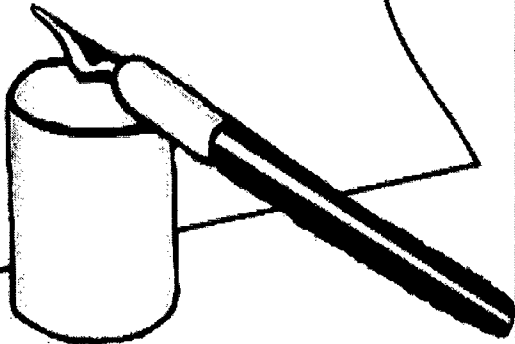


تجاه إطار للربط بين  
إدارة مخاطر المنظمات  
ونظم الرقابة الداخلية  
لتفعيل التوجه الاستراتيجي  
ملخض معرفي  
د. / حمادة فوزى ثابت أبو زيد





## تجاه إطار للربط بين إدارة مخاطر المنظمات ونظم الرقابة الداخلية لتفعيل التوجه الاستراتيجي - مدخل معرفي

د. حمادة فوزى ثابت أبو زيد (\*)

### الملخص :

تهدف الدراسة إلي إيجاد إطارا يربط بين تطبيق مفهوم إدارة مخاطر المنظمات ومكونات نظم الرقابة الداخلية ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف وتفعيل التوجه الاستراتيجي ومواجهة أية انحرافات عن المسار المحدد. من خلال توسط مفاهيم إدارة المعرفة . وتم ذلك بالتطبيق على عينة من الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت العينة ٣٨٥ وحدة معاينة تم استيفاء ٢٨٨ استمارة صحيحة أي بنسبة ٧٥% تقريباً. وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ببرنامجي (Spss, Amos) لاختبار صلاحية النموذج وحساب جودة التوافق الكلية لنموذج القياس. تم التوصل إلي النتائج التالية:-

١- صلاحية أبعاد النموذج المقترح مع تحقيق درجات جودة عالية للمتغيرات داخل النموذج

٢- أكدت النتائج على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد ومتغيرات النموذج بشكل عام

٣- أظهرت بعض النتائج ارتباطاً معنوياً سالباً بين عدد من المتغيرات. وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدد من التوصيات تمحورت معظمها حول أهمية وجود نموذج للربط بين مفاهيم إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية للمنظمات في ظل دور داعم لإدارة المعرفة كمتغير وسيط ومؤثر إيجابي هام .

### • الكلمات الدالة بالبحث :

إدارة مخاطر المؤسسات ، نظم الرقابة الداخلية ، إدارة المعرفة .

(\*) مدرس بقسم إدارة الأعمال- كلية تجارة - جامعة بنها- مصر ،  
و عضو بهيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبد العزيز - بالمملكة العربية السعودية  
"تم دعم هذا المشروع بواسطة عمادة البحث العلمي بجامعة سلمان بن العزيز من خلال  
المقترح البحثي رقم (٩٣)" لذا يتقدم الباحث بالشكر للقائمين على رعاية البحث العلمي  
والباحثين بالجامعة.

### المبحث الاول : الإطار العام للبحث:

إن التطورات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم تحتاج إلى توافر الأنظمة والآليات التي من خلالها يمكن رصد وتحديد طبيعتها من حيث كونها فرصاً أو تهديدات. كما تظهر الحاجة إلى أهمية امتلاك المنظمات إلى نظم ديناميكية لإدارة وقياس الأداء، والتحقق من درجة كفاءة وفاعلية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Tatikonda and R.J.,1998). وفي السياق نفسه تستخدم المنظمات العديد من أساليب الرقابة الداخلية، والتي تندرج تحت ما يعرف بنظم إدارة الأداء الاستراتيجي مثل أسلوب قياس الأداء المتوازن وغيرها ما يندرج تحت مظلة حوكمة الشركات . وهذه الأساليب جميعها لم تخل من الانتقادات أو التحديات التي يجب أخذها في الاعتبار عن تصميم نظم الرقابة الداخلية (Seary,2004,Chan,2006). في منتصف التسعينات ظهر ما يعرف بمفهوم إدارة مخاطر المؤسسات (Enterprise Risk Management) ومن ثم بدأ استخدامه وتطويره. فهو أسلوب منهجي منظم ومتكامل لإدارة مخاطر المنظمات والتعامل معها وإمداد المنظمة بالوسائل المناسبة لتحديد نوعية ودرجة المخاطر والتقليل من حدتها ، وكذلك القدرة على تحديد المخاطر المرتبطة بأنشطة الأعمال وتقييمها ، ووضع السيناريوهات البديلة للتعامل معها في ضوء الأهداف الاستراتيجية (Dickinson,2001). وبالنظر إلى طبيعة التعامل المطلوبة بين نظم الرقابة الداخلية ومفهوم إدارة المخاطر، نجد أن تقرير لجنة دعم المنظمات في الولايات المتحدة (COSO,2009,2004) Committee Of Sponsoring Organization أكد على أن مفهوم إدارة المخاطر يعد عنصراً مهماً من عناصر نظام الرقابة الداخلية ، كما أن عمليات التوسع التي تشهدها نظم الرقابة الداخلية يدعو المنظمات إلى أهمية استخدام مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات. وفي ظل سعي المنظمات إلى تحقيق الكفاءة في استخدام تلك الأساليب والنظم يأتي دور المدخل المعرفي. حيث أشار (Mc Adam,2000) إلى أهمية دور إدارة المعرفة في مواجهة الأزمات والمخاطر، وذلك من خلال تحسين قدرة وكفاءة المنظمة على تقديم الحلول الابتكارية لمواجهتها. كما أشار (Dong and Lina,2002) إلى أن المعرفة في الأساس هي

إدراك الكيفية والتوقيت ونوعية المعلومات الضرورية لمواجهة الأزمات والتعامل مع المخاطر، وتقديم الدعم المناسب لمتخذي القرار أثناء تلك الأوقات.

٢/١: مشكلة البحث :

يظهر التحدي الذي يقابل المنظمات التي تستخدم نظم إدارة الأداء الاستراتيجي في كيفية الربط بين نتائج القياس والأداء الاستراتيجي المرغوب تحقيقه. وكذلك عدم قدرة تلك الأساليب على تحديد الأهمية النسبية لكافة النتائج. كما أن (Chan,2006) حدد عدداً من المشاكل والتي منها التحيز الشخصي عند تقييم الأداء ، وإتاحة كم معلومات هائل يعوق القدرة التحليلية لمتخذي القرار ، وعدم القدرة على الربط بين المعلومات بشكل متنسق كما حدد(Liadtka,2005) عدم وجود الآلية التي تساهم في ترتيب المقاييس حسب أهميتها. كما أن هذه النظم في حاجة إلى بيانات تتسم بالصلاحية(Validity) والوثوق فيها (Reliable)، وإمكانية مقارنتها(Comparable) بما يضيف أعباء مالية عالية التكلفة تجعل الإدارة لا تحسن تطبيقه كما أشار(Baker& Pink,1998) كما أشار عدد من الباحثين إلى أهمية الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية الأعمال، وضرورة أن تعكس تلك المقاييس - سواء مالية أو غير مالية- مستويات الأداء الحقيقية. ولكن ذلك لا يحدث لأنها لا تعكس ولا ترتبط بشكل مباشر باستراتيجية المنظمة(Seary,2004,Chan,2006,Lipe and Salterio2000). هنا تظهر مشكلة البحث في افتقار المنظمات إلى الآلية التي تمكنها من الربط بين أساليب الرقابة الداخلية وبين التوجه نحو قياس درجة تحقق الأهداف الاستراتيجية .

ويمكن عرض المشكلة في التساؤلات التالية:

- ١- ما هي درجة أهمية تطبيق مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات؟
- ٢- ما هي درجة مساهمة نظم الرقابة الداخلية الحالية في قياس الأداء الاستراتيجي؟
- ٣- ما هي درجة أهمية تبني مفاهيم إدارة المعرفة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية؟
- ٤- ما هي أهمية الربط بين مفهوم إدارة مخاطر المنظمات ونظم الرقابة الداخلية في

تفعيل التوجه الاستراتيجي للمنظمة؟

ومن خلال الإجابة على الأسئلة السابقة يمكن صياغة إطاراً منهجياً يساعد في الربط بين نظم قياس الأداء الإستراتيجي وبين تطبيق مفهوم إدارة مخاطر المنظمات في ظل إدارة المعرفة لتفعيل التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

٣/١: أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في وضع إطار منهجي يساعد في الربط بين نظم قياس الأداء وتطبيق مفهوم إدارة مخاطر المنظمات اعتماداً على إدارة المعرفة ، ويشكل محدد لتحقيق الأهداف الفرعية التالية :-

١- تحديد عناصر أو مكونات مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات لتعزيز التوجه الاستراتيجي.

٢- تحديد مكونات أو عناصر إدارة المعرفة لدعم تطبيق مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات .

٣- الربط بين نظم الرقابة الداخلية ومفهوم إدارة مخاطر المؤسسات .

٤/١: أهمية البحث :

يمكن النظر إلى أهمية البحث من جانبين الأول أكاديمياً والثاني عملياً. على الجانب الأكاديمي يهدف إلى تقديم تأصيل فلسفي لمفهوم إدارة مخاطر المؤسسات وتطوره. وعناصر نظم الرقابة الداخلية وكيفية الربط بينهما ، وذلك لسد الفجوة البحثية التي لاحظها الباحث في الدراسات السابقة ، بما يساهم في تحديد الأبعاد التي يجب إدراكها لبناء نظام رقابي داخلي فعال في ظل تطبيق مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فإن البحث يسعى إلى تقديم نموذج محدد الأبعاد والعناصر لبناء نظام رقابي داخلي فعال، وتطبيق مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات ، وبالإستعانة بالقدرات المعرفية لدى المنظمة . لمساعدة المنظمات في قياس الأداء الإستراتيجي و تفعيل التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل المخاطر. ليتحقق التكامل بين عناصر نظم الرقابة الداخلية وتطبيق مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات.

٥/١: الفروض :

**الفرض الأول :** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين نظم الرقابة الداخلية والقدرة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .

**الفروض الفرعية :**

- كلما اتجهت المنظمة للقيام بتحسين بيئة الرقابة زادت قدرتها على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما زاد استخدام المعلومات والاتصالات البيئية زادت قدرة المنظمة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما اتجهت المنظمة إلى توصيف وتقييم المخاطر زادت قدرتها على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما اتجهت المنظمة إلى تحسين أنشطة الرقابة زادت قدرتها على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما سعت المنظمة إلى متابعة العمليات الرقابية زادت قدرتها على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .

**الفرض الثاني :** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين مفاهيم إدارة المعرفة والقدرة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .

**الفروض الفرعية :**

- كلما زاد استخدام المعرفة الصريحة للعاملين زادت قدرة المنظمة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما زادت عمليات نشر المعرفة في المنظمة بين العاملين زادت قدرة المنظمة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما اتجهت المنظمة إلى تطبيق المعرفة المكتسبة بين العاملين زادت قدرة المنظمة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما اعتمدت المنظمة على الاستفادة من تاريخها التنظيمي في اتخاذ القرارات زادت قدرة المنظمة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي

**الفرض الثالث :** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين مفاهيم إدارة المخاطر والقدرة على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي

#### الفروض الفرعية :

- كلما اعتمدت المنظمة على عمليات التحليل الداخلي زادت قدرتها على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما اعتمدت المنظمة على عمليات التحليل الخارجي زادت قدرتها على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .
- كلما اتجهت المنظمة إلي تبني مفهوم الخطط الطارئة زادت قدرتها على إدارة المخاطر ودعم التوجه الاستراتيجي .

#### ٦/١: منهجية البحث :

اعتمد الباحث على تكامل المدخل الاستنباطي أو المعياري والمدخل الاستقرائي أو الوصفي. حيث قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي كما حدد تقرير (COSO,2004,2009) في وصفها لمنهج إدارة مخاطر المؤسسات وهو نفس المنهج الذي يتناسب مع نظم الرقابة الداخلية بشكل عام كما حدده (Chan,2006). أما إتباع المنهج المعياري فهو مستمد من طبيعة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها. والتي تتمثل فيما يجب أن تكون عليه خصائص نظم الرقابة الداخلية ، وتكاملها مع منهج إدارة مخاطر المؤسسات . أما الأداة المستخدمة في جمع البيانات فإنها تمثلت في قائمة الاستقصاء، والتي تم تدعيمها بالمقابلات الشخصية لشرح هدف البحث وما يتعلق به من استفسارات. بالإضافة إلى كافة البيانات والتقارير المنشورة وغير المنشورة عن الشركات محل الدراسة.

#### المبحث الثاني : التأسيس الفكري والدراسات السابقة لمتغيرات البحث :

#### ١/٢: إدارة مخاطر المؤسسات :

#### المفهوم والأهمية

بدأ ظهور مصطلح إدارة مخاطر المؤسسات في منتصف التسعينات حيث تم وصفه بأسلوب منهجي منظم يهدف إلى إدارة كافة المخاطر التي تواجه المنظمات بشكل متكامل (Dickinson,2001)، حيث شاع استخدام مفهوم إدارة مخاطر



المؤسسات في شركات التأمين (Beasley et al,2004,Miccolis et al,2002) كما إن مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات يساعد على إمداد الإدارة بالوسائل المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بمجال وأنشطة الأعمال والعمل على تحديد طرق التعامل معها والتخفيف من حدتها. فمخاطر الأعمال بطبيعتها جزء من استراتيجية الشركة وبالتالي لا بد من تحديد المخاطر المرتبطة بالاختيار الاستراتيجي المحدد. كما أن مخاطر المؤسسات قد تأتي بحكم الضرورة ، فمثلاً قد تنشأ مخاطر العملة لأن الشركة اختارت الدخول إلى النشاط الدولي. أو تأتي بالاعتماد على المصادر الخارجية كطريقة لتخفيض التكاليف ولذلك يجب قياسها ومقارنتها بالأهداف التنظيمية (Dickinson,2001).

عرف معهد المحاسبين بإنجلترا وويلز (ICAEW,2002) مخاطر الأعمال بأنها " حالة من عدم التأكد التي تصاحب تحقيق العوائد التي يمكن أن تحققها الأعمال وفق الأهداف الاستراتيجية". أما التعريف الذي حددته لجنة (COSO,2004) فيعتبر أكثر اتساعاً لمفهوم إدارة المخاطر ودوره الاستراتيجي ، والذي يطلق عليه أحياناً مفهوم إدارة المخاطر الشاملة ، وهو: "إن عملية إدارة مخاطر المؤسسة تتأثر بشكل مباشر بمجلس الإدارة والأفراد بالمنظمة ، ويتم تطبيق المفهوم من خلال إطار استراتيجية المؤسسة والتي صممت لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على كيانها ووفقاً لدرجة الرغبة في المخاطرة ".  
جوانب إدارة مخاطر المؤسسات :

حدد كل من (Levinsohn,2004,Smiechewicz,2001,COSO,2004) عدداً من الجوانب التي يجب تحديدها عند تطبيق مفهوم مخاطر المؤسسات وهي كما يلي:

#### الجانب الأول: إسناد المسؤولية Assignment of Responsibility

تبدأ عملية إسناد المسؤولية في المستويات العليا بالمنظمة ، حيث يتم تحديد السياسات الخاصة بعمليات المراجعة وإدارة المخاطر . حيث يقوم المديرون التنفيذيون بإدارة المخاطر ومراجعة كافة عناصرها كالفروض والدائنين، و درجة الامتثال للقوانين، وعمليات رقابة الجودة، وإجراءات الأمن والسلامة، وكلها قضايا ذات الصلة بمسؤوليات مدير إدارة

المخاطر. وهذه المخاطر يمكن تصنيفها إلى: مخاطر إستراتيجية، مخاطر تشغيلية، ائتمانية ، قانونية ، وسوقية.

#### Common Language الجانب الثاني: اللغة المشتركة

تظهر اللغة المشتركة في قدرة المنظمة على تعزيز الاتصالات بشأن المخاطر المحتملة، وتحديد كيفية إدارتها. وتتمثل الخطوة الأولى في الاتفاق على وضع تعريفات كاملة لكافة أنواع المخاطر المرتبطة بأنشطة ومجالات المنظمة.

#### Value-Adding from work الجانب الثالث: القيمة المضافة من العمل

ناقش (Smpechewicz,2001) إمكانية تحديد القيمة المضافة من العمل من خلال مصفوفة تشتمل على نوعية المخاطر والمسئوليات المرتبطة بها. واعتمد مدخله على أن الرغبة في المخاطرة تتأصل في مستوى الإدارة العليا لمجلس الإدارة، ثم يتم نقل تلك الرغبة إلى جميع مستويات المنظمة. وتكتمل المصفوفة بأدوات التخطيط التي تعتبر أداة يستخدمها المدبرون.

كما قدم كل من (Levin Sohn,2004,Bowling and Riger,2005) إطاراً اشتملت مكوناته على الآتي:

- ١- البيئة الداخلية Internal Environment وتشتمل توصيفاً للمجال التنظيمي ، وتحديد وعرض للمخاطر المحتملة وتحديد كيفية معالجتها.
- ٢- تحديد الهدف Objective Setting يعتبر تحديد الهدف مطلباً مهماً للإدارة كعملية ، ولضمان المواءمة بين هذه الأهداف ومهمة المنظمة ، وبالانساق مع طبيعة عمل المنظمة لتحمل المخاطر المحتملة.
- ٣- تحديد أو توصيف الحدث Event Identification يتم توصيف الأحداث الداخلية والخارجية للتمييز بين المخاطر الناتجة عن الفرص أو التهديدات.
- ٤- تقدير المخاطرة Risk Assessment هنا يتم تقدير درجة المخاطرة عن طريق تحليلها وتحديد عناصرها .
- ٥- الاستجابة للمخاطرة Risk Response في هذه المرحلة يتم اختيار وتحديد درجة الاستجابة للمخاطرة ، والتي يعتمد على درجة القبول والرغبة في المخاطرة.

٦- الأنشطة الرقابية Control Activities يعتمد تحديد تلك الأنشطة الرقابية على السياسات والإجراءات اللازمة لضمان تحقيق الاستجابة الفعالة للمخاطر.

٧- المعلومات والاتصالات Information and Communication تعتبر عملية تحديد نقاط وطبيعة الاتصالات وتدفق المعلومات من العمليات الضرورية لتمكين الأعضاء بالمنظمة من التعامل مع المخاطر وتحمل المسؤولية.

٨- المتابعة والرصد Monitoring في هذه المرحلة تتم عمليات المتابعة والرصد لإجراءات التعامل مع المخاطرة، وتحديد التعديلات أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة وفق الحاجة المطلوبة للتعامل مع المخاطر.

وقد قامت لجنة (COSO,2004) بوضع إطار ذي ثلاثة أبعاد (Cube).  
يتمثل البعد الأول في: البيئة الداخلية ، تحديد الهدف ، تحديد طبيعة الحدث، تقدير المخاطرة، الاستجابة للمخاطرة ، الأنشطة الرقابية ، المعلومات والاتصالات المتابعة. البعد الثاني يتمثل في: الإستراتيجية، العمليات، إعداد التقارير، والامتثال البعد الثالث يتمثل في: المستويات التنظيمية، وحدة الأعمال، التقسيم، والكيان الإداري.

#### الدراسات السابقة في إدارة المخاطر :

- دراسة (Michael et al.,2011) : هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسات ومستوى الأداء عن طريق إيجاد المسئول عن إدارة المخاطر بالمنظمات ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود دليل ايجابي بين إدارة المخاطر التقليدية وقدرة الشركة ولكن دون حدوث زيادة إضافية في قيمة الشركات .

- دراسة (Hoyt et al., 2011) :حاولت الدراسة تحديد العلاقة بين قيمة الشركة وعمليات إدارة مخاطر المؤسسات ، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بينها ، والتي أظهرت انه يجب على الشركة في ظل وجود رئيس تنفيذي لإدارة المخاطر أن تحد من التعرض للمخاطر في المناطق التي لا تمتلك فيها ميزة نسبية . وهذا يعني أن المخاطر الكلية ربما تزيد في ظل تطبيق إدارة المخاطر .

- دراسة (Gordon et al.,2009) :هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسات ومستوى أداء الشركة . وتوصلت الدراسة إلى أن

العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسات ومستوى أداء الشركة يعتمد على الكيفية التي من خلالها يتم بها تنفيذ إدارة المخاطر والمتطابقة مع العوامل المحددة للشركة .

- دراسة (Beasley et al.,2008): سعت الدراسة إلى قياس الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات على الشركات غير المالية ، حيث جاءت النتائج تشير إلى وجود فوائد ثابتة ومحددة من تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات والتي تتأثر ايجابياً بحجم الشركة ، ودرجة تقلبات الأرباح ، وسلبيات على النفوذ ونسبة النقدية إلى الخصوم .

- دراسة (Carter et al.,2006): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير عمليات التحوط على قيمة الشركات بالتطبيق على صناعة الخطوط الجوية الأمريكية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير ايجابي بين إدارة المخاطر وقيمة الشركة خاصة فيما يتعلق بعمليات التحوط المالية باستخدام المشتقات المالية .

- دراسة ( Millage,2005 ) التي تمت على ٢٧١ مفردة من المديرين التنفيذيين لإدارة المخاطر - بمنطقة أمريكا الشمالية وأوروبا- حيث أكدت على أن المديرين في المنظمات ذات الخبرة في إدارة مخاطر المؤسسات أضاف عملهم مستويات عالية من القيمة لشركاتهم، وذلك مقارنة بالشركات الحديثة العهد في تطبيق أسلوب إدارة مخاطر المؤسسات .

٢/٢ : إدارة المعرفة :

مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة جزءاً متكاملًا من المفهوم الأوسع و الأشمل الذي يسمى برأس المال الفكري Intellectual Capital . ويرى (Ross,1997) أن مفهوم رأس المال الفكري يركز على محورين الأول: يتعلق بعملية إنشاء واستخدام المعرفة ، والثاني: يركز على إنشاء نظم معلومات مستحدثة قادرة على قياس البيانات غير المالية ، بالإضافة للبيانات المالية التقليدية . أما (Zack,1999) عرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة المتداخلة تستهدف تطوير وإدارة المعرفة الحالية للمنظمة. كما عرف (Andersen,2002) إدارة المعرفة بأنها عملية منظمة لإيجاد واختيار وتنظيم وفرز وتقديم المعلومات بطرق يتم بها تحسين مهمة الموظف ، و بما يتعلق بالنواحي

ذات العلاقة بمجال عمله ضمن دائرة اختصاصه. يرى كل من (Brian,2006,Chong,2004,Creech,2005,Hell,2002) أن من أهم أبعاد إدارة

المعرفة ما يلي:

-المعرفة الصريحة *Explicit Knowledge* هي المعرفة التي توجد بشكلها الصريح على هيئة كتيبات أو منشورات أو دلائل واضحة وظاهرة للموظفين.

-اكتساب المعرفة *knowledge Acquisition* وهي عملية تتضمن معلومات عن البيئة والمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، وكذلك المعرفة لدى الموظفين

-نشر المعرفة *Knowledge Dissemination* وهي عبارة عن مختلف العمليات التي تقوم المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة وسهل الوصول إليها.

- دراسة (Loermans.2002) فقد أوضحت أن مفهوم إدارة المعرفة هو عملية أو ممارسات من أجل اكتساب وتخزين ومشاركة واستخدام المعرفة أينما وجدت بهدف تحسين عمليات التعلم والأداء. وبالتالي فإن مواجهة المنظمة لمواقف طارئة يضمن زيادة قدرتها على مواجهتها بشكل فاعل .

- دراسة (Steven,2005) أشارت إلى أن النظر إلى إدارة المعرفة ودورها في المنظمة قد تغير من الوسيلة إلى لهدف معين إلى اعتبارها هدف في حد ذاتها. حيث أن نجاح المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة يجب النظر إليه بطريقة إستراتيجية ، تتفق وأبعاد مفهوم إدارة المخاطر والأزمات.

- دراسة (Wei and et al.,2006) كانت حول دور إدارة المعرفة في إيجاد قيمة للشركة ، ومواجهة المتغيرات المستقبلية ، وتحسين القدرات التسويقية وأكدت أن الإبداع في النشاط وتحقيق قدرات تسويقية عالية مرتبط بوجود ادارة المعرفة بالمنظمات. بما قد يؤثر بشكل مباشر على الأداء الفعال في المنظمات ، وبما ينعكس على تحقيق قيمة إيجابية للشركة.

- دراسة (Hisn and Ton,2007) ركزت على بناء نموذج لإدارة المعرفة، واستخدامه في استكشاف المعرفة المتعلقة بالعملاء. كما أوضحت الدراسة أن المعرفة أصبحت من الأصول التي تمتلكها المنظمات. وأن تطبيق إدارة المعرفة

يدعم المؤسسات في تقديم منتجات إبداعية. بجانب القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تمكن من العمل في بيئة مضطربة .

العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المعرفة في الدراسات السابقة : بمراجعة العديد من الدراسات المرتبطة بتحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المعرفة وجد الباحث أن العديد منها أكد على أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر والأزمات وأهمية امتلاك المنظمات قواعد للمعرفة ، ويتضح ذلك من العرض التالي:

-دراسة (Dong , Lina and Joy,2002) : هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار للمعرفة لدعم اتخاذ القرارات في حالة المخاطر والأزمات، وإدارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. كما أوضحت أن الأزمات تتطلب معلومات ومعرفة موثقة لاتخاذ قرارات مناسبة وتقديم الدعم المناسب.

-دراسة(Moffeh and et al.,2003) : هدفت الدراسة إلى توضيح العوامل المؤثرة في تحسين أسلوب التطوير المستمر لإدارة المعرفة ، وتحسين أداء المنظمة في مواجهة المخاطر والأزمات. كما أظهرت النتائج أن تحسين قدرة المنظمة على التطوير والابتكار يتوقف على مدى تبنى المنظمة لمفهوم إدارة المعرفة وتوظيف الموارد البشرية لديها لبناء المعرفة وقواعدها داخل المنظمة، والتي يمكن استخدامها وتوظيفها في مواجهة المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمة.

-دراسة (Desouza,2003) هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات والمخاطر وتجنب حدوثها. وأوضحت النتائج أن الإدارة الناجحة للمعلومات والمعرفة هي أساس التغلب على الأزمات والمخاطر. وأن المنظمة الناجحة هي التي تجيد إدارة المعرفة .

-دراسة(Wei,2005) : هدفت الدراسة لتحديد العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات أوضحت الدراسة أن المنظمات معرضة في الوقت الراهن لمواجهة أزمات عديدة ، حيث يمكن تفادي هذه الأزمات أو تقليل أثارها من خلال معرفة العوامل المسببة لها والسيطرة عليها .

-دراسة (Ryan,2006) : هدفت إلى وضع نظام لمواجهة الأزمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات . وأشارت إلى أن استخدام مفهوم المشاركة بالمعرفة واستخدام

المعرفة التنظيمية المناسبة من أسس نجاح مواجهة الأزمات، ووجود نظم الاتصال الحيدة بين الإدارات المختلفة لتنظم تدفق المعرفة والمعلومات.

-دراسة (Bosua and Scheepers,2007) : هدفت هذه الدراسة لوضع إطار يساعد المنظمة في عملية تكوين ومشاركة العمليات والمعرفة في ظل بيئات العمل التنظيمية المعقدة ، وتحديد الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في مواجهة درجة التعقد، وبالتالي دعم القدرات التنظيمية على التعامل مع المخاطرة الناتجة عن المتغيرات.

-دراسة (Dosi and and Grazzi,2010;Pirho et al.,2012) : أكدت الدراستان على عمليات نقل المعرفة ، حيث يتم بناء المعرفة ثم القيام بنقل هذه المعرفة الجديدة ، كما أن تخزين المعرفة وإعادة استخدامها يعتمد على درجة إتاحتها .

#### الخلاصة:

- ١- تساعد إدارة المعرفة على التعامل مع الأزمات والمخاطر بما توفره من معلومات مهمة، ومعرفة عن كيفية التعامل معها.
- ٢- تعمل إدارة المعرفة على سرعة إتاحة المعلومات اللازمة لمواجهة المخاطر والأزمات .
- ٣- تساعد إدارة المعرفة في تحسين القدرات التنافسية للشركات عن طريق امتلاكها للمعرفة التي تمكنها من التعامل الفعال في ظل التغيرات التي تواجه المنظمات.
- ٤- تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً فعالاً على عملية الاتصال لإدارة الأزمة والقدرة على مواجهتها.
- ٥- تساهم إدارة المعرفة في تحديد الظواهر المتعلقة بالأزمات والمخاطر، وبالتالي اكتساب الرؤى وفهم أكثر التجارب التي تمر بها.

#### ٣/٢:نظم الرقابة الداخلية

#### مفهوم نظم الرقابة الداخلية :

هناك العديد من التعريفات التي تناولت تحديد مفهوم نظم الرقابة الداخلية، وجميعها ركزت على ما جاء في المفهوم الذي وضعته (Nivra,2007) وهو أن "عملية الرقابة الداخلية تقوم على تسهيل ورفع كفاءة العمليات بشكل عام ، و التأكيد على توفير الضمانات والوثوق في التقارير الداخلية والخارجية ، وتحقيق درجة عالية

من الاستجابة والامتثال للقوانين والاتفاقيات ". فالرقابة المالية على سبيل المثال وحتى تتصف بالفاعلية يجب توفير سجلات محاسبية ملائمة، وتوفير معلومات مالية ذات درجة عالية من الاعتمادية ، ويحقق حماية الأصول من الخداع أو الغش. أما التعريف الذي حددته لجنة (COSO, 2009) في إطار ما وضعته لمفهوم إدارة مخاطر المؤسسات أن الرقابة الداخلية هي "عبارة عن عملية تتأثر بمجلس الإدارة والمديرين ، وبعض الأشخاص الآخرون ، حيث يتم تصميم نظم الرقابة الداخلية لتمدنا بدرجة توكيد مقبولة فيما يخص تحقيق الأهداف " وفق التصنيفات التالية:

- ١- الاستراتيجي : دعم مهمة المنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف .
  - ٢- العمليات : بما يحقق الاستخدام الكفاء والفعال للموارد.
  - ٣- التقارير : توفير درجة من الاعتمادية والثوق في التقارير.
  - ٤- الإمتثال أو الإستجابة: التأكيد على الالتزام بتنفيذ القوانين والتعليمات .
- عناصر نظام الرقابة الداخلية :**

قبل عرض مكونات نظام الرقابة الداخلية قدمت العديد من الدراسات والتقارير العناصر التي تكون نظام الرقابة الداخلية ومنها (Nivra,2007;Webster,2004;Synder et al.,2006). والتي يجب أن يسبقها تحديد عدد من المؤشرات التي يجب أن تتوافر في تلك النظم الرقابية حتى تتسم بالفعالية ومنها :

- ١- يجب أن يستقر نظام الرقابة الداخلية في عمليات الشركة ، وأن يكون جزءاً من ثقافتها.
- ٢- يجب أن يكون النظام قادراً على الاستجابة السريعة للمخاطر الداخلية والخارجية.
- ٣- يجب أن يتضمن نظام الرقابة الداخلية الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء أو معالجة نقاط الضعف بشكل فوري ومناسب للمستويات الإدارية.
- ٤- نظام الرقابة السليم يقلل القرارات الخاطئة والأخطاء البشرية ولكنه لا يمنعها.
- ٥- يجب أن يظهر نظام الرقابة الداخلية وبدرجة مقبولة قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ولكن ربما بشكل غير مطلق.

ويتكون نظام الرقابة الداخلية على خمسة عناصر كما حددها (Nivra,2007,)

وهي :



### - بيئة الرقابة Control Environment

إن أسلوب أو طريقة الرقابة تحدد استراتيجية المنظمة أو ما يعرف بنغمة المنظمة (Organization Tone) وتعد هذه الاستراتيجية المصدر الأساسي للمكونات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية فتشمل: تحديد الكيان التنظيمي، القيم الأخلاقية، كفاءة الأفراد، فلسفة الإدارة، أسلوب التشغيل، طريقة تحديد السلطة والمسئولية، طريقة توجيه مجلس الإدارة للمديرين.

### - توصيف وتقييم المخاطر ورقابة الأهداف

Identification and Evaluation of Risks and Control Objectives  
تواجه كافة المنظمات أو الوحدات درجة متنوعة من المخاطر التي تنشأ من مصادر داخلية أو خارجية. وهذه المخاطر يجب تحديدها وتقييمها حيث يتم توصيف وتحليل المخاطر المرتبطة بالأهداف التي تعوق تحقيقها، وتحديد كيفية إدارة تلك المخاطر. وبسبب تغير الظروف الاقتصادية، والصناعية و التنظيمية و التشغيلية دائمة التغير فان المنظمات في حاجة إلى وجود الآليات المناسبة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بهذه الأنشطة.

### - أنشطة الرقابة Control Activities

تشمل أنشطة الرقابة كافة السياسات والإجراءات التي تضمن تنفيذ العمليات المحددة والمخطط لها. كما تساعد الإدارة على التأكد من وضع الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالأنشطة. وربما تشمل هذه الإجراءات الموافقات ، التصاريح ، التحقق ، التسويات ، قياسات الأداء التشغيلي ، أمن الأصول ، الفصل بين الواجبات.

### - المعلومات وعمليات الاتصال Information and Communication Process

إن قيام الأفراد بمسئولياتهم يحتاج إلى معلومات تحدد تلك المسؤوليات بدقة ويتم توصيلها للأفراد في الوقت المناسب. وهنا يمكن الاعتماد على نظم المعلومات التي تمدنا بتقارير تشغيلية أو وظيفية أو قانونية تساعد في عملية التنفيذ والرقابة. ونأتي هنا إلى تحديد درجة الثقة في تلك المعلومات ومدى كونها داخلية مضمونة أو خارجية غير مؤكدة بما يحدد درجة أهميتها لمتخذي القرار. ثم نتحول إلى أهمية تلك المعلومات من حيث درجة وضوحها لتحديد دور كل فرد بالمنظمة داخل نظام الرقابة

الداخلية ، ومدى توافر الوسائل المحددة والواضحة لتوصيل المعلومات اللازمة لمستخدميها في الوقت المناسب. و ضمان فاعليتها.

### Monitoring Processes for - عمليات متابعة فعالية نظام الرقابة الداخلية The effectiveness of System of Internal Control

تحتاج أنظمة الرقابة الداخلية للمتابعة، وذلك لتقييم جودة مستوى أداء النظام الرقابي. فيتم متابعة الأنشطة والعمليات ، ويشمل ذلك كافة المستويات الإدارية. ويعتمد نطاق وتكرار تلك التقييمات المنفصلة بشكل أولي على طبيعة المخاطر، وقدرة المنظمة على تقييمها، وفاعلية إجراءات المتابعة المستمرة . وهنا ينبغي أن يكون نظام الرقابة قادراً على الاستجابة بسرعة للمخاطر التي تنشأ من العوامل داخل المنظمة أو من التغييرات في بيئة الأعمال . علاقة مكونات نظام الرقابة بالفلسفة والاستراتيجية

لتحديد العلاقة بين مكونات نظام الرقابة وفلسفة واستراتيجية المنظمة يتم الإجابة عن التساؤلات التالية بالجدول رقم (١/٢). ومن خلال إجابة المنظمة على هذه الأسئلة يمكنها تحديد طبيعة ومكونات نظام الرقابة وعلاقته بفلسفة واستراتيجية المنظمة، وكذلك تحديد طبيعة الأدوار والمسئوليات لكل الأفراد بالمنظمة، وأهم السلوكيات داخل المنظمة على كافة المستويات. ومن خلالها يتم تحويل الاستراتيجية إلى أهداف للأعمال وتوصيف الأداء في ظل المخاطرة ، ويتم بها قياس درجة المخاطرة ، ومدى علاقتها بمستوى الأداء ليتم بذلك تحديد درجة الرغبة في المخاطر

#### جدول (١/٢)

#### قياس علاقة نظام الرقابة بالفلسفة والاستراتيجية

المستوى	الأسئلة المرتبطة بالمستوى
الفلسفة والسياسة	- هل فلسفة وسياسة إدارة المخاطر بالمنظمة واضحة ومحددة، وهل يتم نشرها من خلال الإدارة؟ - هل هناك تحديد واضح للأدوار والمسئوليات من أجل توصيف وإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها؟
الأدوار والمسئوليات	- هل تم تحديد الأدوار والمسئوليات للأطراف المشاركة عن طريق الممارسات الفعلية لهؤلاء الأطراف؟ - هل تم تحديد مسؤولية إعداد التقارير بوضوح؟ - هل تم إدراج تلك المسئوليات في وصف الوظائف؟
السلوكيات	- هل المسئولية عن المخاطر تحدد التدريب المطلوب؟
المجالات الإدارية	- هل يدبر العاملون المخاطر من وجهة نظرهم الخاصة؟ - هل تتعلم المنظمة من المخاطر أو العمليات الخاطئة؟

<p>- هل يتم إمداد مجلس الإدارة بصورة واضحة عن مستويات الأداء؟                  - هل يتم مراجعة معايير الأداء؟                  - هل تم تحديد معايير الأداء بوضوح لاستخدامها في القياس؟</p>	توصيف الأداء
<p>- هل يتم تحديد المخاطر بوضوح؟                  - هل يتم تحديد مستويات الأداء بناءً على درجة المخاطر في الأعمال؟                  - هل تصرفات الإدارة وأنظمة الرقابة تحدد وتتابع المخاطر المحتملة؟                  - هل خطط المنظمة التنفيذية تتطور تجاه رغبة أكثر في المخاطرة؟</p>	المخاطرة وعلاقتها بمستوى الأداء

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي :

#### ١/٣ : أبعاد ومتغيرات النموذج :

يتكون النموذج المقترح من ثلاثة أبعاد أو متغيرات رئيسية ، اعتمد الباحث في تحديدها على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث ومنها (Chong,2004; Kevin Yukika,2005; Wei *et al.*,2006; Brain,2006; Bosua and Scheepers,2007; Dosi and Grazzi,2010; Denforol and Chan,2011; Webster,2004;Bennett,2005,Synder *et al.*,2006, Schiuma,2012) وفق ما يلي : المتغيرات المستقلة وتشمل :

#### أولاً : نظم الرقابة الداخلية والتي اشتملت على المتغيرات التالية :

- أ- بيئة الرقابة . ب- المعلومات والاتصالات . ج- أنشطة الرقابة .
- د- توصيف وتقييم المخاطر. هـ - متابعة ومراجعة العمليات الرقابية .

#### ثانياً: مفاهيم إدارة المعرفة والتي اشتملت على المتغيرات التالية:

- أ- المعرفة الصريحة . ب- اكتساب المعرفة .
- ج- نشر المعرفة . د - التاريخ التنظيمي .

#### ثالثاً: مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات والتي شملت المتغيرات التالية:

- أ- التحليل البيئي الداخلي والخارجي . ب- الخطط الطارئة . ج- الكفاءات والقدرات

#### المتغيرات التابعة : بناءً على المتغيرات المستقلة السابقة تأتي المتغيرات التابعة

وهي:

- القدرة على إدارة المخاطر والأزمات
- تفعيل تحقيق أهداف واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي للمنظمة

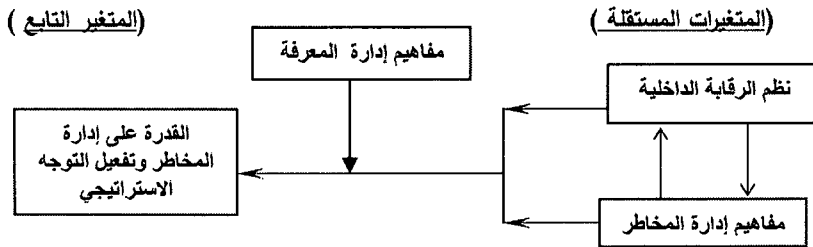
وتظهر هذه المتغيرات بالشكل التالي رقم ( ١/٣ )

٢/٣ : مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض ، وبالتركيز على محافظة الخرج ، وذلك لتمركز أهم الصناعات الغذائية بها نظراً لكونها محافظة زراعية ضخمة على مستوى المملكة ( نشرات وزارة التجارة والصناعة السعودية ، ٢٠١١-٢٠١٣ ) . والجدول التالي (١/٣) يوضح عينة البحث .

شكل رقم (١/٣) نموذج البحث

(المتغير الوسيط)



جدول رقم (١/٣)

عينة مجتمع البحث \*

اسم الشركة	عدد الموظفين	رأس مال الشركة	النسبة عدد الموظفين
هرفي للأغذية	٣٠٩٨	٣٠٠ مليون ريال	%٢٦
القصيم الزراعية	١٨٦	٥٠٠ مليون ريال	%١.٦
الشركة الوطنية للتنمية الزراعية	٣٢٥٠	٦٠٠ مليون ريال	%٢٧.٧
شركة تاصيل للدواجن	١٥٠	١٧ مليون ريال	%١.٣
الغذائية (وفرة)	٢٨٠	٢٠٠ مليون ريال	%٢.٤
دواجن الوطنية	٤٨٠٠	٢ مليار ريال	%٤١
الإجمالي	١١٧٦٤		%١٠٠

\* المصدر: بيانات وزارة التجارة والصناعة السعودية ٢٠١٣-٢٠١٢، غرفة التجارة والصناعة بالخرج ٢٠١٢-٢٠١٣

وكما يلاحظ من الجدول السابق تركز ما نسبته ٩٤.٧% من عدد الموظفين في ثلاثة شركات فقط وهي (هرفي للأغذية، الوطنية للتنمية، دواجن الوطنية). وبالتالي تم تصفية العينة إلى هذه الشركات الثلاث. حيث اعتمد الباحث على أخذ العينة العشوائية الطبقية من الشركات الثلاثة محل الدراسة عن طريق احتساب حجم العينة باستخدام المعادلة الإحصائية التالية باستخدام برنامج (Easy Sample) :

$$n^* = n/n/N^{+1} \quad , \quad n = z^2 pq/D^2$$

حيث:

Z : قيمة z عند مستوى  $\alpha, \beta$  : نسبة الظاهرة في المجتمع P : نسبة الظاهرة في المجتمع q : 1- نسبة الظاهرة في المجتمع  
D : مقدار الخطأ المسموح به N : حجم العينة N : حجم المجتمع n\* : حجم العينة المصحح  
ونظراً لأن (q,p) هي مؤشرات مجهولة القيم فإنه يمكن إصلاحها بتقدير لهما من العينة يكون معلوماً مسبقاً ، أو بأقرب قيمة من (0.5) ، وإذا عرفت قيمة (p) وتحديد  $\alpha = 5\%$  (درجة ثقة 95%) ،  $\beta = 15\%$  ، ومقدار الخطأ المسموح به 1% ، أظهرت النتائج أن الحجم الأمثل يجب ألا يقل عن 385 مفردة وتم توزيع عدد 385 استمارة تم استيفاء 288 استمارة صالحة أي بنسبة 74.8% ، وتعد هذه النسبة ممثلة للمجتمع، ويمكن تعميم النتائج التي نحصل عليها. والجدول التالي رقم (2/3) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والصحيحة .

جدول رقم (2/3)

نسبة الردود الصحيحة (الاستجابة)

اسم الشركة	عدد العائدين	النسبة	حجم العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الإجابة
مرفي للألفية	3098	28%	108	72	66.6%
الوظيفة للتنمية الزراعية	3250	29%	112	89	79%
دواجن الوظيفة	4800	100%	385	288	75%

3/3 : اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

اختبار الثبات و الصدق العاملي :

الهدف من القيام بهذا الاختبار هو التأكد من درجة الاتساق بين العبارات التي تعبر عن متغيرات البحث ، وبالتالي تحديد درجة الدقة في النتائج ، حيث تم استخدام معامل (Cronbach's alpha) وتراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي للاستمارة بين (0.779-0.956) وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (3/3) الذي يوضح أن جميع الأبعاد تتمتع بالصلاحيية والثبات، وأن هناك اتساقاً بين العبارات المستخدمة في الاستمارة . تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis، وبالاعتماد على طريقة المكونات الأساسية لتحديد نسبة تفسير كل عامل من العوامل المتعلقة بالمتغيرات .

جدول رقم (٣/٣)

معاملات الثبات لأبعاد البحث

الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات
١- نظم الرقابة الداخلية	٣٠	٠.٩٥٦
٢- مفاهيم إدارة المعرفة	٢٨	٠.٧٧٩
٣- مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات	٢٢	٠.٨٨٦

المصدر: من نتائج البيانات الإحصائية.

٤/٣: اختبار صلاحية النموذج:

تم اختبار صلاحية النموذج باستخدام أسلوب التحليل العاملي باستخدام برنامج (Amos.17). ولحساب جودة التوافق الكلية لنموذج القياس تم استخدام مجموعة من المقاييس التالية: - مقياس  $\chi^2$  (Chi-Square) كلما انخفضت قيمة الناتج كان النموذج ممثلاً. فالغرض قياس قدرة النموذج على إعادة تكوين مصفوفة الارتباط بدون اختلافات.

- القيمة المعيارية (كاي تربيع/ درجات الحرية) تساهم القيمة في إمدادنا بتأييد إضافي للنموذج ومدى تمثيله لمتغيرات البحث.

- دليل جودة الملائمة Goodness Fit Index (GFI) حيث تشير القيمة المرتفعة - والتي تقترب من الواحد- إلى جودة النموذج.

- دليل التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI) هو عبارة عن مؤشر آخر لجودة التوافق، ويحسب بمقارنة النموذج المقترح نسبة إلى نموذج العدم، والذي تتراوح درجته من (صفر) توافق معدوم إلى (١) توافق تام.

- الجذر التربيعي المتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square Residual (RMR) يستخدم هذا المقياس للحكم على صلاحية النموذج المقترح لتفسير العلاقات بين أبعاد النموذج، والقيمة المقبولة تقترب من (صفر) وهي توضح قيمة التباين الناتج عن الخطأ

- الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب Root Mean Square Error of Approximation (RMSRA) والقيمة المقبولة تقترب من الصفر ولا تزيد

عن ٠.١٠ و جاءت النتائج كما يلي بالجدول رقم (٤/٣)

جدول رقم (٤/٣) مؤشرات جودة التوافق للنموذج

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
مربع كاي Chi-Squares	٥٢.٢٧	جودة التوافق المصحح AGFI	٠.٩٢١
درجات الحرية DF	٢٢	جودة التوافق المقارن CFI	٠.٩٥٥
المعنوية SIG	٠.٠٠٠	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSERA)	٠.٠٠٩
مربع كاي المعياري	٢.٣٦٠	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ	٠.٠٦٤
جودة التوافق (GFI)	٠.٩٧٦	RMR	

\* جميع مؤشرات ومعاملات النموذج عالية المعنوية عند مستوى ١%

ويظهر الجدول رقم (٥/٣) نتائج اختبار المعاملات ، وذلك وفق مسارات النموذج كما يلي :

- ١- نظم الرقابة الداخلية (F<sub>1</sub>): وعناصره من (X<sub>4</sub>- X<sub>1</sub>)
  - ٢- مفاهيم إدارة المعرفة (F<sub>2</sub>): وعناصره من (V<sub>4</sub> -V<sub>1</sub>)
  - ٣- مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات (F<sub>3</sub>): وعناصره من (W3-W 1)
- ٥/٣: تحديد العلاقات بين المتغيرات بالبحث :

لتحديد نوعية وقوة العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين الأبعاد تم تحليل الارتباط (Correlation). ويوضح الجدول التالي رقم (٦/٣) معاملات الارتباط الخطية لبيرسون. ويظهر بالجدول أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%. كما أن قوة درجة الارتباط بين الأبعاد تدرجت من المتوسط إلى القوى ، حيث جاء الارتباط المتوسط بين نظم الرقابة الداخلية ومفاهيم إدارة المعرفة، والارتباط القوي بين إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية ومفاهيم إدارة المعرفة

جدول رقم (٥/٣)

معاملات المسارات ومعنوياتها

المسارات	التقدير	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	المعنوية
X <sub>1</sub> ◀ F <sub>1</sub>	١.٠٠٠	٠.٨٩١	-	-	-
X <sub>2</sub> ◀ F <sub>1</sub>	٠.٩٥٠	٠.٨٧٠	٠.٠٥٨	١٥.٥٤٠	٠.٠٠٠
X <sub>3</sub> ◀ F <sub>1</sub>	١.٠٠٢	٠.٨٨١	-	-	-
X <sub>4</sub> ◀ F <sub>1</sub>	١.٠٠٣	٠.٧٤٠	٠.٠٧٥	١٣.٢١٠	٠.٠٠٠
V <sub>1</sub> ◀ F <sub>2</sub>	١.٠٠٠	٠.٦٩٠	٠.٥٢	١١.٩٢٠	٠.٠٠٠
V <sub>2</sub> ◀ F <sub>2</sub>	١.٠٠٠	٠.٨٦٦	٠.٠٦٢	١٥.٦٣٦	٠.٠٠٠

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - د. / حمادة فوزى ثابت أبو زيد

.....	١٠.٧٥٠	٠.١٦٠	١.٠٠٥	١.٧٣٧	V <sub>3</sub> ← F <sub>2</sub>
.....	١٠.١٦٢	٠.١٠٢	٠.٦٠٢	١.٠٦١	V <sub>4</sub> ← F <sub>2</sub>
.....	١٨.٠٧٠	٠.٠٧٦	٠.٨٥٧	١.٠٠٠	W <sub>1</sub> ← F <sub>3</sub>
-	-	-	٠.٨٠٩	١.٠٠٠	W <sub>2</sub> ← F <sub>3</sub>
.....	١٩.١٠٠	٠.٠٦٠	٠.٩١٥	١.٢٩٠	W <sub>3</sub> ← F <sub>3</sub>

• بعض المسارات لم يظهر لها قيم معنوية فتم إعطاؤها قيمة = ١

جدول رقم (٦/٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد النموذج\*

القدرة على إدارة المخاطر وتفعيل التوجه	مفاهيم إدارة المخاطر	مفاهيم إدارة المعرفة	نظم الرقابة الداخلية	
			١	نظم الرقابة الداخلية
		١	٠.٤٦٥	مفاهيم إدارة المعرفة
	١	٠.٦٩٥	٠.٦١٤	مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسات
١	٠.٧٦٠	٠.٦٠٥	٠.٥٧٠	القدرة على إدارة المخاطر وتفعيل التوجه الاستراتيجي

من الجدول رقم (٧/٣) الذي يوضح نتائج معاملات الارتباط الرئيسية والفرعية ، تظهر علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (القدرة على إدارة المخاطر وتفعيل التوجه الاستراتيجي) وتدعمه بشكل قوي

جدول رقم (٧/٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية والقدرة على إدارة المخاطر

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	تفعيل التوجه الاستراتيجي	الأبعاد	تفعيل التوجه
١- نظم الرقابة الداخلية (0.572)	- توصيف وتقسيم المخاطر - بيئة وأنشطة الرقابة	٠.٦٨٠ ٠.٥٢٨	- المعلومات والاتصالات - المتابعة والرصد	٠.٣٩٧ ٠.٥٤٨
٢- مفاهيم إدارة المعرفة (٠.١٩٠)	- المعرفة الصريحة - تطبيق المعرفة	٠.٥٠٧ ٠.٥٢١	- نشر المعرفة - التاريخ التنظيمي	٠.٣٠٢ ٠.٣٤٥
٣- مفاهيم إدارة المخاطر (٠.٦٥٠)	- التخطيط الداخلي والخارجي - الخطط الطارئة	٠.٦٦٢ ٠.٦٧٥	- الكفاءات والقدرات	٠.٥٧١

\*المصدر: من جداول نتائج التحليل الإحصائي .

ولتحديد أهم الأبعاد الرئيسية والفرعية التي تؤثر على تفعيل التوجه الاستراتيجي تم استخدام أسلوب الانحدار التدريجي المتعدد، وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٨/٣) .



جدول رقم (٨/٣) ملخص نتائج الانحدار التدريجي \*

الأبعاد	عدد المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	اختبار (ف)	معنوية اختبار (ف)
الرئيسية	٣	٠.٨٢٠	٠.٦٩٠	٠.٦٧٥	٠.٢٣٠	١١٩.٧	٠.٠٠٠
الفرعية	٨	٠.٨٥٦	٠.٧٠٣	٠.٧٠٠	٠.٢٥٠	١٨٦.٠٦	٠.٠٠٠

ومن نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن جميع معاملات الانحدار تظهر معنوية المعلومات وجاء تجميعها طردية. ويوضح الجدول التالي رقم (٩/٣) معاملات الانحدار ودرجة معنوياتها ومن الجدول التالي الذي يظهر وجود علاقة بين تحقيق القدرة على تفعيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي ، والمتغيرات المستقلة والتي تتمثل في جميع الأبعاد الرئيسية وهي :

- ١- نظم الرقابة الداخلية.
- ٢- مفاهيم إدارة المعرفة.
- ٣- مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات.
- ٤- المتابعة والرصد.
- ٥- التحليل الداخلي والخارجي.
- ٦- الخطط الطارئة.
- ٧- تطبيق المعرفة.
- ٨- الكفاءات والقدرات المتخصصة.

جدول رقم (٩/٣) معاملات الانحدار ومقياس معنوياتها

أبعاد النموذج	المتغيرات	المعامل غير المعيارية		المعالم المعيارية	اختبار (ت)	المعنوية
		التقدير	الخطأ المعياري			
الأبعاد الفرعية	الثابت	١.٢٣٠	٠.١٧٠	—	٦.٩٨٠٠	٠.٠٠٠
	توصيف وتقييم المخاطر	٠.١٠٥	٠.٠٤٠	٠.١٣٠	٢.٦٦٩	٠.٠٠٠
	المعرفة الصريحة	٠.٤١٨	٠.٠٧٠	٠.٢٢١	٤.٩٥٢	٠.٠٠٠
	المعلومات والاتصالات	٠.٢٧٥	٠.٠٣٩	٠.٢٨٢	٧.٣٧٠	٠.٠٠٠
	المتابعة والرصد	٠.٧٠٤	٠.٠٦٧	٠.١٥٨	٣.٠٢١	٠.٠٠٠
	التحليل الداخلي والخارجي	٠.٣٠٣	٠.٠٤١	٠.١٥٦	٤.٦٧٠	٠.٠٠٠
	الخطط الطارئة	٠.١٧٠	٠.٠٣٩	٠.٢١١	٤.٣٣٣	٠.٠٠٠
	تطبيق المعرفة	٠.٣٤٢	٠.٠٦٧	٠.٢٣٥	٥.٧٠٨	٠.٠٠٠
	الكفاءات والقدرات	٠.٢٥٠	٠.٠٤٥	٠.٢٧٠	٧.٢٢٠	٠.٠٠٠
الأبعاد الرئيسية	الثابت	١.١٨٠	٠.١٧٠	-	-٥.٩٨	٠.٠٠٠
	نظم الرقابة الداخلية	٠.٢٤٠	٠.٤٠٠	٠.٢٨٦	٨.٧٧٠	٠.٠٠٠
	إدارة المعرفة	٠.٦٣٩	٠.٠٥٠	٠.٤٠١	١٠.٩٨٠	٠.٠٠٠
	إدارة المخاطر	٠.٣٢٧	٠.٠٤١	٠.٣٠٠	٧.٢٢٠	٠.٠٠٠

المصدر: من جداول نتائج التحليل الإحصائي .

وتم رفض معنوية كل من الأبعاد الفرعية التالية:

١- بيئة وأنشطة الرقابة . ٢- نشر المعرفة. ٣- التاريخ التنظيمي وذاكرة المنظمة.

وذلك بعد استبعاد المتغيرات المستقلة غير ذات الأثر المعنوي على قدرة تفعيل وتحقيق التوجه الاستراتيجي عند مستوى معنوية ٥%.

٦/٣: اختبار النموذج لتفسير العلاقات: لاختبار النموذج ذي الأبعاد الثلاثة تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) . والذي يفترض أن علاقة المتغيرات تأخذ شكل خطي. ويعتمد على تحليل مصفوفة الارتباطات أو التباينات المشتركة بين المتغيرات لاختبار معاملات المسارات بالنموذج. وحيث إن العلاقات التي بني عليها النموذج ، والتي في ضوئها يتم تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة واتجاه العلاقات بالنموذج ، فإن النموذج الكلي المقترح يتكون من نموذجين فرعيين: الأول: نموذج القياس (Measurement Model) وهو عبارة عن العلاقات بين المتغيرات الخارجية الظاهرة Manifest Exogenous Variables مع المتغيرات الضمنية (Latent Variables). والثاني النموذج الهيكلية ويوضح العلاقات السببية بين المتغيرات الخارجية (Exogenous) والداخلية (Endogenous) ويسمى بالنموذج السببي، وفق ما أورده كل من (Arbuckle,2008;Lee,2007;Gill,2001)، ويستخدم أسلوب تحليل المسار (path analysis). لتحديد التأثيرات المباشرة و غير المباشرة بين المتغيرات وتحديد علاقات السبب والنتيجة. لتحديد الأهمية النسبية لكل مسار، في حالة تعدد المتغيرات التي تؤثر على المتغير التابع . حيث يطلق على العبارات بالمتغيرات الظاهرة، وعلى الأبعاد بالمتغيرات الضمنية . نتائج اختبار النموذج : تم اختبار النموذج على مرحلتين كما يلي :المرحلة الأولى : اختبار النموذج باستخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لاختبار معاملات المسار . مع الأخذ في الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة . اشارت النتائج الأولية لجودة توافق عالية للنموذج إلى حد ما بقيمة ٧٩.٠٣% ، ومؤشر  $(chi)^2$  ٦٤.٣٣٣ ، ومؤشر  $(chi)^2$  المعياري ١٤.٣٣٣ ، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠.٢٠٠ ، ومؤشر جودة التوافق المقارن ٧٨.٠٣% .المرحلة الثانية : اختبار النموذج النهائي في ضوء علاقات السبب والنتيجة ، والعلاقات المباشرة وغير

المباشرة. وأكدت النتائج على جودة التوافق. بلغ مؤشر جودة التوافق ٩٦.٢%، ومؤشر  $(chi)^2$  ١.٣٠٢ بمعنوية ٠.٠٠٠٤، ومؤشر  $(chi)^2$  العياري ١.٥٢٢، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠.٠٢١، وقيمة مؤشر جودة التوافق المقارن ٩٨.٩% . وبذلك تحققت كفاءة جودة النموذج في تفسير العلاقات بين المعاملات. ثم الانتقال إلى تقييم معاملات النموذج لتحديد درجة معنوياتها الإحصائية، ويوضح الجدول التالي رقم (١٠/٤) نتائج اختبار معاملات النموذج الهيكلي عند مستوى دلالة ١%. يتضح من الجدول أن جميع المعاملات ذات دلالة معنوية (٠.٠٠٠٠) . فالعلاقات غير المباشرة جاءت جميعها معنوية . أما فيما يتعلق بالعلاقات المباشرة وهي قدرة المتغيرات على تحقيق التفعيل المباشر للتوجه الاستراتيجي وتحقيق الأهداف جاءت جميعها ذات معنوية عند مستوى دلالة (١%)

ماعدًا:

١-بيئة وأنشطة الرقابة ٢- نشر المعرفة ٣- التاريخ التنظيمي وذاكرة المنظمة  
هذه المتغيرات لم تحقق علاقة التأثير، ولم تكن ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%) ولكنها حققت دلالة معنوية عند مستوى (٥%). ويوضح الشكل التالي النموذج، والذي يظهر التأثير المباشر وغير المباشر لكافة المتغيرات، وقيمة ذلك التأثير، حيث جاءت قيمة معامل التحديد العام بنسبة ٧٠% وهذه القيمة تؤكد جودة النموذج، بالشكل رقم (٢/٣).

جدول رقم (١٠/٣) معاملات المسارات بالنموذج ودرجة معنوياتها الإحصائية\*

المسار	قيمة المسار	المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة اختبار (ت)	المعنوية
F <sub>1</sub> →X <sub>1</sub>	١.٠٠٠	٠.٨٩٠	-	-	-
F <sub>1</sub> →X <sub>3</sub>	٠.٩٠٢	٠.٨٨٠	٠.٠٧٩	١٢.٧٤١	٠.٠٠٠
F <sub>1</sub> →X <sub>4</sub>	١.٠٠٠	٠.٧٣٩	-	-	-
F <sub>2</sub> →V <sub>2</sub>	١.٠٠٠	٠.٦٩١	-	-	-
F <sub>2</sub> →V <sub>2</sub>	١.٠٥٠	٠.٨٦٢	٠.١٠٠	٨.٢٥٠	٠.٠٠٠
F <sub>3</sub> →W <sub>1</sub>	١.٥٥٠	٠.٨٦٠	٠.١١١	٧.٩٧٠	٠.٠٠٠
F <sub>3</sub> →W <sub>2</sub>	١.٠٠٠	٠.٨٠٩	-	-	-
F <sub>3</sub> →W <sub>3</sub>	١.٠٠٠	٠.٩١٣	-	-	-
X <sub>1</sub> →Y	٠.٢٩٥	٠.٢٩١	٠.٠٤٠	٨.١٠١	٠.٠٠٠
V <sub>1</sub> →Y	٠.٢٢٠	٠.٢٦٠	٠.٠٢٦	٧.٢٦٠	٠.٠٠٠
W <sub>1</sub> →Y	٠.٢٧١	٠.٢٧٩	٠.٠٣٠	٧.٩٣٠	٠.٠٠٠
V <sub>2</sub> →Y	٠.٢٢١	٠.٢٣٨	٠.٠١٥	٥.١١٠	٠.٠٠٠
X <sub>3</sub> →Y	٠.١٥٧	٠.١٧٨	٠.٠٦٦	٤.٣٣١	٠.٠٠٠
X <sub>4</sub> →Y	٠.١٩٩	٠.٢٠٣	٠.٠٤٠	٣.٩٢٠	٠.٠٠٠
W <sub>2</sub> →Y	٠.٢١٩	٠.٢٢٢	٠.٠٢٦	٥.١٥٠	٠.٠٠٠
W <sub>3</sub> →Y	٠.١٠٥	٠.١٢٩	٠.٠٣٥	٢.٧٤٩	٠.٠٠٥

\*المصدر: من جداول نتائج التحليل الإحصائي .

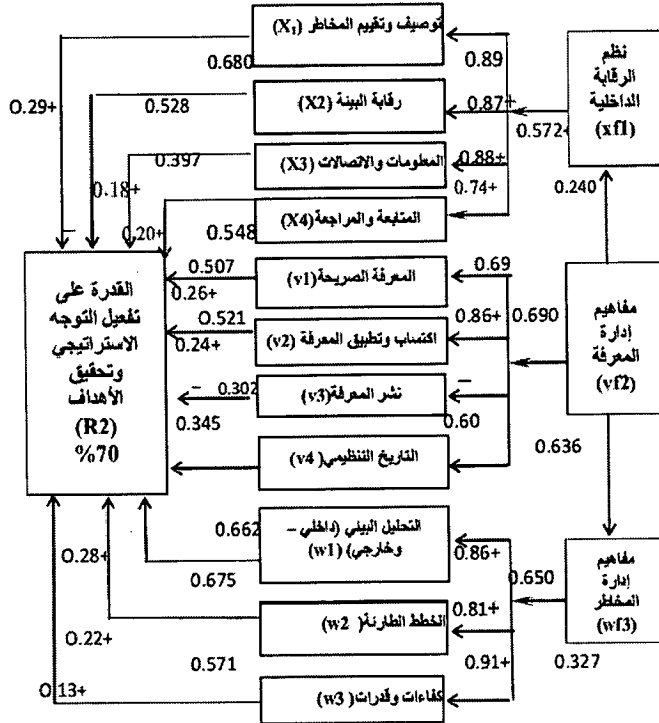
### خلاصة النتائج لاختبار صلاحية النموذج :

- أكدت نتائج اختبارات القياس لتحديد مدى صلاحية النموذج على ما يلي :
- ١- هناك علاقة إيجابية قوية عند مستوى معنوية ١% بين أبعاد النموذج الثلاثة الرئيسية.
  - ٢- جاءت جميع العلاقات التي تربط بين الأبعاد والمتغيرات إيجابية وتتراوح قيمتها ما بين متوسطة وقوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% بين جميع الأبعاد الرئيسية والفرعية، والقدرة على إدارة الأزمات والمخاطر وتفعيل التوجه الاستراتيجي.
  - ٣- جاءت أهم علاقات الارتباط الخطية القوية بين المتغيرات الفرعية وهي بالترتيب:  
١/٣ : توصيف وتقييم المخاطر. ٢/٣ : وضع خطط طارئة.  
٣/٣ : التحليل البيئي (الداخلي/الخارجي). ٤/٣ : توافر الكفاءات والقدرة على إدارة المخاطر.
  - ٤- جاء ارتباط الأبعاد الثلاثة الرئيسية بالقدرة على تفعيل التوجه الاستراتيجي وإدارة المخاطر بالترتيب كما يلي: ١/٤ : تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة (0.690).  
٢/٤ : تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر (0.650).  
٣/٤ : عناصر نظم الرقابة الداخلية (0.572).
  - ٥- أكدت النتائج على أن النموذج يفسر العلاقات بدرجة عالية ، وكذلك يمكن الاعتماد عليه لتفسير تلك العلاقات المباشرة وغير المباشرة.
  - ٦- جاءت معظم المتغيرات في النموذج إيجابية وذات دلالة معنوية .
  - ٧- أكدت قيم مؤشرات جودة النموذج على تحقق جودته بمستويات مقبولة إحصائياً .
  - ٨- جاءت قيم نسب التغير لكافة الأبعاد معنوية لتفعيل عمليات التوجه الاستراتيجي بواسطة المتغيرات المستقلة لكل بعد، وجاءت قيمة غالبيتها أكبر من ٧٠% مما يؤكد على جودة النموذج وامكانية الاعتماد عليه لتفسير العلاقات المحددة.
- ٧/٣: التوصيات والاستنتاجات :

سعت هذه الدراسة نحو قياس فرص تحقيق التكامل بين كل من نظم الرقابة الداخلية ، و مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات اعتماداً على المدخل المعرفي ، وذلك بهدف معالجة

الثغرات التي تعاني منها نظم الرقابة الداخلية من عدم قدرتها على ربط نتائج الأداء والقياسات المستخدمة في تحديد درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتفعيل التوجه الاستراتيجي ، وفشل الكثير من أساليب نظم الرقابة الداخلية في توفير مؤشر مركب لقياس الأداء الاستراتيجي . الهدف الرئيسي هنا هو المساهمة في تحقيق قدرة نظم الرقابة الداخلية على التكامل مع مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات في تفعيل تحقيق أهداف التوجه الاستراتيجي. والربط هنا يأتي عن طريق قدرة نظم الرقابة الداخلية على قياس مستويات الأداء الإستراتيجية ، و تطبيق مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات التي تعمل على قياس وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتضع الخطط الطارئة لمقابلة أي إخفاق للخطط الأساسية في تحقيق الأهداف. وذلك لم يسن تحقيقه إلا عن طريق تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة كمدخل داعم لتحقيق أهداف التوجه الاستراتيجي . وجاءت عملية التكامل تلك من خلال ما أظهرته نتائج اختبار النموذج ، والذي اشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: نظم الرقابة الداخلية ، مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات ، ومفاهيم إدارة المعرفة.

شكل رقم (٢/٣) نموذج البحث



### المراجع

- Anashkina,V.,(2004)" the Russian pharmaceutical market after the crisis.. an insider view," **International Journal of Medical Marketing**, July V.1,N.1,PP.80-100.
- Andro S., Katsuhiko U., Mitsuru L.(2007)"A strategy-based ontology of knowledge management technologies " **Journal of Knowledge Management**,V.11,N.1,P.97.
- Anna S.,(2009)"How to handle PR disasters? An examination of the impact of communication response type and failure attributions on consumer perceptions " **Journal of Services Marketing**,V.23mn.4,P.211.
- Barritt, Thomas W.,(2006) "Make Business Against Avian Flu" ,**Public Relations Tactics**, V.13,N.7,P.21.
- Basian H., Others(2009)"Knowledge Management in Project Environments" ,**Journal of Knowledge Management**,V.13,N.4,P.158.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005)," Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation",. **Journal of Accounting and Public Policy**, 24,PP. 521–531.
- Bennett, R(2005), "Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies: An empirical Study" **Journal of Euro- Marketing**, V.14,P.7.
- Beasley, M. S., Pagach, D. P., & Warr, R. S. (2008),"Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes", **Journal of Accounting, Auditing, & Finance**, 23, PP.311–332.
- Beverly, j.(2005), "Prepare: Seeking Systemic Solutions for Technological Crisis Management" **knowledge and Process Management** April- june V.12,N.2,P.133.
- Bosua ,R.and Scheepers ,R.(2007),"Towards a model to explain Knowledge sharing in complex organizational environments", **Knowledge Management Research and practice**,Vol.5,No.2,PP.93-109.
- Bran, Hollocks,(2006) "Strategic Knowledge Management" ,**European Journal of Information Systems**, Feb. V.15, N1, PP.50-57.
- Brydon, Michael & Vining, Aidan(2006) ,"Understanding the Failure of Internal Knowledge Markets: A frame Work for Diagnosis and Improvement" **information and management**, Dec., V43, N8.
- Chong, Johnk S. & Others (2004) "Six Steps to Better Crisis Management", **Journal of Business Strategy**,V.25,N-2.

- Cummins, J. D., Lewis, C., & Wei, R. (2006), "The market impact of operational risk events for U.S. banks and insurers", **Journal of Banking and Finance**, 30, PP.2605–2634.
- Committee of Sponsoring Organizations of the tread way Commission,(2004,2009)"**Internal Control- Integrated Framework**, Guidance on monitoring Internal Control Systems.
- Dean, Call,(2005)"Knowledge Management- not rocket Science"**Journal of Knowledge Management**, V.8,N.2,P.19.
- Dines S.(2005) "Business(not) as usual: crisis management service recovery and the vulnerability of organization " **Journal of service Marketing**, v. 19mn.5,P.309.
- Dominic E., kim H., steve B.(2005)"Crisis Management and Service Marketing", **Journal of Service Marketing**,V.19N.5,p.336.
- Duncan S., Others(2007) ,"Responding to Crisis Thorough Strategic Knowledge Management", **Journal of organizational change management**,V.2,n.4,P.55-69.
- Fraser, J., & Simkins, B. J. ,(2010)" Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executive", Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Frederic Ksen J, Martin S. (2009)," Maintaining a Robust Ethics and Compliance Program in Today's Climate: A necessity to minimize your organization's risks. Corporate Compliance Insights Available at: <http://www.corporatecomplianceinsights.com/2009/compliance-risk-as>
- Froot, K. A. ,(2007)," Risk Management, Capital Budgeting, and Capital Structure Policy for Insurers and Reinsurers", **Journal of Risk and Insurance**, Vol.,74,PP. 273–299.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. (2009)," Enterprise risk A contingency perspective management and firm performance", **Journal of Accounting and Public Policy**, 28,PP. 301–327.
- Hampton, J. J., (2009)," Fundamentals of Enterprise Risk Management: How top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity", New York, NY: AMACOM.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P., (2011) " The Value of Enterprise Risk management: Evidence from the U.S. insurance industry", **Journal of Risk and Insurance**. Advance online publication. doi: 10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x
- Jaspal S.,( 2011),"Impact of organizational culture on internal control", Available at: [www://soniajaspal.wordpress.com/2010/10/28/impact-of-organization-c](http://www://soniajaspal.wordpress.com/2010/10/28/impact-of-organization-c).
- Jimmy Rowe, (2012 ),"Developing an Internal Risk Audit Process in Home Health Care Organizations : A Basic Primer for Meeting the NYS Office of the Medicaid Inspector General's Compliance

- Standards", **Home Health Care Management & Practice**, Sage, Vol.24,N.(1),PP 21-26 .
- Katz D. Boards , (2009),"play a leading role in risk management Oversight". <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov>
  - Kumar ,A. J.and Ganesh, L. S. (2011), "Balancing Knowledge Strategy : Codification and personalization during product development", **Journal of Knowledge Management** ,Vol.3 ,No 1, PP.118-135
  - Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. ,(2003)." The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the appointment of chief risk officers",**Risk Management and Insurance Review**, 6,PP. 37-52.
  - Liebenberg, A. P., & Sommer, D. W. ,(2008), "Effects of Corporate Diversification: Evidence from the property-liability insurance industry", **Journal of Risk and Insurance**, Vol.75,PP. 893-919.
  - Mays E.( 2011)," Scenario analysis for board risk management. **The Corporate Board**; Available at <http://www.slideshare.net/scenario-analysis-for-board-risk-management-maysthe-corporate-board>.
  - Michael K. McShane1, Anil Nair1, and El zotbek Rustambekov ,(2011)," Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value?" **Journal of Accounting, Auditing & Finance** , Vol.26,N.(4) ,PP.641-658
  - Pinho, I., Rego, A. and Cunha, M.(2012)"Improving Knowledge Management Processes: a hybrid positive approach", **Journal of Knowledge Management** , Vol.16,No.2,PP.215-242. v.27, n.5.p.666.
  - Schiuma,G (2012),"Managing Knowledge for business performance, improvement". **Journal of Knowledge Management**, Vol.16.NO.4,PP.515-222.
  - Smithson, C. W., & Simkins, B. J. (2005)," Does risk management add value? A survey of the evidence". **Journal of Applied Corporate Finance**, PP.17, 8-17.
  - Wei T. (2009)"Knowledge management adoption in times of crisis " **Industrial management & data systems**,Vol.109,N.4,P.445.
  - William, Wanger p. & Michael, Zubey, L,. (2005) knowledge acquisition for marketing expert systems based upon marketing problem domain characteristics" **Marketing Intelligence and planning**" V.23,N4/5.,
  - wing L., Alton Y. (2009) " Knowledge outsourcing alternative strategy for knowledge management" **Journal of Knowledge Management**,V.13mn.N3,P.28.
  - Working Group (2007),**The Internal Control System: Reference framework**, set up by the AMF , PP.1-57