



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016  
توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية\*  
بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

**Employ Frameworks and Modern Standards in Evaluating Internal Control System  
Applied Research in The General Company for Vegetable Oil Industry**

أ.د. نزار فليح حسن

عبير خالد أحمد  
باحث

**المستخلص**

في ظل عالم الأعمال اليوم الذي يواجه التحديات والمنافسة الشديدة نتيجة للتطور التقني والمعلوماتي السريع ،  
توجب على المنظمات الإستجابة للمتغيرات من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تحد من آثار المخاطر  
وتفعيل دور نظام الرقابة الداخلية كي يساهم في الكشف المبكر عن المخاطر والحد من النتائج السلبية المتوقعة .  
وجاء هذا البحث ليتصدى للمشكلة التي تواجه المنظمات التي لا زالت تتبع الأساليب التقليدية في أنشطتها الرقابية  
وعدم إلمام إدارتها والعاملين فيها بأهمية وجود إدارة للمخاطر ونظام رقابة داخلية يأخذ بنظر الإعتبار هذه  
المخاطر واقتصار عمل المدققين الداخليين على كشف المخالفات وعمليات الإحتيال والرقابة الروتينية للنشاط  
التشغيلي ، في حين يتطلب اتباع آليات لتفعيل دور نظام الرقابة الداخلية لمواجهة التحديات من خلال قيام  
المدققين الداخليين إعطاء ضمان على عمليات إدارة المخاطر وأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح وتقوم  
عمليات إدارة المخاطر . هدف البحث الى وضع إطار مقترح لنظام الرقابة الداخلية طبقاً لمفهوم إدارة مخاطر  
المشروع (ERM) ومعايير الأيزو الدولية الخاصة بإدارة المخاطر في هذا الإطار وآلية مقترحة لتقويمه من قبل  
قسم التدقيق الداخلي .

**ABSTRACT**

In light of today's business world, who faces challenges and intense competition as a result  
of the rapid evolution of technical and informational, organizations had to respond to  
variables through the adoption of modern management techniques that reduce the effects of  
risks and activating the role of the internal control system in order to contribute to the early  
detection of risks and reduce the negative results expected .The research is to address the  
problem faced by organizations which still follow the traditional methods in the control  
activities, and the lack of knowledge of the management and their staff of the importance of  
the existence of risk management and internal control system takes into account these risks,  
and the limiting of work of the internal auditors to detect irregularities, fraud, and routine  
control for operational activity . While that requires a mechanisms to activate the role of the  
internal control system to face the challenges through the internal auditors to give assurance  
on risk management processes, risk assessment being properly done, and evaluate the risk  
management processes. The research aims to establish a proposed framework for of internal  
control system according to the concept of enterprise risk management (ERM) with the  
recruitment of international ISO standards for the risk management in this context and  
proposed mechanism to evaluate the internal control system by the internal audit department.

\*بحث دبلوم عالي معادل للماجستير

### 1- منهجية البحث والدراسات السابقة

#### 1-1 مشكلة البحث : يتناول البحث المشكلات الآتية :

1. إن اعتماد العناصر التقليدية في نظام الرقابة الداخلية والتقييم التقليدي وعدم أخذ المخاطر بنظر الاعتبار , يؤدي الى زيادة المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمات ومن ثم هدراً للأموال وتهديداً لخطط التطوير والتنمية المراد تحقيقها للوصول إلى الأهداف التي وضعتها.
2. عدم وجود إطار واضح ومتكامل لنظام الرقابة الداخلية في المنظمات وفقاً لما جاء بإطار إدارة مخاطر المشروع (ERM) ومعايير الأيزو ذات الصلة الامر الذي يؤدي الى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية لتلك المنظمات وزيادة حدة المخاطر الداخلية والخارجية .

#### 1-2 أهمية البحث : تأتي أهمية البحث من :

1. أهمية نظام الرقابة الداخلية الذي يُعد الوسيلة الأساسية التي تساهم في تخفيض المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمات , وذلك من خلال تطويره ووضع هيكل يوضح مفاهيمه وإجراءاته طبقاً لإطار إدارة مخاطر المشروع (ERM) ومعايير الأيزو ذات الصلة.
2. أهمية معرفة مدى إمكانية الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في تحجيم المخاطر المتوقع حدوثها والسيطرة عليها.

#### 1-3 فرضية البحث : يستند البحث الى الفرضية الأساسية الآتية :

- تطبيق وتقويم نظام الرقابة الداخلية باستخدام الأدوات الحديثة يؤدي الى الكشف عن المخاطر وعن نقاط القوة والضعف فيه ويساعد الإدارة على إتخاذ قرارات رشيدة .

#### 1-4 أهداف البحث : يهدف البحث إلى :

1. إمكانية وضع إطار مقترح لنظام الرقابة الداخلية طبقاً لمفهوم إدارة مخاطر المشروع (ERM) مع توظيف معايير الأيزو الدولية الخاصة بإدارة المخاطر في هذا الإطار مع وضع آلية مقترحة لتقويمه من قبل قسم التدقيق الداخلي .
2. تشجيع إدارات الشركات الصناعية العامة على تبني الإطار المقترح لمكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإدارة مخاطر المشروع ومعايير الأيزو ذات الصلة لأهميته في نشر الوعي ومبادئ ثقافة ادارة المخاطر وإنشاء نظاماً رقابياً محكماً وتحقيق أهداف الشركة.

#### 1-5 أساليب جمع البيانات

- القوانين والتعليمات ذات العلاقة بموضوع البحث والمعايير والنشرات الدولية ذات العلاقة بموضوع البحث, الكتب والاطاريح والرسائل والدوريات العربية والأجنبية الموجودة في المكتبات , اللقاءات والمقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة , الكتب والدوريات الأجنبية المنشورة على الشبكة الدولية للمعلومات, آراء الخبراء والمختصين بموضوع البحث من اكاديميين ومهنيين .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016  
توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تفويم نظام الرقابة الداخلية\*  
بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

1- 6 أسلوب البحث : يتألف أسلوب البحث من جانبين :

1. الجانب النظري : تم إستخدام المنهج الإستقرائي للمعلومات التي تم الحصول عليها ومن عدة مصادر .
2. الجانب التطبيقي : تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراءات نظام الرقابة الداخلية المعتمدة في الشركة عينة البحث .

1- 8 مجتمع البحث وعينته :

يتمثل مجتمع البحث في الشركات الصناعية العامة العاملة في العراق وقد تم إختيار الشركة العامة للزيوت النباتية عينة البحث لأنها الشركة المحلية الوحيدة في حجم النشاط والإنتاج المتخصص في هذه المنتجات وكونها من شركات التمويل الذاتي وتتضمن عدة معامل وأنواع من المنتجات المتخصصة ، وكونها تواجه تحديات السوق ما بعد التغيير (2003) وحاجتها الى تطوير نظام الرقابة الداخلية في ظل تبني إدارة المخاطر .

1-7 الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات تناولت جوانب ومجالات مختلفة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية نذكر منها فيما يخص الدراسات العراقية والعربية :

1. دراسة الخيرو (2012) بعنوان : (تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO).
  2. دراسة محمد (2012) بعنوان : (دور أجهزة الرقابة الداخلية في ادارة المخاطر).
  3. دراسة الجوهر والعقدة (2011) بعنوان : (إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر).
  4. دراسة رضوان (2012) بعنوان : (أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية) دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة.
- أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فنذكر منها :
1. دراسة (Sarens & et al , 2010)

Risk Management and Internal Control in the Public Sector

عنوان الدراسة : (إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في القطاع العام)

2. دراسة (Thompson , 2013)

A Conceptual Framework of Potential Conflicts with the Role of the Internal Auditor in Enterprise Risk Management

عنوان الدراسة : (إطار مفاهيمي للنزاعات المحتملة في دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية)

## 2- إدارة المخاطر ومعايير الأيزو

### 2-1 تعريف الخطر

عرّف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) المخاطر بأنها: «أحتمال حدوث أي أحداث سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف ، وتقاس المخاطر بتأثيرها واحتمالات حدوثها»(IIA,2010:37).  
أما تعريف COSO للخطر بأنه «احتمال أن حدثاً سيحدث ويؤثر سلباً على تحقيق الأهداف والتي قد تمنع إنشاء القيمة أو تضعف القيمة الموجودة» (4: COSO,2004).

### 2-2 أنواع المخاطر

من وجهة نظر المنظمة ككل ، يستخدم تصنيف المخاطر الآتي في كثير من الأحيان (Walker&Shenkir,2011: 5) (Passenheim,2013:16-17):

1. المخاطر الإستراتيجية: وأمثلتها المخاطر المتعلقة بالاستراتيجية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية وظروف السوق الدولية ، ويمكن أن تشمل خطر السمعة ، خطر القيادات، خطر العلامة التجارية، وتغير احتياجات العملاء ، الإتجاهات التنظيمية والسياسية.
  2. المخاطر التشغيلية: وأمثلتها المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية ، العمليات التجارية، التكنولوجيا، استمرارية الأعمال ، رضا العملاء ، الصحة والسلامة والبيئة ، نظم المعلومات ، فشل المنتجات / الخدمات ، الكفاءة، القدرة.
  3. المخاطر المالية: تتضمن المخاطر من التقلبات في العملات الخارجية ، وأسعار الفائدة والسلع؛ التضخم ، أخطاء أو نقص التقارير ، الضرائب ، وقد تشمل أيضاً مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، ومخاطر السوق.
  4. مخاطر المجازفة: وهي المخاطر التي يمكن التأمين عليها مثل الكوارث الطبيعية ،انخفاض قيمة الأصول المادية ، الإرهاب ، الحرائق وتدمير الممتلكات ، توقف الأعمال ، السرقات والجرائم.
- ولقد وضّح الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام الصادر عن لجنة الأنتوساي الفرعية بعض المخاطر النمطية التي تواجه الجهات الحكومية التي عادة ما تتم مواجهتها وكما موضح في الشكل (1) والمراد منها التوضيح لا الحصر:

الشكل (1) بعض المخاطر التي تواجه الجهات الحكومية



المصدر ( الأنتوساي, 2007: 8 )

## 2-3 معايير الأيزو

الأيزو منظمة تعمل على وضع المعايير، وتضم ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير، تم إيجاد هذه المنظمة في 1947 وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية، ومقرها جنيف سويسرا، بالرغم من أن الأيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية، ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين

(إما عن طريق المعاهدات أو المعايير القومية) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية (wikipedia).

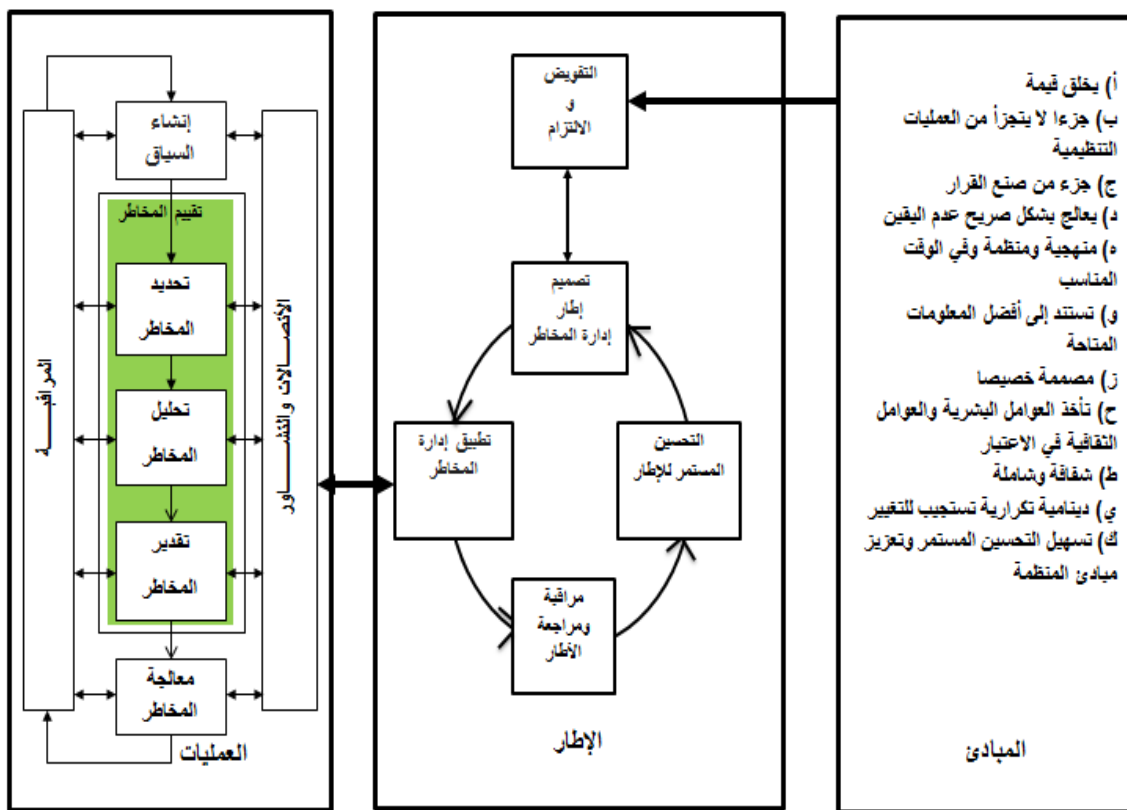
وقبل البدء بتوضيح المعيار (ISO 31000) (إدارة المخاطر - المبادئ والإرشادات) والمعيار (ISO 31010) (إدارة المخاطر - تقنيات تقييم المخاطر) والذي هو مصاحب للمعيار ISO 31000 , لا من الإشارة إلى ما يتضمنه الدليل (ISO 73) (إدارة المخاطر - المفردات).

إذ يقدم هذا الدليل المفردات الأساسية لتطوير فهم مشترك بشأن مفاهيم إدارة المخاطر والمصطلحات لدى المنظمات ووظائفها، وعبر أنواع مختلفة من التطبيقات.

### 2-3-1 المعيار (ISO 31000) إدارة المخاطر - المبادئ والإرشادات<sup>1</sup>

يوصي هذا المعيار المنظمات بتطوير وتنفيذ وتحسين مستمر لإطار العمل الذي يهدف إلى توحيد عملية إدارة المخاطر في الإدارة عموماً مع الأخذ بنظر الاعتبار الاحتياجات المختلفة للمنظمة ، ويتضمن إطار إدارة المخاطر بموجب هذا المعيار من (المبادئ ، الإطار ، العمليات) والشكل (2) أدناه يوضح العلاقة بين المبادئ والإطار وعمليات إدارة المخاطر وفقاً لما جاء في هذا المعيار:

الشكل (2) العلاقة بين مبادئ إدارة المخاطر، والإطار والعمليات



<sup>1</sup> - The International Organization for Standardization ; International Standards 31000; 2009





## مجلة دراسات محاسبة ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016 توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية\* بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

المصدر (ISO 31000,2009:vii)

يوصي هذا المعيار المنظمات بتطوير وتنفيذ وتحسين مستمر لإطار العمل الذي يهدف إلى توحيد عملية إدارة المخاطر في الإدارة عموماً مع الأخذ بنظر الاعتبار الاحتياجات المختلفة للمنظمة ، وأهدافها على وجه الخصوص، البيئة والهيكـل والعمليات والوظائف والمشاريع، المنتجات والخدمات، أو الأصول وممارسات الموظفين الخاصة ، فهو يوفر مبادئ وخطوط توجيهية عامة لإدارة المخاطر التي يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة عامة أو خاصة أو مجتمع، جمعية أو جماعة أو فرد ، ولذلك فإن هذا المعيار ليس خاصاً بأي صناعة أو قطاع ، ويمكن تطبيقه طوال حياة المنظمة ولمجموعة كبيرة من الأنشطة وعلى أي نوع من المخاطر مهما كانت طبيعتها.

### 2-3-2 المعيار 31010 إدارة المخاطر - تقنيات تقييم المخاطر<sup>2</sup>

هذا المعيار الدولي هو لدعم المعيار ISO 31000 ، ويقدم إرشادات بشأن اختيار وتطبيق تقنيات منهجية لتقييم المخاطر ويعبر عن الممارسات الجيدة الحالية في اختيار واستخدام تقييم المخاطر. ويمكن الاضطلاع بتقييم المخاطر بدرجات متفاوتة من العمق والتفصيل وباستخدام واحد أو العديد من الوسائل تتراوح من البسيط الى المعقد ، وبصورة عامة ينبغي أن تظهر التقنيات المناسبة الخصائص التالية:

1. ينبغي أن يكون لها ما يبررها وبما يتناسب مع الحالة أو المنظمة قيد البحث .

2. ينبغي أن تقدم نتائج في شكل مما يعزز فهم طبيعة المخاطر وكيفية التعامل معها.

3. يجب أن تستخدم بطريقة قابلة للتحقق ، ويمكن تكرارها.

الموارد والقدرات التي يمكن أن تؤثر على اختيار تقنيات تقييم المخاطر ما يلي:

1. تجارب ومهارات وقدرات فريق تقييم المخاطر .

2. القيود على الوقت والموارد الأخرى داخل المنظمة .

3. الميزانية المتاحة إذا تطلب موارد خارجية.

مولفد وضح هذا المعيار (الإستخدام ، المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، القوة والضعف) لكل تقنية من هذه التقنيات كما وضّح أي من هذه التقنيات يمكن تطبيقها بقوة أو يمكن تطبيقها أو لايمكن لكل خطوة من خطوات تقييم المخاطر (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقدير المخاطر).

### 3 - الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية وإطار إدارة مخاطر المشروع (ERM)

#### 3-1 تعريف نظام الرقابة الداخلية

وضع معهد المدققين الداخليين (IIA) تعريف لنظام الرقابة الداخلية بوصفه «الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات الوحدة وضمان كفاءة استعمالها والتأكد من سلامة ودقة

<sup>2</sup>. The International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission ; International Standards 31010; 2009



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016 توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تفويم نظام الرقابة الداخلية\* بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

السجلات المحاسبية، بحيث تسمح بأعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها» ( التميمي ، 2006 : 81) .

كما عرفت لجنة ( COSO ) المنبثقة عن لجنة المنظمات الراعية المعروفة بلجنة تريدواي Treadway نظام الرقابة الداخلية بأنه : عملية تنتج وتتأثر بمجلس إدارة المنشأة وإدارتها وأفراد آخرين وتكون مصممة لتعطي تأكيداً معقولاً بخصوص تحقيق الاهداف في المجالات الاتية : إمكانية الاعتماد على التقرير المالي ، مقدار فعالية الاعمال وكفاءتها ، الالتزام بالقوانين والانظمة المطبقة (Whittington & Pany, 2008: 246).

كما تم تعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه «خطة المنظمة والطرائق التي تستعملها الوحدة لحماية موجوداتها وتزويدها بالمعلومات الدقيقة والموثوق بها ، لترقية وتحسين الكفاية التشغيلية وتشجيع ألتزام بالسياسات الادارية المفروضة» ( Romeny & Steinbart,2000: 253 ) .

### 3-2 أهداف نظام الرقابة الداخلية :

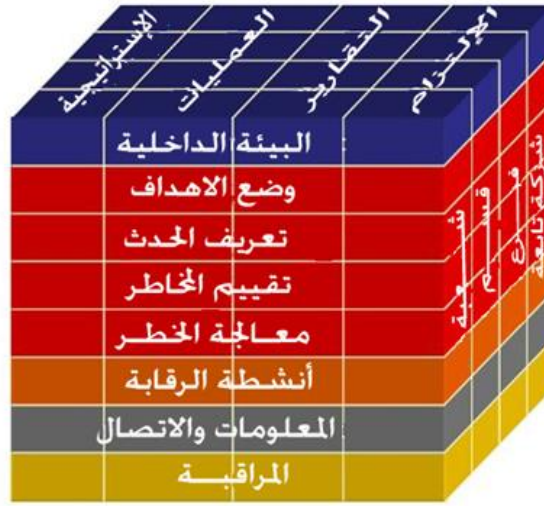
تُعد أنظمة الرقابة الداخلية ضرورية ومهمة جداً في الوزارات والمؤسسات والمنظمات ، وإن وجود نظام رقابة داخلية فعال فيها ، يساعدها في تحقيق أهدافها ، ورفع ربحيتها وادائها ، مع تقليل المفاجآت إلى الحد الأدنى ، كذلك المساعدة في التعامل مع بيانات اقتصادية وتنافسية متغيرة (ستينبارت ورومني، 2009: 278). وعليه فإن كفاءة وفعالية النظام الرقابي الموضوع سيؤدي كنتيجة حتمية إلى تحقيق أهداف رئيسية للمنظمة هي: (الثقة العالية في التقارير المالية المقدمة ، فعالية وكفاءة وكفاية العمليات ، الالتزام بالقوانين والأنظمة ) (Robertson & Louwers ,2002: 144 )

### 3-3 مكونات نظام الرقابة الداخلية

تعتبر من الأسس التي يتم بها قياس كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ، في عام 1992 أصدرت لجنة رعاية الشركات The Committee Sponsoring Organization of the Treadway Commission ومختصرها (COSO) ، تقريراً بعنوان (الاطار المتكامل للرقابة الداخلية) الذي يعتبر من التقارير الهامة التي ساهمت في الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية ، ووفقاً لهذا التقرير فقد حددت اللجنة مكونات نظام الرقابة الداخلية بخمس مكونات هي : ( بيئة الرقابة ، تقييم المخاطر ، الأنشطة الرقابية ، المعلومات والاتصالات ، المراقبة ) لكن القلق حول إدارة المخاطر أخذ في الازدياد في السنوات الأخيرة ، وأصبحت الحاجة إلى وجود إطار لإدارة مخاطر المشروع وتوفير مبادئ أساسية ومفاهيم ولغة مشتركة واضحة القيادة والتوجيه أكثر إلحاحاً ، إذ قامت لجنة (COSO) في عام 2002 بنشر ملخص للمفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة مخاطر المشروع (Enterprise Risk Management) ومختصرها (ERM) ، والمعدل عام 2004 حيث حددت ثمانية مكونات لها وأربعة أهداف إذ ابتكرت لجنة (COSO) الانموذج المبين في الشكل الآتي وهو مصفوفة ثلاثية الابعاد تعبر وتبين العلاقة بين ثلاث محاور تخص الشركة (الأهداف الأربعة وتتمثل بالأعمدة في أعلى الشكل، المكونات أو العناصر الثمانية والتي تتمثل بالصفوف الأفقية في المكعب ، البعد الثالث في المكعب والذي يمثل المنظمة ووحداتها).



الشكل (3) مكعب (COSO)



المصدر (COSO,2004:2)

3-4 مكونات إدارة مخاطر المشروع (ERM) وتمثل بالصفوف الأفقية في مكعب (COSO) والتي تتكون من ثمانية مكونات مترابطة يتم من خلالها وضع السياسات والإجراءات لتحقيق أهداف المنظمة وهي (البيئة الداخلية، وضع الاهداف، تحديد الحدث، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة) ، وكما مبين في الشكل (3) الآتي :

الشكل (4) المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر وفقاً لإطار COSO



المصدر (COSO,2004:2)

### 3-5 نظام الرقابة الداخلية على وفق ERM و ISO

إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية السليم لهما دور أساسي ومهم في تحقيق أهداف المنظمة ويسهمان في الحفاظ على استثمارات المساهمين وموجودات الشركة , إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية هما جزءاً لا يتجزء عن ERM , ويشمل ERM على نظام الرقابة الداخلية ليشكل مفهوم وأداة للإدارة أكثر قوة , فهي تخلق القيمة للمنظمة وتحافظ عليها وتكون أكثر فعالية عندما يتم بناءها في البنية التحتية للشركة وجزء من جوهرها(5:2007, NIVRA). إنّ إدارة مخاطر المشروع \_ الإطار المتكامل لـ COSO (2004) ليس بديلاً عن ولا يحل محل الرقابة الداخلية \_ الإطار المتكامل لـ COSO (1992) , إطار ERM يركز بشكل أوسع على إدارة المخاطر وهو يشمل إطار الرقابة الداخلية فضلاً عن التوسع بعنصر تقييم المخاطر ليشمل أربع عناصر (وضع الأهداف , تحديد الأحداث , تقييم المخاطر , معالجة المخاطر) (Protiviti,2006:20). وحيث لا يوجد إطار ملزم لإدارة



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016 توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تفويم نظام الرقابة الداخلية\* بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

المخاطر سيتم وضع إطار مقترح يجمع بين إطار إدارة مخاطر المشروع لـ COSO وبين معيار إدارة المخاطر ISO31000 والذي سيتكون من : (المبادئ , الإطار , العناصر).  
أولاً : المبادئ على المنظمة وفي جميع المستويات الإمتثال للمبادئ الآتية وتعد هذه المبادئ متطلبات للأداء التي إذا ما اتبعت يمكن ضمان أن المخاطر تدار بفعالية (Simkins&Fraser, 2010;99-100)  
(Purdy,2010:883):

- أ- إدارة المخاطر تخلق وتحمي قيمة المنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء.
  - ب- إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية.
  - ج- إدارة المخاطر هي جزء من عملية صنع القرار.
  - د- إدارة المخاطر تتناول بشكل صريح عدم اليقين.
  - هـ- إدارة المخاطر هي عملية منهجية، منظمة وفي الوقت المناسب.
  - و- تستند إدارة المخاطر على أفضل المعلومات المتاحة.
  - ز- إدارة المخاطر مصممة خصيصاً.
  - ح- تأخذ بنظر الإعتبار العوامل الثقافية والبشرية.
  - ط- تكون شفافة وشاملة.
  - ي- تكون ديناميكية، متكررة، واستجابة لتغيير لتسهيل التحسين المستمر للمنظمة.
- إذ يجب على الشركة أن تتبنى هذه المبادئ وتقتنع بها تعتبرها قواعد أساسية وقبل الشروع في عمليات إدارة المخاطر .

ثانياً : الإطار <sup>3</sup> هي مجموعة من الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ ومراقبة واستعراض تحسين إدارة المخاطر باستمرار وفي جميع أنحاء المنظمة، وتتضمن هذه الأسس السياسات والأهداف والتفويض والإلتزام في إدارة المخاطر , أما الترتيبات التنظيمية فهي الخطط والعلاقات والمسؤوليات والموارد والعمليات والأنشطة ( ISO 2: 73,2009) ، وتشمل ما يأتي:

- أ- التفويض والالتزام
  - ب- تصميم إطار إدارة المخاطر
1. فهم للمنظمة وسياقها : قبل البدء في تصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر، من المهم تقييم وفهم كل من المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة .
  2. وضع سياسة إدارة المخاطر : وينبغي لسياسة إدارة المخاطر أن تبين بوضوح أهداف المنظمة .
  3. المساءلة : ينبغي أن تكفل المنظمة أن هناك مساءلة والسلطة والكفاءة المناسبة لإدارة المخاطر .

<sup>3</sup> The International Organization for Standardization ; International Standards 31000; 20093

4. التكامل في العمليات التنظيمية : ينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع ممارسات وعمليات المنظمة وأن تصبح عملية إدارة المخاطر جزءاً من، وليس منفصلاً عن تلك العمليات التنظيمية.
5. الموارد :ينبغي للمنظمة تخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر.
6. إنشاء الاتصالات الداخلية و آليات الإبلاغ .
7. إنشاء الاتصالات الخارجية وآليات الإبلاغ .
- ج- تنفيذ ادارة المخاطر
- د- مراقبة ومراجعة الإطار
- هـ - التحسين المستمر للإطار
- ثالثاً : العناصر

وتمثل المكونات الثمانية لإطار ERM والتي تم التطرق إليها في بداية هذا المبحث , مع الأخذ بنظر الإعتبار إن المكون الرابع (تقييم المخاطر) يمكن أن يشمل (تحليل المخاطر , وتقدير المخاطر) علماً إن خطوة تحديد المخاطر دخلت ضمن المكون الثالث للإطار (تحديد الحدث) , فضلاً عن المكون الخامس (معالجة المخاطر) الذي يمكن ان يتضمن خطوتين (إختيار العلاج , تنفيذ خطة العلاج) وحسب ما ورد في المعيار ISO31000.

#### 4 - تقويم نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار ERM ومعايير الأيزو

سنتناول في هذا المبحث الجانب العملي لخطوات الفحص والتقويم الشامل لنظام الرقابة الداخلية في الشركة عينة البحث والذي يعتمد بالدرجة الأولى على أسلوب الاستقصاء في عملية دراسة وتحليل مدى اعتماد الشركة لمكونات الإطار المقترح في بناء انظمتها الرقابية من خلال تحضير قائمة استقصاءات تتضمن أسئلة واضحة وإجابة مختصرة مع إختبار صحة الإجابات للتأكد من تطبيق النظام المشار إليه في الإجابة إذ يتميز هذا الأسلوب بإمكانية إستخدامه لعدة منظمات بإجراء تغييرات طفيفه عليها , وقد تم الإعتماد على تفاصيل إطار ERM ومعايير الأيزو ذات الصلة في صياغة أسئلة قائمة الإستقصاء .

ولأغراض تنفيذ متطلبات البحث والهدف منه وللوصول الى نتائج أدق سيتم اعطاء وزن لكل مكون وتقسيمها على مكوناته الفرعية إن وجدت وحسب الأهمية النسبية للمكون ثم يتم جمعها لتكون الدرجة من (100) للحكم على درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة , وسيتم إعطاء القيمة (1) لكل إجابة (نعم) ضمن قائمة الإستقصاء والتي تدل على أن الإجراء موجود ومطبق وتمثل نقاط القوة لتكون في مجموعها ممثلة بالبسط نسبةً الى مجموع الأسئلة والتي تمثل المقام , أما الإجابة (كلا) فتعني أن الإجراء غير موجود أو غير مطبق وتم إعطاءها صفر , وسيتم إحتساب درجة الفاعلية وفق المعادلة الآتية :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = \frac{\text{مجموع عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بـ(نعم)}}{\text{المجموع الكلي لعدد الأسئلة}} \times \text{وزن المكون} \%$$

إذ قامت الباحثة بعمل قوائم إسقصاء لتقييم نظام الرقابة الداخلية الحالي وفقاً لإطار إدارة مخاطر المشروع (ERM) ولمعايير الأيزو , ومن خلال عدة أسئلة مقسمة الى مجموعات تمثل مكونات إطار إدارة مخاطر المشروع من أجل التمكن من معرفة أي من هذه المكونات أو مفرداتها تمارس ضمناً ومطبقة كي يمكن الإسترشاد بها عند تطبيق وتقييم الأطر المقترح .

ومن أجل تقويم كل مكون من هذه المكونات فقد تم الأسترشاد بما ورد في إطار ERM والأيزو بأراء مجموعة من الخبراء إضافة إلى رأي رئيس هيئة ديوان الرقابة المالية الإتحادي العاملة في الشركة العامة لصناعة لزيوت النباتية من أجل إعطاء أوزان لكل مكون من المكونات وكذلك لكل بند أو مكون فرعي إن وجد .

البيئة الداخلية للشركة لها تأثير كبير (إيجابي أو سلبي) على كيفية تنفيذ مكونات الإطار الأخرى والتي تحدد موقف إيجابي وداعم تجاه الرقابة الداخلية , كذلك فإن عملية تقييم المخاطر تتناول كل من احتمالية وأثر المخاطر وإستخدام التقنيات الخاصة بذلك وتحديد أولويات المخاطر وأولويات العلاج ويكون الفرق بين المخاطر المتلازمة والمتبقية واضحاً في هذه المرحلة , أي لا فائدة من تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف بدون عملية تقييم المخاطر , وبناءً على ذلك سيتم إعطاء وزن 20% من مجموع المكونات الأخرى لكل من البيئة الداخلية وتقييم المخاطر أما باقي المكونات الستة فسيتم إعطاؤها وزن 10% ليكون المجموع 100% .

**4-1 المكون الأول البيئة الداخلية :** سيتم توزيع ال (20%) على المكونات الفرعية لهذا المكون وكالاتي :

أ- فلسفة الإدارة ونزعة المخاطرة واسلوب التشغيل 5%

ب- مجلس الإدارة 3%

ج- الالتزام بالاستقامة والقيم الاخلاقية والكفاءة 4%

د- الهيكل التنظيمي 2%

هـ- وسائل توزيع السلطة والمسؤولية 3%

و- معايير الموارد البشرية 3%

إن بعض الأسئلة توضح أمور غير ملموسة لكن باستطاعة القارئ أن يلاحظ العلامات الأيجابية أو السلبية من خلالها , كذلك فإن هذه الأسئلة ليست شاملة لجميع أنواع المنظمات لكن يمكن اعتبارها كدليل يسترشد به المدقق للقيام بعملية التقويم .

أ- فلسفة الإدارة ونزعة المخاطرة واسلوب التشغيل

من خلال دراسة وتحليل نتائج استمارة الإسقصاء الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه , وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

1. الشركة ملزمة بتطبيق النظام المحاسبي الموحد في جميع مراحل تطبيق النظام المحاسبي.
2. بسبب عدم توظيف أفراد جدد في الشركة فلا يوجد دوران غير طبيعي للموظفين والمشرفين إلا بسبب حالات الإحالة على التقاعد أو إجراء التنقلات الداخلية.



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني 2016 - توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية\* بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

3. تفحص جميع التقارير المالية من قبل المدير المالي ومدير قسم الرقابة الداخلية ويتم عرضها على مجلس الإدارة لمناقشتها قبل المصادقة عليها .
4. هناك تواصل وتبادل للآراء بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية وعلى مستوى الوحدات التنظيمية أو المصانع ومن خلال الاجتماعات والإتصالات الدورية والزيارات .
5. تريد الإدارة أن تكون التقارير المالية دقيقة ويتم عرضها بعدالة , تحدث خلافات لإختلاف وجهات النظر بين الإدارة المالية والإدارة التشغيلية وبين الشركة وهيئة ديوان الرقابة المالية الإتحادي , لكن الإدارة تعمل على تطبيق السياسات والطرق المحاسبية الصحيحة.
6. تعتمد ادارة الشركة على المحاسبة المالية بالدرجة الاساس لاتخاذ جميع القرارات ولممارسة الرقابة على أنشطة الشركة وهي تتصف بالمركزية .
7. تستجيب ادارة الشركة وبشكل ملائم لنتائج تدقيق عملياتها التي يقوم بها مراقب الحسابات الخارجي فيما يتعلق بأوجه القصور أو أي ملاحظات تم إكتشافها والتي يلاحظ مراقب الحسابات بأهمية وجودها أو تعديلها.  
أما نقاط الضعف فتتمثل في :
1. عدم تبني أسلوب إدارة المخاطر من قبل إدارة الشركة وبالتالي ينعكس ذلك على فلسفتها وثقافتها وتوجهاتها والسياسات المعمول بها في الشركة .
2. ليس لدى إدارة الشركة إستراتيجية واضحة لإدارة وتحليل المخاطر والمنافع المتوقعة من الدخول في أي مشروع جديد أو عملية أو قبل القيام بأي تصرف .
3. إنّ مفهوم ومكونات نظام الرقابة الداخلية كإطار منهجي غير واضح بالنسبة للشركة كما لا يتم تقويمه من قبل قسم الرقابة الداخلية وعدم تقديم الاقتراحات لتحسينه وتطويره .
4. لم تقم ادارة الشركة بإقامة الدورات التدريبية لتوعية الموظفين بمكونات وأهمية نظام الرقابة الداخلية ورفع مستواهم لفهم الضوابط الرقابية كنوع من التواصل بين الادارة والموظفين من اجل فاعلية نظام الرقابة الداخلية .  
ليس هناك عمليات لتقييم الأداء في الشركة للتأكد من أن مهارات الموظفين مناسبة لمسؤوليات العمل الحالي أو لأغراض التدريب والترقية , إذ أن مهام الوظيفة الأعلى تحتاج الى مهارات وكفاءات اكثر من الحالية ومن ثم يمكن إستخلاص النتيجة النهائية للمكون الفرعي :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = \frac{29}{16} \times 5\% = 2,75\%$$

وبالنتيجة فإن فلسفة الإدارة وطريقتها بالعمل من خلال الفهم والتصرف والاعتراف بأهمية تحديد وتقييم المخاطر والمعتقدات والمواقف تجاه المخاطر لا تساهم بفعالية إدارة المخاطر

### ب- مجلس الإدارة

من خلال دراسة وتحليل نتائج استمارة الإستقصاء الخاصة بمجلس الإدارة أمكن تشخيص نقاط القوة في الشركة في الآتي :





## مجلة دراسات محاسبة ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016 توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تفويم نظام الرقابة الداخلية\* بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

1. تم تطبيق ما جاء بقانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل والنظام الداخلي للشركة بخصوص إدارة الشركة ومجلس الإدارة .
2. تقدم للمجلس التقارير الشهرية لنشاطات الشركة ليتم مناقشتها للوقوف على مستويات الأداء في المجالات (الإنتاجية والإدارية والتسويقية والمالية) ومدى مطابقتها لخطط الشركة .
3. يتم إقرار الحسابات الختامية والتقارير السنوي والخطط والموازنات السنوية من قبل مجلس الإدارة والوزير المختص وحسب ما جاء في المادة (25) من قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل.
4. إتخاذ الإجراءات اللازمة بخصوص تقارير قسم الرقابة الداخلية والتأكد من إتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بملاحظات ديوان الرقابة المالية.
5. لمجلس الإدارة ما يكفي من الأعضاء ليتمكنهم من الإشراف واتخاذ القرارات بشكل موضوعي حيث يمثل الأعضاء الأربعة والذين تم إختيارهم من قبل وزير الصناعة والمعادن من بين رؤساء التشكيلات في الشركة من ذوي الخبرة والإختصاص في الأمور المتعلقة بنشاطها كلاً من (مدير قسم الرقابة الداخلية , مدير قسم إدارة الموارد البشرية , خبير فني عدد 2) .
6. يتم تقديم جدول أعمال الإجتماع الدوري لمجلس الإدارة إلى أعضاءه قبل أسبوع من إنعقاده.  
من خلال الإطلاع على محضر قرارات مجلس إدارة الشركة فإن المجلس لم يكن فاعلاً في الأمور التالية :
  1. القيام بالتدقيق والمحاسبة والتقييم وتقديم آراء بديلة واتخاذ إجراءات مناسبة عند الضرورة.
  2. التقييم الدوري لمهارات وخبرات أعضاء المجلس لتمكينها من تحقيق المسائلة.
  3. القيام بتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات وفقاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية.
  4. الإشراف على تقييم نظام الرقابة الداخلية وتطويره.
  5. لا يشجع على إنشاء وفرض معايير سلوكية وأخلاقية عالية من خلال التأكيد على إنشاء معايير لتقييم الأداء تؤكد على ذلك .
  6. الإشتراك بعمليات التقصي الخاصة وتشكيل اللجان لهذا الغرض.
  7. القيام بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة .ومن ثم يمكن تلخيص النتيجة النهائية للمكون الفرعي :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = \frac{16}{5} \times 3\% = 0,94$$

وبالنتيجة فأن مجلس الإدارة لايساهم في فاعلية البيئة الداخلية بالرغم من قيام المجلس بالمهام الموكلة إليه خاصة الأعمال اللازمة لإدارة الشركة وتسيير نشاطها من خلال الاجتماع الدوري وبما يحصل عليه من معلومات من ادارة الوحدة , إلا إن المجلس لا يشترك بطريقة أكثر قريباً وفعاليةً في عمليات الإشراف والمتابعة والتقييم وعمليات التقصي الخاصة.

### ج- الالتزام بالاستقامة والقيم الاخلاقية والكفاءة

من خلال دراسة وتحليل نتائج استمارة الإستقصاء الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة فيه بما يلي:

1. يتوافر في الشركة قواعد رسمية للسلوك القويم إذ يوجد لدى الشركة قواعد للسلوك الخاصة بموظفي الدولة لسنة 2006 إذ يجب أن يتعهد كل موظف في الشركة بالالتزام بهذه القواعد من خلال التوقيع على تعهد خطي عند التعيين يشير بأنه اطلع على هذه القواعد وانه ملزم بها ويسري ذلك أيضاً على الموظفين المستمرين في الخدمة
2. تترك الإدارة أهمية إعطاء أمثلة عن طريق الكلمات والأفعال بتبني السلوك القويم مع توقعها باحتفاظ جميع الموظفين بمعايير أخلاقية عالية , كما تحتفظ الإدارة بدرجة من الأمانة في تعاملاتها حيث لم يتم تلقي سوى عدد قليل من الشكاوى من العملاء ومن خلال تواجدها في الشركة لاحظنا أن معاملة موظفي الشركة للعملاء والموردين كانت جيدة.
3. يتم التعامل مع أية إنحرافات عن السياسات والإجراءات أو المخالفات عن السلوك المتوقع بطريقة تتسق مع المخالفة والتي تتراوح بين التنكير الشفوي أو فرض العقوبات وفق قانون انضباط موظفي الدولة.
4. تحدد الإدارة المعرفة والخبرات المطلوبة للقيام ببعض الوظائف (الوظائف الإشرافية) والتي تتطلب مهام محددة .
5. لدى الشركة خطة سنوية لتدريب الموظفين داخل الشركة وخارجها.

أما نقاط الضعف فتتمثل في :

1. لا يتم تبليغ القواعد الرسمية للسلوك الى عموم الموظفين وبشكل دوري حيث أن أغلبية الموظفين ليس لديهم إلمام بها وأما استحصال التعهد الخطي من الموظفين فهو إجراء شكلي من ضمن سياقات العمل, وليس هناك أي دورات تدريبية لتعريفهم بها , لكن توجد توقعات بشأن سلوكهم الأخلاقي.
2. ليس هناك عمليات لتقييم الأداء في الشركة وبمؤشرات تركز على الأبعاد المختلفة للسلوك والأداء ولا تقييم الموظفين للدور المسند اليهم للتأكد من مهاراتهم المناسبة لمسؤوليات العمل الحالي , حيث لاحظنا أن الشركة تستخدم أنموذج بسيط لتقييم الأداء سنوياً (إجراء شكلي) لأغراض العلاوة والترفيه يفنقر لمؤشرات الأداء التي تركز على السلوك والأداء.
3. لا يوجد وصف وظيفي خاص بالشركة ولجميع الوظائف فيها حيث تم اعتماد الوصف الوظيفي للوظائف العامة المشتركة في الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والذي تم تعميمه من قبل وزارة المالية والذي لا يشمل كافة العناوين الوظيفية في الشركة.
4. لا توجد إدارة مخاطر بشكل منهجي ومنظم أي لا يوجد توضيح للخطوط العريضة لمسؤوليات إدارة المخاطر في الشركة .
5. عدم الأخذ بنظر الإعتبار معايير الكفاءة في وضع سياسات وممارسات التوظيف وقرارات الإحتفاظ , حيث لوحظ تضخم ملاك الشركة بالمعادين إلى الخدمة بعد عام 2003 بأكثر من الملاك الحقيقي المطلوب بنسبة

200%.

يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى كل قسم وتسليمها الى شعبة التدريب التابعة لقسم الموارد البشرية ليتم تحديد الإحتياجات التدريبية بناءً على الإمكانيات المتاحة من قبل الموظفين ذوي الخبرة والاختصاص من داخل الشركة ولم تقم إدارة الموارد البشرية باعداد خطة تدريب باختصاصات العاملين اللذين هم بحاجة الى دورات تدريبية ورفعها للوزارة او مفاتحة الجهات الاكاديمية او المهنية ويمكن إستخلاص النتيجة النهائية للمكون الفرعي

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = \frac{25}{11} \times 4\% = 1,76\%$$

والنتيجة النهائية فأن الإدارة اظهرت التزامها بالأمانة والسلوك الأخلاقي , ويتم إبلاغها للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر , عدم إيصال قواعد السلوك لجميع الموظفين , إضافةً إلى أنه لا يتم تقييم أداء الموظفين وفق مؤشرات تركز على الأداء والسلوك والكفاءة , توصيف الوظائف في الشركة يتصف بالعمومية وعدم الأخذ بنظر الإعتبار الخصوصية في أداء بعض الوظائف في الشركة .

#### د- الهيكل التنظيمي

من خلال دراسة وتحليل نتائج استمارة الإستقصاء الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة فيه بما يلي:

1. للشركة هيكل تنظيمي ملائم ويتناسب مع طبيعة عمليات الشركة وحجمها وشكلها القانوني اذ انه يوضح الادارة العليا والادارات المرتبطة بها المتمثلة بالمصانع والاقسام التنفيذية كما يوضح الشعب.
  2. يتم تحديث الهيكل التنظيمي للشركة كلما دعت الحاجة لذلك وبموافقة مجلس الإدارة بإجراء هذه التعديلات وضمن صلاحياته التي نصت عليها الفقرة (17) من المادة السادسة من النظام الداخلي للشركة إستناداً لتطبيق ما جاء بالفقرة (4) من المادة الثالثة والاربعون من قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل.
  3. العلاقات والمخاطبات تضمن إتصلاً فعلاً بين الموظفين والمديرين والمسؤولين الكبار .
  4. بسيط ومرن وغير معقد ويضمن علاقات التناسق والتكامل بين الأقسام ومراعاة عدم التداخل بينها حيث تم تجميع الوظائف والمهام المتشابهة في وحدات ادارية ضمن الهيكل التنظيمي .
- أما نقاط الضعف فتتمثل في الآتي:

1. مخطط الهيكل التنظيمي لا يتضمن التعديلات التي أجريت عليه.
  2. لا توجد وحدة متخصصة لإدارة المخاطر في الشركة .
- لم يظهر الهيكل التنظيمي خطوط الاتصال والتبليغ بصورة واضحة سواء تلك التي من الاعلى الى الاسفل او من الاسفل الى الاعلى , ويمكن إستخلاص النتيجة النهائية للمكون الفرعي :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = \frac{13}{11} \times 2\% = 1,7\%$$



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016 توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تفويم نظام الرقابة الداخلية\* بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

من النتيجة النهائية أعلاه فإن الهيكل التنظيمي منطقي ومناسب لأنشطة الشركة ومن المهم مراقبة فاعليته .

### هـ - وسائل توزيع السلطة والمسؤولية

من خلال دراسة وتحليل نتائج استمارة الإستقصاء الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة فيه بما يلي:

1. الشركة عينة البحث هي شركة عامة ممولة ذاتيا ومملوكة للدولة بالكامل لذا فهي خاضعة للقوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة , لذا فإن صلاحيات مجلس الادارة محددة بموجب قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل والنظام الداخلي للشركة وصلاحيات المدير العام صادرة بكراس من وزارة الصناعة والمعادن والذي يتضمن الصلاحيات المالية والإدارية والفنية والتي بموجبها يتم تفويض جزء من هذه الصلاحيات للمستويات الادارية الأدنى وفق الضوابط والتعليمات النافذة .

2. يتم فحص توزيعات المسؤولية وتفويضات السلطة بوساطة كبار مسؤولي الشركة الملائمين ومن قبل هيئة ديوان الرقابة المالية الإتحادي حيث تتحدد المسؤولية بالسلطة الممنوحة وتتلائم معها.

3. تتكون شعبة الحاسوب من عدد كافي من الموظفين الأكفاء والمدربون مما يجعل وظائف معالجة البيانات تتناسب مع حجم الشركة وطبيعة الأنشطة والأنظمة فيها.

4. وجود هيكل تنظيمي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية في الشركة.

5. صلاحية الصرف محددة بالمدير العام فقط لكن تتم المصادقة على المعاملة من قبل اكثر من شخص وبحسب الصلاحية الممنوحة له مما يضمن رقابة على العملية .

أما نقاط الضعف فتتمثل في :

1. إن دليل الواجبات والصلاحيات الإدارية والمالية يوضح واجبات ومهام كل وحدة من وحدات الشركة لكنه غير محدث وفق الحذف والإستحداث في الهيكل التنظيمي.

2. الوصف الوظيفي يوضح طبيعة العمل وإختصاصاته والواجبات والحد الأدنى من المتطلبات والمؤهلات لكنه لا يشمل العناوين الوظيفية كافة في الشركة فضلاً عن أنه عام وللوظائف المماثلة كافة في الوزارات حيث أن بعض الوظائف في الشركة تحتاج إلى خصوصية في العمل وحسب نشاط الشركة ومتطلبات العمل فيها مثل الكيميائي والفيزيائي .

3. عدم قيام ادارة الشركة بإصدار أوامر رسمية بتوزيع العمل وتقسيمه ودرجة تفويض السلطة والمسؤولية ولجميع العاملين بما يحقق توزيع الواجبات والمسؤوليات والمسائلة وعدم التواطؤ والتلاعب .

لا توجد لدى الشركة خرائط تدفق (البيانات أو المعلومات) لتوضيح خطوط الإتصال والإبلاغ وتدقق المعلومات والبيانات كذلك فإن الهيكل التنظيمي لا يوضح خطوط الاتصال والتبليغ بصورة واضحة , اذن النتيجة النهائية:

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = \frac{13}{8} \times 3\% = 1,8\%$$

النتيجة النهائية لقد تم تحديد السلطة والمسؤولية لبعض الوظائف بطريقة ملائمة ويتم فحصها من جانب

الإدارة العليا والجهات الخارجية مع الأخذ بنظر الإعتبار ضرورة تحديد مسؤوليات وصلاحيات جميع الوظائف وعمليات إدارة المخاطر وضمن واجبات وصلاحيات كل وحدة أو وظيفة وحسب المنهج المعتمد .  
 و- معايير الموارد البشرية : من خلال دراسة وتحليل نتائج استمارة الإستقصاء الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة فيه بما يلي:

1. لدى قسم الموارد البشرية سياسات وإجراءات موضوعه للتعيين والترقية والإحالة على التقاعد وبموجب القوانين والتعليمات النافذة , ويتم مراقبة الإلتزام بسياسات الموارد البشرية خلال إجراءات الشركة بأكملها وإتخاذ إجراءات تأديبية مناسبة نتيجة لعدم التقيد بها.  
 2. يقوم المديرون بتبليغ الموظفين العاملين معهم عن واجبات ومهام الوظائف , ومتابعة أدائهم وتقديم الإرشادات لتحسين الأداء.

أما نقاط الضعف فتتمثل في الآتي :

1. السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة باختيار وتطوير الأفراد غير سليمة للأسباب التالية :  
 - لم تقم الشركة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة منذ مدة , إلا انه لوحظ وجود بعض الإستثناءات في التعيين من خلال الترشيحات الخاصة .  
 - بعد الإستفسار من رئيس لجنة التعيينات في الشركة إتضح عدم وجود معايير للتوظيف ترتكز على الخبرة والأنجاز والسلوك.  
 - عدم إجراء إختبارات للمتقدمين حيث يقتصر الأمر على الإعلان عن الدرجات الشاغرة مع تحديد المؤهلات المطلوبة.
2. مؤهلات وأوصاف الوظائف المماثلة غير موحدة على مستوى الشركة , كمنح عنوان مدقق أقدم لموظف حاصل على شهادة كلية المعلمين .
3. الموظفون اللذين يغيرون أعمالهم بكثرة لا يخضعون بصفة خاصة لتحريات دقيقة .
4. يتم ترقية الموظف بحسب الشواغر ومدى استحقاق الموظف للترقية من حيث اكمال الموظف المدة الاصغرية للترقية بدلاً من الكفاءة والخبرة العلمية والعملية ومدى الإلتزام بالمعايير السلوكية, وهذا بدوره يؤثر على كفاءة ومهارة العاملين .
5. لا توجد خطط لتحديد أدوار البدلاء من خلال عدم وجود اوامر إدارية صادرة لهذا الغرض , وإنما يتم تحديدها حسب الحاجة الآنية للعمل ومقتضياته.
6. لايتوافر لدى إدارة الموارد البشرية نظام لتقييم أداء العاملين حيث لا تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين دورياً لمساعدتهم في معرفة نقاط قوتهم وضعفهم.
7. لوحظ بقاء الموظف لإداء عمل معين مدة طويلة دون التنقل بين الشعب بين المدة والأخرى وبشكل لا يؤثر على سير العمل مما يؤدي الى عدم قدرة الموظف على إنجاز أعمال أخرى الإلمام بها بما لا يساعد على تنمية القدرات والمهارات المتعددة للموظفين إضافةً إلى أن العمل بنظام تدوير الموظفين يقلل من احتمالية حدوث



التلاعب والإختلاس لبعض الوظائف .

8. خطة تدريب العاملين في الشركة تقام بالامكانيات المتوفرة ومن قبل موظفي الشركة ذوي الخبرة والاختصاص والتي تقام في مقر الشركة أو في المصانع . وكما لم تقم إدارة الموارد البشرية باعداد خطة تدريب باختصاصات العاملين اللذين هم بحاجة الى دورات تدريبية ورفعها للوزارة او مفاتحة الجهات الاكاديمية او المهنية , إن إدارة الموارد لم تجري اختبار للموظفين المشتركين في الدورات ولم يقدم الموظفين المتدربين تقارير بعد إكمالهم الدورات لمعرفة مدى استفادتهم منها .

9. لا يوجد ما يشير إلى إجراء تحسينات في السياسات والإجراءات المتبعة .  
ويمكن تلخيص النتيجة النهائية للمكون الفرعي :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = 15 / 5 = 3 \times 1 = 1\%$$

النتيجة النهائية أن سياسات وممارسات شؤون الأفراد تتم بموجب القوانين والتعليمات النافذة بإستثناء عدم وجود توحيد لأوصاف الوظائف وإنشاء مؤشرات لتقييم الأداء تركز على الخبرة والإنجاز والسلوك الأخلاقي , جميع الموظفين يلتزمون بتوقعات الإدارة السلوكية للإحتفاظ بوظائفهم , وأن عملية تقييم الأداء تتم من خلال الملاحظات المقدمة من المشرفين أو من نظرائهم وليست بشكل رسمي.

$$2,75 + 0,94 + 1,76 + 1,7 + 1,8 + 1 = 9,95\% \text{ من } 20\%$$

أما النتيجة النهائية للمكون الرئيس البيئة الداخلية فهي كالآتي :

وبشكل إجمالي فإن الإدارة ملتزمة بالأمانة والسلوك الأخلاقي والهيكل التنظيمي ملائم ولدينا ضعف في سياسات الموارد البشرية وأن مجلس الإدارة لايساهم في فاعلية البيئة الداخلية ولا توجد فلسفة للإدارة أو منهجية بالعمل فيما يتعلق بإدارة المخاطر كذلك عند تحديد الأدوار والمسؤوليات .

4-2المكون الثاني وضع الأهداف : يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف المرتبطة بها والحدود المقبولة وبما ينسجم مع رسالة الشركة في هذه المرحلة , من خلال دراسة وتحليل نتائج استثمار الإستقصاء الخاصة بهذا المكون أمكن تحديد نقاط القوة فيه بما يلي:

1. لدى الشركة هدف عام متمثلاً في الإسهام في دعم الإقتصاد الوطني في مجال تصنيع الزيوت النباتية الصلبة والسائلة والمنظفات والصوابين ومستحضرات التجميل والمواد المساعدة الأخرى والتعبئة والتغليف.

2. تقوم الشركة بوضع مجموعة من الأهداف والخطط السنوية لتحقيق الهدف العام ولبعض الأنشطة في الشركة وتكون قابلة للقياس.

3. خلال إجتماعات الجودة السنوية لتحديد الأهداف يتم مناقشة ما تم تحقيقه من أهداف وخطط السنة السابقة مع المديرين أصحاب العلاقة ويتم تقييم الوضع الحالي للشركة ونسبة إنجاز الأهداف وتحديد أهداف السنة القادمة ولبعض الأنشطة بعد مناقشتها مع الإدارة العليا .

4. يشترك مديرو الأقسام والوحدات في وضع الأهداف والموازنات لتحقيق هذه الأهداف .





## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016 توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تفويم نظام الرقابة الداخلية\* بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

5. يتم وضع أهداف عامة لبعض الأنشطة الرئيسية المهمة للشركة (المبيعات , الإنتاج , إدارة الجودة) أما نقاط الضعف فتتمثل في الآتي :
1. يتم وضع أهداف قابلة للقياس دون أن يتم تحديد حد أدنى وأعلى للقياس المستهدف وهو ما يسمى بالمستوى المقبول للخطر.
  2. الهدف العام للشركة ممكن أن ينطبق على أي شركة عامة.
  3. لا يوجد لدى الشركة أهداف أو تخطيط استراتيجي تدعم الاهداف العامة .
  4. يتم وضع أهداف فرعية لتحقيق الهدف العام الذي تم تحديده لبعض الأنشطة المهمة, ولا يتم وضع أهداف لجميع الأنشطة والوحدات في الشركة .
  5. سنوياً تتم مراقبة درجة تحقيق الأهداف الموضوعه لبعض الأنشطة لكن النتائج لا يتم مقارنتها مع النظراء .
  6. إن الافتراضات الكامنة للخطط والموازنات لا تعكس الخبرة التاريخية والظروف الحالية للوحدة ويتضح ذلك من خلال ملاحظة الموازنات لاكثر من مدة إذ أن تنبؤ الوحدة غير واقعي حيث أن الوحدة لم تحقق الخطط التي اعدتها على مدار عدة سنوات وهذا يعكس عدم تحليل الوضع الحالي للشركة .
  7. لا يتم إبلاغ موظفي الشركة كافة بأهداف وآمال الشركة وتطلعاتها المستقبلية ليكون لدى الموظفين وعي بما يجب عليهم القيام به لدعم تحقيق أهداف الشركة ولإدارة المخاطر بصورة فعالة , اذن النتيجة النهائية:

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = 14 / 29 \times 10 \% = 4,8 \%$$

النتيجة النهائية إن الأهداف والخطط وضعت في مستوى مناسب ومترابطة وتوضح ما تريد الشركة تحقيقه وتتماشى مع الهدف العام وفيما يتعلق ببعض الأنشطة , إلا أنّ الإدارة لا تقوم بوضع أهداف لكل نشاط أو وحدة في الشركة وبيان نوعه وإيصاله لجميع الموظفين , ولا تتوفر لديها المعرفة والمهارات اللازمة لدعم تحقيق الأهداف من خلال إطار إدارة المخاطر مع مراقبة درجة تحققها ومقارنتها مع النظراء.

3-4 المكون الثالث تحديد الحدث :من خلال دراسة وتحليل نتائج إستمارة الإستقصاء والخاصة بهذا المكون تبين أنه لا توجد إدارة مخاطر بشكل منهجي وعلمي وبالتالي لا يتم تحديد الأحداث المحتملة والتي تؤثر على تحقيق الأهداف ولا تشخيص العوامل المؤدية لها , لذا سنلاحظ أن كل الإجابات لهذا المكون كانت بالنفي باستثناء أن الشركة تأخذ بنظر الإعتبار عند وضع الأهداف الأحداث التي وقعت خلال السنة الماضية (المشاكل) وليس الأحداث المحتملة الوقوع (مخاطر) , ويمكن إستخلاص النتيجة النهائية للمكون من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = 1 / 13 \times 10 \% = 0,8 \%$$

النتيجة النهائية المستخلصه هي أن المكون غير موجود وغير مطبق .

4-4 المكون الرابع تقييم المخاطر: يجب أن تكون هناك مخاطر محددة ليتم تنفيذ هذه المرحلة , أي أن التقييم يتم على المخاطر المحددة , وبما أن عملية تحديد المخطر غير مطبقة إذن عملية تقييم المخاطر غير موجودة

وغير مطبقة , لكننا سنلاحظ إن أجابة السؤال حول توفر الموارد والقدرات اللازمة لاختيار تقنية معينة هي (نعم) وذلك بسبب أن الباحثة أختارت من تقنيات تحديد الحدث وتقييم المخاطر الواردة في المعيار ISO 31010 ما يمكن تطبيقه وحسب الإمكانيات والموارد المتاحة ليس للشركة فحسب وإنما لأي منظمة تسعى لتطبيق الإطار المقترح أو عمليات إدارة المخاطر , يمكن إستخلاص النتيجة النهائية للمكون من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = 14 / 1 \times 20 \% = 1,4 \%$$

النتيجة النهائية أن المكون غير موجود وغير مطبق .

4-5 المكون الخامس معالجة المخاطر: المنظمات بصورة عامة أو الشركة بشكل خاص قد تقوم باستخدام إحدى الأساليب الأربعة (تجنب , تخفيض , مشاركة , قبول الخطر) في معالجة بعض الأمور التي تواجهها , لكن عملية تحديد العلاج المناسب للمخاطر المحددة بالنظر لأهميتها من حيث احتمال الحدوث والتأثير غير مطبقة وحسب ما سيتم توضيحه في الآتي:

1. تقوم الشركة بالتأمين على موجوداتها الثابتة ومسؤولي الذمم واللجان لدى شركة التأمين الوطنية وحسب التعليمات المتعلقة بهذا الشأن ولحماية الموجودات (مشاركة الخطر).
2. تنوع عروض المنتجات مثل إنتاج زاهي جديد شبيه الفيري وصابون زهرة الغار بالطين خاوة وقاصر الثلج خلال عام 2013 (تخفيض الخطر).

هناك نسب صغيرة لتطبيقات بعض المواد الكيماوية بسبب عوامل البيئة والخزن ولا يتم العمل بنظام خاص لتحديد النسب المسموح بها والغير مسموح بها , حيث يتم حصر الفرق لفترات طويلة وإجراء قيد تعديل وبموجب الموافقات والصلاحيات المعتمدة (قبول الخطر), والنتيجة النهائية للمكون هي :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = 11 / 3 \times 10 \% = 2,7 \%$$

لذا يمكن تحديد النتيجة النهائية وهي أن عملية معالجة المخاطر غير مطبقة بشكل منهجي على المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها وإنما طبقت بسبب بعض المشاكل التي واجهت الشركة أو بسبب الإلتزام ببعض الضوابط .

4-6 المكون السادس الأنشطة الرقابية: جميع المنظمات تطبق الأنشطة الرقابية لكن يمكننا وضع أساس لكيفية وضعها وذلك من خلال تطبيق مكونات الإطار المقترح , الأنشطة الرقابية هي نفسها السياسات والإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر أي أن معالجة المخاطر والأنشطة الرقابية مكملان لبعضهما البعض , إن وضع الأنشطة الرقابية يعتمد على تحديد وتقييم المخاطر أي نضع السياسات والإجراءات لمواجهة المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها ثم تقييم فاعلية هذه الأنشطة من خلال التأكد من تقليل احتمالية الحدوث والأثر المتوقع للمخاطر إلى الحدود المقبولة للخطر لدى الشركة (إحتمالية الحدوث والأثر للخطر المتبقي تكون ضمن الحدود المقبولة للخطر) , وبعد تحليل الإجابات على أسئلة استمارة الإستقصاء يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف وكما يلي أدناه نقاط القوة:

1. وضع أنشطة رقابية وفقاً لاحتياجات الشركة ومتطلباتها القانونية والتنظيمية ودرجة تعقيد وطبيعة عمليات الشركة .
2. تحديد المسؤولية والمسائلة عن تنفيذ السياسات والإجراءات ومن خلال دليل الواجبات والصلاحيات الإدارية والمالية والذي تم وضعه وفق الهيكل التنظيمي للشركة.
3. يتم تحديد الأنشطة الرقابية التي تساهم في التخفيف من الأخطاء المتعمدة والغير متعمدة الى مستويات مقبولة وهي بطبيعة الحال ملائمة ومعقولة وتعمل بانتظام , لكن هل تم تحديد الأنشطة الرقابية لكافة المخاطر؟ وهل هي كافية ومناسبة ؟  
 أما نقاط الضعف فتتمثل في الآتي :
1. وجود ضعف أو عدم تطبيق بعض السياسات والإجراءات المدرجة في دليل الواجبات والصلاحيات الإدارية والمالية وهذا ما لاحظناه بخصوص واجبات ومهام قسم الرقابة الداخلية.
2. تفشل بعض أنشطة المراقبة من العمل بشكل فعال بسبب عدة عوامل كما لاحظناه في الإجراءات الموضوعة لحماية موجودات الشركة من التلف والضياع وسوء الاستخدام.
3. لا يتم مراجعة سياسات واجراءات الشركة سواء من قبل مجلس الادارة او من قبل قسم التدقيق الداخلي لتحديد ما اذا كانت لاتزال مناسبة.
4. عدم قيام الإدارة بعملية تقييم المخاطر ولذلك لاتعدها شرط اساسي لتحديد الأنشطة الرقابية.
5. عدم قيام الإدارة بعملية تقييم المخاطر ولذلك فأن الأنشطة الرقابية لا تعطي ضمان حول تنفيذ معالجات المخاطر.
6. لا يوجد اي تغيير في الانشطة والاجراءات الرقابية المتبعة داخل الشركة والتي تدل على الاخذ بنظر الاعتبار المخاطر الجديدة أو التغييرات بالمخاطر أو أوجه القصور التشغيلية أو أي تغييرات حصلت والتي على اساسها يتم اتخاذ اجراءات لتعديل الانشطة الرقابية في كل من التصميم والتشغيل.
7. ليس للإدارة نهج لتعلم الدروس من إخفاقات الماضي وإتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل منها أو تلافيها وتم إستنتاج ذلك من خلال عدة مؤشرات منها إزدياد نسبة العجز المتراكم لتصل إلى (574%) من رأس المال ولغاية عام 2008 , ومن خلال الإطلاع على بحوث السوق حيث وجدنا أن ملاحظات ومقترحات المستهلكين التي تخص نوعية المنتجات تتكرر ومنذ عام 2006 مثل (القيام بحملة إعلانية واسعة , الإهتمام بالمظهر الخارجي للمنتج , زيادة نسبة تركيز العطور إلى بعض المنتجات) , إضافةً الى الإنخفاض الكبير في الطاقات الإنتاجية ولعدة سنوات بالمقارنة مع الطاقات التصميمية والمتاحة والمخططة, ويمكن إستخلاص النتيجة النهائية للمكون كالاتي :

الدرجة الفعلية للمكون =  $10 / 17 \times 10\% = 5,9\%$

النتيجة النهائية التي أمكن التوصل إليها أن هناك أنشطة رقابية موضوعة وفقاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية ووفق الخطط والبرامج الموضوعة وتبدو أنها ملائمة ، ولا يتم إتباع أسلوب بناء الأنشطة الرقابية وفقاً للأهداف والمخاطر ومن ثم تقييمها وفقاً لذلك للتعرف على مدى فاعليتها.

4-7 المكون السابع المعلومات والاتصالات : لدى تحليل إجابات أسئلة استمارة الإستقصاء أمكن تشخيص نقاط القوة والضعف إذ تمثلت نقاط القوة كما يلي :

1. لدى الشركة موارد مادية وبشرية كافية لتصميم وتشغيل وتطوير أنظمة المعلومات .
2. لدى الشركة آليات للحصول على معلومات خارجية مثل (المشاركة في المؤتمرات والندوات والمعارض التجارية ، المنشورات والتعاميم حول التطبيقات المحاسبية والتغييرات في التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها والبيانات الخاصة بالإلتزام بالمعايير المتعلقة بالصناعة).
3. لدى الشركة قسم مركز المعلومات يرتبط بالمدير العام مباشرةً ويتضمن خمسة شعب تم توضيحها ضمن الهيكل التنظيمي للشركة .
4. لدى الشركة نظم معلومات الآتية (النظام المحاسبي الموحد ، نظام المخازن ، نظام الموجودات الثابتة ، نظام الأفراد ، نظام المراسلات ، نظام المواد الحاكمة) المشتراة من شركة نظم المعلومات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والتي يتم تحديثها سنوياً ، ولديها نظامين من تصميم قسم مركز المعلومات في الشركة (نظام الرواتب ، نظام المبيعات) ، توافر مخرجات هذه الأنظمة معلومات داخلية ملائمة وتحليلية تدعم عمليات صنع القرار وتحقيق الأهداف.
5. أن الخطط الموضوعة من قبل الإدارة تحدد المعلومات المنتجة داخلياً والمطلوبة لمراقبة الأهداف على مستوى الشركة ككل منها جميع التقارير المعدة من قبل الشركة سواء المالية أو الغير مالية ومعلومات خدمة الجودة التي توافرها الشركة .
6. يقوم قسم مركز المعلومات وبالتعاون مع الإدارة والموظفين الإشرافيين بتحديد المعلومات التي يحتاجونها وتشغيلها بكفاءة مع ضمان معالجة أية عيوب تظهر في الأنظمة الحالية من خلال مقترحات وأفكار جديدة .
7. لدى الشركة موقع الكتروني يمكن من خلاله التبليغ عن الشك في أمور غير مشروعة .

أما نقاط الضعف فتتمثل في :

1. خطوط الإتصال والتبليغ بين قسم مركز المعلومات والشركة (الإدارة ، المصانع ، الأقسام ، ...الخ) وبين أقسام الشركة ككل غير واضحة ومتشابهة .
2. هناك قصور في توفير المعلومات الداخلية والخارجية الغير مالية التي تساعد الإدارة على التنبؤ وبالوقت المناسب حيث لوحظ عدم وجود تقارير لرصد الأحداث والإستجابة الفورية لها مثل الإتجاهات غير المتوقعة سواء

- سلبية أم ايجابية , الحصول على أو فقدان عملاء أو موردين, كما أن نتائج تقارير التدقيق الداخلي تفتقر الى المعلومات لرصد وتطوير أنشطة الشركة والأداء وكما بيّنا سابقاً ضمن المبحث الثاني من هذا الفصل.
3. لا يوجد لدى الشركة نظم معلومات تضم جميع المعلومات المالية وغير المالية والتي تتعلق بنظم معلومات (الانتاج ، الكلفة) والتي تعد من الامور الهامة لتمشية اعمال الشركة واتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق اهدافها.
4. لا يملك موظفي القسم المالي وقسم الرقابة الداخلية المهارة والمعرفة المطلوب توافرها في المحاسبين والمدققين بنظم المعلومات لمراقبة عمل أنظمة المعلومات الخاصة بهم.
5. لا توجد آليات لتوفير أي معلومات تدعم عمليات إدارة المخاطر.
6. كما أشرنا سابقاً لا يوجد ما يشير إلى تطوير وتحسين السياسات والإجراءات المعمول بها في الشركة . ويمكن إحتساب النتيجة النهائية للمكون والبالغة 7% كما في المعادلة الآتية :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = \frac{24}{5} \times 10\% = 6,25\%$$

النتيجة النهائية / نظم المعلومات توفر للإدارة المعلومات التي تريدها لإدارة الشركة , وعدم تصميم خطوط إتصال واضحة وغير معقدة , ولا توجد آلية للحصول على الإقتراحات البناءة من الموظفين والنظر فيها.

#### 4-8 المكون الثامن المراقبة

- هي أنشطة إشرافية وإجراءات تسهم في تقدير جودة أداء ورصد فعالية مكونات الإطار ككل مع التركيز بالتقويم المستقل (المنفصل) على فعالية إدارة مخاطر المشروع. وقد أمكن إستخلاص نقاط القوة والضعف في هذا المكون فتمثلت نقاط القوة كما يلي :
1. لدى الشركة سياسات وإجراءات دورية ومستمرة يتم اتخاذها أثناء قيام الموظفين بأداء مهامهم وواجباتهم تم التطرق اليها سابقاً ضمن هذا المبحث والمبحث السابق.
2. نظراً للطبيعة التكاملية لأنظمة إعداد التقارير المالية فإن الكثير من التقارير المستخدمة في إدارة الأنشطة تتكامل مع نظام التقارير المالية فإن الفروق المهمة وعدم الإتساق يُكتشف بسرعة.
3. بحسب الصلاحيات الممنوحة فإن مديري الوحدات التشغيلية مسؤولين عن المصادقة على المعلومات المالية لوحداتهم وبالتالي يمكن تحديد مسؤوليتهم عن أي خطأ إن وجد.
4. الإدارة والمدير المالي يتابعان جميع الإتصالات مع الجهات الخارجية وخاصةً العملاء , ويتم العمل بنظام المصادقات ومطابقة الأرصدة الدفترية على رصيد المصادقات والتحري عن الفروق الظاهرة , مع التأكيد على الحصول على تأييدات بالأرصدة الهامة .
5. يتم توصيل نتائج تدقيق عمليات الشركة والتي يقوم بها مراقب الحسابات الخارجي والإستجابة لها وبشكل ملائم فيما يتعلق بالالتزام ببعض الضوابط الرقابية والاجراءات التي يلاحظ مراقب الحسابات عدم وجودها.
6. المفتش العام جهه مستقله تقدم تقاريرها إلى الإدارة العليا مباشرة.

أما نقاط الضعف فتتمثل في:

1. إن جميع نقاط الضعف تم توضيحها في المبحث الثاني من هذا الفصل بالإضافة الى ما تم التوصل اليه عند تقويم المكونات الأخرى أو هي نتيجة حتمية لها ولن يتم ذكرها لعدم التكرار فيما يتعلق بـ (الفصل بين المسؤوليات , الموجودات وحمايتها , أعمال قسم الرقابة الداخلية , نظام المصادقات , الواجبات والصلاحيات , تقييم نظام الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر).  
لايتوافر لدى قسم الرقابة الداخلية ما يشير الى القيام بعملية التقييمات المستقلة لنظام الرقابة الداخلية او المتابعة للنظام, ويمكن تلخيص النتيجة النهائية للمكون :

$$\text{الدرجة الفعلية للمكون} = 30 / 9 \times 10 \% = 3$$

النتيجة النهائية / توجد بعض إجراءات مراقبة مستمرة لنظام الرقابة الداخلية , يجب على الإدارة أن تنظر في جعل عملية التقييمات المستقلة لنظام الرقابة الداخلية بشكل رسمي .  
النتيجة الكلية لتقويم نظام الرقابة الداخلية لكل المكونات الثمانية : بينت نتائج الدراسة والتحليل ضعف نظام الرقابة الداخلية في الشركة وكالاتي :  
1. بلغت الدرجة الفعلية للمكون الأول (البيئة الداخلية) 9,95% أي تقريباً 10% من 20% وذلك حسب الجدول الآتي :

النتائج الفعلية لمكون البيئة الداخلية

ت	المكون الفرعي	الوزن	درجة التقويم
1	الإدارة ونزعة المخاطرة واسلوب التشغيل	5%	2,75%
2	مجلس الإدارة	3%	0,94%
3	الالتزام بالاستقامة والقيم الاخلاقية والكفاءة	4%	1,76%
4	الهيكل التنظيمي	2%	1,7%
5	وسائل توزيع السلطة والمسؤولية	3%	1,8%
6	معايير الموارد البشرية	3%	1%
	المجموع	20%	9,95%

أ- نلاحظ حصول المكون الفرعي (فلسفة الإدارة ونزعة المخاطرة واسلوب التشغيل) على نسبة مقبولة وذلك بسبب عدم تبني فلسفة وأسلوب إدارة المخاطر وكما ذكرنا سابقاً.



ب- تدني نسبة المكون الفرعي (مجلس الإدارة) بشكل واضح بسبب إقتصار دوره على تمشية الأعمال الروتينية الشكلية للشركة من مصادقات وإقرارات ومناقشات دون القيام بمهام التدقيق والمحاسبة والتقييم والإشراف والمتابعة وتقديم آراء بديلة بشكل فعال .

ج- حصول المكون الفرعي (الالتزام بالاستقامة والقيم الاخلاقية والكفاءة) على نسبة ضعيفة بسبب عدم التركيز على الأبعاد المختلفة للسلوك والأداء والكفاءة والإعتماد عليها في مؤشرات الأداء وممارسات التوظيف والتدريب والإستبعاد مع عدم تبليغ القواعد الرسمية للسلوك الى عموم الموظفين وبشكل دوري .

د- حصول المكون الفرعي (الهيكل التنظيمي) على نسبة جيدة جداً بسبب أن الهيكل التنظيمي منطقي ومناسب لأنشطة الشركة .

هـ . حصول المكون الفرعي (وسائل توزيع السلطة والمسؤولية) على نسبة متوسطة بسبب عدم تحديث دليل الواجبات والصلاحيات الإدارية والمالية , وأن الوصف الوظيفي المعتمد من قبل الشركة هو وصف معتمد من قبل عموم الوزارات مما يجعله وصف يتصف بالعمومية , لا توجد أوامر رسمية لتحديد واجبات ومسؤوليات الموظفين أو تحديد البدلاء .

و- تدني نسبة المكون الفرعي (معايير الموارد البشرية) بشكل كبير لعدة أسباب منها السياسات والإجراءات المتعلقة باختيار وتطوير وترقية الأفراد غير فعالة ولا يوجد ما يشير إلى إجراء تحسينات فيها مع عدم تنمية القدرات والمهارات لدى الموظفين والإمكانات التدريبية محدودة , مؤهلات وأوصاف الوظائف المماثلة غير موحدة على مستوى الشركة , لايتوافر لدى إدارة الموارد البشرية نظام لتقييم الأداء.

2. بلغت الدرجة الفعلية للمكون الثاني والثالث والرابع والخامس وكما يأتي

المكون	الوزن	درجة التقويم
وضع الأهداف	10%	4,8%
تحديد الحدث	10%	0,8%
تقييم المخاطر	20%	1,4%
معالجة المخاطر	10%	2,7%

نلاحظ تدني النسب بشكل كبير مما يشير الى وجود ضعف في مستوى توافر هذه المكونات ويرجع السبب إلى عدم التركيز على إدارة المخاطر في الشركة من خلال وجود وتنفيذ إطار منهجي ينظم ذلك وكما تم ذكره سابقاً .

3. بلغت الدرجة الفعلية للمكون السادس (الأنشطة الرقابية) 5,9% أي تقريباً 6% من 10% والسبب في ذلك يعود إلى وجود ضعف في تطبيق بعض السياسات والإجراءات المتبعه في الشركة إضافةً الى عدم تقويمها لتحديد مدى فعاليتها وعدم توفر أساس سليم لتصميمها ومن ثم تقويمها.

4. بلغت الدرجة الفعلية للمكون السابع (المعلومات والإتصالات) 6,25% من 10% وتعتبر درجة جيدة بسبب أن نظم المعلومات في الشركة توافر للإدارة المعلومات التي تريدها للقيام بمهامها , إلا ان هناك قصور في توفير المعلومات الداخلية والخارجية التي تساعد الإدارة على التنبؤ وبالوقت المناسب وعدم وضوح خطوط الإتصالات في الشركة .

5. بلغت الدرجة الفعلية للمكون الثامن والأخير (المراقبة) 3% من 10% وهي نسبة ضعيفة وذلك بسبب ضعف دور قسم الرقابة الداخلية في عملية تقويم نظام الرقابة الداخلية أو القيام بعملية التقييمات المستقلة وتقديم التوصيات بإجراء التحسينات المتعلقة سواء بنظام الرقابة الداخلية أو بعمليات الشركة لتصحيح أوجه القصور فضلاً عن عدم تطبيق وتقدم بعض الإجراءات الرقابية المتبعة وعدم ملائمتها للتغيرات في الظروف الحالية. إذن النتيجة النهائية لتقويم نظام الرقابة الداخلية وفق الإطار المقترح بلغت 34,8 والتي يتضح من خلالها أن نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإدارة المخاطر للشركة العامه لصناعة الزيوت النباتية ضعيف وغير فاعل , أن عملية إعداد التقارير المالية موثوق بها , ولدى الشركة إجراءات ملائمة لضمان الإلتزام بالقوانين والتعليمات ذات الصلة , لاتملك الشركة إستراتيجيات لإدارة المخاطر من خلال عدم وجود أهداف عملية وتكتيكية تحدد المسؤوليات في الشركة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من وصفه الوظيفي , توفر الأهداف على مستوى الشركة إرشادات لما تريد الشركة تحقيقه ولا يتم وضع أهداف على مستوى الأنشطة , عدم وجود عملية تحديد وتقويم المخاطر كي يتم معالجتها سواء بشكل رسمي أو غير رسمي , لا يتم تصميم الأنشطة الرقابية لمعالجة المخاطر المهمة المتعلقة بأهداف الأقسام والوحدات أو الأنشطة , أنظمة المعلومات ملائمة لإدارة الشركة , مراقبة أداء نظام الرقابة الداخلية ضعيف .

لقد تم تقديم آلية مقترحة لتقويم نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإدارة المخاطر من قبل قسم الرقابة الداخلية لمساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف فيه بغية تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وإجراء التعديلات المناسبة (أيجاد الحل الملائم لتلافي نقاط الضعف) وتمكين الشركة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية .

## 5 - الإستنتاجات والتوصيات

### 5-1 الإستنتاجات

1. الحاجة لإيجاد نظاماً رقابياً محكماً يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال عملية إدارة المخاطر وتحديد الجهات وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الاطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.
2. وجود حاجة إلى التركيز على المخاطر في الشركة من خلال وجود وتنفيذ إطار منهجي ينظم ذلك حيث أن إدارة المخاطر عملية تفاعلية تتضمن خطوات محددة , وعندما تكون هذه الخطوات منتظمة وعلى نحوٍ متسلسل فأنها ومن خلال الكشف عن الأخطار التي من الممكن أن تواجه تحقيق الأهداف وأسبابها وآثارها ستدعم عمليات إتخاذ القرارات .
3. دليل التدقيق رقم (4) والدليل الإسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي لا يواكب التطور الحاصل في الأطر الرقابية الحديثة , حيث اقتصر الدليل الإسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي على إجراءات تدقيق الحسابات دون التطرق الى أسلوب وضع هذه الإجراءات وتقويمها بالإضافة الى عدم توضيح أسلوب تقويم نظام الرقابة الداخلية.
4. وجود حاجة لمعايير أو أدلة في العراق لتنظيم عمل إدارة المخاطر وفق المعايير الدولية وتقويمها .

5. عدم توافر الأراضية الفكرية والفلسفية لإدارة المخاطر في الشركة وهناك بطء في انتشار الوعي وثقافة المفاهيم واساليب ادارة المخاطر , فبالرغم من تكرار المخاطر فهي تفتقر الى خطة لأدائها وعدم توافر المهارات والخبرات المتخصصة في هذا المجال .
6. يقع على عاتق الإدارة المسؤولية الرئيسية في عمليات إدارة المخاطر من خلال تصميم نظام للرقابة الداخلية وفقاً لإدارة المخاطر لمواكبة التطور الحاصل في بيئة الأعمال اليوم وتحقيق أهداف الربحية والإستمرار والميزة التنافسية , ويقع على عاتق التدقيق الداخلي تقييم هذا النظام وإبلاغ الإدارة بنتائج التقويم لتطويره وتحقيق أهداف النظام .
7. ضعف في بعض الإجراءات المتبعة من قبل الشركة وعدم كفايتها وعدم وجود أساس سليم لتصميم الإجراءات والأنشطة الرقابية .
8. تختلف ادوات الرقابة داخل المنظمات ولكنها تشترك مع بعضها باهمية وظيفة التدقيق الداخلي ودورها باعتبارها وظيفة سائدة للإدارة والمدققين الخارجيين حيث لاتغطي اعمال قسم الرقابة الداخلية نشاطات الشركة كافة فضلاً عن ضعف دوره في عملية تقويم نظام الرقابة الداخلية وعدم تفعيل دوره في المبادرة والتفكير والتجديد وتقديم التوصيات بإجراء التحسينات المتعلقة سواء بنظام الرقابة الداخلية او بعمليات الشركة.
9. الحاجة إلى وجود برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة لكل من المدققين ، والإدارة واعضاء مجلس الإدارة لفهم دورهم في ادارة المخاطر ، وقدرتهم على إنجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة.
10. الحاجة لتوثيق عمليات إدارة المخاطر بصورة كاملة ومنهجية وعلى نحو يتسم بالشفافية , وإتاحة الوثائق لجميع الأطراف المعنية مع مراعاة المخاوف المشروعة بالمحافظة على سريتها, وبما يساهم في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالأحداث المتوقعة والطائرة لتدعم مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لأدائها.
11. قسم الرقابة الداخلية للشركة يقوم بعمليات التدقيق المالي الروتينية ولا يعمل وفق برنامج محدد للتدقيق أو يسترشد بإجراءات تدقيق الحسابات الواردة في الدليل الإسترشادي لوحدة التدقيق الداخلي.
12. بينت نتائج الدراسة والتحليل ضعف نظام الرقابة الداخلية في الشركة وكالاتي وان سبب هذا الضعف هو :-  
أ- عدم وجود كثير من الضوابط الرقابية والتي تكون ضمن عمليات التشغيل اليومي المتكرر والتي تعد هامة, فضلاً عن تقادم الضوابط الرقابية المتبعة وعدم ملائمتها للتغيرات في الظروف الحالية.  
ب- عدم اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح اوجه القصور في الرقابة الداخلية.  
ج- إن مستوى المهارات اللازمة للتوظيف وتدريب العاملين غير كافية للتعامل مع الضوابط الرقابية والالتزام بها.  
د- لاتغطي اعمال التدقيق الداخلي نشاطات الشركة كافة فضلاً عن ضعف دور قسم التدقيق في عملية تقويم نظام الرقابة الداخلية وتقديم خدمات التأكيد فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وتقديم التوصيات بإجراء التحسينات المتعلقة سواء الرقابة الداخلية او بعمليات الوحدة, إذ انه لايتوافر في موظفي قسم التدقيق الداخلي الكفاءة العلمية والمهارة والخبرة التي تؤهلهم للعمل كمدققين.

## 5-2 التوصيات

من خلال الإستنتاجات السابقة يمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات وعلى النحو الآتي:

1. من الضروري إنشاء نظام رقابي يستند على مكونات إطار ERM وتحديد الخطوط الواضحة للمسؤولية والقدرة على المساءلة ولجميع المستويات ، وتوظيف بعض المعايير المختصة في هذا المجال على سبيل المثال معايير الأيزو (31000,31010) ، ويمكن الإستفادة من الإطار الذي قدمته الباحثة لتنظيم عمل وتطوير مفهوم نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإدارة المخاطر .

2. ضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمة ووضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ المنهجي بالخطر الذي يواجه تحقيق الأهداف وتحديد نوع وطبيعة الخطر وتقييمه ومعالجته وفق الأولويات ، من خلال إستحداث أو إنشاء فريق إدارة المخاطر في الشركة نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصورة فعالة وبمرونة للتعامل مع التقلبات والتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية ، ويتم إختيار أعضائه من جميع المستويات التنظيمية أو الوحدات في الشركة ، ويترأس الفريق مدير الخطر من الإدارة العليا أو شخص قادر على العمل كراعي لإدارة المخاطر يُحَوّل سلطة تحديد المعالجة المناسبة للمخاطر والأنشطة الرقابية لتنفيذها والذي يقع على عاتقه أيضاً التقرير عن المخاطر .

3. تطوير عناصر نظام الرقابة الداخلية من خلال قيام مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في العراق بتحديث الأدلة المحلية الخاصة بنظام الرقابة الداخلية على وفق ما جاء في إطار إدارة مخاطر المشروع للجنة COSO والمعايير الدولية ذات العلاقة ، ويمكن تطبيق الإطار المقترح من أجل وضع أساس لكيفية تصميم الأنشطة الرقابية من قبل الإدارة وتقويمها من قبل المدقق الداخلي ، ويمكن الإسترشاد بقوائم الإستقصاء التي قدمتها الباحثة من أجل التقويم الكلي لنظام الرقابة الداخلية .

4. ضرورة قيام مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في العراق بوضع معيار محلي حول إدارة المخاطر يقدم أسلوب علمي ومنهجي لعمليات إدارة المخاطر والتقنيات الخاصة بها وفقاً للمعايير الدولية مثل معياري الأيزو (31000,31010).

5. نشر الوعي , ومبادئ وثقافة ادارة المخاطر في قطاعات الأعمال كافة من خلال إقامة الندوات والبرامج الثقافية والتدريبية لكل مستوى من المستويات الادارية للتأكيد على إن إدارة المخاطر واجب ومسؤولية الجميع وكذلك تدريسها كمادة علمية في الجامعات.
6. التأكيد على ان الركن الأساس لإدارة المخاطر الناجحة هو الدور الفعال لمجلس الإدارة والإدارة العليا , حيث ينبغي وضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا ليتم اعتمادها من مجلس الإدارة وتشتمل تلك السياسات تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ورقابتها والإلتزام بتعليمات السلطات الرقابية بشأن المخاطر وتحديد درجة المخاطر المقبولة لتحقيق النجاحات الإستراتيجية , ويقوم المدقق الداخلي بالتدقيق على جميع الأعمال والأنشطة بما فيها إدارة المخاطر .
7. ضرورة الإعتماد على نتائج عمليات إدارة المخاطر وإعتبارها كشرط مهم في تصميم الإجراءات والأنشطة الرقابية وتقويمها لتحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الأنشطة والوحدات وبالنتيجة على مستوى الشركة ككل .
8. الإلتزام بالمعايير الدولية في اعادة هندسة وظيفة التدقيق الداخلي وتعديل مفهوم التدقيق الداخلي الواردة في دليل التدقيق رقم (4) والدليل الإسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي على وفق المفهوم الجديد لمعهد المدققين الداخليين (IIA) بالشكل الذي يعزز مساهمتها في متابعة وتقويم عمليات إدارة المخاطر ورفدها بالفرق الكفوء وتعزيز استقلاليتها لكي تتولى دورها في ادارة المخاطر وإعطاءه دور ومسؤولية أكبر في العمل من خلال خدمات التأكيد والإستشارة التي يقدمها لزيادة قيمة المنشأة وتحسين عملياتها , .
9. تطوير قدرات ومهارات المدقق الداخلي على تطبيق معايير التدقيق الدولية وقواعد وآداب المهنة ومتابعة عملهم وإعداد أدلة إرشادية من خلال إصدارات جمعية المدققين الداخليين (AIA) المرتبطة بنقابة المحاسبين ومجلس مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات, وعقد دورات تأهيلية للمدققين الداخليين من قبل الجهات المنظمة لمهنة التدقيق لتطوير مهاراتهم في تحديث الطرق والاساليب التي يستخدموها في سبيل تعزيز فاعلية تدقيقهم في الحد من المخاطر ويمكن الاستفادة من الاتفاقيات الدولية في مجال التدريب وتبادل الخبرات في هذا المجال لأغراض تحديث المعلومات والترقية وإعطاء شهادات لهذا الغرض.
10. أعداد وتصميم نماذج مستندات لتوثيق عمل فريق إدارة المخاطر تمكنه من بناء قاعدة بيانات للإفادة منها في المستقبل وإثبات أن الفريق يقوم بعمله كما ينبغي , ويمكن الإستفادة من تجارب بعض الدول في تصميم مثل هذه النماذج وكما سيتم عرضة في الملحق (2) , ويمكن وضع دليل للمخاطر أو سجلات مخاطر مكتملة ومحدثة بجميع مخاطر الإدارات التي قد تتعرض لها والمتوقع حدوثها مستقبلاً اعتماداً على خبرات بعض الخبراء والإستشاريين
11. ضرورة إعداد خطة لعمل التدقيق الداخلي ومتابعة درجة تنفيذها وأن يكون المدقق الداخلي ملماً بالأدلة المحلية لتنظيم عمله وتفعيل دوره في الفحص الشامل لكافة أوجه نشاط الشركة فيما يتعلق بالجوانب ( المالية والإدارية والفنية) ودراسة التقارير الدورية لنشاط المصانع ومقارنتها بالخطط المرسومة وتحديد الإنحرافات وإعطاء الرأي بشأنها.



12. بناءً على ما تم إستخلاصه من نتائج الدراسة والتحليل للتقويم الشامل لنظام الرقابة الداخلية وما تم التوصل إليه من إستنتاجات بالإضافة الى ما تم التوصل اليه سابقاً نوصي بما يأتي :

- ضرورة إعادة النظر في القوانين والأنظمة الخاصة بمجالس الإدارة والإدارة العليا وخاصةً في :

- أهمية إيجاد هيكلية متوازنة لمجلس الإدارة والإدارة العليا من خلال فصل المسؤوليات وتحديد الصلاحيات فتركيز المدير العام على أعمال الإدارة اليومية والأمور التشغيلية والتنفيذية من خلال صلاحيات ومسؤوليات مقترنة بتوازن مع صلاحيات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لتكوين مرجعية الرقابة والإشراف .
- أهمية توفر المعرفة العلمية والعملية لدى أعضاء مجلس الإدارة بتخصص للشركة وتقييم أدائهم باستمرار .
- وضوح دور مجلس الإدارة في تحديد ووضع الاستراتيجية العليا للشركة بمكوناتها من رؤية ورسالة وأهداف وقيم أساسية ودعم وتطوير وتحسين الصورة الإيجابية العامة للشركة ووضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصراً مهماً في نظام الرقابة الداخلية من خلال وضع سياسات سليمة وملاتمة للتوظيف والترقية والتدريب مع ضرورة وضع نظام لتقييم الاداء وفق مؤشرات تركز على الأداء والقيم الأخلاقية والسلوك والكفاءة وحسن اختيار الرؤساء من ذوي الاختصاصات العلمية والكفاءة والخبرة .
- ضرورة إعداد وصف وظيفي وبما ينسجم مع طبيعة عمل الشركة والوظائف فيها وتوحيدها لجميع الوظائف المماثلة على مستوى الشركة .

#### قائمة المصادر

#### أولاً : المصادر العربية

1. التميمي، هادي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، ط3، عمان - الاردن، 2006.
2. الجوهري، كريمة ، والعقدة ، صالح ، دراسة في إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية ، الاردن ، 2011.
3. الخيرو ، إيمان مؤيد ، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة ، 2012.
4. الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام ، معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات ، لجنة الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية ، حول معايير الرقابة الداخلية ، 2007.
5. رضوان ، إيهاب ديب مصطفى ، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية ، دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، 2012.
6. سنتينبارت ، بول.ج ، ورومني ، مارشال ، نظم المعلومات المحاسبية ، الكتاب الأول ، تعريب: د.قاسم إبراهيم الحسيني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009.





**مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016**  
**توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تفويم نظام الرقابة الداخلية\***  
**بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية**

7. محمد ، إسراء أحمد ، دور أجهزة الرقابة الداخلية في ادارة المخاطر ، (بحث تطبيقي في شركة حمورابي العامة للمقاولات الانشائية) ، بحث مقدم إلى هيئة أمناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين وهو جزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية ، 2012 .

**ثانياً : المصادر الأجنبية**

1. Fraser, John; Simkins, Betty J. ; Enterprise Risk Management; John Wiley & Sons, Inc, Canada,2010.
2. Knight AM , Kevin W ; Chairman of ISO Working Group -Risk Management Standard ; ISO 31000:2009 -ISO/IEC 31010 & ISO Guide 73:2009 ; New Standards for the Management of Risk, Australia , 2009.
3. Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA) ; Risk Management and Internal Control Systems ; NIVRA Taskforce on Internal Control , Discussion Paper ,Amsterdam , 2007 .
4. Passenheim , Prof.Dr.Olaf; Enterprise Risk Management;1<sup>st</sup> edition , bookboon.com ,2013
5. Protiviti Inc. ; Guide to Enterprise Risk Management ; Frequently Asked Questions ,January, 2006.
6. Purdy , Grant ; ISO 31000:2009-Setting a New Standard for Risk Management ;Wiley online Library , Risk Analysis, Vol. 30, No. 6, 2010.
7. Robertson,Jack C.PhD ; Louwers,Timothy J.PhD;Auditing and Services ;McGraw-Hill/Irwin.10<sup>th</sup> ed, 2002.
8. Romeny , Marshall . B. ; Steinbart, Paul John; Accounting information Systems; 8<sup>th</sup> ed ,2000.
9. Sarens , Gerrit ; De Visscher , Christian ; Van Gils , Diane ; Risk Management and Internal Control in the Public Sector , Belgian , 2010.
10. Shenkir ,William G. ; Walker,Paul L.;Enterprise Risk Management ; Frameworks,Elements, and Integration ; Institute of Management Accountants , 2011.
11. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; Enterprise Risk Management - Integrated Framework, Executive Summary Framework; September ,2004.
12. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); Enterprise Risk Management — Integrated Framework Application Techniques ; September, 2004.
13. The Institute of Internal Auditors (IIA) ; International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing ; Issued, October 2008; Revised, October 2010.
14. The International Organization for Standardization (ISO) & International Electrotechnical Commission(IEC) ; International Standards 31010,Risk Management – Risk assessment techniques; Switzerland,2009.
15. The International Organization for Standardization (ISO); International Standards 31000 ,Risk management — Principles and guidelines;Switzerland,2009.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر – العدد 35 الفصل الثاني لـ 2016  
توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية\*  
بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

16. Thompson , Rose M. ; A Conceptual Framework of Potential Conflicts with the Role of the Internal Auditor in Enterprise Risk Managemen; Accounting and Finance Research, Vol. 2, No. 3, August ,2013 .
17. Whittington, O. Ray, ; Kurt Pany; Principles of Auditing and Other Assurance Services; 16<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill / Irwin, 2008.