



The Reflection of the evaluation of Internal Control System according to the ERM framework on Business Risks

Karrar Jawad Kadhim

Assistant. Prof. Dr. Ali Mohammed Thijeel Al-Mamouri

Post-Graduate Institute for Accounting Financial Studies – University of Baghdad

Post-Graduate Institute for Accounting Financial Studies – University of Baghdad

Karrar.jawad1101a@pgiafs.uobaghdad.edu

asst.prof.ali@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 20/4/2025

Accepted: 22/5/2025

Published :31/3/2026

Abstract:

This research aims to analyze the impact of evaluating of the internal control system on business risks at a ready-made clothing factory in governorate of holy Najaf. The research adopts a descriptive – analytical approach to measure the system's effectiveness in detecting and mitigating business risks (strategic, operational, financial, and compliance-related). Field research tools , such as questionnaires and interviews , were used to collect data from the factory's employees , one of the findings that the updated ERM 2017 framework features a proactive mechanism designed to achieve the economic unit's strategic objectives by focusing on preventing risks before they occur and establishing effective mitigation measures , the researchers recommend that internal and external regulatory bodies adopt risk management concepts and implement the updated ERM 2017 in the ready-made clothing factory to address risks and crises , these concepts have proven effective in overcoming risks and challenges faced by many global companies .

Keywords: Internal Control System, Enterprise Risk Management, Internal Control Framework, and Business Risks.

إنعكاس تقويم نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار ERM على مخاطر الأعمال

أ.م.د. علي محمد ثجيل المعموري

كرار جواد كاظم سلطان

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/جامعة بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل إنعكاس تقويم نظام الرقابة الداخلية على مخاطر الأعمال في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الأشرف، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لقياس مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في الكشف عن مخاطر الأعمال (الإستراتيجية، التشغيلية، المالية، والالتزام) والحد منها، وتم استخدام أدوات البحث الميداني مثل الاستبانة والمقابلات لجمع

البيانات من العاملين في المصنع ، وكان من أهم الإستنتاجات إن الإطار الحديث للرقابة الداخلية (ERM 2017) يتميز بألية عمل استباقية تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية، عبر التركيز على منع المخاطر قبل وقوعها وتحديد آليات معالجتها بشكل فعال ، ويوصي الباحثان باعتماد الجهات الرقابية الداخلية والخارجية على مفاهيم إدارة المخاطر،

وتطبيق الإطار الحديث للرقابة الداخلية (ERM) في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الأشرف لمواجهة المخاطر والأزمات ، حيث أثبتت هذه المفاهيم فعاليتها في تجاوز المخاطر والتحديات التي واجهتها العديد من الشركات العالمية.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية، إدارة مخاطر المشروع، أطر الرقابة الداخلية، ومخاطر الأعمال.

١- منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة:

١-١ منهجية البحث:

١-١-١ **مشكلة البحث :** بالرغم من الأهمية المتزايدة لنظام الرقابة الداخلية في تعزيز إستقرار وإستدامة الوحدات الاقتصادية ، إلا أن أنظمة الرقابة الداخلية المعتمدة في البيئة العراقية لا تزال تعاني من جوانب قصور متعددة سواء من حيث البناء الهيكلي او تفعيل العملي الأمر الذي يجعلها غير قادرة على مواكبة التحديات المعاصرة ، لذا جاءت مشكلة البحث في ان هذه الأنظمة لا تزال تعتمد على نماذج تقليدية لم تعد كافية لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ، ولا سيما في ظل تزايد المخاطر وتعقيد العمليات التشغيلية ويزداد الأمر تعقيداً بعد ان تبنت العديد من الشركات العالمية أطر رقابية حديثة من أبرزها إطار إدارة مخاطر المشروع المحدث COSO ERM 2017 في سياق الاستجابة للأزمات المالية التي شهدتها الأسواق العالمية ، في حين لم تشهد البيئة العراقية تفاعلاً فعالاً مع هذه التطورات مما يعكس فجوة واضحة بين ما هو مطبق محلياً وما هو معمول به دولياً ومن هنا تنشأ الحاجة الملحة الى تقويم نظام الرقابة الداخلية المطبق في البيئة العراقية في ضوء الأطر الحديثة للوقوف على أوجه القصور ومعالجتها بما يسهم في خفض مخاطر الأعمال وتحقيق الكفاءة التشغيلية .

١-١-٢ **أهمية البحث :** تتبع أهمية البحث من نقطة أساسية وهي أهمية نظام الرقابة الداخلية في توفير متطلبات نجاح الوحدات الاقتصادية فهياكل هذه الوحدات ومقوماتها المالية والمادية ترتكز على هذا النظام الحيوي ومكوناته وإن عملية تقويمه عملية مستمرة بهدف اكتشاف نقاط الضعف المادي والجوهري فيه ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة وإدارة المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية من البيئة الداخلية والخارجية نتيجة العمل في بيئة الأعمال التنافسية وذات المخاطر الكبيرة لأن إدارة المخاطر سيجعل هذه الوحدات قادرة على تحقيق الأهداف الموضوعة في الإستراتيجيات المرسومة .

١-١-٣ **أهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته المطروحة، فإن البحث يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة ولعل أبرزها الآتي:

- أ. إن عملية تقويم نظام الرقابة الداخلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الأشرف في يُساعد إدارة المصنع على تطبيق منهج صحيح يستند على معايير عالمية تُقوم نظام الرقابة الداخلية على وفق أسلوب معاصر ولما له من أهمية في مواجهة التحديات والثغرات والفجوات والحد من مخاطر الأعمال بكافة تصنيفاتها.
- ب. تقويم نظام الرقابة الداخلية بشكل فاعل يسهم وينعكس على معالجة المخاطر وإدارتها بشكل سليم.
- ج. التعرف على أدبيات نظام الرقابة الداخلية بكافة المفاهيم.
- د. الوقوف على أدبيات مخاطر بيئة الأعمال.

١-١-٤ **مجتمع وعينة البحث:** يشمل مجتمع البحث الشركات العاملة العاملة في وزارة الصناعة والمعادن لما لها من دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى تنوع أنشطتها وإمكاناتها الإنتاجية، في حين تتمثل عينة البحث في مصنع الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف.

١-١-٥ **أسلوب البحث وأدوات التحليل :** قام الباحثان بتقييم البيئة الرقابية الداخلية وفقاً لمؤشرات تقويم الأداء الصادرة من ديوان الرقابة المالية الإتحادي، وكذلك عمل الباحثان على تقييم المخاطر للأقسام موضوع البحث من خلال الاستبانة للفئات

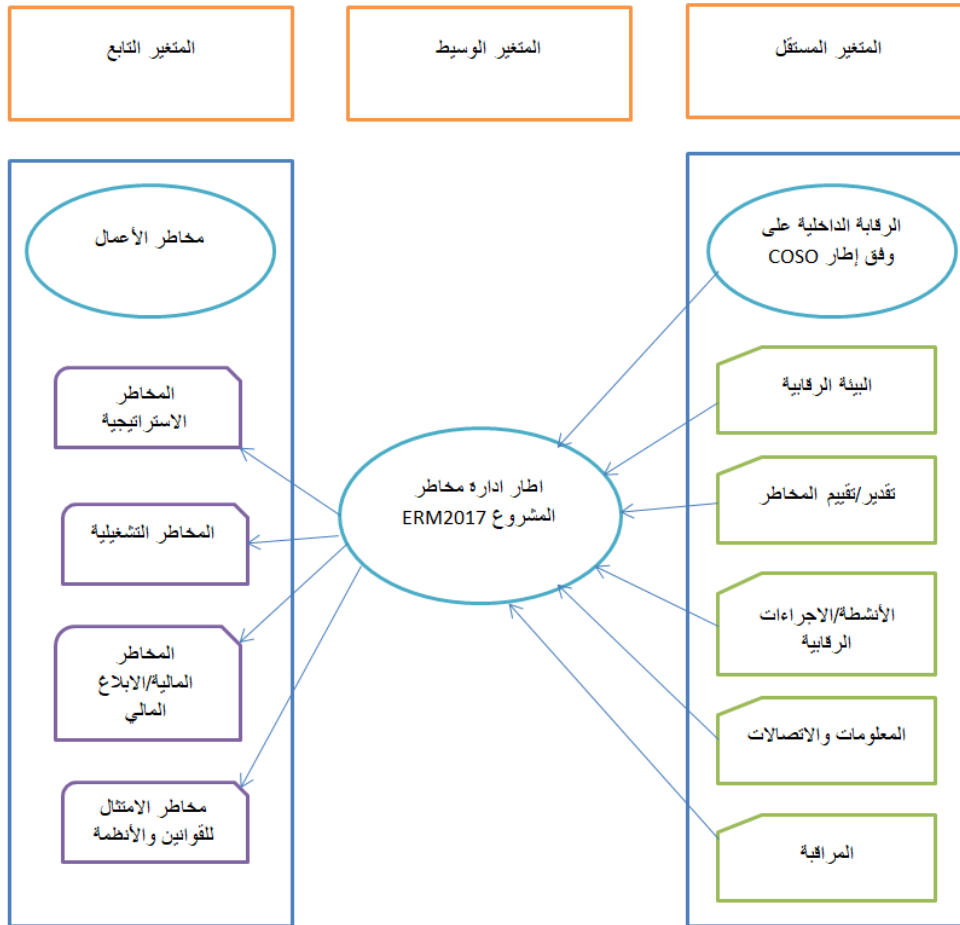
(الاساتذة الجامعيين / الاكاديميين، المحاسبين القانونيين، موظفي ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، موظفي الإدارة العليا ومدراء الأقسام في المصنع) وإعطائها تقديرات (منخفض جدا، منخفض، متوسط، عالٍ، عالٍ جداً) حسب الأهمية النسبية لإمكانية تحقق الأهداف الفرعية للأقسام التي تصب في الأهداف الكلية للمصنع ، وتم وضع أوزان ومجالات افتراضية لتقديرات المخاطر حسب برنامج التحليل ليكرت وفق برنامج التحليل الإحصائي SPSS اصدار ٢٤ ، تراوحت ما بين (١-٥) درجة.

٦-١-١ المنهج المتبع في البحث: أستند البحث على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري وعلى المنهج التحليلي التطبيقي في الجانب العملي عند تقويم نظام الرقابة الداخلية لمصنع الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف.

٧-١-١ فرضية البحث: يركز البحث على فرضية مؤداها الآتي: إن نظام الرقابة الداخلية وطرائق تقويمه ينبغي أن تنعكس بصورة سليمة على عملية إدارة المخاطر التي ترافق عمل مصنع الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف.

٨-١-١ المخطط الإجرائي للبحث: يعرض المخطط الإجرائي للبحث كل من المتغير المستقل وهو (تقويم نظام الرقابة الداخلية) ومدى تأثيره الواسع والكبير وإنعكاسه على المتغير التابع (مخاطر الأعمال) ومن خلال المتغير الوسيط (إطار ERM المحدث) وكما موضح في الشكل الآتي:

شكل (١) المخطط الإجرائي للبحث



المصدر : إعداد الباحثان.

٢-١ دراسات سابقة: الجدول رقم (١) يعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت أحد متغيرات البحث بشكل مباشر أو غير مباشر، فضلاً عن إظهار الإسهامات العلمية للباحثين في هذا المجال والنتائج التي توصلوا إليها .

| | | |
|-------|--|--|
| ١-٢-١ | اسم الباحث | لظن , هيا مروان ابراهيم |
| | عنوان الدراسة | مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم ادارة المخاطر على وفق اطار COSO |
| | نوع الدراسة والسنة | رسالة ماجستير/ ٢٠١٦ |
| | عينة الدراسة | دراسة ميدانية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة |
| | أهداف الدراسة | تقييم فاعلية دور التدقيق الداخلي ودوره في تقويم ادارة المخاطر على وفق اطار COSO . |
| | أداة الدراسة | اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية إذ صممت استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها. |
| | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | ١. غياب اللوائح المنظمة لاداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره في تقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية في قطاع غزة. ٢. ضعف الدور الفاعل للتدقيق الداخلي في تحديد مخاطر البيئة الداخلية ووضع الاهداف . |
| ٢-٢-١ | اسم الباحث | بريالة رحاب و معصور سعيدة , ٢٠٢٠ |
| | عنوان الدراسة | دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية |
| | نوع الدراسة والسنة | بحث ماجستير منشور |
| | عينة الدراسة | دراسة حالة مطاحن الواحات وحدة - تقرت - |
| | أهداف الدراسة | هدفت الدراسة الى : ١- توضيح العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر . ٢- محاولة أخذ نظرة عامة عن نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت . |
| | أداة الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي عن طريق دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة - تقرت - |
| | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | ١- لنظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الواحات وحدة - تقرت - دور مهم وفعال لحد ما في إدارة المخاطر وتقليل الخطر . ٢- رغم الأهمية والدور الذي يشغله نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر الا وانه غير كافي لوحده لمواجهة المخاطر وانما يتطلب وجود قوى وأنظمة أخرى داعمة. |
| ٣-٢-١ | أسم الباحث | NDACYAYISENGA , VINCENT |
| | عنوان الدراسة | " THE ROLE OF INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE RISK MANAGEMENT OF A FINANCIAL INSTITUTION " |
| | نوع الدراسة والسنة | دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر للمؤسسة المالية . Master's Degree of Accounting , 2017 رسالة ماجستير منشورة UNIVERSITY OF RWANDA- COLLEGE OF BUSINESS AND ECONOMICS |
| | عينة الدراسة | Case study Banque Populaire du Rwanda Kimironko Branch, 2012-2016 |
| | أهداف الدراسة | ١- لمعرفة أسباب ضعف الأداء المالي في بنك الشعب الروندي خلال المدة ٢٠١٢-٢٠١٦ . ٢- دراسة فجوات وظائف إدارة المخاطر كجزء من نظام الرقابة الداخلية في بنك الشعب الروندي . |
| | أداة الدراسة | تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي . |
| | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | تم ربط نتائج الدراسة بأهداف الدراسة وبشكل عام ، كشفت نتائج الدراسة أن الأداء المالي لـ Banque Populaire du Rwanda كان غير كافٍ في عام ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٥ و ٢٠١٦ حيث كانت بيانات الدخل هي الخسائر وأن نسب الربحية تظهر أن البنك لا يمكنه تغطية جميع تكاليف البنك ولم يغط جميع عمليات استرداد القروض . |

٢. الإطار النظري

٢-١ الأسس المعرفية لنظام الرقابة الداخلية

٢-١-١ مفهوم نظام الرقابة الداخلية

لقد تطورت المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية عبر فترات عديدة من التطور. إذ يعرف المعهد الأمريكي للمحاسبين (AICPA) نظام الرقابة الداخلية بأنه الإطار التنظيمي وآليات التنسيق والمعايير التي يتم تنفيذها داخل الكيان الاقتصادي لحماية الأصول ومراجعة المعلومات المحاسبية والتحقق من دقتها وموثوقيتها وتعزيز كفاءة الإنتاج وضمان امتثال الموظفين للسياسات الإدارية المعمول بها (نورالدين ، ٢٠١٥ : ٤٨-٤٩) ، أما لجنة المنظمات الداعمة (COSO) فقد عرفت نظام الرقابة الداخلية بأنه كل السياسات والإجراءات التي تتبناها الإدارة لضمان أداء الأعمال بكفاءة، بما في ذلك تنفيذ السياسات الإدارية وحماية الأصول ومنع أو اكتشاف الاحتيال والأخطاء ودقة واكتمال السجلات والدفاتر المحاسبية وإعداد المعلومات المالية الموثوقة وفي الوقت المناسب (رفاعة ، ٢٠١٧ : ٤١) .

٢-١-٢ أهداف نظام الرقابة الداخلية: تتمثل أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية المنسجمة مع المفهوم بالآتي (رومني وس تينبارت، ٢٠٢١: ٣٢٤):

- أ- حماية الأصول ومنع أو اكتشاف الاستحواذ أو الاستخدام أو التلخص غير القانوني منها.
- ب- تقديم معلومات دقيقة وموثوقة.
- ج- إعداد التقارير المالية وفقاً للمعايير المعمول بها والمعترف بها عالمياً.
- د- تعزيز وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- هـ- الالتزام بمراعاة القواعد واللوائح ذات الصلة.

٢-١-٣ ضوابط نظام الرقابة الداخلية: يتم إنشاء آليات وضوابط الرقابة أثناء تصميم أنظمة الرقابة لضمان تحقيق أهداف

الوحدة الاقتصادية. وتتجلى الضوابط بأشكال عدة، من أهمها الآتي (الرمحي، ٢٠١٧: ١١٩ - ١٢٠):

أ- الضوابط الوقائية: التدابير المستخدمة لتحديد الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها، مما يتيح التدخل في الوقت المناسب لتجنبها.

ب- الضوابط الكشفية: يتم تنفيذ هذه الضوابط داخل النظام للكشف عن الأخطاء والانحرافات عند حدوثها.

ج- الضوابط التصحيحية: تعالج هذه الضوابط قضايا الرقابة المحددة وتتضمن طرقاً لتحديد السبب الجذري للمشكلة، وتصحيح

الأخطاء أو التحديات الناتجة، وضبط النظام للتخفيف من حدوثها في المستقبل أو القضاء عليها (رومني وستينبارت ،

٢٠٢١: ٣٢٤).

د- الضوابط الرادعة: تعمل هذه الضوابط كرادع للأشخاص عن الانخراط في الانحرافات أو الانتهاكات (الإطار العام لعمل

وحدات المراجعة الداخلية ، ٢٠١٤: ٢٩٩).

٢-١-٤ أنواع نظام الرقابة الداخلية: يتألف نظام الرقابة الداخلية من أنواع تشكل قوامه وهي كالاتي:

أ- الرقابة الإدارية: وتشمل الإطار التنظيمي وآليات التنسيق والعمليات المصممة لتعظيم كفاءة الإنتاج مع تعزيز الالتزام

بالسياسات والقرارات الإدارية (عبد الله، ٢٠١٠: ١٦٨).

ب- الرقابة المحاسبية: بعد توسع نطاق المشروع وتعقيد العمليات، استخدم أصحاب المشاريع أدوات ومنهجيات المحاسبة

لإنشاء الرقابة (عثمان، ١٩٩٩: ١٠٧-١٠٨).

ج- نظام الضبط الداخلي: يتضمن مجموعة من الاجراءات والضوابط التنظيمية والمحاسبية المصممة للإشراف بشكل مستقل ومستمر على عمليات الوحدة الاقتصادية (دليل التدقيق رقم ٤، ٢٠٠٠: ٢).

د- جهاز التدقيق الداخلي: يُعدّ جهاز التدقيق الداخلي آلية تقييم مستقلة داخل تشكيلات الوحدة الاقتصادية، ويُنظر إليه كتدبير فعال للرقابة الداخلية تم إنشاؤه من قبل الإدارة لتوفير ضمان تنفيذ الضوابط المعمول بها وكفايتها (مصدر سابق: ٣).

ويرى الباحثان أن نظام الرقابة الداخلية يشمل أنواعاً مختلفة تتناول مجموعة واسعة من الجوانب المؤسسية، وتسعى جميع أساليب الرقابة الداخلية المذكورة أعلاه إلى تسهيل الاستمرارية التشغيلية، وتخفيف المخاطر، وتحسين الكفاءة والامتثال داخل الوحدة الاقتصادية.

٢-١-٥ طرائق تقويم نظام الرقابة الداخلية

أ- قائمة استقصاء الرقابة الداخلية: يتم عبر قائمة استقصاء الرقابة الداخلية طرح أسئلة عن أنواع الرقابة في كل جانب من جوانب المراجعة كوسيلة لتوضيح الجوانب غير الملائمة في الرقابة الداخلية للمدقق (أرينز ولوبيك، ٢٠٠٠: ٣٩٩).

ب- خرائط التدفق: يمكن توثيق فهم الرقابة الداخلية لأي عملية من عمليات الوحدة الاقتصادية في شكل خريطة تدفق معبراً عنها على (شكل رموز أو رسومات) تبين الإدارات والأقسام المتخصصة بأداء العملية المصدر الذي أعد المستند والجهة التي يرسل إليها، والمستندات التي تعد في كل خطوة، والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها (أي العمليات التشغيلية التي تتم عليها) ويمكن أن يضاف على الخريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها (شريم وبركات، ٢٠١١: ٢٠٥-٢٠٦).

ج- التقرير الوصفي: يقوم مراقب الحسابات بكتابة تقرير عن نظام الرقابة الداخلية لدى الوحدة الاقتصادية من أجل الحصول على المعلومات والمقابلات مع العاملين والرجوع الى الإجراءات والدورات المستندية وأي قرائن أخرى (الشحنه ، ٢٠١٥ : ٢١٧).

د- الملخص التذكيري: يقوم المدقق هنا بوضع قواعد وأسس نظام رقابة داخلية سليم ، وذلك دون تحديد أسئلة او استفسارات معينة كما في الاستبيان (عبدالله ، ٢٠١٠ : ١٧٦) .

٢-٢ مخاطر الأعمال التي تواجه الوحدات الاقتصادية - مدخل فلسفي

٢-٢-١ مفهوم المخاطر وإدارة مخاطر

إنَّ الخطوة الأولى في التعامل مع المخاطر داخل الوحدة الاقتصادية هي الوصف الدقيق للمخاطر، ويشكل تحديد المخاطر الأساس لممارسات إدارة المخاطر الناجحة (Marina , 2016: 2)، تنص ISO 31000 على أن "جميع أنشطة الشركة تتطوي على مخاطر"، مما يشير إلى أن المخاطر يجب أن تكون مصدر قلق أساسي لمجالس الإدارة وجميع الموظفين. (CGIAR , 2017: 5)، وقد عرّفت لجنة رعاية المنظمات (COSO) إدارة مخاطر المشروع (ERM) ضمن نطاق لجنة تريديواي على النحو التالي:

"إنه إجراء ينفذه مجلس إدارة الشركة والإدارة وغيرهم من الموظفين، ويستخدم في عملية وضع الاستراتيجية وفي جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية ، لتحديد الاحداث المحتملة التي تعيق تحقيق أهداف الشركة "

(Mazlina & Amirah , 2015 : 71) ، إدارة مخاطر المشروع هي عملية ينفذها مجلس الإدارة والإدارة والموظفين، وتستخدم في صياغة الاستراتيجية وفي جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية.

٢-٢-٢ أنواع مخاطر الأعمال التي تواجه الوحدات الاقتصادية:

يمكن تصنيف المخاطر إلى:

- أ. المخاطر الخارجية: هي تلك التي تنشأ خارج الشركة وخارج سيطرتها، مثل مخاطر السوق والمخاطر الجيوسياسية والكوارث الطبيعية وغيرها من التهديدات المماثلة. غالباً ما يكون التنبؤ بالمخاطر الخارجية وإدارتها أمراً صعباً.
- ب. المخاطر الداخلية: تنتج عن مخاطر العمل بالوحدة الاقتصادية، ومنها المخاطر المرتبطة بالوحدة الاقتصادية من جوانبها الفنية او قد تنتج عن مخاطر العمل الطبيعية، والتي ترتبط بالخطوات والاجراءات والادوات والتقنيات المستخدمة لمراقبة نشاطات الوحدة الاقتصادية، فكما يتم تحديد المخاطر على مستوى الوحدة الاقتصادية يجب تحديد المخاطر على مستوى النشاط، (المغامس، ٢٠٠٩: ١٠).

إن مفهوم "عدم اليقين" وهو أحد مكونات إدارة المخاطر يقسم الى مجموعة من المخاطر تتمثل بالاتي:

- أ- المخاطر الاستراتيجية: عدم اليقين المرتبط بالقرارات الاستراتيجية (سمارت وكريلمان ، ٢٠١٧ : ٢٤٣).
- ب- المخاطر التشغيلية: وتشمل التلوث البيئي، والملكية الاستراتيجية، وبرامج خيارات المخزون، وموثوقية سلسلة التوريد، وأداء المنتج الجديد، والسلوك الأخلاقي للموظفين، وتوقف العمل، وإصابات مكان العمل، وحماية المخزون، والإعلان (www.komisarbrady.com).

ج- المخاطر المالية : تشمل المخاطر المالية تلك الناشئة عن الاختلافات في العملات الأجنبية، وأسعار الفائدة، والسلع الأساسية، فضلاً عن مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر السوق.

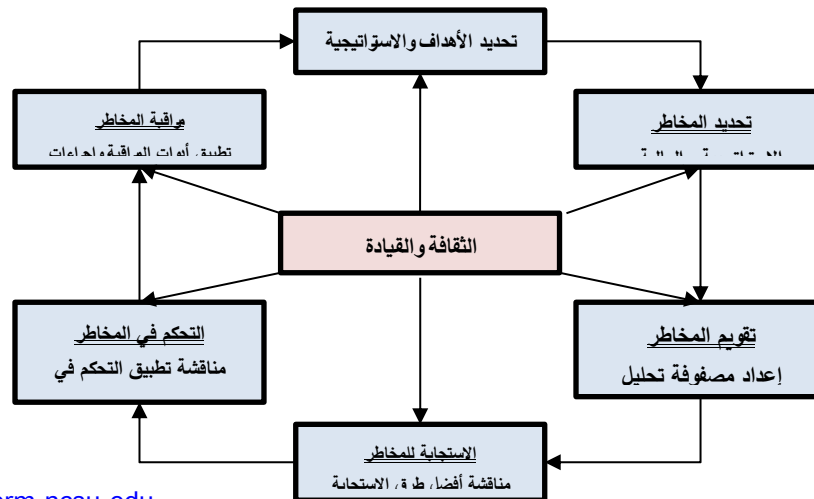
(Walker & Shenkir , 2018: 5)

د- مخاطر الامتثال: المخاطر المتعلقة بالالتزام بالتفويضات التنظيمية والالتزامات القانونية، والتي قد تجعل الشركة عرضة للمساءلة أو التقاضي (الإطار العام لعمل وحدات المراجعة الداخلية، ٢٠١٤ : ١٣٠ - ١٣١).

٢-٢-٣ مراحل عملية إدارة مخاطر المشروع

تتضمن إدارة المخاطر في الكيانات الاقتصادية أنشطة تخطيط إدارة المخاطر، وتحديدتها، وتحليلها، ومواجهتها الاستراتيجية، ومراقبتها، والتحكم في عمليات الكيان (خضر ، ٢٠٢٢ : ١).

شكل (٢) العمليات الأساسية للتحكم في المخاطر التي تواجهها الوحدات الاقتصادية



Source: <https://erm.ncsu.edu>

أ. صياغة/إعداد الاستراتيجية والأهداف: تمتلك الوحدة الاقتصادية فلسفة موحدة أو مجموعة من وجهات النظر والمواقف حول المخاطر التي تؤثر على السياسات والعمليات والاتصالات الشفهية والمكتوبة، واتخاذ القرار (مارشال وستينبارت ، ٢٠٢١ : ٣٣١) .

ب. تحديد المخاطر: تتضمن العملية التعرف على مكونات المخاطر وفهرستها وتحديدها. (Kouns & Minoil , 2010: 36) ، تحدد طريقة تحديد المخاطر المصادر الأولية المحتملة للمخاطر لمشروع معين. تحدد خطة إدارة المخاطر المهام جنباً إلى جنب مع المخاطر المقابلة لها، فضلاً عن أدوار وواجبات فريق المشروع ويجب أن توفر الخبرة التاريخية دليلاً، غالباً في شكل قوائم مراجعة، حول المزالق المحتملة وقدرة الوحدة الاقتصادية على معالجتها (David & Wu , 2020: 167).

ج. تقييم المخاطر: بعد تحديد المخاطر، تأتي المرحلة التالية وهي تقييم المخاطر وأحد الجوانب الأساسية لإدارة المخاطر المشروع هو تحديد المخاطر التي يمكن للمنظمة إدارتها ضد تلك التي لا يمكنها التأثير عليها أو السيطرة عليها ، (Walker & Shenkir, 2013 : 15 - 16) .

د. معالجة المخاطر/الاستجابة لها: الهدف الأساس لعملية إدارة المخاطر هو التخفيف من المخاطر السلبية بتكلفة قليلة مع تعظيم احتمالات النجاح (Jankensgrsd & Kapstd , 2021 : 95).

وقد تعالج الإدارة المخاطر بإحدى الطرق الأربع المتمثلة بتخفيف المخاطر، قبول المخاطر، تقاسم المخاطر، تجنب المخاطر (مارشال وستينبارت ، ٢٠٢١ : ٣٣٥) .

هـ. الرقابة على المخاطر : تتضمن هذه المرحلة تنفيذ استراتيجية الاستجابة للمخاطر، والإشراف على الأحداث وتشخيصها، وبدء الاستعدادات الطارئة، والحفاظ على الاستعداد للمخاطر الناشئة (باسنايم ، ٢٠١٠ : ٣٢) .

و. الاتصالات والمراقبة : تستمر عملية إدارة المخاطر بعد تنفيذ معالجات المخاطر (Green, 2015: 9).

٢-٢-٤ الأدوار والمسؤوليات في إطار إدارة مخاطر المشروع المحدث: تختلف مهام إدارة مخاطر المشروع ومسؤولياتها عبر الشركات؛ ومع ذلك، فإن المبدأ العالمي هو أن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر المشروع (Hunziker , 2019: 201) .

جدول (٢) الأدوار والمسؤوليات للجهات المختلفة في إطار إدارة مخاطر المشروع.

| مجلس الادارة : Board of Directors | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- يقر مجلس الإدارة بفعالية الإدارة في تنفيذ إدارة المخاطر القوية داخل الشركة.- يقر مجلس الإدارة ويوافق على شهية وحدة الأعمال للمخاطرة.- يقوم المجلس بتقييم منظور المخاطر في المحفظة ويقارنه برغبة المخاطرة.- يتم إخطار مجلس الإدارة بالمخاطر الرئيسية وكفاية استجابة الإدارة.- تضمن مجالس الإدارة الفعالة أن الإدارة تدعم برنامج إدارة المخاطر القوي، وتمارس الرقابة على البرنامج، وتذكر وتوافق على رغبة وحدة الأعمال في المخاطرة.- يشارك مجلس الإدارة ويمتلك القدرات الإدارية والفنية وغيرها المطلوبة، جنباً إلى جنب مع الموقف المناسب للوفاء بواجباته الإشرافية.- مجلس الإدارة مستعد لمراجعة ومناقشة عمليات الإدارة، وتقديم وجهات نظر بديلة، والرد على التناقضات.- يتألف مجلس الإدارة في الغالب من مديريين خارجيين مستقلين. | |
| الإدارة Management | <ul style="list-style-type: none">- يتحمل الرئيس التنفيذي المسؤولية النهائية عن إدارة مخاطر الشركة.- يضمن الرئيس التنفيذي وجود بيئة داخلية مواتية وتنفيذ جميع مكونات إدارة المخاطر المشروع .- يتحمل المديرون المشرفون على الوحدات التنظيمية مسؤولية إدارة المخاطر المرتبطة بأهداف وحدتهم.- يشرف المديرون على تنفيذ إدارة المخاطر المشروع ، وضمان التوافق مع مستويات تحمل المخاطر المحددة.- يتحمل كل مدير المسؤولية أمام المستوى الأعلى التالي عن حصته من إدارة المخاطر المشروع ، مع مسؤولية الرئيس التنفيذي في النهاية أمام مجلس الإدارة. |
| موظفو الكيانات الأخرى Other | <ul style="list-style-type: none">- تُعد إدارة مخاطر المشروع جزءاً لا يتجزأ من الوصف الوظيفي لكل فرد، سواء تم ذكر ذلك صراحةً أو ضمناً. |

| | |
|---|---|
| <p>- يدرك الموظفون الحاجة إلى مقاومة الإكراه من المشرفين للمشاركة في سلوك غير أخلاقي، وتتوفر قنوات الإبلاغ البديلة للكشف عن مثل هذه المواقف.</p> <p>- يتم تحديد واجبات جميع الموظفين ومسؤولياتهم في إدارة المخاطر المشروع بوضوح ونقلها بكفاءة.</p> | <p>entities staff</p> |
| <p>- يتم وضع آليات لتلقي المعلومات ذات الصلة من الأطراف المتفاعلة مع الكيان وتحفيز الإجراء المناسب.</p> <p>- لا يشمل العمل معالجة الوضع الخاص المبلغ عنه فحسب، بل يشمل أيضاً التحقيق في المصدر الأساس للمشكلة وإصلاحه.</p> <p>- نفذت الإدارة برنامجاً لمراقبة الأنشطة المستعانة بمصادر خارجية.</p> <p>- تأخذ الإدارة بعين الاعتبار ملاحظات ورؤى المحللين الماليين ووكالات تصنيف السندات ووسائل الإعلام الإخبارية التي قد تعمل على تعزيز إدارة المخاطر المشروع .</p> | <p>الأطراف المتفاعلة مع الوحدة الاقتصادية The parties interacting with economic unity</p> |

Source: AICPA, 2018: 43.

ان الوحدات الإقتصادية تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر التي ترافق أنشطتها التشغيلية والإستثمارية ، والتي يمكن أن تتعكس سلبياً على التكاليف والإيرادات والأرباح ، فضلاً عن الإنتاجية والحصة السوقية ، وتتبع هذه المخاطر من ظروف عدم التأكد التي قد تؤدي الى تعرض الوحدات الإقتصادية للضرر أو الخسارة (المعموري ، ٢٠٢٠ : ٤٤٢) ، حيث يعتمد التقييم المستمر للمخاطر على نموذج مقارنة يجمع بين مؤشرات تقييم الأداء ومؤشرات تقييم المخاطر كأداة فعالة لتعزيز كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الإقتصادية ، وتُعد هذا مقارنة من الركائز الأساسية لتعزيز فاعلية إدارة مخاطر المشروع (ERM) في الوحدات الإقتصادية ، حيث إن المقارنة بينهما يوفر رؤية شمولية تُمكن من إتخاذ قرارات رقابية أكثر دقة وإستباقية ، وسيتم التطرق في الجانب العملي الى واقع نظام الرقابة الداخلية في الوحدة الإقتصادية عينة البحث ودراسة البيئة الرقابية (الداخلية) وتقييمها ، فضلاً عن إعداد أنموذج مقترح عملي يعتمد على نموذج إطار ERM المحدث لتطبيق عناصر نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار إدارة مخاطر المشروع للوصول إلى أهم الإستنتاجات ومناقشة التوصيات العملية المقترحة إتخاذها لتحسين نظام الرقابة الداخلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الأشرف .

يمكن المقارنة بين مؤشرات تقييم الأداء ومؤشرات تقييم المخاطر في تحسين نظام الرقابة الداخلية:

الجدول البياني (١) تقييم نظام الرقابة الداخلية وإنعكاسه على مخاطر الأعمال

| الرقابية والمتابعة | المعلومات والإتصالات | الأنشطة الرقابية | تقييم المخاطر | بيئة الرقابة | ICSS |
|--------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| أرباح وسمعة المصنع | نظم المعلومات المتكاملة | متابعة الفرص والتحديات | نسب تنفيذ المتغيرات الهامة | الأهمية النسبية للمخاطر | KPI ERM |
| | | | | | المخاطر الإستراتيجية |
| | | | | | المخاطر التشغيلية |
| | | | | | المخاطر المالية |
| | | | | | مخاطر الإلتزام |

المصدر: من إعداد الباحثان.

٣- الجانب العملي

٣-١ آلية تطبيق إدارة مخاطر المشروع (COSO ERM 2017) في المصنع:

من خلال دراسة البيئة الرقابية للمصنع يمكن للإدارة العليا ومجلس الإدارة من وضع أهدافها، وتحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها، وتقييمها، ووضع السياسات الملائمة لمواجهة المخاطر، واتخاذ إجراءات الرقابة، وبعدها ينبغي أن تقوم بإبلاغ وتوصيل المعلومات للأطراف المستفيدة، والمتابعة المستمرة لهذه الخطوات الستة ، اعتمد الباحثان في هذا الفصل على ما يأتي:

أ. تطبيق الإنموذج العملي الجديد لـ(ERM) المحدث لعام ٢٠١٧ المذكور في المبحث النظري الذي تناول مكونات الرقابة الداخلية، وإمكانيته في تحقيق الأهداف الأربعة لإطار ERM (الإستراتيجية والعمليات التشغيلية والتقريبية والالتزام).

ب. الإنموذج المقترح المشار إليه في المبحث العملي الأول لدراسة (المكونات الخمسة للرقابة الداخلية بعد البيئة الرقابية) والمستدرج من إنموذج (ERM) ٢٠١٧.

ج. تم الأخذ بنظر الاعتبار في التطبيق العملي أسلوب الباحث النيجيري (Fadun Olajide Soloman) وآلية عرضه لوضع الأهداف وتحليل المخاطر المتعلقة بها وتقييمها في بحثه الموسوم (الأثار والتحديات من اعتماد إطار إدارة مخاطر المشروع في بيئة الأعمال).

تم اعتماد تحليل ليكر وبرنامج SPSS لقياس المخاطر من قبل الأقسام المعنية حسب أهمية المؤشرات المؤثرة على تحقيق الهدف العام للمصنع.

٣-١-١ وضع الإستراتيجية والأهداف : تمثل الخطوة الثانية على وفق نموذج COSO ، تأتي بعد دراسة البيئة الداخلية التي على ضوءها يتم وضع الأهداف وتحديثها بشكل مستمر، واتضح وجود إمكانية لتقديم أهداف إضافية مكملة للبدء ، يتمثل الهدف الرئيس للمصنع في: ((تحقيق أرباح معقولة في ظل الظروف الحالية وصولاً إلى تعظيم الأرباح مستقبلاً)) ، حيث حدد الوصف الوظيفي والنظام الداخلي دور كل قسم في تحقيق الأهداف، واعتمد الباحثان على دور مجلس الإدارة والأقسام الرئيسية (الإنتاج، التسويق، إدارة الأفراد، المالية، التدقيق الداخلي) في البحث، وقام بإجراء المقابلات مع المسؤولين ومدراء وأعضاء الأقسام بالاتفاق على تحديد أهداف المصنع وتناولها وفق مفهوم (ERM) وكما يأتي:

أولاً: أهداف مجلس الإدارة: (رسم الإستراتيجيات والأهداف وفق الفرص والمخاطر وتفعيل الرقابة والإشراف العام على كفاءة أداء الإدارات الفرعية).

جدول (٣) الأهداف الفرعية للمصنع بموجب قانون التأسيس والأهداف المقترحة من قبل الباحثان.

| نوع الهدف | الأهداف المقترحة من قبل الباحثان | نوع الهدف | أهداف المصنع وفق أهداف التأسيس |
|-----------|---|-----------|---|
| استراتيجي | إعداد الخطط والبرامج لمواجهة المخاطر والتحديات والاستفادة من الفرص . | استراتيجي | التنسيق مع السلطة التشريعية على إصدار قانون يدعم الصناعة المحلية من خلال منع استيراد البضائع الرديئة ذات السعر المنخفض، وتفعيل الرسوم الجمركية. |
| تشغيلي | التحويل من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد السوق على اعتبار أن السوق الحالية هي سوق المنافسة الحرة في العرض . | تشغيلي | التنسيق مع الحكومة على إجراء تعاقدات التجهيز ذات العلاقة بمنتجات المصنع. |
| تقريبي | إعداد تقارير مالية دقيقة وموثوقة تعكس الأداء الحقيقي للمصنع بشكل دوري . | تقريبي | مناقشة التقارير الشهرية لنشاطات الشركة للوقوف على مستويات الأداء . |
| | | التزام | تشكيل لجنة متخصصة لتقييم أداء المصنع. |
| | | التزام | إعداد كراس بالسياسات والخطط الإدارية ونشره على الأقسام. |
| | | التزام | ضمان التزام مجلس الإدارة بالقوانين والتعليمات النافذة. |

المصدر: إعداد الباحثان.

ثانياً: أهداف قسم الإنتاج: يُعدُّ قسم الإنتاج بمثابة العمود الفقري لمصنع الألبسة حيث يضمن تحويل التصاميم الى منتجات عالية الجودة ويتمثل الهدف الرئيس لقسم الإنتاج (توفير المنتجات المرغوبة بالكميات والنوعيات التي يحددها قسم الإنتاج وبتكاليف تنافسية معقولة).

جدول (٤) الأهداف الفرعية والمقترحة لقسم الإنتاج.

| نوع الهدف | الأهداف المقترحة من قبل الباحثان | نوع الهدف | أهداف قسم الإنتاج بموجب قانون التأسيس |
|-----------|---|-----------|--|
| استراتيجي | ضمان تجهيز المواد الأولية وفق المواصفات المرغوبة وبأسعار تنافسية. | استراتيجي | فتح خطوط إنتاج جديدة تتناغم مع حاجة ورغبة السوق. |

| | | | |
|--|--------|--|--------|
| إستغلال الطاقة الإنتاجية على وفق الطلب. | تشغيلي | التخطيط بفعالية للإنتاج بناءً على الطلب المتوقع والتأكد من توافر المواد الأولية والموارد والمعدات اللازمة قبل البدء بالإنتاج | تشغيلي |
| اعتماد التقنية الحديثة في التصميم والإنتاج. | تشغيلي | ضمان الدقة في احتساب تكاليف الإنتاج في قسم الإنتاج بالمصنع. | تقريبي |
| الإستغلال الأمثل للموارد التشغيلية. | تشغيلي | تعزيز الامتثال للمعايير التشغيلية وتعليمات السلامة والسياسات الداخلية للمصنع . | التزام |
| تقديم بيانات الإنتاج الدورية إلى الإدارة ومجلس الإدارة. | تقريبي | | |
| تنفيذ الخطط والسياسات والالتزام بتعليمات وضوابط التشغيل. | التزام | | |

المصدر: إعداد الباحثان.

ثالثاً: أهداف قسم التسويق: يتمثل الهدف الرئيس لقسم التسويق (صياغة الموديلات التي تلبى رغبات الزبائن المستهدفين).

جدول (٥) الأهداف الفرعية والمقترحة لقسم التسويق

| الأهداف المقترحة من قبل الباحثان | نوع الهدف | الأهداف قسم التسويق بموجب قانون التأسيس | نوع الهدف |
|--|-----------|--|-----------|
| زيادة الحصة السوقية والبحث عن أسواق جديدة (محليه،عالميه). | تشغيلي | تنشيط الطلب عبر فتح قنوات ومعارض جديدة للبيع المباشر لمنتجاتها في الأسواق والمجمعات التجارية. | استراتيجي |
| الإعلان والترويج عن الموديلات والتصاميم والتقنية الحديثة والأسعار والماركات التجارية للخامات المستخدمة في الإنتاج. | تقريبي | إبلاغ الإدارة ومجلس الإدارة و بشكل دوري عن وضع المبيعات والتسويق والانحرافات الإيجابية والسلبية. | تشغيلي |
| الالتزام بقوانين الاعلانات والتسويق وحماية حقوق المستهلكين. | التزام | تنفيذ الخطط والسياسات التسويقية والالتزام بالتعليمات والضوابط الصادرة من الإدارة ومجلس الإدارة. | التزام |

المصدر: إعداد الباحثان.

رابعاً: أهداف قسم الموارد البشرية: يتمثل الهدف الرئيس لقسم الموارد البشرية (توفير الموارد البشرية كماً ونوعاً لاحتياجات الأقسام وتطوير قدراتهم وخلق الولاء للمصنع).

الجدول (٦) الأهداف الفرعية والمقترحة لقسم الموارد البشرية

| الأهداف المقترحة من قبل الباحثان | نوع الهدف | الأهداف قسم التسويق بموجب قانون التأسيس | نوع الهدف |
|--|-----------|--|-----------|
| إعداد قاعدة بيانات مبرمجة للعاملين تتضمن جميع المعلومات والتغيرات الإيجابية والسلبية للعاملين لتمكين الإدارة من الاستفادة منها في أي وقت. | تشغيلي | تفعيل الموارد البشرية عبر توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات على العاملين حسب اختصاصه، وإجراء التقييمات الدورية. | استراتيجي |
| متابعة أحدث الاتجاهات في صناعة الالبسة لتطوير الموظفين وفقاً لمتطلبات السوق وتنفيذ ورش عمل وبرامج لتطوير المهارات الفنية والإدارية | تشغيلي | تنقيف وتطوير العاملين في مجالات الإنتاجية والكفاءة ونظم الإنتاج. | تشغيلي |
| وضع صلاحية ومسؤولية كل موظف في مقر عمله | تشغيلي | تفعيل سياسات التحفيز. | التزام |
| تقدم احصائيات عن معدلات دوران الموظفين والرضا الوظيفي والتكاليف التشغيلية وتقارير حول الحاجة المستقبلية للموارد البشرية بناءً على خطط التوسع والإنتاج. | تقريبي | إعداد تقرير الإدارة متضمن نشاطات وسياسات وخطط المصنع ونسب انجازها. | مالي |

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً: أهداف القسم المالي: يتمثل الهدف الرئيس للقسم المالي (تحقيق المعايير المالية والكفاءة الاقتصادية للأصول والموارد المالية بما يخدم أنشطة وأهداف الأقسام الأخرى).

الجدول (٧) الأهداف الفرعية المقترحة للقسم المالي

| الأهداف المقترحة من قبل الباحثان | نوع الهدف | الأهداف بموجب قانون تأسيس المصنع | نوع الهدف |
|---|-----------|--|-----------|
| تقديم المعلومات إلى الإدارة بخصوص التغيرات في الأرباح لخطوط الإنتاج ومقدار الزيادة أو الانخفاض خلال السنوات ونسبة تأثير كل خط على إجمالي الربح أو الخسارة وتقديم المقاضلة والتوصية بخصوص الاستمرار أو التوقف في الإنتاج لخط إنتاجي أو على مستوى المصنع. | استراتيجي | رسم السياسات المالية للمصنع. | استراتيجي |
| توفير المعلومات في الوقت المناسب وتقديم الاستشارات المالية إلى الإدارة | تشغيلي | إعداد الموازنات التخطيطية للمصنع ومتابعة تنفيذها | تشغيلي |

| | | | |
|---|--------|---|--------|
| | | العليا. | |
| الإفصاح التام عن البيانات المالية وزرع الثقة مع الجهات المستفيدة. | تقري | اعداد تقارير عن الأداء المالي للمصنع وتحليل الاتجاهات المالية ومقارنتها مع السنوات السابقة لتحديد نقاط القوة والضعف . | مالي |
| الدقة في إعداد البيانات والالتزام بالقوانين والتعليمات المالية. | التزام | الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية وتقديم تقارير مالية للجهات الرقابية ولأصحاب المصلحة. | التزام |

المصدر: إعداد الباحثان.

سادساً: أهداف قسم التدقيق الداخلي: يتمثل الهدف الرئيس لقسم التدقيق الداخلي (تقويم الأداء والإسهام في تحقيق الفاعلية والكفاءة للإدارات المختلفة ومواجهة المخاطر وتقليل آثارها).

الجدول (٨) الأهداف الفرعية المقترحة لقسم التدقيق

| نوع الهدف | الأهداف المقترحة من قبل الباحثان | نوع الهدف |
|---|---|-----------|
| الأهداف بموجب قانون التأسيس | الإسهام في تحديد المخاطر وتقديم التوصيات | استراتيجي |
| تصميم نظم المراقبة الشاملة للأنشطة المختلفة. | متابعة المخالفات الهامة المكتشفة وإعطاء التوصيات وتقديم تقارير آنية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. | تقري |
| المتابعة المستمرة وإجراء الزيارات والجرد المفاجئ والحث على الالتزام بالقوانين والتعليمات. | القيام بعمليات تدقيق داخل المصنع على جميع الأقسام مثل الانتاج , المبيعات , التسويق للتأكد من كفاءة العمليات التشغيلية في المصنع واقتراح نقاط التحسين وتدقيق السجلات والكشوفات المالية . | تشغيلي |
| | الالتزام بالمعايير الدولية للتدقيق مثل COSO ومعايير الجودة ISO 9001 والتأكد من الالتزام بمتطلبات التدقيق الداخلي . | التزام |

المصدر: إعداد الباحثان.

٣-١-٢ تحديد المخاطر: يواجه كل هدف تهديد أو مخاطر يعيق تحقيقه، وينجم عن تحديات في البيئة الداخلية أو من البيئة الخارجية، وغالباً ما تتغير المخاطر أو تنشأ مخاطر جديدة في ظل تغير الظروف والأحداث الداخلية والخارجية والأهداف ، لم تعمل إدارة المصنع في تحديد المخاطر الحالية أو المستقبلية التي تعيق تحقيق الأهداف، رغم تدني مستوى نشاطها والخسائر المتزايدة وانحصار حصتها السوقية. ولم يكن هناك دور لمجلس الإدارة والوزارة، بل كانت احد أهم المعوقات على أداء المصنع من خلال تقييد صلاحياته ، إن دراسة تحقيق الأهداف والتعرف على المخاطر يمكن إن تنتج عنه فرص جديدة تزيد من أرباح المصنع وحصته السوقية ، حيث قام الباحثان بإجراء المقابلات مع الأقسام الرئيسية لتحديد الفرص والمخاطر في ضوء الأهداف المحددة والمقترحة ومقابلة كل هدف بالمخاطر المرتبطة بتحقيقه، وتم تحديد المخاطر مع المسؤولين ومدراء وأعضاء الأقسام وفق مفهوم (ERM)، وجدول رقم (٤-٧) أدناه يوضح كيفية مقابلة كل هدف في (العمود-أ) والفرص، و(العمود-ب) والمخاطر (العمود-ج) حسب الأنواع الأربعة لأهداف اطار ادارة مخاطر المشروع (COSO ERM2017).

أولاً: تحديد فرص ومخاطر مجلس الإدارة:

جدول (٩)، الفرص والمخاطر للمجلس.

| ج- تحديد المخاطر | | | | ب- تحديد الفرص | أ- وضع الأهداف | | | |
|--|---|---|--|----------------|---|---|--|---|
| التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجية | | التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجية |
| عدم فهم السياسات من قبل العاملين والتصرف على ضوءها | عدم توقيت استلام التقارير. عدم كفاءة العلومات المذكورة. عدم استيعاب المجلس لأهمية الملاحظات المذكورة. | عدم الاتفاق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة. | - عدم تشريع القوانين المتعلقة بجودة المنتجات المستوردة. - عدم تفعيل الرسوم الجمركية والسيطرة النوعية. المركزية وعدم استجابة الحكومة على سن القوانين الداعمة للمنتج الوطني. | | إعداد كراس بالسياسات والخطط الإدارية ونشره على الأقسام. | مناقشة التقارير الشهرية لنشاطات الشركة للوقوف على مستويات الأداء. | التنسيق مع الحكومة على إجراء تعاقدات التجهيز ذات العلاقة بمنتجات المصنع. | التنسيق مع السلطة التشريعية على إصدار قانون يدعم الصناعة المحلية من خلال منع استيراد البضائع الرديئة ذات السعر المنخفض، وتفعيل الرسوم الجمركية. |

المصدر: إعداد الباحثان.

ثانياً: تحديد فرص ومخاطر قسم الإنتاج: الجدول الآتي يبين الفرص والمخاطر لقسم الإنتاج.

جدول (١٠) الفرص والمخاطر لقسم الإنتاج

| ج- تحديد المخاطر | | | | ب- تحديد الفرص | أ- وضع الأهداف | | | |
|----------------------------------|-------------------------------|--|--|----------------|---|---|-------------------------------------|--|
| التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجية | | التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجية |
| التقصير في تنفيذ الخطط والسياسات | دقة وتوقيت التقارير ومصادقتها | عدم توفر الرغبة أو الطلب. عدم توفر الطاقة الكهربائية. عدم كفاية حصة الوقود من مادة الكاز الخاصة بالمراجل البخارية يؤثر على ديمومة عملها وتوقف عمليات الكوي | معامل النسيج المحلية الحكومية غير قادرة على تجهيزه بالمواصفات، والمصنع هو احد تشكيلات الشركة بذلك يخالف أهداف الشركة (الصناعات التكميلية بين فروعها) | | تنفيذ الخطط والسياسات والالتزام بتعليمات وضوابط التشغيل | رفع تقارير إنتاج يومية وشهرية وسنوية إلى الإدارة ومجلس الإدارة لوضعها بالصورة | إستغلال الطاقة الإنتاجية وفق الطلب. | التعاقد مع شركات معتمدة لتجهيزها بالمواد الأولية المطلوبة حين الطلب. |

المصدر: إعداد الباحثان.

ثالثاً: تحديد فرص ومخاطر قسم التسويق: الجدول الآتي يبين الفرص والمخاطر لقسم التسويق.

جدول (١١) تحديد الفرص والمخاطر لقسم التسويق

| ج- تحديد المخاطر | | | | ب- تحديد الفرص | أ- وضع الأهداف | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---|--|--|---|---|------------|
| التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه | | التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه |
| التقصير في تنفيذ خطط وسياسات التسويق | عدم دقة وتوقيت التقارير ومصادقيتها. | حجم التكاليف | عدم جودة المنتج وسعره | تنفيذ الخطط والسياسات التسويقية والالتزام بتعليمات وضوابط الصادرة من الإدارة ومجلس الإدارة | إبلاغ الإدارة ومجلس الإدارة عن طريق تقارير دورية عن وضع المبيعات والتسويق والانحرافات الايجابية والسلبية | الإعلان والترويج عن الموديلات والتصاميم والتقنية الحديثة والأسعار والماركات التجارية للخامات المستخدمة في الإنتاج | زيادة الحصة السوقية والبحث عن أسواق جديدة (محليه، عالميه) | |
| | | عدم إستجابة الزبائن | المنافسة مع الشركات ذات الاختصاص | | | | | |
| | | حجم الإعلانات للمنتجات المنافسة | عدم تجانس إعداد الموظفين (الملاك الدائم) والرواتب والمخصصات الثابتة | | | | | |
| عدم الالتزام بالتعليمات وضوابط | | | | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثان.

رابعاً: تحديد فرص ومخاطر قسم إدارة الموارد البشرية: الجدول الآتي يبين الفرص والمخاطر لقسم الموارد البشرية.

جدول (١٢) يحدد الفرص والمخاطر لقسم الموارد البشرية

| ج- تحديد المخاطر | | | | ب- تحديد الفرص | أ- وضع الأهداف | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|--|------------|
| التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه | | التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه |
| مخاطر عدم الالتزام بالصلاحيات والمسؤوليات | دقة ومصادقية البيانات المعتمدة في إعداد التقرير | ضعف الكادر الإداري وتمسكه بالمركزية. | مخاطر البرمجة من السرية وتلف نظام التشغيل وخبرة الكادر على استخدام البرامج. | توفر فرصة للإدارة في إجراء تقييمات العاملين على كفاءتهم وخبرتهم، وتسهيل إختيار إشغال المناصب الإدارية | إعداد تقرير الإدارة السنوي متضمن نشاطات وسياسات وخطط المصنع ونسب انجازها. | تفعيل الموارد البشرية من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات على العاملين حسب اختصاصه، وإجراء التقييمات الدورية. | إعداد قاعدة بيانات مبرمجة للعاملين تتضمن جميع البيانات والتغيرات الايجابية والسلبية للعاملين لتمكين الإدارة من الاستفادة منها في أي وقت. | |
| | | عدم امتلاك الجهات الإدارية للسياسات والبرامج الخاصة بتوزيع المهام والمسؤوليات | | | | | | |
| | | عدم وجود برامج تقييم العاملين | | | | | | |
| | الوقت الملائم في تقديم المعلومات إلى الجهات ذات العلاقة | | | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً: تحديد مخاطر قسم المالية: الجدول الآتي يبين الفرص والمخاطر للقسم المالي.

جدول (١٣) الفرص والمخاطر للقسم المالي

| ج- تحديد المخاطر | | | | ب- تحديد الفرص | أ- وضع الأهداف | | | |
|------------------|-----------------------------------|---------------------------|--|----------------|---|---|---|------------------------------|
| التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه | | التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه |
| كفاءة العاملين | نزاهة العاملين | النظام الاقتصادي في البلد | القوانين والتشريعات المؤثرة على السياسات المالية | | الدقة في إعداد البيانات والالتزام بالقوانين والتعليمات المالية. | الإفصاح التام عن البيانات المالية وزرع الثقة مع الجهات المستفيدة. | إعداد الموازنات التخطيطية للمصنع ومتابعة تنفيذها. | رسم السياسات المالية للمصنع. |
| نزاهة العاملين | توقيت الإفصاح عن البيانات المالية | الوضع الاقتصادي للمعمل | ضعف البيئة الداخلية للاستثمار في المصنع | | | | | |
| | | خبرة وكفاءة العاملين | قلة الموارد الداخلية | | | | | |
| | | عدم توفر قاعدة معلومات | عدم قدرة المصنع على سد مبالغ القروض وفوائدها | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثان.

سادساً: تحديد مخاطر قسم التدقيق الداخلي: الجدول الآتي يبين الفرص والمخاطر لقسم التدقيق الداخلي.

جدول (١٤) الفرص والمخاطر لقسم التدقيق

| ج- تحديد المخاطر | | | | ب- تحديد الفرص | أ- وضع الأهداف | | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|----------------|--|---|---|---|------------------------|
| التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه | | التزام | تقريرية | تشغيلية | استراتيجيه | |
| التركيز على التدقيق المستندي | التوقيت الملائم | كفاءة العاملين | صلاحية واستقلالية القسم على تلبية تحقيق الأهداف والحد من المخاطر | | المتابعة المستمرة وإجراء الزيارات والجرد المفاجئ والحث على الالتزام بالقوانين والتعليمات | رفع تقارير آنية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن المخالفات المكتشفة وإعطاء التوصيات. | الإشراف على تنفيذ خطط وسياسات المصنع (الشركة) المرسومة وكشف الانحرافات. | إعداد خطط سنوية تنسجم مع البيانات المتعلقة بالأهداف والمخاطر والفرص وكفاءة التشغيل الحالية والمستقبلية. | |
| | كفاءة وفاعلية الكادر وبرامج التدقيق | ملائمة التوصيات مع الحدث | كفاءة البرامج والخطط الخاصة بالتدقيق | | | | | | كفاءة وفاعلية الكادر |
| | | | ملائمة الخطط وفعاليتها | | | | | | إعاقة العمل في الأقسام |

٣-١-٣ **تقييم المخاطر:** عمل الباحثان على تقييم المخاطر للأقسام موضوع البحث من خلال الاستبانة للفئات (الاساتذة الجامعيين / الاكاديميين، المحاسبين القانونيين، موظفي ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، موظفي الإدارة العليا ومدراء الأقسام في المصنع) وإعطائها تقديرات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، عالٍ، عالٍ جداً) حسب الأهمية النسبية لإمكانية تحقق الأهداف الفرعية للأقسام التي تصب في الأهداف الكلية للمصنع ، وتم وضع أوزان ومجالات افتراضية لتقديرات المخاطر حسب برنامج التحليل ليكرت وفق برنامج التحليل الإحصائي SPSS اصدار ٢٤ ، تراوحت ما بين (١-٥) درجة :

جدول (١٥) أوزان ومجالات تقدير المخاطر

| التقدير | وزن تقدير الخطر |
|------------|-----------------|
| منخفض جداً | ١ |
| منخفض | ٢ |
| متوسط | ٣ |
| عالٍ | ٤ |
| عالٍ جداً | ٥ |

المصدر: البرنامج الاحصائي ليكرت.

والجدول (١٦) أدناه يوضح تقييم مخاطر الأعمال الإجمالية لكل قسم من أقسام المصنع وعلى المستوى الإجمالي للمصنع بالتزامن مع إطار (ERM) المحدث وإمكانية تحديد وقياس المخاطر على مستوى الوحدة الاقتصادية المتمثلة بعينة البحث (مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الأشرف) بهيكلة التنظيمي والمنبثقة منه أقسام (مجلس الإدارة، الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق، المالي، وقسم التدقيق الداخلي).

جدول (١٦) تقييم مخاطر الأعمال المخاطر

| القسم | عدد المخاطر الكلية للقسم | مجموع التقديرات | قيمة المخاطر |
|---------------------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| مجلس الإدارة | ١٦ | ٦٣ | ٤ عالٍ |
| قسم الإنتاج | ١٣ | ٤٥ | ٣ متوسط |
| قسم التسويق | ١٢ | ٤٧ | ٤ عالٍ |
| قسم إدارة الموارد البشرية | ١٦ | ٥٥ | ٣ متوسط |
| القسم المالي | ١٧ | ٦٧ | ٤ عالٍ |
| قسم التسويق | ١٢ | ٤٤ | ٤ عالٍ |
| المصنع | ٨٦ | ٣٢١ | ٤ عالٍ |

التقييم الاجمالي لمخاطر المصنع وفق تحليل ليكرت وبالاعتماد على برنامج SPSS = ٤ عالي

٣-١-٤ **مواجهة المخاطر/الاستجابة:** وضع إطار ادارة مخاطر المشروع (ERM 2017) طرق العلاج للإدارة لمواجهة المخاطر المحددة بما ينسجم مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتمثلت بدائل المواجهة بالآتي:

- التجنب: الخروج من الأنشطة التي تؤدي إلى المخاطر.
- الحد: اتخاذ إجراءات لإيقاف أو تقليل من احتمال تأثير المخاطر إلى أدنى مستوى له من خلال وضع الآليات المناسبة والمتابعة المستمرة للمخاطر.
- المشاركة أو الضمان: نقل أو تقاسم جزء من المخاطر للحد منها، وإن الوسيلة الشائعة هو التأمين أو المشتقة المالية.
- القبول: يتم اتخاذ أي إجراء من قبل الإدارة كجزء من أنشطة الرقابة الداخلية بقبول المخاطر على اعتبار إن هذا القرار يتعلق بمحدد (الكلفة /المنفعة).

أولاً: طرق مواجهة الإدارة لمخاطر أهداف مجلس الإدارة: اعتمدت الإدارة الطرق الأربعة في مواجهة بعض المخاطر، ولم تتخذ في كثير من المخاطر أي إجراء لأسباب متعددة حسب القوانين والتعليمات النافذة والصلاحيات الممنوحة، كما في الجدول الآتي الذي يبين كيفية مواجهة مخاطر مجلس الإدارة.

جدول (١٧) سياسة المصنع في مواجهة مخاطر مجلس الإدارة

| نوع المخاطر | مخاطر تحقيق الهدف في القسم الإنتاج | تقييم المخاطر | طرق مواجهة المخاطر | المبررات |
|-------------|---|---------------|--------------------|--|
| استراتيجي | مخاطر عدم تشريع القوانين المتعلقة بجودة المنتجات المستوردة. | عالٍ جداً | لا يوجد إجراء | خارج صلاحية المصنع. |
| استراتيجي | مخاطر عدم تفعيل الرسوم الجمركية والسيطرة النوعية. | عالٍ جداً | لا يوجد إجراء | خارج صلاحية المصنع. |
| تشغيلي | مخاطر عدم الاتفاق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة على إجراء تعاقدات التجهيز. | عالٍ جداً | الحد من المخاطر | نسقت الإدارة مع الوزارة لمخاطبة الجهات التشريعية والتنفيذية لإعطاء أولوية الشراء إلى المعامل الحكومية. |
| تشغيلي | مخاطر القوانين الحاكمة ومركزية العمل، وغياب الصلاحيات في اتخاذ القرارات التحويل من مفهوم اقتصاد الإنتاج إلى مفهوم اقتصاد السوق. | عالٍ | لا يوجد إجراء | خارج صلاحية المصنع. |
| تقريري | مخاطر توقيت استلام التقارير من الأقسام. | عالٍ | الحد من المخاطر | وضع ضوابط داخلية تحدد فترة إصدار التقرير |
| تقريري | مخاطر كفاءة المعلومات المذكورة في تقرير الأقسام. | عالٍ | قبول المخاطر | كلفة البرامج في الوقت الحالي تكون أكثر من منفعتها نتيجة وضعه المتدهور. |
| التزام | مخاطر عدم فهم السياسات والخطط من قبل العاملين والتصرف على ضوءها. | عالٍ | لا يوجد إجراء | أغلب العاملين لم يطلعوا على سياسات وخطط الإدارة |

المصدر: إعداد الباحثان.

ثانياً: طرق مواجهة الإدارة لمخاطر أهداف قسم الإنتاج: اعتمدت الإدارة الطرق الأربعة في مواجهة بعض المخاطر وكما في الجدول الآتي :

جدول (١٨) سياسة المصنع في مواجهة مخاطر قسم الإنتاج

| نوع المخاطر | مخاطر تحقيق الهدف في القسم الإنتاج. | تقييم المخاطر | طرق مواجهة المخاطر | المبررات |
|-------------|---|---------------|-------------------------------|---|
| استراتيجي | عدم إمكانية التعاقد مع شركات معتمدة لتجهيزها بالمواد الأولية المطلوبة حين الطلب، بوصفه يتعارض مع أهداف الشركة التي تملك معامل نسيج محلية حكومية تعمل على تجهيزه بالمواد الأولية، والمصنع هو احد تشكيلات الشركة بذلك يخالف أهداف الشركة (الصناعات التكميلية بين فروعها). | عالٍ جداً | لا يوجد إجراء لمواجهة المخاطر | خارج صلاحية الإدارة |
| استراتيجي | مخاطر إمكانية الحفاظ على جودة المنتج في حال زيادة الحصة السوقية | متوسط | لا يوجد إجراء | الهدف غير متحقق، لا يوجد حالياً هكذا مخاطر. |
| تشغيلي | مخاطر عدم إستغلال الطاقة الإنتاجية لعدم توفر الطلب. | عالٍ | قبول المخاطر | لم تقم الإدارة بإستغلال طاقتها لتجنب الكلفة. |
| تشغيلي | مخاطر عدم إستغلال الطاقة الإنتاجية لعدم توفر الطاقة الكهربائية. | متوسط | قبول المخاطر | لم تقم الإدارة بإستغلال طاقتها لتجنب الكلفة. |
| تقريري | عدم دقة وتوقيت إعداد تقارير الإنتاج ومصادقيتها. | عالٍ | الحد من المخاطر | وضع ضوابط داخلية تحدد فترة إصدار التقرير |
| التزام | التقصير في تنفيذ الخطط والسياسات. | عالٍ | لا يوجد إجراء | لم تعمل الإدارة العليا وإدارة المصنع على تغيير خططها وسياساتها رغم فشل تنفيذها. |

المصدر: إعداد الباحثان.

ثالثاً: طرق مواجهة الإدارة لمخاطر أهداف قسم التسويق: اعتمدت الإدارة الطرق الأربعة في مواجهة بعض المخاطر كما في الجدول الآتي:

جدول (١٩) سياسة المصنع في مواجهة مخاطر قسم التسويق

| نوع المخاطر | مخاطر تحقيق الهدف في القسم التسويق | تقييم المخاطر | طرق مواجهة المخاطر | المبررات |
|-------------|--|---------------|--------------------|---|
| استراتيجي | فقدان جودة المنتج وانخفاض سعره في حال زيادة الحصة السوقية. | عالٍ | لا يوجد إجراء | الهدف غير متحقق، لا يوجد حالياً هكذا مخاطر. |
| استراتيجي | عدم إستجابة الزبائن في حال زيادة الحصة السوقية. | عالٍ | لا يوجد إجراء | الهدف غير متحقق، لا يوجد حالياً هكذا مخاطر. |
| تشغيلي | مخاطر عدم القيام بالإعلان والترويج عن الموديلات والتصاميم والتقنية الحديثة والأسعار والماركات التجارية للخامات المستخدمة في الإنتاج وحجم تكاليفها. | عالٍ | الحد من المخاطر | قامت إدارة المصنع بالترويج عن منتجاتها بوسائل الإعلان المختلفة وإن كانت إعدادها قليلة وقصيرة. |
| تشغيلي | مخاطر عدم إستجابة الزبائن للإعلان والترويج عن الموديلات والتصاميم والتقنية الحديثة والأسعار والماركات التجارية للخامات المستخدمة في الإنتاج. | متوسط | الحد من المخاطر | ابتكار طرق جديدة للترويج عن منتجاتها كالببيع بالاقساط على موظفي الدوائر الحكومية. |
| تقريبي | عدم دقة وتوقيت التقارير الدورية عن وضع المبيعات والتسويق والانحرافات الايجابية والسلبية ومصادقيتها. | عالٍ | الحد من المخاطر | وضع ضوابط داخلية تحدد فترة إصدار التقرير. |
| التزام | التقصير في تنفيذ خطط وسياسات التسويق. | متوسط | لا يوجد إجراء | لم تعمل الإدارة العليا وإدارة المصنع على تغيير خططها رغم فشل تنفيذها. |

المصدر: إعداد الباحثان.

رابعاً: طرق مواجهة الإدارة لمخاطر أهداف قسم إدارة الموارد البشرية: اعتمدت الإدارة الطرق الأربعة في مواجهة بعض المخاطر، ولم تتخذ في كثير من المخاطر أي إجراء لأسباب متعددة حسب القوانين والتعليمات النافذة والصلاحيات الممنوحة، كما في الجدول الآتي الذي يبين مواجهة مخاطر قسم الموارد البشرية.

جدول (٢٠) سياسة المصنع في مواجهة مخاطر قسم الموارد البشرية

| نوع المخاطر | مخاطر تحقيق الهدف في القسم الموارد البشرية | تقييم المخاطر | طرق مواجهة المخاطر | المبررات |
|-------------|---|---------------|--------------------|--|
| استراتيجي | ارتفاع كلف البرامج المتطورة للخدمات الإدارية وسرية المعلومات. | ضعيف | لا يوجد إجراء | الهدف غير متحقق، لا يوجد حالياً هكذا مخاطر. |
| استراتيجي | مخاطر تلف نظام التشغيل والتخزين وخبرة الكادر على استخدام البرامج. | عالٍ | لا يوجد إجراء | الهدف غير متحقق، لا يوجد حالياً هكذا مخاطر. |
| تشغيلي | مخاطر ضعف الكادر الإداري وتمسك الشركة أو الوزارة بالمركزية. | عالٍ | لا يوجد إجراء | خارج الصلاحية إدارة المصنع. |
| تشغيلي | مخاطر عدم امتلاك الجهات الإدارية للسياسات والبرامج الخاصة بتوزيع المهام والمسؤوليات | عالٍ | الحد من المخاطر | يوجد نظام داخلي بموجبه تم توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين. |
| تقريبي | مخاطر عدم دقة ومصادقية بيانات تقرير الإدارة | متوسط | الحد من المخاطر | وضع ضوابط داخلية وإمراره على أكثر من جهة رقابية. |
| التزام | مخاطر عدم الالتزام بالصلاحيات والمسؤوليات والواجبات. | عالٍ جداً | الحد من المخاطر | تطبيق العقوبات على المخالفين. |

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً: طرق مواجهة الإدارة لمخاطر أهداف قسم المالية: اعتمدت الإدارة الطرق الأربعة في مواجهة بعض المخاطر كما في الجدول الآتي:

جدول (٢١) سياسة المصنع في مواجهة مخاطر القسم المالي

| نوع المخاطر | مخاطر تحقيق الهدف في القسم المالية | تقييم المخاطر | طرق مواجهة المخاطر | المبررات |
|-------------|--|---------------|-------------------------------|--|
| استراتيجي | مخاطر القوانين والتشريعات المؤثرة على رسم السياسات المالية. | عالٍ | لا يوجد إجراء | خارج صلاحية إدارة المصنع. |
| استراتيجي | مخاطر معوقات البيئة الداخلية للاستثمار في المصنع. | عالٍ | لا يوجد إجراء لمواجهة المخاطر | خارج صلاحية الإدارة باعتبار أغلب المعوقات الداخلية تتعلق بقوانين وتعليمات خارجية (إعداد العاملين مثلاً). |
| تشغيلي | مخاطر النظام الاقتصادي القائم في البلد وتأثيره على إمكانية تنفيذ الموازنات للمصنع. | عالٍ | لا يوجد إجراء | لا تملك ثقافة المخاطر. |
| تشغيلي | مخاطر عدم انسجام الوضع الاقتصادي للمصنع مع إمكانية تنفيذ الموازنات. | عالٍ | لا يوجد إجراء | كثير من الأمور الإصلاحية تقع خارج صلاحية الإدارة. |
| تقري | مخاطر عدم نزاهة وشفافية الإدارة في الإفصاح عن البيانات المالية إلى الجهات المستفيدة. | متوسط | الحد من المخاطر | يخضع المصنع لجهات رقابية مختلفة. |
| التزام | مخاطر عدم نزاهة العاملين وحرصهم على دقة إعداد البيانات والالتزام بالقوانين والتعليمات المالية. | عالٍ | الحد من المخاطر | تطبيق العقوبات على المخالفين. |

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً: طرق مواجهة الإدارة لمخاطر أهداف قسم التدقيق الداخلي: اعتمدت الإدارة الطرق الأربعة في مواجهة بعض المخاطر كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٢) سياسة المصنع في مواجهة مخاطر قسم التدقيق الداخلي

| نوع المخاطر | مخاطر تحقيق الهدف في القسم التدقيق الداخلي | تقييم المخاطر | طرق مواجهة المخاطر | المبررات |
|-------------|---|---------------|--------------------|---|
| استراتيجي | عدم توفر صلاحية واستقلالية القسم على تلبية تحقيق الأهداف والحد من المخاطر. | عالٍ جداً | لا يوجد إجراء | خارج صلاحية المصنع. |
| استراتيجي | عدم كفاءة وفاعلية كادر التدقيق في تحقيق الأهداف والحد من المخاطر الحالية والمستقبلية. | عالٍ جداً | لا يوجد إجراء | لم تعمل الإدارة على تطوير كادر التدقيق. |
| تشغيلي | قلة الكادر وكفاية الوقت للقيام بالفحص الشامل لأنشطة المصنع. | ضعيف | الحد من المخاطر | تم رفع قسم التدقيق بالكادر لانجاز عمله بالتوقيت الملائم. |
| تشغيلي | مخاطر إعاقة عمل الأقسام عند ممارسة نشاطه. | ضعيف | الحد من المخاطر | عملت الإدارة إلى إتباع سياسة البديل المثل عند غياب الأصيل |
| تقري | مخاطر عدم تفاعل الإدارة ومجلس الإدارة بتقرير التدقيق الداخلي. | عالٍ | لا يوجد إجراء | لا يملك القسم الاستقلالية الكاملة فهو يرتبط بمدير الإدارة وليس بمجلس الإدارة. |
| تقري | مخاطر عدم ملائمة التوصيات مع الحدث. | عالٍ | لا يوجد إجراء | لعدم تقديم توصيات مخالفة للحدث. |
| التزام | ضعف الدور الإشرافي لمجلس الإدارة (الحاكمية) على التدقيق الداخلي. | عالٍ | لا يوجد إجراء | خارج الصلاحية. |

يستطيع الباحثان بيان سياسة الإدارة وموقفها في مواجهة المخاطر، عبر الآتي:

أولاً: مجلس الإدارة: مجموع المخاطر المحددة للقسم (١٦)، استطاعت الإدارة الحد من (٣) مخاطر، وقيول (١) من المخاطر، أما المخاطر (١٢) المتبقية لم تتخذ الإدارة إجراء بخصوصها.

ثانياً: قسم الإنتاج: مجموع المخاطر المحددة للقسم (١٣)، استطاعت الإدارة الحد من (٣) مخاطر، وقيول (٣) من المخاطر، وتجنب (١) مخاطر، أما المخاطر (٦) المتبقية لم تتخذ الإدارة إجراء بخصوصها.

ثالثاً: قسم التسويق: مجموع المخاطر المحددة (١٢)، استطاعت الإدارة الحد من (٥) مخاطر، وتجنب (١) من المخاطر، أما المخاطر (٦) المتبقية لم تتخذ الإدارة إجراء بخصوصها.

رابعاً: قسم الموارد البشرية: مجموع المخاطر المحددة (١٦)، استطاعت الإدارة الحد من (٥) مخاطر، وقيول (١) من المخاطر، وتجنب (١) من المخاطر، أما المخاطر (٩) المتبقية لم تتخذ الإدارة إجراء بخصوصها.

خامساً: قسم المالية: مجموع المخاطر المحددة (١٧)، استطاعت الإدارة الحد من (٥) من المخاطر، وتجنب (١) من المخاطر، أما المخاطر (١١) المتبقية لم تتخذ الإدارة إجراءات بخصوصها.

سادساً: قسم التدقيق الداخلي: مجموع المخاطر المحددة (١٢)، استطاعت الإدارة الحد من (٣) من المخاطر، أما المخاطر (٩) المتبقية لم تتخذ الإدارة إجراءات بخصوصها.

يتضح مما سبق عدم اتخاذ أية إجراءات لمواجهة المخاطر لأسباب تتعلق بالبيئة الداخلية من برامج، وأنظمة، وسياسات، وكفاءة، وفاعلية العاملين وبيئتها الداخلية وأخرى خارجية تتعلق بالنظام الاقتصادي للبلاد، وطبيعة الصناعة (النشاط الذي تمارسه)، وارتباطاتها الهيكلية والتنظيمية.

٤- الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات:

سيتم عرض أهم الاستنتاجات وهي على النحو الآتي :

- أ- يتميز الإطار الحديث للرقابة الداخلية (ERM 2017) بألية عمل استباقية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، عبر التركيز على منع المخاطر قبل وقوعها وتحديد آليات معالجتها بشكل فعال.
- ب- يتناول إطار إدارة المخاطر (ERM 2017) كلاً من المخاطر الداخلية والخارجية، ويهدف إلى تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية من خلال دراسة وتحديد جميع المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات فعالة لمواجهتها، مما يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها من حيث الربح واستمرارية العمل والميزة التنافسية.
- ج- يقدم الإطار الحديث للرقابة الداخلية (ERM 2017) معلومات شاملة ودقيقة حول القوائم المالية والتقارير الرقابية، مما يعزز الشفافية والمساءلة.

٤-٢ التوصيات:

أما التوصيات، ففي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحثان بالتالي:

- أ- يوصي الباحثان بضرورة تبني مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الأشرف للإطار الحديث للرقابة الداخلية (ERM 2017) نظراً لنهجه الاستباقي في التعامل مع المخاطر لما يوفره من اليات فعالة في الوقاية والمعالجة المبكرة، بما يسهم في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقوية منظمة الرقابة الداخلية بشكل يتوافق مع ديناميكية بيئة الأعمال المعاصرة .

- ب- ضرورة اعتماد إطار إدارة مخاطر المشروع المحدث erm 2017 كأداة استراتيجية شاملة لتمكين الوحدات الاقتصادية بشكل عام وعينة البحث المتمثلة بمصنع الألبسة الرجالية من التعرف على المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها ووضع استراتيجيات

فعالة للتعامل معها، بما يسهم في تعظيم قيمة المصنع وتحقيق أهدافه المتعلقة بالربحية وإستمرارية نشاطه وتعزيز الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

ج- تفعيل تطبيق الإطار الحديث للرقابة الداخلية (ERM 2017) لما يوفره من معلومات شاملة ودقيقة تعزز من موثوقية القوائم المالية والتقارير الرقابية، بشكل يسهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المصنع ويدعم إتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة.

References

١. أرينز , ألفين و لوبيك ، جيمس (٢٠٠٠). " المراجعة مدخل متكامل " ، القاهرة ، دار المريخ للنشر .
٢. الاطار العام لعمل وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (٢٠١٤). الرياض : وزارة المالية ، المملكة العربية السعودية .
٣. الرمحي ، زاهر (٢٠١٧). " الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية " ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٤. الشحنة ، رزق أبوزيد (٢٠١٥). " تدقيق الحسابات " ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع .
٥. المعموري ، حاتم كريم (٢٠٢٠). المحاسبة الإدارية المتقدمة ، بغداد ، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية ، الطبعة الأولى .
٦. المغامس ، أحمد عبد الله (٢٠٠٩). " تقويم الاداء " ، الرياض : الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
٧. باسنهايم ، أولاف (٢٠١٠). " إدارة المخاطر المؤسسية " ، القاهرة ، .
٨. خضر ، شيراز محمد (٢٠٢٢). " إدارة المخاطر المؤسسية " ، القاهرة ، فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
٩. رفاعه ، تامر مزيد (٢٠١٧). " أصول تدقيق الحسابات " ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
١٠. رحاب ، بريالة وسعيدة ، معصور (٢٠٢٠). دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة ، رسالة ماجستير .
١١. رومني ، مارشال وستينبارت ، بول.ج (٢٠٢١). " نظم المعلومات المحاسبية " ، الرياض ، دار المريخ للنشر .
١٢. شريم ، عبيد سعد وبركات ، لطف حمود (٢٠١١). " أصول مراجعة الحسابات " ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
١٣. سمارت ، أندرو و كريلمان ، جيمس (٢٠١٧). " إدارة الأداء على أساس المخاطر " ، ترجمة عربية ، لندن/القاهرة : دار النشر المهنية .
١٤. عبدالله ، خالد أمين (٢٠١٠). " علم تدقيق الحسابات " ، عمان ، دار وائل للنشر .
١٥. عثمان ، عبدالرزاق محمد (١٩٩٩). " أصول التدقيق والرقابة الداخلية " ، القاهرة ، الدار الجامعية .
١٦. نورالدين ، أحمد قايد (٢٠١٥). " التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية " ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
١٧. لظن ، هيا مروان ابراهيم (٢٠١٦). مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم ادارة المخاطر على وفق اطار COSO - دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير .
١٨. مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق (٢٠٠٠). دليل التدقيق رقم (٤) دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية ، بغداد .
19. American Institute of Certified Public Accountants(AICPA). (2018). Enterprise Risk Management: Guidance for Practical Implementation and Assessment .
20. CGIAR (2017). Risk Management : Good Practice Note .
21. Hunziker , S. (2019). enterprise risk management . Springer .
22. jankensgard , H & kapstad , P. (2021). Empowered Enterprise Risk Management: theory and practice . Cambridge University Press.

23. kouns , j & minoil , D. (2010). Information technology risk management in enterprise environments , Wiley .
24. Mustapha , M & Adnan , A. (2015). A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation in Malaysian Construction Companies . International Journal of Economics and Financial Issues , 5 (Special Issue) .
25. NDACYAYISENGA , V. (2017). The Role Of Internal Control System In The Risk Management Of A Financial Institution (Master's Thesis, University Of Rwanda) .
26. Olson , D. L. & Wu , D. (2020). Enterprise risk management models (3rd ed.) Springer .
27. Walker , P. L . , & Shenkir , W. G. (2018). Enterprise Risk Management: Frameworks , Elements, and Integration Institute of Management Accounts .
28. NCSU ERM Initiative. (n.d.). What is enterprise risk management <https://erm.ncsu.edu/resource-center/what-is-enterprise-risk-management>
29. Komisar Brady & Co. (n.d.).
www.komisarbrady.Com