

## التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر الشركات

صافيناز محمود محمد محمود صالح

### ملخص

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأنظمة التي يمكن تطويرها لدعم إدارة مخاطر الشركات كما تعد نظام متعارف عليه لقياس الأداء الإستراتيجي والذي يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر وتعتبر من أكثر أنظمة إدارة الأداء المستخدمة اليوم لتحقيق الترابط بين أهداف المنشأة وإستراتيجيتها وبين مقاييس الأداء وهي تتم على مستوى المنشأة ككل، ولذا يمكن من خلالها اعتبار إدارة المخاطر هي جزء من مقاييس الأداء التي يجب تقييمها.

فبطاقة الأداء المتوازن تتضمن المخاطر كعامل مؤثر على الأداء الإستراتيجي حيث تسعى إلى إيجاد هيكل للرقابة لتؤكد من خلاله تطبيق الإستراتيجية وأن نموذج إدارة المخاطر يتكامل مع هذا الهيكل من خلال تحديد وتخفيض التهديدات المحتمل أن تواجه تطبيق الإستراتيجية وكلاً منهما يبني على وضع أهداف للأداء التشغيلي واستخدام ضوابط رقابية تمكن من متابعة الأداء.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لقياس مدى تقدم المنشأة تجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، في حين تساعد إدارة مخاطر الشركات على التعرف على العوامل الايجابية والسلبية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف ، ومن هنا فان عمل تكامل بين كلاً من إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن يدعم قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف و يجعل بطاقة الأداء المتوازن أساس يمكن من خلاله وضع وتنفيذ وتطوير إدارة مخاطر الشركات

## Abstract

The Balanced Scorecard of Systems that can be developed to support Enterprise Risk Management and it is considered as a known system for measuring strategic performance that leads to continuous improvement.

Balanced Scorecard include risks as influencing factor on the strategic performance as it seeks to find a structure controlled to confirm through the application of strategic and enterprise risk management integrates with this structure by identifying and reducing threats likely to face application strategy and both built on setting targets for operational performance and the use of controls enables performance monitoring.

The Balanced Scorecard as a means of measuring the progress of established towards its strategic goals , while helping Enterprise Risk Management to recognize the positive and negative factors that may affect achievement of the objectives, hence the work integration between both Enterprise Risk Management and Balanced Scorecard support the ability of the business to achieve the goals and makes the Balanced Scorecard basis from which to develop and implement risk management and development companies.

## مقدمة ومشكلة البحث:

في ظل الأحداث الأخيرة وانهيار عدد من الشركات الكبرى وزيادة متطلبات حوكمة الشركات أصبحت الجهات تتوقع من الإدارات التنفيذية وأعضاء مجالس الإدارة أن يعملوا على تحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر التي تتعرض لها منشأتهم، بالإضافة إلى ذلك فإن نوعية المخاطر التي تتعرض لها المنشأة تزداد وتصبح أكثر تعقداً مما أدى إلى الاهتمام بإدارة مخاطر الشركات حيث تسعى إدارة مخاطر الشركات إلى التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المنشأة بأسلوب إستراتيجي يأخذ في الاعتبار تفاعل هذه المخاطر مع بعضها البعض بهدف تحقيق منظومة متوازنة ومتكاملة للمخاطر لتكون في نطاق قدرة المنشأة على تحمل الخطر بما يدعم القيمة المضافة للمنشأة حيث أن إدارة مخاطر الشركات هي الوسيلة الوحيدة لضمان استمرار المنشأة.

وتم تعريف إدارة مخاطر الشركات بأنها "عملية تتأثر بمجلس إدارة المنشأة والإدارة و الموظفين ويتم تطبيقها في نطاق إستراتيجية المنشأة ويتم تصميمها لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنشأة وتعمل على إدارة الخطر ليصبح في نطاق قدرة المنشأة تحمل الخطر، بهدف توفير التأكيد المقبول المتعلق بتحقيق أهداف المنشأة"

ومع بداية الاهتمام بإدارة مخاطر الشركات بدأت الإدارات تتساءل هل يتطلب ذلك تنفيذ أنظمة خاصة أو بناء بنية أساسية جديدة ذلك تنفيذ أنظمة خاصة أو بناء بنية أساسية جديدة .

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأنظمة التي يمكن تطويرها لدعم إدارة مخاطر الشركات كما تعد نظام متعارف عليه لقياس الأداء الإستراتيجي والذي يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر لتحقيق الترابط بين أهداف المنشأة وإستراتيجيتها وبين مقاييس الأداء وهي تتم على مستوى المنشأة ككل، ولذا يمكن من خلالها اعتبار إدارة المخاطر هي جزء من مقاييس الأداء التي يجب تقييمها.

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق التكامل بين كلاً من إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمنشأة مع دعم قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها.

### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء وإدارة مخاطر الشركات بما يحقق إستراتيجية المنشأة.

### فروض البحث:

١. تكامل إدارة مخاطر الشركات مع بطاقة الأداء المتوازن يدعم فاعلية الأداء لكل منهما.
٢. فاعلية أداء إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن يدعم قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها.

### الدراسات السابقة في مجال البحث

أولا الدراسات السابقة في مجال إدارة مخاطر الشركات:

-الدراسات العربية لإدارة مخاطر الشركات

١- دراسة ياسر عنتر (٢٠٠٨):

استهدفت الدراسة صياغة إطار فكري لإدارة المخاطر للنشاط بالمنشأة بهدف تطبيق منهج المراجعة الداخلية على أساس المخاطر بالمنشآت الصناعية المصرية وإبراز دور المراجع الداخلي في تقييم فعالية إدارة المخاطر بشكل تحليلي وإبراز الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المراجع الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر بالمنشأة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن المراجع الداخلي يقوم بدور تقييمي تجاه إدارة المخاطر.

٢- أن المراجع الداخلي يمكنه استكشاف مخاطر النشاط ويحدد احتمالات حدوثها.  
٣- أظهرت النتائج إمكانية انتقال المراجعة الداخلية إلى مستوى إستراتيجي من خلال نقل تبعيتها إلى مجلس الإدارة.

### ٢- دراسة طارق محمد عبد الوهاب (٢٠٠٩):

أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة بيان كيفية تطوير دور المراجع الداخلي في إطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يمكن تطوير دور المراجع الداخلي في إطار تلك العلاقة من خلال تطوير المحاور التي من الممكن أن تساهم في تطوير دور المراجع الداخلي والمتعلقة بتأهيلة علمياً وعملياً وتزويده بالمهارات الضرورية والمتعلقة بمراجعة إدارة المخاطر وذلك من خلال تفعيل دورة في عملية إدارة المخاطر والتقييم المستمر لها والعلاقة بينها وبين التغطية الفعالة للمراجعة الداخلية.

### ٣- دراسة عبده عتس (٢٠١١):

أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة محاولة اقتراح إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنظمة بحيث يعمل على تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسئولياتها عن تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها حتى يتم أدارتها وتخفيف آثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الإطار المقترح وإمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

## -الدراسات الأجنبية لإدارة مخاطر الشركات

### ١- دراسة (2004)coso

أهداف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة تقديم إطار لإدارة مخاطر الشركات و حوكمة الشركات وقد شمل هذا الإطار ثماني مكونات لإدارة مخاطر الشركات هي:

البيئة الرقابية، وضع الأهداف، تحديد الحدث، تقييم المخاطر، التعامل مع المخاطر الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المتابعة ومراقبة الأنشطة الرقابية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن هدف الإطار تحقيق ما يلي:

- تحديد المخاطر والإستراتيجيات البديلة لمواجهة هذه المخاطر.
- تعزيز القرارات المتعلقة بالمخاطر(سواء بالتجنب أو المشاركة أو التقليل أو القبول).
- تحديد الفرص.
- التخصيص والاستخدام الأمثل لرأس المال.

وتوصلت الدراسة إلى أن مسؤولية إدارة المخاطر تقع على عاتق جميع المستويات الإدارية بالمنشأة أي يتحتم على هذه المستويات توسيع نطاق أعمالها مما يتطلب تطوير وتنمية مهاراتهم.

### ٢- دراسة (2006)Ernst&Young:

استهدفت هذه الدراسة بيان واقع وطموحات إدارة الشركات الكندية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

إطار إدارة المخاطر للشركات الكندية لم يواكب تطورات الدولية بشكل كاف فما زال مقتصرأ على تقدير المخاطر فقط وهناك ضغوط خارجية بشكل متزايد من قبل المستثمرين وغيرهم لتطوير هذا الإطار ليصبح إطار لإدارة المخاطر الحقيقية وان يكون إطاراً شاملاً وصارماً لجميع أوجه النشاط ولجميع العاملين بالشركة.

فعلى الرغم من وصف إطار إدارة المخاطر الكندي بأنه اقل تطوراً إلا أن الشركات الكندية أكثر ميلاً للتأكيد على أن إدارة المخاطر هي مصدر الميزة التنافسية وإنها ذات أهمية قصوى إلى إستراتيجية النمو طويلة الأجل للشركة في رأى ٧١% و إلى بناء وتحسين سمعتها في السوق في رأى ٧٥%.

وهناك عوامل عديدة تساعد على نجاح إدارة المخاطر منها انتشار ثقافة المخاطر في كافة أنحاء الشركة في رأى ٧٨% ووجود آليات داخلية لتوصيل المخاطر في رأى ٦٨% وتدخل مجلس الإدارة بشكل فعال في رأى ٦٨% ووجود مدخل متكامل لإدارة المخاطر في رأى ٦٥% وتوافر الموارد أو استثمارات كافية في رأى ٦٥% ووجود إستراتيجية موثقة لإدارة المخاطر في رأى ٥١%.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد تقرير عن مخاطر يشمل الشركة بالكامل و يحتوى على عناصر متعددة منها: نوع المخاطر ووصفها وتقييمها وتأثيرها على عملياتها وأهدافها ومدى فاعلية النظر والإجراءات الموضوعية وغير ذلك.

### ٣- دراسة Economist Intelligence Unit (2006) :

استهدفت هذه الدراسة بيان نوعية وأولوية المخاطر التي تواجهها الشركات في الوقت الحالي ومدى ضرورة الاستعداد لمواجهة وإدارة المخاطر الناجمة عن الكوارث المحتمل وقوعها في المستقبل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي:

هناك زيادة ملحوظة في عدد ونوعية المخاطر التي تواجهها الشركات وتغير كبير في أولوياتها ومن هذه المخاطر (مرتبة حسب أولوياتها):

- مخاطر السمعة (مثل الأحداث التي تزعزع ثقة الجمهور في منتجات الشركة أو علاماتها التجارية).
- مخاطر رأس المال البشري (مثل مخاطر نقص المهارات – فقد الموظفين الرئيسيين).
- المخاطر التنظيمية (مخاطر سببها التعليمات الجديدة أو الحالية).
- المخاطر المعلوماتية (مثل فقد البيانات).

- مخاطر السوق ( مخاطر انخفاض سعر السوق للأصول).
- المخاطر الإقليمية ( مشاكل التشغيل في موقع معين).
- الإرهاب.
- المخاطر السياسية (مخاطر تغيير الحكومة).
- مخاطر التمويل ( صعوبة تدبير التمويل).
- مخاطر الائتمان ( مخاطر الديون المعدومة).
- الجريمة والأمن المادي.
- المخاطر الطبيعية ( الأعاصير والزلازل).
- مخاطر تبادل العملات ( مخاطر انخفاض سعر سوق الصرف).

هناك زيادة متوقعة في ضغوط المصادر الخارجية كالمساهمين والعملاء وغيرهم للاستعداد لإدارة مخاطر الكوارث.

لذا أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة في كل شركة لإدارة مثل هذه المخاطر وأكدت على أن الشركات التي تهمل في إدارتها بدعوى أنها غير قابلة للتوقع أو أنها نادرة الحدوث ستكون مخطئة.

### ثانياً الدراسات السابقة في مجال بطاقة الأداء المتوازن:

#### ١ - دراسة عبد الفتاح ( ٢٠٠٦ )

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية لاستخدام نظام قياس الأداء المتوازن وذلك لمصادقية الحكم على مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة . وتناولت الدراسة مدى أهمية إضافة البعد البيئي لأبعاد منظومة الأداء المتوازن ودمج نظام قياس الأداء المتوازن مع أسلوب آخر يمهد الطريق لمعرفة سلوك المنافسين والبيئة الخارجية من خلال أسلوب المقاييس المرجعية لتحسين الأداء.

وحاولت الدراسة الربط بين الإطار النظري للتحليل والممارسة العملية من خلال استطلاع آراء كبار المسؤولين في عينة من الوحدات الاقتصادية في المجال الصناعي في مصر تبلغ ٢٣ شركة بشأن مؤشرات قياس الأداء المالي والتشغيلي



والإستراتيجي من زاويتي القياس والأهمية وذلك من خلال قياس نسبة الاستجابة لتلك المديرين باستخدام أسلوب التحليل العامل.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

١. أن نموذج الأداء المتوازن المطبق بصورة جيدة يؤدي إلى تفعيل التخطيط الإستراتيجي.

٢. إضافة البعد البيئي يؤدي إلى تكامل منظومة قياس الأداء المتوازن ويحقق الكفاءة والفعالية في قياس وتقييم الأداء.

٣. يُمكن نموذج الأداء المتوازن إذا اعد بصورة سليمة في تجميع وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء ومن التحقق من مدى نجاح الإستراتيجية التي تتبناها المنشأة.

## ٢- دراسة محمد كمال الدين (٢٠٠٧):

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية لخصائص بطاقة المقاييس المتوازنة للأداء (BSC) وإبراز مواضع القوة والضعف في هذا المقياس واقتراح منظومة متكاملة فعالة تتناول منظورات مثل المالي والعملاء والتشغيل الداخلي والتعلم والابتكار كاتجاه حديث لدور المحاسبة الإدارية في قياس الأداء المتوازن في بيئة الأعمال المعاصرة ومحاولة تطبيق بطاقة المقاييس المتوازنة للأداء في تقييم الأداء المالي والإستراتيجي للصناعات التحويلية المصرية.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

١. عدم الاعتماد على مقياس الأداء المالي وذلك في مجال قياس وتقييم الأداء ودعم إستراتيجيات المنشأة وموقفها التنافسي بسبب تركيزها على الجانب المالي فقط وإهمال الجوانب التشغيلية الأخرى.

٢. الاعتماد على منظومة متكاملة لقياس الأداء المتوازن من خلال تفاعل الزوايا الأربعة وهي المنظور المالي ومنظور العملاء والمستهلكين ومنظور التشغيل الداخلي ومنظور التعلم والابتكار وذلك في منشآت الأعمال المصرية باعتبار أن ذلك توجهاً حديثاً لقياس تقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي.

٣. لإعطاء صورة متكاملة عن الأداء الكلي للمنشأة فإنه يجب استخدام مقاييس غير مالية (كمية ووصفية، داخلية وخارجية، طويلة الأجل وقصيرة الأجل)، أداء العمليات التشغيلية الداخلية بجانب مقاييس الأداء المالية أكثر تفصيلاً على المستوى التشغيلي يُمكن من تقييم الأداء الكلي.

### ٣- دراسة عاطف (٢٠٠٩):

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية لأثر تطبيق نموذج تقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية في رفع كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع الداخلي وحاولت الدراسة تقديم مدخل مقترح لتقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال في ظل حوكمة الشركات. توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج تقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال من شأنه بناء رؤية إستراتيجية واضحة لإدارات المراجعة الداخلية بالاتساق مع رؤية وإستراتيجية تلك المنشآت نفسها وتوصلت أيضاً إلى أن هذا التطبيق سوف يؤدي إلى تحسين قدرات إدارات المراجعة الداخلية على تطوير إستراتيجيتها بصورة أكثر كفاءة لمواجهة أهدافها وإتاحة المعلومات التي من شأنها الحكم على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل.

### -الدراسات الأجنبية في مجال بطاقة الأداء المتوازن

#### ١-دراسة (2006)Anil Kumar:

استهدفت الدراسة عرض وتحليل لنظام قياس الأداء المتوازن مع تحليل واختبار أنواع مؤشرات الأداء مثل المالي وغير المالي والكمي والمبيعات. توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

توصلت الدراسة إلى أن نظام قياس الأداء المتوازن يواجه قصوراً في موضوعية تقييم الأداء كنظام وحيد بالمنشآت كما توصلت الدراسة إلى أنه لا بد من توحيد النظام مع أسلوب آخر يتلافى أوجه القصور ويحقق كفاءة وفعالية أعلى في

تقييم الأداء الإستراتيجي والحكم علي الأهداف الإستراتيجية بالمنشأة وتعتبر هذه الدراسة انطلاقة لحل مشاكل نظام قياس الأداء المتوازن في الممارسة العملية في المنشآت حالياً.

## ٢-دراسة (Harri& Kari and Lenkker(2007):

استهدفت الدراسة إجراء مسح شامل لعينة دراسة على عدد من شركات الطاقة الكهربائية في فنلندا حوالي ١٦ شركة وكانت تسعى إلي البحث عن أوجه القصور الموجهة إلى نظام قياس الأداء المتوازن في العديد من كتابات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية منها على سبيل المثال :

١. تعدد مؤشرات القياس في نظام قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تضارب بين الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

٢. عدم الوعي الثقافي للعاملين في المنظمات لأهمية استخدام نظام قياس الأداء المتوازن .

٣. افتقار بيئة منظمات الأعمال إلى الممارسة العملية لنظام قياس الأداء المتوازن نتيجة لصعوبة قياس الأداء غير المالي والتشغيلي بمقاييس محددة مما يقلل من مصداقية النتائج للأهداف الإستراتيجية

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

١. التحديد العملي الدقيق لمؤشرات قياس وتقييم الأداء بنظام قياس الأداء المتوازن يؤدي بالإدارة العليا لتوصيل رؤية المنشأة الإستراتيجية لباقي الإدارات وتحديد كيفية الاستفادة من تلك المؤشرات من خلال رقم مرجعي مقارنة يعبر عن أفضل أداء مالي وغير مالي بالبيئة التنافسية المحيطة وبالتالي لا يوجد ما يسمى بالتضارب في الأهداف مهما تعددت مؤشرات القياس فالعيب ليس في تعددها ولكن في تحديدها.

٢. قد تكون تكلفة استخدام نظام قياس الأداء المتوازن مرتفعة ولكن الاستفادة من نتائج تطبيقه يؤدي بالمنشأة إلى التميز الإستراتيجي.

٣. استخدام المقاييس المرجعية للأداء يؤدي إلى تقليص دور التقدير الشخصي في تقدير مؤشرات ومقاييس الأداء بنظام قياس الأداء المتوازن

٤. أن تحديد رؤية المنشأة وإستراتيجيتها على المدى القصير والطويل معاً يؤدي إلى زيادة وعى وثقافة العامل البشرى بكيفية الاستخدام الصحيح والاستفادة من تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأهمية تكامله مع أسلوب القياس المرجعي لتحسين الأداء.

### ٣-دراسة (Haral&Boaz(2008):

استهدفت الدراسة تحليل نظام قياس الأداء المتوازن من زاوية استخدام مؤشرات القياس الملائمة لجوانبه الأربعة الأساسية من خلال علاقة (السبب/النتيجة) وبناءً على هذه العلاقة تناولت الدراسة تحقيق التكامل بين نظام قياس الأداء المتوازن وتحليل البيانات الرياضي وذلك لان أسلوب تحسين تحليل البيانات الرياضي من مميزاته قبول أي عدد من المؤشرات وربطها بشكل متجانس لتحديد كفاءة كل وحدة. توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

لقد قدمت الدراسة إضافة جديدة في مجال نظام القياس المتوازن من حيث تحقيق التكامل بينه وبين أسلوب تحسين تحليل البيانات الرياضي لحل مشكلة تعدد المؤشرات من جهة ورداً على الانتقاد الموجه لنظام قياس الأداء المتوازن من أن تحديد الأوزان النسبية قائم على الحكم الشخصي المبني على التحيز.

### تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة مخاطر الشركات

من الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن هي قدرتها على التغلب على البعدين الإستراتيجي والأنشطة، ويعد ذلك من التحديات التي تواجه مديري إدارة المخاطر بالمؤسسات التي تسعى إلى اخذ المخاطر المتنوعة في الحسبان والتي يمكن أن تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

أن كل من إدارة المخاطر وبطاقة الأداء المتوازن يعتبرون عملية قياس الأداء والرقابة مكملتان ويهما ضوابط مفيدة لتعزيز الأداء لكن الأداء يحتاج أن يدار من خلال أهداف حكمية تعزز الأهداف الإستراتيجية.

وترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لقياس مدى تقدم المنشأة تجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، في حين تساعد إدارة مخاطر الشركات على التعرف على العوامل الايجابية والسلبية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.

ومن هنا فان عمل تكامل بين كلاً من إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن يدعم قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف وتوجد عدة عناصر مشتركة بين إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن مما يجعل بطاقة الأداء المتوازن أساس يمكن من خلاله وضع وتنفيذ وتطوير إدارة مخاطر الشركات. ويمكن تلخيص هذه العناصر المشتركة :

١. التركيز على إستراتيجية المنشأة: كل من إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بالإستراتيجيات حيث تهدف إلى رفع احتمالية تحقق الإستراتيجية العامة للمنشأة.

٢. المنظور الكلي للمنشأة: حيث يتم الاهتمام بالأهداف وما يصاحبها من مخاطر على مستوى المنشأة ككل.

٣. الاهتمام بالعلاقات والآثار المتبادلة: حيث أن كلاً منهما يأخذ في الاعتبار الشكل المتكامل للأهداف والإستراتيجيات فالمخاطر المختلفة يكون لها تأثير على أكثر من هدف كما تؤثر الأهداف المختلفة في بعضها البعض.

٤. الاتجاه من أعلى إلى أسفل: وذلك لتحقيق الكفاءة لكل من إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الإستراتيجيات والأهداف وتحديد مدى قدرة المنشأة على تحمل الخطر ثم يتم في ضوء ذلك تحديد الأنشطة على مستوى الإدارات التنفيذية الأدنى.

٥. الطبيعة المستمرة: كلاً من إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن ذو طبيعة مستمرة حيث تسعى بطاقة الأداء المتوازن للتحسين المستمر وتعمل إدارة مخاطر الشركات علي متابعة المخاطر التي تتغير وتستجد باستمرار.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن مجرد نوع واحد ومحدد من أنظمة الرقابة كما تعد إدارة المخاطر نوع آخر يمكن الربط بين كل من نموذج مخاطر المنشأة الصادر

عن COSO(2004) و نموذج الأداء المتوازن الذي صاغه كلا من: Kaplan&Norton(1996) من خلال الجدول التالي رقم (٣):

بيان	نموذج إدارة مخاطر المنشأة	نموذج الأداء المتوازن
الفلسفة الأساسية	الرقابة الداخلية الضعيفة للمخاطر يمكن أن تعوق الإستراتيجية	يتأثر الأداء الإستراتيجي بكل من العوامل المالية والعوامل غير المالية.
العلاقة بين الرقابة وقياس الأداء	ضبط المخاطر يساعد على تحقيق مستويات أداء اعلي من خلال تخفيض خسارة الموارد	قياس الأداء في ضوء المستهدفات يساعد في تأكيد فعالية الضوابط الرقابية.
مستوى المشاركة	كل أعضاء المنشأة.	كل أعضاء المنشأة.
أهمية السلوك التشغيلي والأداء	مرتفعة: يجب أن تعمل الضوابط الرقابية على المواءمة بين النشاط التشغيلي والمخاطر التي تقبلها المنشأة.	مرتفعة: يجب أن تعمل الأهداف على المواءمة بين النشاط التشغيلي وإستراتيجيه المنشأة.
الخطر	يتواجد في كل الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.	يواجه كل أبعاد الأداء: على سبيل المثال البعد المالي: خطر سعر الفائدة والائتمان بعد العميل: خطر عدم الرضا/الفقد. بعد العمليات الداخلية: التأخر في تقديم المنتج أو الخدمة بعد التعلم والنمو: خطر التدريب الضعيف.

من الملاحظ أن كلاً من نموذج إدارة المخاطر ونموذج الأداء المتوازن يأخذ في الاعتبار أهمية العوامل غير المالية بالنسبة للأداء الكلي للمنشأة إضافة إلى العوامل المالية فبالنسبة إلى نموذج إدارة المخاطر فإن العامل غير المالي يتمثل في المخاطر والتي لم تذكر بشكل صريح في نموذج الأداء المتوازن وإن كانت موجودة بشكل غير مباشر في كل بعد من الأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن.

لذا يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن المخاطر كعامل مؤثر على الأداء الإستراتيجي حيث تسعى إلى إيجاد هيكل للرقابة ليؤكد من خلاله تطبيق الإستراتيجية وأن إدارة المخاطر تتكامل مع هذا الهيكل من خلال تحديد وتخفيض التهديدات المحتمل أن تواجه تطبيق الإستراتيجية وكلاً منهما يبنى على وضع أهداف للأداء التشغيلي واستخدام ضوابط رقابية تُمكن من متابعة الأداء.

وانطلاقاً مما سبق تري الباحثة وجود تكامل متأصل بين قياس الأداء الذي يُمثله نموذج الأداء المتوازن والرقابة التي يمثلها نموذج إدارة المخاطر على أساس أن الرقابة الجيدة تعمل على تحسين الأداء وإن الأداء يستلزم لإدارته ضرورة وضع أهداف واضحة وملائمة تمثل دعائم لتقوية الأهداف الإستراتيجية.

**ولكن هناك آثاراً مترتبة على طبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة في هذا المدخل ومنها:**

**أولاً:** في بناء أبعاد المخاطر الموجودة في نظام إدارة مستويات الأداء فجميع الوظائف بالمنظمة سوف يتم إعادة تصميمها وتعريفها لتتضمن جانب المخاطرة في كل وظيفة بالإضافة إلى أن كل شخص يقوم بإدارة المخاطر كنوع من النظام ذاته.

**ثانياً:** أن نسبة كبيرة من المسؤولية عن إدارة المخاطر تقع على عاتق الإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية تلعب دور المرصد والمسهل في ذلك.

وهذا يعني أن فعالية النظام تعتمد على غرس ثقافة إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة وفي حالة غياب هذه الثقافة فإن هناك خطراً بأن تقوم المراجعة الداخلية بإعادة تحديد الدور بما يشتمل على إعادة تصميم ورصد نظم الرقابة للمخاطر وهذا ربما يزيد من احتمالية تضارب مصالح المراجعين الداخليين.

### أولاً: احتواء الخطر المرتبط بالأداء الإستراتيجي:

لقي موضوع إدارة الخطر اهتماماً متزايداً من جانب الباحثين المهتمين بقضايا إدارة الأداء الإستراتيجي، و ظهر مفهوم إدارة مخاطر المشروع (Enterprise Risk Management) من جانب لجنة ( COSO ( ٢٠٠٤ وتم التركيز علي المخاطر الإستراتيجية كأحد أنواع المخاطر بجانب المخاطر التشغيلية و مخاطر التقرير و مخاطر فحص مدى الالتزام و المخاطر المتعلقة بالسمعة والتي تواجه تنظيمات الأعمال، و الآن يتم النظر إلي الخطر علي أنه متغير مستقل يؤثر علي اختيار تنظيمات الأعمال لآليات الحوكمة .

ويؤكد ( Child & Rodrigues ( ٢٠٠٤ أن الاختلافات في تفضيل آليات الحوكمة إنما هي نتاج المستويات المختلفة من درجة الخطر المدرك من جانب تنظيمات الأعمال.

وعلي الرغم من أن الفكر المحاسبي و الإداري والتنظيمي ملئ بالتعريفات المتعلقة بالخطر، فإنه لا يوجد اتفاق عام علي تعريف الخطر من منظور الإدارة الإستراتيجية و قدمت لجنة (COSO2004) مفهوم إدارة الخطر باعتباره عملية تتضمن العناصر الأربعة التالية:

١. تؤثر علي مجلس الإدارة و الأطراف الأخرى ذات العلاقة.
٢. تطبق علي عملية وضع الإستراتيجية و الأعمال الأخرى داخل تنظيمات الأعمال.
٣. تصمم من أجل تعيين الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر علي تنظيم الأعمال و وضع المخاطر المترتبة عليها داخل حدودها المقبولة.
٤. توفر تأكيد معقول فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى إليها تنظيمات الأعمال.

ولكي تتم إدارة الخطر فلا بد من تحديد أشكال هذا الخطر، و قد قدم Child & Rodrigues (2004) نوعين من الخطر هما خطر الوكالة و الخطر السياقي أو الموقفي ، كما ميز (Das & Teng (2001 بين نوعين من الخطر الناتج من عوامل عدم التأكد في الأداء الإستراتيجي هما الخطر العلاقي الناتج من نقص الالتزام والمسؤولية و خطر الأداء الناتج من عوامل عدم الأهلية و التغيرات البيئية والمنافسة



والذي يحدث بالرغم من توافر الالتزام و المسؤولية الكاملة من جانب الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

ومن المهم ملاحظة أن عوامل عدم التأكد التي تقود إلي المخاطرة في بيئة الأعمال هي طبيعتها ديناميكية، ولاختبار العوامل الرئيسية التي تساهم في إدراك الخطر فإن الأمر يتطلب مراعاة الطبيعة الديناميكية للخطر من خلال تحليل مصادر هذا الخطر و يحدد (Hsieh & Lin (2005) ستة متغيرات تمثل مصادر داخلية للخطر يجب مراعاتها في العلاقة بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيمات الأعمال و هذه المتغيرات الستة هي:

١. عدم الالتزام من جانب الأطراف ذات العلاقة، والالتزام يقوم علي أساسيين أحدهما عضوي يتضمن اتجاه متعمد محسوب لبذل الجهد من أجل الوفاء بالأهداف الإستراتيجية، والثاني معنوي ويدل ضمناً علي اتجاه موقفي للاستعداد السيكولوجي علي تقديم الجهد اللازم الذي يتكامل مع جهد الأطراف الأخرى ذات العلاقة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
٢. عدم المسؤولية، وبمنظور عكسي فإن المسؤولية تستمد من مصدرين الأول وهو القدرة علي أداء المهام ويطلق عليها المسؤولية المستمدة من الأهلية ، والثاني هو التصميم علي أداء تلك المهام والتي يطلق عليها المسؤولية المستمدة من الشهرة.
٣. عدم فعالية الاتصال اللازم للتفاعل واتساق السلوك في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
٤. الصراع الناتج عن تعارض المصالح بين الأطراف ذات العلاقة.
٥. -الانتهازية من خلال البحث عن المصالح الذاتية بطرق خادعة وغير مشروعة أحياناً.
٦. نقص الاعتمادية المتبادلة نظراً لأن المزايا الناتجة عن الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تؤدي إلي منافع أكبر من تلك التي تتحقق من جانب كل طرف بصورة مستقلة.

### ثانياً: احتواء فجوات الأداء الإستراتيجي:

يقف فكر الأداء الإستراتيجي أمام حقيقة هامة وهي أن نجاح الأداء التكتيكي لا يعد نجاحاً إذا لم يصب في نهاية المطاف في قناة الأداء الإستراتيجي اللازم لتحقيق الأهداف، وبناءً عليه فإن هناك العديد من ثغرات وفجوات الأداء الإستراتيجي التي تنتج من اختلال التوازن بين الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل والأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، وهناك مصدرين أساسيين لهذا الاختلال هما:

**المصدر الأول:** تلاعب الإدارة من خلال التركيز علي تحسين الأداء التكتيكي علي حساب الأداء الإستراتيجي، وهناك نوعين من الممارسات التي تقوم بها الإدارة في هذا الصدد هما:

١. ممارسات قياس وتحليل وتفسير انحرافات التكاليف، فاختلال التوازن بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي قد يأتي من النتائج الخادعة التي توفرها نظم التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية من خلال قياس وتحليل وتفسير الانحرافات في المدى الزمني قصير الأجل، ولاسيما إذا كان هناك عدم دقة في مستوي الهدف أو المعيار الذي يتخذ أساساً لتقويم الأداء فالانحراف قد يكون مفضلاً في المدى الزمني قصير الأجل ولكنه غير مفضلاً من منظور الاعتبارات الإستراتيجية في المدى الزمني طويل الأجل والعكس صحيح.

٢. ممارسات إدارة الربح الناتجة من مرونة وتعدد بدائل السياسات المحاسبية، والتوقيت المرن للاعتراف بالإيرادات والمصروفات، وما ينتج عن ذلك من إمكانية التلاعب بالأرباح المحاسبية الأمر الذي قد يخلق نوع من اختلال التوازن بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي من خلال التركيز علي التقرير عن مستوي معين من الأرباح المحاسبية علي غير الحقيقة، لخدمة أغراض واعتبارات قصيرة الأجل، الأمر الذي قد يؤثر بالسلب علي فترات محاسبية مستقبلية وما يترتب عليه من ضلوع الإدارة في سلوكيات قد تؤثر بالسلب علي قرارات الأطراف الأخرى ذات العلاقة نتيجة نقل الثروة من طرف إلي آخر بناءً علي تلك الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الربح.

**المصدر الثاني:** اختلال العلاقة بين المعايير الإستراتيجية للأداء المستمدة من استهداف معايير أفضل أداء وبين الإمكانيات والقدرات المتاحة لتنظيم الأعمال، وقد تم حصر خمسة فجوات ناتجة من اختلال هذه العلاقة، هذه الفجوات التي تعد فجوات متداخلة ويصعب أحياناً وضع حدود فاصلة بينها هي:

١. فجوة القياس وتمثل الفرق بين القيمة الدفترية لتنظيم الأعمال كما تعكسها قائمة المركز المالي المعددة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وبين القيمة السوقية لهذا التنظيم ولاشك أن هذه الفجوة إنما ترج - في جانب كبير منها - لعدم الاعتراف بالأصول غير الملموسة أو ما يطلق عليها الأصول المعرفية أو الأصول الفكرية ، والتي تعد مصدراً هاماً في الوقت الراهن لخلق الميزة التنافسية، حيث أن المقاييس المحاسبية التقليدية التي تلاحق حركة الأصول المادية قياساً تحاسب فقط علي ١٥% من القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال في اقتصاديات اليوم القائمة علي المعرفة والتكنولوجيا.

٢. فجوة الأهمية - القياس وتمثل الفرق بين الأهمية المنوطة لعوامل الأداء غير المالي من جانب تنظيمات العمال ، وبين مدي قيام تلك التنظيمات بقياس تلك العوامل، ويشير الواقع إلي تزايد أهمية عوامل الأداء غير المالي ، ورغم تزايد تلك الأهمية فإنه لا يتم قياس بعض هذه العوامل أو معظمها

٣. فجوة القياس - الاستخدام وتمثل الفرق بين مدي قيام تنظيمات الأعمال بقياس عوامل النجاح الأساسية وبين مدي استخدامها للمعلومات المتوافرة عن تلك المقاييس في تطوير وتحديث ومتابعة خطط الأداء الإستراتيجي، ويشير الواقع إلي أنه إذا تم استخدام مقاييس مسببات الأداء في قياس بعض عوامل النجاح الأساسية أو معظمها فإنه قد لا يتم استخدام المعلومات الناتجة عن تلك المقاييس غير المالية في دعم وتطوير عملية التخطيط الإستراتيجي.

٤. الفجوة التنافسية وتمثل الفرق بين الوضع الحالي لتنظيم الأعمال كما هو وبين الوضع المستهدف الذي يتم تحديده بناء علي مقاييس الأداء الخارجية للمنافسين، ورغم صعوبة ذلك فإن مقاييس الأداء الداخلية قد تظهر تحسناً ملحوظاً بين فترة وأخرى ، وبالتالي فإن متابعة الإدارة للتغيرات في مقاييس

الأداء الخارجية مقارنة بمقاييس الأداء الداخلية، يُمكنها من وضع الخطط والبرامج الملائمة لاحتواء هذه الفجوة التنافسية.

٥. فجوة التكلفة المستهدفة وتمثل الفرق بين التكلفة المستهدفة للمنتج والمستمدّة من مفهوم التوجه السوقي الذي يركز علي متطلبات العملاء، وأهمها بالطبع السعر/ التكلفة الأقل بجانب جودة المنتج وخصائصه الوظيفية، وبين التكلفة الحالية – الفعلية أو المقدرة – للمنتج، ويتم احتواء هذه الفجوة التكاليفية في المدى الزمني قصير الأجل من خلال تبني آليات خفض التكلفة للوصول إلى التكلفة التي يمكن تحقيقها، أما في المدى الزمني طويل الأجل فإن احتواء الجزء الباقي من فجوة التكلفة يمثل تحدياً استراتيجياً لخفض التكلفة وذلك من خلال إجراء مزيد من التحسينات المستمرة وتبني آليات أخرى لخفض التكلفة وصولاً إلى التكلفة المسموح بها أو التكلفة المستهدفة، وفي حالة الفشل في احتواء الفجوة التكاليفية في المدى الزمني القصير وطويل الأجل وصولاً إلى التكلفة المستهدفة، فإن ذلك سوف يؤثر حتماً علي هامش الربح المستهدف ومن ثم علي سعر السهم في سوق الأوراق المالية، وأيضاً علي طموحات الأطراف ذات العلاقة مع تنظيم الأعمال ولاسيما المساهمين والعاملين.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

١. بطاقة الأداء المتوازن تتضمن المخاطر كعامل مؤثر على الأداء الاستراتيجي حيث تسعى إلى إيجاد هيكل للرقابة ليؤكد من خلاله تطبيق الإستراتيجية وان إدارة المخاطر تتكامل مع هذا الهيكل من خلال تحديد وتخفيض التهديدات المحتمل أن تواجه تطبيق الإستراتيجية وكلاً منهما يبني على وضع أهداف للأداء التشغيلي واستخدام ضوابط رقابية تُمكن من متابعة الأداء.
٢. بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لقياس مدى تقدم المنشأة تجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، في حين تساعد إدارة مخاطر الشركات على التعرف على العوامل الإيجابية والسلبية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، ومن هنا فان عمل تكامل بين كلاً من إدارة مخاطر الشركات وبطاقة الأداء المتوازن يدعم قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف.
٣. الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر الشركات يعمل على رقابة وتخفيض المخاطر حيث تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلي إيجاد هيكل للرقابة ليؤكد من خلاله تطبيق الإستراتيجية واستخدام ضوابط رقابية تمكن من متابعة الأداء .

### التوصيات:

١. ضرورة إنشاء إدارة مخاطر بكل منشأة صناعية أو خدمية للتنبؤ بالمخاطر المتوقعة (المالية وغير المالية) واتخاذ التدابير اللازمة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن للوقاية من المخاطر أو منع حدوث هذه المخاطر أو التقليل من آثارها السلبية علي نشاط المنشأة و أرباحها.
٢. ضرورة وجود الأنظمة التي تحتاج إلى بناء ثقافة ووعي لكيفية إدارة هذه المخاطر على جميع المستويات داخل المنظمة، أن كل من إدارة المخاطر وبطاقة الأداء المتوازن يعتبرون عملية قياس الأداء والرقابة مكملتان وبهما ضوابط مفيدة لتعزيز الأداء لكن الأداء يحتاج أن يدار من خلال أهداف حكومية تعزز الأهداف الإستراتيجية.
٣. ضرورة الإفصاح عن خسائر مخاطر الشركات في السنوات السابقة وأسبابها.

### مراجع البحث

1. COSO "Enterprise Risk Management –Integrated Frame Work" Executive Summary, Sept. 2004, [www.coso.com](http://www.coso.com)
٢. ياسر عنتر محمد محمود، دور المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر بالمنشأة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ١١٨-١٢٥.
٣. طارق محمد عبد الوهاب، "تطوير دور المراجع الداخلي في إطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر: دراسة نظرية تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ٢٠٠٩، ص ٢٢٠-٢٣٥.
٤. عبده احمد عبده عتس، "إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إطار المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١١، ص ٢٠٠-٢٢٧.
5. COSO "Enterprise Risk Management –Integrated Frame Work" Executive Summary, Sept. 2004, [www.coso.com](http://www.coso.com).
6. Ernst&Young LIP (2006),"Risk Management in Canada: Moving Beyond Assessment ",pp. 1- 44. <http://www.ey.com>
7. Economist Intelligence Unit (2006)," Catastrophe Risk Management – Preparing for Potential Storms Ahead", pp.1-21. <http://www.viewswire.com>.
٨. محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، "العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة التاسعة، ٢٠٠٦، ص ١٧٨-٢٢٨.
٩. محمد كمال الدين محمد عبد الرحمن، "بطاقة مقاييس الأداء المتوازنة (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية "دراسة ميدانية"، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق، العدد الأول ٢٠٠٧، ص ١٦٧-٢٠٨.
١٠. عاطف محمود احمد هليل، "مدخل مقترح لقياس وتقييم الأداء المتوازن للمراجعة الداخلية في ظل إطار حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩، ص ٣-١٤٧.
11. Anil Kumar," Making outsourcing happen with Balanced Scorecard– Unification Approach ",[www.ssrn.com](http://www.ssrn.com),2006,pp. 1-14.
12. Harri.,H.,Kari,I.,and Timo,H.,"Linking strategy into operational management Survey of BSC implement in Finnish energy sector ",

- Benchmarking An International Journal , Vol.13,No.6 December, 2007 , PP. 701-717.
13. Haral Eilat, Boaz Golany, "R&D Product evaluation: An integrated DEA and Balanced Scorecard approach", www.ssrn.com, February, 2008, PP. 133-165.
١٤. سيد محمد جاد الرب. الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار الكتاب الحديث، ٢٠١١، ص ٣٣-٣٧.
15. Ballou, B. & D. L . Heitger "A Building – Block Approach for Implementing CoSo's Enterprise Risk Management – Integrated for Framework , " Management Accounting Quarterly , vol. 6 Iss. 2 Winter 2005 PP. 1-10. Available from: <http://proquest.com>.
16. Busco , C., M.L. Frigo , E.Giovannoni , A.Riccaboni & R.W. Scapencs , Beyond Compliance : Why Integrated Governace Matters Today " , Strategic Finance, Montvale , Vol.87 , Iss.2 Aug 2005, pp. 34 – 44. Available from: <http://www.proquest.com> .
17. Child, J & S.B . Rodrigues , " Corpoate Governance in International Joint Ventures Toward a Theory of Patner Preferences " , in: A. Grandori (ED) Corporate Governance,2004,p.p15-44.
18. Kumar , S.&A. Seth " The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – parent Relationships " Strategic Management Journal , Vol.19 1998 pp. 579-599. Available from: <http://Sciendirect.com> .
19. Hsieh , H.Y & A.Lin " Conceptual Model of post –Formation Governance in Cross-Border partnership " Journal of American Academy of Business , Vol. 7 , Iss.2 Sep 2005 PP.1-8. Available from: <http://proquest.com> .
٢٠. جودة عبد الروؤف زغلول، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الاداء المتوازن، المجلة العلمية – التجارة والتمويل، كلية التجارة، العدد الثاني، جامعة طنطا، ٢٠٠٦، ص ١-٥٩.
٢١. جودة عبد الرؤوف زغلول، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية، التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٣، ص ٣١٨ – ٣٧٨ .
٢٢. أحمد حسين علي حسين، " متطلبات التطور الثقافي في النظم المحاسبية لقياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة، العدد الثاني، ١٩٩٥، ص ٩٩ – ١٤٣ .