دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

(دراسة ميدانية في العراق)

الدكتور

صبري عبد الحميد السيد السجيني

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة – جامعة المنصورة

الدكتورة

سماح طارق أحمد حافظ

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة المنصورة

من إعداد الباحث

حيدر بدر ازغير

كلية التجارة - جامعة المنصورة

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

ملخص:-

تهدف هذه الدراسة الى محاولة تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر بالوحدات الحكومية، خلال دراسة وتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها الوحدات الحكومية وبيان ماهية وأهمية إدارة المخاطر في تلك الوحدات، ودراسة وتحليل التطورات الحديثة في ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، وتحديد دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، وتحديد متطلبات تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر الوحدات الحكومية.

وتوصلت الدراسة الى ان دور المرجعة الداخلية يساهم في تحديد المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية، ووجود ارتباط طردي بين محور دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومتطلبات دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، ووجود ارتباط معنوي ايجابي بين دور المراجعة الداخلية وتوفير التأهيل العلمي المناسب للمراجع الداخلي، ووجود ارتباط بين جميع محاور متطلبات المراجعة الداخلية ودور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين آراء مديري وأعضاء المراجعين الداخليين و مدراء ومعاوني الادارة العليا و المدراء والمعاونين الماليين في دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية وتحديد متطلبات المراجعة الداخلية.

وتوصي الدراسة إلى ضرورة تفعيل دور المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية وفقاً لتطورات التي طرأت عليها، وعلى رأسها المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وتهيئة البيئة المناسبة مع توفير الموارد المالية المناسبة لها وتوفير هيكل تنظيمي مستقل، وضرورة ان تتبنى الوحدات الحكومية انشاء ادارة مخاطر فعالة من خلال توفير الموقع المناسب، وتوفير التمويل الكافي، والتدريب المناسب لعاملين في إدارة المخاطر، وان تقوم بإعداد سجل للمخاطر خاص بالوحدة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

This study aims to an attempt of developing the role of internal audit in evaluating the risk management at the governmental units, by studying and analyzing the risks that may be exposed to government units and showing the nature and importance of risk management at these units, studying and analyzing the latest developments in the practice of the internal audit profession , and defining the role of internal audit in the activation of risk management at the governmental units, and identifying the requirements of activating the role of the internal audit in evaluating the risks management at the governmental units.

The study concluded that the role of the internal control contributes to determine the risks which the governmental unit exposes, and the presence of directly proportional between the axis of the role of internal audit in risk management and the requirements of the role of internal audit in risk management in evaluating governmental units, and the presence of a significant positive correlation between internal audit and the provision of appropriate scientific qualification for the internal auditor and the existence of a correlation between all axes of the internal audit requirements and the role of internal audit in evaluating the risks management at governmental units, and the lack of statistically significant differences between the views of managers and members of the internal auditors, managers and assistants of senior management and financial managers and assistants in the role of internal audit in evaluating the risks management at governmental units and identifying the requirements of internal audit.

The study recommends to the necessity of activating the role of the internal

www.manaraa.com

audit at the governmental units in accordance with the developments that have occurred in them, based on the internal audit risk and creating the suitable environment with the provision of adequate financial resources and providing an independent organizational structure, and the necessity for governmental units to adopt establishing an effective risk management by providing the appropriate location, and the provision of adequate funding, and appropriate training for those persons who work in risk management, and preparing a record of risks for the unit.

www.manaraa.com

أولاً: المقدمة

شهدت المراجعة الداخلية تطوراً كبيراً خلال الآونة الأخيرة ، كما تنوعت المهام التي تقوم بها داخل الوحدة، فلم تعد تلك الوظيفة تنحصر مهامها في فحص العمليات المالية والمحاسبية أو حتى مراجعة جميع عمليات الوحدة فحسب، بل أصبحت إحدى الوسائل الإدارية الهامة التي يعتمد عليها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في الحصول على المعلومات الموثقة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية الوحدة، كما أصبح لها دور في تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالوحدة، وقد زاد الاهتمام بدور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بعد زيادة حالات الفشل والتعثر لبعض الشركات والمؤسسات والبنوك مثل شركة أنرون، وورلد كوم، وبنك الاعتماد والتجارة، وإفلاس بنك ليمان براذرز بعد الأزمة المالية العالمية في سنة 2008م وغيرها وقد كانت أهداف المراجعة الداخلية في بداية الأمر محدودة باكتشاف الأخطاء والغش والعمل على منع حدوثهما حيث استخدمت كوسيلة لإجراء مراجعة كاملة ومستمرة للعمليات المحاسبية نظراً لصعوبة إجراء مثل هذه المراجعة بواسطة المراجع الخارجي، ومع تطور إمكانيات المراجعين الداخلين وإسهاماتهم في تقييم خدمات إدارية إلى جانب خدماتهم المالية تطور مفهوم المراجعة الداخلية[1].

وتواجه الوحدات الحكومية اليوم وبصورة مستمرة مطالب المستخدمين للخدمات العامة المختلفة، حيث تتطلب المسؤولية العامة والاجتماعية العليا لتلك المؤسسات التشدد على الأداء وزيادة الشفافية في الأنظمة القائمة، ووضع القيود على التصرفات تجاه الموارد العامة، والحد من النفقات، حيث تتعرض هذه الأنشطة لمجموعة من المخاطر المختلفة، مما دعت الحاجة إلى إعادة تحديد دور المراجعة الداخلية من الدور التقليدي إلى دور المراجعة الداخلية المبينة على أساس المخاطر ذلك

(1) هناء عبده خليل حسانين الجارحي، "تقييم مدى فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية باستخدام منهج التحليل الهرمي – مع دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2013، ص 1.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لإعطاء تأكيد عن مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية ومدى كفاءة وفعالية أداء إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية[1].

ثانيا: الدراسات السابقة :

1. دراسة (BENES,2010) [2] بعنوان:

Approach to The Risk Mitigation" " Internal Audit and its

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل الدور الحديث للمراجعة الداخلية في هياكل الشركات(البنوك بشكل رئيسي)، وانها تصف التغييرات التي حدثت في الدور الاجتماعي للمراجعة خلال السنوات الماضية وتؤكد على وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وليس على وظيفة الرقابة فقط.

وتوصلت الدراسة إلى:تعد المراجعة الداخلية بالمعنى الحديث مهنة جديدة نسبيا إلا أنها سريعة التطور، ولعل السبب في ذلك هو التوقعات الضخمة من كل من المنظمين وإدارة الشركات الخاضعة للمراجعة، تتغير الأساليب المنهجية لعمل المراجعة على مدار الوقت، ولكن يتم تعيين الاتجاه الرئيسي في اتجاه المسائل المتعلقة بالمخاطر وعملية التقييم بدلا من التركيز على الامتثال للقواعد، وينعكس هذا ايضا في منهجية أكثر تطبيقا في حالياً - المراجعة القائمة على اساس المخاطر.

2. دراسة (Tusek ،2010)[3] بعنوان:

The Role of Interanl Audit Function in Risk Management Process : Croatia and Europe Comparison

---

([1])Turlea, E. & Stefanescu, A. ," Internal Audit and Risk Management in Public Sector Entities ,Between Traditon and Actualiy", **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica** ,Vol 11,No1, 2009 ,p210.

([2])BENEŠ, V.," " Internal Audit and ITS Approach to The Risk Mitigation ", **Journal of Int erdi sci Linaryr esearch** , 2010 , p11-15.

([3])Tusek, B.," The Role of Interanl Audit Function in Risk Management Process : Croatia and Europe Comparison ",**Managerial Auditing Journal**,vol.22, 2010, p22-44.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر، وكذلك الآثار المترتبة من مشاركة المراجعة الداخلية في تلك العملية حول النشاط الخاص بها.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: أن هناك مساهمة فعالة من التعاون الوثيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، تساهم مشاركة المراجعة الداخلية في أنشطة عملية إدارة المخاطر بشكل كبير في جودة العملية نفسها، تؤثر المشاركة النشطة من جانب المراجعة الداخلية في أنشطة لإدارة المخاطر بشدة في جودة عملها .

3. دراسة جمعة (2010)[1] بعنوان:

"تحليل لمدى إدراك المراجعين الداخليين لمسئولياتهم في إدارة المخاطر وتأثير ذلك على قيمة المنشأة"

تهدف الدراسة إلى: بيان كيف يمكن مساعدة الإدارة للاهتمام بإدارة المخاطر وبيان مدى إدراك المراجعين الداخليين لدورهم في إدارة المخاطر، وإظهار دور المراجعة الداخلية الحديث في إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى**:** اهتمام المراجع الداخلي بالمخاطر يجعل عملية الفحص والتدقيق أكثر دقة في تحقيق أهداف المنشأة ويعتبر احد الأدوار الحديثة لوظيفة المراجعة الداخلية، نشاط المراجعة الداخلية أصبح نشاطا مضيفا للقيمة ،وذلك من خلال الدور الحديث التي تقوم به، وأن عدم الاهتمام بتفعيل إدارة المخاطر وضعف نظم الحوكمة أو انعدامها له علاقة بالأزمة المالية الحالية، مما زاد الاهتمام بقياس القيمة التي تضيفها المراجعة الداخلية نتيجة التطبيق السليم لإدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة على: ضرورة نشر الوعي بين المسئولين عن إدارة المخاطر بأهمية إدارة المخاطر وأثارها الايجابية على قيمة المنشأة، وكما أكدت على ضرورة تفعيل كافة الجهود

([1])جمعة سعد سليمان، "تحليل لمدى إدراك المراجعين الداخليين لمسئولياتهم في إدارة المخاطر وتأثر ذلك على قيمة المنشأة " **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،201، ص 95-96.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والإمكانيات مهنيا وأكاديميا في مصر بشكل فعال وتوحيدها بهدف الارتقاء بوظيفة المحاسبة والمراجعة بما يتفق مع نظم الحوكمة الفعالة وإدارة المخاطر الأعمال.

4. دراسة هناء(2013)[1] بعنوان:

تقييم مدى أداء إدارة المراجعة الداخلية باستخدام منهج التحليل الهرمي

استهدف الدراسة: تقديم نموذجا كمياً باستخدام منهج التحليل الهرمي يتضمن أهم عوامل قياس وتقييم مدى فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية.

توصلت الدراسة إلى: انه يجب الأخذ عند تخطيط عملية المراجعة الداخلية، في الاعتبار الخطة الإستراتيجية للمنشأة، بجانب أن تقوم على أساس تقييم و تحسين عمليات إدارة المخاطر، يتسم أن استخدام منهج التحليل الهرمي بدرجة كبيرة من المرونة، من خلال معالجة عدد كبير من المعايير، والمعايير الفرعية، وذلك يسمح بتجميع وجهات نظر متعددة من معايير متعددة مع إعطاء نتيجة موحدة.

وأوصت الدراسة: تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة المخاطربالمنشأة، ويتم ذلك من خلال حث المنشآت على أن يكون بها إدارة فعالة للمراجعة الداخلية، تهيئة البيئة الداخلية التي تمكن المراجع الداخلي من أداء المهام المكلف بها، خاصة في ضوء التطورات المعاصرة في المراجعة الداخلية وعلى رأسها مراجعة إدارة المخاطر ويتم ذلك عن طريق إعطائهم السلطة الكافية من أجل تدعيم حيادهم.

[1]هناء عبده خليل حسانين الجارحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23-129.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. دراسة (Simona&Elisabeta, 2013) [1] بعنوان:

"Role of Infernal Auditing in Risk Management in The Public Sector and Local Entities-Case Study Bihor County"

تهدف هذه الدراسة إلى: تحليل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسات العامة على المستوى المحلي في مقاطعة بيهور (مقاطعة غرب رومانيا) اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الاستقصاء لعدد من المؤسسات العامة وقد قسمت الدراسة تحليل المؤسسات إلى فئتين بحيث تتوفر احتمالية تنظيم المؤسسات العامة في مقاطعة بيهور لنشاط المراجعة الداخلية عند أخذ العينة حيث تتكون الفئة الأولى من مجلس المقاطعة و مجالس بلديات المدينة في بيهور، ورئاسة بلديات المدن في بيهور و هم 11 مؤسسة أما الفئة الثانية من بلديات 91 بلدية موجودة في المقاطعة، ولقد جرى تسجيل البيانات و تقديم تقرير حولها من خلال الإدارة العامة للمالية العامة في بيهور.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وفقا لاستجابات 49 مؤسسة من مؤسسات القطاع العام، أن المراجعين الداخليين العموميين يدركون انه يمكنهم الاضطلاع بدور هام في إدارة المخاطر ولكن هناك عددا من الأنشطة الأخرى التي يجب إجراؤها داخل المنظمة و من ثم فهم يميلون لفهم مفهوم إدارة المخاطر و عملية إدارة المخاطر حيثما يجري تنفيذها و الدور الذي يمكن أن يضطلعوا به في التحسين و النشاط و مع ذلك فمسائل الدخول المتاحة و المخصصة للنشاط و توافر عدد كافي من الموظفين المتخصصين في المجال علاوة على غياب اهتمام الإدارة بزيادة كفاءة و أرباح نشاط المراجعة الداخلية العامة، تعد جميعها موضوعات تعيق الأداء و إدارة المخاطر.

6. دراسة غنام (2013)[2] بعنوان:

([1])Simona , G . , Elisabeta , B., " Role of Infernal Auditing in Risk Management in The Public Sector and Local Entities – Case Study Bihor County " , 2013 , p 1324-1333 , available onlineat : **http://ideas.repec.org/a/ora/journl/v1y2013i1p1324-1333.html**.

([2])غريب جبر غنام ،"تفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر باستخدام نموذج تحليل آثار الإخفاق " ، **المجلة العلمية التجارة والتمويل** ، كلية التجارة – جامعة طنطا ، المجلد الأول ، العدد الثالث ، 2013،ص 228-229.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

" تفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر باستخدام نموذج تحليل آثار الإخفاق"

هدفت هذه الدراسة: إلى وضع إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر باستخدام نموذج تحليل أثار الإخفاقFailure Mode And Effect Analysis (FMEA) وتعرف على الدور المستحدث للمراجعة الداخلية في ضوء إدارة المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى: تؤثر معظم محددات نموذج FMEA وبشكل فعال على دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر، وأن من أهم عناصر هذا النموذج تأثيرا على دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر هي تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار، وضع خطة إستراتيجية لإدارة نموذج أثار الإخفاق، وكذلك تحديد الجيد للمخاطر والعمليات المرتبطة بها في كل عملية مراجعة وتوفير الإدارة المطلوبة والدعم الفني من قبل الإدارة لجميع فرق النموذج.

وأوصت الدراسة: ضرورة أن يتم تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة ، التي يتم تحديدها بواسطة الإدارة ،ومراجعة عمليات إدارة الخطر داخل المؤسسة، يجب أن تندمج إدارة الخطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارة بواسطة أكثر المدراء خبرة، وتحديد المسئوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة الخطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم .

ويتضح الباحث من الدراسات السابقة أن جميع الدراسات أكدت على ضرورة تطوير دور المراجعة الداخلية من الدور التقليدي إلى الدور المراجعة على أساس المخاطر، لما لها من دور فعال في إضافة قيمة للوحدة، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر دور المراجعة الداخلية على أساس المخاطر في الوحدات الحكومية، واقتصرت تلك الدراسات على منشآت القطاع الخاص، لذا سوف يركز الباحث في هذه الدراسة على تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية لما لها أهمية في تلك.

ثالثاً :مشكلة البحث:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تواجه الوحدات الحكومية، كغيرها من المؤسسات العديد من المخاطر منها المالية والتشغيلية ، القانونية، المعلوماتية وغيرها، لذا لزم الأمر إنشاء إدارة للمخاطر في مثل هذا النوع من المؤسسات[1]، ولقد حظيت إدارة مخاطر المؤسسات باهتمام على نطاق واسع في السنوات الأخيرة[2]، وأصبحت بمثابة جدول أعمال في القطاعين الحكومي والخاص .

لقد كانت المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي، دورها يقتصر على التحقق من دقة المعاملات، والتحقق و مراقبة الدفع المسبق و احتساب الأصول و إبلاغ الأحداث الماضية لأنواع عديدة من الإدارة و لكن يتوجب على الحكومات المتجهة نحو مستويات أعلى من الشفافية في الآونة الأخيرة إظهار مساءلة محاسبية في استخدام المال العام وكفاءة في تقديم الخدمات تتطلب العمليات الأكبر والأكثر تعقيدا كفاءة أكبر واحترافية من المدققين الداخليين لتقليل وإدارة المخاطر[3].

وتواجه المؤسسات والوحدات الحكومية العديد من المشاكل والمعوقات من ارتفاع وزيادة الاخطاء وعمليات الغش والتلاعب يحتاج الأمر إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة في تقييم وادارة المخاطر بتلك الوحدات الحكومية بهدف التعرف على نقاط الضعف والوصول إلى مقاييس معقولة لقياسها ومن ثم إدارتها والعمل على التخفيف من آثارها وبالتالي الوصول إلى حلول لمشكلات ومعوقات الأداء في الوحدات الحكومية.

ويرى الباحث ضرورة تطوير دور أداء المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، مما يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها بهدف تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات وهذه المتطلبات تتمثل (التأهيل العلمي والعملي أو الاستقلال الكافي لمراجعين الداخليين، وتوفير إطاراً فعالاً لإدارة، دعم الإدارة العليا، تشكيل لجان المراجعة، تطبيق الحوكمة).

([1])عبد الناصر محمد سيد درويش ، " دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية "، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، المجلد الأول، العدد الثاني، 2013، ص43.

([2]) Beasley, M. & Hermanson, D. ," The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function", **Institute of Internal Auditors (IIA) Research Foundation and the assistance**, February 2006, p9.

([3]) Deloitte, Internal audit in the public sector, The quiet revolution, February 2011, p43 ,available on the website: http://www.deloitte.com.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة وضع اطار مقترح لدور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر بهدف تحسين مستوى الاداء في الوحدات الحكومية بالتطبيق على الوحدات الحكومية في جمهورية العراق.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1. ما هي متطلبات تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية؟
2. هل التأهيل الحالي للمراجعين الداخليين يفي بمتطلبات الوفاء بدورهم في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية؟
3. هل الوحدات الحكومية في حاجة ماسة إلى تطوير دور المراجع الداخلي في ظل التطورات الحديثة في المراجعة الداخلية؟
4. هل يؤدي تطوير دور المراجع الداخلي في ضوء المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر إلى تحقيق فعالية إدارة المخاطر؟

رابعاً: أهمية الدراسة :

تنبع اهمية العلمية للدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف أي وحدة اقتصادية بصفة خاصة والوحدات الحكومية بصفة عامة وذلك ومن خلال التطورات المستمرة للمراجعة الداخلية والحاجة لتطوير دور المراجع الداخلي لأداء مهام جديدة وتغيير المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية ، خاصة أن هناك ندرة في الابحاث على مستوى الوطن العربي التي تناول دور المراجعة الداخلي في ادارة المخاطر في الوحدات الحكومية على وجه الخصوص .

وتظهر أهمية البحث على الجانب العلمي حيث نتائجه من ممكن أن يساعد إدارات الوحدات في الوقوف على المخاطر التي تتعرض لها الوحدة، كذلك العمل على توفير متطلبات قسم المراجعة الداخلية في داخل الوحدات الحكومية ، مما يساعد على تحسين أداء وظيفة المراجعة الداخلية ، مما يحقق أهداف الوحدة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامساً : أهداف الدراسة :

يمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة تطوير دور المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية وخاصة في إدارة المخاطر، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
2. تحديد متطلبات تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر الوحدات الحكومية.
3. هل التأهيل الحالي للمراجعين الداخليين يفي بمتطلبات الوفاء بدورهم في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية؟

سادساً: فروض الدراسة:

1. **الفرض الاول :** لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مديري ومعاوني إدارات(المراجعة الداخلية والإدارة العليا والماليين) بالوحدات الحكومية دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر و متطلبات دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
2. **الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين توفير متطلبات المراجعة الداخلية وتفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

ويتفرع منه الفروض التالية :

- لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية بين تأهيل المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
- لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية للاستقلالية المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .
- لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية بين بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سابعاً : منهجية الدراسة:

تنتهج هذه الدراسة المنهج الاستقرائي حيث يقوم الباحث باستقراء وتحليل الأدبيات المحاسبة، واستعراض الدراسات السابقة اعتماداً على الكتب العلمية والمقالات والأبحاث المنشورة والدوريات المختلفة المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، كما يستخدم الباحث المنهج الاستقرائي الذي يشمل استخدام الدارسة الميدانية لجمع البيانات ، عن طريق تصميم قائمة استقصاء يتم توزيعها على مديري إدارات المراجعة الداخلية، والمراجعين بإدارات المراجعة الداخلية، ومديري إدارة العليا ومديري الماليين بالوحدات الحكومية في جمهورية العراق.

ثامناً : خطة الدراسة :

يتضمن البحث ثلاثة مباحث رئيسة ، تتمثل فيما يلي :

1. **المبحث الاول :** ماهية المخاطر وإدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .
2. **المبحث الثاني :** المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .
3. **المبحث الثالث :** الدراسة التطبيقية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الاول

ماهية المخاطر وإدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

تمهيد :

تعتبر المخاطر من أهم التحديات التي تواجهها الوحدات الاقتصادية وتعمل على التصدي لها للتخلص منها وتجنب حدوثها مستقبلاً، وتنشأ المخاطر نتيجة لعدم التأكد والتغيرات البيئة والاقتصادية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة[1]، ولعل المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال تشكل التحدي الصعب والكبير الذي يتوجب التصدي له ومحاوله تقليل أثاره المتعددة والتي قد تؤدي إلى فشل كامل في هذه المؤسسات ، كما أن البيئة المحيطة بالمؤسسة تشكل العامل الحاسم والأساسي في مجمل التهديدات والأخطار التي لابد من التعامل معها تعاملا جذرياً يستند إلى الفكر الاستراتيجي في التخطيط ووضع الخطط الإستراتيجية[2]، وتعد الوحدات الحكومية من أكثر المنشآت حاجة إلى إنشاء نظام فعال لإدراره المخاطر بها وذلك للحد من المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء داخل تلك الوحدات، **ويتناول الباحث** في هذا المبحث مناقشة النقاط التالية:

1. مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وانواعها في الوحدات الحكومية.
2. دور إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .

أولاً: مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وانواعها في الوحدات الحكومية.

تعتبر المخاطر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر على المشاريع في الوحدات الحكومية تأثير فعالا ولذا يجب أن نفهم ونعرف معنى كلمة المخاطر بشكل علمي لأن ازدياد المخاطر يتحول إلى

([1]) نهال أحمد الجندي ،" تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر " ، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة** ، كلية التجارة بنات ، جامعة الأزهر، العدد الثالث ، يوليو 2008 ، ص 277.

([2]) محمود جاسم الصميدعي و أحمد شاكر العسكري ، "مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال " ، **مجلة الدراسات المالية والتجارية** ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، العدد الثاني ، 2008 ، ص629.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مشكلة[1]، وتعددت أراء الباحثين والمنظمات العلمية والمهنية المهتمين في مجال النشاط وإدارة هذه المخاطر، ويعرض الباحث بعض التعاريف التي تناولت مفهوم المخاطر.

حيث عرفت الجمعية المصرية لأداره الأخطار في معيار إدارة الخطر المترجم بأن المخاطرة" مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه (ISO/IEC Guide 73) ويتضمن جميع المهام وإمكانية تحقيق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقيق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح[2].

وكما عرفها معهد المراجعين الداخلين بأنها "إمكانية حدوث حدث ما قد يكون لها تأثير سلبي على تحقيق الأهداف ويتم قياس المخاطر من حيث أثرها واحتمالية حدوثها[3].

ويستخلص الباحث مما سبق أنه يمكن تعريف المخاطرة بأنها "عبارة عن مجموعة من التهديدات والأحداث والظروف التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية وتنقسم تلك الأحدث والتهديدات إلى جانبين الجانب الأولى يمثل فرص ايجابيا يجب على الوحدة الاقتصادية استغلالها ، والجانب الآخر يمثل تهديدا سلبيا يعيق تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ويجب على الوحدة التعامل مع تلك التهديدات من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها .

وتتواجد المخاطر على اختلاف أنواعها في جميع الوحدات، حيث تقع في الكثير من عمليات الوحدة، سواء كانت مالية أو غير مالية كما تنشأ تلك المخاطر نتيجة اتخاذ الإدارة سعياً لتحقيق أهداف الوحدة، كما تساعد التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية على ظهور ووجود هذه المخاطر[4]، ويمكن

([1])عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب ، **"تقييم وإدارة المخاطر"**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة جامعة القاهرة ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، إبريل 2008، ص5.

([2])Egyptian Risk Management Association (ERMA) ، 2002,P2 **, www.erma-egypt.org.**

([3])The Institute of Internal Auditors , International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards), 2010, P38. **, www.theiia.org**

([4])محمد علي محمد علي ، " إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية – مدخل لتعظيم القيمة " **، رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2005، ص 7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تصنيف المخاطر وفقا للأهداف الوحدة، والخطط الإستراتيجية على أعلى مستوى، وتمثل هذه مخاطر على قدرة الوحدة على تنفيذ سياسة الحكومة[1]، ويمكن تصنيف المخاطر إلى:

- **المخاطر الإستراتيجية:** وهي المخاطر التي تؤثر على الأهداف طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقد تكون مخاطر السياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، حيث تمثل المخاطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائد بالبلد، والناتجة عن تغيرات في الحكومات وغيرها مما يؤثر على نشاط الوحدات الاقتصادية ويعيق تحقيق أهدافها[2].
- **المخاطر التشغيلية:**

وهي تلك المخاطر المرتبطة بالأنشطة التي داخل الوحدة، وتشمل المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف المؤسسة، وتقسم المخاطر التشغيلية إلى ما يلي[3]:

أ- **مخاطر الموارد البشرية:** وهي ناتجة عن الأخطاء الإفراد سواء كانت بصورة غير متعمدة حيث يتم التخطيط لها مسبقا، او متعمدة وذلك من خلال التواطؤ مع أفراد آخرين، وايضا تحدث هذه المخاطر نتيجة قيام إدارة الوحدة الحكومية بترقية بعض الموظفين الى مناصب ادارية بسرعة من دون ان يكتسبوا الخبرة الكافية، إن مخاطرة الإدارة الضعيفة للعمليات من خلال مدراء تنقصهم الخبرة يمكنها أن تتفاقم وتصبح أسوأ حالاً من خلال ضعف في تخطيط الموارد البشرية أو استثمار غير كافي في التدريب، وكما تشمل مخاطر الموارد البشرية على مخاطر احتيال: والتي تتمثل في الخداع المقصود أو المتعمد بهدف الكسب الشخصي بصورة غير القانوني، من قبل أي موظف أو العميل في الوحدة، والتي تنتج عنها مخاطر كبيرة ، كالتلاعب بالبيانات أو الوثائق أو الإساءة في استخدام

([1])Victorian Auditor-Generals Office,"Manging Risk Across the Public Sector ",Good Practics Judie: Auditing in the Public Interest , 2004 , p2 , Availa at ;**www.audit.ic .gov .an.**

([2])نهال أحمد الجندي ، مرجع سبق ذكره ، ص279.

([3])دعاء محمد حامد النجار ،" إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية على أساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية" ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، 2013، ص49.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنصب الوظيفي أو السياسات أو أي وثائق خاصة بالوحدة يكون من وراءها تحقيق المكاسب الشخصية، وبالتالي تؤدي إلى تعرض الوضع المالي للمؤسسة وسمعتها للخطر[1].

ب- مخاطر الغش: الغش هو السلوك المتعمد بالارتكاب أو حذف أو الإهمال الذي ينتج عنه قوائم مالية مضلله بصوره جوهرية، مثل : التزوير المتعمد في السجلات والدفاتر المحاسبية، تبديد موارد الوحدة عن عمد، تعمد التطبيق الخاطئ للمبادئ المحاسبية بشأن قياس أحدث معينه أو الإفصاح عنها)[2].

- **مخاطر مرتبطة بالنفقات العامة:** تتمثل المخاطر المتعلقة بالنفقات العامة بصورة أساسية في مصاريف الشراء وجدول الرواتب ، يجب على سياسات الشراء أن تحدّد إجراءات التقدّم بالطلبات المتعلّقة بالحاجيات والخدمات المطلوبة، عملية تقديم الطلب، المستويات المعنية بالموافقة، تحضير وتوقيع الشيكات أو صرف المبالغ النقدية، وصولاً إلى استلام وحفظ الحاجيات .
- **مخاطر الأضرار في الأصول المادية:** وهي الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية أو خلل في الأنظمة .
- **مخاطر توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر:** أي تعطيل في الأعمال أو خلل في الأنظمة.
- **مخاطر مالية:** وتتمثل المخاطر المالية في درجه التقلبات التي تحدث للموازنة، وعوامل داخلية عدة مثل عدم تقدير وإعداد الموازنات والرقابة عليها أو الفشل في عملية التخطيط المالي، أو عدم كفاية المخصصات المالية، أو تجاوز على أبواب الموازنة المخصصة من قبل الوزارة[3].

([1])جرامين جميل ، **" دليل الحوكمة والمؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي "** ، متاح على الموقع الالكتروني www.grameen-jameel.com ، في 2014/3/16، ص م30.

([2])دعاء محمد حامد النجار، مرجع سبق ذكره ، ص50.

([3])صالح عبد الخلايلة ، وآخرون،" **إستراتيجية إدارة المخاطر لوزارة التربية والتعليم**" عمان ، الأردن ،2013، ص6، متاح على الموقع http://www.moe.gov.jo/Files/(23-9-2012)(7-46-26%20AM).doc .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **مخاطر الالتزام:** تنشأ عن عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة سواء من الدولة أو الهيئات المهنية، وهي قليلة الحدوث[1].
- **مخاطر تكنولوجيا المعلومات:** وهي المخاطر التي تنتج نتيجة وجود مشاكل وأخطاء في التطبيقات والتغيرات غير المنسقة أو غير الموثقة في البرامج، أو عدم كفاية ضوابط الإدخال والمعالجة والإخراج المصممة بشأن التطبيقات وعدم كفاية إجراءات تأمين أمن البرمجيات المتصلة بأمن البنية التحتية لتقنية المعلومات ، أو عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، أو عدم وجود كادر مؤهل ومدرب بشكل جيد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة داخل الوحدات الحكومية[2].

ويستخلص الباحث أن كل هذه المخاطر قد تؤثر على أداء الوحدات الحكومية مما يعيق تحقيق أهدافها ويتسبب بعدم تقديم خدمات أفضل إلى المجتمع، وأيضا أن هناك بعض المخاطر قد لا تكون بضرورة مرتبطة بنشاط عمل الوحدة الحكومية أو بأهدافها بصورة مباشرة كالمخاطر الطبيعية المتمثلة بالكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والأعاصير وأيضا المخاطر السياسية كحروب، الإرهاب حيث هذه لا ترتبط ارتباط مباشر بالنشاط أو تحقيق الأهداف لكنها تؤثر على نشاط وأهداف الوحدة، مما يتطلب من الوحدات الحكومية أن تنشأ إدارة مخاطر فعالة لكي تعمل على مواجهة تلك المخاطر أو تقليل من خطر تلك المخاطر في مستوى المقبول التي يحتمل أن تؤثر على تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المطلوبة من تلك الوحدات.

ويحظى تطبيق مفهوم إدارة المخاطر باهتمام متزايد من قبل العديد من القطاعات سواء كانت حكومية أو غير حكومية ، وتعتبر إدارة المخاطر مسئولية جميع وحدات القطاع الحكومي بما يكفل الاستخدام الكفء والفعال للموارد الاقتصادية المحدودة المتاحة[3]، وقد أهتم العديد من الكتاب

([1])زكي محمد مبارك عوض ،"دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2005 ، ص 94.

([2])كريمة على جوهرة ، حكم الشوابكة ، "تحليل مخاطر التكنولوجية كمدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوائر التسجيل العقاري في بعض الجامعات الأردنية الخاصة " **مجلة الدراسات المحاسبية والمالية** ، المجلد9، العدد 26، 2011، ص 14.

([3])رضوة أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص51.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والباحثين والهيئات المهنية المختصة في الفترة الأخيرة بتعريف إدارة المخاطر، وسيتناول الباحث بعض من هذه التعاريف وكما يلي:

- **إدارة المخاطر: "**هي عملية يقوم من خلالها القائمين على إدارة المؤسسة بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بكافة أنشطتها، ومن ثم قياسها وتقييم أثارها المختلفة والتعامل معها والاستجابة لها من خلال الحد منها أو التقليل من أثارها إلى الحد المقبول من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة[1].
- **إدارة المخاطر: "**هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منتظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة[2].
- **"**عبارة عن عملية تنفذ بواسطة الإدارة والأفراد الآخرين في المؤسسة، ويتم تطبيقها من خلال إعدادها كإستراتيجية داخل المؤسسة، وتهدف إلى التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، وإدارة المخاطر تكون في حدود الرغبة في المخاطرة المقبولة، وذلك لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة"[3].

ويتفق الباحث مع التعريف الاخير الذي حددته لجنة Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO , 2004) لمفهوم إدارة مخاطر المؤسسات باعتباره اعم و اشمل، إلا أن الباحث يمكن أن يعرف إدارة المخاطر " هي عبارة نشاط إداري ، يتضمن جميع السياسات والإجراءات التي تضعها إدارة المؤسسات، بهدف السيطرة على

([1])عبد الناصر محمد سيد درويش ، " دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية " ، **مجلة المحاسبة والمراجعة** ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ديسمبر 2013، ص 5.

([2])Egyptian Risk Management Association (ERMA), Op. Cit,2002,p2.

([3])COSO's "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , New York, NY , September, 2004, p2 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطر من خلال الأنشطة التي تؤديها لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتخفيضها إلى مستويات مقبولة والتعامل معها، وتقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهدف المؤسسة .

ومن الأمور التي تؤكد أيضاً على أهمية إدارة المخاطر هو التقرير الذي أصدرته لجنة COSO في سبتمبر 2004 بعنوان " إدارة المخاطر:- المؤسسات – إطار متكامل "حيث أستهدف هذا التقرير توسيع مجال الرقابة الداخلية مع التركيز على إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وقد أكد التقرير على أهمية إدارة المخاطر، وذلك من خلال تحسين نظم الرقابة الداخلية بما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها ، وكما أوضحت اللجنة أن هذا الإطار ليس بديلاً لإطار الرقابة الداخلية ولكنة يتضمنه ويشمله، حيث يمكن النظر إلى إطار إدارة المخاطر من زاويتين هما:-

- مقابلة احتياجات المؤسسة من نظم الرقابة الداخلية .
- التحرك نحو عمليات أكثر عمقاً وتركيزاً على إدارة المخاطر[1].

ويتطلب تطبيق إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، مجموعة من متطلبات أساسية حتى تكون إدارة المخاطر فعالة لتشجيع الابتكار في الوحدات الحكومية وهذه المتطلبات هي:

1. يجب إبلاغ جميع الموظفين بشكل واضح بسياسات إدارة المخاطر وفوائد الإدارة الفعالة للمخاطر.
2. يجب على الإدارة العليا الإقرار بإدارة المخاطر ودعمها وتعزيزها وتشجيعها.
3. يجب أن تدعم ثقافة الإدارة التفكير المدروس من خلال المجازفة والابتكار.
4. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة في الإدارات الحكومية.
5. يجب أن يتم ربط إدارة المخاطر بتحقيق الأهداف بشكل وثيق.
6. يجب تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمل مع منظمات أخرى.
7. توفر المسائلة، سواء محددة أو على نطاق واسع في الوحدة[2].
8. توفير الاتصال الكافي[1].

([1])حسام السعيد السيد محمد المتوكل ، "نموذج مقترح لقياس أثر دور المراجعة الداخلية على إضافة قيمة للمنشأة " ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة الحلوان ، 2011، ص80.

([2])Bourn, J . , Op. Cit;2000, P69.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9. يجب أن تعمل المؤسسات على دمج مفهوم إدارة المخاطر إطار لجنة COSO لإدارة المخاطر، بدلاً من استخدامه منفرداً كمرشد لتطبيق.

10. يجب أن يعمل المراجعون الداخليين على إيجاد فرص محددة تمكن من تطبيق أسرع لعملية إدارة المخاطر عبر المنظمة[2].

ويستخلص الباحث مما سبق ضرورة توفير تلك المتطلبات لإدارة المخاطر في الوحدات الحكومية لمالها من دور فعال ومؤثر في التطبيق السليم لإدارة المخاطر، وبالإضافة إلى ذلك يجب على إدارة تلك الوحدات أن تتبنا ثقافة المخاطر بين جميع الموظفين والمسؤولين التي تواجهها تلك الوحدات، و تقع المسؤولية كذلك على عاتق المراجعين الداخليين والمسؤولين عن إدارة المخاطر بتحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وتحديد الطرق المناسبة لمواجهتها وذلك للوقاية من الآثار السلبية التي قد تنتج عنها، من خلال التعاون والاتصال بين المراجعين الداخلين ومدراء إدارة المخاطر والإدارة العليا في تلك الوحدات عن طريق تبادل المعلومات بخصوص تلك المخاطر واتخاذ التدابير والقرارات المختلفة ووضع الخطط الإستراتيجية المناسبة لتجنبها .

وبالرغم من الحاجة لتوفير متطلبات إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية الا ان هناك العديد من الصعوبات التي تتعرض لها من أهمها[3]:

- الاحتياج لتعليم إدارة المخاطر .
- عقبات سياسية مرتبطة بتخصيص الموارد على أساس المخاطر .
- نقص التفكير الاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة المخاطر .
- القضايا الفنية والتقنية المرتبطة بتنظيم عملية إدارة المخاطر مثل تحديد المخاطر .
- تحديات التنسيق والمشاركة .

ثانياً : دور إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية:

([1])Rick Gorvett, et al," Enterprise Risk Management: Hollow Tree or Giant Redwood", **Forum Chicago**, March 7, 2008, p18.

([2])Ross ,W.،" Culture Change for Enterprise Risk Management", **Online Magazine FOR Public Risk Management**, February 2007, p15.

([3])رضوه أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، 53.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعمل عملية إدارة المخاطر في تحسين أداء الإدارات داخل الوحدات الحكومية ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي[1]:

جدول رقم (1)

دور إدارة المخاطر في تحسين أداء إدارات الوحدات الحكومية

مجال النشاط	الدور الذي يمكن أن تساعد فيه إدارة المخاطر
تقديم أفضل الخدمات: إن هناك عددا من المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات للجمهور ، قد تتأخر الخدمات أو قد تكون ذات جودة رديئة أو قد تكون غير موثوقة ، وقد تكون الإدارات غير قادرة على الاستجابة للزيادات المفاجئة في الطلب ، وقد لا تكون الخدمات التكميلية مرتبطة بأحدها الآخر عند التقديم.	يمكن أن تساعد إدارة المخاطر الإدارات التي تتعرض للتأثير المحتمل للمخاطر من خلال ضمان تجنب المخاطر أو على الأقل وجود ترتيبات قائمة يمكنها التعامل معهم.
التعامل مع التغير: يعد التغيير سمة طبيعية للغاية التي تعمل بها الإدارات الوحدات الحكومية، قد تتطلب المشكلات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة عملا حكوميا ، وقد تتطلب التغيرات التكنولوجية السريعة قيام الموظفين الحكوميين بتطوير مهاراتهم وسبل جديدة لتقديم الخدمات استجابة لزيادة توقعات الجماهير بالنسبة لمستوى الخدمة التي يجب أن يتلقوها	يمكن أن تساعد إدارة المخاطر الإدارات على تقييم حدوث تغيرات رئيسية قد تؤثر على احتياجات الموارد وكيفية تقديمها للخدمات ، أن بإمكان الإدارات من خلال عمل ذلك تطوير خطط طوارئ للحفاظ على الخدمات إذا ما ساءت الأمور و التفكير في سبل للاستجابة للطلب على الخدمات خلال فترات التغيير من خلال التواصل الجيد على سبيل المثل مع المواطنين
استخدام كفء للموارد: يجب أن تحدد إدارة المخاطر الكفؤة المخاطر الرئيسية لإنجاز مخرجات و نتائج البرنامج.	يمكن أن تساعد الإدارات في تحديد تلك النواحي التي تمت المبالغة في إدارتها أو التحكم فيها و من ثم يمكن تحرير الموارد لمعالجة النواحي الأكثر عرضة للمخاطر

([1])Bourn. J, Op. Cit; 2000, P37.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مجال النشاط	الدور الذي يمكن أن تساعد فيه إدارة المخاطر
إدارة أفضل للمشاريع: تتوافر مخاطر تأخر التسليم أو تجاوز الميزانية أو عدم الوفاء بمتطلبات الجودة أو المتطلبات التشغيلية في ظل كافة أنواع المعدات وتكنولوجيا المعلومات ومشاريع الإنشاءات.	يمكن أن يساعد تقييم المخاطر عند مرحلة الجدوى والتقييم على تطوير التنبؤات، وزيادة منح المخاطر للأطراف الأكثر قدرة على إدارتهم، كما يساعد في توضيح المسؤوليات عن إدارة المخاطر المحددة.
تقليل الفاقد والاحتيال و ضعف القيمة مقابل المال: تحتاج الإدارات بانتظام إلى تقييم سواءأكانت ضوابط الإدارة الداخلية موثوقة و كافية للحد من مخاطر الاحتيال و المخالفات و الهدر	تتضمن إدارة المخاطر الفعالة تقييما منتظما لمقاييس الأداء والعمليات والنظم الأخرى التي تدعم تقديم خدمات و مخرجات برامج و أهداف الإدارة، ويمكن أن تساعد من خلال عمل ذلك في تقييم موثوقيتهم و كيفية دعمهم.
الابتكار: إن عدم القدرة على الابتكار يعد مخاطرة في حد ذاته ، إذا لم تستطع الإدارات على سبيل المثال مواكبة التطورات في استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى درجة عدم إدراكها للتحسينات في الكفاءة وتقديم الخدمات التي تتيحها مثل تلك التطورات التكنولوجية.	تتطلب إدارة المخاطر تقييما لمجموعة من الخيارات في ضوء الفرص المحتملة لتحسين تقديم الخدمات ومخرجات البرامج وما يتطلب القيام به لإدارة المخاطر المرتبطة بكل خيار، ولعمل ذلك يمكن تقديم إطار لتبنى مزيدا من الطرق المبتكرة و إدارة المخاطر المرتبطة بهم.

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن إدارة المخاطر تساهم وبشكل كبير في تحسين دور الإدارات داخل الوحدات الحكومية حيث توفر ضمان لتجنب المخاطر من خلال توفير مجموعة من الإجراءات التي تحد من خطورتها، وكما تساعد في تحديد وتقيم جدوى المشاريع والتنبؤات عن المخاطر الناتجة من تلك المشاريع وتشجع أيضا على الابتكار داخل تلك الوحدات من خلال تقيمها لعدد من الخيارات للاستغلال الفرص المتاحة أمام تلك الإدارات حيث في حاله عدم استغلال تلك الفرص يمكن أن تؤدي هذه الفرص خطورة على الوحدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني

المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

تمهيد:

شهدت المراجعة الداخلية تطورات كبيرة في المنظمات نتيجة تطور بيئة الأعمال والحياة العامة، وفي السنوات الماضية تشير أدبيات المراجعة أن مدخل المراجعة المبنية على المخاطر يساهم بصورة فعالة في تقييم مستمر وتحسين عملية إدارة المخاطر مع إعطاء النصائح ولاقتراحات، ولاسيما من خلال الإشراف على الضوابط الداخلية التي أصبحت لا غنى عنه في إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية[1].

كما زاد الاهتمام بشكل كبير بدور المراجع الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر خاصة بعد تعرض العديد من الشركات والبنوك للإفلاس نتيجة حالات الغش، والأخطاء المحاسبية، وحالات الفساد الإداري والأخلاقي لإدارات الوحدات الاقتصادية ومكاتب المراجعة العالمية مما انعكس على تحقيق خسائر فادحة لأصحاب المصالح .

وتبع الانهيار المالي لهذه الشركات والمؤسسات العديد من الانتقادات لمهنة المراجعة ، خاصة مع إصدار المراجع الخارجي تقرير نظيف عن أداء هذه الشركات، كذلك أن انهيار واحد من أكبر مكاتب المراجعة الأمريكية أدى إلى تدخل الكونجرس الأمريكي بالتشريع من خلال إصدار قانون Sarbanes- Oxley عام 2002م بهدف تحسين حوكمة المؤسسات ، وتشكيل لجنةSarbox بهدف تخفيض عدم الشفافية في القوائم المالية، وتحسين التقارير المالية[2]، ويوضح الباحث دور المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

1) مفهوم المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

([1])Tusek, B. , Op .Cit ;2010,p1.

([2])سماح طارق أحمد حافظ ،"دور المرجعة الداخلية في الإفصاح عن الضعف الجوهري في الرقابة الداخلية على التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية "، **المجلة العلمية لتجارة والتمويل** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد الثاني ، العدد الرابع،2012، ص630.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2) دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

3) الإطار المقترح لدور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر بالوحدات الحكومية .

أولاً: مفهوم المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر .

يمثل مدخل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر أحد أهم المجالات المعاصرة للمراجعة الداخلية التي تبرز وتؤكد أهمية هذا الدور في إدارة المخاطر، وتأثير ذلك على إضافة قيمة للمؤسسة، حيث يبدأ هذا المدخل بالتركيز على أهداف المؤسسة والمخاطر التي تؤثر فيها، ومن ثم فحص نظم الرقابة الداخلية وبيان مدى ملاءمة هذه النظم لمواجهة تلك المخاطر[1].

تعتبر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية، حيث إنها لا تقدم فقط اقتراحات تتعلق بتخفيض المخاطر الحالية التي تهدد المؤسسة، بل تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، حتى تلعب دوراً أكثر فعالية في حماية المؤسسة من تأثيرات المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة وتدعيم استمراريتها[2]، وفي ضوء ما سبق يعرض الباحث بعض التعاريف التي تناولت مفهوم المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وكما يلي:

يشير أحد الباحثين أن المراجعة الداخلية على أساس المخاطر هي "المنهجية التي تتضمن إعطاء ضمانات بأن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة تدار في حدود رغبة المنظمة من المخاطرة[3].

ويرى احد الباحثين بأنها" نشاط مستقل وظيفياً والهدف هو إعطاء تأكيد موضوعي وتقديم المشورة إلى الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحسين الأنشطة ، كما تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال إتباع نهج متسق ومنهجي وتحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة[4].

ويتضح مما سبق يمكن للباحث أن يعرف المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأنها "نشاط مستقل يتمثل في تقديم ضمان موضوعي إلى الإدارة من خلال توفير تأكيد عن فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة، من خلال معالجة المخاطر الرئيسية بشكل ملائم بما يحقق أهداف المؤسسة، وأن

([1])عبد ناصر محمد سيد درويش ، مرجع سبق ذكره ، ص54.

([2]) شيماء هشام عبد اللطيف خميس، مرجع سبق ذكرة ، ص .

([3])Griffiths, D. ," Risk Based Internal Auditing", **Three views on implementation**, Version 1.0.1, 15 March 2006,p1.

([4])Tusek , B., Op. Cit,2010,p6.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إجراءات الرقابة الداخلية تعمل بفعالية جيدة، وتساعد الادارة في الحد من الانتكاسات، والازمات التي تتعرض لها المؤسسة، لأنها تستطيع الوصول إلى جميع أنشطة المؤسسة ولمعرفتها المسبقة بأهدافها، والخطط والسياسات المطبقة داخل المؤسسة .

ثانياً: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

تلعب المراجعة الداخلية دورا كبيرا في تحديد المخاطر للوحدات الحكومية وكذلك تعمل على تحديد المجالات الرئيسية التي من شأنها تحسين عمليات إدارة المخاطر، وتتطلب المعايير المهنية من وظيفة المراجعة الداخلية تحديد وتحلل المخاطر وتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر والتي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف الوحدات، كما أن المراجعين الداخليين يضيفون قيمة إلى الوحدات الحكومية من خلال توفير ضمانات بأن للمخاطر التي تتعرض لها تم تفهمها وإدارتها بشكل صحيح ويتطلب الالتزام التنظيمي القوي لإدارة تطوير ثقافة على أساس المخاطر داخل الوحدات الحكومية[1].

كما وأوضح معهد المراجعين الداخليين (IIA) أن الدور الرئيسي لأنشطة المراجعة الداخلية هو تقديم تأكيد موضوعي إلى الإدارة عن فعالية أنشطة إدارة المخاطر وأنها تدار بطريقة مناسبة ونظم الرقابة الداخلية تعمل بفعالية، ويتمثل دور المراجعة الداخلية في تقديم النصائح والاستشارات لتحسين إدارة المخاطر والرقابة عليها[2].

وتؤدي أيضا المراجعة الداخلية دورا هاماً في الكشف ومنع الغش الذي يمثل التحدي الأكبر في اداء الوحدات الحكومية من خلال تحديد الطرق التي تم بها السرقة أو الخسارة و تحديد ما إذا كان

([1])Kobushingye,O.,"Audit Practice and Financial Performance of an Organisation A Case Study of Mayanja Memorial Hospital in Mbarara Municipality", A Researchpr Oposal Submitted to The Faculty of Business and Devel Opment in Partial Fulfillmentof of The Requirements **For The Award, of Diploma of Business Administra Tion of** ,Bishop Stuart University , May 2014, p11.

([2])Institute of Internal Auditors IIA ,**"The Role of Internal Auditing in Enterprlse Risk Management"**, Retrieved From , 2004, p5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يمكن للإجراءات الرقابية القائمة إدارة للمخاطر فعالة لمنع المخالفات المالية والإدارية لمستوى مقبول[1].

وتنطوي وظيفة المراجعة الداخلية على المحاسبة والتقييم المستقل والمستمر لأنشطة الوحدات وذلك لحماية الأصول وضمان كفاءة تشغيل جميع الأنشطة، وكما أن نطاق للمراجعة الداخلية واسع ويشمل الاعتبارات عديدة مثل كفاءة العمليات، والاعتماد على معايير إعداد التقارير المالية للجهات الحكومية، من أجل الردع والتحقيق في الغش وحماية المال العام ومواجهة المخاطر وضمان الامتثال للقوانين والأنظمة القائمة[2].

الاتجاه الحديثة في الإدارة المالية في الوحدات الحكومية إلى زيادة التركيز على المراجعة والرقابة أداء الميزانيات، أساس الاستحقاق المحاسبي والمساءلة عن النتائج، ولقد ترتب على ذلك الحاجة إلى أنماط جديدة من المراجعة الداخلية ، وبالتالي فإن المراجعة الداخلية الحديثة يجب أن تذهب إلى ما وراء مراجعة الالتزام والتشريعات والقوانين إلى تقييم فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في أداء تلك الوحدات[3].

وتشارك المراجعة الداخلية بصورة أساسية في إدارة المخاطر الوحدات الحكومية من خلال ابلاغ الإدارة العليا إلى المخاطر الهامة والتي تؤثر على أهداف وعمليات الوحدات، ويؤكد البعض على ضرورة تطوير المراجعة الداخلية واتساعها لتشمل ممارسات جديدة لم تكن من قبل موجودة مثل مراجعة تصنيف المخاطر وإعطاء ضمانات بشأن إدارة المخاطر والتقرير عنها[4].

كما يمكن للمراجعة الداخلية أن تشارك في جميع المراحل الإستراتيجية في عملية إدارة المخاطر بداية من التأكد على أن المخاطر المترتبة على الأحداث السلبية قد تم تحديدها بدقة، وثم التأكد على أن

([1])Komwereko,S.,” Internal Auditing and Performance of Local Governments in Uganda. A Case of Sheema District Local Government ”, A Research Report Submitted to The Requirements Faculty of Business and Devel Opment Studies in Partial Fulfillment of Bishop Degree in Business Administra Tion, of ’, **For The Award of Bachelors** Stuart University, May 2013.p12.

([2])Cerasoli, G.,& Mocavini,” Il Public Internal Financial Control: un modello evoluto di Controllo Interno” Ufficio per il **controllo gestione servizio studi** ,Rome, Italy: Ministero dell Economia e delle Finanze, Dipartimento di Ragioneria Generale dello Stato، Ottobre2008,p 1-25 **, www. rgs. Mef . gov . it**

([3])The Institute of Internal Auditors ,"Standards for the Professional Practices of Internal Auditing ",Altamonte Springs ,Florida , Inc ,2002,p2.

([4])ياسر محمد سمرة ، " إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة المخاطر الأعمال في الشركات المصرية "،المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،العدد الثالث ،2011، ص360 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطر قدتم تقييمها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة ، وانتهاء إلى إبداء الرأي عن أن المخاطر العالية قد تم تدنيتها إلى أدنى حد ممكن، وثم الرقابة على المخاطر التي تم تدنيتها وتقييمها وتقييم عملية التقرير عن المخاطر، ثم إيصال المعلومات في الوقت المناسب لإدارة بما يمكنها من ترشيد قراراتها وأحكامها[1].

وقام معهد المراجعين الداخلين بأمريكا بالتعاون مع معهد المراجعين الداخلين بإنجلترا وإيرلندا بإصدار توجيه حول دور المراجعة الداخلية في أنشطة إدارة المخاطر على مستوى الوحدة ككل، وتم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات طبقا لمستوى مسؤولية المراجعة الداخلية ، حيث أشار إلى أن المراجعة الداخلية من خلال دورها التأكيدي والاستشاري تساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر الوحدة ، يمكن توضيح الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وكما موضح في الجدول التالي[2]:

جدول رقم (6)

الأدوار الأساسية لمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

الأدوار التي يحظر على المراجعة الداخلية القيام بها	الأدوار للمراجعة الداخلية باستخدام الضمانات (الدور الاستشاري)	الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر (الدور التأكيدي)
1. وضع مستوى المخاطر في حدود الرغبة المنظمة . 2. تنفيذ الاستجابات للمخاطر نيابة عن الإدارة . 3. اتخاذ قرارات لمواجهة المخاطر 4. تحمل المسؤولية عن إدارة المخاطر. 5. ترتيب تنفيذ عمليات إدارة المخاطر 6. التحكم في ضمانات إدارة المخاطر	1. تسهل عملية تحديد وتقييم المخاطر 2. دعم عملية إعداد التقارير عن المخاطر 3. تدريب الإدارة ومساعدتها في إجرءات الاستجابة للمخاطر 4. حماية وتطوير إطار إدارة المخاطر المنظمة . 5. تنسيق أنشطة إدارة المخاطر المنظمة 6. تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر التي تعتمد عليها الإدارة . 7. تأييد أنشاء إدارة المخاطر المنظمة	1. إعطاء تأكيد عن عمليات إدارة المخاطر. 2. إعطاء تأكيد بأن يتم تقييم المخاطر بشكل الصحيح . 3. تقييم عمليات إدارة المخاطر. 4. تقييم التقارير عن المخاطر الرئيسية 5. مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية .

([1])رضوه أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

([2])The Institute of Internal Auditors, Op. Cit ; 2004 ,p3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصدر (The Institute of Internal Auditors،2004)

ويتضح للباحث من الجدول أعلاه أن المراجع الداخلي يمكن أن يزيد من دوره في إدارة المخاطر ولكن في حدود محدودة ، أي يجب على المراجع الداخلي عدم معالج أي نوع من المخاطر نيابة عن الإدارة حيث أن معالجة المخاطر تقع ضمن مسؤولية الإدارة نفسها ، كما أن ينبغي أن يكون طبيعة ومسؤوليات عمل المراجع الداخلي تم توثيقه في دليل المراجعة وتم موافقة عليه من قبل لجنة المراجعة أو الإدارة العليا ، وان لا يعطي أية ضمانات موضوعية عن أي عمل إدارة المخاطر يقع ضمن مسؤولية الإدارة نفسها ، وذلك من المحافظة على موضوعتيها واستقلاليتها.

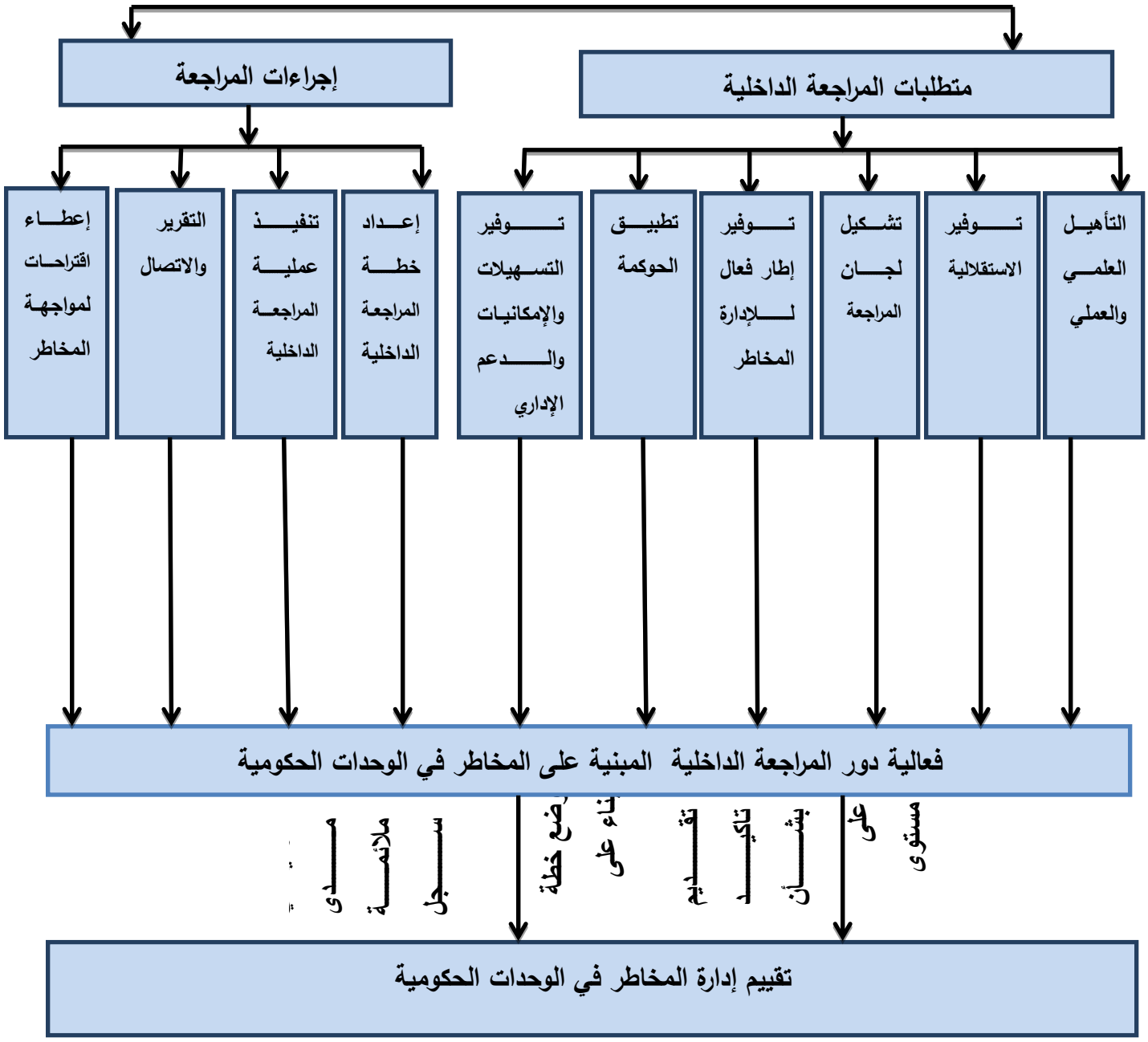
ثالثاً: الإطار المقترح تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر بالوحدات الحكومية:

تتعرض الوحدات الحكومية لعدد من المخاطر عند قيامها بتنفيذ أعمالها ، وهوما تعرض له الباحث في الفصل الاول، والتي تختلف بأختلاف نوع النشاط داخل كل وحدة، و تواجه هذه الوحدات العديد من المشاكل والمعوقات وخاصة من كثرة الأخطاء وعمليات الغش والتلاعب الأمر الذي يحتاج إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة في تقييم إدارة المخاطر بتلك الوحدات، ويرى الباحث أن تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر يتطلب توفير مجموعة من متطلبات التي يجب لتطبيق هذا الاطار وكذلك الاجراءات الواجب تنفيذها التي تساعد في تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم ادارة المخاطر ، والشكل التالي يوضح هيكل الإطار المقترح :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (1)

إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية



إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لتفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ، فقد اقترح الباحث أطار يعتمد على توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية لقيام المراجعة الداخلية بدور فعال في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية والتي تعتبر مؤثرة في فعالية أداء المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ، وايضا هناك إجراءات لابد للمراجع الداخلي من تنفيذها تمكنه من أداء عمله بطريقة صحيحة وفعالة تجاه المخاطر التي تتعرض لها الوحدة ،وعلية يقترح الباحث على إدارة الوحدات الحكومية وان توفر تلك المتطلبات ، كذلك يوصي الباحث إدارات المراجعة الداخلية العاملة داخل الوحدات الحكومية تطبيق اجراءات المقترحة في هذا الاطار لفرض تطوير اداءها .

ويتضح دور المراجعة الداخلية المبنية على إدارة المخاطر ، في تقديم تأكيد عن فعالية وكفاءة عمليات إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ، ويعد دور المراجعة الداخلية في تعامل مع المخاطر احد الأدوار الحديثة في مهنة المراجعة الداخلية ، ويمكن أن تقدم المراجعة الداخلية المساعدة للإدارة من خلال الاقتراحات والخدمات الاستشارية فيما يتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها الوحدة والتي تحد من تحقيق أهدافها نظرا للارتباط تلك المخاطر بنشاط الوحدة ، وان المراجع الداخلي يمكن أن يستخدم خبرته في إدارة المخاطر أن يساهم في تقييم هذه المخاطر ومساعدة الإدارة في تحديد طرق الاستجابة المناسبة للمخاطر وكيفية التعامل معها ، و تساهم أنشطة المراجعة الداخلية تخفيض المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الوحدة ، ولكن يحضر على المراجعة الداخلية أن تقوم بدور تنفيذي وتتولى المسؤولية نيابة عن الإدارة بإدارة المخاطر وذلك أن إدارة المخاطر تعتبر من مسؤولية الإدارة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث

الدراسة التطبيقية

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة :

قام الباحث بأخذ عينة عشوائية وكما مبين أدناه:

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في الوحدات الحكومية في محافظة بابل بجمهورية العراق وعددها سبع وحدات ، وقد تم توزيع استمارات الاستقصاء على مدراء ومعاوني كلً من (الادارة العليا، والماليين، قسم المراجعة الداخلية) والمراجعين في قسم المراجعة الداخلية .

عينة الدراسة : قام الباحث بسحب عينة عشوائية على مجموعة من الدوائر الحكومية ، وبلغ حجم العينة الموزعة 114 استمارة وقد تم توجيهها إلى ثلاث فئات:

- مدراء ومعاوني الوحدات الحكومية.
- مدراء ومعاوني ماليين.
- مدراء وأعضاء قسم المراجعة الداخلية.

وبلغت نسبة الاستجابة من قبل أفراد العينة 89.4% أي 102 استمارة وبعد استبعاد الاستمارات الغير صالحة أصبح عدد الاستمارات الخاضعة لإجراء التحليل الإحصائي 90إستمارة استقصاء ، وفيما يلي نسبة عينة الدراسة :

بلغت الاستمارات المستلمة 102 استمارة بنسبة : 102/114=89.4% من إجمالي الاستمارات الموزعة .

بلغت الاستمارات الصالحة 90استمارة بنسبة : 90/102= 88.2% من إجمالي الاستمارات المستلمة .

ثانياً: أساليب تحليل البيانات المستخدمة في تحليل البيانات:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خضعت بيانات هذه الدراسة للأساليب الإحصائية المتعددة بهدف التحقق من صحة فروض الدراسة ، واعتمد الباحث على الأساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته وفروضه والتي تتمثل في الآتي :

- معامل الارتباط بيرسون: وتم استخدامه لاختبار الفرض الأول من فروض الدراسة ، ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها .
- اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثيرات المباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات، تم استخدامه الفرض الثاني .
- واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة .

ثالثاً : اختبار صحة الفروض:

الفرض الاول : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مديري ومعاوني إدارات(المراجعة الداخلية والإدارة العليا و الماليين) بالوحدات الحكومية دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر و متطلبات دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه باستخدام تحليل التباين في اتجاه واحد النتائج الخاصة بهذه الفروق كما هو موضح بالجدول التالي رقم (3):

جدول (3)

المتوسط والانحراف المعياري واقل قيمة وأعلى قيمة لاستمارة دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية وفقاً لآراء عينة البحث.

م	الركائز	نوع العينة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اعلي قيمة
1	المراجعة الداخلية دورا في إدارة المخاطر.	مدراء إدارة العليا ومعاونيهم	8	110.875	11.231	99.00	133.00
		مدراء الماليين ومعاونيهم	10	113.4	9.834	98.00	123.00
		مدراء وأعضاء المراجعة الداخلية	52	118.865	13.603	82.00	145.00
		Total	70	117.63	13.46	82.00	145.00

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الركائز	نوع العينة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اعلي قيمة
2	يتمتع قسم المراجعة الداخلية بالاستقلالية.	مدراء ومعاوني إدارة العليا	8	55.875	10.602	36.00	70.00
		مدراء ومعاونين الماليين	10	59.5	5.642	52.00	70.00
		مدراء وأعضاء إدارات المراجعة الداخلية	52	59.807	7.826	36.00	70.00
		Total	70	59.43	8.38	31.00	70.00
3	يتوفر لدي المراجع الداخلي التأهيل العلمي المناسب.	مدراءومعاوني إدارة العليا	8	36.625	8.07	18.00	44.00
		مدراء ومعاونين الماليين	10	38.9	7.866	18.00	45.00
		مدراء وأعضاء إدارات المراجعة الداخلية	52	39.307	7.299	14.00	45.00
		Total	70	38.89	7.54	14.00	45.00
4	يقوم المراجع الداخلية ببذل العناية المهنية الواجبة في أداء عملة.	مدراء ومعاوني إدارة العليا	8	26.375	2.825	23.00	30.00
		مدراء ومعاونين الماليين	10	27.2	2.097	23.00	30.00
		مديري وأعضاء إدارات المراجعة الداخلية	52	27.192	2.944	16.00	30.00
		Total	70	26.91	3.52	12.00	30.00

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يتضح من جدول رقم (3) أن متوسط الدرجات لركيزة المراجعة الداخلية دورا في إدارة المخاطر وفقاً لرأي مدراء ومعاونيهم إدارة العليا بلغ (110.875) ومدراء ومعاونين الماليين بلغ (113.4) ومدراء وأعضاء إدارات المراجعة الداخلية بلغ (118.865).
- وأن متوسط الدرجات لركائز يتمتع قسم المراجعة الداخلية بالاستقلالية وفقاً لرأي مدراء ومعاونيهم إدارة العليا بلغ (55.875) ومدراء ومعانين الماليين بلغ (59.5) ومدراء وأعضاء إدارات المراجعة الداخلية بلغ (59.807).
- أن متوسط الدرجات لمحور يتوفر لدي التدقيق الداخلي(المراجع الداخلي) التأهيل العلمي وفقاً لرأي مدراء ومعاوني الماليين بلغ (36.625) و مدراء معاوني الماليين بلغ (38.9) ومدراء وأعضاء إدارات المراجعة الداخلية بلغ (39.3.7).
- وبلغ متوسط الدرجات لركيزة يقوم المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة في أداء عملة المناسب وفقاً لرأي مدراء ومعاوني إدارة العليا بلغ (26.375) و مدراء ومعاونين الماليين بلغ (27.2) و مدراء وأعضاء إدارات المراجعة الداخلية بلغ (27.192).

الفرض الثاني : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين توفير متطلبات المراجعة الداخلية وتفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

ويتفرع منه الفروض التالية :

- لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية بين تأهيل المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
- لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية للاستقلالية المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية بين بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد المدرج النتائج الخاصة بهذه التأثيرات كما هو موضح بالجدول التالي :

1. لا يوجد تـأثير ذو دلالة إحصائية للاستقلالية المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستقلالية المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

جدول (4)

تـأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستقلالية المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية. (ن=70)

م	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.	R	R Square
1	بين	4837.150	1	4837.150	42.945	a 0.000	a 0.622	0.387
	داخل المجموعات	7659.193	68	112.635				
	المجموع	12496.343	69					

*** قيمة (F) الجدولية =4.00**

يتضح من جدول (4) التالي :

- باستخدام اختبار الانحدار البسيط أن قيمة (**F**) المحسوبة أكبر من قيمة (**F**) الجدولية حيث أن مستوي الدلالة (**sig**) والتي بلغت (0.00) أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود تـأثير ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بلغ تأثير االستقلالية المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية (0.387) بنسبة قدرها (38.7%) من التباين المفسر للمتطلبات.

2. لا يوجد تـأثير ذو دلالة إحصائية بين التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

جدول (5)

تـأثير ذو دلالة إحصائية بين التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

م	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.	R	R Square
1	بين	5186.741	1	5186.741	48.251	a 0.000	a 0.644	0.415
	داخل المجموعات	7309.602	68	107.494				
	المجموع	12496.343	69					

*** قيمة (F) الجدولية = 4.00**

يتضح من جدول (5)التالي :

- باستخدام اختبار الانحدار البسيط أن قيمة (**F**) المحسوبة أكبر من قيمة (**F**) الجدولية حيث أن مستوي الدلالة(sig) والتي بلغت (0.00) أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود تـأثير ذات دلالة إحصائية بين التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بلغ تأثير التأهيل العلمي والعملي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية (0.415) بنسبة قدرها (41.5%) من التباين المفسر للمتطلبات.

3. لا يوجد تـأثير ذو دلالة إحصائية بين بذل العناية المهنية والمهارة في عمل المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بذل العناية المهنية والمهارة في عمله المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

جدول (6)

تـأثير ذو دلالة إحصائية بين بذل العناية المهنية والمهارة في عمله للمراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

م	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.	R	R Square
1	بين	4038.678	1	4038.678	32.471	a 0.000	a 0.622	0.323
	داخل المجموعات	8457.665	68	124.377				
	المجموع	12496.343	69					

*** قيمة (F) الجدولية = 4.00**

يتضح من جدول (6) التالي:

- باستخدام اختبار الانحدار البسيط نجد أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية حيث أن مستوي الدلالة (sig) والتي بلغت (0.00) أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود تـأثير ذو دلالة إحصائية بين بذل العناية المهنية والمهارة في عمله المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بلغ تأثير بذل العناية المهنية والمهارة في عمله على المراجع الداخلي على دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية (0.323) بنسبة قدرها (32.3%) من التباين المفسر للمتطلبات.

يستخلص الباحث من الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مجموعة من دوائر الحكومية في محافظة بابل بجمهورية العراق، بهدف التعرف على دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، من خلال اختبار الفروض الدراسة ، الفرض الأول الذي يتمثل (لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مديري ومعاوني إدارات المراجعة الداخلية والإدارة العليا والماليين بالوحدات الحكومية دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومتطلبات دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية) واتضح من التحليل الاحصائي لا توجد فروق معنوية بين آراء العينة الدراسة (مديري وأعضاء المراجعين الداخليين و مدراء ومعاوني الإدارة العليا ومدراء ومعاونين الماليين في استمارة)، حول دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومتطلبات دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ، مما يؤكد صحة الفرض العدمي ،لذلك يتم قبوله ورفض الفرض البديل، أما الفرض الثاني الذي يتمثل (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توفير متطلبات دور المراجعة الداخلية وتفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية)، واتضح من التحليل الاحصائي يوجد تأثير لتوفير متطلبات المراجعة الداخلي على دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، مما يؤكد عدم صحة الفرض العدمي، لذلك يتم رفضة وقبول الفرض البديل الذي هو (توجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توفير متطلبات دور المراجعة الداخلية وتفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية)، واتضح للباحث خلال اختبار الفروض الدراسة ونتائج التحليل الاحصائي أن هناك أهمية توفير متطلبات المراجعة الداخلية التي تم ذكرها من خلال الاطار المقترح من قبل الباحث لما لها من دور مؤثر في تفعيل دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج :

في ضوء تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة ، توصل الباحث إلى مجموعة من يمكن عرضها كالآت :

1. تساهم المرجعة الداخلية في تحديد المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية.
2. عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين آراء مديري وأعضاء المراجعين الداخليين ومدراء ومعاوني الإدارة العليا والمدراء والمعاونين الماليين في دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية وتحديد متطلبات المراجعة الداخلية .
3. وجود تـأثير ذو دلالة إحصائية بين التأهيل العلمي للمراجع الداخلي ودوره في تقييم إدارة المخاطر .
4. وجود تـأثير ذو دلالة إحصائية بين استقلالية المراجع الداخلي ودوره في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
5. وجود تـأثير ذو دلالة إحصائية بين بذل العناية المهنية والمهارة في عملة المراجع الداخلي ودوره في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
6. تعد ركيزة التأهيل العلمي والعملي المناسب هو أقوى المتغيرات تأثيراً على دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر.

ثانياً: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة ، يمكن للباحث صياغة التوصيات التالية:

1. ضرورة تفعيل دور المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية وفقاً للتطورات التي طرأت عليها ، وعلى رأسها المراجعة الداخلية المبنية على إدارة المخاطر وتهيئة البيئة المناسبة مع توفير الموارد المالية المناسبة لها وتوفير هيكل تنظيمي مستقل.
2. التقييم الدوري والمستمر لوحدات المراجعة الداخلية داخل الوحدات الحكومية للوصول إلى نقاط الضعف ومحاولة تطويره.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. يجب على إدارات الوحدات الحكومية التفهم لدور الحيوي المراجعة الداخلية داخل الوحدات الحكومية والعمل علي تطويره واستقلاليته ، والالتزام بتنفيذ التوصيات الصادرة عن وحدات المراجعة الداخلية.
4. ضرورة تطوير العاملين في وحدات المراجعة بزيادة إشراكهم في دورات للحصول على الشهادات المحاسبية المختلفة وبالخصوص الشهادات الخاصة بالتدقيق المراجعة الداخلية وعمل دورات لتوعيتهم بمدى أهمية معرفة معايير المراجعة الداخلية .
5. تحديث مناهج كلية الادارة والاقتصاد وتطعيمها بالمناهج والنظم الحديثة ، والاهتمام بتدريس مقررات المراجعة الداخلية بالجامعات للحصول على درجة البكالوريوس تخصص المراجعة الداخلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع :

اولاً: مراجع باللغة العربية :

1. جرامين جميل ، " دليل الحوكمة والمؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي"، متاح على الموقع الالكتروني www.grameen-jameel.com ، في 2014/3/16.

2. جمعة سعد سليمان، "تحليل لمدى إدراك المراجعين الداخليين لمسئولياتهم في إدارة المخاطر وتأثر ذلك على قيمة المنشأة "، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،2010.

3. حسام السعيد السيد محمد المتوكل ، "نموذج مقترح لقياس أثر دور المراجعة الداخلية على إضافة قيمة للمنشأة "، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة الحلوان، 2011.

4. سماح طارق أحمد حافظ ،"دور المرجعة الداخلية في الإفصاح عن الضعف الجوهري في الرقابة الداخلية على التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية "، **المجلة العلمية لتجارة والتمويل** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ،2012.

5. دعاء محمد حامد النجار ،" إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية على أساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية" ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، 2013.

6. رضوة أحمد ماهر محمد عبد الدايم ، "معايير مراجعة إدارة المخاطر الأداء في قطاع الخدمات الحكومية " ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، 2012م.

7. زكي محمد مبارك عوض ،"دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2005.

8. شيماء هشام عبد اللطيف خميس، "إطار مقترح لتفعيل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لدعم الاستمرارية " ، **رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2012م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9. ياسر محمد سمرة ، " إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة المخاطر الأعمال في الشركات المصرية "،**المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،العدد الثالث ،2011.

10. عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب ، **"تقييم وإدارة المخاطر"**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة جامعة القاهرة ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، إبريل 2008.

11. عبد الناصر محمد سيد درويش ، " دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية " ، **مجلة المحاسبة والمراجعة** ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ديسمبر 2013.

12. غريب جبر جبر غنام ،"تفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر باستخدام نموذج تحليل آثار الإخفاق " ، **المجلة العلمية التجارة والتمويل** ، كلية التجارة – جامعة طنطا ، المجلد الأول ، العدد الثالث ، 2013.

13. كريمة على جوهرة ، حكم الشوابكة ، "تحليل مخاطر التكنولوجية كمدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوائر التسجيل العقاري في بعض الجامعات الأردنية الخاصة **" مجلة الدراسات المحاسبية والمالية** ، المجلد9، العدد 26، 2011.

14. محمود جاسم الصميدعي و أحمد شاكر العسكري ، "مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال " ، **مجلة الدراسات المالية والتجارية** ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، العدد الثاني ، 2008.

15. محمد علي محمد علي ، " إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية – مدخل لتعظيم القيمة " **، رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2005.

16. نهال أحمد الجندي ،" تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر " ، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة** ، كلية التجارة بنات ، جامعة الأزهر، العدد الثالث ، يوليو 2008.

17. هناء عبده خليل حسانين الجارحي ،"تقييم مدى فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية باستخدام منهج التحليل الهرمي – مع دراسة تطبيقية "، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ،كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، 2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

18. صالح عبد الخلايلة ، وآخرون،" **إستراتيجية إدارة المخاطر لوزارة التربية والتعليم**" عمان ، الأردن ،2013، ص6، متـــاح علـــى الموقـــع. http://www.moe.gov.jo/Files/(23-9-2012)(7-46-26%20AM).doc

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية :

1. Beasley, M. & Hermanson, D. ," The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function" ,**Institute of Internal Auditors (IIA) Research Foundation and the assistance**, February 2006.
2. BENEŠ, V.," " Internal Audit and ITS Approach to The Risk Mitigation ", **Jo ur na l of I nt er di sc ip L ina ryr ese arc h** , 2010.
3. Bourn. J," Supporting innovation: Managing risk in government departments" LONDON: The Stationery Office National Audi Office ،17 August 2000.
4. Cerasoli, G.,& Mocavini," Il Public Internal Financial Control: un modello evoluto di Controllo Interno" Ufficio per il **controllo gestione servizio studi** ,Rome, Italy: Ministero dell Economia e delle Finanze, Dipartimento di Ragioneria Generale dello Stato، Ottobre2008,p 1-25 ، **www. rgs. Mef . gov . it**
5. COSO's "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , New York, NY , September, 2004.
6. Deloitte, Internal audit in the public sector, **The quiet revolution**, February 2011, available on the website: http://www.deloitte.com.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

7. Egyptian Risk Management Association (ERMA) ، 2002**, www.erma-egypt.org.**
8. Griffiths, D. ," Risk Based Internal Auditing", **Three views on implementation**, Version 1.0.1, 15 March 2006.
9. Kobushingye,O.,"Audit Practice and Financial Performance of an Organisation A Case Study of Mayanja Memorial Hospital in Mbarara Municipality", A Researchpr Oposal Submitted to The Faculty of Business and Devel Opment in Partial Fulfillmentof of The Requirements **For The Award, of Diploma of Business Administra Tion of** ,Bishop Stuart University , May 2014.
10. Komwereko,S.," Internal Auditing and Performance of Local Governments in Uganda. A Case of Sheema District Local Government ", A Research Report Submitted to The Faculty of Business and Devel Opment Studies in Partial Fulfillment of Requirements , **For The Award of Bachelors** 'Degree in Business Administra Tion, of Bishop Stuart University, May 2013.
11. Rick Gorvett, et al," Enterprise Risk Management: Hollow Tree or Giant Redwood", **Forum Chicago**, March 7, 2008.
12. Ross ,W.،" Culture Change for Enterprise Risk Management", **Online Magazine FOR Public Risk Management**, February 2007.
13. Simona , G . , Elisabeta , B., " Role of Infernal Auditing in Risk Management in The Public Sector and Local Entities – Case Study Bihor County " , 2013 available onlineat : **http://ideas.repec.org/a/ora/journl/v1y2013i1p1324-1333.html**.

www.manaraa.com

14. The Institute of Internal Auditors , International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards), 2010, P38. , **www.theiia.org**

15. The Institute of Internal Auditors ,**"Standards for the Professional Practices of Internal Auditing ",Altamonte Springs** ,Florida , Inc ,2002,p2.

16. Turlea, E. & Stefanescu, A. ," Internal Audit and Risk Management in Public Sector Entities ,Between Traditon and Actualiy", **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica** ,Vol 11,No1, 2009 ,p210.

17. Tusek, B.," The Role of Interanl Audit Function in Risk Management Process : Croatia and Europe Comparison ",**Managerial Auditing Journal**,vol.22,2013,p22-44.

18. Victorian Auditor-Generals Office,"Manging Risk Across the Public Sector ",Good Practics Judie: Auditing in the Public Interest , 2004 , p2 , Availa at ;**www.audit.ic .gov .an.**

19. Institute of Internal Auditors IIA ,**"The Role of Internal Auditing in Enterprlse Risk Management"**, Retrieved From , 2004 , p5.

www.manaraa.com