

أدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي دراسة ميدانية في البنك العربي الاردني

د. محمود جلال***

د. خليل الرفاعي**

د. شاكر البلداوي*

مستخلص:

التحكم المؤسسي عمليات تتم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وأدائها ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي الى المساهمة المباشرة في إنجاز الأهداف وزيادة قيمة المنظمة ، ولعله يرد تساؤل " من هذه الجهات التي تساهم في ادارة المخاطر أستناداً الى قواعد التحكم المؤسسي ؟ " وللإجابة على هذا التساؤل جاء موضوع هذا البحث لتسليط الضوء على مفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بالتحكم المؤسسي وتحديد الجهات التي يمكن ان تساهم في تحديد وقياس وفحص وتقييم إدارة المخاطر . والتعرف على مدى التزام كل من مجالس الإدارة و المدقق الداخلي و المدقق الخارجي و لجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر في البنك العربي وتشخيص الجوانب السلبية والايجابية للتطبيقات العملية لإدارة المخاطر وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة فاعلية إدارة المخاطر في البنك وأظهرت النتائج أن هناك أدراكاً كبيراً لهذه الجهات لدورها في ادارة المخاطر ولكن بنسب متفاوتة واحدة عن الأخرى ولتعزيز هذا الإدراك من الضروري الالتزام بمبادئ ومعايير التدقيق الدولية وتعديل التشريعات المرتبطة بواجبات هذه الجهات وعقد الدورات التدريبية المستمرة لكافة المستويات الادارية لتعريفهم بأركان التحكم المؤسسي الفعال ودورهم في ادارة المخاطر .

* الجامعة المستنصرية

** جامعة البلقاء التطبيقية

*** جامعة الزرقاء

اولا : المقدمة ومنهجية البحث :

يعد التحكم المؤسسي من نتاج الأدوار التي تؤديها بعض الجهات الموكل اليها عمليات الادارة والأشراف والرقابة والتي يتم محاسبتها عن مدى تحقيق أهداف وغايات الوحدة الاقتصادية لذا يتطلب تدعيم التحكم المؤسسي بتوافر أركان رئيسة لنجاحه وقد حدد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية هذه الأركان بأربعة تتمثل بمجلس الادارة ولجنة التدقيق والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي ، فمن خلال عمل جميع هذه الأركان مع بعضها بشكل جيد واستقلالية صحيحة فإن الرقابة الداخلية تكون قوية وبالتالي تكون ادارة المخاطر فعالة ، لذا سيحاول الباحثان تسليط الضوء على دور هذه الأطراف في ادارة المخاطر من خلال أتباع المنهجية التالية :

1-1 : مشكلة البحث

نظراً للمتاعب الكثيرة التي مرت بها الكثير من الوحدات الاقتصادية نتيجة الدور الشكلي لمجالس أدارتها وما ترتب عليه من ضعف الإجراءات الرقابية في تلك المنظمات وزيادة حدة المخاطر ، فقد تزايد الاهتمام بمفهوم التحكم المؤسسي ودوره في إدارة المخاطر والحد منها وتوجيهها بشكل يعزز فاعلية الأداء لذا يمكن تلخيص مشكلة البحث بعدم وضوح مفهوم إدارة المخاطر والجهات التي يمكن ان تتولاه وواجبات كل جهة وأساليب التنسيق فيما بينها ، أي ان البحث يحاول الإجابة على التساؤلات الآتية :

1- ما المقصود بإدارة المخاطر ، وهل تشكل هذه الإدارة احد أهداف التحكم المؤسسي .

2- من هي الجهات التي يمكن ان تتولى إدارة المخاطر .

2-1 : أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1- تحديد مفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بالتحكم المؤسسي .

2- تحديد الجهات التي يمكن ان تساهم في تحديد وقياس وفحص وتقييم إدارة المخاطر .

- 3- التعرف على مدى التزام كل من مجالس الإدارة و المدقق الداخلي و المدقق الخارجي و لجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر لبعض الوحدات الاقتصادية
- 4- تشخيص الجوانب السلبية والايجابية للتطبيقات العملية لإدارة المخاطر وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة فاعلية إدارة المخاطر في الوحدات المبحوثة .

3-1 : أهمية البحث :

ان التطورات الحديثة في مجال التحكم المؤسسي فرضت على مجالس الادارة للوحدات الاقتصادية وأجهزة التدقيق الداخلي والخارجي ولجان التدقيق دوراً كبيراً لضمان تحقيق أهدافها واستراتيجياتها ، ويتطلب هذا الدور زيادة الوعي بالمخاطر المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف والاستراتيجيات وتبني الآليات الرقابية الفعالة بتحديد الموضع التي تتجاوز فيها حدود المخاطر وتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر في تلك الوحدات .

4-1 : فرضيات البحث :

يستند البحث على الفرضية الرئيسية الآتية " هناك أدراك كبير لمفهوم إدارة المخاطر وآليات تطبيقه والجهات المسؤولة عنه في معظم الوحدات الاقتصادية " .
والفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- لمجلس الإدارة دور كبير في ادارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية .
- 2- للجان التدقيق دور كبير في ادارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية .
- 3- للمدقق الداخلي دور كبير في ادارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية .
- 4- للمدقق الخارجي دور كبير في ادارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية .

5-1 : أسلوب جمع البيانات وادوات التحليل :

أستخدم في البحث أسلوب التحليل الوصفي من خلال الاعتماد في جانبه النظري على الكتب والدوريات وفي جانبه العملي على الاستبانة في توفير البيانات اللازمة حيث تضمنت الاستبانة اربعة محاور رئيسية تقيس دور أربع جهات في ادارة المخاطر ووزعت هذه الاستبانة على بعض فروع البنك العربي وأستخدم في تحليل النتائج بعض

الاساليب الاحصائية كالوسط الموزون والانحراف المعياري وأختبار T لعينة واحدة لقياس معنوية الوسط الموزون .

ثانيا : الدراسات السابقة

1- دراسة عصفور (1) " تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن من وجهة نظر المدقق "

استهدفت الدراسة استقراء مدى قدرة مدققي الحسابات في الأردن على إدراك مخاطر تدقيق الحسابات عن طريق اختبار العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات من وجهة نظر المدقق حيث تم إجراء الدراسة الميدانية لتشمل مدققي الحسابات الأردنيين ولأغراض الدراسة فقد تم تصميم استبيان وتم توزيعه على المستجوبين باستطلاع عينة عشوائية بلغت 42 استبانة من اصل 60 استبانة تم توزيعها وقد تم وضع خمس فرضيات لاختبارها وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : ان قدرة المدقق على تقييم المخاطر تتأثر بالمؤهل العلمي والتخصص والخبرة العملية التي يتمتع بها المدقق كذلك تتأثر قدرة المدقق بحجم الشركة والشكل القانوني لها ونوع التدقيق وأخيرا أتعاب التدقيق التي يطلبها المدقق تتأثر بتقييمه لمخاطر التدقيق.

2- دراسة William (2)

"Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes"

تطرقت هذه الدراسة الى دور وظيفة التدقيق الداخلي في اضافة قيمة للمشروع من خلال تأكيدها على عملية التقييم الذاتي للمخاطر ، واكدت الدراسة على ان توفير فريق من الاشخاص يركزون على التقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثير الموظفين في تحقيق الاهداف المرسومة للمشروع ، وعند التخطيط للرقابة على المخاطر يجب ان يتم تقييم مستوى كل خطر ويحدد الرقابات المناسبة لتخفيف المخاطر وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الانشطة .

3- دراسة Page & Spire (3)

"Risk management the reinvention of internal control and the changing role of internal audit"

تطرقنا هذه الدراسة الى طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في انكلترا ، مركزة على اسلوب التنظيم الذاتي للاجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي . ان هذه الدراسة استعرضت التطورات في متطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بذلك والدور الجديد للمدقق الداخلي لتقليل هذه المخاطر .

4- دراسة الجوهر والعقدة (4)

" إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية واثرا في تعزيز ادارة المخاطر "

ان توفر انظمة رقابة داخلية فعالة داخل المنظمات يجب ان يكون مدعماً بجهاز تدقيق داخلي فعال حيث يعد هذا الجهاز وسيلة تقويم مستقلة يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة العمليات والتأكد ان مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية ، والحكم على كفاءة نظام ادارة المخاطر وتحقيقاً لهذا الدور سعت العديد من المنظمات المهنية الدولية الى اعادة بناء التفكير الاساسي لهذه الوظيفة واعادة تقييم جذري لعمليات التدقيق لتحقيق التحسينات الكبيرة من خلال مقاييس معاصرة وحاسمة للاداء مثل التكلفة ، نوعية الخدمة ، وهذا ما يطلق عليه بمصطلح اعادة الهندسة ، لذا جات هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي الحديث في ظل المعايير الدولية ودوره بمراجعتها لمخاطر وانظمة الرقابة وتزويد الادارة بنتائج تقويمات المخاطر وتأكيد كون انظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر ، وسعى الباحثان لأختبار مدى تطبيق تلك المعايير في البيئة الاردنية والوصول الى اسباب معوقات تطبيق البعض منها .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة ان القاسم المشترك بينها هو المخاطر ، ولكن كل دراسة اخذت مجال معين وعلاقته بالمخاطر ، فدراسة عصفور اظهرت قدرة المدقق الخارجي على ادراك هذه المخاطر والعوامل المؤثرة في قدرته لأكتشاف مخاطر التدقيق ، اما دراسة وليم ، والجوهر والعقدة فقد ركزت على وظيفة المدقق الداخلي في ادارة المخاطر ، واما دراسة Page & Spire فتناولت اجراءات الرقابة الداخلية الموضوعية من قبل الادارة ودورها في الادارة الذاتية للمخاطر ، وعليه فإن ما يميز

هذه الدراسة انها جمعت بين هذه الجهات لتحديد دورها في ادارة المخاطر في ظل اركان التحكم المؤسسي .

ثالثا : الجانب النظري

1-3 : مفهوم إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي

إن إدارة المخاطر هي جزء من دورة المخاطر المسموح بها في المنظمة استناداً الى إجراءات الرقابة الداخلية الموضوعية من قبل الإدارة ، ووفقاً لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) فإن إدارة المخاطر هي " احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ امر ما أو عمل ما قد يؤثر بشكل سلبي على المشروع أو النشاط الخاضع للتدقيق (5) ، واستناداً الى (Pickett) (6) فإن المخاطر كلمة مشتقة من كلمة إيطالية بمعنى التجروء (to dare) ونعني بها الاختيار بدلاً من المقياس المطابق . ويرى بعض المحاسبين ان عملية تحسين الأداء الاقتصادي للمنظمات تتم من خلال تحسين إدارة المخاطر وان هذا المفهوم يجب ان لا ينظر إليه على انه مفهوم سلبي (خطر) وانما النظر إليه باتجاه ايجابي أي ان الخطر يعد مفتاح قيادة أنشطة المنظمة وان التحكم المؤسسي يعتبر استجابة استراتيجية من قبل المنظمة للخطر ، وعليه فان كل منظمة لكي يكون لها نظام رقابة داخلية يتمتع بالكفاءة يجب ان يتكون من العناصر المترابطة والمتداخلة مع بعضها والمتمثلة بالمحيط الرقابي وتحديد المخاطر ونظم المعلومات والاتصالات والسيطرة واجراءات الرقابة (7) ، ومما لاشك فيه ان هذا الاطار المتكامل للرقابة الداخلية التي وضعته لجنة (COSO) Committee of Sponsoring Organization يهدف الى وضع ضوابط لمنع واكتشاف أي مخالفات او تجاوزات في العمليات عند ممارسة النشاط لزيادة الثقة في البيانات المالية المنشورة ، ويمكن استخدام المعايير التالية لتحقيق الفائدة الأكبر من إدارة المخاطر (8) :

- مرونة أكثر في العمل مع برامج مخططة .
- تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد لها بفاعلية .
- تأكيد اكبر في الوصول الى الأهداف الرئيسية للمشاريع .
- التقدير والاستعداد لاستغلال جميع الفرص الناجحة .

- تحسين رقابة الخسائر .
- تحسين الرقابة على البرامج وتكاليف الأعمال .
- زيادة المرونة الناتجة من فهم جميع العمليات والمخاطر المرتبطة بها .
- تقليل التكاليف المفاجئة من خلال فاعلية وشفافية تخطيط العمليات الطارئة او المحتملة .

ويمكن الإشارة في هذا المجال الى انه قد تم تطوير عشرة مقاييس كعناوين أساسية للمخاطر

تتمثل بـ **Terminate , Controls , Transfer , Contingencies , Take more , Communicate , Tolerate , Commission research , Tell some one , Check compliance** (9) .

وتعتبر إدارة المخاطر جزء اساسي من الحاكمة المؤسسية (التحكم المؤسسي) والتي يمكن تعريفها بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها من أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية " بعبارة اخرى هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع او أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله (10) .

وبنفس الاتجاه أشار تعريف معهد المدققين الداخليين بأن التحكم المؤسسي عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير أشراف على المخاطر وأدائها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي الى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المنظمة مع الأخذ في الاعتبار ان أداء أنشطة التحكم المؤسسي يكون من مسؤولية أصحاب المصالح في المنظمة لتحقيق فعالية الوكالة (11) ، وتولت لجنة بازل التي إنشأت عام 1974م والتي تهدف الى تحسين مفهوم ونوعية الرقابة المصرفية عالمياً من خلال إصداراتها وإرشاداتها دراسة أسباب الازمات المصرفية المتتالية في كثير من الدول وتوصلت الى إن اهم الاسباب التي ادت الى تلك الازمات هي عدم ادارة البنوك للمخاطر المصرفية التي تتعرض لها وضعف الرقابة الداخلية والخارجية من قبل البنوك المركزية ، ولعله يرد في هذا المجال تساؤل من هي الجهات

التي تساهم في إدارة المخاطر استناداً الى التحكم المؤسسي ؟ والفقرة التالية توضح الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر .

2-3 : الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر استناداً الى أركان التحكم المؤسسي

1-2-3 : مجلس الإدارة :

بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية فقد نادى المساهمون والاطراف الاخرى ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الادارة لمسؤولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط وادوات المتابعة والرقابة ، وقد وصف الكاتبان (Monks & Minnow) (12) مجلس الإدارة على انه الرابط بين الاشخاص الذين يوفرون رأس المال والاشخاص الذي يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة . وأشار الكاتبان الى دور مجلس الادارة بالآتي :

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها .
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي .
- الاشراف على تنفيذ وتطوير استراتيجية المنظمة .
- مراقبة المخاطر واجراءات الرقابة الداخلية .
- مراقبة الانشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الاطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة .

واوضحت (COSO) (13) بأن على مجلس الادارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة ، ويلتزم اعضاء مجلس الادارة بمقياسين قانونيين الا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل باخلاص ووفاء عالي والاطلاع على كافة القضايا التي تخص المنظمة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والايمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة ، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنظمة وان يكونوا

موضع ثقة ونزاهة في ادانهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الادارة إنشاء ادارة أو لجنة تتولى ادارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي (NACD) (14) :

- 1- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والعمليات بالنسبة للبنوك .
- 2- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من انواع المخاطر .
- 3- تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة ادارة المخاطر .
- 4- تزويد مجلس الادارة والادارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المنظمة
- 5- يتم التعاون بين هذه اللجنة او الدائرة وبين الدوائر الاخرى الموجودة في المنظمة لإنجاز مهامها .

2-2-3 : التدقيق الداخلي :

وضع معهد المدققين الداخليين تعريفاً للتدقيق الداخلي أشار فيه الى أنه نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف الى اضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية ادارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية ادارة التحكم المؤسسي (15) ، ويعتبر التدقيق الداخلي مفتاح اساسي من مفاتيح التحكم المؤسسي لذا بادر معهد المدققين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات البنينة الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم ، ويرى (Felix & Maletta) (16) أن الإدارة تطلب من المدقق الداخلي المساعدة في تزويدهم بالتأكدات المتعلقة بالآتي :

- 1- تحديد ومراقبة المخاطر بكفاءة وفاعلية .
 - 2- السيطرة على العمليات التنظيمية بشكل كفوء ومؤثر وفعال .
 - 3- فاعلية العمليات التنظيمية في الشركة المعنية .
- وفي دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن تم التأكيد على إن المسؤولية الأساسية لأدارة التدقيق الداخلي يجب ان تقوم على أساس المخاطر من خلال مراجعة وبعدها

عمليات الإبلاغ المالي والأمتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والاجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة (البنك المركزي الاردني ، دليل الحاكمية المؤسسية ، 2007) (17).

3-2-3: لجنة التدقيق

أصدرت هيئة الاوراق المالية في الأردن التعليمات رقم (1) لسنة 1997 استناداً لأحكام المادتين 9 و53 من قانون الاوراق المالية رقم 23 لسنة 1997 مهام لجنة التدقيق والتي تتضمن :

- 1- على مجلس ادارة الشركة في بداية كل سنة تشكيل لجنة من ثلاثة من أعضائه غير التنفيذيين واعلام الهيئة بذلك وبأي تغيرات تحصل عليها وأسباب ذلك .
- 2- تجتمع لجنة التدقيق بصفة دورية وتقدم تقاريرها أولاً بأول لمجلس الادارة على ان لا يقل عدد أجمعاعاتها عن اربعة مرات في السنة .

وقد أوضح معهد المدققين الداخليين إطار عمل هذه اللجان بالآتي (18) :

- 1- المصادقة على وثيقة التدقيق الداخلي التي تبين صلاحيات ومسؤوليات واهداف دائرة التدقيق الداخلي .
- 2- اعتماد خطة التدقيق الداخلي السنوية المبنية على أساس المخاطر وأية تعديلات هامة تطرأ عليها .
- 3- مراجعة الموازنات التقديرية للتدقيق الداخلي والمصادقة عليها .
- 4- الاجتماع مع مدير التدقيق الداخلي دورياً .
- 5- الأطلاع على تقارير مدير التدقيق الداخلي .

6- التحقق من ألتزام دائرة التدقيق الداخلي بمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ينضج من ذلك ان وجود لجنة تدقيق تتمتع بصلاحيات تكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي ومتابعة تقاريرهم للتأكد من قيام ادارة المنظمة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من نتائج وتوصيات ، ويتمثل دور لجنة التدقيق في ظل التحكم المؤسسي من خلال مساعدة مجلس الادارة على إتمام مسؤولياتهم الاشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية وإذعان المنظمة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمن استقلالية المدققين الخارجيين والداخليين عند ادانهم لواجباتهم الوظيفية وهذا ما

أكدته دليل الحاكمية الموسسية للبنوك في الأردن (البنك المركزي الاردني ، مصدر سبق ذكره ، 2007) (19).

3-2-4: المدقق الخارجي :

أن متطلبات التحكم المؤسسي تستدعي التعاون البناء بين ادارة الوحدة الاقتصادية وبين المدقق الخارجي وان تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدقق والأخذ بأرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء ومن اجراءات ضمان استقلالية المدقق لأجل حماية مصالح الاطراف المختلفة التي تتأثر بأداء المنظمة : (أن يكون موظفوا مكتب التدقيق ممن تنطبق عليهم معايير الرقابة على جودة الاداء من حيث الخبرة والكفاءة ، ويجب ان تخضع كافة أعمال مكتب التدقيق للإشراف الجيد على كافة مستوياته ، ووضع سياسة محددة للتوظيف في مكتب التدقيق ، وتنمية القدرات المهنية من خلال اجراءات وبرامج التعليم المستمر(20). ويسعى المدقق الخارجي الى فهم اجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول الى تقييم اولي حول نوعية هذه الاجراءات ومدى ملائمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها لذا فإن فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد مدى قناعتته بمخاطر الرقابة ومستواها . ويرى العديد من الباحثين ان ادارة الخطر يمكن ان يتم من خلال ثلاثة مناهج ، المنهج الاول يؤكد على دور الوحدات الفرعية في الوحدة الاقتصادية بادارة الخطر، والمنهج الثاني يؤكد على انشاء ادارة مركزية لادارة الخطر ، والمنهج الثالث يجمع ما بين الاثنين ، ويعتبر هو الافضل لأن وجود جهة مركزية يساعد على تنظيم جهود مختلف الاطراف وتنسيق العمل بينهم وبالتالي تحقيق مزايا تقليل التكاليف في تكرار نفس الاجراءات من قبل اكثر من جهة ، كما ان اشراك الادارات الفرعية في عملية ادارة الخطر سيؤدي الى اخضاعهم الى المساءلة عن المخاطر الخاصة بهم .

رابعا : الجانب العملي:

4-1 : تحديد مجتمع الدراسة وعينته

تعد المصارف كيان اقتصادي يختلف عن باقي الكيانات الاقتصادية الاخرى لما لها من أهمية كبيرة واثر على اقتصاد المجتمع وذلك لان المخاطر التي يتعرض لها المصرف تطل عددا كبيرا من افراد المجتمع لضخامة عدد العملاء اصحاب

الودائع أو الحسابات الاستثمارية ، حيث تعرف الصناعة المصرفية بأنها فن التعامل مع المخاطر وليس تجنبها لذا إرتأى الباحثون ان يكون مجتمع البحث احدى اهم البنوك الاردنية وهو البنك العربي وتم اختيار بعض فروع له لتكون عينة للدراسة .

2-4 : توصيف العينة ...

تتكون عينة الدراسة من بعض فروع البنك العربي ، ووزعت إستثمارات الاستبانة بواقع أجمالي 75 إستمارة على أربع فئات متمثلة بأعضاء مجلس الادارة ، وأعضاء لجان التدقيق ، والمدققين الداخليين ، والمدققين الخارجيين الذين قاموا بتدقيق تلك المصارف وتم أستعادة 60 أستمارة شكلت عينة البحث والآتى توصيف لهذه العينة حسب المعلومات العامة .

أ- المركز الوظيفي ..

وزعت الاستبانة على أربع فئات وكانت الفئة الأكبر هم من المدققين الداخليين حيث بلغت الاستبانات المستعادة بواقع 23 أستبانة ، ثم أعضاء مجلس الادارة بواقع 15 أستبانة ، ثم أعضاء لجنة التدقيق بواقع 12 أستبانة ، و10 أستبانات للمدققين الخارجيين والجدول الآتي يبين تلك المعلومات :

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

الوزن المنوي	عدد المبحوثين	الموقع الوظيفي
25%	15	عضو مجلس الادارة
38%	23	مدقق داخلي
20%	12	عضو لجنة تدقيق
17%	10	مدقق خارجي
100%	60	المجموع

ب- المؤهل العلمي ..

تركزت الشهادات بالنسبة لأفراد العينة بشكل كبير لحملة شهادات البكالوريوس بنسبة (73%) ثم الماجستير بنسبة (20%) ثم الدكتوراه بنسبة (7%).

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب الشهادة الحاصل عليها

الوزن المنوي	التكرار	المؤهل العلمي
73%	44	بكالوريوس
20%	12	ماجستير
7%	4	دكتوراه
100%	60	المجموع

ج- التخصص

تراوحت الأختصاصات الأكثر تكراراً بثلاثة أختصاصات رئيسية متمثلة بتخصص المحاسبة، والعلوم المالية والمصرفية، وإدارة الأعمال وهناك أختصاصات أخرى مختلفة كنظم المعلومات والاقتصاد..... تم جمعها بفئة واحدة تحت تسمية الأختصاصات الأخرى وذلك لقلّة أعدادها والجدول الآتي يبين الأختصاصات الأكثر تكراراً:

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب الأختصاص

الوزن المنوي	التكرار	الأختصاص
37%	22	العلوم المالية والمصرفية
33%	20	المحاسبة
20%	12	ادارة الاعمال
10%	6	أختصاصات أخرى
100%	60	المجموع

د- سنوات الخبرة ..

تكونت سنوات الخبرة من اربعة فئات وكانت الفئة الأخيرة مفتوحة ، وأكثر سنوات الخبرة تكراراً هي الفئة من 1- 5 حيث بلغت نسبتها 33.3 % اما أقل الفئات تكراراً هي الفئة من 6-10 سنوات حيث بلغت 16.7 % والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (4)

عدد سنوات الخبرة	التكرار	الوزن المئوي
1 - 5	20	33.3 %
6 - 10	10	16.7 %
11 - 15	14	23.3 %
15 - فما فوق	16	26.7 %
المجموع	60	100 %

3-4 : تحليل النتائج :

لغرض الحصول على تحليل اولي للنتائج أستخدم الوسط الموزون والانحراف المعياري لمعرفة دور كل من أعضاء مجلس الادارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي ، ولجنة التدقيق في ادارة المخاطر وكذلك لمعرفة اي الانشطة اكثر التزاماً بها من قبل هذه الجهات في ادارة المخاطر والانشطة الأقل التزاماً بها ، كذلك تم تشخيص أي جهة من هذه الجهات تتولى بشكل أكبر عملية ادارة المخاطر ، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً للمحاور الآتية :

3-4-1: دور أعضاء مجلس الادارة في ادارة المخاطر

أظهرت النتائج ان أعضاء مجلس الادارة هم الفئة التي تتحمل بالدرجة الاولى ادارة المخاطر ، حيث بلغ الوسط الموزون 2.436 اي بنسبة 81 %* وأن أكثر الانشطة التي يقومون بممارستها هو تحملهم لكافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات

* تم احتساب متوسط المتوسطات لكل فئة ومن خلال نسبة ذلك المتوسط الى مقياس الاجابة البالغ ثلاثة تم استخراج النسبة لكل فئة

المالية بوسط موزون 2.670 أي بنسبة 89 % ، ثم قيامهم بالمصادقة على أنظمة الضبط الداخلي والرقابة الداخلية وتقييم مدى فاعليتها بوسط موزون 2.580 وبنسبة 86 % ، ثم تأكيدهم على التزامهم أمام جميع المساهمين وقيامهم برسم الاهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات الرقابية على الجهات التنفيذية بوسط موزون 2.516 أي بنسبة 84 % تقريباً . أما اقل الأنشطة التزاماً بها فهي تتعلق بتوجيه الإدارة التنفيذية بوضع خطط تتماشى مع استراتيجيات المشروع بوسط موزون 2.225 أي بنسبة 74 % والجدول (5) يظهر نتائج هذا المحور :

جدول رقم (5)

الترتيب حسب الاهمية	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الأسئلة
1	89 %	0.390	2.670	1- يتحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات المالية
4	84 %	0.429	2.516	2- يقوم المجلس بترسيخ مبدأ التزام أعضائه اتجاه جميع المساهمين
3	84 %	0.427	2.516	3- يقوم المجلس برسم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والرقابة على الإدارة التنفيذية .
2	86 %	0.403	2.580	4- يقوم المجلس بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى فاعليتها
5	83 %	0.501	2.483	5- يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الاستراتيجية والسياسات والاجراءات المعتمدة او المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات .

6	% 81	0.427	2.419	6- يتحقق المجلس بأن جميع المخاطر قد تم ادارتها بشكل سليم
8	% 75	0.448	2.258	7- يتم الحصول على موافقة المجلس عند تعيين مدير عام ، وبعض المدراء التنفيذيين كالمدير المالي ومدير التدقيق الداخلي .
9	% 74	0.616	2.225	8- يقوم المجلس بتوجيه الادارة التنفيذية بوضع خطط عمل تتماشى مع استراتيجيات المشروع .
7	% 75	0.446	2.258	9- تشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات ادارة المخاطر بالمنظمة .

2-3-4 : دور لجان التدقيق في ادارة المخاطر

جاء دور لجان التدقيق بالمرتبة الثانية في ادارة المخاطر بوسط موزون 2.340 ونسبة مئوية 78 % وأكثر الأنشطة التي تمارسها لجان التدقيق والتي يمكن أن تؤثر في ادارة المخاطر هو التأكد من نطاق ونتائج المدقق الخارجي ومدى أستقلاليته بوسط موزون 2.580 أي بنسبة 86 % ثم التأكد من نطاق ونتائج المدقق الداخلي ومدى كفاءتها وفعاليتها بوسط موزون 2.516 أي بنسبة 84 % تقريباً ، أما أقل الأنشطة التزاماً بها هي عدم توفر الصلاحيات لديها للحصول على أي معلومات من الادارات التنفيذية حيث بلغ الوسط الموزون 2.193 أي بنسبة 73 % كذلك عدم قيامه بتنظيم اجتماعات مشتركة مع كل من المدقق الداخلي والخارجي حيث بلغ الوسط الموزون 2.225 أي بنسبة 74 % والجدول الآتي يعطي تفاصيل هذه النتائج :

جدول رقم (6)
دور لجان التدقيق في ادارة المخاطر

الترتيب حسب الاهمية	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الأسئلة
2	% 84	0.274	2.516	1- التأكد من نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي
1	% 86	0.141	2.580	2- التأكد من نطاق ونتائج المدقق الخارجي ومدى استقلاليتيه
5	% 75	0.418	2.258	3- التحقق من القضايا المحاسبية التي يكون لها اثر جوهري على البيانات المالية
3	% 77	0.380	2.322	4- التحقق من انظمة الضبط والرقابة الداخلية
4	% 76	0.389	2.290	5- تقديم توصيات لمجلس الادارة بخصوص تعيين ، انتهاء عمل ، مكافآت المدقق الخارجي .
7	% 73	0.490	2.193	6- لديها صلاحية الحصول على اي معلومات من الادارة التنفيذية .
6	% 74	0.443	2.225	7- الاجتماع مع كل من المدقق الداخلي والخارجي .

3-3-4: دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر :

جاء دور المدقق الداخلي في ادارة المخاطر بالمرتبة الثالثة بوسط موزون 2.310 وبنسبة 77 % وأن أكثر الانشطة التي يمارسها المدقق الداخلي ولها أثر في الحد من مخاطر الخطأ أو التلاعب هو التحقق من الالتزام بتنفيذ الانشطة وفقاً للمعايير الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة بوسط موزون 2.580 وبنسبة 86 % ، ثم التأكد من صحة عمليات الإبلاغ المالي بوسط موزون 2.483 وبنسبة 83 % تقريباً ،

اما أقل الأنشطة التزاماً بها هو التعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف لكل نوع من أنواع المخاطر بوسط موزون 1.838 وبنسبة 61 % وكما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (7)

دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

الترتيب حسب الأهمية	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الأسئلة
3	82 %	0.699	2.451	1- الحق في الحصول على المعلومات والاتصال بأي موظف داخل المنظمة
5	79 %	0.804	2.387	2- تقوم ادارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها الى رئيس لجنة التدقيق
6	73 %	0.930	2.193	3- عدم القيام بمسؤوليات تنفيذية
4	81 %	0.837	2.419	4- اقتراح هيكل ونطاق التدقيق الداخلي
2	83 %	0.669	2.483	5- التأكد من صحة عمليات الإبلاغ المالي
1	86 %	0.645	2.580	6- التحقق من الالتزام في تنفيذ الاعمال داخل المنظمة بالمعايير والاجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة .
7	71 %	0.980	2.129	7- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بانشطة المنظمة .
8	61 %	0.995	1.838	8- التعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف للمخاطر

4-3-4: دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر :

جاء دور المدقق الخارجي في ادارة المخاطر بالمرتبة الرابعة بوسط موزون 2.141 أي بنسبة 71 % وان أكثر الأنشطة التي يمارسها المدقق الخارجي ولها اثر في ادارة المخاطر والحد منها هي قيامه بفحص اجراءات الرقابة الداخلية بوسط موزون 2.322 وبنسبة 77.4 % ، ثم قيامه بتطوير منهجياته لقياس انواع المخاطر وكيفية وضع الاجراءات الرقابية لضبطها بوسط موزون 2.129 اي بنسبة 71 % تقريباً ، اما اقل الأنشطة التزاماً بها فهي تتعلق بتزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره حيث

بلغ الوسط الموزون 2.064 اي بنسبة 69 % تقريبا وفيما يلي توضيح لتفاصيل هذه النتائج :

جدول رقم (8)

دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر

الترتيب حسب الاهمية	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الأستراتيجية
1	77 %	0.808	2.322	1- فحص اجراءات الرقابة الداخلية .
3	69.8 %	0.922	2.096	2- فحص المخاطر المرتبطة بكل نشاط .
4	69.8 %	0.934	2.096	3- الاستفادة من عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر .
5	69 %	0.915	2.064	4- تزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره
2	71 %	0.837	2.129	5- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من انواع المخاطر .

4-4 : أختبار الفرضيات :

لغرض التحقق من فرضيات البحث أستخدم أختبار T لعينة واحدة (One sample T

test -)

الفرضية الرئيسية :

" هناك أدراك كبير لمفهوم إدارة المخاطر وآليات تطبيقه والجهات المسؤولة عنه في معظم الوحدات الاقتصادية " . للتحقق من مدى صحة هذه الفرضية أظهرت لنا نتائج أختبار T إن T المحسوبة هي 20.596 وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة 2.045 وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة احصائية حول الأدراك لمفهوم ادارة المخاطر وآليات تطبيقه والجهات المسؤولة عنه وبالتالي تقبل فرضية البحث ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج :

النتيجة	T الجدولية	T المحسوبة	SIG
قبول الفرضية	2.045	20.596	0.00

الفرضية الفرعية الاولى :

" لمجلس الادارة دور كبير في ادارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية " اظهرت نتائج اختبار T أن T المحسوبة هي 31.22 وبالتالي هي اكبر من T الجدولية لذا تقبل الفرضية اي لمجلس الادارة دور كبير في ادارة المخاطر وفيما يلي توضيح لهذه النتائج .

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدلالة
2.436	0.623	31.22	0.00

الفرضية الفرعية الثانية :

ارتبطت الفرضية الثانية بدور لجان التدقيق في ادارة المخاطر . وقدتم قبول الفرضية لان T المحسوبة بلغت 22.9 اي هناك فروق ذات دلالة احصائية حول دور لجان التدقيق في ادارة المخاطر ، وهي اكبر من T الجدولية .

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدلالة
2.340	0.80	22.9	0.00

الفرضية الفرعية الثالثة :

اظهرت نتائج اختبار T قبول الفرضية الثالثة المتعلقة بدور المدقق الداخلي في ادارة المخاطر . حيث كانت T المحسوبة 20.596 اكبر من T الجدولية مما يدل على وجود دور للمدقق الداخلي في ادارة المخاطر.

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدلالة
2.310	0.880	20.596	0.00

الفرضية الفرعية الرابعة :

تعلقت الفرضية الاخيرة بدور المدقق الخارجي في ادارة المخاطر حيث أظهرت نتائج اختبار T ان T المحسوبة 18.285 وهي تدلل على وجود فروق ذات دلالة احصائية حول هذا الدور مما يؤدي الى قبول الفرضية

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدلالة
2.141	0.987	18.285	0.00

خامسا : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

توصل البحث الى الاستنتاجات الاتية

- 1- يعد وجود التحكم المؤسسي أمرا ضروريا لايجاد نظاما رقابيا محكما يمكن ان يساهم في تحسين اداء المنظمات من خلال عملية تحسين ادارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الاطراف المشاركة في الحد من هذه المخاطر.
- 2- من الدعائم الاساسية للتحكم المؤسسي ضرورة وجود جهاز تدقيق داخلي كفوء ولجنة للتدقيق يساهمان في حماية حقوق المساهمين والحفاظ على الاموال وتوفير المعلومات الموثوقة ، مما يتطلب ضرورة التعاون البناء بينهما من جهة ، وبينهما وبين المدقق الخارجي من جهة اخرى ، حيث أظهرت النتائج ان لجان التدقيق تتأكد من نتائج المدقق الداخلي وكفاءته بنسبة 84% وكذلك من نطاق ونتائج عمل المدقق الخارجي بنسبة 86%
- 3- هناك ادراك كبير لاعضاء مجلس الادارة لمسؤولياتهم الخاصة بادارة المخاطر ليس فقط اتجاه المساهمين بل المودعين الذين يوفران رافعة مالية لراسمال البنك واتجاه غيرهم من المتعاملين ، حيث بلغ الوزن المنوي لتحمل مجلس الادارة كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات المالية 89% .

- 4- تختلف ادوات الرقابة داخل المنظمات ولكنها تشترك مع بعضها باهمية وظيفة التدقيق الداخلي ودورها باعتبارها وظيفة سائدة للإدارة وللجنة التدقيق والمدققين الخارجيين لذا من الضروري اعادة هندسة هذه الوظيفة وفقا للمعايير الدولية الحديثة ورفدها بالكوادر الكفوءة وتعزيز استقلاليتها لكي تتولى دورها في ادارة المخاطر ، اذ اظهرت النتائج دور المدقق الداخلي في تحليل المخاطر المرتبطة بانشطة المنظمة وبنسبة 71% وتعاونه مع الادارات الاخرى في وضع سقف للمخاطر بنسبة 61% .
- 5- أظهرت النتائج ان المدقق الخارجي كان اقل الجهات التي تساهم في ادارة المخاطر ، ويقتصر دوره بالدرجة الاولى في فحص اجراءات الرقابة الداخلية وليس هناك تعاون كبير بينه وبين الجهات الاخرى ، حيث بلغت نسبة دوره في فحص المخاطر المرتبطة بكل نشاط 69.8%
- 6- عدم وجود برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة لكل من المدققين ، واعضاء مجلس الادارة الامر الذي يؤدي الى عدم فهم البعض منهم لدورهم في ادارة المخاطر، وقدرتهم على انجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة بالشكل الذي يعزز دعائم التحكم المؤسسي .

التوصيات :

- 1- من الضروري تحديد الخطوط الواضحة للمسؤولية والقدرة على المساءلة والاستفادة القصوى من عمل المدققين الداخليين والخارجيين ، ولجنة التدقيق نظرا لأهمية العمل الرقابي الذي يقومون به ويمكن الاستفادة في هذا المجال من توصيات بعض الجهات المختصة على سبيل المثال توصيات لجنة بازل .
- 2- تدعيم استقلالية كل من مدققي الحسابات الخارجيين والداخليين من بعض التأثيرات عن طريق اجراءات التعيين وتحديد الاجور.
- 3- عقد دورات تدريبية باستمرار لكافة المستويات الادارية لتعريفهم بالمنظمة وانظمتها وقوانينها التي تحكمها ، وصلاحيه الوحدات والادارات المختلفة ومسؤولياتهم ، وزيادة توعيتهم بمبادئ التحكم المؤسسي الفعال .

- 4- الالتزام بالمعايير الدولية في اعادة هندسة وظيفة التدقيق الداخلي بالشكل الذي يعزز مساهمتها في متابعة وتقييم وتحليل المخاطر التنظيمية وادوات الرقابة المرتبطة بها
- 5- عقد دورات تاهيلية للمدققين الخارجيين من قبل الجهات المنظمة للمهنة لتطوير مهاراتهم في تحديث الطرق والاساليب التي يستخدمونها في سبيل تعزيز فاعلية تدقيقهم في الحد من المخاطر المرتبطة بالبيانات المالية.
- 6- يحظى موضوع لجان التدقيق باهتماما كبيرا في الاردن تعزيزا لدوره في المسائلة لذا من الضروري التحديد الواضح للمسؤولية والسلطة ، وتعديل التشريعات المرتبطة بتحديد واجبات هذه اللجان .
- 7- من اجل تلبية التزامات الادارة في ظل التحكم المؤسسي ينبغي عليها التركيز على مجالات عديدة منها تحقيق الانسجام بين تقنيات المعلومات مع استراتيجية المصارف ووضع هياكل تنظيمية يسهل تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الاهداف .
- 8- زيادة اهتمام الادارة بالرقابة الداخلية من خلال قيامها باستمرار متابعة أنشطة الرقابة الداخلية للتأكد من انها تعمل حسب ما مخطط لها وان تعدل هذه الأنشطة في ضوء ما يستجد من ظروف ومخاطر مصاحبة لها .
- 9- من المخاطر التي يتعين على المصرف اخذها في الحسبان التغيرات في بيئة التشغيل ودخول عمالة جديدة واستعمال نظم معلومات جديدة والنمو السريع في عمليات التشغيل وتطبيق التقنيات الجديدة .
- 10- من اجل السيطرة على الخطر وتقليل اثاره يمكن التعامل معه من خلال ادارته لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والاهداف التشغيلية ومصداقية الابلاغ والالتزام بتطبيق القوانين والتعليمات والامتثال لها .

مراجع البحث (حسب تسلسل ورودها في متن البحث) :

{1}- عصفور ، محمد ، 2003 ، *تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن ، من وجهة نظر المدقق ، المؤتمر العلمي المهني الخامس ، لجمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، عمان ، الأردن .*

{2}- William R.Kinney. Jr. (2003) , *Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes* , The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA , 247 .

{3}- Spiral, Laura F. & Page, Michael, 2006, *Rick management the reinvention of internal control and the changing role of internal audit , Accounting , Auditing , Accountability Journal , Vol . 16, N.4, www.emeradin-sight.com*

{4}- الجوهر، كريمة ، العفدة ، صالح (2007) ، *أعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية واثرها في تعزيز ادارة المخاطر ، مجلة جامعة العلوم التطبيقية .*

{5}- Heramanson, Dana R. Rihenberg, Larry, 2003, *Internal Audit and organizational Governance*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA , P : 35 .

{6}- Pickett, K. H. Spencer, 2005, *The Essential Hand-Book of internal auditing*, John Wiley & Sons, Ltd. , P : 54 .

{7}- جمعة ، احمد حلمي ، 2003 ، *التحكم المؤسسي وابعاد التطور في اطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي* ، المؤتمر العلمي المهني الخامس – تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، 24-25 ايلول ، عمان ، الاردن ، ص 10 .

{8}- Coso, 1992 , *Report of the Committee of Sponsoring Organizations of the tread way commission: Internal control – Integrated Framework*, New York: AICPA, [www. Tread way commission.org](http://www.Treadwaycommission.org) , P: 8

{9}- Pickett, K. H. Spencer, 2005 , P : 59 .

{10}- الواكد ، ماهر ، 2007 ، *الحوكمة الرشيدة والمنشآت المالية* ، مجلة المدقق ، العدد 71، حزيران ، ص 71 .

{11}- All, 2002, *Standards for the professional practice Framework of Internal Auditing*, 2130, August, 21st, www.the IIA.org, P: 1

{12}- Monks, R. & Minnow, N. , 2001, *Corporate Governance* , 2EP, Blackwell Publishers , Malden , MA., P: 22 .

{13}- Coso, 1992 , *Report of the Committee of Sponsoring Organizations of the tread way commission: Internal control – Integrated Framework*, New York: AICPA, www. Tread way commission.org , P: 12 .

{14}- NACD (National Association of Corporate Directors Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the role of the Board in corporate strategy , 2000b , Washington , DC , NACD , www.nacd on line , org .P : 15 .

{15}- IIA , 1999a , *Avision for the future , Professional Practices framework for Internal Auditing* , Altamonte Springs , IIA , www.theiia.org , P : 5

{16}- Felix, W. A, Grambling, and Maletta, M., 1998. *Coordinating total Audit Coverage: The Relationship between Internal and External Auditors*, Ahamonte Springs, FL., The IIA. Research Foundation, www.The iia .org., P: 5 .

{17}- البنك المركزي الأردني ، 2007 ، دليل الحاكمة المؤسسية للبنوك في الأردن .

{18}- الوردات ، خلف عبد الله ، 2003 ، لجان التدقيق بين الواقع والطموح ، المؤتمر العلمي المهني الخامس ، لجمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، للفترة من 24- 25 ايلول ، عمان ، الأردن ، ص 77 .

{19}- البنك المركزي الأردني ، 2007 ، دليل الحاكمة المؤسسية للبنوك في الأردن .

{20}- التميمي ، هادي ، 2006 ، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 69

ملحق اسئلة الاستبانة :

لا	أتفق الى حد ما	أتفق بشكل كبير	الأسئلة
			1- يتحمل مجلس الادارة كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات المالية
			2- يقوم المجلس بترسيخ مبدأ التزام أعضائه أتجاه جميع المساهمين
			3- يقوم المجلس برسم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والرقابة على الادارة التنفيذية .
			4- يقوم المجلس بالمصادقة على انظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى فاعليتها
			5- يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الاستراتيجية والسياسات والاجراءات المعتمدة او المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات .
			6- يتحقق المجلس بأن جميع المخاطر قد تم ادارتها بشكل سليم
			7- يتم الحصول على موافقة المجلس عند تعيين مدير عام ، وبعض المدراء التنفيذيين كالمدير المالي ومدير التدقيق الداخلي .
			8- يقوم المجلس بتوجيه الادارة التنفيذية بوضع خطط عمل تتماشى مع استراتيجيات المشروع .
			9- تشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات ادارة المخاطر بالمنظمة .
			10- التأكد من نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي
			11- التأكد من نطاق ونتائج المدقق الخارجي ومدى استقلاليته
			12- التحقق من القضايا المحاسبية التي يكون لها اثر جوهرى على البيانات المالية
			13- التحقق من انظمة الضبط والرقابة الداخلية
			14- تقديم توصيات لمجلس الادارة بخصوص تعيين ، انهاء عمل ، مكافآت المدقق الخارجي .
			15- لديها صلاحية الحصول على اي معلومات من

			الادارة التنفيذية .
			16- الأجماع مع كل من المدقق الداخلي والخارجي .
			17- الحق في الحصول على المعلومات والاتصال باي موظف داخل المنظمة
			18- تقوم ادارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها الى رئيس لجنة التدقيق
			19- عدم القيام بمسؤوليات تنفيذية
			20- اقتراح هيكل ونطاق التدقيق الداخلي
			21- التأكد من صحة عمليات الإبلاغ المالي
			22- التحقق من الالتزام في تنفيذ الاعمال داخل المنظمة بالمعايير والاجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة .
			23- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بانشطة المنظمة .
			24- التعاون مع الادارات الاخرى في وضع سقف للمخاطر
			25- فحص اجراءات الرقابة الداخلية .
			26- فحص المخاطر المرتبطة بكل نشاط .
			27- الاستفادة من عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر .
			28- تزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره .
			29- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من انواع المخاطر .

Risk management under the pillars of corporate Governance

A field study in Jordan's Arab Bank

Dr. Mahmood Jala* Dr. Khalil Al R** Dr. Shake AlBaldaw***

Abstract

Control of institutional operations are carried out by representatives of stakeholders to provide supervision of risk management and control risks of the organization and the emphasis on the adequacy of controls to avoid these risks, which leads to the direct contribution in the achievement of goals and increase the value of the organization, and perhaps is the question "of these actors that contribute to risk management based on rules of institutional control? "The answer to this question was the subject of this research to shed light on the concept of risk management and its relationship to the institutional control and identification of which can contribute to identifying, measuring and testing and evaluation of risk management. And to identify the extent of the commitment of both boards of directors and the internal auditor and external auditor and audit committees the requirements of corporate governance in risk management in the Arab Bank and Chkhies the negative and positive aspects of practical applications for risk management and submission of proposals that would increase the effectiveness of risk management in Aalpennek The results showed that there is a recognition great importance to these agencies for their role in risk management but differentiated one from the other and to promote this awareness is necessary to adhere to the principles and standards of the International Auditing and amending legislation related to the duties of these entities and the holding of training courses, continuing all management levels to familiarize them with the elements of corporate governance and effective role in risk management.

* Zarqa Private University

** Al-Balqa Applied University

*** Al- mustansiriya University