دور بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية

د. محمد إسحق عبدالرحمن عيسى

المستخلص

تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية. هدفت الدراسة إلى قياس طبيعة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية. أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقويم فاعلية الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية. أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المصارف السودانية بتطبيق الأساليب الحديثة في القرارات الخاصة بتقويم أداء المصارف.

Abstract:

The study dealt with the role of balanced Scorecard in the effectiveness of the performance of internal controls in Sudanese banks. The study aimed to measure the nature of the relationship between the dimensions of the Balanced Scorecard and the internal control performance of the Sudanese banks. The results of the field study confirmed the existence of a statistically significant relation between the dimensions of the balanced performance card and the evaluation of the effectiveness of the internal control of the Sudanese banks. The study recommended that Sudanese banks should be interested in applying modern methods in the decisions related to evaluating the performance of banks.

المقدمة:

أولاً: الإطار المنهجي

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في تحديد الدور الذي يمكن أن تؤديه ابعاد بطاقة الاداء المتوازن والتي تشمل البعد المالي و بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد النمو والتعلم في تقييم فاعلية الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية السودانب، لذلك قام الباحث بصياغة المشكلة البحثية للدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المصارف السودانية لابعاد قياس الاداء المتوازن (البعد المالي و بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد النمو والتعلم) وتقييم فاعلية أداء هيكل الرقابة الداخلية؟.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

١- ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وفاعلية الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية علي حد علم الباحث

٢- تعد هذه الدراسة كرؤية موضوعية لتحديد مدى حاجة المصارف السودانية في توسيع نطاق استخدام الاساليب العلمية الحديثة في الادارة، لدعم قدرتها التنافسية.

٣- ان من اهمية هذه الدراسة تقديم مؤشرات موضوعية عن مدي إستعداد العاملين في اقسام الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية في تلبية احتياجات العملاء

٤- الحاجة إلى توفير معلومات أساسية ذات موثوقية لمتخدي القرارات الادارية الخاصة بكفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية .

٥- ان من اهمية الدراسة بيان مدي مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في توفير مؤشرات تساعد في تقويم مدي مقدرة المصارف السودانية في ضمان استمراريتهم مستقبلاً في تحقيق الاهداف المشودة

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وفاعلية هيكل الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية ، ولتحقيق هذا الهدف فإن الأمر يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- تقديم تحليل نظري للمتغيرات النظرية قيد الدراسة
٢- الوقوف على أهم الاستعدادات المتاحة لدي المصارف السودانية محل الدراسة حول الاهتمام بتطبيق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في القرارات الادارية الخاصة بتقويم هيكل الرقابة الداخلية .
٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وتقييم فاعلية هيكل الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية
٤- اقتراح بعض الأساليب المناسبة لضمان تطوير الهياكل الرقابية بالمصارف السودانية من خلال ماتتوصل الية الدراسة الحالية

منهجية البحث:

إعتمد الباحث وبشكل اساسي علي المنهج الوصفي لدراسة ووصف دور بطاقة الاداء المتوازن وابعادها في تقويم فاعلية هيكل الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.

مصادر جمع البيانات:

تمثلت مصادر جمع البيانات فيما يلي:

١. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، الدوريات، الرسائل الجامعية،ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
٢. المصادر الأولية: تضمنت بيانات إستمارة الإستبانة.

٧/١ حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالآتي:

١. **الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحالية ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم) وتقييم فاعلية أداء هيكل الرقابة الداخلية .**

٢. **الحدود المكانية: عينة من المصارف السودانية.**

٣. **الحدود الزمانية: بيانات البحث جمعت في العام ٢٠١٧م.**

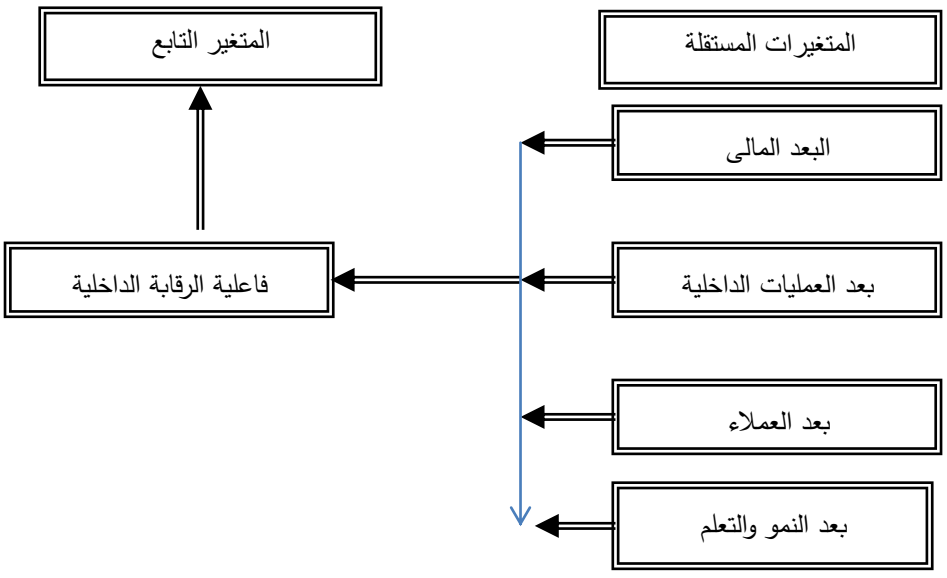
٨/١ هيكلية البحث

١/- الإطار المنهجي للبحث

٢/- الدراسات السابقة

٣/- الإطار النظري للبحث

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠١٨م

فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، فإن الباحث يسعى إلى اختبار مدى صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد النمو والتعلم وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة, Malin Sofia Harlem(2002) [1] :

هدفت الدراسة إلى قياس مستوي تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية والعمل على التخلص من الحواجز التي تعوق من تنفيذ ها ،خلصت الدراسة الي أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تحسين فهم الإستراتيجية,من خلال التزويد بالمعلومات الإستراتيجية القيمة,.

([1]) **Malin Sofia Harlem, Using The Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation,** Unpublished Master**,** University of Göteborg, Graduate Business School of Economics and Commercial Law, 2002.

دراسة: Assiri,etal (2006)[1]:

هدفت الدراسة إلى تحديد مجموعة شاملة من المحددات المحتملة التأثير في نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن BSC, توصلت الدراسة إلى وجود من عوامل نجاح حاسمة تؤثر في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن BSC, كا أسلوب القياس المرجعي والذي يعد احد اهم عوامل النجاح الحاسمة والرئيسية

دراسة: Kanchan Kumar Purohit Mazumder (2006) &Chandra[2]:

سعت الدراسة إلى تحديد تأثيرات استخدام اسلوب القياس المتوازن للاداء على تقييم الأداء في مجموعة من البنوك الأسيوية, والتي تعتمد في قياس أدائها على النظام البنكي المعروف بنظام الـ CAMEL".خلصت الدراسة إلى ضرورة استخدام المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية لتحديد محركات الأداء في البنوك الأسيوية بشكل افضل,بإعتباره يعتمد علي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية لتقييم الأداء قصير وطويلة الأجل.

دراسة: رانيا محمد,(٢٠٠٧م) [3]:

عمدت الدراسة إلى تطوير نموذج يتكون من عدد من المقاييس الإستراتيجية لتزود الإدارة بتصور شامل عن فعالية أداء الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الحكومية في سورية بشكل مستمر, بناءاً على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير.أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف الحكومية والتي تتوافر فيها المقومات

([1]) Assiri. A. : 7.airil. M.. and Eid. R. **How to protit from the balanced SC(recurd : An i niplenien cat ion road map** .'**I** ndnst ni i anagenlell i & Data Systems. Vol. 106. No.7, 2006.

([2]) Kanchan Kwnar Purohit and Bedpan Chandra Mazumder, 2006.

([3]) رانيا محمد نزيه الزير، **إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية– حالة عملية مقارنة**، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٧ م.

الأساسية والمناخ التنظيمي الملائم لنجاح تطبيقها, يضمن سلامة واستقرار الجهاز المصرفي وحماية أموال المودعين و تقديم البيانات والقوائم المالية السنوية والدورية بشكل سليم

دراسة: قاسم محمد, عمر محمد (٢٠١٠م) [١]:

هدفت الدراسة إلى الإجابة على العديد من التساؤلات منها, هل تستخدم البنوك الأردنية منهجية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم أدائها؟ هل تستخدم البنوك الأردنية البعد المالي في قياس وتقويم أدائها؟ هل تستخدم البنوك الأردنية بعد العمليات الداخلية في قياس وتقويم أدائها؟توصلت الدراسة ان تبني نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة أداة الدراسة بأن جميع البنوك الأردنية والداخلة ضمن عينة الدراسة لا تستخدم نظام بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها الشامل في قياس وتقويم أدائها, إن تحليل بقية أجزاء الاستبانة يشير إلى أن عينة الدراسة تستخدم مفاهيم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء.

دراسة: آدم عبد الله، (٢٠١٥م)[١]

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية نظام قياس الأداء المتوازن في تحسين جودة التقارير المالية،. توصلت الدراسة إلى استخدام لبطاقة الأداء المتوازن تعمل على توفير بيانات مالية وغيرمالية تتصف، بمستوي عالي من الدقة ، وشفافية البيانات المالية لرفع القدرة التنبؤية للبيانات المالية بالمصارف التجارية..

---

(١) قاسم محمد زريقات، د. عمر محمد زريقات، **واقع مقاييس الأداء في البنوك الأردنية دراسة استكشافية بالاعتماد على منهجية بطاقة القياس المتوازن**، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول، ٢٠١٠م، جامعة بورسعيد، كلية التجارة ، ص٣٣١.

(١) آدم عبد الله الدوم آدم، **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية في المصارف التجارية**، (الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة،٢٠١٥م).

ثالثاً: الإطار النظري:

مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

عرفت بطاقة قياس الأداء المتوازن [١]. بانها عبارة من مزج مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء التي توفر صورة سريعة، مكثفة وشاملة لجوانب الأداء الحرجة للمنشأة فبالإضافة إلى المقاييس المحاسبية المعتادة التي تهتم بالجانب المالي (معدل العائد علي الموجودات مثلا) [٢]. كما عرفت في انها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشاة علي ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة[٣].

كما خلصت احدي الدراسات الي أنه إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية والغير مالية كمقياس للمخرجات وأيضا كمسببات أداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة، كذلك في إطار سلسلة مترابطة للعلاقات السببية بين الإبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس[٤]. وتعني انها أداء تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، أيضا لقياس نماذج التنفيذ في هذه الوحدات، استخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة

---

(١) د. جودة عبد الرءوف زغلول، **استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، ٢٠٠٣م، ص ٣٢٤.

(٢) د. محمد السيد أبو العز، **ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحاطة التركيز الانتقائي للمديرين علي جوانب الأداء، تحليل نظري ودليل تجريبي**، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠٠٢م ، ص٢٩٨ .

(٣) د. فهيم أبو العزم محمد، **العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية مدخل بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، جامعة القاهرة، كلية التجارة ، العدد السبعون، ٢٠٠٨م ، ص٤٣٤

(٤) د. احمد رجب عبد الملك، **مدخل القياس المتوازن كأداء لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية– دراسة نظرية تطبيقية**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان ،كلية التجارة وإدارة الأعمال، ٢٠٠٦م ، ص٩٥.

وموقفها التنافسي ذلك عن طريق توفير أداء لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.[١]

أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تبدو أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية:[٢]

١- ترجمة الإستراتيجية لأهداف قابلة للقياس.

٢- تعتبر نظاماً إدارياً يحفز على التغير في المجالات الحرجة كالمنتجات والأجزاء، العملاء، تطوير وتنمية الأسواق.

٣- تساعد الشركات على تعديل إستراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المنظمة .

٤- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.

٥- تحقيق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.

٦- تربط المستويات الدنيا للأهداف، الأدوار، العمليات بالمستويات العليا للمنظمة.

٧- تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغيرات مسبقة في أماكن أخرى.

٨- العمل علي توضيح وتجديداً للإستراتيجية في شكل مستمر .

٩- تساهم في نشر الإستراتيجية بكفاءة أنحاء المنظمة. من خلال تجميع وحدات وأهداف الأفراد بالإستراتيجية.

١٠-تربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانية السنوية.كما تساعد في تحديد وتنسيق المبادرات الإستراتيجية.

([١]) د. شهيرة محمود عبد العزيز، **إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بتطبيق علي الجمعيات الأهلية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، العدد الثالث،٢٠٠٣م،ص٢٤٦.

([٢]) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن – المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، القاهرة: المكتبة العصرية، للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م ، ص ٦٨.

١١-تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلياً.

١٢-تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي .

مميزات وخصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يعتمد استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها [١]:

١- توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة.

٢- تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة.

٣- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية.

٤- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدل من النظام المحاسبي التقليدي.

٥- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

٦- تزود بطاقة قياس الأداء بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم .

٧- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.

٨- القدرة على تركيز الجهود على بطاقة الأداء التي تهتم بجميع القائمين على الأمور.[٢]

٩- إن الجانب الرقابي وخاصة الرقابة على الأداء الإداري بمستوياته المختلفة في منظمات الأعمال لم يكن واضحاً في أبعاد ومقاييس النموذج.

([١]) د. محمد خالد المهايني، **بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجيات الأداء المؤسسي- الملتقى العربي السادس، بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي ورشة تطبيق الأداء المتوازن في القطاع الحكومي**، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠٨م، ص ٢٣.

([٢]) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، مرجع سابق ، ص ١٥.

١٠-بالرغم من أهمية المعلومات التي يتم التوصل إليها من تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء سواء بالنسبة للاستخدامات الداخلية أو الاستخدامات الخارجية لمنظمات الأعمال إلا أن النموذج لم يهتم بالشكل الكافي بهذا الجانب سواء من جانب ضرورة احتواء النموذج على بعد مستقل لذلك أو من جانب ضرورة الإفصاح عن هذه المعلومات وتوفرها للاستخدامات المختلفة [١]

خطوات إعداد بطاقة قياس الأداء المتوازن :

ويتم إعداد البطاقة وفقاً للخطوات التالية [٢]:

١- تحديد الرؤية بتحديد الإستراتيجيات وكيفية تحقيقها.

٢- توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية وتحديد عناصر النجاح.

٣- وضع خطط العمل بناء على المستهدف والقيام بعمليات التوصيل والربط.

٤- تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة

٥- الاهتمام بالتغذية المرتدة والتعلم الإستراتيجي.

٦- تحديد الأفعال التنفيذية.

٧- المتابعة والتقييم.

أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يعتمد مقاييس الأداء المتوازن على مجموعة متنوعة من المؤشرات والمقاييس التي ترتبط بكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها المقاييس وذلك كما يلي[٣]:

([١]) د. جودة عبد الرءوف زغلول، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٥.

([١]) د.نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد الثاني، ٢٠٠٥م ، ص ١٩.

([١]) د. عبد الحميد أحمد شاهين، **مدخل مقترح لتطوير مقاييس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبية المالية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠٠٣م ، ص ٣١١.

١ – البعد المالي: يعد البعد المالي كأحد مجالات المنظومة الشاملة لمدخل قياس الأداء المتوازن على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وليس على مسببات أو محركات هذه النتائج، باعتبار أن النتائج المالي هي ترجمة لنشاطات وعمليات غير مالية ، وتركز مقاييس الأداء المالية في هذا المجال على قياس الربحية والنمو والقيمة المضافة للمساهمين في الأجل القصير.

٢ – بعد العمليات الداخلية: يرتكز هذا البعد في مجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس حسن استغلال الموارد المتاحة سواء لتحقيق رضاء العملاء أو لإيجاد قيمة لأصحاب رأس المال مثل مقاييس الجودة، كفاءة عملية التصنيع، زمن دورة التصنيع، ومقاييس الإنتاجية، كما يتضمن يركز على تحديد نتيجة الأداء البيئي لتحقيق أهدا ومتطلبات المجتمع الخارجي[١].

٣ – بعد العملاء : يعتبرهذا البعد جوهر المقاييس الغير مالية في بطاقة الاداء المتوازن وأن الهدف الإستراتيجي الخاص به يكمن في تحقيق رضاء العملاء وكسب ولاءهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد، والمحافظة على الحاليين

٤ – بعدالابتكار والتعلم: يسعي بعد الابتكار والتعلم الي تحقيق أحد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وهو العمل على استمرار المنشأة من خلال التطوير المستمر للمنتجات والأداء الإداري والتشغيلي. إن بعد الابتكار والتعلم يعتمد على قواعد أساسية وتتمثل في: [٢]

([١]) د. محمد أحمد إبراهيم خليل، **تطوير نموذج للقياس المتوازن للأداء لأغراض تفعيل حوكمة الأداء الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة نظرية ميدانية**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، العدد الأول، ٢٠٠٧م ، ص ٦٧٧.

([٢]) د. توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن**، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٨م، ص ٨٤.

بطاقة الاداء المتوازن وفاعلية هيكل الرقابة الداخلية:

يشير مفهوم الرقابة الداخلية الي انه نظام يشكل كل السياسات والإجراءات المطبقة داخل المنظمة للمساعدة في تحقيق أهداف الإدارة والتأكيد بالقدر العملي من انتظام وكفاءة إدارة الأعمال بما يحقق السياسات الإدارية وحماية الأصول من الغش والأخطاء والدقة واكتمال السجلات المحاسبية وإعداد مناسب للمعلومات المالية يمكن الاعتماد عليها. (١)

عرف مكتب المحاسبة العام الأمريكي (GAO) الرقابة الداخلية في أنها خطة للتنظيم الإداري حيث تتضمن كل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة الحكومية المحافظة عليها ومراجعة مدى دقة البيانات المحاسبية (الرقابة المحاسبية)

الحاجة إلى الرقابة الداخلية:

ظهرت الحاجة إلى الرقابة الداخلية وازداد الاهتمام بها واتسع نطاقها نتيجة للعديد من العوامل لعل منها: (٢)

١- التطورات الحديثة في الحياة الاقتصادية ونمو حجم المنشآت وتنوع وتضاعف عملياتها وانتشار فروعها كالشركات المساهمة، الأمر الذي ترتب عليه:

أ- انفصال الملكية عن الإدارة والاعتماد على مديرين مهنيين في إدارة أعمال المنشأة إلى بيانات موثوق أن توفر الإدارة نظاماً سليماً للرقابة الداخلية في نشأته المحافظة على أموال أصحاب المنشأة وحمايتها من السرقة وسوء الاستخدام.

ب- تشعب البناء التنظيمي للمنشأة وتعقده

ج- كبر حجم البيانات والمعلومات والإحصائيات والتقارير بشكل أصبح معه من المتعذر قيام المراجع بالمراجعة الشاملة والتفصيلية وهذا بدوره جعل المراجع يلجأ

---

(١) د. رأفت عبد المحسن عمر، **مراجعة لجنة الإشراف على تكنولوجيا المعلومات بضمان فعالية أنظمة الرقابة الداخلية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الإسكندرية: جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الرابع، ٢٠٠٣م، ص ١٣٩.

(١) د. محمد نصر الهواري، د. محمد توفيق محمد، **دراسات في المراجعة- أساسيات المراجعة وأصول المراجعة والرقابة الداخلية – الإطار العلمي والممارسة العملية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٦م، ص ٩٠.

إلى أسلوب الفصح الاختباري الذي يعتمد أساساً على دقة نظام الرقابة الداخلية وتكامله.

٢- ظهور الإدارة الحديثة بمعناها وأساليبها المتطورة الأمر الذي ترتب عليه: [١]

أ- الانتشار الواسع والمتزايد لاستخدام الأفكار العلمية للتخطيط والمتابعة والرقابة لضمان إنجاز الخطط الموضوعة وتحقيق النتائج المستهدفة والكشف عن الانحرافات الواقعة وبيان أساليب حدوثها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات المصححة.

ب- ازدياد الوعي نحو ضرورة تحقيق المنظمة لأقصى كفاءة ممكنة وبالتالي ازدياد الحاجة إلى نظم رقابية تتيح تقييم السياسات الإدارية المطبقة بالمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة.

٣- حاجة الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة ودورية لمتابعة نشاط المنشآت وتحديد مدى التزام هذه المنشآت بمسئولياتها تجاه المجتمع

أهمية الرقابة الداخلية:

تتبع أهمية وجود نظام رقابة فعال في المشروعات الاقتصادية من خلال دورها في الاتي. [٢]

١. نجاح وكفاءة وفاعلية رقابة ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة وبرامج.

٢. زيادة كفاءة أداء العاملين في المنشأة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم.

٣. مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الإدارة لأنشطة وبرامج المنشأة.

٤. مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات وما يبذله من جهود هو ومساعديه في سبيل وضع تحديد الإطار الملائم لبرامج عملية المراجعة.

---

(٢) المرجع السابق، ص ٩٠.

(١) د. محمد خالد المهاني، **التدقيق الداخلي والرقابة المالية**، دمشق: د.ن، ٢٠٠٥م، ص١٤.

٥. المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المنشأة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها،

٦. يمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي تجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كل ما أمكن ذلك. [١]

أهداف الرقابة الداخلية:

هناك العديد من الأهداف والأغراض والتي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها من وراء القيام وحدات الرقابة الداخلية وأهمها: [٢]

١- حماية الأصول:

تتخلص بالمحافظة على أصول المؤسسة من أعمال الغش والسرقة والتلاعب بالأخطاء والأخطار الأخرى بوضع سياسات وإجراءات وتعليمات واضحة ودقيقة يقوم نظام الرقابة الداخلية بالتأكد من حسن تطبيقها.

٢- دقة البيانات المحاسبية وتكاملها وملاءتها:

وجود نظام رقابة داخلي فعال يضمن أن تكون البيانات المحاسبية دقيقة ومتكاملة مما يؤدي إلى إعطاء صورة واضحة وحقيقية عن وضع المنشأة وتكون التقارير والمعلومات موثوقة وملائمة وكاملة ودقيقة.

٣- الالتزام بالسياسات الإدارية:

فكما نعرف فإن أي منشأة لها أهداف تريد أن تحققها على أكمل وجه ومن دون أخطاء أو انحرافات لذلك فهي تصنع السياسات والخطط والإجراءات والتعليمات بكافة أوجه أنشطة المشروع وتحديد الواجبات والمسئوليات لكل مستوى إداري ووظيفي (حسب البناء والتقييم للمنشأة) لتحقيق أهداف واضحة ودقيقة لا تحمل التأويل لذلك كان من أهداف

---

(٢) د. كمال الدين الدهراوي، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

(١) د. محمد خالد المهاني، مرجع سابق، ص ١٥.

نظام الرقابة الداخلي التأكد من حسن تنفيذها للوصول إلى الأهداف المخططة على أكمل وجه.

٤- الاستخدام الاقتصادي الكفء للموارد:

ومن أهداف نظام الرقابة الداخلي هو التأكد من أن أهداف وخطط المنشأة تنفذ بشكل فعال وسليم للتأكد من أن أداء وإنجاز هذه السياسات والإجراءات والتعليمات تتم من دون أي هدر أو إسراف لموارد المنشأة للوصول إلى استخدام أفضل وأمثل للطاقات المتاحة (الكفاية الإنتاجية).

١- ضمان التوافق والانسجام بين السياسات والأهداف الموضوعة من قبل الإداريين.

٢- تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في المنشأة. [١]

٣- تسجيل كافة العمليات بالسرعة المناسبة في الحسابات المناسبة في الفترة المحاسبية التي تمت فيها هذه العمليات بحيث يسهل إعداد المعلومات المالية ضمن إطار سياسات محاسبية معترف بها بطريقة تسمح بتحديد المسئولية المحاسبية للموجودات.

٤- تشجيع العاملين بالوحدة على ضرورة الانتماء إلى الوحدة والتمسك بالسياسات والقرارات الإدارية وحسن تنفيذها. [٢]

خصائص الرقابة الداخلية:

إذا كان لدى بيئة رقابة المنشأة خصائص معينة وكان هنالك إجراءات رقابة موجودة ومن ثم فمن المحتمل أن سيتم حماية أصول المنشأة على نحو كافي سيكون

---

(١) د. مهيب الساعي، د. وهبي عمرو، **علم تدقيق الحسابات**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩١م، ص ١٨٣.

(٢) د. عبد الله محمد البيرة، **نظام الرقابة الداخلية في الشركات والمؤسسات العامة بين النظرية والواقع، بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية الواقع والآفاق**، طرابلس: الدار الأكاديمية للطباعة والتأليف والترجمة والنشر، ٢٠٠٥م، ص٦.

هناك إمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية بالتبعية قوائمها المالية ونعبر عن ذلك بأن مخاطر الرقابة تعتبر منخفضة وعموماً تتمثل خصائص الرقابة الداخلية في الآتي:[١]

١. وجود عاملين يستعينون بالكفاية والقابلية والاعتماد والنزاهة .

٢. وجود مجالات وسلطة ومسئولية محددة بوضوح.

٣. وجود إجراءات ترخيص ملائمة للعمليات والأنشطة .

٤. وجود توثيق مستندي وسجلات كافية .

٥. الفصل الكافي بين الواجبات غير المتوافقة.

٦. اختبارات مستقلة على الأداء .

٧. حماية مادية للأصول والسجلات.

مكونات الرقابة الداخلية:

تتكون الرقابة الداخلية من خمس مكونات مرتبطة ومتداخلة ولعل أهمها[٢]:

١ – تقدير المخاطر:

يتم تقدير المخاطر بغرض إعداد التقارير المالية هو تحديد المنشأة وتحليلها وإدارتها للمخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية تعرض وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة المتعارف عليها وتشمل المخاطر المتعلقة بإعداد التقارير المالية أهدافاً داخلية وخارجية وظروفاً قد تحدث وتؤثر سلباً على قدرة المنشأة على تسجيل البيانات ومعالجتها وتلخيصها والتقرير عنها، [٣]

---

(١) د.أمين السيد أحمد لطفي، **فلسفة المراجعة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٩م، ص ٦٢٠.

(٢) د. أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٧م ، ص ٢٩٥.

(١) إلفين أدينز، جيمس لوبأك، **المراجعة – مدخل متكامل**، ترجمة محمد عبد القادر الدمياطي، الرياض: دار المريخ ٢٠٠٢م، ص ٣٨٣.

٢- الأنشطة الرقابية:

هي السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد من أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها ولها أهداف عديدة ويتم تطبيقها عند مستويات تنظيمية ووظيفية متعددة، [١]

٣- بيئة الرقابة:

تعني الاتجاه العام والإدراك وتصرفات مجلس الإدارة والإدارة بخصوص نظام الرقابة الداخلية وأهميتها في المنشأة، إن بيئة الرقابة لها تأثير منتشر على الطريقة التي يتم بموجبها هيكلة أنشطة المنشأة، الطريقة التي يتم على أساسها تحديد الأهداف والطريقة التي في ضوئها يتم تقييم المخاطر، هنالك عدد كبير من العناصر الخاصة التي تساهم بنجاح في بيئة الرقابة الناجحة والتي قد يمكن أن تستخدم كمؤشرات لجودة بيئة الرقابة " مد المنظمات"،

٤- المعلومات والاتصال:

يتكون نظام المعلومات والاتصال من الطرق والسجلات التي أنشئت لتسجيل عملية المنشأة ومعالجتها وتلخيصها وإعداد التقارير عنها، وتؤثر نوعية المعلومات التي يولدها النظام على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات ملائمة للرقابة على أنشطة المنشأة وإعداد تقارير مالية موثوق بها. [٢]

٥- مراقبة الأداء:

إنشاء الأنظمة الرقابية والمحافظة عليها هو أحد مسئوليات الإدارة المهمة، تقوم الإدارة بمراقبة أداء الأنظمة الرقابية للتأكد من أنها تعمل وفقاً لما صممت له وأنه يتم تعديلها بطريقة ملائمة لمقابلة التغير في الظروف.

مراقبة الأداء هي عملية تقدير جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الزمن ويتم ذلك عن طريق أنشطة مستمرة وتقييمات مستقلة أو الجمع بين الأسلوبين.

---

(١) د. طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة**، الجزء الثاني، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م، ص ١٧٨.

(١) د. عبد الفتاح الصحن، مرجع سابق، ص ١٣٤.

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من المحاسبين والمراجعين ومدراء المراجعة والمدراء الماليين واخرين لهم علاقة بموضوع الدراسة

خصائص عينة الدراسة:

وللخروج بنتائج دقيقة وموثوقة قام الباحث بتنويع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

جدول رقم (١)

التوزيع التكراري النسبي لخصائص أفراد عينة الدراسة

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من ٣٠	7	18%
	٣٠ واقل من ٤٠	17	43%
	٤٠ واقل من ٥٠	12	30%
	٥٠ سنة فاكثر	4	10%
المؤهل العلمي	المجموع	40	100.0%
	بكالوريوس	16	40%
	دبلوم عالي	1	3%
	ماجستير	19	48%
	دكتواره	4	10%
التخصص العلمي	المجموع	40	100.0%
	محاسبة	23	58%
	ادارة اعمال	6	15%
	اقتصاد	4	10%
	دراسات مالية و مصرفية	3	8%

	احصاء	2	5%
	تقنية معلومات	1	3%
	اخري	1	3%
	المجموع	40	100.0%
المسمى الوظيفي	محاسب	13	33%
	مدير مالي	4	10%
	مراجع داخلي	6	15%
	مراجع خارجي	1	3%
	اكاديمي	3	8%
	اخرى	13	33%
	المجموع	٤٠	100.0%
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	15	38%
	6-10	12	30%
	11- 15	6	15%
	16-20	3	8%
	اكثر من ٢٠سنة	4	10%
	المجموع	٤٠	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

أداة الدراسة الميدانية:

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

١/ وصف الاستبانة:

أرفق الباحث مع الاستبانة خطاب للمبحوثين تم فيه تنويرهم بعنوان الدراسة والغرض من استمارة الاستبانة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت في التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، سنوات الخبرة، وغيرها.

القسم الثاني: احتوى هذا القسم على عدد من العبارات طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس " ليكرت" الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاثة كما يلي:

والمحور الأول تتضمن (26) عبارات، والمحور الثاني تتضمن (10) عبارات.

٢/الثبات والصدق الظاهري لأداة:

من اجل تحسين صدق الأداة (استمارة الاستبانة) وثباتها فقد تم إجراء الاختبار القبلي لها عن طريق عرضها على بعض الأكاديميين من الجامعات الأخرى بغرض التحق من صلاحيتها وسلامة ووضوح عباراتها.حيث تم تحديثها بتعديلاتهم قبل توزيعها على المبحوثين.

٣/ الثبات والصدق الإحصائي:

لحساب الصدق والثبات الإحصائي لاستمارة الاستبانة تم اخذ استطلاعية وتم حساب ثبات وصدق الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب معادلة التجزئة النصفية يوضح الجدول رقم (٢) نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية:

جدول رقم (٢)

الثبات والصدق الأحصائي لإجابات أفراد العينة

الفرضيات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتى
المحور الاول	%95	%97
المحور الثاني	%92	%96
الاستبانة كاملة	%٩٦	%98

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح للباحث من الجدول رقم(٢) أن نسبة معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي وفقا لمعادلة كرنباخ الفا للعبارات لكامل استمارة الاستبانة جميعها عالية جداً مما يعطى مؤشر جيد لقوة وصدق الاستبانة وفهم عباراتها من قبل المبحوثين، ومن ثم الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، كما تمت الاستعانة ببرنامج الإكسل (Excel) لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.وذلك لاستخدام نتائج الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارات.

٢. الرسومات البيانية والنسب المئوية لإجابات فراد عينة الدراسة

٣. كرنباخ الفا لحساب معامل الثبات والصدق الإحصائي.

٤. والوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة .

٥. الانحدار الخطي البسيط

خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: تحليل ومناقشة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل):

البعد الاول: البعد المالي:

جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارت البعد المالي

العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
اتاحة الموارد المالية اللازمة لنجاح اهداف المصرف	0	0	3	17	20	4.43	.636	اوافق بشدة
	0.0%	0.0%	7.5%	42.5%	50.0%			
قياس الاداء المالي للمصرف خلال الفترات المالية المختلفة	0	0	1	24	15	4.35	.533	اوافق بشدة
	0.0%	0.0%	2.5%	60.0%	37.5%			
توفير المعلومات الخاصة بنتائج الانشطة المالية بالمصرف	0	1	1	20	18	4.38	.667	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	2.5%	50.0%	45.0%			
توفير معلومات عن القيمة المضافة لمواردالمصرف	0	3	9	19	9	3.85	.864	اوافق
	0.0%	7.5%	22.5%	47.5%	22.5%			
تسعى ادارة المصرف لتظيم الربح للمساهمين	0	2	3	17	18	4.28	.816	اوافق بشدة
	0.0%	5.0%	7.5%	42.5%	45.0%			
استخدام اليات فعالة لزيادة الموارد المختلفة المصرفية	0	0	2	25	13	4.28	.554	اوافق بشدة
	0.0%	0.0%	5.0%	62.5%	32.5%			
البعد المـالي	6	19	122	93	6	4.26	.454	اوافق بشدة
	2.5%	7.9%	50.8%	38.8%	2.5%			

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتبين للباحث من الجدول رقم (٣) والخاص بنتائج البعد الاول (البعد المالي) نجد أنه حصل على وسط حسابي (٤,٢٦) أي اوافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي، مما يعني أن غالبية المبحوثين يوافقون بشدة على ما جاء بعبارات البعد المالي من المتغير الاول بطاقة الاداء المتوازن.

البعد الثاني: العمليات الداخلية:

جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد العمليات الداخلية

العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
دائما ما يتم صاغة هيكلة العمليات المصرفية بشكل متكرر	0	2	9	19	10	3.93	.829	اوافق بشدة
	0.0%	5.0%	22.5%	47.5%	25.0%			
الاستغلال الامثل للامكانيات المتاحة	0	1	5	17	17	4.25	.776	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	12.5%	42.5%	42.5%			
تحقيق رضاء عملائنا بشكل متكرر	0	1	3	19	17	4.30	.723	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	7.5%	47.5%	42.5%			
التحسين المستمر لخدماتنا المصرفية	0	1	3	15	21	4.40	.744	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	7.5%	37.5%	52.5%			
زيادة القدرة التنافسية للمصرف	0	0	0	22	18	4.45	.504	اوافق بشدة
	0.0%	0.0%	0.0%	55.0%	45.0%			
تقديم خدمات مصرفية متنوعة	0	1	2	23	14	4.25	.670	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	5.0%	57.5%	35.0%			
العمليات الداخلية	7	27	109	97	7	4.23	.562	اوافق بشدة
	2.9%	11.3%	45.4%	40.4%	2.9%			

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتبين للباحث من الجدول رقم (٤) والخاص بنتائج البعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية) نجد أنه حصل على وسط حسابي(٤,٢٣) أي اوافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي. مما يعني أن غالبية المبحوثين يوافقون بشدة على ما جاء بعبارات بعد العمليات الداخلية من المتغير الاول بطاقة الاداء المتوازن .

البعد الثالث: بعد العملاء:

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد العملاء

العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
المتابعة المستمرة لمستوى اداء العاملين بالمصرف	0	1	6	15	18	4.28	.847	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	15.0%	37.5%	45.0%			
قدرة خدماتنا المصرفية في اكتساب ولا العاملين	0	1	3	20	16	4.28	.716	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	7.5%	50.0%	40.0%			
المحافظة على جودة خدماتنا المقدمة	0	0	5	18	17	4.30	.687	اوافق بشدة
	0.0%	0.0%	12.5%	45.0%	42.5%			
تقديم خدماتنا خلال التوقيت الملائم لعملاء المصرف	0	2	8	15	15	4.08	.888	اوافق
	0.0%	5.0%	20.0%	37.5%	37.5%			
المعالجة الفورية لشكاوي العملاء	0	1	4	17	18	4.30	.758	اوافق بشدة
	0.0%	2.5%	10.0%	42.5%	45.0%			
ملائمة اسعار الخدمات المصرفية للعملاء	0	2	4	17	17	4.23	.832	اوافق بشدة
	0.0%	5.0%	10.0%	42.5%	42.5%			

تنفيذ طلبات العملاء وفقا لمستويات الجودة المطلوبة	0	1	4	22	13	4.18	.712	اوافق
	0.0%	2.5%	10.0%	55.0%	32.5%			
تهيئة البنية الملائمة للعاملين بالمصرف	0	2	5	16	17	4.20	.853	اوافق بشدة
	0.0%	5.0%	12.5%	40.0%	42.5%			
بعد العملاء	9	36	147	127	9	4.23	.615	**اوافق بشدة**
	2.8%	11.3%	46.1%	39.8%	2.8%			

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتبين من الجدول رقم (٥) والخاص بنتائج البعد الثالث (بعد العملاء) نجد أنه حصل على وسط حسابي(٤,٢٣) أي اوافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي. مما يعني أن غالبية المبحوثين يوافقون بشدة على ما جاء بعبارات بعد العملاء من المتغير الاول بطاقة الاداء المتوازن .

البعد الثالث: بعد التعلم والنمو:

جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التعليم والنمو

العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
وجود برنامج لتطوير قدراتن العاملين بالمصرف	0	2	4	17	17	4.23	.832	اوافق بشدة
	0.0%	5.0%	10.0%	42.5%	42.5%			
يتم استخدام وسائل وتتولوجيه متطورة لتقديم الخدمات المصرفية	0	0	1	21	18	4.43	.549	اوافق بشدة
	0.0%	0.0%	2.5%	52.5%	45.0%			

زيادة مستوى رضاء العاملين عن اداء المصرف	0	1	3	24	12	4.18	.675	اوافق
	0.0%	2.5%	7.5%	60.0%	30.0%			
التوظيف الامثل لقدرات العاملين بالمصرف	0	1	7	16	16	4.18	.813	اوافق
	0.0%	2.5%	17.5%	40.0%	40.0%			
تطوير المهارات الابداعية للعاملين بالمصرف	1	1	4	22	12	4.08	.859	اوافق بشدة
	2.5%	2.5%	10.0%	55.0%	30.0%			
بعد التعلم والنمو	6	20	94	80	6	4.24	.625	**اوافق بشدة**
	3.0%	10.0%	47.0%	40.0%	3.0%			

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتبين من الجدول رقم (٦) والخاص بنتائج البعد الرابع (بعد التعلم والنمو) نجد أنه حصل على وسط حسابي (٤,٢٤) أي اوافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي. مما يعني أن غالبية المبحوثين يوافقون بشدة على ما جاء بعبارات بعد التعلم والنمو من المتغير الاول بطاقة الاداء المتوازن .

١. تحليل ومناقشة عبارات المتغير الثاني: الرقابة الداخلية (المتغير التابع):

جدول رقم (٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

العبارات	**لا اوافق بشدة**	**لا اوافق**	**محايد**	**اوافق**	**اوافق بشدة**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**درجة الموافقة**
	التكرار	**التكرار**	**التكرار**	**التكرار**	**التكرار**			
	النسبة	**النسبة**	**النسبة**	**النسبة**	**النسبة**			
وجود سياسات واجراءات للعمل داخل المصرف	0	0	2	20	18	4.40	.591	اوافق بشدة
	0.0%	0.0%	5.0%	50.0%	45.0%			

الاهتمام بدقة البيانات المحاسبية بالمصرف	0	0	2	20	18	4.40	.591	
	0.0%	0.0%	5.0%	50.0%	45.0%			اوافق بشدة
لدينا خطط لمتابعة مستوى استخدام الاصول المختلفة بالمصرف	0	1	5	17	17	4.25	.776	
	0.0%	2.5%	12.5%	42.5%	42.5%			اوافق بشدة
الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بالمصرف		3	5	18	14	4.08	.888	
	0.0%	7.5%	12.5%	45.0%	35.0%			اوافق بشدة
تحديد الانحرافات عن الخطط الموضوعية بالمصرف	0	0	4	22	14	4.25	.630	
	0.0%	0.0%	10.0%	55.0%	35.0%			اوافق بشدة
وجود وسائل لمتابة مستويات اداء العاملين بالمصرف	0	3	3	20	14	4.13	.853	
	0.0%	7.5%	7.5%	50.0%	35.0%			اوافق بشدة
تشجيع العاملين على الانتماء للمصرف		2	5	17	16	4.18	.844	
	0.0%	5.0%	12.5%	42.5%	40.0%			اوافق بشدة
ضمان امكانية الاعتماد في مخرجات الانظمة المحاسبية بالمصرف	0	0	8	18	14	4.15	.736	
	0.0%	0.0%	20.0%	45.0%	35.0%			اوافق بشدة
التحديد الواضح للمسئوليات بالمصرف		2	4	16	18	4.25	.840	
	0.0%	5.0%	10.0%	40.0%	45.0%			اوافق بشدة

وجود اجراءات واضحة للانشطة المختلفة	0	2	3	18	17	4.25	.809	اوافق بشدة
	0.0%	5.0%	7.5%	45.0%	42.5%			
الرقابة الداخلية	0	13	41	186	160	4.23	.579	**اوافق بشدة**
	0.0%	3.3%	10.3%	46.5%	40.0%			

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م.

يتبين من الجدول رقم (٧) والخاص بنتائج المحور الاول (الرقابة الداخلية) نجد أنه حصل على وسط حسابي(٤,٣٦) أي اوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. مما يعني أن غالبية المبحوثين يوافقون ما جاء بعبارات الرقابة الداخلية.

إختبار فرضيات الدراسة:

١. البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن:

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم فاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية".

جدول رقم (٨)

اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لاجابات أفراد عينة الدراسة

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
١	اتاحة الموارد المالية اللازمة لنجاح اهداف المصرف	14.171	39	.000	دالة احصائياً
٢	قياس الاداء المالي للمصرف خلال الفترات المالية المختلفة	16.004	39	.000	دالة احصائياً
٣	توفير المعلومات الخاصة بنتائج الانشطة المالية بالمصرف	13.029	39	.000	دالة احصائياً
٤	توفير معلومات عن القيمة المضافة لمواردالمصرف	6.224	39	.000	دالة احصائياً
٥	تسعى ادارة المصرف لتظيم الربح للمساهمين	9.881	39	.000	دالة احصائياً
٦	استخدام اليات فعالة لزيادة الموارد المختلفة المصرفية	14.552	39	.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح للباحث من الجدول (٨) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحويثن، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات المحور الاول مما يشير إلى: وجود فروق دالة احصائيا في اجابات المبحوثين حول هذه الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم فاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية" قد تحققت.

٢. بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن:

الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية."

جدول رقم (٩)

اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لاجابات أفراد عينة الدراسة بطاقة الاداء المتوازن

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
١	دائما ما يتم صاغة هيكلة العمليات المصرفية بشكل متكرر	7.061	39	.000	دالة احصائياً
٢	الاستغلال الامثل للامكانيات المتاحة	7.915	39	.000	دالة احصائياً
٣	تحقيق رضاء عملائنا بشكل متكرر	10.184	39	.000	دالة احصائياً
٤	التحسين المستمر لخدماتنا المصرفية	11.368	39	.000	دالة احصائياً
٥	زيادة القدرة التنافسية للمصرف	11.898	39	.000	دالة احصائياً
٦	تقديم خدمات مصرفية متنوعة	18.202	39	.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح للباحث من الجدول (٩) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحويثن، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد

العينة موافقين بشدة على عبارات الفرضية الثاني التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية." قد تحققت.

٣. بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن :

الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية".

جدول رقم (١٠)

اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لاجابات أفراد عينة الدراسة بطاقة الاداء المتوازن

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
١	المتابعة المستمرة لمستوى اداء العاملين بالمصرف	11.802	39	.000	دالة احصائياً
٢	قدرة خدماتنا المصرفية في اكتساب ولا العاملين	9.521	39	.000	دالة احصائياً
٣	المحافظة على جودة خدماتنا المقدمة	11.268	39	.000	دالة احصائياً
٤	تقديم خدماتنا خلال التوقيت الملائم لعملاء المصرف	11.970	39	.000	دالة احصائياً
٥	المعالجة الفورية لشكاوي العملاء	7.654	39	.000	دالة احصائياً
٦	ملائمة اسعار الخدمات المصرفية للعملاء	10.849	39	.000	دالة احصائياً
٧	تنفيذ طلبات العملاء وفقا لمستويات الجودة المطلوبة	9.316	39	.000	دالة احصائياً
٨	تهيئة البنية الملائمة للعاملين بالمصرف	10.436	39	.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح للباحث من الجدول (١٠) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات الفرضية الثالثة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية" قد تحققت.

٤. بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن:

الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد النمو والتعلم كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية".

جدول رقم (١١)

اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لاجابات أفراد عينة الدراسة بطاقة الاداء المتوازن

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
١	وجود برنامج لتطوير قدراتن العاملين بالمصرف	8.894	39	.000	دالة احصائياً
٢	يتم استخدام وسائل وتنولوجيه متطورة لتقديم الخدمات المصرفية	9.316	39	.000	دالة احصائياً
٣	زيادة مستوى رضاء العاملين عن اداء المصرف	16.402	39	.000	دالة احصائياً
٤	التوظيف الامثل لقدرات العاملين بالمصرف	11.008	39	.000	دالة احصائياً
٥	تطوير المهارات الابداعية للعاملين بالمصرف	9.141	39	.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح للباحث من الجدول (١١) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد

العينة موافقين بشدة على عبارات المحور الفرضية الرابعة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد النمو والتعلم كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية" قد تحققت.

٢ /٢ تحليل الانحدار الخطي:

يعتبر مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين ، وفي كثير من الدراسات تكون العلاقة بين أكثرمن متغيرين هي علاقة اعتماد (انحدار) ويعتبر الانحدار الخطي البسيط من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات والآخر (متغير (dependent Variable (متغير تابع وهو المتسبب في (Independent Variable) مستقل تغير المتغير التابع. وتمثل هذه العلاقة بمعادلة الخط المستقيم .

١/ تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة (بطاقة الاداء المتوازن و الرقابة الداخلية):

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والرقابة الداخلية

	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	.728	1.288	.206	غير معنوية
$\hat{B}_1$	-.100	-.597	.554	غير معنوية
B_2	.402	2.289	.028	معنوية
B_3	.160	.839	.407	غير معنوية
B_4	.365	2.410	.021	معنوية
معامل الارتباط (R)	.807a			
معامل التحديد (R^2)	.651			
أختبار (F)	16.310	النموذج معنوي		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (١٢)

١. **أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين بطاقة الاداء المتوازن كمتغير مستقل والرقابة الداخلية كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط المتعدد التي بلغت (٠,٨٠٧).**

٢. **بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٦٥١)، هذه القيمة تدل على ان بطاقة الاداء المتوازن كمتغير مستقل يساهم بـ (٦٥%) في الرقابة الداخلية (المتغير التابع).**

٣. **بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد ان نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (١٦,٣١٠) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠,٠٠٠).**

٤. **نجد ان ثابت نموذج الانحدار تساوي (0.٧٢٨) وهي قيمة الرقابة الداخلية عندما تكون بطاقة الاداء المتوازن مساوية للصفر في حين كانت قيمة متوسط ابعاد بطاقة الاداء المتوازن :**

- **نجد ان ميل البعد المالي تساوي (0.١٠٠-) وهي مقدار التغير في الرقابة الداخيلة عندما من جانب البعد المالي وان القيمة العرفية المقابلة لها تساوي (٠,٥٥٤) وهي اكبر من القيمة العرفيه اي ان البعد المالي ليس له تاثير على الرقابة الداخلية.**
- **نجد ان ميل بعد العمليات الداخلية تساوي (٠,٤٠٢) وهي مقدار التغير في الرقابة الداخيلة عندما من جانب بعد العمليات الداخلية وان القيمة العرفية المقابلة لها تساوي (٠,٠٢٨) وهي اقل من القيمة العرفيه اي ان بعد العمليات الداخلية له تاثير على الرقابة الداخلية.**
- **نجد ان ميل بعد العملاء تساوي (٠,١٦٠) وهي مقدار التغير في الرقابة الداخيلة عندما من جانب بعد العملاء وان القيمة العرفية المقابلة لها تساوي (٠,٤٠٧) وهي اكبر من القيمة العرفيه اي ان بعد العملاء ليس له تاثير على الرقابة الداخلية.**

- **نجد ان ميل بعد التعلم والنموتساوي (٠,٣٦٥) وهي مقدار التغير في الرقابة الداخيلة عندما من جانب بعد التعلم والنمو وان القيمة العرفية المقابلة لها تساوي (٠,٠٢١) وهي اقل من القيمة العرفيه اي ان بعد التعلم والنمو له تاثير على الرقابة الداخلية.**

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على أنه: " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية قد تحققت.**

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١. **أداء تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة بإستخدام الأساليب المالية وغير المالية.**
٢. **الرقابة الداخلية خطة للتنظيم الإداري تتضمن كل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة الحكومية المحافظة عليها ومراجعة مدى دقة البيانات المحاسبية (الرقابة المحاسبية).**
٣. **أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.**
٤. **أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.**
٥. **أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.**
٦. **أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد النمو والتعلم وفاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.**

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج يوصي الباحث بالآتي:

١. **ضرورة إهتمام المصارف السودانية بتقييم أداء الرقابة الداخلية بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها.**

٢. **توجيه عناية الأطراف ذات العلاقة بالرقابة الداخلية بالمصارف السودانية بإستخدام الأساليب الحديثة في عملية تقييم الرقابة الداخلية.**

٣. **على المصارف السودانية توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق متطلبات إستخدام الأساليبالحديثة في عملية تقويم الأداء.**

٤. **زيادة مستوى تركيز المصارف السودانية بإجراء المزيد من العمليات الداخلية على الخدمات المصرفية لضمان إستمراريتها في سوق العمل المصرفي.**

٥. **توجيه البحث المحاسبي حول الأساليب الحديثة لبطاقة الأداء لبيئة الأعمال السودانية.**

٦. **إجراء المزيد من البحوث حول إستخدام أبعاد الأداء المتوازن في القطاعات الاقتصادية الأخرى بالسودان.**

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- احمد رجب عبد الملك، **مدخل القياس المتوازن كأداء لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية تطبيقية،** المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان ،كلية التجارة وإدارة الأعمال، ٢٠٠٦م.
- آدم عبد الله الدوم آدم، **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية في المصارف التجارية، (**الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة،٢٠١٥م**)**.
- إلفين أدينز، جيمس لوبأك، **المراجعة – مدخل متكامل،** ترجمة محمد عبد القادر الدمياطي، الرياض: دار المريخ ٢٠٠٢م.
- أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة،** الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٧م.
- أمين السيد أحمد لطفي، **فلسفة المراجعة،** الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٩م.
- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن،** القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٨م.
- جودة عبد الرءوف زغلول، **استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل،** جامعة طنطا ، كلية التجارة ، ٢٠٠٣م.
- رأفت عبد المحسن عمر، **مراجعة لجنة الإشراف على تكنولوجيا المعلومات بضمان فعالية أنظمة الرقابة الداخلية،** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الإسكندرية: جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الرابع، ٢٠٠٣م.
- رانيا محمد نزيه الزير، **إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية- حالة عملية مقارنة،** رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٧م.
- شهيرة محمود عبد العزيز، **إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بتطبيق علي الجمعيات الأهلية،** المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، العدد الثالث،٢٠٠٣م.

- طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة**، الجزء الثاني، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م.
- عبد الحميد أحمد شاهين، **مدخل مقترح لتطوير مقاييس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبية المالية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي،** جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠٠٣م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن – المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، القاهرة: المكتبة العصرية، للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- عبد الله محمد البيرة، **نظام الرقابة الداخلية في الشركات والمؤسسات العامة بين النظرية والواقع، بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية الواقع والآفاق**، طرابلس: الدار الأكاديمية للطباعة والتأليف والترجمة والنشر، ٢٠٠٥م.
- فهيم أبو العزم محمد، **العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية مدخل بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين ، جامعة القاهرة، كلية التجارة ، العدد السبعون، ٢٠٠٨م.
- قاسم محمد زريقات، د. عمر محمد زريقات، **واقع مقاييس الأداء في البنوك الأردنية دراسة استكشافية بالاعتماد على منهجية بطاقة القياس المتوازن**، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول، ٢٠١٠م، جامعة بورسعيد، كلية التجارة.
- محمد أحمد إبراهيم خليل، **تطوير نموذج للقياس المتوازن للأداء لأغراض تفعيل حوكمة الأداء الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة نظرية ميدانية**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، العدد الأول، ٢٠٠٧م.
- محمد السيد أبو العز، **ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحاطة التركيز الانتقائي للمديرين علي جوانب الأداء، تحليل نظري ودليل تجريبي**، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠٠٢م.
- محمد خالد المهاني، **التدقيق الداخلي والرقابة المالية**، دمشق: د.ن، ٢٠٠٥م.
- محمد خالد المهايني، **بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجيات الأداء المؤسسي– الملتقى العربي السادس، بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي ورشة تطبيق الأداء المتوازن في القطاع الحكومي**، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠٨م.

- محمد نصر الهواري، د. محمد توفيق محمد، **دراسات في المراجعة- أساسيات المراجعة وأصول المراجعة والرقابة الداخلية – الإطار العلمي والممارسة العملية،** الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٦م.
- مهيب الساعي، د. وهبي عمرو، **علم تدقيق الحسابات،** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩١م.
- نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة،** مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد الثاني، ٢٠٠٥م.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Assiri. A. : 7.airil. M.. and Eid. R. **How to protit from the balanced SC(recurd : An i niplenien cat ion road map** .'**I** ndnst ni i anagenlell i & Data Systems. Vol. 106. No.7, 2006.
- Kanchan Kwnar Purohit and Bedpan Chandra Mazumder, 2006.
- **Malin Sofia Harlem, Using The Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation,** Unpublished Master**,** University of Göteborg, Graduate Business School of Economics and Commercial Law, 2002.