

## قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية

دراسة تطبيقية على شركات صناعة الحديد التجاري في مدينة جدة  
المملكة العربية السعودية

عبدالشكور عبدالرحمن الفرا

شركة الحربي والصاعري للحديد-السعودية

تاريخ الاستلام 2017/11/13 تاريخ القبول 2018/2/26

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار مقترح لنظام الرقابة الداخلية للشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري طبقاً لمفهوم إدارة مخاطر المشروع (ERM) ومعايير الأيزو الدولية الخاصة بإدارة المخاطر في هذا الإطار وآلية مقترحة لتقويمه من قبل قسم المراجعة الداخلية، في ظل التحديات والمنافسات الشديدة التي تواجه عالم الأعمال نتيجة للتطور التقني والمعلوماتي السريع، مما يتوجب على منشآت الأعمال الإستجابة للمتغيرات من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تحد من آثار المخاطر وتفعيل دور نظام الرقابة الداخلية لكي يساعد في الكشف المبكر عن المخاطر والحد من النتائج السلبية المتوقعة. وجاءت هذه الدراسة لتتصدى للمشكلة التي تواجه منشآت الأعمال التي لا زالت تتبع الأساليب التقليدية في أنشطتها الرقابية، وعدم إلمام إدارتها والعاملين فيها بأهمية وجود إدارة للمخاطر ونظام رقابة داخلية يأخذ في الاعتبار هذه المخاطر واقتصار عمل المراجعين الداخليين على كشف المخالفات وعمليات الإحتيال والرقابة الروتينية للنشاط التشغيلي، في حين يتطلب إتباع آليات لتفعيل دور نظام الرقابة الداخلية لمواجهة التحديات من خلال قيام المراجعين الداخليين إعطاء ضمان على عمليات إدارة المخاطر وأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح وتقويم عمليات إدارة المخاطر .

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي للمعلومات التي تم الحصول عليها من عدة مصادر، والمنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات الصحيحة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: عدم توافر الأرضية الفكرية والفلسفية لإدارة المخاطر في شركات صناعة الحديد التجاري مع البطء في الوعي وثقافة المفاهيم وأساليب المخاطر. عدم وجود الكثير من الضوابط الرقابية ضمن عمليات التشغيل اليومي وعدم ملائمة الضوابط الرقابية المستخدمة للتغيرات في الظروف الحالية .

كما خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة إنشاء نظام رقابي يستند على مكونات إطار ERM وتحديد الخطوط الواضحة للمسئولية والمساءلة لجميع المستويات، ضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل منشآت الأعمال، ضرورة الاعتماد على العنصر البشري باعتباره عنصراً مهماً في نظام الرقابة الداخلية .

#### Abstract:

*This study aims to establish a proposed framework of internal control system of Saudi Companies for manufacturing commercial iron, 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. In light of challenges and intense competition who faces the business world 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. This study 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.*

*In order to achieve the objectives of the study and hypotheses, the methodology adopted by the researcher is analytical and descriptive, using the questionnaire, interviews and personal observation as main tools for collecting the relevant data and information.*

*The main findings of this study are: lack of intellectual and philosophical ground for risk management in the commercial steel industry in Jeddah, with slow awareness and culture of concepts and risk methods, lack of control controls in daily operations for change in current circumstances.*

*The study also concluded a number of recommendations, the most important of which are: The need to establish a regulatory system based on the components of the ERM framework and to define clear lines of responsibility and accountability at all levels. The need to spread risk management culture within business enterprises. The need to rely on the human element as an important factor in the internal control system.*

**الكلمات المفتاحية:** الأطر والمعايير الحديثة، تقويم نظام الرقابة الداخلية، الشركات السعودية لصناعة الحديد التجاري.

#### المقدمة:

يواجه عالم الأعمال تغيرات سريعة ذات آثار كبيرة بالغلة الأهمية على منشآت الأعمال، لذلك تسعى هذه المنشآت إلى تطوير هياكلها التنظيمية وتحسين أساليب إدارة المخاطر لديها لتوفير المزيد من المعلومات الملائمة واللائمة لتحقيق أهدافها . ويعد نظام الرقابة الداخلية بمثابة أداة فعالة تهدف إلى التركيز على المخاطر التي قد تحول دون تحقيق منشآت الأعمال لأهدافها المخططة . مما يتطلب تقييم المخاطر والطرق المستخدمة للتحكم بها وإدارتها وإحكام الضبط عليها لذا تشهد مهنة التدقيق الداخلي ( IAP ) Internal Auditing Profession منذ نهاية القرن الماضي تطورات كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد إصدار معهد المدققين الداخليين المعيار الجديد للتدقيق الداخلي ( IIA,2003 ) The institute of internal auditors الذي تضمن توسيع المهام المتعلقة به بإضافة مهام تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر من خلال تطبيق المفاهيم الحديثة للرقابة الداخلية وفق إطار COSO لإدارة المخاطر ، بحيث ترتبط أهداف نظام الرقابة الداخلية بأهداف المنشأة الاقتصادية لتشمل الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والالتزام بالأنظمة والقوانين، بجانب تحديد وقياس المخاطر المحيطة بتلك الأهداف والحد من هذه المخاطر .

#### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الآتي:

- 1- الإ اعتماد على العناصر التقليدية في نظام الرقابة الداخلية والتقويم التقليدي وعدم أخذ المخاطر في الاعتبار يؤدي إلى زيادة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة وبالتالي ضياع للأموال مما يُشكل عائقاً لخطط التنمية والتطوير المطلوبة لتحقيق الأهداف المخططة .
- 2- إن عدم وجود إطار واضح ومتكامل لنظام الرقابة الداخلية في المنشأة وفقاً لما جاء في إطار إدارة مخاطر المشروع (ERM) ومعايير الأيزو ذات الصلة يؤدي إلى ضعف نظام الرقابة الداخلية لتلك المنشأة وزيادة درجة المخاطر الداخلية والخارجية .

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

1. يعتبر نظام الرقابة الداخلية الوسيلة الأساسية التي تساعد في تخفيض المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها منشآت الأعمال، وذلك من خلال تطويره وتوضيح 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 المحتمل حدوثها والسيطرة عليها.
3. تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

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.
2. تشجيع إدارات الشركات الصناعية على تبني الإطار المقترح لمكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإدارة مخاطر المشروع ومعايير الأيزو ذات الصلة لأهميته في نشر الوعي ومبادئ ثقافة إدارة المخاطر وإنشاء نظام رقابي محكم وتحقيق الأهداف المخططة .

### فرضية الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضية التالية:

1. إن تطبيق وتقويم نظام الرقابة الداخلية باستخدام الأدوات الحديثة يؤدي إلى الكشف عن المخاطر وعن نقاط القوة والضعف فيه ونقاط القوة والضعف في نظام الضبط الداخلي أيضاً، ويساعد إدارة المنشأة على إتخاذ القرارات السليمة .

### منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية الدراسة في:

1. الإطار النظري: حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي للمعلومات التي تم الحصول عليها من عدة مصادر .
2. الإطار التطبيقي ( التحليلي ): حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراءات نظام الرقابة الداخلية المعتمدة في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري عينة الدراسة .

**مصادر جمع البيانات:**

**المصادر الثانوية:** الكتب والنشرات الدورية والدراسات السابقة والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري وآراء المختصين بموضوع البحث العلمي من أكاديميين ومهنيين .

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة التي صممت لهذا الغرض حيث تم توزيع عدد 12 إستبانة، وقد تمت الإجابة على أسئلة الاستبيان بمعرفة مدراء إدارات الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري، وبلغت نسبة الاستجابة 100% .

**مجتمع الدراسة وعينته:**

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري في مدينة جدة وعددها 12 شركة .

**الدراسات السابقة:**

**دراسة سعودي (2015م):**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المدقق الداخلي في البنوك ومدى قدرته على الحد من المخاطر المصرفية، وتمت دراسة التدقيق الداخلي في البنك الوطني الجزائري . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المدقق الداخلي له دور كبير في الحد من المخاطر البنكية وكشف المخالفات باعتماده على منهج عملي مبني على مجموعة من المعايير التي تحكم مهنة التدقيق .

**دراسة مشتهي (2015م):**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى إنسجام أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية مع إطار COSO Committee of Sponsoring Organization، وأثر ذلك على أداء الشركة وقيمتها . وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمدى تطبيق مكونات الرقابة الداخلية في عينة الدراسة المتمثلة في 40 شركة مساهمة عامة مدرجة في بورصة فلسطين خلال عام 2013 م . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في الشركات المساهمة العامة في فلسطين تتسجم مع إطار الرقابة الداخلية المتكامل COSO بدرجة مرتفعة.

**دراسة جميل (2014م):**

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق المفاهيم الحديثة للرقابة الداخلية وفق إطار COSO لإدارة المخاطر في معمل الألبسة الرجالية في العراق من خلال إطار إدارة المخاطر وربط أهداف الرقابة الداخلية وفق ERM بأهداف الوحدة الاقتصادية وكيفية تحديد وقياس المخاطر المحيطة بها

وإجراءات الإدارة للحد من تلك المخاطر وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كيفية آلية عمل إطار ERM نحو استباق الحدث لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية من خلال تركيز إجراءاته على منع حدوث المخاطر قبل وقوعها وطرق معالجتها .

#### دراسة Fadun (2013م):

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق تحديات ERM والفوائد المترتبة على اعتماده ومدى مناسبة للاستخدام في نيجيريا واستخدام الأدبيات ومفاهيم إدارة مخاطر المشروع لتحفيز الشركات على اعتماده . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن فهم ERM ضروري لتسهيل اعتماده وتطبيقه في نيجيريا وضرورة البدء في مجلس الإدارة من أجل التأثير الإيجابي على مفهوم الشركات في المخاطر والتخطيط للإحتمالات .

#### دراسة Kemp (2013م):

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم لمعالجة الفجوة في البحوث التجريبية بشأن تأثير ERM على ضعف مادي في الرقابة الداخلية على التقارير المالية وفقاً لتقييم الإدارة وتساهم في القرارات على تكلفة فوائد إدارة ومخاطر المشروع . يوفر أدلة كمية على وجود حل ممكن بالنسبة للشركات التي تسعى لعلاج نظامها الداخلي وتصميم الرقابة الداخلية على التقارير المالية . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الشركات التي تمتلك برنامج إدارة مخاطر المشروع أقل عرضة لوجود أوجه ضعف جوهرية في الرقابة الداخلية على التقارير المالية .

#### دراسة Saeidi (2013م):

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في الكيفية التي يمكن بها تعزيز إدارة مخاطر المشروع من خلال بناء الثقة التنظيمية وكيف تواجه المنظمات التعقيد المتزايد الذي تحركه قوى العولمة والتدقيق التنظيمي والمنافسة والنقاضي والقلق المتزايد مع التقنيات والنماذج المالية المعقدة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الثقة هي أحد الوسائل التي تعزز إدارة المخاطر حيث إنها تجعل أفراد المنظمة يركزون على الأهداف والرؤية والبعد عن التشكيك في المسؤوليات والأدوار بينهم .

#### دراسة Institute of Internal Auditors (2013م):

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به

والوسائل المستحدثة لتفعيل أداء إدارة المخاطر وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم إعداد استبانة وتوزيعها بالتنسيق بين معهد المدققين الداخليين في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإيرلندا وبريطانيا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هناك دور مهم للمدققين

### قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية

الداخليين في إدارة المخاطر، وجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المدقق في وضع خطة التدقيق التي تراعي منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال .

#### دراسة السبوع (2011م):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطور بناء هياكل أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية وفق إطار COSO ومعرفة فاعليتها في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية كما استهدفت إختبار أثر عناصر الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الرقابة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بشكل عام هو فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية ووجود أثر مهم لعناصر الرقابة مجتمعة في تحقيق أهداف الرقابة على وجود بعض الاستثناءات .

#### دراسة غنيمات، صيام (2011م):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى كفاءة وفاعلية التحليل المالي في توفير المعلومات الملائمة للمساعدة في ترشيد القرارات ومدى اعتماد الوحدات الاقتصادية على معايير المحاسبة الدولية في إنتاج قوائمها المالية بطريقة سليمة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة .أن النظام المحاسبي يوفر المعلومات المناسبة والملائمة لعملية التحليل المالي، وأن التحليل المالي يوفر المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات .

#### دراسة Bennouna, Meredith & Marchant (2010م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية والوقوف على أهم المعوقات التي تحد من فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وتطورها في تلك الوزارات من خلال استبانة تم توزيعها على المديرين والعاملين في أجهزة الرقابة الداخلية في الوزارات لغايات التحليل الإحصائي . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية هو النظام المحاسبي ومكوناته، وأقل العوامل تأثيراً كفاءة العاملين ورقابة الأداء، وجود ضعف في تطبيق سياسات اختيار وتعيين موضوعية للعاملين ونقص التدريب الجيد لهم .

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يرى الباحث أنها تناولت موضوعات مختلفة بإدارة المخاطر حيث تناول بعضها فاعلية الرقابة الداخلية وفق إطار COSO، والبعض الآخر تناول دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك، كما تناولت أيضاً تأثير إدارة المخاطر على أوجه الضعف الجوهرية في أنظمة الرقابة الداخلية . وقد كانت النتائج متباينة وفقاً للبيئة التي أجريت فيها الدراسة . وتأتي هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة من حيث تناول مدى فاعلية الأطر

والمعايير الحديثة في تقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري . مما يستوجب الوقوف على فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أحدث الأطر الدولية المعمول بها في هذا الشأن ومدى فاعلية تطبيقها في الشركات الصناعية السعودية مما يؤدي إلى تطوير فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية والوصول إلى تحقيق نتائج جيدة تساعد في حماية موجوداتها وزيادة كفاءة إستغلال مواردها المتاحة .

#### المحور الأول: إدارة المخاطر وفق COSO ومعايير الأيزو:

منذ عام 2004م أصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من العمليات اليومية لجميع الإدارات المختلفة في الوحدة الاقتصادية من خلال تبنيها من قبل المستويات الإدارية العليا وتطبيق سياسات استراتيجية ودمجها مع نظام متكامل لإدارة الوحدة الاقتصادية وأن استراتيجية المخاطر تعبر عن كيفية التعامل مع المخاطر في الوحدة الاقتصادية وأن تتفق جنباً إلى جنب مع استراتيجية عمل الوحدة الاقتصادية ( Harvey, 2008, p5 ).

#### تعريف الخطر:

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

وقد ينظر إلى المخاطر من خلال مدخلين، الأول يعني الخطر أما الثاني فيعني الفرصة مما يدل على أن المخاطر قد تكون نتائجها إيجابية أو سلبية، ومن ثم فإن خطر الحدث يتمثل في فرصة الاستفادة أو التهديد في تحقيق نجاح المشروع ( Bonik and Milika, 2012, p124 ). كما أن المخاطر مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل التي تؤثر على قدرة الوحدة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر سلبياً أو إيجابياً ( نظمي، مبيضين، 2014، ص 23 ).

#### دور إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تعبر عن مفهوم شامل للمخاطر ومركزية المعلومات على مستوى المنشأة وفقاً لحالات التعرض للمخاطر لضمان تحقيق الأهداف المتمثلة في تعظيم وخلق قيمة لها ( Fadun O. 2013, P69 ). وأن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، حيث إنها تخدم عدد من الوظائف منها: تنفيذ استراتيجية المنشأة، تحقيق الميزة التنافسية، قياس مدى كفاية رأس المال والوفاء بالالتزامات، دعم عملية اتخاذ القرار، رفع تقارير عن المخاطر والتحكم فيها (مرابطي، 2013، ص 16).



#### الإطار العام لإدارة المخاطر:

طبيعة العمل في المنشأة تحتاج إلى تحديد وفهم وتقييم كافة المخاطر التي تواجهها من حيث التكلفة والأثر والاحتمال وذلك من خلال معالجة تلك المخاطر بشكل استباقي، وأن تتم إدارة المخاطر على مستوى جميع وحدات المنشأة من خلال وجود فريق متخصص من المهنيين لإدارة المخاطر لتنفيذ برنامج إدارة المخاطر بفاعلية، وتتكون إدارة المخاطر من أربع خطوات: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تحديد أولويات المخاطر والتخطيط للاستجابة، مراقبة المخاطر (Moeller, 2007, p22).

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر هي عبارة عن الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحديد وتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية التي تواجه منشآت الأعمال وتخفيض أثارها السلبية التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة والاستفادة من الآثار الإيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة .

#### أنواع المخاطر وفق مفهوم (ERM):

عملية إدارة المخاطر وفهمها أمر ضروري لكل وحدة إقتصادية لأنها تهدف إلى السيطرة على المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل أو تخفيض قيمة الوحدة الاقتصادية (Hardy, 2010, p.10). وقد شمل مفهوم (ERM) جميع أنواع المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية فلم يعد مقصوراً على المخاطر المرتبطة بالوحدة الاقتصادية فقط . ويستخدم في كثير من الأحيان تصنيف المخاطر التالي (Shenkir & William, 2011: 5) (Passenheim, 2013, 16- ) (17)

#### 1. المخاطر الاستراتيجية . Strategic Risks

تنشأ المخاطر الاستراتيجية من عقبات سياسية تنظيمية أو الابتكار التكنولوجي وهو ينطوي على محددات خاصة بإدارة الوحدة الاقتصادية (Fredrick. et. Al., 2014, p.172) . وقد يكون لهذه المخاطر تأثير إيجابي أو تأثير سلبي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتضمن المخاطر العالية والهامة المؤثرة على تحقيق الأهداف أو اتخاذ قرارات خاطئة أو عدم إتخاذ القرار في الوقت المناسب (جميل، 2014م، ص 88).

ويرى الباحث أن من أمثلة المخاطر الاستراتيجية: المخاطر السياسية والاقتصادية والتنظيمية وظروف السوق الدولية، كما يمكن أن تشمل خطر السمعة وخطر القيادات وخطر العلامة التجارية وتغير احتياجات العملاء.

## 2. المخاطر التشغيلية . Operations Risks

وهي تعني مخاطرة التعرض للخسائر التي تنشأ عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية ( يوسف، 2008، ص 2010 ). ويرى الباحث أن من أمثلة المخاطر التشغيلية: المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والعمليات التجارية والتكنولوجيا واستمرارية الأعمال ورضا العملاء والصحة والسلامة والبيئة ونظم المعلومات وفشل المنتجات والخدمات والكفاءة والقدرة .

## 3. المخاطر المالية . Financial Risks

وتتمثل في أي خسارة نتيجة الظروف الاقتصادية مثل التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية والمستقات المالية ومخاطر السيولة ومخاطر الائتمان ( Fredrick, et. Al., 2014, p.172).

## 4. مخاطر السمعة . Reputation Risks

تحدث هذه المخاطر نتيجة فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود إنطباعات سلبية عن المنشأة مما يؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو فقدان العملاء نتيجة تحولهم إلى منشآت أخرى منافسة . كما قد تكون ناتجة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية من قبل العاملين أو الإدارة ( إبراهيم، 2009، ص 38 ) . كما يقصد بها احتمالية انخفاض إيرادات المنشأة نتيجة ترويح إشاعات سلبية عن المنشأة ونشاطها ( الكراسنة، 2006، ص 41 ).

## 5. المخاطر القانونية . Regulatory Risks

وهي تنشأ نتيجة للإخلال أو عدم الالتزام بالقواعد والقوانين واللوائح أو الممارسات المتعمدة أو عند تحديد الحقوق والالتزامات ( جمعة، 2009، ص 260 ) .

## 6. مخاطر المجازفة . Risk Risks

وهي المخاطر التي يمكن التأمين عليها مثل الكوارث الطبيعية، انخفاض قيمة الأصول المالية، الإرهاب، الحرائق وتدمير الممتلكات، توقف الأعمال، السرقات والجرائم .

**معايير الأيزو:**

الأيزو منظمة تعمل على وضع معايير وتضم ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير، تم إنشاء هذه المنظمة عام 1947م وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية ومقرها جنيف سويسرا، وبالرغم من أن الأيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين عن طريق المعاهدات تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية . وفيما يلي توضيح لمعيار إدارة المخاطر \_ المبادئ والإرشادات: ISO 31000: 2009 ومعيار إدارة المخاطر \_ تقنيات تقييم المخاطر ISO 31010: 2009 .

1. معيار إدارة المخاطر \_ المبادئ والإرشادات ISO 31000: 2009 (The international Organization for Standardization: International Standards 31000:2009).

يوفر هذا المعيار المبادئ والإطار والإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر كما يوفر المتطلبات اللازمة لإنشاء وتطبيق إطار لإدارة المخاطر، كما يوصي هذا المعيار المنظمات بتطوير وتحسين مستمر لإطار العمل بغرض دمج عملية إدارة المخاطر في الحوكمة العامة والاستراتيجية والتخطيط والإدارة وعمليات إعداد التقارير والسياسات والقيم والثقافة المؤسسية لدى منشآت الأعمال . كما يوفر هذا المعيار المبادئ العامة لإدارة المخاطر التي يمكن استخدامها من قبل أي منشأة عامة أو خاصة أو جمعية، لذلك فإن هذا المعيار ليس مقصوراً على صناعة أو قطاع معين ويمكن تطبيقه طوال حياة المنشأة ولمجموعة كبيرة من الأنشطة وعلى أي نوع من المخاطر مهما كانت طبيعتها .

2. معيار إدارة المخاطر \_ تقنيات تقييم المخاطر ISO 31010: 2009 (The international Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission: International Standards 31010: 2009).

يقدم هذا المعيار الإرشادات بشأن اختيار وتطبيق تقنيات منهجية لتقييم المخاطر كما يعبر عن الممارسات الجيدة الحالية في اختيار واستخدام تقييم المخاطر . وأن هذا المعيار هو لدعم المعيار ISO 31000: 2009 . ويمكن الإطلاع بتقييم المخاطر بدرجات متفاوتة من العمق والتفصيل باستخدام واحد أو العديد من الوسائل تتراوح من البسيط إلى المعقد، وبصفة عامة ينبغي أن تظهر التقنيات المناسبة الخصائص التالية: ( International Standards 31010:2009 )

1. ينبغي أن يكون لها ما يبررها وبما يتناسب مع الحالة أو المنشأة قيد الدراسة .

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 المنشأة .

3. الميزانية المتاحة وإذا تطلب موارد خارجية .

هذا وقد وضح هذا المعيار ( الاستخدام، المدخلات، العمليات، القوة والضعف ) لكل تقنية من هذه التقنيات كما وضح أي من هذه التقنيات يمكن تطبيقها أو لا يمكن لكل خطوة من خطوات تقييم المخاطر ( تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقدير المخاطر ) .

الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية وإطار إدارة مخاطر المشروع (ERM) .

#### تعريف نظام الرقابة الداخلية Internal Control System Concept

وضع معهد المدققين الداخليين (IIA) تعريف لنظام الرقابة الداخلية بأنه الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف إلى المحافظة على موجودات الوحدة وضمان كفاءة استعمالها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ( التميمي، 2006م، ص 81 ) . كما عرفت لجنة COSO المنبثقة عن لجنة المنظمات الراعية المعروفة بلجنة تريديوي Treadway الرقابة الداخلية بأنها: عملية تنتج وتتأثر بمجلس إدارة المنشأة وإدارتها وأفراد آخرين وتكون مصممة لتعطي تأكيداً معقولاً بخصوص تحقيق الأهداف في المجالات الآتية: إمكانية الاعتماد على التقرير المالي، مقدار فعالية الأعمال وكفاءتها، الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة ( Whitington & Pany, 2008, p.246 ). وقد عرف معيار التدقيق الدولي رقم 315 الرقابة الداخلية بأنها عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة والتي من خلالها يمكن الحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات وتحقيق كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة قد تم تحقيقها ( الذنبيات، 2010م، ص 173 ) . كما أنها نظام يتم وفق قواعد وأحكام لبيان الانحرافات تمهيداً لمعالجتها والقضاء عليها (الواردات، 2013، ص 283). ويمكن للباحث أن يعرف الرقابة الداخلية بأنها خطة وإجراءات يتم تصميمها بمعرفة أشخاص مؤهلين في المنشأة للالتزام بها واستعمالها في حماية موجوداتها وتحسين الكفاية التشغيلية لتحقيق الأهداف المخططة .

#### أهداف نظام الرقابة الداخلية Internal Control System Objective

إن وجود نظام رقابة داخلية فعال في منشآت الأعمال ضروري ومهم جداً يساعد في تحقيق أهدافها ورفع أدائها وربحياتها ويقلل من حدوث المفاجآت إلى أدنى حد ممكن . وعليه فإن كفاءة وفعالية النظام الرقابي الموضوع سيؤدي كنتيجة حتمية إلى تحقيق أهداف رئيسية للمنظمة هي: الثقة المالية في التقارير المقدمة بفعالية وكفاية العمليات والالتزام بالقوانين والأنظمة . ( Robertson, & Louwers, 2002, p.144 ). ومن أهداف نظام الرقابة الداخلية: التأكد من دقة البيانات المحاسبية للتخطيط واتخاذ القرارات، وتشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية و رفع مستوى الكفاية الإنتاجية ( الحدر، 2010، ص 135). كما أن تحقيق هدف نظام الرقابة الداخلية يتم من خلال تطبيق مجموعة من الأهداف الفرعية منها: تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات، تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في المنشأة ( نظمي والعزب، 2012م، ص 134 ) . وقد حدد الاتحاد الدولي للمحاسبين الهدف من الرقابة الداخلية أنها نظام

### قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية

مصمم ومنفذ ومحافظ عليه لتناول مخاطر العمل المحددة التي تمنع تحقيق أي من أهداف المنشأة التي تتعلق ( الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2009، ص 293 ) . رقابة العمليات وهي مرتبطة بكفاءة وفعالية استخدام موارد المنشأة، رقابة التقارير وهي مرتبطة بدرجة الثقة في إعداد بيانات مالية منشورة، ورقابة الإذعان وهي مرتبطة بامتثال المنشأة للقوانين والأنظمة المطبقة. ويرى الباحث أن من أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية حماية أصول المنشأة من خلال توفير الحماية المادية لجميع عناصر الأصول من الأخطار الممكنة ودفع عجلتها الإنتاجية وتحقيق الإنسجام بين تصرفات وسلوك العاملين لتتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة .

**مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق COSO .**

#### Components of Internal Control System

تعتبر مكونات الرقابة الداخلية من الأسس التي يتم بها قياس كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية . في عام 1992م أصدرت لجنة رعاية الشركات The Committee Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) تقريراً بعنوان ( الإطار المتكامل للرقابة الداخلية ) وقد حددت اللجنة مكونات نظام الرقابة الداخلية بخمس مكونات هي: بيئة الرقابة The Control Environment، وتعتبر بيئة الرقابة الأساس لكل مكونات الرقابة الداخلية وتشمل بعض المبادئ مثل الاستقامة والنزاهة والالتزام وتمكن مجلس إدارة المنشأة من القيام بالمهام الرقابية والإشرافية ومسائلة الأفراد عن مستوى الأداء ولتحقيق الأهداف (COSO. 2013. P11). تقييم المخاطر Risk Assessment، ويشترط لتقييم المخاطر وضع أهداف مرتبطة بجميع المستويات في المنشأة وتحدد الأهداف ضمن الفئات المتعلقة بالعمليات والتقارير مع الوضوح الكافي لكي يتم تحديد وتحليل المخاطر لهذه الأهداف ويتطلب تقييم المخاطر من الإدارة النظر في تأثير التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والداخلية (COSO. 2013. P11). أنشطة الرقابة Control Activities، يتم تنفيذ أنشطة الرقابة على جميع المستويات في المنشأة وفي مراحل مختلفة داخل العمليات والبيئة التكنولوجية ويمكن ان تكون وقائية أو استكشافية ويمكن أن تشمل أنشطة يدوية أو آلية وعلى إدارة المنشأة أن تعمل على اختيار وتطوير بدائل لأنشطة المراقبة (COSO. 2013. P11). الاتصالات والمعلومات Information & Communication، وجود أنظمة ومعلومات يعتمد عليها وتغطي كافة أنشطة المنشأة يحتاج إلى وجود نظام رقابة داخلية فعال وكذلك وجود قنوات اتصال فعالة للعاملين للتوصيل بالمعلومات الهامة إلى المستويات العليا . المراقبة Monitoring حيث تتعلق أنشطة الرقابة بالتقييم المستمر أو المنفصل أو مزيج منهما لتحقيق جودة أداء الرقابة الداخلية وتقم إدارة المنشأة بتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ضوء البرنامج المصمم لها.

ويرى الباحث أن إطار COSO للرقابة الداخلية يعتبر إطاراً فعالاً لتحقيق أهداف المنشأة وتحسين الكفاءة والفاعلية في الأداء واستغلال الموارد والتشجيع على الالتزام بالأنظمة الموضوعة.

#### مكونات إدارة مخاطر المشروع ERM

مع زيادة القلق حول إدارة المخاطر أصبحت الحاجة إلى وجود إطار لإدارة مخاطر المشروع وتوفير مبادئ أساسية ومفاهيم واضحة أكثر إلحاحاً . حيث قامت لجنة COSO في عام 2002م بنشر ملخص لأهم المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة مخاطر المشروع Enterprise Risk Management (ERM)، والمعدل في عام 2004م حيث حددت ثمانية مكونات لها هي: البيئة الداخلية Internal Environment، وضع الأهداف Objective Setting، تحديد الحدث Event Identification، تقييم المخاطر Risk Assessment، معالجة الخطر Risk Response، أنشطة الرقابة Control Activities، المعلومات والاتصالات Information & Communication، المراقبة Monitoring . وكما هو مبين في الشكل رقم (1) التالي:

شكل رقم (1) المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر وفقاً لإطار COSO

البيئة الداخلية
فلسفة إدارة المخاطر، الرغبة في المخاطرة، مجلس الإدارة، النزاهة والقيم الأخلاقية، الالتزام بالكفاءة، الهيكل التنظيمي، التنازل عن السلطة والمسؤولية، معايير الموارد البشرية .
وضع الأهداف
الأهداف الاستراتيجية، الأهداف ذات العلاقة، إختيار الأهداف، الرغبة في المخاطرة، تحمل الخطر .
تحديد الحدث
الأحداث، العوامل المؤثرة، تقنيات تحديد الحدث، ترابط الحدث، أصناف الحدث، المخاطر والفرص المميزة .
تقييم المخاطر
المخاطر المتأصلة والمتبقية، إنشاء الاحتمالية والتأثير، مصادر البيانات، تقنيات التقييم، علاقات الحدث .
الاستجابة للمخاطر
تقييم الردود المحتملة، إختيار الردود، وجهة نظر الشركة .
أنظمة الرقابة
التعامل مع الاستجابة للمخاطر، أنواع أنشطة التحكم، السياسات والإجراءات، الرقابة على نظم المعلومات، تحديد وحدة النشاط .
المعلومات والاتصالات
المعلومات، الاتصالات .
المراقبة
رصد الأنشطة الجارية، تقنيات مستقبلية، الإبلاغ عن أي قصور .

المصدر ( COSO , 2004 , P.2 )

وبالتالي فإن لجنة COSO قامت ببناء هيكل لإدارة المخاطر يغطي جميع أنشطة المنشأة مما يمكنها من وضع الإجراءات الرقابية اللازمة لمواجهة هذه المخاطر سواء كانت قائمة أم متوقعة من خلال وضع إطار فعال لذلك .

#### نظام الرقابة الداخلية وفق ERM و ISO

إن إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية لهما دور رئيسي وهام في تحقيق أهداف المنشأة ويساهمان في حماية استثمارات المساهمين وأصول المنشأة، وأنهما جزءاً لا يتجزأ عن ERM، وأن ERM يشتمل على نظام الرقابة الداخلية ليشكل مفهوم وأداة أكثر قوة للإدارة، فهي تخلق قيمة للمنشأة وتحافظ عليها وتكون أكثر فعالية عندما يتم بناءها في البيئة التحتية للشركة وجزء من جوهرها ( Nivra , 2007, p.5 ) . وأن إدارة مخاطر المشروع ( الإطار المتكامل لـ COSO , 2004 . لا يعتبر بديلاً ولا يحل محل الرقابة الداخلية ( الإطار المتكامل لـ COSO , 1992 . وأن إطار ERM يركز على إدارة المخاطر بشكل أوسع وهو يشمل إطار الرقابة الداخلية بجانب التوسع بعنصر تقييم المخاطر ليشمل أربعة عناصر ( وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر ) . ( Protiviti , 2006, p.20 ) . وحيث لا يوجد إطار ملزم لإدارة المخاطر سيتم وضع إطار مقترح يشتمل على إطار إدارة مخاطر المشروع لـ COSO ومعياري إدارة المخاطر ISO 31000 والذي سيتكون من: ( المبادئ، الإطار، العناصر ) .

**أولاً: المبادئ** . على المنظمة وفي جميع المستويات الإمتثال للمبادئ التالية، وتعد هذه المبادئ متطلبات للأداء التي إذا ما أتبعت يمكن ضمان أن المخاطر تدار بفعالية ( Simkins & Fraser 100 \_ 99, 2010 , ) . وتشمل هذه المبادئ ما يلي ( Purdy , 2010 , p.880 ):

1. إدارة المخاطر تخلق وتحمي قيمة المنشأة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء .
2. إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية .
3. إدارة المخاطر جزء من عملية إتخاذ القرار .
4. إدارة المخاطر تتناول بشكل واضح عدم اليقين .
5. إدارة المخاطر هي منهجية منظمة وفي الوقت المناسب .
6. إدارة المخاطر تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة .
7. إدارة المخاطر مصممة خصيصاً .
8. إدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والبشرية .
9. إدارة المخاطر تكون شفافة وشاملة .
10. إدارة المخاطر ديناميكية متكررة وتستجيب للتغيير والتحسين المستمر للمنشأة .

حيث يجب على المنشأة أن تتبنى تلك المبادئ وتقتنع بها وتعتبرها قواعد أساسية وقبل الشروع في عملية إدارة المخاطر.

**ثانياً: الإطار .** هو مجموعة من الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ ومراقبة واستعراض تحسين إدارة المخاطر بشكل مستمر وفي جميع أنحاء المنشأة وتشمل هذه الأسس السياسات والأهداف والتفويض والالتزام في إدارة المخاطر، بينما الترتيبات التنظيمية فهي الخطط والعلاقات والمسؤوليات والموارد والعمليات والأنشطة (Knight AM. ISO, 2009. P.73) وتشمل ما يلي:

1. التفويض والالتزام .

2. تصميم إطار لإدارة المخاطر. وذلك من خلال:

- أ. فهم للمنشأة ومحيطها . حيث من المهم فهم وتقييم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة قبل البدء في تصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر .

- ب. وضع سياسة إدارة المخاطر . يجب أن توضح سياسة إدارة المخاطر أهداف المنشأة .

- ج. المساءلة . حيث ينبغي على المنشأة أن تضمن وجود السلطة والكفاءة المناسبة والمساءلة لإدارة المخاطر .

- د. التكامل في العمليات التنظيمية . حيث ينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع عمليات وممارسات المنشأة وأن تكون عملية إدارة المخاطر جزءاً من تلك العمليات التنظيمية وليست منفصلة عنها .

- هـ. الموارد . يجب على المنظمة تخصيص الموارد المطلوبة لإدارة المخاطر .

- و. إنشاء الإتصالات الداخلية وآليات الإبلاغ .

- ز. إنشاء الإتصالات الخارجية وآليات الإبلاغ .

- ح. تنفيذ إدارة المخاطر.

- ط. مراقبة ومراجعة الإطار.

- ي. التحسين المستمر للإطار.

**ثالثاً: العناصر.** وهي تمثل المكونات الثمانية لإطار ERM مع الأخذ في الاعتبار أن المكون الرابع (تقييم المخاطر) يمكن أن يشمل (تحليل المخاطر، وتقدير المخاطر) وأن خطوة تحديد المخاطر قد دخلت ضمن المكون الثالث للإطار (تحديد الحدث)، وأن المكون الخامس (معالجة المخاطر) يمكن أن يتضمن خطوتين (إختيار العلاج، تنفيذ خطة العلاج) وحسب ما ورد في المعيار ISO 31000 .



### تقييم نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار ERM ومعايير ISO

سوف يتناول الباحث الجانب العملي ( التطبيق ) لخطوات فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري عينة الدراسة والذي يعتمد على أسلوب الاستقصاء في عملية دراسة وتحليل مدى اعتماد الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري لمكونات الإطار المقترح في بناء أنظمتها الرقابية من خلال تحضير قائمة استبيان تتضمن أسئلة واضحة وإجابة مختصرة، وقد تم الاعتماد على تفاصيل إطار ERM ومعايير ISO ذات الصلة في صياغة أسئلة الاستبيان .

ولأغراض تنفيذ متطلبات الدراسة والهدف منها وللوصول لنتائج دقيقة سيتم إعطاء وزن لكل مكون وتقسيمها إلى مكونات فرعية إن وجدت وحسب الأهمية النسبية للمكون ثم جمعها لتكون الدرجة من ( 100 ) للحكم على درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري، وسيتم إعطاء القيمة (1) لإجابة ( نعم ) و ( صفر ) لإجابة ( لا ) . حيث تدل الإجابة ( نعم ) على أن الإجراء موجود ومطبق ويمثل نقاط القوة لتكون في مجموعها ممثلة بالبسط نسبة إلى مجموع الأسئلة التي تمثل المقام . بينما الإجابة ( لا ) فهي تعني أن الإجراء غير موجود أو غير مطبق في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري . وسيتم حساب درجة الفاعلية باستخدام المعادلات التالية:

مجموع عدد أسئلة الإجابة ( نعم ) للمكون الرئيسي

$$(1) \text{ الدرجة الفعلية للمكون الرئيسي } = \frac{\text{مجموع عدد أسئلة الإجابة ( نعم ) للمكون الرئيسي}}{\text{المجموع الكلي لعدد أسئلة المكون الرئيسي}} \times \text{وزن المكون الرئيسي} \%$$

مجموع عدد أسئلة الإجابة ( نعم ) للمكون الفرعي

$$(2) \text{ الدرجة الفعلية للمكون الفرعي } = \frac{\text{مجموع عدد أسئلة الإجابة ( نعم ) للمكون الفرعي}}{\text{المجموع الكلي لعدد أسئلة المكون الفرعي}} \times \text{نسبة وزن المكون الفرعي} \%$$

حيث قام الباحث بعمل قائمة استبيان لتقييم نظام الرقابة الداخلية الحالي في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري وفقاً لإطار مخاطر المشروع ERM وللمعايير ISO، وذلك من خلال عدة أسئلة في مجموعات تمثل مكونات إطار إدارة مخاطر المشروع بغرض التمكن من معرفة أي من هذه المكونات أو مفرداتها تمارس ضمناً ومطبقة حتى يمكن الاسترشاد بها عند

#### عبدالشكور الفراء

تطبيق تقويم الإطار المقترح . وقد تم الاسترشاد بما ورد في إطار ERM و ISO وآراء مجموعة من المختصين من أجل تقويم كل مكون من تلك المكونات .

فالبيئة الداخلية للمنشأة لها تأثير كبير سواء كان إيجابياً أو سلبياً على كيفية تنفيذ مكونات الإطار الأخرى والتي تحدد موقف إيجابي وداعم تجاه نظام الرقابة الداخلية، كما أن عملية تقييم المخاطر تتناول كل من احتمالية وأثر المخاطر واستخدام التقنيات الخاصة بذلك وتحديد أولويات المخاطر والعلاج ويكون الفرق بين المخاطر المتلازمة والمتبقية واضحاً في هذه المرحلة، حيث لفائدة من تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف بدون عملية تقييم المخاطر، وبناءً على ذلك سيتم وضع عدد ثلاثة أوزان مقترحة لنموذج تقييم نظام الرقابة الداخلية كالتالي:

1. إعطاء وزن 30% لمكون للبيئة الداخلية نظراً لما تمثله البيئة الداخلية من أهمية كبيرة في نجاح المنشأة، وإعطاء وزن 10% لكل مكون من المكونات الأخرى ليصبح المجموع 100% واعتمد الباحث في ذلك على خبرته العملية . وحسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 1 ) يوضح أوزان المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر

الوزن	المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر	رقم
30 %	البيئة الداخلية	1
10 %	وضع الأهداف	2
10 %	تحديد الحدث	3
10 %	تقييم المخاطر	4
10 %	معالجة المخاطر	5
10 %	الأنشطة الرقابية	6
10 %	المعلومات والاتصالات	7
10 %	المراقبة	8
100 %	مجموع الأوزان	

المصدر: إعداد الباحث .

وقد تم توزيع وزن الـ 30% للمكون الرئيسي للبيئة الداخلية على المكونات الفرعية لها حسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 2 ) يوضح أوزان المكونات الفرعية للبيئة الداخلية

نسبة وزن المكون الفرعي من المكون الرئيسي	المكونات الفرعية للبيئة الداخلية	رقم
10 %	الإدارة ونزعة المخاطرة وأسلوب التشغيل	1
3 %	مجلس الإدارة	2
3 %	الالتزام بالاستقامة والقيم الأخلاقية والكفاءة	3
5 %	الهيكل التنظيمي	4
4 %	وسائل توزيع السلطة والمسئولية	5
5 %	معايير الموارد البشرية	6
30 %	مجموع الأوزان	

### قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية

المصدر: إعداد الباحث .

2. إعطاء أوزان متساوية بنسبة 12.50% لكل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية بفرض التساوي في الأهمية حيث إن كل مكون يعتبر جزءاً أساسياً لا يمكن تجاهله، ليصبح المجموع 100% . كما اعتمد الباحث في ذلك على خبرته العملية أيضاً . وحسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 3 ) يوضح أوزان المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر

الوزن	المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر	رقم
12.50 %	البيئة الداخلية	1
12.50 %	وضع الأهداف	2
12.50 %	تحديد الحدث	3
12.50 %	تقييم المخاطر	4
12.50 %	معالجة المخاطر	5
12.50 %	الأنشطة الرقابية	6
12.50 %	المعلومات والاتصالات	7
12.50 %	المراقبة	8
100 %	مجموع الأوزان	

المصدر: إعداد الباحث .

وقد تم توزيع وزن الـ 12.50% للمكون الرئيسي البيئة الداخلية على المكونات الفرعية لها حسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 4 ) يوضح أوزان المكونات الفرعية للبيئة الداخلية

نسبة وزن المكون الفرعي من المكون الرئيسي	المكونات الفرعية للبيئة الداخلية	رقم
2.50 %	الإدارة ونزعة المخاطرة وأسلوب التشغيل	1
2 %	مجلس الإدارة	2
2 %	الالتزام بالاستقامة والقيم الأخلاقية والكفاءة	3
2 %	الهيكل التنظيمي	4
2 %	وسائل توزيع السلطة والمسئولية	5
2 %	معايير الموارد البشرية	6
12.50 %	مجموع الأوزان	

المصدر: إعداد الباحث .

3. إعطاء وزن بنسبة 20% لمكون البيئة الداخلية وإعطاء وزن 15% لمكون المعلومات والاتصالات و 15% لمكون المراقبة، وإعطاء وزن 10% لكل مكون من المكونات الأخرى، ليصبح المجموع 100% . كما اعتمد الباحث في ذلك على خبرته العملية وحسب الجدول التالي:

ويرى الباحث أنه يمكن لمنشآت الأعمال استخدام أي من تلك النماذج المقترحة لتقييم نظام الرقابة الداخلية لديها، ويقترح الباحث ومن خلال خبرته العملية بناء نموذج آخر يقوم على أساس متوسط مجموع أوزان المكونات ( 1، 2، 3 ) المقترحة وحسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 5 ) يوضح متوسط مجموع أوزان المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر

رقم	المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر	الأوزان المقترحة			مجموع الأوزان	متوسط وزن المكون
		1	2	3		
1	البيئة الداخلية	30 %	12.50 %	20 %	62.50 %	20.833 %
2	وضع الأهداف	10 %	12.50 %	10 %	32.50 %	10.833 %
3	تحديد الحدث	10 %	12.50 %	10 %	32.50 %	10.833 %
4	تقييم المخاطر	10 %	12.50 %	10 %	32.50 %	10.833 %
5	معالجة المخاطر	10 %	12.50 %	10 %	32.50 %	10.833 %
6	الأنشطة الرقابية	10 %	12.50 %	10 %	32.50 %	10.833 %
7	المعلومات والاتصالات	10 %	12.50 %	15 %	37.50 %	12.500 %
8	المراقبة	10 %	12.50 %	15 %	37.50 %	12.500 %
	مجموع الأوزان	100 %	100 %	100 %	300 %	100 %

المصدر: إعداد الباحث .

وأن الجدول التالي يوضح متوسط المكونات الفرعية لمتوسط مجموع أوزان مكون البيئة الداخلية كالتالي:

جدول رقم ( 6 ) يوضح متوسط مجموع أوزان المكونات الفرعية للبيئة الداخلية

رقم	المكونات الفرعية للبيئة الداخلية	الأوزان المقترحة			مجموع الأوزان	متوسط وزن المكون
		1	2	3		
1	الإدارة ونزعة المخاطرة وأسلوب التشغيل	10 %	2.50 %	5 %	17.50 %	5.83 %
2	مجلس الإدارة	3 %	2 %	2 %	7 %	2.33 %
3	الالتزام بالاستقامة والقيم الأخلاقية والكفاءة	3 %	2 %	3 %	8 %	2.67 %
4	الهيكل التنظيمي	5 %	2 %	3 %	10 %	3.33 %
5	وسائل توزيع السلطة والمسئولية	4 %	2 %	3 %	9 %	3 %
6	معايير الموارد البشرية	5 %	2 %	4 %	11 %	3.67 %
	مجموع الأوزان	30 %	12.50 %	20 %	62.50 %	20.83 %

المصدر: إعداد الباحث .

#### قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية

وسوف يقوم الباحث بتطبيق نموذج متوسط مجموع أوزان المكونات المقترحة في عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية .

تحليل نتائج تطبيق نموذج متوسط مجموع أوزان المكونات المقترحة لتقويم نظام الرقابة الداخلية .  
أولاً: تحليل نتائج المكونات الفرعية للمكون الرئيسي للبيئة الداخلية .

جدول رقم (7) يوضح النتائج الفعلية للمكونات الفرعية للبيئة الداخلية

رقم	المكونات الفرعية للبيئة الداخلية	عدد الشركات الصناعية (العينة)	نسبة إجابة نعم / عدد الأسئلة	متوسط وزن المكون	الدرجة الفعلية للمكون	نسبة الدرجة الفعلية للمكون / متوسط وزن المكون
1	الإدارة ونزعة المخاطرة وأسلوب التشغيل	12	0.67	5.83 %	3.89 %	66.67 %
2	مجلس الإدارة	12	0.80	2.33 %	1.87 %	80 %
3	الالتزام بالاستقامة والقيم الأخلاقية والكفاءة	12	0.50	2.67 %	1.33 %	50 %
4	الهيكل التنظيمي	12	0.83	3.33 %	2.78 %	83.33 %
5	وسائل توزيع السلطة والمسئولية	12	0.83	3 %	2.50 %	83.33 %
6	معايير الموارد البشرية	12	0.67	3.67 %	2.44 %	66.67 %
	متوسط مجموع الأوزان	12	0.70	20.83 %	14.81 %	71.09 %

المصدر: إعداد الباحث .

#### 1. فلسفة الإدارة ونزعة المخاطر وأسلوب التشغيل .

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة الإجابة بنعم 67% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 3.89 % ونسبة 66.67 % وهي نسبة ضعيفة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

- أ- تلتزم الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بتطبيق نظام محاسبي سليم في جميع الإدارات .
- ب- يتم التوظيف عند التوسع في النشاط وإجراء تنقلات داخلية وفي حالات التقاعد وإنهاء الخدمات ولا يوجد معدل دوران غير طبيعي للتوظيف.
- ت- يتم فحص التقارير المالية من قبل المدير المالي ومدير الرقابة الداخلية ويتم عرضها على مجلس الإدارة قبل المصادقة عليها .

- ث- هناك تواصل وتبادل للآراء بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى من خلال الاجتماعات والاتصالات الدورية والزيارات.
- ج- تقوم الإدارة المالية بتطبيق السياسات والمفاهيم المحاسبية المتعارف عليها بما يحقق سلامة ودقة نتيجة النشاط وعدالة عرض القوائم المالية .
- ح- يوجد إختلاف في وجهات النظر بين الإدارة المالية والإدارة التشغيلية لكن الإدارة المالية تعمل على تطبيق السياسات والمفاهيم المحاسبية السليمة .
- خ- تعتمد إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري على المحاسبة المالية بالدرجة الأساس لاتخاذ القرارات السليمة اللازمة للمتابعة والرقابة والتقييم على أنشطة الشركة .
- د- تستجيب إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بشكل ملائم لنتائج تدقيق عملياتها التي يقوم بها مراقب الحسابات الخارجي فيما يتعلق بأوجه القصور أو الملاحظات التي يتم إكتشافها .
- أما نقاط الضعف فتتمثل في:
- أ- عدم تبني إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري أسلوب إدارة المخاطر وبالتالي ينعكس ذلك على فلسفتها وثقافتها والسياسات المعمول بها في الشركة.
- ب- لا يوجد لدى إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري إستراتيجية واضحة لإدارة وتحليل المخاطر والمنافع المتوقعة من الدخول في أي مشاريع جديدة قبل القيام بأي تصرف .
- ت- إن مفهوم ومكونات نظام الرقابة الداخلية كإطار منهجي غير واضح بالنسبة للشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري ولا يتم تقويمه من قبل قسم الرقابة الداخلية وعدم تقديم الإقتراحات اللازمة لتحسينه وتطويره .
- ث- لم تقم إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بإقامة دورات تدريبية لتوعية الموظفين بمكونات وأهمية نظام الرقابة الداخلية ورفع مستواهم لفهم الضوابط الرقابية كنوع من التواصل بين الإدارة والموظفين من أجل فاعلية نظام الرقابة الداخلية .
- ج- وبالتالي ومن خلال نتيجة هذا المكون الفرعي فإن فلسفة الإدارة وطريقة عملها لاتساهم بفعالية في إدارة المخاطر.

## 2. مجلس الإدارة .

- يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة الإجابة بنعم 80% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 1.87 % وبنسبة 80 % وهي نسبة جيدة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:
- أ- تقوم مجالس الإدارة في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بمناقشة التقارير الشهرية لأنشطة الشركة للتعرف على مستويات الأداء في النواحي الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية ومدى مطابقتها للخطط الموضوعية .
  - ب- تقوم مجالس الإدارة في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري باقرار الحسابات الختامية والتقرير السنوي والخطط والموازنات التقديرية السنوية .
  - ت- يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة بخصوص تقارير قسم الرقابة الداخلية .
  - ث- يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على أنشطة الشركة وإتخاذ القرارات اللازمة بشكل موضوعي.

أما نقاط الضعف فتتمثل في:

- أ- لم يتم تقديم جدول أعمال لأعضاء مجلس الإدارة قبل الإجتماع الدوري لإتخاذ مجلس الإدارة .
- ب- وبالتالي ومن خلال نتيجة هذا المكون الفرعي فإن مجلس الإدارة يساهم بفعالية في البيئة الداخلية إلا أن هناك قصور يتعلق بعدم تقديم جدول أعمال واضح ومحدد لأعضاء مجلس الإدارة قبل إنعقاد المجلس .

## 3. الإلتزام بالاستقامة والقيم الأخلاقية والكفاءة .

- يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة الإجابة بنعم 50% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 1.23 % وبنسبة 50 % وهي نسبة ضعيفة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:
- أ- يوجد لدى الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري قواعد رسمية للسلوك القويم يتعهد كل موظف بالالتزام بها من خلال التوقيع على تعهد خطي عند التعيين للعمل بالشركة .
  - ب- يتم التعامل مع أية إنحرافات عن السياسات أو المخالفات عن السلوك المتوقع بطريقة تتسق مع المخالفة ووفقاً للسياسة الداخلية للشركة .
  - ت- تحدد إدارة الشركة المؤهل العلمي والخبرات والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف الإشرافية التي تتطلب مهام محددة.

ث- يؤخذ في الاعتبار معايير الكفاءة عند وضع سياسات التوظيف وقرارات الاحتفاظ بالموظفين .

أما نقاط الضعف فتتمثل في:

أ- لا تقوم إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بإعطاء الأمثلة من خلال الكلمات والأفعال واللوحات الإرشادية بتبني السلوك القويم لأنها تعتقد أن جميع موظفيها يتمتعون بمعايير أخلاقية عالية .

ب- لا توجد آلية محددة لمعالجة المشاكل الأخلاقية الطارئة .

ت- لم يتم أخذ الأخلاق ضمن المعطيات المستخدمة لتقييم أداء الأفراد بالشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري .

ث- لا يوجد لدى إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري خطة سنوية لتدريب الموظفين داخل الشركة أو خارجها .

وبالتالي ومن خلال نتيجة هذا المكون الفرعي هناك قصور لدى إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري من حيث فعالية الالتزام بالاستقامة والقيم والأخلاق .

#### 4. الهيكل التنظيمي .

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة الإجابة بنعم 83% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 2.78 % ونسبة 83.33 % وهي نسبة جيدة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

أ- يوجد لدى الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري هيكل تنظيمي ملائم ويتناسب مع طبيعة نشاطها وحجمها وشكلها القانوني حيث إنه يوضح الإدارة العليا والإدارات المرتبطة بها .

ب- هناك توضيح وتحديد للمسؤوليات والصلاحيات في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري .

ت- الهيكل التنظيمي بسيط ومرن وغير معقد ويضمن علاقات التناسق والتكامل بين الإدارات والأقسام ويراعي عدم التداخل بينها .

ث- هناك خطوط اتصال فعالة بين الموظفين والمدراء والمسؤولين في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري .

ج- يوفر الهيكل التنظيمي خطوط اتصال واضحة سواء التي من أعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى .

أما نقاط الضعف فتتمثل في:



#### قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية

أ. لا يوجد تحديث للهيكل التنظيمي للشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري . وبالتالي ومن خلال نتيجة هذا المكون الفرعي فإن الهيكل التنظيمي للشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري منطقي ومناسب لأنشطتها ومن المهم مراقبة فاعليته وتحديثه كلما دعت الحاجة لذلك .

#### 5. وسائل توزيع السلطة والمسئولية .

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة الإجابة بنعم 83% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 2.50 % وبنسبة 83.33 % وهي نسبة جيدة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

- أ- يتم مراجعة توزيع المسئوليات من قبل مجلس الإدارة حيث تتحدد المسئولية بالسلطة الممنوحة وتتلاءم معها.
- ب- صلاحيات الصرف محددة بالمدير العام والمدير التنفيذي والمدير المالي وبحسب الصلاحيات الممنوحة مما يحقق الرقابة على عملية الصرف.
- ت- إن الوصف الوظيفي يوضح طبيعة العمل والاختصاصات والصلاحيات والحد الأدنى من المؤهلات والخبرة .
- ث- هناك دليل واضح للواجبات والصلاحيات الإدارية والمالية يحدد واجبات ومهام كل إدارة من إدارات الشركة .
- ج- هـ. تقوم إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بإصدار تعليمات وقرارات مكتوبة بتوزيع العمل ودرجة تفويض السلطة والمسئولية لجميع الموظفين بما يحقق توزيع الواجبات والمسئوليات والمساءلة وحسن إنظام سير العمل .

أما نقاط الضعف فتتمثل في:

- أ. لا يوجد لدى الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري العدد الكافي من الموظفين الأكفاء بما يتناسب مع طبيعة نشاطها وظروف العمل.
- وبالتالي ومن خلال نتيجة هذا المكون الفرعي فإنه تم تحديد السلطة والمسئولية بطريقة مناسبة وملئمة .

#### 6. معايير الموارد البشرية .

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة الإجابة بنعم 67% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 2.44 % وبنسبة 66.67 % وهي نسبة مقبولة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الفرعي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

- أ- لدى إدارة الموارد البشرية سياسات وإجراءات موضوعة للتعيين والترقية وإنهاء الخدمة حسب السياسة الداخلية لكل شركة.
- ب- يقوم مدراء الإدارات بتبليغ الموظفين العاملين معهم عن واجبات ومهام الوظائف ومتابعة أدائهم وتقديم الإرشادات لتحسين الأداء .
- ت- تقوم كل شركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها، إلا أنه يوجد بعض الاستثناءات في التعيين من خلال الترشيحات الخاصة.
- ث- تقوم إدارة الموارد البشرية في كل شركة من الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بعمل إختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف الإشرافية والقيادية .
- ج- تقوم إدارة الموارد البشرية في كل شركة بمراجعة دورية للسياسات والإجراءات المتبعة وإجراء التحسينات اللازمة .
- أما نقاط الضعف فتتمثل في:

- أ- لم يتم مراقبة الإلتزام بسياسات الموارد البشرية في كل شركة بدرجة كافية .
- ب- يتم ترقية الموظف حسب الوظائف الشاغرة ومدى استحقاق الموظف للترقية بدلاً من الكفاءة والخبرة العلمية والعملية ومدى الإلتزام بالمعايير السلوكية .
- ت- لم تقم إدارات الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري بإعداد خطة تدريب باختصاصات الموظفين الذين هم بحاجة إلى دورات تدريبية، وأن تدريب الموظفين يتم من قبل موظفي الشركة ذوي الخبرة .
- وبالتالي ومن خلال نتيجة هذا المكون الفرعي فإنه سياسات وممارسات إدارات الموارد البشرية تتم بموجب السياسة الداخلية لكل شركة والأنظمة المعمول بها باستثناء عدم ترقية الموظفين حسب الكفاءة والخبرة وعدم وجود خطط سليمة لتدريب الموظفين.
- كما يتضح من الجدول رقم (7) أن الدرجة الفعلية النهائية لمكون البيئة الداخلية الرئيسي هي 14.81 % من 20.83 % ونسبة 71.09 % وهي نسبة مقبولة .
- كما يتضح أن إدارة كل شركة ملتزمة بمجلس الإدارة والهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة والمسئولية بصورة ملائمة ولديها ضعف في فلسفة الإدارة ونزعة المخاطر وأسلوب التشغيل والقيم الأخلاقية والكفاءة وسياسات الموارد البشرية .
- ثانياً: تحليل نتائج المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر.

جدول رقم (8) يوضح النتائج الفعلية للمكونات الرئيسية لإدارة المخاطر

رقم	المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر	عدد الشركات الصناعية	نسبة إجابة نعم / عدد	متوسط وزن المكون	الدرجة الفعلية للمكون	نسبة الدرجة الفعلية للمكون /
-----	----------------------------------	----------------------	----------------------	------------------	-----------------------	------------------------------

قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقييم نظام الرقابة الداخلية

			الأسئلة	(العينة)		متوسط وزن المكون
1	البيئة الداخلية	12	0.70	20.83 %	14.81 %	71.09 %
2	وضع الأهداف	12	0.71	10.83 %	7.74 %	71.43 %
3	تحديد الحدث	12	0.75	10.83 %	8.13 %	75 %
4	تقييم المخاطر	12	0.83	10.83 %	9.03 %	83.33 %
5	معالجة المخاطر	12	0.86	10.83 %	9.29 %	85.71 %
6	الأنشطة الرقابية	12	0.45	10.83 %	4.92 %	45.45 %
7	المعلومات والاتصالات	12	0.100	12.50 %	6.94 %	55.56 %
8	المراقبة	12	0.100	12.50 %	9.72 %	77.78 %

المصدر: إعداد الباحث .

### 1. وضع الأهداف .

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة الإجابة بنعم 71% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 7.74 % من 10.83 % ونسبة 71.43 % وهي نسبة مقبولة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الرئيسي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

- أ- تقوم إدارة كل شركة بوضع خطط وموازنات تقديرية سنوية لبعض الأنشطة في الشركة .
  - ب- يشارك مدراء الإدارات في وضع الخطط والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المطلوبة .
  - ت- يتم وضع أهداف محددة لإدارات التسويق والمبيعات والإنتاج والجودة .
  - ث- يتم الاعتماد على الخبرات ومراعاة الظروف الحالية الداخلية والخارجية عند وضع الخطط والموازنات التقديرية .
  - ج- تقوم إدارة كل شركة بعقد إجتماعات دورية لمناقشة ماتم تحقيقه من الخطط والأهداف وتقييم الأداء .
- أما نقاط الضعف فتتمثل في:

- أ- لا يوجد لدى إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري هدف عام للمساهمة في المسؤولية الاجتماعية.
  - ب- لا يتم إبلاغ كافة موظفي الشركة بأهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية ليكون لديهم وعي بما يجب عليهم القيام به لدعم وتحقيق أهداف الشركة .
- يتضح من ذلك أن الأهداف والخطط وضعت في مستوى مناسب يوضح ما تريد الشركة تحقيقه .

## 2. تحديد الحدث .

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة الإجابة بنعم 75% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 8.13 % من 10.83 % ونسبة 75 % وهي نسبة جيدة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الرئيسي إتضح عدم وجود إدارة مخاطر بشكل منهجي وعلمي إلا أن إدارة الشركة تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي والبيئة المحيطة بها في تحديد المخاطر المحتملة التي تؤثر على تحقيق الخطط والأهداف .

## 3. تقييم المخاطر .

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة الإجابة بنعم 83% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 9.03 % من 10.83 % ونسبة 83.33 % وهي نسبة جيدة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الرئيسي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

- أ- هناك تحديد لمستويات المخاطر المقبولة من قبل الإدارة العليا لكل شركة .
  - ب- يتم تقييم كافة انواع المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة كل شركة .
  - ت- يتوافر لدى كل شركة بعض الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة في تقييم المخاطر .
  - ث- يتم إعداد تقارير عن نتائج تقييم المخاطر وفعالية الضوابط الموضوعية لمواجهة المخاطر .
  - ج- يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر لكل نشاط على حده .
- أما نقاط الضعف فتتمثل في:

أ. لا يوجد إختيار لتقنية معينة من تقنيات تحديد الحدث وتقييم المخاطر .

## 4. معالجة المخاطر .

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة الإجابة بنعم 86% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 9.29 % من 10.83 % ونسبة 85.71 % وهي نسبة جيدة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الرئيسي يتضح ما يلي:

- أ- يتم التعرف على المخاطر وتحليلها واتخاذ الإجراءات اللازمة لها ومن ثم تحييدها ومعالجتها .
- ب- تقوم كل شركة باستخدام أساليب ( تجنب، تخفيض، مشاركة ) في معالجة المخاطر، حيث تقوم الشركة بالتأمين على أصولها لدى شركات التأمين .

## 5. الأنشطة الرقابية .

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة الإجابة بنعم 45% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 4.92 % من 10.83 % ونسبة 45.45 % وهي نسبة ضعيفة جداً . ومن خلال دراسة

#### قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقييم نظام الرقابة الداخلية

وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الرئيسي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

- أ- وضع أنشطة رقابية وفقاً لاحتياجات الشركة وطبيعة عملها.
  - ب- يتم تحديد المسؤولية والمساءلة عن تنفيذ السياسات والإجراءات من خلال دليل الواجبات والصلاحيات الإدارية والمالية الذي تم وضعه وفق الهيكل التنظيمي.
  - ت- يتم تحديد الأنشطة والإجراءات الرقابية التي تساهم في الحد من الأخطاء المتعمدة والغير متعمدة إلى مستويات مقبولة وتوفر الحماية لموجودات الشركة من التلف والضياع وسوء الاستخدام.
  - ث- يتم أخذ ملاحظات ومقترحات المستهلكين المتعلقة بحودة المنتج في الاعتبار عند إجراء البحوث التسويقية .
  - ج- يتم عمل مقارنة بين الطاقة الإنتاجية الفعلية والطاقة الإنتاجية المخططة .
- أما نقاط الضعف فتتمثل في:
- أ- لا يتم مراجعة سياسات وإجراءات كل شركة من تلك الشركات من قبل مجلس الإدارة أو من قبل إدارة التدقيق الداخلي لتحديد ما إذا كانت لا تزال مناسبة لظروف ونشاط الشركة .
  - ب- عدم قيام إدارة كل شركة بعملية تقييم دوري ومنظم لنظام الرقابة الداخلية لأنها لاتعدها شرط أساسي لتحديد الأنشطة الرقابية لذلك فإن الأنشطة الرقابية لاتعطي ضمان حول تنفيذ معالجات المخاطر.
  - ت- لا توجد معايير مستخدمة لتقييم نظام الرقابة الداخلية.
  - ث- لا توجد تقارير وقتية منتظمة عن عيوب الرقابة الداخلية و رفعها للإدارة العليا بالشركة لإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .
  - ج- لا يوجد تغيير في الأنشطة والإجراءات الرقابية المستخدمة في كل الشركات والتي تدل على الأخذ في الاعتبار المخاطر الجديدة أو التغيرات بالمخاطر أو أوجه القصور التشغيلية التي على أساسها يتم اتخاذ إجراءات تعديل الأنشطة الرقابية .
- يتضح من ذلك أن هناك بعض الأنشطة الرقابية وفقاً لمتطلبات قانونية، ولكن لا يتم إتباع أسلوب بناء الأنشطة الرقابية وفقاً للأهداف والمخاطر ومن ثم تقييمها والتعرف على مدى فاعليتها. وبالتالي فإن هذا المكون غير مطبق بصورة سليمة .
6. المعلومات والإتصالات .

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة الإجابة بنعم 100% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 6.94 % من 12.50 % ونسبة 55.56 % وهي نسبة ضعيفة . ومن خلال دراسة

وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الرئيسي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

أ- يوجد لدى كل الشركات موارد مالية وبشرية كافية لتصميم وتشغيل وتطوير أنظمة المعلومات.

ب- لدى إدارة كل شركة آليات للحصول على معلومات خارجية من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمعارض الصناعية .

ت- تعتمد إدارة كل شركة على التقارير المالية وغير المالية في الرقابة وتقييم الأداء .

ث- يقوم مركز المعلومات وبالتعاون مع الإدارة والمدراء والموظفين في تحديد البيانات والمعلومات التي يحتاجونها وتشغيلها بكفاءة ومعالجة أي عيوب قد تظهر في الأنظمة الحالية .

ج- لدى موظفي الإدارة المالية والرقابة الداخلية مستوى مقبول من المعرفة والمهارة التي يجب توافرها لدى المحاسبين والمدققين لمراقبة عمل أنظمة المعلومات الخاصة بهم .

أما نقاط الضعف فتتمثل في:

أ- هناك قصور في نظام المعلومات لدى كل شركة حيث إن نظام المعلومات المستخدم لايشتمل على جميع النظم الفرعية.

ب- لا يتم التبليغ عن الأمور غير المشروعة من خلال الموقع الإلكتروني للشركة .

ت- هناك قصور في توفير كافة البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية الغير مالية في الوقت المناسب والتي تساعد في عملية التنبؤ.

ث- لا يوجد آليات لتوفير أي معلومات تدعم عمليات إدارة المخاطر لدى كل الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري .

يتضح من ذلك أن نظم المعلومات والاتصال المستخدمة بتلك الشركات توفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها إدارة الشركة، ولكن خطوط الاتصال غير واضحة ولا توجد آلية للحصول على المقترحات البناءة من الموظفين . وبالتالي فإن هذا المكون غير مطبق بصورة سليمة .

#### 7. المراقبة .

هي أنشطة وإجراءات تساعد في تقدير جودة الأداء وفعالية إدارة المخاطر، يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة الإجابة بنعم 100% وأن الدرجة الفعلية لهذا المكون هي 9.72 % من 12.50 % ونسبة 77.78 % وهي نسبة جيدة . ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بهذا المكون الرئيسي أمكن تحديد نقاط القوة والضعف فيه . وتتمثل نقاط القوة بما يلي:

### قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقييم نظام الرقابة الداخلية

- أ- لدى كل شركة سياسات وإجراءات دورية ومستمرة يتم اتخاذها أثناء قيام الموظفين بأداء مهامهم وواجباتهم .
- ب- هناك الكثير من التقارير المستخدمة في إدارة الأنشطة تتكامل مع نظام التقارير المالية .
- ت- يتم العمل بنظام المصادقات ومطابقة الأرصدة الدفترية والتحري عن الفروق والتأكيد على الحصول على تأييدات للأرصدة الهامة .
- ث- يتم الاستجابة لنتائج عمليات التدقيق التي يقوم بها مراقب الحسابات الخارجي بشكل ملائم فيما يتعلق بالالتزام ببعض الضوابط الرقابية .
- أما نقاط الضعف فتتمثل في:
- أ- لا يوجد لدى قسم الرقابة الداخلية ما يشير إلى القيام بعملية تقييم مستقلة لنظام الرقابة الداخلية .

- ب- قيام المدراء التنفيذيين بتفويض صلاحياتهم إلى الموظفين .
- ت- هناك قصور في توفير المعلومات الكافية لمراقبة أداء الموظفين .
- يتضح من ذلك وجود بعض الإجراءات الخاصة بالمراقبة المستمرة لنظام الرقابة الداخلية والتي ينبغي على إدارات الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري أن تجعل عملية التقييم مستقلة لنظام الرقابة الداخلية بصورة مستمرة . وبالتالي فإن هناك قصور في تطبيق هذا المكون .
- يتضح من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية لمكونات نظام الرقابة الداخلية المقترح تأييداً كلياً لفرضية الدراسة .

### النتائج والتوصيات

#### النتائج:

1. عدم توافر الأرضية الفكرية والفلسفية لإدارة المخاطر في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري مع البطء في إنتشار الوعي وثقافة المفاهيم وأساليب المخاطرة .
2. عدم وجود أساس سليم لتصميم الإجراءات والأنشطة الرقابية وضعف في بعض الإجراءات المتبعة من قبل الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري.
3. يقع على عاتق إدارة كل شركة من تلك الشركات محل الدراسة مسئولية عملية إدارة المخاطر من خلال تصميم نظام للرقابة الداخلية وفقاً لإدارة المخاطر لمواكبة التطور الحاصل في بيئة الأعمال، كما يقع على عاتق التدقيق الداخلي تقييم نتائج هذا النظام لتطويره وتحقيق أهداف النظام .

4. يقوم قسم الرقابة الداخلية في كل شركة من تلك الشركات محل الدراسة بعمليات التدقيق المالي الروتينية ولا يعمل وفق برنامج محدد للتدقيق أو يسترشد بإجراءات تدقيق الحسابات الواردة في الدليل الإسترشادي لوحدة التدقيق الداخلي .
5. كما بينت نتائج الدراسة والتحليل ضعف نظام الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري وأن سبب هذا الضعف يرجع إلى:
  - أ. عدم وجود كثير من الضوابط الرقابية ضمن عمليات التشغيل اليومي وعدم ملائمة الضوابط الرقابية المستخدمة للتغيرات في الظروف الحالية .
  - ب. عدم تصحيح أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية .
  - ت. المهارات اللازمة للتوظيف وتدريب الموظفين غير كافية للتعامل مع الضوابط الرقابية والالتزام بها .
  - ث. أعمال التدقيق الداخلي في كل شركة من تلك الشركات محل الدراسة لا تغطي كافة أنشطة الشركة فضلاً عن ضعف دور قسم التدقيق الداخلي في عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات بإجراء التحسينات اللازمة .

#### التوصيات:

من خلال تلك النتائج توصل للباحث إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة وجود نظام رقابي محكم يمكن أن يساعد في تحسين الأداء في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري من عملية إدارة المخاطر وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات للحد من المخاطر .
2. التركيز على المخاطر في الشركات الصناعية السعودية لصناعة الحديد التجاري من خلال وجود وتنفيذ إطار منهجي منظم ذلك حيث إن إدارة المخاطر عملية تفاعلية تتضمن خطوات محددة ومنظمة ومتسلسلة مما يدعم عمليات اتخاذ القرارات .
3. ضرورة إنشاء نظام رقابي يستند على مكونات إطار ERM وتحديد الخطوط الواضحة للمسؤولية والمساءلة لجميع المستويات، وتوظيف معايير الأيزو 31010، 31000 في هذا المجال وذلك للاستفادة من النموذج الذي قدمه الباحث لتنظيم وتطوير عمل مفهوم نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإدارة المخاطر .
4. ضرورة تطوير عناصر نظام الرقابة الداخلية وفقاً لما جاء في إطار إدارة مخاطر المشروع للجنة COSO . ويمكن تطبيق النموذج المقترح من أجل وضع أساس لكيفية تصميم الأنشطة الرقابية من قبل إدارة الشركة وتقييمها من قبل المدقق الداخلي .



5. ضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل منشآت الأعمال ووضع خطة لإدارة المخاطر تقوم على التوقع والتنبؤ المنهجي بالخطر الذي يواجه تحقيق الأهداف وتحديد نوع وطبيعة الخطر وتقييمه ومعالجته من خلال إدارة المخاطر بصورة فعالة ومرونة في التعامل مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .
6. ضرورة التأكيد على أن الركن الأساس لإدارة المخاطر الناجحة هو الدور الفعال لمجلس الإدارة والإدارة العليا، حيث يجب وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر وتحديد درجة المخاطر المقبولة من قبل الإدارة العليا ومن ثم اعتمادها من مجلس الإدارة .
7. ضرورة الاعتماد على نتائج عمليات إدارة المخاطر واعتبارها شرط مهم في تصميم الإجراءات والأنشطة الرقابية وتقييمها لتحقيق الأهداف المطلوبة للشركة .
8. ضرورة عقد دورات تأهيلية للمدققين الداخليين من قبل الهيئات المنظمة لمهنة التدقيق لتطوير مهاراتهم وتحديث الطرق والأساليب التي يستخدمونها للحد من المخاطر .
9. ضرورة الاعتماد على العنصر البشري باعتباره عنصراً مهماً في نظام الرقابة الداخلية من خلال وضع سياسات سليمة للتوظيف والتدريب وتقييم الأداء وفق مؤشرات تركز على الأداء والقيم والأخلاق والسلوك والكفاءة والخبرة .

#### المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، إيهاب نظمي،(2009). التدقيق القائم على مخاطر الأعمال \_ حادثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- التميمي، هادي،(2006). مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان.
- 3- الحدر، زهير،(2010). علم تدقيق الحسابات، دار البداية ناشرون ومكوزعون، عمان.
- 4- الذنبيات، علي عبدالقادر،(2010). تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق، عمان، الطبعة الثالثة.
- 5- الواردات، خلف عبدالله،(2013). دليل التدقيق الداخلي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- الكراسنة، إبراهيم،(2006). أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطرة، أبوظبي.
- 7- جميل، علي توفيق،(2014). تحسين فاعلية الرقابة الداخلية في ظل اعتماد إطار إدارة مخاطر المشروع، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، النجف.

- 8- جمعة، أحمد حلمي، (2009). المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- جمعة، أحمد حلمي، (2009). الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- نظمي، إيهاب ومبعضين، (2014). طارق، قياس مدى تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في مصارف دولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة فيها، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير، العدد 14.
- 11- نظمي، إيهاب والعزب، هاني، (2012). تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- 12- مرابطي، نوال، (2013). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح.
- 13- يوسف، إفهان عبدالحفيظ، (2008)، إدارة المخاطر المصرفية، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.

- 1- Passenheim, Prof.Dr. Olaf: Enterprise Risk Management: First edition, bookboon.com, 2013.
- 2- Protiviti Inc.: Guide to Enterprise Risk Management: Frequently Asked Questions January, 2006.
- 3- Purdy, Grant: ISO 31000: 2009-Setting a New Standard for Risk Management: Wiley online Library. Risk Analysis, Vol. 30, No.6, 2010.
- 4- Robertson Jack C.PhD: Louwers, Timothy PhD: Auditing and Services: McGraw Hill/Irwin. 10 edition. 2002.
- 5- Fraser. John: Simkins, Betty J.: Enterprise Risk Management: John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2010.
- 6- 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.
- 7- Moeller, Robert R., COSO Enterprise Risk Management understanding the new Integrated Ern Framework, Canada: John Wiley & Sons, Inc.2007.
- 8- Nederland's Institute van Register accountants (NIVRA) Risk Management & Internal Control Systems: NIVRA Taskforce on Internal Control, Discussion Paper, Amsterdam, 2007.
- 9- Shenkir, William G.: Walker, Paul L. Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and integration: Institute of Management Accountants, 2011.
- 10- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Enterprise Risk Management: Integrated Frameworks Application Techniques:
- 11- September, 2004.
- 12- COSO, Enterprise Risk Management- Integrated Framework, New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2004.
- 13- Fredrick, Odoyo S. & Gideon, Omwonoa, & Narkiso, Okinyi O, An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management – A study of state corporations in Kenya. International Journal of Business and social science, 6 May, 2014.

- 14- Hardy, D. Karin, Management Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management. Washington: IBM Center for Business of government, 2010.
- 15- Harvey, Jasmin, Enterprise Risk Management, The Chartered Institute of Management Accountants, Topic Gateway series No. 49, United Kingdom: (CIMA),2008.
- 16- Whittington, O. Ray: Kurt Pany: Principles of Auditing and Other Assurance Services: 16 ed., McGraw – Hill / Irwin, 2008.
- 17- Bonik, Jillana & Dordevic, Milika, Potentials of internal Auditing in Enterprise Risk Management, Facta Universityatis, vol 9, NI, 2012.