



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم والبحث العلمي  
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور نموذج COSO في تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات  
- دراسة حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق -

تحت إشراف:

أ.فداوي أمينة

من إعداد الطلبة:

خضراوي وئام

خضر شيماء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

الاستاذة عمروسي حنان

الاستاذة فداوي أمينة

الأستاذة شواي سارة

السنة الجامعية : 2021م-2022م





وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور نموذج COSO في تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات

- دراسة حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق -

تحت إشراف:

أ.فداوي أمينة

من إعداد الطلبة:

خضراوي وئام

خضر شيماء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

الاستاذة عمروسي حنان

الاستاذة فداوي أمينة

الأستاذة شواي سارة

السنة الجامعية : 2021-2022م



سُبْحَانَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ

# ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق GME ، وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 31 عامل بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية وبالاعتماد على برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. توصلت الدراسة إلى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وذلك من خلال تطبيق المؤسسة لكل مكونات هيكل إدارة المخاطر وفق نموذج COSO وهي: تحليل البيئة الداخلية ، تحديد الأهداف ، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، تطبيق الأنشطة الرقابية ، توفير نظام للمعلومات والاتصال ، متابعة هيكل إدارة المخاطر .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر ، نموذج COSO ، مؤسسة النجارة الكبرى للشرق.

# ABSTRACT

This study aimed to identify the role of COSO model in the application of risk management in the Greater Carpentry Corporation of East during the period 2021-2022, by projecting the theoretical study on a sample of 31 workers in the Greater Carpentry Corporation, the descriptive analytical approach was used, we used the questionnaire as a main tool and we based on the SPSS program for statistical processing. The study concluded that there are statistically significant indicators on the role of COSO model in the application of risk management in the Greater Carpentry Corporation of the East during the period 2021-2022, through the company's application of the following components of risk management structure according to the COSO model: analyzing internal environment, setting goals, identifying risks, assessing risks, responding to risks, applying control activities, providing an information and communication system, and following up on the risk management structure.

**Keywords:** risk management, the COSO model, the Greater Carpentry Corporation of the East.

## إهداء

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووفقنا في هذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضله علينا، اما بعد.

أهدي نجاحي الذي هو ثمرة جهدي وعربون محبة لمن أوصاني الله بهما خيرا إلى الذي علمني أن الكلمة شرف وأن التواكل دل، إلى الذي لم يعرف الراحة يوما وكان رمزا للتضحية والفداء، إلى والذي الكريم رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترب رضاها برضا الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق "والذي حفظها الله الله وأطال في عمرها"

إلى أخوتي وأخواتي حفظهم الله "أحلام، سلمى سميرة، سيف وأمين"، أبنائهم وأخص بالذكر "إسراء، سجاد ساجد وسراج"

إلى القريب من القلب والداعم والمساند في السراء والضراء "زوجي خالد"

خضراوي ونام



## إهداء

الحمد لله الذي ميز ابن آدم بالعقل وأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح وغايته النجاح

قال تعالى وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالولدين إحسانا

على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمره عملي إلى من كانت سندي في السراء والضراء وإلى من  
اجتهدت وحرست على شأني وتربيتي وإلى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها إلى من تعجز اللسان  
على الثناء عليها والقلم عن وصف فضلها امي

إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة إلى من علمني  
أن الحياة صبر وعطاء إلى من انتظر أن يرى فلذة كبده متخرجة يخوض غمار الحياة إبي

إلى من أتقاسم معهم محبتي أجواء المحبة إلى من انار لي درب


الحياة وكان سند لي أخواني هدى وهشام

إلى من دعمني في السراء والضراء وكان مرشد وحارس

على نجاحي زوجي عبدو

وإلى كل اصدقائي الذين عرفتهم واحببتهم

خضر شيماء



## الشكر والعرفان

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير  
البرية نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، أما بعد  
"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب" هود، الآية 88.  
الحمد لله أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعانني على إتمامها  
وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم علوم التسيير في  
جامعة الشاذلي بن جديد  
وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة فداوي أمينة على النصح  
والإرشاد

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	العلاقة بين هيكل إدارة المخاطر وأهداف الشركة وفق نموذج COSO.	1
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف .	2

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	مصنوفة تقدير الخطر	1
52	معامل بيرسون للارتباط بين فقرات الاستبيان	2
53	معامل الثبات ألفا كرونباخ	3
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
54	توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة	5
55	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	6
55	توزيع العينة حسب الأقدمية	7
56	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	8
57	تحليل البيئة الداخلية	9
58	تحديد أهداف المؤسسة	10
60	تحديد المخاطر	11
62	تقييم المخاطر	12
63	الاستجابة للمخاطر	13

65	أنشطة الرقابة	14
67	نظام المعلومات والاتصال	15
68	المتابعة	16
71	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي كولمغروف سيمرنوف	17
72	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	18
73	إختبار الفرضية الفرعية الثانية	19
74	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20
75	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21
75	إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	22
76	إختبار الفرضية الفرعية السادسة	23
77	إختبار الفرضية الفرعية السابعة	24
78	إختبار الفرضية الفرعية الثامنة	25
79	إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	26

## قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر	الترجمة
COSO	<i>Committee Of Sponsoring Organizations .</i>	لجنة رعاية المنظمات.
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants.</i>	المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.
AAA	<i>American Accounting Association</i>	جمعية المحاسبة الأمريكية.
FEI	<i>Financial Executive Institute.</i>	المعهد التنفيذي المالي.
IMA	<i>Institute of Management Accountants.</i>	معهد المحاسبين الإداريين.
IIA	<i>Institute of Internal Auditors.</i>	معهد المدققين الداخليين.

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	الاستبيان	1
94	مخرجات برنامج SPSS	2
112	استمارة التبرص	3

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	ملخص باللغة العربية
III	ملخص باللغة الإنجليزية
IV	الإهداء
V	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة المختصرات
XII	قائمة الملاحق
XII	فهرس المحتويات
1.....	مقدمة
8.....	الفصل الأول: عموميات حول إدارة المخاطر
9.....	تمهيد
10.....	المبحث الأول: ماهية المخاطر
10.....	المطلب الأول: مفهوم الخطر والمخاطرة
11.....	المطلب الثاني: أنواع المخاطر

14.....	المطلب الثالث: قياس الخطر
16.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر
16.....	المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المخاطر
18.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر
22.....	خلاصة
23.....	الفصل الثاني: دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات
24.....	تمهيد
25.....	المبحث الأول: ماهية نموذج COSO
25.....	المطلب الأول: تقديم الإطار المفاهيمي لنموذج COSO
27.....	المطلب الثاني: إيجابيات و سلبيات نموذج COSO
29.....	المبحث الثاني: تطبيق هيكل إدارة المخاطر في المؤسسة وفق نموذج COSO
29.....	المطلب الأول: علاقة أهداف المؤسسة بنموذج COSO
32.....	المطلب الثاني: إجراءات إدارة المخاطر وفق نموذج COSO
43.....	خلاصة
44.....	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق خلال الفترة 2021م-2022م
45.....	تمهيد
46.....	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وعرض منهجية الدراسة التطبيقية
46.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق
50.....	المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية
51.....	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
51.....	المطلب الأول: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
53.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها
70.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة
81.....	خلاصة
82.....	خاتمة
85.....	المراجع
87.....	الملاحق

# مقدمة

## أولاً: مدخل للدراسة

تنشط المؤسسة في بيئة غير مستقرة مما يعرضها لعدة أزمات، هذه الأزمات تنجم عن أحداث غير مرغوبة من البيئة الداخلية أو الخارجية وتسمى المخاطر، وتلعب إدارة المخاطر دوراً فعالاً في تحديد المخاطر ومحاولة تفاديها مستقبلاً لتقليل الخسائر التي من المحتمل أن تتعرض لها الشركة، ولذلك على المنظمات التي ترغب في البقاء وتحقيق الميزة التنافسية البحث عن وسيلة تمكنها من تحديد وقياس المخاطر ومواجهتها، ويعتبر هيكل إدارة المخاطر تلك الإجراءات المنظمة التي تضعها إدارة المؤسسة وتسهر على تطبيقها دورياً ويشرف على ذلك مدير المخاطر أو الخلية المكلفة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتم دورياً إعداد تقرير حول إدارة المخاطر ويساعد هذا التقرير في إتمام مهام المدقق الداخلي والخارجي للمؤسسة، من جهة أخرى ظهرت عدة نماذج لإدارة المخاطر من بينها نموذج لجنة رعاية المنظمات COSO الصادر سنة 2004م، والمسمى بهيكل إدارة المخاطر، بحيث تضمن مجموعة من الإجراءات المرجعية التي يمكن الاعتماد عليها من أجل ضمان التطبيق السليم لإدارة المخاطر، وفي ظل هذه المرتكزات قررنا اختيار موضوع هذه الدراسة .

## ثانياً: إشكالية الدراسة وأسئلتها

استناداً إلى ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفق السؤال الرئيسي التالي :

## ما هو دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ؟

وفي محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي يتطلب الأمر الإجابة على جملة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة أساساً في:

- ما هو الإطار النظري لإدارة المخاطر ؟ وفيما تتمثل مهامها ؟

- ما هو الإطار النظري لنموذج COSO ؟

- فيما تتمثل سلبيات وإيجابيات نموذج COSO ؟

- ما هي إجراءات إدارة المخاطر وفق نموذج COSO ؟

- ما هي العلاقة بين إدارة المخاطر ونموذج COSO ؟

## ثالثاً : فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحليل البيئة الداخلية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد الأهداف في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تقييم المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على الاستجابة للمخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية السادسة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق الأنشطة الرقابية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية السابعة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على توفير نظام للمعلومات والاتصال في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية الثامنة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على متابعة هيكل إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

#### رابعا: أهمية وأهداف الدراسة

تنبع أهمية موضوعنا من أهمية تطبيق إدارة المخاطر وضرورتها في المؤسسات الجزائرية، كما تنبع من أهمية نموذج COSO في تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية وحماتها من التهديدات الداخلية والخارجية، ومساعدتها على تجنب الأزمات ، وتكمن أهداف دراستنا في :

- تناول الجوانب النظرية لإدارة المخاطر .
- تناول الجوانب النظرية لنموذج COSO .
- التعرف على العلاقة بين نموذج COSO وإدارة المخاطر .
- اختبار مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

#### خامسا: منهج الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال الربط المنطقي الاستنتاجي بين نموذج COSO وإدارة المخاطر في الجانب النظري، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري على حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق المتواجدة في ولاية الطارف ، وكذا استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 31 فرد عامل بالمؤسسة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب و الإختبارات الإحصائية من خلال برنامج SPSS.

#### سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على دور تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسات الاقتصادية.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لإجراء دراستنا في الفترة 2021م-2022م.
- الحدود المكانية: لقد تم تحديد هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف .

#### سابعا: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة في مايلي:

- نقص المراجع حول موضوع بحثنا خاصة الكنب.
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة.
- ضيق الوقت.

#### ثامنا: الدراسات السابقة

لقد نال هذا الموضوع اهتمام دراسات كثيرة، ومن بين هذه الدراسات مايلي:

أ-دراسة أمينة فداوي، 2014م، الجزائر، بعنوان "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة

#### الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة المسجلة بمؤشر SBF250"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في إدارة المخاطر ، الإفصاح و الرقابة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية ، و ذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة مكونة من 50 شركة مساهمة فرنسية مسجلة بمؤشر SBF250 خلال الفترة الممتدة من 2007 م إلى 2009 م ، بحيث تم قياس ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال قياس ممارسات إدارة الأرباح باستخدام نموذج " Jones ، 1995" المعدل، و ممارسات تمهيد الدخل باستخدام نموذج "Eckel، 1981"، كما تم قياس جودة ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في إدارة المخاطر ، الإفصاح و الرقابة لنفس العينة المدروسة باستخدام طريقة المتغيرات الوهمية "Dummy Variables" ، وتوصلت

الدراسة إلى جودة ركائز حوكمة الشركات ، إدارة المخاطر ، الإفصاح و الرقابة في العينة المدروسة ، وتواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور ركيزتي إدارة المخاطر والإفصاح في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، في حين عدم تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور ركيزة الرقابة في الحد من تلك الممارسات.

#### أ- دراسة عقون حكيمة، 2014 م، الجزائر، بعنوان "إدارة مخاطر شركات التأمين"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر في شركات التأمين خاصة وأن نشاط هذه الأخيرة هو إدارة مخاطر باقي المؤسسات ووحدات المجتمع الأخرى، حيث تعد وظيفة إدارة المخاطر آلية إنذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر والأزمات المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن لشركات التأمين وباقي المؤسسات بصفة عامة البقاء والاستمرارية في ظل ظروف البيئة المتغيرة والمعقدة.

#### ج- دراسة هيا مروان إبراهيم لظن، 2016م، فلسطين، بعنوان "مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم

#### إدارة المخاطر وفق إطار COSO".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية دور التدقيق الداخلي ودوره في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO وقد شملت الدراسة عدد من المتغيرات المتعلقة بتطبيق هذا الإطار، وهي البيئة الداخلية ووضع الأهداف وتحديد الحدث وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر وأنشطة الرقابة وتقييم نظام المعلومات والاتصال والمراقبة، بالإضافة للوقوف على مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأسس إدارتها والإجراءات المتبعة للحد من المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل مفهوم إدارة المخاطر والعمل به وضرورة إنشاء خلية مختصة في إدارة المخاطر.

#### د- دراسة عامر الحاج دحو، 2017م-2018م، الجزائر، بعنوان "التدقيق القائم على تقسيم المخاطر

#### الداخلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مختلف المخاطر الرقابية التي تتعرض إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذلك عرض أهم الاتجاهات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي وأهميته القائمة على تقييم المخاطر ودوره كأداة رقابية مهمة تساهم في زيادة فعالية وكفاءة مختلف العمليات الداخلية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وتأطيره على النمو الذي يخدم أهداف المؤسسة، كذلك التركيز على فصل الوظائف والمهام في المؤسسات الاقتصادية وإنتاج مترابط وإجراءات تساهم في توضيح كيفية تأدية الأعمال.

#### ه- دراسة بومازونة أمينة، طيبة وئام، 2020م، الجزائر، بعنوان "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المكانة التي تحتلها إدارة المخاطر في المؤسسات ، وإبراز الدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية إدارة المخاطر تتم من خلال التقرير النهائي

الذي يوجه للإدارة العليا للمؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في المؤسسات تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وأن تحقيق ذلك يتطلب إجراء دورات تدريبية لتطوير المعارف لاسيما الاتجاهات الحديثة في مجال التدقيق وإدارة المخاطر.

و- دراسة محمد خليل سلمان بشير، 2020 م، فلسطين، بعنوان "العلاقة بين تطبيق إطار COSO على سياسة منح التسهيلات".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق إطار COSO كنموذج فعال للرقابة الداخلية والمساعدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تعزيز تطبيق إطار COSO وضرورة العمل على تحسين البيئة الرقابية كونها الحجر الأساسي لوجود أي نظام رقابي سليم، وكذا أهمية تقدير المخاطر بصورة دورية ومستمرة نظراً للمخاطر المرتفعة التي تواجهها المؤسسات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما ميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة هو محاولة معرفة الدور الذي يلعبه نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة التجارة الكبرى للشرق .

تاسعا: هيكل الدراسة

بغية الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي :

الفصل الأول " الإطار النظري لإدارة المخاطر " قسم إلى مبحثين رئيسيين ، في المبحث الأول تم التطرق إلى مفهوم الخطر والمخاطرة، أنواع المخاطر وقياس الخطر ، في المبحث الثاني تم التطرق إلى نشأة مفهوم إدارة المخاطر ، أهمية وأهداف إدارة المخاطر ومهام قسم إدارة المخاطر.

الفصل الثاني " دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات " قسم إلى مبحثين رئيسيين، في المبحث الأول تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لنموذج COSO ،مراحل تطور نموذج COSO ، وإيجابياته وسلبياته، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى كيفية تطبيق هيكل إدارة المخاطر في المؤسسة وفق نموذج COSO ، ثم عملية تقييم ومراجعة تطبيق إدارة المخاطر وفقا لهذا النموذج.

الفصل الثالث " دراسة حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق " قسم إلى مبحثين رئيسين، في المبحث الأول تم التطرق إلى نشأة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق، مهامها وأهدافها، وتنظيمها الداخلي، ثم التطرق لمنهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستخدمة، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، تفسير النتائج واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول:

عموميات حول إدارة المخاطر

## تمهيد

تحيط بالمؤسسة مجموعة من المخاطر المختلفة التي تكون نتيجة عدم استقرار بيئة العمل وتقلباتها، فهذه المخاطر تؤثر سلبيا على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومع التطور العلمي وشدة المنافسة ازدادت المخاطر وتعددت وصار لابد من تطبيق هيكل إدارة المخاطر بفعالية لضمان السيطرة عليها، ولهذا يجب التعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة ، الإدارة المسؤولة عنها وأهدافها ومهامها وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الفصل من خلال مبحثين رئيسيين كمايلي:

في المبحث الأول بعنوان "عموميات حول المخاطر"، سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب أساسية تتمثل في مفهوم الخطر والمخاطرة، أنواع المخاطر وقياس الخطر.

في المبحث الثاني بعنوان "عموميات حول إدارة المخاطر"، سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب أساسية تتمثل في نشأة مفهوم إدارة المخاطر، أهمية وأهداف إدارة المخاطر ومهام قسم إدارة المخاطر.

## المبحث الأول: ماهية المخاطر.

الخطر هو موقف يفرض مستوى تهديد على الحياة أو الصحة، ومثلما يتعرض الإنسان إلى المخاطر تتعرض أيضا المؤسسات إلى حالة الخطر وتتمثل في حالة عدم التأكد أو احتمال وقوع الخسارة، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخطر والمخاطرة، أنواع الخطر وأخيرا إلى قياس الخطر.

## المطلب الأول: مفهوم الخطر والمخاطرة.

### الفرع الأول: مفهوم الخطر.

إن كلمة خطر مستوحاة من المصطلح اللاتيني RESCASS أي RISQUE والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع.<sup>1</sup> وهناك اختلافات عديدة بين الباحثين والاقتصاديين حول إيجاد تعريف واحد شامل ودقيق للخطر، ويمكن حصره من خلال التعاريف التالية:

يعرف Williams & Heins الخطر على أنه "عدم التأكد الممكن قياسه وتحقق إمكانية القياس في تلك الحالات التي يمكن فيها استخدام نظريته الاحتمالات probability theory لقياس درجه عدم التأكد"<sup>2</sup>، كما يعرف الخطر بأنه "احتمال وقوع خسارة" وهي إما أن تكون خسارة مادية أو معنوية ويعتمد ذلك على حجم الخسارة وقوة الخطر.<sup>3</sup> ويعرف أيضا بأنه "عدم التأكد الممكن قياسه".<sup>4</sup>

كما يعرف الخطر أيضا أنه "ضرر متوقع مبني على الاحتمالات التي تتعاون فيما بينها بين الاحتمالات المتعلقة بالأشخاص مثل: وفاة، مرض، عجز، والاحتمالات المتعلقة بالملتمكات مثل: حريق، سرقة، تزوير".<sup>5</sup> من التعريفات السابقة يمكننا استنتاج أن الخطر هو تهديد خارجي أو داخلي يواجه المؤسسة بحسب نقاط ضعفها، مما قد يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> اعقون حكيمة، إدارة مخاطر شركات التأمين دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT أم البواقي -01460-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص3.

<sup>2</sup> عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص 26.

<sup>3</sup> يحيى عبد اللوي، محمد الهادي صيف الله، فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق إطار COSO في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 09، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2009، ص399.

<sup>4</sup> عبد الله بلوناس، أسماء كرعني، المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال، مجلة العولمة للأداء الاقتصادي، العدد الأول، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، جوان 2018، ص29.

<sup>5</sup> بوسكار ربيعة، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2018، ص418.

## الفرع الثاني: مفهوم المخاطرة.

المخاطرة في اللغة تعني "الإشراف على الهلاك وخوف التلف والمراهنة وهي كلمة مشتقة من الخطر"،<sup>1</sup> ويمكن إعطاء تعريف للمخاطرة من خلال التعاريف التالية:

تعرف المخاطرة بأنها "مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً".<sup>2</sup> كما تعرف بأنها "إمكانية حدوث انحراف ريفي المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوبة في تحقيقها عما هو متوقع".<sup>3</sup> كما تعرف أيضاً على أنها "فرصة تكبد أذى أو ضرر أو خسارة".<sup>4</sup> ومن هنا نستنتج بأن المخاطرة هي "احتمالية تعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين".<sup>5</sup>

## المطلب الثاني: أنواع المخاطر.

هناك طرق عديدة لتصنيف المخاطر وتقسيمها، وغالباً ما يعتمد التصنيف على الزاوية التي يتم من خلالها النظر للخطر، حيث يمكن تقسيم المخاطر إلى فئات محددة إلى مخاطر مالية ومخاطر غير مالية، كما يمكن تصنيفها إلى مخاطر منتظمة و غير منتظمة.

## الفرع الأول: المخاطر المالية و الغير مالية.

### أولاً: المخاطر المالية.

هي المخاطر الناشئة عن ممارسة النشاط المالي في المنشأة، وتعتبر عن حالة عدم اليقين حول التدفقات النقدية المستقبلية، ما يؤدي إلى حدوث خسائر ناشئة عن عدم تحقق الهدف المالي، وكثيراً ما تكون المخاطر المالية غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمخاطر الناتجة عن تغيرات أسعار الصرف ترتبط ارتباطاً قوياً بالمخاطر الناتجة عن أسعار الفائدة والعكس بالعكس، وتتكون المخاطر المالية بشكل أساسي من: مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، وذلك كمايلي:<sup>6</sup>

### أ- مخاطر الائتمان.

1 محمد أحمد الأفندي، مقدمة في اقتصاد الوقف الإسلامي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2021، ص244.  
2 سعد بن علي بن تركي الجعلود، فقه المخاطرة المالية بين التمويل الإسلامي والتمويل الغربي، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، لبنان، المجلد 34، العدد 5، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2018، ص580.  
3 نجاة محمد أحمد، نموذج لقياس العلاقة بين المخاطر والعائد في المؤسسات المالية لتطبيق على البنوك اليمنية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد17، جامعة صنعاء، الجمهورية العربية اليمنية، ديسمبر 2017، ص 195.  
4 سعد بن علي بن تركي الجعلود، مرجع سبق ذكره، ص580.  
5 بن علي بن عزوز وآخرون، إدارة المخاطر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص30.  
6 محمد عادل نالو، إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق، دار سورية الفتاة، الجمهورية العربية السورية، ط1، 2022، ص4-8.

تعرف مخاطر الائتمان بأنها الخسارة الناتجة عن تأخر أو عدم اكتمال تنفيذ التزامات المدين المالية وفقاً لشروط عقد الائتمان، ومن الملاحظ أن هذه الشروط لا تتمثل فقط بالالتزام المالي والمتمثلة بسداد مبلغ الائتمان مع الفوائد المترتبة عليه في تاريخ الاستحقاق، لكن تمتد لتشمل أيضاً الالتزام بتوجيه مبلغ الائتمان وفقاً لما حدده عقد منح الائتمان، وكمثال على ذلك قد يمنح المصرف مبلغ الائتمان للعميل من أجل ممارسة نشاط تجاري محدد في عقد منح الائتمان في حين أن العميل لا يلتزم بهذه الأنشطة المحددة في العقد ويوجه المبلغ لممارسة أنشطة أخرى.

#### ب- مخاطر السيولة.

تنشأ مخاطر السيولة من تمويل الموجودات طويلة الأجل بمطلوبات قصيرة الأجل، ما يجعل المطلوبات عرضة لمخاطر إعادة التمويل، وتعني مخاطر السيولة "عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها أو ارتفاع تكاليف الحصول على التمويل اللازم لنشاطها" ويتكون خطر السيولة من مصدرين رئيسيين:<sup>1</sup>

– المصدر الأول: عدم قدرة المنشأة على تحقيق عملية التوافق بين أجل استحقاق الأصول والخصوم.

– المصدر الثاني: صعوبة الحصول على التمويل اللازم عند الحاجة لتغطية الالتزامات.

#### ج- مخاطر السوق.

تعكس مخاطر السوق الحساسية للتغيرات السلبية أو غير المرغوبة في أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات وأسعار الأصول، مسببة بذلك خسائر في الأرباح أو في رأس المال، وبالتالي تعبر مخاطر السوق عن حالة عدم اليقين بالقيمة السوقية المستقبلية للأصول والخصوم ناتجة عن حالتين اثنتين: ترتبط الحالة الأولى بوضع الاستثمار أي انخفاض قيمة استثمار معين وفقاً لتغيرات خاصة بقطاع استثماري دون غيره من القطاعات، في حين تتعلق الحالة الثانية بالوضع العام للسوق.

#### ثانياً: المخاطر غير المالية .

تعرف المخاطر المالية بأنها "الخسائر الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات لداخلية والناس والأنظمة والأحداث الخارجية"، وقد تزايد الاهتمام بالمخاطر غير المالية في الآونة الأخيرة بسبب الخسائر المتزايدة الناتجة عنها، وتتكون المخاطر غير مالية من مخاطر التشغيل والمخاطر لإستراتيجية والمخاطر السياسية.<sup>2</sup>

#### أ- مخاطر التشغيل.

<sup>1</sup> محمد عادل نالو، مرجع سبق ذكره، ص 4-8.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 6.

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية مخاطر التشغيل على أنها " الخسائر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والناس والأنظمة أو بسبب الأحداث الخارجية "، حيث أكدت اللجنة على أهمية مخاطر التشغيل ودراستها والبحث عن مسبباتها إلى جانب مخاطر السوق ومخاطر الائتمان نظراً للخسائر الكبيرة الناتجة عنها، وأشارت إحدى الدراسات التي قدمتها اللجنة أن نسبة مخاطر التشغيل من رأس المال الاقتصادي تتراوح من 15 % إلى 25 % من إجمالي المخاطر التي يتعرض لها رأس مال المصرف.

### ب- المخاطر السياسية.

تأخذ المخاطر السياسية أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت الدولية التي تنتشر فروعها في بلدان مختلفة، ولقد أخذت المخاطر السياسية أو ما يعرف بمخاطر الدولة بعداً متزايداً في دراسة المخاطر خصوصاً بعد مجموعة من الأحداث التاريخية تمثلت بدايةً في الحرب العالمية الثانية والحرب الباردة وأزمة النفط عام 1973 وما واكبته التغيرات السياسية حتى يومنا هذا، وتعرف المخاطر السياسية بأنها " الخسائر الناتجة عن التغيرات في بيئة الأعمال والمستمدة من التغيرات السياسية مما يؤثر سلباً على أرباح وأهداف المنشأة ".

### ج- المخاطر الإستراتيجية.

تعرف بأنها المخاطر الحالية أو المحتملة على الأرباح ورأس المال الناتجة عن القرارات السلبية أو التنفيذ غير المناسب للقرارات، أو عدم الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

### الفرع الثاني: المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة.

#### أولاً: المخاطر المنتظمة.

المخاطر المنتظمة (أو السوقية أو العادية) هي المخاطر التي تصيب سوق الأوراق المالية مجملها، أي أنها شاملة بطبيعتها وبالتالي لا يقتصر تأثيرها في شركة معينة أو قطاع معين، لذلك لا يمكن التخلص منها بالتنوع، ولا بد من الإشارة إلى أن أسعار جميع الأوراق المالية تتأثر بهذه العوامل بنفس الاتجاه ولكن بدرجات متفاوتة. وتعتبر العوامل المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كالأضرار العامة أو حالات الكساد أو ظروف التضخم أو أسعار الفائدة أو الحروب أو الانقلابات السياسية .... إلخ، هي المؤدية إلى تلك المخاطرة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: المخاطر غير المنتظمة.

<sup>1</sup> محمد عادل نالو، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

المخاطر غير المنتظمة (أو غير السوقية أو غير العادية) هي المخاطر الناجمة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو قطاع معين، وليس لها تأثير على سوق الأوراق المالية مجمله، ويمكن التخلص منها بتنوع المحفظة الاستثمارية. وتعتبر العوامل المرتبطة بشركة ما أو قطاع معين كحدوث اضطراب عمالي أو أخطاء إدارية أو ظهور اختراعات جديدة.... إلخ هي المسببة لهذه المخاطر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: قياس الخطر.

يتم قياس الخطر كمياً عن طريق قياس عوامله المختلفة حيث تتلخص عوامل الخطر في تنصيرين هامين: العامل الأول هو احتمال تحقق الحادث، والعامل الثاني هو حجم الخسائر المحتملة.

### الفرع الأول: احتمال تحقق الحادث.

يتم حساب احتمال تحقق الحادث مقدماً على أساس بيانات الخبرة المجمعة عنه خلال فترة كافية في الماضي وتتوقف الدقة في حساب هذا الاحتمال على دقة البيانات المسجلة تاريخياً من ناحية وعلى حجمها ومدى تمثيلها للخطر من ناحية أخرى وكلما زاد حجم هذه البيانات كلما كانت النتائج أكثر دقة ويمكن الاعتماد عليها في التخطيط والتنبؤ لقياس الخطر مستقبلاً ويطلق على هذه الظاهرة قانون الأعداد الكبيرة حيث ينص هذا القانون في أبسط صورة على ما يلي: " كلما زاد عدد الحالات أو عدد مرات إجراء التجربة زيادة كبيرة جداً كلما اقترب أو تعادل الاحتمال النظري أو المتوقع والمحسوب مقدماً مع الاحتمال الفعلي أو الحقيقي للظاهرة المحقق مستقبلاً ". ولهذا القانون أهمية كبيرة بالنسبة للتأمين كأحد وسائل مجابهة الأخطار.

وبديهي كلما زاد احتمال تحقق الخطر كلما زاد بالتبعية إحساس الإنسان بالخطر وكلما زادت قيمة الخطر بالنسبة للفرد أو الشيء ، وعلى هذا الأساس إذا قل الاحتمال عن 50% يمكن القول أن قيمة الخطر تصبح معقولة ويمكن التعامل معه واتخاذ كافة القرارات المناسبة وإشباع الحاجات المختلفة ، وكلما زاد الاحتمال عن 50% كلما زادت قيمة الخطر وكلما رجح الفرد الابتعاد عنه أو الابتعاد عن اتخاذ كافة القرارات التي يشوبها هذا الاحتمال المرتفع أو يمكن للفرد أو المشروع التعامل مع الخطر مع الاحتياط التام له مقدماً عن طريق إحدى وسائل مجابهة الأخطار الملائمة حتى لا يضيع إشباعه للعديد من حاجاته الملحة، ولذلك أيضاً إذا فكرنا في التأمين كوسيلة من وسائل، مجابهة الأخطار نجد أن قيمة القسط سوف تزداد حتماً كلما زاد احتمال تحقق الحادث والعكس صحيح .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عادل نالو، مرجع سبق ذكره ، ص 7-8.

<sup>2</sup> شوقي سيف النصر سيد، الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط3، 1999، ص 22-25.

وقد يشعر القارئ لأول وهلة أن هناك تعارضا مع ما ذكرناه من أن الخطر ينعلم إذا كان احتمال تحقق الحادث 100 ٪. ولكن المعنى المقصود في هذا الصدد أن الخطر ينعلم بالنسبة للفرد لأنه حتما سينتعد عن الخطر أو عن اتخاذ القرار الذي يتضمن احتمال مؤكد لتحقيق الحادث يصل الى 100 ٪ بالرغم من أن قيمة الخطر ما زالت مرتفعة جدا بالنسبة لهذا القرار ولكن تتلاشى درجة الخطورة فقط بالنسبة للفرد أو الوحدة التي سوف تبعد أو تمتنع عن اتخاذ هذا القرار.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: حجم الخسائر المحتملة

تعتبر قيمة الشيء أو الدخل المعرض للخطر مؤشر هام لحجم الخسائر المتوقعة حيث تعتبر هذه القيمة بالكامل في الحد الأقصى للخسائر المحتملة ويمثل هذا الحد عادة قيمة الشيء أو الأصل المعرض للخطر كاملا أو قيمة الدخل المتوقع فقده مستقبلا لكن قد تقل القيمة المعرضة للخطر أو تقل حجم الخسائر المحتملة من قيمة الشيء أو الأصل المعرض للخطر.

على سبيل المثال إذا كان هناك مبني 50000 جنيه معرض لخطر الحريق فان أقصى خسارة محتملة أو القيمة المعرضة للخطر قد لا تزيد عن 30000 جنيه وذلك بعد استبعاد قيمة الأرض والأساسات وهي القيمة الغير معرضة لخطر الحريق ( بفرض أن قيمة الأرض والأساسات تبلغ 20000 ج )، وعموما يتم تحديد الحد الأقصى للخسائر المحتملة للأصل أو الشيء حسب طبيعة الخطر ومصدره والعوامل المساعدة وبعد تحليل الأصل أو الشيء إلى وحدات صغيرة متجانسة ثم دراسة تأثير الخطر على كل وحدة على حدا والخسائر الكلية المتوقعة لكل وحدة على حدا وأخيرا تحديد الخسائر الإجمالية المتوقعة أو المحتملة للأصل ، ويستعين القائم بالتقدير بالسجلات والفواتير وتواريخ الشراء وذلك بالنسبة للأصول والممتلكات المادية على أن يأخذ في اعتباره عند التقدير عاملين هامين ويسيران في اتجاه مفادهما : عامل الاستهلاك والتقدم من ناحية وعامل التضخم وارتفاع الأسعار من ناحية أخرى، أما بالنسبة للدخول المرنة للخطر فيتم تقدير حجم الخسائر المحتملة بالنسبة لها على أساس مجموع القيم الحالي للدخول المتوقعة مستقبلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شوقي سيف النصر سيد، مرجع سبق ذكره، ص ص22-25.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 25.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر.

إن إدارة المخاطر لم تكن وليدة الصدفة بل نشأ مفهومها عبر مراحل مختلفة لتصل إلى تحديد ادارة المخاطر كجزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة لما لها من أهمية وأهداف ومهام أساسية وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

## المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المخاطر.

### الفرع الأول:نشأة إدارة المخاطر.

بدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها لهذا المصطلح عام 1956 م، حيث طرح المؤلف هارفارد بيرنس ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن مخاطر المنظمة البحتة. في ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من الشركات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له باسم مدير التأمين حيث كان التأمين بندا متزايد الأهمية في ميزانيات الشركات خاصة مع تنامي حركة الاستثمار، وبالتدريج تم إسناد وظيفة شراء التأمين كمسؤولية محددة لأخصائيين من داخل الشركات. وفي عام 1929 م، عقد مشرو التأمين اجتماعا غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك فيما يخص التأمين، وفي عام 1931 م قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل المعلومات ونشرها لكي يطلع عليها مشرو التأمين. وفي عام 1932 م تم تنظيم مشطري التأمين في نيويورك الذي أصبح فيما بعد معهد أبحاث للمخاطرة، وفي عام 1950 م تم تأسيس رابطة مشطري التأمين القومية ثم تحولت لاحقا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين. وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطوير علم إدارة المخاطر الأكاديمي، حيث عرفت مدارس الأعمال تغييرا في مناهجها الدراسية وإضافة مقررات دراسة جديدة، فتم إدخال علم بحوث العمليات والإدارة، الأمر الذي أحدث تحولا من الاهتمام بالمقررات الدراسية الوصفية إلى نظرية القرار التي تركز على أسس سليمة.

ومن هذه البداية البسيطة جاء علم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر التي تعترضها والقيام بتقييمها أن تتفادى حدوث خسائر وأن تقلل من تأثيراتها إلى أدنى حد وعندما قررت رابطة مشطري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين rims في عام 1975 انتشرت إدارة المخاطر، وقد كان ذلك بعدما عرفته أدوات إدارة المخاطر من ابتكارات إذ شهدت سنوات<sup>1</sup> الستينات من

<sup>1</sup> على بلعوز، مرجع سبق ذكره، ص: 44، 45، 49.

القرن الماضي ثورة في مجال الابتكارات المالية فتم إيجاد أدوات لإدارة المخاطر التي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقاً لتفضيلات المستثمرين للمخاطر. ومن الدلائل التي توضح الاهتمام الكبير بإدارة المخاطر قيام جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها إدارة المخاطر كما يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر بالإضافة إلى قيام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل الناجحون فيها على دبلوم في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج في لهذا البرنامج في 1973 وأصبح المسمى المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر" ARM.

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر.

إن أية إجراءات تتخذها المؤسسة (أو الفرد) لحماية نفسها تعتبر من قبيل إدارة المخاطر، ولهذا السبب اختلفت تعريفات إدارة المخاطر، وهي على العموم لا تخرج عن المعاني التالية<sup>1</sup>:

— إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.

— يعرفها الدكتور سلامة عبد الله سلامة كما يلي: يتحدد مفهوم إدارة المخاطر في التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقيق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض الخطر عند صاحبه أو مديره وكل ذلك بأقل تكاليف ممكنة.

— تهدف إدارة المخاطر إلى وضع سياسة مثلي ذات أهداف محددة لمجابهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها بأقل تكاليف ممكنة في حدود الظروف والإمكانات والنتائج المتوقعة والمتعلقة بموضوع الخطر من ناحية وبالقائم بإدارة الخطر من ناحية أخرى.

— إدارة المخاطر هي نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المصرف وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ويمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها، فهي نظام شامل متكامل، بمعنى أنه يشمل جميع أعمال المنشأة وجميع العاملين فيه وجميع المعاملات والوسائل المستخدمة فأنواع المخاطر المختلفة قد يقع في أي مفصل منها وتأثير المشكلة

<sup>1</sup> على بلعروز، مرجع سبق ذكره، ص 45.

حال حدوثها قد يصيب كامل المنشأة وأعمالها، ونتيجة لذلك لا بد أن تعنى إدارة المخاطر بكل عناصر العمل والنشاط، وبمستويات مختلفة متوازية أحيانا ومتقاطعة أحيانا أخرى لاكتشاف أي خطر وتلمسه مع بدايات حدوثه، وبالتالي معالجته معالجة فعالة تشترك فيها المستويات المختلفة في المنشأة، وتهيئة البيئة المناسبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر.

تهدف عملية إدارة المخاطر لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها عن طريق تحليل التهديدات والفرص التي قد تؤثر على المؤسسة من خلال تدنية درجة تأثير المخاطر على المؤسسة بما يساعدها في الحفاظ على قيمتها وسمعتها.

### الفرع الأول: أهمية إدارة المخاطر

تحمل إدارة المخاطر أهمية كبيرة للمؤسسات حيث تم تصميم هذا النظام من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال وضع أهداف مشتركة يمكن تقاسمها بين جميع عمال المؤسسة، حيث يحقق تطبيق إدارة المخاطر الأهمية التالية للمؤسسات<sup>2</sup>:

- تحقيق أهداف المؤسسة.
- التركيز بشكل كبير على أولويات العمل.
- تحسين الإدارة المالية والتشغيلية من خلال التأكد من أن المخاطر تم تقديمها بشكل دقيق في عمليات اتخاذ القرار.
- دعم عملية التخطيط من خلال كون إدارة المخاطر إحدى الوسائل لتحديد الفرص (النتائج الإيجابية للمخاطرة).
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية، أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية، إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة، ومدير إدارة المخاطر.
- حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقافة المناسبة لدى الأطراف المهتمة بها.

<sup>1</sup> على بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>2</sup> عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار الجزائر، 2017/2018، ص ص 96 - 97.

من خلال ما تم الإشارة إليه فإننا نلاحظ بأن لعملية إدارة المخاطر أهمية بالغة للمؤسسة نظرا لكونها أداة فعالة تساعد في تحسين أدائها والمحافظة عليه مما يخدمها في تحقيق استمرارية المؤسسة وبلوغها لأهدافها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر.

قسم إدارة المخاطر هو وظيفة مستقلة في المؤسسة يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى المساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة، هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة المخاطر للمؤسسة. كما يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه. ويمكن إبراز أهداف إدارة المخاطر فيما يلي<sup>2</sup>:

- وضع سياسية وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسية وهيكل للمخاطر داخليا لوحدة العمل، والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.
- اختيار أنسب وسيلة للإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

وتستخدم أهداف إدارة المخاطر كدليل للمسؤولين عن برامج إدارة المخاطر، وكوسيلة لتقييم هذه البرامج، للتأكد من أن المنشأة تعمل بكفاءة، ولتجنب المخاطر المالية، ولحماية الموظفين من الحوادث<sup>3</sup>، وللاستخدام

<sup>1</sup> عامر حاج دحو، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> بومارونة أمينة، طيبة ونام، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، مذكرة Master أكاديمي، قسم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، 2020/2019، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> محمد هشام جبر، إدارة الخطر والتأمين، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، فلسطين، 2012، ص ص 16-17.

الأمثل للموارد، ولتحمل المسؤولية الاجتماعية، وعادة ما يقوم مجلس إدارة المنشأة بتحديد الأهداف. ويمكن تقسيم أهداف إدارة المخاطر إلى قسمين:

**أولاً: أهداف تسبق وقوع الخسارة.**

هناك من الأهداف المهمة لإدارة المخاطر، التي تسبق وقوع الخسارة، يمكن تلخيصها بما يلي<sup>1</sup>:

— **الاقتصاد:** أي أن تعد المنشأة الخسائر المتوقعة بطريقة اقتصادية، تعمل على تخفيض التكلفة. فتقوم

بتحليل تكلفة برامج الأمان، وأقساط التأمين المدفوعة، وتكلفة الأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر.

— **تخفيض التوتر:** هناك بعض أنواع التعرض للخسائر يسبب التوتر لمدير إدارة المخاطر، وغيره من المدراء

التنفيذيين. فمثلاً التهديد والخوف من رفع قضايا ضد المنشأة، من منتج به عيب، يسبب التوتر الكبير

للمسؤولين، أكثر من حدوث خسارة صغيرة، نتيجة حدوث حريق... وبالتالي، فههدف مدير إدارة المخاطر

تخفيض هذا النوع من التوتر والخوف المصاحب للتعرض للخسائر.

— **الوفاء بالمتطلبات القانونية:** فقد تتطلب التشريعات الحكومية وضع أجهزة للسلامة لحماية الموظفين

من التعرض للأخطار، واتخاذ الإجراءات للتخلص من التالف بصورة سليمة، وضرورة وضع العلامات

التجارية، والمعلومات على السلعة نفسها فعلى مدير إدارة المخاطر التأكد من الوفاء بمثل هذا.

**ثانياً: أهداف ما بعد وقوع الخسارة.**

من الأهداف المهمة لإدارة المخاطر بعد وقوع الخسارة ما يلي<sup>2</sup>:

— **البقاء:** أي أن تبقى المنشأة مستمرة في تقديم، ولو جزء من أعمالها، لفترة مناسبة.

— **الاستمرار في العمل:** فهناك بعض المنشآت مثل منشآت الكهرباء والمياه، يجب أن تستمر في تقديم

خدماتها. وكذلك البنوك، والمخابز وبعض المنشآت الأخرى، التي عليها أن تستمر في تقديم خدماتها،

حتى بعد حدوث الخسارة، وإلا فستفقد عملها.

— **استقرار الإيرادات:** يمكن أن تحافظ المنشأة على إيراداتها إذا استمرت في التشغيل فقد تتحمل المنشأة

بعض التكاليف الإضافية للمحافظة على تحقيق هذا الهدف، كأن تقوم بالتشغيل في مكان آخر.

<sup>1</sup>محمد هشام جبر، إدارة الخطر والتأمين، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، فلسطين، 2012، ص ص 16-17.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 17.

- الاستمرار في النمو والتطور في المنشأة: أن تنمو وتتطور بتطوير منتجات، وأسواق جديدة، أو بالسيطرة على شركة أخرى، أو الاندماج مع شركة أخرى على مدير المخاطر أن يتعرف على مدى تأثير الخسارة بعد حصولها على تطور ونمو الشركة
- المسؤولية الاجتماعية للشركة: أي تخفيض تأثير الخسارة الذي سيحدثه على الأشخاص، والمجتمع. فقد تلحق الخسارة الكبيرة والحادة، الضرر بالموظفين، والموردين، والدائنين، والشركة بصورة عامة. فالخسارة التي تؤدي إلى إغلاق المنشأة العاملة في مدينة صغيرة، لفترة من الوقت، ستؤدي إلى آثار سلبية على المجتمع بشكل عام.

### خلاصة.

من خلال ما تم تقديمه يتضح أن إدارة المخاطر تتميز بأهمية كبيرة في المؤسسات فهي تمكنها من فهم المخاطر والاستجابة لها، وقد تؤثر المخاطر على أهداف وفعالية المؤسسة، لذلك يجب يتم تحديد طريقة التعامل مع هذه الأخطار ومواجهتها من خلال ما يعرف بهيكل إدارة المخاطر، ويقوم مدير المخاطر أو الخلية المكلفة بإدارة المخاطر في المؤسسة على تطبيق إدارة المخاطر دوريا وذلك يساعد المؤسسة على الاستجابة للمخاطر مما يعزز قوتها و يجنبها التعرض للأزمات.

# الفصل الثاني:

دور نموذج COSO في تطبيق إدارة

المخاطر في المؤسسات

## تمهيد.

مع تطور العديد من المخاطر باختلاف مصادرها أصبح من الضروري إدارة هذه المخاطر بشكل فعال حيث تطورت إدارة المخاطر وأصبحت في سنة 2004 م جزءا أساسيا في الهياكل الإدارية لأي مؤسسة وهذا وفق نموذج COSO الذي يعرف بميكل إدارة المخاطر، وحسب هذا النموذج تطبق إدارة المخاطر من خلال مجموعة من الإجراءات بدءا من دراسة البيئة الرقابية للمؤسسة ، مرورا بعملية تقييم و قياس المخاطر ، وصولا غلى متابعة عملية إدارة المخاطر، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال مبحثين رئيسيين كمايلي:

في المبحث الأول بعنوان " ماهية نموذج COSO " سيتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لنموذج COSO، مراحل تطور نموذج COSO، وإيجابيات و سلبيات نموذج COSO.

في المبحث الثاني بعنوان "هيكل إدارة المخاطر وفق نموذج COSO" سيتم التطرق إلى كيفية تطبيق هيكل إدارة المخاطر في المؤسسة وفق نموذج COSO ، ثم عملية تقييم ومراجعة تطبيق إدارة المخاطر وفقا لهذا النموذج.

### المبحث الأول: ماهية نموذج COSO.

لجنة رعاية المنظمات أو COSO هي لجنة وظيفتها الأساسية رعاية وحماية المؤسسات من أي أخطار قد تواجهها، وقد تطورت عبر ثلاث مراحل أساسية، ولها إيجابيات وسلبيات وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: تقديم الإطار المفاهيمي لنموذج COSO.

#### الفرع الأول: ماهية لجنة COSO.

هي لجنة منبثقة عن لجنة توريدواي التابعة لكل من المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA و معهد المراجعين الداخليين AII، تأسست لأول مرة عام 1985 م في الولايات المتحدة الأمريكية ، كمبادرة مستقلة من القطاع الخاص ، والتي قامت بالبحث في العوامل المسببة للتقرير المالي المظلل ، و قد طورت مجموعة من التوصيات و التوجيهات لتفادي هذه الظاهرة على مستوى الشركات ، مراجعة الحسابات ، لجنة الأوراق المالية ، المؤسسات التعليمية ، و الهيئات التنظيمية الأخرى ، و قد صدر عن هذه اللجنة إطارين مفاهيميين : الإطار الأول و الصادر سنة 1992 م ، COSOI : " COSO Internal Control : Integrated Framework " ، و تناول هيكل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ، مكوناته و أهدافه، و الإطار الثاني و الصادر سنة 2004 ، COSOII : " Enterprise Risk Management – Integrated Framework " و تناول هيكل إدارة المخاطر في المؤسسة ، مكوناته و أهدافه.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: المنظمات المكونة للجنة COSO

- تتكون لجنة COSO من خمس منظمات وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:
- المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA)،
- جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA)،
- معهد المدراء الماليين (FEI)،
- معهد المحاسبين الإداريين (IMA)،
- معهد المدققين الداخليين (IIA) .

<sup>1</sup> أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر

**SBF250**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية محاسبة و التسويق في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، 2014، ص 206.

<sup>2</sup> محمد خليل سلمان بشير، العلاقة بين تطبيق إطار COSO على سياسة منح التسهيلات، أطروحة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020، ص 28 .

### الفرع الثالث: مراحل تطور الإطار المفاهيمي لنموذج COSO.

مر الإطار المفاهيمي لنموذج COSO بثلاث مراحل ابتداء من أول نسخة سنة 1992 مروراً بالنسخة الثانية سنة 2004 م وصولاً للنسخة الأخيرة سنة 2013 م وفيما يلي سنستعرض أهم ما جاء في تلك النسخ الثلاث<sup>1</sup>:

#### أولاً: النسخة الأولى في سنة 1992م.

كان التركيز الأساسي للجنة تريداوي على الأسباب الكامنة وراء مشاكل الرقابة الداخلية التي أسهمت في فشل إعداد التقارير المالية وصدور تقرير اللجنة الأول سنة 1987م، حيث دعت الإدارة إلى أن تقدم تقريراً عن فاعلية نظم الرقابة الداخلية وقد ركز على العناصر الرئيسية التالية: وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، بيئة رقابية قوية، مدونة لقواعد السلوك، لجنة التدقيق المختصة، إدارة قوية وإدارة مخاطر المشروع .

#### ثانياً: النسخة الثانية في سنة 2004م.

جاءت هذه النسخة لتقدم إطاراً تصورياً حول عملية تسيير المخاطر التي هي في الواقع لمفهوم المكون الثاني تقييم المخاطر ليقوم برصد مجموع الأخطار الممكنة الحدوث في حجم نشاط المؤسسة ومن ثم تقييم خطورتها ومن بعد ذلك تحديد نوع المعالجة التي توافقها ، ولقد عرفت هذه النسخة على إنها عملية أو وظيفة يساعد على تنفيذها كل من مجلس الإدارة والمسيرين والعمال وهذا بهدف خطة إستراتيجية لمواجهة الأخطار المعروفة أو المتوقعة والتي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة خلال مزاولتها لنشاطها في ظل تعقد المحيط الاقتصادي و بروز العديد من الرهانات والتحديات ، وهذه الدرجة من التحكم التي يتم التوصل إليها هي من سيوفر للمؤسسة ضمانات لتحقيق أهدافها المرجوة.

#### ثالثاً: النسخة الثالثة في سنة 2013م.

هذه النسخة قامت بترسيخ تعريف للرقابة وفق هذا المرجع: هي عملية ينفذها مجلس الإدارة، المسيرين والعمال بغية توفير ضمانات معقولة حول تحقيق الأهداف التشغيلية، عرض المعلومات المالية ومطابقة القوانين والتشريعات، بالإضافة الى ذلك قام المرجع بتقديم (17) مبدأ تخص المكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية ومقسمة بينها، وتنضوي تحتها (85) نقطة هامة مرتبطة أساساً بالمبادئ وتوفر وصفاً لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أديبة عبد الباقي محمد سعد، أثر الرقابة الداخلية وفق نظام COSO في جودة التقارير المالية بالمصارف السودانية، مجلة الدراسات العليا، المجلد 15، العدد 3، جامعة النيلين، السودان، 2020، ص 388-389.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 389.

## المطلب الثاني: إيجابيات و سلبيات نموذج COSO.

### الفرع الأول: إيجابيات نموذج COSO.

يتمتع تقرير COSO بالمزايا التالية:

- يسمح لإدارة الشركات بالحصول على رؤية شاملة للمخاطر المحتملة، مما يسهل بدوره الإجراء الصحيح لخطط الإدارة.
- يجعل من الممكن معرفة أولوية الأهداف إلى جانب المخاطر الأساسية للأعمال والضوابط التي تم تنفيذها، بفضل هذا يمكن للشركات إدارة إدارتها بشكل صحيح.
- يسمح باتخاذ قرارات أكثر ملاءمة وأمانا، ويسهل دخل رأس المال.
- يسهل مواءمة أهداف المجموعة مع الأهداف التي تنتمي إلى كل وحدة من وحدات العمل.
- يسمح بتقديم الدعم ضمن أنشطة الرقابة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي.
- يسهل الامتثال للأطر التنظيمية والمطالب العملية لحكومات الشركات.
- يروج لفكرة أن إدارة المخاطر تصبح ركيزة أساسية في ثقافة المجموعة للشركة.

### الفرع الثاني: سلبيات نموذج COSO.

لا ينبغي للمرء أن يتحدث عن المساوىء عند الإشارة إلى تقرير COSO ولكن بالأحرى عن القيود التي تدور حول الرقابة الداخلية، وبالتالي تشير هذه القيود إلى تلك الأحداث التي لا يمكن السيطرة عليها من خلال التدقيق الداخلي، كما ورد في الفقرات السابقة فإن الهدف من الرقابة الداخلية هو حماية أصول الشركة، ومع ذلك قد يخضع هذا العامل لسلسلة من القيود التي تضعف أدائه إلى حد ما ويمكن أن تكون هذه القيود كما يلي<sup>1</sup>:

- وفقا لـ COSO يجب ألا تكلف الرقابة الداخلية أكثر مما تحصل عليه من خلال فوائدها هذا يعني أن سجلات التكلفة والعائد يتم مراجعتها بالضرورة.
- يؤكد تقرير COSO أن الرقابة الداخلية موجهة فقط للأمور الروتينية لذا فهي غير ملائمة للمواقف العالمية

<sup>1</sup> <https://ar.warbletoncouncil.org/informe-coso-15735> , 2022/04/01 , 19 :00.

- على الرغم من إنشاء الرقابة الداخلية في الشركات بهدف الحصول على أفضل النتائج إلا أنها تتم بوساطة موقف موظفيها، لذلك فهي لا تقاوم غياب المبادئ الأخلاقية عند قيام طرف ثالث بتنفيذها سرقة أو احتيال.
- عندما لا يتم تطبيق الرقابة الداخلية بشكل صحيح، يمكن أن تتأثر بإساءة استخدام السلطة، في هذه الحالات يحدث انتهاك لإدارة الأعمال من قبل سلطات الأعمال
- قد تصبح الرقابة الداخلية متقدمة أو غير كافية لمواجهة هذا القيد من الضروري أن يكون في تطور وتطور مستمر مع مراعاة الاحتياجات الحالية للشركة.
- كنظام صارم يجب أن تكون الرقابة الداخلية خالية من الأخطاء، ومع ذلك فهي عرضة للانحياز من الأخطاء البشرية التي تحدث بسبب المعلومات الخاطئة أو الارتباك أثناء تفاعل الموظف.

### المبحث الثاني: تطبيق هيكل إدارة المخاطر في المؤسسة وفق نموذج COSO .

لقد ركز نموذج COSO الصادر سنة 2004م على مفهوم إدارة المخاطر ومكونات هيكل إدارة المخاطر وكذا كيفية تطبيقه في المؤسسة وذلك من خلال الربط بين أهداف المؤسسة و مكونات إدارة المخاطر .

#### المطلب الأول: علاقة أهداف المؤسسة بنموذج COSO .

وفق نموذج COSO لإدارة المخاطر هناك علاقة مباشرة بين الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها، ومكونات إدارة المخاطر فيها، والتي تمثل ما هو مطلوب لتحقيق هذه الأهداف وتصور العلاقة في مصفوفة ثلاثية الأبعاد في شكل مكعب-أنظر الشكل رقم (1).

وتصنف الأهداف إلى أربعة أهداف ، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التشغيلية، أهداف التقرير، أهداف التوافق، وهي ممثلة في الأعمدة الرأسية للمكعب، وثمانية مكونات لهيكل إدارة المخاطر وهي ممثلة في صفوف أفقية ، والبعد الثالث والمتمثل بوحدة الكيان أو المؤسسة ، وهذا التصوير يوضح القدرة على التركيز على مجمل إدارة المخاطر في المنشأة عن طريق فئة الأهداف ، المكونات ، وحدات الكيان، هذا النموذج ثلاثي الأبعاد يسهل فهم المخاطر في المنشأة، والتي تنطبق على جميع الصناعات وتشمل جميع أنواع المخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، أطروحة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، بتصرف، ص ص 47-52.

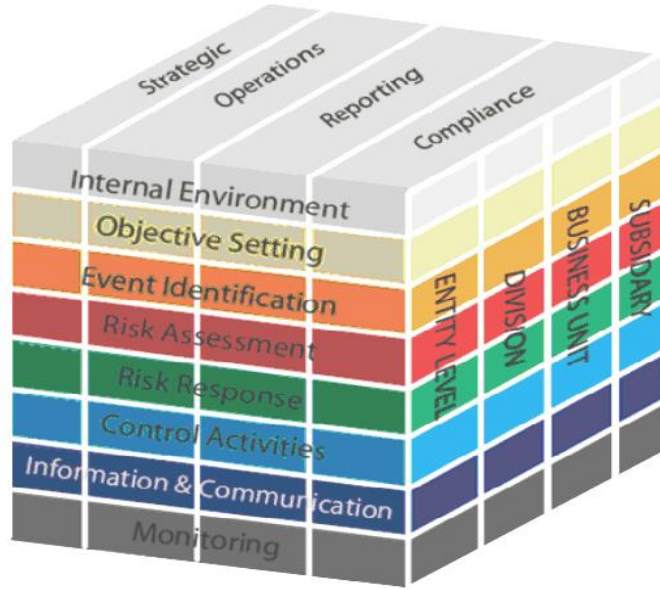
الشكل رقم (01): العلاقة بين هيكل إدارة المخاطر و أهداف الشركة وفق نموذج COSO.



عناصر هيكل إدارة المخاطر



عناصر هيكل إدارة المخاطر



المصدر: أمينة فداوي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

يبين الشكل السابق تواجد علاقة وطيدة بين مكونات هيكل إدارة المخاطر و بين أهداف الشركة مهما كان شكلها ، هذه الأهداف يمكن أن تكون إستراتيجية و ترتبط بأنشطة الشركة و إستراتيجياتها على المدى الطويل ، تشغيلية و من خلالها تسعى الشركة لاستخدام الموارد بفعالية و كفاءة ، أهداف التقرير و المرتبطة بالبيانات المالية و موثوقية التقرير المالي، وأهداف التوافق و ضرورة مسايرة القوانين و التشريعات السارية المفعول، بحيث تستخدم العناصر السبع و السابق شرحها للحكم على فعالية إدارة الشركة للمخاطر ، أي أن هذه المكونات تعمل كمعايير للحكم على فعالية إدارة المخاطر ، و حتى تستطيع هذه المكونات أن تعمل بالشكل الملائم فلا يجب أن تحتوي أي منها على أوجه ضعف جوهرية ، وأن تعمل على تحقيق التوازن بين المخاطر و مدى استعداد الوحدة لتحملها ، و عندما يعمل هيكل إدارة المخاطر بفعالية فإن الإدارة و مجلس الإدارة سيكون لديهم تأكيد معقول أنهم استطاعوا فهم المخاطر المحيطة بالوحدة و التعامل معها ، مما يمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية ، و انه يمكن الاعتماد على البيانات المالية للشركة ، وأن هناك التزام باللوائح و القوانين المطبقة.<sup>1</sup>

إن تصنيف الأهداف يسمح للوحدة الاقتصادية التركيز على جوانب منفصلة من إدارة المخاطر ووفقاً لذلك فإن هذه الأهداف لإدارة المخاطر يمكن أن توفر تأكيد معقول حول أداء مجلس الإدارة دوره الرقابي، وتوعيتهم في الوقت المناسب تتجه نحو تحقيق أهداف الكيان.

### الفرع الأول: الأهداف الإستراتيجية

وهي الأهداف رفيعة المستوى ويتم تحديد الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم وضع الأساس لأهداف الامتثال وإعداد التقارير والعمليات التشغيلية، ويعبر الهدف الاستراتيجي عن ماهية الشركة، وعن مسار نشاطاتها وأهميتها وربطها بالنتائج المتوقعة ويجب أن يكون الهدف الاستراتيجي للشركة واضحاً وتخصص لمهامه النشاطات المناسبة، والإجراءات الكفيلة بربطها بعضها ببعض لتحقيق الأهداف المرغوبة.

### الفرع الثاني: الأهداف التشغيلية

تتعلق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية في الوحدة الاقتصادية، بما فيها أهداف الأداء وحماية الموارد من الضياع وتقوم الإدارة التنفيذية بتنفيذ ومراقبة سير العمليات وهي مسؤولة عن تحقيق<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمينة فداوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220 .

<sup>2</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-52.

الأهداف وإتباع الخطط الموضوعة، ويتم إعداد ورفع التقارير عنها ومن الممكن استخدام تعريف شامل لحماية الموارد أو الأصول بأنه "التعامل مع منع حدوث انحرافات في استخدام الأموال العامة وتصحيحها وتعديلها"، وتحتاج أهداف عمليات التشغيل أن تعكس البيئة المحددة التي تعمل ضمنها، وتعتبر هذه الأهداف النقطة الأساسية لتوجيه الموارد المخصصة ، وأن عدم وضوح هذه الأهداف أو عدم استيعابها جيداً من الممكن أن يتسبب بسوء توجيهها.

### الفرع الثالث: أهداف الإبلاغ أو التقرير.

تتعلق هذه الأهداف بعملية إعداد التقارير الموثوق بها والتي قد تحتوي على كل من البيانات المالية والبيانات غير المالية، هذا وعلى الرغم من إن أهداف إعداد التقارير قد تتعلق أيضاً بالمعلومات التي تم إعدادها لأطراف خارجية إلا إن الهدف الأساسي لإعداد التقارير الموثوق بها هو تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وكاملة تتناسب مع الهدف المقصود منها، حيث إن عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة يجعل اتخاذ القرار السليم من قبل الإدارة أمراً صعباً.

### الفرع الرابع: أهداف الامتثال أو التوافق.

وتتعلق هذه الأهداف بالالتزام بالضوابط والقوانين ذات الصلة، وقد تتعلق بمتطلبات الأسواق المالية والبيئة ورعاية الموظفين وغيرها، كما قد تفرض بعض الجهات ضرورة الالتزام والتقيد بأهداف الامتثال الدولي.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: إجراءات إدارة المخاطر وفق نموذج COSO.

يتم تطبيق هيكل إدارة المخاطر وفق نموذج COSO من خلال العناصر التالية:

### الفرع الأول: البيئة الداخلية .

في فلسفة بيئة إدارة المخاطر التي تحتوي على (المعرفة بالخطر، سلامة القيم الأخلاقية، القدرة على الالتزام، تصميم فلسفة الإدارة (العمليات التشغيلية)، نزعة المخاطرة السلطة والمسؤولية، التقييمات الداخلية، سياسات إدارة الموارد البشرية).<sup>2</sup>

وتعتبر البيئة الداخلية من أهم العناصر المكونة لإدارة المخاطر، حيث تؤثر على جميع العناصر الأخرى من خلال وضع استراتيجيات وأهداف الوحدة الإنسانية لتحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن عملياتها ومراقبة وتنظيم النشاطات المراقبة وأنظمة الاتصال، كما يتبين مما يلي:

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 47-52.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 48.

**أولاً: فلسفة إدارة المخاطر والرغبة في المخاطرة وبناء ثقافة المخاطر.**

تعتبر فلسفة إدارة المخاطر هي دليل عمل يترجم الأهداف إلى قواعد إرشادية تساعد مدير المخاطر في التوجيه والإرشاد وتعتبر الخطوة الأولى في تصميم برنامج إدارة تلك المخاطر، وتضمن قيام الوحدة الاقتصادية باتخاذ خطوات عملية لفهم أبعاد المخاطر بما يحقق المصلحة للمستفيدين من الوحدة الاقتصادية، والرغبة في المخاطرة تمثل مقدار المخاطرة التي تقبل بها الشركة في سبيل تحقيق أهدافها وينبغي أن تبقى الرغبة في المخاطرة على توافق تام مع إستراتيجية الشركة، أما خلق ثقافة المخاطر فهي تنطوي على النزاهة والقيم الأخلاقية التي تعتبر ذات أهمية في صفات الأفراد والإدارة العليا للمنظمة من حيث ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية والتي تعتبر حجر الأساس في فعالية إدارة المخاطر، ويتم ذلك من خلال وجود مدونة لقواعد السلوك التي تحدد فيه الأولويات والقيم في المنظمة والامتثال بالقوانين والأنظمة ومراقبة الالتزام بالقيم والتصرف بشكل صحيح سواء أخلاقياً وقانونياً.

**ثانياً: الهيكل التنظيمي.**

وهو عبارة عن الإطار التخطيطي للوحدة الاقتصادية الذي يحدد السلطة والمسؤولية ويوضح خطوط إعداد التقارير، وتنظيم اللجنة إدارة المخاطر وتعيين سلطة ومسؤولية إدارة المخاطر لمسئول تنفيذي كمدير لهذه اللجنة.

**ثالثاً: تعيين مهام السلطة والمسؤولية.**

السلطة هي قوة اتخاذ القرارات وتشير إلى درجة المسؤولية عنها وتفويضها في الوحدة الاقتصادية، والاتجاه السالك في أغلب المنظمات اليوم هو تشجيع العاملين على اتخاذ مبادرة في حل المشاكل وتحملهم مسؤولية تحقيق الأهداف التي تشجع الموظف على الإبداع وتحقيق استجابة أسرع لها مع زيادة رضا العملاء، ويتطلب هذا النوع من التنظيم إجراءات وقواعد قوية لجميع الموظفين، لتنظيم أعمالهم ومعرفة كيفية ترابطها لتسهم في تحقيق الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية.

**رابعاً: مجلس الإدارة.**

يلعب مجلس الإدارة دوراً هاماً في الرقابة الداخلية، حيث يقوم بدور المتابع الأعمال الإدارة ومراقبة الخطط والإشراف على الأداء والأنشطة، ومراجعة السياسات سنوياً، وينبغي أن يتمتع مجلس الإدارة بالخبرة الإدارية والمعرفة العلمية والاستعداد لتمثيل المساهمين، ويجب أن تكون الأغلبية مستقلة من خارج إدارة الشركة.<sup>1</sup>

**خامساً: معايير الموارد البشرية.**

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 48.

وهي سياسات وممارسات الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بمتابعة التوظيف والتدريب والتعويض والتعزيز والتقديم والترقيات وإجراءات العقوبات، وجميع الإجراءات الأخرى التي تساعد على الاحتفاظ بموظفين أكفاء، وتعتبر معايير الموارد البشرية جزءاً هاماً في البيئة الداخلية، وهناك حاجة إلى مجموعة قوية من المعايير والسياسات المتبعة من قبل الوحدة الاقتصادية لتنفيذ وقبول إدارة مستويات مختلفة من المخاطر

**سادساً: النزاهة والقيم الأخلاقية.**

تعتبر النزاهة والقيم الأخلاقية مبدأً أساسياً يجب نشره وتعليمه للموظفين وتكريس ثقافة دعم الامتثال داخل الوحدة الاقتصادية، أما المناطق التي لا يوجد بها قواعد امتثال محددة أو مبادئ توجيهية فيتم فيها تعزيز الرغبة في المساعدة لدى الموظفين وتقديم تقرير عن المشاكل التي تواجههم.

**الفرع الثاني: تحديد الأهداف.**

تحديد الأهداف هو العنصر الثاني من مكونات هيكل إدارة المخاطر ويجب أن نسبق المكونات الستة الأخرى لذا يجب وضع الأهداف قبل تحديد الأحداث على عكس رؤيتها ورسالتها التي تستخدم قاعدة مهمة التي يمكن من خلالها صياغة الأهداف على مستوى الوحدة الاقتصادية. هذا ويتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية على المستوى الاستراتيجي التي تدعم رؤية الوحدة الاقتصادية وتعمل على خلق قيمة لها، كما يتم وضع الأهداف التشغيلية على أساس فعالية وكفاءة العمليات وإعداد التقارير بحيث تكون كاملة وموثوق بها، وتساعد في تحسين عملية صنع القرار، ويتم تحقيق أهداف الامتثال بإتباع القوانين واللوائح. كما يجب أن تنسجم الأهداف مع رؤية المنظمة ورسالتها، ويجب أن تكون متسقة مع الرغبة في المخاطرة والقدرة على تحملها وهي بطبيعة الحال تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى بناءً على ظروفها، ويجب أن تتميز الأهداف بسهولة والقيم والانسجام مع الأهداف المحددة على المستوى المؤسسي وتتكامل مع سلسلة التدرج في تحقيق الأهداف الفرعية في مختلف الوحدات الفرعية وبالنسبة لكل مجموعة منها.

### الفرع الثالث: تحديد المخاطر.

تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي يمكن حدوثها وتؤثر على الوحدة الاقتصادية، وتحدد ما إذا كانت تمثل فرصاً أو ما إذا كانت قد تؤثر سلباً على قدرة الوحدة الاقتصادية على النجاح في تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف، والأحداث ذات التأثير السلبي تمثل المخاطر، والتي تتطلب تقييم الإدارة والاستجابة لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 49.

أما الأحداث ذات الأثر الإيجابي فهي تمثل الفرص، والتي تساعد الإدارة في تنفيذ الإستراتيجية وعمليات تحديد الأهداف، هذا وفي سياق تحديد الأحداث على مستوى الوحدة الاقتصادية، يتم النظر إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى المخاطر والفرص. وقد عرف COSO العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على مرة الشركة على تنمية الإستراتيجية وتحقيق الأهداف، وتتمثل العوامل الخارجية في:

**أولاً: العوامل الاقتصادية.**

وتتمثل في توافر رأس المال الكافي، حركة الأسعار نزولاً وصعوداً، وجود أو دم وجود السيولة، القدرة على إصدار ائتمان واحتمال عدم التسديد، تقلبات أسعار العملة والحركة في الأسواق المالية وانخفاض معدلات البطالة، وعمليات الإنتاج والاستحواذ والالتزام التنظيمي.

### ثانياً: البيئة الطبيعية:

وتتمثل في الكوارث الطبيعية مثل الحرائق والفيضانات والزلازل، توفر مصادر الطاقة ونقصها، والقيود التي تحد من التطوير.

### ثالثاً: العوامل السياسية.

وتتمثل في انتخاب المسؤولين وبرامجهم المتوقعة، والقوانين واللوائح الجديدة، والسياسات العامة بما في ذلك الضرائب، والقوانين التي تؤثر على قدرة الوحدة الاقتصادية على المنافسة.

### رابعاً: العوامل الاجتماعية.

وتتمثل في تغيير التركيبة السكانية القدرات الديموغرافية والأعراف الاجتماعية وهياكل الأسرة، وأولويات العمل، تغييرات سلوك المستهلك في الطلب على المنتجات والخدمات، وقضايا الموارد البشرية التي تسبب في نقص الإنتاج أو التوقف.

### خامساً: العوامل التكنولوجية.

وتتمثل في تقنيات الأعمال الالكترونية الجديدة التي تقلل تكاليف البنى التحتية وزيادة الطلب على خدمات التكنولوجيا، التكنولوجيا الجديدة، وانخفاض أو زيادة توافر البيانات.

أما العوامل الداخلية التي تؤثر على قدرة الوحدة الاقتصادية على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها فتتمثل في<sup>1</sup>:

– **البنية التحتية:** مثل عدم كفاية أو سوء تخصيص رأس المال، توافر وقدرة أصول الشركة تعقيد أنظمة الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup>هما مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- الأفراد: مهارات وقدرات الموظف، تصرفات الموظفين غير الأخلاقية، الصحة والسلامة ومخاوف الحوادث في أماكن العمل، الإضرابات وانتهاء اتفاقيات العمل.
- العمليات: عملية التعديل والتطوير، عمليات سوء تصميم وأخطاء تنفيذ العمليات، عدم قدرة الموردين على تسليم سلع ذات جودة عالية في الوقت المحدد.
- التكنولوجيا: عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا، الخروقات الأمنية وسلامة البيانات غير كافية، سوء اختيار وتطوير النظام، والصيانة غير الكافية للنظام.

#### الفرع الرابع: تقييم المخاطر.

يعتبر تقييم المخاطر هو جوهر هيكل إدارة المخاطر حيث تقوم المنشأة بالنظر إلى الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، ويتم تقييم المخاطر بعد التعرف عليها وتحديدتها، ويتضمن تقييم المخاطر قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوثها، تم ترتيب أولويات العمل وفقاً لشدة وطاقتها المحتملة، كما يشمل تقييم المخاطر (المخاطر المتأتبة والمتبقية)، حيث يتوجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظور احتمال الوقوع وأثرها في حالة الوقوع، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية، ثم يتم دراسة الآثار الإيجابية والسلبية للأحداث المحتملة بشكل فردي أو حسب الفئة في جميع أنشطة المنشأة، وفيما يتعلق بمفهوم المخاطر المتأصلة والمشرفة فهي تعني ما يلي:

- المخاطر المتأصلة: هي الخطر الموجود قبل اتخاذ الإدارة أي خطوات للسيطرة على احتمال أو تأثير الخطر.
- المخاطر المتبقية: وهي الخطر الذي يبقى بعد تطبيق الإدارة للرقابة الداخلية أو أي شكل آخر من أشكال الاستجابة للمخاطر.

أما فيما يتعلق باحتمالية وقوع الخطر وأثره: فهي حالة عدم اليقين للأحداث المحتملة والتي تتطلب تقييماً موضوعياً لتلك الأحداث، فالاحتمالية تمثل إمكانية أن يحدث الخطر في فترة معينة من الزمن، في حين التأثير يمثل حجم التأثير الذي حدث والذي سوف يؤثر على قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

وينبغي أن تكون الفترة الزمنية التي تقييم إدارة الاحتمال تتفق مع الأفق الزمني للإستراتيجية والأهداف ذات العلاقة، كما يوضح أيضاً قيام الإدارة بالتركيز على المخاطر ذات الاحتمال الكبير والتأثير الكبير، والنتيجة

<sup>1</sup>هما مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 49.

النهائية للعملية أن يكون وضع كل خطر وفقا للتصنيف من حيث احتمالية وقوعه وتأثيره المتوقع، والجدول التالي يبين مصفوفة تقدير الخطر:

الجدول رقم (01): مصفوفة تقدير الخطر.

الاحتمال / التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-66.

#### الفرع الخامس: الاستجابة للمخاطر.

بعد تقييم المخاطر قوم الإدارة بتحديد كمية الاستجابة، ويشمل ذلك تجنب المخاطر والحد منها أو مشاركتها أو قبولها، وتقوم الإدارة بتقييم احتمالية المخاطر والآثار المترتبة عليها، فضلا عن التكاليف والفوائد التي تنتج عنها، وتحدد الإدارة 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:

#### أولاً: تجنب الخطر.

يتم تجنب العمر بعدم المشاركة في النشاط الذي ينتج عنه الخطر، وقد يتطلب ذلك بيع قسم أو الخروج من خط الإنتاج أو إلغاء خطة التوسع، هذا وعلى الرغم من أن تجنب المخاطر يقلل احتمالية الوقوع في الخطر إلى صفر إلا أن هذا التصرف يعتبر أسلوباً سلبياً وليس إيجابياً في التعامل مع المخاطر، حيث يتطلب التعامل مع الكثير من المخاطر بطريقة ايجابية.

#### ثانياً: قبول الخطر.

أي قبول احتمالية وتأثير الخطر وعدم منعه أو التخفيف من حدته وذلك عندما تكون تكاليف منع وقوعه أكبر من الخسائر المتوقعة من حدوثه.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: تقليل الخطر.

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وهي الطريقة الأكثر فعالية للحد من احتمال وتأثير المخاطر، ويتم ذلك من خلال تنفيذ نظام فعال للرقابة الداخلية.

### رابعاً: مشاركة الخطر.

يتم تقاسم الخطر أو نقل بعض منه إلى الآخرين عن طريق الأنشطة: مثل التأمين، الاستعانة بمصادر خارجية، أو التحوط.

إن عملية تطوير الاستجابات للخطر يتطلب قدراً كبيراً من التخطيط والتفكير الإستراتيجي في حد ذاته والتي تنطوي على عدة بدائل مثل التكاليف والوقت والتخطيط التفصيلي للمشروع، بالإضافة إلى أن التخطيط والتفكير الإستراتيجي يتطلب وجود إدارة فعالة تقوم باختيار أحد البدائل المناسبة للاستجابة للخطر وإعداد خطط عمل للتعامل مع الردود المتاحة، ويتم عادة تحليل التكلفة والعائد من خلال قياس الإسهامات التي تقدمها تقنية إدارة المخاطر عن طريق تقرير ما إذا كانت عوائد أو مردودات التقنية تتجاوز تكلفتها ومقدار هذا التجاوز، وهي تعتبر أسلوباً جيداً لاتخاذ قرارات إدارة المخاطر.

### الفرع السادس: أنشطة الرقابة.

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتساعد على ضمان تنفيذ استجابات المخاطر وتطبيقها في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف، وهي تشمل مجموعة من الأنشطة المتنوعة على الموافقات والتراخيص التحقق، والتسويات والتعليقات على الأداء التشغيلي، وحماية الأصول، والفصل بين الواجبات، ويتم دعم ردود المخاطر من قبل أنشطة الرقابة التي تمثل الاستجابة للمخاطر، وبعد اختبار الاستجابات للخطر، تحدد الإدارة أنشطة الرقابة اللازمة للمساعدة على ضمان أن ردود الخطر نفذت بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، وبشكل عام تدرج إجراءات الرقابة في أن المهام التالية<sup>1</sup>:

### أولاً: التفويض السليم للمعاملات والأنشطة.

تفتقر إدارة الوحدة الاقتصادية في الوقت والموارد للإشراف على كل موظف وبناءً على ذلك يكون من الضروري وضع سياسات لتمكين الموظفين من أداء الأنشطة ضمن سياسة الوحدة الاقتصادية، وهو ما يطلق عليه بالتمكين ويكون ذلك من خلال مستويين هما:

– **تفويض عام:** حيث تفوض الإدارة الموظفين في التعامل مع المعاملات الروتينية دون موافقة خاصة.

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 50.

– تفويض خاص: وهو يتعلق بالأنشطة والمعاملات التي ينتج عنها نتائج هامة التي تتطلب مراجعة الإدارة والحصول على الموافقة بشأنها.

#### ثانيا: الفصل بين الوظائف.

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الجيد عدم إعطاء الموظف عدد من المسؤوليات حتى لا يسهل عليه ارتكاب الأخطاء و إخفاء الغش وينبغي الفصل بين الواجبات في قسمين: الأول الفصل بين الواجبات المحاسبية مثلا لفصل الفعال لمهام المحاسبة مثل منح التراخيص والموافقة على المعاملات والقرارات والتسجيل و إعداد مصدر الوثائق والتقارير، والقسم الثاني يتعلق بالفصل بين الواجبات.

#### ثالثا: الرقابة على تطوير الأنشطة.

يجب أن تكون هناك منهجية واضحة مناسبة تحكم تطوير وتنفيذ وصيانة نظم المعلومات والأنشطة، ويجب أن تتضمن ضوابط مناسبة تتيح للإدارة وضع مواصفات واضحة وجدول زمني وقياس الأداء وتتبع تنفيذ وتطوير الأنشطة وكذلك تكاليف التطوير.

#### رابعا: الرقابة على إدارة التغيير.

تقوم المنظمات باستمرار بتعديل نظام المعلومات لتعكس الممارسات الجديدة وللإستفادة من تقدم تكنولوجيا المعلومات، دون أن يؤثر ذلك سلبا على موثوقية النظام والأمن والسرية والنزاهة.

#### خامسا: تصميم واستخدام الوثائق والسجلات.

يعبر التصميم السليم واستخدام الوثائق والسجلات أمرا مهما لسان التسجيل بشكل دقيق وكامل لجميع البيانات والمعاملات بطريقة بسيطة لتعزيز كفاءة حفظ السجلات وتقليل أخطاء التسجيل وتسهيل المراجعة والتحقق.

#### سادسا: الحفاظ على الأصول والسجلات والمعلومات.

يتم النظر إلى حماية الأصول على أنها حماية النقد والأصول المادية مثل الآلات والمعدات والآلات، ولكن الأصول الأخرى التي تحتاج للحماية فعلا هي المعلومات، حيث إن تكلفة سرقة المعلومات أعلى من تكلفة سرقة الأصول المادية، ويشكل الموظفون داخل الوحدة الاقتصادية خطرا أكبر عندما يتعلق الأمر بفقدان المعلومات فهم أكثر معرفة بالنظام ونقاط ضعفه وهم أقدر على إخفاء أفعالهم الغير القانونية.<sup>1</sup>

#### سابعا: الفحص المستقل للأداء.

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص50.

وهي تتعلق بمعالجة المعاملات المهمة بشكل دقيق بحيث يتم التحقق من سلامة الضوابط من قبل شخص مستقل عن أقسام الوحدة الاقتصادية المسؤولة عن الأنشطة. وفي سياق إدارة المخاطر يجب توفر الإجراءات الرقابية التالية<sup>1</sup>:

- **رقابة وقائية:** وهي مصممة للحد من إمكانية توسع الخطر والحد من النتائج غير المرغوب في تحقيقها، وكلما كان تأثير الخطر على القدرة على تحقيق أهداف الجهة أكبر كلما أصبح تنفيذ الرقابة الوقائية الملائمة أكثر أهمية.
- **الرقابة التوجيهية:** وهي مصممة لضمان تحقيق نتيجة معينة تحظى بأهمية خاصة حيث يتم تجنب حدوث أمر غير مرغوب فيه (مثل اختراق أمني).
- **الرقابة التحقيقية:** وهي مصممة لتحديد ما إذا كانت النتائج غير المرغوب فيها قد تم تحقيقها بعد الحدث ومع ذلك، فإن وجود رقابة تحقيقية مناسبة يمكن أن يخفف خطر حدوث نتائج غير مرغوب بها.

- **الرقابة التصميمية:** وهي مصممة لتصحيح النتائج غير المرغوب فيها التي تم الوصول إليها.

### الفرع السابع: نظام المعلومات والاتصال.

يعتبر نظام المعلومات و الاتصال العملية التي تربط بين كل من المكونات الأخرى مع بعضها البعض، ويتم التعرف على المعلومات ذات الصلة والإبلاغ عنها في الشكل والإطار 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 الأهداف الإستراتيجية مزيداً من المعلومات (المخرجات، النتائج) واستخدام البيانات التاريخية يسمح للوحدة الاقتصادية متابعة الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف والخطط والتوقعات، وبذلك يمكن توفير الإنذار المبكر للأحداث المحتملة التي تتطلب اهتمام الإدارة، أما البيانات الحالية فتسمح للإدارة باتخاذ القرار في الوقت المناسب عن المخاطر القائمة في إطار وحدة الأعمال، الأمر الذي يسمح للوحدة الاقتصادية تحديد 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 الإستراتيجية والأهداف التي تحددها<sup>1</sup> الوحدة الاقتصادية مع تحليل المخاطر، وتحديد درجة الاستجابات للخطر، هذا ولحماية المعلومات والأصول المادية يجب إنشاء وتنفيذ السياسات

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص50.

والإجراءات المناسبة، والاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع الأصول، تقييد الوصول إلى الأصول، وحماية السجلات والوثائق. ويعتبر الإبلاغ هو المفتاح لخلق البيئة الداخلية الصحيحة ودعم المكونات الأخرى لإدارة المخاطر ويتم في جميع الاتجاهات في الوحدة الاقتصادية متدفقا من الأعلى للأسفل أو العكس ومن خلال جميع المستويات مما يعمل على توفير المعلومات وتمكين الموظفين من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم.

### الفرع الثامن: المتابعة و التقييم.

يعتبر عنصر المراقبة ضروريا لتحديد كافة مكونات هيكل إدارة المخاطر وأنه يعمل بشكل مستمر وفعال، فضلا عن القيام بعمليات الدعم في كلا الظروف الداخلية والخارجية، وللتأكيد على مستوى الوحدة الاقتصادية أن هيكل إدارة المخاطر تعمل بشكل فعال ومستمر يجب تفعيل عمليات المراقبة في هيكل إدارة المخاطر ويحدث ذلك عن طريق تفعيل أنشطة المتابعة أو من خلال سلسلة من التقييمات المنفصلة التي تغطي مختلف جوانب عملية إدارة المخاطر كما يجب على إدارة المنظمة على مختلف المستويات اتخاذ المسؤولية لمراقبة هيكل إدارة المخاطر ومراقبة الأداء المالي والتشغيلي كجزء من واجباتهم الأساسية. وتقوم إدارة المخاطر في المنشأة بعملية المراقبة (الرصد)، تقييم فاعلية مكوناتها من خلال متابعة الأنشطة الجارية وإجراء التقييمات المنفصلة لكل منها، وتحديث المراقبة المستمرة على كافة المسارات الطبيعية لأنشطة الوحدة الاقتصادية، وهذا يعتمد نطاق ووتيرة عمليات التقييمات المنفصلة في المقام الأول على تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة، مع ضرورة الإبلاغ عن أوجه القصور. ويجب أن يتم الإبلاغ في التقارير المالية عن المخاطر المحتملة في كافة القطاعات للوحدة الاقتصادية، وتسليط الضوء على إشارات الخطر المتوقعة، ويمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين لتقييم فعالية إدارة المخاطر إذا لزم الأمر في هذا الخصوص.

مما سبق يتضح أن لجنة COSO قامت ببناء هيكل الإدارة المخاطر يتكون من البيئة الداخلية، وضع الأهداف وتحديد الحدث، وتقييم المخاطر والاستجابة لها والأنشطة الرقابية والمعلومات والاتصالات والمراقبة بحيث يغطي جميع أنشطة الوحدة الاقتصادية مما يمكنها من وضع الإجراءات الرقابية اللازمة لمواجهة هذه المخاطر سواء كانت قائمة أو متوقعة ومن ثم بناء إطار عمل فعال في هذا الخصوص.

وتتمثل الخطوة الأولى في تقييم هيكل إدارة المخاطر الذي وضعته المؤسسة ومعرفة أهداف هذا الهيكل ومدى مناسبتها لها، ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة موارد الشركة المالية وقدرتها على تحمل الحسائر المعرضة<sup>1</sup> لها، وعندما تكون إدارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف أخرى وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض بين التطبيق والسياسة يلزم التوفيق بين الاثنين اما بتغيير الأهداف أو بتغيير أسلوب الشركة في التعامل مع المخاطر.

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 51.

أولاً: التعرف على المخاطر وتقييم التعرض للخسارة.

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تأتي خطوة التعرف على احتمالية تعرض الشركة للمخاطر والتقنيات المستخدمة للتعرف على المخاطر ويتم هنا تحليل العمليات لتقرير التعرضات المختلفة لخسارة واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

ثانياً: تقييم قرارات التعامل مع كل خطر.

بعد أن يتم التعرف على المخاطر وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل الممكن استخدامها للتعامل مع كل المخاطر، وتشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل الشركة مع المخاطر لتفاديها والحد منه.

ثالثاً: تقييم تدابير إدارة المخاطر التي تم تنفيذها.

يتم تقييم القرارات الماضية حول كيفية تصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، بالإضافة إلى مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة.

رابعاً: التقرير والتوصية بإدخال التغييرات لتحسين البرامج.

يتم في هذه الخطوة أعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمناً التوصيات اللازمة بإجراءات تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح إذا لزم الأمر.

ومما سبق يتضح أن مراجعة إدارة المخاطر هو مراجعة تفصيلية لبرنامج إدارة المخاطر، تم تصميمه لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات الشركة، وما إذا كانت الإجراءات المصممة لتحقيق الأهداف مناسبة ومن تنفيذها بشكل سليم.<sup>1</sup>

إستناداً لما سبق يمكن الاستنتاج أن نموذج COSO لإدارة المخاطر يعتبر مرجعاً هاماً لكافة أنواع المؤسسات، بحيث يضمن تطبيق إدارة المخاطر من خلال الربط بين أهداف المؤسسة وإدارة مخاطرها بفعالية، مما يساعدها على إقتناص الفرص من بيئتها بدلا من التعرض لتأثيرات مخاطرها السلبية، ويساعدها على تفعيل وظيفة الرقابة والتدقيق الداخلي وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعظيم قيمتها مما يكسبها الميزة التنافسية و تحسين الأداء.

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 52.

### خلاصة

قامت لجنة COSO في عام 2004م بنشر المفاهيم الرئيسية لهيكل إدارة مخاطر المؤسسة، ويوضح التقرير الصادر عن لجنة COSO أن عملية إدارة المخاطر تنطوي على فرضية أن كل مؤسسة تهدف إلى تعظيم قيمة أصحاب المصالح معها كالمساهمين و المتعاملين الأساسيين مع المؤسسة، و بما أن جميع المؤسسات لابد أن تواجه المخاطر، فإن التحدي الذي يواجه إدارة المؤسسة هو مدى مهارتها في تحديد مقدار عدم التأكد التي تكون على استعداد لتقبله، و يستطيع هيكل إدارة المخاطر وفق نموذج COSO مساعدة الإدارة على التعامل بشكل فعال مع المخاطر الداخلية و الخارجية للمؤسسة من خلال ربط إجراءات هيكل إدارة المخاطر مع أهداف المؤسسة بمختلف أنواعها، مما يحسن من قدرتها على تعظيم القيمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال تقديم إطار نظري لتوضيح الدور الذي يلعبه نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة النجارة الكبرى للشرق المتواجدة بولاية الطارف، بحيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة من موظفي المؤسسة لمعرفة وجهات نظرهم حول مدى الدور الذي يلعبه نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة المدروسة .

في المبحث الأول بعنوان " تقديم عام للمؤسسة وعرض منهجية الدراسة التطبيقية " سيتم التطرق إلى نشأة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق، مهامها وأهدافها، و تنظيمها الداخلي، ثم التطرق لمنهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستخدمة.

في المبحث الثاني بعنوان "تحليل النتائج واختبار الفرضيات" سيتم التطرق إلى تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، تفسير النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وعرض منهجية الدراسة التطبيقية .

سنقوم في هذا المبحث بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة النجارة الكبرى للشرق بولاية الطارف، وكذا تحديد منهجية و أدوات الدراسة التطبيقية المستخدمة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق.

تم تأسيس هذا المصنع سنة 1979 م وهو متخصص في تحويل مادة الخشب والفلين، حيث أطلق عليه اسم " مركب الخشب والفلين بالطارف" بالنسبة للتسمية الأولى في بداية العمل سنة 1983م، وكان يضم أكثر من 500 عامل، وبعد توسيع المركب فيما يخص مخطط العمل ثم إنشاء ورشة ثانية لتحويل مادة الحديد والألمنيوم من سنة 1983 م إلى التسعينات، بعد التسعينات تقلص النشاط بغلق أحد الورشات المتخصصة في تحويل الحديد والألمنيوم، أما بالنسبة للوقت الراهن من سنة 2000 م إلى يومنا هذا يجوز المصنع على استيعاب ما يقارب 100 عامل تخصص تحويل مادة الخشب.

وفي مايلي البطاقة التعريفية للمؤسسة محل الدراسة:

الاسم: ديفاندوس للتأثيث والنجارة GME - النجارة الكبرى للشرق وحدة الطارف.

المقر الاجتماعي: سيدي بلقاسم ولاية الطارف.

الشركة الأم: ديفاندوس للتأثيث والنجارة شركة ذات أسهم - الجزائر العاصمة تابعة لمجمع الصناعات المحلية ديفاندوس.

النشاطات الأساسية: النجارة العامة، المساكن الجاهزة، نجارة الحديد والألمنيوم.

طاقة الإنتاج: 15000 مسكن في اليوم.

المساحة الإجمالية للمصنع: 10 هكتار.

الفرع الثاني: مهام وأهداف مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق مهام مختلفة يمكن تلخيصها فيمايلي<sup>1</sup>:

- تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري متخصصة في تحويل مادة الخشب.
- تقوم بالإنتاج حسب رغبات الزبون و بإنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مؤسسة النجارة الكبرى للشرق-ولاية الطارف-

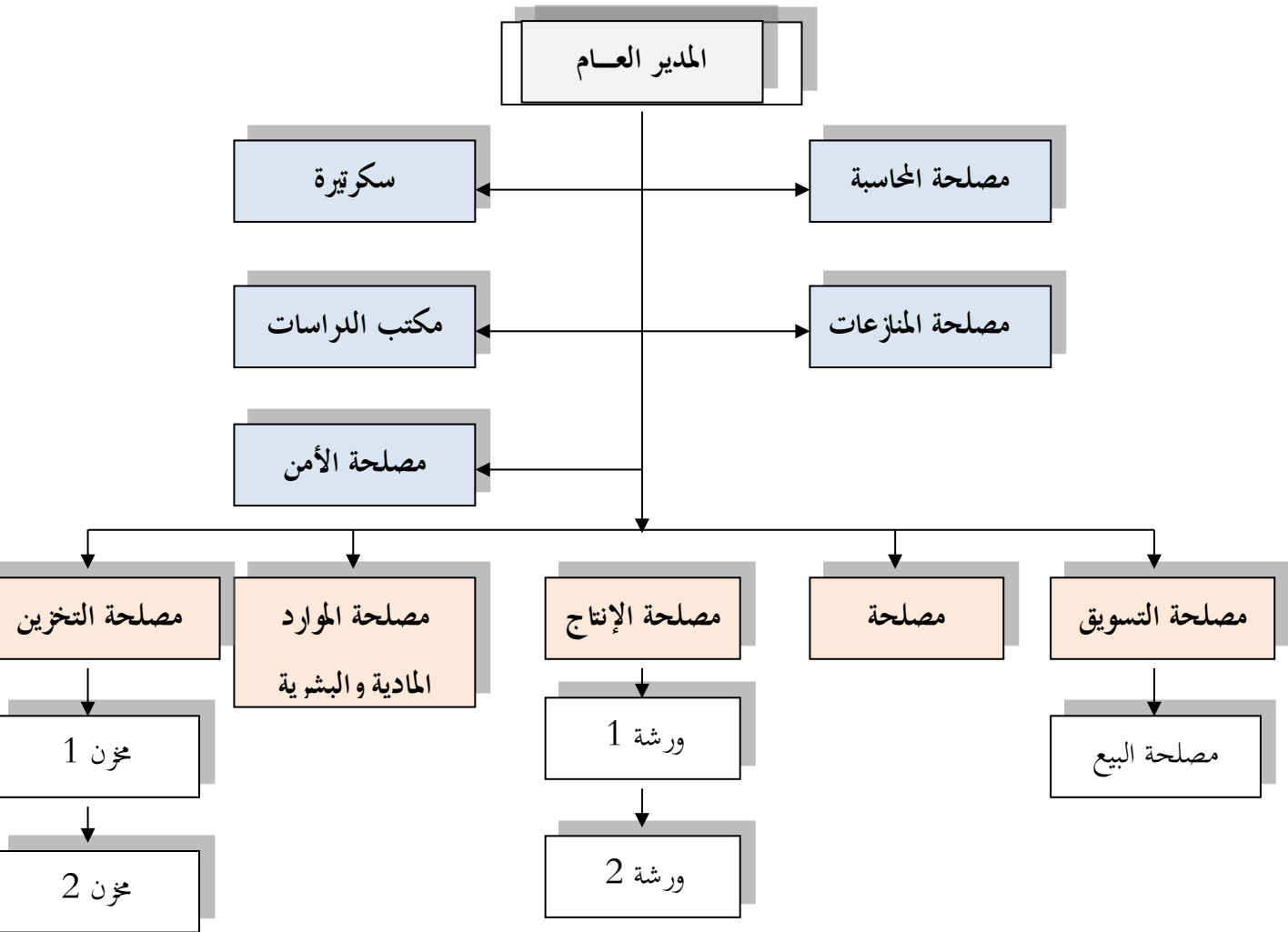
وتسعى مؤسسة النجارة الكبرى للشرق إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها<sup>1</sup>:

- تغطية السوق المحلية والوطنية في ميدان الخشب.
  - تحقيق الأرباح مع ضمان الاستمرارية.
  - تلبية حاجيات المستهلكين.
  - العمل على تحقيق جودة عالية للمنتج.
  - المساهمة في خلق مناصب شغل.
  - العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق:

---

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مؤسسة النجارة الكبرى للشرق-ولاية الطارف-

الشكل رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف -.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف -

ويوضح الشكل السابق الهيكل التنظيمي لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق والتي تحتوي على مهام كل مصلحة من مصالح المؤسسة والتي تتمثل في:

- **المدير العام:** يعتبر المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات وكذلك له الحق في أن يقوم بتنظيم العلاقات والعمل على تنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **السكرتيرة:** تقوم بتنظيم بيانات ومعلومات وأنشطة الشركة وكما تقوم بجدولة المواعيد والمقابلات والاجتماعات وكذلك تنظم الملفات والمستندات والسجلات وإعداد التقارير الإدارية والتواصل مع الأقسام المختلفة في الشركة.

- **مصلحة المحاسبة:** تعمل هذه الأخيرة على تسجيل مختلف العمليات المالية والمحاسبية إضافة إلى تحضير الميزانية والتدقيق ومراجعة الفواتير.
  - **مصلحة المنازعات:** وتضم مختلف القضايا الخاصة بالمؤسسة سواء كانت منازعات بين العمال أو المؤسسة مع عملائها.
  - **مصلحة الأمن:** تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة في الليل والنهار.
  - **مكتب الدراسات:** يقوم بدراسة المشروع في كل مراحل إنجازه كما يقوم بدراسة المنافسة ودراسة السوق المستهدف ودراسة مستوى الطلب على المنتج ودراسة الزبائن.
  - **مصلحة الإنتاج:** وهي المسؤولة عن تحويل مادة الخشب من شكله الأولي إلى منتج نهائي، مثل النوافذ، الأثاث، ..... حيث يمر عبر مراحل مرور بعدة آلات يقوم عليها رئيس مصلحة يعمل على مراقبة عملية الإنتاج.
  - **مصلحة التسويق:** تعمل هذه المصلحة على تسويق المنتجات وتقوم بتقديم معرض مصغر ونموذج للمنتجات حيث يستطيع الزبون التعرف على منتجات المؤسسة، إضافة إلى خدمة البيع والتي تتولى فيها المؤسسة تعبئة وتوصيل المنتجات إلى أصحابها بكل أمانة مع توفير خدمات الضمان وما بعد البيع.
  - **مصلحة التخزين:** تختص هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية التي لم تستعمل بعد في عملية الإنتاج وكذلك تخزين الفائض من الإنتاج.
  - **مصلحة الموارد المادية والبشرية:** تعمل على تسيير الموارد المادية والبشرية وكذلك توفير جو مناسب للعمل، من مهامها أيضا توفير الرجل المناسب في المكان المناسب عن طريق التوظيف، العطل، ساعات العمل.
- المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية.**

للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري على حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق المتواجدة في ولاية الطارف، وكذا استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب و الاختبارات الإحصائية من خلال برنامج SPSS.

**الفرع الأول: عينة الدراسة.**

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة تتكون من 31 فرد عامل بالمؤسسة وهو يمثل العدد الإجمالي للعمال أي نسبة 100% من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على كل عمال شركة النجارة الكبرى للشرق، وتمثلت الفئات المعنية في: المدراء التنفيذيين و عمال المؤسسة.

#### الفرع الثاني: أداة الدراسة.

لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة وتم تقسيم الاستبيان إلى محورين رئيسيين:

**المحور الأول:** تناول المتغيرات الشخصية لأفراد العينة هي الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الاقدمية، المستوى التعليمي.

**المحور الثاني:** تناول مدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وذلك من خلال

تقسيمه إلى ثمانية بنود كما يلي:

**البند الأول:** تحليل البيئة الداخلية.

**البند الثاني:** تحديد أهداف المؤسسة.

**البند الثالث:** تحديد المخاطر.

**البند الرابع:** تقييم المخاطر.

**البند الخامس:** الاستجابة للمخاطر.

**البند السادس:** أنشطة الرقابة.

**البند السابع:** نظام المعلومات والاتصال.

**البند الثامن:** المتابعة.

لقد تم في هذا الاستبيان توظيف الأسئلة المغلقة من خلال الاختيار بين الإجابة بنعم أو لا وهذا حتى يسهل على المستجيبين تحديد ما يرغبون فيه من إجابة وكذلك سهولة جمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

#### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة.

لقد قمنا بتفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائي SPSS وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال معاملات الارتباط،
- قياس ثبات الاستبيان من خلال معامل الفاكرونباخ، Coefficient alpha de Cronbach ،
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان ، Kolmogorov-Smirnov test ،

- النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة،
- اختبار ثنائي الحد، Binomial test الغير معلمي لفرضيات الدراسة .

#### المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة ومدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق من وجهة نظر موظفيها، ولكن قبل ذلك لابد من قياس صدق و ثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

##### الفرع الأول: قياس صدق أداة الدراسة.

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات، ويقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان فعلا ما وضعت لقياسه، وقمنا في أول خطوة بالتأكد من صدق الاتساق الظاهري للاستبيان بتمريره للتحكيم من طرف بعض الأساتذة الخبراء بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة الطارف، "بحيث تم الأخذ بتوجيهاتهم إلى جانب توجيهات الأستاذ المشرف، وصولا للنسخة النهائية للاستبيان-أنظر الملحق رقم (1)، ثم تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط كما يوضحه الجدول الآتي:

##### الجدول رقم (2): معامل بيرسون للارتباط بين فقرات الاستبيان.

الرقم	مدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
X1	تحليل البيئة الداخلية	0.317	0.088
X2	وضع الأهداف	0.614	0.000
X3	تحديد المخاطر	0.866	0.000
X4	تقييم المخاطر	0.765	0.000
X5	الاستجابة للمخاطر	0.382	0.037
X6	أنشطة الرقابة	0.822	0.000
X7	المعلومات والاتصال.	0.897	0.000
X8	المتابعة	0.828	0.000

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26-أنظر الملحق رقم (2).

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات بيرسون للارتباط لجميع متغيرات المحور الثاني تتراوح بين 0.897 و 0.317، وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، ومستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 بين كل البنود الخاصة بالمحور الثاني للإستبيان يؤيد الدلالة الإحصائية، مما يدل على وجود علاقة قوية بين بنود الاستبيان، ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثاني: معامل الثبات ألفا كرونباخ، Coefficient alpha de Cronbach

يقصد بثبات فقرات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (3): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	المحور الثاني : مدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق	معامل Alpha Cronbach
X1	تحليل البيئة الداخلية	0.777
X2	وضع الأهداف	0.760
X3	تحديد المخاطر	0.737
X4	تقييم المخاطر	0.740
X5	الاستجابة للمخاطر	0.774
X6	أنشطة الرقابة	0.736
X7	المعلومات والاتصال.	0.727
X8	المتابعة	0.728
	الإجمالي	0.858

المصدر: مخرجات برنامج SPSS -أنظر الملحق رقم (2).

يوضح الجدول معاملات الثبات لبنود المحور الثاني، حيث تتراوح قيم الثبات من 0.727 إلى 0.774، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0.858، وبالتالي كل القيم أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.6، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

فيما يلي تحليل وتفسير نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة :

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

في ما يلي تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة من حيث الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الأقدمية، المستوى التعليمي.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (4): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
77.42	24	ذكر
22.58	7	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS –أنظر الملحق رقم (2).

يبين الجدول السابق أن نسبة 77.42% من عينة الدراسة يمثلون ذكور ونسبة 22.58% يمثلون إناث، وهذا يفسر أنه في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق يعتمد على الذكور أكثر من الإناث لأن المنصب يتطلب جهد عضلي كبير وقوة جسدية ونظراً لطبيعة العمل الذي يفضل أن يعمل فيه الذكور.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

الجدول رقم (05): يبين توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
29.03	09	أقل من 30
48.39	15	من 30 إلى 40

أكثر من 40	07	22.58
المجموع	31	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS –أنظر الملحق رقم (2).

تشير نتائج الجدول أن نسبة 29.03% من المجيبين على الاستبيان كان أعمارهم أقل من 30 سنة، أما نسبة 48.39% تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونسبة 22.58% أكثر من 40 سنة، وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة أغلبية شباب باعتباره قادر على تحمل المسؤولية وكذلك الصحة والقوة الجسدية تكون جيدة نظرا لطبيعة العمل وتميزه بالحيوية والنشاط.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية%	التكرار	المنصب الوظيفي
16.13	05	مدير تنفيذي
83.87	26	عامل بالمؤسسة
100	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS –أنظر الملحق رقم (2).

يبين الجدول أن النسبة الأكبر من ناحية المنصب الوظيفي لعينة الدراسة بنسبة 83.87% كانت للعمال بالمؤسسة، أما فيما يخص منصب المدير التنفيذي فكانت نسبتهم 16.13%، وهذا ما يفسر أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة عمال وهذا راجع لطبيعة العمل باعتبارها مؤسسة إنتاجية بها ورشات إنتاج وهذا يتطلب عدد أكبر من العمال.

رابعا: توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (07): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية
22.58	07	من سنة إلى 05 سنوات
45.16	14	من 06 إلى 10 سنوات

32.26	10	أكثر من 10 سنوات
100	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم (2).

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 22.58% تمثل الأقدمية من سنة إلى 05 سنوات ونسبة 45.16% تمثل الأقدمية من 06 إلى 10 سنوات والنسبة المتبقية 32.26% تمثل الأقدمية الأكثر من 10 سنوات، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على الخبرة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
32.26	10	دون بكالوريا
19.35	06	بكالوريا
48.38	15	شهادة جامعية
100	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم (2).

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 48.38% من عمال المؤسسة متحصلين على شهادة جامعية من بين شهادتي الليسانس والماستر، تليها نسبة 32.26% والتي تمثل المستوى دون البكالوريا وهم أغلبية عمال المصنع، أما أقل نسبة 19.35% فقد مثلت العمال الذين لديهم شهادة البكالوريا، وهذا راجع إلى طبيعة المنصب الذي يكلف به العامل، والملاحظ أن المؤسسة تهتم بالتكوين المهني للعمال وفي النجارة أكثر من إهتمامها بالمستوى الأكاديمي والعلمي، كما تركز على الخبرة المهنية في توظيفها للعمال.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير إجابات العينة المدروسة.

بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة مدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق خلال الفترة المدروسة حيث أظهرت نتائج إجابات المحور الثاني من الإستبيان ما يلي:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية.

سنعالج في هذا البند مدى تحليل البيئة الداخلية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (09): تحليل البيئة الداخلية.

الرقم	الفقرة العبارات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
1	يتم احتواء الأحداث المحتملة الغير مرغوب فيها دوريا.	26	%83.87	5	%16.13
2	تتم المفاضلة بين الخطر والعائد لكل البدائل الاستراتيجية المتاحة.	18	%58.06	13	%41.94
3	يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة دوريا.	28	%90.32	3	%9.68
4	يتم تحديد نقاط قوة المؤسسة دوريا.	24	%77.42	7	%22.58
5	يتم تحديد نقاط ضعف المؤسسة دوريا.	23	%74.19	8	%25.81
النسبة المئوية الإجمالية لتحليل البيئة الداخلية		%76.77		%23.23	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS – أنظر الملحق رقم (2).

تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق ما إذا كان يتم احتواء الأحداث المحتملة الغير مرغوب فيها دوريا فإن %83.87 أجابوا بنعم و%16.13 أجابوا العكس ب لا.
- نلاحظ أن %58.06 يرون أنه يتم المفاضلة بين الخطر والعائد لكل البدائل الإستراتيجية إلا أن %41.94 يرون العكس.
- ونلاحظ أن نسبة %90.32 ترى أنه يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة دوريا، و%9.68 ترى أنه لا يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة دوريا.
- أما فيما يخص ما إذا كان يتم تحديد نقاط قوة المؤسسة دوريا فإن %77.42 أجابوا بنعم و%22.58 أجابوا ب لا.

## الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق

– فيما يخص ما إذا كان يتم تحديد نقاط ضعف المؤسسة دوريا فإن 47.19% أجابوا بنعم و 25.81% أجابوا ب لا.

نجد من خلال الجدول أعلاه أن نسبة تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق خلال الفترة المدروسة تقدر ب 76.77% من منظور إجابات موظفي المؤسسة، في حين نسبة 23.23% ترى انها لا تقوم بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبذلك يمكن القول أن النسبة العالية توافق على أنه يتم تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق باعتبار أنها تعمل على تحليل البيئة الداخلية دوريا من خلال احتوائها الأحداث المحتملة الغير مرغوب فيها، المفاضلة بين الخطر والعائد وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

**ثانيا: تحديد أهداف المؤسسة.**

سنعالج في هذا البند مدى تحديد أهداف مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (10): تحديد أهداف المؤسسة.**

الرقم	الفقرة العبارات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%
1	يتم تحديد الأهداف بدقة دوريا.	21	67.74%	10	32.26%
2	يتم تحديد الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق الأهداف.	28	90.32%	3	9.68%
3	تكون الأهداف المحددة واضحة مجدولة زمنيا.	27	87.10%	4	12.90%
4	تكون الأهداف المحددة واضحة لعمال المؤسسة.	23	74.19%	8	25.81%
5	يتم دراسة مدى ملائمة الأهداف مع إمكانيات المؤسسة.	30	96.77%	1	3.23%
6	يتم وضع خطة عمل واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.	30	96.77%	1	3.23%

النسبة المئوية الإجمالية لتحديد أهداف المؤسسة	%85.48	%14.52
---	--------	--------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (2).

### تحليل النتائج وتفسيرها:

- نلاحظ أن نسبة 67.74% يرون أنه يتم تحديد الأهداف بدقة دوريا ونسبة 32.26% يرون ذلك.
- فيما يخص ما إذا كان يتم تحديد الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق الأهداف فإن 90.32% أجابوا بنعم و9.68% أجابوا ب لا.
- نلاحظ أن نسبة 87.10% يرون أنه الأهداف المحددة تكون مجدولة زمنيا إلا أن نسبة 12.90% يرون عكس ذلك.
- نلاحظ أن نسبة 74.19% يرون أن الأهداف المحددة تكون واضحة لعمال المؤسسة ونسبة 25.81% يرون أنها لا تكون واضحة لعمال المؤسسة.
- فيما يخص ما إذا كان يتم دراسة وملاءمة الأهداف مع إمكانيات المؤسسة فإن 96.77% أجابوا بنعم و3.23% أجابوا ب لا.
- أما فيما يخص ما إذا كان يتم وضع خطة عمل واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة فإن 96.77% أجابوا بنعم و3.23% أجابوا ب لا.

نجد من خلال تحليل الجدول أعلاه أن النسبة المئوية لتحديد الأهداف في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق تقدر ب 85.48% من منظور إجابات موظفي المؤسسة، في حين أن نسبة 14.52% من العينة المدروسة ترى أنها لا تقوم بتحديد الأهداف، غير أن النسبة العالية توافق على أن المؤسسة تحدد دوريا أهدافها بدقة وكذا الاستراتيجيات الضرورية لتحقيقها، وتكون الأهداف محددة زمنيا وواضحة كما يتم متابعة مدى ملائمتها مع إمكانيات المؤسسة.

### ثالثا: تحديد المخاطر.

سنعالج في هذا البند مدى تحديد المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

### الجدول رقم (11): تحديد المخاطر.

الرقم	الفقرة	نعم	لا
-------	--------	-----	----

النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	العبارات	
16.13%	5	83.87%	26	يتم تحديد جميع الأحداث الهامة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق الوحدة لأهدافها.	1
6.45%	2	93.55%	29	يتم الربط بين الأنواع المختلفة من المعلومات التي وصلت لعلم الإدارة بالظروف المتعلقة بالبيئة المحيطة بها.	2
48.39%	15	51.61%	16	في حالة الأنشطة الجديدة يتم استخدام تقنيات مثل العصف الذهني، الشبكات العصبية للتعرف على المخاطر المحتملة.	3
12.90%	4	87.10%	27	تقوم المؤسسة بدورات تحسيسية وتوعوية للمخاطر المحتمل وقوعها.	4
9.68%	3	90.32%	28	وضع الآليات المتعلقة بتحديد المخاطر المتأنية من مصادر داخلية أو خارجية.	5
16.13%	5	83.87%	26	يتم تحديد المخاطر الرئيسية لكل هدف رئيسي.	6
18.28%		81.72%		النسبة المتئوية الإجمالية لتحديد المخاطر	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (2).

#### تحليل النتائج وتفسيرها:

- نلاحظ أن نسبة 83.87% ترى أنه يتم تحديد جميع الأحداث الهامة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق وحدة لأهدافها في حين أن 16.13% يرون عكس ذلك.
- فيما يخص ما إذا كان يتم الربط بين الأنواع المختلفة من المعلومات التي وصلت لعلم الإدارة بالظروف المتعلقة بالبيئة المحيطة فإن 93.55% أجابوا بنعم و6.45% أجابوا ب لا.
- أما فيما يخص في حالة الأنشطة الجديدة ترى نسبة 51.61% أنه يتم استخدام تقنيات مثل العصف الذهني، الشبكات العصبية للتعرف على المخاطر المحتملة ونسبة 48.39% ترى أنه لا يتم استخدام التقنيات.

- كما نلاحظ أن نسبة 87.10% ترى أن المؤسسة تقوم بدورات تحسيسية وتوعوية للمخاطر المحتمل وقوعها و12.90% ترى أن المؤسسة لا تقوم بدورات تحسيسية وتوعوية للمخاطر المحتمل وقوعها.
- فيما يخص بوضع الآليات المتعلقة بتحديد المخاطر المتأتمية من مصادر داخلية أو خارجية فإن نسبة 90.32% أجابوا بنعم و9.67% أجابوا ب لا.
- ونلاحظ أن نسبة 83.87% ترى أنه يتم تحديد المخاطر الرئيسية لكل هدف رئيسي وأن نسبة 16.13% ترى أنه لا يتم تحديد المخاطر الرئيسية لكل هدف رئيسي.

نجد من خلال تحليل الجدول أعلاه أن النسبة المئوية الإجمالية لتحديد المخاطر لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق بلغت 81.72% ، وهذا يؤكد أن المؤسسة من وجهة نظر موظفيها تلتزم بتحديد المخاطر دوريا من خلال تحديد جميع الأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر سلبا على أهدافها ، و القيام بدراسة البيئة المحيطة لتحديد المخاطر الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

رابعا: تقييم المخاطر.

سنعالج في هذا البند مدى تقييم المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): تقييم المخاطر.

الرقم	الفقرة العبارات	نعم		لا	
		النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار
1	يتم تقييم المخاطر دوريا.	74.19%	23	25.81%	8
2	يتم تحديد السبب الأساسي لكل خطر.	87.10%	27	12.90%	4
3	يتم التعبير عن خسائر المخاطر المحتملة من خلال متغيرات مستمرة.	67.74%	21	32.26%	10
4	يتم المفاضلة بين الدقة في القياس مع القدرة على فهم المخاطر.	54.84%	17	45.16%	14
5	يتم تقدير المخاطر بالمزج بين الأساليب الكمية والوصفية للقياس.	67.74%	21	32.26%	10

6	وجود دائرة خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.	23	74.19%	8	25.81%
7	يتم تقييم المخاطر من خلال تكرار حدوثها دوريا ودرجة خطورتها.	26	83.87%	5	16.13%
النسبة المئوية الإجمالية لتقييم المخاطر			72.81%		27.19%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (2).

### تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق ما إذا كان يتم تقييم المخاطر دوريا فإن 74.19% أجابوا بنعم و25.8% أجابوا ب لا.
  - كما نلاحظ أن نسبة 87.10% يرون أنه يتم تحديد السبب الأساسي لكل خطر في حين أن 12.90% يرون عكس ذلك.
  - فيما يخص ما إذا كان يتم التعبير عن خسائر المخاطر المحتملة من خلال متغيرات مستمرة فإن 67.74% أجابوا بنعم و32.26% أجابوا ب لا.
  - نلاحظ أن 54.84% يرون أنه يتم المفاضلة بين الدقة في القياس مع القدرة على فهم المخاطر في حين أن 45.16% يرون عكس ذلك.
  - فيما يخص ما إذا كان يتم تقدير المخاطر بالمزج بين الأساليب الكمية والوصفية للقياس فإن نسبة 67.74% أجابوا بنعم و32.26% أجابوا ب لا.
  - فيما يتعلق بوجود دائرة خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للشركة فإن 74.19% أجابوا بنعم و25.80% أجابوا ب لا.
  - نلاحظ أن 83.87% يرون بأنه يتم تقييم المخاطر من خلال تكرار حدوثها دوريا ودرجة خطورتها و16.13% يرون عكس ذلك.
- نجد من خلال تحليل الجدول أعلاه أن النسبة المئوية الإجمالية لتقييم المخاطر لشركة النجارة الكبرى للشرق تقدر ب 72.81% من منظور إجابات موظفيها، فالمؤسسة تقوم بقياس المخاطر دوريا وفق مقياس شدة الخطر:

$$\text{Criticité Des Risques} = \text{شدة الخطر}$$

$$\text{درجة الخطورة} = \text{Fréquence تكرار الخطر} \times \text{Gravité}$$

ومن ثم تحديد السبب الأساسي لكل خطر، وكذا تقدير المخاطر بالمزج بين الأساليب الكمية والوصفية للقياس، ويقوم بذلك مدير مكلف بإدارة المخاطر في المؤسسة.

خامسا: الاستجابة للمخاطر.

سنعالج في هذا البند مدى الاستجابة للمخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (13): الاستجابة للمخاطر.

الرقم	الفقرة العبارات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%
1	يتم إجراء مفاضلة بين الخطر والعائد دوريا.	17	54.84%	14	45.16%
2	تقوم الإدارة بالاختبار بين عدة سياسات مقترحة للسيطرة على الخطر.	28	90.32%	3	9.68%
3	يتم قبول الخطر عندما تكون العلاقة بين الخطر والعائد مقبولة.	18	58.06%	13	41.94%
4	يتم وضع أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على المخاطر.	29	93.55%	2	6.45%
5	يتم قبول الخطر مع اتخاذ بعض الإجراءات كتحويل هذا الخطر للآخرين.	12	38.71%	19	61.29%
النسبة المئوية الإجمالية للاستجابة للمخاطر		67.10%		32.90%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (2).

تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق ما إذا كان يتم إجراء مفاضلة بين الخطر والعائد دوريا فإن نسبة 54.84% أجابوا بنعم ونسبة 45.16% أجابوا ب لا.
- كما نلاحظ أن نسبة 90.32% ترى أن الإدارة تقوم بالاختيار بين عدة سياسات مقترحة للسيطرة على الخطر ونسبة 9.67% ترى أن الإدارة لا تقوم بالاختيار بين عدة سياسات مقترحة للسيطرة على الخطر.
- فيما يخص ما إذا كان يتم قبول الخطر عندما تكون العلاقة بين الخطر والعائد مقبولة فإن 58.06% أجابوا بنعم و41.94% أجابوا ب لا.
- ونلاحظ أن نسبة 93.55% ترى أنه يتم وضع أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على المخاطر ونسبة 6.45% ترى أنه لا يتم وضع أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على المخاطر.

– فيما يخص ما إذا كان يتم قبول الخطر مع اتخاذ بعض الإجراءات كتحويل هذا الخطر للآخرين فإن 38.71% أجابوا بنعم و61.29% أجابوا ب لا.

نجد من خلال تحليل الجدول أعلاه أن النسبة المئوية الإجمالية للاستجابة للمخاطر لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق 67.10% من منظور إجابات موظفيها، في حين أن نسبة 32.90% ترى أن مؤسسة النجارة الكبرى للشرق لا تستجيب للمخاطر، إلا أن غالبية موظفي المؤسسة يرون أن المؤسسة تستجيب للمخاطر عن طريق الاختيار بين عدة سياسات مقترحة دوريا للسيطرة على الخطر كما يتم قبول الخطر عندما تكون العلاقة بين الخطر والعائد مقبولة.

#### سادسا: أنشطة الرقابة.

سنعالج في هذا البند مدى تحديد أنشطة الرقابة للسيطرة على المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (14): أنشطة الرقابة.

الرقم	الفقرة العبارات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%
1	يتم تطبيق أنشطة الرقابة على مستوى المنظمة ككل .	26	83.87%	5	16.13%
2	تتضمن الأنشطة الرقابية في المؤسسة ما يلي: - المشاهدة، - المقابلة - الفحص المستندي	26	83.87%	5	16.13%
3	تتم الرقابة الداخلية على أنشطة المؤسسة دوريا.	27	87.10%	4	12.90%
4	يتم استخدام أنشطة الرقابة من أجل الاستجابة للمخاطر.	28	90.32%	3	9.68%
5	يتم ضمان مراجعة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.	27	87.10%	4	12.90%
6	تتم مقارنة أداء الشركة مع غيرها أو المقارنة التاريخية لأداء الشركة دوريا.	26	83.87%	5	16.13%

7	توجد خلية للتدقيق والمراجعة الداخلية في المؤسسة.	21	%67.74	10	%32.26
8	يقوم المدقق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته في السيطرة على مخاطر المؤسسة.	23	%74.19	8	%25.81
النسبة الإجمالية لتحديد أنشطة الرقابة		%82.26		%17.74	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (2).

#### تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق ما إذا كان يتم تطبيق أنشطة الرقابة على مستوى المنظمة ككل فإن نسبة 83.87% أجابوا بنعم و16.13% أجابوا ب لا.
  - نلاحظ أن نسبة 83.87% ترى أن الأنشطة الرقابية في المؤسسة تتضمن المشاهدة، المقابلة والفحص المستندي ونسبة 16.13% ترى عكس ذلك.
  - فيما يخص ما إذا كانت تتم الرقابة الداخلية على أنشطة المؤسسة دورياً فإن نسبة 87.10% أجابوا بنعم و12.90% أجابوا ب لا.
  - كذلك فيما يخص ما إذا كان يتم استخدام أنشطة الرقابة من أجل الاستجابة للمخاطر فإن نسبة 90.32% أجابوا بنعم و9.68% أجابوا ب لا.
  - نلاحظ أن نسبة 87.10% ترى أنه يتم ضمان مراجعة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في حين أن نسبة 12.90% ترى عكس ذلك.
  - فيما يخص ما إذا كانت تتم مقارنة أداء الشركة مع غيرها أو المقارنة التاريخية لأداء الشركة دورياً فإن نسبة 83.87% أجابوا بنعم و16.13% أجابوا ب لا.
  - نلاحظ أن نسبة 67.74% ترى أنه توجد خلية للتدقيق والمراجعة الداخلية في المؤسسة في حين أن نسبة 32.26% ترى أنه لا توجد خلية للتدقيق والمراجعة الداخلية في المؤسسة.
  - فيما يخص ما إذا كان المدقق الداخلي يقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته في السيطرة على مخاطر المؤسسة.
- نجد من خلال تحليل الجدول أعلاه أن النسبة المئوية الإجمالية لتطبيق أنشطة الرقابة في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق تقدر ب 82.26% من منظور إجابات موظفيها، بحيث يرون أن إدارة المؤسسة تشرف على مجموعة من

## الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة التجارة الكبرى للشرق

الأنشطة الرقابية الضرورية للسيطرة على المخاطر الهامة، وذلك من خلال عدة طرق مثل المشاهدة والمقابلة والفحص المستندي، كما أن المدقق الداخلي للمؤسسة يلعب دورا فعالا في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته في السيطرة على المخاطر، من خلال برنامج دوري للتدقيق الداخلي لكل أقسام المؤسسة.

### سابعاً: نظام المعلومات والاتصال.

سنعالج في هذا البند مدى توفير نظام للمعلومات و الاتصال في مؤسسة التجارة الكبرى للشرق، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

### الجدول رقم (15) : نظام المعلومات والاتصال.

الرقم	الفقرة العبارات	نعم		لا	
		النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار
1	يتم تزويد الأفراد بالمعلومات الملائمة من أجل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها.	87.10%	27	12.90%	4
2	توجد مصداقية للإدارة بشأن تطبيق مهامها القانونية الموكلة لها.	90.32%	28	9.68%	3
3	علم ودراية العاملين بكل المعلومات حول المخاطر التي يمكن أن تواجههم.	90.32%	28	9.68%	3
4	يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن المراجع الداخلي.	67.74%	21	32.26%	10
5	يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن إدارة المؤسسة.	54.84%	17	45.16%	14
6	توفير قنوات اتصال تمكن العاملين من تلقي المعلومات في الوقت المناسب.	87.10%	27	12.90%	4
7	يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بالشكل والإطار الزمني الذي يسمح للعاملين والإدارة الاستجابة لها في الوقت المناسب.	80.65%	25	19.35%	6
النسبة الإجمالية لتوفير نظام المعلومات والاتصال		79.72%		20.28%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (2).

تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق ما إذا كان يتم تزويد الأفراد بالمعلومات الملائمة من أجل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها فإن نسبة 87.10% أجابوا بنعم و12.90% أجابوا ب لا.
  - ونلاحظ أن نسبة 90.32% ترى بأنه توجد مصداقية للإدارة بشأن تطبيق مهامها القانونية الموكلة لها ونسبة 9.68% ترى عكس ذلك.
  - فيما يخص علم ودراية العاملين بكل المعلومات حول المخاطر التي يمكن أن تواجههم فإن نسبة 90.32% أجابوا بنعم و9.68% أجابوا ب لا.
  - نلاحظ أن نسبة 67.74% ترى أنه يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن المراجع الداخلي و32.26% ترى انه لا يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن المراجع الداخلي.
  - ونلاحظ أن نسبة 54.84% ترى أنه يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن إدارة المؤسسة و45.16% ترى عكس ذلك.
  - أما فيما يخص توفير قنوات اتصال تمكن العاملين من تلقي المعلومات في الوقت المناسب فإن نسبة 87.10% أجابوا بنعم و12.90% أجابوا ب لا.
  - نلاحظ أن نسبة 80.65% ترى أنه يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بالشكل والإطار الزمني الذي يسمح للعاملين والإدارة الاستجابة لها في الوقت المناسب و19.35% ترى عكس ذلك.
- نجد من خلال تحليل الجدول أعلاه أن النسبة المئوية الإجمالية لتوفر نظام المعلومات والاتصال في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق تقدر ب 79.72% من منظور إجابات موظفيها، فمؤسسة النجارة الكبرى للشرق تقوم بتوفير نظام المعلومات والاتصال لكن في حدود إمكانياتها المتاحة، بحيث تزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لتقدير المخاطر وإدارتها، كما توفر قنوات اتصال تمكن الموظفين من تلقي الأوامر و القرارات الإدارية في الوقت المناسب، كما لوحظ أن الموظفين على دراية كافية بكل المعلومات حول المخاطر التي يمكن أن تواجههم، إلا أن المؤسسة تسعى جاهدة لتطوير قنوات الاتصال لديها بمحاولة مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ثامنا: المتابعة.

سنعالج في هذا البند مدى متابعة إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (16): المتابعة.

الرقم	الفقرة العبارات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المتوية %	التكرار	النسبة المتوية %
1	تتم متابعة هيكل إدارة المخاطر ومكوناته من خلال متابعة الأنشطة اليومية والتقييم المفصل للأداء.	25	%80.65	6	%19.35
2	يتم القيام بالمتابعة اليومية والمستمرة ضمن المسار الطبيعي لوقوع الأحداث والعمليات.	27	%87.10	4	%12.90
3	اعتماد إدارة المخاطر على تقارير متابعة دورية.	23	%74.19	8	%25.81
4	يتم تعديل طرق التقييم بشكل متوافق مع مستوى المخاطر .	24	%77.42	7	%22.58
5	يتم تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة من خلال وظيفة المراجعة الداخلية.	21	%67.74	10	%32.26
6	يتميز نظام إدارة المخاطر بالفعالية.	26	%83.87	5	%16.13
7	بفضل نظام إدارة المخاطر الفعال تتم السيطرة دوريا بشكل معتبر على مخاطر المؤسسة.	26	%83.87	5	%16.13
النسبة الإجمالية للمتابعة		%79.26		%20.74	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (2).

#### تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق بمتابعة هيكل إدارة المخاطر ومكوناته من خلال متابعة الأنشطة اليومية والتقييم المفصل للأداء فإن نسبة 80.65% أجابوا بنعم و19.35% أجابوا ب لا.
- نلاحظ أن نسبة 87.10% ترى أنه يتم القيام بالمتابعة اليومية والمستمرة ضمن المسار الطبيعي لوقوع الأحداث والعمليات و12.90% ترى عكس ذلك.

- فيما يخص ما إذا كانت إدارة المخاطر تعتمد على تقارير متابعة دورية فإن نسبة 74.19% أجابوا بنعم و25.81% أجابوا ب لا .
  - نلاحظ أن نسبة 77.42% ترى أنه يتم تعديل طرق التقييم بشكل متوافق مع مستوى المخاطر و22.58% ترى عكس ذلك.
  - ونلاحظ أن نسبة 67.74% ترى أنه يتم تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة من خلال وظيفة المراجعة الداخلية في حين أن 32.26% ترى عكس ذلك.
  - فيما يخص ما إذا كان نظام إدارة المخاطر يتميز بالفعالية فإن 83.87% أجابوا بنعم و16.13% أجابوا ب لا.
  - أما فيما يخص ما إذا كان بفضل إدارة المخاطر الفعال تتم السيطرة دوريا بشكل معتبر على مخاطر المؤسسة فإن 83.87% أجابوا بنعم و16.13% أجابوا ب لا.
- نجد من خلال تحليل الجدول أعلاه أن النسبة المتوقعة الإجمالية لتطبيق متابعة إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق تقدر ب 79.26% من منظور موظفيها، ويقوم بهذه العملية المراجع الداخلي أو المدقق الداخلي للمؤسسة، وهو يعمل إلى جانب مدير المؤسسة و تكمن وظائفه الأساسية في تقييم نظام الرقابة الداخلية الذي تحدده إدارة المؤسسة، و متابعة أنشطة الرقابة بمختلف الأقسام و الهياكل الإدارية، كما يقوم المدقق الداخلي بتقييم و متابعة هيكل إدارة المخاطر ومدى التحكم في مخاطر المؤسسة من فترة لأخرى، ويعد برنامجا مفصلا للمراجعة و التقييم ينتهي بإعداد تقرير نهائي تحتفظ به المؤسسة دوريا.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة.

تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كمايلي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحليل البيئة الداخلية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد الأهداف في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق.  
الفرضية الفرعية الرابعة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تقييم المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق.  
الفرضية الفرعية الخامسة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على الاستجابة للمخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية السادسة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق الأنشطة الرقابية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرضية الفرعية السابعة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على توفير نظام للمعلومات والاتصال في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق.

الفرضية الفرعية الثامنة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على متابعة هيكل إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف سيمرنوف.

قبل تحديد نوعية الاختبار اللازم للفرضيات لابد من معرفة توزيع بيانات الدراسة إذا ما كان يتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ولمعرفة ذلك قمنا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ، وبما أن عينة الدراسة تحتوي على 31 مفردة أي أكبر من 30 ، فقد قمنا باختبار التوزيع الطبيعي " كولجروف سيمرنوف "، فكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي كولمغروف سيمرنوف.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
x1	,229	30	,000	,901	30	,009
x2	,243	30	,000	,825	30	,000
x3	,284	30	,000	,720	30	,000
x4	,180	30	,014	,877	30	,002
x5	,230	30	,000	,899	30	,008
x6	,281	30	,000	,728	30	,000
x7	,240	30	,000	,776	30	,000
x8	,348	30	,000	,678	30	,000
y	,208	30	,002	,781	30	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات SPSSV26- أنظر الملحق رقم () .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوي sig أقل من 0.05 بالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومادام التوزيع غير طبيعي سنستخدم الاختبارات الغير معلمية، Nonparametric tests، وقد تم اختيار " اختبار ثنائي الحد، Binomial test" كاختبار غير معلمي مناسب لنوعية الإجابات التي تم الاعتماد عليها في تصميم أداة الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، تم تطبيق تطبيق اختبار ثنائي الحد Binomiale test باستخدام برنامج Spss الإحصائي، بحيث و من خلاله يمكننا اختبار مدى اختلاف البيانات الخاصة بالاستبيان والتي أعطي لها متغيرين وهميين (0,1) عن متوسط افتراضي يساوي 0,5، حيث يرمز 1 للإجابات "بنعم"، ويرمز الصفر للإجابات "لا"، فكانت نتائج الاختبار كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحليل البيئة الداخلية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (18) : اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Inter E analy	Group 1	1,0	119	,77	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	36	,23		
	Total		155	1,00		

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تحليل البيئة الداخلية بما نسبته 77 % وذلك بعدد مشاهدات بلغ 119 مشاهدة من أصل 155 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 23% بعدد مشاهدات بلغ 36 مشاهدة من أصل 155 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة المدروسة أكثر من نسبة عدم تحليلها، والقيمة المعنوية (SIG) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبولاً للفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحليل البيئة الداخلية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد أهداف المؤسسة في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق خلال الفترة 2021م-2022م ، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (19) : اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Binomial Test					
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Obj C	Group 1	1,0	159	,85	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	27	,15	
	Total		186	1,00	

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تحديد الأهداف بما نسبته 85 % وذلك بعدد مشاهدات بلغ 159 مشاهدة من أصل 186 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 15% بعدد مشاهدات بلغ 27 مشاهدة من أصل 186 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة تحديد الأهداف في المؤسسة المدروسة أكثر من نسبة عدم تحليلها، والقيمة المعنوية (SIG) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبولاً للفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد الأهداف في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (20) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Binomial Test						
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)	
Ri	Group 1	34	,18	,50	,000 <sup>a</sup>	
	Group 2	152	,82			
	Total	186	1,00			

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تحديد المخاطر بما نسبته 82 % وذلك بعدد مشاهدات بلغ 152 مشاهدة من أصل 186 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 18% بعدد مشاهدات بلغ 34 مشاهدة من أصل 186 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة تحديد المخاطر في المؤسسة المدروسة أكثر من نسبة عدم تحديدها، والقيمة المعنوية (SIG) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبولاً للفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحديد المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تقييم المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (21) : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Binomial Test						
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)	
R analy	Group 1	,0	59	,27	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	158	,73		
	Total		217	1,00		

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تقييم المخاطر بما نسبته 73 % وذلك بعدد مشاهدات بلغ 158 مشاهدة من أصل 217 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 27% بعدد مشاهدات بلغ 59 مشاهدة من أصل 217 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة تقييم المخاطر في المؤسسة المدروسة أكثر من نسبة عدم تقييمها، والقيمة المعنوية ( SIG ) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبولا للفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تقييم المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على الاستجابة

للمخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (22) : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

Binomial Test						
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)	
R ass	Group 1	,0	51	,33	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	104	,67		
	Total		155	1,00		

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم

(02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تقييم المخاطر بما نسبته 67 % وذلك بعدد مشاهدات بلغ 104 مشاهدة من أصل 155 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 33% بعدد مشاهدات بلغ 51 مشاهدة من أصل 155 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة الاستجابة للمخاطر في المؤسسة المدروسة أكثر من نسبة عدم الاستجابة ، والقيمة المعنوية (SIG) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبولاً للفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على الاستجابة للمخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق.

سادسا: إختبار الفرضية الفرعية السادسة

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق الأنشطة الرقابية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (23) : اختبار الفرضية الفرعية السادسة.

Binomial Test						
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)	
CA	Group 1	,0	44	,18	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	204	,82		
	Total		248	1,00		

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تطبيق الأنشطة الرقابية بما نسبته 82 % وذلك بعدد مشاهدات بلغ 204 مشاهدة من أصل 248 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 18% بعدد مشاهدات بلغ 44 مشاهدة من أصل 248 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة تطبيق الأنشطة الرقابية في المؤسسة المدروسة أكثر من نسبة

عدم التطبيق، والقيمة المعنوية ( SIG ) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ،  
وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق الأنشطة الرقابية في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة.

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على توفير نظام  
للمعلومات والاتصال في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (24) : اختبار الفرضية الفرعية السابعة.

Binomial Test					
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Clsys	Group 1	,0	44	,20	,50
	Group 2	1,0	173	,80	
	Total		217	1,00	

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تطبيق الأنشطة الرقابية بما نسبته 80 % وذلك  
بعدد مشاهدات بلغ 173 مشاهدة من أصل 217 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 20% بعدد  
مشاهدات بلغ 44 مشاهدة من أصل 217 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع  
المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية ( 0,000 ) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع  
المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة توفير نظام للمعلومات والاتصال في المؤسسة المدروسة أكثر  
من نسبة عدمها، والقيمة المعنوية ( SIG ) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ،  
وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على توفير نظام للمعلومات والاتصال في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق

ثامناً: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة.

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على المتابعة  
لهيكل إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (25) : اختبار الفرضية الفرعية الثامنة.

Binomial Test					
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Monit	Group 1	,0	45	,21	,50
	Group 2	1,0	172	,79	
	Total		217	1,00	

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة المدروسة تلتزم بمقاييس تطبيق المتابعة لهيكل إدارة مخاطرها بما نسبته 79 % وذلك بعدد مشاهدات بلغ 172 مشاهدة من أصل 217 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 21% بعدد مشاهدات بلغ 45 مشاهدة من أصل 217 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة المتابعة في المؤسسة المدروسة أكثر من نسبة عدمها ، والقيمة المعنوية (SIG) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على متابعة هيكل إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

كانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والمتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج

COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (26) : اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

Binomial Test						
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)	
COSO	Group 1	1,0	1241	,78	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	340	,22		
	Total		1581	1,00		

a. Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نموذج COSO يلعب دور في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق خلال الفترة 2021م-2022م بما نسبته 78 % وذلك بعدد مشاهدات إجمالي بلغ 1241 مشاهدة من أصل 1581 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 22% بعدد مشاهدات بلغ 340 مشاهدة من أصل 1581 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي، والقيمة المعنوية (SIG) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه:

توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

### خلاصة

تطرق هذا الجزء من الجانب التطبيقي إلى دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة النجارة الكبرى للشرق، وقد قمنا بالاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعه على عينة مكونة من 31 فرد، وقد توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وذلك من خلال تطبيق المؤسسة لكل مكونات هيكل إدارة المخاطر وفق نموذج COSO وهي: تحليل البيئة الداخلية ، تحديد الأهداف ، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، تطبيق الأنشطة الرقابية ، توفير نظام للمعلومات والاتصال ، متابعة هيكل إدارة المخاطر .

خاتمة

جاءت هذه الدراسة في إطارها النظري لتسليط الضوء على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر إدارة المخاطر أداة فعالة تضمن للمؤسسة السيطرة على المخاطر وبالتالي تجنب الأزمات، الأمر الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تضع إدارة المخاطر في مراتب الأولويات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويعتبر نموذج COSO إطارا مرجعيا يمكن الاعتماد عليه في تطبيق إدارة المخاطر، و يساهم هذا الإطار في تطوير وبلورة مفهوم إدارة المخاطر، من خلال تحديد مكونات هيكل إدارة المخاطر و الربط بينها وبين أهداف المؤسسة بمختلف أشكالها، وتبعاً لما تقدم في هذه الدراسة، يمكننا استخلاص عدد من النتائج في شأن أهم القضايا المثارة بالدراسة، وكذا تقديم بعض الاقتراحات العامة، وذلك كما يلي:

#### أولاً: نتائج الدراسة

- ينتج الخطر أساساً من حالة عدم التأكد والتي تجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
- يكمن دور إدارة المخاطر في التقليل من عنصر المفاجئة، بدلا من ردة الفعل الغير مدروسة من طرف المؤسسة.
- إدارة المخاطر هي منهج عملي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشفها وتحديد طبيعتها ونوعها وآليات التعامل معها.
- وفقا لإصدارات نموذج COSO، إدارة المخاطر الفعالة تساعد المنشأة على تحسين قرارات التفاعل مع المخاطر من خلال الإدراك السريع للأحداث التي تتعرض لها المنشأة، سواء كانت فرص تستغلها أو مخاطر تتصدى لها.
- يتكون هيكل إدارة المخاطر وفق نموذج COSO من ثمانية مكونات مرتبة كمايلي: تحليل البيئة الداخلية ، تحديد الأهداف، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، تطبيق الأنشطة الرقابية ، توفير نظام للمعلومات والاتصال ، متابعة هيكل إدارة المخاطر ، ويربط نموذج COSO بين هذه المكونات و أهداف المؤسسة على إعتبار أن تطبيقها يضمن تحقيق الأهداف والسيطرة على المخاطر.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور نموذج COSO في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة التجارة الكبرى للشرق ، وذلك من خلال تطبيق المؤسسة المدروسة لكل مكونات هيكل إدارة المخاطر وفق هذا النموذج.

#### ثانياً: اقتراحات الدراسة

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاهتمام بتحليل وتقييم المخاطر التي تشكل تهديدا أمام تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تحسين فعالية المراجعة الداخلية من أجل زيادة قدرتها على تقييم فعالية إدارة المخاطر وتحسينها.

- ضرورة ملائمة إجراءات إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية والعمل به ضمن المكونات الثمانية التي اقترحتها لجنة COSO.
- ضرورة وجود قسم لإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تكون مبنية على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
- ضرورة تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر من خلال بنائها على قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد على مختلف نظم المعلومات المتطورة.
- ضرورة عمل دورات تدريبية للموظفين حول إدارة المخاطر ونشر ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات.
- ضرورة تدريب موظفي المؤسسات على تطبيق نموذج COSO في إدارة المخاطر.

### ثالثا: آفاق الدراسة

- في الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر في الشركات الاقتصادية واسع ويحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية من أجل إثراء أكثر للموضوع وفتح آفاق لدراسة مواضيع أخرى مثل مايلي:
- دور ومكانة إدارة المخاطر في الحد من الفساد المالي و الإداري.
  - مدى فاعلية تطبيق إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

1. أبو بكر عيد أحمد، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2020.
2. أحمد الأفندي محمد، مقدمة في اقتصاد الوقف الإسلامي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2021.
3. بن عزوز بن علي وآخرون، إدارة المخاطر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
4. جبر محمد هشام، إدارة الخطر والتأمين، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، فلسطين، 2012.
5. سيف النصر سيد شوقي، الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط3، 1999.
6. نالو محمد عادل، إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق، دار سورية الفتاة، الجمهورية العربية السورية، ط1، 2022.

### ثانياً: المجلات

1. بن علي بن تركي الجعلود سعد، فقه المخاطرة المالية بين التمويل الإسلامي والتمويل الغربي، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، لبنان، المجلد 34، العدد 5، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2018.
2. بوسكار ربيعة، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2018.
3. بلوناس عبد الله، أسماء كرعني، المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال، مجلة العولمة للأداء الاقتصادي، العدد الأول، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، جوان 2018.
4. عبد الباقي محمد سعد أدبية، أثر الرقابة الداخلية وفق نظام COSO في جودة التقارير المالية بالمصارف السودانية، مجلة الدراسات العليا، المجلد 15، العدد 3، جامعة النيلين، السودان، 2020.

5. عبد اللوي يحيى، محمد الهادي ضيف الله، فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق إطار COSO في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 09، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2009.

6. محمد أحمد نجا، نموذج لقياس العلاقة بين المخاطر والعائد في المؤسسات المالية لتطبيق على البنوك اليمنية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 17، جامعة صنعاء، الجمهورية العربية اليمنية، ديسمبر 2017.

### ثالثا: الرسائل الجامعية

1. إبراهيم لظن هيا مروان، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، أطروحة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

2. بومازونة أمينة، طيبة وئام، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، 2020/2019.

3. حاج دحو عامر، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار الجزائر، 2017/2018.

4. خليل سلمان بشير محمد، العلاقة بين تطبيق إطار COSO على سياسة منح التسهيلات، أطروحة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020.

5. عقون حكيم، إدارة مخاطر شركات التأمين دراسة حالة الشركة الجزائري للتأمينات CAAT أم البواقي - 01460-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014/2013.

6. فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية محاسبة و التسويق في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، 2014.

### رابعا: المواقع الإلكترونية

<https://ar.warbletoncouncil.org/informe-coso-15735>

الملاحق

الملحق رقم (1):

الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي <http://www.cuniv-eltaref.edu.dz/>  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Taref-  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

## إستبيان بعنوان:

### دور نموذج COSO في تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات \_ دراسة حالة مؤسسة النجارة الكبرى للشرق -

تحية طيبة ، أخي العامل، أختي العاملة في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف- حول دور نموذج COSO في تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات، ونظراً لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الحالة ، أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة و نحن على ثقة من أن إجابتكم ستكون بدقة وموضوعية بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

أ.فداوي أمينة

من إعداد الطلبة:

خضراوي وئام

خضر شيماء

السنة الجامعية: 2022/2021

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 30  بين 30-40  أكثر من 40

الحالة المهنية:  مدير تنفيذي  عامل بالمؤسسة

الأقدمية:  1-5 سنوات  6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي:  دون بكالوريا  بكالوريا  شهادة جامعية

## المحور الثاني: مدى تطبيق نموذج COSO في إدارة مخاطر مؤسسة النجارة الكبرى للشرق

### أولا: تحليل البيئة الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	لا
1	يتم احتواء الأحداث المحتملة الغير مرغوب فيها دوريا.		
2	تتم المفاضلة بين الخطر والعائد لكل البدائل الاستراتيجية المتاحة.		
3	يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة دوريا.		
4	يتم تحديد نقاط قوة المؤسسة دوريا.		
5	يتم تحديد نقاط ضعف المؤسسة دوريا.		

### ثانيا: وضع الأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	لا
1	يتم تحديد الأهداف بدقة دوريا.		
2	يتم تحديد الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق الأهداف.		
3	تكون الأهداف المحددة مجدولة زمنيا.		
4	تكون الأهداف المحددة واضحة لعمال المؤسسة.		
5	يتم دراسة مدى ملائمة الأهداف مع إمكانيات المؤسسة		
6	يتم وضع خطة عمل واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.		

### ثالثا: تحديد المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	لا
1	يتم تحديد جميع الأحداث الهامة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحدث وتؤثر سلبيا على تحقيق الوحدة لأهدافها.		
2	يتم الربط بين الأنواع المختلفة من المعلومات التي وصلت لعلم الإدارة بالظروف المتعلقة بالبيئة الحالية والمستقبلية المحيطة بها.		
3	في حالة الأنشطة الجديدة يتم استخدام تقنيات مثل العصف الذهني، الشبكات العصبية للتعرف على المخاطر المحتملة.		
4	تقوم المؤسسة بدورات تحسسية وتوعوية للمخاطر المحتمل وقوعها.		
5	وضع الآليات المتعلقة بتحديد المخاطر المتأتية من مصادر داخلية أو خارجية.		
6	يتم تحديد المخاطر الرئيسية لكل هدف رئيسي.		

### رابعا: تقييم المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	لا
1	يتم تقييم الخطر دوريا.		
2	يتم تحديد السبب الأساسي لكل خطر.		
3	يتم التعبير عن المخاطر المحتملة من خلال متغيرات مستمرة.		
4	يتم المفاضلة بين الدقة في القياس مع القدرة على تفهم هذه المخاطر.		
5	يتم تقدير المخاطر بالمزج بين الأساليب الكمية والوصفية للقياس.		
6	وجود دائرة خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.		
7	يتم تقييم المخاطر من خلال تكرار حدوثها دوريا ودرجة خطورتها.		

### خامسا: الاستجابة للمخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	لا
1	يتم اجراء مفاضلة بين الخطر والعائد دوريا.		
2	تقوم الإدارة بالاختيار بين عدة سياسات مقترحة للسيطرة على الخطر.		
3	يتم قبول الخطر عندما تكون العلاقة بين الخطر والقائد مقبولة.		
4	يتم وضع أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على المخاطر		

		5	يتم قبول الخطر مع اتخاذ بعض الإجراءات حيث يمكن تحويل هذه المخاطر للآخرين.
--	--	---	---

#### سادسا: أنشطة الرقابة

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	لا
1	يتم تطبيق أنشطة الرقابة على مستوى المنظمة ككل.		
2	تتضمن الأنشطة الرقابية في المؤسسة ما يلي: - المشاهدة. - المقابلة. - الفحص المستندي.		
3	تتم الرقابة الداخلية على أنشطة المؤسسة دوريا.		
4	يتم استخدام أنشطة الرقابة من أجل الاستجابة للمخاطر.		
5	يتم ضمان مراجعة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.		
6	تتم مقارنة أداء الشركة مع غيرها أو المقارنة التاريخية لأداء الشركة دوريا.		
7	توجد خلية للتدقيق أو المراجعة الداخلية في المؤسسة.		
8	يقوم المدقق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته في السيطرة على مخاطر المؤسسة.		

#### سابعا: المعلومات والاتصال.

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	لا
1	يتم تزويد الأفراد للمعلومات الملائمة من أجل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها.		
2	توجد مصداقية للإدارة بشأن تطبيق مهامها القانونية الموكلة لها.		
3	علم ودراية العاملين بكل المعلومات حول المخاطر التي يمكن أن تواجههم.		
4	يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن المراجع الداخلية.		
5	يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن إدارة المؤسسة		
6	توفير قنوات اتصال تمكن العاملين من تلقي المعلومات في الوقت المناسب.		
7	يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بالشكل والإطار الزمني الذي يسمح للعاملين والإدارة الاستجابة لها في الوقت المناسب.		

ثامنا: المتابعة

لا	نعم	الفقرة	رقم الفقرة
		تتم متابعة هيكل إدارة المخاطر ومكوناته من خلال متابعة الأنشطة اليومية والتقييم المفصل للأداء.	1
		يتم القيام بالمتابعة اليومية والمستمرة ضمن المسار الطبيعي لوقوع الأحداث والعمليات	2
		اعتماد إدارة المخاطر على تقارير متابعة يومية.	3
		يتم تعديل التقييم بشكل متوافق مع مستوى الخطر.	4
		يتم تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة من خلال وظيفة المراجعة الداخلية.	5
		يتميز نظام إدارة المخاطر بالفعالية	6
		بفضل نظام إدارة المخاطر الفعال تتم السيطرة دوريا بشكل معتبر على مخاطر المؤسسة.	7

الملحق رقم (2):

مخرجات برنامج

**SPSS**

أ- تحليل البيانات الشخصية:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	77,4	77,4	77,4
	انثى	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	8	25,8	25,8	25,8
	بين 30 - 40	16	51,6	51,6	77,4
	أكثر من 40	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الحالة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذي مدير تنفي	4	12,9	12,9	12,9
	عامل بالمؤسسة	27	87,1	87,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 1-5	8	25,8	25,8	25,8
	سنوات 6-10	13	41,9	41,9	67,7
	أكثر من 10 سنوات	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون بكالوريا	10	32,3	32,3	32,3
	بكالوريا	7	22,6	22,6	54,8
	دبلوم عالي	14	45,2	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ب - التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة المدروسة:

يتم إحتواء الأحداث المحتملة الغير مرغوب فيها دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	19,4	19,4	19,4
	نعم	25	80,6	80,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتم المفاضلة بين الخطر والعائد لكل البدائل الاستراتيجية المتاحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	12	38,7	38,7	38,7
	نعم	18	58,1	58,1	96,8
	2,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	12,9	12,9	12,9
	نعم	27	87,1	87,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تحديد نقاط قوة المؤسسة دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	22,6	22,6	22,6
	نعم	24	77,4	77,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تحديد نقاط ضعف المؤسسة دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	29,0	29,0	29,0
	نعم	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تحديد الأهداف بدقة دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	12	38,7	38,7	38,7
	نعم	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تحديد الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9,7	9,7	9,7
	نعم	27	87,1	87,1	96,8
	2,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تكون الأهداف المحددة مجدولة زمنيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9,7	9,7	9,7
	نعم	27	87,1	87,1	96,8
	2,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تكون الأهداف المحددة واضحة لعمال المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	25,8	25,8	25,8
	نعم	22	71,0	71,0	96,8
	2,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم دراسة مدى ملاءمة الأهداف مع امكانيات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	6,5	6,5	6,5
	نعم	28	90,3	90,3	96,8
	2,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم وضع خطة عمل واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	6,5	6,5	6,5
	نعم	28	90,3	90,3	96,8

2,00	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

يتم تحديد جميع الأحداث الهامة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق الوحدة لأهدافها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

يتم الربط بين الأنواع المختلفة من المعلومات التي وصلت لعلم الإدارة بالظروف المتعلقة بالبيئة المحيطة بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	6,5	6,5	6,5
	نعم	29	93,5	93,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

في حالة الأنشطة الجديدة يتم استخدام تقنيات مثل العصف الذهني، الشبكات العصبية للتعرف على المخاطر المحتملة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	51,6	51,6	51,6
	نعم	15	48,4	48,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بدورات تحسيسية وتوعوية للمخاطر المحتمل وقوعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

وضع الآليات المتعلقة بتحديد المخاطر المتأتية من مصادر داخلية أو خارجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9,7	9,7	9,7
	نعم	28	90,3	90,3	100,0
Total		31	100,0	100,0	

يتم تحديد المخاطر الرئيسية لكل هدف رئيسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تقييم المخاطر دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	25,8	25,8	25,8
	نعم	23	74,2	74,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تحديد السبب الأساسي لكل خطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	12,9	12,9	12,9
	نعم	27	87,1	87,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم التعبير عن خسائر المخاطر المحتملة من خلال متغيرات مستمرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	11	35,5	35,5	35,5
	نعم	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم المفاضلة بين الدقة في القياس مع القدرة على فهم المخاطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	45,2	45,2	45,2
	نعم	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تقدير المخاطر بالمزج بين الأساليب الكمية والوصفية للقياس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	لا	10	32,3	32,3	32,3
	نعم	21	67,7	67,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

وجود دائرة خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	25,8	25,8	25,8
	نعم	23	74,2	74,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تقييم المخاطر من خلال تكرار حدوثها دوريا ودرجة خطورتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم إجراء مفاضلة بين الخطر والعائد دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	45,2	45,2	45,2
	نعم	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بالاختيار بين عدة سياسات مقترحة للسيطرة على الخطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	12,9	12,9	12,9
	نعم	27	87,1	87,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم قبول الخطر عندما تكون العلاقة بين الخطر والعائد مقبولة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	12	38,7	38,7	38,7
	نعم	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم وضع أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على المخاطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	3,2	3,2	3,2
	نعم	30	96,8	96,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم قبول الخطر مع اتخاذ بعض الإجراءات كتحويل هذا الخطر للآخرين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	51,6	51,6	51,6
	نعم	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تطبيق أنشطة الرقابة على مستوى المنظمة ككل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتضمن الانشطة الرقابية في المؤسسة مايلي: المشاهدة، المقابلة، الفحص المستندي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتم الرقابة الداخلية على أنشطة المؤسسة دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	12,9	12,9	12,9
	نعم	27	87,1	87,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم استخدام أنشطة الرقابة من أجل الاستجابة للمخاطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9,7	9,7	9,7
	نعم	28	90,3	90,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم ضمان مراجعة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	12,9	12,9	12,9
	نعم	27	87,1	87,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتم مقارنة أداء الشركة مع غيرها او المقارنة التاريخية لأداء الشركة دوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

توجد خلية للتدقيق والمراجعة الداخلية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	25,8	25,8	25,8
	نعم	23	74,2	74,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقوم المدقق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته في السيطرة على مخاطر المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	22,6	23,3	23,3
	نعم	23	74,2	76,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,2		
Total		31	100,0		

يتم تزويد الأفراد بالمعلومات الملائمة من أجل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0

Total	31	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

توجد مصداقية للإدارة بشأن تطبيق مهامها القانونية الموكلة لها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9,7	9,7	9,7
	نعم	28	90,3	90,3	100,0
Total		31	100,0	100,0	

علم ودراية العاملين بكل المعلومات حول المخاطر التي يمكن ان تواجههم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	12,9	12,9	12,9
	نعم	27	87,1	87,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن المراجع الداخلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	29,0	29,0	29,0
	نعم	22	71,0	71,0	100,0
Total		31	100,0	100,0	

يتم الإفصاح عن التقارير الصادرة عن إدارة المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	15	48,4	48,4	48,4
	نعم	16	51,6	51,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

توفير قنوات اتصال تمكن العاملين من تلقي المعلومات في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بالشكل والإطار الزمني الذي يسمح للعاملين والإدارة  
الاستجابة لها في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	لا	6	19,4	19,4	19,4
	نعم	25	80,6	80,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتم متابعة هيكل ادارة المخاطر ومكوناته من خلال متابعة الأنشطة اليومية والتقييم المفصل للأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	19,4	19,4	19,4
	نعم	25	80,6	80,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم القيام بالمتابعة اليومية والمستمرة ضمن المسار التطبيقي لوقوع الأحداث والعمليات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9,7	9,7	9,7
	نعم	28	90,3	90,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

اعتماد ادارة المخاطر على تقارير المتابعة دورية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	22,6	22,6	22,6
	نعم	24	77,4	77,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تعديل طرق التقييم بشكل متوافق مع مستوى المخاطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	10	32,3	32,3	32,3
	نعم	21	67,7	67,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة من خلال وظيفة المراجعة الداخلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	29,0	29,0	29,0
	نعم	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

بفضل نظام ادارة المخاطر الفعال تتم السيطرة دوريا بشكل معتبر على مخاطر المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ج - إختبار التوزيع الطبيعي:

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
x1	,229	30	,000	,901	30	,009
x2	,243	30	,000	,825	30	,000
x3	,284	30	,000	,720	30	,000
x4	,180	30	,014	,877	30	,002
x5	,230	30	,000	,899	30	,008
x6	,281	30	,000	,728	30	,000
x7	,240	30	,000	,776	30	,000
x8	,348	30	,000	,678	30	,000
y	,208	30	,002	,781	30	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

د - معاملات الارتباط:

### Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	y
x1	Corrélation de Pearson	1	,064	,119	,135	,331	-,003	,277	,119	,317
	Sig. (bilatérale)		,734	,523	,470	,069	,987	,132	,523	,088
	N	31	31	31	31	31	30	31	31	30
x2	Corrélation de Pearson	,064	1	,479**	,413*	,338	,360	,387*	,480**	,614**
	Sig. (bilatérale)	,734		,006	,021	,063	,051	,031	,006	,000
	N	31	31	31	31	31	30	31	31	30
x3	Corrélation de Pearson	,119	,479**	1	,528**	,159	,800**	,749**	,721**	,866**
	Sig. (bilatérale)	,523	,006		,002	,393	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	30	31	31	30

x4	Corrélation de Pearson	,135	,413*	,528**	1	,464**	,566**	,609**	,473**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,470	,021	,002		,009	,001	,000	,007	,000
	N	31	31	31	31	31	30	31	31	30
x5	Corrélation de Pearson	,331	,338	,159	,464**	1	-,020	,224	,040	,382*
	Sig. (bilatérale)	,069	,063	,393	,009		,918	,226	,832	,037
	N	31	31	31	31	31	30	31	31	30
x6	Corrélation de Pearson	-,003	,360	,800**	,566**	-,020	1	,816**	,750**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,987	,051	,000	,001	,918		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x7	Corrélation de Pearson	,277	,387*	,749**	,609**	,224	,816**	1	,754**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,132	,031	,000	,000	,226	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	30	31	31	30
x8	Corrélation de Pearson	,119	,480**	,721**	,473**	,040	,750**	,754**	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,523	,006	,000	,007	,832	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	30	31	31	30
y	Corrélation de Pearson	,317	,614**	,866**	,765**	,382*	,822**	,897**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,088	,000	,000	,000	,037	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

هـ - معاملات ألفا كرونباخ:

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	76,5333	334,464	,254	,777
x2	75,1333	318,809	,566	,760
x3	75,5333	299,223	,842	,737
x4	75,2000	298,441	,719	,740
x5	76,8000	333,338	,330	,774
x6	73,7000	296,217	,786	,736

x7	74,8333	289,316	,875	,727
x8	74,7667	287,082	,787	,728
y	40,1667	86,971	1,000	,858

و -إختبار ثنائي الحد:

Your trial period for SPSS for Windows will expire in 14 days.

NPAR TEST  
 /BINOMIAL (.50)= x1  
 /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

[DataSet0]

**Binomial Test**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Inter E analy	Group 1	1,0	119	,77	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	36	,23		
	Total		155	1,00		

a. Based on Z Approximation.

NPAR TEST  
 /BINOMIAL (.50)= x2  
 /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

[DataSet0]

**Binomial Test**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Obj C	Group 1	1,0	159	,85	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	27	,15		
	Total		186	1,00		

a. Based on Z Approximation.

NPAR TEST  
 /BINOMIAL (.50)= x3  
 /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

[DataSet0]

### Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ri	Group 1	,0	34	,18	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	152	,82	
	Total	186	1,00	,50	

a. Based on Z Approximation.

```

NPAR TEST
  /BINOMIAL (.50) = x4
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

## NPar Tests

[DataSet0]

### Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
R analy	Group 1	,0	59	,27	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	158	,73	
	Total	217	1,00	,50	

a. Based on Z Approximation.

```

NPAR TEST
  /BINOMIAL (.50) = x5
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

## NPar Tests

[DataSet0]

### Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
R ass	Group 1	,0	51	,33	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	104	,67	
	Total	155	1,00	,50	

a. Based on Z Approximation.

```

NPAR TEST
  /BINOMIAL (.50) = x6
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

## NPar Tests

[DataSet0]

**Binomial Test**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
CA	Group 1	,0	44	,18	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	204	,82		
	Total		248	1,00		

a. Based on Z Approximation.

```

NPAR TEST
  /BINOMIAL (.50)= x7
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[DataSet0]

**Binomial Test**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Clsys	Group 1	,0	44	,20	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	173	,80		
	Total		217	1,00		

a. Based on Z Approximation.

```

NPAR TEST
  /BINOMIAL (.50)= x8
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[DataSet0]

**Binomial Test**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Monit	Group 1	,0	45	,21	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	172	,79		
	Total		217	1,00		

a. Based on Z Approximation.

```

NPAR TEST
  /BINOMIAL (.50)= x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[DataSet0]

**Binomial Test**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Inter E analy	Group 1	1,0	119	,77	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	36	,23		
	Total		155	1,00		
Obj C	Group 1	1,0	159	,85	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	27	,15		
	Total		186	1,00		
Ri	Group 1	,0	34	,18	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	152	,82		
	Total		186	1,00		
R analy	Group 1	,0	59	,27	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	158	,73		
	Total		217	1,00		
R ass	Group 1	,0	51	,33	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	104	,67		
	Total		155	1,00		
CA	Group 1	,0	44	,18	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	204	,82		
	Total		248	1,00		
Clsys	Group 1	,0	44	,20	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	173	,80		
	Total		217	1,00		
Monit	Group 1	,0	45	,21	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	1,0	172	,79		
	Total		217	1,00		

a. Based on Z Approximation.

NPAR TEST  
 /BINOMIAL (.50) = x1  
 /MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

[DataSet0]

**Binomial Test**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
COSO	Group 1	1,0	1241	,78	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	,0	340	,22		
	Total		1581	1,00		

a. Based on Z Approximation.

الملحق رقم (3):

إستمارة التبرص

