتطبيق إختبار الحساسية المتغيرة وحساسية الأداء بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Expert Choice) أن البديل ( تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات) هو الحاصل على الترتيب الأول، ثم استحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه الابقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات.

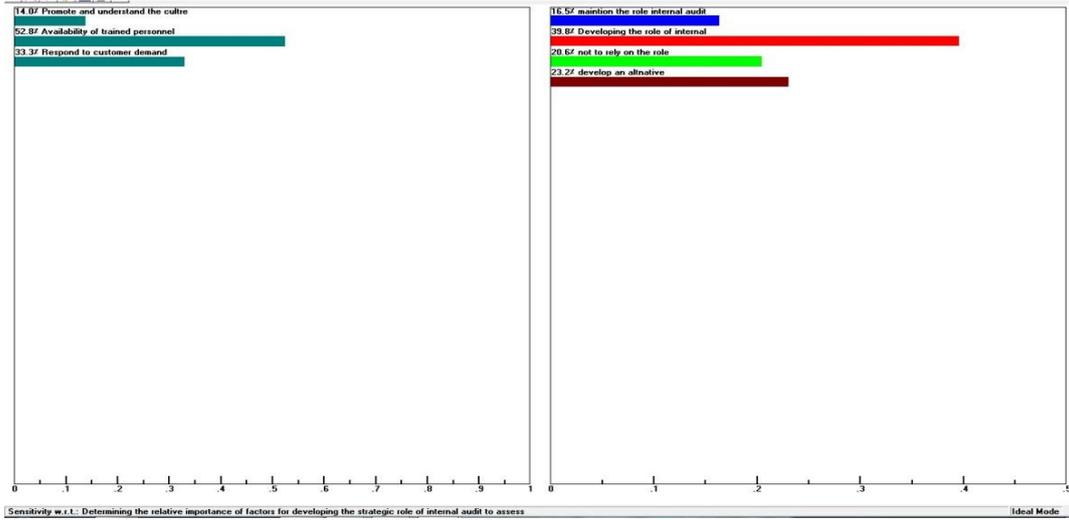
## ثانياً: العامل الرئيسي التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي

أ. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد

إجراء تحليل الحساسية ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٥٢)

### تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل

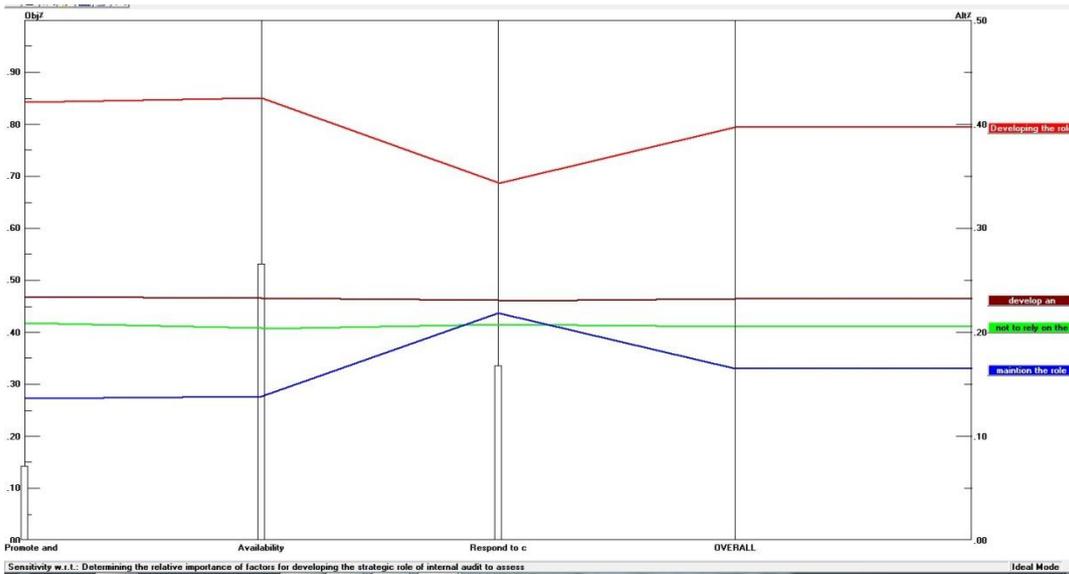


ب. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء

تحليل الحساسية ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٥٣)

### تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل



إتضح من الشكلين السابقين وبتطبيق إختبار الحساسية المتغيرة وحساسية الأداء بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Expert Choice) أن البديل ( تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات) هو الحاصل على الترتيب الأول، ثم استحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات.

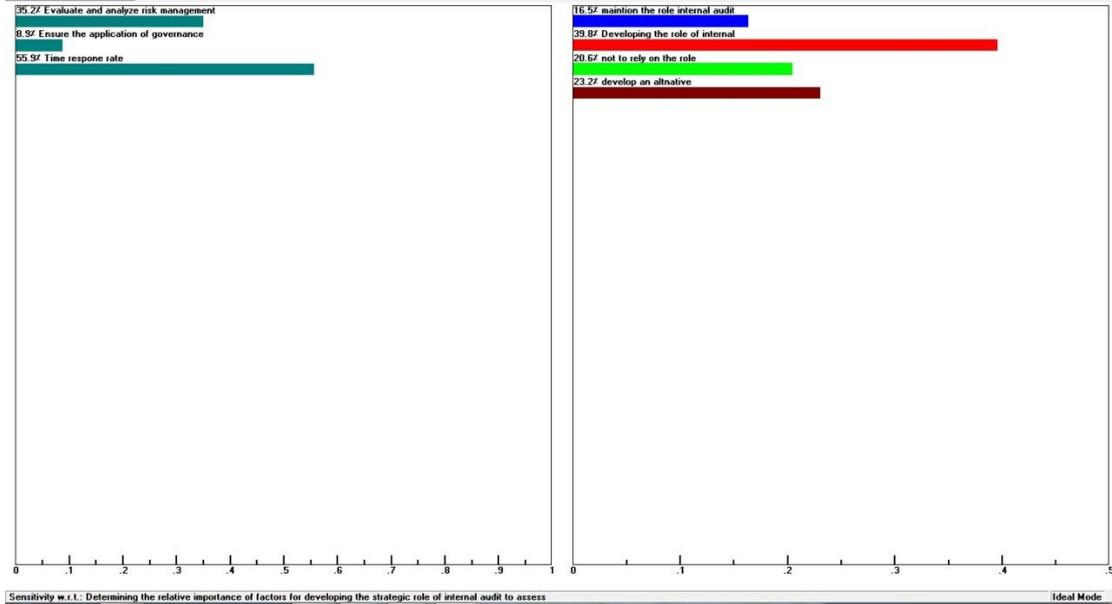
### ثالثاً: العامل الرئيسي دور إدارة المراجعة الداخلية فى إدارة مخاطر الإستثمارات

أ. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد

إجراء تحليل الحساسية ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم ( ٥٤ )

### تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل

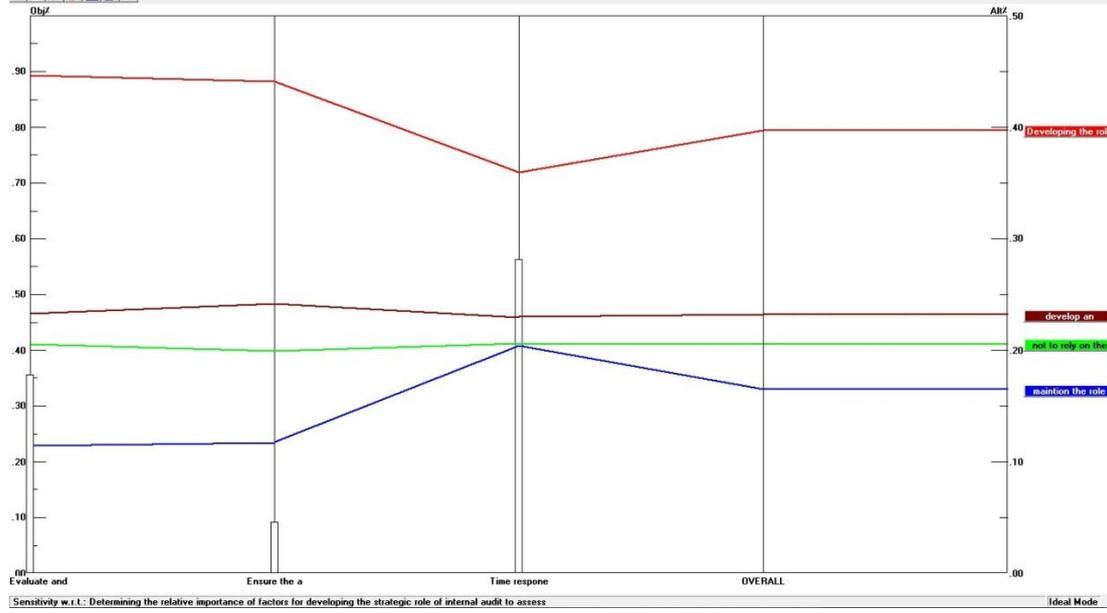


ب. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء

تحليل الحساسية ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٥٥)

تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل

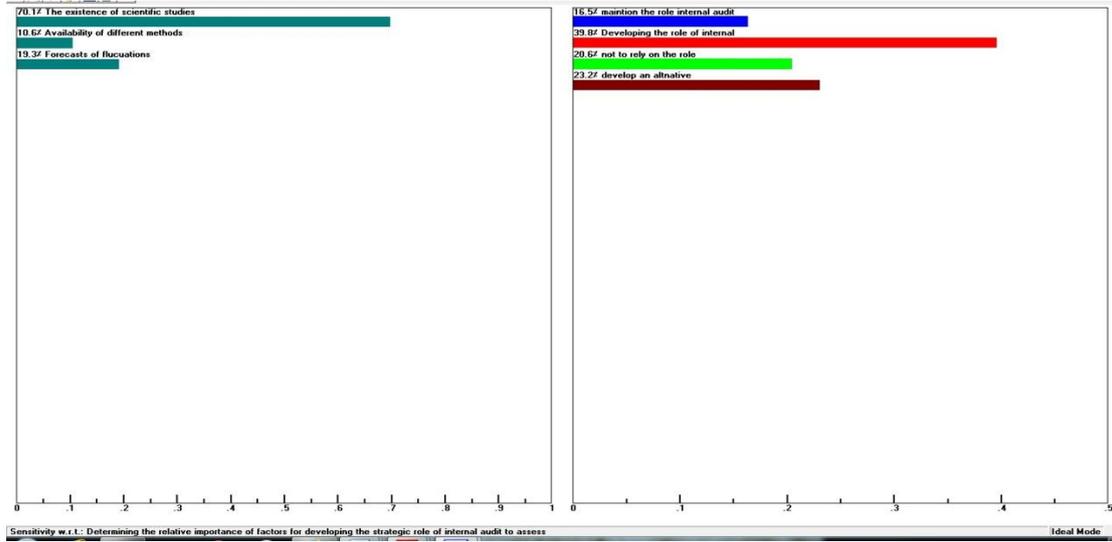


إتضح من الشكلين السابقين وبتطبيق إختبار الحساسية المتغيرة وحساسية الأداء بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Expert Choice) أن البديل (تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات) هو الحاصل على الترتيب الأول، ثم استحداث دور بديل للمراجعة الداخلية في تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات.

رابعاً: توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار  
أ. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تحليل الحساسية ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٥٦)

### تحليل الحساسية المتغيرة لترتيب البدائل

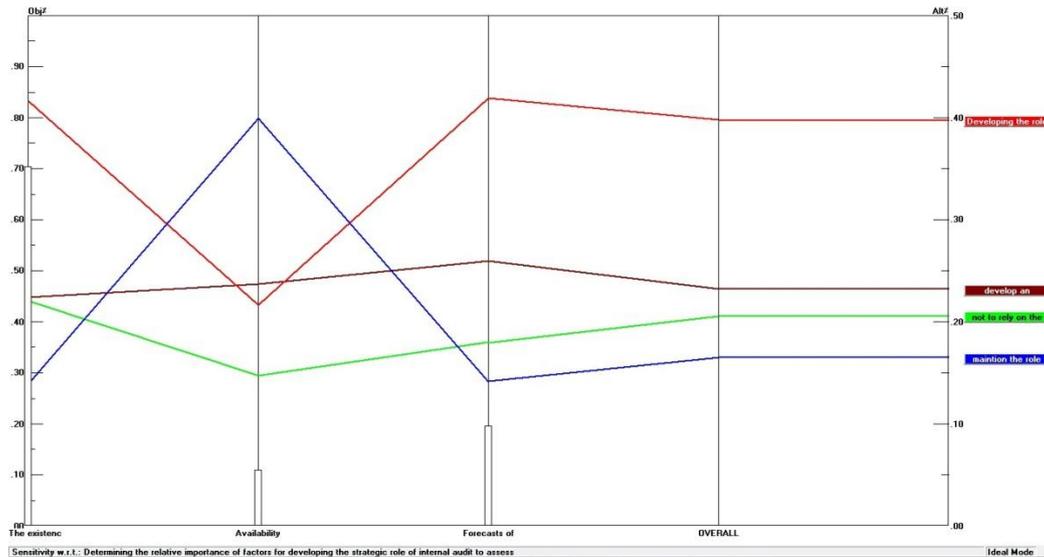


ب. فحص حساسية النموذج لتحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء

تحليل الحساسية ويوضح الشكل التالي ما يلي:

شكل رقم (٥٧)

### تحليل الحساسية الأداء لترتيب البدائل



وإِضح من الشكلىن السابقين وبتطبلق إختبار الحساسة المتغيرة وحساسة الأداء بإستخدام برنامج التحلل الإحصائى (Expert Choice) أن البديل ( تطوير الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات) هو الحاصل على الترتيب الأول، ثم استحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه عدم الإعتماد على الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات، ويليه الإبقاء على الدور الحالى للمراجعة الداخلية الحالى فى تقييم ادارة مخاطر الاستثمارات.

وإِضح مما سبق، أنه بإستخدام كل من تحليل الحساسة المتغيرة وحساسة الأداء لتطبلق فحص حساسية النموذج بالتطبلق على العوامل الفرعية لكل عامل رئيسى وذلك لترتيب الأهمية النسبية لكل بديل من البدائل المقترحة، وجد أن البديل (تطوير الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات) هو الحاصل على الترتيب الأول، ثم البديل إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، ويليه البديل عدم الإعتماد على الدور الحالى للمراجعة الداخلية الحالى فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، ويليه البديل الإبقاء على الدور الحالى للمراجعة الداخلية الحالى فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، وترى الباحثة أن هذا الترتيب، أوضح أهمية تطوير دور المراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، وهو ما قام عليه المدخل المقترح.

#### رابعاً: إختبارات الفروض وتحليل النتائج.

##### فروض الدراسة

الفرض الأول: " لا يوجد تأثير جوهرى ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية و تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية".

الفرض الثانى: " لا يؤدى إستخدام أسلوب التحلل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات".

١. علاقة الإرتباط بين المراجعة الداخلية و تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية:

لتحديد طبيعة وقوة علاقة الارتباط بين المراجعة الداخلية و تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية، قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص علي: " لا يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية".

لقد أظهر تحليل البرنامج الإحصائي (Expert Choice) أنه بإستخدام كل من تحليل الحساسية المتغيرة وحساسية الأداء لتطبيق فحص حساسية النموذج بالتطبيق على العوامل الفرعية لكل عامل رئيسي وذلك لترتيب الأهمية النسبية لكل بديل من البدائل المقترحة، وجد أن البديل تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات هو الحاصل على الترتيب الأول، ثم البديل إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، ويليه البديل عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية الحالي فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، ويليه البديل الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية الحالي فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، وترى الباحثة أن هذا الترتيب، أوضح أهمية تطوير دور المراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

وبناءً علي النتائج السابقة تم رفض الفرض الأول، وهذا يعني أنه " يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية وتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية".

٢. إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلي تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

فيما يخص الفرض الذي ينص علي أنه "لا يؤدي إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلي تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات"، فلقد أظهر تحليل البرنامج الإحصائي (Expert Choice) أن مؤشر نسبة الإتساق تراوح ما بين (٠,٠٠٨ - ٠,٠٨) كما هو موضح فى الجداول رقم (٥)(٦)(٧)(٨)(٩)، فهذا يعبر عن إتساق التقدير وأن مؤشر هذه القيم مقبول.

وبناءً على النتائج السابقة تم رفض الفرض الثاني، وهذا يعني أنه "يؤدي استخدام أسلوب التحليل الهرمي في ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات".

## خلاصة الفصل الرابع

قامت الباحثة في هذا الفصل بإجراء الدراسة الميدانية من خلال الإعتدال على عمل قائمة إستبيان لإختبار صحة فروض الدراسة، وبناءً على ذلك فقد تم تقسيمه إلى مبحثين، من خلال الآتي:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية،** وقد تناولت الباحثة هذا المبحث من خلال:

- ١- فروض الدراسة
  - ٢- حدود الدراسة الميدانية
  - ٣- تحديد مجتمع البحث وإختيار العينة محل الدراسة
  - ٤- أسلوب الدراسة
  - ٥- تصميم قائمة الإستبيان
  - ٦- توزيع قوائم الإستبيان وتلقي الردود
  - ٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثاني: إختبارات فروض الدراسة الإحصائية عن عرض وتفسير نتائج البرنامج الإحصائي (Expert Choice)،** وقد تناولت الباحثة هذا المبحث من خلال:

١. إختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية: وقد توصلت الباحثة إلى أن مؤشر نسبة الإتساق مقبولاً بالشكل الذي يعكس مدي توافر الإعتدالية والثقة بمتغيرات الدراسة ويؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.
٢. التحليل الإحصائي الوصفي: بناءً على الردود الصالحة للتحليل الإحصائي التي تم الحصول عليها، قامت الباحثة بتوصيف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة.
٣. البرنامج المستخدم في تحليل البيانات: تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (Expert Choice) لحساب الأوزان النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية والبدلية لتحديد العوامل ذات الأهمية النسبية المؤثرة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، ثم تم تطبيق خطوات المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات من خلال الخطوات التالية،

أ - إدخال الوزن النسبي لكل عامل من العوامل الرئيسية إلى البرنامج الإحصائي  
(Expert Choice)

ب - تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية المستخدمة في تطوير دور المراجعة  
الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

ت - تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للأربعة عوامل الرئيسية  
المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

ث - تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للثلاثة عشر عوامل الفرعية  
المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

ج - تحليل حساسية نتائج تطبيق المدخل المقترح.

٤. إختبارات الفروض وتحليل النتائج: توصلت الباحثة إلي أنه بناءً علي النتائج السابقة تم

رفض الفرض الأول والذي أتضح أنه يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير

دور المراجعة الداخلية وتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين بجمهورية

مصر العربية"، كم تم رفض الفرض الثاني والذي أتضح أنه يؤدي إستخدام أسلوب

التحليل الهرمي في ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب

قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر

الإستثمارات".

## الخلاصة والنتائج والتوصيات

## أولاً: الخلاصة

### **الفصل الأول: تحليل لأهم الدراسات السابقة**

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإطار العام للدراسة والذي اشتمل علي ما يلي:

**مقدمة الدراسة** والذي أتضح من خلالها أن تقييم فعالية إدارة مخاطر الإستثمارات من الموضوعات الحيوية التي تخضع للتطور المستمر لما تمثله من أهميه كبيرة بالنسبة للمراجع الداخلي، ودوراً رئيسياً لهذه الشركات والتي من خلالها يمكن تحديد الأبعاد التي يتم على أساسها الفحص والتحقق وتحديد الأنشطة والعمليات التي تحتاج إلى تركيز خاص من جانب المراجع الداخلي.

**مشكلة الدراسة** والتي تم تقسيمها إلى مجموعتين؛ تناولت الدراسات السابقة التي تخص المحور الأول وهو إدارة مخاطر الإستثمارات، وعن الدراسات التي تخص المحور الثاني وهو المراجعة الداخلية، والتي تتمثلت في عدم وجود رؤية مستقبلية متكاملة لدى إدارتي شركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية بشأن تطبيق النموذج الشامل من خلال التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي لتطوير دور المراجعة الداخلية وتخفيض مخاطر الإستثمارات ومن ثم إدارتها. كما تناولت الباحثة فروض الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، منهجية الدراسة، خطة الدراسة.

### **الفصل الثاني: تحليل مخاطر الإستثمارات وأساليب إدارتها في شركات التأمين**

تناولت الباحثة في هذا الفصل مخاطر الإستثمار وطبيعة ومهام إدارة المخاطر، وذلك من

خلال المبحثين التاليين:

**أولاً: مخاطر الإستثمار** حيث تناولت الباحثة في المبحث الأول من هذا الفصل بالدراسة

والتحليل لمخاطر الإستثمار في شركات التأمين المصرية من (مفهوم وتصنيف وطبيعة وأنشطة) حيث خلصت الباحثة إلى أن مخاطر الإستثمار من أهم أنواع المخاطر التي واجهت ومازالت تواجه شركات التأمين، حيث تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي ومازالت تعترض القرار الإستثماري، كما أدت إلى ضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه حملة الأسهم، وبالتالي تركت

آثاراً سلبية على نتائج سياسات وأعمال هذه الشركات، كما تناولت الباحثة بالتفصيل كلاً من (مصادر المخاطر وأساليب المواجهة ووسائل الحد منها) وذلك بالتعرف على المخاطر التي تعرضت لها هذه الشركات من خلال طبيعتها الخاصة التي واجهت عوائد ومخاطر أنشطتها المختلفة والمتنوعة للإستثمارات.

كما تطرقت الباحثة إلى أساليب القياس وإلى أهم المقاييس المستخدمة، من خلال ربط العائد بدرجة التقلب والمخاطرة والمستخدم في تحديد العوائد الإستثمارية، وتقدير المخاطر التي يتعرض لها المستثمرين.

ثانياً: إدارة مخاطر الإستثمارات وقد تناولت الباحثة في المبحث الثاني بالدراسة والتحليل لطبيعة ومفهوم إدارة مخاطر الإستثمارات، فقد توصلت الباحثة بأن إدارة مخاطر الإستثمارات نشاط بالغ الأهمية يخلق قيمة لشركات التأمين، فإن وجودها يمثل عنصر حاسم في الإدارة الشاملة للمخاطر وضرورية لنجاح هذه الشركات وضمان إستمرارها على المدى الطويل، كما تناولت الباحثة (أهمية وأهداف وفوائد وخطوات التنفيذ) وذلك بإعتبار إدارة مخاطر الإستثمارات نشاط لا يتجزأ من هذه الشركات وتنفيذه ضرورة واجبة عليها، كما تناولت الباحثة بالتفصيل لكلاً من ( الآليات والإجراءات والتدابير المتخذة والمتبعة) فقد وضعت الجهات الرقابية والمتمثلة في "هيئة الاشراف والرقابة المالية" الإجراءات والتدابير و قدمت من خلالها توصيات بتطبيق المعايير والقواعد الدولية والتي تمثلت في 1 & 11 solvency، والتي نصت على الفحص الدورى لتحديد المخاطر وتقديم التقارير الرقابية لمعرفة مدى المساهمة في تحسين فعاليتها، وأتضح ذلك من خلال تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بما يسمى " المراجعة الداخلية المبنية على أساس المخاطر"، وذلك في إطار حرص الهيئة على إستقرار القطاع الإقتصادي وخاصة شركات التأمين، وهذا ما سنتناوله الباحثة في الفصل الثانى.

## الفصل الثالث: جودة المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات فى علاقتها

### بالمدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

تناولت الباحثة فى هذا الفصل طبيعة المراجعة الداخلية فى إطار آليات حوكمة الشركات والمدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

أولاً: المراجعة الداخلية فى ظل الحوكمة حيث تناولت الباحثة فى المبحث الأول من هذا الفصل بالدراسة والتحليل لطبيعة ومفهوم المراجعة الداخلية، فقد توصلت الباحثة إلى أن المراجعة الداخلية مقياس مهم لتقييم أداء الشركة، فهى بمثابة صمام الأمان لمواجهة المخاطر، والوقوف على نواحي القصور فى أنظمة الرقابة الداخلية، بما ينعكس على أدائها وضبط معاملاتها التى تضيف قيمة للشركات عامة وشركات التأمين خاصة وبالتالي فإن تفعيل عملها يؤدي الى تحقيق العديد من المزايا والإيجابيات، كما تناولت الباحثة المراجعة الداخلية كأداة لحوكمة الشركات من خلال عرض، (١) العلاقة بين المراجعة الداخلية وباقى أطراف الحوكمة فمن خلال طبيعتها ونشاطها المضيف قيمة أصبحت كجزء متمم وهام بل عنصر أساسى فى هيكل حوكمة الشركات والذي يتضمن (لجنة المراجعة، المراجع الخارجى، مجلس الإدارة)،(٢):

تطور معايير المراجعة الداخلية فى ظل الحوكمة من خلال التطورات التى طرأت عليها وأصبح دورها الحديث بالإسهام فى تحسين كفاءة وتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة، وذلك من خلال تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات، ثم تناولت الباحثة بالدراسة والتحليل لعملية المراجعة على أساس المخاطر حيث خلصت الباحثة الى أن الدور الذى تلعبه المراجعة الداخلية بإعطاء الصورة الحقيقية للشركة من خلال جميع مراحل عملية ادارة المخاطر بداية من تحديد المخاطر التى تواجه الشركة، مروراً بتقييمها، وانتهاءً بكيفية تعامل الادارة معها والاستجابة لها وتقديم التقارير للإدارة العليا، وبالتالي فهى تمثل العمود الفقري والذي يساهم فى بقاء وتعزيز إستمرار الشركات.

ثانياً: المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، حيث قدمت الباحثة مدخل يهدف إلى إيجاد عملية منهجية متكاملة قابلة للتطبيق يمكن إستخدامها بصفة دورية من خلال استخدام أسلوب التحليل الهرمي في ظل تحقيق التكامل بين أسلوب مقياس القيمة المضافة و أسلوب قياس الأداء المتوازن، وذلك من أجل تطوير وتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في شركات التأمين

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

قامت الباحثة في هذا الفصل بإجراء الدراسة الميدانية من خلال الإعتماد على عمل قائمة إستبيان لإختبار صحة فروض الدراسة، وبناءً على ذلك فقد تم تقسيمه إلى مبحثين، من خلال الآتي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية، وقد تناولت الباحثة هذا المبحث من خلال:

- ١- فروض الدراسة
- ٢- حدود الدراسة الميدانية
- ٣- تحديد مجتمع البحث وإختيار العينة محل الدراسة
- ٤- أسلوب الدراسة
- ٥- تصميم قائمة الإستبيان
- ٦- توزيع قوائم الإستبيان وتلقي الردود
- ٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: إختبارات فروض الدراسة الإحصائية عن عرض وتفسير نتائج البرنامج الإحصائي (Expert Choice)، وقد تناولت الباحثة هذا المبحث من خلال:

١. إختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية: وقد توصلت الباحثة إلي أن مؤشر نسبة الإتساق مقبول بالشكل الذى يعكس مدي توافر الإعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة ويؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.
٢. التحليل الإحصائي الوصفي: بناءً على الردود الصالحة للتحليل الإحصائي التي تم الحصول عليها، قامت الباحثة بتوصيف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة.

٣. البرنامج المستخدم فى تحليل البيانات: تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (Expert Choice) لحساب الأوزان النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية والبديلة لتحديد العوامل ذات الأهمية النسبية المؤثرة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، ثم تم تطبيق خطوات المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات من خلال الخطوات التالية،

أ - إدخال الوزن النسبي لكل عامل من العوامل الرئيسية إلى البرنامج الإحصائي (Expert Choice)

ب - تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية المستخدمة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

ت - تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل الفرعية بالنسبة للأربعة عوامل الرئيسية المستخدمة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

ث - تحديد درجة الأهمية النسبية للعوامل البديلة بالنسبة للثلاثة عشر عوامل الفرعية المستخدمة فى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

ج - تحليل حساسية نتائج تطبيق المدخل المقترح.

٤. إختبارات الفروض وتحليل النتائج: توصلت الباحثة إلى أنه بناءً على النتائج السابقة تم رفض الفرض الأول والذي أتضح أنه يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية وتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية، كم تم رفض الفرض الثاني والذي أتضح أنه يؤدي إستخدام أسلوب التحليل الهرمي فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات".

## ثانياً: النتائج

### أ. نتائج الدراسة النظرية

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

١. إتضح من الفصل الأول المرتبط بتحليل الدراسات السابقة الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة مخاطر الإستثمارات: بأن تفتقر الشركات عامة إلي وضع أساس منطقي وسليم في تطبيق إدارة المخاطر، وبالتالي واجهت مخاطر عديدة وأهمها المخاطر التي تتعلق بالإستثمارات، لذا يجب علي هذه الشركات يكون لديها وجهة نظر إستراتيجية من خلال وضع خطة إستباقية فعالة يتم من خلالها تحديد المخاطر والأخذ بالإعتبار التدابير اللازمة وإتباع أساليب رقابية وإدارية صارمة لإدارة هذه المخاطر والتحوط منها، لذا فأن الواجب عليها إدارة المخاطر بكفاءة من أجل إستمراريتها بوضع مؤشرات وبيانات تساعد علي تحديدها وقياسها.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المراجعة الداخلية: أن تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً في التأكيد علي بقاء وإستمرار الشركات وذلك بوضع خطة للمراجعة الداخلية علي أساس تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من كفاءتها وفعاليتها وإختبار مدي الإلتزام بالقوانين والنظم والسياسات فهذا تمثل المراجعة الداخلية صمام الأمان لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها هذه الشركات.

٢. إتضح من الفصل الثاني الخاص بتحليل مخاطر الإستثمارات وأساليب إدارتها في شركات التأمين الآتي:

أولاً: طبيعة وتحليل لسياسات مخاطر الإستثمارات والتحديات التي تواجه شركات التأمين عند التطبيق، نتيجة القصور في السياسات الإستثمارية، وعدم إلتزام المسؤولين بالخطط الموضوعية، كما أنه لا توجد قوانين أو إجراءات تساعد علي قياس هذه المخاطر أو السيطرة عليها داخل هذه الشركات لذا تتطلب سياسة الإستثمارات هيكلاً لإدارة المخاطر.

ثانياً: تعتبر إدارة مخاطر الإستثمارات موضوعاً حديثاً إهتمت به الكثير من الهيئات واللجان العلمية والدراسات الأكاديمية يبحث ودراسة هذه المخاطر بشكلٍ فعال بما يتماشى مع المستجدات الإقتصادية، كما تعتبر من أهم القضايا التي يجب أن تحظى بإهتمام من قبل

صناع ومتخذي القرار لما لها من تأثير علي الإستقرار المالي والإقتصادي، حيث تعد خاصة خطة إستباقية فعالة تلعب دوراً هاماً في تحليل التحديات التي واجهت شركات التأمين من قبل والأخذ بعين الإعتبار المخاطر المستقبلية والإحتمالات المرتبطة بها والعمل علي منع تكرارها، وبالتالي تمثل إدارة مخاطر الإستثمارات نهجاً إدارياً وأسلوبياً علمياً يساعد في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها الشركات بوجه عام وشركات التأمين بوجه خاص، وعلي الرغم من تعدد الآراء حول تعريف إدارة مخاطر الإستثمارات لم يتم الإتفاق علي تعريف موحد بسبب إختلاف وجهات النظر حولها.

٣. إتضح من الفصل الثالث الخاص بجودة المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات ما يلي:

**أولاً:** أن الهدف من عملية إدارة المخاطر هو وجود رؤية وإستراتيجية واضحة للعاملين بشركات التأمين لتقدير المخاطر والتحوط ضدها وتقليلها إلي أدنى حد وذلك من خلال الفحص الدوري لتحديد المخاطر ومن هنا برز دور المراجعة الداخلية، فتعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم الإدارات بشركات التأمين وذلك لطبيعة عملها الذي يتميز بالمخاطرة، كما تقوم المراجعة الداخلية بتطبيق نظام سليم لتقييم المخاطر بالشكل الذي يساهم في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، وبالتالي تلعب المراجعة الداخلية دوراً رئيسياً في تدعيم مسئوليات أطراف الحوكمة (لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المراجع الخارجي)، كما تقوم المراجعة الداخلية بدوراً هاماً في التأكيد علي بقاء وإستمرار الشركات، فهي تمثل الحصن الأول لمواجهة المخاطر وهو الأمر الذي يمثل المدخل للمراجعة الداخلية المبنية علي أساس المخاطر، وذلك من خلال الدور الإستشاري المتمثل بالفحص والتقييم و إعداد التقارير بشأن كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر.

**ثانياً:** تناول المدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات النماذج الرياضية والإحصائية: والذي أتضح من خلاله وجود قصور وعدم كفاية المؤشرات والأساليب الكمية والغير كمية لقياس وتقييم أداء شركات التأمين وتحديد المخاطر المرتبطة بالسياسات الإستثمارية لذا يجب أن تشمل المؤشرات أو المقاييس علي الجوانب المالية وغير المالية، فتمكنت هذه الدراسة من معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في إستخدام مقاييس أداء ملائمة وذلك لتحديد العوامل ذات الأولوية، وذلك بدمج كلاً من مقاييس الأداء المالية وغير المالية من خلال التكامل بين

أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، كما أمكن من خلال التكامل ترجمة الرؤية وتوصيل إستراتيجية الشركة والربط بين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة، ويعتبر أسلوب التحليل الهرمي أحد الأساليب الكمية التي تساعد متخذي القرار من ذوى الخبرة علي توفير مؤشر أداء مركب (الوزن النسبي الإجمالي) يتم من خلاله ترتيب أولوية العوامل حسب أهميتها النسبية، لذا يعتبر من أنسب الأساليب لصنع وإتخاذ القرار.

## ب. نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

1. يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية وتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين بجمهورية مصر العربية.
2. يؤدي استخدام أسلوب التحليل الهرمي في ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
3. ترتيب المقاييس للعوامل الرئيسية والفرعية والبدائل حسب الأهمية النسبية للعوامل ذات الأولوية وهو ما حققه أسلوب التحليل الهرمي للوصول إلي تحقيق الهدف العام للدراسة، وقد توصلت الدراسة بعد إجراء الدراسة الميدانية إلي ترتيب المقاييس الأكثر أولوية إلي أقل أولوية وهي كالتالي:

### أولاً: ترتيب مقاييس العوامل الرئيسية

- قياس مخاطر الاستثمارات
- التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي
- دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الإستثمارات
- توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار

### ثانياً: ترتيب المقاييس للعوامل الفرعية بالنسبة للعوامل الرئيسية

- سلامة التصنيف الائتماني للشركة
- التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة

- تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء
- التنوع في محافظ الإستثمارات
- الإستجابة لمطالب العملاء
- تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية
- توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية
- تقييم وتحليل نظم ادارة المخاطر الإستثمارية بشكلٍ منتظم ومتكرر
- توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء
- وجود تنبؤات بالتقلبات في العائد على الإستثمار
- المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية
- وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الإقتصادية على عوائد الإستثمارات.

#### ثالثاً: ترتيب البدائل

- تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
  - الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات.
  - عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
  - إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
٤. ثبات وصدق قائمة الإستبيان من خلال مؤشر نسبة الإتساق حيث أنه تراوح ما بين (٠,٠٠٨ - ٠,٠٨)، فإن يعد مؤشر هذه القيم مقبولاً.
٥. تحليل حساسية نتائج تطبيق المدخل المقترح: بإستخدام كل من تحليل الحساسية المتغيرة وحساسية الأداء لتطبيق فحص حساسية النموذج بالتطبيق علي العوامل الفرعية لكل عامل رئيسي، وذلك لترتيب الأهمية النسبية لكل بديل من البدائل المقترحة.

## ثانياً: التوصيات

١. تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات لجميع المستويات الإدارية بشركات التأمين بهدف التعرف علي طرق قياس المخاطر الإستثمارية وكيفية إستخدامها مما يساعد علي تعديل مسار العملية الإستثمارية في مواجهة المخاطر وذلك في ظل ظروف تنظيمية وتنافسية وسوقية غير مؤكدة.
٢. إنشاء قاعدة بيانات للمخاطر الإستثمارية تساعد في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي من الممكن تؤثر علي سلامة أداء هذه الشركات.
٣. تبني وتطبيق الآليات والتدابير من خلال أدوات مناسبة لمعرفة مدي تأثير شركات التأمين بظروف السوق المتقلبة، وذلك من خلال الفحص الدوري والكشف المبكر عن المخاطر ولوضع الإجراءات التصحيحية.
٤. إستخدام النماذج العالمية بعد تطوعها للبيئة المحلية لتحديد المخاطر وتوثيقها كمعلومات تنفيذ في إدارة وتقييم المخاطر.
٥. تطوير آليات الوحدات الإقتصادية عامة وخاصة شركات التأمين للتغلب علي التعقيدات الفنية المصاحبة للمخاطر ولضمان الإستمرارية في ظل المنافسة الشديدة.
٦. وضع آلية لتطوير دور المراجعة الداخلية يتناسب مع دورها الريادي في ظل الحوكمة.
٧. إدراك المراجعين الداخليين لأهمية دورهم في عملية إدارة المخاطر، وماتطلبه الأمر من التفاعل بينهم وبين أطراف الحوكمة.
٨. تطبيق المدخل المقترح لإعتماده على المقاييس المالية وغير مالية حيث يوضح نظرة متطورة لقياس أداء الشركة، وذلك بالتركيز علي العوامل و الأبعاد التي تضيف قيمة لشركات التأمين.
٩. وضع أسلوب لقياس نوعية الحالة الإقتصادية والعوامل التنظيمية التي تشتمل على الجوانب (المالية وغير المالية) والتي تؤثر على إدارة المخاطر بالشركات.
١٠. تقييم نتائج التطبيق الفعلي للمدخل المقترح وتصويب ما ينتج عنه من آثاراً سلبية.
١١. يجب أن يكون لدي شركات التأمين رؤية مستقبلية متكاملة بشأن تطبيق المدخل المقترح بشكلٍ دوري وأن يتم تحديثه بين الحين والآخر بهدف تطويره لمواكبه التغييرات علي مستوي الشركة ومستوي وعي وثقافة العاملين بها.

١٢. إجراء المزيد من التطبيقات حول التكامل بين الأسلوبين استخدام عملية التحليل الهرمي وإظهار إنعكاساته علي قيمة شركات التأمين.
١٣. تبني سياسات وإجراءات يتم من خلالها تحسين أداء شركات التأمين وتفعيل دورها للدفع بعجلة التنمية الاقتصادية في ضوء برنامج متكامل ذو رؤية واضحة.
١٤. يقترح تطبيق شركات التأمين للتكامل بين الأسلوبين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي والإسترشاد به في عمليات الاختيار والمفاضلة والتقييم.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية

١. إنشاء قاعدة بيانات للمخاطر الإستثمارية تساعد في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي من الممكن تؤثر علي سلامة أداء هذه الشركات.
٢. تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات لجميع المستويات الإدارية بشركات التأمين بهدف التعرف علي طرق قياس المخاطر الإستثمارية وكيفية إستخدامها مما يساعد بتعديل مسار العملية الإستثمارية في مواجهة المخاطر، وذلك في ظل ظروف تنظيمية وتنافسية وسوقية غير مؤكدة.
٣. إجراء بحوث مستقبلية لعملية إدارة المخاطر وكيفية التحكم فيها وإتخاذ القرارات الإستثمارية والمالية في ضوء نظم وأساليب رقابية وإدارية صارمة تضمن لشركات التأمين تحديد المخاطر بدقة وبالتالي تحقيق أهدافها بصورة أفضل.
٤. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول التكامل بين أسلوبين قياس الأداء المتوازن وقياس القيمة الاقتصادية المضافة باستخدام عملية التحليل الهرمي وإظهار إنعكاساته علي قيمة شركات التأمين.



## المراجع

## المراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

### أ - الكتب

- (١) أبو بكر، عيد أحمد، (٢٠١٠) "تطوير التحليل المالى بالأساليب الكمية للتعويض بالأزمات المالية فى شركات التأمين على الحياة (بالطبيق على سوق التأمين المصرى)"، يدون ناشر، قسم الرياضة والتأمين، كلية التجارة- جامعة بنى سويف،.
- (٢) الصحن، عبد الفتاح، السوافيري، فتحي رزق، السرايا، محمد السيد، (٢٠٠٥) "الرقابة والمراجعة الداخلية" الدار الجامعية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

### ب - الدوريات

- (١) إبراهيم، أمال محمد كمال، (٢٠١٣) "أثر مصدر المراجعة الداخلية على قرار المراجع الخارجى بالإعتماد على وظيفة المراجعة الداخلية (دراسة ميدانية)"، مجلة التجارة والتمويل، قسم المحاسبة، كلية التجارة- جامعة طنطا، العدد الثالث.
- (٢) إبراهيم، على يونس، (٢٠١٠) "مقومات تطبيق الخيارات المالية لادارة مخاطر الاستثمارات المالية بالطبيق على البنوك التجارية العامة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، قسم ادارة اعمال، كلية التجارة- جامعة المنصورة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الاول.
- (٣) إبن على، بلعزوز، (٢٠١٦) "التنوع الاستثمارى فى ادارة مخاطر محفظة الاوراق المالية (دراسة قياسية لحالة بورصة الجزائر) ٢٠١١-٢٠١٦"، مجلة الرؤى الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير - جامعة الوادى، العدد العاشر.
- (٤) أبو راوي، أسامة على ميلاد، (٢٠١١) "دور المراجعة الداخلية فى تدعيم حوكمة الشركات"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع.
- (٥) أحمد، حنان الشيبانى خليفة، (٢٠١٥) " تطوير أداء لجنة المراجعة فى المصارف الليبية وأثره على الرقابة الداخلية (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية)"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، قسم المحاسبة، كلية التجارة- جامعة المنصورة ،المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثالث.

(٦) البطانى، منصور على أحمد، (٢٠١١) "إدارة مخاطر الدين العام: دراسة ميدانية مقارنة بين الجمهورية اليمنية والمملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد الثانى، العدد الثالث.

(٧) الجارحى، هناء عبده خليل حسانين، (٢٠١٣) "دراسة تطبيقية لاستخدام منهج التحليل الهرمى فى تقييم فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، المجلد الرابع، العدد الثانى.

(٨) الجندى، تامر يوسف عبد العزيز، (٢٠١٥) "تمودج مقترح لإختيار المراجع الداخلى بإستخدام عملية التحليل الهرمى: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثانى.

(٩) الجيلانى، عبد النبى الطيب، (٢٠٠٨) "الصناديق الاستثمارية (١-٢): مخاطر الاستثمار فى الصناديق الاستثمارية"، مجلة دراسات مصرفية، العدد التاسع والخمسون.

(١٠) الحاج، بانقا عبد القادر عمر، عبد الرحمن، نور الهدى محمد، محمود، محمد محمد، النيل، حسن عبد الله حمد، (٢٠١٢) "تطبيق معيار كفاية رأس المال (بازل II) المكيف فقهيًا وأثره على السلامة المصرفية) دراسة تطبيقية على ثلاثة مصارف سودانية"، مجلة العلوم والبحوث الإسلامية، العدد الخامس.

(١١) الخطيب، أحمد إبراهيم، (٢٠١٣) "إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين فى ظل الربيع العربى"، مجلة الفكر المحاسبى، المجلد السابع عشر، العدد الرابع.

(١٢) الدسوقى، وليد فتحى، (٢٠١٢) "تطبيق منهجيات إدارة المخاطر على الاتفاقيات التجارية"، المجلة العلمية للاقتصاد التجارة، العدد الثالث.

(١٣) الدلجاوى، أحمد عبد الصبور، (٢٠١٥) "صناديق الاستثمار: مزايا ومخاطر"، مجلة الندوة للدراسات القانونية، قسم المالية العامة والتشريع المالى والقانونى الاقتصادى، كلية الحقوق - جامعة اسيوط، العدد الثالث.

(١٤) الرشيدى، طارق عبد العظيم يوسف، (٢٠٠٩) "الدور الحوكمى للمراجع فى ادارة المخاطر المصرفية (دراسة ميدانية)"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الاول.

- (١٥) السعد، خالد محمد، (١٩٩٦) "الإختيار الأمثل للمحافظ الاستثمارية لشركات التأمين الكويتية: نموذج كمي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد العشرون، العدد الرابع.
- (١٦) السيد، محمد فوزى محمد، (٢٠١٣) "المراجعة الداخلية لإستدامة الشركة فى ظل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخضراء"، مجلة الفكر المحاسبى، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، المجلد السابع عشر.
- (١٧) الشريف، فهد بن عبدالله، (٢٠٠٨) "مخاطر وضوابط الاستثمار فى الاسهم: دراسة فى ضوء الاقتصاد الإسلامى"، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامى، المجلد الثانى عشر، العدد الرابع والثلاثون.
- (١٨) الشىخى، المعتر رمضان، (٢٠١٣) "دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر المصرفية (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية)"، مجلة الفكر المحاسبى، المجلد السابع عشر، العدد الرابع.
- (١٩) الصاوي، عفت أبو بكر محمد، (٢٠١٢) "محددات فعالية المراجعة الداخلية فى الوحدات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة المصرية، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد الرابع.
- (٢٠) العتيقى، إبراهيم مرعى، (٢٠١٧) "تطبيق المراجعة الداخلية فى الجامعات المصرية فى ضوء المعايير الدولية"، المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعى، المجلد العاشر، العدد السابع والعشرون.
- (٢١) العلمى، محمد وهيب، (٢٠١٠) "تقييم الأداء المالى لإستراتيجيات المحافظ الإستثمارية لدى شركات التأمين الأردنية" المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الأول.
- (٢٢) العلى، صالح حميد، (٢٠١٦) "مصادر الخطر فى الإقتصاد الإسلامى: دراسة تأصيلية"، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامى، المجلد العشرون، العدد الستون.
- (٢٣) العين، علاء محمد ملو، (٢٠١٥) "إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفى السعودى فى ظل حوكمة الأداء الإستراتيجى بالتطبيق على البنوك التجارية

السعودية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.

(٢٤) الفرماوى، وائل يحيى عبد الحميد، (٢٠١٤)، " دور معايير المراجعة الداخلية الدولية فى تفعيل عملية المراجعة الداخلية فى ضوء الأثر الفعال للحكومة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الخامس، العدد الثانى.

(٢٥) القليطى، إبراهيم عبد المجيد، (٢٠١٤) " تأثير نوع المراجعة الداخلية على العلاقة بين مصدر أنشطة المراجعة الداخلية وإعتماد المراجع الخارجى على عمل المراجعة الداخلية: دراسة تجريبية"، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.

(٢٦) المرسي"سليمان عاطف شحاتة، (٢٠١٢) "إطار مقترح لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثانى.

(٢٧) الميه، دينا محمد احمد، (٢٠٠٧) " ادارة المخاطر ومؤشرات السلامة المالية من واقع القوائم المالية: تحليل مقارنة لشركتى مصر للتأمين و Royal & Sun Alliance"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة-جامعة المنصورة، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الاول.

(٢٨) الوردانى، ياسر سعيد محمود، (٢٠١٤) "اثر تطبيق المراجعة على أساس المخاطر على تحسين جودة المراجعة الداخلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثانى.

(٢٩) الوشلى، أكرم محمد على، (٢٠١٢) "المراجعة الداخلية كأداة فعالة لحوكمة الشركات (دراسة تطبيقية على البنوك اليمنية)"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الرابع.

(٣٠) الوكيل، حسام السعيد، (٢٠١٠) "دور المراجعة الداخلية فى إدارة مخاطر المنشأة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع.

(٣١) بالى، حمزه، (٢٠١٢) "إدارة مخاطر الإستثمار المالى"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير - جامعة الوادى، العدد الثالث.

- (٣٢) براق، محمد، (٢٠٠٨) "مخاطر الاستثمار فى الأوراق المالية"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد الثامن.
- (٣٣) بطرس، الفريد وديع، (٢٠١٥) "إطار فكرى لتقييم المخاطر المصرفية: دراسة نظرية" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع.
- (٣٤) بلفقيه، محمد علوي، (٢٠١٤) "العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات: دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإقتصاد والإدارة، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثانى.
- (٣٥) بليق، عادل عبد الفضيل عيد، (٢٠١٠) "وسائل الاحتياط ضد مخاطر الاستثمار فى المصارف الإسلامية : دراسة مقارنة" مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامى، المجلد الرابع عشر، العدد الاربعون.
- (٣٦) بهناس، عباس، (٢٠١٢) "المشتقات المالية ودورها فى ادارة المخاطر المصرفية"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الحادى عشر.
- (٣٧) بوعتروس، عبد الحق، (١٩٩٩) "حول أهمية إدارة مخاطر الصرف"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثانى عشر.
- (٣٨) تهامى، عز الدين فكرى، (٢٠٠٦) "إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الأول.
- (٣٩) جاب الله، محمد فرج ظريف، (٢٠١١) " طبيعة واهمية ادارة وتقييم مخاطر الانشطة المصرفية ودور المراجع تجاهها"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بورسعيد، العدد الثانى.
- (٤٠) جمعة، أحمد حلمى، (٢٠١٢) "تأثير تطور أنشطة المراجعة الداخلية فى تحسين فعالية عمليات الحوكمة فى منظمات الأعمال"، مجلة المحاسبة المصرية، قسمة المحاسبة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد الثالث.
- (٤١) حسام الدين، أسماء، (٢٠١٥) "أثر إتجاهات المستثمرين نحو المخاطر على القرار الإستثمارى فى البورصة المصرية" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول.

- (٤٢) حسن، جبل حامد على، (٢٠١٤) "ادارة المخاطر بالجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة: تصور مقترح"، مجلة الادارة التربوية، المجلد الاول، العدد الاول.
- (٤٣) حسن، حنان جابر، (٢٠١٢) "التكامل بين مدخل القيمة المضافة و مدخل التقويم المتوازن للأداء لتعزيز الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة مخاطر أعمال المنشآت: دراسة ميدانية على قطاع الاسمنت في جمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول.
- (٤٤) حسن، محمد عبد الحافظ، (٢٠٠٥) "إستراتيجيات تفعيل جودة ضوابط الرقابة فى ظل مدخل المراجعة على أساس المخاطر" المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثاني.
- (٤٥) حسن، يوسف صلاح عبدالله، (٢٠١٣) " دور المراجعة الداخلية فى تحسين أداء إدارة المخاطر" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، المجلد الاول، العدد الثاني.
- (٤٦) خالدى، خديجة، بلعربى، عبد الحفيظ، الرفاعى، غالب عوض، (٢٠٠٩) "إدارة مخاطر الإستثمار فى البنوك الإسلامية"، مجلة الإقتصاد والتمويل، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة.
- (٤٧) خطاب، جمال سعد السيد، (٢٠١٢) "إطار مقترح لتحسين الدور الإستراتيجي لوظيفة المراجعة الداخلية فى منشآت الأعمال" مجلة الفكر المحاسبى، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المجلد السادس عشر، العدد الرابع.
- (٤٨) خميس، شيماء هشام عبد اللطيف، (٢٠١٢) "نظرة تحليلية فى المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لدعم الإستمرارية"، مجلة الفكر المحاسبى، المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- (٤٩) درويش، عبد الناصر محمد سيد، (٢٠١٣) "دور أنشطة المراجعة الداخلية فى تفعيل إدارة المخاطر فى شركات التأمين المصرية (دراسة ميدانية)"، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة بنى سويف، المجلد الأول، العدد الثاني.
- (٥٠) دوابه، اشرف محمد، (٢٠١٠) "ادارة مخاطر الصكوك الاسلامية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الاول.

- (٥١) راضي، محمد سامى، (٢٠١٤) "دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر فى بيئة العمال المصرية: دراسة ميدانية، مجلة التجارة والتمويل، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة- جامعة طنطا، العدد الثانى.
- (٥٢) سمره، ياسر محمد السيد، (٢٠١١) "إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال فى الشركات المصرية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثالث.
- (٥٣) سعود، المكى معتوق، (٢٠١٢) "دور المراجعة الداخلية فى حوكمة الشركات" مجلة الإقتصاد والتجارة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية- جامعة الزيتونة، العدد الثانى.
- (٥٤) \_\_\_\_\_، (٢٠١٧) "إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة فى ليبيا(من وجهة نظر العاملين بإدارات وأقسام المراجعة الداخلية)"، مجلة دراسات الإقتصاد والأعمال، المجلد الخامس، عدد خاص.
- (٥٥) سعيد، سعدية عبد العزيز، (٢٠١٧) "التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الداء المتوازنة لتقويم الأداء"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثانى عشر، العدد الحادى والأربعون.
- (٥٦) شريقي، عمر، (٢٠١٥) "التدقيق الداخلى كأحد أهم الآليات فى نظام الحوكمة ودوره فى الرفع من جودة الأداء فى المؤسسة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدى مرباح، العدد السابع.
- (٥٧) عاشور، نسمة أحمد يحيى، (٢٠١٢) "تطوير نظام المراجعة الداخلية فى شركات التأمين فى ضوء حوكمة الشركات (دراسة نظرية ميدانية)"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بورسعيد، العدد الثانى.
- (٥٨) عبد الحميد، عبد المطلب عبد المطلب، (٢٠٠٦) "العائد والمخاطرة فى القرار الإستثمارى بالبورصة"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الرابع.
- (٥٩) عبد الرزاق، سحر مصطفى محمد، (٢٠١٥) "دور المراجع الداخلى فى تفعيل نظام إدارة المخاطر وانعكاساته على الأداء المالى للشركات المساهمة المقيدة بالبورصة (دراسة تطبيقية)"، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد الثالث، العدد الثانى.

(٦٠) عبد الصمد، وفاء محمد، (٢٠٠٨) "القياس والإفصاح عن المخاطر في البنوك التجارية على ضوء المعايير المحاسبية ومقررات لجنة بازل II بين النظرية والتطبيق"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الأول.

(٦١) عبد العزيز، شهيرة محمود، (٢٠٠٣) "إطار مقترح لإستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث.

(٦٢) عبد الفتاح، زلفى، (٢٠٠٩) "قياس كفاءة الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي بتطبيق طريقة التحليل الهرمي: منهج التفضيلات AHP"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد السابع عشر، العدد الأول.

(٦٣) عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٨) "إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية"، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني.

(٦٤) عطا، محمد محمد، بخيت، على سيد، (٢٠١٠) "معايير مفتوحة لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي التجارى المصرى وتوصيف نموذج لقياس هذه المخاطر"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، قسم التأمين، كلية التجارة - جامعة سوهاج، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني.

(٦٥) عقل، بيونس حسن، (٢٠١٣) "استخدام أسلوب التحليل الهرمى فى رفع كفاءة نظم معلومات قياس وتقييم الاداء: دراسة تطبيقية" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع.

(٦٦) عيسى، سمير كامل محمد، (٢٠٠٨) "العوامل المحددة لجودة المراجعة الداخلية فى تحسين جودة حوكمة الشركات (دراسة تطبيقية)"، مجلة البحوث العلمية، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، المجلد الخامس والأربعون، العدد الأول.

(٦٧) غنيم، شيماء عبد الناصر، (٢٠١٢) "إدارة المخاطر المالية والحد منها" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع.

- (٦٨) فوده، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣) "قياس درجة الخطورة وتقييم الاداء الاستثمارى لمحافظ إستثمار الأموال وإحتياطيات التأمين الإجتماعى فى مصر بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، قسم الاحصاء التطبيقى والتأمين، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث.
- (٦٩) كفية، شنافى، (٢٠١٤) "القواعد التوجيهية المنظمة لعمل شركات التأمين - الملاءة ٢ (solvency II) - دراسة تحليلية للطرق والأساليب المستخدمة فى تطبيقها"، مجلة الدراسات الإقتصادية، قسم تأمينات وبنوك - كلية التجارة جامعة سطيف، العدد الأول.
- (٧٠) مبارك، الرفاعى إبراهيم، (٢٠٠٩) "جودة المراجعة الداخلية ودورها فى تفعيل حوكمة الشركات (دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المساهمة)"، مجلة التجارة والتمويل، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثانى.
- (٧١) محمد، أنس ساتى ساتى، (٢٠١٥) "إدارة مخاطر الائتمان المصرفى"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربى للدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع.
- (٧٢) محمد، عبد الرحمن عمر احمد، (٢٠١٥) "دور المراجعة الداخلية فى استمرارية المنشأة : دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص بمنطقة الجوف" مجلة مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامى، المجلد التاسع عشر، العدد الخمسة وخمسون.
- (٧٣) مصطفى، سليمان محمد، (١٩٩٧) "القياس المحاسبى لأثر المخاطر السياسية على معدلات المخاطر والعائد فى الشركات متعددة الجنسيات فى ضوء تقييم مدى قدرة المنشأة على الإستمرار (دراسة تطبيقية)"، مجلة البحوث التجارية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.
- (٧٤) مظهر، مصطفى كمال إسماعيل، (٢٠٠٥) "تقييم محافظ إستثمار شركات التأمين بإستخدام نموذج ماركوويتز (دراسة مقارنة)" مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد التاسع عشر، العدد الثانى.
- (٧٥) موسى، فايزة شرح البال، (٢٠١٥) "متطلبات تطبيق قواعد حوكمة الشركات وأثرها على جودة المراجعة الداخلية (دراسة تطبيقية على شركات الأسمنت بليبيا)"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثانى، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

(٧٦) هيكل، فوزى محمد، (٢٠١٢) "إطار مقترح لتطوير وظيفة المراجعة الداخلية بهدف ترشيد مستوى الإفصاح الإختياري فى شركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية: دراسة ميدانية" مجلة المحاسبة المصرية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، العدد الثالث.

## ت - الرسائل العلمية

(١) إبراهيم، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٥) "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات فى إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية" رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم محاسبة، كلية التجارة - جامعة المنوفية.

(٢) أبو النيل، سميرة عباس محمد، (٢٠١٣) "دور حوكمة الشركات فى تفعيل جودة المراجعة الداخلية وأثر ذلك على أتعاب المراجعة الخارجية"، رسالة ماجستير - منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة بنها.

(٣) أزغير، حيدر بدر، (٢٠١٥) "دور المراجعة الداخلية فى تقييم إدارة المخاطر فى الوحدات الحكومية (دراسة ميدانية فى العراق)"، رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

(٤) الخزرجى، باسم رشيد على، (٢٠١٧) "إطار مقترح لمراجعة الأنشطة البيئية وأثره على قيمة المنشأة (دراسة تطبيقية)" رسالة ماجستير - منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

(٥) الديب، محمود إبراهيم محمد، (٢٠١٧) "أثر تطبيق لغة تقرير الأعمال الموسعة فى مصر على قرار الإستثمار (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

(٦) الشريف، إيمان محمد صلاح الدين، (٢٠٠٨) "دور المراجعة الداخلية المتكاملة فى تطوير نظم الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر الشركات"، رسالة دكتوراه - غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس.

(٧) الشيحى، المعتز رمضان أبو بكر، (٢٠١٥) "إطار مقترح لتطوير دور المراجعة بإستخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة المخاطر لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية

على المصارف التجارية الليبية" ،رسالة دكتوراه - غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة ،  
كلية التجارة - جامعة عين شمس .

(٨) العشاوي، ياسمينا أحمد إبراهيم، (٢٠١٤) "العوامل المؤثرة على جودة المراجعة الداخلية وأثرها  
على عمل المراجع الخارجي: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية التجارة -  
جامعة المنصورة.

(٩) الغزawy، معاوية عوض، (٢٠١٥) "البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه فى  
الشركات الصناعية المدرجة فى بورصة عمان"، رسالة ماجستير - منشورة، قسم  
المحاسبة، كلية الإقتصاد والأعمال - جامعة جدارا.

(١٠) المطيرى، بدر حجر، (٢٠١٣) "دور المراجعة فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات"، رسالة  
دكتوراه - منشورة ،كلية التجارة جامعة عين شمس.

(١١) الميه، دينا محمد احمد، (٢٠١٠) "أهمية تصنيف الأخطار وقياسها فى محافظ استثمار  
أموال شركات التامين"، رسالة ماجستير - منشورة، قسم الرياضيات والإحصاء الإكتواري،  
كلية التجارة - جامعة المنصورة.

(١٢) الناطور، جهاد ربحى عبد القادر، (٢٠٠٥) "أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على  
القرار الإستثمارى فى الشركات الصناعية الأردنية"، رسالة ماجستير - منشورة، كلية إدارة  
المال والأعمال - جامعة آل البيت.

(١٣) حسن، نبيلة الهادى عبد الرحمن، (٢٠١٦) "بطاقة الأداء المتوازن ودورها فى تقييم التخطيط  
الإستراتيجى (دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير)"، رسالة ماجستير - منشورة،  
قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم  
والتكنولوجيا.

(١٤) سالم، أحمد سالم حسين، (٢٠٠٨) "العوامل المؤثرة على أداء محفظة استثمارات شركات  
التامين المصرية (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم إدارة أعمال -  
جامعة عين شمس.

(١٥) سلطان، أيمن محمد سلامة، (٢٠١١) "العلاقة بين مستوى أداء وظيفة المراجعة الداخلية  
ودرجة تطبيق حوكمة الشركات (دراسة إختبارية بالتطبيق على البنوك التجارية)"، رسالة  
ماجستير - منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة الزقازيق.

- (١٦) صالح، حسن إبراهيم، (٢٠٠٧) "إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فعالية المراجعة الداخلية فى قطاع البنوك التجارية فى مصر: دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه - غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.
- (١٧) عبد الصمد، وفاء محمد، (٢٠١٣) "نموذج مقترح لتقييم وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل حوكمة الشركات فى بيئة الأعمال المصرية"، رسالة دكتوراه - منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة بورسعيد.
- (١٨) عبد النافى، أحمد نعمه، (٢٠١٥) "دراسة أثر المحاسبة عن المشتقات المالية على ترشيد قرارات الإستثمار فى شركات التأمين (دراسة تطبيقية فى العراق)"، رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- (١٩) عتس، أحمد عبده عتس، (٢٠١١) "إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر فى بيئة الأعمال المصرية" رسالة ماجستير - منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة جامعة طنطا.
- (٢٠) عفيفى، إسراء أحمد عواد، (٢٠١٤) "استخدام القيمة المضافة فى تطوير بطاقة الاداء المتوازن لاغراض تقييم الاداء فى الوحدات الاقتصادية (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير - منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- (٢١) على، نسرين خميس إبراهيم، (٢٠١٥) "أثر كفاية رأس المال للمصارف التجارية على المخاطر الإستثمارية بالتطبيق على مصرف الجمهورية بليبيا"، رسالة ماجستير - منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- (٢٢) قادر، زه رده شت أبو بكر، (٢٠١٥) "دور المراجعة فى تقييم مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- (٢٣) قاسم، زينب عبد الحفيظ أحمد، (٢٠١٧) "إطار مقترح للإفصاح عن المخاطر الائتمانية وانعكاسات ذلك على جودة التقارير المالية للبنوك (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- (٢٤) كيرزان، فائق حنا، (٢٠١٤) "دور مدقق الحسابات فى تقييم المخاطر فى شركات التأمين: دراسة تحليلية" رسالة دكتوراه - منشورة، قسم المحاسبة، كلية الإقتصاد - جامعة دمشق.

- (٢٥) محمد، عمر ابراهيم، (٢٠١٤) "محددات القياس والافصاح عن مخاطر التشغيل في البنوك التجارية العراقية"، رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- (٢٦) محمد، حكمت سيد، (٢٠١٠) "منهج محاسبي مقترح لقياس وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية)"، رسالة دكتوراه - منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- (٢٧) مراد، درويش فيصل، (٢٠٠٨) "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سورية (دراسة ميدانية)" رسالة ماجستير - منشورة، قسم المحاسبة، كلية الإقتصاد - جامعة دمشق.
- (٢٨) مشرف، أشرف عبد المعبود محمد، (٢٠١١) "التكامل بين محاور بطاقة الاداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة اطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة اداء الشركات (دراسة تطبيقية على شركات البترول المصرية)"، رسالة ماجستير - منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة بنها.
- (٢٩) مقابله، محمد محمود يوسف، (٢٠١٦) "الإطار المحاسبي لإستخدام تحوط التدفقات النقدية للإستثمار فى شركات التأمين (دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية)"، رسالة ماجستير - غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

### ث - أبحاث فى ندوات ومؤتمرات

- (١) إبراهيم، رأفت احمد على، (٢٠٠١) "تقييم دور المشتقات المالية كاداة لادارة الاخطار فى شركات التأمين"، المؤتمر العلمى السنوى السابع عشر الدولى (استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاد العربية فى اطار المنافسة العالمية)، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

- (٢) إبراهيم، عمرو محمد، (٢٠١١) " دور إدارات المخاطر بالبنوك في إدارة المخاطر الائتمانية : تحليلها، قياسها، إدارتها والحد منها"، المؤتمر السنوي السادس عشر، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المجلد السادس عشر.
- (٣) أبو السعود، ممدوح، (٢٠٠٥) "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول (التدقيق الداخلى فى إطار حوكمة الشركات) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (٤) الجزيرى، خيرى على، (٢٠١١) "الأساس الفكرى لإدارة هيكل مخاطر الإستثمار"، مؤتمر ادارة صناديق التأمين والمعاشات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- (٥) السعدنى، مصطفى حسن بسيونى، (٢٠٠٥) "المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية"، المؤتمر العربي الأول (التدقيق الداخلى فى إطار حوكمة الشركات) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (٦) الشواربى، محمد عبد المنعم، (٢٠٠٥) "آليات المراجعة الداخلية فى ضوء الحوكمة الشركائية وتأثيرها على ترشيد القرارات الإستثمارية"، المؤتمر الضريبي العاشر - القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بين التشريع ومتطلبات التطبيق - الجمعية المصرية المالية العامة والضرائب.
- (٧) الغزالى، محمد حازم إسماعيل، (٢٠١٥) "دور الاصلاح الاقتصادى فى تقليل مخاطر الاستثمار"، المؤتمر العلمى الدولى، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والادارية، جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن.
- (٨) حامد، عمرو، (٢٠١١) "الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأزمات: المخاطر المصرفية" ندوة (المصارف الإسلامية: الواقع والتحديات) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (٩) نوفل، صبري حسن، (٢٠٠٣) " ندوة (مخاطر الاستثمار)" ادارة الاعمال - مصر، العدد المائة.
- (١٠) يس، عمرو، (٢٠٠٦) "دور المراجعة الداخلية فى تفعيل مبادئ حوكمة الشركات" ندوة (حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادى والهيكلى)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

### ج- مصادر أخرى

- (١) الجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين "مبادئ التأمين الأساسية والمنهجية"، ٢٠٠٣.

(٢) الدليل الإرشادى لشركة مصر للتأمين، ٢٠١٦.

(٣) الهيئة العامة للرقابة المالية "الدليل المصرى لحوكمة الشركات رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٦".

(٤) الهيئة العامة للرقابة المالية "الدليل المصرى الصادر من وزارة الإستثمار رقم (١١٠) لسنة ٢٠١٥".

(٥) الهيئة العامة للرقابة المالية "الدليل المصرى الصادر من وزارة الإستثمار رقم (٢٤٥) لسنة ٢٠٠٨" لتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون الإشراف والرقابة.

(٦) دليل التدقيق على تقنية المعلومات للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية" مجلس التعاون لدول الخليج (الأمانة العامة :سلسلة الأدلة المشتركة) (٦)، ٢٠١٣.

(٧) قانون الإشراف والرقابة على التأمين فى مصر "القانون رقم (١١٨) لسنة ٢٠٠٨".

## **Books**

- (1) Coleman, Thomas S., (2011) "A Practical Guide to Risk Management", **The Research Foundation of CFA Institute**, Fordham University, Vol. 2011, No. 3.
- (2) Kinney, William R. , (2003) "Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes" **The Institute of Internal Auditors Research Foundation** .

## **Journals**

- (1) Ackermann, Christo and Marx, Ben, (2016) "Internal Audit Risk Management in Metropolitan Municipalities", **Journals of Risk, Governance & Control: Financial Markets and Institutions**, Vol. 2, No. 2 .
- (2) Afanasyeva, Olga, Lapina, Yulia and Scherbina, Tetiana T. , (2013) "Risk Management, Corporate Governance and Investment Banking: The Role of Chief Risk Officer", **Journal of Corporate Ownership & Control**, Vol. 10, No. 3.
- (3) Afza, Talat and Nazir . Mian sajid, (2014) "Audit Quality and Firm value: A case of Pakistan", **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**.
- (4) Ahmed, Idris and Manab, Norlida Abdul, (2016) " Moderating Role of Board Equity Ownership on The Relationship Between Enterprise Risk Management Implementation and Firms Performance: A Proposed Model", **International Journal of Management Research & Review**, Vol. 6, No. 4.

- (5) Arunkumar, Rekha and Kotreshwar,G. ,(2010) "Risk Management in Commercial Banks (a Case Study of Public and Private Sector Banks) ", **Journal of Accounting Research**.
- (6) Ayagre,Philip,(2014) "The Adoption of Risk Based Internal Auditing in Developing Countries: The Case of Ghanalan Companies", **European Journals of Accounting Auditing and Finance Research**,Vol. 2, No. 7.
- (7) Ayvaz, Ednan and Pehlivanli, Davut, (2010)" Enterprise Risk Management Based Internal Auditing and Turkey Practice", **Serbian Journal of Management**,Vol. 5, No. 1.
- (8) Ayvaz, Ednan and Pehlivanli,Davut, (2011) " The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation",**International Journal of Business and Management**,Vol. 6, No. 3.
- (9) Al-Dhamari,Redhwan Ahmed ,Al-Gamrh ,Bakr Ali and Ismail,Ku Nor Izah Ku, Ismail and Samihah Saad Haji,(2018) "Related party transactions and audit fees: the role of the internal audit function",**Journal of Management & Governance**,Vol. 22, No. 1.
- (10) Al- jabali,Mahd Ali,Abdalmanam,Osama and Ziadat,Khalifeh N. , (2011) "Internal Audit and its Role in Corporate Governance' ',**Middle Eastern Finance and Economics Euro Journals**, No. 11.
- (11) Al Sawalqa, Fawzi and Qtish, Atala, (2012)"Internal Control and Audit Program Effectiveness: Empirical Evidence from Jordan", **International Business Research**.
- (12) Benaroch, Michel and Shah, Sandeep, (2007)"Option-based risk management : A field study of sequential information technology investment decisions",**Journal of Management Information Systems**, Vol. 24, No. 2.

- (13) Benes,Vadim, (2012) "Internal Audit and its Approach to the Risk Mitigation",**Journal of Interdisciplinary Research**,Vol. 6, No. 3.
- (14) Benli,Vahit Ferhan and Celayir,Duygu, (2014)."Risk Based Internal Auditing and Risk Assessment **Process**"**European Journal of Accounting Auditing and Fianance Research** ,Vol. 2, No. 7.
- (15) Bolton, Patrick, Chen, Hui and Wang, Neng, (2011)"A Unified Theory of Tobin's q,Corporate Investment Financing, and Risk Management ",**The Journal of Finance**,Vol. 66, No. 5.
- (16) Bolton,Patrick,Chen,Hui and Wang, Neng, (2013) "Market Timing, Investment, and Risk Management", **Journal of Financial Economics**,Vol. 109, No. 1.
- (17) Bonić,Ljiljana and Đorđević, Milica, (2012) "Potentials of Internal Auditing in Enterprise Risk Management", **International Journal of Management Research & Review**,Vol. 9, No. 1 .
- (18) Cejnek,Georg and Randl, Otto, (2017) "Risk and Return of Short-Duration",**Journal of Empirical Finance**,Vol. 36.
- (19) Chan,Yee-Ching Lilian, (2009) "An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organizations", **Canadian Journal of Administrative Sciences**,Vol. 23, No. 2.
- (20) Chang,Shu-Hao, Chen,Chia-Ho and Ho, Yu Ching, (2012)"A Study of Marketing Performance Evaluation System for Notebook Distributors",**International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 13.
- (21) Chevers, Jacqueline Ella,Chevers,Delroy and Munroe,Trevor, (2015)"The Internal Audit Process and Good Governance: Toward a Research Model", **Journal of Business Research**, Vol. 1.
- (22) Cummins, J.David. Phillips, Richard .D and Smith, Stephen D, (2001)."Derivatives and Corporate Risk Management:Participation

- and Volume Decisions in the Insurance Industry", **Journal of Risk and Insurance**, Georgia State University, Vol. 68, No. 1.
- (23) Dalalah, Doraid, AL-Oqla, Faris and Hayajneh, Mohammed, (2010) "Application of the Analytic Hierarchy Process (AHP) in Multi-Criteria Analysis of the Selection of Cranes", **Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering**, Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Jordan University of Science and Technology, Vol. 4, No. 5.
- (24) Deighton, S. P. , Dix, R. C. ,Graham, J. R. and Skinner, J. M. E. , (2012)"Governance and Risk Management in United Kingdom Insurance Companies", **British Actuarial Journal**, Vol. 15 , No. 3.
- (25) Erbasi, Ali and Parlakkaya, Raif, (2012) "The Use of Analytic Hierarchy Process in the Balanced Scorecard: An Approach in a Hotel Firm", **Journal of Business and Management**, Vol. 2, No. 2.
- (26) Ershadi, Mahmood, Taheri, Alireza and Khameneh ,Amir,( 2016) "Offering a framework for evaluating the performance of project risk management system",**Journal of Social and Behavioral Sciences**, Vol. 226, No. 2.
- (27) Fan, Chiang Ku and Cheng, Shu Wen, (2017) "Using Analytic Hierarchy Process Method and Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution to Evaluate Curriculum in Department of Risk Management and Insurance", **Journal of Social Sciences**, Vol. 19, No. 1.
- (28) Fan,Chiang Ku, Lee, Yu Hsuang and Wang, Jun Min, (2007) " The Evaluation Model of Curriculum in Department of Risk Management and Insurance **"The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol. 65, No. 72.
- (29) Fan,Chiang Ku, Sheu, Yuan-Kuo, Wang, Jun Min and Lee, Yu Hsuang, (2008) "Using Analytic Hierarchy Process Method and

Sensitivity Analysis to Evaluate Curriculum in Department of Risk Management and Insurance"**The Journal of Social Sciences and Management**, Vol. 6, No. 1.

- (30) Farrokhi ,Mohammad Mahdi, Aftabi, Alireza and Hemati, Mohammad, (2012) "Evaluation and Weighting Balanced Scorecard Critical Factors by Means of Fuzzy Analytic Hierarchy Process (A Case Study) ",**World Applied Sciences Journal**, Vol. 16, No. 2.
- (31) Galankashi, Masoud Rahiminezhad, Helmi, Syed Ahmad and Hashemzahi, Pooria,(2016)"Supplier selection in automobile industry:A mixed balanced scorecard–fuzzy AHP approach", Alexandria Engineering Journal, Vol. 55, No. 1.
- (32) Grabovy P.G and Orlov A.K. ,(2016) "The Overall Risk Assessment and Management:Implementation of Foreign Investment Construction Megaprojects by Russian Development Companies", **Journal of Procedia Engineering**, Vol. 153.
- (33) Grace, Martin F., Leverty, J. Tyler, Phillips, Richard D. and Shimpi, Prakash,(2015)"The Value of Investing in Enterprise Risk Management", **Journal of Risk and Insurance**, Georgia State University, Vol. 82, No. 2.
- (34) Harold D. ,Fletcher and Darlene Brannigan, Smith,(2004) "Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning",**Journal of Business Strategies**, Vol. 21, No. 1.
- (35) Horn, Magnus P.,Hoang ,Daniel ,Emmel,Heiko and Gatzer,Sebastian,(2017)"Country Risk-Cost of Equity Measurement: Methodologies and Implications", **Journal of Corporate Finance**.
- (36) Ismail ,Vinola Herawaty and Witarno, Kiki Munandar., (2016)"Analysis the Effect of Company's Fundamental

- Characteristics and Real Earnings Management to Stock Return Moderated by Audit Quality", **Journal of Sustainable Development**, University of Trisakti, Vol. 9, No. 2.
- (37) Jivan, Mansoor Ezzati and Zarandi, Maryam, (2012) "Factors Effective on Knowledge Management in Service-Oriented Organizations (Senior Managers Opinion Using Analytical Hierarchy Process (AHP) ", **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 5.
- (38) Jovanovic, Jelena and Krivokapic, Zdravko, (2008) "AHP In Implementation of Balanced Scorecard", **International Journal for Quality research**, Vol. 2, No. 1.
- (39) Junkes, M. Bernadete, Tereso, Anabela P. and Afonso, Paulo S.L.P. , (2015) "The Importance of Risk Assessment in the Context of Investment Project Management: a Case Study", **Journal of Procedia Computer Science**, Vol. 64.
- (40) Knechel, W. Robert , Krishnan, Gopal V. , Pevzner, Mikhail , Bhaskar, Lori Shefchik and Velury, Uma, (2014) " Audit Quality: Insights from the Academic Literature" **Journal of Practice & Theory**, Vol. 32, No. 1. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2040754>
- (41) Krušinskas, R. and Benetye, Raminta, (2015) "Management Problems of Investment in Technological Innovation, Using Artificial Neural Network", **Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences** , Vol. 213.
- (42) Ksenija, Mandić, Boris, Delibašić, Snežana, Knežević and Sladjana, Benković, (2017) "Analysis of the efficiency of insurance companies in Serbia using the fuzzy (AHP) and (TOPSIS) methods ", **Journal of Economic Research**, Vol. 30, No. 1. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2017.1305786>.

- (43) Kuzmina, J. and Voronova, Irina, (2011)"Development of Investment Risk Management Models for Insurance Companies", **Journal of Economics and Management**, Vol. 16.  
<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-1147>.
- (44) Leung, Philomena and Cooper, Barry, (2004) "The Role of Internal Audit in Corporate Governance & Management", **The Institute of Internal Auditors Australia**.
- (45) Li, Xiaoping, (2009)"Study on the Evaluation Criteria and Methods for the Supermarket Food Suppliers Based on (IAHP)", **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 1,.
- (46) Maletič, Damjan, Lovrenčić, Viktor, Al-Najjar, Basim and, Gomišček, Boštjan, (2014)"An Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) and Sensitivity Analysis for Maintenance Policy Selection", **Organizacija**, Vol. 47, No. 3.
- (47) McConnell, Patrick, (2014)"Strategic Risk Management - A Tale of Two Strategies", **Journal of Risk and Governance**, Vol. 3, No. 2,.  
<https://doi.org/10.1017/S1357321700005729>.
- (48) Mohammed, Hamdu Kedir and Knapkova, Adriana, (2016) "The Impact of Total Risk Management on Company's Performance", **Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 220.
- (49) Ni, Jing, Zhong, Liangwei and Yan, Guangle, (2008)"Research of High-Tech Enterprises Evaluation and Decision Support System", **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 8.
- (50) Nielsen, Frank and Bender, Jennifer, (2009)"Best Practices for Investment Risk Management", **MSCI Barra Research**.
- (51) Obalola, Musa A, Akpan, Thomas I. and Abass Olufemi, A., (2014)"The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM)

and Organizational Performance: Evidence from Nigerian Insurance Industry" **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol. 5, No. 14 .

- (52) Ojha, Shashank and Pandey, I.M. , (2017)"Management and financing of e-Government projects in India: Does financing strategy add value?",**IIMB Journal of Management Review**,Vol. 29, No. 2.
- (53) Pavlík, Petr, (2013) "New Challenges Beyond Private Investment and Risk Evaluation", **Journal of Business and Management**,Vol. 2, No. 2.
- (54) Pérez,César Álvarez,Montequín,Vicente Rodríguez, Fernández, Francisco Ortega and Balsera,Joaquín Villanueva,(2017) "Integrating Analytic Hierarchy Process (AHP) and Balanced Scorecard (BSC) Framework for Sustainable Business in a Software Factory in the Financial Sector",**Journal of Economic,Business and Management Aspects of Sustainability** ,Vol. 9, No. 4.  
<http://www.mdpi.com/2071-1050/9/4/486>.
- (55) Razak, Naqiah and Muhamad ,Rusnah,(2015)"Using Audit Committee and Internal Audit Function Inter-Relationships to Drive Up Effectiveness",**Asian Journal of Accounting Perspectives** ,Vol. 8, No. 1.
- (56) Rolik,Yurii,(2017)"Risk Management in Implementing Wind Energy Project", **Journal of Procedia Engineering**, Vol. 178.
- (57) Scherbina, Tatiana, Afanasieva ,Olya and, Lapina , Yulia, (2013) "Risk Management, Corporate Governance and Investment Banking: The Role of Chief Risk Officer", **Journal of Corporate Ownership and Control** , Vol. 10, No. 3.
- (58) Shad, Muhammad Kashif and Lai, Fong-Woon,(2015)"A Conceptual Framework for Enterprise Risk Management

performance measure through Economic Value Added", **Global Business and Management Research: An International Journal**, Management and Humanities Department, University Teknologi Petronas, Vol. 7, No. 2.

- (59) Sheehan, Frederick J. and Calandro , Joseph, (2015)"A Value Investing-based Approach to Catastrophe Bonds and Tail Risk Hedging", **Journal of Marc Faber's popular investment**.
- (60) Spanò, Marcello, (2001)"Investment, Debt and Risk Management in a Context of Uncertain Returns to Investment", **Journal of Risk and Governance**, Department of Economics, University of York (UK) , No. 7.
- (61) Spira, Laura F."Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 16, No. 4, P 640-661, (2003).<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513570310492335>.
- (62) Tang, Hui-Wen Vivian, Chang, Kuopao and Yin, Mu Shang, (2014) "Prioritizing Factors Affecting the Implementation of a MICE Professional English Program" , **Journal of Social Sciences**, Vol. 2, No. 9. <http://www.scirp.org/journal/jss/>.
- (63) Tsanakas, Andreas and Desli, Evangelia, (2005)"Measurement and Pricing of Risk in Insurance Markets", **Society for Risk Analysis**, Vol. 25, No. 6.
- (64) Thareja, Kimi, (2015)"Internal Auditing the Changing Perspective in Indian Companies", **Journals of Institute of Cost Accountants of India**.
- (65) Wah Lai, Kam, (2011)"Does audit quality matter more for firms with high investment opportunities? ", **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 28, No. 1.

- (66) Wang, Heli C. ,Reuer, Jeffrey J. and Barney, Jay B,( 2007) "Stimulating Firm-Specific Investment through Risk Management", Journal of Irp,Vol. 36.
- (67) Wang, Hong, Liang,Pan,Li,Huiyu and Yang,Ruili, (2016)"Financing Sources, R&D Investment and Enterprise Risk", **Journal of Procedia Computer Science**, Vol.91.
- (68) Ya, P. Kousal and Supraja ,S. ,(2013) "On some aspects of sensitivity analysis in AHP –an Illustration", **International Journal of Scientific & Engineering Research**, Vol. 4, No. 6.
- (69) Zaharia, Dragos Laurentiu, Lazar, Andreea and Tilea, Doina Maria, (2014) "The Role of Internal Audit regarding the Corporate Governance and the Current Crisis ",**Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences**,Vol. 116.  
<https://www.sciencedirect.com/>.

## Thesis

- (1) Acharyya, Madhu,(2008) " In Measuring the Benefits of Enterprise Risk Management in Insurance: An Integration of Economic Value Added and Balanced Score Card Approaches ", Master Thesis – Published.
- (2) Ali,Azharudin,(2016) "Change in internal auditing practice: Evolution, constraints and ingenious solutions", **Ph.D –Published**.
- (3) Boubaker , Adel and Taher, Maissa,(2013)"Audit committee interaction with the internal audit function: Evidence from Tunisia", **Master Thesis - Published**.
- (4) Brandolini, Dario, Pallotta, Massimiliano and Zenti, Raffaele, ( 2001) "Risk Management in an Asset Management Company: A Practical Case ", **Master Thesis - Published**.  
<https://ssrn.com/abstract=252294>.
- (5) Clark, Gordon L. and Urwin, Roger, (2008)"Best-Practice Investment Management:Lessons for Asset Owners from the

- Oxford-Watson Wyatt Project on Governance", **Master Thesis – Published.**
- (6) Cremers, Martijn, Pareek, Ankur and Sautner, Zacharias, (2017) "Short-Term Investors, Long-Term Investments, and Firm Value", **Master Thesis – Published.**
- (7) Danescu, Tatiana, Muntean, Anca Oltean and Sandru, Raluca, (2010) "Risk Based Internal Audit: Perspectives Offered to Corporations and Banks", **Ph.D -Published.**
- (8) Eulerich, Marc, Henseler, Joerg and, Koehler, Annette, (2017) "The Internal Audit Dilemma -The Impact of Executive Directors versus Audit Committees on Internal Auditing Work", **Master Thesis - Published.**
- (9) Fraker, Gregory T., (2016) "Using Economic Value Added (EVA) to Measure and Improve Bank Performance", **Master Thesis - Published.**
- (10) Gitonga, Roselyn K, (2014) "Balanced scorecard and performance of consolidated bank of Kenya", **Master Thesis - Published.**  
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/78358>.
- (11) Klement, Joachim, (2012) "Investment Management Is Risk Management Nothing More and Nothing Less", **Master Thesis - published,** No. 8.
- (12) Kutum, Imad., (2010) "The Application of Business Risk Audit Methodology Within Non-Big-4 Firms", **Ph.D,** Department of Accounting & Finance, University of Stirling.
- (13) Lubis, Irwan, (2014) "Integrating Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management in Banking", **Ph.D -Published,** Faculty of Economics, Padjadjaran University.
- (14) Majeed, Farouki, (2015) "Investment Risk Management Policy", **Master Thesis - Published,** Vol. 6.

- (15) Mbugi, Job Kuira, (2015)"Examining the balanced scorecard approach to measuring performance of Five Star Hotels in Nairobi,Kenya", **Master Thesis - Published**.  
<http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/14284>.
- (16) Mironiuc, Marilena,(2010)" Risc Treatment in Evaluating Investment Projects", **Master Thesis - Published**.
- (17) Nelson, Judith,(2011) "Risk Based Internal Auditing & Enterprise Risk Management", **Master Thesis - Published**.
- (18) Nwogugu, Michael,(2018)" Structural Changes, Competition and Complexity: Credit Rating Agencies (CRAs) And Allocation Mechanisms for Accounting Firms", **Master Thesis - Published**.
- (19) Ohnishi, Shin-ichi and Yamanoi, Takahiro,( 2017)"On a Weight for Partial Inner Dependence AHP Using Sensitivity Analyses" , **Master Thesis – Published**.
- (20) Pagach, Donald P. and Warr, Richard S,( 2010)" The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance" , Jenkins Graduate School of Management- North Carolina State University, **Master Thesis - Published**.
- (21) Santos ,Victor Nogueira dos, (2013) "Performance Management System and Enterprise Risk Management: the case of Investment Banking industry", **Master Thesis – Published**.
- (22) Skinner, Douglas J. and Srinivasan , Suraj, (2012)"Audit Quality and Auditor Reputation: Evidence from Japan", **Master Thesis - Published**, Vol. 87, No. 5.
- (23) Smith, Jason L, Prawitt, Douglas F and Wood, David A. , (2009)" Internal Audit Quality and Earnings Management"D Marriott School of Management -Brigham Young University, **Master Thesis - Published**, Vol. 84, No. 4.

- (24) Tanyi, Eric,(2011)"Factors Influencing the Use of Balanced Scorecard", **Master Thesis - Published.**
- (25) Theriou, Nikolaos G. , Demetriades, Efstathios and Chatzoglou , Prodromos, (2004)"A Proposed Framework For Integrating The Balanced Scorecard Into The Strategic Management Process", **Master Thesis - published.**
- (26) Theriou, Nikolaos G. , Theriou , Georgios N. , and Papadopoulos, Apostolos,(2009) "The Use of Analytic Hierarchy Process in Integrating The Balanced Scorecard and Activity-Based Costing" **Master Thesis - published.**
- (27) Wadugodapitiya, R. R . ,Sandanayake,Y. G. and Thurairajah, N. ,(2010)"Building Project Performance Evaluation Model", **Master Thesis - published.**

## **Standards**

- (1) **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**, (2004)" Enterprise Risk Management Integrated Framework ".
- (2) **The Institute of Internal Auditors**, (2004)" The Role of Internal Auditing in Enterprise wide Risk Management".
- (3) **The Institute of Internal Auditors**, (2017) "Revised Standards."
- (4) **International Standard on Auditing'ISA 610'**, (2013).
- (5) **Intosai Professional Standards Committee**, (2010)"**Internal Auditor Independence in the Public Sector - INTOSAI GOV 9140**".
- (6) **KPMG's Audit Committee Institute**, (2016) "The Singapore Directors' Toolkit "<http://kpmg.com.sg/>

- (7) **KPMG's Audit Committee** Institute,(2017) "Risk based auditing for internal auditors".
- (8) **KPMG's Audit Committee Institute**,(2017) "Audit committee challenges and priorities". <http://kpmg.com.sg/>.
- (9) **Sarbanes Oxley Act "Public Law 107-204"** Stat. 116, (2002).
- (10) **Securities and Exchange Commission Nigeria**,(2013) "Rules and Regulations."
- (11) **Statement on Auditing Standards No. 128**, (2014).

### **Symposium and conferences**

- (1) Acharyya, Madhu and Mutenga, Stanley, ( 2013)"The benefits of implementing Enterprise Risk Management:evidence from the non-life insurance industry", **Symposium in Chicago**.
- (2) Boța-Avram,Cristina,(2012)"Main Coordinates of Internal Audit Practices in the Context of Corporate Governance at European Level",**European Business Research Conference Proceedings**.
- (3) Jabbour, Mirna and Abdel-Kader, Magdy, ( 2012) "The Impact of Enterprise Risk Management on Capital Allocation in Insurance Companies",**Accounting Conference in Brunel University**.
- (4) Sani, A'ieshah Abdullah, Bustamam,Khair Syakira and Abd Samad, Khairunnisa,(2017)" Formulating Performance Measurement System Using Balanced Score Card in Islamic Philanthropy Institutions" **SHS Conferences 36**.
- (5) Stankevicien, Jelena and Svidersk,Tatjana,( 2010)" Developing A Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Pharmaceutical Company", **6th International Scientific Conference**.

## Other

- (1) **Dodge&Cox**" Investment Risk Management", (2017).
- (2) Franzen, Dorothee, (2010) "Managing Investment Risk in Defined Benefit Pension Funds", **OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions**, No. 38.
- (3) Fund Board Oversight of Risk Management, (2011) **"IDC&ICI"**.
- (4) Gordon, Kathryn, (2010) "Investment Guarantees and Political Risk Insurance: Institutions, Incentives and Development", **OECD Investment Division Working Paper**, No. 1.
- (5) Head of Finance, (2012) "Investment Risk Management Statement" **,The National Gallery.**
- (6) Lan, Chunhua, Moneta, Fabia and Wermers, Russ, , (2018) "Holding Horizon: A New Measure of Active Investment Management" **,American Finance Association Meetings.**
- (7) Majeed, Farouki, (2015) "Investment Risk Management Policy", **Statement of Investment Policy for the School Employees.**
- (8) Muselaers, Niels and Stil, Robert, (2010) "Regulation, risk and investment incentives", **Regulatory Policy Note 06.**
- (9) Tyler, ben, (2012) " Is Price Premium Risk the key to Portfolio Management?".
- (10) Wilkinson, Suzanne and Chang, Alice Yan, (2015) "Investment in The Construction Sector to Reduce Disaster Risk Management", **Report on Disaster Risk Reduction.**

الملاحق

قائمة إستبيان لتحديد القرارات الاستراتيجية ذات الأهمية النسبية المؤثرة  
في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات

السيد الأستاذ/ة

تحية طيبة... وبعد ،،،

تقوم الباحثة/ سمر سامى محمد العواد - بدراسة عنوانها "مدخل لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين وأثره على جودة المراجعة" (دراسة ميدانية) للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من كلية التجارة - جامعة المنصورة - جمهورية مصر العربية.  
حيث تهدف الباحثة بهذا الإستبيان إلى تحديد الأهمية النسبية لعوامل تطوير الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، لذا تأمل الباحثة من سيادتكم تعاونكم في إستبيان بيانات القائمة، بما يعكس آراء سيادتكم حول ما فيها من بيانات ستساعدنا في إتمام دراستها بشكل سليم للوصول إلى نتائج مرضيه محققة للهدف منها.  
وتقدر الباحثة جهودكم المثمرة وحسن تعاونكم في مساعدتها في إنجاز عملها بالشكل المطلوب، مؤكدة لسيادتكم على إن جميع الإجابات والمعلومات ستكون سرية وسيقتصر إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير ...

الباحثة

**سمر سامى محمد العواد**

كلية التجارة - جامعة المنصورة

إشراف

الدكتورة

**هبة محمود السجاعي**

مدرس الرياضيات والإحصاء التطبيقي بالكلية

الأستاذ الدكتور

**محمود السيد الناغي**

أستاذ المحاسبة والمراجعة بالكلية

أولاً: المعلومات العامة

١. الأسم ..... ( إن رغبت بذكره).

٢. المنصب الوظيفي:

مدير مالي

أكاديمي

غير ذلك ..... (حدده)

مراجع

٣. المؤهل العلمي

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

دبلوم

بكالوريوس

٤. سنوات الخدمة

أكثر من ٥ - ١٠ سنوات

أقل من ٥ سنوات

أكثر من ١٥ سنة

أكثر من ١٠ - ١٥ سنة

## ثانياً: إرشادات ملء قائمة الاستبيان

يقوم عضو لجنة المراجعة بوضع وزن لكل عامل حسب درجة الأهمية مع العوامل الأخرى من خلال المقارنة الثنائية طبقاً لمنهج التحليل الهرمي المكون من ٩ نقاط كالتالي:

### جدول رقم (١) المقياس الدرجى ذو التسع نقاط فى صنع أحكام الخبراء

الوزن بالقياس الرقمة	القياس الوصفى لدرجة الأهمية	التفسير بالقياس اللفظى
١	تساوى الأهمية	أى أن العاملين متساويان من حيث الأهمية النسبية.
٢	أهمية متوسطة	إتجاه ذات درجة متوسطة من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٣		
٤	أهمية قوية	إتجاه قوى من واقع الممارسة النظرية فقط من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٥		
٦	أهمية قوية جداً	إتجاه قوى جداً من واقع الممارسة العملية فقط، من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٧		
٨	أهمية قصوى	إتجاه بالتأكيد المطلق من واقع الممارسات (العملية، النظرية، التجريبية) من ذوى الخبرة وصانع القرار لتفضيل عاملاً على الآخر.
٩		
حيث أن ٨،٦،٤،٢	درجات وسطية أو بينية بين القيم السابقة	عندما لا يستطيع ذوى الخبرة أو صانع القرار أن يعطى حكماً جذرياً على درجة الأهمية النسبية لعامل ما، فإنه يقوم بإختيار هذه الدرجات كقيم بينية (قيم الزوجية) من بين القيم الأساسية (قيم فردية)

وبالتالى فعند البدء فى ملء المصفوفة تتم المقارنة الثنائية بين العوامل الرئيسية أو الفرعية أو البديلة المدرجة فى الصفوف بالعوامل الرئيسية أو الفرعية أو البديلة المدرجة بالأعمدة والعكس صحيح، بحيث يمكن لأى عامل أن يأخذ درجة بين (٩:١).

## ثالثاً: أسئلة الدراسة

السؤال الأول: حسب تقدير سيادتكم الشخصي حدد درجة الأهمية النسبية للأربعة عوامل الرئيسية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

حيث تتمثل الأربعة عوامل الرئيسية كالآتي:

١. قياس مخاطر الاستثمارات (س ١)

٢. التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي (س ٢)

٣. دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الإستثمارات (س ٣)

٤. توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها باستمرار (س ٤)

أولاً: العوامل الرئيسية

س ٤	س ٣	س ٢	س ١	س
			١	س ١
		١		س ٢
	١			س ٣
١				س ٤

حيث تنقسم مصفوفة المقارنة الثنائية إلى ثلاثة أقسام

١- أعلى القطر يتكون من شقين : يوضح الأهمية النسبية للعامل الرئيسي أو الفرعي أو البديل في العمود بالنسبة للعامل الرئيسي أو الفرعي أو البديل في الصف أما،

يوضح الأهمية النسبية للعامل الرئيسي أو الفرعي أو البديل في الصف بالنسبة للعامل الرئيسي أو الفرعي أو البديل في العمود

٢- القطر: يتم مقارنة العامل مع نفسه بحيث يأخذ القيمة (١)، لذا فإن قطر المصفوفة يأخذ واحد صحيح

٣- أسفل القطر: قامت الباحثة بغلق المربعات أسفل القطر لأنه تم الإعتماد علي ملء القطر الأعلى.

السؤال الثاني: حسب تقدير سيادتكم الشخصي حدد درجة الأهمية النسبية للأثني عشر عوامل

الفرعية بالنسبة للأربعة عوامل الرئيسية المستخدمة في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم

إدارة مخاطر الإستثمارات التالية:

حيث تتمثل الأثني عشر عوامل الفرعية كالآتي:

١. تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية (س ١١)
٢. التنوع في محافظ الإستثمارات (س ١٢)
٣. سلامة التصنيف الإئتماني للشركة (س ١٣)
٤. تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات للعملاء (س ٢١)
٥. الإستجابة لمطالب العملاء (س ٢٢)
٦. توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء (س ٢٣)
٧. تقييم وتحليل نظم إدارة المخاطر الإستثمارات بشكلٍ منظمٍ ومتكرر (س ٣١)
٨. التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة (س ٣٢)
٩. المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية (س ٣٣)
١٠. وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على عوائد الاستثمارات (س ٤١)
١١. توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع الداخلي على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية (س ٤٢)
١٢. وجود تنبؤات بالتقلبات في العائد على الإستثمار (س ٤٣)

(١) العامل الرئيسي الأول: قياس مخاطر الاستثمارات.

١٣س	١٢س	١١س	١س
↖ ↗	↖ ↗	١	١س
↖ ↗	١		٢س
١			٣س

(٢) العامل الرئيسي الثاني: التأهيل العملي والعلمي للمراجع الداخلي.

٢٣س	٢٢س	٢١س	١س
↖ ↗	↖ ↗	١	٢١س
↖ ↗	١		٢٢س
١			٣س

٣) العامل الرئيسي الثالث: دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الإستثمارات.

٣٣س	٣٢س	٣١س	٣س
↙ ↘ ↖ ↗	↙ ↘ ↖ ↗	١	٣١س
↙ ↘ ↖ ↗	١	١	٣٢س
١	١	١	٣٣س

٤) العامل الرئيسي الرابع: توافر قاعدة بيانات عن المخاطر ويتم تحديثها باستمرار.

٤٣س	٤٢س	٤١س	٤س
↙ ↘ ↖ ↗	↙ ↘ ↖ ↗	١	٤١س
↙ ↘ ↖ ↗	١	١	٤٢س
١	١	١	٤٣س

السؤال الثالث: حسب تقدير سيادتكم الشخصى حدد درجة الأهمية النسبية للأربعة عوامل البديلة بالنسبة للثلاثة عشر عوامل الفرعية التالية:

حيث تتمثل للأربعة عوامل البديلة كالاتي:

١. الإبقاء على الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
٢. تطوير الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
٣. عدم الإعتماد على الدور الحالى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
٤. إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

١) العامل الفرعي الأول: تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر  
الإستثمارية

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ١١
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٢) العامل الفرعي الثاني: سلامة التصنيف الائتماني للشركة.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س
			١	ص ١٢
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٣) العامل الفرعي الثالث : التنوع في محافظ الإستثمارات.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ١٣
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٤) العامل الفرعي الرابع : تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات للعملاء.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٢١
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٥) العامل الفرعي الخامس: الإستجابة لمطالب العملاء.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٢٢
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٦) العامل الفرعي السادس: توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٢٣
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٧) العامل الفرعي السابع: تقييم وتحليل نظم ادارة المخاطر الاستثمارات بشكل منتظم ومتكرر.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٣١
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٨) العامل الفرعي الثامن: التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٣٢
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

٩) العامل الفرعي التاسع: المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية.

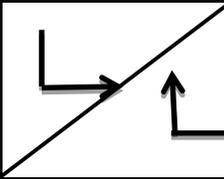
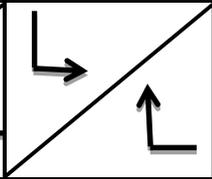
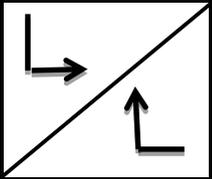
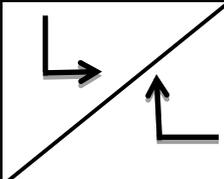
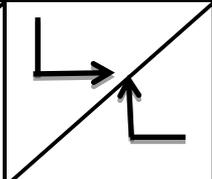
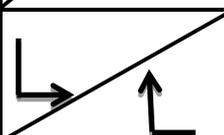
ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٣٣
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

١٠) العامل الفرعي العاشر: وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الاقتصادية على

عوائد الاستثمارات.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٤١
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

١١) العامل الفرعي الحادي عشر: توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع الداخلي على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية.

ص٤	ص٣	ص٢	ص١	س٤٢
			١	ص١
		١		ص٢
	١			ص٣
١				ص٤

١٢) العامل الفرعي الثاني عشر: وجود تنبؤات بالتقلبات في العائد على الإستثمار.

ص ٤	ص ٣	ص ٢	ص ١	س ٤٣
			١	ص ١
		١		ص ٢
	١			ص ٣
١				ص ٤

ولحضرتكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم وإستجابتكم الكريمة، وعلى ما تم تقديمه من آراء حول ما جاء في هذه القائمة من أسئلة وإستفسارات.

الباحثة



كلية التجارة  
قسم المحاسبة

**مدخل لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين  
وأثره على جودة المراجعة: دراسة ميدانية**

رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

من

**سمر سامي محمد العواد**

إشراف

الدكتورة

**هبة محمود السجاعي**

مدرس الرياضيات والإحصاء التطبيقي بالكلية

الأستاذ الدكتور

**محمود السيد الناغي**

أستاذ المحاسبة والمراجعة بالكلية

٢٠١٨



## مستخلص الرسالة

## المكتبة المركزية

الرقم العام:	القسم: المحاسبة	الكلية: التجارة - جامعة المنصورة
التاريخ:	الدرجة العلمية: الماجستير	اسم الباحث: سمر سامى محمد العواد
عنوان الرسالة: مدخل لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات في شركات التأمين وأثره على جودة المراجعة دراسة ميدانية		
مستخلص الرسالة		
<p>إستهدفت هذه الدراسة إقتراح مدخل يقوم على التكامل بين أحد مقاييس الأداء المالية وهو مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأحد الأساليب متعددة الأبعاد وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسى عدد من الأهداف الفرعية والتي يمكن إيجازها في: تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات والتعرف على مدى تأثيرها على جودة المراجعة الداخلية، بإستنباط مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء لتحديد الأولويه للعوامل ذات الأهمية النسبية.</p> <p>ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم قائمة إستبيان، تم إعدادها على شكل أسئلة ثم صياغتها على هيئة مصفوفات المقارنة الثنائية وتم توزيع قوائم الإستبيان على عينة الدراسة من قبل متخذي القرار لذوى الخبرة لإجراء المقارنة الثنائية بين عوامل الإختيار الرئيسية والفرعية والبدلية، كما تم إدخال البيانات فى البرنامج الإحصائى (Expert Choice) لحساب الأوزان النسبية لهذه العوامل وإستخلاص النتائج منها، حيث تم توزيع (٣٦) قائمة إستقصاء ووصلت نسبة الإستجابة الكلية (٩٢%) الصالح منها (٣٣) إستمارة.</p> <p>وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تعد عملية إدارة مخاطر الإستثمارات خطة إستباقية فعالة تلعب دوراً هاماً فى تحليل التحديات التي واجهت شركات التأمين من قبل والأخذ بعين الإعتبار المخاطر المستقبلية والإحتمالات المرتبطة بها والعمل علي منع تكرارها، أما فيما يخص المدخل المقترح فقد تمكنت هذه الدراسة من معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في إستخدام مقاييس أداء ملائمة، من خلال تحديد العوامل ذات الأولوية.</p> <p>وأوصت الدراسة بإقتراح تطبيق المدخل المقترح لإعتماده على المقاييس المالية وغير مالية، ويقدم نظرة متطورة لقياس أداء الشركة، وذلك بالتركيز علي العوامل و الأبعاد التي تضيف قيمة لشركات التأمين.</p>		
رؤوس الموضوعات ذات الصلة:		
إدارة مخاطر الإستثمارات، المراجعة الداخلية، أسلوب الأداء المتوازن، أسلوب القيمة الإقتصادية المضافة، أسلوب التحليل الهرمى.		

يعتبر قطاع التأمين من الوحدات الإقتصادية التي تتعرض للعديد من المخاطر والتي تؤثر على أدائه، بإعتبار إن الهدف الأساسي لهذا القطاع هو توفير ضمانات للمستثمرين على إستثماراتهم من المخاطر التي تتعرض لها أنشطة مشروعات هذا القطاع، لذا تسعى شركات التأمين بالقيام بعمليات ذات درجة مخاطرة مرتفعة في سبيل تحقيق معدلات مرتفعة من الربحية، وذلك يتطلب تحديد وقياس ومن ثم تقييم تلك المخاطر، والتي تعتبر وبلا شك إحدى المشكلات الفنية التي تواجه تلك الشركات.

ويزيد ذلك من حجم التحديات التي تواجه شركات التأمين، الأمر الذي يفرض عليها إيجاد الوسائل والطرق لمواجهة تلك التحديات والمخاطر ورصدها وإتخاذ ما يلزم للحد من تأثيرها وتقليل حجم الخسائر الناجمة عنها، عن طريق معرفة كيف تدير هذه الشركات مخاطر الإستثمارات، وما هي العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية إدارة مخاطر الإستثمارات بهدف تقديم المقترحات والحلول؟

ومن هنا إزدادت الحاجة إلى الإهتمام بعملية إدارة المخاطر بشكلٍ عام والتي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لحوكمة الشركات ومخاطر الإستثمارات بشكلٍ خاص، مما فرض ذلك تحدياً جديداً على أحد المهام الرئيسية لها وهي تقييم فعالية دورها الذي يعتبر نقطة محورية هامة.

وعليه، فإن إدارة مخاطر الإستثمارات بشركات التأمين قادرة على مواجهة وردع المخاطر والتحديات التي تهدد إستقرار ومدى إستمرارية الشركة، وذلك للتعرف على الخطر الذي يحيط بها أو المحتمل حدوثه، وإن وجود برنامج فعال يساهم في تحقيق أهداف الإدارة المتعلقة بالخطط المستقبلية لشركات التأمين وتقييم الممارسات الحالية لها، يمثل ضرورة لتحديد مجالات التحسين وتقديم توصيات وإقتراح السبل الكفيلة لحل المعوقات التي تعطل أو تحد من سير عملها.

ومما سبق إتضح أن، تقييم فعالية إدارة مخاطر الإستثمارات من الموضوعات الحيوية التي تخضع للتطور المستمر لما تمثله من أهميه كبيرة بالنسبة للمراجع الداخلي، ودوراً رئيسياً لهذه الشركات والتي من خلالها يمكن تحديد الأبعاد التي يتم على أساسها الفحص والتحقق وتحديد الأنشطة والعمليات التي تحتاج إلى تركيز خاص من جانب المراجع الداخلي.

شهدت البيئة المصرية حالة من عدم الإستقرار السياسي مما إنعكس بشكلٍ كبير على المؤسسات الحكومية بشكلٍ عام والرقابية منها بشكلٍ خاص، كما أدى التراجع المتتالي لإحتياطي النقد الأجنبي إلى ضعف الرقابة وإرتفاع المخاطر المحيطة بالإقتصاد المصري، وقد ترتب عليها العديد من الآثار السلبية وتزايد المخالفات المالية في شركات القطاع العام ومنها شركات التأمين وذلك على مستوى جمهورية مصر العربية.

ففي السنوات الأخيرة تراجعت معدلات الإستثمار بشكلٍ كبير بسبب ضعف الرقابة فإنعكس على جودة التقارير والقوائم المالية، مما أفقدها صفة الثقة والمصداقية وهذا ما جعل المستثمرين يخشون التعرض إلى مخاطر غير محسوبة، أثر ذلك بشكلٍ ملحوظ علي توجهاتهم نحو الإستثمار، مما يستوجب إتخاذ الخطوات اللازمة من قبل هذه الشركات بهدف تضيق المخاطر أو التقليل منها إلى حدها الأدنى في محاولة منها إلى إعادة الثقة في عملها من جانب المستثمرين أو أصحاب المصالح.

كما أن المخاطر التي تعرضت لها شركات التأمين نتيجة التغير الهيكلي بالبيئة المحيطة وما صاحبها من تغيرات إقتصادية وتطور آلياتها والتعقيدات الفنية المصاحبة لها، جعل من الضروري أن تكون هناك أساليب قياس رقابية وإدارية جديدة يمكن من خلالها تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات وجعلها ركيزة أساسية في إصلاح النظام المالي لشركات التأمين، مما يدعم تحقيق رقابة فعالة وينتج عنها تقارير مالية خالية من التحريفات.

وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود رؤية مستقبلية متكاملة لدى إدارتي شركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية بشأن تطبيق المدخل المقترح من خلال التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي لتطوير دور المراجعة الداخلية وتخفيض مخاطر الإستثمارات ومن ثم إدارتها.

وقد تم التحقق من وجود هذه المشكلة من خلال:

الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة على عينة مختارة من قبل متخذي القرار لذوى الخبرة فى شركات التأمين بشأن تطبيق المدخل المقترح بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بهدف تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

وهو ما يطرح العديد من التساؤلات حول طبيعة وعمل إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين وأثرها على جودة المراجعة الداخلية فى إيجاد الحلول فى هكذا أزمات ومشكلات؟ وما هو الدور الذى يمكن أن تقوم به إدارة مخاطر الإستثمارات فى تعزيز ثقة الجهات الخارجية المستفيدة وتوفير الضمانات اللازمة للمستثمرين؟

**وبناءً على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات الآتية:**

١. هل من الممكن تقديم مدخل لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات وتحديد مدى أثره على جودة المراجعة الداخلية؟
٢. هل يُطور المدخل من دور المراجعة الداخلية بتطبيقه على شركات التأمين فى جمهورية مصر العربية؟
٣. هل يودى النموذج الشامل للتكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى لإكتساب عملية التقييم قدرة خاصة نحو تخفيض المخاطر بصفه عامة ومخاطر الإستثمار بصفه خاصة؟
٤. هل تعتبر المقاييس المالية وغير المالية ملائمة كأدوات شاملة للتقييم؟
٥. هل تحقق إستخدام المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية تأثيراً إيجابياً فى تحقيق أهداف المستثمرين وحملة الأسهم؟

### ٣- فروض الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيين التاليين:

الفرض الأول: "لا يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية و تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية".  
الفرض الثاني: "لا يؤدي إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات".

### ٤- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مدخل مقترح يمكن من خلاله تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات، لتحديد وقياس أهم أنواع المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها شركات التأمين ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسى من خلال:

- التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن من خلال إستخدام المقاييس المالية وغير المالية.
- إستخدام أسلوب التحليل الهرمى فى إجراء الترتيب لمقاييس الأداء الإستراتيجية لتحديد أولوية العوامل ذات الأهمية النسبية.

### ٥- أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين وكما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

تتبع أهمية البحث من حدائه الموضوع الذي يتم تناوله، بإعتباره من الموضوعات الهامة المطروحة بكثرة سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، لذا فهو يمثل إضافة علمية على المستوى الفكرى بإعتباره مجال حديث نسبياً فى مصر، حيث يعتبر البحث إضافة الي البحوث السابقة فى ذات المجال والتي إقتصرت معظمها إلى التقييم من المنظور المالى والإقتصادى دون المنظور المحاسبى.

## ثانيا: الأهمية العملية

وتأتى أهميه هذه الدراسة من خلال تقديم توصيات وإقتراح مقاييس أداء ملائمة تكون كفيلة للوقوف على أهم المعوقات التي تحد من سير عمل شركات التأمين، كما إنه يعتبر إضافة مطلوبة للخروج برؤية وتصور واضحين وذلك للتوسع في خلق الأفكار الرقابية وتطويرها وتوضيح مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية، وذلك بإعتبارها العمود الفقري الذي يرتكز عليه ضبط وتقييم أداء شركات التأمين.

### ومما سبق يمكن القول بأنه:

٣- لابد من وجود تقييم لإدارة مخاطر الإستثمارات من حيث الكفاءة والفعالية ومن ثم التعرف على تأثيره على جودة المراجعة الداخلية بدلاله مجموعة من المؤشرات تُستنبط من مقاييس الأداء سواء المالية وغير المالية.

٤- تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة وتقييمها بإستخدام أسلوب التحليل الهرمى من خلال مؤشر مقياس الأداء بغرض الوقوف على نقاط الضعف لتطوير دور المراجعة الداخلية.

### ٦- حدود الدراسة

لم تتناول الدراسة ما يلى:

ج- تقييم المخاطر بصفة عامة فى شركات التأمين ولكن تم إقتصار الدراسة على تقديم مدخل لتطوير الدور الإستراتيجى للمراجعة الداخلية فى تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين من خلال التكامل بين أسلوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام التحليل الهرمى.

ح- التعرض لكيفية حساب قيمة المخاطر فى وثائق التأمين وخضوعها للحساب الإكتوارى فى تأمينات الحياة بل إقتصرت الدراسة على تقييم إدارة المخاطر المرتبطة بالإستثمارات فقط.

خ- أثر تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين على المراجعة الخارجية وتم التركيز على المراجعة الداخلية كأحد المهام المطلوبة منها فى ظل مبادئ وآليات حوكمة الشركات.

د- لم تتناول الدراسة معيار IFRS 4 لعدم تعرضه للإجراءات المحاسبية لمخاطر الإستثمارات وكيفية قياسها و أيضاً تتم المحاسبة عن عقود التأمين بطرق مختلفة بين الشركات أو الشركة نفسها، وبالتالي فإن المستثمرين يجدوا صعوبة فالقياس وتحليل الحساسة.

## ٧- منهجية الدراسة

إستخدمت الباحثة المناهج العلمية لكي تتمكن من الوصول لأفضل الأساليب والطرق في تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات والمتمثلة فيما يلي :

### الجانب النظري: المتمثل في المزج بين المناهج التالية:

١. المنهج الاستقرائي: إتبعته الباحثة المنهج الاستقرائي بهدف إستعراض جوانب المشكلة، محل الدراسة معتمدة في ذلك على الإطلاع على المراجع والمقالات والأبحاث المنشورة والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة.

٢. المنهج المقارن: بهدف المقارنة بين إسهامات الدراسات الأخرى المتعلقة بموضوع الدراسة للوقوف على النتائج التي توصلت إليها وكيفية الإستفادة منها والوصول إلى مشكلة الدراسة وحلها.

٣. المنهج الاستنباطي: وفيه إعتمدت الباحثة على الإستدلال المنطقي الإستنتاجي بالربط بطريقة منطقية بين المتغيرين من خلال تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.

الجانب التطبيقي: شركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة.

## ٨- خطة الدراسة

تضمنت الدراسة ما يلي :

الإطار العام للدراسة.

الفصل الأول: تحليل لأهم الدراسات السابقة

الفصل الثاني: تحليل مخاطر الإستثمارات وأساليب إدارتها في شركات التأمين.

المبحث الأول: المبحث الأول: مخاطر الإستثمارات وتبويبها.

**المبحث الثانى: إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين.**

**الفصل الثالث: جودة المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات فى علاقتها بالمدخل**

**المقترح لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات.**

**المبحث الأول: طبيعة المراجعة الداخلية فى إطار آليات حوكمة الشركات.**

**المبحث الثانى: المدخل المقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر**

**الاستثمارات فى شركات التأمين.**

**الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.**

## ثانياً: النتائج

### أ. نتائج الدراسة النظرية

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

١. إتضح من الفصل الأول المرتبط بتحليل الدراسات السابقة الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة مخاطر الإستثمارات: بأن تفنقر الشركات عامة إلي وضع أساس منطقي وسليم في تطبيق إدارة المخاطر، وبالتالي واجهت مخاطر عديدة وأهمها المخاطر التي تتعلق بالإستثمارات لذا يجب علي هذه الشركات يكون لديها وجهة نظر إستراتيجية من خلال وضع خطة إستباقية فعالة يتم من خلالها تحديد المخاطر والأخذ بالإعتبار التدابير اللازمة وإتباع أساليب رقابية وإدارية صارمة لإدارة هذه المخاطر والتحوط منها، لذا فأن الواجب عليها إدارة المخاطر بكفاءة من أجل إستمراريتها بوضع مؤشرات وبيانات تساعد علي تحديدها وقياسها.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المراجعة الداخلية: أن تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً في التأكيد علي بقاء وإستمرار الشركات وذلك بوضع خطة للمراجعة الداخلية علي أساس تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من كفاءتها وفعاليتها وإختبار مدي الإلتزام بالقوانين والنظم والسياسات فهذا تمثل المراجعة الداخلية صمام الأمان لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها هذه الشركات.

٥. إتضح من الفصل الثاني الخاص بتحليل مخاطر الإستثمارات وأساليب إدارتها في شركات التأمين الآتي:

أولاً: طبيعة وتحليل لسياسات مخاطر الإستثمارات والتحديات التي تواجه شركات التأمين عند التطبيق، نتيجة القصور في السياسات الإستثمارية، وعدم إلتزام المسؤولين بالخطط الموضوعية، كما أنه لا توجد إجراءات أو قوانين تساعد علي قياس هذه المخاطر أو السيطرة عليها داخل هذه الشركات لذا تتطلب سياسة الإستثمار هيكلاً لإدارة المخاطر.

ثانياً: تعتبر إدارة مخاطر الإستثمارات موضوعاً حديثاً إهتمت به الكثير من الهيئات واللجان العلمية والدراسات الأكاديمية ببحث ودراسة هذه المخاطر بشكلٍ فعال بما يتماشى مع المستجدات الإقتصادية، كما تعتبر من أهم القضايا التي يجب أن تحظى بإهتمام من قبل

صناع ومنتخذي القرار لما لها من تأثير علي الإستقرار المالي والإقتصادي، حيث تعد خاصة خطة إستباقية فعالة تلعب دوراً هاماً في تحليل التحديات التي واجهت شركات التأمين من قبل والأخذ بعين الإعتبار المخاطر المستقبلية والإحتمالات المرتبطة بها والعمل علي منع تكرارها، وبالتالي تمثل إدارة مخاطر الإستثمارات نهجاً إدارياً وأسلوباً علمياً يساعد في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها الشركات بوجه عام وشركات التأمين بوجه خاص، وعلي الرغم من تعدد الآراء حول تعريف إدارة مخاطر الإستثمارات لم يتم الإتفاق علي تعريف موحد بسبب إختلاف وجهات النظر حولها.

٦. إتضح من الفصل الثالث الخاص بجودة المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات ما يلي:

أولاً: أن الهدف من عملية إدارة المخاطر هو وجود رؤية وإستراتيجية واضحة للعاملين بشركات التأمين لتقدير المخاطر والتحوط ضدها وتقليلها إلي أدنى حد وذلك من خلال الفحص الدوري لتحديد المخاطر ومن هنا برز دور المراجعة الداخلية، فتعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم الإدارات بشركات التأمين وذلك لطبيعة عملها الذي يتميز بالمخاطرة، كما تقوم المراجعة الداخلية بتطبيق نظام سليم لتقييم المخاطر بالشكل الذي يساهم في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، وبالتالي تلعب المراجعة الداخلية دوراً رئيسياً في تدعيم مسؤوليات أطراف الحوكمة (لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المراجع الخارجي)، كما تقوم المراجعة الداخلية بدوراً هاماً في التأكيد علي بقاء وإستمرار الشركات، فهي تمثل الحصن الأول لمواجهة المخاطر وهو الأمر الذي يمثل المدخل للمراجعة الداخلية علي أساس المخاطر، وذلك من خلال الدور الإستشاري المتمثل بالفحص والتقييم و إعداد التقارير بشأن كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر.

ثانياً: تناول المدخل المقترح لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات النماذج الرياضية والإحصائية: والذي أتضح من خلاله وجود قصور وعدم كفاية المؤشرات والأساليب الكمية والغير كمية لقياس وتقييم أداء شركات التأمين وتحديد المخاطر المرتبطة بالسياسات الإستثمارية لذا يجب أن تشتمل المؤشرات أو المقاييس علي الجوانب المالية وغير المالية، فتمكنت هذه الدراسة من معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في إستخدام مقاييس أداء ملائمة وذلك لتحديد العوامل ذات الأولوية، وذلك بدمج كلاً من مقاييس الأداء المالية وغير المالية من خلال التكامل بين

أسلوب مقياس القيمة الإقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي، كما أمكن من خلال التكامل ترجمة الرؤية وتوصيل إستراتيجية الشركة والربط بين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة، ويعتبر أسلوب التحليل الهرمي أحد الأساليب الكمية التي تساعد متخذي القرار من ذوى الخبرة علي توفير مؤشر أداء مركب (الوزن النسبي الإجمالي) يتم من خلاله ترتيب أولوية العوامل حسب أهميتها النسبية لذا يعتبر من أنسب الأساليب لصنع وإتخاذ القرار.

## ب. نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

٦. يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين تطوير دور المراجعة الداخلية وتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات فى شركات التأمين بجمهورية مصر العربية.
٧. يؤدى إستخدام أسلوب التحليل الهرمي فى ظل تحقيق التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وأسلوب قياس الأداء المتوازن إلى تطوير دور المراجعة الداخلية لتقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
٨. ترتيب المقاييس للعوامل الرئيسية والفرعية والبدائل حسب الأهمية النسبية للعوامل ذات الأولوية وهو ما حققه أسلوب التحليل الهرمي للوصول إلي تحقيق الهدف العام للدراسة، وقد توصلت الدراسة بعد إجراء الدراسة الميدانية إلي ترتيب المقاييس الأكثر أولوية إلي أقل أولوية وهي كالتالي:

أولاً: ترتيب مقاييس العوامل الرئيسية

- قياس مخاطر الاستثمارات
- التأهيل العملى والعلمى للمراجع الداخلى
- دور إدارة المراجعة الداخلية فى إدارة مخاطر الإستثمارات
- توافر قاعدة بيانات عن المخاطر الإستثمارية ويتم تحديثها بإستمرار

ثانياً: ترتيب المقاييس للعوامل الفرعية بالنسبة للعوامل الرئيسية

- سلامة التصنيف الإئتمانى للشركة
- التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة

- تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات للعملاء
- التنوع في محافظ الإستثمارات
- الإستجابة لمطالب العملاء
- تطوير منهجية القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر الإستثمارية
- توافر الأساليب المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة التي تساعد المراجع على عرض التقارير سواء أكانت إحصائية أو غير إحصائية
- تقييم وتحليل نظم ادارة المخاطر الإستثمارية بشكلٍ منتظم ومتكرر
- توافر الكوادر المدربة للتعامل مع العملاء
- وجود تنبؤات بالتقلبات في العائد على الإستثمار
- المعدل الزمني للاستجابة للمخاطر الإستثمارية
- وجود دراسات علمية لتحديد تأثيرات المتغيرات الإقتصادية على عوائد الإستثمارات.

### ثالثاً: ترتيب البدائل

- تطوير الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
  - الإبقاء على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات.
  - عدم الإعتماد على الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
  - إستحداث دور بديل للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الإستثمارات.
٩. ثبات وصدق قائمة الإستبيان من خلال مؤشر نسبة الإتساق حيث أنه تراوح ما بين (٠,٠٠٨ - ٠,٠٨)، فإن يعد مؤشر هذه القيم مقبولاً.
١٠. تحليل حساسية تطبيق نتائج المدخل المقترح: بإستخدام كلاً من تحليل الحساسية المتغيرة وتحليل حساسية الأداء لتطبيق فحص حساسية النموذج بالتطبيق علي العوامل الفرعية لكل عامل رئيسي، وذلك لترتيب الأهمية النسبية لكل بديل من البدائل المقترحة.

## ثانياً: التوصيات

١. تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات لجميع المستويات الإدارية بشركات التأمين بهدف التعرف علي طرق قياس المخاطر الإستثمارية وكيفية إستخدامها مما يساعد علي تعديل مسار العملية الإستثمارية في مواجهة المخاطر وذلك في ظل ظروف تنظيمية وتنافسية وسوقية غير مؤكدة.
٢. إنشاء قاعدة بيانات للمخاطر الإستثمارية تساعد في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي من الممكن تؤثر علي سلامة أداء هذه الشركات.
٣. تبني وتطبيق الآليات والتدابير من خلال أدوات مناسبة لمعرفة مدي تأثير شركات التأمين بظروف السوق المتقلبة، وذلك من خلال الفحص الدوري والكشف المبكر عن المخاطر ولوضع الإجراءات التصحيحية.
٤. إستخدام النماذج العالمية بعد تطوعها للبيئة المحلية لتحديد المخاطر وتوثيقها كمعلومات تفيد في إدارة وتقييم المخاطر.
٥. تطوير آليات الوحدات الإقتصادية عامة وخاصة شركات التأمين للتغلب علي التعقيدات الفنية المصاحبة للمخاطر ولضمان الإستمرارية في ظل المنافسة الشديدة.
٦. وضع آلية لتطوير دور المراجعة الداخلية يتناسب مع دورها الريادي في ظل الحوكمة.
٧. إدراك المراجعين الداخليين لأهمية دورهم في عملية إدارة المخاطر، وماتطلبه الأمر من التفاعل بينهم وبين أطراف الحوكمة.
٨. تطبيق المدخل المقترح لإعتماده على المقاييس المالية وغير مالية حيث يوضح نظرة متطورة لقياس أداء الشركة، وذلك بالتركيز علي العوامل و الأبعاد التي تضيف قيمة لشركات التأمين.
٩. وضع أسلوب لقياس نوعية الحالة الإقتصادية والعوامل التنظيمية التي تشتمل على الجوانب (المالية وغير المالية) والتي تؤثر على إدارة المخاطر بالشركات.
١٠. تقييم نتائج التطبيق الفعلي للمدخل المقترح وتصويب ما ينتج عنه من آثاراً سلبية.
١١. يجب أن يكون لدي شركات التأمين رؤية مستقبلية متكاملة بشأن تطبيق المدخل المقترح بشكلٍ دوري وأن يتم تحديثه بين الحين والآخر بهدف تطويره لمواكبه التغييرات علي مستوي الشركة ومستوي وعي وثقافة العاملين بها.

١٢. إجراء المزيد من التطبيقات حول التكامل بين الأسلوبين استخدام عملية التحليل الهرمي وإظهار إنعكاساته علي قيمة شركات التأمين.
١٣. تبني سياسات وإجراءات يتم من خلالها تحسين أداء شركات التأمين وتفعيل دورها للدفع بعجلة التنمية الاقتصادية في ضوء برنامج متكامل ذو رؤية واضحة.
١٤. يقترح تطبيق شركات التأمين للتكامل بين الأسلوبين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي والإسترشاد به في عمليات الاختيار والمفاضلة والتقييم.
- ١٥.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية

١. إنشاء قاعدة بيانات للمخاطر الإستثمارية تساعد في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي من الممكن تؤثر علي سلامة أداء هذه الشركات.
٢. تعزيز وإدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الإستثمارات لجميع المستويات الإدارية بشركات التأمين بهدف التعرف علي طرق قياس المخاطر الإستثمارية وكيفية إستخدامها مما يساعد بتعديل مسار العملية الإستثمارية في مواجهة المخاطر، وذلك في ظل ظروف تنظيمية وتنافسية وسوقية غير مؤكدة.
٣. إجراء بحوث مستقبلية لعملية إدارة المخاطر وكيفية التحكم فيها واتخاذ القرارات الإستثمارية والمالية في ضوء نظم وأساليب رقابية وإدارية صارمة تضمن لشركات التأمين تحديد المخاطر بدقة وبالتالي تحقيق أهدافها بصورة أفضل.
٤. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول التكامل بين أسلوبين قياس الأداء المتوازن وقياس القيمة الاقتصادية المضافة باستخدام عملية التحليل الهرمي وإظهار إنعكاساته علي قيمة شركات التأمين.

# ***SUMMARY***





*Arab Republic of Egypt*



*Mansoura University  
Faculty of Education*

***An approach of evaluating the investment risk  
management in insurance and its impact on audit  
quality: A field study***

***Thesis submitted to complete the requirements for obtaining a  
master's degree in Accounting***

**By**

**Samar Samy Mohamed EL.Awad**

***Supervised by***

**Prof. Mahmoud El.Sayed  
Al.naghi**

Professor of Accounting and Auditing

Faculty of Commerce.Mansoura University

**Dr.Heba Mahmoud  
EL-Sagaey**

Lecturer of Mathematics  
and Applied Statistics

Faculty of Commerce.Mansoura University

**2018**



Central Library

**Abstract**

<b>Faculty: Faculty of Commerce Mansoura University</b>	<b>Department : Accounting</b>	<b>Number:</b>
<b>Researcher's Name: Samar Samy Mohamed Elawad</b>	<b>Scientific Degree: Master of Arts (Accounting)</b>	<b>Date:</b>

**Thesis Title**

**An approach of evaluating the investment risk management in insurance and its impact on audit quality: A field study**

**Abstract**

The objective of this study is to propose an introduction based on the integration of one of the financial performance measures a measure of economic value added and one of the multidimensional methods the method of measuring the balanced performance, which is done using the analytic hierarchy process approach. There are two sub-objectives that fall under the main goal of this study and can be summarized as follows; Assessing investment risk management and identifying their impact on the quality of internal audit by developing a set of performance indicators and measures to determine the priority for the factors of relative importance.

The study concluded that the investment risk management process is an effective proactive plan that plays an important role in analyzing the challenges faced by the insurance companies, as well as taking into consideration the future risks and the possibilities associated with them which in turn works to prevent recurrence. In addition, the proposed approach worked on closing the gap presented in the literature review.

This is done by using appropriate performance measures, in order to identify the main factor among others under study.

The study recommended the application of the proposed approach due to its dependence on financial and non-financial measures. This approach can be considered as a sophisticated approach because it measures the performance of the company by focusing on the factors and Perspectives that add value to the insurance companies.

**key words:** Investment risk management, Balanced performance method, economic value added, the analytic hierarchy process.

## **General Framework of the Study**

### **Introduction**

The insurance sector is considered one of the economic units that are exposed to many risks and affect its performance, considering that the primary objective of this sector is to provide investors with guarantees of their investments against the risks to the activities of the sector's projects. Therefore, insurance companies seek to carry out high risk operations for Achieving high rates of profitability, which requires identifying and measuring and then assessing those risks, which is undoubtedly one of the technical problems faced by these companies.

This increases the size of the challenges faced by insurance companies, which requires them to find ways and means to meet and monitor these challenges and risks and to take the necessary measures to reduce their impact and minimize the losses caused by them. And the effectiveness of investment risk management in order to present proposals and solutions? Hence, the need to pay attention to the risk management process in general, which is one of the basic elements of corporate governance and investment risk in particular, has posed a new challenge to one of its main tasks: to assess the effectiveness of its role, which is an important focal point.

Accordingly, the risk management of the insurance companies is able to confront and deter the risks and challenges that threaten the stability and sustainability of the company in order to identify the risk that surrounds or is likely to occur. The existence of an effective program contributes to achieving the management objectives regarding the future plans of the insurance companies , Represents a need to identify areas of improvement and make recommendations and propose ways to resolve obstacles that hinder or limit the functioning of its work.

The evaluation of the effectiveness of investment risk management is one of the vital topics that are subject to the continuous development of what is of great importance to the internal auditor, and a key role for these companies, through which it is possible to determine the dimensions on

which to examine and verify and identify activities and processes that need special focus By the internal auditor.

### **The Statement of the Problem**

The Egyptian environment witnessed a state of political instability which reflected heavily on government institutions in general and the regulatory ones in particular. The successive decline of the foreign exchange reserves led to weak supervision and high risks surrounding the Egyptian economy, which resulted in many negative effects and increasing financial irregularities in companies The public sector, including the insurance companies, at the level of the Arab Republic of Egypt.

In recent years, investment rates have declined significantly due to poor supervision and reflected on the quality of financial reports and reports, which has lost confidence and credibility. This has caused investors to fear exposure to unaccounted risk. This has significantly affected their investment orientations. To minimize or minimize risks in an effort to restore confidence in their work by investors or stakeholders. The risks faced by insurance companies as a result of the structural change in the surrounding environment and the associated economic changes, the development of mechanisms and the accompanying technical complications made it necessary for there to be new control and management measurement methods, through which the internal audit role can be developed to evaluate the management of investment risks

In the reform of the financial system of insurance companies, which supports the achievement of effective control and result in financial reports devoid of distortions.

Therefore, the problem of the study is that there is no future vision integrated in the managements of Misr Insurance and Misr for life insurance in the Arab Republic of Egypt on the application of the proposed approach through the integration of the method of economic value added measurement and the method of measuring balanced performance using the method of pyramid analysis to develop the role of internal audit and reduce the risk of investments And then managed.

**This problem has been verified by:**

The field study conducted by the researcher on selected sample by decision makers with experience in insurance companies on the application of the proposed approach using the method of hormonal analysis in the integration of the method of the measure of economic value added and the method of measuring balanced performance in order to assess the management of investment risk.

Which raises many questions about the nature and work of managing the risks of investments in insurance companies and their impact on the quality of internal audit in finding solutions in such crises and problems? What role can investment risk management play in enhancing the confidence of third parties and providing investors with guarantees?

Based on the above, it is possible to formulate the problem of study in the following questions:

1. Is it possible to provide an input to assess investment risk management and determine its impact on internal audit quality?
2. Does the portal develop from the role of internal auditing by applying it to insurance companies in the Arab Republic of Egypt?
3. Does the comprehensive model of integration between the value-added-value method and the balanced performance measurement method using the hierarchical analysis method to gain the valuation process have a special ability to reduce risks in general and investment risks in particular?
4. Are financial and non-financial measures appropriate as comprehensive assessment tools?
5. Has the use of non-financial indicators, together with financial indicators, had a positive effect on achieving the objectives of investors and shareholders?

## **The Hypotheses of the Study**

In view of the nature of the study problem, the following hypotheses can be formulated:

The first hypothesis: "There is no significant effect of statistical significance between the development of the role of internal audit and evaluation of risk management of investments in insurance companies in the Arab Republic of Egypt."

The second hypothesis: "The use of the analytical method of analysis in the integration of the measure of economic value added and the method of measuring balanced performance does not lead to the development of the role of internal audit to assess investment risk management."

## **Objective of the Study**

The objective of this study is to provide a suggested approach through which the role of internal audit can be developed to assess the management of investment risk to identify and measure the most important types of risks that can be exposed to insurance companies. This main objective can be achieved through:

- The integration of the value-added-value-metric method and the method of measuring balanced performance through the use of financial and non-financial measures.
- Use a hierarchical analysis method to rank strategic performance measures to prioritize factors of relative importance.

## **The Importance of the Study**

The importance of the study can be divided into two parts as follows:

### **First: Scientific importance**

The importance of research stems from the modernity of the subject which is dealt with as one of the most important topics that is raised at the local or international level. Therefore, it represents a scientific addition at the intellectual level as a relatively recent field in Egypt. The research is

in addition to previous research in the same field. Most of which were limited to valuation from a financial and economic perspective without an accounting perspective.

## **Second: Practical importance**

The importance of this study is through presenting recommendations and proposing suitable performance measures that are capable of identifying the most important obstacles that limit the functioning of the insurance companies. It is also an addition required to achieve a clear vision and vision in order to expand the creation of the control ideas and their development and to clarify the achievement of the strategic objectives. The backbone of insurance companies' performance and performance assessment.

From the above it can be said that:

- 1 - There should be an assessment of the management of investment risk in terms of efficiency and effectiveness and then recognize the impact on the quality of internal audit as a set of indicators derived from the measures of performance both financial and non-financial.
2. Identify and evaluate the risks that may be exposed to the company by using the method of pyramid analysis through the performance measure index to identify weaknesses in the development of internal audit role.

## **Limitation of the Study**

The study did not address the following:

A- Risk assessment in general in insurance companies. However, the study was limited to providing an introduction to the development of the strategic role of internal auditing in assessing the risk management of investments in insurance companies through the integration of the method of economic value added measurement and the method of measuring balanced performance using pyramid analysis.

B- Exposure to how the risk value is calculated in insurance policies and subject to the actuarial calculation in life insurance.

C-The study was limited to evaluating risk management associated with investments only.

D-The impact of evaluating the risk management of investments in insurance companies on the external audit and the focus on internal auditing as one of the tasks required under the principles and mechanisms of corporate governance.

E-The study did not address the IFRS 4 standard because it is not subject to accounting procedures for investment risks and how to measure them. Insurance contracts are also accounted for in different ways between the companies or the company itself, so investors find it difficult to measure and analyze sensitivity.

### **Methodology of the study:**

The researcher used the scientific methods in order to obtain the best methods and methods in developing the role of internal audit to evaluate the management of investment risks, namely:

Theoretical: The combination of the following approaches:

1. Inductive Methodology: The researcher followed the inductive method in order to review the aspects of the problem. The study is based on the study of references, articles, published researches and periodicals related to the subject of the study.

2. Comparative approach: To compare the contributions of other studies related to the subject of the study to find out the findings and how to benefit from them and to reach the problem of study and resolution.

3. The deductive approach: in which the researcher relied on logical reasoning to logically connect between the two variables by developing the role of internal audit to evaluate the management of investment risk. Application: Application in Egyptian Insurance Companies.

### **Study plan**

The study included the following:

The general framework of the study.

**The First Chapter:** Analysis of the most important previous studies

**The Second Chapter:** Risk Analysis of Investments and their Methods of Management in Insurance Companies.

- The first topic: The first topic: the risks and classification of investments.

- The second topic: Management of the risks of investments in insurance companies.

**The Third Chapter:** Quality of Internal Audit in the Context of Corporate Governance in Relation to the Proposed Approach to Assessing Investment Risk Management.

- The first topic: The nature of internal auditing within the framework of corporate governance mechanisms.
- The second topic: the proposed approach to develop the role of internal audit to assess the management of investment risk in insurance companies.

**The Four Chapter:** Field Study.

## **Second: Results**

a. The results of the theoretical study

The study reached a number of results, the most important of which are:

1. **It is clear from the first chapter** related to the analysis of previous studies:

**First:** Studies on the management of investment risk: The lack of companies in general to establish a rational basis in the application of risk management, and therefore faced many risks, the most important risks related to investments, so they must have a strategic perspective through the development of a proactive plan effective from It is necessary to determine the risks and take into account the necessary measures and to follow strict control and management methods to manage these risks and protect them. Therefore, they must manage the risks efficiently in order to maintain them by developing indicators and data that help to identify and measure them.

**Second:** The internal audit studies: Internal audit plays an important role in ensuring the survival and continuity of companies by establishing an internal audit plan based on evaluating and improving risk management processes, ensuring their efficiency and effectiveness and testing compliance with laws, regulations and policies. The risks to these companies.

2. **The second chapter** on the analysis of the risks of investments and the

methods of managing them in the insurance companies is as follows: **First:** The nature and analysis of investment risk policies and the challenges faced by insurance companies in practice, due to lack of investment policies, and the lack of commitment of officials to the plans established, and there are no procedures or laws to help to measure or control these risks within these companies so requires investment policy structure Risk management.

**Second,** the risk management of investments is a new subject that has been taken care of by many bodies, scientific committees and academic studies to research and study these risks effectively in line with the economic developments. It is also one of the most important issues that should be of interest to the decision makers because they have an impact on stability. Financial and economic, as it is especially an effective proactive plan plays an important role in analyzing the challenges faced by insurance companies before and taking into account the future risks and prospects associated with them and work to prevent their recurrence, and thus represent the management of investment risks approach Management and scientific approach that helps in dealing with the risks faced by companies in general and insurance companies in particular. Despite the multiplicity of views on the definition of investment risk management, no uniform definition has been agreed because of differences of views.

**3.The third chapter** on the quality of internal audit within the framework of corporate governance shows that:

**First,** the aim of the risk management process is to have a clear vision and strategy for the employees of the insurance companies to assess risk and hedge against them and minimize them through periodic examination of risk identification and hence emerged the role of internal audit, the internal audit is one of the most important departments of insurance companies, The internal audit plays a key role in strengthening the responsibilities of the parties to governance (Audit Committee, Board of Directors, Auditor, etc.). The internal audit also plays an important role in ensuring the survival and sustainability of companies. It represents the first pillar of risk management, which is the entrance to internal audit based on risk, through the advisory role of examining, evaluating and reporting on the efficiency and effectiveness of risk management processes.

**Second:** Addressing the proposed approach to evaluate investment risk management. Mathematical and statistical models:

The indicators, measures and methods of measuring and evaluating the performance of insurance companies and the identification of risks associated with investment policies should be included in the indicators and measures. The indicators should include the financial and non-financial aspects. To identify priority factors by integrating both financial and non-financial performance measures through the integration of the value-added metric method and the balanced performance measurement method using hierarchical analysis, The hierarchical method of analysis is one of the quantitative methods that helps experienced decision makers to provide a composite performance indicator (relative weight) in order to prioritize the factors according to their relative importance. Therefore, it is considered one of the most appropriate methods For making and making decisions.

## **B. Results of field study**

The study reached a number of results, the most important of which are:

1. There is a significant statistical effect between the development of the role of internal audit and evaluation of risk management of investments in insurance companies in the Arab Republic of Egypt.
2. The use of the pyramid analysis method in the integration of the EEI and the balanced performance measurement method will lead to the development of the role of internal audit to assess investment risk management.
3. The order of measurements of the main factors, sub-variables and alternatives according to the relative importance of the priority factors, which is achieved by the method of hierarchical analysis to reach the general goal of the study. The study after the field study to arrange the most priority to the lowest priority is as follows:

**First:** Ranking the parameters of the main factors

- Measurement of investment risk
- Practical and scientific qualification of the internal auditor

- The role of internal audit management in investment risk management
- A database of investment risks is available and updated regularly

**Second:** the order of measurements of the sub-factors for the main factors

- Safety of the company's credit rating
- Ensure that the rules of governance are applied
- Promote and understand the culture of understanding the application of investment risk management to customers
- Diversity in investment portfolios
- Responding to customer demands
- Develop a measurement and control methodology for each type of investment risk
- The availability of different methods for documenting audit evidence that assists the auditor in presenting reports, whether statistical or non-statistical
- Evaluate and analyze investment risk management systems on a regular basis
- Availability of trained personnel to deal with customers
- Forecasts of fluctuations in return on investment
- Timely response to investment risks
- The existence of scientific studies to determine the effects of economic changes on the returns of investments.

**Third:** the arrangement of alternatives

- Develop the current role of internal audit in assessing investment risk management.

- Maintain the current role of internal audit in the assessment of investment risk management.
  - Not relying on the current role of internal audit in assessing investment risk management.
  - Develop an alternative role for internal audit in assessing investment risk management.
4. Stability and reliability of the questionnaire list by means of the consistency index as it ranged from (008.0 - 08.0), the index of these values is acceptable.
  5. Analysis of the sensitivity of application of the proposed input results: Using both the sensitivity analysis and the performance sensitivity analysis to apply the sensitivity test of the model by applying the sub-factors of each key factor to order the relative importance of each of the proposed alternatives.

### **Second: Recommendations**

1. Enhancing and understanding the culture of understanding the application of investment risk management to all levels of management of insurance companies in order to identify the methods of measurement of investment risks and how to use them, which helps to adjust the course of the investment process in the face of risks, under uncertain regulatory, competitive and market conditions.
2. Establishing a database of investment risks that helps predict future risks that may affect the safety of these companies' performance.
3. Adopting and implementing mechanisms and measures through appropriate tools to determine the extent to which insurance companies are affected by volatile market conditions through periodic examination, early detection of risks and the development of corrective measures.
4. Use global models after volunteering to the local environment to identify and document risks as information for risk management and assessment.
5. Develop the mechanisms of the economic units in general and especially the insurance companies to overcome the technical

complications associated with the risks and to ensure continuity in the face of intense competition.

6. Develop a mechanism to develop the role of internal audit commensurate with its leadership role in governance.

7. The internal auditors recognize the importance of their role in the risk management process and require interaction between them and the parties to governance.

8. Applying the proposed approach to the adoption of financial and non-financial standards, showing a sophisticated approach to measuring the performance of the company, focusing on the factors and dimensions that add value to the insurance companies.

9. Develop a method to measure the quality of the economic situation and organizational factors that include aspects (financial and non-financial) that affect the risk management of companies.

10. Evaluate the results of the actual application of the proposed entry and rectify the negative effects.

11. The insurance companies must have an integrated vision on the implementation of the proposed portal periodically and be updated from time to time with the aim of developing it to keep pace with the changes at the level of the company and the level of awareness and culture of its employees.

12. Conduct more applications on the integration of the two methods using the process of hierarchical analysis and show its implications on the value of insurance companies.

13. Adopting policies and procedures through which to improve the performance of insurance companies and activate their role to push forward economic development in the light of an integrated program with a clear vision.

14. The application of insurance companies to integrate between the two methods using the method of hierarchical analysis and guidance in the selection, differentiation and evaluation.

### **Third:Future Studies**

1. Establishing a database of investment risks that helps predict future risks that may affect the safety of these companies' performance.
2. Enhance and understand the culture of understanding the application of investment risk management to all levels of management of insurance companies in order to identify the methods of measurement of investment risks and how to use them, which helps to adjust the course of the investment process in the face of risks, under conditions of regulatory and competitive and market uncertain.
3. Conducting future research on the risk management process and how to control it and make investment and financial decisions in the light of strict control and management systems that ensure that insurance companies can identify risks accurately and thus achieve their objectives better.
4. Further studies on the integration of the methods of measuring the balanced performance and measurement of economic value added using the process of analysis of the pyramid and show its implications on the value of insurance companies.