



دور اجراءات الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة واستدامة العمل الإداري

م. م. هناء خالد محمد خالد

كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية

hana.khalid@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص :

يهدف هذا البحث الى الكشف عن أهمية دور اجراءات الرقابة الداخلية من خلال تكييف وظيفتها مع التوقعات المتغيرة ومواءمتها مع سياسات العمل داخل الشركات، بصرف النظر عن تقييم المخاطر وتحسين استراتيجيات الرقابة بتعزيز العمل الإداري والإجراءات الإدارية الحوكمية للسلطة العليا في الشركات عينة البحث وتعزيز موضوع كفاءة الأداء الإداري ضمن أنشطة الرقابة الداخلية؛ تقوم الرقابة في المجال الإداري المستدام وتسويتها من لدن الإدارة بشكل يحمي أصول الشركة، لذا اتبعت الباحثة المنهج الاستنباطي في الجانب النظري والمنهج الاحصائي والتحليلي في الجانب العملي وتمثلت أهم النتائج من تحليل الاستبانة باستعمال البرنامج الاحصائي spss بأن المتوسط الحسابي العام (2.0839) مما يدل على درجة الموافقة في إجابات العاملين، وبانحراف معياري (3.0640) مما يدل على عدم تشتت الإجابات بشكل واسع حول قيمة المتوسط الحسابي للعام وان لإجراءات الإدارة العليا دور أساسي في تفعيل وتعزيز ممارسات العمل الإداري الحوكمي لخلق بيئة (إدارية ، مالية ، تنفيذية تشغيلية مستدامة) .

كلمات مفتاحية : الرقابة الداخلية ، الحوكمة ، العمل الإداري الحوكمي ، الاستدامة .

مقدمة

إن نجاح أي المؤسسة مرهون بوجود إدارة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة والسليمة للوصول إلى الأهداف المسطرة وفق الخطط المرسومة والموضوعة، إلا أن هذا النجاح يجب أن يتم في وجود نظام رقابي يضمن الأداء الجيد للأفراد، وتعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها بوصفها نظاماً لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المسطرة ومع تطور النظام الاقتصادي زاد الاهتمام بالرقابة الداخلية حتى تتمتع المعلومة بخاصيتي السلامة والمصدقية من خلال فرض الأدوات الرقابية.

ينبغي أن يرتقي أثر الرقابة الداخلية في الشركات الى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص و تقويم النشاطات المالية والإدارية و التشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ هذه استراتيجية بشكل صحيح،

وكذلك تفعيل أثر الرقابة الداخلية في الأطلاع على هذه الاستراتيجية ومنحه إمكانية مراقبة تنفيذها ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه الشركة ومتابعة كيفية علاجها. استهدف الاستبيان العاملين في القطاع المصرفي العراقي (مصرف الخليج التجاري، مصرف سومر التجاري، مصرف آشور التجاري).

المحور الأول - منهجية البحث

مشكلة البحث

ما مدى مساهمة إجراءات الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة واستدامة العمل الإداري للمؤسسات المصرفية عموماً والمؤسسات محل الدراسة خصوصاً؟

هدف البحث

يهدف البحث الى الكشف عن دور وأهمية اجراءات الرقابة الداخلية وتحديد العمليات والاجراءات المالية والادارية المخالفة وفقاً لإجراءات أنظمة الرقابة الداخلية لخلق بيئة ادارة مستدامة تساعد على النهوض بالواقع المهني والخدمي لعينة البحث.

أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من أهمية اجراءات أنظمة الرقابة الداخلية وما تعكسه من نظام ضبط وتفعيل شامل للسلسلة الاجرائية لعمليات الوحدات الإدارية لتحقيق ادارة مستدامة لها، وعرض قوة العلاقة الارتباطية بين الوحدات الادارية والادارة العليا وماهية درجة الالتزام بتعليماتها وقراراتها المالية والادارية وما يعود بالنفع على الصالح العام والبلد.

فرضية البحث

1_ الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية يعمل على تطوير وتحسين العمل الإداري.

2_ تعتمد فعالية العمل الإداري بشكل كبير على فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية.

المحور الثاني – التأصيل النظري لمفاهيم الرقابة الداخلية والعمل الإداري الحوكمي :

اولا – مفاهيم نظرية للرقابة الداخلية :

تعريف الرقابة الداخلية:

تعرف على أنها " الخطة التنظيمية وجميع الطرق والإجراءات التي تضعها الوحدة الاقتصادية لحماية أصولها، وفحص صحة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بما تقتضي به السياسات الإدارية الموسومة (الغبان ، هلندي ، 2010، 7)، وقد عرفها المعيار الدولي لممارسة اهمال التدقيق و التأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة رقم 400، الصادر عن الإتحاد الدولي للمحاسبين على أنها السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها، مع ضمان إدارة المنظمة وكفاءة عمل عالية، فضلاً عن التزام بالسياسات لحماية الأصول، منع الغش، إكتشاف الأخطاء والتحقق من الدقة وإكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة المعلومات المالية الموثوقة

في الوقت المناسب. (بلال، 2014، 5) كما عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين الرقابة الداخلية بأنها "خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة المؤسسة التي تهدف إلى المحافظة على أصولها وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعها المؤسسة (Mariem، 2014، 121)

أهداف الرقابة الداخلية:

إن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية تتمثل فيما يأتي:

1- الهدف من الرقابة الداخلية هو حماية أصول وممتلكات الوحدة الاقتصادية من أي تصرفات غير مشروعة، لمنع الخسائر المالية والتلاعب في الأصول (جميلة، 2018، 83) ونجد في هذا المجال حامين.

الحماية الأولى: حماية مادية ويقصد بها حماية الأصول من الاضرار التي يمكن أن تتعرض لها من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف أو اختلاس" اذ تحفظ في مخازن مهيأة لهذا الغرض.

الحماية الثانية: حماية محاسبية ويقصد بها ارتباط التسجيل المحاسبي بالحركة الفعلية للأصول وتتضمن جميع حركاتها لكي يمكن متابعتها بدقة مثل استلام الموارد والادخال والإخراج المخزني وعملية الاستثمار وغيرها من الحالات. (التميمي، 2021: 59)

2_ ضمان الالتزام بالسياسات واللوائح الخاصة بالوحدة الاقتصادية والتأكد من تطبيقها على جميع المسؤولين والعاملين، من أجل التأكد من احترام الإجراءات والقواعد الخاصة بالوحدة ولتحقيق الأهداف المحددة (جميلة، 2018، 83)

3. ضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية للوحدات الاقتصادية حتى يمكن أخذ قرارات علمية ومبنية على ذلك، وهذا يعد من أولويات الإدارة، ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والموضوعية بصفة دورية عن الوحدة الاقتصادية حتى يتمكن المتعاملون من اتخاذ قرارات صائبة وسليمة، وعدم الاعتماد على المعلومات الخاطئة التي قد تؤدي إلى أخطاء في الإدارة وتأثير سلبي على الوحدة الاقتصادية ومن يتعامل معها (التميمي، 2021، 60)

عناصر الرقابة الداخلية:

أولاً: الرقابة المحاسبية:

وتهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المنشأة قد نفذت وفقاً لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة، وأن كل عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ومن ثم التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية. وتتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بـدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة فعلاً في أقسام الشركة المختلفة ومخازنها وتعدّ الإدارة المالية أو إدارة الحسابات بالشركة مسؤولة عن وضع نظام سليم للرقابة المحاسبية بهدف حماية الأصول وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية ومن ثمّ زيادة درجة لاعتماد عليها (الصحن واخرون، 2008، 16)

ثانياً: الرقابة الإدارية:

وتتضمن الرقابة الإدارية السياسات والخطط التنظيمية والسجلات والتي تكون متعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات المالية وتهدف هذه الأساليب إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتنمية روح الالتزام وتطبيق السياسات والتعليمات والإجراءات الإدارية بالمنشأة وقد عرضت لجنة معايير المراجعة، الرقابة الإدارية بأنها خطة التنظيم وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تختص بالعمليات القرارية. والتي تقود الإدارة إلى فرض سلطتها وتحكمها في هذه العمليات من هذا التعريف نجد أن الرقابة الإدارية هي خطة التنظيم. والطرق والإجراءات المتعلقة بالكفاءة ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية. نجد إن الرقابة الإدارية ترتبط بأقسام التشغيل وليس بقسم الحسابات أو القسم المالي بالمنشأة والسبب في ذلك أن هذه الأقسام غير مرتبطة مباشرة بالقسم المالي بمعنى غير خاضعة للمسئولية المدير المالي مما يعني عدم قيام مراجع الحسابات بتقييمها (المطارنة ، 2006 ، 208)

ثالثاً: الضبط الداخلي:

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات ويرتبط الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية والمراجعة الداخلية والأفراد. (بو عمر وسيد هوم ، 2015 ، 50)

أدوات الرقابة الداخلية :

هناك عدة أساليب وأدوات يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية (الوردات، 2006، 127)

1_ الموازنات التخطيطية : نظراً لأن الموازنة التخطيطية تحتوي على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية قادمة فهي بذلك تحتوي على الأهداف المنتظر تحقيقها، ومن ثم فهي تصلح كوسيلة للرقابة الإدارية حيث تقارن الأرقام الفعلية مع الأرقام المستهدفة ويتم الوقوف على الفروق بينهما وتقصي أسبابها وتحديد المسؤولين عنها، ومن ثم معرفة نقاط الضعف والقصور وعلاجها ، (انحراف غير ملائم). أو مواطن القوة وتنميتها (انحراف ملائم)

2_ الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية: وهي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد عرض تطور إنجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني عن الأهمية مثلاً. أو منحني يمثل تطور الكميات المنتجة والمباع منها للسوق المحلي والمصدر منها مثلاً، أو في جداول إحصائية يظهر بيانات مجعده ومقارنة.

3_ تقارير الكفاءة الدورية : التي رفعت إلى الإدارة على فترات دورية متضمنة مجموعة من البيانات التاريخية مقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة ، وعلى ضوء هذه البيانات يمكن الحكم على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة .

4- **دراسات الحركة والزمن:** وهي إحدى وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية (التجريبية) للخطوات والحركات اللازمة للإنتاج بهدف تحديد الخطوات والحركات المثلى للأداء والعمل على استبعاد غير الضروري ومن ثم استنفاد القدر الأدنى من الموارد البشرية وتحقيق أقل زمن ممكن .

5- **البرامج التدريبية للعمال والموظفين :** التي تهدف إلى رفع الكفاءة في أداء العاملين وذلك عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد ومستحدث من المعلومات الملائمة من حين لآخر.

6- **الرقابة على الجودة :** وذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة باستعمال خرائط الرقابة على (Quality control Charts) هذا، زيادة على عناصر الرقابة المحاسبية المتمثلة ب(المراجعة المستندة المراجعة الفنية الرقابة المالية المراجعة الداخلية للنظام المحاسبي).

ثانياً – مفاهيم نظرية للعمل الإداري :

مفهوم العمل الإداري :

يرتبط نجاح الشركات التجارية وزيادة فاعليتها بتحسين ممارسات الإدارة وفق اليات الحوكمة المستدامة وفق مستويات الإدارة العليا والعمل الإداري (للإدارة الوسطى) والإدارة التشغيلية المتمثلة بالعمل الإداري للعاملين ، إذ بعد العمل الإداري الحوكمي المستدام معياراً أساسياً للحكم على جودة امتلاكها ممارسات رقابية نشطة وفعالة ، تمنحها القدرة على المنافسة وتحقيق أهدافها بامتلاك مخرجات ذات جودة عالية ، وهذا يتطلب من الشركة القدرة على إدارة الجهود الهادفة للتخطيط وتنظيم وتوجيه العمل الفردي والجماعي ، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة لتنظيمها على الصعيد الشركة والبيئة التنافسية المستدامة .

بمعنى أن إدارة العمل تعد عملية إدارية تصمم للربط بين أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف الشركة قدر المستطاع ولما كانت جميع الإهمال تتطلب إنجاز عالي الدقة وكفاءة بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها لذا تنطوي واجبات ومسؤوليات الإدارة ذات الأبعاد الحوكمي المستدام ، فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى العمل على أنه انعكاس لمدي نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ، أي كانت طبيعة هذا العمل (ايدان ، ازرق ، 2007 ، 55) .

1- تعريف العمل الإداري :

إن العمل الإداري هو جهد يبذله المخول بالعمل من صفة مدير وموظف وعامل يتحدد بممارسات المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم ، ضمن حدود لوائح الشركة وبطريقة عمل مستدامة هادفة وبمستوى إنجاز مميز يحقق الأهداف المرجوة من تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات ، بمعنى أن العمل الإداري ليس مجرد تنفيذ العمل وفق مهام ودوره بطريقة روتينية مجردة من قياس وتحليل أبعاد مستقبلية لمستويات الشركة ، وإنما تنفيذها بطريقة فاعلة وناجحة ومتكاملة وفق ممارسات حوكمية مستدامة بالتنسيق مع مستويات الشركة ككل لتحقيق الأهداف الانية والمستقبلية للعمل الإداري الحوكمي وصولاً إلى جودة العمل في البيئة المصرفية التجارية (الساعدي ، 2005 : 56) .

2- تعريف الحوكمة :

الحوكمة هي : " مجموعة من القوانين واللوائح التي بموجبها يتحكم في إدارة عمليات وأنشطة الشركة لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة أدائها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل فرد بالشركة بناء على الشفافية والمساءلة (محمد ، 2024 : 318) .

ممارسات تطوير العمل الإداري الحوكمي المستدام :

عرفت نشرات الأمم المتحدة تطوير العمل الإداري بأنه " المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل (الهياكل الإدارية و الأفراد الإجراءات) .(ال سمير ، 2014 : 79)

تسعى سياسات العمل الإداري الحوكمي الى تطوير الممارسات والانظمة الإدارية وانشطتها المالية والتنموية المستدامة لتحقيق هدف عام وشامل وتجاوز المفهوم التقليدي للإدارة وأنظمتها الروتينية الجامدة وحلها بممارسات واجراءات ذات أنظمة حوكمة تكنولوجية ورقابية مستدامة تتسم بالسرعة والابتكار (الصيرفي، 2007، 28) تضيف ممارسات الادارة العليا ضمن موضوعات الحوكمة المستدامة :

1- يحقق العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.

1. 3_تشجيع روح المنافسة مما يزيد من فعالية الشركة .

2. 4_مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية و ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.

3. 5_إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم، يمكن العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها، ويلتزم التنظيم بأكمله بالأهداف والخطط الموضوعية. (الصيرفي ، 2007، 30).

أهمية تطوير العمل الإداري الحوكمي : تتمثل أهمية تطوير العمل الإداري الحوكمي في الجوانب التالية(الصيرفي ، 2007، 31)

1- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية.

2- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار.

3- مجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

4- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

5- العمل على تكامل أهداف التنظيم، أي أن تطوير العمل الإداري، يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في الشركة ولإصلاح متطلبات الإدارة

معوقات تطوير العمل الإداري الحوكمي : على الرغم من تطور العمليات الإدارية وامتلاكها لخصائص تنظيمية وتعدد وظائفها الإدارية، ومساهمة التكنولوجيا والرقمنة المعلوماتية في تطويرها وتحديثها، و إدخال نظم الكترونية كثيرة ومتعددة؛ إلا أنها واجهت عدة معوقات ونذكر أهمها:

1-المعوقات التكنولوجية

- إن استعمال التكنولوجيا المعلومات تتطلب إجراء العديد من التغييرات التنظيمية لتكون الشركة قادرة على استيعاب مظاهر تكنولوجيا المعلومات.
- التغير السريع والتطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات، يجعل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات دائما في تغيير وهذا ما يؤدي إلى عرقلة أداء عملها. (بشر ، 2015 ، 65)

2-المعوقات التنظيمية

- التخطيط الغير سليم للتطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة لتطوير العمل الإداري.
- عدم وجود نظام يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير و وجود القيود الرتبية والجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير و التطوير التنظيمي. (محمد، 2024، 47)

3- المعوقات البشرية

- نقص العمالة الفنية المتخصصة والماهرة
- إن أغلبية الموظفين قلبي الخبرة فيما يخص استعمال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

4 _ المعوقات الاقتصادية

- عدم توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية والقيام بالتحليل المالي اللازم اتجاه استعمال تكنولوجيا المعلومات.

عناصر العمل الإداري الحوكمي المستدام

للأداء الإداري عناصر ومكونات اساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى العمل للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف علي عناصر او مكونات العمل من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية العمل الإداري للعاملين (الحيالي ، 2011 ، 34)

1_ التخطيط : يمكن تعريف التخطيط بأنه بداية العمل الاداري، وهو تفكير منظمة يسبق عملية التنفيذ من خلال استقرار الماضي، ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بالوسائل الفعلية، فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات."

2_ التنظيم : عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات التمكين مجموعة من الأفراد من العمل معه في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك."

3_ التوجيه : انه من الضروري وجود معلومات وعلاقات انسانية حيث ان التوجيه بهذا المعني يتطلب معلومات تقدم للأفراد ثم التأكد من استعمال المرؤوسين لهذه المعلومات في أداء الإهمال وذلك من خلال الإشراف الأكاديمي أو الإداري، هذا بالإضافة إلى التعاون بين الرئيس، والمرؤوس، والعمل الجماعي والتشاور، وإقامة علاقات إنسانية، والإبداع ومعالجة الأخطاء وتفاديها من أجل تطوير العمل والارتقاء بمسؤولياته، وترشيد الموارد والإمكانات والطاقة المتاحة."

4_ المتابعة : إنها الوظيفة الأخيرة للإدارة، فهي تتطلب تقييم أداء الشركة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين هذا العمل ، وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية السابقة."

مساهمة العمل الإداري الحوكمي في تفعيل الرقابة الداخلية

يوجد في قلب أي نظام من نظم حوكمة الشركات مجلس الإدارة الشركة تكون مهمته هي توجيه شؤون الشركة والإشراف عليها، إذا ما نظر إلى المجلس باعتباره مؤسسة للرقابة من خلال التمثيل فإنه يتعين الإلمام بعدد ترتيباته التنظيمية الممكنة، وتعدّ الترتيبات المختلف لمجالس إدارة الشركات متسقة مع نظام حوكمة الشركات القائم في مجال الإهمال وتعكس الترتيبات القائمة مجموعة العوامل التاريخية الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية التي تتفرد بها كل دولة (هيسيل، 2003، 79) ولمجلس الإدارة دور كبير في حوكمة الشركات من خلال تقنين قدرته في الرقابة على المديرين ومحاسبتهم عن المسؤوليات الملفتة على عاتقهم مما يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، وتحسين العمل على كافة المستويات في المنشأة من خلال عملية التدقيق والمراجعة، ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الإهمال والأزمات والفترات المحتمة للهبوط في الإهمال مما يؤكد للمستثمرين أن إستثماراتهم ستظل في أمان.

وبصفة عامة فإنه عن طريق الإشراف على المديرين التنفيذيين بالشركة، يمكن لمجلس الإدارة الجيد أن يضمن العمل الاقتصادي الجيد، كما أن وجود الحوكمة وقدرتها على تحقيق معدلات مرتفعة من العمل تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون، وعلى هذا يمكن القول: إن مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم للحوكمة الشركات ودوره في الرقابة على الشركة (كارفر، 2003، 1)

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وأبرزها:

- لجنة التدقيق
- لجنة المكافآت
- لجنة التعيينات

المحور الثالث – الجانب العملي الإحصائي لعينة البحث

1- مقدمة Introduction

في هذا القسم سنبيّن الطريقة والأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي spss من خلال عرض نتائج الوصف الإحصائي.

2- طرق وأدوات الدراسة Study methods and tools

يتناول هذا البحث أهم الأدوات والطرق المستعملة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة العملية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستعملة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان).

1.2 مجتمع وعينة الدراسة Community and study sample

- حجم العينة : استهدف الاستبيان العاملين في القطاع المصرفي العراقي (مصرف الخليج التجاري ، مصرف سومر التجاري ، مصرف آشور التجاري، وقد وزعت /40/ إستبانة كانت جميعها صالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي.

2.2 أدوات الدراسة Study tools

1.2.2 الأدوات الإحصائية المستخدمة The statistical tools used

تمّ الاستعانة ببرنامج Excel من أجل جمع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستبيان، فرغت البيانات في برنامج SPSS النسخة 26، حيث اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو الآتي:

- استعمال التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- الانحراف المعياري: هو متوسط انحرافات القيم عن المتوسط الحسابي، بمعنى آخر كلما ابتعدت القيمة عن المتوسط زاد الانحراف المعياري وبالعكس، كلما اقتربت القيمة من المتوسط قلّ الانحراف المعياري.
- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ.
- **الاستبيان**
يتكوّن الاستبيان من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: يتعلق بنظام الرقابة الداخلية والسياسات التي يعتمدها ، ويحتوي على (7) عبارات.

القسم الثالث: يتعلق بالعمل الإداري الحوكمي المستدام وكيفية الارتقاء بمستوى أداء عالي، ويحتوي على (8) عبارات.

للإجابة على العبارات الخاصة بالجزئين الثاني والثالث من الاستبيان، اعتمد على مقياس "ليكرت الخماسي"، بحيث يطلب من المستجيبين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة في المقياس على وفق الجدول الآتي:

عرض النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في الإدارة محل البحث

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم	7	17.5
بكالوريوس	10	25
ماجستير أو مايعادلها	13	32.5
دكتوراه أو مايعادلها	10	25
المجموع	4	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي، حيث نجد أن العاملين الذين يحملون درجة البكالوريوس يمثلون 80% من نسبة العاملين الاجمالية.

الجدول (2) درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1
أتفق تمامًا	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا

المصدر: من إعداد الباحث

حيث تعطى القيمة (1) للإجابة بعدم الموافقة على الإطلاق، وتعطى القيمة (2) للإجابة بعدم الموافقة، بينما تعبر القيمة (3) عن الحياد، وتعطى القيمة (4) للموافقة والقيمة (5) للموافقة بشدة.

يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($5-1=4$)، ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($4/5=0.8$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (3) مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور البحث

المتوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الاتجاه	لا أتفق تمامًا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمامًا

درجة التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً
--------------	-----------	------	-------	------	-----------

المصدر: من إعداد الباحث

ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص ثبات عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ لحساب الثبات، حيث يقصد بثبات المقياس خلوه من الخطأ الناجم عن سوء أو عدم فهم الأسئلة، أو اعتماد أفراد العينة على الإجابات العشوائية التي لاتعكس الموقف المراد قياسه، وتجعل الأداة تعطي نتائج مختلفة فيما لو تم إعادة استعمالها، فلو حظ أن معامل الثبات نسبته (0.845)، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض البحث.

تم حساب مؤشر الصدق وذلك من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وعلى هذا الأساس فإن مؤشر الصدق الكلي أصبح (0.92) وهو معامل ثبات عالي وعليه فإن الاستبانة أصبحت على درجة عالية من الصدق.

الجدول (4) ثبات الاستبيان على وفق معامل ألفا كرونباخ

عينة البحث	العاملون في إدارة مكافحة غسل الأموال
معامل ألفا كرونباخ	0.845

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن نسبة معامل ألفا كرونباخ قد وصلت إلى 84%، حيث تعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية ومستوى جيد من الثقة والثبات تفي بأغراض الدراسة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

-3-

نتائج البحث ومناقشتها Study results and discussion

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائياً، ومناقشة وتفسير النتائج.

1.3 عرض نتائج الدراسة

سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على المعلومات التي تم جمعها وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية آنفة الذكر.

1.1.3 عرض النتائج المتعلقة بالمحور (نظام الرقابة الداخلية والسياسات التي يعتمدها)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة المتوسط العام، كما هو موضح بالجدول التالية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الأولى.

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
01	تمتلك الرقابة الداخلية إجراءات تمنحها تعديلات تجريها على الهيكل التنظيمي للشركة	تكرار	17	7	6	7	3	3.60342	1.7
		%	42.5	17.5	15	17.5	7.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (1.7) يقع في المدة (أقل من 1.80) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة الأولى، وبانحراف معياري (3.60342) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الثانية.

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
02	من مهام مجلس الإدارة أن تتحمل مسؤوليتها الشاملة عن استراتيجيات وسياسات تتناغم مع نظام الرقابة الداخلية للشركات	تكرار	11	17	6	1	5	3.07971	2.45
		%	27.5	42.5	15	2.5	12.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.45) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة الثانية، وبانحراف معياري (3.07971) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الثالثة.

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
03	تساعد أنشطة الرقابة الداخلية في تقليل مخاطر أهداف الشركة	تكرار	9	7	11	10	3	2.68412	2.225
		%	22.5	17.5	27.5	25	7.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.225) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة الثالثة، وبانحراف معياري (2.68412) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الرابعة.

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
04	يجب أن يكون كل شخص داخل الشركة - الإدارة والموظفين الآخرين مسؤولاً عن الفهم الصحيح والتنفيذ لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ضمن نطاق سلطته	تكرار	11	11	9	6	3	3.00416	2.275
		%	27.5	27.5	22.5	15	7.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.275) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة الرابعة، وبانحراف معياري (3.00416) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الخامسة.

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
05	الالتزام بالمتطلبات المهنية في تنفيذ مهام الرقابة الداخلية	تكرار	9	9	12	4	6	2.73615	2.275
		%	22.5	22.5	30	10	15		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.275) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة الخامسة، وبانحراف معياري (2.73615) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة السادسة.

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
06	الاستقلالية في أداء مهام الرقابة الداخلية	تكرار	8	10	9	5	8	2.61406	2.25
		%	20	25	22.5	12.5	20		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.25) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة السادسة، وبانحراف معياري (2.61406) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة السابعة.

م	العبارة	تكرار	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
07	وجود خطة محددة لتنفيذ مهام الرقابة الداخلية	تكرار	10	13	7	6	4	2.90049	2.35
		%	25	32.5	17.5	15	10		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.35) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة العالية للعبارة السابعة، وبانحراف معياري (2.90049) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن المحور الأول.

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
01	تمتلك الرقابة الداخلية إجراءات تمنحها تعديلات تجريها على الهيكل التنظيمي للشركة	3.60342	1.7	
02	من مهام مجلس الإدارة أن تتحمل مسؤوليتها الشاملة عن استراتيجيات وسياسات تتناغم مع نظام الرقابة الداخلية للشركات	3.07971	2.45	
03	تساعد أنشطة الرقابة الداخلية في تقليل مخاطر أهداف الشركة	2.68412	2.225	
04	يجب أن يكون كل شخص داخل الشركة - الإدارة والموظفين الآخرين مسؤولاً عن	3.00416	2.275	

			الفهم الصحيح والتنفيذ لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ضمن نطاق سلطته	
	2.275	2.73615	الالتزام بالمتطلبات المهنية في تنفيذ مهام الرقابة الداخلية	05
	2.25	2.61406	الاستقلالية في أداء مهام الرقابة الداخلية	06
	2.35	2.90049	وجود خطة محددة لتنفيذ مهام الرقابة الداخلية	07
	2.110714	المتوسط الحسابي العام		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (20) أن استجابات عينة الدراسة كانت عالية، حيث أن قيمة المتوسط العام (2.110714) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارات الأكثر إيجابية هي " من مهام مجلس الإدارة ان تتحمل مسؤوليتها الشاملة عن استراتيجيات وسياسات تتناغم مع نظام الرقابة الداخلية للشركات " والتي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (3.07971)، ثم العبارة "وجود خطة محددة لتنفيذ مهام الرقابة الداخلية " بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (2.90049)، ثم العبارة " الالتزام بالمتطلبات المهنية في تنفيذ مهام الرقابة الداخلية " بمتوسط حسابي (2.275) وانحراف معياري (2.73615).

في حين جاءت العبارة " تمتلك الرقابة الداخلية إجراءات تمنحها تعديلات تجريها على الهيكل التنظيمي للشركة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.7) وانحراف معياري (3.60342)، ثم العبارة " تساعد أنشطة الرقابة الداخلية في تقليل مخاطر اهداف الشركة " بمتوسط حسابي (2.225) وانحراف معياري (2.68412)، ومن ثم العبارة " الاستقلالية في أداء مهام الرقابة الداخلية " بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (2.61406).

3.1.3 عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (العمل الإداري الحوكمي المستدام)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة المتوسط العام، كما هو موضح بالجدول التالية:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الأولى .

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
01	من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تمتلك ادارة الشركات خطط ذات تحسين مستمر تتناسب مع جميع الأنشطة	تكرار	13	15	7	2	3	3.29247	2.325
		%	32.5	37.5	17.5	5	7.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.325) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة العالية للعبارة الأولى ، وبانحراف معياري (3.29247) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الثانية .

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
02	ان من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تمتلك إدارة الشركة خدمات تتصف بالجودة العالية حفاظاً على العملاء	تكرار	9	17	5	3	6	2.81935	2.5
		%	22.5	42.5	12.5	7.5	15		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.5) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة العالية للعبارة الثانية، وبانحراف معياري (2.81935) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الثالثة.

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
03	تقوم إدارة الشركة بشكل دوري بمتابعة شكاوي المراجعين وتقديم الحلول إن أمكن	تكرار	9	13	4	1	3	2.75076	2.35
		%	22.5	32.5	10	27.5	7.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.35) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة العالية للعبارة الثالثة ، وبانحراف معياري (2.75076) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الرابعة .

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
04	من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تتمتع القيادات الادارية في الشركات بالكفاءة الادارية	تكرار	9	14	7	5	5	2.78169	2.425
		%	22.5	35	17.5	12.5	12.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.425) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة الرابعة ، وبانحراف معياري (2.78169) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة الخامسة .

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
05	ضمن الاجراءات والسياسات الحوكمية للشركة تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	تكرار	13	9	4	12	2	3.19846	1.975
		%	32.5	22.5	10	30	5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (1.975) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة الخامسة ، وبانحراف معياري (3.19846) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة السادسة .

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
06	أن من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات والإشراف عليها وتحديد السياسة للمنظمة	تكرار	12	9	3	6	10	3.10252	1.8
		%	30	22.5	7.5	15	25		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (1.8) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة للعبارة السادسة ، وبانحراف معياري (3.10252) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن العبارة السابعة .

م	العبارة		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
07	وجود تنوع كاف في التخصصات للعاملين في الشركة	تكرار	14	10	5	5	6	3.34587	1.9
		%	35	25	12.5	12.5	15		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (1.9) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2)، مما يدل على درجة الموافقة العالية للعبارة السابعة ، وبانحراف معياري (3.34587) عن القيمة المتوسطة للإجابات.

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين عن المحور الثاني.

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	رقم العبارة
4	2.325	3.29247	من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تمتلك ادارة الشركات خطط ذات تحسين مستمر تتناسب مع جميع الأنشطة	01
1	2.5	2.81935	ان من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تمتلك أدارة الشركة خدمات تتصف بالجودة العالية حفاظًا على العملاء	02
3	2.35	2.75076	تقوم إدارة الشركة بشكل دوري بمتابعة شكاوي المراجعين وتقديم الحلول إن أمكن	03
2	2.425	2.78169	من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تتمتع القيادات الادارية في الشركات بالكفاءة الادارية	04
5	1.975	3.19846	ضمن الاجراءات والسياسات الحوكمية للشركة تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	05
7	1.8	3.10252	أن من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات والإشراف عليها يقوم بالإشراف وتحديد السياسة للمنظمة	06

07	وجود تنوع كاف في التخصصات للعاملين في الشركة	3.34587	1.9	6
	المتوسط الحسابي العام	2.075		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (20) أن استجابات عينة الدراسة كانت عالية جداً، حيث أن قيمة المتوسط العام (2.075) يقع في المدة (1.80-2.59) حسب درجات الاستجابة المحددة في الجدول (2).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارات الأكثر إيجابية هي " أن من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان | تمتلك إدارة الشركة خدمات تنصف بالجودة العالية حفاظاً على العملاء " والتي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري (2.81935)، ثم العبارة " من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تتمتع القيادات الإدارية في الشركات بالكفاءة الادارية " بمتوسط حسابي (2.425) وانحراف معياري (2.78169)، ثم العبارة " تقوم إدارة الشركة بشكل دوري بمتابعة شكاوي المراجعين وتقديم الحلول إن أمكن " بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (2.75076).

في حين جاءت العبارة " أن من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات والإشراف عليها يقوم بالإشراف وتحديد السياسة للمنظمة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.8) وانحراف معياري (3.10252)، ثم العبارة " وجود تنوع كاف في التخصصات للعاملين في الشركة " بمتوسط حسابي (1.9) وانحراف معياري (3.34587)، ومن ثم العبارة " ضمن الاجراءات والسياسات الحوكمية للشركة تقييم أداء الموظفين بشكل دوري " بمتوسط حسابي (1.975) وانحراف معياري (3.19846).

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين.

م	العبارة	تكرار	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
01	تمتلك الرقابة الداخلية إجراءات تمنحها تعديلات تجريها على الهيكل التنظيمي للشركة	تكرار	17	7	6	7	3	3.60342	1.7	
		%	42.5	17.5	15	17.5	7.5			
02	من مهام مجلس الإدارة أن تتحمل مسؤوليتها الشاملة عن استراتيجيات وسياسات تتناغم مع نظام الرقابة الداخلية للشركات	تكرار	11	17	6	1	5	3.07971	2.45	
		%	27.5	42.5	15	2.5	12.5			
03	تساعد أنشطة الرقابة الداخلية في تقليل مخاطر أهداف الشركة	تكرار	9	7	11	10	3	2.68412	2.225	
		%	22.5	17.5	27.5	25	7.5			

			3	6	9	11	11	تكرار	يجب أن يكون كل شخص داخل الشركة - الإدارة والموظفين الآخرين مسؤولاً عن الفهم الصحيح والتنفيذ لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ضمن نطاق سلطته	04
	2.275	3.0041 6	7.5	15	22.5	27.5	27.5	%		
			6	4	12	9	9	تكرار	الالتزام بالمتطلبات المهنية في تنفيذ مهام الرقابة الداخلية	05
	2.275	2.73615	15	10	30	22.5	22.5	%		
			8	5	9	10	8	تكرار	الاستقلالية في أداء مهام الرقابة الداخلية	06
	2.25	2.61406	20	12.5	22.5	25	20	%		
			4	6	7	13	10	تكرار	وجود خطة محددة لتنفيذ مهام الرقابة الداخلية	07
	2.35	2.90049	10	15	17.5	32.5	25	%		
	2.325	3.29247	3	2	7	15	13	تكرار	من مبادئ	08

			7.5	5	17.5	37.5	32.5	%	العمل الإداري الحوكمي ان تمتلك إدارة الشركات خطط ذات تحسين مستمر تناسب مع جميع الأنشطة	
	2.5	2.81935	6	3	5	17	9	تكرار	ان من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تمتلك إدارة الشركة خدمات تتصف بالجودة العالية حفاظاً على العملاء	09
	2.35	2.7507 6	3	11	4	13	9	تكرار	تقوم إدارة الشركة بشكل دوري بمتابعة شكاوي المراجعين وتقديم الحلول إن أمكن	10
	2.425	2.78169	5	5	7	14	19	تكرار	من مبادئ	11

			12.5	12.5	17.5	35	22.5	%	العمل الإداري الحوكمي ان تتمتع القيادات الإدارية في الشركات بالكفاءة الإدارية	
	1.975	3.19846	2	12	4	9	13	تكرار	ضمن الاجراءات والسياسات الحوكمية للشركة تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	12
	1.8	3.10252	10	6	3	9	12	تكرار	أن من مبادئ العمل الإداري الحوكمي ان تقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات والإشراف عليها يقوم بالإشراف وتحديد السياسة للمنظمة	13
	1.9	3.34587	6	5	5	10	14	تكرار	وجود تنوع	14

			15	12.5	12.5	25	35	%	كاف في التخصصات للعاملين في الشركة	
	2.0839	3.06403	الإجمالي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق يتبين لنا بأن المتوسط الحسابي العام (2.0839) مما يدل على درجة الموافقة في إجابات العاملين، وبانحراف معياري (3.0640) مما يدل على عدم تشتت الإجابات بشكل واسع حول قيمة المتوسط الحسابي العام .

ان لإجراءات الإدارة العليا دور أساسي في تفعيل وتعزيز ممارسات العمل الإداري الحوكمي لخلق بيئة (إدارية ، مالية ، تنفيذية تشغيلية مستدامة) .

نتيجة الفرضية الأولى

قبول الفرضية القائلة بـ " الالتزام بأجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية يعمل على تطوير وتحسين العمل الإداري " .

ويعزو الباحث ذلك الى سعى المؤسسات المصرفية الى تحسين أداء العمل الإداري من خلال إجراءات الرقابة الداخلية من أجل القدرة على المنافسة في سوق العمل.

نتيجة الفرضية الثانية

قبول الفرضية القائلة بـ " فعالية العمل الإداري تعتمد بشكل كبير على فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية " .

ويعزو الباحث ذلك الى مدى فعالية العمل الإداري بالاعتماد على فعالية الرقابة الداخلية .

المحور الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1_ أن الرقابة الداخلية بالمؤسسة جزء لا يتجزأ من عملها وتعتبر جزء من النظام الذي تستخدمه في تنظيم وتوجيه عملياتها

2_ وجود نظام رقابي داخلي ضعيف وعدم الالتزام بالسياسات والأنظمة يؤدي لزيادة المخاطر

3_ يعدُّ وجود نظام رقابي داخلي سليم أمراً ضروريا لضبط أداء مجلس الإدارة ودوره الرقابي.

التوصيات

- 1_ ضرورة وجود لجنة مراجعة في الشركة الخدمية تتمتع بالاستقلالية تعمل على تقييم الرقابة الداخلية.
- 2_ ضرورة اهتمام المؤسسات عينة البحث بإجراءات الرقابة الداخلية
- 3_ ضرورة الاهتمام بتعزيز أنشطة الرقابة الداخلية وخاصة التدريب والاستقلالية والكفاءة

المصادر والمراجع

المصادر العربية

1. آلان عجب مصطفى هلدني ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان العراق مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 45، شتاء 2010.
2. التميمي، ظاهر محسن مطلب، "اثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية". رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، 2021.
3. الحياي، قحطان عبد الله حسن، أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في اختيار مراقب الحسابات لأدلة الإثبات : بحث تطبيقي في شركة الصناعات الإلكترونية. أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد العراق، 2011.
4. ابراهيم بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، شعبة التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014.
5. بو عمر، سيد هوم & نجاة، عزيزة ، دور المراجع الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير / جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015.
6. جميلة خرخاش ، " اثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية" . أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
- 4 جولاء، وليم أندراوس ايدان ، محمد حسن آدم أزرق، نظام الرقابة الداخلية ودوره في ترقية العمل الإداري والمالي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلم (Doctoral dissertation) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007.
- 5 جون كارفر، نشرة نصف شهرية تصدر عن : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد 242 ، يناير 2003 .
- 6 خلف عبدا له الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الورق للنشر عمان الأردن لطبعة الأولى 2006م.

- 7 دواي اسماعيل الساعدي، كفاية العمل الإداري واثره في كفاية نظام الرقابة الداخلية : دراسة تطبيقية في عينة من الوحدات الاقتصادية الحكومية الانتاجية والخدمية، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد - قسم المحاسبة الادارة والاقتصاد، 2005.
- 8 شيماء خالد شعبان محمد ، حوكمة الجامعات مفهوما وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 2024.
- 9 عبد الفتاح الصحن وآخرين المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية ،الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2008م.
- 10 غسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصر ، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2006.
- 11 فيصل بن معيض آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 12 ماجد أحمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.
- 13 مارك هيسيل، حوكمة الشركات في القرق الحادي والعشرين ، ترجمة (سمير كريم) ، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة – واشنطن دي سي ، 2003.
- 14 محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

المصادر الإنجليزية

- 1_ Mariem chekroun, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne"cas d'un échantillon d'entreprises algériennes", Thèse de doctorat en sciences de Gestion
- 2_ LMD (Non publié). Université Abou Bekr belkaid, Tlemcen-Algérie, 2013/2014, p121.