

إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي

د. / خليل محمود الرفاعي * & د. / شاكر البلداوي **

Abstract:

Usually, representatives of different interest groups corporate governance operations. Its main objectives are to supervise and manage different risks, insure adequate availability control tools capable to minimize risk and achieve the predetermined objectives. The question of this research is "which parties are responsible for risk management according to corporate governance?" Its answer will concentrate upon the responsibilities of board of directors, auditing committee, internal control, and external control. The results show the important role of each party in managing risk but with different degree of commitment. To unite their efforts, this research recommends the need for adapting the international auditing standards, the amendments of related legislation and intensify the training toward the roles of the board of directors.

Key words: Governance, Audit, Risk management.

ملخص:

التحكم المؤسسي عمليات تتم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في أنجاز الأهداف وزيادة قيمة المنظمة، ولعله يرد تساؤل "من هذه الجهات التي تساهم في إدارة المخاطر استنادا إلى التحكم المؤسسي؟ وللإجابة على هذا التساؤل، جاء موضوع هذا البحث من خلال تسليط الضوء على كل من واجبات مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والمدقق الداخلي، والمدقق الخارجي في إدارة المخاطر للمنظمة وإختبار دور هذه الجهات في بعض المصارف الأردنية وأظهرت النتائج أن هناك إدراكا كبيرا لهذه الجهات لدورها في إدارة 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 الإدارية لتعريفهم بأركان التحكم المؤسسي الفعال ودورهم في إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية، التدقيق، إدارة المخاطر.

* أستاذ مشارك - جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن
** أستاذ مشارك - جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن

مقدمة:

يعد التحكم المؤسسي من نتاج الأدوار التي تؤديها بعض الجهات الموكلة إليها عمليات الإدارة والأشراف والرقابة والتي يتم محاسبتها عن مدى تحقيق أهداف وغايات الوحدة الاقتصادية لذا يتطلب تدعيم التحكم المؤسسي بتوافر أركان رئيسية لنجاحه وقد حدد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية هذه الأركان بأربعة تتمثل بمجلس الإدارة 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 إدارة المخاطر فعالة، لذا سيحاول الباحثان تسليط الضوء على دور هذه الأطراف في إدارة المخاطر من خلال أتباع المنهجية التالية.

- مشكلة البحث:

نظراً للمتعاب 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 أن تتولاها وواجبات كل جهة وأساليب التنسيق فيما بينها، أي أن البحث يحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما المقصود بإدارة المخاطر، وهل تشكل هذه الإدارة احد أهداف التحكم المؤسسي؛
2. ومن هي الجهات التي يمكن أن تتولى إدارة المخاطر.

- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بالتحكم المؤسسي.
2. تحديد الجهات التي يمكن أن تساهم في تحديد وقياس وفحص وتقييم إدارة المخاطر.
3. التعرف على مدى التزام كل من مجالس الإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي ولجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر لبعض الوحدات الاقتصادية
4. وتشخيص الجوانب السلبية والإيجابية للتطبيقات العملية لإدارة المخاطر وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة فاعلية إدارة المخاطر في الوحدات المبحوثة.

- أهمية البحث:

أن التطورات الحديثة في مجال التحكم المؤسسي فرضت على مجالس الإدارة للوحدات الاقتصادية وأجهزة التدقيق الداخلي والخارجي ولجان التدقيق دورا كبيرا لضمان تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ويتطلب هذا الدور زيادة الوعي بالمخاطر المرتبطة بتحقيق هذه

الأهداف والاستراتيجيات وتبني الآليات الرقابية الفعالة بتحديد الموضوع التي تتجاوز فيها حدود المخاطر وتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر في تلك الوحدات.

- 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 إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية؛
2. للجان التدقيق دور كبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية؛
3. للمدقق الداخلي دور كبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية؛
4. للمدقق الخارجي دور كبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية.

- أسلوب جمع البيانات وأدوات 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 أربعة محاور رئيسية تقيس دور أربع جهات في إدارة المخاطر ووزعت هذه الاستبانة على بعض المصارف وأستخدم في تحليل النتائج بعض الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة.

- والدراسات السابقة:

1- دراسة عصفور (2003)

"تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن من وجهة نظر المدقق"¹:

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 أصل 60 استبانة تم توزيعها وقد تم وضع خمس فرضيات لاختبارها وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن 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 (2003)

"Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes"²:

تطرقت هذه الدراسة إلى دور وظيفة التدقيق الداخلي في إضافة قيمة للمشروع من خلال تأكيدها على عملية التقييم الذاتي للمخاطر، وأكدت الدراسة على أن توفير فريق من الأشخاص يركزون على التقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثير الموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع، وعند التخطيط للرقابة على المخاطر يجب أن يتم تقييم مستوى كل خطر ويحدد الرقابات المناسبة لتخفيف المخاطر وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة.

3- دراسة Page & Spire (2006)

"Risk management the reinvention of internal control and the changing role of internal audit"³:

تطرقت هذه الدراسة إلى طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في انكثرا، مركزة على أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي. أن 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- ودراسة الجوهر والعقدة (2007)

"أعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر"⁴:

أن توفر أنظمة رقابة داخلية فعالة داخل المنظمات يجب أن يكون مدعماً بجهاز تدقيق داخلي فعال حيث يعد هذا الجهاز وسيلة تقويم مستقلة يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة العمليات والتأكد أن مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية، والحكم على كفاءة نظام إدارة المخاطر وتحقيقاً لهذا الدور سعت العديد من المنظمات المهنية الدولية إلى إعادة بناء التفكير الأساسي لهذه الوظيفة وإعادة تقييم جذري لعمليات التدقيق لتحقيق التحسينات الكبيرة من خلال مقاييس معاصرة وحاسمة للاداء مثل التكلفة، نوعية الخدمة، وهذا ما يطلق عليه بمصطلح إعادة الهندسة، لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي الحديث في ظل المعايير الدولية ودوره بمراجعتها لمخاطر وأنظمة الرقابة وتزويد الإدارة بنتائج تقييمات المخاطر وتأكيد كون أنظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر، وسعى الباحثان لاختبار مدى تطبيق تلك المعايير في البيئة الأردنية والوصول إلى أسباب معوقات تطبيق البعض منها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: يلاحظ من الدراسات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو المخاطر، ولكن كل دراسة أخذت مجال معين وعلاقته بالمخاطر، فدراسة عصفور أظهرت قدرة المدقق الخارجي على إدراك هذه المخاطر والعوامل المؤثرة في قدرته لاكتشاف مخاطر التدقيق، أما دراسة وليم، والجوهر والعقدة فقد ركزت على وظيفة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، وأما دراسة Page & Spire فتناولت إجراءات الرقابة الداخلية الموضوعية من قبل الإدارة ودورها في الإدارة الذاتية للمخاطر، وعليه فإن

ما يميز هذه الدراسة أنها جمعت بين هذه الجهات لتحديد دورها في إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي.

(1) الجانب النظري:

(1-1) مفهوم إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي:

إن إدارة المخاطر هي جزء من دورة المخاطر المسموح بها في المنظمة استناداً إلى إجراءات الرقابة الداخلية الموضوعة من قبل الإدارة، ووفقاً لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) فإن إدارة المخاطر هي " احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما أو عمل ما قد يؤثر بشكل سلبي على المشروع أو النشاط الخاضع للتدقيق⁵، واستناداً إلى Pickett فإن المخاطر كلمة مشتقة من كلمة إيطالية بمعنى التجرؤ (to dare) ونعني بها الاختيار بدلاً من المقياس المطابق⁶. ويرى بعض المحاسبين أن عملية تحسين الأداء الاقتصادي للمنظمات تتم من خلال تحسين إدارة المخاطر وأن هذا المفهوم يجب أن لا ينظر إليه على أنه مفهوم سلبي (خطر) وإنما النظر إليه باتجاه إيجابي أي أن الخطر بعد مفتاح قيادة أنشطة المنظمة وأن التحكم المؤسسي يعتبر استجابة إستراتيجية من قبل المنظمة للخطر، وعليه فإن كل منظمة لكي يكون لها نظام رقابة داخلية يتمتع بالكفاءة يجب أن يتكون من العناصر المترابطة والمتداخلة مع بعضها والمتمثلة بالمحيط الرقابي وتحديد المخاطر ونظم المعلومات والاتصالات والسيطرة وإجراءات الرقابة⁷، ومما لا شك فيه إن هذا الإطار المتكامل للرقابة الداخلية التي وضعته لجنة (COSO) Committee of Sponsoring Organization يهدف إلى وضع ضوابط لمنع واكتشاف أي مخالفات أو تجاوزات في العمليات عند ممارسة النشاط لزيادة الثقة في البيانات المالية المنشورة، ويمكن استخدام المعايير التالية لتحقيق الفائدة الأكبر من إدارة المخاطر⁸:

- مرونة أكثر في العمل مع برامج مخططة؛
- تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد لها بفاعلية؛
- تأكيد أكبر في الوصول إلى 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؛
- وتقليل التكاليف المفاجئة من خلال فاعلية وشفافية تخطيط العمليات الطارئة أو المحتملة.

يمكن الإشارة في هذا المجال إلى أنه 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.

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الحاكمية المؤسسية (التحكم المؤسسي) والتي يمكن تعريفها بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" بعبارة أخرى

هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله¹⁰.

وبنفس الاتجاه أشار تعريف معهد المدققين الداخليين بأن التحكم المؤسسي عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وأدائها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المنظمة مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة التحكم المؤسسي يكون من مسؤولية أصحاب المصالح في المنظمة لتحقيق فعالية الوكالة¹¹. ولعله يرد في هذا المجال تساؤل من هي الجهات التي تساهم في إدارة المخاطر استناداً إلى التحكم المؤسسي؟ والفقرة التالية توضح الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر.

2-1) الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر استناداً إلى أركان التحكم المؤسسي:

⊕ أولاً: مجلس الإدارة

بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية فقد نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط وأدوات المتابعة والرقابة، وقد وصف الكاتبان (Monks & Minow) مجلس الإدارة على أنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذي يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة¹². وأشار الكاتبان إلى دور مجلس الإدارة بالآتي:

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها؛
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي؛
- الإشراف على تنفيذ وتطوير إستراتيجية المنظمة؛
- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية؛
- ومراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة.

وأوضحت COSO بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة¹³، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين إلا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عالي والإطلاع على كافة القضايا التي تخص المنظمة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنظمة وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدايم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي¹⁴:

- 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 أنواع المخاطر؛
- 3 - تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر؛
- 4 - تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المنظمة؛

5- سيتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في المنظمة لإنجاز مهامها.

✦ ثانياً: التدقيق الداخلي

وضع معهد المدققين الداخليين تعريفاً للتدقيق الداخلي أشار فيه إلى أنه نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية إدارة التحكم المؤسسي¹⁵، ويعتبر التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح التحكم المؤسسي لذا باذر معهد المدققين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، ويرى (Felix & Maletta) أن الإدارة تطلب من المدقق الداخلي المساعدة في تزويدهم بالتأكيدات المتعلقة بالأتي¹⁶:

- 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 لإدارة التدقيق الداخلي يجب أن تقوم على أساس المخاطر من خلال مراجعة وبحد أدنى عمليات الإبلاغ المالي والامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة¹⁷.

✦ ثالثاً: لجنة التدقيق

أصدرت هيئة الأوراق المالية في الأردن التعليمات رقم (1) لسنة 1997 استناداً لأحكام المادتين 9 و53 من قانون الأوراق المالية رقم 23 لسنة 1997 والتي تتعلق بمهام لجنة التدقيق¹⁸:

- 1- على مجلس إدارة الشركة في بداية كل سنة تشكيل لجنة من ثلاثة من أعضائه غير التنفيذيين وإعلام الهيئة بذلك وبأي تغييرات تحصل عليها وأسباب ذلك؛
 - 2- تجتمع لجنة التدقيق بصفة دورية وتقدم تقاريرها أولاً بأول لمجلس الإدارة على أن لا يقل عدد اجتماعاتها عن أربعة مرات في السنة.
- وقد أوضح معهد المدققين الداخليين إطار عمل هذه اللجان بالآتي:
- 1- المصادقة على وثيقة التدقيق الداخلي التي تبين صلاحيات ومسؤوليات وأهداف 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- الاطلاع على تقارير مدير التدقيق الداخلي؛
 - 6- والتحقق من التزام دائرة التدقيق الداخلي بمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

يتضح من ذلك أن وجود لجنة تدقيق تتمتع بصلاحيات تكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي ومتابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة المنظمة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من نتائج وتوصيات، ويمثل دور لجنة التدقيق

في ظل التحكم المؤسسي من خلال مساعدة مجلس الإدارة على إتمام مسؤولياتهم الإشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية وإذعان المنظمة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمان استقلالية المدققين الخارجيين والداخليين عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية وهذا ما أكدته دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن¹⁹.

✚ ورابعاً: المدقق الخارجي

أن متطلبات التحكم المؤسسي تستدعي التعاون البناء بين إدارة الوحدة الاقتصادية وبين المدقق الخارجي وأن تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدقق والأخذ بأرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء ومن إجراءات ضمان استقلالية المدقق لأجل حماية مصالح الأطراف المختلفة التي تتأثر بأداء المنظمة: أن يكون موظفو مكتب التدقيق ممن تنطبق عليهم معايير الرقابة على جودة الأداء من حيث الخبرة والكفاءة، يجب أن تخضع كافة أعمال مكتب التدقيق للإشراف الجيد على كافة مستوياته، وضع سياسة محددة للتوظيف في مكتب التدقيق، تنمية القدرات المهنية من خلال إجراءات وبرامج التعليم المستمر ، ويسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات ومدى ملائمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها لذا فإن فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد مدى فاعليته بمخاطر الرقابة ومستواها²⁰.

2- الجانب العملي:

2-1) توصيف العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من بعض المصارف، ووزعت استمارات الاستبانة بواقع إجمالي 75 استمارة على أربع فئات متمثلة بأعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء لجان التدقيق، والمدققين الداخليين، والمدققين الخارجيين الذين قاموا بتدقيق تلك المصارف وتم استعادة 60 استمارة شكلت عينة البحث والاتي توصيف لهذه العينة حسب المعلومات العامة.

✚ 1- المركز الوظيفي:

وزعت الاستبانة على أربع فئات وكانت الفئة الأكبر هم من المدققين الداخليين حيث بلغت الاستبانات المستعادة بواقع 23 استبانة، ثم أعضاء مجلس الإدارة بواقع 15 استبانة، ثم أعضاء لجنة التدقيق بواقع 12 استبانة، و 10 استبانات للمدققين الخارجيين والجدول الآتي يبين تلك المعلومات:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
عضو مجلس الإدارة	15	25%
مدقق داخلي	23	38%
عضو لجنة تدقيق	12	20%
مدقق خارجي	10	17%
المجموع	60	100%

⊕ 2- 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

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

⊕ 3- التخصص:

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

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص

الاختصاص	التكرار	النسبة
العلوم المالية والمصرفية	22	37 %
المحاسبة	20	33 %
إدارة الأعمال	12	20 %
اختصاصات أخرى	6	10 %
المجموع	60	100 %

⊕ 4- سنوات الخبرة:

تكونت سنوات الخبرة من أربعة فئات وكانت الفئة الأخيرة مفتوحة، وأكثر سنوات الخبرة تكراراً هي الفئة من 1- 5 حيث بلغت نسبتها 33.3 % أما 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): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1 — 5	20	33.3 %
6 — 10	10	16.7 %
11 — 15	14	23.3 %
15 — فما فوق	16	26.7 %
المجموع	60	100 %

2-2) تحليل النتائج:

لغرض الحصول على تحليل أولي للنتائج أستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة دور كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي، ولجنة التدقيق في إدارة المخاطر وكذلك لمعرفة أي الأنشطة أكثر التزاماً بها من قبل هذه الجهات في إدارة المخاطر والأنشطة الأقل التزاماً بها، كذلك تم تشخيص أي جهة من هذه الجهات تتولى بشكل أكبر عملية إدارة المخاطر، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً للمحاور الآتية:

1- دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر:

أظهرت النتائج أن أعضاء مجلس الإدارة هم الفئة التي تتحمل بالدرجة الأولى إدارة المخاطر، حيث بلغ الوسط الحسابي 2.436 أي بنسبة 81 % وأن أكثر الأنشطة التي يقومون بممارستها هو تحملهم لكافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات المالية بوسط حسابي 2.670 أي بنسبة 89 %، ثم قيامهم بالمصادقة على أنظمة الضبط الداخلي والرقابة الداخلية وتقييم مدى فاعليتها بوسط حسابي 2.580 وبنسبة 86 %، ثم تأكيدهم على التزامهم أمام جميع المساهمين وقيامهم برسم الأهداف الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات الرقابية على الجهات التنفيذية بوسط حسابي 2.516 أي بنسبة 84 % تقريباً. أما أقل الأنشطة التزاماً بها فهي تتعلق بتوجيه الإدارة التنفيذية بوضع خطط تتماشى مع استراتيجيات المشروع بوسط حسابي 2.225 أي بنسبة 74 % والجدول (5) يظهر نتائج هذا المحور:

جدول رقم (5): دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب حسب الأهمية
1- يتحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات المالية	2.670	0.390	89 %	1
2- يقوم المجلس بترسيخ مبدأ التزام أعضاء اتجاه جميع المساهمين	2.516	0.429	84 %	4
3- يقوم المجلس برسم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والرقابة على الإدارة التنفيذية.	2.516	0.427	84 %	3
4- يقوم المجلس بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى فاعليتها	2.580	0.403	86 %	2
5- يقوم المجلس بالتحقق من مدى نقيذ المنظمة بالخطط الإستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات.	2.483	0.501	83 %	5
6- يتحقق المجلس بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم	2.419	0.427	81 %	6
7- يتم الحصول على موافقة المجلس عند تعيين مدير عام، وبعض المدراء التنفيذيين كالمدير المالي ومدير التدقيق الداخلي.	2.258	0.448	75 %	8
8- يقوم المجلس بتوجيه الإدارة التنفيذية بوضع خطط عمل تتماشى مع استراتيجيات المشروع.	2.225	0.616	74 %	9
9- تشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر بالمنظمة.	2.258	0.446	75 %	7

• تم احتساب النسب المئوية استناداً إلى القيمة القصوى لمقياس الإجابة أي (3).

✚ 2- دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر:

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

جدول رقم (6): دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب حسب الأهمية
1- التأكد من نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي	2.516	0.274	84 %	2
2- التأكد من نطاق ونتائج المدقق الخارجي ومدى استقلاليته	2.580	0.141	86 %	1
3- التحقق من القضايا المحاسبية التي يكون لها أثر جوهري على البيانات المالية	2.258	0.418	75 %	5
4- التحقق من أنظمة الضبط والرقابة الداخلية	2.322	0.380	77 %	3
5- تقديم توصيات لمجلس الإدارة بخصوص تعيين، إنهاء عمل، مكافآت المدقق الخارجي.	2.290	0.389	76 %	4
6- لديها صلاحية الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية.	2.193	0.490	73 %	7
7- الاجتماع مع كل من المدقق الداخلي والخارجي.	2.225	0.443	74 %	6

✚ 3- دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر:

جاء دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي 2.310 ونسبة 77 % وأن أكثر الأنشطة التي يمارسها المدقق الداخلي ولها أثر في الحد من مخاطر الخطأ أو التلاعب هو التحقق من الالتزام بتنفيذ الأنشطة وفقاً للمعايير الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة بوسط حسابي 2.580 ونسبة 86 %، ثم التأكد من صحة عمليات الإبلاغ المالي بوسط حسابي 2.483 ونسبة 83 % تقريبا، أما أقل الأنشطة التزاماً بها هو التعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف لكل نوع من أنواع المخاطر بوسط حسابي 1.838 ونسبة 61 % وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7): دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

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

4- دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر:

جاء دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي 2.141 أي بنسبة 71 % وأن أكثر الأنشطة التي يمارسها المدقق الخارجي ولها أثر في إدارة المخاطر والحد منها هي قيامه بفحص إجراءات الرقابة الداخلية بوسط حسابي 2.322 وبنسبة 77.4 %، ثم قيامه بتطوير منهجياته لقياس أنواع المخاطر وكيفية وضع الإجراءات الرقابية لضبطها بوسط حسابي 2.129 أي بنسبة 71 % تقريباً، أما أقل الأنشطة التزاماً بها فهي تتعلق بتزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره حيث بلغ الوسط الحسابي 2.064 أي بنسبة 69 % تقريباً وفيما يلي توضيح لتفاصيل هذه النتائج:

جدول رقم (8): دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب حسب الأهمية
1- فحص إجراءات الرقابة الداخلية.	2.322	0.808	77 %	1
2- فحص المخاطر المرتبطة بكل نشاط.	2.096	0.922	69.8 %	3
3- الاستفادة من عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر.	2.096	0.934	69.8 %	4
4- تزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره.	2.064	0.915	69 %	5
5- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.	2.129	0.837	71 %	2

(3-2) اختبار الفرضيات:

لغرض التحقق من فرضيات البحث أستخدم اختبار 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 اختبار T إن T المحسوبة هي 20.596 وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة 2.045 وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدراك لمفهوم إدارة المخاطر وآليات تطبيقه والجهات المسؤولة عنه وبالتالي تقبل فرضية البحث، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

SIG	T المحسوبة	T الجدولية	النتيجة
0.00	20.596	2.045	قبول الفرضية

⊕ الفرضية الفرعية الأولى:

"لمجلس الإدارة دور كبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية"، أظهرت نتائج اختبار T أن T المحسوبة هي 31.22 وبالتالي هي أكبر من T الجدولية لذا نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة أي لمجلس الإدارة دور كبير في إدارة المخاطر وفيما يلي توضيح لهذه النتائج.

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدالة
2.436	0.623	31.22	0.00

⊕ الفرضية الفرعية الثانية:

ارتبطت الفرضية الثانية بدور لجان التدقيق في إدارة المخاطر. وقدمت قبول الفرضية لأن T المحسوبة بلغت 22.9 أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر، وهي أكبر من T الجدولية.

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدالة
2.340	0.80	22.9	0.00

⊕ الفرضية الفرعية الثالثة:

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

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدالة
2.310	0.880	20.596	0.00

✚ والفرضية الفرعية الرابعة:

تعلقت الفرضية الأخيرة بدور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر حيث أظهرت نتائج اختبار T أن T المحسوبة 18.285 وهي تدلل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول هذا الدور مما يؤدي إلى قبول الفرضية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	الدلالة
2.141	0.987	18.285	0.00

خاتمة (الاستنتاجات والتوصيات):

أولاً. الاستنتاجات

توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية

- 1- يعد وجود التحكم المؤسسي أمراً ضرورياً لإيجاد نظاماً رقابياً محكماً يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديثه للجهات وتوزيعه المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة في الحد من هذه المخاطر؛
- 2- من الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي ضرورة وجود جهاز تدقيق داخلي كفء ولجنة للتدقيق يساهمان في حماية حقوق المساهمين والحفاظ على الأموال وتوفير المعلومات الموثوقة، مما يتطلب ضرورة التعاون البناء بينهما من جهة، وبينهما وبين المدقق الخارجي من جهة أخرى؛
- 3- هناك إدراك كبير لأعضاء مجلس الإدارة لمسؤولياتهم الخاصة بإدارة المخاطر ليس فقط اتجاه المساهمين بل المودعين الذين يوفران رافعة مالية لرأس المال البنك واتجاه غيرهم من المتعاملين؛
- 4- تختلف أدوات الرقابة داخل المنظمات ولكنها تشترك مع بعضها بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي ودورها باعتبارها وظيفة سائدة للإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الخارجيين لذا من الضروري إعادة هندسة هذه الوظيفة وفقاً للمعايير الدولية الحديثة ورفعها بالكوادر الكفاءة وتعزيز استقلاليتها لكي تتولى دورها في إدارة المخاطر؛
- 5- أظهرت النتائج أن المدقق الخارجي كان أقل الجهات التي تساهم في إدارة المخاطر، ويقتصر دوره بالدرجة الأولى في فحص إجراءات الرقابة الداخلية وليس هناك تعاون كبير بينه وبين الجهات الأخرى؛
- 6- وعدم وجود برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة لكل من المدققين، وأعضاء مجلس الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى عدم فهم البعض لدورهم في إدارة المخاطر، وقدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة بالشكل الذي يعزز دعائم التحكم المؤسسي.

ثانياً: التوصيات

- 1- من الضروري تحديد الخطوط الواضحة للمسؤولية والقدرة على المساءلة والاستفادة القصوى من عمل المدققين الداخليين والخارجيين، ولجنة التدقيق نظراً 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 إجراءات التعيين وتحديد الأجور؛

- 3 - عقد دورات تدريبية باستمرار لكافة المستويات الإدارية لتعريفهم بالمنظمة وأنظمتها وقوانينها التي تحكمها، وصلاحيات الوحدات والإدارات المختلفة ومسؤولياتهم، وزيادة توعيتهم بمبادئ التحكم المؤسسي الفعال؛
- 4 - الالتزام بالمعايير الدولية في إعادة هندسة وظيفة التدقيق الداخلي بالشكل الذي يعزز مساهمتها في متابعة وتقييم وتحليل المخاطر التنظيمية وأدوات الرقابة المرتبطة بها؛
- 5 - عقد دورات تاهيلية للمدققين الخارجيين من قبل الجهات المنظمة للمهنة لتطوير مهاراتهم في تحديث الطرق والأساليب التي يستخدموها في سبيل تعزيز فاعلية تدقيقهم في الحد من المخاطر المرتبطة بالبيانات المالية؛
- 6 - يحظى موضوع لجان التدقيق باهتمامنا كبيرا في الأردن تعزيزا لدوره في المسائلة لذا من الضروري التحديد الواضح للمسؤولية والسلطة، وتعديل التشريعات المرتبطة بتحديد واجبات هذه اللجان.

الهوامش والمراجع:

- 1 عصفور، محمد، «تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن من وجهة نظر المدقق»، المؤتمر العلمي المهني الخامس، لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، 2003.
- 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, <http://www.emeradin-sight.com>
- 4 الجوهر، كريمة، العقدة، صالح (2007)، «أعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر»، جامعة العلوم التطبيقية.
- 5 Herman son, Dana R. Rihenberg, Larry, 2003, «Internal Audit and organizational Governance», The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA.
- 6 Pickett, K. H. Spencer, 2005, «The Essential Hand-Book of internal auditing», John Wiley & Sons, Ltd.
- 7 جمعة، احمد حلمي، «التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي»، 2003، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25 أيلول، عمان، الأردن.
- 8 Coso, «Report of the Committee of Sponsoring Organizations of the tread way commission: Internal control – Integrated Framework», New York: AICPA, 1992, <http://www.tread way commission.org>.
- 9 Pickett.Op. Cit.
- 10 الواكد، ماهر، «الحوكمة الرشيدة والمنشآت المالية»، مجلة المدقق، العدد، 71-72 حزيران، 2007.
- 11 All, Standards for the professional practice Framework of Internal Auditing, 2130, August, 21st, 2002, www.the IIA.org.

12 Monks, R. & Minnow, N., «Corporate Governance», 2EP, Blackwell Publishers, Malden, MA, 2001.

13 COSO, op. cit.

14 NACD (National Association of Corporate Directors, «Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the role of the Board in corporate strategy», Washington, DC, NACD, 2000b, www.nacd on line, org.

15 IIA, Avison for the future, «Professional Practices framework for Internal Auditing, Altamonte Springs», IIA, 1999a, www.theiia.org.

16 Felix, W. A, Grambling, and Maletta, M., «Coordinating total Audit Coverage: The Relationship between Internal and External Auditors, Ahamonte Springs, FL., The IIA. Research Foundation, 1996.

http://www.the_iia.org.

17 البنك المركزي الأردني، «دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن»، 2007.

18 الوردات، خلف عبد الله، «لجان التدقيق بين الواقع والطموح»، المؤتمر العلمي المهني الخامس، لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، للفترة من 24-25 أيلول، عمان، 2003.

19 المرجع السابق لـ البنك المركزي الأردني.

20 التميمي، هادي، «مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية»، ط. دار وائل للنشر (الطبعة الثالثة)، عمان، 2006.