

العنوان:	أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	تولا، ياسر صلاح أحمد محمد
المجلد/العدد:	مج20, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	أبريل
الصفحات:	145 - 174
رقم MD:	753850
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المراجعة الداخلية ، إدارة المخاطر، الأداء المالي ، المنشآت العامة
رابط:	https://search.mandumah.com/Record/753850

**أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر
في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة**

الدكتور

ياسر صلاح أحمد محمد تولا

أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة

الدكتور

ياسر صلاح أحمد محمد تولا

مفهوم مدخل المراجعة الداخلية بحسب المخاطر:

يشير مدخل المراجعة الداخلية بحسب المخاطر إلى تقييم الوسائل التي تستخدمها المنشأة في عملية تحديد وإدارة التهديدات الرئيسية التي تؤثر على تحقيق أهدافها الرئيسية بشكل جيد أو يمكن تعريفه على أنه المدخل الذي يقدم للإدارة تأكيد مستقل بخصوص ما يلي^(١):

١. إن عملية أو عمليات إدارة المخاطر داخل المنشأة تعمل كما هو مخطط ومتوقع.
 ٢. كفاية وفعالية ردود الأفعال والاستجابات التي قامت بها الإدارة لمواجهة المخاطر وذلك من أجل تخفيض المخاطر لمستوى مرضي للمنشأة وللمجلس إدارتها.
- ويؤكد البعض على ذلك بقوله إن المراجعة بحسب المخاطر تعتمد على التعرف على التهديدات الرئيسية التي تواجه المنشأة وتتطلب من المراجع الداخلي البحث عن نظم الرقابة التي تخفف وتلطف من هذه المخاطر^(٢).

(^١) The institute of internal auditors- UK and Ireland “exposure draft position statement on risk based internal Auditing (RBIAS,) op. cit., pp, 28-29s.

(^٢) يمكن الرجوع إلى:

- Boeri, Sandro: op. cit., p.22.

وعرف البعض ^(١) المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر: (بأنها مراجعة داخلية موجهة نحو المستقبل وتمثل التطور الطبيعي للمراجعة الداخلية التي كانت تهتم بتقييم الأداء الماضي وذلك في إطار التوجه نحو الاستفادة من المراجعة الداخلية كأداة تسهم بفاعلية في الحد من الإخفاقات التي تتعرض لها المنشأة).

يرى الباحث إن التعريف أعلاه لا يصلح أن يكون تعريفاً بل هو وصفاً عاماً، حيث إن التعريف يجب أن يركز على أركان المفهوم ولم يبين التعريف أعلاه أي ركن من أركان المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

وتعرف المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر على إنها، اتساع مجال المراجعة الداخلية، ليشمل الإجراءات اللازمة لتقييم إدارة مخاطر النشاط بالمنشأة، مما يوفر للمراجع الداخلي رؤية واضحة تمكنه من تقديم التوصيات بتبني إجراءات.

مقومات مدخل المراجعة الداخلية بحسب المخاطر ^(٢):

يحتاج تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس المخاطر توافر المقومات التالية ^(٣):

١. فهم جيد للمراحل وعمليات إدارة المخاطر.

٢. فهم جيد للأدوات والأساليب Tools and Techniques التي يتم الاعتماد عليها.

٣. التمتع بمهارات المراجعة الداخلية الأساسية المطلوبة لعملية الاتصال.

٤. إجراء المقابلات Inter viewing.

٥. التمتع بمهارات التحليل والتفكير الموضوعي.

(^١) Robertson, Jack C., & Louwers, Timothy J., op. cit. p.552.

(^٢) المصدر: د. نihal أحمد الجندي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٣.

(^٣) The institute of internal auditors- UK and Ireland “exposure Draft position statement on risk based internal Auditing (RBIA)” op. cit., p. 28.

خطوات مراجعة إدارة المخاطر:

يمكن أن تتم مراجعة إدارة المخاطر بإتباع الخطوات الإرشادية التالية^(١):

١) مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر:

يتم مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر من خلال تحليل الإجراءات ونمط الحماية المطبق بالمنظمة، ومراجعة موارد المنظمة المالية ومدى قدرتها على تحمل الخسائر المعروضة، وفي حالة تعارض بين التطبيق الفعلي والسياسة الموضوعية لإدارة.

العوامل التي تؤثر على دور المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر^(٢):

- طبيعة نشاط المنظمة تختلف طبيعة الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنشأة فقد تقدم خدمات مالية وقد تقدم خدمات صناعية أو غيرها من الخدمات، فمثلاً في منظمات الخدمات المالية تزيد مسؤوليات المراجعة الداخلية عنها في المنظمات الصناعية.
- **حجم المنشأة:** تتأثر الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية بحجم نشاط المنشأة إلا أنه يجب أن يزداد اهتمام إدارات المراجعة الداخلية بعملية إدارة المخاطر بصور أكبر من المنظمات الصغيرة.
- **حجم إدارة المنشأة:** المنظمات التي لديها أقسام أو إدارات مراجعة داخلية صغيرة أو ناشئة أو المنظمات الصغيرة يجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية إدارة مخاطر المشروع باعتبار من أهم أنشطة الإدارة لذلك يجب تطوير تطبيقات إدارة المخاطر ووضع الخطط التي تتضمن التوقيت الزمني المثالي

(١) د. طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر: أفراد- إدرات- شركات- بنوك" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م)، ص ١٢٣- ١٢٦.

(٢) Graming, Audrey A. and Myers Patricia: "Internal Auditing role in ERM", the internal auditing, April 2006, pp. 55,56.

لهذه الأنشطة كما يجب أن يقوم فريق عمل المراجعة الداخلية بأداء الأنشطة المرتبطة بعملية إدارة المخاطر.

ويرى الباحث أن هنالك عوامل أخرى تؤثر في دور المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر مثل مستويات استخدام التكنولوجيا في المنشأة فكلما زاد استخدام الحاسبات والبرامج يعني ذلك وجود سهولة في الحصول على المعلومة وبالتالي فإن المراجعة لا توجه تركيزها نحو الفحص والتقييم للأنشطة مباشرة.

الانتقادات الموجهة لمدخل المراجعة الداخلية بحسب المخاطر: رغم المزايا المتعددة لمدخل المراجعة بحسب المخاطر إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى أنه من بين كل ثلاثة عمليات مراجعة باستخدام هذا الأسلوب تفشل عملية المراجعة في واحدة ويمكن أن يرجع ذلك للأسباب التالية^(١):

- صعوبة استيعاب وفهم مفاهيم المخاطر بسهولة ووضوح.
- اعتماد المراجعين لعملية تقرير المخاطر تتطلب معرفة دقيقة أو برامج جاهزة Software.
- عدم وجود الوقت الكافي لعملية التخطيط.
- يعتقد معظم أعضاء المراجعة الداخلية إن عملياتها محدودة للغاية وصغيرة جداً بحيث لا تحتاج إلى استخدام أدوات التخطيط.
- يرى المراجعون الداخليون إن المراجعة المالية ومراجع الالتزام لا تتناسب مع المخاطر ويضيف الباحث الأسباب التالية:
- عدم تهيئة القائمين بالمراجعة الداخلية بمراحل التطور في مهنة المراجعة.

(١) Mc. Namee, David: (Risk- Based auditing), Op. cit., p. 23.

- عدم وجود أطر واضحة سواء كانت مهنية أو علمية.
- عدم توافر إلزام قانوني بضرورة ممارسة المراجعة الداخلية لمراجعة وتقييم المخاطر بالمنشأة.
- عدم استيعاب الإدارة لمتطلبات المراجعة بحسب المخاطر وبالتالي عدم ترك مساحة لأقسام المراجعة للعمل بجرية أكبر.

ولا بد أن يشير الباحث إن فشل كل عملية مراجعة من ثلاث عمليات لا يعود إلى عيوب ومشاكل في مدخل المراجعة بحسب المخاطر فيجب أن نضع خطأً فاصلاً بين المنهج والممارسة وبين النظرية وأخطاء التطبيق وبالتالي فإن الباحث لا يتفق مع هذا الإحصاء الانتقادي لمدخل المراجعة بحسب المخاطر.

مفهوم المنشأة العامة:^(١)

يقصد بالمنشأة العامة العقارات، وهي الأراضي والمباني وما يلحق بها من معدات أو آلات، إذا خصصت لتحقيق منفعة عامة للشعب وذلك بغض النظر عن عما إذا كانت تدخل ضمن أملاك الحكومة أو في نطاق الملكية الخاصة للأفراد وسواء قامت بإدارتها الحكومة أو شخص طبيعي أو اعتباري أم خليط من هذا وذاك ويدخل ضمن هذا التعريف ما يأتي:

١. دور الحكومة كمقر رئاسة الدولة والوزارات وفروعها والقواعد العسكرية ومراكز البحوث والمصانع الحربية.

٢. المصانع ذات الأهمية الخاصة للإنتاج الوطني وعلى الأخص ما يتعلق منها بالإنتاج الحربي أو الصناعات الأساسية كصناعة الصلب والتعدين والوقود.

(١) مجلة العلوم القانونية الإلكترونية المغربية، العدد الأول <http://www.marocdroit.com>

٣. المرافق العامة كالموانئ ومنشآت المياه والكهرباء والمجاري والاتصالات.

٤. مقار الاجتماعات السياسية والدولية أو أماكن الاجتماعات العامة.

٥. مقار المنظمات الإقليمية كمبنى جامعة الدول العربية.

وهناك اتجاه آخر^(١) يجعل لفظ المنشآت العامة مرادف للفظ المرافق العامة ويذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أنه توجد صعوبة في تعريف عبارة المرفق العام حيث تعتبر عبارة مبهمه ولها معنى عضوي وآخر موضوعي، فالمعنى العضوي يعرف المرفق العام بأنه المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة، أما المعنى الموضوعي فيتعلق بالنشاط الصادر عن الإدارة بهدف إشباع الحاجات العامة والذي يخضع لتنظيم وإشراف رقابة الدولة، وعلى ذلك يمكن القول بأن المرفق العام هو في حالة السكون المنظمة التي تقوم بنشاط معين، أما في حالة الحركة فهو النشاط الذي يهدف إلى إشباع حاجات عامة بغض النظر عن الجهة التي تؤديه.

واستقر القضاء الفرنسي على تعريف المرفق العام بأنه النشاط الذي تتولاه الدولة أو الأشخاص العامة الأخرى مباشرة أو تعهد به الآخريين كالأفراد أو الأشخاص المعنوية الخاصة ولكن تحت إشرافها ومراقبتها وتوجيهها وذلك لإشباع حاجة ذات نفع عام تحقيقاً للصالح العام.

غير أن تطور الحياة لإدارية والتغيرات الكبيرة التي طرأت في القواعد التي تقوم عليها فكرة المرافق العامة أدى إلى ظهور المرافق العامة الاقتصادية أو التجارية التي يمكن أن تدار بواسطة الأفراد أو المشروعات الخاصة مما قاد إلى انفصال العنصر العضوي عن الموضوعي وأصبح من حق الإدارة أن تنظم نشاط معين في صورة مرفق

(١) موقع نقابة العاملين بالبتترول جمهورية مصر العربية www.gtupw.com

عام وتعهد به إلى الأفراد فيتوفر فيه العنصر الموضوعي دون العضوي، وقد اعترف القانون الفرنسي للمرافق الاقتصادية والتجارية بصفة المرفق العام، بل أطلق هذه الصفة على بعض المشروعات الخاصة ذات النفع العام التي تخضع لترخيص إداري مقيد ببعض الشروط وفق ما يعرف بفكرة المرافق العامة الفعلية. التنفيذ المباشر وحققها في استيفاء الرسوم وهذا في اعتقادي ما استقرت عليه معظم القوانين.

سمات الأداء المالي في المنشآت العامة:

١) الموازنة هي التي تؤثر على النشاط الحكومي وليس ظروف السوق:

تتحكم الموازنة الخاصة بالوحدة الحكومية في حجم إيراداتها ومصروفاتها، وليس قوانين أو ظروف السوق هي التي تتحكم في ذلك، إذ أن إيرادات الحكومة التي تتحدد—عادة—بمقتضى قوانين إلزامية لا تتأثر بظروف السوق، حيث تقوم الحكومة بتحديد حجم ومستوى الخدمات التي سيتم أدائها، واحتساب تكلفتها، وبعد ذلك يتم تحديد المعدلات الضريبية والرسوم الأخرى التي تفرض على المجتمع بالشكل الذي يؤدي إلى توليد إيرادات كافية لتغطية تلك التكلفة، بعكس الحال في الوحدات التجارية الخاصة التي تتحدد إيراداتها ومصروفاتها وفق ظروف وأوضاع السوق والمنافسة^(١).

وعلى الرغم من أن الوحدات الحكومية ليست في سوق تنافسي، إلا أنها لا تستطيع أن تزيد من الإيرادات المحصلة أو ترفع معدلات الضرائب دون أن يقابل ذلك تحسين في الخدمات المقدمة بسبب الضغوط السياسية والاجتماعية التي ستواجه بها من كافة طوائف المجتمع.

(١) R. J. Freeman & C. D. Shoulders, "Governmental and nonprofit accounting: Theory and practice", 5th edition, prentice Hall, New Jersey, 1996, PP. 24- 25.

٢ الموازنة تعد أهم قائمة مالية للوحدات الحكومية:

تعتبر التقارير المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية في نهاية كل سنة هي التقارير الأكثر أهمية والتي تعتمد عليها الأطراف الخارجية في تقييم أداء المنشأة، ولا تمثل الموازنة السنوية في تلك الوحدات أكثر من كونها تقرير داخلي غالباً لا يكون متاح للمستثمرين أو الجمهور.

إما بالنسبة للوحدات الحكومية فإنه عادة ما تكون الموازنة السنوية هي محور الاهتمام والمناقشة من قبل أعضاء البرلمان، لتحديد مدى الانحراف في الإيرادات والمصروفات الفعلية عن المخططة، وما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك، ولأن تنفيذ الموازنة يخضع لإجراءات وقواعد قانونية تحكمها، لذا ينصب الاهتمام أيضاً على مناقشة ومساءلة الحكومة عن مدى الالتزام بتلك الإجراءات والقوانين عند تنفيذ الموازنة^(١).

٣ الإيرادات لا تعبر عن حجم الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها الوحدات

الحكومية:

تعد إيرادات الوحدات الاقتصادية التي تعمل في بيئة تنافسية مؤشراً على حجم طلب العملاء على السلع والخدمات التي تقدمها، فكلما زادت الإيرادات، فإن ذلك يعني -زيادة في الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة (بغرض ثبات الأسعار)، وبالتالي نجاح المنظمة في الوفاء باحتياجات عملائها وكسب رضاؤهم، والعكس صحيح.

أما بالنسبة للوحدات الحكومية، فإن الإيرادات قد لا تعبر بالضرورة عن طلب الجمهور أو رضاه عن الخدمات المقدمة، إذ أن زيادة الإيرادات الضريبية علي سبيل المثال لا يعني شيئاً عن جوده أو حجم الخدمات

(^١) L. E. Hay & E. R. Wilson: "Accounting for governmental and nonprofit Entities", 10th edition, Lrwin Lnc., Chicago, 1995, pp. 2-4.

المقدمة^(١)، لذلك لا توفر الموازنة التقليدية للإيرادات والمصروفات معلومات أو مؤشرات تدل على حجم الطلب على الخدمات التي تقدمها الوحدة الحكومية، ويتطلب الأمر أن يوفر النظام المحاسبي معلومات تساعد في قياس ذلك.

وفي هذا يرى الباحث ضرر إتباع الأساليب الإحصائية العلمية الواضحة وذلك حتى يكون هناك مخرجات كمية تعبر عن حجم النمو للخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين تبعاً لاقتصاد النشاط الحكومي.

٤) عدم وجود علاقة مباشرة بين إيرادات ومصروفات الوحدات الحكومية:

لا تعتبر إيرادات الوحدة الحكومية عن الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها—كما—سبق القول، إذ إنها عادة ما تحصل على التمويل اللازم لتغطية نفقاتها من الإيرادات العامة للدولة في صورة اعتمادات مالية ومنح (وليس من إيرادات مقابل السلع والخدمات التي تقدمها)، لذلك لا يمكن الربط بين إيرادات ومصروفات الوحدة الحكومية، كما هو متبع عند إعداد القوائم المالية في الوحدات الاقتصادية (نظراً لأن تلك المصروفات لم تساهم في تحقيق تلك الإيرادات)، وبالتالي فإن مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات قد لا يناسب طبيعة عمل الوحدات الحكومية^(٢).

٥) الأصول الثابتة قد لا تنتج إيرادات أو حتى تقلل من مصروفات الوحدات الحكومية:

خلافًا لما هو متبع في الوحدات الاقتصادية، لا تقوم الوحدات الحكومية بالاستثمار في الأصول بغرض زيادة الإيرادات أو حتى بغرض التوفير في المصروفات لتعظيم الأرباح، لذلك فإن الممارسات المحاسبية المطبقة في

(¹) R. W. Ingran & R.J. Petersen & S.W. Martin, “Accounting and Financial Reporting for governmental and non profit organizations: basic concepts” Mc Graw Hill Inc., New York, 1991, PP. 3- 6.

(²) L. E. Hay & E. R. Wilson, op.cit.

الوحدات الاقتصادية لتقييم الأصول وجدوى اقتناؤها لا يمكن تطبيقها في الوحدات الحكومية^(١)، إذ تقوم الوحدات الاقتصادية بتقييم جدوى اقتناء أي أصل عن طريق مقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة التي سوف يحققها ذلك الأصل (أو التدفقات النقدية الخارجية التي سوف تتمكن الوحدة من تجنبها نتيجة اقتناء الأصل) بالتدفقات النقدية الخارجية المتعلقة به، ونظراً لأن العديد من الأصول الحكومية لا يمكن ربطها بإيرادات مالية معينة أو بوفر معين في المصروفات، لذا لا تصلح تلك الطرق أو الممارسات المحاسبية للتطبيق عند تقييم الأموال الحكومية وجدوى اقتنائها فمثلاً الكباري لن تحقق أي تدفقات نقدية- على الأقل ليست تدفقات مباشرة للحكومة، كذلك المكتبات الموجود بالجامعات تهدف إلى تحسين وتطوير الثقافة الخاصة بالمجتمع، وليس تحسين موارد خزانة الجامعات إضافة إلى أن بعض الأصول الموجودة لدى الوحدات الحكومية قد تعد بمثابة عبء عليها، بسبب أن الهدف من وراء حيازة تلك الأصول هو صيانتها والحفاظ عليها- وليس الاستخدام، وبالتالي يتم الاتفاق عليها أكثر من الاستفادة منها^(٢)، مثل الأصول ذات القيمة التاريخية أو الأثرية.

وفي هذا يلاحظ الباحث أن الحكومة قد لجأت في بعض الأحيان إلى عملية التخلص من الفائض وتمليك العربات والمركبات للموظفين مثلاً كمحاولة لتقليل الأعباء على التزامات هذه الأصول من صيانة وغيره.

(١) د/ أمين السيد أحمد لطفي، "مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص ١٣٢.

(٢) Lbid, P6.

٦) وجود قيود ومحددات على استخدام الموارد المتاحة لدى الوحدات الحكومية:

عادة ما تحصل الوحدات الحكومية على مواردها المالية في شكل اعتمادات من الموازنة العامة للدولة، أو منح وهبات يقتصر استخدامها على أغراض معينة أو أداء أنشطة خاصة دون غيرها، فمثلاً قد يتم توفير اعتمادات مالية للوحدة الحكومية لإنشاء أسكان منخفض التكاليف للشباب، لذلك فإن استخدام الوحدة الحكومية لتلك الأموال يقتصر فقط على بناء وحدات سكنية اقتصادية، وليس في أغراض أخرى، كذلك قد يتم التصريح للوحدة الحكومية بتحصيل أنواع معينة من الرسوم لاستخدامها في تمويل أنشطة معينة دون غيرها، لذلك يتعين على الوحدات الحكومية أن تؤكد للأطراف التي تقوم بالرقابة عليها أنها قد استخدمت تلك الأموال وفق القواعد المفروضة على استخدامها وفي الأغراض المخصصة لها، وهو ما انعكس على دور النظام المحاسبي الحكومي بشكل جعله يركز على إظهار مدى التزام الوحدات الحكومية بإنفاق مبالغ الاعتمادات المالية في الغرض المحدد لها (نظرية الأموال المخصصة)^(١).

من ناحية أخرى يكون للوحدات الاقتصادية الحرية الكاملة في تقديم السلع وأداء الخدمات التي تحقق أرباح لها، ولا يمكن أن تجبر على أداء خدمات أو تقديم سلع لا تحقق لها ذلك الهدف، وإذا كان هناك ضغوط عليها من أجل ذلك، فإن لها الحرية في ترك السوق وتصفية نشاطها، إلا أن الوحدات الحكومية تكون ملزمة بالعديد من القيود التي تفرضها السلطة التشريعية والوحدات الرقابية المختصة، التي لها الحق في تحديد الأنشطة والخدمات التي يجب أن تؤديها بغض النظر عن مدى موافقة الوحدة على القيام بها، وكذلك تحدد تلك

(^١) R. J. Freeman & C.D. Shoulders, Op. Cit. P 25.

الجهات قيمة وأشكال وشروط القروض المختلفة التي يسمح للوحدة بالحصول عليها، وقيمة المقابل الذي تحصل عليه من المستهلكين مقابل الخدمات المقدمة^(١).

خلاصة الدراسة:

مدى تبني المنشآت العامة لنموذج إدارة المخاطر:

نجد أن مدخل إدارة المخاطر كنموذج إداري لم يجد حظه في التطبيق بعد في معظم أجهزة الدولة بصورة مباشرة وذلك للآتي:

١. الغموض الذي يحيط بمدخل إدارة المخاطر.
٢. عدم تبني الإدارات العليا لهذا النموذج.
٣. عدم إنشاء إدارات متخصصة لوضع خطط وطرق الاستجابة للمخاطر.
٤. عدم وجود إلزام واضح لإتباع مدخل إدارة المخاطر.
٥. عدم الإدراك الكافي للجهات المنوط بها المشاركة في هذا المدخل.

ونجد أنه في السجل المدني بوزارة الداخلية السودانية لا يتم إتباع هذا المدخل بصورة مباشرة ولكن تعقد الإدارة العليا بين كل فترة والأخرى اجتماعات لمناقشة مشاكل المشروع ولكن دون وضع خطط واضحة لكيفية التعامل المستقبلي مع هذه المشاكل وإمكانية القياس الكمي لهذه المخاطر.

(^١) R. J. Razek & G. A. Hosch, "Introduction to Governmental and Not for- Profit Accounting", 3rd Edition, Perntice Hall, New Jersey, 1995, PP3-4.

آليات التعامل مع المخاطر في المنشآت العامة:

تتعدد طرق التعامل مع المخاطر والآليات لهذه الطرق فمثلاً تعتبر المسوحات آلية التعامل مع المخاطر، والعصف الذهني، يعتبر آلية التعامل مع المخاطر، ويلاحظ في المنشآت العامة وجود الخطة السنوية والتي بموجبها يتم تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها وبالتالي فإنه يجب أن توفر هذه الخطة كيفية التعامل مع المخاطر في حالة حدوثها، ولكننا نجد أن آليات التعامل مع المخاطر تنحصر فقط في اجتماعات الإدارة العليا وغرف الطوارئ أحياناً، وهذه الآليات مثل المسكن والمهدئات لهذه المخاطر ولكن لا تتحكم في مصدر ومحركات المخاطر منذ بدايتها، وبالتالي فإن هذه الآليات تجعل طريقة التعامل مع المخاطر تعتمد على منهجية الواقعية في تقبل النتائج، وليس ما يفترض أن تكون عليه هذه النتائج، عموماً نخلص أنه توجد آليات للتعامل مع المخاطر بالمنشآت العامة ولكنها في كثير من الأحيان دون تنسيق بينها.

مشاركة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المنشآت العامة:

برغم أن لائحة المراجعة الداخلية للعام ٢٠١١م قد نصت على ضرورة الاهتمام بالتعامل مع المخاطر وأن على المراجعة الداخلية وضع خططها التي تشمل تقييم قدرة المنشأة في التعامل مع المخاطر وكيفية إدارتها وكذلك في دليل ومرشد المراجعة الداخلية لعام ٢٠١٢م، وقد ركزت على عملية إدارة المخاطر كمدخل يجب أن تتبعه إدارات المراجعة الداخلية للمنشآت العامة، إلا أنه يلاحظ من خلال التجربة العملية عدم القيام بهذا الدور حتى الآن من جانب المراجعة الداخلية، حيث ما زالت المراجعة الداخلية بالمنشآت العامة تكتفي بالدور الرقابي ولعل أن الباحث يتساءل كذلك لماذا لا تقوم الإدارة العامة بالمراجعة الداخلية بتعميم منشورات ولوائح

لتفعيل قيام إدارات المراجعة الداخلية بإتباع مدخل إدارة المخاطر، ويعزي الباحث ذلك لعدم تهيئة المراجعين الداخليين للقيام بهذا الدور وعدم الإلمام الكافي بمتطلبات هذا المدخل.

مدى الممارسة الفعلية لمدخل المراجعة بحسب المخاطر في المنشآت العامة:

أن مدخل المراجعة بحسب المخاطر يتطلب مقومات لا بد منها، وأهم هذه المقومات وجود إدارة للمخاطر بالمنشآت العامة، ولعله يلاحظ أنه لا يوجد حتى الآن بالمنشآت العامة إدارة أو خطة تعرف بخطة المخاطر، وبالتالي فإن هذا المدخل يجب أن يستند إلى وضع وتحديد المخاطر وكيفية التعامل معها، حتى يمكن المراجعة أن تقيم جهود الإدارة لتخفيض المخاطر وطرق التعامل معها. وبالتالي فإن الباحث يجب أن يشير إلى أنه في غياب الأخذ بمبدأ الإدارة بالأهداف وما يتبع ذلك من تقييم لتخفيض هذه الأهداف فإن هذا المدخل يصبح من بعيداً عن التطبيق حالياً، حيث أن هذا المدخل من طبيعته زيادة الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية ولعل أن عدم الإيمان بهذا الدور من قبل الإدارة العليا يجعل هنالك صعوبة أخرى في الممارسة الفعلية لهذا المدخل.

دور المراجعة بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي:

أن التحسين الذي نعينه هنا للأداء المالي يعني أن يتسم الأداء المالي بعنصرين الكفاءة والفاعلية، ولعل أن هنالك مقتضيات لهذين العنصرين وهما مبدأ الشفافية وإعمال مبدأ الجودة في ممارسة الأداء المالي بالمنشآت العامة، ولعل أن مدخل المراجعة على حسب المخاطر يزيد من درجة الشفافية إذ أن إدارة المنشأة تعتبر المراجع وفق هذا المدخل هي شريك أساسي والمراجعة تعتبر إدارة المنشأة هي الزبون الأول لخدماتها، وبالتالي فإن ذلك يقتضي مزيداً من الشفافية والثقة في التعامل في جوانب الأداء المالي، وكذلك فإنه في سبيل تحقيق أقصى قدر

من الكفاءة فإن الجودة تمثل أحد مقتضيات تطبيق مدخل المراجعة على حسب المخاطر، وكما ذكرنا فإن كل ذلك سوف يبعد المراجعة الداخلية في المنشآت العامة عن دور الرقيب ويجعلها جزء من آليات التحسين لكافة الجوانب والتي من ضمنها الأداء المالي.

تعليق الباحث

أجد أنه لا بد أن أذكر هنا قناعتِي ورأيي الشخصي بأنه يجب إعادة النظر في العلاقة الكاثوليكية بين علم المراجعة وعلم المحاسبة إذ ظلت المراجعة لفترة طويلة ترتبط بعلم المحاسبة ولعل هذا الارتباط رسخ في أذهان الكثيرين بمحدودية دور المراجعة على النواحي المحاسبية فقط، كما أشير هنا إلى أنه بعد مطالعتي لجهود أعمال لجنة ترقية مهنة المراجعة بالسودان وحال المهنة والممارسة حالياً يجب أن أتساءل ما هي المشكلة إذن؟ فنجد أن المعايير ولائحة المراجعة ودليل مرشد عمل المراجعة الداخلية لم يترك شيء يمكن الاعتذار بها لعدم ممارسة الأدوار الحديثة للمراجعة الداخلية ومن ضمنها بالتأكيد المراجعة بحسب المخاطر وإن كنا نتوقف قليلاً عن عدم وجود إلزامية حتى الآن من خلال القانون ولكن هذا أمر لا يمكن انتظاره والركون إليه، أننا دولة من الدول النامية ذات موارد محدودة ومصروفات عالية نتوكأ في سلم التقدم ولذلك يتحتم أن نستثمر كل الجهود البشرية والإدارية وذلك بحسن استقلال هذه الموارد وتنميتها والبعد عن المخاطر لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية.

أن أحد المقومات الضرورية لمراجعة المخاطر هو تحسين وتعزيز قيمة المراجعة الداخلية وزيادتها بشكل مستمر والحرص على استقلاليتها التامة بقدر الإمكان حتى يتوافر الحياد في أدائها.

وإن مدخل المراجعة بحسب المخاطر يعتبر من أحسن الطرق لتحسين الأداء المالي والإداري حيث يجب أن نشير هنا إلى أن التحسين يذكرنا بالمقولة الرائجة وهي "أن تعطي شخصاً سنارة ليصطاد من البحر خير من أن تعطيه سمكة". حيث إنك تكون قد ملكته لأن يأكل هذه السمكة يومياً، أن التحسين المقصود هنا والذي يمكن أن تقوم به المراجعة الداخلية يتلاءم مع طبيعة المراجعة كمهنة تقتصر على الدور الاستشاري وتبعد عن التنفيذ، وبالتالي فإن المراجعة يمكن في إطار هذا الدور أن تعمل على المساعدة في إعداد قوائم المخاطر المحتملة والدورية للنشاط والعمل على تحديثها وتقييمها وتحديد مدى آثارها، وتقديم الاقتراحات عن طريقة التعامل معها، والتقرير عما إذا كانت أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في المنشأة تعمل على تخفيض المخاطر، ولعل أن تقديم هذا الدور يتطلب من المراجعة الداخلية أن يتوافر لديها مقومات القيام بذلك مثل التأهيل العلمي والعملية والخبرة اللازمة والأفق الواسع والقدرة على التحليل والاستقراء والتعرف على أهداف وسياسات المنشأة في المدى القريب والبعيد.

كل ما ذكر أعلاه لا يمنعنا من أن نذكر بأنه توجد معوقات لتطبيق مدخل المراجعة بحسب المخاطر يرتبط بعضها بالإدارة مثل: عدم توافر نظم شاملة ومتكاملة للمعلومات عن المخاطر في بعض المنشآت مما يشكل عائقاً أمام الأجهزة الرقابية على تنفيذ برامج المراجعة وكذلك عدم الحصول على الدعم الكافي من إدارة المنشأة وعدم توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المراجعة خوفاً من إظهار عدم قدرتها على إدارة المخاطر التي تواجهها. والبعض الآخر يرتبط بعلم ومهنة المراجعة وتتمثل في عدم وجود إطار فكري- أهداف وقروض ومفاهيم ومبادئ- تمكن من وضع إطار للممارسة يتضمن مجموعة من المعايير المقبولة والتي يسترشد بها عند القيام بمراجعة إدارة المخاطر.

وبرغم أن هناك اهتمام متزايد بالعالم الخارجي بالمراجعة الداخلية كوظيفة فعالة في ترشيد الإدارة لجميع القطاعات، إلا أن الاهتمام بهذه المهنة في المنشآت العامة أو الحكومية في السودان ما زال غير كافياً فالمتتبع للوظائف والخدمات التي يقدمها قسم المراجعة الداخلية في هذه المنشآت يتبين له أن مهامها تكاد تكون محصورة في مجرد المراجعة الحسابية للمستندات والقيود الدفترية، ولعل أن ذلك يرجع إلى إعطاء المنشآت كل اهتمامها للنواحي المالية فقط وإغفال قيمة فحص وتقييم الكفاءة الاقتصادية والإدارية وفعالية الأنشطة والعمليات المختلفة بالمنشأة، وكذلك عدم وجود دليل عملي يصلح لإقناع الإدارات بالفائدة من خدمات المراجعة الداخلية المتعددة ويقنعها بمدى الاستفادة من خدماتها وأدوارها.

لعل إن الدافع الأساسي لهذه الدراسة هو أن القطاع الحكومي يستقطع له جزء كبير من موارد الدولة وفي ظل تناقص هذه الموارد وازدياد مخاطر الأداء في القطاع الحكومي كان لا بد من كسر قاعدة أن المخاطر مترتبة بدنيا الأعمال والقطاع المصرفي فقط، وإنه من باب الأولى أن يطبق مدخل المراجعة بحسب المخاطر في القطاع الحكومي نظراً إلى حجم المدخلات والمخرجات لهذا القطاع وهو يعتبر القطاع المسيطر والموجه والقائد وغيرها من المرادفات في الدول النامية في ظل اقتصاد الندرة وعدم الاستغلال الأمثل للموارد، ونجد أن جزء كبير من الموارد في هذا القطاع يتم استقطاعه لقطاع الأمن والدفاع وهو يشمل القوات المسلحة وأجهزة الشرطة والأمن القومي، وقد أطلق الباحث على هذه المنشآت، المنشآت العامة ذات الخصوصية، وذلك نظراً في خصوصيتها المستمدة من تبعيتها وقوانينها الخاصة وطرق الشراء والتعيين والالتحاق بها وغيرها من المبررات الأخرى التي لا تخفي على المطلع على طبيعة هذه الأجهزة.

ولعل أن هذا القطاع تزداد فيه المخاطر لطبيعته لما يواجهه من تحديات مستمرة في ظل ظروف معقدة تعيشها الدولة، ولقد تم اختيار الأداء المالي والإداري بهذه المنشآت ذات الخصوصية بالرغم من أن النظام المالي والإداري يعتبر من النظم المساعدة في هذه المنشآت ولكن أن تحقيق هذه المنشآت لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على الأداء الكفاء والفعال لهذه الأنظمة وبالتالي ضمان استمرارية المزايا التشغيلية بها وتنمية هذه المزايا، ولعل أن مراجعة المخاطر يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الضمان.

لقد تم اختيار وزارة الداخلية السودانية كنموذج لهذه المنشآت العامة ذات الخصوصية لعدة اعتبارات أهمها: تعدد المهام التي تقوم بها هذه الوزارة وعدد المستخدمين بها وحجم الموارد المخصصة للمشروعات الجديدة مثل مشروع السجل المدني والجواز الإلكتروني، كمشروعات استراتيجية في الخطة الخمسية للوزارة تساعد في نظام التحول للحكومة الإلكترونية، وقد تم التعرف على اختصاصات هذه المنشأة والأهداف وملامح من الخطة الاستراتيجية الخمسية لها للعام ٢٠١٢ - ٢٠١٦ م وبعض طرق العمليات بها مثل عملية الشراء والتعاقد وطرق التعيين والالتحاق والمراجعة الداخلية وإدارة التخطيط، ونجد أنه كشأن بقية المنشآت العامة لا توجد حتى الآن إدارة للمخاطر بالوزارة إنما توجد بعض آليات للتعامل مع المخاطر مثل اجتماع هيئة القيادة والإدارة والمراجعة الداخلية وإدارة التخطيط.

أن المراجعة الداخلية بوزارة الداخلية برغم ميزة الاستقلالية التي تتمتع بها إلا أنه لا يتم إشراكها في عملية تقدير المخاطر ولا يوجد لها مشاركة في اجتماعات هيئة الإدارة والقيادة، كما أن دور المراجعة الداخلية ما زال مختصراً على المراجعة والرقابة المالية بصورة أكبر ولم يتم الاستفادة الكاملة من خدمات المراجعة الداخلية بالرغم من أن القرار الوزاري قد وفر لها مساحات واسعة من الاختصاصات والسلطات، ويجدر بنا نذكر هنا أن

من أهم المخاطر التي تواجه عمل المراجعة الداخلية بوزارة الداخلية أنه لا يوجد قانون أو لائحة للمراجعة الداخلية يقنن للممارسة العملية وإنما توجد بعض القرارات الوزارية التي تتغير بين الفينة والأخرى، هذا إذا وضعنا بالاعتبار أن قانون المراجعة الداخلية لأجهزة الدولة لا ينطبق عليها بحكم التبعية والاختصاص.

أن مشروعات السجل المدني والجواز الإلكتروني تواجه العديد من المخاطر الاستراتيجية، لعل أن أهم هذه المخاطر هو ضعف التمويل من وزارة المالية لهذه المشاريع وهي مشاريع قومية لا يمكن تحمل وقبول التأخير في تمويلها خاصة في ظل تقلص الإيرادات الذاتية للوزارة ومجانبة المعاملات ووقف التحصيل عنها، كما أن تذبذب سعر الصرف وما ينتج عنه من الوفاء بالالتزامات العقود يمثل خطراً من المخاطر التي تواجه مشروع السجل المدني، ولعل أنه من أهم المخاطر للمشروع أن التقنية والبرمجيات هي ملك لشركات أجنبية تتحكم فيها كيفما شاءت وكيفما اتفق.

أن المراجعة الداخلية كان حري بها أن تقوم بتقديم الاستشارات عند أبرام هذه العقود وتقديم النصح والمشورة بخصوص المخاطر التي تتضمنها هذه العقود، كما أن الأجهزة التي خصصت لهذا المشروع هي أجهزة بمبالغ طائلة وكبيرة ويتم استخدامها في الوحدات الخارجية والائيام المتجولة، فيمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم اقتراحاتها لكيفية الحفاظ على هذه الأجهزة وضمان استخدامها الاستخدام الأمثل وتوضيح مخاطر سياسة الائيام المتجولة حتى يتم وضع ذلك في الحسبان- لعل أن الباحث قصد من هذا البحث استشارة المراجعة الداخلية ووزارة الداخلية متمثلة في إدارة مشروع السجل المدني بضرورة الاستفادة من خدمات المراجعة الداخلية

وأن يتم إشراك المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتقديم الاستشارات التي تخص الأداء المالي والإداري، وأن على المراجعة الداخلية أن تسعى إلى تبني مدخل المراجعة بحسب المخاطر وعدم الاكتفاء بالدور التقليدي، وذلك لأن مشروع السجل المدني يمثل أهم مشاريع الخطة الخمسية الاستراتيجية للأعوام ٢٠١٢-٢٠١٦ م.

وختاماً يود الباحث أن يؤكد أن المراجعة الداخلية مهنة يمكن أن تقدم الكثير خاصة في القطاع الحكومي إذا اقتنع العاملين بها بأهمية دورهم، وتوصلت الإدارات إلى قناعة بالدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية كوظيفة داخل المنشأة.

ب/ نتائج خاصة بالمنشآت العامة:

١. يجب أن يتم تشجيع إدارات الوحدات الإدارية الحكومية لتبني مفهوم إدارة المخاطر كجزء من فلسفة كل هيئة إدارية وأهدافها وعند ممارستها لجميع الأعمال بصفة عامة.

٢. توجد بعض المخاطر التي تؤثر على كفاءة وفعالية أداء الوحدات الإدارية الحكومية بما يترتب عليه انخفاض جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين والمستثمرين، بخلاف إهدار الموارد الاقتصادية المحدودة المتاحة، تتمثل هذه المخاطر تكنولوجيا المعلومات واستيعاب من قبل المسؤولين والإدارات العليا.

٣. تمثل أعمال لجنة ترقية مهنة المراجعة بالسودان بموجب القرار الوزاري رقم (٢٥) إطار قانونياً ومهنياً مواكب للتطور في المهنة.

٤. أن إصدار قانون للمراجعة الداخلية لأجهزة الدولة من الهيئة التشريعية يعد لوحده إنجاز لمهنة المراجعة الداخلية وأن تعديل أو إضافة بعض الموارد يبقي جهد في حكم الممكن وبالتالي خلق كيان لمهنة المراجعة الداخلية بالسودان.

٥. هنالك ضعف واضح للكوادر التي تعمل في مجال المراجعة الداخلية بأجهزة الدولة القومية وصاحب ذلك عدم الاستيعاب لمتطلبات المهنة مما جعل المهنة وكأنها تبدو محصورة في إطارها التقليدي.

٦. قد لا يكون من المهم وجود مسميات في الوقت الحالي في الإدارات والوحدات العامة باسم إدارة المخاطر برغم أن لائحة المراجعة الداخلية قد نصت على ذلك صراحة، ولكن يجب كمرحلة للتطبيق أن تعمل إدارات المراجعة على تحسس مهام هذه الإدارة وأي الأقسام التي تقوم بها حالياً.

٧. يجب أن يؤمن المراجعون الداخليون بأن مراجعة إدارة المخاطر هي نمط يجعل المراجعة الداخلية تقدم أدواراً هامة، وأنه يجب الإسراع في تطبيقها، وأنها قابلة للتطبيق.

٨. نجد أن أهم المخاطر التي تواجه تطبيق معايير المراجعة الداخلية الصادرة عن أعمال لجنة ترقية مهنة المراجعة بالسودان هي عدم إلزاميتها وإدراجها في القانون أو اللائحة.

٩. يجب بث قواعد السلوك المهني للمراجعين الداخليين لسنة ٢٠١٢م وسط العاملين والمهتمين بمهنة المراجعة الداخلية بالسودان.

١٠. ضرورة خلق كيان مهني للمراجعة الداخلية بالسودان وتعتبر أعمال لجنة ترقية مهنة المراجعة بالسودان بمثابة نواة لهذا الكيان.

١١. التنسيق بين أجهزة المراجعة في الدولة والشركات والمنشآت العامة ذات الخصوصية لتبني ممارسات وفق معايير محددة.

ثانياً: التوصيات:

أولاً: توصيات خاصة بالمنشآت العامة ذات الخصوصية:

١. ضرورة إعداد قانون للمراجعة الداخلية يوازي قانون المراجعة الداخلية لأجهزة الدولة للعام ٢٠١٠م حتى لا يكون هنالك فراغ قانوني ينتج عنه تكييف المسؤوليات والسلطات على قوانين أخرى تختلف في التطبيق والسلطات.
٢. إنشاء لجان مراجعة بالمنشآت العامة- ذات الخصوصية ويكون من مهمها الرئيسية مناقشة تقرير المخاطر الذي تقدمه المراجعة الداخلية والتنسيق بين المراجعة الداخلية وديوان المراجعة القومي وحوكمة الأداء.
٣. تهيئة البيئة الداخلية التي تمكن المراجعين الداخليين من أداء المهام المكلفين بها خاصة في ضوء التطورات الحديثة في المراجعة الداخلية وعلى رأسها مراجعة إدارة مخاطر الأعمال، ويتم ذلك من خلال الارتقاء بموقعهم في الهيكل التنظيمي وإعطائهم السلطة الكافية من أجل تدعيم حيادهم.
٤. عقد ورشات وسمنارات للأجهزة الحكومية وذلك لتوضيح مدخل المراجعة حسب المخاطر وأهميتها.

المراجع العربية:

١. د. أجمد حسن عبد الرحمن "استخدام أساليب المراجعة الإدارية في تصميم كفاءة الأداء الإداري في قطاع النقل والمواصلات"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة- جامعة عين شمس، سنه ١٩٩٥م.
٢. د. محمد خميس جمعة خطاب زيتون، (أثر استخدام مدخل المراجعة على أساس المخاطر على أحكام المراجعين بشأن تعديد مخاطر التحريفات الجوهرية، دراسة تطبيقية) رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
٣. د. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاشرية: القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م.
٤. أسامة جرادات، التدريب الموجه بالأداء القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م.
٥. إيمان ممدوح محمد علي عرفة، "استخدام أسلوب إدارة الخطر في زيادة فعالية وكفاءة برنامج المراجعة دراسة تحليلية تطبيقية رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة- جامعة القاهرة ٢٠٠٣م.
٦. د. طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر: أفراد - إدارات - شركات - بنوك" الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
٧. د. مازن ليلو راضي، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية في الدنمارك.
٨. عبد الحق عقله، "القانون الإداري، الجزء الثاني، نشاط الإدارة ووسائلها"، ط ٤، ٢٠٠٥م.
٩. د. عبد الحكم أحمد الخزامي، تحسين الأداء: الجزء الثالث القاهرة: مطابع ابن سينا، ٢٠٠٠م.

١٠. عبد الحى الخولي، المحاسبة الحكومية، مطبعة المدني القاهرة، ١٩٧٤م.
١١. عبد الله الحداد، الجيز في قانون المرافق العمومية الكبرى، منشورات عكاظ، الرباط، الطبعة الثالثة، ٢٠٠١م.
١٢. عبد الله عبد السلام محمد، المحاسبة الحكومية والقومية- النظرية والتطبيق " بدون ناشر، ٢٠٠٠م.
١٣. عبد الوهاب نصر علي، "المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر مدخل عملي لمواجهة أزمة مجموعة دبي العالمية في ضوء تجارب الدول الأخرى"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠م.
١٤. علي محمد عبد الوهاب وعابدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م.
١٥. قانون ديوان المراجعة القومي لسنة ٢٠٠٧م، جمهورية السودان.
١٦. موقع نقابة العاملين بالبتروك جمهورية مصر العربية www.gtupw.com

المراجع الأجنبية:

- 1) Craig Erich Schneier, et al.:” The Performance Management Source book”, (Massachusetts: HR Development Press, 1987
- 2) Barive G. Dale, Managing Quality (UK: Prentice Hall Inter., 1994), pp. 18-21
- 3) James C. Becker. "The Important of Individual Performance from the Perspective of Gnome and Ongoing atonal Performance Effectiveness", Small Grup Research, Vol. 32,2001.
- 4) Thomas Bennett:"A New Vision of performance Evaluation process: A field Study and a laboratory Experiment" Organizational Behavior & Human Decision, Vol. 55, No. 27, 1993.
- 5) McKenzi B. Richard and Lee R. Dwighr:” Managing through Incentives”, (New York : Oxford University Press, 1998
- 6) brain Becker and others, The HR Score Card, op.cit.
- 7) Muhammad Jamal: "Relarion of Gals Stresses to Job performance: A Study of Manages and Blue Callas Worhess”, Human Relation, Vol. 38, No. 5,1985.
- 8) D. J Alramis: "Relationship of job stresses to job performance Lines of Inverted-U? Psychological Repasts, Vol. 75.

- 9) Margaret foot & Caroline Hook:" Introducing Human Resource Management", 2nd edition (England: Addison Wesley Longman Limited, 1999.
- 10) Howard J. Klein, et al.: "Systems Model of the Performance Appraisal interview Process" , Industrial Relations, Vol.26,No.3,1987
- 11) The Institute of Internal Auditors - UK and Ireland : (Exposure Draft position Statement on RiskBased Internal Auditing (RBIA)" op.cit
- 12) The institute of internal auditors- UK and Ireland "exposure draft position statement on risk based internal . Auditing (RBIA,) op.cit
- 13) The institute of internal auditors - UK and Ireland "exposure Draft position statement on risk based internal Auditing (RBIA)" op.cit
- 14) The institute of internal auditors - UK and Ireland "exposure Draft position statement on risk based internal Auditing (RBIA)" op. cit
- 15) Mc namee, David , (Risk Based — Auditing), op. cit
- 16) The institute of internal auditors - UK and Ireland "exposure Draft position statement on risk based internal Auditing (RBIA)" op. cit
- 17) H. Sinason David: (Finding an Effective Audit project Manager) , Internal Auditing. August 2002
- 21) smith Gene: "communication skills are critical for internal auditor", op .cit
- 18)Sheffield James & S. White ,o p. cit

- 19) sarens Gerrit and Ignace De Deelde:"Internal Auditor Perception about their role in risk management A comparison between us and Belgian companies", Managerial Auditing Journal, vol.21, No.1, 2006.
- 20) David A. Richards, 2007
- 21) James Roth, Donald Espersen, Daneil swanson; "Four Approaches to Enterprise Risk management and opportunities In Sarbanes- Oxley compliance"
- 22) Graming, Audrey A. and Myers Patricia: "Internal Auditing role in ERM", the internal auditing. April 2006
- 23) Mc. Namee, David:(Risk-Based auditing),