**اولا :مفهوم الرقابة الداخلية وأنواعها :**

عرف مجمع المحاسبين والمدققين الأمريكيين الرقابة الداخلية بأنها " تتضمن الخطة التنظيمية و كل الطرق و المقاييس المتبناة داخل المؤسسة لحماية الأصول و اختبار مدى دقة البيانات المحاسبية و درجة الوثوق بها و تحقيق الكفاءة من إستخدام الموارد و تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة .

ومن أجل تحقيق اهداف الوحدة تقوم الرقابة الداخلية بتنفيذ مهامها من خلال ثلاث أنواع للرقابة وهي ( 19 : 2000 ,( Steinbart & Romney

1- الرقابة الوقائية (المانعة) و من خلال اكتشاف وتحديد المشكلات في الأداء ومنع الأخطاء والتجاوزات قبل وقوعها وتقليل المخالفات والاخطار التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة ،وتستمد مقوماتها من كفاءة وحسن تدريب الموظفين ونزاهتهم،فصل الواجبات المتعارضة ،الرقابة الفعلية على الموجودات والقيود المحاسبية ،مراجعة تواقيع الزبائن واخيرا"الموافقة على الصرف من الاشخاص المخولين .

2- الرقابة التحذيرية (الكاشفة) وتعمل على اكتشاف المشكلات في الأداء حال حدوثها وفي وقت مبكر يسمح بمعالجتها وتعديل الضوابط لمنع وقوع مثل هذه الامور ومصدر هذه الرقابة بشكل اساسي كل من التدقيق الداخلي والمطابقات الحسابية والمراجعة الادارية والمالية،

( حماد، 2006 : 29)

3- الرقابة العلاجية (التصحيحية) وتتضمن مجموعة من الاجراءات لتحديد سبب المشكلة في الأداء، وتصحيح نواحي القصور .

**ثانيآ :أهداف الرقابة الداخلية :-**

1-ضمان صحة ومصداقية المعلومات لكي تتمكن الإدارة من الاعتماد عليها

2 - حماية الأصول والسجلات من المخاطر مثل السرقة والضياع

3- تنمية الكفاية الإنتاجية واستخدام الموارد والإمكانيات بشكل أمثل وتحقيق أقصى عائد ممكن منها

4- التشجيع على الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة

5- الحد من الاخطاء والغش والمخالفات والضياع وسوء الاستخدام.

**ثالثآ :دور نظام المعلومات المحاسبي في دعم الرقابة**

**أ- نظام المعلومات المحاسبي كأداة للرقابة**

يوفر نظام المعلومات المحاسبي البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لخدمة متطلبات المؤسسة ولتحقيق كفا ة ء هذا النظام فانه يقوم بدور أساسي وفعال من خلال عملية الرقابة فإذا كان التخطيط يسبق الرقابة فإن الرقابة تبدأ مباشرة عند وضع الخطط حيز التنفيذ الفعلي وتستمر معها إذ لا يمكن تصور وجود تخطيط جيد دون وجود أدوات الرقابة القادرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها كما أنه لا وجود للرقابة الحقيقية ما لم تكن مسبوقة بخطة واضحة المعالم تبين الأهداف المرغوبة وتشكيل الأساس الذي يتم تقييم النتائج الفعلية وتحليلها ومعالجة الانحرافات، لذلك نجد الرقابة الداخلية بجانبها المحاسبي تشمل الخطة التنظيمية للمؤسسة والإجراءات المتبعة وجميع الأنشطة اليدوية والآلية والسجلات المستخدمة التي تتعلق بحماية الأصول و التأكد من صحة البيانات المحاسبية مع تقييم مدى الالتزام بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها والتي تهدف إلى تسجيل العمليات بشكل يسمح بإعداد التقارير المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات.

.**ب الرقابة على التطبيقات**

بما أن أهداف الرقابة الداخلية في نظام المعلومات المحاسبي اليدوي هي نفسها في نظام المعلومات المحسوب يمكن تعريف الرقابة على التطبيقات على انها"عبارة عن إجراءات رقابية محددةتهدف إلى التأكد من صحة البيانات والتقرير عنها، بحيث يمكن الاعتماد على هذه البيانات.

1- الرقابة على المدخلات هذه الرقابة تصمم لبيان دقة البيانات وصلاحيتها وإدخال المصرح فقط للنظام. ومن إجراءات الرقابة على المدخلات: \*

* الفحص بالعين: وهو يقع على عاتق الموظف المسؤول على البيانات الداخلية بفحصها والتدقيق فيها
* . التصميم الجيد للمستندات: هذا يساعد على تسجيل البيانات بسهولة . \*
* ترميز الحسابات: وذلك باعطاء رموز معينة وارقام لكل الحسابات التي تتضمنها خريطة الحسابات في المؤسسة. ويتحقق هذا بضمان جودة مدخلات نظام المعلومات المحاسبي،كتحديد مصادر المدخلات مثل الحصول على البيانات و التأكد من صحتها وتصنيفها.

2**- الرقابة على المعالجة**:تعتبر الرقابة على التشغيل من أهم أنواع الرقابة على الحاسوب، وبدون هذا النوع من الرقابة فإن المنشأة تتعرض لخسائر كبيرة نتيجة التشغيل غير الصحيح، وصعوبة اكتشاف الفشل والانحرافات، ولهذا يجب التأكد أن جميع إجراءات التشغيل الموضوعة من قبل الإدارة قد تم تطبيقها بصورة كاملة، والتأكد من أن المعلومات التي تم تشغيلها صحيحة وسجلت في الوقت المناسب وكاملة ومخولة من سلطة لها حق التخويل، ولهذا فإن الأخطاء الموجودة في المدخلات ستنعكس على التشغيل وعلى المخرجات، أما الأخطاء في مرحلة التشغيل فهي إما أخطاء في المدخلات، أو نتيجة أخطاء فنية في وحدة التشغيل ، وتهدف إلى توفير درجة تأكد معقولة من تنفيذ عمليات معالجة البيانات إلكترونيا للتطبيقات المحددة، بمعنى معالجة العمليات كما صرح ا وعدم إغفال ومعالجة كافة العمليات، ولذلك يجب التأكد من صحة البرامج والقواعد المستخدمة في عمليات المعالجة

**3- الرقابة على المخرجات:** قد تكون مخرجات نظام التشغيل مخزنة في شكل يمكن الحاسوب الإلكتروني من قراءته أو في صورة مطبوعة، ويمكن التغلب على مخاطر المخرجات من خلال مجموعة من الإجراءات الرقابية والتي تهدف إلى منع الأخطاء والمخالفات او اكتشافها و الرقابة على تصحيحها كالآتي :

-الفحص الدقيق لكافة المخرجات بغرض التحقق من مدى دقتها،

-مقارنة سجلات عمليات التشغيل بسجلات عمليات المدخلات وذلك للتحقق من أن العمليات التي تم تشغيلها هي نفسها التي تم إدخالها، -وجود إجراءات مكتوبة لتصحيح الأخطاء أو المخالفات وإعادادها للتشغيل سواء في الأقسام المستفيدة أو في أقسام تشغيل البيانات،

-وجود سند جيد للمراجعة يمكن من تتبع الأخطاء أو المخالفات التي وقعت في المخرجات وتصحيحها. ويهدف إلى تأكيد دقة مخرجات عمليات معالجة البيانات (مثل قوائم الحسابات أو التقارير أو أشرطة الملفات الممغنطة أو الشيكات المصدرة ) وتداول هذه المخرجات بواسطة الأشخاص المصرح لهم فقط بذلك

**رابعآ : أطر الرقابة**

لقد تم وضع عدد من الاطر الرقابية لمساعدة الشركات على تطوير نظم رقابية داخلية جيدة وأهمها هي :

**1- اطار COBIT :**

قامت مؤسسة رقابة وتدقيق نظم المعلوماتية (ISACF) بوضع اطار للاهداف الرقابية للمعلومات والتكنلوجيا ذات العلاقة

الاطار : هو مجموعة من تطبيقات الرقابة والحماية لنظم المعلومات السائدة لرقابة IT , ويتيح هذا الاطار

* للأدارة ان تحدد معيار تطبيقات الحماية والرقابة في معلومات IT
* التأكيد لمستخدمي خدمات IT بوجود رقابة وحماية كافيتين
* تدعيم اراء المدققين حول الرقابة الداخلية واعطاء الرأي حول رقابة وحماية IT

**ويتناول الاطار الرقابة من ثلاثة زوايا :**

1- أهداف العمل : لتحقيق أهداف العمل يجب أن تخضع المعلومات للمعايير (متطلبات العمل ) تنقسم المعايير الى سبع فئات مفصلة في أهداف : فعالية , كفاءة , سرية , نزاهة , متانة , التزام بالمتطلبات القانونية والموثوقية .

2- موارد IT : تشمل الافراد , نظم التطبيق . التكنلوجيا , البيانات .

3- عمليات IT : تشمل اربع مجالات التخطيط والتنظيم , الاستملاك والتطبيق , التوصيل والدعم , المتابعة

**أهمية cobit :**

1- تعلم المدراء في كيفية موازنة المخاطرة والرقابة في بيئة النظام المعلوماتي .

2- توفر لمستخدمين الثقة بأن رقابة ال IT والحماية سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي هي كافية

3- ترشيد المدققين اثناء توثيق وتعزيز اراءهم .

**2- اطار coso**

وهي مجموعة قطاع خاص مؤلفة من جمعية المحاسبين الامريكيين AICPA , معهد المدققين الداخليين , معهد المحاسبين الاداريين , معهد المدراء الماليون اصدرت في عام 1992 اطار الرقابة الداخلية المتكاملة ويعتبر مرجعا مقبولا بشكل واسع حول الرقابة الداخلية .

عرفت لجنة COSO الرقابة الداخلية بأنها عملية متأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة، ويتم تصميمها من أجل الحصول على تأكيد مناسب بأن الأهداف التالية قد تم تحقيقها :

1- كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية؛

2- مصداقية البيانات المالية

3-الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة أو هو الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف المؤسسة. أو هو مجموعة الطرق و المقاييس التي تتبعها المنشأة بقصد حماية موجوداتها و التأكد من دقة المعلومات المحاسبية .

قدمت لجنة coso مجموعة من المعايير التي يجب توفرها في كل نظام للرقابة الداخلية و الذي يجعل منه نظام سلييم

أولا : معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية يجب على الشركة أن تدرك الهدف من وجود هيكل فعال للرقابة لأنه بمثابة ضمان لإعداد ونشر قوائم مالية عادلة، يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها.

ثانيا : معيار تكامل مكونات وأجزاء نظام الرقابة الداخلية تكون إدارة الشركة مسؤولة عن تصميم وتشغيل نظام فعال للرقابة الداخلية بأجزائها ومكو ناا الخمسة وهي: بيئة الرقابة، تقييم المخاطر،أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المتابعة و الاشراف.

ثالثا : معيار فعالية كل جزء من أجزاء هيكل الرقابة ويشمل :.1- معيار فعالية بيئة الرقابة : وتتوقف فعاليتها على سياسات مجلس إدارة الشركة ومدى اقتناعهم بأهمية وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية للشركة

2-معيار فعالية تقييم المخاطر : أي تقييم المخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية بفعالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على الأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك المخاطر

3-.معيار فعالية نظام المعلومات والاتصال: يجب أن يكون للشركة نظام فعال للمعلومات والاتصال المحاسبي، حيث يقوم بتوصيل المعلومات الملائمة لجميع المستويات في الشركة لضمان تحقيق أهدافها؛ 4- معيار فعالية المتابعة المستمرة لمكونات نظام الرقابة : تؤدي عملية المتابعة والتقييم المستمر وبفعالية لمختلف مكونات وأجزاء هيكل الرقابة الداخلية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في نظام الرقابة

5- معيار فعالية أنشطة الرقابة : الاعتماد السليم للعمليات والأنشطة وكذلك الأنشطة المتعلقة بتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

رابعا : معيار كفاءة إدارة التدقيق الداخلي إن وجود إدارة مستقلة ذات كفاءة عالية للتدقيق الداخلي بالشركة وبما لها من خبرات ومؤهلات مناسبة وأدوات رقابية تزيد من تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالشركة

خامسا : مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها لكي يتم تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية لابد من استخدام تكنو لوجيا المعلومات والاستفادة منها.

مكونات الرقابة الداخلية:

تتكون الرقابة الداخلية من خمس عناصر أساسية ونوجزها كما يلي:

1- بيئة الرقابة: وهو أسلوب واتجاه الإدارة ووعيها والإجراءات المتخذة من جانيها فيما يتعلق بالرقابة الداخلية، وتقوم بيئة الرقابة الداخلية بالربط بين جميع مكونات النظام الرقابي، وبذلك فان موقف الإدارة العليا هو الذي يحدد جوهر الرقابة الفعالة لان لها صلة مباشرة بها .

2- تقييم المخاطر : ونقيم هذه المخاطر لكل من فعالية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية اللذان يعملان معا لضمان المعلومة الصحيحة للشركة, لان الشركة تتعرض إلى مجموعة من المخاطر عند قيامها بنشاطاها اليومية سواء أكانت داخلية أو خارجية فلا بد من تحليلها ومحاولة تخفيف حدة تأثيرها بما يتوافق مع نظام الشركة،وقد تتعلق (بمخاطر مالية,مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر الشهرة.. )الخ ؛ أو بمخاطر العمليات مثل(مخاطر الاختلاس،مخاطر التزوير،مخاطر السرقة والسطو،الجرائم الالكترونية... . )الخ

3- انشطة الرقابة : تتمثل أنشطة الرقابة في القواعد والإجراءات والسياسات لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويوجد العديد من الإجراءات الرقابية أهمها:

أ-أنشطة الرقابة على التشغيل وهي تقوم بمراقبة ومتابعة تشغيل العمليات في المؤسسة

ب-أنشطة الرقابة على إعداد التقارير المالية

ج-أنشطة الرقابة على الالتزام وتهدف إلى التأكد بالالتزام بالقوانين التي تطبق في المؤسسة

4- المعلومات والاتصالات : يتكون هذا العنصر من نظام المعلومات المحاسبي بما في ذلك الطرق و الإجراءات المحاسبية المتبعة في تسجيل ومعالجة وتلخيص المعلومات المحاسبية وتوصيلها إلى المستخدمين المعنيين

5- المتابعة: وهو التقييم المستمر أو الدائم لمختلف مكونات الرقابة الداخلية من اجل تحقيق كفاءة وفعالية هذا النظام، ويتم ذلك من قبل الإدارة \دف تحديد أن الضوابط الموضوعة تؤدي الغرض الذي وضعت من اجله وانه يمكن تعديلها بحسب الضرورة وقد تشمل استخدام معلومات من مصادر خارجية مثل الشكاوي العملاء فالمتابعة تقوم بتقويم جودة أداء الرقابة الداخلية

**خامسآ :مفهوم ادارة المخاطر:**

عرف معهد المدققين الداخليين IIA إدارة المخاطر على أنها " هيكل متناسق أو عمليات مستمرة عبر الوحدة الاقتصادية ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن االاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤ ثر على انجاز الاهداف " )

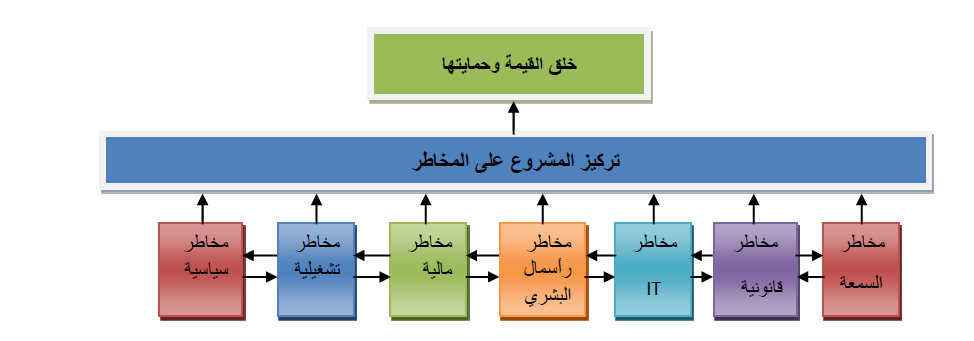
مرابطي, 2013 ,ص 16.)

وفي نفس الاطار قامت لجنة (COSO )في عام 2004 بنشر المفاهيم الرئيسية للأطار المتكامل في إدارة مخاطر المشروع ERM والتي تشير إلى أن عملية إدارة مخاطر تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمة أو الحفاظ عليها وعرف على النحو التالي " أنها عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنشأة والادارة والافراد لتطبيق الاستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة بهدف تحديد الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على أدائها ليكون ضمن المخاطر المقبولة ,)وذلك لتحقيق األهداف التالية:)

* بلوغ الاهداف الاستراتيجية عالية المستوى، ودعمها.
* دعم كفاءة فعالية استخدام الموارد
* الاعتماد على التقارير
* الاذعان للقوانين واألنظمة المطبقة.

مما تقدم فإن إدارة المخاطر تستوجب العمل على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بمشاركة جميع المستويات الادارية فيها بدءا من مجلس الادارة وانتهاءا بالعاملين في إدارة المخاطر، من خلال تحديد وتحليل ومراقبة المخاطر، وبالتالي فإن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى تعظيم القيمة للوحدة الاقتصادية.

هذا وقد توسع مفهوم (ERM ليشمل جميع أنواع المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والمخاطر الاخرى فلم يعد مقتصرا على المخاطر المرتبطة بالوحدة الاقتصادية فقط وفيما يلي توضيحا . لأنواع المخاطر





**سادسا : مكونات إطار ادارة المخاطر وفق COSO**

تتضمن إدارة مخاطر المشروع ثمانية عناصر مترابطة ومتكاملة يتم من خلالها وضع السياسات والاجراءات التي تساعد في تحقيق أهداف المنشأة على مستويات عمل الوحدة الاقتصادية, أي من أصغر وحدة فيها وصولا إلى أعلى مستوياتها وهي: البيئة الداخلية, وضع الاهداف, تحديد الحدث, تقييم المخاطر, الاستجابة للمخاطر, أنشطة الرقابة, المعلومات والاتصالات, المراقبة) وكما موضح في الرسم أدناه :





فيما يلي توضيحا : ً لتلك المكونات :

اولا : البيئة الداخلية Environment Internal هي فلسفة بيئة إدارة المخاطر التي تحتوي على المعرفة بالخطر, سلامة القيم الاخلاقية, القدرة على الالتزام, تصميم فلسفة الادارة (العمليات التشغيلية), نزعة المخاطرة, السلطة والمسؤولية, التقييمات الداخلية, سياسات إدارة الموارد البشرية(, وتعتبر البيئة الداخلية من أهم العناصر المكونة لادارة المخاطر, حيث تؤثر على جميع العناصر الاخرى من خلال وضع إستراتيجيات وأهداف الوحدة االاقتصادية لتحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن عملياتها ومراقبة وتنظيم انشطة المراقبة وأنظمة اإلتصال

(راجي, 2012 ,ص34 ,)

كما يتبين مما يلي

أ- فلسفة إدارة المخاطر والرغبة في المخاطرة وبناء ثقافة المخاطر تعتبر فلسفة إدارة المخاطر هي دليل عمل يترجم األهداف إلى قواعد ارشادية تساعد مدير المخاطر في التوجيه واالرشاد وتعتبر الخطوة األولى في تصميم برنامج إدارة تلك المخاطر، وتتضمن قيام الوحدة الاقتصادية بإتخاذ خطوات عملية لفهم أبعاد المخاطر بما يحقق المصلحة للمستفيدين من الوحدة االقتصادية، والرغبة في المخاطرة تمثل مقدار المخاطرة التي تقبل بها الشركة في سبيل تحقيق أهدافها وينبغي أن تبقى الرغبة في المخاطرة على توافق تام مع استراتيجية الشركة. أما خلق ثقافة المخاطر فهي تنطوي على النزهة والقيم الاخلاقية التي تعتبر ذات أهمية في صفات الفراد والادارة العليا للمنظمة من حيث ثقافة النزاهة والقيم الاخلاقية والتي تعتبر حجر االاساس في فعالية إدارة المخاطر، ويتم ذلك من خلال وجود مدونة لقواعد السلوك التي تحدد فيها الاولويات والقيم في المنظمة والامتثال بالقوانين والانظمة ومراقبة الالتزام بالقيم والتصرف الصحيح سواء أخلاقيا اوقانونيا

ب- الهيكل التنظيمي وهو عبارة عن الاطار التخطيطي للوحدة الاقتصادية الذي يحدد السلطة والمسؤ ولية ويوضح خطوط إعداد التقارير، وتنظيم لجنة إدارة المخاطر وتعيين سلطة ومسؤولية إدارة المخاطر لمسئول اللجنة لهذه كمدير تنفيذي

ج- تعيين مهام السلطة والمسؤولية السلطة هي قوة اتخاذ القرارات وتشير إلى درجة المسؤولية عنها وتفويضها في الوحدة الاقتصادية، والاتجاه السائد في أغلب المنظمات اليوم هو تشجع العاملين على إتخاذ مبادرة في حل المشاكل وتحملهم مسؤولية تحقيق الاهداف التي تشجع الموظف على الابداع وتحقيق استجابة أسرع لها مع وزيادة رضا العمالاء، ويتطلب هذا النوع من التنظيم اجر اءات وقواعد قوية لجميع الموظفين، لتنظيم أعمالهم ومعرفة كيفية ترابطها لتسهم في تحقيق الاهداف العامة للوحدة .

ه- معايير الموارد البشرية وهي سياسات وممارسات الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بمعايير التوظيف والتدريب والتعويض والتعزيز والتقييم والترقيات واجراءات العقوبات، وجميع الاجراءات الاخرى التي تساعد في البيئة الداخلية، وهناك

و- النزاهة والقيم الاخلاقية تعتبر النزاهة والقيم الاخلاقية مبدأ أساسي يجب نشره وتعليمه للموظفين وتكريس ثقافة دعم الامتثال داخل الوحدة الاقتصادية، أما المناطق التي التي يوجد بها قواعد امتثال محددة أو مبادئ توجيهية فيتم فيها تعزيز الرغبة في المساعدة لدى الموظفين وتقديم تقرير عن المشاكل التي تواجههم

ثانيا: تحديد الاهداف Setting Objective تحديد الاهداف هو العنصر الثاني من مكونات ERM ويجب أن تسبق المكونات الستة الاخرى, لذا يجب وضع الاهداف قبل تحديد الاحداث التي تعكس رؤيتها ورسالتها التي تستخدم كقاعدة مهمة التي يمكن من خلالها صياغة الاهداف على مستوى الوحدة الاقتصادية

هذا ويتم تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية على المستوى الاستراتيجي التي تدعم رؤية الوحدة الاقتصادية وتعمل على خلق قيمة لها، كما يتم وضع الاهداف التشغيلية على أساس فعالية وكفاءة واعداد التقارير بحيث تكون كاملة وموثوق بها، بحيث تساعد في تحسين عملية صنع القرار, ويتم تحقيق أهداف االمتثال بإتباع القوانين واللوائح. كما يجب أن تنسجم الاهداف مع رؤية المنظمة ورسالتها، ويجب أن تكون متسقة مع الرغبة على ً في المخاطرة والقدرة على تحملها وهي بطبيعة الحال تختلف من وحدة اقتصادية لاخرى بناء ظروفها ويجب أن تتميز الاهداف بالسهولة والفهم والانسجام مع الاهداف المحددة على المستوى المؤسسي وتتكامل مع سلسلة التدرج في تحقيق الاهداف الفرعية في مختلف الوحدات الفرعية، وبالنسبة لكل مجموعة منها، كما ينبغي وضع مقاييس الاداء وعوامل النجاح لتحديد ما إذا كانت الهداف قد تحققت، أو تحديد طرق بديلة لانجازها وبالنسبة لكل بديل يتم تحديد وتقييم المخاطر والاثار المترتبة عليها )

ثالثا: تحديد الحدث Identification Event تحدد الادارة الاحداث المحتملة التي يمكن حدوثها وتؤثر على الوحدة االقتصادية، وتحدد ما على قدرة الوحدة إذا كانت تمثل فرصة اقتصادية على النجاح أو ما إذا كانت قد تؤثر سلبا تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف، والاحداث ذات التأثير السلبي تمثل المخاطر، والتي تتطلب تقييم الادارة والاستجابة لها. أما األحداث ذات الاثر اإلايجابي فهي تمثل الفرص، والتي تساعد الادارة في تنفيذ الاستراتيجية وعمليات تحديد الاهداف، هذا وفي سياق تحديد الاحداث على مستوى الوحدة الاقتصادية، يتم النظر إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى المخاطر والفرص وقد عرفت COSO العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على قدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.

رابعا: تقييم المخاطر Assessment Risk يعتبر تقييم المخاطر هو جوهر عملية ERM حيث تقوم المنشأة بالنظر إلى الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الاهداف. ويتم تقييم المخاطر بعد التعرف عليها وتحديدها, ويتضمن تقييم المخاطر قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوثها, ثم ترتيب أولويات العمل, كما يشمل تقييم المخاطر , المخاطر المتأصلة ً لشدة وطأتها المحتملة والمتبقية(, حيث يتوجب على الادارة تقييم الاحداث من منظور احتمال الوقوع وأثرها في حالة الو قوع, ويتم ذلك من خلال إستخدام مجموعة من الاساليب الكمية والنوعية, ثم يتم دراسة آلاثارإلايجابية والسلبية للاحداث المحتملة بشكل فردي أو حسب الفئة في جميع أنشطة المنشأة وفيما يتعلق بمفهوم المخاطر المتأصلة والمتبقية فهي تعني ما يلي:)

المخاطر المتأصلة خطر موجود قبل اتخاذ الادارة أي خطوات للسيطرة على احتمال أو تأثير الخطر. •

المخاطر المتبقية الخطر الذي يبقى بعد تطبيق الادارة للرقابة الداخلية أو أي شكل اخر من أشكال االستجابة للمخاطر.

أما فيما يتعلق باحتمالية وقوع الخطر وأثره: فهي حالة عدم اليقين للاحداث المحتملة والتي تتطلب تقييما موضوعيا لتلك الاحداث،

خامسا: الاستجابة للمخاطر Response Risk بعد تقييم المخاطر تقوم الادارة بتحديد كيفية الاستجابة، ويشمل ذلك تجنب المخاطر والحد منها، أو مشاركتها، أو قبولها. وتقوم الادارة بتقييم إحتمالية المخاطر والاثار المترتبة عليها، فضلا عن التكاليف والفوائد التي تنتج عنها، وتحدد الادارة الفرص التي قد تكون متاحة على مستوى الوحدة الاقتصادية، وتحديد ما إذا كان إجمالي المخاطر المتبقية العامة وفي إطار رغبة المخاطرة لديها هذا ويشير إطار إدارة المخاطر إلى وجود أربع طرق لمواجهة المخاطر ومعالجتها هي

أ- تجنب الخطر

ب-تقليل الخطر

ج-قبول اللخطر

د-مشاركة الخطر

سادسا: أنشطة الرقابة Activities Control تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والاجراءات التي تقوم بها الادارة لتساعد على ضمان تنفيذ إستجابات المخاطر وتطبيقها في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. وهي تشمل مجموعة من الانشطة المتنوعة مثل الموافقات والتراخيص، التحقق، والتسويات والتعليقات على الاداء التشغيلي، وحماية الاصول، والفصل بين الواجبات. ويتم دعم ردود المخاطر من قبل أنشطة الرقابة التي تمثل الاستجابة للمخاطر، وبعد إختيار الاستجابات للخطر، تحدد الادارة أنشطة الرقابة اللازمة للمساعدة على ضمان أن ردود الخطر نفذت بشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبشكل عام تندرج إجراءات الرقابة في المهام التالية :

أ- - التفويض السليم للمعامالت والانشطة

ب- لفصل بين الواجبات

ج- الرقابة على تطوير الانشطة

د- الرقابة على إدارة التغيير

ه- تصميم واستخدام الوثائق والسجلات

و- الحفاظ على الاصول والسجلات والمعلومات

ز- الفحص المستقل للاداء

سابعا: المعلومات والاتصاالت Communication & Information تعتبر المعلومات والاتصاالت هي العملية الذي تربط بين كل من المكونات ألخرى مع بعضها البعض، ويتم التعرف على المعلومات ذات الصلة واإلبالغ عنها في الشكل والاطار الزمني الذي يمكن الموظفين من الاضطلاع بمسؤولياتهم، وقد يكون مصادر المعلومات داخلية أو خارجية أو حالية أو تاريخية أو متوقعة وقد تتطلب إدارة المخاطر في المنشأة توفر مجموعة أكبر من المعلومات مما هو ضروري ً لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، فعلى سبيل المثال يتطلب التركيز على الاهداف الاستتراتيجية مزيدا استخدام البيانات التاريخية يسمح للوحدة الاقتصادية متابعة من المعلومات )المخرجات، النتائج( و الاداء الفعلي ومقارنته مع الاهداف والخطط والتوقعات, وبذلك يمكن توفير الانذار المبكر للاحداث المحتملة التي تتطلب إ هتمام الادارة.

أما البيانات الحالية فتسمح للادارة بإتخاذ القرار في الوقت المناسب عن المخاطر القائمة في إطار وحدة الاعمال، الامر الذي يسمح للوحدة الاقتصادية بتحديد ما إذا كانت تعمل ضمن إطار تحمل المخاطر وهناك حاجة إلى المعلومات على جميع مستويات المنظمة لتحديد وتقييم المخاطر، والاستجابة لها, هذا ويتم الحصول على المعلومات سواء من مصادر خارجية وداخلية ويتم تحليلها في ضوء الاستراتيجية والاهداف التي تحددها الوحدة الاقتصادية مع تحليل المخاطر, وتحديد درجة الاستجابات للخطر هذا ولحماية المعلومات والاصول المادية يجب إنشاء وتنفيذ السياسات والاجراءات المناسبة، والاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع الاصول، تقييد الوصول إلى الاصول، وحماية السجلات والوثائق .

ثامنا: المراقبة Monitoring يعتبر عنصر المراقبة ضروريا ERM وأنه يعمل بشكل مستمر وفعال, ً لتحديد كافة مكونات فضلا عن القيام بعمليات الدعم في كل من الظروف الداخلية والخارجية, وللتأكيد على مستوى الوحدة الاقتصادية أن ERM تعمل بشكل فعال ومستمر ويحدث ذلك عن طريق تفعيل أنشطة المتابعة أو من خالل سلسلة من التقييمات المنفصلة التي تغطي مختلف جوانب عملية إدارة المخاطر, كما يجب على إدارة المنظمة على مختلف المستويات إتخاذ المسؤولية لمراقبة ERM ومراقبة الاداء المالي والتشغيلي كجزء من واجباتهم الاساسية

وتقوم إدارة المخاطر في المنشأة بعملية المراقبة )الرصد(, تقييم فاعلية مكوناتها من خلال اجراء التقييمات المنفصلة لكل منها, وتحدث المراقبة المستمرة على كافة متابعة الانشطة الجارية و المسارات الطبيعية في الوحدة االقتصادية, وهذا يعتمد نطاق ووتيرة عمليات التقييمات المنفصلة في المقام الاول على تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة, مع ضرورة الابلاغ عن أوجه القصور ).