



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (22) – العدد الثالث – يوليو 2021



تقييم إستخدام إدارة المخاطر فى المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة  
تكلفة سلسلة القيمة – دراسة تطبيقية

**Evaluating the Use of Risk Management in Modern  
Management Accounting in Order to Manage the Cost of the  
Value Chain - Applied Study**

الباحثة/ نهي عصام علي حسن حبيشي

مرشح للماجستير

معيدة بقسم المحاسبة و المراجعة

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

إشراف

الدكتور/ هادى محسن دعية

الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الرحمن العايدى

مدرس المحاسبة والمراجعة

أستاذ المحاسبة والمراجعة المتفرغ

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



ملخص.

تظهر أهمية الدراسة من خلال التعرف على الإتجاه الحديث فى المحاسبة الإدارية عند عملية إدارة المخاطر والخاصة بالجزء التشغيلى فى الشركات الصناعية, والتعرف على مخاطر سلسلة القيمة الداخلية والخارجية وإدارة تكلفة تلك المخاطر بإستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة, وأهمية دور المحاسب الإدارى فى التقييم والإفصاح عن المخاطر التشغيلية والمشاركة فى عملية إتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية, فضلاً عن القيام بدراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج فى مصر لمعرفة مدى أهمية الدور الذى تلعبه أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فى عملية إدارة المخاطر, وكذلك دور عملية إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة .

وتوصلت الدراسة إلي أن عملية إدارة المخاطر وفقاً لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تقوم على كفاءة وفعالية إدارة تكلفة سلسلة القيمة, كما أنها تنطوى على إشراك المحاسب الإدارى ليس فقط فى عملية تقييم والقياس والإفصاح عن المخاطر ولكن أيضاً فى إتخاذ القرارات المناسبة مع أصحاب المصالح, وأن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تحتوى فى مضمونها على تطبيق إدارة المخاطر عند تنفيذ أهدافها من إدارة التكلفة والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة فى الشركات الصناعية, وكذلك ضرورة الإهتمام بثقافة الخطر وتضمينها ضمن أهداف الشركات الصناعية وسرعة الإستجابة للخطر وزيادة وعى الإدارة والعاملين وكافة الأطراف المعنية التى تشكل فى النهاية مجتمعة معاً من إجراء عملية إدارة المخاطر بشكل واضح ومحدد .

وأسفرت الدراسة التطبيقية عن أن أهمية إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة , وكذلك أهمية دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من إدارة المخاطر بالشركات الصناعية بكفاءة وفعالية, وقد لاقت أساليب محاسبة الإدارية الحديثة المستخدمة فى عملية إدارة المخاطر التى توضح دور المحاسبة الإدارية الحديثة فى دراسة وتقييم والحد من المخاطر التشغيلية القبول من جميع الفئات المدروسة ولكنهم اختلفوا فى درجة تحقق ذلك تبعاً للمستوى الوظيفي ومجال العمل. - الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر المنشأة, أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة, سلسلة القيمة الخارجية, سلسلة القيمة الداخلية.

## Abstract.

The importance of the study appears by identifying the recent trend in managerial accounting when managing risks related to the operational part in industrial companies, identifying the risks of the internal and external value chain and managing the cost of those risks using modern management accounting methods, and the importance of the role of the management accountant in the evaluation and disclosure of operational risks. And participation in the efficient and effective decision-making process, as well as conducting an applied study on the textile sector in Egypt to find out the importance of the role that modern management accounting methods play in the risk management process, as well as the role of the risk management process in managing the cost of the value chain.

The study concluded that the risk management process according to modern management accounting methods is based on the efficiency and effectiveness of value chain cost management, and it also involves the management accountant not only in the process of assessing, measuring and disclosing risks, but also in making appropriate decisions with stakeholders, and that accounting methods Modern administrative content includes in its content the application of risk management when implementing its objectives of cost management and optimal utilization of the resources available in industrial companies, as well as the need to pay attention to the culture of risk and include it within the objectives of industrial companies and the speed of response to risk and increase the awareness of management, workers and all concerned parties, which in the end together form together Conduct a clear and specific risk management process.

The applied study resulted in the importance of risk management in managing the cost of the value chain, as well as the importance of the role of modern management accounting methods of managing risks in industrial companies efficiently and effectively. One of the operational risks is the acceptance of all the studied groups, but they differed in the degree of this being achieved according to the job level and field of work. **-Key words:** Enterprise Risk Management, Modern management accounting methods, External value chain, Internal value chain.



## 1-مقدمة البحث

### 1/1: طبيعة المشكلة موضوع البحث.

تتحدد إدارة مخاطر المنشأة بناءً على كل من الصناعة، والبيئة التنافسية، والمعايير الداخلية مثل أهداف وإستراتيجيات الشركة، وتتغير المخاطر وتتطور باستمرار مع تغيرات البيئة المحيطة بها، ويتبع ذلك تطورات في تنفيذ إدارة مخاطر المنشأة، الأمر الذي يقلل من نقل أفضل الممارسات المتعلقة بتنفيذ إدارة مخاطر المنشأة من شركة لأخرى.

لذا لم يعد إطار إدارة المخاطر التي أصدرته لجنة (COSO) مجرد وسيلة تُمكن هيكل الإدارة من أداء عملها، ولكنه بمثابة المرجع الذي يتم الاعتماد عليه للتأكد من كفاءة وفاعلية الأداء داخل الشركة ككل.

ولابد أن يتم العمل وفقاً لما هو مخطط له، ووفقاً لإستراتيجية الشركة من خلال تقديم المحاسب الإداري تقارير ترفع للإدارة تُقيم وتحلل المخاطر التي تواجهها وكيفية التغلب عليها دون زيادة في التكلفة الناجمة عن الخسائر التي تحققها وقوع المخاطر أو تكلفة الإجراءات التصحيحية لمعالجة المخاطر، بالإضافة إلى إهدار الوقت والجهد المبذول للتغلب على تلك المخاطر وهو الأمر الذي يحتاج إلى توافر كم هائل من المعلومات في الوقت الحالي والمستقبل.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في التعرف على مدى أهمية إدارة المخاطر في إدارة تكلفة سلسلة القيمة وأهمية دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تفعيل عملية إدارة المخاطر، وإختبار هذا الإطار تطبيقياً.

### 2/1:أهمية البحث.

#### 1/2/1:من الناحية العلمية:

إثراء المعرفة العلمية بأهمية إدارة المخاطر وخاصة الجانب التشغيلي منها لما له من دور فعال في الإدارة الجيدة لسلسلة القيمة والمعرفة المتعمقة للمخاطر التي تتعرض لها بهدف تجنبها أو التخفيف من حدتها، وحدثة البحث من الناحية الأكاديمية، حيث تم تناول إدارة

المخاطر فى المنشآت المالية كالبنوك وكذا دور المراجعة فى التقرير عن المخاطر , ولم يتم توضيح أهمية الدور الذى تلعبه فى فاعلية وكفاءة الشركات الصناعية فى إدارة عملياتها التشغيلية من خلال تعظيم قيمتها والتى تعكس تعظيم قيمة الشركة ككل, دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة والمساهمة فى عملية صنع القرار التى توفرها المحاسبة الإدارية الحديثة.

### 2/2/1: من الناحية العملية :

تتمثل أهمية البحث فى تحديد, وقياس, والإفصاح عن المخاطر التى تتعرض لها سلسلة القيمة فى الشركات الصناعية, بيان دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة, من خلال تعزيز إدارة تكلفة المخاطر عبر السلسلة ككل والحد من زيادة التكلفة عن المحدد مسبقاً للعمليات والأنشطة, التطبيق على قطاع الغزل والنسيج فى مصر بما يسمح بتعزيز القدرة التنافسية فى السوق المحلية والمنافسة فى الأسواق العالمية وبالشكل الذى يساهم فى إعادة إحياء ريادة مصر للصناعة المصرية.

### 3/1: أهداف البحث.

فى ضوء طبيعة ومشكلة البحث يمكن تحديد الهدف الرئيسى لهذا البحث فى تقييم استخدام إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة من منظور المحاسبة الإدارية الحديثة: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج , ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى عدة أهداف فرعية كالتالى:

- 1/3/1- التعرف على تأثير إستخدام إدارة المخاطر فى تفعيل إدارة تكلفة سلسلة القيمة.
- 2/3/1- التعرف على تأثير إستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فى تفعيل دور إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة بالشركات الصناعية.
- 3/3/1- تأثير دور الدراسة التطبيقية فى تفعيل إستخدام إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بقطاع الغزل والنسيج بمصر.

### 4/1: مفاهيم عنوان البحث.



- فى ضوء مشكلة البحث, وأهميته, وأهدافه, فإن مفاهيم عنوان البحث تتبلور فى الآتى:-
- تقييم: يقصد به تحديد مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر من إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
  - استخدام: يقصد به تفعيل دور عملية إدارة المخاطر فى إدارة التكلفة سلسلة القيمة فى ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
  - إدارة المخاطر: يقصد به الإستراتيجية التى تتبعها الشركات الصناعية فى تقييم وإدارة جميع المخاطر التى تتعرض لها , وذلك فى سبيل تحقيق أهدافها.
  - إدارة تكلفة سلسلة القيمة : يقصد به عملية ضبط ومراقبة تكاليف سلسلة القيمة من خلال تتبع مخاطر أنشطة السلسلة وتجنبها وتقليل حدتها إلى أقل قدر ممكن.
  - منظور: يقصد به تفعيل دور إدارة المخاطر محاسبياً عند إدارة تكلفة سلسلة القيمة.
  - المحاسبة الإدارية الحديثة: هى نظام معلومات يتكون من عدة أنظمة فرعية, تعمل سويماً على توفير البيانات والمعلومات المناسبة لإدارة الشركة لمساعدتها فى تأدية وظائفها من تخطيط وتنسيق ورقابة وإتخاذ قرارات, بغية تحقيق أهداف الشركة بفاعلية وكفاءة.
  - دراسة تطبيقية: يقصد بها بيان أثر تفعيل إدارة المخاطر على إدارة تكلفة سلسلة القيمة بالتطبيق العملى على الشركات الصناعية وتحديدأ قطاع الغزل والنسيج, من خلال طرح الأسئلة وتحليلها للحصول على نتائج سليمة.
  - قطاع الغزل والنسيج فى مصر: يقصد به أحد مجالات الصناعة , ويمر القطن المصرى بعدة مراحل من غزل وحلج ونسج وصباعة وغيره إلى أن يصبح منسوجات وملابس جاهزة.

## 5/1: فروض البحث.

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إثبات صحة أو عدم صحة الفروض التالية:

الفرض الرئيسى الأول:-

- الإفتراض الصفري (ف0)1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية على تفعيل إدارة تكلفة سلسلة القيمة بكفاءة وفاعلية.

- الإفتراض البديل (ف1)1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية على تفعيل إدارة تكلفة سلسلة القيمة بكفاءة وفاعلية.

الفرض الرئيسي الثاني:-

- الإفتراض الصفري (ف0)2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على تفعيل إدارة مخاطر سلسلة القيمة بكفاءة وفاعلية.

- الإفتراض البديل (ف1)2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على تفعيل إدارة مخاطر سلسلة القيمة بكفاءة وفاعلية.

الفرض الرئيسي الثالث:

- الإفتراض الصفري (ف0)3: لا يوجد إتفاق ذو دلالة إحصائية بين دور الدراسة التطبيقية فى تفعيل استخدام إدارة المخاطر على إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فى قطاع الغزل والنسيج.

- الإفتراض البديل (ف1)3: يوجد إتفاق ذو دلالة إحصائية بين دور الدراسة التطبيقية فى تفعيل استخدام إدارة المخاطر على إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فى قطاع الغزل والنسيج.

## 6/1 : حدود البحث.

تتمثل حدود البحث فى ضوء طبيعته وأهدافه فيما يلى:-  
لن يتطرق الباحث إلى كافة أنواع المخاطر فى الشركات الصناعية ولكن يكتفى بعرض للمخاطر التشغيلية التى تصيب سلسلة القيمة بما يخدم أهداف البحث, لن يتناول الباحث إدارة المخاطر فى الشركات الخدمية, وسيقتصر على تناول إدارة المخاطر فى الشركات الصناعية, لن يتناول



الباحث استخدام جميع أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة إلا في حدود تأثيرها على عملية إدارة المخاطر في الشركات الصناعية، يتمثل الحد المكنى في قطاع المنسوجات وخاصة صناعة الغزل والنسيج. ويرجع إختيار الباحث إلى قطاع الغزل والنسيج وترجع تلك الأهمية الكبرى لقطاع الغزل والنسيج في مصر.

### 7/1: منهج البحث

يعتمد هذا البحث على كلاً من:-

- المنهج الإستقراي: من خلال دراسة واستقراء ما ورد في الفكر المحاسبى من كتب ومقالات والسجلات والدوريات والإحصائيات والتقارير والبيانات المنشورة الخاصة بالقطاع محل البحث، وكيفية الاستفادة منها في حل مشكلة البحث.
- المنهج الإستنباطي: حيث يتم استنباط أثر تطبيق إدارة المخاطر على إدارة تكاليف سلسلة القيمة من خلال التفكير الاستنتاجي وتعميم هذه النتائج على الأنشطة المتداخلة في سلسلة القيمة منعاً للتعقيد عند تطبيق إدارة المخاطر.

### 8/1: الدراسات السابقة.

يمكن تقسيم الدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث إلى :-

1/8/1- الدراسات المتعلقة بإدارة مخاطر المنشأة

1/1/8/1- دراسة (Zakia & Mohamed,2017) بعنوان:

" Risk Measurement Problems and the Lack of Ideal ERM System: The Problems and Solutions "

توصلت الدراسة إلى أن ضعف الإمتثال لإدارة المخاطر المنشأة وكذلك ضعف درجة الإفصاح في الشركات المدرجة في البورصة المصرية في القطاعين، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود معايير إلزامية متفق عليها لتحديد المخاطر، وتوصى الدراسة بضرورة وجود معايير محاسبية لتعزيز الإمتثال لإدارة مخاطر المنشأة وأكثر تفصيلاً للإفصاح عن المخاطر.

2/1/8/1: دراسة (Cristina & Giulia, 2017) بعنوان :

" Enterprise Risk Management and Firm Performance: The Italian Case "



توصلت الدراسة إلى أن الأنظمة المتقدمة لنظم ERM لها تأثير إيجابي على كل من العائد على الأصول وقيمة الشركة, وتؤكد الإختبارات الإضافية إلى أن التطبيق الفعال لنظم ERM يساعد في أداء أعلى للشركات عن طريق الحد من التعرض للمخاطر.

وأوضحت الدراسة أن ضرورة تطوير نظم ERM ككل وليس كل عنصر على حدة لتحسين أداء الشركات.

3/1/8/1- دراسة (Mukhtar Adam et al., 2021) بعنوان .

" Measuring Enterprise Risk Management Implementation: A multifaceted Approach for the Banking Sector".

- وتوصلت الدراسة إلى نموذج موحد لإدارة مخاطر

المنشأة بالقطاع المصرفي, وتحديد إجراءات إدارة مخاطر المنشأة من خلال دمج نموذج إدارة مخاطر المنشأة للقطاع المصرفي مع نموذج لتقييم أداء البنوك, وتوصى الدراسة بأهمية تكامل النموذجين, لتحديد إجراءات إدارة مخاطر المنشأة فى البنوك, ويوفر إطاراً شاملاً لإدارة المخاطر يعتمد على المسؤولين التنفيذيين فى البنوك.

2/8/1- الدراسات المتعلقة بإدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل المحاسبة الإدارية الحديثة

1/2/8/1- دراسة (عبد الرحمن إمام سيد عبد الونيس خليفة, 2019) بعنوان " دور أساليب المحاسبة الإدارية فى تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال تخفيض مخاطر الطلب"

- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الشركة محل البحث تواجه مخاطر طلب عالية, حيث تنخفض مبيعات الشركة من سنة لأخرى, وهذا يضعف من قدرة الشركة على الإستمرار. وقد تم استخدام كل من أسلوب محاسبة السجلات المفتوحة, أسلوب التكلفة المستهدفة, أسلوب تحليل سلسلة القيمة لتخفيض تكلفة طن الأسمنت من 950 ج إلى 584.1 ج.



2/2/8/1- دراسة (أحمد سعيد عبد العظيم أحمد, 2020) بعنوان "دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب تحليل سلسلة القيمة على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية"

- توصلت الدراسة إلى ضرورة إهتمام إدارة البنوك التجارية بمعدلات الوقت لمعرفة متطلبات الوقت للنشاطات وتحديد الأنشطة التي تستهلك الوقت, وكذلك الاستفادة من إيجابيات تطبيق المدخل المقترح وما يتطلبه من ضرورة إحداث حالة التعاون والتنسيق بين الأقسام الداخلية للبنك بما يضمن رفع مستوى الأداء وأيضاً العمل على ترشيد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والحد منها.

### 9/1: خطة البحث.

تتكون الخطة لهذا البحث بناءً على الهدف منه وأهميته وحدوده وما تسعى إليه الباحثة من التوصل لنتائج من خلال ثلاثة فصول متكاملة وهي ما يلي:-

- 1- مقدمة البحث.
- 2- الفصل الأول: دراسة إنتقادية لإدارة المخاطر فى الشركات الصناعية فى ظل المحاسبة الإدارية الحديثة.
- 3- الفصل الثانى: بانوراما عن تفعيل إستخدام إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل المحاسبة الإدارية الحديثة.
- 4- الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لتفعيل إستخدام إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة بقطاع الغزل والنسيج فى مصر.
- 5- النتائج و التوصيات.
- 6- قائمة مراجع البحث.

## 2-الفصل الأول

## دراسة إنتقادية لإدارة المخاطر في الشركات الصناعية فى ظل المحاسبة الإدارية الحديثة

1/2: تقديم:

تلعب المحاسبة الإدارية دوراً كبيراً فى إدارة الشركات على مختلف أنواعها وأحجامها, حيث أنها الأداة التى تستخدمها الإدارة فى إتخاذ القرارات المختلفة وتحقيق الأهداف التى تصبو إليها الشركة. وتتنوع الأساليب والممارسات التى تتبعها الشركة عند إدارة أهدافها من خلال المحاسبة الإدارية, وتعتبر إدارة المخاطر أحد عوامل نجاح المحاسبة الإدارية فى إدارة تلك الأهداف سواء كانت ربح أو المنافسة فى السوق أو حصة سوقية أو ميزة تنافسية أو جميعهم, فعند قيام المحاسبة الإدارية بإدارة تكلفة المخاطر التى تحدث نتيجة التغييرات المستمرة فى بيئة التصنيع الداخلية والخارجية وسرعة الإستجابة لها, فهى بذلك تساهم فى تحقيق أهداف الشركة وإتخاذ القرارات الملائمة فى الوقت المناسب .

2/2: المبحث الأول

### إطار إدارة المخاطر فى الشركات الصناعية

1/2/2: مفهوم إدارة المخاطر المنشأة Enterprise Risk Management

يُعرف مصطلح "إدارة مخاطر المنشأة" وفقاً لما ورد عن لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوى فى تقريرها عن إدارة المخاطر المؤسسية بـ " الثقافة والقدرات والممارسات المدمجة مع وضع الاستراتيجية وتنفيذها, والتى تعتمد عليها الشركات فى إدارة المخاطر لخلق قيمة والحفاظ عليها". وتُعرف المنظمة الدولية للمعايير الموحدة (ISO 2018) "إدارة المخاطر" بإنها " مجموعة من الأنشطة المتكاملة فيما بينها لتوجيه ومراقبة المخاطر فى الشركة".

وفى ضوء ماتقدم ترى الباحثة أن إدارة المخاطر بالمنشأة هى وسيلة فعالة لتطبيق إدارة المخاطر الإستراتيجية فى جميع أنحاء الشركة, ويساعد على تحديد المخاطر والتحكم فيها وفقاً لمدى الرغبة فى المخاطرة فى الشركة, ويدعم تعزيز إتخاذ القرارات على أساس المخاطر, ويُمكن من تحقيق



الترابط بين المخاطر من خلال دمج جميع المخاطر بطريقة شمولية، وفي النهاية يحقق الهدف منه والذي يتمثل في توفير قيمة قصيرة وطويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة".

## 2/2/2: الإطار المتكامل لإدارة مخاطر المنشأة وفقاً لـ COSO ERM (2004-2017)

يتكون الإطار العام لإدارة مخاطر المنشأة من مجموعة من المبادئ تندرج تحتها مجموعة من العناصر التي تتكامل وتترابط فيما بينها، تأكيداً على التحقيق الفعال لعملية إدارة المخاطر في الشركة، والذي يشمل الآتي:

- 1) الحوكمة والثقافة: الحوكمة هي التي تحدد أسلوب عمل الشركة، وتعزز أهمية، وتؤسس مسؤوليات الرقابة لإدارة مخاطر المنشأة، وتتعلق الثقافة بفهم والتعامل مع المخاطر في الشركة. ويندرج أسفل الحوكمة والثقافة عنصر البيئة الداخلية، الذي يشمل نمط الشركة والعاملين في مواجهة وتقدير المخاطر وفلسفة إدارة المخاطر ومدى قبول المخاطر.
- 2) تحديد الإستراتيجية والأهداف: تعمل إدارة مخاطر المنشأة والإستراتيجية والأهداف معاً في عملية التخطيط الإستراتيجي، تحديد قابلية تحمل المخاطر ومواءمتها مع الإستراتيجية، حيث تضع أهداف العمل الإستراتيجية موضع التنفيذ أثناء العمل كأساس لتحديد وتقييم والإستجابة للمخاطر. ويندرج أسفلها عنصر وضع الأهداف، فيتم وضع الأهداف قبل أن تحدد الإدارة الأحداث التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.
- 3) الأداء: يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل. يتم تحديد أولويات المخاطر حسب شدتها في سياق الرغبة في المخاطرة، ثم تختار الشركة الإستجابات المناسبة للمخاطر. ويندرج أسفل هذا المبدأ مجموعة من العناصر تبدأ بتحديد المخاطر، من خلال تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، والتميز بين المخاطر والفرص، وتحديد الفرص في مرحلة صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف، ثم يأتي العنصر الثاني في الأداء وهو تقدير المخاطر، والمختص بتحليل وتحديد احتمال حدوث الخطر، وأثر حدوثها كأساس لإدارة المخاطر، والعنصر الثالث مواجهة

المخاطر , بعدة طرق منها تجنب المخاطر , وقبول المخاطر , وتخفيض المخاطر , وإقتسام أو مشاركة المخاطر , وأخيراً العنصر الرابع الخاص برقابة وتقييم إدارة المخاطر , فيتم رقابة وتقييم نظام إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة .

(4) العرض والمراجعة: يمكن من خلال عرض أداء الشركة , التأكد من مدى جودة أداء إدارة مخاطر المنشأة بمرور الوقت في ضوء المراجعة المستمرة . ويندرج تحته عنصر الأنشطة الرقابية , فيتم وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات للتحقق من أن أسلوب مواجهة المخاطر تم تنفيذه بكفاءة .

(5) المعلومات والاتصالات وإعداد التقارير: تتطلب إدارة مخاطر المنشأة عملية مستمرة للحصول على المعلومات الضرورية ومشاركتها بين المصادر الداخلية والخارجية على حد سواء , والتي تتدفق لأعلى ولأسفل وعبر الشركة . ويندرج تحته عنصر المعلومات والاتصال , ويتم فيه تحديد وإقتناء وتوصيل المعلومات الملائمة للموظفين اللازمة لأداء مسؤولياتهم .

ويختلف الإطار العام لإدارة مخاطر المنشأة عن نهج إدارة مخاطر المنشأة , فالأول يختص بالخطط والترتيبات التي تجريها الشركة في سبيل إدارة مخاطرها بشكل كفاء , أما الثاني فهو الإجراءات أو الخطوات التي تسير عليها عملية إدارة المخاطر لمواجهة أى حدث قد يسبب خسائر للشركة , مما يعنى أن الإطار يختص بالشركة ذاتها من فلسفة وأهداف وإستراتيجيات , والنهج يختص بعملية إدارة المخاطر في حد ذاتها . ويشكل الإطار العام مع النهج , آليات تطبيق إدارة مخاطر المنشأة .

### 3/2/2: نهج إدارة مخاطر المنشأة

يمثل نهج إدارة مخاطر المنشأة عدة خطوات أو مراحل يتم تنفيذ عملية إدارة المخاطر من خلالها , وتمثل في الخطوات التالية:

(1) تحديد المخاطر: يتم في المقام الأول عملية تحديد المخاطر والذي يتضمن تصنيف المخاطر الذى بدوره يتأثر بالصناعة أو مجال عمل الشركة والبيئة الداخلية والخارجية التى يؤثر فيها .



(2) تقدير أو قياس المخاطر: يشير قياس المخاطر إلى استخدام نظرية الإحتمالات والإحصاءات الرياضية، لتحليل عدد كبير من بيانات الخسارة المفصلة التي تم جمعها على أساس تحديد المخاطر، لتقدير وتوقع الإحتمال (التكرار) والخسارة نطاق حدوث المخاطر، وعملية قياس المخاطر تكمن أهميتها ليس فقط في عمل إدارة المخاطر على أساس علمي، ولكن أيضاً في تحديد تحليل المخاطر وتقديم أساس موثوق لإختيار التكنولوجيا ووسائل إدارة المخاطر ويمكن مشاركة تقدير الإحتمالات الشخصية التي يجريها مسئول إدارة المخاطر بالرغم من أن الإحتمال الذاتي به بعض أوجه القصور، إلا أن الممارسة أثبتت أن التقدير الذي يجريه الخبراء المتمرسون غالباً ما يكون مقبولاً.

(3) الرقابة على المخاطر: بعد تحديد وتقدير المخاطر، يأتي دور الخطوة الثالثة وهي التحكم في المخاطر، مما يعنى تحسين التنفيذ بناءً على نتائج قياس المخاطر وعلى أساس تحقيق أهداف إدارة المخاطر، وبناء ثقافة إدارة مخاطر المنشأة في جميع جوانب الشركة، والجمع بين بناء ثقافة الشركة ووسائل التحكم في المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة مخاطر المنشأة، وتقليل تكلفتها بشكل كبير.

(4) تقييم تأثير إدارة المخاطر: كخطوة أخيرة في إجراء إدارة المخاطر، تقييم المخاطر يشير إلى تأثير الإدارة في تحديد وتحليل والرقابة وتنفيذ عملية إدارة المخاطر، وفهم العاملين للمخاطر والعمل على التحسين المستمر لعملية إدارة المخاطر.

## 3/2: المبحث الثاني

دور المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر بالشركات الصناعية

1/3/2: دور المحاسبة الإدارية الحديثة في قياس إدارة مخاطر المنشأة بالشركات

الصناعية

يوجد مفهومين لقياس إدارة مخاطر المنشأة، أحدهما خاص بقياس القيمة من تطبيق ERM و يتوقف تطبيقه على إدارة الشركة وجميع العاملين فيها، والآخر خاص بقياس إدارة مخاطر المنشأة

ذاتها ويتوقف على دور المحاسبة الإدارية والمحاسب الإداري معاً، فالأول يعتمد على التطبيق الكفاء والفعال لبرنامج ERM وبالتالي تحقيق القيمة منه المتمثلة في الفرص والمكاسب التي كان يمكن أن تضيع لولا التنفيذ السليم لـ ERM ، أما الثاني فيعتمد على القياس الفعلى للتكلفة أو الخسارة التي كان يمكن أن تحدث في حالة وقوع الخطر باستخدام أحد الأسلوبين الإحصائي أو المحاسبي. وتكمن صعوبة قياس إدارة مخاطر المنشأة في أن العديد من الشركات تجد صعوبة في إنشاء حالة عمل قوية لإدارة مخاطر المنشأة، ويرجع ذلك إلى الصعوبات في تحديد النطاق الكامل للفرص والفوائد من المخاطر، وذلك لأن تقدير الموارد البشرية والتكنولوجيا والاستثمار في الطاقة المطلوبة للتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر عبر الشركة أمر بعيد المنال .

### 2/3/2- الإفصاح عن إدارة مخاطر المنشأة في ظل المحاسبة الإدارية الحديثة

تساعد الإفصاحات الجيدة للمخاطر في تمكين المستثمرين من تقييم الجودة والتقلبات المتوقعة لأرباح الشركة والتدفقات النقدية، كما تمكنهم من تقييم مرونة الشركة، حيث يحتاج المستثمرين لفهم المخاطر التي تتعرض لها الشركة لإنشاء قيمة ويريدون الحصول على معلومات حول استدامة استراتيجيات خلق القيمة الحالية.

ويمكن توصيل معلومات المخاطر على ثلاثة مستويات:

1) التقارير الداخلية: يوفر للإدارة والموظفين بالمعلومات التشغيلية والإستراتيجية الخاصة بهم لتحقيق أهداف الشركة، ويغطي التقرير الأداء وقياسات المخاطر (إفصاح غير رسمي).

2) تقارير إلى مجلس الإدارة: المديرين بحاجة إلى مراجعة المعلومات حول الأداء المستقبلي والفرص والمخاطر، ويجب إطلاع المديرين على المخاطر التي تنطوي عليها المقترحات الرئيسية والمخاطر التشغيلية المحددة والإستعداد للطوارئ.

3) التقارير الخارجية: الإفصاح باستخدام التقارير السنوية عن المخاطر التي يجب على المستثمرين المحتملين مراعاتها وتشمل موضوعات التشغيل والتسعير والعملات الأجنبية وعلاقات العمل والمنافسة.

### 2/3/3- دور علم المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر بالشركات الصناعية



تهتم المحاسبة الإدارية الحديثة بتوفير المعلومات المالية وغير المالية لكافة الأطراف المعنية بالشركة، بالإضافة لتقديم تقارير سنوية وإعداد القوائم المالية التي تعبر بصدق عن كافة العمليات والأحداث في الشركات الصناعية، الأمر الذي يحتاج معه إلمام المحاسبة الإدارية بكيفية الإفصاح عن العمليات والأحداث غير المالية بالتزامن مع الأحداث المالية، والتعبير عنها بصدق لتمثل الواقع الفعلي في الشركة، وبالتالي تعطى نظرة حقيقية للوضع المالي وإتخاذ القرارات بناءً عليه.

وتظهر أهمية دور علم المحاسبة الإدارية في الإفصاح عن عملية إدارة المخاطر، من خلال الآتي:-

1- تعزيز كفاءة سوق المال فهو يساعد المستثمرين من ناحية على تقدير حجم وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية للشركة، ومدى إستدامة عملياتها والتنبؤ بعوائد الأسهم مما ينعكس على كفاءة القرارات الإستثمارية.

2- تحسين المرونة المالية للشركات، حيث يقلل طلب المستثمرين لمعلومات إضافية من خلال تخفيض عدم تماثل المعلومات وتخفيض تكاليف الوكالة وهو ما يقلل بدوره من الإحتفاظ بالنقدية التي يتم الإحتفاظ بها لأغراض الحماية.

3- تحسين ممارسات إستراتيجيات إدارة المخاطر، والتأكيد على فعالية المديرين في التعامل معها مما يعزز من فرصة الشركات في الوصول إلى مصادر التمويل وإعادة هيكله تمويلها عند تكلفة منخفضة.



### 3-الفصل الثانى

## بانوراما عن تفعيل إستخدام إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل المحاسبة الإدارية الحديثة

### 1/3 تقديم:

تعتبر إدارة التكلفة فى المحاسبة الإدارية أحد الركائز التى تعتمد عليها بيئة الأعمال المعاصرة فى الشركات لضمان البقاء والاستمرارية والمنافسة وكذلك الحفاظ على المركز التنافسى, وذلك من خلال إستغلال كافة الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع الحفاظ فى نفس الوقت على عدم هدر تلك الموارد وبأقل تكلفة ممكنة دون المساس بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

### 2/3المبحث الأول

## مفهوم وأهداف إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى الشركات الصناعية ومراحل تطبيقها

### 1/2/3: ماهية إدارة تكلفة سلسلة القيمة

ظهر مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة على يد مايكل بورتر عام 1985, الذى قام بتحليل سلسلة القيمة من خلال تجزئة عمليات الشركة إلى مجموعة من الأنشطة الملائمة إستراتيجياً وذلك لفهم سلوك التكلفة, حيث عرفها على أنها " مجموعة مترابطة من النشاطات التى تكون ضرورية لخلق المنتجات والخدمات من استخدام المواد الأولية حتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائى". ومفهوم إدارة تكلفة سلسلة القيمة: هو عملية التخفيض المستمر لتكلفة الأنشطة والعمليات فى سلسلة القيمة.

### 2/2/3: مراحل تطبيق إدارة تكلفة سلسلة القيمة

تتحقق إدارة سلسلة القيمة فى الشركة من خلال ثلاث خطوات, تتمثل فى الآتى:



- 1- تخصيص التكاليف والإيرادات والأصول على مستوى الأنشطة الرئيسية.
- 2- تحديد مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط، والوصول إلى ميزة تنافسية مستمرة عن طريق رقابة والتحكم في مسببات التكلفة أو إعادة الهيكلة.
- 3- تحديد أنشطة سلسلة القيمة، وبهدف تحليل سلسلة القيمة تتم مقارنة تكاليف كل نشاط رئيسي على نحو مستقل بإيرادات هذا النشاط لبيان المضاف للقيمة، أي الدخل المحقق.

### 3/2/3: أهداف إدارة تكلفة سلسلة القيمة في الشركات الصناعية

تتمثل أهداف إدارة تكلفة سلسلة القيمة في الشركات الصناعية في ظل إدارة المخاطر على الآتي:-

- 1- موثوقية العمليات: التأكد من سير العمليات وفقاً لما هو خطط له، وفي حدود التكلفة المحددة مسبقاً.
- 2- جودة المنتج وسلامته: يتم التأكد من جودة المنتج وسلامته، من خلال خلوه من عيوب الصناعة، ومدى ملاءمته لرغبات وتوقعات العميل، مع الحفاظ على مستوى سعر بيع مقبول.
- 3- موثوقية الموردين: يتم التعامل مع موردين موثوق بهم، يمكن تبادل المعلومات فيما بينهم مع الشركة المنتجة ومع العملاء في نفس الوقت.
- 4- الموارد البشرية: تدريب العاملين أثناء الإنتاج على التعامل مع المخاطر وسرعة الإستجابة لها وتجنبها.

### 3/3: المبحث الثاني

## تقييم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر بإدارة تكلفة

### سلسلة القيمة في الشركات الصناعية

#### 1/3/3: مفهوم مخاطر سلسلة القيمة

يعرفها كلاً من ( Agustina & Juan ) على أنها " أى خطر يعيق تدفق المعلومات والمواد والمنتجات من المورد إلى مستخدم المنتج النهائي". وتنقسم مخاطر سلسلة القيمة إلى قسمين, مخاطر داخلية وهي الخاصة بالعمليات والأنشطة التشغيلية, ومخاطر خارجية, وتنقسم إلى مخاطر سلسلة التوريد, ومخاطر قيمة العملاء.

#### 2/3/3: أهمية إدارة مخاطر سلسلة القيمة.

إن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة بالشركات قد يساعدها على استغلال إحدى النقاط التالية أو كلها في سبيل بناء ميزة تنافسية من خلال:

- 1- سعى إدارة الشركة بشكل مستمر على تحسين العلاقات مع الموردين من جهة وبما يقابله من علاقات مع العملاء.
- 2- تحسين العلاقات الداخلية بين أنشطة القيمة على المستوى الجزئى وبين سلاسل القيمة داخل الشركة.
- 3- تحليل سلسلة القيمة بما يوفر للشركات فرصة خلق القيمة, تحقيق وفورات التكلفة وإدارتها, ثم الاهتمام بإحتياجات العملاء.
- 4- تقديم قيمة أكبر للعملاء مع الكشف عن فرص أخرى لتحقيق الربحية وخفض التكاليف مع المحافظة على الجودة.



### 3/3/3: نقد لدور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المستخدمة في إدارة مخاطر سلسلة القيمة بالشركات الصناعية

يمكن تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في الأساليب المحاسبية المستخدمة في إدارة المخاطر, وذلك على النحو التالي:

#### - النواحي الإيجابية:-

- 1- يساهم تحليل سلسلة القيمة في مراعاة كافة تفاصيل السلسلة وما تتضمنه من علاقات تشابكية وتوافقية في سبيل إيجاد القيمة للعميل, وبالتالي إدارة مخاطر قيمة العملاء.
- 2- تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية والخارجية الحالية والمحتملة, بالنظر للشركة كسلسلة من الأنشطة التي يضيف كلاً منها قيمة على منتجاتها, وتتحدد قيمة الأنشطة بالإعتماد على فهم وتحليل تكلفته وتحديد مسبباتها, مما يعنى الحد من المخاطر والتهديدات عبر السلسلة.
- 3- سرعة الإستجابة لطلبات العملاء والإنجاز خلال عملية البيع, ومن ثم زيادة التدفقات النقدية والربحية, من خلال تخفيض زمن دورة التصنيع والشحن للمنتج, ومن خلال إدارة المخزون على أساس الوقت يمكن تحديد الأوقات المناسبة لإستخدام المخزون في حماية مراكز التشغيل التي بها موارد تحتوى على نقاط إختناق وبالتالي تقليل آثار الإضرابات التي قد تحدث في خطوط التشغيل.

#### 4-الفصل الثالث

### دراسة تطبيقية لتفعيل إستخدام إدارة المخاطر في إدارة تكلفة سلسلة القيمة بقطاع الغزل والنسيج في مصر

#### 1/4: تقديم

يتناول هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية لبيان مدى تفعيل إستخدام إدارة المخاطر في إدارة تكلفة سلسلة القيمة في ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بقطاع الغزل والنسيج, ولذا تناول

هذا البحث مجموعة من الموضوعات التى تحقق الهدف العام من هذا الفصل, حيث يتم إجراء دراسة متكاملة لتحقيق من صحة إفتراضات البحث, والمتمثلة فى تأثير إدارة المخاطر على إدارة تكلفة سلسلة القيمة, وتأثير أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فى إدارة المخاطر, وأخيراً دور الدراسة التطبيقية فى تفعيل إستخدام إدارة المخاطر فى إدارة تكلفة سلسلة القيمة فى ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

#### 2/4: منهجية الدراسة التطبيقية:

تتناول منهجية الدراسة التطبيقية العناصر التالية :

- صياغة فروض الدراسة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة .
- إعداد أداة الدراسة.
- تنفيذ الاستقصاء وجمع البيانات من المستقصى منهم.

#### 3/4: قياس متغيرات الدراسة فى شركات مؤشر المسؤولية الاجتماعية:

- اختبار إمكانية الاعتماد على آراء المستقصى منهم فى قياس متغيرات الدراسة .
- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (اختبار كولمجراف - سمرنوف ).
- قياس متغيرات الدراسة فى شركات العينة.

#### 4/4: نتائج اختبار الفروض والتحقق من صحتها.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المخاطر على تفعيل إدارة تكلفة سلسلة التوريد.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المخاطر على تفعيل إدارة تكلفة الأنشطة والعمليات التشغيلية الداخلية.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المخاطر على تفعيل إدارة تكلفة سلسلة العملاء .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير دور أساليب المحاسبة الادارية فى تفعيل إدارة مخاطر سلسلة القيمة بالشركات الصناعية.



## 5- النتائج والتوصيات

### 1/5: النتائج.

توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها كما يلي:-

#### 1/1/5 نتائج الدراسة النظرية

1- يؤدي تطبيق إدارة المخاطر المنشأة في زيادة وعى وثقافة الإدارة والعاملين وكافة الأطراف المعنية في الشركة.

2- يجب تضمين إدارة المخاطر المنشأة ضمن أهداف وإستراتيجيات الشركة, لكي تكون عملية إدارة المخاطر ذات جدوى.

3- إن عملية إدارة المخاطر تتحدد في عدة خطوات, تتلخص في التالي:

أ- تحديد شامل ومحدد لأهداف الشركة, وذلك لتحديد مخاطرها وبالتالي ترتيب أولوياتها (إجراء تحديد عام للمخاطر).

ب- تصنيف المخاطر تبعاً لأنشطة وعمليات الشركة, من خلال وضع المخاطر في فئات.

4- التركيز على المخاطر التي تهدد العمليات الداخلية مع التركيز على حد أدنى للمخاطر التي قد تظهر من خارج الشركة. مثل إهمال التطورات التقنية التي يحدثها المنافس في خط إنتاجي معين والتي تؤثر على استخدام المنتجات من قبل المستهلكين.

#### 2/1/5- نتائج الدراسة التطبيقية والميدانية

1- وجود أهمية نسبية لدى أفراد عينة الدراسة حول مخاطر سلسلة القيمة, وإستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة تكلفتها.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة المخاطر على تفعيل إدارة تكلفة سلسلة القيمة في الشركات الصناعية.

3- فيما يتعلق بدرجة اتفاق عينة الدراسة حول الأبعاد, جاء ادارة مخاطر سلسلة القيمة أكثر الأبعاد اتفاقاً بين آراء عينة الدراسة ثم ادارة المخاطر, ثم إدارة تكلفة سلسلة القيمة, وأخيراً استخدام اساليب المحاسبة الادارية الحديثة, وذلك وفقاً لمعاملات الاختلاف.

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الدراسة التطبيقية في تفعيل إدارة تكلفة سلسلة القيمة في ظل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بقطاع الغزل والنسيج بمصر.

## 2/5- التوصيات.

توصي الباحثة في ضوء النتائج السابقة بما يلي:

1- يجب الدراية والفهم لأهمية عملية إدارة المخاطر في الشركة, وبناء ثقافة قوية قائمة على إدارة المخاطر.

2- تدريب الأفراد والعاملين بكافة المستويات الإدارية على عملية إدارة المخاطر, وكيفية الإستجابة لها.

3- عقد دورات تدريبية للمحاسبين الإداريين لتفعيل دورهم في عملية إدارة المخاطر, وتمكينهم من رفع تقارير دورية للإدارة تسمح بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4- وضع برنامج تأهيلي للإدارة العليا, يوضح أهمية إدارة المخاطر المؤسسية و ضرورة الإستثمار الكافي في المخاطر وفقاً لإستراتيجيتها, وبما يخدم أهداف الشركة.

5- إهتمام الشركات ببناء ثقافة إدارة المخاطر, تعمل على تحقيق إستراتيجية وأهداف الشركة بالتعاون مع العاملين في جميع المستويات الإدارية.



## 6-المراجع

1/6: المراجع العربية.

1/1/6 الكتب.

1- د. البيومي عوض عوض طاقية (2017), " التحليل الإحصائي فى العلوم الإجتماعية ",

دار المغربى للطباعة, المنصورة.

2- د.سمير كامل عاشور, د.سامية أبو الفتوح سالم (2016), "الفرض والتحليل الإحصائي

باستخدام SPSS", معهد الدراسات والبحوث الإحصائية,

القاهرة.

2/1/6: الدوريات.

1- أحمد سعيد عبد العظيم أحمد (2020), "دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال

لأسلوب تحليل سلسلة القيمة على تدنية تكلفة الخدمات

المصرفية: دراسة ميدانية", المجلة العلمية للدراسات

التجارية والبيئية, كلية التجارة, جامعة قناة السويس, العدد

الأول, المجلد الحادى عشر.

2- الحسين محمد العزازى (2015), " المداخل المقترحة لإدارة التكلفة فى بيئة الأعمال

المعاصرة: تأصيل \_ تطبيق", مجلة البحوث المالية

والتجارية, كلية التجارة, جامعة بورسعيد, العدد الأول.

3- محمد ماهر عبد الحميد مصطفى الباز (2017), "إطار محاسبى مقترح لتطوير مرحلة

القياس لنموذج سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية", مجلة الفكر

المحاسبى, جامعة عين شمس, العدد الأول.

4- محمد محمد يس عبد اللطيف (2015), "أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة

وأدوات إدارة التكلفة البيئية فى تعزيز المزايا التنافسية



لسلسلة التوريد", مجلة المحاسبة والمراجعة, كلية التجارة,  
جامعة بنى سويف, العدد الثانى.

5- وائل حسين محمد محمود (2020), "مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية فى  
إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية", مجلة  
الفكر المحاسبى, كلية التجارة, جامعة عين شمس, العدد  
الثالث.

3/1/6: الرسائل العلمية.

1- محمد محسن عوض مقلد (2018), "دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر بمنظمات  
الأعمال بهدف تدعيم مبادئ حوكمة الشركات (دراسة  
ميدانية)", رسالة دكتوراه (بحث غير منشور), كلية التجارة,  
جامعة بورسعيد.

2- هبة الله محمود يوسف الكاشف (2017), "مدخل مقترح لتكامل أساليب المحاسبة  
الإدارية لترشيد القياس المحاسبى لدعم القدرة التنافسية  
لمنظمات الأعمال", رسالة دكتوراه (بحث غير منشور), كلية  
التجارة, جامعة بورسعيد.

2/6 : المراجع الاجنبية .

6/2/1: Book .

- 1- Borghesi, A., Gaudenzi, B., (2013), "Risk Management – How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks", Perspectives in Business Culture, Faculty of Business Economics, Italy.
- 2- Wu, D., Oslon, L., (2015), "Enterprise Risk Management in Finance", Palgrave Macmillan UK.

6/2/2: Periodicals.

- 1- Karim, A., (2013), " Leveraging Enterprise Risk Management (ERM) for Boosting Competitive Business



- Advantages in Bahrain ", World Journal of Entrepreneurship, Vol.9, No.1.
- 2- Ibrahim, A., Hussainy, K., (2019), " Developing the Narrative Risk Disclosure Measurement ", International Review of Financial Analysis, Vol.42, No.8.
- 3- Florio, C., Leoni, G., (2017), " Enterprise Risk Management and Firm Performance: The Italian Case ", The British Accounting Review, vol.49, No.1.
- 4- Zhao, X., Hwang, B.G., Low, S.P., (2015), "Enterprise Risk Management in International Construction Firms: Drivers and Hindrances ", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol.22, No.3.