دور جهاز التدقيق الداخلي في الكشف عن الفساد من خلال المساءلة

The role of the Internal Audit Department in detecting corruption through accountability

أ . شادي البرغوثي	د. صالح العقدة	أ.د.كريمة علي الجوهر

المستخلص :يعتبر جهاز التدقيق الداخلي أحد أهم الوسائل الأساسية لتحقيق المساءلة وخاصة في ظل الازمات الاقتصادية، فقد وسَّع الباحثون دائرة الاهتمام بهذا الموضوع ليشمل اختبار مدى كفاءة أجهزة التدقيق الداخلي في البنك العربي وفروعه في الأردن،وأثر معايير التدقيق الداخلي الدولية في تعزيز دور المدقق في تحقيق المساءلة، وأثر معايير الخصائص ومعايير الأداء على عملية المساءلة التي يقوم بها. اعتمد الباحثون منهج التحليل الوصفي لتحديد دور جهاز التدقيق الداخلي في تحقيق أحد المبادئ الأساسية للحاكمية المؤسسية متمثلاً بالمساءلة لما لها من دور في كشف الفساد وتحديد الجهات المسؤولة عن ذلك، معتمدين في ذلك على الكتب والمراجع العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة كمصادر ثانوية، كما استُخدِمت الاستبانة كوسيلة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة كمصدر أولي، وصممت الاستبانة لتحتوي على محورين أساسيين، يتعلق الأول منهما باختبار مدى الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي الدولية، بينما يتعلق الثاني باختبار دور المدقق الداخلي في تحقيق المساءلة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضياته .و توصلت الدراسة إلى أن معايير التدقيق الداخلي (معايير الخصائص والأداء) تفسر ٥٣,٦% من التغيرات الحاصلة في دور المدقق الداخلي في تحقيق المساءلة في البنك العربي، ولمعايير الخصائص الدور الأكبر في ذلك، وتعتبر الاستقلالية والموضوعية الحجر الأساس في تحقيق المساءلة.

Abstract: Internal Audit is one of the most important backers of corporate governance, the researcher expanded his interest in this subject to examine the efficiency of Internal Auditors at the Arab Bank and its branches in Jordan to achieve Accountability which enhances the Corporate Governance and to identify the effect of the International Internal Audit Standards in strengthening the role of Internal Auditors in Accountability, and the effect of Attribute and Performance Standards in Accountability. The researcher applied descriptive analysis method to define the role of Internal Audit in the Arab Bank in achieving one of the basic principles of Corporate Governance assimilated in Accountability. The researcher's sources include books, scientific references and academic research in addition to

previous studies as secondary sources. The primary source is the survey which is used to achieve the basic objectives of this study. Moreover, the researchers used an appropriate statistical method to test the hypothesis

The study found that Internal Audit Standards (Attribute and Performance Standards) explain 53.6% of the changes in the Internal Auditor's role in Accountability in the Arab Bank, while the Attribute Standards have the major role in those changes, while independency and objectivity form the cornerstone for achieving Accountability.

المقدمة :ازداد الاهتمام بالدَّور الذي تقوم به الحاكمية المؤسَّسِيّة في مجال التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية، وجذب الاستثمارات، وتدعيم اقتصاديات الدول، وذلك عقب ظهور الأزمات المالية مؤخراً في دول شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة. ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهور تلك الأزمات الفساد الإداري والمالي، وسوء الإدارة، ونقص الشفافية. لذلك تمَّ وضع أسس معينة تنظِّم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح على نحو يؤدي إلى تحديد المسؤولية، وتعزيز المساءلة، والالتزام بالشفافية في التعامل بين هذه الأطراف لمنع تكرار الانهيارات المالية في المستقبل. إن مفهوم الحاكمية المؤسسية تعبير واسع يتضمن القواعد والممارسات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المنظمات، ومدى المساءلة التي تخضع لها مجالس الإدارة والمديرون والموظفون. وفي ضوء هذا المفهوم، تنامى الاهتمام بأجهزة التدقيق الداخلي حيث يُعد وسيلة تقييم مستقلة تساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة سير العمليات، وتساعد المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فاعليّة إدارة المخاطر، وإجراءات الرقابة، والحاكمية المؤسسية.انطلاقاً مما تقدم، اختار الباحثون هذا الموضوع لاختبار مدى كفاءة أجهزة التدقيق الداخلي في البنك العربي وفروعه في الأردن في تحقيق دوره في المساءلةمن خلال المباحث التالية .

((المبحث الاول : منهجية الدراسة))

مشكلة الدراسة:أخذ معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (Institute of Internal Auditors, IIA) على عاتقه تطوير مهنة التدقيق الداخلي، من خلال إصدار المعايير التي تنظم عمل المدقق الداخلي. ويُلاحظ بالنسبة لأجهزة التدقيق الداخلي في معظم المنظمات العاملة في الأردن أن عملها يُنظَّم وفقاً لتعليمات وضوابط خاصة تُحدِّدُ واجبات وصلاحيات هذه الأجهزة دون الاستفادة – في البعض منها – من المعايير الدولية، خصوصاً فيما يتعلق بضمان استقلاليتها وموضوعيتها، مما يؤثر سلباً على عملية تعزيز دورها في تحقيق المساءلة والكشف عن حالات الفساد. لذلك، هناك فجوة ما بين التعليمات المُنظِّمة لأجهزة التدقيق الداخلي في الأردن والمعايير الدولية

للتدقيق الداخلي. ولبيان مدى هذه الفجوة، ستحاول الدراسة تسليط الضوء على هذه المشكلة واكتشاف مداها في البنك العربي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١-ما هو دور المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي في تعزيز دور المدقق الداخلي بتحقيق المساءلة؟

٢-هل لمعايير الخصائص أثر كبير على عملية المساءلة التي يقوم بها جهاز التدقيق الداخلي؟

٣-هل لمعايير الأداء أثر كبير على عملية المساءلة التي يقوم بها جهاز التدقيق الداخلي؟

٤-هل هناك حاجة لإعادة تنظيم عمل المدقق الداخلي بالشكل الذي يعزز دوره في عملية المساءلة في البنك العربي لمواجهة حالات الفساد ؟

أهمية الدراسة: تعتمد الحاكمية المؤسسية على مجموعة من المعايير أو المبادئ وهي: الشفافية، والمسؤولية، والعدالة، والاستقلالية والمساءلة. ويقضي مبدأ المساءلة بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في المنظمة، أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم، أي تحمُّل الجهات المعنية في المنظمة تبعات الأعمال المناطة بها. وتتولى تحقيق هذا المبدأ جهات داخلية وخارجية متعددة تتمثل في: مجلس الإدارة، لجان التدقيق، المدقق الخارجي وجهاز التدقيق الداخلي. ويعتبر هذا الأخير من الأجهزة الرئيسية التي تقدم خدمات التأكيد الموضوعي والخدمات الاستشارية ومراقبة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية وتزويد الإدارة ومجلسها بتوقعات المخاطر وتحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لإدارة وتقليل تلك المخاطروبالتالي مواجهة حالات الفساد مما يؤدي إلى تعزيز دور الجهاز المذكورمن خلال تنوع الخدمات التي يؤديها.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١-التعريف بمفهوم المساءلة ومجالاته والياته ودوره في كشف الفساد وتحديد الجهات التي تتولى ذلك ودور جهاز التدقيق الداخلي في تحقيقه .

٢-اختبار مدى الالتزام بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي في البنك العربي ودور ذلك في تعزيز المساءلة فيه.

٣-تقديم التوصيات التي من شأنها تعزيز دور جهاز التدقيق الداخلي في تحقيق المساءلة والكشف عن الفساد في ضوء النتائج التي سيتم الوصول إليها.

منهجية الدراسة:اعتمد الباحثون على منهج التحليل الوصفي لتحديد دور جهاز التدقيق الداخلي في البنك العربي في تحقيق المساءلة، معتمدين في ذلك على المصادر التالية:

أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة والمصادر المتوفرة من خلال المواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: لغرض جمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة العملية، استُخدِمت الاستبانة كوسيلة رئيسية لتحقيق أهدافها، وتم تصميمها وفقاً لمحورين أساسيين:

يتعلق أحد المحورين بمدى توفر المستلزمات الرئيسية لجهاز التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، وينقسم إلى قسمين، الأول ويحوي ٢١ سؤالاً تقيس مدى التزام المدققين بمعايير الخصائص (السمات) والقسم الآخر يقيس مدى التزام المدققين بمعايير الأداء ويتكون من ١٩ سؤالاً.

أما المحور الثاني، فيتعلق بدور التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية في تحقيق المساءلة ويتألف من ٦ أسئلة.

وقد تم قياس **الصدق الظاهري** من خلال توزيع الاستبانة على مجموعة خبراء من الأساتذة والمهنيين والعاملين في البنوك للحكم على مدى صحة صياغة الأسئلة وكفايتها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وعُدلت الاستبانة في ضوء آراء الخبراء لتصبح جاهزة للتوزيع على العينة المختارة. ولقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام **معامل الثبات** (كرونباخ ألفا)، وقد بلغت قيمة ألفا لكامل فئات العينة ٩٤,٢٧ % = α، وهي نسبة جيدة، كونها أعلى من النسبة المقبولة وهي ٦٠%.

فرضيات الدراسة: تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تؤثر معايير الخصائص للمدقق الداخلي بشكل معنوي في تعزيز دوره في تحقيق المساءلة بالبنك العربي لمواجهة حالات الفساد.

الفرضية الثانية:تؤثر معايير الأداء للمدقق الداخلي بشكل معنوي في تعزيز دوره في تحقيق المساءلة بالبنك العربي لمواجهة حالات الفساد.

الفرضية الثالثة:لجهاز التدقيق الداخلي أثراً معنوياً في تحقيق المساءلة بالبنك العربي ومواجهة حالات الفساد

((المبحث الثاني :الاطار النظري والدراسات السابقة))

أولاً: مفهوم المساءلة وأهميتها لمواجهة حالات الفساد: المساءلة هي آلية مهمة في الحاكمية المؤسسية لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم وفحص وتدقيق قراراتهم وإتاحة الفرصة أمامهم لإيضاح أية نقاط غامضة أو تُهَم تُوجَّه إليهم سواء كانوا منتخَبين أو مُعيَنين. إن التزام المنظمات والدوائر العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارساتها للواجبات المنوطة بها يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية هذه المنظمات. والمساءلة والشفافية ليستا مجرد آليات داخل أنظمة معقدة بقدر ما هما قيمتان إنسانيتان من قيم المجتمع الناضج والصحي. فالمجتمع يحتاج إلى نشر تلك القيمة بطرق تعليمية أكثر من فرضها كنمط إداري، وبالتالي يجب أن نغرس قيم الشفافية والمساءلة في ثقافة المجتمع بطرق تصل إلى القيم العامة. ويعتبر المهتمون بتطوير أنظمة الحكم الداخلي للمنظمات، أن شيوع قيم الشفافية والمساءلة يرتبط ببقاء ثقة الجمهور بهذه المنظمات. والمساءلة تساعد على منع استفادة فئة دون أخرى من الثروة بحسب العلاقات القرابية. (جبر، ٢٠٠٧، ص٣٠) ومن الملاحظ أن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية تبادلية وطردية، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المساءلة والعكس صحيح. والانفتاح على الجمهور من شأنه أن يؤدي إلى نجاح عملية المساءلة وتثبيت المصداقية أمام الجمهور وبالتالي

حصول برامج المنظمة وسياساتها الاقتصادية على التأييد، أما انعدام الشفافية فإنه يفضي إلى زعزعة الاستقرار. وتُعدُ المساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد الإداري، فهي معيار ضابط لأداء المنظمات وتقييم هذا الأداء من خلال المحاسبة التي تخضع لها، على يد السلطات التشريعية أو القضائية أو الجهات المختصة لمكافحة الفساد. (المصدر السابق، ص٣٣) و تكثر التعاريف الخاصة بالمساءلة، وتفسر عادة لتتناسب مع الظروف وتدل المساءلة على عدة قضايا مثل التدقيق، والرقابة، والفحص، والقدرة على الاستجابة، و"الجزاء والعقاب أيضاً". ويعتمد تفسير المساءلة على أربعة تساؤلات، وهي:

من تقع عليه المساءلة؟ ومِن قِبل مَن تكون المساءلة؟ وفيما تكون المساءلة؟ وبأي طريقة أو آلية تتابع هذه المساءلة؟ (MacCarthaigh, 2005, P.2) فقد ورد في إعلان نيودلهي أن المساءلة تعني التزام الأشخاص أو السلطات المخولة بإدارة الموارد العامة برفع تقرير حول إدارتها لهذه الموارد، وأن تُسأل هذه الجهات عن المسؤوليات المالية والإدارية والبرامج المنوطة بها. وتساعد عمليات الرقابة الداخلية إدارة المنظمة في تحقيق المساءلة. (الجوهر، ١٩٩٩، ص١٦) كما تم تعريفها بأنها تمكين المواطنين وذوى العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومحاسبة الموظفين العموميين والمسؤولين عموماً من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدى ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند. (عفيفي، مصدر سابق ذكره، ص٨) وعُرفت المساءلة أيضاً بقابلية تحمل المسؤولية "أي أن أصحاب القرار يعملون في جو من الشفافية ويقدمون المعلومات الكافية لتقييم القرارات المتخذة ونتائج تنفيذها على المجتمع بكل فئاته، وهم يقبلون بالتنحي عن المسؤولية في حال ارتكابهم أخطاء في ممارسة العمل واتخاذ القرارات، وخضوعهم لاعتبارات عائدة إلى مصالح خاصة أو فرعية في ممارسة وظائفهم، بدلاً من التقيد بالمصلحة العامة". (السنبل، ٢٠٠١، ص١٩)

ومع ازدياد الوعي العام، أصبح الطلب على المساءلة العامة على الأفراد أو الوحدات التي تدير الموارد العامة أكثر وضوحاً، بحيث أصبحت الحاجة مُلحة لإيجاد عملية المساءلة وتشغيلها بفاعلية، ويلخص عفيفي أهمية المساءلة بالآتي: (عفيفي، مصدر سابق ذكره، ص٩)

- قطع الطريق على المسؤولين في محاولة تغطية أعمالهم غير السليمة أو غير المشروعة بسبب اتساع نطاق مصادر ومحركي المساءلة.
- تقليل فرص الاتفاقات غير المشروعة بين المجالس المسؤولة والجهات المكلفة بالرقابة والتدقيق.
- معاونة جهات الرقابة والتدقيق في القيام بعملها على الوجه الصحيح.
- كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد.
- حماية المصالح العامة بشكل أكثر فاعلية.
- توخي المسؤولين للمزيد من الحيطة والحذر في أعمالهم طالما أن المساءلة متسعة المصادر.

ثانياً: الجهات الخاضعة للمساءلة والجهات التي تتولى المساءلة:حدد قانون ساربينز أوكسلي (SOX) الجهات التي تكون خاضعة للمساءلة، حيث ذكر أنه من ضمن وظيفة ومسؤولية الإدارة العليا تأكيد صلاحية وسلامة

القوائم المالية للشركات المساهمة العامة. وقد أقرَّ الكونغرس الأمريكي هذا القانون ليتم تحميل الرئيس التنفيذي والمدير المالي المسؤولية في حال وجود فساد في المعلومات أو القوائم المالية. وفي السابق لم يكونوا يتحمَّلون أيةَ مسؤولية عند إدعائهم عدم المعرفة بالمخالفات والفساد. ولكن هذا القانون أعطى القوة للزج بالسجن وفرض الغرامات على الرئيس التنفيذي ومدير القطاع المالي أو من كان نظيراً لهما في المناصب والمستويات الإدارية العليا إذا وجد أنهم مذنبون وقاموا بالتوقيع على قوائم بها فساد وتلاعب هام نسبياً. (Pcaob, 2002, P.3)

تخضع الشركة المساهمة العامة عادة لسيطرة مجلس إدارة، ويفوض هذا المجلس جزءاً من صلاحياته لمدير تنفيذي يتولى إدارة الشؤون اليومية على أن يقوم بالحصول على مصادقة مجلس الإدارة على القرارات الهامة. وتتعرض إدارة المنظمة وأعضاء مجلس الإدارة خلال ممارسة مهامهم لمواقف تتطلب منهم اتخاذ قرارات لا تؤثر على مصالح المساهمين فقط بل تتعداها إلى مصالح غيرهم من الأطراف ذات العلاقة، مما يضعهم ضمن نطاق تضارب المصالح. وعليه، فإن نجاح نظام الحاكمية المؤسسية في المنظمة يتطلب تطوير ميثاق للسلوك المهني يحكم ممارسات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فيها، وحثهم على مراعاة الأخلاقيات الوظيفية في اتخاذ القرارات. وتتمثل العناصر الأساسية للسلوكيات الوظيفية التي يفترض أن يتمسك بها أعضاء مجلس الإدارة في: الاستقامة، والنزاهة، والأمانة، والمصداقية، والانفتاح، والمسؤولية والمساءلة. ويعتبر مجلس الإدارة مخلاً بواجباته المهنية إذا ثبت ارتكابه إهمالاً جسيماً في اتخاذ قراراته، أو إذا انخرط في معاملات أو صفقات تحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة المنظمة. (مطر ونور، ٢٠٠٧، ص ٥٤) يتولى مساءلة الإدارة ومجلس الإدارة جهاز **التدقيق الخارجي**، باعتباره جهازاً مستقلاً ومتخصصاً يكفل الاطمئنان إلى أن الإدارة ومجلس الإدارة للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات. وتوصي مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بأن يتم إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً لمستويات شفافية ذات جودة عالية، وأن يتم تدقيق البيانات المالية من مدقق حسابات خارجي مستقل وكفء ومؤهل، ليقدم تأكيدات للمساهمين بأن البيانات المالية تُظهر بصدق الموقف المالي للمنظمة ونتائج أعمالها من كل النواحي الهامة وأن يكون المدققون خاضعون لنظام هيئة رقابة مستقلة، وأن يكون المدققون الخارجيون قابلين للمساءلة أمام المساهمين وأن يقوموا بعملهم وفقاً للعناية المهنية اللازمة بموجب المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، وأن يتم توفير المعلومات بفرص متساوية لجميع الأطراف وفي الأوقات المناسبة. (خوري، ٢٠٠٦، ص ٥) ويعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤوليةً كاملةً عن التحقق من وجود واستمرار نظام رقابة داخلي فعّال ومناسب، حيث تقع على عاتق المجلس عدة مسؤوليات منها: مواجهة المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة ووضع تطبيق مقبول لها، والمراجعة الدورية لاستراتيجيات العمل والسياسات العامة للمنظمة ومدى ملاءمة استراتيجيات المنظمة وحدود المخاطر، بالإضافة إلى التأكد من قيام الإدارة العليا باتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر. كما يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من أن الإدارة العليا تراقب فاعلية نظام الرقابة الداخلية من خلال المناقشة الدورية مع الإدارة العليا حول فاعلية نظام الرقابة والمراجعة الدورية لتقييم الإدارة لنظام الرقابة الداخلي؛ للتأكد من قيامها بمتابعة تطبيق توصيات المدققين

والجهات الإشرافية فيما يتعلق بنقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية. وحتى يتم تحقيق ذلك يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالموضوعية والكفاءة، وأن يكونوا على دراية بالنشاطات والمخاطر التي تواجه المنظمة. كما يجب أن يتصفوا بالقوة والفاعلية لاسيما إذا ما اقترن ذلك بنظام اتصالات فعّال، وقدرة مالية، وتدقيق داخلي يتصف بالكفاءة والفاعلية، وذلك لتقديم آلية يتم من خلالها ضمان تصويب المشاكل التي قد تُضعِف من كفاءة نظام الرقابة الداخلية. (الرمحي، ٢٠٠٤، ص ٨٤) ازدادت أهمية **لجان التدقيق** مع ازدياد الاهتمام بالتدقيق الداخلي وحاجة المنظمات إلى بيانات صحيحة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب. وقد تم الإجماع على أن يكون أعضاء هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وعلى الأقل، أن لا يكونوا من العاملين في المنظمة. وقد وضع معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) بياناً بيَّن فيه علاقة لجان التدقيق مع جهاز التدقيق الداخلي وأن المسؤولية الأساسية للجنة التدقيق يجب أن تتضمن مساعدة مجلس الإدارة على تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بسياسات المنظمة والرقابة الداخلية. وعليها أن تحافظ على خطوط الاتصال بين المجلس والتدقيق الخارجي والداخلي والإدارة المالية، والتأكد من قيام التدقيق الداخلي بفحص وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية والحكم عليها، ودراسة خطة التدقيق الداخلي السنوية ومراجعة الملاحظات الواردة في تقارير التفتيش وتقارير التدقيق الداخلي ومتابعة الإجراءات المتخذة بشأنها، والتأكد من دقة الإجراءات المحاسبية والرقابية وسلامتها ومدى التقيد بها. كما يجب على لجنة التدقيق تحديد المخاطر المقبولة بالإضافة إلى التأكد من الالتزام بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي. وأخيراً، دراسة أية مسألة تُعرض عليها من قِبل مجلس الإدارة أو أية مسألة ترى اللجنة ضرورة بحثها وإبداء الرأي بشأنها. (الوردات، ٢٠٠٦، ص ٧٧) ونتيجةً لفاعلية الأسواق المالية وتزايد الشركات المساهمة العامة، صار لزاماً أن تلقى وظيفة **التدقيق الداخلي** اهتماماً كبيراً في إتمام عملية المساءلة، حيث تتولى هذه الوظيفة عملية التقييم المستمرة لكافة النشاطات المختلفة؛ للتأكد من مدى التزام المنظمة والعاملين فيها بالقوانين والنظم والأحكام العامة وكذلك السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية للأعمال؛ وذلك لإضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها. (Arens, 2003, P.760) وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي مسؤوليات متعددة لتحقيق مهامها وذلك بحسب الصلاحيات الموكلة إليها حيث يقوم مدير التدقيق الداخلي بوضع سياسات لنشاط التدقيق الداخلي ورفعها للمدير العام ولجنة التدقيق، والمصادقة على جميع التقارير والمراسلات الصادرة عن التدقيق بما فيها التوصيات لتحسين العمل، وتقديم التقارير الدورية للمدير العام ولجنة التدقيق بصورة منتظمة عن نتائج أعمال التدقيق، والتعاون مع المدققين الخارجيين، والتأكد من تنسيق الجهود وتحقيق الاستفادة المتبادلة. ويجب أن يتصف موظفو التدقيق بالأهلية والكفاءة المهنية التي تؤهلهم للقيام بأداء وظائفهم على خير وجه. ويتطلب ذلك وجود موظفين يتمتعون بالخبرة، وأن يخضعوا لبرامج تدريبية مستمرة تساعد على تطورهم واكتسابهم المزيد من المعرفة والخبرة. كما يجب أن يكون المدقق الداخلي ملماً بأهداف المنظمة، وسياساتها وخططها، وبرامجها، وعملياتها، والقوانين المالية والإدارية، والإجراءات المحاسبية المتبعة والممارسات الإدارية السائدة. (الوردات،

مصدر سابق ذكره، ص ٢٦٣-٢٨٨) ويلعب المدققون الداخليون دوراً هاماً في تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر حيث وضَّحت معايير معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) هذا الدور بما يلي: (الرمحي، مصدر سابق ذكره، ص ١٧٥)

- إن دور المدققين الداخليين في تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر هو دور استشاري من حيث مساعدة المنظمة على تحديد وتقييم وتطبيق منهجيات مناسبة لإدارة المخاطر وذلك من خلال فحصها وتقييمها وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة هذه العمليات.
- هناك خمسة عناصر أساسية يجب أن تحققها عمليات تقييم المخاطر حتى يتم تحقيق الكفاءة وهي:

– تحديد أولويات المخاطر الناتجة عن إستراتيجية المنظمة.

– قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتحديد مستوى المخاطر المقبولة للمنظمة.

– تصميم وسائل للحد من المخاطر وتطبيقها لتخفيض المخاطر عند ذلك المستوى.

– التقييم الدوري للمخاطر من خلال الرقابة المستمرة للأنشطة.

– رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة والإدارة العليا بنتائج عمليات إدارة المخاطر، واطلاع المساهمين على المخاطر واستراتيجياتها والرقابة عليها.

ويتطلب من المدقق الداخلي ضرورة التعاون البنّاء فيما بينه وبين المدقق الخارجي. فقد نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي بتنسيق جهود التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي للتأكد من توفر التغطية المناسبة، ولتقليل الجهود المكررة، كما أن وجود لجنة تدقيق تتمتع بصلاحيات تكفل لها الاستقلالية وحق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي للمنظمة، والأهم من ذلك هو الحق في متابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة المنظمة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من مقترحات وتوصيات يمكن أن تساهم في تعزيز دور هذه الجهات في تحقيق المساءلة. (اليعقوب، ٢٠٠٦، ص ١٢٦)

ثالثاً: مجالات المساءلة وآلياتها: إن استكمال وتفعيل أنظمة المساءلة في القطاع العام يعني وضوح الالتزامات وقنوات الاتصال وتحديد المسؤوليات. فالمساءلة بمفهومها العام تفرض خضوع كل من حصل على تفويض من جهة معينة بصلاحيات وأدوات عمل، بالإجابة عن كيفية التصرف واستخدام الموارد والصلاحيات التي وضعت تحت تصرفه. ويتعلق عمل المدقق الداخلي بإلزام الإدارات بالسياسات الموضوعة من قبل الإدارة العليا والمعتمدة بالمنظمة ومراقبة المخاطر، وذلك بتحديد وتقييم التأثير المحتمل للمخاطر على المنظمة. (شقور، ٢٠٠٧، ص ١٣) ويقوم جهاز التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية: (الوردات، مصدر سابق ذكره، ص ٣٩)

- **تحديد كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المنظمة:** تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمانة معقولة بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها، حيث يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قِبل الإدارة وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نُفذت كما خُطط لها.

▪ **قابلية المعلومات للاعتماد عليها:** تعتبر الشفافية من الأبعاد الهامة للحاكمية المؤسسية، ويمكن تعريف الشفافية بأنها الإفصاح العام عن معلومات موثوقة لمساعدة مستخدمي هذه المعلومات على إجراء تقييم دقيق للموقف المالي للمنظمة وإنجازاتها وأنشطتها ومخاطرها وإدارة هذه المخاطر. ولا يعني ذلك أن الإفصاح وحدَه يوفر الشفافية المطلوبة، بل يجب أن تتوفر في المعلومات المقدَمة الدقة والاكتمال من الناحية الكمية والنوعية وأنه يجري تقديمها في أوقاتها المناسبة. أما موضوع الإفصاح عن المعلومات وفقاً لمتطلبات التشريعات وتعليمات الجهات الرقابية فهو يستند إلى قاعدة أن السوق تنطوي على آلية منظمة تكافئ المنظمات التي تتبع الحاكمية المؤسسية بما فيها إدارة المخاطر بشكل فعّال، وتعاقَب المنظمات التي تدير ظهرها للحاكمية ولا تعي إدارة مخاطرها بالشكل المطلوب، ولا يمكن لآلية السوق هذه أن تعمل بفاعلية إلا إذا كان متاحاً لكل الأطراف المعنية الوصول إلى معلومات ذات موثوقية، ومقدَمة في أوقاتها. ويساهم المدقق الداخلي في تحقيق ذلك. (خوري، مصدر سابق ذكره، ص ٣)

▪ **الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة:** يتحقق التدقيق الداخلي من أن العاملين في المنظمة يقومون بما هو مطلوب منهم إزاء اتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات. وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك، فإنه ينبغي على المدقق تحديد الأسباب. إذ قد تكون الإجراءات خاطئة ولا يمكن تطبيقها وليس المسؤول عن ذلك الموظف فقط. كما يجب عليه تحديد التكلفة والمخاطر الناتجة عن عدم الالتزام، وما هي الطريقة التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات المحددة.

▪ **تحديد مواطن المخاطر:** على المدقق الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية، وإعلام الإدارة عنها، ويتم تحديد مواطن المخاطر من خبرة المدقق السابقة في المنظمة، أو من وجوده في منظمات أخرى ذات نشاط مشابه، أو من معلومات مستقاة من مصادر أخرى. ويشير معيار التدقيق الداخلي إلى أن إدارة التدقيق الداخلي يجب أن تساهم في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة عن طريق تقييم وتحديد تعرضها الجوهري للمخاطر، كما يجب أن تُوضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على أساس تقييم المخاطر مرة واحدة سنوياً على الأقل، رغم أنه من الصعب وضع سياسة مثلى لإدارة المخاطر حيث أنها ليست سياسة ثابتة بل تتغير من وقت لآخر، ويجب الأخذ بالاعتبار توجيهات الإدارة ومجلس الإدارة في هذه العملية. (الوردات، مصدر سابق ذكره، ص ٢٠٠) إن مسؤولية إدارة المخاطر ليست مسؤولية فردية تقع على عاتق الموظف المعني بإدارة المخاطر، وإنما هي مسؤولية تكافلية للمستويات الإدارية كافةً، وعلى الشخص الذي يتولى إدارة المخاطر أن يكون على معرفة ودراية بما تعنيه المنهجية المستخدمة في إدارة وقياس المخاطر والاهتمام بالمخاطر ذات الأثر الكبير التي يجب إطلاع الإدارة العليا عليها مباشرة ودون تأخير. كما يجب أن تكون الأدوات والوسائل المستخدمة في عملية قياس المخاطر، والأنظمة والأدوات المساعدة لها واضحة ومعروفة جيداً. (الرمحي، مصدر سابق ذكره، ص ٣١)يقوم المدققون بتأسيس برامج للتدقيق الداخلي وانتهاج مدخل موضوعي لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وفاعلية الرقابة وعملية إدارة الحاكمية المؤسسية من خلال

الإجراءات التفصيلية للتدقيق. كما يقومون باستخدام آلية التقييم الذاتي للرقابة، حيث يعتبر التقييم الذاتي للرقابة مفهوماً حديثاً في مجال الرقابة والمخاطر، وهو نظام يساعد المنظمة في تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها، ويشارك العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم في عملية تحديد المخاطر وتقييم الضوابط الرقابية. (اليعقوب، مصدر سابق ذكره، ص ١٦٥) وقد عرّف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) التقييم الذاتي بأنه "عملية يتم من خلالها اختبار وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية بهدف توفير تأكيد معقول بأن كافة الأهداف التشغيلية قد تم تحقيقها". (Hubbard, 2000, P.2)

يتضح مما سبق أن عملية التقييم الذاتي للرقابة تعتمد على تقييم الرقابة الداخلية من خلال استخدام أساليب تقييم معينة بحيث يكون الدور الأكبر للإدارة التشغيلية وليس للتدقيق الداخلي. وهناك عدد من المزايا تعود على المنظمة في حال تطبيق آلية التقييم الذاتي للرقابة مثل مساعدة الموظفين الأساسيين في كافة المستويات الإدارية على الفهم السليم لواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه تفعيل الرقابة وإدارة المخاطر، وزيادة الوعي داخل المنظمة حول فهم أهداف المنظمة ودور الرقابة الداخلية في تحقيق هذه الأهداف، ومساعدة جهاز التدقيق على توجيه انتباهها نحو الجوانب ذات المخاطر الأعلى وتركيز جهودها نحوها. ويمكن للمدقق استخدام بعض الآليات في تحليل المخاطر منها مصفوفة المخاطر التي تبين أثر كل خطر على أهداف الأنشطة الأساسية للمنظمة، وتعبر عن قياس ذلك الأثر بشكل كمّي. (الرمحي، مصدر سابق ذكره، ص ١١٣)

رابعا :الدراسات السابقة :

١ – دراسة السمهوري (٢٠٠٧) "أثر مرتكزات حاكمية الشركات والإجراءات التحليلية في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية": تمَّ إعداد هذه الدراسة لاختبار أثر توفر بعض مرتكزات الحاكمية المؤسسية، واستخدام الإجراءات التحليلية في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية، وذلك باستخدام النموذج الإحصائي المصمم من قبل (ECKEL, 1981) لإثبات وجود حالات الانسياب الوهمي في أرقام الربح المعلنة في عينة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في دليل الشركات ضمن قطاع الصناعة والخدمات في الأردن والذي يعتبر نوعاً من التلاعب في القوائم المالية. وقد لوحظ أن مثل هذه الممارسات موجودة في بعض تلك الشركات، كما لوحظ أن العديد من شركات التدقيق في الأردن لم تعكس ذلك في تقريرها عن تلك الشركات، وهذا أمر يثير علامات استفهام عديدة حول كفاءة ومقدرة شركات التدقيق الموجودة في الأردن، فاستُخدِم اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة قدرة النسب المالية في التمييز بين مجموعة الشركات التي تستخدم ممارسات الانسياب الوهمي للدخل مع الشركات الأخرى التي لم يثبت استخدامها لتلك الممارسات، ووزعت استبانة على كافة الشركات في عينة الدراسة لمعرفة مدى توفر مرتكزات الحاكمية المؤسسية لديها وأثر ذلك في وجود ممارسات الانسياب الوهمي للدخل حيث تم استخدام أسلوب الانحدار لدراسة هذا الأثر.

٢ – دراسة هواري وأمجدل (٢٠٠٦) "الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية": من خلال السعي للحصول على معلومات للتوصل إلى صيغة علمية صحيحة تضمن نجاح الشركات

المساهمة، وتحقق المصالح المتبادلة بين هذه الشركات والحكومة والجمهور، وجد الباحثان في الأدبيات الاقتصادية العالمية والتجارب العالمية انتشار مصطلح حوكمة الشركات، وهو نظام مطبّق في العديد من الدول المتقدمة والنامية، برزَ هذا المفهوم بعد أن عانت تلك الدول من أزمات مالية، وتعثر بعض الشركات وانتشار الفساد المالي والإداري فيها. ويتضمن مفهوم حوكمة الشركات مجموعة متكاملة من المعايير، والأسس التي يجب أن تراعى في الشركات المساهمة أولاً، وفي الدولة والاقتصاد ثانياً، لضمان نجاح الشركات المساهمة وتحقيق غايتها، وضمان مساهمتها بشكل صحيح في نمو الاقتصاد الوطني بشكل عام.

تعرضت الدراسة المشار إليها للنقاط المفصلية التالية: مفهوم الحوكمة، الإطار النظري للحوكمة، أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك، لجنة بازل والحوكمة المؤسسية للبنوك، واقع الحوكمة المؤسسية للبنوك في بعض الدول العربية.

٣- دراسة اليعقوب (٢٠٠٦) "التدقيق الداخلي ودوره في التحكم المؤسسي" (دراسة تطبيقية على منشآت الأعمال في العراق): ركزت الباحثة في دراستها على دور وظيفة التدقيق الداخلي في توجيه عمليات الشركات نحو النجاح، حيث تساعد في فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية وتزويد أفراد الإدارة على كل المستويات بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الحماية المادية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤولياتهم والتي تشكل أحد عناصر الحاكمية المؤسسية كقسم يعمل على ضبط العمل داخل الشركات خاصة عند توسع قاعدة المساهمين والبدء بالفصل بين الملكية والإدارة ووجوب اعتماد المعايير الدولية للتحكم المؤسسي باختلاف أنواعها ومجالات نشاطاتها، ومن نتائج الدراسة أن نجاح وظيفة التدقيق الداخلي يتطلب الفهم العميق لأهداف الشركة واستراتيجياتها ثم وضع الخطط المناسبة لتحديد أولويات العمل فضلاً عن امتلاك إستراتيجية ثنائية الأدوار لدعم فاعلية الحاكمية المؤسسية في حماية قيمة المساهم من خلال أنشطة التأكيد المتعلقة بتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والحاكمية المؤسسية، إلى جانب تعزيز عملية إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها.

٤- دراسة (Zeleke, ٢٠٠٧) "كفاءة أداء جهاز التدقيق الداخلي لتعزيز الحاكمية المؤسسية الجيدة في القطاع العام": تعتبر أجهزة التدقيق الداخلي وسيلة من أقوى وسائل تقييم وتعزيز نظام الحاكمية المؤسسية الجيد في المنظمات. لذلك، فإنها تلقى في كثير من البلدان اهتماماً متزايداً باعتبارها عنصراً هاماً للإدارة المالية في الحكومة، وبوصفها أداة لتحسين أداء القطاع الحكومي. وفي هذا الصدد، تم إجراء دراسة استقصائية على مجموعة مختارة من المؤسسات العامة في إثيوبيا لتقييم وتحديد الممارسات الحالية ومقارنتها مع الممارسات المرجوة من جهاز التدقيق الداخلي، وتحديد أثر الفجوات على دور الجهاز في رصد وتعزيز نظام الحاكمية المؤسسية الجيد في القطاع العام. وتكشف النتائج أن جهاز التدقيق الداخلي الموجود في القطاع العام لا يوجد لديه الكفاءة للمشاركة في تقييم فاعلية هيكل الحاكمية المؤسسية بسبب نقص الموارد، وضعف قيادة جهاز التدقيق الداخلي، وعدم وجود إطار مفاهيمي مناسب لقياس أداء جهاز التدقيق الداخلي وعدم وجود الموظفين الأكفاء. ومع ذلك، وللحد من الفساد وعدم الكفاءة في القطاع العام في إثيوبيا، لا بدّ من تشجيع المساءلة وتوفير المزيد من الشفافية عن الخدمات والبرامج الحكومية،

وإيجاد جهاز تدقيق داخلي قوي كجزء من نظام السيطرة على الإدارة الحديثة لوضع هيكل حاكمية مؤسسية مناسب من خلال تهيئة موارد كافية وموظفين أكفاء.

٥- دراسة (Coram, Ferguson & Moroney, ٢٠٠٦) "أهمية التدقيق الداخلي في اكتشاف التلاعب":

أشارت هذه الدراسة إلى أهمية الحاكمية المؤسسية في الوقت الحاضر، وإلى أهمية التدقيق الداخلي كعنصر هام من عناصر تحقيق الحاكمية المؤسسية من خلال دوره في اكتشاف التلاعب في المنظمات. وتهدف هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كان احتمال اكتشاف التلاعب في المنظمات التي تتوفر فيها وظيفة التدقيق الداخلي، أكبر منها في المنظمات التي لا تتوفر فيها هذه الوظيفة. وتم التوصل إلى أن المنظمات التي تتوفر فيها أجهزة التدقيق الداخلي لديها قدرة أكبر على اكتشاف التلاعب، إضافة إلى أن المنظمات التي تعتمد على مصادر تدقيق خارجية هي أقل قدرة على اكتشاف التلاعب من المنظمات التي تأخذ على عاتقها تطوير دور أجهزة التدقيق الداخلي فيها، وهذا ما يعطي دليلاً قوياً بأن التدقيق الداخلي يضيف قيمة من خلال مساعدة البيئة الرقابية لاكتشاف التلاعب في المنظمات، وفي ضوء هذه النتائج تم الاقتراح بضرورة تعزيز فاعلية دور التدقيق الداخلي في المنظمات بدلاً من استخدام مصادر خارجية للتدقيق.

٦- دراسة (Solomon, 2004) "الحاكمية المؤسسية والمساءلة": تناولت هذه الدراسة تحليل الحالة الراهنة لمهنة المحاسبة وتحديد العلاقة بين الحاكمية المؤسسية والمساءلة، وتحديد أسباب فشل المنظمات وخداع المستثمرين وتحويل الثروة من المساهمين إلى الإدارة، واستخدام المعلومات المحاسبية في خداع المساهمين. وقد حددت الدراسة أطراف مشكلة الحاكمية المؤسسية بكل من واضعي المعايير المحاسبية، والمدققين، والعميل (المنشأة) والإدارة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه قبل صدور قانون (Sarbanes-Oxley) كان اهتمام المدققين منصباً على زيادة الإيرادات من خلال تقديم الاستشارات مقابل اهتمام أقل بعملية التدقيق، والتعاقد مع الإدارة باعتبارها العميل، والسماح بتقديم خدمات كل من التدقيق الداخلي والخارجي في آن واحد. كان الوضع قبل القانون- بالنسبة لمجلس الإدارة - ينطوي على بعض جوانب القصور، وأهمها اختيار أعضاء مجلس الإدارة بواسطة المديرين التنفيذيين، سواءٌ كانوا من أصدقائهم أو ممن لديهم مصالح مادية، ولم تكن مكافأة أعضاء مجلس الإدارة تُحسَب على أساس الأداء. وكان هناك قصور في المنظمات يتمثل في ضعف الرقابة الداخلية، وعدم الربط بين الرقابة الداخلية والخارجية، وضعف نظم الأمان. وبناء على الوضع السابق، فقد جاءت الإصلاحات الجوهرية في أمريكا من خلال القانون الذي يهدف إلى التأكيد على ضرورة تعزيز فاعلية الحاكمية المؤسسية وتحديد المسئوليات. وتطلّب القانون ضرورة وجود لجنة للمكافآت ولجنة للحاكمية المؤسسية، وتبني المعايير الأخلاقية، كما تطلّب ضرورة وجود لجنة تدقيق مستقلة عن مجلس الإدارة، تتولى تعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه، ويقدم المدقق الداخلي تقريره إلى هذه اللجنة، مع ضرورة عدم قيام المدقق بتقديم استشارات إلى العميل إذا تعارض ذلك مع عملية التدقيق. كما يجب على المدقق

الخارجي أن يؤكد على جودة الرقابة الداخلية للعميل من خلال فحصه لها، وتطلّب القانون ضرورة تناوب القائمين على عملية التدقيق وعدم بناء العلاقة مع نفس المدقق أو مكتب التدقيق لفترة طويلة.

٧ – دراسة (Leung, Cooper & Robertson, ٢٠٠٣) "**دور التدقيق الداخلي في الحاكمية المؤسسية والإدارة**":أجريت هذه الدراسة في أستراليا، وتهدف إلى تقييم دور التدقيق الداخلي في الحاكمية المؤسسية والإدارة، وتضع الدراسة تعريفاً للمساءلة والأهداف، آخذين في الاعتبار طبيعة التدقيق الداخلي ومدى تطبيق معايير معهد المدققين الداخليين الأمريكيين للممارسة المهنية. أوصى الباحثون بتحسين ممارسات أجهزة التدقيق الداخلي من خلال مراجعتها من قِبل معهد المدققين الداخليين الأمريكيين وغيره من المنظمات والهيئات التشريعية والحكومية.
ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:ان الدراسات السابقة تطرقت الى مفهوم الحاكمية المؤسسيةومبادئه بشكل عام ولم يتم التركيز على المسائلة الافي بعض الدراسات كما انها تطرقت الى العديد من الجهات التي تتولى المساءلة، و لم تركز على دور جهاز التدقيق الداخلي في تحقيق المساءلة، فيما عدا دراسة اليعقوب التي ركزت على دور التدقيق الداخلي في الحاكمية المؤسسية بشكل عام. وكذلك دراسة Leung, Cooper & Robertson ودراسة Zeleke.

((المبحث الثالث الجانب العملي))

اولا : مجتمع الدراسة: يعتبر البنك العربي الأكثر انتشاراً على الساحتين العربية والدولية من بين بنوك المنطقة، ويسعى دوما للبحث عن وسائل لتعزيز موقعه وتطوير خدماته المالية في الأردن، ولقد كان من المؤسسات الرائدة التي التزمت بمفاهيم الحاكمية المؤسسية في الشرق الأوسط، فقد شُكلت لجنة الحاكمية المؤسسية والسياسات العامة من أعضاء مجلس الإدارة في عام ٢٠٠٢، وأُنشئت إدارة خاصة تُعني بالامتثال لمتطلبات الرقابة المصرفية وتعزيز السلوك المؤسسي الهادف إلى تحقيق التميز في هذا المجال. ويلتزم مجلس إدارة البنك بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع نشاطات البنك، ويتبع البنك في هذا المجال تعليمات البنك المركزي الأردني الذي تبَنى توصيات لجنة بازل حول الحاكمية المؤسسية، كما يتبع متطلبات سلطات الرقابة في البلدان الأخرى التي يعمل فيها.علاوة على ذلك، يمتد دور البنك العربي إلى دعم نشاطات عديدة تساهم في خدمة المجتمع وتطوره، كدعمه لنشاطات هامة في المجالات العلمية والثقافية والصحية والزراعية والرياضية والبيئية.وقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في جهاز التدقيق الداخلي وإدارة الامتثال لمتطلبات الرقابة المصرفية وإدارة المخاطر ومديرو الفروع والأقسام في الإدارة العامة وفروعه المنتشرة في الأردن والمدققين الخارجيين.

ثانيا : توصيف خصائص عينة الدراسة: تم توزيع ١٢٠ استبانة وتم قبول ١٠٠ استبانة بعد استرداد ١٠٦ منها حيث رُفضت ٦ استبانات لعدم تكامل المعلومات فيها. واشتملت العينة على كامل المدققين الداخليين في البنك العربي في الأردن، وعينة عشوائية شملت ٦ مدراء من فروع مختلفة، كما احتوت على ٢٢ مدير من مدراء

الأقسام العاملين في الإدارة ووحدة مركزية العمليات، بالإضافة إلى كل المدققين الخارجيين القائمين بعملية التدقيق الخارجي على البنك العربي في شركة ديلويت آند توش الشرق الأوسط (الأردن).

واحتوت الاستبانة على معلومات عامة تصف بعض الخصائص للعينة، والجدول التالي يلخص توصيف تلك الخصائص باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (١) وصف العينة وفقاً لبعض المتغيرات

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدقق داخلي	٦٥	%٦٥
مدير فرع / دائرة	٢٨	%٢٨
مدقق خارجي	٧	%٧
المجموع	١٠٠	%١٠٠
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	٥	%٥
بكالوريوس	٧٤	%٧٤
دراسات عليا	٢١	%٢١
المجموع	١٠٠	%١٠٠

التخصص	التكرار	النسبة
محاسبة	٥٢	%٥٢
إدارة	٢٠	%٢٠
علوم مالية ومصرفية	٢٦	%٢٦
أخرى	٢	%٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة

أقل من ٥ سنوات	٢٠	%٢٠
٥-١٠ سنوات	٣٠	%٣٠
١١- ١٥ سنة	٣٢	%٣٢
أكثر من ١٥ سنة	١٨	%١٨
المجموع	١٠٠	%١٠٠
الدخل الشهري	التكرار	النسبة
أقل من ٥٠٠ دينار	١٣	%١٣
٥٠٠-١٠٠٠ دينار	٤١	%٤١
١٠٠١-١٥٠٠ دينار	٣٥	%٣٥
أكثر من ١٥٠٠ دينار	١١	%١١
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة المدققين الداخليين بلغت ٦٥% وهي النسبة الأعلى في العينة، في حين بلغت نسبة مدراء الفروع والدوائر ٢٨%، و٧% من العينة، وهم من المدققين الخارجيين.كما يُلاحظ أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة والتي بلغت ٧٤% شملت حملة شهادة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة حملة الشهادات العليا ٢١% من العينة، وكانت نسبة حملة شهادات الدبلوم ٥% من العينة. أما من حيث الاختصاص، فإن أغلبيتهم من اختصاص المحاسبة بنسبة ٥٢%، حيث تضمن ذلك كافة المدققين الخارجيين و٦١,٥% من المدققين الداخليين، بينما بلغت نسبة تخصص الإدارة، والعلوم المالية والمصرفية ٢٠% و ٢٦% على التوالي، وكان تخصص ٢% من العينة في علوم الاقتصاد. ويُلاحظ أيضاً أن ٣٠% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات، و٣٢% تتراوح خبرتهم من إحدى عشرة سنة إلى خمس عشرة سنة، وتشكل هذه النسبة الفئة الأكبر من أفراد العينة، بينما كانت خبرة ٢٠% من أفراد العينة أقل من خمس سنوات، و١٨% تزيد خبرتهم عن خمس عشرة سنة. أما بالنسبة للدخل الشهري، فإن ٤١% من أفراد العينة يتراوح دخلهم بين (١٠٠٠-٥٠٠) دينار وهي النسبة الأكثر تكراراً، ونسبة ٣٥% من العينة يتراوح دخلهم ما بين (١٥٠٠-١٠٠١)، و١١% من العينة يزيد دخلهم الشهري عن (١٥٠٠) دينار، وبلغت نسبة من يقل دخلهم عن (٥٠٠) دينار ١٣%.

ثالثا : أسلوب الدراسة الإحصائي واختبار الفرضيات

١-**استخدام اختبار Kruskal-Wallis** لاختبار مدى التوافق في إجابات فئات العينة الثلاثة. ويتضح ذلك من الجدول التالي أن قيمة كاي سكوير تساوي ١,٤٢٥ بدرجات حرية تساوي ٢ أي (عدد الفئات – ١) ومستوى الدالة Sig يساوي ٠,٤٩٠ وهو أكبر من ٠,٠٥٠ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وسيط الفئات الثلاثة، لذلك نجد أن هناك توافقاً عالياً في النتائج، ولهذا، سوف يتم التعامل مع تلك الفئات كعينة واحدة في بقية التحليلات الإحصائية.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	١,٤٢٥
df	٢
Asymp. Sig.	٠,٤٩٠

٢-استخدم مُعامل الانحدار المتعدد في اختبار الفرضيات.

أختبار الفرضية الاولى : تم اختبار هذه الفرضية باستخدام **الانحدار المتعدد** ، ويُلاحظ من الجدول رقم (٢) أن المتغيرات المستقلة (الاستقلالية والموضوعية، والمهارة والعناية المهنية، وتأكيد وتحسين الجودة) تفسر ما نسبته ٤٨,٢% من التباين الحاصل في المتغير التابع (دور المدقق في تحقيق المساءلة)، ولاختبار العلاقة تم الاعتماد على قيمة F المحسوبة والبالغة ٢٩,٧٧٠ ومقارنتها مع F الجدولية والبالغة ٢,٣٠٦ بدرجات حرية (96,3) فتمً قبول الفرضية. ولتحديد المعيار الأكثر تأثيراً من معايير الخصائص على دور المدقق الداخلي في تحقيق المساءلةحيث لوحظ ان معيار الاستقلالية والموضوعية يفسر وحده نسبة ٤٥,٨% من التباين في تحقيق المساءلة، وتعتبر هذه النتيجة منطقية. فبالرغم من أهمية المهارة والعناية المهنية وتأكيد الجودة إلا أنه بدون الاستقلالية لا يتمكن المدقق من القيام بمهامه في المساءلة حتى لو توفرت لديه أعلى المهارات. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات عديدة، منها دراسة (Dionne & Triki, 2005) حيث أظهرت أن توفر المتطلبات الرئيسية للمدقق متمثلة بالاستقلالية والموضوعية تعود بالفائدة والنفع على حملة الأسهم بإتاحة حرية أكبر في تحقيق المساءلة، وتُعد الاستقلالية إزاء الجهة الخاضعة للرقابة أمراً لا غنى عنه بالنسبة إلى المدقق. وذلك يعني أن على المدقق أن يتوخى سلوكًا يزيد من استقلاليته، أو لا ينتقص منها على الأقل. كما عليه أن يسعى – لا ليكون مستقلاً عن الجهات الخاضعة للرقابة فحسب، بل ليكون أيضاً موضوعياً في معالجة القضايا والمواضيع قيد التدقيق. وبالرجوع إلى دليل الحاكمية المؤسسية في البنك العربي يتضح أن إدارة التدقيق الداخلي تمارس مهامها وتُعد تقريرها دون أي تدخل خارجي، ويحق لها مناقشة تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها، كما تكون مسؤولة عن إعلام لجنة التدقيق عن أية احتمالية لوجود تعارض في المصالح. (البنك العربي، ٢٠٠٧، ص ٩٧) واستنادا إلى ذلك، يمكن القول أنه إذا تضررت استقلالية المدقق بسبب مصالح شخصية أو ضغوط

خارجية أو مؤثرات إدارية أو أفكار مسبقة يحملها عن الأشخاص أو الجهات الخاضعة للرقابة، فإن توفر المهارة والعناية المهنية اللازمة للمدقق وتحسين الجودة لن يكون له الأثر الكبير على تحقيق المساءلة والكشف عن حالات الفساد.

جدول رقم (٢)مُعامل الانحدارالمتعدد والتدريجي لمعايير الخصائص الخاصة بالفرضية الأولى

طريقة تحليل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبةF	الجدوليةF	الدالة الإحصائية
نتائج الانحدار المتعدد	٠,٦٩٤	٠,٤٨٢	٢٩,٧٧٠	2.306	0.000
نتائج الانحدار الخطي التدريجي	٠,٦٧٦	٠,٤٥٨	٨٢,٦٥٣	2.306	0.000

أختبار الفرضية الثانية :استخدم **الانحدار المتعدد** لاختبار هذه الفرضية، فيُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) أن (المتغيرات المستقلة) تفسر ما نسبته ٦١,٣% من التباين الحاصل في المتغير التابع (دور المدقق في تحقيق المساءلة)، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار المتعدد تم الاعتماد على قيمة F المحسوبة والبالغة ٢٠,٨٦٠ ومقارنتها مع F الجدولية والبالغة ٢,٣٠٦ بدرجات حرية (92,7) فتم قبول الفرضية. وباستخدام **الانحدار التدريجي** أظهرت النتائج أن أكثر المتغيرات تأثيراً على دور المدقق في تحقيق المساءلة هي تحديد طبيعة عمل المدقق الداخلي، ثم إجراءات تبليغ النتائج، يليه تخطيط مهام المدقق الداخلي، ثم مراقبة سير العمل حيث أن هذه المتغيرات تفسر ٥٩,٩% من التباين في دور المدقق في تحقيق المساءلة والكشف عن الفساد

جدول رقم (٣)مُعامل الانحدار المتعدد والتدريجي لمعايير الأداء الخاصة بالفرضية الثانية

طريقة تحليل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبةF	الجدوليةF	الدالة الإحصائية
نتائج الانحدار المتعدد	٠,٧٨٣	٠,٦١٣	٢٠,٨٦٠	2.306	0.000
نتائج الانحدار الخطي التدريجي	٠,٧٧٤	٠,٥٩٩	٣٥,٥٢٥	2.306	0.000

ومن خلال الرجوع إلى المعايير المرتبطة بطبيعة عمل المدقق الداخلي يُلاحظ بأنها تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية، تتمثل في: دور المدقق في تقييم الرقابة الداخلية، وتحديد المخاطر، والحاكمية المؤسسية. وتشكل هذه الأبعاد الأهداف الرئيسية للمدقق الداخلي التي ترتبط بدوره في تحقيق المساءلة. كما أن معيار التبليغ عن النتائج يشكل أحد المراحل الأساسية في تحقيق المساءلة، وأن الوصول إلى ذلك يتطلب التخطيط الجيد للمهام ومراقبة الإجراءات المتخذة من قِبل الأطراف المعينة حول الملاحظات التي تم الإبلاغ عنها. وعلى الرغم من أن النتائج أظهرت التأثير الضعيف لإدارة الأنشطة وتنفيذ المهام وتحديد مستوى قبول المخاطر، إلا أنه من خلال دراسة الارتباط في الجدول رقم (٤) بين هذه المعايير وبين المعايير التي كان لها تأثير أكبر، يتضح التأثير غير المباشر لهذه المعايير في تحقيق عملية المساءلة.

جدول رقم (٤)مُعامل الارتباط لبعض المتغيرات باستخدام اختبار سبيرمان

المتغيرات المستقلة	اختبار سبيرمان	طبيعة العمل	التخطيط للعمل	إجراءات التبليغ	مراقبة سير العمل
إدارة نشاط التدقيق	معامل الارتباط	٠,٤٢١	٠,٤١٥	٠,٤٠٠	٠,٣٩٠
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
تنفيذ مهام التدقيق	معامل الارتباط	٠,٤١٢	٠,٤٧٥	٠,٣٨٧	٠,٣٠٣
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٢
تحديد مستوى مقبول للمخاطر	معامل الارتباط	٠,٢٦١	٠,١٩٩	٠,٢٥٠	٠,٣٧٦
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠٩	٠,٠٤٧	٠,٠١٢	٠,٠٠٠

أختبار الفرضية الثالثة:أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (٥) أن المتغيرات المستقلة (معايير الخصائص والأداء) تفسر ما نسبته ٥٣,٦% من التباين الحاصل في المتغير التابع (دور المدقق في تحقيق المساءلة)، وبالاعتماد على قيمة F المحسوبة والبالغة ٥٦,١٠٨ ومقارنتها مع F الجدولية والبالغة ٢,٣٠٦ بدرجات حرية (97,2) فتم قبول الفرضية .

واستخدم **الانحدار التدريجي** لتحديد المجموعة الأكثر تأثيراً على دور المدقق الداخلي في تحقيق المساءلة من معايير الخصائص والأداء، فيُلاحظ من النتائج في الجدول رقم (٥) أن معايير الخصائص تفسر٥٠,٨% من التغيرات التي تحصل في دور المدقق في تحقيق المساءلة، وبإضافة معايير الأداء يصبح التأثير ٥٣,٦%، ومن هذه النتائج تتضح أهمية معايير الخصائص في تحقيق المساءلة لأن الأداء هو انعكاس للخصائص المتوفرة لدى العاملين في جهاز التدقيق الداخلي. ولتفسير هذه النسبة يرى الباحثون أن دور المدقق في تحقيق المساءلة يتأثر أيضاً بالقيم الأخلاقية التي يلتزم بها، والتشريعات التي تنظم عمله، ومن جهة ثانية فإن مهام التدقيق الداخلي بمفهومه العلمي الحديث ودوره في تحقيق المساءلة موزعة في البنك العربي على ثلاث إدارات هي **إدارة التدقيق الداخلي** حيث تتضمن المسؤولية الأساسية لهذه الإدارة والتي يجب أن تقوم على أساس المخاطر، مراجعة ما يلي: (البنك العربي، ٢٠٠٧، ص ٩٧-٩٩)

١-عمليات الإبلاغ المالي في البنك (للتأكد من أن المعلومات الأساسية حول الأمور المالية والإدارية والعمليات تتوفر فيها الدقة والاعتمادية والتوقيت المناسب)

٢-الامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.

و**إدارة المخاطر** التي تتولى المهام المذكورة سابقاً في صفحة ٦٥.

و**إدارة الامتثال لمتطلبات الرقابة المصرفية** التي تتولى المهام التالية:

١-تقوم بإعداد منهجية فعالة لضمان التزام البنك بجميع القوانين والتشريعات النافذة، وأية إرشادات وأدلة ذات علاقة.

٢-ترفع تقاريرها حول نتائج أعمالها ومراقبتها للامتثال إلى مجلس الإدارة، مع إرسال نسخة إلى الإدارة التنفيذية وبما يتماشى وتعليمات البنك المركزي.

جدول رقم (٥)مُعامل الانحدار المتعدد والتدريجي لمعايير الخصائص والأداء

طريقة تحليل الانحدار	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبةF	الجدوليةF	الدالة الإحصائية
نتائج الانحدار المتعدد	معايير الخصائص والأداء	٠,٧٣٢	٠,٥٣٦	٥٦,١٠٨	2.306	0.000
نتائج الانحدار الخطي التدريجي	– معايير الخصائص – معايير الأداء	٠,٧١٣ ٠,٧٣٢	٠,٥٠٨ ٠,٥٣٦	١٠١,١٧٧ ٥٦,١٠٨	2.306	0.000

((المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات))

أولا:الاستنتاجات:

١–قد يفسر البعض المساءلة ضمن حدود المسؤولية بين الرئيس والمرؤوس، إلا أن المساءلة وفقاً لمفهومها الصحيح تقتضي محاسبة الذين يتخذون القرارات في المنظمة عن نتائج قراراتهم وأعمالهم من قِبل العديد من الجهات الداخلية أو الخارجية، أي أن المساءلة تكون أمام الجميع وأولهم جمهور المستفيدين.

٢–يخضع لعملية المساءلة كلٌّ من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ومدير القطاع المالي أو ما يكافئهما في المناصب والمستويات الإدارية العليا للمساءلة، ويتولى عملية المساءلة كلٍ من جهاز التدقيق الخارجي والداخلي ولجان التدقيق.

٣–تفسر معايير الخصائص ٤٨,٢% من التباين الحاصل في دور المدقق الداخلي في تحقيق المساءلة بالبنك العربي. ويعتبر المعيار الأكثر تأثيراً من هذه المعايير على دور المدقق الداخلي في تحقيق المساءلة هو متغير الاستقلالية والموضوعية حيث يفسر وحده نسبة ٤٥,٨% من التباين في تحقيق المساءلة.

٤–تفسر معايير الأداء ما نسبته ٦١,٣% من التباين الحاصل في دور المدقق الداخلي في تحقيق المساءلة بالبنك العربي، كما يعتبر أكثر المتغيرات تأثيراً على دور المدقق في تحقيق المساءلة هي طبيعة عمل المدقق الداخلي، ثم إجراءات تبليغ النتائج، ثم تخطيط مهام المدقق الداخلي، فمراقبة سير العمل حيث أن هذه المتغيرات تفسر ٥٩,٩% من التباين في تحقيق المساءلة.

٥–لمعايير الخصائص والأداء أثر في دور المدقق في تحقيق المساءلة، حيث تفسر معايير الخصائص ٥٠,٨% من التغيرات التي تحصل في دور المدقق في تحقيق المساءلة، وبإضافة معايير الأداء يصبح التأثير ٥٣,٦%، ومن هذه النتائج يتضح أهمية معايير الخصائص في تحقيق المساءلة.

٦–تتوزع بعض مهام التدقيق الداخلي وخاصة في ما يتعلق بالمخاطر أو الالتزام بالتشريعات على دائرتي إدارة المخاطر وإدارة الامتثال، بالإضافة إلى جهاز التدقيق الداخلي.

ثانيا :التوصيات:

١- من الضروري زيادة وعي العاملين في البنك بمفهوم المساءلة وأهميته في الكشف عن حالات الفساد وتحديد الجهات التي تقع عليها المساءلة ومجالاتها، والجهات التي تتولاها وأساليبها، ضمن الأدلة التي يصدرها البنك.

٢- السعي إلى تحديد مهام جهاز التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية، من حيث الخصائص التي يجب أن تتوفر فيه، ومن حيث مستلزمات أداءه وبالشكل الذي يواكب التطور الحاصل بمفهومه وأهدافه.

٣- من الضروري الاهتمام بالعوامل المؤثرة على استقلالية المدقق الداخلي، وأن لا يقتصر الأمر على العوامل الموضوعية من حيث الارتباط الإداري أو عدم تكليفه بمهام قام بتنفيذها سابقاً، وإنما الاهتمام أيضاً بالعوامل الشخصية التي ترتبط بالقيم الأخلاقية التي تنظم سلوك المدقق وتعزز من موضوعيته من خلال إصدار قواعد السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين في البنك.

٤- لتوفير نظام حاكمية مؤسسية فعال في البنك، لا بد من الاهتمام بالسياسات المتعلقة بتحديد أسس تعيين المدققين الداخليين من حيث التأهيل العلمي والعملي، والاهتمام بسياسات تحسين الجودة.

٥- إعادة صياغة واجبات جهاز التدقيق الداخلي في البنك بالشكل الذي يعكس ثلاثة أبعاد أساسية لطبيعة عمله متمثلة بتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتقييم المخاطر وتحقيق حاكمية مؤسسية فعالة.

٦- على إدارة التدقيق الداخلي أن تتحمل مسؤولية التنسيق بين جهازها وبين المدقق الخارجي من جهة، وبينها وبين الأقسام الأخرى في تنفيذ العديد من المهام الرقابية، والاعتماد على أساليب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية كأحد أوجه التنسيق.

٧- لتعزيز دور جهاز التدقيق الداخلي في تحقيق المساءلة، لا بد من الاهتمام بوسائل متابعة وتنفيذ الملاحظات التي تم الإبلاغ عنها والاحتفاظ بقناة اتصال مفتوحة مع لجنة التدقيق وإبلاغها بأية تجاوزات تحصل من قبل الجهات التنفيذية.

((المصادر والمراجع)) حسب تسلسل ورودها في البحث

١- جبر، شمخي، الفساد الإداري: المفهوم والآثار وآليات المكافحة، مجلة الحوار المتمدن، العدد:١٨٨٩، الدانمارك، ٢٠٠٧، ص٣٣.

2- MacCarthaigh, Muiris. Corporate Governance and Accountability; Institute of Public Administration, Ireland, 2005

٣- الجوهر، كريمة علي كاظم، الرقابة المالية، مطابع جامعة الموصل، العراق، ١٩٩٩.

٤- عفيفي، صديق محمد، الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي (الشفافية – المساءلة – الشراكة)، القاهرة، ٢٠٠٦.

٥- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله، دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠١.

٦-Pcaob, Public Company Accounting Oversight Board, www.pcaob.com, private non-profit corporation created by the Sarbanes-Oxley Act of 2002.

٧-مطر، محمد، وعبد الناصر نور، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع المصرفي والصناعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد١، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٤٥-٤٦.

٨-خوري، نعيم سابا، الشفافية والحاكمية في الشركات، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، العدد ٦٧-٦٨، الأردن، أيلول ٢٠٠٦، ص ٣-٦.

٩-الرمحي، زاهر عطا، تطوير أسلوب للتدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية، بحث غير منشور، للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة مقدم إلى كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا في جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٤.

١٠-الوردات، خلف عبد الله، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٦.

11-Arens, A. Alvin, Randal J. Elder & Marks S. Beasley, Auditing and Assurance Service – An Integrated Approach, Tenth Edition, Prentice Hall, 2003.

١٢-اليعقوب، فيحاء عبد الله، التدقيق الداخلي ودوره في التحكم المؤسسي دراسة تطبيقية على منشآت الأعمال في العراق، بحث غير منشور، للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٦.

١٣-شقور، عمر فريد مصطفى، نشأة المحاسبة وتطورها، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٧، Sited on: http://faculty.ksu.edu.sa

14-Hubbard, Larry. "Control Self-Assessment: A practical Guide"; the Institute of Internal Auditors, 2000, P. 2.

١٥-السمهوري، أشرف محي الدين، أثر مرتكزات حاكمية الشركات والإجراءات التحليلية في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية،

١٦-بحث غير منشور، للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة مقدم إلى كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٧.

١٧-هواري، معراج، وأحمد أمجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة العلمية الأولى لقسم المحاسبة(السوق المالية السعودية: نظرة مستقبلية) جامعة الملك خالد، الرياض، ٢٠٠٦.

18-Zeleke, Belay. A Study on Effective Implementation of Internal Audit Function to Promote Good Governance in the Public Sector; Ethiopian civil service college research, Publication & Consultancy Office, 2007.

19-Coram, P. Ferguson, C. & Moroney, R.; the Value of Internal Audit in Fraud Detection; AFAANZ Conference, Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand, Australia 2006.

20-Solomon, J.; Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons, Milton, 2004.

٢٠-Leung, Philomena; Cooper, Barry J; Robertson, Peter, the Role of Internal Audit in Corporate Governance & Management, RMIT Publishing, Australia, 2003.

٢١-Dionne, Georges and Triki, Thouraya.; Risk Management and Corporate Governance: the Importance of Independence and Financial Knowledge for the Board and the Audit Committee; HEC Montreal Canada, Working Paper No. 05-03, May 2005.

٢٢- التقرير السنوي لمجموعة البنك العربي للعام ٢٠٠٧.