

آفاق اقتصادية

Āfāq iqtisādiyyā

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدارالكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

تطوير أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر من خلال
استخدام مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وانعكاساته
على جودة أداء المراجعة الخارجية
(اطار مقترح)

د. سمير مفتاح امهلهل

Samir.amahal@yahoo.com

كلية الاقتصاد والتجارة

جامعة المرقب

د. منصور محمد الفرجاني

ma_elferjani@yahoo.com

كلية الاقتصاد والتجارة

جامعة المرقب

المؤلفون Authors

Cite This Article:

إقتبس هذه المقالة:

امهلهل، سمير مفتاح والفرجاني، منصور محمد. تطوير أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر من خلال استخدام مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وانعكاساته على جودة أداء المراجعة الخارجية (اطار مقترح). مجلة آفاق اقتصادية [7] 4 .www.afaq.elmergib.edu.l y

تطوير أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر من خلال
استخدام مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وانعكاساته على
جودة أداء المراجعة الخارجية
(إطار مقترح)

Abstract

This study aimed to develop the performance of internal audit related to managerial risk through using approach of balanced performance card, benchmarking method and its impact on the quality of external auditing (Proposed Model). It applied descriptive and analyzed approach in order to review and analyze the literature related its issue. order to support and explain the. The study has designed proposed model in order to improve the performance of internal audit. In addition, the results found that by using approach of balanced performance card and benchmarking method the performance of internal and external audit can be completely increased. Future studies and workshops related to the relation between using balanced performance card and the performance of internal audit have been recommended as well developing of accounting education.

● المقدمة:

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً هاماً في كافة الشركات حيث تقوم بمد الإدارة بالمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات من ناحية ، وإمدادها بالمعلومات عن مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة من ناحية أخرى ، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك الأهمية فكانت وجهة النظر السائدة بشأن نطاق عمل المراجع الداخلي ترى أنه يشمل فقط النواحي المالية ، وهو التأكد من وجود نظام رقابة داخلية يعمل بكفاءة طوال الوقت أو السعي لكشف الغش والاحتيال وذلك في إطار بذله للعناية الواجبة خلال أدائه لعمله ، هذا الدور لم يعد ملائماً في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة النشاط الاقتصادي والتطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات التي تولد عنها ظهور انتشار التجارة الالكترونية وإمكانية تبادل المعلومات على نطاق دولي بشكل واسع وسريع وهو ما دفع الجمعيات المهنية للمراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين لتطوير وتوسيع نطاق عمل المراجعة الداخلية بما يتلاءم مع هذه المستجدات وفي بالاحتياجات الإدارية المتزايدة والمتطورة لمعلومات أكثر دقة تساعد في دعم اتخاذ القرار (الكاشف ، 2000 ، ص33). ومع مرور الوقت تطور مفهوم المراجعة الداخلية وتغيرت النظرة إليها ، حيث تعتبر الآن جزءاً لا يتجزأ من الإدارة ، وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأعمال الإدارية كتحسين أداء العاملين بالشركة ، مد الإدارة العليا بالمعلومات الصحيحة وفي التوقيت المناسب عن المخاطر، التي من الممكن أن تواجهها الشركة ، وتزويدها بالعناصر المؤهلة للقيام بالمهام الإدارية ، هذا بالإضافة إلى مهامها التقليدية المتمثلة في حماية أصول الشركة من أي تصرفات غير مرغوب فيها ، والتأكد من مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات الموضوعية ، كما أصبح لها دور في تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بنشاط الشركة ، أن هذه الوظائف المتنوعة التي أصبحت تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة جعلت من نشاط المراجعة الداخلية نشاطاً مضيفاً للقيمة ونشاطاً يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء بالشركة.

● المشكلة البحثية:

لكي تنجح وظيفة المراجعة الداخلية في أن تلعب دورها المحوري ينبغي أن تؤدي بمستوى معين من الجودة الأمر الذي يتطلب البحث عن آلية جديدة لتقييم أداء مهنة المراجعة الداخلية ، بما يتناسب مع طبيعة دورها الجديد في الوقت الحالي ، ومن أبرز هذه الآليات أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي الأمر الذي يعزز أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر .

ويعتبر مدخل المراجعة على أساس إدارة المخاطر هو أحد العناصر الأساسية لإطار حوكمة الشركات وإن المراجعة الداخلية يمكنها من خلال ارتكاز على المدخل الحديث ، أن تساهم بفعالية وكفاءة في تزويد الإدارة العليا بخدمات التأكيد الموضوعي عن درجة كفاءة إطار أنشطة إدارة المخاطر بالمنشأة ، وذلك في سبيل إعطاء الإدارة العليا صورة واضحة عن مدى ملاءمة إدارة مفاتيح مخاطر الشركة ، ومدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية بوجه عام ، أو في مجال إدارة مخاطر الشركة بوجه خاص مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أية تأثيرات سلبية لهذا المدخل على استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي ، ومن جهة أخرى يجب تفعيل علاقة التعاون والتكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ، وذلك لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها شركات الأعمال حيث بات مؤكداً تعدد الجهات المستفيدة من خدمات نوعي المراجعة وذلك في ظل تداخل أعمالها ونماذج أدائها ووسائلها وارتباط نتائجها ببعضها البعض ، لذا ظهرت أهمية تكاملها خاصة لتفعيل الأداء

الرقابي وإدارة المخاطر التي تواجه الشركات ، ولتأثر القرارات المتخذة بمخرجات عملية المراجعة وكذا الأطراف المختلفة سواء المراجع الداخلي أو الخارجي أو الشركة أو الأطراف الخارجية (حافظ ، 2010 ، ص ص 4747 ، 475).

ويتضح مما سبق أن مشكلة البحثية تتلخص في محاولة الاجابة عن السؤالين التاليين:

- كيف يمكن تطوير أداء المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر؟
- هل اعتماد المراجعة الداخلية على مدخل المراجعة على أساس إدارة المخاطر وفقاً لمدخل بطاقة الاداء المتوازن والقياس المرجعي يساهم في تحسين جودة أداء المراجعة الخارجية؟ أو بعبارة أخرى ماهي انعكاسات تطوير أداء المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر على جودة أداء المراجعة الخارجية ؟

• هدف الورقة البحثية:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في القيام بدراسة تحليلية لتطوير أداء المراجعة الداخلية في ظل مدخل إدارة المخاطر لكي تتواءم مع الاتجاهات المعاصرة ، كما يستهدف أثر انعكاسات ذلك على جودة أداء المراجعة الخارجية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- بيان ماهية مدخل ادارة المخاطر ومتطلبات تطبيقية وتصنيف المخاطر التي تواجه الشركات.
- تطوير مفهوم المراجعة الداخلية.
- تحديد المهام والمسؤوليات الجديدة لإدارة المراجعة الداخلية وفقاً للتعريف الحديث للمراجعة الداخلية
- المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر.
- ابراز الدور الذي يمكن أن يقدمه تكامل مدخلي بطاقة الاداء المتوازي والقياس المرجعي كأداة لتطوير أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للتعريف الحديث للمراجعة الداخلية.
- بيان انعكاسات المهام والمسؤوليات الجديدة لإدارة المراجعة الداخلية في ضوء إدارة المخاطر على جودة أداء المراجعة الخارجية.

• أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المشكلة البحثية التي يحاول التصدي لها ويمكن إبراز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- بالنسبة للشركات: سوف يحاول هذا البحث تطوير أداء المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر وانعكاساته على جودة إداء الخارجية في الشركات الليلية ، كما أنه يلفت نظر المسؤولين وصناع القرار لهذه للشركات ، إلى مدى فائدة هذا الدور في مواجهة الصعوبات والأزمات التي قد تتعرض لها الشركة ، نتيجة عدم تكامل الادارة مع المخاطر ، والتي تعوق تحقيق أهداف النشاط أو تهدد استمرارية الشركة في ممارسة نشاطها.

– بالنسبة للمراجع الداخلي: تطوير أداء المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر ، سوف يؤدي إلى ارتفاع نشاط المراجعة الداخلية لمستوى استراتيجي وزيادة فعالية أنشطتها في ضبط الأداء في الشركات الاقتصادية والصناعية.

– بالنسبة للمراجع الخارجي: تطوير أداء المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر ، سوف يزيد من إمكانية اعتماد الخارجي على عمل المراجع الداخلي وزيادة التعاون بينهما ، يهدف الوصول إلى رأي في سليم في مدى عدالة القوائم المالية في التعبير عن نتيجة النشاط والمركز المالي للحصول على أدلة اثبات جديدة تساعده أثناء ممارسته لعمله المهني

● منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وذلك لكونه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية: وهي مصادر المعلومات المكتوبة مثل: الكتب والدوريات والمجلات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع حيث غطت الجانب الأدبي للبحث.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

دراسة (عبد الهادي ، 2008) بعنوان نموذج مقترح لتحديد تأثير محددات جودة وظيفة المراجعة الداخلية على الأتعاب المتوقعة للمراجعة الخارجية (دراسة نظرية ميدانية)". استهدفت هذه الدراسة تقديم نموذج لتحديد تأثيرات محددات جودة وظيفة المراجعة الداخلية على أتعاب عملية المراجعة الخارجية خاصة المحددات الواردة بالمعيار الدولي رقم (65) الخاصة بالاكتمال والموضوعية وطبيعة العمل المؤدي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تقاس جودة وظيفة المراجعة الداخلية من وجهة نظر معايير المراجعة الخارجية بمدى توافر محددات الاكتمال والموضوعية وطبيعة العمل المؤدي ، وهي المحددات التي تم تحديدها في المعيار رقم (65) والذي يطلب تقييم المراجع الخارجي لهذه المحددات لتحديد درجة اعتماده على وظيفة المراجعة الداخلية.

دراسة (شعبان ، 2001): بعنوان " نموذج محاسبي مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن لأغراض إعادة هيكلة الهيئات الاقتصادية (دراسة تطبيقية)" ، الهدف الرئيسي للدراسة هو اقتراح نموذج يربط بين مقومات تطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء ومتطلبات إعادة هيكلة الهيئات الاقتصادية وفي سبيل تحقيق ذلك فقد تفرعت منه مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

– بيان أهمية إعادة واقع الأداء المالي وغير المالي الحالي في الهيئات الاقتصادية.

– توصيف معالم النموذج المقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للهيئات الاقتصادية.

– اختبار النموذج المقترح لإعادة هيكلة الهيئات الاقتصادية في الواقع العلمي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها على الرغم من تعدد مداخل قياس وتقييم الأداء المؤسسي والتي يمكن الاعتماد عليها في إعادة الهيكلة إلا أن مدخل مقياس الأداء المتوازن هو أكثرها أهمية في هذا الشأن ، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقاييس غير المالية لتقييم الأداء وبين نجاح عملية إعادة الهيكلة للهيئات الاقتصادية.

دراسة (المحجاتي ، 2011) بعنوان: " القيمة المضافة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين أداء المنشأة (مع دراسة حالة)، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في اقتراح مدخل للمراجعة الداخلية بغرض إضافة قيمة للمنشأة لمساعدتهم على تحسين الأداء ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية وهي تحليل تطوير المراجعة الداخلية نحو إضافة قيمة للمنشأة وتحليل دور مدخل للمراجعة على أساس الرقابة الداخلية وعلى أساس المخاطر في إضافة قيمة للمنشأة لمساعدتهم على تحقيق أهدافها ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها جاءت نتيجة مراجعة الأدب المحاسبي المرتبط بموضوع الدراسة أن إضافة المراجعة الداخلية قيمة للمنشأة لا يزال يفتقر إلى الجانب النظري ودراسة الحالة في بيئة الأعمال العربية عموماً والبيئة اليمنية بشكل خاص ، وكذلك ترتب على تطور المراجعة الداخلية نحو إضافة قيمة للمنشأة بضرورة أن يستخدم المراجع الداخلي أسلوباً منهجياً منظماً ، يعتمد على مجموعة من المراحل أو الاجراءات ، وذلك بهدف تقييم وتحسين فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المنشأة بما يمكنه هذا الأسلوب من تحقيق هذه المساهمة في المنشأة ، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية ، من حيث الموارد البشرية والمادية بما يمكنها من المساهمة في إضافة قيمة للمنشأة ، ومواجهة الأعباء الوظيفية.

دراسة (سمره ، 2011) بعنوان " إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال في الشركات المصرية " ، هدف الدراسة هو تقييم دور المراجعة الداخلية بالشركات المصرية فيما يتعلق بتقييم إدارة المخاطر ، وبيان أثر كل من التعليم التنظيمي وميثاق عمل المراجعة الداخلية والدعم الإداري واستقلال المراجع الداخلي على أداء مهام المراجعة الداخلية في مراجعة وتقييم إدارة المخاطر ، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها عدم وجود التزام بممارسات المراجعة الداخلية في الشركات المصرية التي تعتمد على أسلوب إدارة المخاطر لديها وأرجعت تلك الاسباب إلى أربعة عوامل تغيير نحو 67% من عدم التزام بتلك الممارسات وهي خصائص التعليم التنظيمي للمراجع الداخلي ، ومدى توافر الدعم المالي والاداري والمعنوي والتسهيلات المطلوبة لإدارة المراجعة الداخلية ثم استقلال إدارات المراجعة الداخلية في تلك الشركات ، وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي تفعيل دور لجنة المراجعة في قيامها بالإشراف على المراجعة الداخلية وذلك لزيادة استقلاليتها ، وتوفير ميثاق عمل يعتبر مرجعاً للسلوك المهني للمراجع الداخلي عند مراجعة إدارة المخاطر.

دراسة (حسن ، 2012) بعنوان " التكامل بين مدخل القيمة المضافة ومدخل التقييم المتوازن للأداء لتعزيز مخاطر أعمال المنشأة (دراسة ميدانية على قطاع الإسمنت في جمهورية مصر العربية)"، تهدف الدراسة إلى دفع إطار للتكامل بين مدخلي القيمة المضافة والتقييم المتوازن للأداء بهدف تعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة مخاطر الأعمال ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن تطوير المراجعة الداخلية من خلال تطبيق الإطار المتكامل لمدخلي التقييم المتوازن والقيمة المضافة من شأنه الارتقاء بمستوى أداء مهنة المراجعة الداخلية لكي تستطيع القيام بدورها الهام في تقييم وتحسين فعالية إدارة مخاطر الأعمال.

التعليق على الدراسات السابقة:

خلص الباحثان من عرض وتحليل الدراسات السابقة إلى النتائج التالية:

- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير معرفة إدارة المراجعة الداخلية بالأساليب الإدارية الحديثة والشركات.
- بالرغم من أهمية دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر لم تركز الدراسات السابقة على كيفية القيام بهذا الدور، ومع ذلك توصي بعض الدراسات باستخدام بطاقات القياس المتوازن.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة إلى أهمية تطوير مهنة المراجعة وكذلك التأهيل العلمي والعملية للمراجعين الداخليين وضرورة وجود إدارة المراجعة الداخلية على درجة عالية من الكفاءة داخل كل منظمة.
- عدم تعرض الدراسات السابقة بشكل واضح للمسئوليات الملقاة على عاتق المراجعين الخارجيين تجاه إدارة المخاطر ، والدور الذي يمكن أن يلعبه المراجعون الداخليون في مساعدة المراجعين الخارجيين على الوفاء بهذه المسئوليات.
- لم تتطرق الدراسات السابقة إلى توضيح مدى أهمية المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر في رفع وتحسين جودة المراجعة الخارجية.
- لم تعرض الدراسات السابقة طريقة أو أسلوباً موضوعياً محدداً للتقييم والحكم على مدى تأثير عمل المراجع الداخلي ، بل الأمر متروك لحكم المراجع الخارجي وتقريره الشخصي المهني مما قد يؤدي إلى زيادة مخاطر المراجعة.

يستنتج الباحثان أن من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بالمراجعة الداخلية المبينة على المخاطر وانعكاساته على جودة أداء المراجعة الخارجية ، لا يزال يفتقر إلى الجانب النظري والتطبيق الميداني وقد انعكس ذلك في ندرة الدراسات والبحوث التي تقدم مدخل مراجعة في ظل التوجهات الحديثة لتطوير المراجعة الداخلية ، على أن يكون قابلاً للتطبيق في قطاع معين من خلال أسلوب دراسة الحالة وهو ما يكون اعتباره **فجوه** محتية تتطلب المزيد من الدراسة لمحاولة وضع إطار مقترح لتكامل مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والمقياس المرجعي لتطوير أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر وانعكاساتها على جودة أداء المراجعة الخارجية وبالتالي بأن الدراسة تركز على إجراء دراسة حالة للإطار المقترح في الشركة الأهلية للإسمنت بمعرفة إمكانية تطبيقية ، ومن ثم إجراء استطلاع آراء العاملين بالإدارة المالية والمراجعة الداخلية في الشركة الأهلية للإسمنت لمعرفة معوقات التطبيق إن وجدت ومقترحات علاجها.

المبحث الثاني

مدخل إدارة المخاطر ومفهوم المراجعة الداخلية

اولاً- مفهوم الخطر:

محاولات تعريف الخطر نفسه ليس جديداً وتمتد إلى القرون القديمة أقله إلى القرن الثالث عشر ، حيث كان هناك مصطلح يستخدم للتعبير عن الخطر وهو **peril** وبمفهومه الشامل الذي يعني التعرض لمخاطر الإصابة والتلف والفقدان ، تزامن مع المفهوم الذي يشتمل على الجوانب السلبية المصاحبة للخطر ، شيع مصطلح آخر وهو **Danger** والذي يعني التعرض

للمسئولية في مفهوم الخطر بما يشمله ويحتويه المصطلح الحالي "Risk" لم يكن مدركاً آنذاك (الدسوقي ، 2012 ، ص224).

وبدأ مفهوم الخطر في الاتساع في ظل محاولات التعامل مع المستقبل وما ينطوي عليه من عدم اليقين بالأحداث وتأثيراتها ومن هذا المنطلق تعددت تعاريف الخطر التي أبرزت التوسع في مجالات وحدود الخطر وكذلك التطور في مفهومه وأنواعه وكيفية تقديره.

ثانياً-تعريف المخاطر:

المخاطر هي ظرف وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس ، ويشكل أكثر تحديداً ، يقصد بالمخاطرة حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة (حماد 2008 ، ص 16).

كما تم تعريفها بأنها عبارة عن احتمالية وقوع أحداث سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف (الوكيل 2010 ، ص 202).

كما عرفت المخاطر بأنها عبارة عن جميع التهديدات أو الآثار السلبية التي تتعرض لها منشأة الأعمال في الوقت الحالي ، أو قد تتعرض لها في المستقبل والناجحة عن أحداث وتصرفات غير مرغوب فيها ، والتي تعوق أو قد نعوق المنشأة عن تحقيق أهدافها سواء في أهدافها في الأجل القصير ، والتي تمثل عادة في تقديم سلعة أو خدمة تحقق لها مستوى ربحية معين ، أو في الأجل الطويل والتي تتمثل في البقاء والاستمرار في المستقبل (حسن 2012، ص25).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أنه من التعريفات السابقة يمكن القول إن المخاطر عبارة عن تهديدات تواجه تحقيق أهداف المنشأة وبالتالي يلزم العمل على مواجهة تلك المخاطر وإدارتها حتى تتحقق أهداف المنشأة كما أن معظم التعاريف السابقة تربط تعريف المخاطر الأعمال بالاحتمالات تحقق خسائر مستقبلية ، ولكن ذلك قد يكون صحيحاً في أغلب الحالات ، ولكن ليس دائماً ، فقد تمثل المخاطر فرصة لبعض المنشآت تؤدي بها إلى احتمالات تحقيق مكاسب معينة في المستقبل.

ثالثاً-تصنيف المخاطر:

يمكن تصنيف المخاطر طبقاً لنوعية وطبيعة المخاطر كما يلي (حماد 2010 ، ص35-43).

1- مخاطر مالية: وهي التي تؤدي إلى تأثير سلبي على الأمان المالي بالشركة ومن أمثلتها:

أ- مخاطر تغير الأسعار في السوق ، التي تمارس فيه الشركة نشاطها ، وهي تؤثر على القدرة التنافسية للشركة ، وقد تتسبب في فقدانها أجزاء من حصتها في السوق.

ب- خطر الديون المشكوك في تحصيلها: يشير هذا الحظر إلى احتمال عدم قدرة إدارة الشركة في الحصول على الدفعات المالية المستحقة على أحد أو بعض عملاء الشركة ، كنسوية أرصدهم المدينة لديها ، نتيجة إفلاس هؤلاء العملاء ، أو نتيجة لتعرضهم لعسر مالي ، يمنعهم من الوفاء بدفعات الدين ، ويمكن أن يحدث ذلك ، عندما تتبنى إدارة الشركة لسياسة البيع بالأجل لهؤلاء العملاء.

ج- خطر نقص السيولة يحدث نتيجة عدم توافر النقود الكافية لاحتياجات التشغيل والاستثمار بسبب تعرض الشركة لعسر مالي يفقدها القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية في ميعادها.

2- مخاطر استراتيجية: تتعلق بالتغيرات في الاقتصاد أو البيئة السياسية التي تمارس في ظلها الشركة نشاطها وهي التي تؤثر على الشركة ككل.

3- مخاطر عدم الالتزام: تنتج هذه المخاطر من عدم الوفاء بشروط العقود المبرمة ، أو نتيجة مخالفة القوانين المطبقة ، أو مخالفة القواعد والنظم واللوائح المنظمة لسير العمل ، مثل شراء أصناف بأسعار مرتفعة أو غير مطابقة للمواصفات ، نتيجة لعدم الالتزام بالقواعد والاجراءات المنظمة لعملية الشراء.

4- مخاطر محتويات التقارير: تنتج هذه المخاطر من عدم مصداقية وشفافية التقارير التي تصدرها إدارة الشركة داخلياً وخارجياً والتي تحتوي على معلومات مالية أو غير مالية.

5- مخاطر طارئة (مفاجئة): وهو خطر ناتج عن وقوع أحداث بطريق الصدفة أو غير متوقعة ، أو نتيجة كارثة غير مقصودة ، وهذا النوع من المخاطر غير خاضع بشكل كامل لرقابة الإدارة ، قد ينتج الخطر الطارئ من عوامل خارجية مثل الحروب والارهاب وتقلبات الطقس.

6- مخاطر التشغيل في الشركات: يشير هذا الخطر إلى الخسائر التي تتحملها الشركة في صورة خسائر الأصول ، وتدني مستوى الخدمات ونقص الموارد الخام ، والاستخدام غير الكفء لموارد بسبب وجود أخطاء في إجراءات التشغيل بالشركة أو نتيجة وجود عيوب إدارية أو نتيجة وجود إجراءات رقابية معينة ، أو نتيجة خطأ بشري ، أو نتيجة استقالة أو وفاة أحد كبار العاملين.

7- مخاطر الطاقة: إن التغيرات الواضحة في اسعار مصادر الطاقة يمثل تحدياً كبيراً ويضع المزيد من الضغوط على قطاع الطاقة ، وبما في ذلك الكهرباء والغاز والنفط ففشل الشركات في الحصول على تعاقدات طويلة الاجل للحصول على مصادر الطاقة بأسعار محددة قد يؤدي إلى حدوث خسائر ضخمة لهذه الشركات.

8- مخاطر السياسية: هي المخاطر الناتجة عن القرارات الحكومية مثل الضرائب ، التسعيرة ، الجمارك.

9- مخاطر التركيز: وهي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات ، وتسمى مخاطر عدم التوزيع.

مهام المراجعة الداخلية في ضوء التعريف الحديث وعلاقتها بإدارة المخاطر: إن التعريف الحديث للمراجعة الداخلية يسعى إلى جعل المراجعة الداخلية مهنة معروفة وواضحة ، ولقد أضاف التعريف وأكد على بعض المهام الأساسية التي يتعين على المراجعين الداخليين القيام بها ويمكن بيان هذه المهام كالتالي (لطفى، 2005) ومنها تقييم وتحسين عمليات ادارة المخاطر.

تواجه المراجعة الداخلية تحدياً هاماً يجعلها في مفترق الطرق ، وهو كيفية الخروج من الدور التقليدي و الدخول إلى العالم الحديث للتعرف على المخاطر التي تواجهها أو قد تواجه المنظمة ، من أجل تقديم الاستشارات والمقترحات اللازمة

لإدخال تحسينات على إدارة المخاطر تعمل بشكل فعال ، وتماشياً مع ذلك ، ومع التعريف الحديث من مجال ونطاق عمل المراجعة الداخلية للاعتراف بالدور الأساسي المتمثل في تقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر ، ومن الملاحظ أن دور المراجع الداخلي بخصوص تقييم وتحسين إدارة المخاطر ليس دوراً جديداً بشكل مطلق ، حيث أن المراجع الداخلي كان وما زال وسيظل له دور أساسي في مساعدة الإدارة على مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها ، ويلاحظ إن هدف المراجعين الداخليين لم يتغير ، حيث إن فهم الأساسي والدائم هو المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بكبر قدر من الكفاءة والفاعلية ، وهذا هو الوضع القائم ، غير أن الوضع الحديث هو محاولة التركيز بشكل أكثر رؤية ووضوحاً على إدارة المخاطر ، وبالتالي فإن دور المراجع الداخلي في تحليل وإدارة المخاطر ينبع من قدرته على تفهم استراتيجيات المنظمة ، حيث يمكن ذلك المراجعين الداخليين من مساعدة الإدارة في تحديد نظم الرقابة وإدارة المخاطر ، لذلك أصبح المراجع الداخلي إحدى الركائز الأساسية في العديد من المنظمات في عملية إدارة المخاطر ، ويؤكد البعض على أن المراجع الداخلي ينظر إليه الآن على أنه شريك أساسي في عملية تحليل وإدارة المخاطر .

المبحث الثالث

دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والمقياس المرجعي في تطوير الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي

أولاً-مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

استجابة لحاجة منظمات الأعمال إلى أدوات لترجمة استراتيجيتها إلى عمل ، ورقابة تنفيذ تلك الاستراتيجيات قام (1992, Norton & Kaplan) في بداية التسعينات بابتكار بطاقة الأداء المتوازن كأداة لترجمة الأشياء الغير ملموسة (مثل رضا العملاء وجودة العمليات وتطوير المنظمة) إلى أهداف استراتيجية مؤثرة وفعالة. تقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن ، التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة " فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو استراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقياس الجودة والعميل والابتكار وحصص السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح وتقدم بطاقة الأداء المتوازن عرضاً مفصلاً لاستراتيجية المنظمة وتتضمن المقاييس أداء مستهدفة وفعالية ومن ثم فهي توفر أساس للمسؤولية والمحاسبة ، كما توفر للإدارة التنفيذية القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ الدقيق بصحة وثروة المنشأة ، ونظام تقويم الأداء المتوازن هو مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية فهو مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المنشأة والجديد في بطاقة الأداء المتوازن هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنشأة من خلال ترجمة رؤية المنشأة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس متوازنة تصف كيفية تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال ربط تلك المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة ليتمكن التعبير عن الاستراتيجية.

وقد عرف مقياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي فهو يمثل إطاراً متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة استراتيجية المنشأة في كل السنوات الإدارية حيث يتم من خلاله ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية ومقاييس ومستهدفات وخطوات اجرائية تمهيدية تتسم بالوضوح وبذلك فإنه يتم ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الاستراتيجية.(سليمان ، 2013 ، ص 1576).

ويطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديد دقيقاً للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من أبعاد البطاقة ، والتي تمثل الأساس في ظهور بطاقة تقييم الأداء المتوازن للأداء ، وتمثل الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في (حسن ، 2012 ، ص 606) **المنظور المالي** يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنشأة ، **منظور العميل**: يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن يتضمن خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد حصة المنشأة، منظور العمليات الداخلية وهذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم ، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنشأة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، **منظور التعليم والنمو** إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في الأفراد والنظم ويلاحظ أن الجوانب الأربعة لبطاقة أداء المتوازن يدعم بعضها البعض. فالتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على الرضاء الممولين وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية ، ويعتمد القياس الوارد بنموذج الأداء المتوازن على الربط بين نماذج القياس المالية التي تعبر عن نتائج الأداء الماضي ومؤشرات الأداء غير المالية والتي تعكس أداء الأنشطة المدعمة للأداء المالي من الأجل الطويل وتوفر رؤية مستقبلية عنه (عبد الفتاح ، 2005 ، ص156). كما ترى (عبد الدائم ، 2003 ، ص222) إن هناك ضرورة لإضافة " بعد بيئي " إلى أسلوب قياس الأداء المتوازن حيث لا بد من امتداد مفهوم تقييم الأداء إلى تقييم أداء يعتمد على معلومات بيئية لممارسة أنشطة المنظمة في البيئة ، وذلك ليتكامل الأداء باحتوائه المعلومات البيئية والاقتصادية والتشغيلية

ثانياً-الركائز الأساسية التي يقوم عليها نظام تقوم الأداء المتوازن وتمثل الركائز في الآتي:

- **الرؤية:** تصف طموحات المنشأة للمستقبل ويعبر عنها بالسؤال التالي ماذا تريد أن تكون في المستقبل بحيث يتحول المفهوم من قيادة المنشأة بالاعتماد على النتائج إلى قيادة المنشأة انطلاقاً من رؤيتها.
- **الرسالة:** تعبر عن عرضها أو السبب في وجودها بحيث تحدد أساسيات المنشأة والمجال الذي تعمل فيه.
- **الاستراتيجية:** هي طريقة قيام المنشأة بمقابلة إمكانياتها وقدراتها مع الفرص المتاحة لها في سعيها نحو تحقيق أهدافها وهنا ليس المهم امتلاك استراتيجية مطورة فقط بل المهم هو القدرة على تحقيقها.
- **الخريطة الاستراتيجية:** تعبر عن روابط أو علاقات الأثر والسبب بين المكونات الاستراتيجية.
- **مؤشرات الأداء التابعة (مؤشرات الأداء القائدة)** المؤشرات التابعة تهتم عادة بقياس الأداء السابق أو التاريخي (مثل رضا العميل والعوائد) وغالبا ما تكون موضوعية ويمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها بسهولة ولكنها لا تملك القدرة التنبؤية، أما المؤشرات القائدة فهي محركات الأداء التي تقود إلى تحقيق المؤشرات التابعة، وتستخدم عادة لقياس العمليات والأنظمة(مثل التسليم في الوقت المحدد)وغالباً ما تكون هذه المؤشرات شخصية وتتميز بقدرتها التنبؤية ولكن هناك صعوبة في تجميع البيانات المتعلقة بها.

ثالثاً-مدخل القياس المرجعي:

وفقاً للتغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال أصبح أسلوب القياس المرجعي في تحديد مقياس الأداء التي يتم مقارنتها مع ما تم أنجازه وتحديد طرق وأساليب التحسين المستمر في أداء الشركات مع أفضل الممارسات العلمية في مجال هذه الشركات كان لا بد من تحقيق التوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية من خلال نظام قياس الأداء المتوازن حيث يعد نظاماً استراتيجياً تستطيع الشركة من خلاله تحديد ما هو مطلوب لتحقيق التميز، لمنتجات المنظمة في الاسواق الخارجية ، ويمكن استخدام القياس المرجعي دعماً لنظام قياس الأداء المتوازن ليحقق التحسين المستمر للأداء من خلال المقاييس المرجعية للمقارنة. (كوسه ، 2012 ، ص 1393).

رابعاً- مفهوم القياس المرجعي:

ظهر مفهوم القياس المرجعي كأداة لتحسين الأداء حيث بدأت الشركات اليابانية باستخدام القياس المرجعي ثم تبعتها الشركات الأمريكية بعد أن وجدت أن هذا الأسلوب هو الأفضل لتحسين أدائها ، ويعد كل من القياس المرجعي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة أساليب جديدة تساعد الشركات على التحسين المستمر بل تعتبر من أهم الأساليب المستخدمة في تحسين المستمر للأداء ولكن يجب القول أن القياس المرجعي ليس مجرد إعطاء إشارات ونقل المعلومات حرفياً ، بل إنه أسلوب لقياس وتقييم أداء الشركة واستراتيجيتها مقارنة مع الشركات الأخرى التي تعتبر الأفضل في مجال القيام بعمل ما.

كما يعتبر القياس المرجعي عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات والعمليات واستراتيجيات بشكل مباشر سواء من خلال مقارنتها مع الأقسام الأخرى الأفضل داخل الشركة أو من خلال المقارنة مع شركات أخرى ذات أداء أفضل من أداء الشركة محل الدراسة وسواء كانت هذه الشركات داخل الصناعة أو خارجها ، وذلك لتحديد الممارسات الأفضل التي يمكن تبنيها وتطبيقها لتحسين أداء الشركة ، والتغلب على الصعوبات التي تواجهها لتصبح الأفضل في مجال صناعتها. (عبد المنعم ، 2010 ، ص 79).

حيث يعرف بأنه أحد أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة الذي يهدف إلى إدارة الأداء الاستراتيجي للمنشأة عن طريق المقارنة الخارجية بين المؤشرات المالية وغير المالية مع مؤشرات الأداء الخاصة بالمنشأة المتميزة عالمياً في مجال الصناعة بالإضافة إلى المقارنة الداخلية مع مؤشرات الأداء الخاصة بالأقسام المتميزة داخل نفس المنشأة وذلك بهدف التعرف على فجوة الأداء ومحاربة التغلب عليها وكذلك إجراء التحسينات المستمرة في أداء المنشأة بهدف جعلها متميزة عالمياً (سيد ، 2010 ، ص 222).

مما سبق يجد الباحثان أن أسلوب القياس المرجعي يعتبر أداة المحاسبة الإدارية لتحديد ما إذا كان أداء عمليات وأنشطة الشركة مكافئاً لأفضل الممارسات أم لا ، مع توفير اقتراحات التحسين والتطوير اللازمة فهو عملية مستمرة لأداء الشركة ومقارنته بأداء شركات أخرى رائدة وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات لتحسين أدائها.

ويرى الباحثان لكي تنجح وظيفة المراجعة الداخلية في أن تلعب دورها الاستراتيجي ، وينبغي أن تؤدي بمستوى معين من الجودة، الأمر الذي يتطلب البحث عن الية جديدة لتطوير الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي بما يتناسب مع طبيعة دوره الريادي في الوقت الحالي ومن أبرز هذه الآليات والأساليب هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب القياس المرجعي في محاولة من الباحثان للربط بينهما الأمر الذي يعزز الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي في تفعيل وتطبيق اداء المخاطر وحوكمة الشركات في الوقت الحالي.

خامسا- دور التكامل بين المدخلين في تطوير الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي:

نظراً للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال وما يترتب على ذلك من ظهور العديد من المخاطر التي قد تعوق أنشطة الشركات ، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق أهدافها ، حيث أن مجلس إدارة الشركة له القدرة على تحقيق أهدافها، كذلك فإن مجلس إدارة الشركة هو المسئول عن تحديد لأهداف ووضع السياسات والإجراءات التي ضمن تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يستلزم وجود مجموعة من أدوات الرقابة التي تضمن إدارة هذه المخاطر وتخفيف أثارها ، لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر والذي يتم تحديده بواسطة مجلس الإدارة ، حيث إن هدف أي نشاط داخل الشركة هو مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها.

سادسا- أهمية التكامل بين مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي:

تبرز أهمية الربط بين مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القياس المرجعي ، من خلال ما يحققه من تحسين في عملية التعلم من الذات ومن أفضل الممارسات داخليا وخارجياً في عصر يعتمد على المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وخلق قيمة للمنشأة، والنقاط التالية توضح ذلك (شاهين ، 2003 ، ص 297):

- تقييم الأداء في ظل وجود معلومات عن المنافسين يمكن من تحديد الوضع الحقيقي للمنشأة ، ويزيد من موضوعية التقييم ، وبالتالي يكون القياس والتقييم بشكل أفضل.
- تحسين الأداء المالي وغير المالي للمنشآت الأعمال بشكل مستمر
- توفير معلومات عن انحرافات أداء عن الأداء أفضل المنافسين
- توفير المعلومات اللازمة لجميع مراحل إدارة الاستراتيجية ، وهي تخطيط الاستراتيجية واختيار وتطبيق الاستراتيجية ورقابة وتقييم الاستراتيجية.
- التعلم الاستراتيجي بشكل أفضل.

سابعاً- التكامل بين المدخلين لتحسين عملية تقييم الأداء:

يعد نظام قياس الأداء المتوازن من الأركان الرئيسية لتحقيق التكامل مع القياس المرجعي لتحسين الأداء، ولذلك لا بد من تطبيق قياس الأداء المتوازن أولاً بالشركة محل التقييم لكي يقوم أسلوب القياس المرجعي لتحسين الأداء بدوره كاملاً فعن طريق تقييم الأداء الاستراتيجي ، بواسطة بطاقة الأداء المتوازن يمكن ابراز مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف ومعالجتها على ضوء نتائج مقارنتها بالأداء الأفضل ، وبهذا ستمهد بطاقة الأداء المتوازن الطريق لتطبيق القياس المرجعي ، حيث يقوم

القياس المرجعي بمهمة التركيز الخارجي على الأنشطة أو الوظائف أو العمليات الداخلية (مواطن القوة والضعف التي تم تشخيصها) لتحقيق التحسين المستمر في أداء الشركات ، ابتداء من تحليل الأنشطة والتطبيقات الموجودة منها بهدف فهم العمليات الداخلية ضمنها ، تم تحديد نقطة المرجع أو المعيار الخارجي الذي عن طريقة يمكن تقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات.

ثامنا- إلية الارتقاء بالدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي:

لقد أدى التوجه الحديث في تقييم الأداء الاستراتيجي إلى استخدام تقنيات حديثة والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن الشركات من تقييم أداؤها بنظرة شمولية ، من خلال امتلاكها لأربعة مناظير وهي المالي ، والعملاء ، العمليات الداخلية ، التعليم والنمو بالإضافة إلى المنظور الخامس وهو البيئة المجتمعية ، بدلاً من افتقار تقييم الأداء على المنظور المالي على الرغم من أهميته حيث أصبح من المعروف أن المؤشرات التقليدية التي يركز على المنظور المالي غير كافية لمواكبة المتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة في تطوير الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي في تحسين أداء الشركة ، ولغرض تحقيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن، تصب في مدخل آخر، وهو القياس المرجعي والتي من خلالها المقارنة مع أداء مماثل في شركات منافسة عن طريق التحليل أو مع عمليات مماثلة أو مع استراتيجيات مماثلة ، ومن خلال تحقيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي يمكن الاستفادة من مزايا كلا المدخلين ، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية يمكن أن يمهّد الطريق لتطبيق القياس المرجعي بأسلوب أكثر كفاية وفاعلية ، وبالتالي توفير معلومات أكثر موضوعية للمراجع الداخلي ، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في إدارة المخاطر وتحديد نواحي القصور في باقي أنشطة الشركة، والعمل على تلفيها مستقبلاً ، لذلك يجب أن يتم تقييم الأنشطة المختلفة للمراجعة الداخلية (الإدارة ، المالية ، التشغيلية) ويجب انتقاء أفضل أنواع أنشطة المراجعة الداخلية التي تناسب النقاط الأساسية للاستراتيجية ، ومن خلال التعريف الجديد لوظيفة المراجعة الداخلية الذي يتطلب التوجه المستقبلي والاستقلال والتقييم المنتظم لأنشطة الشركة ، يلاحظ أنه يتفق مع إطار بطاقة الأداء المتوازن ، وبالتالي فإن أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية بهذه الحالة سوف تؤدي إلى تحسين الربحية ، وهذا من شأنه أن يزيد من تحقيق الأهداف والغايات من خلال تحسين إدارة مخاطر الشركات ، وهذا النمط من المراجعة على صلة مباشرة مع وظيفة بطاقة الأداء المتوازن ، وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم بوصفها أداة توافق أداء استراتيجي ، وهذا سيسمح لوظيفة الداخلية أن تقدم تقريراً عن أداء التقارير سوف تتضمن جميع العناصر التي تنعكس في بطاقة الأداء المتوازن وحسب توزيع الاستراتيجية التنظيمية عليها ، ويتضمن نشاط المراجعة السنوية والفترية ، وكذلك برامج المراجعة المستمرة ، كما يتضمن إجراءات الفحص التي قد يكلف بها المراجع الداخلي من إدارة الشركة لأغراض معينة ، وتحدد خطة المراجعة الداخلية السنوية أهداف نشاط المراجعة الداخلية ، والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف خلال العام كما تتضمن تقييم آثار مخاطر النشاط الماضية على أهداف الشركة في صورة كمية ونوعية ، ويحدد مدير المراجعة الداخلية الإجراءات الضرورية لتخطيط المراجعة السنوية بحيث يتم ارتباطها باستكشاف مخاطر النشاط المستقبلية والاتصال بالخطة الاستراتيجية وبأهداف خطة النشاط السنوية، كما يعتبر القياس المرجعي هو البحث باستمرار عن أفضل أساليب الأداء المطبقة في الشركات الأخرى، أن استخدام أسلوب القياس المرجعي بإدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى خلق قيمة للشركة ، وذلك من خلال التركيز على تحديد فجوة الأداء، أي الفروق الجوهرية بين أداء إدارة المراجعة الداخلية بالشركة ، وأداء تلك الإدارات بالشركات الأخرى المنافسة لها(الصعفاني، 2011 ، ص25).

ويخلص الباحثان أن عملية التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي تتم بقيام بطاقة الأداء المتوازن بترجمة استراتيجية الشركة إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس وعلامات الطريق لتنفيذ الاستراتيجية ، والقياس المرجعي يقوم بتحسين الأهداف الاستراتيجية وذلك عن طريق تحديد أفضل الممارسات الداخلية والخارجية في هذا المجال.

المبحث الرابع

الإطار المقترح

يعرض الباحثان في هذا المبحث إطاراً مقترحاً تطوير أداء ادارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل ادارة المخاطر من وانعكاساته على اداء جودة المراجعة الخارجية وذلك باستخدام التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي ، فهما يعيدان قيمة علمية وعملية كبيرة على المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي في بيئة الحديثة ، وهما من أهم الأدوات التي يستخدمها المراجع الداخلي في تحليل وتقييم الأنشطة المختلفة داخل الشركة ، بهدف توفير المعلومات الضرورية لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

وانطلاقاً من ذلك يهدف الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحديد ما يمكن أن يقدمه المدخل المقترح من استخدام التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي في تصوير أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل ادارة المخاطر وانعكاساته على اداء جودة المراجعة الخارجية ، وفي هذا الإطار سيتناول الباحثان النقاط الاساسية التالية للإطار المقترح:

● أهداف الإطار المقترح

● محددات الإطار المقترح

● مراحل الإطار المقترح

اولاً- أهداف الإطار المقترح:

للإطار المقترح أهداف يسعى إلى تحقيقها وهي:

- محاولة التصدي لمواجهة الفساد المالي ، الممارسات المنحرفة لبعض عناصر الإدارات العليا في الشركات الصناعية.
- السعي نحو تحول العمل المهني للمراجعة الداخلية على اساس الرقابة إلى المراجعة على أساس المخاطر ، بما يحقق للمهنة مستوى متقدماً من الأداء.
- الارتقاء بمستوى الأداء المهني لمهنة المراجعة الداخلية حتى يستطيع القيام بدورها الاستراتيجي في ظل متغيرات بيئة الأعمال.
- توجيه نظر شركات قطاع الاسمنت نحو أهمية المراجعة الداخلية وكيفية الاستفادة من خدماتها.
- زيادة درجة الحماية لحقوق أصحاب المصالح بالشركات عن طريق التحكم في الأخطار المحيطة بالشركات والأفكار المستقبلية المتوقعة.

● السعي نحو تطوير اداء ادارة المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل ادارة المخاطر بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وانعكاساته على اداء جودة المراجعة الخارجية.

ثانياً- محددات الإطار المقترح:

من وجهة نظر الباحثان يعتمد نجاح الإطار المقترح في دعم قدرة وظيفة المراجعة الداخلية المبنية على أساس المخاطر على مجموعة من المتطلبات يجب توافرها لدى الباحثان والتي تتمثل في الآتي:

أ- متطلبات تخص المراجعة الداخلية وتشمل:

- ضرورة توفر الاستقلال الكافي للمراجعة الداخلية حتى تتمكن من القيام بدورها وفقاً لها المدخل ، حيث يجب وضع تغطية ومتابعة أعمالها دون تدخل من الإدارة التنفيذية ويوفر لها اتصالاً مباشراً مع مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.
- ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية تكون على درجة عالية من الكفاءة ولديها المراجعون ذو الخبرات الكافية التأهيل المناسب.
- ضرورة وجود لجنة للمراجعة والتي يمكن أن يؤدي التعاون بينها وبين إدارة المراجعة الداخلية إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر.

- بذل المستوى المهني المتميز في تفهم استراتيجية الشركة والمخاطر التي تواجهها.
- توافر الدعم المالي والمعنوي للمراجعة الداخلية من قبل الإدارة ولجنة المراجعة.
- سماح الإدارة بتوسيع نطاق عمل المراجعة الداخلية وقبول ومناقشة تقاريرها في مجال مراجعة إدارة المخاطر بشكل جدي.

ب- متطلبات تخص إدارة الشركة وتشمل:

- أن تكون إدارة الشركة على علم بجميع المخاطر الملازمة والمؤثرة على أنشطتها والتي قد تعوقها عن تحقيق اهدافها المنشودة.
- قيام إدارة الشركة على علم بجميع المخاطر وبذلك يمكن ترتيب هذه المخاطر حسب درجة التهديدات المصاحبة لها.
- قيام مجلس إدارة الشركة بتحديد المستوى المقبول من الخطر وبذلك يمكن تحديد ما إذا كانت المخاطر الملازمة والمخاطر المتبقية في إدارة هذه المخاطر قد فاقت المستوى المقبول أو كانت أدنى منه.

ثالثاً-مراحل تطبيق الإطار المقترح:

فيما يلي تفصيل لكل مرحلة من مراحل تطبيق الإطار المقترح:

1 - مرحلة تحديد أهداف الشركة:

توضع الأهداف وفقاً لرؤية الشركة. فهي تعبر عن رؤية الشركة لما تريد أن تحققه من أهداف في مستقبل ، متضمنة الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى ، وأهداف التشغيل ، والأهداف المالية لقطاعات الإنتاج وأهداف الفروع ، وكذلك أهداف الالتزام بالقوانين المطبقة واللوائح والتعليمات وتحقيق شفافية ومصادقية التقارير ، حيث إن كل شركة تواجه مخاطر متنوعة سواء من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية ، فإن وضع وتحديد أسلوب التعامل معها ، حيث ترتبط أهداف الشركة بمدى قابلية الشركة لتحمل هذه المخاطر ، وما لهذا المخاطر من تأثير على تحقيق هذه الأهداف ، وبالتالي فإن وضع وتحديد الأهداف الرئيسية للشركة وإيصالها بطريقة ملائمة لجميع المستويات الإدارية ولجميع الفروع والأقسام هو شرط أساسي لتحديد الأحداث ولتقييم احتمالات حدوث المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف والاستراتيجية دائماً ، ويأتي دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة من خلال قيامها لتخطيط عملية المراجعة للتأكد من مدى اتساق الأهداف الفرعية الخاصة بالمستويات الإدارية بطريقة ملائمة وكذلك تم التأكد من القيام بتحديد مستوى المخاطر المقبولة في ضوء أهداف الشركة.

2- مرحلة وضع أهداف عملية المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة المخاطر بالشركة:

أ- وضع أهداف عملية المراجعة:

يجب أن يتم تحديد أهداف عملية المراجعة لإدارة المخاطر في شركة من خلال:

- استراتيجية وأهداف حيث أن هذه الاستراتيجية ستعكس على المحاور الأساسية لنشاط الشركة من توريد وإنتاج وعاملين وتوفير التمويل اللازم وتحديد لطبيعة عملاء وبالتالي ستحدد بشكل كبير مجال عمل المراجعة الداخلية وأهدافها.
 - حصر وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة ستختلف طبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة باختلاف استراتيجيتها مما يمكن إدارة المراجعة الداخلية من تحليل المخاطر وتوصيفها وترتيب أولويات مواجهتها ثم تحديد كيفية مواجهة إدارة المخاطر لها.
 - مستوى المخاطر المقبول من وجهة نظر مجلس الإدارة ، يتوقف على رغبة الإدارة في تحمل المخاطر والتي تنعكس بشكل أساسي من استراتيجية وأهداف الشركة.
 - مدى قناعة مجلس الإدارة بدور المراجعة الداخلية ولجنتها في مراجعة إدارة المخاطر.
- في ضوء هذه العوامل مجتمعة تستطيع إدارة المراجعة الداخلية صياغة أهدافها لمراجعة إدارة المخاطر بما يتفق مع التدايعات الموجودة بالشركة وبما لا يتعارض مع قناعة مجلس الإدارة بدورها.

ب- تحديد المهام والأنشطة الواجب القيام بها في ضوء أهداف عملية المراجعة:

لقد حددت إدارة المراجعة الداخلية أهدافها لمراجعة إدارة المخاطر ومن خلالها تقوم بتحديد نطاق عملها ومهامها في حدود هذا الإطار والتي يجب أن تشمل مهام تأكيدية تختص بتوفير ضمانات بشأن إدارة المخاطر ومهام استشارية يمكن أن تساعد فيها المنظمة ومجلس الإدارة وإدارة المخاطر بالشركة القيام بها وتشمل:

• خدمات التأكيد:

– توفير ضمانات بشأن تخطيط وبناء أسلوب عمل إدارة المخاطر بالشركة.

– مراجعة تصنيف المخاطر بحسب تأثيرها على استراتيجية وأهداف الشركة إلى مخاطر هامة وغير هامة.

– توفير تأكيدات بشأن أسلوب التصنيف وأسلوب التعامل مع كل منها.

– توفير ضمانات بشأن فعالية الرقابة على المخاطر.

– إعطاء ضمانات بشأن عملية التقرير عن المخاطر الهامة لمجلس الإدارة بالشركة.

● خدمات استشارية:

– تدعيم إنشاء إدارة للمخاطر بالشركة وتقديم الخبرات المطلوبة.

– تدريب العاملين بالشركة على إدارة المخاطر والرقابة عليها.

– التنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر بالشركة وإيجاد إطار للتفاهم المشترك.

– استخدام الأساليب والأدوات الإدارية في المراجعة الداخلية بهدف الرقابة على المخاطر.

– وضع استراتيجية لإدارة المخاطر بالشركة بالتنسيق مع مجلس الإدارة.

– دعم الإدارة للعمل على إيجاد الأسلوب المناسب لتخفيض المخاطر.

3- مرحلة تحديد استراتيجية المراجع الداخلي في تحسين إدارة المخاطر:

هي مرحلة أساسية تهدف إلى تحقيق التكامل بين مدخلي بطاقة الأداء المتوازن و القياس المرجعي ، وذلك بالانتفاع من مزايا كلا المدخلين ، حيث إن بطاقة الأداء يمكن أن تمهد الطريق لتطبيق مدخل القياس المرجعي بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية إلى تحسين توفير معلومات عن إدارة المخاطر أكثر موضوعية للمراجعة الداخلي ، مما يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر للشركة محل الدراسة.

4 - مرحلة تحسين إدارة المخاطر وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة مناظير متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تضمنه من مقاييس وأهداف في تحقيق وتنفيذ استراتيجية الشركة بشكل متوازن وبالاستناد إلى كل من المؤشرات المالية وغير المالية لضمان تقييم الأداء الاستراتيجي بالمسار الصحيح. فضلاً عن ذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تطور من دور المراجع الداخلي من تقييم وتحسين إدارة المخاطر ، من خلال أربعة مناظير مهمة وهي المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعليم والنمو. كما تحدد ظروف واستراتيجية الشركة إمكانية إضافة منظور البيئة المجتمعية إلى المناظير السابقة في بعض الشركات عندما يكون داء المجتمع وأداء البيئة القائم فيها جزءاً أساسياً من استراتيجية الشركة ، عندئذٍ فإن الأهداف والمقاييس لذلك المنظور ستصبح جزءاً مكماً لبطاقة الأداء المتوازن للشركة وعلية سيتم إضافة منظور خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن لغرض توسيع دورها في تحسين إدارة المخاطر بالشركة.

5 - مرحلة المقارنة مع نتائج أداء مماثل:

في ظل سعي الشركات الصناعية لإبراز والتحسين المستمر في أدائها من خلال تطوير قابليتها ، تلجأ إلى تطبيق أساليب المحاسبية الإدارية الحديثة في تقييم الأداء ، للإلغاء أو تقليص الفجوة بين أدائها ، وأداء الشركات الرائدة لتتمكن بذلك من المحافظة على وضعها التنافسي ، كما دعت الضرورة إلى استحداث معايير أداء خارجية إضافة إلى معايير الأداء الداخلية ؛ لأن رؤية الشركات لم تعد تقتصر على عملياتها الداخلية ، بل توسعت إلى الخارج لتركز على التحدي والتطوير المستمر في السوق التنافسي الذي تعمل فيه ، ومن أساليب المحاسبة الإدارية بشكل مستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الأداء المنافسة لها، من خلال تحديد الجهات التي سوف يتم إجراء أسلوب القياس المرجعي معها ، وتستخدم مخرجات بطاقة الأداء المتوازن (النتائج) للشركة ، تصب لمدخلات أداء مقياس آخر للأداء مماثل لشركات أخرى في بيئة الأعمال، لمعالجة نقاط الضعف في إدارة المخاطر وتعزيز نقاط القوة فيها.

6 - مرحلة تحديد القياس المرجعي:

ويتضمن القياس المرجعي تحديد أفضل التطبيقات الموجودة في بيئة الأعمال الليبية ومقارنتها مع أداء مماثل لتلك التطبيقات بهدف إجراء التحسينات الأزمية عليها ، وهناك خمس خطوات عامة تستخدم عند تطبيق عملية القياس المرجعي ، والذي يتضمن ما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الإدارات والأنشطة الداخلية ضمن الشركة التي تتطلب إجراء المقارنة المرجعية عليها وفي هذه الحالة يتم تحديد إدارة المخاطر في الشركة.

الخطوة الثانية: الحصول على التزام طويل الأمد من قبل الإدارة العليا في الشركة ودعمها الكامل لإدارة المراجعة الداخلية المستقلة عن القيام بالمقارنة المرجعية.

الخطوة الثالثة: تحديد الشركاء في المقارنة المرجعية (الجهات التي تتم المقارنة معها)

الخطوة الرابعة: جمع المعلومات وتبادلها مع الجهة التي تتم المقارنة معها وذلك في حالة كون المقارنة المرجعية تتم بأسلوب متعاون بين الطرفين.

7 -تشخيص فجوة الأداء:

إن عملية تحديد فجوات الأداء تكمن من خلال مقارنة نتائج جميع مقاييس أداء إدارة المخاطر في شركة مع شركة أخرى في نفس النشاط الصناعي ، التي تم تحديدها كمرجعية وذلك للوقوف على الاختلافات ما بين تلك النتائج.

8 - معالجة نقاط الضعف في إدارة المخاطر وتعزيز نقاط القوة فيها:

يتم في هذه المرحلة بعد تحديد فجوات الأداء ، عمل على تحليل هذه الفجوات وتحديد أسبابها الجوهرية والعمل على إغلاق الفجوات السلبية ، وتنمية وتطوير الفجوات الإيجابية في تحسين إدارة المخاطر.

9 - التغذية العكسية (المرتدة):

تعتبر التغذية العكسية من أهم الأنواع الرقابية للتأكد من السير السليم للخطة الموضوعية والتأكد من عدم وجود خرق أو تجاوز للإجراءات والسياسات ، أي أنها تعمل على تزويد فريق القياس المرجعي (أعضاء المراجعة الداخلية) بمعلومات بشكل منظم ومستمر عن أدائه ، خلال مراحل تقييم وتحسين إدارة المخاطر بالشركة من صواب أو خطأ وتحديد اتجاهه بالنسبة للهدف من عملية التقييم. ومن خلال المراحل السابقة يتم تحقيق تطوير الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر بالشركة من خلال تكامل مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي. والشكل التالي يوضح مراحل الاطار المقترح:

تحول دور المراجعة الداخلية من المراجعة المبنية على الرقابة إلى المراجعة المبنية على أساس المخاطر

تغذية عكسية

الإطار المقترح				
مراحل تطبيق الإطار المقترح				
أهداف الشركة				
تجنب المخاطر		تخفيض الخطر	مستوى المقبول	حصر وتحديد الأحداث والمخاطر
أهداف عملية المراجعة الداخلية				
مهام المراجعة الداخلية لمراجعة المخاطر				
خدمات التأكيد : توفير ضمانات بشأن : 1- تخطيط وبناء وأسلوب عمل إدارة المخاطر . 2- مراجعة تصنيف المخاطر 3- أسلوب التصنيف والتعامل مع المخاطر 4- فعالية الرقابة على المخاطر 5- التقرير على المخاطر الهامة		خدمات استشارية : 1- تدعيم انشاء ادارة المخاطر 2- تدريب العاملين على ادارة المخاطر 4- المساعدة في وضع استراتيجية ادارة المخاطر 5- استخدام الاساليب والادوات الادارية 6- دعم الادارة في ايجاد اسلوب في ادارة المخاطر:		
استراتيجية المراجع الداخلي لتحسين إدارة المخاطر				
تحسين ادارة المخاطر للشركة وفقا لأسلوب بطاقة الائتمان الاداء المتوازن				
المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	البيئة المجتمع
مخرجات	مخرجات	مخرجات	مخرجات	مخرجات
النتائج	النتائج	النتائج	النتائج	النتائج
مدخلات	مدخلات	مدخلات	مدخلات	مدخلات
المقارنة مع نتائج أداء مماثل				
تحديد المقارن المرجعي				
معالجة نقاط الضعف في ادارة المخاطر وتعزيز نقاط القوة				

وجه التحسين المطلوب في إدارة مخاطر الشركة
تغذية عكسية

المستخلص

هدفت الدراسة تطوير اداء المراجعة الداخلية وفقا لمدخل ادارة المخاطر من خلال استخدام مدخل بطاقة التوازن والقياس المرجعي وانعكاساته على جودة اداء المراجع الخارجي (اطار مقترح). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة وتحليل الادب المحاسبي ذو العلاقة. الدراسة استطاعت تصميم اطار لتطوير اداء المراجعة الداخلية وفقا لمدخل بطاقة الاداء المتوازن والقياس المرجعي وكذلك توصلت الى ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن والقياس المرجعي يؤدي الى زيادة تامة في اداء المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية. اخيرا اوصت الدراسة باجراء بحوث مستقبلية وعقد ورش عمل حول استخدامات بطاقة الاداء المتوازن وكذلك تطوير التعليم المحاسبي بالخصوص.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الصعفاني ، عبد السلام عبد الله (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الرابع ، الجزء الأول ، 2011) استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة (دراسة ميدانية على قطاع الصناعة في الجمهورية اليمنية).
- الدسوقي ، وليد فتحي (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، 2012) تطبيق منهجيات إدارة المخاطر على الاتفاقيات التجارية.
- الوكيل ، حسام السعيد (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، الجزء الثاني ، 2010) دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر المنشأة.
- المحجاتي ، مأرب أحمد عبد الله (رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، 2011) القيمة المضافة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين أداء المنشآت " دراسة حالة "
- الكاشف ، محمد يوسف (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع أكتوبر ، 2000) حول إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة.
- حافظ ، سماح طارق أحمد (المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، 2010) تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وأثرها على أداء المراجع الخارجي. " دراسة تطبيقية "
- حسن ، حنان جابر (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير 2012) التكامل بين مدخل القيمة المضافة ومدخل التقويم المتوازن للأداء لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة مخاطر أعمال المنشآت " دراسة ميدانية على قطاع الاسمنت في جمهورية مصر العربية.
- حسن ، محمد عبدالحفيظ عبدالعال (المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الثاني ، 2005) استراتيجيات تفعيل جودة ضوابط الرقابة في ظل مداخل المراجعة على اساس المخاطر.
- حماد ، ابراهيم عبدالرحمن (دار المأمون للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2010) الصور الشاملة لإدارة المخاطر.
- حماد ، طارق عبدالعال (الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008) إدارة المخاطر: افراد - إدارات - شركات - بنوك.
- كوسه ، خديجة محمد (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، أكتوبر ، 2012) التكامل بين اسلوب القياس المرجعي واسلوب التكلفة على اساس النشاط بهدف تحسين الأداء " دراسة نظرية "

- لطفي ، أمين السيد أحمد (القاهرة ، الدار الجامعية ، 2005) مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة.
- سيد ، عبد الفتاح سيد (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، العدد الثاني ، الجزء الأول ، 2010) استخدام اسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- سليمان ، عبده جمعة ياسين (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عن شمس ، العدد الثالث ، أبريل 2013) تحقيق التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن وسلسلة القيمة لزيادة فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية " دراسة ميدانية " .
- سمرة ، ياسر محمد السيد (المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثالث ، 2011) اطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة ادارة مخاطر الأعمال في الشركات المصرية.
- عبدالدايم، صفاء محمد(مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الجلد الأربعون، العدد الثاني، سبتمبر، 2003) مدخل مقترح لتقييم الاداء البيئي كبعد خامس لمنظومة بطاقة الاداء المتوازن- دراسة ميدانية.
- عبد المنعم ، هيثم أحمد حسين (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الرابع ، 2010) العوامل الحاكمة في تطبيق اسلوب القياس المرجعي في المنشآت للصناعية - دراسة ميدانية على شركات صناعية للدواء في مصر .
- عبد الهادي ، ابراهيم عبد الحفيظ (مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، العدد الأول ، 2008) نموذج مقترح لتحديد تأثير محددات جودة وظيفة المراجعة الداخلية على الأتعب المتوقعة للمراجعة الخارجية " دراسة نظرية ميدانية " .
- عبد الفتاح ، محمد عبد الفتاح محمد (مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، السنة الثانية عشر ، سبتمبر ، 2008) اطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية.
- عاشور ، إيهاب محمد كامل (مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بور سعيد ، العدد الثاني ، الجزء الأول ، يوليو ، 2010) دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل نظم المعلومات الحاسوبية لتدعيم المركز التنافسي للمنشآت في بيئة التشغيل المتكاملة.
- شاهين ، عبد الحميد أحمد (مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، 2003) مدخل مقترح لتطوير تأثير محددات جودة وظيفة المراجعة الداخلية على الأتعب المتوقعة للمراجعة الخارجية " دراسة نظرية ميدانية " .
- شعبان ، خالد عبد الفتاح (رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2011) نموذج محاسبي مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن الأغراض إعادة هيكلة الهيئات الاقتصادية " دراسة تطبيقية " .

- Bodine , s. , et al., (2001) a road to risk management , journal of accountancy) , Dec) ,
vol , 192 iss. , 6 pp. 65 – 70.
- Desai , v. , et al., (2010) an analytical model for extemal auditor
evaluation of the internal audit function using belief functions , contemporary
accounting research , Toronto (summer) vol. 27 , iss 2 , p , 347.