



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BANKING AND ACCOUNTING PROGRAMS

**THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN THE EFFECTIVENESS OF INSTITUTIONAL CONTROL
AN IMPLEMENTATION STUDY OF A NUMBER OF OPERATING EXPENSES IN ERBIL, IRAQ**

MOHAMMED TAHSEEN SULAIMAN HUSSEIN

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم المالية والمحاسبة

دور التدقيق الداخلي في فاعليه التحكم المؤسسي
دراسه تطبيقيه على عدد من المصاريف العامله فى اربيل العراق

محمد تحسين سليمان حسين

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN THE EFFECTIVENESS OF INSTITUTIONAL CONTROL
AN IMPLEMENTATION STUDY OF A NUMBER OF OPERATING EXPENSES IN ERBIL, IRAQ**

MOHAMMED TAHSEEN SULAIMAN HUSSEIN

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BANKING AND ACCOUNTING PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
DR. RAMYAR REZGAR AHMED**

**NICOSIA
2021**

دور التدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي
دراسة تطبيقية على عدد من المصاريف العاملة في اربيل العراق

محمد تحسين سليمان حسين

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم المالية والمحاسبة

رسالة ماجستير

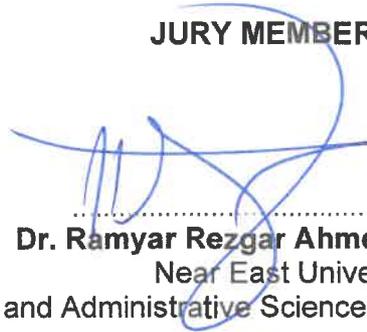
بإشراف

الدكتور راميار رزكار احمد

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of internal audit in the effectiveness of institutional control an implementation study of a number of operating expenses in Erbil, Iraq” prepared by “Mohammed Tahseen Sulaiman Hussein” defended on 30 /01/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



.....
Dr. Ramyar Rezgar Ahmed (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....
Assist. Prof. Dr. Wagdi M. S. Khalifa
Near East University

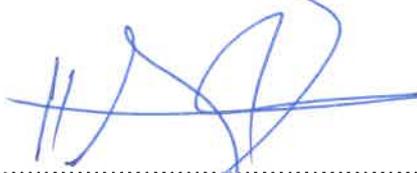
Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

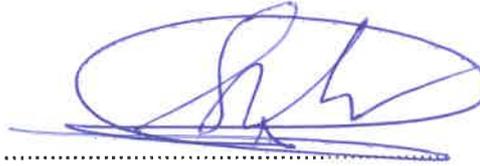
قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير محمد تحسين سليمان حسين في رسالته الموسومة بـ " دور التدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي دراسه تطبيقيه على عدد من المصاريف العامله في اربيل عيراق " بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021 /01/30، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



الدكتور راميار زكار احمد (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبة



الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



الدكتور وجدي م. س. خليفة
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبة

الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm MOHAMMED TAHSEEN SULAIMAN HUSSEIN; hereby declare that this dissertation entitled '**The role of internal audit in the effectiveness of institutional control an implementation study of a number of operating expenses in Erbil, Iraq**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:30/01/2021

Signature

MOHAMMED TAHSEEN SULAIMAN HUSSEIN

الاعلان

أنا محمد تحسين سليمان حسين، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور التدقيق الداخلي في فاعليه التحكم المؤسسي - دراسه تطبيقيه على عدد من المصاريف العامله فى اربيل العراق، كانت تحت إشراف وتوجيهات الدكتور راميار رزكار احمد، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى. هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/01/30

التوقيع

محمد تحسين سليمان حسين

ACKNOWLEDGEMENTS

First of all, I praise God, the Most High, the Great.

I give special thanks, praise and appreciation to Dr. Ramyar Rizgar Ahmed for his preference in supervising this study, and he was and still is the best guide.

I also extend my deepest thanks to the Near East University family, professors, students and staff, who have my utmost appreciation.

And thanks to the employees of the Iraqi banks under study for their cooperation, providing information and facilitating the procedures for completing that study.

Thanks are due to all those who contributed material and moral support until this research saw as it is now

شكر وتقدير

بادي ذي بدء أحمد الله العلي الكبير حمداً يوافي نعمة وأصلى على خاتم رسله ومجتباه من خلقه محمد صل الله عليه وسلم.

أخص بالشكر والثناء والتقدير الدكتور راميار رزكار احمد على تفضيله بالإشراف على هذه الدراسة فكان وما زال نعم المرشد فقد أخذ بيدي حتى أوصلني إلى بلوغ المرام فله منى التحية والتجلة وعظيم الامتنان.

كما أقدم أجزل شكر إلى أسرة جامعة الشرق الادنى أساتذة وطلاباً وعاملين لهم منى كل التقدير. والشكر للعاملين بالمصارف العراقية محل الدراسة لتعاونهم وتقديم المعلومات وتسهيل الإجراءات لإكمال تلك الدراسة.

والشكر موصول إلى جميع من ساهم بالدعم المادي والمعنوي حتى رأى هذا البحث النور.

ABSTRACT

The role of internal audit in the effectiveness of institutional control an implementation study of a number of operating expenses in Erbil, Iraq

This study dealt with the role of internal auditing in the effectiveness of institutional control by applying to a number of banks operating in Erbil, Iraq. The study aimed to identify the extent to which the principles and pillars of institutional control could be applied in commercial banks in Erbil and then explain the impact of the modern internal audit function to support institutional control, and a model. Another of the tasks of the modern internal audit function under institutional control, and to reach these goals by developing the main hypothesis that states that the existence of a successful and effective internal audit that takes into account the concept of institutional control and its objectives, principles and effects will ultimately be reflected on the continuity of the joint-stock companies (commercial banks) in the performance of their work. With high efficiency and effectiveness, and after analyzing the data, the researcher reached a number of results and recommendations, the most important of which is that disclosure and transparency came first in terms of importance among the other pillars because of their prominent and important role in their work, at a rate of 78.454%, then the accountability ranked second in importance from Among the other pillars with a percentage of 74.226%, followed by laws and legislations with a percentage of 72.098%, then came after the pillar of achieving justice, with a percentage of 68.349%, followed by responsibility with a rate of 68.194% and finally independence, as it won a rate of 64.451%. This indicates that private Iraqi banks have the desire to apply the foundations of institutional control even if they apply clauses from the pillars of institutional control, but without having any idea about the features of institutional control. Clearly, framing it within a clear framework so that banks work in an elaborate manner, in order to prevent the existence of any loophole in the field of institutional supervision and control, to avoid cases of bankruptcy and collapse. The study recommended that the legislative authorities seek to re-study the evaluation of the legislation in force with the aim of introducing all the provisions that enhance the application of the principles of institutional control and the removal of all legislative obstacles that prevent this. And the need to start preparing an Iraqi work guide for the internal audit profession to document the processes in it related to the issue of the

Balanced Scorecard, the operational and financial policy, the framework of local and international professional applications, and the manual includes in addition to the internal audit tools, (risk assessment maps, the internal audit report form, explanatory guides) Overall audit results, standard report format), all with the intent to reinforce the principles of corporate control.

Key words: Audit - Institutional Control - Internal Audit - Effectiveness of Institutional Control

ÖZ

Kurumsal kontrolün etkinliğinde iç denetimin rolü Erbil, Irak'ta bir dizi işletme giderinin uygulama çalışması

Bu çalışmada, Irak'ın Erbil kentinde faaliyet gösteren bir dizi bankada uygulanarak kurumsal kontrolün etkinliğinde iç denetimin rolü ele alınmıştır. Modern iç denetim fonksiyonunun bir diğer görevi de kurumsal kontrol altında olan ve bu hedeflere temel öncüller koyarak ulaşmaktır. Kurumsal kontrol kavramını, amaçlarını, ilkelerini ve etkilerini dikkate alan başarılı ve etkin bir iç denetimin varlığının nihayetinde anonim şirketlerin (ticari bankaların) işlerinin yürütülmesinde sürekliliğine yansıtacağına yüksek verimlilikle Araştırmacı, verileri analiz ettikten sonra, çalışmalarında öne çıkan ve önemli rolleri nedeniyle diğer sütunlar arasında önem açısından ilk sırada yer alan açıklama ve şeffaflık olan bir dizi sonuç ve öneriye ulaştı. Önem sıralamasında %78,454 ile hesap verme sorumluluğu, 74.226 ile diğer sütunlar arasında ikinci sırada yer alırken, bunu %72.098 ile kanunlar ve mevzuat izlemiş, ardından %72.098 ile adalete ulaşma ayağı gelmiştir. 68 %349 ile %68,194 ile sorumluluk ve son olarak da %64,451 ile bağımsızlık izlemektedir ki bu da Irak özel bankalarının kurumsal kontrolün temellerini uygulama istekleri olduğunu göstermektedir. kurumsal kontrol, ancak kurumsal kontrolün özellikleri hakkında herhangi bir algıya sahip olmadan, bankaların kurumsal kontrol ve kontrol alanında herhangi bir boşluğun varlığını önlemek için ayrıntılı bir şekilde çalışması için net bir çerçeve içinde açıkça çerçeveleyin. iflas ve çöküş vakalarından kaçının. Çalışma, yasama organlarının, kurumsal kontrol ilkelerinin uygulanmasını geliştiren tüm hükümleri getirmek ve bunu engelleyen tüm yasal engelleri ortadan kaldırmak amacıyla yürürlükteki mevzuatı değerlendirmek için yeniden incelemeye çalışmasını tavsiye etti. Ve iç denetim mesleğinin dengeli puan kartı, operasyonel ve mali politika, yerel ve uluslararası mesleki uygulamalar çerçevesi konusundaki faaliyetlerini belgelemek için bir Irak çalışma rehberi hazırlamaya başlama ihtiyacı Genel denetim bulguları, standart rapor formatı) hepsi kurumsal kontrol ilkelerini güçlendirme niyetiyle.

Anahtar Kelimeler: denetim - kurumsal kontrol - iç denetim - kurumsal kontrolün etkinliği

ملخص

دور التدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي دراسة تطبيقية على عدد من المصاريف العاملة في أربيل العراق

تناولت هذه الدراسة دور التدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي بالتطبيق على عدد من المصارف العاملة في أربيل العراق، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ ودعائم التحكم المؤسسي في المصارف التجارية في أربيل ومن ثم بيان أثر وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة لدعم التحكم المؤسسي، وأنموذج آخر لمهام وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة في ظل التحكم المؤسسي، وللتوصل إلى هذه الأهداف بوضع الفرضية الرئيسية التي تنص على أنّ وجود تدقيق داخلي ناجح وفعال يأخذ بعين الاعتبار مفهوم التحكم المؤسسي وأهدافه ومبادئه وآثاره سينعكس في النهاية على استمرارية الشركات المساهمة (المصارف التجارية) في أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية عالية، وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات من أهمها أن الإفصاح والشفافية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين الدعائم الأخرى لما لها من دور بارز ومهم في عملهم وبنسبة 78.454 %، ثم نالت المساءلة المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين الدعائم الأخرى وبنسبة 74.226 %، ثم تلتها القوانين والتشريعات بنسبة 72.098 %، ثم جاءت بعدها دعامة تحقيق العدالة حيث حققت نسبة 68.349 % وتلتها المسؤولية بنسبة 68.194 % وأخيراً الاستقلالية حيث حازت على نسبة 64.451 % وهذا ما يوضح بأن المصارف العراقية الخاصة لها الرغبة في تطبيق دعائم التحكم المؤسسي وان كانت تطبق فقرات من دعائم التحكم المؤسسي ولكن من دون إن يكون لديها أية تصور عن ملامح التحكم المؤسسي بصورة واضحة تأطيره ضمن إطار واضح لكي يكون عمل المصارف بصورة متقنة منعاً لوجود أي ثغرة في مجال الرقابة والتحكم المؤسسي لتلافي حالات الإفلاس والانهييار. وأوصت الدراسة بالسعي لدى الجهات التشريعية بإعادة دراسة لتقويم التشريعات السارية المفعول بقصد إدخال كافة الأحكام التي تعزز من تطبيق مبادئ التحكم المؤسسي وإزالة كافة العوائق التشريعية التي تحول دون ذلك. وضرورة البدء بإعداد دليل عمل عراقي لمهنة التدقيق الداخلي لتوثيق العمليات فيها ما يتعلق بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، السياسة التشغيلية والمالية، إطار عمل التطبيقات المهنية المحلية والدولية ويتضمن الدليل فضلاً عن ذلك أدوات التدقيق الداخلي،(خراطم تقييم المخاطر، نموذج تقرير التدقيق الداخلي، أدلة تفسير نتائج التدقيق الكلية، شكل التقرير القياسي) وكل ذلك بقصد تعزيز مبادئ التحكم المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التدقيق – التحكم المؤسسي – التدقيق الداخلي – فاعلية التحكم المؤسسي

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DECLARATION
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	VI
TABLE OF CONTENTS	VII
LIST OF TABLES.....	IX
LIST OF FIGURES	XI
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	14
THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY.....	14
1.1: Institutional Control (Introductory Overview).....	14
1.1.1: The concept of institutional control	14
1.1.2: The historical development of the concept of institutional control	17
1.1.2.1: Institutional Control in the USA.....	17
1.1.2.2: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)	
Institutional Control	21
1.1.2.3: Institutional control in some Arab countries	24
1.1.3: The basic dimensions of corporate control	26
1.1.3.1: Interior Dimensions	26
1.1.3.2: External dimensions	31
1.1.4: institutional control components	37
1.1.5: Parties under institutional control	39
1.2: The concept of internal audit and the impact of its development on the effectiveness of institutional control.....	40
1.2.1: The concept and evolution of internal audit	40
1.2.2: Services performed by the internal audit function under institutional control...41	
1.2.3: Locating the internal audit function under institutional control.....43	
1.2.4: The impact of the development of the concept of internal audit in support of institutional control	45

1.2.5: The role of the internal audit function in enhancing and supporting institutional control processes.....	46
CHAPTER 2	53
APPLIED STUDY	53
2.1: Analysis of the results of the questionnaire in the private banks in Erbil	53
2.1.1: Analysis and classification of the study population	53
2.1.2: The mainstays of institutional control	56
CONCLUSION.....	82
REFERENCES	92
PLAGIARISM REPORT.....	116
SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE.....	117

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
س	قائمة الجداول
ض	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
14	الفصل الاول
14	الإطار النظري للدراسة
14	1-1 التحكم المؤسسي (نظرة تعريفية)
14	1-1-1 مفهوم التحكم المؤسسي
17	2-1-1 التطور التاريخي لمفهوم التحكم المؤسسي:
17	1-2-1-1 التحكم المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية:
21	2-2-1-1 التحكم المؤسسي لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) ⁽¹⁾ :
24	3-2-1-1 التحكم المؤسسي في بعض الدول العربية:
26	3-1-1 الأبعاد الأساسية للتحكم المؤسسي:
26	1-3-1-1 الأبعاد الداخلية:
31	2-3-1-1 الأبعاد الخارجية:
37	4-1-1 مقومات التحكم المؤسسي
39	5-1-1 الأطراف المشمولة بالتحكم المؤسسي:
40	2-1 مفهوم التدقيق الداخلي وأثر تطوره على فعالية التحكم المؤسسي

40	1-2-1 مفهوم وتطور التدقيق الداخلي.....
41	2-2-1 الخدمات التي تؤديها وظيفة التدقيق الداخلي في ظل التحكم المؤسسي:
43	3-2-1 تحديد موقع وظيفة التدقيق الداخلي في ظل التحكم المؤسسي:.....
45	4-2-1 أثر تطور مفهوم التدقيق الداخلي في دعم التحكم المؤسسي:
46	5-2-1 دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز ودعم عمليات التحكم المؤسسي:
53	الفصل الثاني
53	الدراسة التطبيقية
53	1-2 تحليل نتائج الاستبانة في المصارف الخاصة في أربيل:
53	1-1-2 تحليل وتصنيف مجتمع الدراسة.....
56	2-1-2 الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي:
82	الخاتمة
92	المصادر والمراجع
116	تقرير الانتحال
117	لجنة اخلاقيات البحث العلمي

List of Tables

Table 1: The private banks included in the study	53
Table 2: The sample members who answered the questionnaire by occupational location	54
Table 3 The sample members who answered the questionnaire according to the testimony	54
Table 4: The sample members who answered the questionnaire according to specialization	55
Table 5: The sample members who answered the questionnaire according to years of experience	55
Table 6: The sample members who answered the questionnaire according to years of service in the current location.....	55
Table 7: Variables for the paragraph (disclosure and transparency) / first axis.....	56
Table 8: Baseline values and percentage of factor variance to total variance	58
Table 9: Standard errors of loadings for each factor of the factor matrix	59
Table 10: Round factor matrix for answers to disclosure and transparency.....	59
Table 11: Variables according to the second paragraph (responsibility) / first axis..	62
Table 12: Baseline values and percentage of factor variance to total variance	63
Table 13: Standard errors of loadings for each factor of the factor matrix	63
Table 14: Rounded Factor Matrix for Responsibility Answers	64
Table 15: Paragraph Three Variables (Accountability) / First Axis.....	65
Table 16: Baseline values and percentage of factor variance to total variance	66
Table 17: Standard errors of loadings for each factor of the factor matrix	67
Table 18: Round factor matrix for accountability answers	67
Table 19: Fourth Paragraph Variables (Justice) / First Axis.....	69
Table 20: Baseline values and percentage of factor variance to total variance	70
Table 21: Standard errors of loadings for each factor of the factor matrix	70
Table 22: Round factor matrix for justice answers.....	71
Table 23: Fifth Paragraph Variables (Independence) / First Axis	72
Table 24: Baseline values and percentage of factor variance to total variance	73

Table 25: Standard errors of loadings for each factor of the factor matrix	73
Table 26: Round factor matrix for independence answers	74
Table 27: Paragraph VI variables (laws and legislation) / first axis	75
Table 28: Baseline values and percentage of factor variance to total variance	76
Table 29: Standard errors of loadings for each factor of the factor matrix	76
Table 30: Matrix of rounded factors for answers to laws and legislation	77
Table 31: Variables related to the basic requirements of the internal audit function / second axis	78
Table 32: Baseline values and percentage of factor variance to total variance	79
Table 33: Standard errors of loadings for each factor of the factor matrix	79
Table 34: The rounded factor matrix for answers to the basic requirements of the internal audit function	80

قائمة الجداول

- جدول 1: المصارف الخاصة المشمولة بالدراسة 53
- جدول 2: افراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب الموقع الوظيفي 54
- جدول 3: افراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب الشهادة 54
- جدول 4: أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب التخصص 55
- جدول 5: أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب سنوات الخبرة 55
- جدول 6: أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب سنوات الخدمة في الموقع الحالي 55
- جدول 7: المتغيرات لفقرة (الإفصاح والشفافية) / المحور الأول 56
- جدول 8: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي 58
- جدول 9: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل 59
- جدول 10: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة الإفصاح والشفافية 59
- جدول 11: المتغيرات حسب الفقرة ثانياً (المسؤولية) / المحور الأول 62
- جدول 12: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي 63
- جدول 13: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل 63
- جدول 14: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة المسؤولية 64
- جدول 15: متغيرات الفقرة ثالثاً (المساءلة) / المحور الأول 65
- جدول 16: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي 66
- جدول 17: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل 67
- جدول 18: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة المساءلة 67
- جدول 19: متغيرات الفقرة رابعاً (العدالة) / المحور الأول 69
- جدول 20: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي 70
- جدول 21: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل 70
- جدول 22: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة العدالة 71

- جدول 23: متغيرات الفقرة خامساً (الاستقلالية) / المحور الأول 72
- جدول 24: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي 73
- جدول 25: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل 73
- جدول 26: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة الاستقلالية 74
- جدول 27: متغيرات الفقرة سادساً (القوانين والتشريعات) / المحور الأول 75
- جدول 28: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي 76
- جدول 29: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل 76
- جدول 30: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة القوانين والتشريعات 77
- جدول 31: المتغيرات التي تخص المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي/ المحور الثاني 78
- جدول 32: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي 79
- جدول 33: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل 79
- جدول 34: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي 80

List of Figures

Figure 1: Study model.....	4
Figure 2: Internal and external dimensions of institutional control	36
Figure 3: Financial and Non-Financial Performance Matrix	38
Figure 4: Parties involved and contributing to institutional control	39
Figure 5: The role of the internal audit function in supporting institutional control....	47
Figure 6: Steps to Building an Effective Whistle Blowing Program	50
Figure 7: Control and disclosure procedures required by internal audit	52

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: يوضح أنموذج الدراسة 4
- رسم توضيحي 2: الأبعاد الداخلية والخارجية للتحكم المؤسسي 36
- رسم توضيحي 3: مصفوفة الأداء المالي وغير المالي 38
- رسم توضيحي 4: الأطراف المشمولة والمساهمة بالتحكم المؤسسي 39
- رسم توضيحي 5: دور وظيفة التدقيق الداخلي في دعم التحكم المؤسسي 47
- رسم توضيحي 6: خطوات بناء برنامج (Whistle Blowing) الفعالة 50
- رسم توضيحي 7: إجراءات الرقابة والإفصاح التي يتطلبها التدقيق الداخلي 52

المقدمة

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي:

المقدمة:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي صاحب هذا العصر إلى زيادة أعداد وأحجام الشركات على اختلاف أنواعها وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها لغرض تحقيق أهدافها المنشودة فضلاً عن ذلك تَعَدُّ المشاكل الإدارية الناجمة عن ممارستها للأنشطة المختلفة، ذلك الأمر الذي جعل من التدقيق الداخلي أمراً حتمياً تقتضيه طبيعة الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المالية المتاحة لها، فالنجاح الذي تسعى إليه الشركات يكون أساسه البيئة الخصبة والعلاقة الجدلية بين الفرد والشركة، فعندما تصبح الشركة جزءاً من الفرد يعود نجاحها بالنفع على الفرد وهذا يتحقق بالاعتماد على سيادة القانون والنظام والعدالة بين الأفراد، وعلى هذا الأساس نجح التحكم المؤسسي كمفهوم في تطوير وتحسين العلاقة بين المؤسسين والمستثمرين وأسواق المال وغيرهم وذلك بسبب أهميته الواضحة للوضع الاقتصادي للشركات العامة والخاصة والمجتمع بشكل عام.

ويتم بواسطة التحكم المؤسسي توجيه ورقابة الشركات وتحديد الهيكلية اللازمة لتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المساهمين في الشركة مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح وكذلك وضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات اللازمة لشؤون الشركة المساهمة، وعليه فإن التحكم المؤسسي يعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها والعمل على مراقبة أدائها بشكل سليم.

وعليه فإن الباحث سوف تركز على دور وظيفة التدقيق الداخلي في توجيه عمليات الشركات نحو النجاح حيث تساعد في فحص وتقييم النشاطات المالية، الإدارية والتشغيلية وتزويد أفراد الإدارة على كل المستويات بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الحماية المادية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤوليتهم والتي تشكل أحد عناصر التحكم المؤسسي كقسم يعمل على ضبط العمل داخل الشركات.

2 مشكلة الدراسة

تواجه مهنة التدقيق الداخلي تغيرات هائلة منذ نهاية القرن العشرين وحتى الآن، مما يتوجب على الشركات التكيف التام مع هذه التغيرات التي تشهدها، كما أن للمشاكل التي تواجهها هذه

الشركات والظروف الاقتصادية التي تعصف بعالم المال والأعمال تتطلب التعرف على جوانبها الأساسية وكيفية العمل على معالجتها في مراحلها المبكرة قبل أن تستفحل وتؤدي للإفلاس، ومن هذا المنطلق فقد نجح التحكم المؤسسي في تحسين العلاقة بين الشركات والعديد من المهتمين بأمرها وإيجاد السبل للوقوف على الأسباب الأساسية في فشل بعضها وعدم استمراريتها و التذبذب و الانخفاض في الأرباح من خلال مبادئه التي ركزت وبشكل أساسي على مهنة التدقيق الداخلي.

ونتيجة لما تقدم تتجسد مشكلة الدراسة في أن ضعف وانعدام مفهوم التحكم المؤسسي وعدم تشخيص مبادئه وأهدافه بصورة واضحة سيؤدي في النهاية إلى ضعف دور التدقيق الداخلي لدى الشركات المساهمة (المصارف التجارية في أربيل) ذلك الأمر الذي سينعكس على بقائها واستمراريتها ويعرض مصالح المساهمين فيها إلى المخاطر العالية.

3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق كل من الأهداف الآتية:-

1. بيان مدى إمكانية تطبيق مبادئ ودعائم التحكم المؤسسي في المصارف الخاصة في أربيل ومن ثم بيان أثر وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة لدعم التحكم المؤسسي.

2. التوصل إلى أنموذج مقترح لعمل المصارف العراقية الخاصة مبيناً فيه أثر وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة لدعم التحكم المؤسسي، وأنموذج آخر لمهام وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة في ظل التحكم المؤسسي.

4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم التحكم المؤسسي وعلاقته بمهنة التدقيق الداخلي في المصارف الخاصة في أربيل وتحديد أبعاد تطورها وتأثير ذلك التطور في دعم فعالية التحكم المؤسسي وانعكاسه على استمراريتها والحد من فشلها في وقت مبكر.

إلى جانب البحث في الجهود الدولية المبذولة بشأن التحكم المؤسسي وتأطير الممارسات المهنية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA منذ عام 1978 حتى الآن والتطوير الحاصل في وظيفة التدقيق الداخلي فضلاً عن تقديم رؤيا واضحة للمجتمع المهني فيما يتعلق بالمزايا المحتملة الناتجة عن إسهام وظيفة التدقيق الداخلي في عملية التحكم المؤسسي للاستفادة منها في الشركات العاملة في أربيل المساهمة خاصة والعربية عامة.

5 فرضية الدراسة:

يقوم البحث على الفرضية الأساسية والتي مفادها الآتي:

"إنّ وجود تدقيق داخلي ناجح وفعال يأخذ بعين الاعتبار مفهوم التحكم المؤسسي وأهدافه ومبادئه وآثاره سينعكس في النهاية على استمرارية الشركات المساهمة (المصارف التجارية في أربيل) في أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية عالية".

6 مصادر جمع البيانات:

اتساقاً مع أهداف الدراسة وفرضيتها اعتمدت الباحث في إعداد الدراسة على المصادر الآتية لتحقيق أهداف الدراساتين النظرية والميدانية:

الدراسة النظرية فقد تم تحقيقها من خلال الآتي:

1. المراجع والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. شبكة الإنترنت الدولية (W.W.W).
3. التقارير الصادرة عن سوق العراق للأوراق المالية.
4. التقارير السنوية الصادرة عن المصارف الخاصة.
5. قانون المصارف الصادر في الوقائع العراقية ذي العدد (3980) المجلد (44) 10 أيلول 2003 مطبق في أربيل شمال العراق
6. تعليمات البنك المركزي العراقي حول عمل المصارف الخاصة.
7. المعايير الدولية للتحكم المؤسسي لبعض الدول الأجنبية ومعايير التدقيق الداخلي (IIA) التي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الإنترنت.

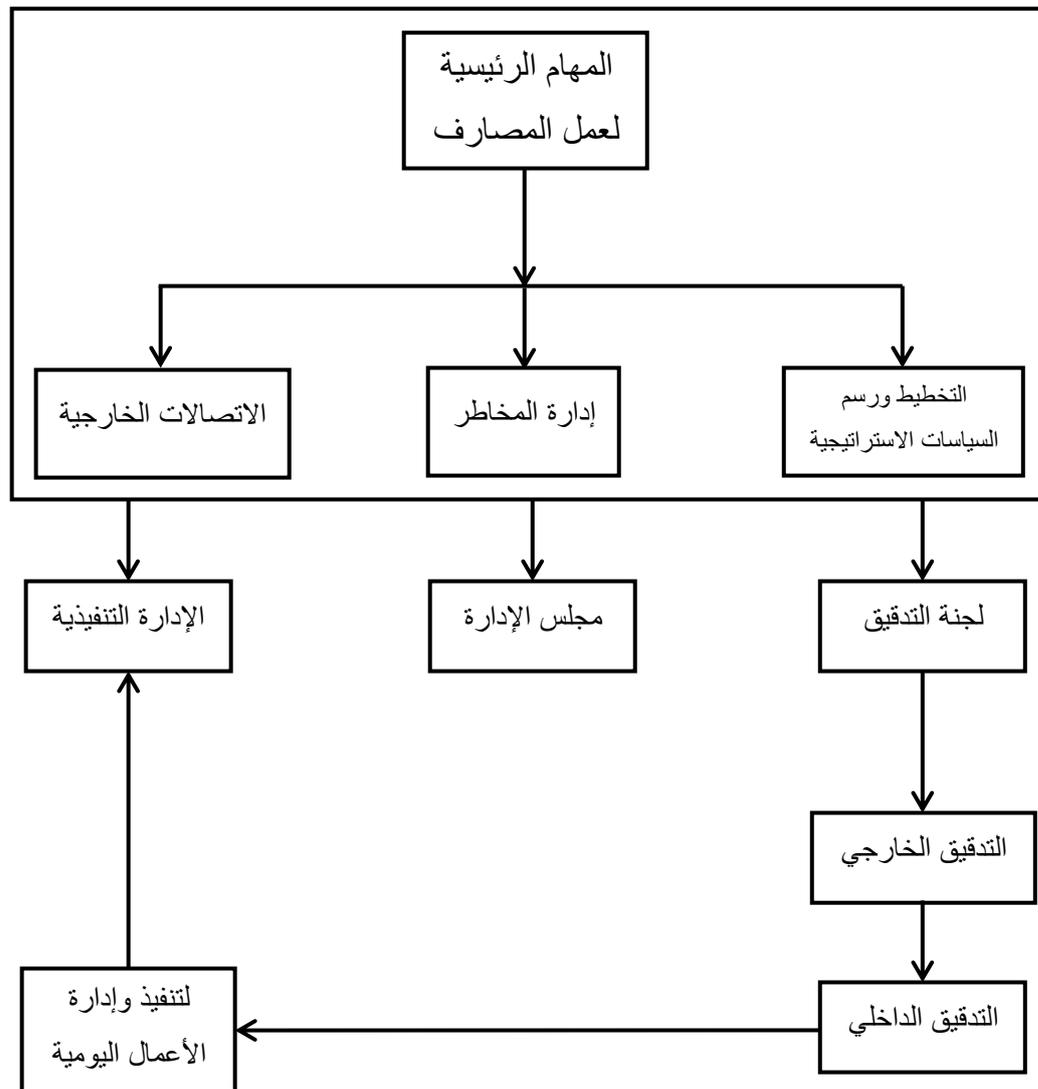
الدراسة التطبيقية فقد تم تحقيقها من خلال الآتي:

1. الاستبيان.

7 أنموذج الدراسة:

تم إعداد الأنموذج بما يلائم التغيير الذي حصل في وظيفة التدقيق الداخلي أولاً فضلاً عن الأزمات المالية التي تعرضت إليها كبرى الشركات المالية في العالم ثانياً والتي أدت إلى ظهور التحكم المؤسسي وعلى ضوءه يجب إعادة هيكلة وظيفة التدقيق الداخلي وبيان مكانته ووضع ضمن الهيكل الرقابي للشركة المساهمة وعلى هذا الأساس ارتأى الباحث أنموذج مقترح أنموذج

مقترح لتهيئة نظام تدقيق داخلي فعال في ظل التحكم المؤسسي لتعزيز وتقييم نظام الرقابة في المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان فيه واقتרכת وضع أنموذج آخر مبيناً فيه مهام وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة لتلائم هذا التغير.



رسم توضيحي 1: يوضح أنموذج الدراسة

(المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2020م)

ثانيا: الدراسات السابقة

1 الدراسات العربية:

ت	عنوان الدراسة والسنة	الكاتب	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
1	الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة والتدقيق(2003)	دهمش و أبو زر	بيان مدى التأثير السلبي للتلاعب والاحتيايل الذي يحصل في الشركات على كل من المستثمرين والموظفين والبنوك والدائنين وقطاع الاتصالات والتكنولوجيا، وبورصة الأوراق المالية، والحكومة والمدققين، والاقتصاد الأمريكي بشكل عام.	يجب إعادة فحص جوهرى للعلاقات بين المدققين وإدارة الشركات خاصة مجلس الإدارة. وأوضح بانه لا يمكن الحل بتطبيق القوانين، ولكن الحل يتركز بتحسين أخلاقيات مطبقي هذه القوانين سواء كانت بالمساهمين بالتحكم المؤسسي أو مدققي الحسابات. وهناك ضرورة ملحة في الوقت الحاضر لإعادة النظر في مفهوم التحكم المؤسسي من جهة والمعايير المحاسبية وسلوك وأخلاقيات مهنة تدقيق الحسابات من جهة أخرى.
2	تأثيرات التحكم المؤسسي على استقلالية مدقق الحسابات في ظل التشريعات الأردنية(2003)	الشرع والنجار	دعم مدقق الحسابات الخارجي للتحكم المؤسسي في الشركات الخاضعة لتدقيقهم ومساعدة الإدارة في هذا المجال ضمن الحدود والصلاحيات الخاصة بمدقق الحسابات للاستفادة من المزايا الإيجابية من ذلك في تعزيز استقلاليته	هناك علاقة مباشرة بين استقلالية مدقق الحسابات والتحكم المؤسسي وللتحكم المؤسسي القوي تأثير إيجابي وسلبي في أن واحد بالنسبة لاستقلالية مدقق الحسابات، ويمكن من خلال تطبيق بعض الإجراءات الحد من التأثيرات السلبية للتحكم المؤسسي إزاء استقلالية مدقق الحسابات والاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتحكم المؤسسي في تعزيز استقلاليته.
3	التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات الخارجي(2003)	البشير	بيان أن وجود التحكم المؤسسي وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها ضمن اطار محدد نابع من داخلها باعتبارها شركة تستند إلى القانون والنظام الداخلي والهيكل الإداري الواضح الصلاحيات والمسؤوليات والعدالة في تطبيق الأنظمة	ضرورة وجود أنظمة مالية وإدارية وهيكل إداري واضح تجعل من الاطار التشريعي لخلق بيئة الرقابة الداخلية كقاعدة مهمة للتحكم المؤسسي، وكذلك العدالة في تطبيق الأنظمة والتعليمات والإجراءات بحق العاملين من جهة ومع الأطراف الأخرى ذات المصلحة المشتركة مع الشركة من جهة أخرى

ت	عنوان الدراسة والسنة	الكاتب	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
			والتعليمات على كافة المستويات الإدارية دون التأثير بالفرد هو المؤشر على استمرارية الشركة وتقدمها.	
4	أين يقف الأردن من التحكم المؤسسي(2003)	خوري	الوقوف على أوضاع التحكم المؤسسي في الشركات العاملة في الأردن من خلال مقارنة عناصر التحكم المؤسسي الجيد مع ما هو سائد في الأردن	يعمل التحكم المؤسسي الجيد على زيادة القيمة السوقية لاسهم الشركات وان توفره هو في مصلحة جميع الأطراف المعنية بالشركة من مساهمين أو دائنين أو مجلس إدارة أو رقابة حكومية، وان الاقتصار الناجح هو نتاج الشركات الناجحة وان التحكم المؤسسي الجيد لا يمكن تطبيقه بتعديل القوانين أو تفعيلها فقط بل بالتغيير الشامل للمفاهيم والعادات التقليدية القديمة في الإدارة والانطلاق نحو مفاهيم وتقاليدها متجددة تتعلق برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والاهتمام بإدارة المخاطر ووضع استراتيجية ناجحة
5	دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي(2003)	مطر	الإيضاح بأن غياب التحكم المؤسسي في عالم المال والأعمال يؤدي إلى بروز وتعاضم ظاهرة تضارب المصالح بين مجالس إدارة الشركات من جانب والمدراء التنفيذيين من جانب آخر، وكذلك بين الشركة جميعها كوحدة من جهة أخرى.	ضرورة تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي لإبقاء الآلية المناسبة والتي لا غنى عنها لتقليص هذه الظاهرة إلى حدها الأدنى. ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية والإفصاح عن معلومات مناسبة تمكنهم من اتخاذ القرارات.

ت	عنوان الدراسة والسنة	الكاتب	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
6	العوامل المؤثرة على استقلالية مدقق الحسابات في ظل التشريعات المهنية(2003)	صيام	تحديد العوامل المؤثرة على استقلالية مدقق الحسابات في الأردن في ظل التشريعات المهنية والتحكم المؤسسي والتي تؤثر على مدى الوثوق بمصداقية رأيه حول البيانات المالية المقدمة من قبله.	إعادة النظر في بعض التشريعات المهنية ولاسيما المواد المتعلقة بتدقيق الحسابات نتيجة لوجود الثغرات القانونية فيها، والقيام بتعديلها بشكل يعزز استقلالية مدقق الحسابات، وكذلك العمل على وضع معايير وقواعد واضحة تنظم العلاقة بين مدقق الحسابات والزبون، وتحد من ضغط الإدارة على المدقق، وكذلك بتشجيع الاندماج بين مكاتب التدقيق الصغيرة الحجم وإعادة تنظيمها الداخلي.

تحليل الدراسات العربية

من خلال تتبع الباحث للدراسات العربية السابقة يلاحظ في دراسة **دهمش، اسحق أبو زر** أنها تناولت ظاهرة التحكم المؤسسي وأسباب ظهوره وبعد إعطاء الباحثين فكرة عن انهيار الشركات أمثال **(Enron)** و **(WorldCom)** و **(Xerox)** وأسباب انهيارها وكيف بادرت الحكومات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي في وضع الحلول لتلافي حالات التلاعب والغش، وكانت النتيجة صدور مبادئ التحكم المؤسسي وتحديد أهدافه وتطبيقاته.

أما دراسات كل من **الشرع والنجار** ودراسة **البشير** ودراسة **صيام** فقد تناولت هذه الدراسات المدقق الخارجي وأثره على التحكم المؤسسي وكذلك موقف التشريعات الأردنية إزاء استقلالية مدقق الحسابات حيث أن للتحكم المؤسسي القوي تأثيراً إيجابياً وسلبياً في آن واحد على استقلالية مدقق الحسابات، ويمكن من خلال تطبيق بعض الإجراءات الحد من التأثيرات السلبية للتحكم المؤسسي إزاء استقلالية مدقق الحسابات والاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتحكم المؤسسي في تعزيز استقلاليته، وإن هناك عدد من الاعتبارات والمحددات بمدقق الحسابات تساهم في تحقيق تحكم مؤسسي فعال والمحددات هي محددات تشريعية ومهنية، ومن العوامل التي تؤثر على

استقلالية مدقق الحسابات الخارجي عوامل مادية وسلوكية وعوامل متعلقة بالزبون وأخرى بمكتب التدقيق حيث هذه العوامل مجتمعة تؤثر سلباً على موضوعية مدقق الحسابات الخارجي في إبداء رأي فني محايد وبالتالي يؤثر سلباً على استقلاليته.

يرى الباحث أن الاستقلالية هي دعامة مهمة من دعائم التحكم المؤسسي وان الاستقلالية مطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدقق الداخلي والخارجي.

أما دراسة الخوري فقد أوضحت بأن التحكم المؤسسي يستند إلى عناصر مهمة تشكل إطاره العام، وأن توفرها يعزز من جودة التحكم المؤسسي ويزيد من فعاليته. ومن أهم هذه العناصر، الاطار التشريعي والرقابة الحكومية، النظام المصرفي، سوق رأس المال، الإفصاح والمعايير المحاسبية، الشفافية في عمليات التخاصية، الأشراف الفعال لمجالس الإدارة، المحافظة على حقوق الملكية، حماية حقوق الأقلية.

يرى الباحث أن هذه الدراسة تطرقت إلى عناصر التحكم المؤسسي والى أين تقف الأردن من اتباع تحكم مؤسسي جيد وفعال وبعض المجالات لتقوية التحكم المؤسسي في الشركات الأردنية.

وأخيراً دراسة خوري حيث أوضحت بان الشركات في الاقتصاد والتي هي جزء مهم من المجتمع الحديث الذي غدا مجتمعاً عالمياً تعمل فيه شركات متعددة الجنسيات، وان بعض هذه الشركات لها حضور في أذهان عدد كبير من الناس من بعض الحكومات في العالم أو من الهيئات الأخرى في المجتمع المدني لذلك فان الرقابة على الشركات مهمة اجتماعية اقتصادية بجانب أنها مسؤولية حكومية لذا تعتبر الشركة مركزاً مهماً لجني الأرباح ولزيادة القيم المضافة للنتائج القومي الإجمالي في اقتصاد السوق وهي وسيلة للسير نحو العولمة وتحرير الأعمال والتجارة.

في النهاية يلاحظ مدى اهتمام بعض الدول العربية بمفهوم التحكم المؤسسي ومدى وإمكانية تطبيقه في الشركات المساهمة لما له من اثر كبير في المحافظة على استمرارية الشركات ومحاولة الحد من التلاعب الذي يؤدي بالتالي إلى انهيار تلك الشركات وبالنتيجة تؤدي إلى ضعف في اقتصاد الدولة.

ومما تقدم فإن أغلبية الدراسات السابقة كانت بحوث نظرية الغرض منها التعرف على التحكم المؤسسي وإمكانية الاستفادة منه لغرض تطبيقه على الشركات في كل من الأردن، مصر ولبنان ومدى ملاءمته للبيئة ومتطلباتها القانونية. ولم تتطرق أغلبية الدراسات السابقة إلى وظيفة التدقيق الداخلي ودعمها لمفهوم التحكم المؤسسي.

2 الدراسات الأجنبية:

ت	عنوان الدراسة والسنة	الكاتب	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
1	Afforesting the Corporate Governance In The development and rising and Transitional Economies (2003)	Catherine & Sullivan	بيان بعض التحديات العامة التي تواجه الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية وكيف يمكن للتحكم المؤسسي أن تساعد الشركات والاقتصاديات الوطنية في مواجهة تلك التحديات.	ضرورة إنشاء نظام للتحكم المؤسسي قائم على أساس قواعد وأحكام مكافحة المصالح الكامنة، تفكيك هيكل الملكية الهرمي الذي يسمح للداخلين بالسيطرة، قطع العلاقات والارتباطات للمساهمات المشتركة بين البنوك والشركات، إنشاء نظام لحقوق الملكية يحدد بوضوح وسهولة الملاك الحقيقيين حتى لو كانت الدولة هي المالك، عزل السياسة عن عملية اتخاذ القرارات.
2	The International approach in the Corporate Governance field(2003)	Nestor	بحث تقارب النظم المختلفة للتحكم المؤسسي وكيفية حدوث التقارب في كلا النظامين الداخلي والخارجي.	أن التقارب العالمي لا يعني على الإطلاق التوحيد العالمي لقواعد التحكم المؤسسي وسلوكها بل يعني أن المستثمرين والشركات يصبحون أكثر قدرة على تبادل الثقة بينهم عبر الحدود الوطنية عن طريق تبادل الاحترام وتعلم كل منهم الآخر.
3	corporate management board: the control with the Characterization (2003)	Hessel	الإلمام بعدد من ترتيبات التحكم المؤسسي التنظيمية، بدءاً من الهياكل التنظيمية والمتطلبات المختلفة للتمثيل السياسي والمتطلبات المختلفة للتمثيل السياسي وانتهاءً بالإجراءات المختلفة متنسقة مع نظام التحكم	هناك نوعين من النماذج النموذج الأمريكي والنموذج الألماني، فالنظام الأمريكي يفترض علاقات متعكسة فيما بين الأطراف الرئيسية والتي ينبغي أن تخضع للرقابة من خلال نظام للمراجعة والتدقيق الخارجي، ويفترض النظام الألماني وجود علاقات تعاونية بالضرورة يتسنى الرقابة عليها من خلال شبكة من الاتصالات الداخلية فيما بين الأطراف الرئيسية.

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الكاتب	عنوان الدراسة والسنة	ت
	المؤسسي السياسي.			
قيام مجلس الإدارة بالتأكد من محاولات الإدارة في تحقيق التكامل بين طلبات المجتمع وهدف تعظيم قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل وهو ما يعني تحقيق رغبات أصحاب المصالح بدرجات متفاوتة وينبغي على مجلس الإدارة الذي يحترم التوقعات المشروعة لأصحاب المصالح أن يقوم في الأجل الطويل بتحقيق استفادة كافة الأطراف من مستثمرين وأصحاب مصالح.	التركيز على الاجتماع الأسبوعي الثالث للمائدة المستديرة لشركة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن التحكم المؤسسي المنعقد في سنغافورة أبريل 2001، حيث أوضح الهدف منه كيف يمكن للمصلحة الذاتية أن تحت القطاع الخاص على قبول إصلاح التحكم المؤسسي والمشاركة فيه	Millstein Ira M.	Role of the Board and stakeholders in a Corporate Governance(2003)	4
أوضحت ما آلت إليه المهنة من توسع وتطور وإعادة هيكلة، وكذلك تضمن النظرة التاريخية والمعاصرة لوظيفة التدقيق الداخلي وكذلك الأدوار والمسؤوليات ضمن تشكيلة الشركة.	بيان نمو وتطور مهنة التدقيق الداخلي المعاصرة وبداية ظهور معهد المدققين الداخليين IIA في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941.	Ramamoorti	Internal Audit: History Evolution and Prospects(2003)	6
توفير فريق من الأشخاص يركزون على التقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثير الموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة للشركة. وعند التخطيط للرقابة على المخاطر	توضيح عملية التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة وكيف تضيف وظيفة التدقيق الداخلي قيمة إلى الشركة.	William	Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes (2003)	7

ت	عنوان الدراسة والسنة	الكاتب	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
				والتهديدات يجب أن يقيموا مستوى كل خطر أو تهديد وبالتالي يحدد أي الرقابات المناسبة لتخفيف المخاطر وكذلك تحديد مستوى الخبرة المطلوبة لذلك.

تحليل الدراسات الأجنبية:

من خلال عرض دراسة (Catherine & Sullivan) الذي أوضح فيها غرس التحكم المؤسسي في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية فهناك ضرورة لإنشاء نظام للتحكم المؤسسي قائم على أساس قواعد وأحكام (بدلاً من قيامه على أساس العلاقات) مكافحة المصالح الكامنة، تفكيك هيكل الملكية الهرمي الذي يسمح للداخلين بالسيطرة و أحياناً بنهب الأصول من الشركات المملوكة ملكية عامة والقائمة على أساس قدر ضئيل جداً من الملكية المباشرة ومن ثم تترتب آثار ضئيلة لذلك عزل السياسة عن عملية اتخاذ القرارات وإنشاء جدران عازلة بين الحكومة والإدارة في الشركات المساهمة التي تكون الدولة فيها مساهماً مسيطراً حيث يرى الباحث أن الدراسة ركزت على نزع القوة والسيطرة من اطراف لهم الحق في اتخاذ القرار والذي يؤثر على صغار المساهمين والمستثمرين الجدد وبالتالي يؤدي إلى انهيار تلك الشركات وإضعاف مركزها المالي فقد بينت مدى أهمية التحكم المؤسسي في وضع القواعد والأحكام التي تحد من ذلك.

أما دراسة (Nestor) حول التقارب الدولي في مجال التحكم المؤسسي فيلاحظ بأنها تشير إلى أن الشركات في جميع أنحاء العالم بدأت تدرك قيمة التحكم المؤسسي للشركات وأخذت تبني معرفتها عن أفضل الممارسات العالمية للقائمين على أمور الشركات والأمر متروك للمستثمرين كي يطلبوا تحكماً أفضل وأن يدركوا ما تعنيه ويعطوها القيمة التي تستحقها في جميع أرجاء العالم متجاوزين بذلك القوالب النمطية والإفراط في التبسيط.

من خلال عرض لدراسة (Hessel) الذي بين فيها دور مجالس إدارة الشركات: الرقابة من خلال التمثيل الذي أعطت فكرة عن النموذج الأمريكي والنموذج الألماني، فإن كلاهما يعكسان اختلافات أساسية من حيث الملكية الكبيرة للأفراد في الولايات المتحدة، مقابل الملكية المركزة وملكية الشركات الشاسعة في ألمانيا، ومنظور المصالح الخاصة في اقتصاد السوق بالولايات المتحدة مقابل توجيه الاقتصاد الاجتماعي في ألمانيا، الاعتماد على الرقابة الخارجية على أداء الشركة في الولايات المتحدة مقابل الاعتماد على الآليات الداخلية في ألمانيا. فإن كثيراً من الدول

المقاربة إليهما تبنت هذين الانموذجين كمعيارين لنظامي رقابة " الأطراف الخارجية " و " الأطراف الداخلية " .

أما دراسة (Ira M. Millstein) حول دور مجالس الإدارة والمساهمين في التحكم المؤسسي يرى الباحث أنّ هذه الدراسة أوضحت بأن التحكم المؤسسي يهدف إلى تحسين أداء الشركات و ضمان حصولها على رأس مال بتكلفة معقولة لتحقيق النمو والتطور، فضلاً عن تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن للشركة أن تحققه في بيئتها الاقتصادية.

بينما أوضحت دراسة (Gregory & Lilien) حول دور لجنة التدقيق في التحكم المؤسسي حيث أوضحت كيف أنّ لجنة التدقيق تقوم بالإشراف على المدققين الداخليين والخارجيين وفي إعطاء تأكيد حول سلامة وموثوقية العمليات وبالتالي رفع كفاءة وجودة التقارير المالية وهذا بالنتيجة يعود على الشركة بالتحسين المستمر وإضافة قيمة لها وللمساهمين.

وبالذهاب إلى دراسة (Ramamoorti) حول التدقيق الداخلي، التاريخ، التطور، الإمكانات فإنها أعطت فكرة عن بداية ظهور التدقيق الداخلي إلى آخر التطورات التي جرت على المهنة حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة لمتطلبات الفصل الثالث فقرة التطور التاريخي لمهنة التدقيق الداخلي وأضافت إليها الباحث أنّ السبب وراء هذا التطور كان ليواكب التطورات الحاصلة في البيئة والمشاكل التي أدت إلى ظهور ظاهرة التحكم المؤسسي والتي أدت بالنتيجة إلى التغيرات التي آلت إليها مهنة التدقيق الداخلي.

وكانت دراسة (William) حول التدقيق الداخلي وعمليات تقدير المخاطر وإدارتها حيث عند التخطيط للرقابة على المخاطر والتهديدات يجب أن يُقوما مستوى كل خطر أو تهديد وبالتالي يحدد أي الرقابات المناسبة لتخفيف المخاطر وكذلك تحديد مستوى الخبرة المطلوبة حيث ركزت على التقييم الذاتي للمخاطر ويلاحظ من هذه الدراسة بأن من مهام التدقيق الداخلي الجديدة هو التركيز على إدارة المخاطر واستفادت الباحث من هذه الدراسة النظرية وأضافت إليها الباحث كيف أن عملية تحديد وتقييم المخاطر أصبحت من المهام الضرورية للمدقق الداخلي حيث تم تحديد ذلك ضمن معايير التدقيق الداخلي وبالنتيجة يؤثر على دعم وتعزيز التحكم المؤسسي.

3 موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ومن خلال عرض للدراسات السابقة يمكن تسجيل عدد من الملاحظات الذي تبين موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ولعل من أهمها ما يلي:-

1. عدم تطرق الدراسات السابقة لدراسة وظيفة التدقيق الداخلي ومعاييرها الجديدة وأهدافها ودورها في دعم التحكم المؤسسي بصفة تفصيلية.
2. كانت أغلبية الدراسات السابقة دراسات نظرية الهدف منها التعرف على مفهوم التحكم المؤسسي وإمكانية تطبيقه بما يتلاءم مع البيئة الخاصة لكل باحث.
3. تناولت الدراسات السابقة في مقال بسيط أو بحث نظري لا يتجاوز 12 صفحة التدقيق الداخلي والتحكم المؤسسي وهذا لا يفي ومتطلبات الموضوع محل البحث.
4. لم تتناول أي من الدراسات السابقة إمكانية تطبيق معايير التدقيق الداخلي في دعم تعزيز التحكم المؤسسي على الشركات العاملة في أربيل.

الفصل الاول

الإطار النظري للدراسة

1-1 التحكم المؤسسي (نظرة تعريفية)

سوف يحاول الباحث توضيح مفهوم التحكم المؤسسي من خلال المداخل المذكورة في أدناه وبما يتلاءم مع الفكر والتطبيق المحاسبي:-

1. مفهوم التحكم المؤسسي.
2. التطور التاريخي لمفهوم التحكم المؤسسي.
3. العوامل الرئيسية للاهتمام بالتحكم المؤسسي.
4. أهداف التحكم المؤسسي.
5. اتجاهات التحكم المؤسسي.

1-1-1 مفهوم التحكم المؤسسي

يُعد مصطلح التحكم المؤسسي ليس بجديد على مهنة المحاسبة، لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهيكل الرقابة الداخلية و يُعد مرحلة من مراحل تطورها، حيث يقترب الاطار العام لمفهوم التحكم المؤسسي من المعنى المباشر لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية في منشآت الأعمال إلا أن هذا المفهوم والعوامل المؤثرة فيه أكثر اتساعاً واتصالاً ببيئة الأعمال والبيئة الاجتماعية المحيطة بها، ولأنه غطى العديد من النشاطات فقد عُرف بعدة تعاريف تعكس بصورة أساسية مصالح اطراف متعددة في هذا المجال.

ومن أوائل المهتمين بالتحكم المؤسسي كانت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) حيث عرفته في عام 1999 بأنه "ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها". (OECD, 1999,P.3)

فالتعريف يشمل استخدام جميع الأدوات والوسائل والسبل التي من شأنها الوصول إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وإدارتها ضمن نظام رقابة فعال لتحقيق غايات وأهداف الشركة، ومن هذا المنطلق فإن التحكم المؤسسي يعد نظام يرتكز على قواعد ومقومات أساسية وهي الآتي: (OECD, 1999, P.4)

(1) الهيكل التنظيمي.

(2) الإدارة.

(3) الرقابة.

(4) الصلاحيات والمسؤوليات.

وبعد مرور عام قدمت (OECD) تعريفاً أكثر تطوراً للتحكم المؤسسي "على أنه نظام يتم بوساطته توجيه ورقابة منشآت الأعمال المالية" (OECD, April, 2000,P.13)

ويشير التعريف أعلاه إلى أنّ التحكم المؤسسي يحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح، ووضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤونها، وبهذا الإجراء، " فإن التحكم المؤسسي يعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلالها الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على رقابة الأداء ".

في عام 2001 طورت (OECD) تعريف التحكم المؤسسي على انه " العلاقة ما بين إدارة الشركة، مجلس الإدارة، المساهمين و أصحاب المصالح لغرض صياغة أهداف الشركة والرقابة عليها ووضع الحوافز المناسبة لتحقيقها وبالشكل الذي يراعى فيها مصلحة الشركة والمساهمين ". (OECD, April, 2001,P.3)

ويُعد التعريف أعلاه أكثر شمولاً من التعريفين السابقين الصادرين في السنوات (1999و2000) حيث تضمن (الأهداف، الرقابة) وان الترابط بين هذين المفهومين يحقق تحكم مؤسسي جيد ويُسهل عملية الرقابة الفعالة وعلى أساسها يتم تقديم الحوافز المناسبة.

أما (Wolfensohn) فقد عرف التحكم المؤسسي بأنه " ذلك النظام الذي يدور حول تشجيع وتحقيق العدالة والشفافية للشركة المساهمة ومساءلتها". (Wolfensohn, 1999,P.15)

ويرى الباحث أن هذا التعريف أخذ منحى آخر حيث ركز على مفاهيم العدالة، الشفافية والمساءلة حيث تمثل هذه المفاهيم الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي وعن طريق تحقيق هذه المفاهيم يمكن أن يضمن للشركة نجاحها واستمرارها وتحقيق تحكم مؤسسي فعال.

وذهب (Williamson) في تعريفه للتحكم المؤسسي "على انه استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة اللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبمنأى عن تسلط أي فرد فيها و كذلك بالقدر الذي لا يضرب مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة". (Williamson, 1999,P.18)

وقد أشار (Johnson) في مقال بعنوان "Corporate accountability and risk" انه لكي يتم خدمة الشركة بشكل كفوء يتطلب أن يتوافر فيها جهاز مهني وعلمي كفوء في مجال التدقيق الداخلي ليكون قادراً على إضافة قيمة للخدمات المهمة التي يقدمها وليجعلها كفوءة ومؤثرة في إدارة الشركة. (Johnson, 2000, P.1)

ولقد عرف الكاتبان (Monks & Minow) التحكم المؤسسي "بأنه علاقة بين الأطراف المشاركة في التحكم المؤسسي(المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة) التي تحدد توجه الإدارة وأداء الشركة نحو تحقيق أهدافها". (Monks & Minow, 2001, P.5)

ويشير التعريف إلى أنّ تحديد العلاقة بين الأطراف المشاركة في التحكم المؤسسي يتم عن طريق تحديد مسؤوليات كل طرف لكي يسهل عملية المساءلة وتحقيق العدالة لكافة الأطراف المستفيدة من التحكم، وبالتالي توجيه أداء جميع الأطراف وبشكل متبادل نحو تحقيق هدف الشركة.

ومن المهتمين أيضاً بهذا المفهوم معهد المدققين الداخليين IIA الذي عرف التحكم المؤسسي بأنه " سلسلة من الإجراءات المستخدمة بوساطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبتها والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية والمساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة لغرض تحقيق فعالية الوكالة". (IIA, August 2002, P1)

ويوضح التعريف أعلاه أنه لكي تتحقق أهداف وقيم الشركة يجب أن يكون هناك نظام رقابي فعال ووسائل للمراقبة عليها، مع الأخذ في الاعتبار أنّ أداء أنشطة التحكم المؤسسي تكون من مسؤولية (الإدارة التنفيذية، لجنة التدقيق، المدقق الداخلي والخارجي).

2-1-1 التطور التاريخي لمفهوم التحكم المؤسسي:

ترجع الجذور الأولى لمفهوم التحكم المؤسسي إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تبعها انهيار شركة (Penn Central Company) في السبعينات من القرن الماضي إلى جانب الكشف عن حالات عديدة من الرشاوي التي تقدمها منشآت الأعمال المالية والعاملة في مجال التجارة الخارجية إلى المسؤولين الأجانب والتي على أثرها تم صياغة قانون "Foreign Corrupt Practices Act" في عام (1977) والذي تضمن صياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية ولكن لم يتم التوصل إلى مفهوم التحكم المؤسسي بعد والأتي عرض تفصيلي لذلك التطور وابتداءً من الولايات المتحدة الأمريكية: (Alkhafaji,2003,298)

1-2-1-1 التحكم المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية:

في عام (1985) وبعد حدوث عدد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقروض، شكل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين لجنة لحماية التنظيمات الإدارية (Treadway Commission/COSO*)، وذلك لدراسة التقارير المالية المزورة في منشآت الأعمال المالية الأمريكية وتحديد الأسباب الرئيسية لسوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل الاحتيال في التقارير المالية، وفي عام (1987) نشرت اللجنة تقريراً تحت عنوان (Treadway,1987,P2):

Report of the National Commission on Fraudulent Financial " Reporting

حيث شمل التقرير توصيات متعددة مصممة لتقليل الاحتيال في التقارير المالية، وقابلة للتطبيق على منشآت الأعمال المالية والمدققين الخارجيين والمنظمين الآخرين، ولتحسين التحكم المؤسسي دعا التقرير إلى زيادة فاعلية لجان التدقيق والى امتلاكها مصادر مالية وسلطة لتنفيذ مسؤولياتها، وتقوم بمراجعة تقويم الإدارة حول استقلالية المدقق الخارجي، أما هيئة الأوراق المالية فقد أكدت على إلزام الشركات بتشكيل لجان تدقيق مكونة من أعضاء مستقلين عن الإدارة على أن تقوم هذه اللجان بإصدار تقرير تصف فيه مسؤولياتها ونشاطاتها خلال العام ضمن

(*) (Committee Of Sponsoring Organization) هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 حيث تمثل هذه اللجنة كل من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، جمعية المحاسبين الأمريكية، معهد المديرين الماليين الأمريكي، معهد المدققين الداخليين الأمريكي ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي

التقرير السنوي للشركة، وعلى هذه اللجان أن تضع دليل مكتوب توضح فيه مهامها وأهدافها.
(Bean & James,1999,P.47)

وكذلك تضمن التقرير الحاجة لوجود بيئة رقابية سليمة وتدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية.(Treadway ,Op.Cit, 1987,P.3)

وفي عام (1992) أصدرت (Treadway/COSO) تقرير آخر ذا علاقة بالتحكم المؤسسي تحت عنوان: **"Internal Control – Integrated Framework"**

حيث وفر هذا التقرير المقياس الذي من خلاله يمكن للشركات أن تعمل على تقويم أنظمة الرقابة الداخلية وتحسين الأداء. (COSO, 1992,P.8)

تبعته هذه التقرير دراسة أخرى لـ (COSO) صممت لتطوير إدارة المخاطر لاستخدامها من قبل المديرين ومدراء الإدارة والمراقبين في تنفيذ أي إطار رقابي. (Carcello & Hermanson, 1999,P3)

ونشرت (COSO) في عام (1999) تقريرها الثالث تحت عنوان:

"Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997, an Analysis of U.S Public Companies"

حيث تم تحليل التقارير المالية للشركات الأمريكية التي أظهرت حالات الاحتيال والتزوير في تقاريرها المالية خلال (10) سنوات بعد أن أصدرت تقريرها الأول، وملخص التحليل الآتي: (COSO, 1992,P.11)

- 1- تم التركيز على حالات الاحتيال بين الشركات.
- 2- تشمل حالات احتيال المدير التنفيذي و/ أو المدير المالي للشركة.
- 3- قصور في أعمال مجالس الإدارة ولجان التدقيق للشركات الذي وقع فيها الاحتيال من حيث (الافتقار للاستقلالية، الخبرة، والاجتهاد الشخصي).
- 4- تعرضت نصف الشركات التي نُشرت عنها التقارير إلى الفشل بعد مدة قليلة من ممارسة أعمالها بسبب الاحتيال.

وفي نهاية (2003) وبداية (2004) عادت (COSO) مرة أخرى للتقدم خطوة نحو الأمام في إطار عمل يلبي احتياجات الشركات اطلق عليه " إدارة مخاطر الشركة "(ERM): يقوم على أساسه تحديد وتحليل المخاطر من منظور متكامل لجميع نواحي الشركة، والذي سيستخدم من

قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بصرف النظر عن مدى حجمها، كما وان هذا الاطار ركز على ضرورة المعرفة بالرقابة وإدارة المخاطر لجميع المستويات الإدارية للشركة وأهمية دراسة المخاطر خلال صياغة الاستراتيجية والعلاقات المتداخلة للمخاطر عبر مكونات الشركة وعند كل مستوى إداري فيها. (COSO, 1992,P.4)

واستجابة لكارثة (Enron) و (Anderson) (*) ففي آذار (2002) أصدرت (CGC) مركز التحكم المؤسسي في جامعة (Kennesaw State University) مبادئ تحكم مؤسسي في القرن الحادي والعشرين للشركات المساهمة ولتعزيز مصالح المستثمرين، حاملو الأسهم، مصالح مستخدمي التقارير المالية، وأشارت المبادئ إلى أهمية التداخل الفعال بين الإدارة، المديرين، والمدققين وتدعو جميع الشركات لتعزيز وظيفة التدقيق الداخلي الفعالة وهذه المبادئ تحدد عناصر مثل، الاستقلالية، الخبرة، القيادة والإفصاح. (CGC, 2002, P.8)

في منتصف (2002) واستجابة للكوارث المالية في (*) (Enron, WorldCom, BCCI) و (Global Crossing) والكثير من الشركات الأخرى، حيث قادت إلى إصدار قانون (2002 Sarbanes-Oxley) والذي مهد الطريق لإصلاح شامل وذلك بطلب تقارير إضافية وشهادة مصداقية لها من قبل المدير التنفيذي والموظفين الماليين، أن القانون الجديد اقترح إعداد التقارير الجديدة للمساعدة في استعادة ثقة المستثمر في أعمال الشركة. (Tone at the Top, March 2003, Issue 17, P.1)

اهتمت مجالس معايير المحاسبة والتدقيق الدولية التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين (IFA) بضرورة إبراز فكرة التحكم المؤسسي وعلاقتها باستمرارية الشركات ولتأكيد ذلك ما أشارت إليه الفقرة 23) من معيار المحاسبة الدولي رقم (1) الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) الموسوم "عرض البيانات المالية" إلى الآتي " عند إعداد البيانات المالية يجب على الإدارة إجراء تقييم لقدرة الشركة على الاستمرار". (IASB, ISA: No. 1, 2001, P.18)

(*) تُعد من أكبر شركات بالعالم بمجال الغاز والطاقة ولها فروع كثيرة وعديدة، أما شركة أندرسون للتدقيق من أضخم شركات التدقيق بالعالم ويقدر عدد العاملين فيها بأحاء العالم ما يقارب (160) ألف موظف، نتسبب انهيار تلك الشركتين خسائر يصعب حصرها.
(*) BCCL مصرفاً عالمياً يضم عدة شركات ذات العلاقة مع بعضها البعض وهو متحرر من السيطرة الحكومية.

كما أشارت الفقرة (17) من معيار التدقيق الدولي رقم (570) الصادر عن مجلس معايير التدقيق الدولي (IAASB) الموسوم: "استمرارية الشركة" على المدقق تقويم تقديرات الإدارة لقدرة الشركة على الاستمرار " (IAASB,ISA:No.570 ,2003 ,para17)

كما أصدر مجلس معايير التدقيق الدولي معيار التدقيق الدولي رقم 260 الموسوم "إظهار شؤون التدقيق ذات الصلة بمسؤوليات التحكم المؤسسي" والذي تناول فيه الموضوعات الرئيسية الأتية: (IAASB,ISA:No.260 ,2003, Para 11)

1. التغييرات في السياسات المحاسبية.
2. الدعاوى القضائية.
3. الحالات التي تثير جدلاً حول قدرة الشركة على الاستمرارية.
4. حالات الضعف المادية في الرقابة الداخلية.

أما مجلس الأبحاث (Conference Board) والذي يضم في عضويته عدة منشآت تجارية تم تأسيسها في حزيران (2002) والذي يمثل جهة رقابة وتوجيه على المنشآت العامة والخاصة فقد أصدر عدداً من التوصيات "الثقة بمنشآت الأعمال المالية العامة والخاصة" من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين كل من التحكم المؤسسي، والتدقيق والممارسات المحاسبية.

في شباط (2004) أقرت هيئة الأوراق المالية (SEC) (*) لائحة بضوابط التحكم المؤسسي تتضمن هذه اللائحة طلباً بإجراء تدقيق داخلي لمنشآت الأعمال المالية المدرجة تحت (NYSE) لتحسين معايير التحكم المؤسسي، مشيرة بذلك إلى أن التدقيق الداخلي هي الوظيفة النظامية الأكثر قدرة على تمييز المخاطر وكشف الفجوات المدمرة المحتملة في نظام الرقابة الداخلية.

(Tone at the Top, Feb. 2004, Issue21, P.3)

ونتيجة لما تقدم يرى الباحث أن النظام الأمريكي ركز في التحكم المؤسسي على القوة والسلطة بيد الإدارة وبصورة خاصة لدى الإدارة التنفيذية ولهذا السبب لا يتمتع المساهمون بأية قدرات للتأثير في قرارات الإدارة، حيث يجيز النظام الأمريكي لمنشآت الأعمال المالية على تبني المشروعات ذات المخاطر الكبيرة لان البنوك في أمريكا غير قادرة على الإشراف والرقابة على زيادة المخاطر بصورة فعالة هذا من جهة، وكذلك فإن معظم القواعد تحد من قدرة البنوك على الإشراف والرقابة على المقرضين من جهة أخرى، وان قوى السوق غير قادرة على تنظيم

الإدارة وتحسين التحكم المؤسسي، وان السياسات السائدة تقلل من دور السوق في الرقابة الشركاتية.

1-1-2-2 التحكم المؤسسي لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD):*

تعود بدايات الاتفاق ما بين منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) مع البنك الدولي على زيادة التعاون والحوار في مجال التحكم المؤسسي إلى عام (1999) وذلك استجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في تقوية التحكم المؤسسي، حيث يوجد إجماع دولي على أن التحكم المؤسسي السليم يُعد قاعدة أساسية لاقتصاد السوق و آلياته في الأجل الطويل، وتم فعلاً إصدار مبادئ التحكم المؤسسي ومن أهم ما تضمنته هذه المبادئ حقوق المساهمين وكيفية إنصافهم ودور أصحاب المصالح في التحكم ومسؤوليات مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية، وقد نالت المبادئ قبولاً واسعاً باعتبارها مجموعة مقاييس للتحكم المؤسسي قابلة للتطبيق عالمياً والتي تُعد كنماذج إقليمية ووطنية متنوعة ومتبناة من قبل شركات خاصة لتكون مقارنة مرجعية لقياس أداء التحكم المؤسسي. (OECD, 1999, P.11)

في عام (2003) استعملت مجموعة التوجيه في التحكم المؤسسي — (OECD) حول الخصخصة والتحكم المؤسسي للشركات المملوكة للدولة لتطوير مجموعة من الإرشادات غير الملزمة وأفضل التطبيقات حول التحكم المؤسسي للشركات المملوكة للدولة، مجموعة العمل والتي تتضمن ممثلين من بلدان الأعضاء في (OECD) والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي كمرقبين تعهدوا بتقديم استشارات شاملة خلال مدة تطوير هذه الإرشادات، كما أنها استشارت عدد كبير من الأطراف المستفيدة مثل مجلس الأعضاء والـ (CEOs) للشركات المملوكة للدولة ودوائر التدقيق الحكومية والاتحادات والبرلمانات وقد أوصلت هذه الإرشادات مع البلدان غير الأعضاء، أظهرت هذه الإرشادات كتكملة لمبادئ (OECD).

في (2005) نشرت (OECD) إرشادات عن التحكم المؤسسي للشركات المملوكة للدولة، فإن مصطلح الشركات المملوكة للدولة تشير إلى الشركات التي تمتلك الدولة السيطرة الواضحة عليها من خلال ملكية مميزة ذات أغلبية أو أقلية كاملة، ومع ذلك فإن العديد من هذه الإرشادات

(*) شركة نشأت عام 1960 وتضم أكثر من 24 دولة متقدمة وهذه الشركة من اصل الشركة الأوروبية للتعاون الاقتصادي الذي نشأت عام 1940 أهدافها محاولة وضع أسس محاسبية تطلب فيها من الشركات الدولية الالتزام بمعايير وأخلاق وسلوك جيد عند قيامها بأعمال تلك الدول ومن هذه الدول

Australia, Belgium, Canada, Denmark, France, Germany, Greece, Iceland, Ireland, Italy, Luxembourg, the Netherlands, Norway, Portugal, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, the United Kingdom, United States, Japan, Finland, Australia, Ganuary, New Zealand, Mexico, Korea, Poland, Hungary.

مفيدة في حالات عندما تستبقي الدولة حصة صغيرة نسبياً في شركة ما، وتغطي الإرشادات المجالات الأتية: (OECD,2005,P4-5)

1. ضمان اطار قانوني وتنظيمي فعال للشركات المملوكة للدولة، حيث أن هذه الشركات وشركات القطاع الخاص تتنافس لكي تتجنب التشويه السوقي.

2. الدولة تسد مسد المالك، ينبغي أن تقوم الدولة مقام المالك المطلع والفعال وتؤسس سياسة ملكية واضحة وبناءة بضمان أن التحكم المؤسسي لهذه الشركات يعزز بأسلوب شفاف وذا مسؤولية مع الدرجة الضرورية من الاحتراف والفعالية.

3. المعاملة العادلة لحاملي الأسهم، ينبغي على الدولة والشركات المملوكة للدولة تمييز الحقوق لجميع المساهمين طبقاً لمبادئ (OECD) للتحكم المؤسسي لضمان معاملتهم العادلة والوصول العادل للمعلومات المشتركة.

4. العلاقات مع أصحاب المصالح، ينبغي على سياسة ملكية الدولة تمييز وبشكل تام مسؤوليات الشركات المملوكة للدولة تجاه أصحاب المصالح وتتطلب بأن يبلغون في علاقاتهم مع أصحاب المصالح.

5. الإفصاح والشفافية، ينبغي على الشركات المملوكة للدولة أن تلاحظ معايير عالية من الشفافية طبقاً لمبادئ (OECD) للتحكم المؤسسي.

6. مسؤوليات مجالس الشركات المملوكة للدولة، ينبغي على مجالس هذه الشركات امتلاك السلطة الضرورية والكفاءات والموضوعية لإنجاز وظائفها للإرشاد الاستراتيجي ومراقبة العمل الإداري، يجب على المجالس العمل بتكامل وتكون مسؤولة عن تصرفاتها.

وسيتم التطرق إلى بعض الدول المنتمية إلى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي منها:

- المملكة المتحدة:

لقد أثار موضوع التحكم المؤسسي النقاش الكبير في المملكة المتحدة بعد الفضائح المالية وانهيار الشركات الذي حدث أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، والذي قاد المساهمين والبنوك إلى القلق على استثماراتهم، وقد جعل ذلك الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والتنظيم الذاتي لا يعملان بصورة جيدة.

أن أول لجنة حول التحكم المؤسسي وضعت في بريطانيا كانت عام (1991) عندما طلب من (Sir Adrian Cadbury) أن يتراأس لجنة حول الجوانب المالية للتحكم المؤسسي،

وتشكّات لجنة (Cadbury Committee) وهي لجنة تدقيق الشؤون المالية للشركات البريطانية وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية، وتحددت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الخسائر الكبيرة في هذه الشركات.

- ألمانيا:

تلعب البنوك الألمانية دوراً كبيراً في التحكم المؤسسي حيث تمتلك القوة والسلطة والمعلومات للإشراف بفعالية على نشاطات الإدارة والتدخل فيها. وعلى الرغم من أن البنوك الألمانية تمتلك (6%) من أسهم الشركات الألمانية إلا إنها تمارس رقابة فعالة على أغلبية حق التصويت في الجمعيات العمومية للشركات الألمانية، حيث تمتلك البنوك الألمانية حصة كبيرة في الشركات نتيجة القروض التي تقدمها لهم، حيث تقترض الشركات الألمانية حوالي (4.2) دولاراً من البنوك مقابل (دولار) واحد تحصل عليه هذه الشركات من أسواق رأس المال. بينما تقترض الشركات الأمريكية (0.85) دولاراً من البنوك مقابل (دولار) واحد تحصل عليه من أسواق رأس المال. وأن الدور البارز للبنوك الألمانية يخلق تعارضات واضحة بين مساهمة البنوك الكبرى من جهة وباقي المساهمين في الشركات من جهة أخرى، وبذلك تستطيع هذه البنوك ممارسة الدور الإشرافي والرقابي على استعمال الأموال المقترضة من قبل الشركات، ونظراً لهذه القدرة الإشرافية فإن البنوك الألمانية تلعب دوراً بارزاً في اقتصاد هذه الدولة.

(Jonathan, 1999, P.9)

لذلك يلاحظ بان الاختلاف الكبير بين نظام التحكم المؤسسي في ألمانيا والولايات المتحدة لا يتمثل بالنفوذ الذي تمارسه البنوك، بل بالدور المختلف الذي تلعبه الأسواق الرأسمالية (البورصات) ومجالس إدارات الشركات وعلى هذا الأساس ظهر اختلاف في بعض فقرات مبادئ التحكم المؤسسي لهذه الولاية عن باقي المنظمة تبعاً للبيئة المحيطة وهذا ما سيوضحه جدول رقم (13) إضافة إلى مدى تشابه البيئة الألمانية مع البيئة العراقية من حيث سيطرة البنك المركزي العراقي على عمل المصارف العراقية الخاصة.

- اليابان:

أصدرت اللجنة الحكومية للتحكم المؤسسي في اليابان تقريرها بشأن مبادئ التحكم المؤسسي في تشرين الأول/1997 (والتي تم تعديلها في تشرين الأول/2001 لتصبح 14 مبدأ) ولعل أهم ما تضمنته هذه المبادئ، المساءلة المحاسبية والإفصاح. (Japan Committee,2001,P.8)

يتميز الأنموذج الياباني للتحكم المؤسسي بشبكة معقدة من تقلبات حصص الأسهم المتداخلة بين الشركات وهو ما يعرف بـ **(Keiretsu)** وبموجبه تعتبر البنوك اليابانية في مركز صدارة الشبكة وللبنوك القدرة في الحصول على مقاعد في مجلس الإدارة في الشركات التابعة لشبكة **(Keiretsu)** وبصورة خاصة عندما تصبح التدفقات النقدية غير مستقرة، وتحصل الإدارة على العديد من المكاسب من الأنموذج الياباني الذي يتميز بسيطرة البنوك وتداخل الملكية بين الشركات اليابانية لان هذا النظام يلزم الإدارة بالابتعاد عن السيطرة. (Jonathan, Op.Cit, P.12)

ومن ثم تغير أنموذج التحكم المؤسسي الياباني منذ التراجع الاقتصادي الأخير وبدأ يأخذ الاتجاه الأنموذج الأمريكي الذي يركز على المديرين التنفيذيين بصفتهم السلطة المركزية في الشركات ولجان مجالس الإدارة التي تشرف على أداء المديرين التنفيذيين، حيث تهدف اليابان إلى تحقيق الكفاءة والشفافية لإدارة الشركات المتعددة، وطبقاً للأنموذج الجديد فإن الإدارة تختار لجان للإشراف على التنفيذ، لتحل محل نظام التدقيق الداخلي وهو شكل من أشكال إعادة الهيكلة. حيث اتجه التحكم المؤسسي إلى التعديل في عدة اتجاهات " تعديل التشريعات التجارية المتعلقة بالتحكم المؤسسي وركز على الوظائف التي يقوم بها المدققين الداخليين في الشركات، و تم تعزيز وظيفة الإشراف التي يقوم بها.

1-1-2-3 التحكم المؤسسي في بعض الدول العربية:

تُعد مصر من الدول العربية التي اهتمت بالتحكم المؤسسي كنتيجة لانهايار بعض الشركات الكبرى فيها في الآونة الأخيرة ففي عام (2001) تم الانتهاء من أول تقرير للتحكم المؤسسي في مصر، حيث قام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية شارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين حيث خلص التقرير إلى أهم نقاط القوة والضعف في مجال التحكم المؤسسي بكل من قطاع المال والشركات وقد أشار التقرير في مجمله إلى أن مفهوم ومبادئ التحكم المؤسسي في مصر متواجدة في نسيج عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، وأخذت على عاتقها تطور البنية التشريعية والتنظيمية للتحكم المؤسسي وكذلك تطوير البنية المؤسسية والارتقاء بأساليب الإدارة وزيادة الوعي لدى الأفراد والعاملين بالأسواق، حيث اتخذت بعض الإجراءات لتدعيم الممارسات الجيدة بالسوق المصرية بالاتساق مع المعايير والقواعد العالمية منها:

« استخدام نظام الكرتوني لتداول المعلومات بالإصدارات الجديدة بما يخص السوق.

« تطبيق النظام الآلي للتسوية والمقاصة والحفظ المركزي.

« وجود صندوق لضمان التسوية.

« إصدار قواعد جديدة للقيود بالبورصة.

« إصدار معايير للمحاسبة المصرية تتسق مع مثيلاتها العالمية.

« إلزام الشركات بتقديم تقارير مالية ربع سنوية. (أبو العطا، 2003، ص 47)

وأكد التقرير أن النظام الفعال للتحكم المؤسسي يعتمد على ضوابط داخلية وخارجية معاً، وفيما يخص الضوابط الداخلية فهي الترتيبات التي تقوم بها الشركة بهدف تحديد العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أصحاب المصالح، وحتى تتجح هذه الضوابط لا بد من تدعيمها بشركات خارجية تتفق مع ظروف الاقتصاد، من أمثلة الضوابط الخارجية قوانين حقوق الملكية والقطاع المصرفي والقوانين المنظمة لإشهار الإفلاس وسوق الأوراق المالية. (نصار، 2003، ص 23)، أما في الجانب المصرفي فقد عقد في مصر مؤتمر الحوكمة من المنظور المصرفي في شباط، 2003 حول دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة. (قضايا واتجاهات: حوكمة الشركات، 2003، ص 1-10) وقد عقد المؤتمر الأول للاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين- المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مصر حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات في (24-26 ايلول/ 2005) ومن الدول العربية الأخرى التي اهتمت بالتحكم المؤسسي هي الأردن حيث عقدت عدة مؤتمرات تنادي باتباع معايير التحكم المؤسسي في شركاتها وذلك بسبب انهيار احد مصارفها (البراء)، وحسب ما أوضحه الخوري في بحثه الذي قدمه للمؤتمر الذي جرى في عمان (2003) "حيث سعى الأردن إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي ليستفيد من ظاهرة العولمة المنتشرة في هذا الكون، وقام بالانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، والدخول في اتفاقية الشراكة الأوروبية وفي اتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الأمريكية، وقد سبق ذلك تحريره للتجارة والعملة المحلية وإزالة الحواجز الجمركية وإلغائه لسياسة الدعم الحكومي وإطلاق قوى السوق لتتصارع العرض والطلب وتنفعل قوى السوق فعلها في تحديد الأسعار. حيث جرت مؤتمرات عدة عن التحكم المؤسسي في (2002، 2003) وأخرها المؤتمر الخاص بالتحكم المؤسسي على الشركات الذي انعقد في (14 شباط/ 2005) ورعته هيئة الأوراق المالية حيث تبنى البنك الدولي حالة التحكم المؤسسي في الشركات الأردنية من حيث مقارنتها بالمستويات المعمول بها في منظمة الدول

الصناعية(OECD) بالمقارنة مع المتوسط العالمي كما حسبه خبراء البنك.(دليل المحاسبين، الاردن، 2005)

1-1-3 الأبعاد الأساسية للتحكم المؤسسي:

يعتمد النظام الفعال للتحكم المؤسسي على ضوابط داخلية وخارجية معاً فالضوابط الداخلية وما هي إلا عبارة عن الترتيبات التي تقوم بها الشركة بهدف تفويض المخاطر عن طريق تحديد العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أصحاب المصالح وحتى تنجح هذه الضوابط لابد من تدعيمها بالضوابط الخارجية المتفقتة مع ظروف الاقتصاد. (نصار، 2003، ص23)

أن النظرة الجديدة للتحكم المؤسسي ليست أحادية البعد كالربح أو الخسارة وإنما هو ثلاثية الأبعاد وكالاتي:

- البعد الاقتصادي: من حيث المعلومات المالية والمعلومات غير المالية.
 - البعد البيئي: من حيث اثر إنتاج السلعة أو بيعها وتقديم الخدمة في البيئة.
 - البعد الاجتماعي: من حيث أثر القيم ومستويات السلوك والعلاقات المتبادلة مع أصحاب المصالح المختلفة وليس مع المساهمين فقط على نشاطات الشركة.
- وعلى هذا الأساس تم تقسيم أبعاد التحكم المؤسسي إلى أبعاد داخلية، وأبعاد خارجية كما في الشكل رقم (6) وكالاتي:-

1-1-3-1 الأبعاد الداخلية:

وتتكون من الاتي:

أ- مجلس الإدارة:

دأبت غالبية مجالس الإدارة على أن يكون دورها شكلي وغير فاعل ولا يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية، إذ اكتفى الكثير من أعضاءها بحضور الاجتماعات والاستماع إلى وجهات نظر الجهات التنفيذية وصاحبة القرار اليومي دون أن يكون لها دوراً هاماً في وضع استراتيجية الشركة وخططها وتحديد البدائل لتجاوز حالات الضعف التي تعيشها، وبسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها كثير من الشركات فقد نادى المساهمون والأطراف المختلفة ذوي العلاقة، خاصة الممولين أو الموردين أو الدائنين المختلفين أو العاملين بالشركات إلى ضرورة تحميل مجالس الإدارة مسؤولياتهم بوضع الاستراتيجية والخطط وأدوات المتابعة والرقابة بما في ذلك ربط

هذه الجهات بالمجالس مباشرة لتكون المجالس أداة فاعلة في مراعاة إتباع التحكم المؤسسي من قبل مختلف المستويات الإدارية داخل الشركات ابتداءً من الإدارة العليا ومروراً برؤساء الأقسام أو مدراء الوحدات المختلفة داخل الشركة. (NACD, 1996, p7)

وقد وصف الكاتبان (Monks & Minow) مجلس الإدارة "على انه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال (المساهمين) والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للشركة وهذا يعني انه بمثابة حلقة الوصل والربط ما بين مجموعة صغيرة وقوية تدير الشركة ومجموعة كبيرة ومنتشرة ولكن بدون قوة نسبية تدير إدارة الشركة بشكل جيد. والعناصر الأساسية لدور مجلس الإدارة يمكن أن تميز بالاتي: (Monks & Minow, 2001, P22)

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للشركة ومن ثم المصادقة عليها.
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي للشركة.
- الإشراف على تطوير وتنفيذ استراتيجية الشركة.
- مراقبة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية للشركة.
- مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة.

أما لجنة (NACD Blue Ribbon) فقد ركزت على دور مجلس الإدارة في الإشراف على عملية التخطيط الاستراتيجي وكان لها هدفين: (NACD, 2000b, P15)

- ◀ الأول هو مساعدة المدير التنفيذي في أداء المهام الملقة على عاتقه بكفاءة وفعالية.
- ◀ والثاني هو ربط مجالس الإدارة بجميع أنواع الشركات في استراتيجية موحدة.

وكذلك أوضحت (COSO) بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة، وان إطار المراقبة الداخلية لـ (COSO) (COSO, 1992, P12) استخدم لتوجيه جهود مجلس الإدارة مع مناقشة الخطوط العامة لضبط وتقويم المخاطر مع المدققين الداخليين.

وأخيراً فان مسؤولية مجلس الإدارة تكمن في تمثيل المساهمين الذين ساهموا في رأس مال الشركة وعليه تقع مسؤولية المساهمة بتشغيل أموالهم في أفضل صيغة بما تعود عليهم بأكبر منفعة ممكنة.

أما في أداءهم لواجباتهم، فإن أعضاء مجلس الإدارة يلزمون بمقياسين قانونيين إلا وهما "مقياس واجب الرعاية، ومقياس واجب الولاء" (NACD, 2000a, P14)

حيث يتطلب مقياس واجب الرعاية من المديرين الاتي:-

- العمل بإخلاص ووفاء عالٍ.
 - حق الاطلاع على كافة القضايا التي تخص الشركة بغض النظر عن كونها سرية أو علنية.
 - حضور الاجتماعات بشكل منتظم.
 - الالتزام بتقديم التقارير المالية المطلوبة في التوقيت المناسب وبالسرعة الممكنة.
 - الأيمان المطلق بجدوى عملهم في الشركة.
- أما مقياس واجب الولاء يعني:
- عدم استغلال الموقع لتحقيق الأرباح أو المكاسب الشخصية.
 - العمل لأفضل منفعة لصالح الشركة وليس للصالح الذاتي، حيث تأتي الشركة في المقام الأول من مصالحه.
 - أن يكون موضع ثقة ونزاهة في أدائه لأعمال الشركة.

وخلاصة لما تقدم فإن مجلس الإدارة يقوم بتحديد الخطوط العامة للتفويض والصلاحيات وتحديد المسؤوليات في سبيل تنفيذ أعمال الشركة وفقاً للسياسات والخطط التي يضعها مجلس الإدارة وحتى يتحقق ذلك لابد من أن يتوفر في أعضاء مجلس الإدارة الإحساس بالمسؤولية والنهيم الواضح للعمل وان يكونوا ذوي فكر متجدد متعلق بأحكام الرقابة والتنظيم والإشراف الذي يؤدي بالضرورة إلى إنجاح عملية التحكم المؤسسي والى تحقيق الشركة لأهدافها وسياساتها.

ب. الهيكل التنظيمي:

ويشير إلى البناء التنظيمي العام، ومستويات تقسيمه رأسياً والعلاقات التي تربط فيما بين مكونات النظام رأسياً وأفقياً. (الحسون والقيسي، 1991، ص50)

وهو ترتيب لخطوط المسؤولية داخل الشركة (هورنجون، 1996، ص316) ويتأثر الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل منها: حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، أهدافها، وشكل الملكية، ونوعية المعلومات المطلوبة (الحسون والقيسي، 1991، ص50) ويشمل الهيكل التنظيمي عملية ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف الشركة ويشير إلى التسلسل الهرمي للسلطة بحيث يؤدي

إلى تحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وخطوط التفويض للسلطات بحيث يكون التفويض كافياً لكل إداري لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه، كما تتوقف فاعلية الهيكل التنظيمي على مدى مساهمة الأطراف المختلفة في الشركة في تحقيق أهدافها وكذلك يقود الهيكل التنظيمي إلى التوجيه والذي هو أداة إدارية تسعى من ورائه الإدارة إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وقيادته نحو تحقيق ما تسعى إليه الشركة. وان وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد كلاً من مناطق السلطة ومناطق المسؤولية وتعززه مجموعة من الأنظمة مثل: نظام داخلي للشركة، ونظام للرقابة الداخلية ثم بعد ذلك والاهم نظام لمحاسبة المسؤولية يوفر من المؤشرات المالية وغير المالية التي تستخدم كمعيار للمساءلة وتقويم الأداء. (Birkett, et al., 1999, P14)

ج. النظم المحاسبية والرقابية:

النظام بالمفهوم العام بأنه " مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تعمل معاً حسب إجراءات وقواعد محددة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف (عبدالخالق، 1982، ص7) أما النظام المحاسبي فإنه " مجموعة متناسقة ومتكاملة من الوسائل والإجراءات والأساليب مصممة لغرض معالجة الأحداث والوقائع الاقتصادية التي تؤثر، أو يفترض أنها ستؤثر على نتيجة نشاط الشركة، و مركزها المالي، بطريقة (أو طرق) ملائمة لطبيعة عمل الشركة وبشكل اقتصادي يساهم في حماية موجودات الشركة ووفقاً للقواعد والمعايير المحاسبية القانونية والعرفية وتقديم المعلومات والتقارير المطلوبة إلى الإدارة والجهات الخارجية في التوقيتات المناسبة. (الحسون والقيسي، 1991، ص41)

تساعد هذه النظم على توفير ما يحتاجه مستخدمو المعلومات لاتخاذ قراراتهم كون النظام المحاسبي يشكل القاعدة الأساسية للمعلومات حيث يقوم نظام المعلومات المحاسبي بتلخيص وتجميع المعلومات لمتخذي القرارات في الشركة لدعم القرار الاستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي بكفاءة وفعالية في اتخاذ القرارات خاصة في استخدام تقنيات الحاسوب. فالنظم المحاسبية ليست وسيلة للقيام بالأعمال المحاسبية فقط إنما وسيلة لتحقيق جملة من الغايات وفي مقدمتها توفير حاجة عدة جهات وأطراف داخلية إلى المعلومات المحاسبية لاستخدامها في اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة. وهذه الحاجة إلى المعلومات تختلف باختلاف المستوى الإداري وحسب طبيعة الشركات وحجمها وكفاءة تنظيمها الإداري والبشري فضلاً عن توفير معلومات لحاجة الأطراف الخارجية.

أما نظام الرقابة الداخلية فهي خطة تنظيمية إدارية ومحاسبية للضبط الداخلي عند استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لدى الشركة وصولاً إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاءة الإنتاجية. (جمعة، 2000، ص81)

وتؤثر هذه النظم في عملية التحكم المؤسسي إذ كلما كانت هذه النظم فعالة وكفاءة ساهمت في إيجابية وتفعيل التحكم المؤسسي.

د. نظم الاتصالات والخدمات:

فتح التطور الحديث في تكنولوجيا المعلومات وشبكة المعلومات الدولية بشكل خاص المجال أمام إمكانيات جديدة لتقرير وتحسين التحكم المؤسسي وذلك عن طريق تبادل الأخبار والاستراتيجيات وهذا يساعد المساهمين على التغلب على مشاكل العمل، وجعل المستثمرين الدوليين على إطلاع على أنشطة التحكم المؤسسي، (OECD, 2001, Op.Cit,P7) حيث مكنت وسائل الاتصال الحديثة من تواصل نقل المعلومات بكفاءة وسرعة محلية وعالمية وتُعد شبكة المعلومات الدولية أحد أهم وسائل الاتصال التي أدت إلى تعزيز أهمية المعلومات وإعطائها ميزة الوصول السريع، وكذلك توليد وعي متزايد لدى المساهم حول قضايا التحكم المؤسسي.

هـ. نظم التقنية:

يتصف هذا العصر بأنه عصر العلم والتقنية فالعالم اليوم يتجه بقوة نحو استخدام النظم التقنية (استخدام الحاسوب) نظراً لأهميتها البالغة في المعالجة السريعة والحفظ الكبير للمعلومات، وفي شركات الأعمال فإن للحاسب الآلي دور كبير في إنجاز نشاطات عملية عديدة من أهمها المحاسبة والإدارة فالحاسب الآلي يستخدم كعنصر مهم من عناصر نظام المعلومات المحاسبية لأنه يشكل الإدارة التقنية التي يتم بواسطتها معالجة بيانات العمليات اليومية وتخزين المعلومات المحاسبية والتي تقوم بخدمة متخذي القرار عن طريق عرض المعلومات بطريقة تكون بعيدة عن تحيز التحكم وبالتالي تؤدي إلى الدقة والسرعة في الأعمال والمعلومات التي تخدم الإدارة والجهات الرقابية.

و. قيم الشركة واستراتيجيتها:

وتتعلق بالسلوك الأخلاقي للعاملين في الشركة وبمستوى عالٍ من السلوك المثالي والقيم فيها والقائمة على أخلاق المهنة من نزاهة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات الشركة وتحقيق أهدافها.

أن تحديد استراتيجية الشركات من مسؤولية مجلس الإدارة حسب ما ذكر سابقاً، وتحديد الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون مبنية على دراسة واضحة لجميع العاملين والمتعاملين مع الشركات، فضلاً عن ذلك فإن منظومة القيم التي تسود الشركات يجب أن تكون جزءاً من هذه الاستراتيجية، وعليه فكلما نجحت مجالس الإدارة في تحديد وتوضيح هذه القيم والتثقيف عليها كلما اقتربت الشركات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وان وجود رؤيا واضحة تحدد معالم استراتيجية الشركة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤية وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى. (Lorsch & Sailer,2003,P106)

1-1-3-2 الأبعاد الخارجية:

انتقل التحكم المؤسسي من الموضع الهامشي ليحتل المكانة التي يستحقها في عقول المستثمرين والشركات وأسواق الأوراق المالية، حيث حدث تحول أساسي في طريقة تفكير المستثمرين، فالموضوعات التي لم يكن التفكير فيها ممكناً من جانب كثيرين في مجتمع الاستثمار باعتبارها موضوعات تخص المشرعين في بعض الأسواق الصاعدة أصبحت الآن من المتطلبات الرئيسية للأسواق المالية في أرجاء العالم. فإن بعض الأبعاد الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالتحكم المؤسسي تتضمن الاتي (Morrison,2002,P20)

أ- البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية:

وتتعلق بالمعلومات المالية وغير المالية وطبيعة الأنظمة السياسية في الدولة وأثرها على التحكم المؤسسي أن كان سلباً أو إيجاباً فضلاً عن البيئة الاجتماعية التي تتعلق بالقيم ومستويات السلوك والعلاقات المتبادلة مع أصحاب المصالح المختلفة، وقد تعاضم بشكل كبير في الأونة الأخيرة أهمية التحكم المؤسسي لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات، فعلى الصعيد الاقتصادي تتنامى أهمية اتباع القواعد السليمة للتحكم المؤسسي لتحقيق الاتي:

« ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين والمساهمين على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حقوق الأقلية من المساهمين.

« تعظيم قيمة اسهم الشركة وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي.

« التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.

« توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال، وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.

« تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.(أبو العطا، 2003، ص48)

وهو الأمر الذي أكده (Winkler) بشدة عندما أشار إلى أهمية التحكم المؤسسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بالشكل الذي يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها بما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود. (Winkler, 1998, P10)

أما على صعيد الرفاهية الاجتماعية حيث إن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع وإن أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول والمدخرات والمعاشات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والشركات بالمجتمع، ومن ثم مساءلة الشركات عن التزامها في الإطار الأشمل لرفاهية وتقدم المجتمع. (Winkler, 2001, P7)

ب- الشفافية في الإفصاح المالي الخارجي:

وهي عملية تقديم معلومات صحيحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات العلاقة بما تشتمل عليه التقارير السنوية والسياسات المحاسبية وتقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز.

ولقد تزايدت أهمية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية بعد تزايد الدور الاقتصادي لأسواق المال وبعد أن أصبحت المعلومة المحاسبية المنشورة مصدراً هاماً لاتخاذ القرار وذات قيمة، ومن هنا نال موضوع الإفصاح والشفافية اهتمام كبير من قبل الباحثين والجمعيات المهنية المتخصصة بوضع المعايير المحاسبية، (IFAC,2004,P262) وحتى من قبل هيئات الأسواق والتي عمدت على إصدار تعليمات خاصة بالإفصاح، ولكي يؤدي الإفصاح عن المعلومات دوره لابد من مراعاة مجموعة من العناصر الأساسية منها:

- مراعاة دراسة الجدوى الاقتصادية في تحديد مستوى الإفصاح المطلوب توفيره في التقارير المالية المنشورة، حيث تقوم هذه الدراسة على أساس أن المعلومات المحاسبية هي كغيرها من السلع يترتب على إنتاجها تحمل كلفة اقتصادية يجب أن يتم احتسابها وعرضها في

إطار تحليل الكلفة / المنفعة والذي يقضي بان لا تتجاوز كلفة المعلومة المنفعة المتحققة منها وكذلك في نطاق ما يعرف بمفهوم التقارير المالية متعددة الأغراض.

- أصبح مفهوم الإفصاح المثالي أو الكامل شيئاً من الماضي ليحل في عصرنا الحاضر مفهوم الإفصاح الواقعي أو المناسب.

- يتحدد مستوى الإفصاح المناسب عادةً في ظل مجموعة من العوامل أو المتغيرات لعل من أهمها: الشخص الذي سيستخدم المعلومات ثم الغرض الذي ستستخدم فيه.

- من العناصر الأخرى التي يتوجب مراعاتها بالنسبة للإفصاح كل من توقيت الإفصاح عن المعلومات ثم المكان المناسب للإفصاح عنها ضمن التقرير المالي، ذلك لأن المعلومة التي يتم توفيرها في غير موعدها المناسب أو تعرض له في مكان يصعب الوصول إليه هي بكل تأكيد معلومة لا فائدة منها. (Walk & Dodd, 2001, P55)

تعتمد نزاهة السوق المالي للدولة على نوعية المعلومات المالية الخاصة بالشركة والمتاحة للمستثمرين ويُعد الإفصاح الواضح السليم والمؤهل للثقة أمراً مطلوباً لكفاءة تكوين رأس المال والسيولة في الأسواق المالية، وكلما زادت درجة الشفافية كلما زادت درجة الإحساس بالمساواة والعدالة التي يعتقد المستثمرون بوجودها في تلك الأسواق، وكلما ازدادت أيضاً درجة ترحيب أولئك المستثمرين بتقديم رؤوس الأموال. (Gregory & Lilien, 2003, P205)

وان مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية عن نزاهة الإفصاح المالي للشركة والذي يُعد بمثابة حجر الأساس في التحكم المؤسسي للشركة، والأداة الرئيسية لمحاسبة مجلس الإدارة أمام المساهمين. (Millstein, 2003, P32)

وفي هذا الصدد اقترحت شركة التمويل الدولية (IIF) في عام (2002) أن يتم إصدار بنود تشريعية للتحكم المؤسسي يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات، كما تؤكد الشركة انه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا إن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة. (IIF, 2002, P4).

ج- الالتزام بالمعايير الدولية المحاسبية والرقابية والجودة:

أي القيام بجهود مشتركة لتقليل الاختلافات بين هذه المعايير والعمل على إيجاد التنسيق والتعزيز بينها، على أن يؤدي ذلك إلى إيجاد معايير تكون أساساً لوضع معايير محاسبية ورقابية عالمية

موحدة لتحسين فعالية المقارنة بين البيانات المالية على المستوى العالمي، ووضع وسائل ملزمة يتفق عليها والتقييد بها في المستقبل عن طريق الاتفاق على آلية موحدة مشتركة تساعد الشركات على توحيد الطرائق التي تستخدم لقياس الأحداث المالية وإيصال النتائج لمستخدمي التقارير المالية لتكون أكثر ثقة وملاءمة لتعزيز دور التحكم المؤسسي.

أن صدمة انهيار الشركات المساهمة العامة المذكورة سابقاً في المبحث الأول، كانت نتيجة لعدم التزامها بقوانين الشركات وهيئة الأوراق المالية والتمسك بمعايير رفيعة المستوى من السلوك الأخلاقي والمهني، قد هز أسواق رأس المال ونزع الثقة في مجتمع وعالم الأعمال. ومن الأهمية إعادة الثقة وتقويتها بالنسبة للجمهور بالمعايير المحاسبية والتحكم المؤسسي، ومن الواضح بان كفاءة الأسواق المالية سوف تتضرر إذا لم يثق المستثمرون بالتقارير المالية المقدمة لهم من الشركات المساهمة، وهناك حاجة قوية وملحة لإعادة ثقة المستثمرين والعاملين باتخاذ الخطوات اللازمة لحماية مصالحهم المشروعة، وإعادة الثقة في مخرجات النظام المحاسبي المتمثلة بالتقارير المالية المنشورة والمطالبة بتشريعات أكثر وأقوى من أجل حماية الجمهور من السلوك غير القانوني والأخلاقي. (دهمش وأبوزر، 2003، ص6)

يرى الباحث في هذا المجال، ضرورة تحميل الحكومة مسؤولية حماية مصالح الجمهور بالإشراف على المعايير المحاسبية ومبادئ التحكم المؤسسي. إن احد العناصر الأساسية للمعايير المحاسبية هو أن التقارير المالية يفترض أن " تعرض بعدالة " فضلاً عن التأكيد بانها تُعد وفق الممارسات المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً، ومطلوب من المدققين اعتبار ما إذا كانت التقارير المالية تعرض بعدالة المركز المالي للشركة ونتيجة أعمالها وقائمة التدفقات النقدية.

ونظراً للحاجة إلى معايير محاسبية سليمة في جميع أرجاء العالم فقد بدأت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) في بداية التسعينات بالمطالبة بوضع مجموعة موحدة من المعايير المحاسبية يمكن استخدامها كجواز مرور في أسواق الأوراق المالية بمختلف الدول وقررت المنظمة أن افضل فرصة لوضع هذه المجموعة الموحدة من المعايير المحاسبية لجميع أرجاء العالم تكمن في البناء على المعايير التي وضعتها لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASB).

(جودوين وجولدبرج، 2003، ص232)

د- مصادر التمويل الخارجي الرأسمالي والتشغيلي:

يعمل التحكم المؤسسي على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو ويجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة. (أبو العطا، 2003، ص48) حيث تنعكس آثار التحكم المؤسسي على مصادر التمويل بشكل مباشر ولاسيما المساهمون والمستثمرون لذا يتم الأخذ في الحسبان توقعات المساهمين بنمو معقول في قيمة السهم من جهة والالتزام بحقوق ومصالح الأطراف الأخرى المستخدمة للتقارير المالية من جهة أخرى، وبالنسبة للمستثمرين فإن رأسمالهم سوف يغادر السوق إذا ما أصاب الضعف التحكم المؤسسي والذي يؤدي إلى الانخفاض في أسعار الأسهم وبالتالي إلى إلحاق الضرر بالمساهمين والمستثمرين معاً.

هـ مصادر المواد الأولية والأجزاء والمكونات:

تعد المواد الأولية إحدى أهم ركائز العملية الإنتاجية و الخدمية التي تقوم بها الشركات للقيام بأعمالها واستمرارها عن طريق الإنتاج والحصول على الأرباح والتي تؤدي إلى إنجاح الشركة وتطورها وبقائها وهذا ما يتطابق مع رؤية التحكم المؤسسي لها.

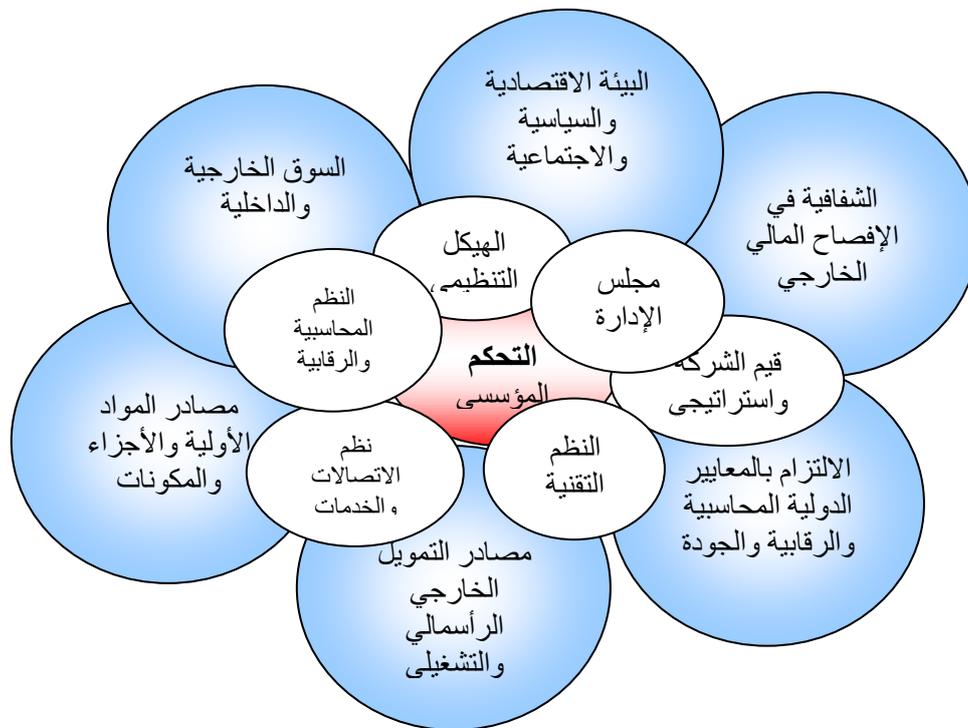
و- السوق الخارجية والداخلية:

تؤثر السوق الخارجية والداخلية على السياسات التي تتبعها الشركة من حيث التفاعل والانسجام، وأن ظروف وطبيعة السوق تؤثر بشكل أو بآخر على الشركة من حيث قدرتها على أداء مهامها وتنفيذ أعمالها ونجاحها في إدارة مخاطر السوق ومراقبة النتائج المتعلقة بها والتي تقود إلى وضع استراتيجيات العمل ومتابعتها بما يحقق أغراض التحكم المؤسسي وأهدافه.

وان الأسواق الانتقالية والمنبتقة هي في موقع مفيد الآن لكونها قادرة على التعلم من أخطاء الأسواق المتطورة والتي تكشف خلال مدة زمنية، وبما إن الدول المنبتقة والانتقالية تعاني مؤخراً من صعوبات اجتماعية ومالية مهمة في الانتقال إلى اقتصاد سوق حرة ولتطوير نظام يمكن أن ينافس الدول المتطورة إنها تستفيد من كونها قادرة على رؤية وفهم الأسباب الحقيقية المتعلمة من الاقتصاديات الأخرى، ويحاول الدول الانتقالية التغلب على الضغط لخصخصة أسواقها عندما يدعم النظام نظام السوق الحرة خاصة عندما يكون متدني التطور ولا يملك بنية تحتية في المكان المناسب لدعم نظام السوق الحرة بصورة كافية، وعلية فإن من المهم للسوق

الحرّة أداء مهامها وذلك بوضع البنية التحتية للسوق الحرّة في المكان المناسب، ومن الصعب التسريع بالخصخصة ومعايير السوق الحرّة ما لم يوضع دعم للسوق الحرّة لرؤية أداء وظيفتها بصورة مناسبة. وان اقتصاد السوق الحر العادل الذي يشجع الاستثمار والمنافسة سوف لن يتواجد أبداً ما لم يكن هناك نظاماً رقابياً في المكان المناسب مع موازنات وفحوصات كافية وتوفير ضمان معقول للعامة في أن المعلومات المقدّمة مناسبة وكافية للقرار. (Catherine & Sullivan, 2003, P18)

وبعد عرض الدعائم والأركان والأبعاد الأساسية للتحكم المؤسسي، حيث تعد من العوامل التي تؤثر في أساليب التحكم المؤسسي وكذلك على عمليات صنع القرار وعلى نجاح الشركات في المدى الطويل، لذا فإن المبادئ تركز على المشكلات المقترنة بأساليب التحكم المؤسسي والتي تنتج عن الفصل بين الملكية والرقابة، كذلك تؤخذ بالحسبان بعض القضايا التي تتصل بعمليات صنع القرار في الشركات ومن بينها القضايا البيئية والأخلاقية، عليه سيتم تناول مبادئ التحكم المؤسسي لعدة جهات مختلفة من اللجان والهيئات والشركات لمعرفة مدى التشابه والتباين بينهما.



رسم توضيحي 2: الأبعاد الداخلية والخارجية للتحكم المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة، 2020م.

4-1-1 مقومات التحكم المؤسسي

أطلق بعض الكتاب على التحكم المؤسسي بأنه نظام والقسم الآخر انه مفهوم، وستتعامل الباحث مع التحكم المؤسسي في هذه الدراسة على أنه نظام يتكون من " مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها البعض وبين النظام الذي يضمها والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف الذي يسعى إليها هذا النظام الكلي "(حمادي، 1977، ص8)

والذي لاشك فيه إن النظام الفعال للتحكم المؤسسي يعتمد على ضوابط داخلية وخارجية معاً، وبالنسبة للضوابط الداخلية فهي عبارة عن الترتيبات التي تقوم بها الشركة بهدف تحديد المخاطر عن طريق تحديد العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أصحاب المصالح، وحتى تنجح هذه الضوابط لا بد من تدعيمها بشركات خارجية تتفق مع ظروف الاقتصاد. (نصار، 2003، ص23)

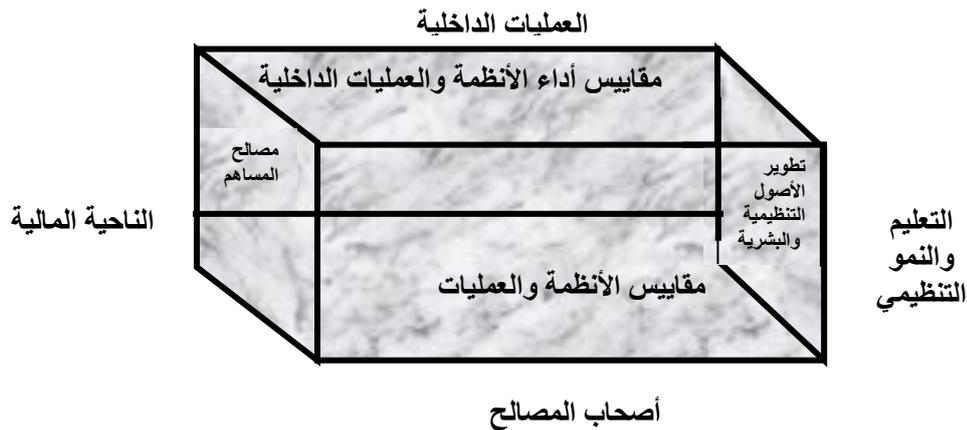
وعليه فإن مدخلات النظام تمثل المساهمين بالتحكم المؤسسي حيث تعمل هذه الأطراف معاً لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة كما في الشكل(12).

لذا فإن نظام التحكم المؤسسي الفعال يتطلب مصادر كافية لمراقبة المخاطر والرقابة، هذه المصادر هي (العمليات) التي توجه نحو مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها وغاياتها(المخرجات)، ولكن اذا ما عانت الشركة من فشل في الرقابة الداخلية، فإن احتمالية تحقيق غاياتها وأهدافها تتلاشى بصورة سريعة، وعليه فإن أنشطة نظام التحكم المؤسسي الفعالة تصمم لتحافظ على قيمة الشركة، ووفقاً لـ IIA (IIA, Springs,2002,P12)، تتواجد الشركات لغرض إضافة قيمة أو منفعة لمالكيها المساهمين الآخرين، الزبائن وبالتالي توفر هدف لوجودها. لذا فان وجود نظام رقابي قوي على أعمال الإدارة، لتعزيز الاحتمالية بان الأهداف والغايات الموضوعة سوف تتحقق، وإن الإدارة تخطط، وتنظم، وتوجه أداء الأعمال لتوفير تأكيد معقول بأن الأهداف والغايات سيتم تحققها، وعليه فإن الرقابة هي نتيجة التخطيط والتنظيم والتوجيه المناسب من قبلها، وفي سياق التحكم المؤسسي فإن الأساس هو التأكيد بأن الرقابة تكون المكان المناسب لتحديد المخاطر الرئيسية للشركة.

لذا فإن احد المخرجات الرئيسية للتحكم المؤسسي الجيد وهو وجود مجلس يستطيع تفهم استراتيجية الشركة، وان يكون واعياً للمخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية، ولديه أنظمة رقابية فعالة تبين المواضع التي تتجاوز حدود المخاطر.

لذا فإن اعتماد مجلس الإدارة على مقاييس الأداء من الناحية التقليدية والتي تكون مبنية على أساس الجوانب المالية فقط مثل (صافي الدخل) والعائد على الاستثمار، لغرض تقييم أداء الشركة المساهمة سيكون محدوداً، لذا اقترحت الجمعية الكندية للمحاسبين الإداريين (CMA) توجيهات وإرشادات جديدة للتحكم المؤسسي لتقييم قيادة الشركة المساهمة وأدائها، وأداء مجلس الإدارة نفسه، وكذلك تزود بتغذية راجعة في أي وقت تظهر الحاجة لذلك، وليس في نهاية عمل القوائم المالية، وتستخدم التوجيهات الجديدة مجموعة متعددة الأبعاد لمصفوفات الأداء المالي وغير المالي كما في الشكل رقم(11)، وهذه الأبعاد مبنية على أربعة مجالات ترتبط بجوهر قيمة الشركة وهي: (Elliott & Jamie, 2003-2004, P53)

من الناحية المالية: تركز على مصالح المساهمين وتعرض ما اذا كانت الاستراتيجية المتبعة في الشركة قد نجحت مالياً أم فشلت، ومن ناحية أصحاب المصالح: فهناك مقاييس تعكس الكيفية التي تلبي الشركة من خلال أنظمتها وعملياتها الداخلية مصالح المساهمين، ومن ناحية العمليات الداخلية للأعمال: فهناك مقاييس تبين إلى أي مدى تؤدي فيه الشركة أنظمتها وعملياتها الداخلية، وأخيراً من ناحية التعليم والنمو التنظيمي: فهناك مقاييس تقيس إلى أي مدى تهئ الشركة نفسها لمواجهة تحديات المستقبل من خلال أصولها التنظيمية والبشرية.



رسم توضيحي 3: مصفوفة الأداء المالي وغير المالي

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة، 2020م.

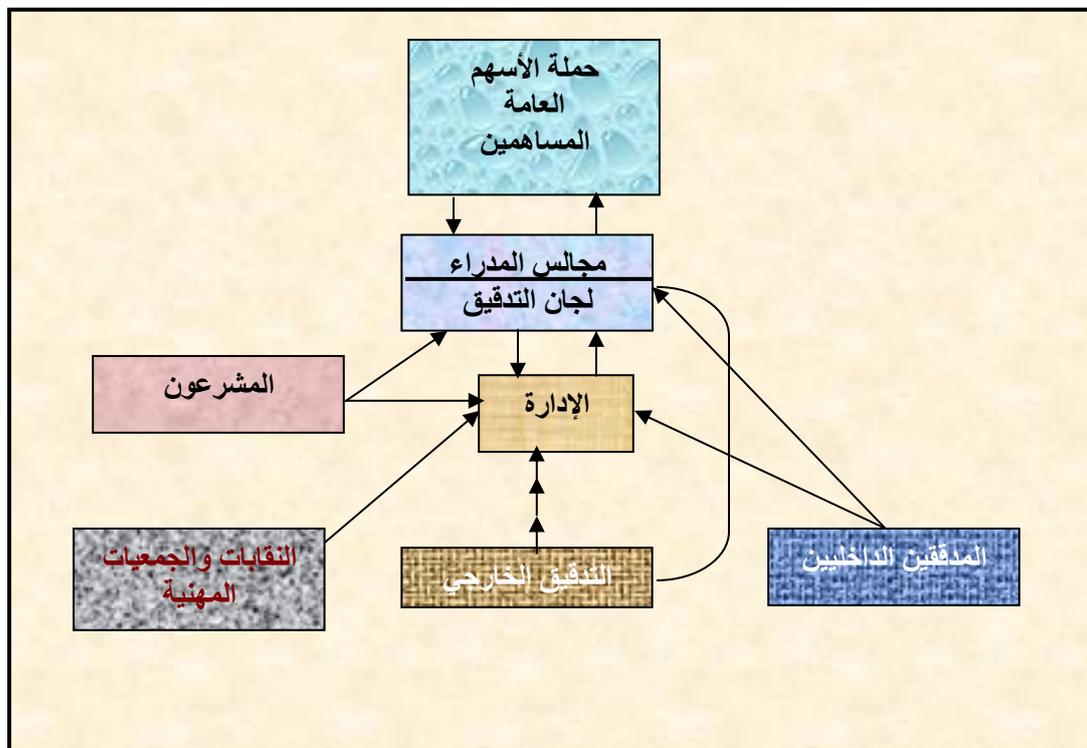
حيث ترتبط هذه المجالات مع بعضها البعض لتساهم مجتمعةً في قياس مدى إنجاز الشركة لأهدافها الاستراتيجية وإيجاد قيمة الشركة، لذا يُعد الأداء المالي وغير المالي الأداة الذي يجب أن تنظم الشركة ويصبح جزءاً من عملية الإبلاغ الإداري بدلاً من أن يخدم فقط كمورد إضافي للمعلومات المطلوبة من قبل مجلس الإدارة وعلى ضوء التغذية الراجعة.

تبنّت العديد من الشركات في السنوات الأخيرة مدخل الاعتماد على الأنشطة لأغراض إدارة الكلفة، محققة بذلك جوهريّة شملت العديد من الجوانب في تلك الشركات وعلى المستويات التشغيلية والاستراتيجية متضمنة تحسين العمليات وتحديد الكلف وتخفيضها واتخاذ القرارات وتحليل الربحية.

5-1-1 الأطراف المشمولة بالتحكم المؤسسي:

من خلال استعراض أهداف التحكم المؤسسي في المبحث الأول والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فإن الأمر يتطلب تحديد الأطراف المشمولة بالتحكم المؤسسي والخاضعة للمساءلة المحاسبية وهي مجلس الإدارة، اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة (لجنة التدقيق)، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، وفي بعض الحالات يضاف اليهم المشرعين، النقابات والجمعيات المهنية التي تسهم بعملية التحكم المؤسسي، والشكل رقم(13) الذي يوضح العلاقات بين الأطراف الذين يكونون مساهمين إيجابيين في عملية التحكم المؤسسي. (Hermanson

& Rittenberg, 2003, P.27



رسم توضيحي 4: الأطراف المشمولة والمساهمة بالتحكم المؤسسي

Source: (Hermanson & Rittenberg, 2003, P27)

وبعد تحديد الأطراف المشمولة بالتحكم المؤسسي أصبح بالإمكان تحديد الأطراف المستفيدة من التحكم المؤسسي والتي تبدأ بتدرج واسع من:-

المساهمين، المستثمرين، المدينين، الموردين، الموظفين والعمال، المجتمع بصفة عامة، هذه الأطراف هم المستفيدون المباشرون أو غير المباشرين للشركة التي بحاجة لأن يسيطر عليهم من قبل الأطراف المشمولة والمساهمة بالتحكم المؤسسي.

2-1 مفهوم التدقيق الداخلي وأثر تطوره على فعالية التحكم المؤسسي

1-2-1 مفهوم وتطور التدقيق الداخلي

قدمت عدة تعاريف للتدقيق الداخلي، فقد عُرف بأنه مجموعة من أوجه النشاط المستقلة التي تنشئها الإدارة للقيام بخدماتها في التحقق من العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان صحة البيانات المحاسبية والإحصائية والتأكد من كفاية المخصصات المعدة لحماية أصول وأموال الشركة، والتحقق من إتباع العاملين في الشركات للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة، وأخيراً قياس مدى صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى. (أب و غزالة وآخرون، 2001، ص225)

كما عرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) بأنها "وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل الشركة لفحص وتقويم الأنشطة كخدمة لها، بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويد الأفراد العاملين بالشركة بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة وتشمل أهداف التدقيق أيضاً توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة".

(IIA, 1996/1997, P1)

ثم طورت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين (IIA) تعريفاً للتدقيق الداخلي أشارت فيه إلى أنه " نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية عملية إدارة التحكم

المؤسسي". (IIA, 1999a, P5)

ونتيجة لتعريف معهد المدققين الداخليين (IIA) الحديث فإنه يلزم مهنة التدقيق الداخلي في جميع أنحاء العالم على اللجوء إلى إعادة هندسة مهمة، حيث تشمل إعادة بناء وظائف التدقيق على الوجه الأكمل والتركيز على عمليات الدعم والأعمال الأساسية لمساعدة الشركات على تحقيق

أهداف عملها حيث تشمل إعادة الهندسة(*) مبادئ أساسية ضمن وظيفة التدقيق الداخلي والتي تتمثل بالآتي: (Walker & Barton, 2002, P41-42)

1. إعادة بناء الفكر الأساسي لوظيفة التدقيق الداخلي في الشركة، حيث إنها تشارك في بناء الاستراتيجية وإضافة قيمة للشركة وذلك عن طريق مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف الشركة.

2. إعادة تأسيس مركز التدقيق الداخلي على ضوء الدور الحديث له.

3. إعادة تصميم عمليات التدقيق الداخلي ليتلاءم مع الدور الحديث.

4. إعادة تصميم بناء قسم التدقيق الداخلي على أساس دوره الحديث.

2-2-1 الخدمات التي تؤديها وظيفة التدقيق الداخلي في ظل التحكم المؤسسي:

أن وظيفة التدقيق الداخلي أخذت في التطور السريع بسبب أن العديد من الشركات بلغت وظيفة التدقيق الداخلي فيها موقع يطالب به لاتخاذ القيادة ووصول صوته إلى أعلى جهة في الشركة وذلك لمساعدة الشركة في تقويم وتنفيذ وتوضيح مخاطر الإدارة وعمليات الرقابة ضمن الشركة.

وتقدم وظيفة التدقيق الداخلي خدمات عدة يمكن تجميعها في مجموعتين أساسيتين هما:

خدمات التأكيد الموضوعي والخدمات الاستشارية واللذان تُعدان من الأهداف الحديثة للتدقيق الداخلي.

خدمات التأكيد الموضوعي: توفر تقويم مستقل حول إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي. وتتمثل في الارتباطات المالية، الأداء، الإذعان، وسلامة النظام ولغرض توفير خدمات التأكيد الموضوعي فان المدققين الداخليين بحاجة لان يكونوا مستقلين وموضوعين وتتمثل شخصيتهم بالتكامل والكفاءة والرعاية والسلوك الأخلاقي.

الخدمات الاستشارية: هي أنشطة خدمة الزبون، وهي ما يتفق عليه مع الزبون من حيث طبيعة ومجال الموضوع محل التدقيق لغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة ومن أمثلتها، النصيحة، التسهيل، وتصميم العملية والتدريب.

(*) تعريف إعادة الهندسة: إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذري لعمليات الشركة لتحقيق التحسينات الكبيرة في مقاييس معاصرة وحاسمة للأداء مثل، الكلفة، نوعية الخدمة، السرعة، يصبح شيء مألوف

ويمكن أن تسهم وظيفة التدقيق الداخلي في تقويم أداء وظائف الأنظمة الداخلية بموضوعية وموثوقية وهذه تمثل (خدمات التأكيد)، أما خدمة دعم تصميم هذه الأنظمة لتوفير توصيات محددة تمثل (خدمات استشارية). (Ruud, 2001, P85)

وعليه فإن الأنشطة التي تؤديها وظيفة التدقيق الداخلي في دعم التحكم المؤسسي تدور حول إدارة المخاطر والرقابة والتي تتمثل بالآتي:

1- إدارة المخاطر:

ووفقاً لمعهد المدققين الداخليين (IIA) فإن إدارة المخاطر " هي احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ امر ما أو عمل ما قد يؤثر بشكل سلبي على الشركة أو النشاط تحت المراجعة "، (Hermanson & Rittenberg, 2003, P35) وبعبارة أخرى هي فرصة حدوث أي شيء سيئ والمخاطر تتضمن كلفة الفرصة المرافقة للعمل، أما في سياق التحكم المؤسسي فإن النشاط الرئيسي للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بالمخاطر هو مراقبتها، أخذاً بنظر الاعتبار جميع الخطوات القانونية لغرض تحديد وتقويم التأثير المحتمل للمخاطر على الشركة، وكذلك مراقبة استراتيجية المخاطر الحالية والرقابة الملازمة لها، ومن ثم تقرير استراتيجية الشركة وأخيراً مراقبة المحيط لمخاطر جديدة. وان عمل المدقق الداخلي في هذا المجال هو تقويم المخاطر الحالية ورفع تقرير حول ذلك التقويم إلى الإدارة أو إلى لجنة التدقيق أو كلاهما متضمناً الفقرات الآتية: (Ibid, P36)

1. تقويم المخاطر الحالية لنطاق المدقق ووضع تقرير حول ذلك التقويم للإدارة، لجنة التدقيق، أو كلاهما.
2. تطوير خطة تنظيمية لتقويم المخاطر عبر الشركة.
3. قيادة أنشطة إدارة المخاطر عندما تحدث فجوة ضمن الشركة.
4. تسهيل تقويم المخاطر من خلال طرق التقويم الذاتي للمخاطر.
5. تقويم المخاطر المرافقة مع التطورات المحاسبية الجديدة، وفي حال لم يتم السيطرة على المخاطر لمستويات مقبولة ومقررة سلفاً فإنه ينصح بإيقاف العملية.
6. مساعدة الإدارة على تنفيذ نموذج إدارة المخاطر عبر الشركة.

2- الرقابة:

الرقابة وجدت لتحديد المخاطر وبالتالي التأكيد على أنظمة المحاسبة وعلى فصل مناسب للواجبات، ووفقاً لـ (IIA) أن الرقابة في أي عمل من قبل الإدارة، هو لتعزيز الاحتمالية بان

الأهداف والغايات الموضوعية سوف تتحقق، فإن الإدارة تخطط، وتنظم، وتوجه أداء الأعمال لتوفير تأكيد معقول بان الأهداف والغايات سيتم تحقيقها، وعليه فإن الرقابة هي نتيجة التخطيط والتنظيم والتوجيه المناسب من قبل الإدارة، وفي سياق التحكم المؤسسي فإن الأساس هو التأكيد بان الرقابة تكون المكان المناسب لتحديد المخاطر الرئيسية للشركة، والإدارة تنفذ الرقابة بينما المساهمين الآخرين في التحكم المؤسسي يلعبون دوراً أكثر من دور الإشراف أو التقويم. ولقد ساهم المدققون الداخليون في تأدية الوظائف الأتية: **(Hermanson &Rittenberg, 2003,P55)**

1. اختبار الرقابة على الإذعان في المجالات الوظيفية، ورفع النتائج في تقرير إلى الإدارة، وإذا كان هاماً يرفع إلى لجنة التدقيق.
2. مساعدة الإدارة في تصميم نظام شامل للرقابة، متضمناً اختبار الرقابة داخل الشركة.
3. مساعدة الإدارة في إعداد تقرير حول فعالية الرقابة الداخلية.
4. تحديد أوجه القصور في الرقابة الداخلية ومساوئ عدم إيصال المعلومات إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي للشركة.
5. تنفيذ طرق اختبار (ممكنة)، باستخدام نظام ممكن لتعزيز فعالية الرقابة.
6. تسهيل عملية فهم وتطوير الرقابة ضمن مجالات الوظائف المختلفة من خلال طرق التقويم الذاتي للرقابة **(CSA (Control Self –Assessment)**.

3-2-1 تحديد موقع وظيفة التدقيق الداخلي في ظل التحكم المؤسسي:

يعد التدقيق الداخلي مصدراً هاماً يتم وضعه ليخدم سلامة تصرفات الإدارة والمجلس وعلى ما يبدو أن التعاقب المتنامي واللامحدود لحالات الغش المالي قد القى الشك على مصداقية حتى الشركات النزيهة، وبما أن الثقة مفقودة إلى حد ما فأنها بطيئة في إعادة البناء. نتيجة لذلك فأن مستثمرو اليوم اصبحوا اكثر ذكاءً مما كانوا عليه واكثر فهماً لتطبيقات معينة مثل إدارة المخاطر، الإشراف المالي، الرقابة الداخلية والتحكم المؤسسي وبدأوا يطالبون بمستوى عالٍ من المسؤولية في الشركات التي يستثمرون فيها أمالهم. (**Tone at the Top ,Issue 19, (August,2003,P5**

أن تحديد موقع وظيفة التدقيق الداخلي ضمن الوظائف الأخرى للشركة يكون هاماً وللأسباب الأتية: **(Rittenberg & Schwieger ,1997,P20)**

1- الفائدة التي يحققها موقع التدقيق الداخلي ضمن الشركة.

2- قيام التدقيق الداخلي بعملية فحص نطاق العمليات الخاصة بالشركة فضلاً عن قدرتها في إنجاز أنواع مختلفة من التدقيقات.

3- الخلفيات المتعددة للمدققين الداخليين الذين يكونون فريق التدقيق الداخلي.

هذه المزايا مطلوبة في معظم الوظائف الداخلية ولكنها تتلشى إلى حد ما في سياق جعل المصادر خارجية تماماً لخدمات التدقيق الداخلي، وعليه فإن تحديد موقع واستقلالية وظيفة التدقيق الداخلي هي ذات اعتبار عالٍ.

وعليه فإن الفهم التام والواضح لبناء التحكم الداخلي يكون شرطاً مسبقاً لوضع وظيفة تدقيق داخلي مستقلة ومؤثرة (Mautz, 1964, P71)، وعليه يلاحظ أن موضوع الاستقلالية هو دائماً موضوع صعب لوظيفة التدقيق الداخلي وضروري لغرض رفع التقارير إلى جهة عليا في الشركة وبالتالي تفتقر إلى الاستقلالية التي يملكها المدققين الخارجيين، ومن جهة أخرى إذا ما رفع تقرير إلى مستوى مناسب من السلطة ضمن الشركة فإنه يجب أن يمتلك وبشكل جيد استقلالية كافية لتكون وظيفة فعالة ومؤثرة.

ووفقاً لذلك ولغرض جعل وظيفة التدقيق الداخلي تعمل بصورة فعالة ومؤثرة وتحقق النتائج المطلوبة يجب أن يكون التفويض الممنوح لوظيفة التدقيق الداخلي من خلال مستوى تنظيمي عالٍ وعندها يضع مدير التدقيق التقرير مباشرة إلى لجنة التدقيق وبالتبادل مباشرة إلى مجلس المدراء.

ووفقاً للجنة **Tread way/COSO** فإن دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية يتمثل بالآتي: (Tone at the Top, Issue 17, March 2003, P5)

1- تحديد وتحليل وتقويم المخاطر الوثيقة الصلة بالموضوع.

2- المشاركة في وضع السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ توصيات الإدارة.

3 - تحديد ونقل المعلومات الوثيقة الصلة بالرقابة الداخلية.

4- مراقبة وتقويم نوعية أداء نظام الرقابة الداخلية.

يقدم مدير التدقيق في الشركة تقاريره مباشرةً إلى لجنة التدقيق على أساس وظيفي، وإلى المدير التنفيذي على أساس إداري والتي من خلالها يقدم تأكيد على الثبات في اتباع الإجراءات والسياسات المحاسبية في إعداد التقارير المالية السنوية، وإعطاء تأكيد بأن هناك رقابة كافية

لتخفيض المخاطر وفي الوقت المناسب، وكذلك يضمن مدير التدقيق بأن المساهمين في التحكم المؤسسي تم اطلاعهم على القوانين والتعليمات الجديدة لغرض تحقيق إذعان تام.

(Ramamoorti ,2003, P13)

ونتيجة لما تقدم فان ممارسي التدقيق الداخلي المؤهلين مهنيًا، يُقّمون بموضوعية العمليات التشغيلية للشركة ويساهمون من خلال الأفكار المبدعة لتطوير هذه العمليات ويقدمون النصيحة لتحسين الرقابة على العمليات والإجراءات، الأداء، إدارة المخاطر، ويقترحون طرائق لتقليل الكلف وتحسين الإيرادات والأرباح، وعليه سوف يتم توضيح دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز ودعم التحكم المؤسسي.

4-2-1 أثر تطور مفهوم التدقيق الداخلي في دعم التحكم المؤسسي:

في اطار التحكم المؤسسي وتعريفه الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA)، " بأنه سلسلة من الإجراءات تستخدم بوساطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبتها والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وقيم الشركة لتحقيق فعالية الوكالة مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة التحكم المؤسسي تكون من مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة " فإنه يمكن التحول وبشكل محدد إلى دور وظيفة التدقيق الداخلي وضمن هذا السياق فقد عرفت (IIA) التدقيق الداخلي " نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية عملية إدارة التحكم المؤسسي". (IIA, 1999, P5)

و يرى الباحث من خلال مقارنة التعريفين بروز بضعة عناصر عامة متشابهة بخاصة عناصر التأكيد والمخاطرة والرقابة وعليه فان وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر لاعب في خط الأمام ومهم في تنفيذ نشاطي التحكم المؤسسي الرئيسيين وهما رقابة المخاطر وتوفير تأكيد فيما يتعلق بالرقابة حيث أن جهود المدقق الداخلي الموجهة للمخاطر توفر مدخلات حاسمة لمساهمي التحكم المؤسسي أمثال الإدارة ولجنة التدقيق، والبعض الآخر يصف وظيفة التدقيق " كعيون وأذان لجنة التدقيق ".

ولبيان أثر تطور مفهوم التدقيق الداخلي على دعم التحكم المؤسسي يرى كل من (Chapman & Anderson) أن التعريف الحديث للتدقيق الداخلي يقدم صورة حديثة للمهنة في ستة اتجاهات رئيسية هي: (Chapman & Anderson, 2002, P7)

1. الاتجاه الأول: التدقيق الداخلي ما هو إلا نشاط موضوعي لا يتم تأسيسه بالضرورة داخل الشركة، أي بإمكان اطراف خارجية تقديم خدمات التدقيق الداخلي، وهو ما يضمن جودة خدمات التدقيق الداخلي، التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.

2. الاتجاه الثاني: شمول نطاق التدقيق الداخلي، على الأنشطة الاستشارية، لذا فإن التعريف الحديث للتدقيق الداخلي يقدم المهنة على أنها موجهة لخدمة الزبون، فهي تركز على القضايا الرئيسية، الرقابة وإدارة المخاطر والتحكم المؤسسي.

3. الاتجاه الثالث: التدقيق الداخلي يهدف إلى إضافة قيمة للشركة، وتحسين عملياتها، لذا فإنه يؤكد على الإسهام الجوهرى للتدقيق الداخلي بالنسبة للشركة.

4. الاتجاه الرابع: التدقيق الداخلي يأخذ بالاعتبار الشركة ككل، لذا فإن التدقيق الحديث ينظر للتدقيق الداخلي على نحو أوسع في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الكلية.

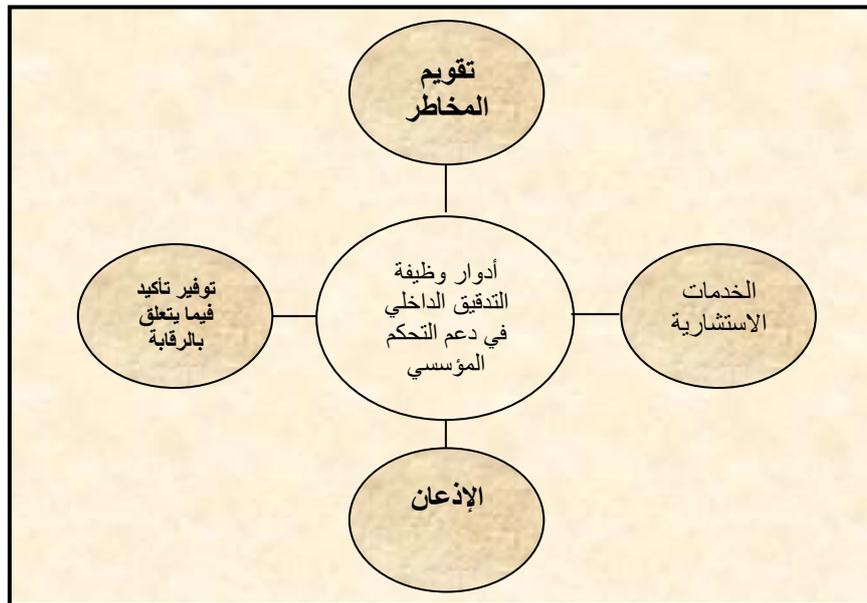
5. الاتجاه الخامس: يفترض التعريف الحديث أن أدوات الرقابة لا تتواجد إلا لمساعدة الشركة على إدارة المخاطر ولتعزيز التحكم المؤسسي الفعال، وهذا المنظور إنما يعمل على توسيع نطاق وأفاق التدقيق الداخلي على نحو كبير حيث يوسع من نطاق عمل التدقيق الداخلي ليشمل على إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم.

6. الاتجاه السادس: يرى التعريف الحديث بأن الالتزام المهني للتدقيق الداخلي قد يكون اثنى أصولها، كما أن المعايير الصارمة للمهنة تضمن جودة المهنة. ويلاحظ بأن التعريف الحديث للتدقيق الداخلي يركز بالأساس على:

1-2-5 دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز ودعم عمليات التحكم المؤسسي:

ولغرض تحليل ما يمكن أن تقدمه وظيفة التدقيق الداخلي لدعم فعالية التحكم المؤسسي، فإنه من المهم فهم حاجات وتوقعات صانعي القرار الخارجيين والداخليين نحو وظيفة التدقيق الداخلي، ففي بعض الشركات المساهمة كالمصارف وشركات التأمين، سيكون الهدف الرئيسي من وظيفة التدقيق الداخلي هو الرقابة والإشراف على العمليات لتأكيد وضمان منع حدوث الخسائر المالية والمحافظة على الموجودات، أما في قطاع الصناعات التحويلة فقد استخدمت لمدة من الزمن

طريقة التدقيق الموجهة تشغيلياً مثل إعادة الهندسة والتحسين المستمر للعمليات ضمن مجالات سلسلة القيمة وعلاقة الزبون بالإدارة والإنتاج والتسويق لذا فإن فهم دور وأداء وظيفة التدقيق الداخلي يبدأ بفهم عميق لأهداف الشركة وسلسلة الغايات الهرمية للشركة وبالتالي تمثلت الأدوار التي تؤديها هذه الوظيفة لدعم التحكم المؤسسي هي توفير تأكيد فيما يتعلق بالرقابة، العمليات الاستشارية، تقويم المخاطر والإذعان والشكل (26) يوضح هذه العلاقات. (Birkett, et al., 1999a, P3)



رسم توضيحي 5: دور وظيفة التدقيق الداخلي في دعم التحكم المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة، 2020م.

أما فيما يتعلق بكيفية التأكيد من أن خطط أنشطة الشركة تنفذ وفق ما هو مخطط لها وتؤدي وظيفتها كما هو مطلوب، فإن وظيفة التدقيق الداخلي يمكن أن تأخذ أدواراً مهمة في توفير مثل هذا التأكيد للأطراف الأتية وبالتالي تساهم في تعزيز التحكم المؤسسي: (Blue Ribbon

Committee, 1999, P2-3)

المجموعة الأولى - المساهمون الداخليون:

وهم مجلس الإدارة، الإدارة العليا، الإدارة التشغيلية والمستخدمين كحملة أسهم رئيسيين داخليين لديهم مسؤوليات مباشرة عن الأنشطة التنظيمية في الشركة.

1- المساهمون والمستثمرون بدورهم يُحملون المجلس والإدارة العليا مسؤولية إدارة أموالهم المستثمرة، ولكي تتم إدارتها على اكمل وجه لابد من أن يكون هناك توجيه ورقابة على الأعمال

وهذه تُعد أدوات رئيسية للإدارة لتتولى هذه المسؤولية، ويعد التدقيق الداخلي احد اهم هذه الأدوات.

2- مجلس الإدارة، يكونون مسؤولين وبصورة رئيسية عن تعريف الاتجاه الاستراتيجي الكلي وعن الإشراف عن الأنشطة التشغيلية في الشركة، لذا عليه أن يشكل بعدد كافٍ من الأعضاء المؤهلين للاستفادة من الخبرة والتجربة والمعرفة الخاصة لصنع القرار الفعال و ثم يُقسم إلى لجان فرعية، وهي لجان نموذجية ضمن المجلس كلجان التعيين والتعويض وكذلك لجنة تدقيق حيث تُعد الأهم في سياق التدقيق الداخلي، (**Ibid, P4**) لأنها بمثابة المنسق بين المجلس والوظائف مثل وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي وكذلك وظائف التأكيد الأخرى مثلاً (إدارة المخاطر، الإذعان، قوانين الإدارة، المتطلبات القانونية)، ويمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تضع أساس خططها على نتائج إدارة المخاطر وعليه فان العلاقة الوثيقة بين وظائف التأكيد ووظيفة التدقيق الداخلي تقود إلى التعاون البناء وبالتالي تقدم اعلى مستوى للتأكيد التنظيمي.

3- الإدارة الوسطى تُعيد تعريف الاستراتيجيات والأهداف المُعرفة من قبل الإدارة العليا كأهداف تنظيمية والتي تكون اقرب بكثير إلى معايير أداء رئيسية والتي بدورها تحلل لغرض تأكيد إمكانية تأدية الوظائف والأنظمة والعمليات كما مخطط لها. حيث يعمل التدقيق الداخلي على المساعدة في تحليل الأهداف إلى مؤشرات أداء بشكل دقيق وإعطاء تأكيد حول سلامة أداء هذه الوظائف والأنظمة وتقديم إجابة للجهات العليا في الشركة عن السؤال الخاص بإمكانية تأدية الإدارة الوسطى أعمالها كما مطلوب منها.

4- المستخدمون (العاملون) في الشركة والذين يؤدون الأنشطة التشغيلية الجارية، حيث يجب أن يكونوا مسلحين بمستوى عالٍ من المعرفة، التي تزودهم بالقدرة على السيطرة على الأنشطة التشغيلية، وفي نفس الوقت تفرض الإدارة أنشطة رقابية ذا كفاءة للسيطرة على العمليات التشغيلية، وتعتبر وظيفة التدقيق الداخلي واحدة من الأنشطة الرقابية الجارية والمستمرة في الشركة.

المجموعة الثانية - حملة الأسهم الخارجيين:

بما أن الشركة تواجه مجموعات مختلفة من حملة الأسهم الخارجيين (المساهمين الخارجيين، المستثمرين، الزبائن، المجهزين، الحكومة، والعامّة).

1- المساهمون الخارجيون: لم يشتركوا مباشرةً في أنشطة الشركة، ولكن لديهم مصلحة في أنشطتها، ولكي تقدم الشركة الضمان الكافي عن أدائها فأنها تناضل لكي تجعل من نفسها جذابة

للمستثمرين، الدائنين، المجهزين والزبائن، وعليه فإن وظيفة التدقيق الداخلي تسهم وبصورة عملية فعالة لتحسين التحكم المؤسسي في بضعة أوجه فضلاً عن توفير المعلومات الموثوقة إلى المستثمرين والدائنين. (IIA, August 21st 2002, P4)

2- المستثمرون: هم الضمان لتوفير سيولة للشركة والمحافظة على كلفة رأس المال ضمن معدلات معقولة، وبتقديم ضمان حول المعلومات والعمليات التشغيلية، فإن وظيفة التدقيق الداخلي تسهم في تحليل الحاجات لرأس المال والسيولة وتقلل من احتمالية أزمة السيولة ورأس المال،

وكذلك تزويد الدائنين والمستثمرين بمعلومات مضمونة فيما يتعلق بموقف الشركة، ويتوقع أن كلفة رأس المال يجب أن تكون أوطأ في الشركة التي تُقدم مستوى عالٍ من التأكيد والضمان مقارنة بشركة ذات مخاطر وشك أعلى. (Ruud, 2003, P80)

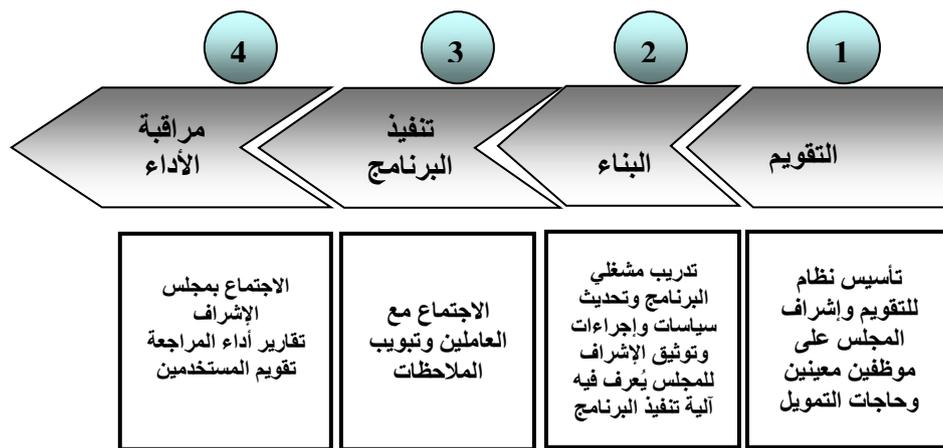
3- المجهزون: تركز وظيفة التدقيق الداخلي وبصورة رئيسية نحو بقاء المجهز كشريك جذاب يمكن أن يتفاوض على شروط مناسبة.

4- الزبائن: أن المصلحة الأساسية تقع في تسليم المنتجات والخدمات التي ترضي حاجاتهم وفي الوقت المناسب وبطريقة اقتصادية وبالجودة المقبولة ويتم ذلك عن طريق توفير معلومات دقيقة وموثوقة وهذا ما تركز عليه وظيفة التدقيق الداخلي.

5- العامة والحكومة فليدهم مصالح من خلال إصدار قوانين وتعليمات، الإشراف، إذعان وكذلك العمليات القضائية ضد الانتهاك المحتمل، فإن الحكومة تلعب بضعة أدوار ذات أهمية للمؤسسات وان الضغط من الحكومة يجب أن لا يستخف به وبالتالي يجب أن تفهم هذه الأهمية فالتدقيق الداخلي يعمل على التأكد من إذعان الشركة للقوانين والتعليمات.

وعليه فإن حملة الأسهم المختلفين يكون لديهم حاجات مختلفة لمعلومات الضمان والتأكيد، لذا فإن هناك خلافات محتملة تظهر بين الشركة والمساهمين، مثلاً قد لا ترغب الشركة بتجهيز أنواع معينة من المعلومات إلى دائن مالي بسبب معدل الفائدة العالي، أو يريد المستثمرون المزيد من المعلومات الموثوقة لصنع قرار الشراء أو البيع. وعليه فإن الكثير من الحالات يمكن أن تفسر من خلال فكرة عدم تماثل المعلومات، ولغرض تخفيف حالة اختناق المعلومات وتوفير معلومات قابلة للاستفادة منها بأفضل شكل فإن وظيفة التدقيق الداخلي ومن خلال الرأي الذي يقدمه المدقق في تقاريره يمكن أن تسهم في تقديم ضمان لصانعي القرار مثل (لجنة التدقيق ومنها إلى مجلس الإدارة أو إلى المدير التنفيذي) بأن المعلومات صحيحة وواقعية وموثوق بها.

نشر معهد المدققين الداخليين (IIA) سلسلة منشورات حول دور وظيفة التدقيق الداخلي (IAF) في دعم التحكم المؤسسي بعدة فقرات، (الفقرة 301-4) من قانون (Sarbanes-Oxley) تطلب من لجان التدقيق وضع إجراءات لاستلام ومعالجة الشكاوى المتعلقة بالمحاسبة والرقابة المحاسبية وأمور التدقيق المتعلقة بقضايا الإذعان والقضايا المشكوك فيها، حيث تم بناء برنامج (Whistle Blowing) الفعال من قبل IIA ليساعد الشركات على تلبية هذه الطلبات وتحسين الاتصال الداخلي وتجميع المعلومات المتعلقة بنشوء القضايا من قبل أن تصبح أزمات وتعزز نظام الشركة الكلي للرقابة الداخلية (Roth & Esperson,301-4,2003,P3) والشكل رقم (6) يوضح الخطوات الفعالة لبناء البرنامج.



رسم توضيحي 6: خطوات بناء برنامج (Whistle Blowing) الفعالة

Source: (Roth & Esperson,301-4,2003,P3)

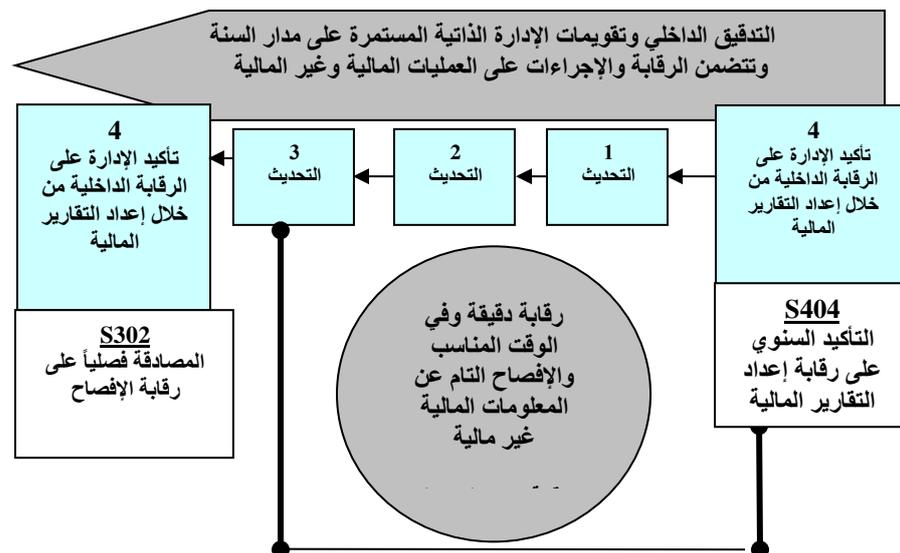
أما الفقرة (302) من قانون (Sarbanes-Oxley) وتحت عنوان "نشوء المبادئ والتطبيقات والأدوات لدور المدقق الداخلي في رقابة الإفصاح" تتطلب من المدير التنفيذي والمدير المالي أن يصادقوا شخصياً وبشكل خطي على صحة وموثوقية التقارير المالية وفعالية إجراءات رقابة الإفصاح إن هذه المتطلبات بحاجة إلى عمليات موثوقة ومؤكدة لدعم هذه المصادقات، فالمدققون الداخليون يلعبون دوراً رئيسياً من خلال الاتي: (Roth & Esperson,302,2003,P3)

1. تقويم عملية الإفصاح الكلية متضمنة إجراءات الرقابة والإفصاح.
2. تدقيق عملية الإفصاح حيث استخدمت بعض مجموعات التدقيق الداخلي خبراء التدقيق الماليين لإنجاز وتقويم المخاطر السنوية وتقويم إعداد التقارير المالية وتدقيق عمليات الإفصاح في كل وحدة تشغيلية رئيسية.

3. تقويم مخاطر الإفصاح حيث طورت بعض وظائف التدقيق الداخلي أنظمة لتغذية نتائج مشاريع التدقيق للمخاطر واذا ما تم تقويم مخاطر الإفصاح بصورة تامة وفي الوقت المحدد، فإن مثل هذا النظام يمكن أن يدعم فكرة الوحدة في نقطة من الزمن، كما طورت أيضاً أنظمة مراقبة ذاتية متواصلة على المدى الذي يمكن أن يشمل رقابة مخاطر الإفصاح في هذا النظام ولكي يتم تشكيل فكرة الوحدة وكيان واسع حول رقابة الإفصاح فان القضايا التالية يجب أن تدرس:

- هل تم اكتشاف نقاط الضعف الموجود في نظام الرقابة الداخلية من قبل الإدارة التنفيذية أو التدقيق الداخلي ؟
- هل اتخذت الإجراءات التصحيحية لنقاط الضعف ضمن مدة معقولة من الزمن ؟
- هل أن نقاط الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة بشكل عام أم لجزء معين ؟

أما الفقرة (404) من قانون (Oxley) تحت عنوان " تقويم الشركة للرقابة الداخلية من خلال إعداد التقارير المالية " فإن هذه الفقرة تتطلب أن تتضمن التقارير المالية السنوية كشف يُعد من قبل الإدارة التنفيذية ويشمل تقويم أنشطة بناء الرقابة الداخلية وإجراءات عملها لغرض إعداد التقارير المالية. وكذلك تلزم مؤسسات التدقيق الخارجي أن تصادق على أعمال الإدارة والتأكد عليها، لذا يلعب المدققون الداخليون دوراً رئيسياً في تصميم و/أو تقويم هذه العمليات، حيث يتم إنشاء دليل لتزويد (CEO و CFO) بالمعلومات الضرورية وبيان مدى فعالية الرقابة الداخلية من خلال إعداد التقارير المالية وضمان أن الرقابة الداخلية من خلال إعداد التقارير تكون فعالة وموثوقة لأنها توفر المعلومات بطريقة يسهل المصادقة عليها من قبل المدقق الخارجي، أن هيئة الأوراق المالية (SEC) تطلب تقويم سنوي للرقابة الداخلية لضمان صحة التقارير المالية، فضلاً عن تقويم فصلي لإجراءات رقابة الإفصاح، علماً بأن التقويم الفصلي أكثر شمولاً من التقويم السنوي، لذا فإن (SEC) تطلب من الشركات تصميم عملياتها وفق نظام يعمل بالتقويم السنوي والفصلي معاً والشكل رقم (28) يوضح ذلك (Roth & Espersen, 404) (2003, P.5)، هذا يعني أن يتم التخطيط ومتابعة لعمليات التدقيق الداخلي والتقويمات الذاتية على خلال السنة المالية والذي سيعم تقويم نهاية السنة بخصوص الرقابة الداخلية، علماً بأن التقويمات والتدقيقات الذاتية تتضمن جميع رقابات وإجراءات الإفصاح.



رسم توضيحي 7: إجراءات الرقابة والإفصاح التي يتطلبها التدقيق الداخلي

Source: (Roth & Espersen, 2003, P.5).

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

1-2 تحليل نتائج الاستبانة في المصارف الخاصة في أربيل:

يتناول هذا المبحث النتائج الإحصائية لكل فقرة من فقرات المحاور التي تضمنتها الاستبانة بغية التأكد من صحة الفرضية

1-1-2 تحليل وتصنيف مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من المصارف الخاصة والبالغ عددها (10)، كما تم تحديد مجال التطبيق بعشرة مصارف خاصة حيث تم اختيارها، وعلى النحو الآتي (جدول رقم 1)

جدول 1: المصارف الخاصة المشمولة بالدراسة

اسم المصرف	ت
مصرف الجيهان	1
مصرف كردستان	2
مصرف ابوظبي فرع اربيل	3
المصرف الموصل تجاري فرع اربيل	4
مصرف الطيف الإسلامي التجاري	5
مصرف الجيهان	6
مصرف كردستان	7
مصرف الجيهان	8
مصرف كردستان	9
مصرف ابوظبي فرع اربيل	10

وقد وزعت استمارة الاستبيان بواقع اجمالي قدره (170) استمارة على فئات متعددة من الوظائف الادارية لكل مصرف من المصارف الخاصة مع فروعها متمثلة باعضاء مجلس الادارة ، المدراء

التنفيذيين، مدراء الحسابات ، مدراء التدقيق ،مدراء الفروع والاقسام، والمحاسبين والمدققين الداخليين وعليه فقد بلغ حجم العينة الذين أجابوا على اسئلة الاستبانة (155) استمارة وحسب الجدول الاتي :-

جدول 2: افراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب الموقع الوظيفي

ت	عنوان الوظيفة	العدد	النسبة %
1	عضو مجلس الادارة	17	11
2	مدير تنفيذي	9	6
3	مدير حسابات	13	8
4	مدير تدقيق	11	7
5	مدير فرع	9	6
6	محاسبين	56	36
7	مدققين داخليين	40	26
	المجموع	155	100%

حيث تبين أن اكبر نسبة من الذين اجابوا على الاستبانة هم المحاسبون ومن ثم المدققون الداخليون في المصارف ، ومن ثم تم بيان نوع الشهادات لافراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة والجدول الآتي رقم(3) يوضح أفراد العينة حسب الشهادة .

جدول 3: افراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب الشهادة

ت	الشهادة	العدد	النسبة %
1	دكتوراه	0	0
2	ماجستير	6	3.8
3	محاسب قانوني	8	5
4	دبلوم عالي	18	12
5	بكلوريوس	93	60
6	دبلوم	29	18.6
7	اعدادية	1	0.6
	المجموع	155	100%

تبين من الجدول أعلاه أنّ أعلى نسبة من حملة الشهادات هي شهادة البكلوريوس، وبعدها الدبلوم وثم الدبلوم العالي والمعهد العربي للدراسات العليا وهذا يعني أنّ العاملين في المصارف يمتلكون شهادات تتناسب والعمل الموكل اليهم.

قد تم تحديد التخصص العلمي لأفراد العينة للذين أجابوا على الاستبانة وكان كما موضح في الجدول رقم(4) :-

جدول 4: أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب التخصص

ت	التخصص	العدد	النسبة %
1	محاسبة	118	76.1
2	ادارة اعمال	10	6.5
3	علوم مالية ومصرفية	5	3.2
4	اقتصاد	6	3.9
5	اخرى	16	10.3
	المجموع	155	%100

حيث يلاحظ من الجدول أعلاه أنّ غالبية العاملين في المصارف الخاصة والذين يمارسون مهنة الحسابات والتدقيق تخصصهم محاسبة ، حيث أنّ العمل المنسوب اليهم كمحاسبين ومدققين يتلاءم من حيث الاختصاص مع الأعمال التي يمارسونها . ومن ثم تم تحديد سنوات الخبرة لأفراد العينة والجدول الآتي يوضح ذلك .

جدول 5: أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب سنوات الخبرة

ت	السنة	العدد	النسبة %
1	5-1	25	16
2	10-6	35	22.5
3	15-11	10	6.4
4	20-16	26	17
5	25-21	20	13
6	30-26	12	7.7
7	40-31	15	9.7
8	50-41	12	7.7
	المجموع	155	%100

ومن الجدول أعلاه يلاحظ ان أعلى نسبة لسنوات الخبرة لأفراد العينة كانت تتراوح بين 6-10 سنوات وهذه السنوات كافية لاكتساب الخبرة والمعرفة ، وكذلك تم تحديد النسبة المئوية لسنوات العمل بالموقع الوظيفي لجميع المصارف والجدول الآتي يوضح ذلك :-

جدول 6: أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبانة حسب سنوات الخدمة في الموقع الحالي

ت	السنة	العدد	النسبة %
1	5-1	109	70.3
2	10-6	33	21.3
3	15-11	13	8.4
	المجموع	155	%100

قد تم تحديد جميع الفقرات أعلاه لكل مصرف على حدة لبيان اعداد افراد العينة من حيث الموقع الوظيفي وهل أن شهادتهم تتلاءم وموقعهم الوظيفي فضلاً عن التخصص الحاصل عليه كل

موظف في المصرف وهل نوع التخصص يتماشى مع موقعه ونوع الخدمة التي يزاولها ، فضلاً عن بيان سنوات الخبرة لكل فرد من أفراد العينة لمعرفة مدى ملاءمة الخبرة لكل موقع والعمل الذي يزاوله لأن الخبرة تؤثر على نوع القرار وعلى سير العمل

2-1-2 الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي:

أولاً: الإفصاح والشفافية:

تم تحديد المتغيرات الملائمة والتي أدخلت في التحليل العاملي لأسئلة المحور الأول فقرة (الإفصاح والشفافية) وهي كالآتي:-

جدول 7: المتغيرات لفقرة (الإفصاح والشفافية) // المحور الأول

المتغير	الأسئلة	ت
	يتوفر لدى المصرف هيكل شفاف في الإفصاح عن:	1
X1	أ- حجم الأسهم الكلية المملوكة في المصرف *	
X2	ب- حصة كبار المساهمين أو مساهمي الأغلبية من الأسهم في المصرف	
X3	ج- ملكية أعضاء مجلس الإدارة من الأسهم في المصرف	
	تفصح المصرف عن المعلومات الحساسة للجمهور والمتعلقة بـ:	2
X4	أ- الأداء المالي والأداء التشغيلي للمصرف	
X5	ب- العمليات التجارية التي تقوم بها المصرف وموقعها التنافسي من المصارف الأخرى	
X6	ج- خلفيات أعضاء مجلس الإدارة في المصرف	
X7	ح- التغيرات في حقوق الملكية داخل المصرف	
	الإفصاح عن المعلومات الحديثة على شبكة الإنترنت والمتعلقة بـ:	3
X8	أ- العمليات والأحداث ذات التأثير المادي على المصرف	
X9	ب- هيكلية ملكية الأسهم داخل المصرف	
X10	ت- التقارير المالية للمصرف	
X11	ث- الهيكل التنظيمي للمصرف	
X12	يقوم مجلس الإدارة بتحديد أنواع التقارير التي يتوجب الإفصاح عنها بشفافية والتي يتطلبها العمل في المصرف، ويتبع في ذلك نمط منتظم خلال السنة	4
X13	تفصح المصرف عن برنامجها الخاص بحصول الموظفين على أسهمها	5
X14	قيام المصرف بالإفصاح عن طرق العمل المتبعة في تحديد مكافأة عضو مجلس الإدارة في قوائمها السنوية لكل المساهمين.	6
X15	توجد لدى مجلس الإدارة سياسة واضحة ومكتوبة بشأن الشفافية والإفصاح حول سياسة واستراتيجية وأهداف المصرف وتكون متاحة لاطلاع الهيئة العامة المسؤولة عن أعمالها.	7
X16	يتضمن التقرير السنوي للمصرف تنبؤاً عن ربحية المصرف في السنة المالية القادمة.	8
X17	ينبغي الإفصاح عن أي تعارض في المصالح التي تحصل داخل المصرف من خلال سياساتها وهناك آلية واضحة للإفصاح عن ذلك والقضاء عليها.	9

10	يتناول التقرير السنوي للمصرف بشكل خاص ممارسة إدارة المخاطر الناجمة عن التحكم المؤسسي	X18
11	يراعي المدير السرية وتجنب الإفصاح عن أية معلومات خاصة بالمصرف يتم الحصول عليها بصفته عضو بمجلس الإدارة بدون حصوله على ترخيص من مجلس الإدارة تعزيراً لمبادئ التحكم المؤسسي.	X19
12	يقوم المدير بإبلاغ المجلس مقدماً بأية عملية محتملة تتضمن مشاركته أو مشاركة أقربائه المباشرين أو شركائه في العمل فيما يتعلق باسهم المصرف تعزيراً لمبادئ التحكم المؤسسي	X20

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن أسلوب التحليل العاملي يقوم على أساس معاملات الارتباط بين المتغيرات أي أنه يعتمد في إظهار أهمية كل متغير على أساس علاقته بالمتغيرات الأخرى،

وقد تم تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المؤثرة بطريقة العامل الرئيسي (P.F.M) يتم التحليل بهذه الطريقة باستخراج معاملات العوامل بصورة متباينة فنستخرج معاملات العامل الأول (F1) والذي يتميز بأكبر قيمة في الشيوع للمتغيرات ثم نستخرج العامل الثاني (F2) الذي يمثل أكبر قيمة من الشيوع المتبقي من بواقي مصفوفة الارتباط ونستمر بالطريقة نفسها لحين استخراج كل المعاملات للعوامل المطلوبة (Gnanadesi,1977,P29)

أنموذج التحليل العاملي لهذه الطريقة يكون بالشكل الآتي:

$$Z_j = a_{j1}F_1 + a_{j2}F_2 + \dots + a_{jp}F_p + \dots + a_{jm}F_m$$

حيث أن a_{jp} يمثل إسهام العامل من قيمة الشيوع المتغير Z_j

F_1, F_2, \dots, F_m العوامل المشاعة.

$a_{j1}, a_{j2}, \dots, a_{jm}$ معاملات العوامل.

تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية المبينة في الجدول رقم (7) إن هناك خمسة عوامل أساسية تؤثر في درجة استخدامها من قبل المصرف على الإفصاح والشفافية تمثلها القيم القاعدية التي هي أكبر من واحد والمرتبة حسب أهمية تأثير كل عامل على التحكم المؤسسي.

اختبار معنوية تحميلات العوامل: تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة المبينة في الجدول رقم (7) باحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل وفق الصيغة الآتية:

(Harman,1976,P22)

$$S(ajp) = Sr(xi, yi) \sqrt{\frac{k}{K + 1 - p}}$$

حيث إن:

$S(xi, yi)$ القيمة الجدولية المعنوية لمعاملات الارتباط.

K عدد المتغيرات.

P ترتيب العامل في عملية الاستخلاص.

فالخطأ المعياري لتحميلات العامل الأول يكون:

$$Saj1 = 0.158 \sqrt{\frac{20}{20 + 1 - 1}} = 0.158$$

الخطأ المعياري لتحميلات العامل الثاني يكون:-

$$Saj2 = 0.158 \sqrt{\frac{20}{20 + 1 - 2}} = 0.162$$

وهكذا لبقية العوامل حيث الجدول رقم (6) يبين الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل فيكون التحميل معنوياً عندما تزيد أو تساوي قيمته قيمة الخطأ المعياري لتحميلات ذلك العامل، بالاعتماد على القيمة الجدولية المعنوية لمعاملات الارتباط بمستوى معنوية 0.05 وإزاء حجم عينة (155) تمثل (0.158)

جدول 8: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	7.527	37.634	37.634
2	3.676	18.378	56.011
3	1.686	8.428	64.440
4	1.517	7.587	72.027
5	1.285	6.427	78.454
6	.993	4.964	83.418
7	.869	4.347	87.765
8	.694	3.469	91.234
9	.637	3.186	94.420
10	.400	1.999	96.419

11	.257	1.287	97.706
12	.178	.892	98.598
13	.115	.575	99.173
14	5.834E-02	.292	99.465
15	4.462E-02	.223	99.688
16	2.892E-02	.145	99.832
17	2.301E-02	.115	99.948
18	7.147E-03	3.573E-02	99.983
19	2.030E-03	1.015E-02	99.993
20	1.320E-03	6.600E-03	100.000

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن العوامل المستخلصة هذه على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تحديد المتغيرات المؤثرة في درجة استخدام الفحص التحليلي فلو نظرنا إلى العمود الرابع من الجدول رقم (9) نجد إن هذه العوامل تشكل 78.454 % من التباين الكلي للمتغيرات.

جدول 9: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
1	0.158
2	0.162
3	0.167
4	0.171
5	0.177

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل من هذه العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة كما في الجدول الآتي:

جدول 10: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة الإفصاح والشفافية

الإفصاح والشفافية	العوامل				
	1	2	3	4	5
X1	.892	7.928E-02	.201	-8.191E-02	4.700E-02
X2	.744	.456	.256	-.232	6.087E-02
X3	.608	.402	.445	-.189	.114
X4	.865	-.113	.280	.108	.109
X5	.833	.118	.244	3.150E-02	-.182
X6	.808	1.046E-02	-.206	.377	7.895E-02

X7	.862	-.112	.147	.101	-.140
X8	.290	.857	.121	9.577E-02	.119
X9	.245	.859	5.241E-02	.154	-2.892E-02
X10	-6.396E-03	.746	4.578E-02	.128	.120
X11	-.196	.948	.165	.160	9.940E-02
X12	.316	.293	.722	4.453E-02	.137
X13	.104	.338	.264	.711	-7.296E-02
X14	-4.893E-02	.292	-6.296E-02	.462	.239
X15	.305	2.547E-02	.691	.451	-3.288E-02
X16	.729	.454	-.232	.142	.398
X17	.348	-2.009E-03	.174	.331	.216
X18	.389	.217	7.520E-02	5.411E-02	7.507E-02
X19	.211	8.762E-02	-2.663E-02	-5.552E-03	.659
X20	-.358	.151	.242	.212	.682

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

العامل الأول: هذا العامل يشكل أهمية كبيرة و متميزة في التأثير على الإفصاح والشفافية حيث يشير 37.634 من التباين الكلي لذا يُعد العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات الآتية المتمثل بالجدول أعلاه: (x3,x16,x2,x6,x5,x7,x4,x1)

إن أهم العوامل التي تؤكد على الإفصاح السليم بالنسبة لجميع المصارف هو إن يتوفر لديها هيكل شفاف في الإفصاح عن وهذا متمثل بالسؤال الأول الفقرة (أ): حجم الأسهم الكلية المملوكة في المصرف ومن بعدها تأتي من حيث الأهمية فقرات السؤال الثاني والخاص بالإفصاح عن المعلومات الحساسة للجمهور حيث جاءت بالمرتبة الأولى فقرة (أ) الإفصاح عن الأداء المالي والأداء التشغيلي للمصرف، ومن ثم فقرة (ح) التغييرات في حقوق الملكية داخل المصرف، وفقرة (ب) العمليات التجارية التي يقوم بها المصرف وموقعه التنافسي من المصارف الأخرى و ثم فقرة (ج) خلفيات أعضاء مجلس الإدارة، وبعدها تأتي في الأهمية فقرة (ب) ضمن السؤال الأول وهي الإفصاح عن حصة كبار المساهمين أو مساهمي الأغلبية من الأسهم، ومن ثم يأتي

من حيث الأهمية حسب مصفوفة العوامل المدورة السؤال رقم (11) المتمثل بأن: يتضمن التقرير السنوي للمصرف تنبوءاً عن ربحيتها في السنة المالية القادمة، وآخر فقرة في تحليل العامل الأول كانت ضمن السؤال الأول فقرة (ج) الإفصاح عن ملكية أعضاء مجلس الإدارة من الأسهم.

وهذا يعني إن جميع فقرات السؤال الأول والسؤال الثاني تقع ضمن العامل الأول فضلاً عن السؤال الثامن.

أما نتائج عوامل الدرجة الثانية حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 18.376% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرات (X10,X8,X9,X11) على التوالي حيث تقع جميع هذه الفقرات ضمن السؤال الثالث وهو الإفصاح عن المعلومات الحديثة على شبكة الإنترنت والمتعلقة بـ، (ث) الهيكل التنظيمي للمصرف، (ب) هيكلية ملكية الأسهم داخل المصرف، (أ) العمليات والأحداث ذات التأثير المادي على المصرف، (ت) التقارير المالية للمصرف.

نتائج عوامل الدرجة الثالثة حيث يأتي هذا العامل بالمرتبة الثالثة من حيث أهميته في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث إن الأهمية النسبية لهذا العامل تشكل 8.428% من إجمالي التباين ويضم المتغيرات (X15,X12) على التوالي، جاء السؤال رقم (4) بالمرتبة الأولى من التحليل وهو، يقوم مجلس الإدارة بتحديد أنواع التقارير التي يتوجب الإفصاح عنها بشفافية والتي يتطلبها العمل في المصرف، ويتبع في ذلك نمط منظم خلال السنة، أما الفقرة الثانية فكانت السؤال رقم (7) المتمثل بـ توجد لدى مجلس الإدارة سياسة واضحة ومكتوبة بشأن الشفافية والإفصاح حول سياسة واستراتيجية وأهداف المصرف وتكون متاحة لاطلاع الهيئة العامة المسؤولة عن أعمالها.

بينما شملت نتائج التحليل لعوامل الدرجة الرابعة بأن الأهمية النسبية لهذا العامل تشكل 7.587% من إجمالي التباين وتضمن على المتغير (X13) المتمثل بالسؤال رقم (5) وهو، يفصح المصرف عن برنامجه الخاص بحصول الموظفين على أسهمه.

أما نتائج التحليل لعوامل الدرجة الأخيرة والخامسة من حيث الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث يشرح 6.427% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرات (X20,X19)، متمثلة بالسؤال رقم (12)، يقوم المدير بإبلاغ المجلس مقدماً بأية عملية محتملة تتضمن مشاركته أو مشاركة أقربائه المباشرين أو شركائه في العمل فيما يتعلق باسهم المصرف تعزيزاً لمبادئ

التحكم المؤسسي، والسؤال رقم(11) يراعي المدير السرية وتجنب الإفصاح عن أية معلومات خاصة بالمصرف يتم الحصول عليها بصفته عضو بمجلس الإدارة بدون حصوله على ترخيص من مجلس الإدارة تعزيزاً لمبادئ التحكم المؤسسي.

ثانياً: المسؤولية:

أما بالنسبة للفقرة الثانية من المحور الأول (المسؤولية) فقد تم تسمية المتغيرات التالية حسب الجدول الاتي:

جدول 11: المتغيرات حسب الفقرة ثانياً(المسؤولية) / المحور الأول

رمز العام ل	الأسئلة	ت
X21	تقدم إلى المجلس كافة المعلومات والمواضيع الواجب بحثها مقدماً وبوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة واجباتهم في الإرشاد وتوجيه استراتيجية المصرف والقيام بالإشراف على الإدارة العليا.	1
	يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن:	2
X22	تحديد الواجبات والصلاحيات لكل مسؤول ضمن المصرف لغرض المساءلة	
X23	وضع القواعد الأخلاقية التي يمكن اللجوء إليها للقضاء على أي تحيز في المصالح لصالح فئة دون الأخرى	
X24	الإشراف على عملية إدارة وتحديد المخاطر بما يضمن قيام الموظفين العاملين بواجباتهم في نطاق الصلاحيات المخولة لهم.	
X25	الإبلاغ عن الإجراءات التصحيحية التي يتم القيام بها فور حصول تجاوز في تلك السلطات والصلاحيات بالمصرف.	
	يكون مدير المصرف مسؤولاً عن:	3
X26	تحديد وقتاً كافياً في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس والخاصة بأعمال المصرف وانطلاقاً من مسؤوليته الأساسية	
X27	حضور اجتماعات المجلس بانتظام للتعرف على المواضيع والمناقشات المطروحة في الاجتماع حرصاً على مسؤوليته.	
X28	المشاركة الإيجابية عند حضوره اجتماعات المجلس وفي المناقشات الحيادية حول المصرف.	
X29	المشاركة في تحديد الاستراتيجيات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى للمصرف تلبية لمتطلبات المسؤولية	
X30	تقديم أداء كافة كبار الموظفين، الذين يجري تعيينهم لأول مرة أو يجري تجديد خدمتهم من قبل مجلس الإدارة	

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

فقد تم تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة والتي تخص الفقرة الثانية من المحور الأول (المسؤولية) حسب التحليل العاملي تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية المبينة في الجدول رقم (12) إن هناك عاملان أساسيان تؤثر في درجة استخدامها من قبل المصرف على المسؤولية تمثلها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد والمرتبة حسب أهمية تأثير كل عامل على التحكم المؤسسي.

جدول 12: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	4.524	45.240	45.240
2	2.295	22.954	68.194
3	.869	8.690	76.884
4	.771	7.713	84.596
5	.581	5.812	90.408
6	.469	4.688	95.096
7	.274	2.736	97.833
8	.108	1.081	98.914
9	7.120E-02	.712	99.626
10	3.741E-02	.374	100.000

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

اختبار معنوية تحميلات العوامل: تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة المبينة في الجدول رقم (13) باحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل.

جدول 13: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
1	0.158
2	0.167

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن العوامل المستخلصة هذه على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تأشير المتغيرات المؤثرة في درجة استخدام الفحص التحليلي فلو نظرنا إلى العمود الرابع من الجدول رقم (14) نجد إن هذه العوامل تشكل 68.194 % من التباين الكلي للمتغيرات.

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سوف نقوم بتفسير كل عامل من هذه العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة المبينة في الجدول (14) وعلى الشكل الآتي:

جدول 14: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة المسؤولية

المتغيرات	العوامل	
	1	2
21X	.758	1.654E-02
22X	.203	.680
23X	.316	.568
24X	-2.472E-02	731.
25X	-.130	.761
26X	.852	.169
27X	.810	8.197E-02
28X	.964	9.705E-02
29X	.889	4.956E-02
30X	.488	4.305E-02

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

ومن خلال الجدول أعلاه تبين وجود عاملين من حيث الأهمية:

العامل الأول: هذا العامل يشكل أهمية كبيرة و متميزة في التأثير على المسؤولية حيث يشير 45.240% من التباين الكلي لذا يُعد العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات الآتية المتغيرات (X21, X27, X26, X29, X28) على التوالي من حيث الأهمية ويلاحظ بأن المتغيرات الأربعة الأولى (X27, X26, X29, X28) تقع ضمن السؤال الثالث من (المسؤولية) وهو إن يكون مدير المصرف مسؤولاً عن: حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الفقرة (ت) وهي المشاركة الإيجابية عند حضوره اجتماعات المجلس وفي المناقشات الحياضية حول المصرف، ومن ثم تليها الفقرة (ث) من حيث الأهمية وهي المشاركة في تحديد الاستراتيجيات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى للمصرف لتلبية لمتطلبات المسؤولية، وبعدها تأتي الفقرة (أ) انفاق وقتاً كافياً في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس والخاصة بأعمال المصرف وانطلاقاً من مسؤوليته الأساسية، وأخيراً الفقرة (ب) حضور اجتماعات المجلس بانتظام للتعرف على المواضيع والمناقشات المطروحة في الاجتماع حرصاً على مسؤوليته. ويأتي من حيث الأهمية السؤال الأول ومضمونه، تقدم إلى المجلس كافة المعلومات والمواضيع الواجب بحثها مقدماً وبوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة واجباتهم في الإرشاد وتوجيه استراتيجية المصرف والقيام بالإشراف على الإدارة العليا.

أما **العامل الثاني** حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 22.954% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرات (X23, X22, X25) على التوالي

وان جميع الفقرات أعلاه تقع ضمن السؤال الثاني من)المسؤولية(والمتمثل في يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عنها: حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الفقرة (ث) بالمرتبة الأولى والمتمثلة في الإبلاغ عن الإجراءات التصحيحية التي يتم القيام بها فور حصول تجاوز في تلك السلطات والصلاحيات بالمصرف ثم تأتي بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية الفقرة (أ) والمتضمنة تحدد الواجبات والصلاحيات لكل مسؤول ضمن المصرف لغرض المساءلة، أما المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فتمثلت الفقرة (ب) والمتمثلة في القواعد الأخلاقية التي يمكن اللجوء إليها للقضاء على أي تحيز في المصالح لصالح فئة دون الأخرى.

ومن خلال ملاحظة التحليل السابق يلاحظ مدى اهتمام المصارف بفقرة المسؤولية وهذا ما ينطبق مع دعائم التحكم المؤسسي ما عدا فقرة الإشراف على عملية إدارة المخاطر وهذا ما ذكر سابقاً بعدم اهتمام غالبية المصارف بعملية تحديد وإدارة المخاطر رغم أهمية هذه العملية بالنسبة لعمل هذه المصارف والتمكن من تحديد قابلية المصرف على الاستمرار، فإذا لم يقيم المصرف بأخذ نسبة مخاطرة في أعماله فلن يتمكن من تحقيق أي عوائد حيث تنشأ الخسائر في العادة نتيجة عدم القدرة على إدارة المخاطر أو عدم الحصول على العوائد المناسبة لتلك المخاطر لذا يجب أن يتوفر للمصرف نظام إدارة للمخاطر جيد يسمح بالموائمة بين العوائد والمخاطر ضمن الحد الذي يسمح به وضع المصرف واستراتيجيته، غير أن فاعليته تعتمد على وجود نظام تحكم مؤسسي جيد والا ستكون الجهود المبذولة في إدارة هذه المخاطر غير فاعلة، فالتحكم الجيد يعمل على تقليص الخسائر التي قد تنشأ نتيجة لعدم توفر أنظمة ضبط ورقابة داخلية أو بسبب التوسع في أخذ المخاطر، حيث أن توفر أنظمة تحكم جيدة يتضمن مراقبة مستقلة لتقيد المصرف بالسياسات المكتوبة وبالحدود المقررة للمخاطر بهدف حماية حقوق المودعين.

ثالثاً: المساءلة

أما بالنسبة للفقرة الثالثة من المحور الأول (المساءلة) فقد تم تسمية المتغيرات التالية حسب الجدول الاتي:-

جدول 15: متغيرات الفقرة ثالثاً (المساءلة) / المحور الأول

رمز العامل	الأسئلة	ث
31X	لدى مجلس الإدارة سياسة واضحة ومكتوبة للمساءلة عن أية زيادات في قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل من خلال تعاملهم مع المصرف.	1
	تتم مساءلة المسؤولين في المصرف عن:	2

رمز العامل	الأسئلة	ث
32X	أ- تفاصيل التقارير التي يتم إعدادها للاجتماعات السنوية وذلك لتمكين المحللين من تقويم الموقف المالي وغير المالي للمصرف لتحقيق المساءلة، وتتفق تلك التفاصيل مع افضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية.	
33X	ب- معالجة الملاحظات والتحفظات التي يثيرها المدقق الخارجي بجدية وبسرعة ما يعزز التحكم المؤسسي.	
34X	قيام لجنة تدقيق ترشح المدققين الخارجيين وتدقق أعمالهم وتشرف على أعمال التدقيق الداخلي في المصارف المالية الخاصة لتحقيق المساءلة.	3
35X	منح المدقق الخارجي فرصة الحصول على خدمات استشارية في المصرف.	4
36X	مدى ممارسة المجلس العناية اللازمة والاهتمام الكافي بتقارير التدقيق المقدمة إليه من لجنة التدقيق (في حالة وجودها في المصرف) أو المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين، ويقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ويكون ضمن دليل عمل التحكم المؤسسي	5
37X	مدى وضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين وأعضاء اللجان الذين يتجاوزون حدودهم داخل المصرف.	6
	تتم مساءلة المدير في المصرف عن:	7
38X	أ- التقارير المقدمة للمجلس من حيث كونها كافية ومناسبة للمواضيع المطلوب المساءلة فيها.	
39X	ب- من أن التقارير تؤكد قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على استراتيجية المصرف والموافقة على السياسات الرئيسية لاتباع الاستراتيجية إلى جانب الرقابة والإشراف بالشكل السليم.	
40X	ج- دراسة تقارير التدقيق بعناية كافية لأغراض المساءلة.	

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

فقد تم تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة والتي تخص الفقرة الثالثة من المحور الأول (المساءلة) حسب التحليل العاملي تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية المبينة في الجدول رقم(16) إن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في درجة استخدامها من قبل المصرف على المساءلة تمثلها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد والمرتبة حسب أهمية تأثير كل عامل على التحكم المؤسسي.

جدول 16: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	4.265	42.650	42.650
2	1.798	17.977	60.627
3	1.360	13.599	74.226
4	.760	7.597	81.823
5	.531	5.311	87.134
6	.434	4.336	91.471

7	.342	3.421	94.892
8	.264	2.641	97.533
9	.202	2.022	99.555
10	4.450E-02	.445	100.000

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

اختبار معنوية تحميلات العوامل: تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة المبينة في الجدول رقم (17) باحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل.

جدول 17: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
1	0.158
2	0.167
3	0.177

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن هذه العوامل المستخلصة على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تأشير المتغيرات المؤثرة في درجة استخدام الفحص التحليلي فلو نظرنا إلى العمود الرابع من الجدول رقم (18) نجد إن هذه العوامل تشكل 74.226 % من التباين الكلي للمتغيرات.

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سوف نقوم بتفسير كل عامل من هذه العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة المبينة في الجدول (18) وعلى الشكل الآتي:

جدول 18: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة المساءلة

متغيرات المساءلة	العوامل		
	1	2	3
31X	5.099E-02	.714	-4.657E-02
32X	.559	.550	1.924E-02
33X	.286	.709	1.544E-03
34X	.562	-6.681E-02	.510
35X	.456	-2.699E-03	.623
36X	-.137	.138	.712
37X	-1.719E-02	.519	.139
38X	.614	.691	.117
39X	.987	.144	6.428E-02
40X	.810	.240	-1.507E-03

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

وعند ملاحظة مصفوفة العوامل تبين إن هناك ثلاثة عوامل لتحليل المتغيرات وهي:

العامل الأول هذا العامل يشكل أهمية كبيرة ومتميزة في التأثير على المساءلة حيث يشير 42.650% من التباين الكلي لذا يُعد العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات الآتية المتغيرات (x32,x34,x38,x40,x39)، الفقرات الثلاثة الأولى (x40,x39,x38) تقع ضمن السؤال السابع وهو تتم مساءلة المدير في المصرف عن: حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية الفقرة (ب) وهي من أن التقارير تؤكد قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على استراتيجية المصرف والموافقة على السياسات الرئيسية لاتباع الاستراتيجية إلى جانب الرقابة والإشراف بالشكل السليم، ثم جاء بالمرتبة الثانية الفقرة (ت) من نفس السؤال وهو دراسة تقارير التدقيق بعناية كافية لأغراض المساءلة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة الفقرة (أ) من السؤال نفسه وفحواها التقارير المقدمة للمجلس من حيث كونها كافية ومناسبة للمواضيع المطلوب المساءلة فيها، ومن ثم تبين من خلال الجدول أعلاه بان السؤال الثالث من المساءلة جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهو قيام لجنة التدقيق بترشيح المدققين الخارجيين وتدقيق أعمالهم وتشرف على أعمال التدقيق الداخلي في المصارف المالية الخاصة لتحقيق المساءلة، وأخيراً الفقرة (أ) من السؤال الثاني من المساءلة وهو تتم مساءلة المسؤولين عن تفاصيل التقارير التي يتم إعدادها للاجتماعات السنوية وذلك لتمكين المحللين من تقويم الموقف المالي وغير المالي للمصرف لتحقيق المساءلة، وتتفق تلك التفاصيل مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية.

يأتي **العامل الثاني** حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 17.977% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرات (x37,x33,x31) على التوالي لفقرة المساءلة حيث يأتي بالمرتبة الأولى المتغير (x31) متمثلة في السؤال الأول لدى مجلس الإدارة سياسة واضحة ومكتوبة للمساءلة عن أية زيادات في قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل من خلال تعاملهم مع المصرف، ومن ثم الفقرة (ب) من السؤال الثاني تتم مساءلة المسؤولين في المصرف عن معالجة الملاحظات والتحفظات التي يثيرها المدقق الخارجي بجدية وبسرعة ما يعزز التحكم المؤسسي، أما الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية فتمثلت في السؤال رقم (6) مدى وضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين وأعضاء اللجان الذين يتجاوزون حدودهم داخل المصرف.

أما العامل الثالث من مصفوفة العوامل المدورة حيث تأتي بالدرجة الثالثة من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 13.599% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرات فقد

جاءت المتغيرات (x35,x36) حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية السؤال رقم (5) مدى ممارسة المجلس العناية اللازمة والاهتمام الكافي بتقارير التدقيق المقدمة إليه من لجنة التدقيق (في حالة وجودها في المصرف) أو المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين، ويقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ويكون ضمن دليل عمل التحكم المؤسسي، ومن ثم يأتي بعده من حيث الأهمية السؤال رقم (4) منح المدقق الخارجي فرصة الحصول على خدمات استشارية في المصرف.

ومن نتائج التحليل يلاحظ مدى اهتمام كافة المصارف بفقرة المساءلة ولم يكن هناك أي فقرة تخالف عمل المصارف عدا أن بعض المصارف ليس لديها لجان تدقيق بصورة واضحة حيث هناك من يقوم مقام هذه اللجنة من حيث العمل والمتابعة من داخل مجلس الإدارة. ومن خلال المقابلة الشخصية مع عدد من أعضاء مجلس الإدارة في بعض المصارف تبين أن لديها النية مستقبلاً بالاهتمام بمثل هذه اللجان لما لها من أهمية خاصة في متابعة أعمال الرقابة والتدقيق، وهذا ما جاءت به الوقائع العراقية ذي العدد (3980) المجلد (44) لسنة 2003 بأن يشكل كل مصرف لجنة مراجعة الحسابات تابعة لمجلس الإدارة تسند إليها مهام عديدة موضحة في الملحق.

رابعاً: العدالة:

أما بالنسبة للفقرة الرابعة من المحور الأول (العدالة) فقد تم تسمية المتغيرات التالية حسب الجدول الآتي:-

جدول 19: متغيرات الفقرة رابعاً (العدالة) // المحور الأول

ت	الأسئلة	رمز العامل
1	لدى المصرف دليل عمل للتحكم المؤسسي يضمن العدالة لكافة الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة.	41X
2	يحدد الدليل أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب اخذ مصالحهم في الاعتبار لتحقيق العدالة لهم في المصرف لتحقيق العدالة.	42X
3	يعطي المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمي الأغلبية و يقدمون المساعدة لانتخاب أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح كافة المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الأقلية في المصرف لأغراض العدالة.	43X
4	يتسم هيكل مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بالعدالة والكفاية مع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بالمجلس.	44X
5	يؤدي المدير العناية الدقيقة اللازمة في ممارسة أعماله كعضو مجلس إدارة تحقيقاً للعدالة.	44X

64X	يعمل رئيس مجلس الإدارة على الزام كافة أعضاء المجلس على حضور الاجتماعات وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وبطريقة مسؤولة تحقيقاً للعدالة.	6
74X	يكفل رئيس مجلس الإدارة جميع الأعضاء القيام بكامل أدوارهم في مناقشات المجلس تحقيقاً للعدالة.	7
84X	يعمل مجلس الإدارة بشكل جماعي فعلاً لمواجهة أي عضو مجلس إدارة يدعي لنفسه سلطة اتخاذ قرارات بدون الاستفادة من آراء الأعضاء الآخرين تحقيقاً للعدالة.	8

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

فقد تم تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة والتي تخص الفقرة الرابعة من المحور الأول (العدالة) حسب التحليل العاملي تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية المبينة في الجدول رقم (20) إن هناك عاملان يؤثران في درجة استخدامها من قبل المصرف على العدالة تمثلها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد والمرتبة حسب أهمية تأثير كل عامل على التحكم المؤسسي.

جدول 20: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	4.043	50.538	50.538
2	1.425	17.811	68.349
3	.906	11.319	79.668
4	.631	7.890	87.558
5	.444	5.553	93.111
6	.315	3.933	97.044
7	.152	1.896	98.939
8	8.484E-02	1.061	100.000

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

اختبار معنوية تحميلات العوامل: تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة المبينة في الجدول رقم (21) باحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل.

جدول 21: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
1	0.158
2	0.149

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن العوامل المستخلصة هذه على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تأشير المتغيرات المؤثرة في درجة استخدام الفحص التحليلي فلو نظرنا إلى العمود الرابع من الجدول رقم (16) نجد إن هذه العوامل تشكل 68.349% من التباين الكلي للمتغيرات.

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقييم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سوف نقوم بتفسير كل عامل من هذه العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة المبينة في الجدول (22) وعلى الشكل الآتي:

قد تم تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة والتي تخص (العدالة) فقد أوضحت النتائج من خلال مصفوفة العوامل المدورة الموضحة بالجدول رقم (22) بأن هناك عاملاً أساسياً وهما:

جدول 22: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة العدالة

متغيرات	العوامل	
	1	2
العدالة		
41X	.916	.146
42X	.767	9.300E-02
43X	.640	.176
44X	.568	.408
45X	.663	.490
46X	.256	.815
47X	.176	.917
48X	7.229E-02	.366

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

العامل الأول:

هذا العامل يشكل أهمية كبيرة ومتميزة في التأثير على العدالة حيث يشير 50.538% من التباين الكلي لذا يعتبر العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات الآتية المتغيرات (41X, 42X, 43X, 44X) على التوالي حيث تأتي الفقرة (41X) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية متمثلة في السؤال رقم (1) وهو لدى المصرف دليل عمل للتحكم المؤسسي يضمن العدالة لكافة الأطراف ذات المصلحة مع المصرف. ويأتي بالمرتبة الثانية السؤال رقم (2) حسب ما جاء بالجدول أعلاه كما في المتغير (42X)، وهو يحدد دليل أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب أخذ مصالحهم في الاعتبار لتحقيق العدالة لهم في المصرف لتحقيق العدالة، ومن ثم السؤال رقم (5) الذي ينص يؤدي المدير العناية الدقيقة اللازمة في ممارسة أعماله كعضو مجلس إدارة تحقيقاً للعدالة، ويأتي السؤال رقم (3) من حيث الأهمية، يعطي المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمي الأغلبية و

يقدمون المساعدة لانتخاب أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح كافة المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الأقلية في المصرف لأغراض العدالة، وأخيراً يأتي السؤال رقم (4) جاء بالمرتبة الأخيرة وفحواه يتسم هيكل مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بالعدالة والكفاية مع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بالمجلس.

أما العامل الثاني حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 17.811% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرين (x46,x47) فجاء السؤال رقم (7) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وهو يكفل رئيس مجلس الإدارة جميع الأعضاء القيام بكامل أدوارهم في مناقشات المجلس تحقيقاً للعدالة، ومن ثم السؤال رقم (8) يأتي بالمرتبة الأخيرة، وهو يعمل مجلس الإدارة بشكل جماعي فعلاً لمواجهة أي عضو مجلس إدارة يدعي لنفسه سلطة اتخاذ قرارات بدون الاستفادة من آراء الأعضاء الآخرين تحقيقاً للعدالة.

ومن خلال نتائج التحليل تبين مدى اتفاق المصارف مع دعائم التحكم المؤسسي لتحقيق العدالة حيث تبين أن غالبية المصارف تحرص على تحقيق العدالة لكافة الأطراف دون تفضيل جهة على حساب جهة أخرى، وذلك بتوفير نظام متوازن يتم ضمنه اتخاذ القرارات بشكل يراعي فيه كافة الأطراف ذات العلاقة وخاصة صغار المساهمين، أما من حيث وجود دليل عمل للتحكم المؤسسي يضمن العدالة لكافة الأفراد ذات المصلحة مع المصرف يلاحظ بأن غالبية المصارف أجابوا على هذه الفقرة بالاتفاق لبيان مدى رغبة هذه المصارف نحو تحقيق العدالة مع أن المصارف لا تمتلك دليل عمل للتحكم المؤسسي ولكن حسب ما تفهم من خلال اللقاءات المستمرة مع العاملين بالمصارف بأن الهدف الأساسي التي تبغيه من جراء أعمالها يكمن في تحقيق المعاملة العادلة لكافة الأطراف.

خامساً: الاستقلالية:

أما بالنسبة للفقرة الخامسة من المحور الأول (الاستقلالية) فقد تم تسمية المتغيرات التالية حسب الجدول الآتي:

جدول 23: متغيرات الفقرة خامساً (الاستقلالية) / المحور الأول

رمز العامل	السئلة	ت
X49	لدى مجلس الإدارة عدد كاف من الأعضاء المستقلين (على الأقل نصف المجلس) لتعزيز التحكم المؤسسي	1
X50	يسمح لأعضاء مجلس الإدارة فعلاً بأن يشاركوا بطريقة إيجابية ومستقلة في الاجتماعات باعتبارهم أعضاء من أصحاب النوايا الطيبة المخلصين للمصرف.	2

X51	لدى مجلس الإدارة لجنة تدقيق مكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تقوم باختيار المدقق الخارجي، واستلام التقارير منه مباشرةً، وتشرف على عمل المدقق الداخلي، كما تعمل على التأكد من اتخاذ وسلامة الإجراءات بشأن ملاحظات التدقيق حول أنشطة المصرف.	3
X52	يقدم المدقق الداخلي تقاريره مباشرةً إلى أعلى جهة مسؤولة في المصرف لتحقيق الاستقلالية.	4
X53	لدى المدير الحرية والاستقلالية والاستعداد في تسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع اللوائح والتعليمات والمعايير الخلقية السامية.	5
X54	التزام المدير بقواعد الأمانة والإخلاص، و المحافظة على الولاء للمصرف في سبيل تحقيق افضل ما في مصلحته، ومصلحة جميع المساهمين، والعمل على اتخاذ القرارات الصائبة في مجلس الإدارة لتحقيق استقلاليته.	6

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

حسب التحليل العاملي تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية المبينة في الجدول رقم (24) إن هناك عاملان يؤثران في درجة استخدامها من قبل المصرف على الاستقلالية تمثلها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد والمرتبة حسب أهمية تأثير كل عامل على التحكم المؤسسي.

جدول 24: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	2.827	47.117	47.117
2	1.040	17.334	64.451
3	.724	12.059	76.511
4	.672	11.207	87.718
5	.428	7.136	94.854
6	.309	5.146	100.000

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

اختبار معنوية تحميلات العوامل: تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة المبينة في الجدول رقم (25) باحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل.

جدول 25: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
1	0.158
2	0.174

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن العوامل المستخلصة هذه على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تأشير المتغيرات المؤثرة في درجة استخدام الفحص التحليلي فلو نظرنا إلى العمود الرابع من الجدول رقم (26) نجد إن هذه العوامل تشكل 64.451% من التباين الكلي للمتغيرات.

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سوف نقوم بتفسير كل عامل من هذه العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة المبينة في الجدول (26) وعلى الشكل الآتي:

جدول 26: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة الاستقلالية

متغيرات الاستقلالية	العوامل	
	1	2
X49	.426	.282
X50	.890	2.177E-02
X51	4.096E-02	.575
X52	.418	.759
X53	.521	.534
X54	.445	.292

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

قد تم تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة والتي تخص (الاستقلالية) فقد أوضحت النتائج من خلال مصفوفة العوامل المدورة الموضحة بالجدول رقم (26) بأن هناك عاملين أساسيين وهما:

العامل الأول هذا العامل يشكل أهمية كبيرة وتميزة في التأثير على الاستقلالية حيث يشير 47.117% من التباين الكلي لذا يعتبر العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرين (x53,x50) حيث جاء بالمرتبة الأولى السؤال رقم (2) وهو يسمح لأعضاء مجلس الإدارة فعلاً بأن يشاركوا بطريقة إيجابية ومستقلة في الاجتماعات باعتبارهم أعضاء من أصحاب النوايا الطيبة المخلصين للمصرف، ويأتي بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية السؤال رقم(5) وهو لدى المدير الحرية والاستقلالية والاستعداد في تسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع اللوائح والتعليمات والمعايير الخلقية السامية.

أما العامل الثاني حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 17.334% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرين (x52,x51) قد حازا على الأهمية الأكبر من بين المتغيرات الأخرى حيث جاء السؤال رقم(4) بالمرتبة الأولى وهو يقدم المدقق الداخلي تقاريره مباشرةً إلى أعلى جهة مسؤولة في المصرف لتحقيق الاستقلالية، ومن ثم السؤال رقم(3) وهو لدى مجلس الإدارة لجنة تدقيق مكونة من أعضاء مجلس الإدارة

المستقلين، تقوم باختيار المدقق الخارجي، واستلام التقارير منه مباشرةً، وتشرف على عمل المدقق الداخلي، كما تعمل على التأكد من اتخاذ وسلامة الإجراءات بشأن ملاحظات التدقيق حول أنشطة المصرف. من الملاحظ إن الفقرتين (X49, X54) المتمثلة ب لدى مجلس الإدارة عدد كاف من الأعضاء المستقلين (على الأقل نصف المجلس) لتعزيز التحكم المؤسسي و الفقرة التزام المدير بقواعد الأمانة والإخلاص، و المحافظة على الولاء للمصرف في سبيل تحقيق افضل ما في مصلحته، ومصلحة جميع المساهمين، والعمل على اتخاذ القرارات الصائبة في مجلس الإدارة لتحقيق استقلاليته. بينت نتائج التحليل عدم أهميتها وذلك لان غالبية أعضاء مجلس الإدارة من المؤسسين ومع إن هناك مدراء مستقلين ولكن ليس نصف المجلس.

ومن خلال ملاحظة النتائج تبين أن غالبية المصارف تهتم بتحقيق الاستقلالية لبعض العناصر ذات المكانة الحساسة والتي تتطلب الاستقلالية لها لتحقيق العدالة فضلاً عن تحقيق عملية المساءلة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمصرف، وان على مجلس الإدارة ممارسة قيادة فعالة مستقلة عن إدارة المصرف، وذلك من خلال تخفيض عدد الأعضاء التنفيذيين داخل المجلس، بهدف الحد من الخط بين عملية الإدارة والمراقبة عليها فضلاً عن تعزيز عملية المساءلة للإدارة.

سادساً: القوانين والتشريعات

أما بالنسبة للفقرة السادسة والأخيرة من المحور الأول (القوانين والتشريعات) فقد تم تسمية المتغيرات التالية حسب الجدول الآتي:

جدول 27: متغيرات الفقرة سادساً (القوانين والتشريعات) / المحور الأول

ت	الأسئلة	رمز العامل
1	لدى المجلس الإدارة سياسة واضحة بمراقبة التزام المصرف الكامل بالقوانين والأنظمة والتعليمات.	X55
2	تطبق المعايير المحاسبية والتدقيقية	
	أ- الدولية	X56
	ب- العراقية	X57
	ج- الدولية بعد تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية في المصارف الخاصة.	X58
3	وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، حق التعيين وعزل المدققين الخارجيين في المصرف الخاصة	X59
4	هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق (في حالة وجودها ضمن شركتكم) واللجان الأخرى لمجلس الإدارة في المصارف الخاصة وتطبيقاً للقوانين والتشريعات.	X60

X61	في حالة قيام المدير بأداء الواجبات المسندة إليه يسترشد بروح القانون إلى جانب قواعد السلوك المهني.	5
X62	تقوم الإدارة بمراجعة القوانين والتشريعات والمطالبة بتحديثها مرة واحدة على الأقل كل ثلاث سنوات.	6

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

حسب التحليل العاملي تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية المبينة في الجدول رقم (28) إن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في درجة استخدامها من قبل المصرف على القوانين والتشريعات تمثلها القيم القاعدية التي هي أكبر من واحد والمرتبة حسب أهمية تأثير كل عامل على التحكم المؤسسي.

جدول 28: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	2.602	32.527	32.527
2	1.793	22.408	54.935
3	1.373	17.163	72.098
4	.797	9.967	82.065
5	.572	7.156	89.221
6	.397	4.957	94.178
7	.275	3.432	97.610
8	.191	2.390	100.000

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

اختبار معنوية تحميلات العوامل: تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة المبينة في الجدول رقم (29) باحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل.

جدول 29: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
1	0.158
2	0.179
3	0.182

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن العوامل المستخلصة هذه على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تأثير المتغيرات المؤثرة في درجة استخدام الفحص التحليلي فلو نظرنا إلى العمود الرابع من الجدول رقم (30) نجد إن هذه العوامل تشكل 72.098 % من التباين الكلي للمتغيرات.

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سوف نقوم بتفسير كل عامل من هذه العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة المبينة في الجدول (30) وعلى الشكل الآتي:

جدول 30: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة القوانين والتشريعات

المتغيرات	العوامل		
	1	2	3
55X	-4.272E-02	.710	.115
56X	.246	5.755E-02	.884
57X	-.343	.102	.703
58X	.901	-7.452E-02	-2.558E-03
59X	.160	.711	-9.625E-02
60X	.758	.408	4.557E-02
61X	.444	.468	-.269
62X	5.736E-02	.382	.139

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

العامل الأول هذا العامل يشكل أهمية كبيرة ومتميزة في التأثير على القوانين والتشريعات حيث يشير 32.527% من التباين الكلي لذا يُعد العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرين (x60,x58) حيث جاء بالمرتبة الأولى من الأهمية السؤال رقم (2) الفقرة (ج) وهو تطبق المعايير المحاسبية والتدقيقية الدولية بعد تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية في المصارف المالية الخاصة، ومن ثم جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية السؤال رقم(4) والمتمثل في هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق (في حالة وجودها ضمن شركتك) واللجان الأخرى لمجلس الإدارة في المصارف الخاصة وتطبيقاً للقوانين والتشريعات.

أما تحليل **العامل الثاني** حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 22.408% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرين (x55,x59) الأهمية في هذا العامل حيث جاء السؤال رقم (3) بالمرتبة الأولى وهو وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، حق التعيين وعزل المدققين الخارجيين في المصارف الخاصة، ومن ثم السؤال رقم(1) بالمرتبة الثانية وهو، لدى المجلس الإدارة سياسة واضحة بمراقبة التزام المصرف الكامل بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

أما العامل الثالث حيث تأتي بالدرجة الثالثة من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 17.163% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرين (x56,x57) والتي تمثلت بالسؤال رقم (2) المتمثل بتطبيق المعايير المحاسبية والتدقيقية حيث جاءت الفقرة (أ) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية والتي تمثلت بالدولية والفقرة الأخرى العراقية.

ومن خلال ملاحظة الإجابة على أسئلة الاستبيان تبين بأن غالبية المصارف تهتم بتطبيق القوانين والتشريعات والتعليمات الصادرة عن المصرف ذاته والصادرة عن البنك المركزي وديوان الرقابة المالية لحماية حقوق المساهمين والأطراف ذات العلاقة مثل المودعين، والمتمثلة بالمعايير الدولية بعد تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية.

أما الأنظمة والتشريعات الداخلية الكفوة والمناسبة وإصدار التعليمات الداخلية للمصرف يتم عملية اختيارها لتحديد مهامه وأجهزته المختلفة وصلاحياتها، والتي تكفل بدورها تحقيق الرقابة الإدارية والمالية على أعماله وهذا بالتالي يؤدي إلى إنجاز كافة الأعمال بكفاءة وفاعلية.

لغرض بيان مدى اتفاق كل مصرف مع نتائج التحليل العاملي لمصفوفة العوامل المدورة للعامل الأول والثاني لفقرة (القوانين والتشريعات) استخدمت الباحثة أسلوب النسبة المئوية والجدول الاتي يوضح ذلك.

التدقيق الداخلي والتحكم المؤسسي

1- المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي تم تسمية المتغيرات التي تخص هذا الحقل حسب الجدول الاتي:

جدول 31: المتغيرات التي تخص المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي/ المحور الثاني

ت	الأسئلة	رمز العامل
1	وجود نظام رقابي جيد في المصرف	63X
2	مساعدة الإدارة العليا بالإشراف على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية في المصرف.	64X
3	القدرة على إعطاء تأكيد حول فعالية النظام الرقابي في المصرف.	65X
4	تقديم الاستشارة والنصح في الأمور المالية وغير المالية للإدارة أو المجلس بما يحقق الفائدة للمصرف.	66X
5	إضافة قيمة للمصرف وتحسين عملياتها	67X
6	تزويد المصرف بالحلول للمشاكل التي تواجهها في مختلف المجالات.	68X
7	وجود الخبرة الكافية والقدرة على تحديد وتقويم ومراقبة المخاطر بكفاءة وفاعلية.	69X
8	الدور الاستشاري في تقويم وتحليل وتنفيذ منهجيات إدارة المخاطر والرقابة عليها في المصارف الخاصة	70X

71X	9 تحديد نواحي القصور في النظام الرقابي في المصارف الخاصة.
-----	---

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

حسب التحليل العاملي تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية المبينة في الجدول رقم (32) إن هناك عاملان رئيسيان يؤثران في درجة استخدامها من قبل المصرف على وظيفة التدقيق الداخلي لتحديد متطلباتها الأساسية تمثلها القيم القاعدية التي هي أكبر من واحد والمرتبة حسب أهمية تأثير كل عامل على التحكم المؤسسي.

جدول 32: القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	5.694	63.267	63.267
2	1.208	13.424	76.691
3	.638	7.086	83.777
4	.526	5.843	89.620
5	.407	4.524	94.143
6	.204	2.267	96.411
7	.178	1.973	98.384
8	.109	1.206	99.590
9	3.689E-02	.410	100.000

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

اختبار معنوية تحميلات العوامل: تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة المبينة في الجدول رقم (33) باحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل.

جدول 33: الأخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
1	0.158
2	0.167

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

إن العوامل المستخلصة هذه على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تأثير المتغيرات المؤثرة في درجة استخدام الفحص التحليلي فلو نظرنا إلى العمود الرابع من الجدول رقم (31) نجد إن هذه العوامل تشكل 76.691 % من التباين الكلي للمتغيرات.

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سوف نقوم بتفسير كل عامل من هذه العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة المبينة في الجدول (31) المتمثلة في المحور الثاني المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق

الداخلي وحسب التحليل العاملي فقد أوضحت النتائج من خلال مصفوفة العوامل المدورة الموضحة بالجدول الآتي:

جدول 34: مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي

المتغيرات	العوامل	
	1	2
X63	.634	.316
X64	.853	.231
X65	.858	.200
X66	.887	.276
X67	.789	.348
X68	.769	.214
X69	.213	.822
X70	.171	.621
X71	.634	.654

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

حيث شمل العامل الأول هذا العامل بشكل أهمية كبيرة ومتميزة في التأثير على المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي حيث يشير 63.267% من التباين الكلي لذا يُعد العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن على المتغيرات الآتية (X63, X64, X65, X66, X67, X68, X71) على التوالي من حيث الأهمية حيث تبين إن السؤال رقم (4) من فقرة المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي قد حاز على المرتبة الأولى وهو تقديم الاستشارة والنصح في الأمور المالية وغير المالية للإدارة أو المجلس بما يحقق الفائدة للمصرف، ويأتي بعده السؤال رقم (3) من حيث الأهمية، القدرة على إعطاء تأكيد حول فعالية النظام الرقابي في المصرف، ومن ثم السؤال رقم (2) وهو مساعدة الإدارة العليا بالإشراف على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية في المصرف، ويأتي بعدها السؤال رقم (5) والمتمثل بإضافة قيمة للمصرف وتحسين عملياتها، ومن ثم السؤال رقم (6) وهو تزويد المصرف بالحلول للمشاكل التي تواجهها في مختلف المجالات، ومن ثم السؤال رقم (1) وجود نظام رقابي جيد وأخيرا السؤال رقم (9) تحديد نواحي القصور والنواقص في النظام الرقابي في المصارف الخاصة.

أما العامل الثاني حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 13.424% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرين (X69, X70) على التوالي فتمثلت بالسؤالين وجود الخبرة الكافية والقدرة على تحديد وتقويم ومراقبة المخاطر بكفاءة وفاعلية ثم

جاء بالمرتبة الثانية السؤال له دور استشاري في تقويم وتحليل وتنفيذ منهجيات إدارة المخاطر والرقابة عليها في المصارف الخاصة.

ومن خلال نتائج التحليل تبين مدى رغبة مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية بالاعتماد على رأي ومشورة المدقق الداخلي وذلك بسبب اطلاعه على غالبية الأمور المالية وغير المالية التي تجري داخل المصرف، مع إن وظيفة التدقيق الداخلي في الوطن العربي عامة والعراق خاصة لم تأخذ مكانتها كما آلت إليه الوظيفة مقارنةً بالدول الأجنبية لما لها من دور كبير في إعطاء تأكيد حول كفاءة ومتانة نظام الرقابة الداخلية وعملية إدارة المخاطر والتحكم المؤسسي وتقديم النصح والمشورة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في الأمور التي تؤديها المصرف، ومع أن رغبة المصارف من تطوير هذه الوظيفة باتت واضحة وملموسة ومن خلال المقابلات التي قامت بها الباحثة مع مدراء المصارف تبين إن المصارف بدأت أخيراً بالاهتمام بهذه الوظيفة نتيجة لزيادة أنشطتها وأعمالها الداخلية والخارجية وفي الأونة الأخيرة أخذت بعض المصارف بالاتحاد مع مصارف عربية وزيادة رأس مالها والتوسع في أنشطة التي يؤديها المصرف، هذا التطور يتطلب وجود تدقيق داخلي كفوء وموثوق فيه وله من الاستقلالية الكافية التي تساعده على إعطاء تأكيد حول موثوقية العمليات والأحداث وبالتالي يزيد من ثقة المساهمين وكافة الأطراف المستفيدة في أن أموالهم في أيدي أمينة وبالتالي تزيد من ثقتهم في المصرف وهذا ما يؤكد فرضية الدراسة التي فرضتها الباحثة.

من الملاحظ أيضاً حول المتطلبات الأساسية لهذه الوظيفة وجود الخبرة الكافية والقدرة على تحديد وتقويم ومراقبة المخاطر بكفاءة وفاعلية، سبق وان تم ذكره سابقاً بعدم وجود عمليات إدارة وتقويم المخاطر حالياً بصورة واضحة في المصارف الخاصة (المصارف) لكي تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تدقيق عملياتها. وبعد تحديد المتطلبات الأساسية لهذه الوظيفة من حيث الأهمية يأتي دور تحديد دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز دعائم التحكم المؤسسي.

الخاتمة

1-4 نتائج:

1. يؤكد التحكم المؤسسي على مجموعة من المبادئ والدعائم التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى كالإفصاح والشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة والاستقلالية والقوانين والتشريعات التي تنطلق من داخل الشركة في توجيه أعمالها لتلبية احتياجات المساهمين والمستثمرين وذوي العلاقة مع الشركة.

2. يؤثر التقدم التكنولوجي الحديث على تحسين وتوفير الخدمات والمعلومات حول أنشطة التحكم المؤسسي وإمكانية استخدامه في تبادل الأفكار ونشر المعلومات بين العديد من البلدان وهذا يؤثر على زيادة فعالية التحكم المؤسسي فضلاً عن نشر التقارير عبر شبكة الإنترنت يحقق للمساهمين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات حول التغييرات الأساسية للشركة على إن يمتلك المساهم حق وحرية الوصول إلى المعلومات الملائمة وفي الوقت المحدد.

3. يتطلب نجاح وظيفة التدقيق الداخلي الفهم العميق لأهداف الشركة واستراتيجياتها وغاياتها ثم وضع الخطط المناسبة لتحديد أولويات العمل فضلاً عن امتلاك استراتيجية ثنائية الأدوار لدعم فعالية التحكم المؤسسي هي حماية قيمة المساهم من خلال أنشطة التأكيد المتعلقة بتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وتقويم وتحسين فعالية التحكم المؤسسي فضلاً عن تعزيز عملية إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها من خلال تقديم التوصيات والتحسينات والعمليات الاستشارية إلى مجلس الإدارة (لجنة التدقيق) والإدارة التنفيذية لتعزيز العمليات والسياسات والإجراءات عندما يكون هناك مجالاً للتحسين في أي مكان ضمن الشركة وهذا يتطلب فهم حاجات وتوقعات متخذي القرار نحو وظيفة التدقيق الداخلي للتأكد من الرقابة والإشراف على العمليات دون حدوث أي خسائر مادية والحفاظ على الإشراف العام.

4. أظهرت نتائج ترتيب الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي حسب إجابات المصارف الخاصة العراقية بأن الإفصاح والشفافية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين الدعائم الأخرى لما لها من دور بارز ومهم في عملهم وبنسبة 78.454 %، ثم نالت المساءلة المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين الدعائم الأخرى وبنسبة 74.226 %، ثم تلتها القوانين والتشريعات بنسبة 72.098 %، ثم جاءت بعدها دعامة تحقيق العدالة حيث حققت نسبة 68.349 % وتلتها المسؤولية بنسبة 68.194 % وأخيراً الاستقلالية حيث حازت على نسبة 64.451 % وهذا ما

يوضح بأن المصارف العراقية الخاصة لها الرغبة في تطبيق دعائم التحكم المؤسسي وان كانت تطبق فقرات من دعائم التحكم المؤسسي ولكن من دون إن يكون لديها أية تصور عن ملامح التحكم المؤسسي بصورة واضحة تأطيره ضمن إطار واضح لكي يكون عمل المصارف بصورة متقنة منعاً لوجود أي ثغرة في مجال الرقابة والتحكم المؤسسي لتلافي حالات الإفلاس والانهيال.

5. أبرزت نتائج التحليل بأن اهم عامل ضمن الإفصاح والشفافية حسب إجابات المصارف الخاصة العراقية الذي حاز على نسبة 37.634% تمثلت بإفصاح الشركة عن المعلومات الحساسة للجمهور والمتعلقة بكل من الاتي :

a. الأداء المالي والأداء التشغيلي للشركة.

b. العمليات التجارية التي تقوم بها الشركة وموقعها التنافسي من الشركات الأخرى.

c. خلفيات أعضاء مجلس الإدارة.

d. التغييرات في حقوق الملكية داخل الشركة.

6. يتوفر لدى الشركة هيكل شفاف في الإفصاح عن :

i. حجم الأسهم الكلية المملوكة في الشركة.

ii. حصة كبار المساهمين أو مساهمي الأغلبية من الأسهم.

iii. ملكية أعضاء مجلس الإدارة من الأسهم.

iv. يتضمن التقرير السنوي للشركة تنبؤاً عن ربحية الشركة في السنة المالية القادمة.

7. أوضحت نتائج التحليل بأن أهم عامل من المسؤولية الذي حاز على نسبة 45.240% تضمن بأن يكون مدير الشركة مسؤولاً عن:

a. أنفاق وقتاً كافياً في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس والخاصة بأعمال الشركة وانطلاقاً من مسؤوليته الأساسية.

b. حضور اجتماعات المجلس بانتظام للتعرف على المواضيع والمناقشات المطروحة في الاجتماع حرصاً على مسؤوليته.

c. المشاركة الإيجابية عند حضوره اجتماعات المجلس وفي المناقشات الحيادية حول الشركة.

d. المشاركة في تحديد الاستراتيجيات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى للشركة تلبية لمتطلبات المسؤولية .

8. تقدم إلى المجلس كافة المعلومات والمواضيع الواجب بحثها مقدماً وبوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة واجباتهم في الإرشاد وتوجيه استراتيجية الشركة والقيام بالإشراف على الإدارة العليا.

9. أوضحت نتائج التحليل عن **المساءلة** بأن العامل الأهم فيها قد حاز على نسبة 42.650 % متمثلة بمساءلة المدير في الشركة عن :

i. التقارير المقدمة للمجلس من حيث كونها كافية ومناسبة للمواضيع المطلوب المساءلة فيها.

ii. من إن التقارير تؤكد قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على استراتيجية الشركة والموافقة على السياسات الرئيسية لإتباع الاستراتيجية إلى جانب الرقابة والإشراف بالشكل السليم.

iii. دراسة تقارير التدقيق بعناية كافية لأغراض المساءلة.

10. تتم مساءلة المسؤولين في الشركة عن: تفاصيل التقارير التي يتم إعدادها للاجتماعات السنوية وذلك لتمكين المحللين من تقويم الموقف المالي وغير المالي للشركة لتحقيق المساءلة، وتتفق تلك التفاصيل مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية.

11. تبين من نتائج التحليل بأن أهم عامل من عوامل **تحقيق العدالة** تمثلت بنسبة 50.538 % متمثلة بالفقرات الآتية :-

i. لدى الشركة دليل عمل للتحكم المؤسسي يضمن العدالة لكافة الأطراف ذات المصلحة مع الشركة.

ii. يحدد الدليل أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب اخذ مصالحهم في الاعتبار لتحقيق العدالة لهم في الشركة لتحقيق العدالة.

iii. يؤدي المدير العناية الدقيقة اللازمة في ممارسة أعماله كعضو مجلس إدارة تحقيقاً للعدالة.

iv. يعطي المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمي الأغلبية و يقدمون المساعدة لانتخاب أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح كافة المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الأقلية في الشركة لأغراض العدالة.

v. يتسم هيكل مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بالعدالة والكفاية مع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بالمجلس.

12. من خلال ما أوضحتها نتائج التحليل فإن أهم عاملاً ضمن دعامة الاستقلالية قد نال على نسبة 47.117% متمثلاً في الفقرات الآتية :

- i. يسمح لأعضاء مجلس الإدارة فعلاً بأن يشاركوا بطريقة إيجابية ومستقلة في الاجتماعات باعتبارهم أعضاء من أصحاب النوايا الطيبة المخلصين للشركة.
- ii. لدى المدير الحرية والاستقلالية والاستعداد في تسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع اللوائح والتعليمات والمعايير الخلقية السامية .

13. تبين من خلال نتائج التحليل عن آخر دعامة من دعائم التحكم المؤسسي القوانين والتشريعات بأن أهم عاملاً فيها قد نال على نسبة 32.527% متمثلاً بالفقرات الآتية:

- i. لدى المجلس الإدارة سياسة واضحة بمراقبة التزام الشركة الكامل بالقوانين والأنظمة والتعليمات الدولية بعد تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية في الشركات المساهمة.
- ii. هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق (في حالة وجودها ضمن مؤسستك) واللجان الأخرى لمجلس الإدارة في الشركة المالية الخاصة وتطبيقاً للقوانين والتشريعات.

14. أتضح من خلال نتائج التحليل بأن غالبية المصارف لم يكن لديها فكرة واضحة عن التحكم المؤسسي وعن أهدافه ومبادئه مع إن المصارف تعمل على تطبيق بعض من فقراته ولكنها غير منطلقة من مفهوم التحكم المؤسسي وبدون ترتيب أو تنظيم وإعطاء هيكلية واضحة له فضلاً عن ضعف أو انعدام عملية إدارة المخاطر لدى المصارف الخاصة العراقية ويرجع السبب إلى ذلك انه في السنين السابقة كانت أنشطتها محدودة ضمن النطاق المحلي ولكن بعد الانفتاح الاقتصادي في السنتين الأخيرة أخذت المصارف التوسع في أنشطتها فضلاً عن اندماجها مع مصارف عربية وزيادة رأسمالها زيادة عالية جداً هذا يتطلب وضع الإجراءات الرقابية اللازمة للمحافظة على ربحية المصرف وعلى موجوداته مما يتوجب وجود نظام للتحكم المؤسسي يهتم بإدارة المخاطر والرقابة عليها.

15. أظهرت نتائج التحليل المحور الثاني بأن المتطلبات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي اللازمة لتعزز دعائم التحكم المؤسسي نالت على نسبة 76.691% من حيث القبول والرغبة في التطبيق حيث حصل العامل الأول فيها على نسبة 63.267% لما له من أهمية عالية وتدعم التحكم المؤسسي متمثل في الفقرات الآتية :

- i. تقديم الاستشارة والنصح في الأمور المالية وغير المالية للإدارة أو المجلس بما يحقق الفائدة للشركة.

- ii. القدرة على إعطاء تأكيد حول فعالية النظام الرقابي في الشركة.
- iii. مساعدة الإدارة العليا بالإشراف على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.
- iv. إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها .
- v. تزويد الشركة بالحلول للمشاكل التي تواجهها في مختلف المجالات.
- vi. وجود نظام رقابي جيد .
- vii. تحديد نواحي القصور والنواقص في النظام الرقابي في الشركات المساهمة.

16. أتضح من خلال نتائج التحليل حول تأثير دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي المحور الثاني بأن عملية متابعة التدقيق الداخلي في الإذعان وتنفيذ القوانين والتشريعات والتمسك بتطبيق كافة فقراته من أهم العوامل حيث نالت هذه الفقرة على نسبة 82.932 %، ثم جاءت فقرة العدالة على نسبة 78.058 %، ثم تلتها فقرة الاستقلالية بنسبة 71.238 %، وجاءت فقرة المساءلة بعدها من حيث الأهمية متمثلة بنسبة 70.407 %، ثم تليها من حيث التأثير والأهمية فقرة المسؤولية بنسبة 64.784 % وأخيراً فقرة الإفصاح والشفافية بنسبة 56.790 %.

17. من خلال نتائج التحليل تم تحديد أهم عامل لكل دعامة من دعائم التحكم المؤسسي في تحديد قدرة التدقيق الداخلي على دعمها وتعزيزها متمثلة بالمحور الثاني حيث تبين بأن العامل الأول من الإفصاح والشفافية حصل على نسبة 37.784 % متمثلة بالفقرات الآتية :

أ. رفع توصيات مناسبة لتحسين عملية التحكم المؤسسي لغرض إنجاز الأهداف التالية :-

a. رفع القيم الأخلاقية و في الشركة .

b. تحسين أداء الشركة المالي وغير المالي.

c. نقل المعلومات بين المجلس والمدقق الخارجي والإدارة داخل الشركة وبكل شفافية.

18. رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة أو الإدارة العليا في الوقت المحدد وبكل شفافية عن :
أهداف أنشطة التدقيق الداخلي وخطة العمل الخاص بها.

19. أتضح من خلال نتائج تحليل فقرة المسؤولية إن قدرة التدقيق الداخلي في تعزيز ودعم هذه الدعامة تحدد العامل الأول والمهم فيها بنسبة 43.742 % متمثل بالفقرة الآتية: يتم رفع جميع الخطط للإدارة العليا أو مجلس الإدارة لتحديد متطلبات تنفيذ تلك الخطط واعتمادها والمصادقة عليها قبل التنفيذ.

20. تبين من خلال نتائج تحليل فقرة **المساءلة** قدرة التدقيق الداخلي في تعزيز ودعم هذه الدعامة تحدد العامل الأول والمهم فيها بنسبة 32.189% متمثل بالفقرات الآتية:
21. لدى المدقق الداخلي الصلاحية لإبلاغ لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة إذا كان هناك خلافاً أو ما يعارض عمله في الشركة.
22. تتخذ الإدارة ولجنة التدقيق ومجلس المدراء الإجراءات التصحيحية المناسبة حول نتائج العملية التدقيقية في الشركة.
23. لدى المدقق الداخلي الصلاحية لإبلاغ لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة إذا كان هناك خلافاً أو ما يعارض عمله في الشركة.
24. أتضح من خلال نتائج تحليل دعامة **العدالة** وبيان مدى قدرة التدقيق الداخلي على دعم هذه الدعامة متخذين العامل الأهم فيها والذي حاز على نسبة 51.995% حيث حددت بالفقرات الآتية:
25. لدى المدقق الداخلي المعرفة والمهارة الكافية لأداء المهام الملقاة على عاتقه وتحديد المؤشرات التي تدل على الغش والتدليس لتحقيق العدالة في الشركة.
26. يبذل المدقق الداخلي العناية المهنية اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة الآتية بكفاءة وفعالية تحقيقاً للعدالة : - إجراءات الرقابة في الشركة.
27. لدى المدقق الخبرة الكافية لاستخدام أدوات التدقيق كالحاسوب وأساليب التحليل الإحصائية والبرامج الخاصة للمقارنات المرجعية لضمان تحقيق العدالة لكافة الأطراف المستفيدة.
28. يقوم المدقق الداخلي بتطوير مهاراته ومعارفه من خلال برامج التطوير المهنية المستمرة التي تشارك بها الشركة.
29. تبين من خلال نتائج تحليل فقرة **الاستقلالية** بأن قدرة التدقيق الداخلي في تعزيز ودعم هذه الدعامة وحصل العامل الأول على نسبة 30.601% متمثل بالفقرات الآتية:
30. في حالة قبول المدقق الداخلي الخدمات الاستشارية لأطراف خارج الشركة يقوم بإبلاغ الشركة التي يعمل بها لأخذ الموافقة بخصوصها بشرط أن لا يتعارض مع مصالح الشركة واستقلاليتها.
31. تكون جهة الارتباط لوظيفة التدقيق الداخلي في الشركة الآتية:- مجلس الإدارة.

32. تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي باستقلالية كافية لأداء أعمالها بصورة صحيحة دون أي ضغوط من أي جهة عليا في الشركة.

33. أتضح من خلال نتائج تحليل دعامة القوانين والتشريعات وبيان مدى قدرة التدقيق الداخلي على دعم هذه الدعامة متخذين العامل الأهم فيها والذي حاز على نسبة 62.163% حيث حدد بالفقرات الآتية :

34. يكون تقييم المدقق الداخلي على مدى نزاهته وكفاءته وفاعليته في الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود الموقعة.

35. هناك قوانين وإجراءات تحكم عمل المدقق الداخلي في الشركة المالية.

36. يلتزم المدقق الداخلي بقواعد السلوك المهني في الشركة المالية .

37. يعمل نشاط التدقيق الداخلي على تقويم كفاية وفعالية أدوات الرقابة التي تضم التحكم المؤسسي وأنظمة معلوماتها في الشركة المساهمة.

38. أتضح من خلال نتائج التحليل بأن وظيفة التدقيق الداخلي مهمة جداً في تعزيز التحكم المؤسسي مع إن هذه الوظيفة لم ترقى إلى ما آلت إليه الوظيفة في الدول الأجنبية ولم يعد القصور فيها يرجع إلى الأنظمة الرقابية وأدواتها المستخدمة في الشركات المساهمة فحسب بل إلى عدم اهتمام الحكومة والمنظمات والجمعيات في الوطن العربي والعراق خاصة بمهنة التدقيق الداخلي وإعطائها القدر اللازم من الأهمية أسوة بالتدقيق الخارجي.

2-4 التوصيات:

1. يجب على عاتق الجهات ذات العلاقة مسؤولية حماية مصالح الأطراف ذات الصلة بالإشراف على المعايير المحاسبية ومراجعة وإصدار القوانين التي تلائم بيئة الأعمال، ومراجعة الهياكل والأنظمة ذات العلاقة بالشركات كي تتماشى مع الممارسات والأنظمة التي تستهدف رفع كفاءة وفعالية أنشطتها وبرامجها وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية المحتملة والحد من الفساد المالي والإداري، من أجل حمايتها من السلوك غير القانوني والأخلاقي وزيادة ثقتهم بالمعلومات المالية المقدمة اليهم من قبل هذه الشركات.

2. السعي لدى الجهات التشريعية بإعادة دراسة لتقويم التشريعات السارية المفعول بقصد إدخال كافة الأحكام التي تعزز من تطبيق مبادئ التحكم المؤسسي وإزالة كافة العوائق التشريعية التي تحول دون ذلك.

3. التوكيد على رفع كفاءة أداء الشركات المساهمة (المصارف العراقية الخاصة) من خلال تبنيها الاطار المقترح الذي اعد ضمن الدراسة لتطبيق مبادئ التحكم المؤسسي والتدقيق الداخلي.

4. ضرورة البدء بإعداد دليل عمل عراقي لمهنة التدقيق الداخلي لتوثيق العمليات فيها ما يتعلق بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، السياسة التشغيلية والمالية، اطار عمل التطبيقات المهنية المحلية والدولية ويتضمن الدليل فضلاً عن ذلك أدوات التدقيق الداخلي،(خرائط تقييم المخاطر، نموذج تقرير التدقيق الداخلي، أدلة تفسير نتائج التدقيق الكلية، شكل التقرير القياسي) وكل ذلك بقصد تعزيز مبادئ التحكم المؤسسي.

5. ضرورة قيام هيئات إشرافية ورقابية على المصارف العراقية الخاصة من قبل الجهات المسؤولة مثلاً (سوق العراق للأوراق المالية، البنك المركزي العراقي) بإجراء تقويم دوري لمدى التزامها بمبادئ التحكم المؤسسي وتطبيقها بصورة فاعلة وفقاً لإرشادات مستمدة من وقائع التقويم الفعلي، ويحق لهم معاقبة الشركات والأفراد الذين يخالفون القوانين والتشريعات بهذا الخصوص.

6. يجب أن يكون هناك تعاوناً فعالاً بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية والمدققين الداخليين والخارجيين لتوفير تحكم مؤسسي فعال ويجب أن تتسم العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدققين والأخذ بأرائهم على محمل الجدية وخاصة عند تشخيصهم للأخطاء التي قد تكون تجاوز لإدارة المصرف.

7. إعادة النظر في الممارسات الحالية في مهام قطاعات المحاسبة والتدقيق الداخلي والخارجي ذات الصلة بالإفصاح المحاسبي والشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة والاستقلالية والقوانين والتشريعات بكل مصرف كمدخل ضروري لتطوير نظم الرقابة في بعديها المحاسبي والإداري، وذلك بالاسترشاد بمبادئ التحكم المؤسسي المعلنة دعماً لأداء هذه المصارف لتحقيق أفضل استخدام لموارد هذه الفعاليات الاقتصادية، على أن يتم تحديد العلاقة التي تربط وتنظم وتفعيل أداء مهام مدقق الحسابات الخارجي وتوثق علاقته بالمدقق الداخلي مع مراعاة المعايير الدولية ذات الصلة بحيث تصبح هذه المهام:

- i. وظيفة ذات قيمة مضافة لمصرف أكثر من كونها خلية إدارية لمدى مشروعية العمليات.
- ii. خدمة متصلة توفر للإدارة وأصحاب المصالح وسائل التأكيد والاستشارة لجانب الفحص المالي والإداري.

iii. الاستفادة من النتائج لتكون حجر الزاوية في تنفيذ مهام إدارة المخاطر التي تسعى لتكون وسيلة من وسائل الحماية والدقة والالتزام والكفاية.

8. يجب على المصارف العراقية الخاصة تبني اطار عمل التحكم المؤسسي لكي يضمن الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب ويشمل جميع الأمور المادية المتعلقة بالمصرف كالأداء والملكية والتحكم المؤسسي فضلاً عن الفقرات الآتية:

9. النتائج التشغيلية والمالية للمصرف.

• أهداف الشركة.

• ملكية الحصص الرئيسية وحقوق التصويت في المصرف.

• أعضاء المجلس والمنفذون الرئيسيون وتعويضهم في المصرف.

• عوامل المخاطر المادية القابلة للتنبؤ بها في المصرف.

• قضايا مادية تتعلق بالمستخدمين والمساهمين الآخرين في المصرف.

• سياسات وبناءات التحكم المؤسسي في المصرف.

10. ويجب أن يضمن التحكم المؤسسي الطريقة التي يتم بها معالجة مكافأة المدراء، لما لها من تأثير كبير على سمعة الشركة، ويجب أن تكون مستويات مكافآت المدراء كافية لجذب واستيفاء المدراء المطلوبين لإدارة المصرف بنجاح ويكون هناك إجراءً يربط المكافأة بالأداء الفردي الخاص المتميز والفعال وأن يفصح التقرير السنوي للمصرف عن سياسة المكافأة وتفاصيل مكافأة كل مدير عن أدائه الخاص الفعال.

11. يتطلب من مجلس الإدارة المصارف العراقية الخاصة وضع نظام سليم وجيد للرقابة الداخلية لحماية استثمار المساهمين وموجودات المصرف وهذا النظام لا يغطي فقط الرقابة المالية ولكن رقابة الإذعان والرقابة التشغيلية وإدارة المخاطر طالما أن هناك تهديدات محتملة لاستثمار المساهمين في كل من هذه المجالات.

• على مجلس إدارة المصارف العراقية الخاصة تشكيل لجنة تدقيق يقوم بالإشراف عليها وتكون مهمتها منحصرة في القيام بالمهام الآتية :-

• الإشراف ومراقبة عمليات الإفصاح المالي داخل المصرف، وتقييم المخاطر المرتبطة بعمليات الشركة.

- اختيار المدقق الخارجي ومتابعة وتقويم أداءه والتوصية بتغييره في حالة الإخلال بواجباته.
- متابعة مدى التزام الشركة بالسياسات والقوانين وأخلاقيات المهنة.
- إجراء مناقشة الإدارة والمدقق الخارجي حول التقارير المالية السنوية قبل المصادقة عليها وقبل عرضها على مجلس الإدارة.
- 12. تقويم ومتابعة نظام الرقابة الداخلية، إجراءاته ومراجعة الآلية التي يتعين المدير التنفيذي لقسم التدقيق الداخلي وإيجاد قنوات اتصال مباشر بين المدقق الخارجي والداخلي ومجلس الإدارة.
- 13. الإشراف على تعيين العاملين في جهاز التدقيق الداخلي داخل المصرف.
- 14. لتوفير تحكم مؤسسي فعال في المصارف العراقية الخاصة يجب تحديد مهام التدقيق الداخلي التي يقوم فيها لخدمة الإدارة ولجنة التدقيق، يجب أن تحدد الوظائف والمهام التي تؤديها الوظيفة اتجاه الإدارة التنفيذية بالفقرات الآتية :-
- التقويم المستقل لرقابة المصرف.
- المساعدة في إعداد تقرير حول الرقابة الداخلية.
- تقويم فعالية العمليات التي تؤديها المصرف.
- المساعدة في التصميم الرقابي للمصرف.
- تحليل المخاطر.
- تأكيد المخاطر.
- تقويم المخاطر والرقابة عليها.
- 15. وقد تم تحديد المهام والوظائف المطلوبة من المدققين الداخليين اتجاه لجنة التدقيق بالفقرات الآتية:
- التأكيدات المتعلقة بالرقابة، متضمنة التقويم المستقل وارتباطه في أعلى جهة بالمصرف.
- التقويم المستقل للتطبيقات والعمليات المحاسبية ، متضمنة إعداد التقارير المالية.
- تحليل المخاطر وذلك بالتركيز على الرقابة المحاسبية الداخلية وإعداد التقارير المالية.
- تحليل الغش والتحقيقات الخاصة.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

أ- الوثائق والنشرات الرسمية

- 1 الوقائع العراقية العدد (3980) المجلد(44) لسنة 2003 ، قانون المصارف
- 2 قانون البنك المركزي رقم(64) لسنة 1976، 1991 المعدل .
- 3 تعليمات البنك المركزي العراقي .
- 4 التقارير الصادرة عن سوق العراق للأوراق المالية .
- 5 التقارير الصادرة عن المصارف العشرة المذكورة في البحث .
- 6 قانون الشركات رقم(21) لسنة 1977 الملغى .
- 7 قانون الشركات رقم (36) لسنة 1983 المعدل سنة 1997 .

ب : الكتب باللغة العربية

- 1 جمعة، احمد حلمي ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان، الطبعة الاولى ، 2000.
- 2 الحسون ، عادل محمد والقيسي، خالد ياسين ، **النظم المحاسبية** ، الجزء الاول، 1991 .
- 3 حمادي ، حسين ، ادارة **النظم** ، الطريق الى القرن الواحد والعشرين ، القاهرة، مكتبة عين شمش، 1977
- 4 عبد الخالق، احمد فؤاد ، **نظم المعلومات المحاسبية** ، دار الثقافة العربية القاهرة، 1982.
- 5 هورنجون ، تشالز وفوستر ،جورج وداتار ،سيركانت، "**محاسبة التكاليف مدخل اداري**" ، الجزء الاول ، ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ ، الرياض ، 1996 .

ج : الدوريات والبحوث العربية

- 1 ابوغزالة، طلال و باسمح، محمد احمد وطبارة، اسامة علي ، مفاهيم التدقيق المتقدمة ، بموجب المنهاج الدولي الذي اقره مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ، من اصدارات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، بموجب المنهاج الدولي الذي اقره مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ، UNCTAD ، 2001.
- 2 ابو العطا ، نرمين ، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية ، مجلة الاصلاح الاقتصادي ، العدد الثامن-يناير 2003 ، CIPE .
- 3 البشير، محمد، التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات ، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان-الاردن ، ايلول، 2003.
- 4 جودوين، جوزيف و جولدبرج، ستيفن ، ما هي اهمية المحاسبة السليمة ومعايير اعداد الفارير؟ ، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة سمير كريم ، مركز المشرعات الدولية الخاصة ، CIPE ، غرفة التجارة الامريكية ، واشنطن، 2003.
- 5 خوري ، نعيم سابا، اين يقف الاردن من التحكم المؤسسي ، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان-الاردن ، ايلول، 2003.
- 6 دهمش، نعيم و ابو زر، عفاف اسحق ، الحاكمة المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة والتدقيق ، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان-الاردن ، ايلول، 2003.
- 7 سيلر، جيمس ولوريش، وجي، مجالس الادارة واستراتيجية الشركة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة سمير كريم ، مركز المشرعات الدولية الخاصة مصر ، CIPE ، غرفة التجارة الامريكية ، واشنطن ، 2003 .

- 8 الشرع، مجيد والنجار، محمد ، تأثيرات التحكم المؤسسي على استقلالية مدقق الحسابات في ظل التشريعات الاردنية ، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان-الاردن ، ايلول، 2003.
- 9 صيام، وليد زكريا ، العوامل المؤثرة على استقلالية مدقق الحسابات في ظل التشريعات المهنية، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان-الاردن ، ايلول، 2003.
- 10 دهمش، نعيم وحجير، اسماعيل والفرح، عبدالرزاق ، لجان التدقيق نشأتها مهامها ومسئولياتها ودورها في تعزيز الافصاح ، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان-الاردن ، ايلول، 2003.
- 11 مطر، محمد، دور الافصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان-الاردن ، ايلول، 2003.
- 12 نصار، تامر، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الاعمال في مصر ، مجلة الاصلاح الاقتصادي ، CIPE ، العدد التاسع، يوليو، 2003.
- 13 المنظمة العربية للتنمية الادارية – القاهرة- -الشارقة- الامارات العربية ، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات ، المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية) ، سبتمبر 2005 .
- 14 دليل المحاسبين الاردن ، JPS ، التحكم المؤسسي ، جزء من دراسة قامت باعدادها دائرة مراقبة الشركات ، اصدار 19 ، مايس 2005
- 15 مركز المشروعات الدولية ، قضايا واتجاهات : حوكمة الشركات ، الشرق الاوسط وشمال افريقيا ، ، CIPE ، نيسان 2003.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

Books – أ

1. Morrison, Janet , **The International business Environment , Diversity and the global economy**, Printed and bound in Great Britain by Bath Press, Bath, , London, 2002,P20 .
2. Elliott, Barry, and Jamie Elliott, **Financial Accounting and reporting**, Eighth Edition Prentice-Hall, 2003-2004.
3. Ruud, F., and J. Bodenmann, **Corporate Governance und Interne Revision**. In: Der Schweizer Treuhänder, 6/7, 2001, P522.
4. Monks, R. and Minow, N., **Corporate Governance**, 2ED, Blackwell Publishers, Malden MA, 2001.

ب : البحوث والدوريات والمجلات

1. Alkhafaji, A. F., **Corporate Governance and Today's Financial Scandals**, Business Research Yearbook: Global Business Perspective, Vol.X,2003,P289
2. Bean JR., James W., **The Audit Committee's roadmap**, Journal of Accountancy, Vol. 187 Issue 1, 1999.
3. Birkett, William P., M.R. Barbera, B.S. Leithhead, M. Lower, and P.J. Roebuck, **Competency Framework for Internal Auditing (CFIA)** , Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1999.
4. Birkett, William P., M.R. Barbera, B.S. Leithhead, M. Lower, and Roebuck, P.J., **Competency: Best Practices and Competent Practitioners** Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1999a.
5. Hermanson , Dana R.(Kennesaw State University) & Rittenberg ,Larry E,University of Wisconsin-Madison, "**Internal Audit and Organizational**

Governance “The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201.

- i. Johnson, Howard J., **Corporate Accountability and Risk**, Tone at the Top, Published by the Institute of Internal Auditors, Issue 6, April 2000
- l. Ramamoorti, Sridhar **“Internal Auditing : History , Evolution , and Prospects** “Internal Audit and Organizational Governance ” The Institute of Internal Auditors Research Foundation Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247- . 4201 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201. .
- l. Roth, James PhD, CIA, CCSA, and Espersen, Donald CIA, CBA. . PRO STAFF Finance Accounting, **Audit Committee Charter Issues Matrix, Internal Auditor’s Role in Corporate Governance**, Internal Auditor’s Role in Corporate Governance, Published by The IIA Research Foundation issues January 29, 2003 .
- l. Roth, James PhD, CIA, CCSA, and Espersen, Donald CIA, CBA. PRO STAFF Finance Accounting, **Implementation Guide Series, Section 301-4, Complaints (Whistle blowing) Author**, Internal Auditor’s Role in Corporate Governance, Hernan Murdock, MBA, CIA Reporting Internal Auditor’s Role in Corporate Governance, Published by The IIA Research Foundation, 2003.
- l. Roth, James PhD, CIA, CCSA, and Espersen, Donald CIA, CBA., PRO STAFF Finance Accounting, **Implementation Guide Series, Section 404 – Organization’s Assessment of Internal Control Over Financial Reporting**, Internal Auditor’s Role in Corporate Governance, Published by The IIA Research Foundation, Present the IIA Research Foundation’s, , Copyright 2003 .
- l. Roth, James PhD, CIA, CCSA, and Espersen, Donald CIA, CBA., PRO STAFF Finance Accounting, **Internal Auditor’s Role in Corporate Governance, Implementation Guide Series, Section 302 – CEO/CFO**

Certification of Disclosure Controls, Internal Auditor's Role in Corporate Governance, Present the IIA Research Foundation's, , Copyright 2003 .

1. Ruud ,T. Flemming," **The internal Audit Function: An Integral Part of Organization Governance**" , University of St. Gallen, University of Zurich, Switzerland, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, 2003.
1. Tone at the Top, **Audit Committees: Are you in Compliance?** Published By the Institute of Internal Auditors, Issue 17, March, 2003.
1. Tone at the Top, **Ensuring There Are No Holes in Your SOX**, Published By the Institute of Internal Auditors, Issue 22, July, 2004 .
1. Tone at the Top, **Internal Auditing: A Safety Net for Those at the Top**, Published By the Institute of Internal Auditors, Issue 19, August, 2003.
1. Tone at the Top, **Managing Risk from the Mailroom to the Boardroom**, Published By the Institute of Internal Auditors, Issue 18, June, 2003
1. Tone at the Top, **New Governance Rules Require Internal Auditing**, Published By the Institute of Internal Auditors, Issue 21, Feb, 2004
1. Tone at the Top, **The Lessons that Lie Beneath**, Published By the Institute of Internal Auditors, Issue 13, February, 2002.
1. William R. Kinney, Jr.(University of Texas-Austin) "**Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes**" The Institute of Internal Auditors Research Foundation Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201.
1. The Conference Board , **Corporate Governance and Audit and Accounting**, Rebuilding Public Confidence in Financial Reporting an International Perspective, International Federation of Accountants, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017 United States of America, Jan 2003.

- . The Conference Board ,**Corporate Governance Best Practices**, , Rebuilding Public Confidence in Financial Reporting an International Perspective, International Federation of Accountants,545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017 United States of America, May 2003.

ثالثاً : Internet :

- 1 AICPA, American Institute of Certified Public Accountants, **How the Sarbanes-Oxley Act of 2002 Impacts the Accounting Profession**, August 9, 2003. <http://www.aicpa.org/info.sarbanes-oxley2002.asp/>
- 2 Blue Ribbon Committee (BRC), Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee, **Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees**, New York, NY: New York Stock Exchange and National Associations of Securities Dealers, 1999 . www.theiia.org.
- 3 Cadbury Committee, **Cadbury Committee on Corporate Governance**, November 26, 2001, Inaugural address delivered by Vepa Kamesam, Dy. Governor, Reserve Bank of India at Administrative Staff College of India, Hyderabad at a programme on 'Governance in Banks and Financial Institutions' on 22.11. 2001, www.cadburyshweppes.com
- 4 Cadbury Committee, **The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance** Report of the Financial Aspects of Corporate Governance, *London*, 1992. www.cadburyshweppes.com
- 5 Carcello, Beasley, M.S., J.V., and Hermanson, D.R., **Fraudulent Financial Reporting: 1987- 1997, An Analysis of U.S. Public Companies**, Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 1999 . www.treadwaycommission.org
- 6 Catherine, L. Kuchta-Helbling & Sullivan, John D., **Afforesting the Corporate Governance In The development and rising and**

- Transitional Economies**, CIPE, 2003. www.cipe.orgtopic/corruption & www.cipe.orgtopic/governance
- 7 CGC, Corporate Governance Center, **Century Governance and Financial Reporting Principles**, 21st, Kennesaw, GA: Kennesaw State University, 2002. www.theiia.org.
 - 8 Chapman, C., and Anderson, U. **Implementing the Professional Practices Framework**, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002.
 - 9 COSO, **Report of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Internal Control – Integrated Framework**, New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1992 . www.treadwaycommission.org
 - 10 COSO, **Report of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Internal Control – Integrated Framework**, New York: American Institute of Certified Public Accountants, 2003 . www.treadwaycommission.org
 - 11 Gregory, J. Holly & Lilien, Jason R., **The Role of Audit Committee in Corporate Governance**, Center for International Private Enterprise, CIPE, 2003, P205. www.theiia.org.
 - 12 Hessel, Marek P., **Corporate management board : the control with the Characterization** , CIPE, 2003. www.cipe.org
 - 13 IAASB, IAS: No.260, **Communications of Audit Matters with Those Charged with Governance**, International Auditing and Assurance Standard Board, USA, New York, 2003, para.11. <http://www.iasb.org.uk>
 - 14 IAASB, IAS: No.570, Going Concern, **International Auditing and Assurance Standard Board**, USA, New York, 2003, para.17. <http://www.iasb.org.uk>

- 15 IASB, IAS: No.1, **Presentation of Financial statements, International Accounting Standards Board**, United Kingdom, London, 2001.
<http://www.iasb.org.uk>
- 16 IFA, IFAC Handbook, **Risk Assessments and Internal Control**, ISA, No.400, <http://www.ifac.org>.
- 17 IFAC, Handbook, **of International Public Sector Accounting Pronouncements Jan.2004** <http://www.ifac.org>.
- 18 IIA, The Institute of Internal Auditor, **Standards for the Professional Practice Framework of Internal Auditing**,2130..August 21st 2002.
www.theiia.org.
- 19 IIA, **Information on Auditor Judgments About Business Process Performance**, Working paper. University of Connecticut, 2002.
www.theiia.org
- 20 IIA, The Institute of Internal Auditor, **Recommendations for Improving Corporate Governance**: Presented to the New York Stock Exchange, the Institute of internal Auditors, Altamonte Springs, FL, 2002. www.theiia.org
- 21 IIA, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**, The latest additions and amendments to the Standards were issued in December 2003, and they will be effective January 1, 2004 .
www.theiia.org
- 22 IIA, IASB, **Standard for the Professional Practice of Internal Auditing** (Exposure Draft), Letter of the Chairman, The Institute of Internal Auditors, Jan. 2003. http://www.theiia.org/iia/index.cfm?doc_id=125
- 23 IIA, The Institute of Internal Auditors, **A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing**, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999a.
www.theiia.org/ecm/guidance.cfm?docid=123

- 24 IIA, The Institute of Internal Auditors, *Definition of Internal Auditing* (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999b).
Available at www.theiia.org/ecm/guidance.cfm?doc_id=123
- 25 IIA, **The Institute of Internal Auditors, *Practice Advisories***, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001a.
Available at . www.theiia.org/ecm/guidance.cfm?doc_id=73
- 26 IIA, The Institute of Internal Auditors, ***Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*** (Altamonte Springs, FL: 32701-4201 The Institute of Internal Auditors, October 2001b). Available at www.theiia.org/ecm/guide-frame.cfm?doc_id=1499.
- 27 IIA, The Institute of Internal Auditors. Professional Practices Pamphlet 98-2.
A Perspective on Control Self-Assessment (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1998), www.theiia.org/ecm/guide-pc.
- 28 IIA, The Institute of Internal Auditor, **Standard for the Professional Practice of Internal Auditing**, Introduction 1996/1997. www.theiia.org
- 29 IIF, **Policies of Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets**, Institute of International Finance – IIF Equity Advisory Group, feb.2002.
- 30 IOSCO **Recommends OECD, Principles of Corporate Governance For Emerging Market**, May2002, and OECD site. www.IOSCO.org
- 31 IOSCO, **Objectives and Corporate Governance in Monitoring an Auditor’s, Principles of Securities Regulation** , Principles for Auditor Oversight, IOSCO, October 2002 . www.IOSCO.org
- 32 ISA, International Standard on Auditing, **Proposed International Standard on Auditing** (UK and IRLAND) 610 “Considering the Work of Internal Audit

- Contents “,(UK and IRLAND) ISA ,2004.
<http://www.asb.org.uk/images/uploaded/documents/ISA%20610.pdf>
- 33 Japan Committee, Corporate Governance Forum, Japan Corporate Governance Committee, **Revised Corporate Governance Principles**, Oct.2001. www.japan.org
- 34 Jonathan, Macey, **Corporate Governance and Banking in Germany, Japan and United states**, August, 19, 1999. www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/codes.htm
- 35 Lorsch, Jay w. & Sailer, James, **Board Directors and Corporate Strategy**, Center for International Private Enterprise, CIPE, 2003 . www.theiia.org
- 36 Mautz, R.K., **Fundamentals of Auditing**, 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964. . <http://www.auditnet.org>
- 37 Millstein, J.D. Ira M.,**The Role of the Board and stakeholders in a Corporate Governance**, Center for International Private Enterprise, CIPE, 2003. www.cipe.org
- 38 NACD, National Association of Corporate Directors (NACD), **Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the Role of the Board in Corporate Strategy**, Washington, DC: NACD, 2000b. www.nacdonline.org
- 39 NACD, National Association of Corporate Directors, **Report of the NACD, and Blue Ribbon Commission on Audit Committees: A Practical Guide, Washington**, DC: NACD, 2000a. www.nacdonline.org
- 40 NACD, National Association of Corporate Directors, **The Role of the Board in the Public Company**, Washington, DC: NACD, 1996. www.nacdonline.org
- 41 Nestor, Stilpon, **The International approach in the Corporate Governance field, CIPE, 2003**. www.cipe.org

- 42 OECD, **Guidelines on the Corporate Governance of State –Owned Enterprises in OECD Countries**, 2005. <http://www.oecd.org>
- 43 OECD, **Conflicts Of Interest In The Accounting And Auditing System Environment**, 2002. <http://www.oecd.org>
- 44 OECD, **Steering Group on Corporate Governance, Corporate Governance in OECD Member Countries: Recent Development and Trends (Draft)**, April, 2001. <http://www.oecd.org>.
- 45 OECD, **Steering Group on Corporate Governance, Corporate Governance in OECD Member Countries: Recent Development and Trends (Revised)**, April, 2000. <http://www.oecd.org>.
- 46 OECD, **Principles of Corporate Governance**, Organization for Economic Co-operation and Development Publications Service, 1999. <http://www.oecd.org>
- 47 Rittenberg, L.E., and M.A. Covalleski, **The Outsourcing Dilemma: What’s Best for Internal Auditing**, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1997 . www.theiia.org
- 48 Rittenberg, L.E., and Schwieger, B.J., **Auditing Concepts for a Changing Environment**, 2nd Ed. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1997 . www.theiia.org
- 49 Treadway Commission. **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, Washington, DC: National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987. www.treadway.org
- 50 Walk I, W and Dodd J,L., **Accounting Theory a Conceptual and Institutional Approach** , South – Western College Publishing , 2001. www.theiia.org
- 51 Walker, P.L., W.G. Shenkir, and T.L. Barton, **Enterprise Risk Management: Pulling it All Together**, Altamonte Springs, FL: The Institute

of Internal Auditors Research Foundation, University of Pretoria etd-De Le Rosa, S, 2003, 2002 . www.theiia.org

- 52 William, Kathy, **Three Routes to Improve Corporate Governance**, Robert Herz Named FASB Chairman, Strategic Finance Magazine: Streetwise, June 2002. www.theiia.org
- 53 Williamson, Q. E, **The Mechanism of Governance**, Oxford University press, 1999. www.theiia.org
- 54 Winkler, Adalbert, “**financial development economic Growth and Corporate Governance**”, 1998. www.theiia.org
- 55 Winkler, Rebert and Nell Minow, **Corporate Governance, Black Well Business**, Massachusetts, USA.2001. www.theiia.org
- 56 Wolfensohn, **President of the world Bank**, as quoted by an article in Financial Times, June 21, 1999. www.theiia.org

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الانسانية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم البنوك والمحاسبة

برنامج الماجستير

الاستبانة Questionnaire

حضرة الاستاذ الفاضل ...يسعدني ويشرفني ان اضع بين يدي شخصكم الكريم هذه الاستبانة المتعلقة رسالة ماجستير في المحاسبة و تمويل والموسومة " التدقيق الداخلي ودوره في دعم التحكم المؤسسي " دراسة تطبيقية على عدد من المصارف الخاصة الحاملة في مدينة اربيل - العراق ، وذلك بغية الحصول على معلومات كافية للتعرف على مدى امكانية تطبيقها في الوقت الحاضر وتوجهاتها المستقبلية وخصوصاً في حالة التوسع في اعمالها، وذلك من خلال دراسة وتحليل اجاباتكم على اسئلة الاستبيان وكلما كانت الاجابات دقيقة قدر الامكان كلما كانت الفائدة اكبر .

ان الاجابات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط لهذا الغرض حيث سيعتمد عليها بشكل كبير في التحليل والاستنتاج ووضع التوصيات المناسبة والتي ستكون دليل عمل للشركات المالية الخاصة بالعراق - اربيل .

شاكرين ومقدرين تعاونكم معنا وجهودكم الطيبة

مع جزيل الشكر والاحترام

المشرف د. راميار رزكرا احمد

الطالب : محمد تحسين سليمان

اسئلة الاستبانة

المحور الأول: معلومات عامه

يرجى وضع علامة (X) في الاختيار المناسب لمعلوماتك الشخصية:

1. الجنس: () ذكر () أنثى.
2. العمر: () 25 وأقل من 35 سنة، () 35 وأقل من 45 سنة، () 45 وأقل من 55 سنة، () 55 سنة فأكثر.
3. التحصيل الدراسي: () اعدادية فأقل، () دبلوم تقني، () بكالوريوس، () ماجستير، () دكتوراه.
4. مدة الخدمة في الوظيفة: () 1 أقل من 5 سنة، () 5 أقل من 10 سنة، () 10 سنة فأكثر.
5. مدة الخدمة في المنصب الحالي: () 1 أقل من 4 سنة، () 4 أقل من 8 سنة، () 8 سنوات فأكثر.
6. المسمى الوظيفي: محاسب () المدقق () رئيس القسم المالي () مدير المالي ()
7. الدورات التدريبية: () تدريب ضمن التخصص، () تدريب عام، () لم تتدرب نهائياً.

اسئلة الاستبانة

المحور الاول : الدعائم الاساسية للتحكم المؤسسي

اولاً : الافصاح والشفافية

وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة ، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة الى كل الأطراف ذات المصلحة وبما يتيح المجال لأعداد تحاليل مفيدة لعمليات الشركات والأساسيات الاقتصادية فيها والمعلومات المالية والمعلومات غير المالية والتنظيمية ومكافآت الادارة التنفيذية بشكل يمكن المودعين والمساهمين من تقويم اداء الشركة .

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
1	يتوفر لدى الشركة هيكل شفاف في الافصاح عن : أ - حجم الاسهم الكلية المملوكة في الشركة . ب- حصة كبار المساهمين او مساهمي الاغلبية من الاسهم . ج- ملكية اعضاء مجلس الادارة من الاسهم .				
2	تفصح الشركة عن المعلومات الحساسة للجمهور والمتعلقة بـ : ت- الاداء المالي والاداء التشغيلي للشركة . ث- العمليات التجارية التي تقوم بها الشركة وموقعها التنافسي من الشركات الاخرى . ج- خلفيات اعضاء مجلس الادارة . ح- التغييرات في حقوق الملكية داخل الشركة .				
3	الافصاح عن المعلومات الحديثة على شبكة الانترنت والمتعلقة بـ: ج- العمليات والاحداث ذات التأثير المادي على الشركة ح- هيكلية ملكية الاسهم داخل الشركة . خ- التقارير المالية للشركة . د- الهيكل التنظيمي للشركة .				
4	يقوم مجلس الادارة بتحديد انواع التقارير التي يتوجب الافصاح عنها بشفافية والتي يتطلبها العمل في الشركة ، ويتبع في ذلك نمط منتظم خلال السنة.				
5	تفصح الشركة عن برنامجها الخاص بحصول الموظفين على اسهمها				
6	قيام الشركة بالافصاح عن طرق العمل المتبعة في تحديد مكافاة عضو مجلس الادارة في قوائمها السنوية لكل المساهمين .				
7	توجد لدى مجلس الادارة سياسة واضحة ومكتوبة بشأن الشفافية والافصاح حول سياسة وسترراتيجية واهداف الشركة وتكون متاحة لاطلاع الهيئة العامة المسؤولة عن اعمالها .				

					يتضمن التقرير السنوي للشركة تنبؤاً عن ربحية الشركة في السنة المالية القادمة .	8
					ينبغي الإفصاح عن اي تعارض في المصالح التي تحصل داخل الشركة من خلال سياساتها، وهناك آلية واضحة للإفصاح عن ذلك والقضاء عليها .	9
لا	لا	اتفق	ات	اتفق	الاسئلة	ت
اتفق	ات	الى	ات	تماماً		
مطلقاً	فق	حدما	فق	أ		
					يتناول التقرير السنوي للشركة بشكل خاص ممارسة ادارة المخاطر الناجمة عن التحكم المؤسسي	10
					يراعي المدير السرية وتجنب الإفصاح عن اية معلومات خاصة بالشركة يتم الحصول عليها بصفته عضو بمجلس الادارة بدون حصوله على ترخيص من مجلس الادارة تعزيزاً لمبادئ التحكم المؤسسي .	11
					يقوم المدير بإبلاغ المجلس مقدماً بأية عملية محتملة تتضمن مشاركته او مشاركة اقربائه المباشرين او شركائه في العمل فيما يتعلق باسهم الشركة تعزيزاً لمبادئ التحكم المؤسسي	12

ثانياً : المسؤولية

المسؤولية مرتبطة بدعامة المساءلة من حيث القيام بإجراءات تصحيحية أو المعاقبة على سوء الإدارة، وهي بطبيعتها الحال تتدرج ضمن خط تفويض السلطات في كل شركة ، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بشكل أفضل من خلال تعرف العاملين على الأعمال المطلوبة منهم ومحاسبتهم عليها .

ت	الاسئلة	اتفق	اتفق	اتفق	لا	لا
		تماماً	اتفق	الى	تفق	مطلقاً
		أ		حدما	تفق	مطلقاً
1	تقدم الى المجلس كافة المعلومات والمواضيع الواجب بحثها مقدماً وبوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن اعضاء مجلس الادارة من ممارسة واجباتهم في الارشاد وتوجيه استراتيجية الشركة والقيام بالاشراف على الادارة العليا .					
2	يكون مجلس الادارة مسؤولاً عن :					
	تحديد الواجبات والصلاحيات لكل مسؤول ضمن الشركة لغرض المساءلة					
	القواعد الاخلاقية التي يمكن اللجوء اليها للقضاء على اي تحيز في المصالح لصالح فئة دون الاخرى					
	الاشراف على عملية ادارة وتحديد المخاطر بما يضمن قيام الموظفين العاملين بواجباتهم في نطاق الصلاحيات المخولة لهم .					
	الإبلاغ عن الاجراءات التصحيحية التي يتم القيام بها فور حصول تجاوز في تلك السلطات والصلاحيات بالشركة .					
3	يكون مدير الشركة مسؤولاً عن :					
	اتفاق وقتاً كافياً في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس والخاصة باعمال الشركة وانطلاقاً من مسؤوليته الاساسية					
	حضور اجتماعات المجلس بانتظام للتعرف على المواضيع والمناقشات المطروحة في الاجتماع حرصاً على مسؤوليته.					
	المشاركة الايجابية عند حضوره اجتماعات المجلس وفي المناقشات الحيادية حول الشركة .					

					المشاركة في تحديد الاستراتيجيات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى للشركة تلبية لمتطلبات المسؤولية .
					تقويم اداء كافة كبار الموظفين ، الذين يجري تعينهم لأول مرة او يجري تجديد خدمتهم من قبل مجلس الادارة

ثالثاً : المساءلة

هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين او الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم ، حيث تلتزم الادارة التنفيذية بالاجابة على اي استفسار في حالة تعرضها للمساءلة من قبل مجلس الادارة فيما يتعلق بتنفيذ الخطط وتطبيق السياسات المقررة بهدف ضمان الحفاظ على موجودات البنك ووضعة المالي ، من جهة اخرى فأن على مجلس الادارة ان يبدي استعداداه عند التعرض للمساءلة من قبل المساهمين والجهات الاخرى ذات العلاقة .

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
1	لدى مجلس الادارة سياسة واضحة ومكتوبة للمساءلة عن أية زيادات في قيمة ما يملكه المساهمون في الاجل الطويل من خلال تعاملهم مع الشركة .				
2	تتم مساءلة المسؤولين في الشركة عن : التفاصيل التقارير التي يتم اعدادها للاجتماعات السنوية وذلك لتمكين المحللين من تقويم الموقف المالي وغير المالي للشركة لتحقيق المساءلة، وتتفق تلك التفاصيل مع افضل الممارسات الدولية المطلوبة في الاسواق المالية معالجة الملاحظات والتحفظات التي يثيرها المدقق الخارجي بجدية وبسرعة ما يعزز التحكم المؤسسي .				
3	قيام لجنة تدقيق ترشح المدققين الخارجيين وتدقق اعمالهم وتشرف على اعمال التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة لتحقيق المساءلة.				
4	منح المدقق الخارجي فرصة الحصول على خدمات استشارية في الشركة .				
5	مدى ممارسة المجلس العناية اللازمة والاهتمام الكافي بتقارير التدقيق المقدمة اليه من لجنة التدقيق (في حالة وجودها في الشركة)او المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين ، ويقوم باتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ويكون ضمن دليل عمل التحكم المؤسسي				
6	مدى وضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين واعضاء اللجان الذين يتجاوزون حدودهم داخل الشركة .				
7	تتم مساءلة المدير في الشركة عن : التقارير المقدمة للمجلس من حيث كونها كافية ومناسبة للمواضيع المطلوب المساءلة فيها . يمن ان التقارير تؤكد قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على ستراتيحية الشركة والموافقة على السياسات الرئيسية لاتباع الاستراتيجية الى جانب الرقابة والاشراف بالشكل السليم دراسة تقارير التدقيق بعناية كافية لاغراض المساءلة.				

رابعاً : تحقيق العدالة

وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة ، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين .

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
1	لدى الشركة دليل عمل للتحكم المؤسسي يضمن العدالة لكافة الاطراف ذات المصلحة مع المؤسسة .					
2	يحدد الدليل اصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب اخذ مصالحهم في الاعتبار لتحقيق العدالة لهم في الشركة لتحقيق العدالة.					
3	يعطي المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمي الاغلبية و يقدمون المساعدة لانتخاب اغلبية اعضاء مجلس الادارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح كافة المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الاقلية في الشركة لاغراض العدالة .					
4	يتسم هيكل مكافأة اعضاء مجلس الادارة بالعدالة والكفاية مع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بالمجلس .					
5	يؤدي المدير العناية الدقيقة اللازمة في ممارسة اعماله كعضو مجلس ادارة تحقيقاً للعدالة .					
6	يعمل رئيس مجلس الادارة على الزام كافة اعضاء المجلس على حضور الاجتماعات واعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وبطريقة مسؤولة تحقيقاً للعدالة .					
7	يكفل رئيس مجلس الادارة جميع الاعضاء القيام بكامل ادوارهم في مناقشات المجلس تحقيقاً للعدالة.					
8	يعمل مجلس الادارة بشكل جماعي فعلاً لمواجهة اي عضو مجلس ادارة يدعي لنفسه سلطة اتخاذ قرارات بدون الاستفادة من آراء الاعضاء الاخرين تحقيقاً للعدالة					

خامساً : الاستقلالية

هي الآلية التي تقلل او تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة او مساهم كبير على مجلس الإدارة ، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان الى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أي نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة .

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
1	لدى مجلس الادارة عدد كاف من الاعضاء المستقلين(على الاقل نصف المجلس) لتعزيز التحكم المؤسسي					
2	يسمح لاعضاء مجلس الادارة فعلاً بأن يشاركوا بطريقة ايجابية ومستقلة في الاجتماعات باعتبارهم اعضاء من اصحاب النوايا الطيبة المخلصين للشركة .					
3	لدى مجلس الادارة لجنة تدقيق مكونة من اعضاء مجلس الادارة المستقلين ، تقوم باختيار المدقق الخارجي ، واستلام التقارير منه مباشرة، وتشرف على عمل المدقق الداخلي ، كما تعمل على التأكد من اتخاذ وسلامة الاجراءات بشأن ملاحظات التدقيق حول أنشطة الشركة .					
4	يقدم المدقق الداخلي تقاريره مباشرة الى اعلى جهة مسؤولة في الشركة لتحقيق الاستقلالية .					
5	لدى المدير الحرية والاستقلالية والاستعداد في تسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع اللوائح والتعليمات والمعايير الخلقية السامية .					
6	التزام المدير بقواعد الامانة والاخلاص ، و المحافظة على الولاء للشركة في سبيل تحقيق افضل ما في مصلحته، ومصلحة جميع المساهمين ، والعمل على اتخاذ القرارات الصائبة في مجلس الادارة لتحقيق استقلاليته .					

سادساً : القوانين والتشريعات

ان وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت ، وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الشركة وواجباتهم تجاهها ، تُعد هي صمام الامان الرئيسي الضامن للتحكم المؤسسي .

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
1	لدى المجلس الادارة سياسة واضحة بمراقبة التزام الشركة الكامل بالقوانين والانظمة والتعليمات .					
2	تطبق المعايير المحاسبية والتدقيقية					
	أ- الدولية					
	ب- العراقية					
	ج- الدولية بعد تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية في الشركات المساهمة .					
ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
3	وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت ، انتخاب اعضاء مجلس الادارة ، حق التعيين وعزل المدققين الخارجيين في الشركة المالية الخاصة .					
4	هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق (في حالة وجودها ضمن مؤسستك) واللجان الاخرى لمجلس الادارة في الشركة المالية الخاصة وتطبيقاً للقوانين والتشريعات.					
5	في حالة قيام المدير بأداء الواجبات المسندة اليه يسترشد بروح القانون الى جانب قواعد السلوك المهني .					
6	تقوم الادارة بمراجعتة القوانين والتشريعات والمطالبة بتحديثها مرة واحدة على الاقل كل ثلاث سنوات .					

المحور الثاني : التدقيق الداخلي و التحكم المؤسسي

اسئلة عامة : المتطلبات الاساسية لوظيفة التدقيق الداخلي

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
1	وجود نظام رقابي جيد .					
2	مساعدة الادارة العليا بالاشراف على تنفيذ اجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.					
3	القدرة على اعطاء تأكيد حول فعالية النظام الرقابي في الشركة.					
4	تقديم الاستشارة والنصح في الامور المالية وغير المالية للادارة او المجلس بما يحقق الفائدة للشركة .					
5	اضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها					
6	تزويد الشركة بالحلول للمشاكل التي تواجهها في مختلف المجالات.					
7	وجود الخبرة الكافية والقدرة على تحديد وتقويم ومراقبة المخاطر بكفاءة وفاعلية .					
8	له دور استشاري في تقويم وتحليل وتنفيذ منهجيات ادارة المخاطر والرقابة عليها في الشركة المالية الخاصة .					
9	تحديد نواحي القصور والنواقص في النظام الرقابي في الشركات المساهمة.					

The role of corporate governance in limiting creative accounting practices (Empirical Study)

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

10%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to University of Baghdad Student Paper	<1%
2	moosl.blogspot.com Internet Source	<1%
3	dspace.ju.edu.jo Internet Source	<1%
4	الخوري ، عبير فايز شخاترة ، محمد زياد. "مدى استخدام The Extent = ممارسات تمهيد الدخل في قطاع الخدمات الأردني of Using Income Smoothing Practices in Service Sector in Jordan", Jordan Journal of Business Administration Publication	<1%
5	السعدي ، وسام نعمت إبراهيم. "صندوق النقد الدولي ودوره في تحقيق متطلبات النظام الدولي الجديد : دراسة قانونية دولية في ظل "أحكام القانون الدولي المالي", Arab Center for Scientific Studies and Research for Publishing and Distributing, 2020 Publication	<1%

أبو سليم ، خليل سليمان. "أثر الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة

**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

15.02.2021

Dear Mohammed Tahseen Sulaiman

Your application titled “**The Role of Internal Auditing in the Effectiveness of Institutional Control “An Applied Study on a Number of Private Banks” in Erbil-Iraq**” with the application number NEU/AE/2021/18 has been evaluated by the Scientific Research Ethics Committee and granted approval. You can start your research on the condition that you will abide by the information provided in your application form

Assoc. Prof. Dr. Direnç Kanol

Rapporteur of the Scientific Research Ethics Committee

لجنة أخلاقيات البحث العلمي

Note: If you need to provide an official letter to an institution with the signature of the Head of NEU Scientific Research Ethics Committee, please apply to the secretariat of the ethics committee by showing this document.