http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index
Iraqi Journal for Administrative Sciences
المجلة العراقية للعلوم الإدارية

The Impact of Evaluation of Regulatory Controls in The Cost of Governance

Maryam Yacoub Ishaq Mahdi [1] Azher Subhi Abdulhussein Aljeboori[2]

أثر تقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة[1]

مريم يعقوب اسحاق مهدي *[1] أزهر صبحي عبد الحسين الجبوري[2]

1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربـــلاء، العراق، كربلاء * **المؤلف المراسل**
2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربـــلاء، العراق، كربلاء

1. College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq, Karbala : mrymyqwb392@gmail.com ***Corresponding Author**
2. College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq, Karbala: azher.s@uokerbala.edu.iq

CC BY NC ND

Article information

Article history: DD/MM/YY
Received: 17/02/2026
Accepted : 11/03/2026
Available online: 23/03/2026

Keywords: evaluation of regulatory controls, cost of governance

تاريخ الاستلام:2026/02/17
تاريخ قبول النشر: 2026/03/11
تاريخ النشر: 2026/03/23

الكلمات المفتاحية: تقييم الضوابط الرقابية، كلفة الحوكمة

Abstract

DOI: https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5829

This research aims to measure the impact of evaluating of regulatory controls in the cost of governance within the Iraqi commercial banking sector. The research population consisted of internal auditors in the Iraqi commercial banking sector, and a sample of 14 banks was selected. A questionnaire was used as the primary data collection tool from the selected banks. The questionnaire comprised two sections: the first addressed the evaluation of regulatory controls through three dimensions: regulatory control efficiency, regulatory control suitability, and regulatory controls effectiveness. The second section addressed the cost of governance through three dimensions: agency costs, compliance costs, and control costs. This provided a methodology for measuring the impact. A total of 189 employees from these banks participated in the survey, which was distributed to them both in person and electronically. All questionnaires were valid, and the data were analyzed using the SPSS version 26 statistical software.

The research concluded that there is an effective impact of evaluating regulatory controls on the cost of governance, and this impact contributes to reducing the cost of governance. In light of the conclusions, the researcher presented several recommendations, the most important of which is the need to adopt an approach that links the evaluation of regulatory controls to the cost of governance, with the aim of achieving a sustainable reduction in the cost of governance.

Citation: Yacoub Ishaq Mahdi, Maryam, Subhi Abdulhussein Allegory. Azher. (2026). The impact of evaluation of regulatory controls in the cost of governance, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 554-571

الاقتباس: يعقوب إسحاق مهدي، مريم، صبحي عبد الحسين الجبوري، أزهر. (2026). أثر تقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 554-571.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس تأثير تقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة، وذلك في سياق القطاع المصرفي التجاري في العراق، وتمثّل مجتمع البحث بالمدققين الداخليين في القطاع المصرفي التجاري في العراق ، وتم اختيار عينة تمثلت بـ(14)مصرف من مجتمع البحث، وتم الاعتماد على الاستبانة في الجانب العملي كأداة رئيسة لجمع البيانات من المصارف التي اختيرت، وتكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول تناول تقييم الضوابط الرقابية عن طريق(3) ابعاد، وهي (كفاءة الضابط الرقابي، وملاءمة الضابط الرقابي، فاعلية الضابط الرقابي)، أما المحور الثاني تناول كلفة الحوكمة عن طريق(3) أبعاد، وهي (تكاليف الوكالة، وتكاليف الامتثال، وتكاليف الرقابة) بما يقدم ذلك منهجاً لقياس الأثر، في حين بلغ عدد المشاركين في الاجابة على الاستبيان من هذه المصارف (189) موظفًا وموظفَة ، اذ تم توزيع الاستبانة عليهم بصورة مباشرة والكترونياً وجمعت استجاباتهم، وكانت جميع الاستبانات صالحة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي(SPSS V.26).

وقد توصل البحث إلى وجود تأثير فعال لتقييم الضوابط الرقابية على كلفة الحوكمة، بما يسهم هذا التأثير في خفض كلفة الحوكمة، وفي ضوء الاستنتاجات قدم الباحث عدة توصيات اهمها ضرورة تبني منهج يربط تقييم الضوابط الرقابية بكلفة الحوكمة، وذلك بهدف تحقيق انخفاض مستدام في كلفة الحوكمة.

[1] **بحث مستل من رسالة ماجستير: أثر كفاءة التدقيق الداخلي في تقييم الضوابط الرقابية وانعكاسه على كلفة الحوكمة**

المقدمة Introduction

يعد وجود الحوكمة الرشيدة داخل الوحدات الاقتصادية ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الاداء وتعزيز مستوى كل من الشفافية والمساءلة، ومع تزايد المتطلبات التنظيمية والمخاطر الاقتصادية والمالية في بيئات الأعمال المعاصرة، ارتفعت تكاليف تطبيق ضوابط الحوكمة بدرجة كبيرة، مما شكل تحديًا حقيقيًا أمام الكثير من الوحدات الاقتصادية في سعيها لتحقيق التوازن بين جودة الحوكمة وكفاءتها الاقتصادية. وفي هذا السياق، تعد الضوابط الرقابية جزءًا لا يتجزأ من نظام الحوكمة الرشيدة، اذ تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان دقة العمليات، وحماية الموارد، والالتزام بالمعايير التنظيمية والمهنية، كما تعمل على منع الأخطاء والانحرافات، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. وعلى الرغم من أهمية الضوابط الرقابية في دعم الحوكمة، إلا أن الوحدات الاقتصادية شهدت في السنوات الأخيرة ارتفاعًا ملحوظًا في تكاليف الحوكمة، والذي يشمل تكاليف تطوير الأنظمة الرقابية، وتكاليف تنفيذ متطلبات الامتثال، والتدريب، لذا فأن هذا البحث ركز على فكرة دور تقييم الضوابط الرقابية من حيث (أولوية تطبيق الضوابط الرقابية) في كلفة الحوكمة، كحل محتمل، يقوم على المفاضلة بين الضوابط الرقابية المختلفة وفقًا لأهميتها، وتكلفتها، ودورها في الحد من كلفة الحوكمة. فعندما تتساوى الضوابط رقابية من حيث كلفة التطبيق، تُمنح الأولوية للضابط الرقابي الذي يسهم بدرجة أكبر في تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تخفيف أثرها.

وبناءً على ذلك، فإن عملية تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية الناجمة من عملية التقييم يمكن أن يسهم في تخفيض كلفة الحوكمة، من خلال إعادة ترتيب الضوابط حسب أهميتها، مما يتيح ذلك تقليص عدد الضوابط المطبقة والتركيز على الأهم والأكثر تأثيرًا منها. هذا بدوره يعزز من مرونة وسرعة العمليات التشغيلية، فارتفاع هذه الكلف يرتبط بازدياد كل من متطلبات الامتثال والرقابة، مما يؤدي إلى تنامٍ ملحوظ في النفقات التشغيلية للوحدات الاقتصادية، وأن تكبد الوحدات لهذه التكاليف يفقد قدرتها التنافسية، لذلك يجب على الوحدات الاقتصادية مراقبة هذه التكاليف بشكل يساعد في عدم ارتفاعها مما يؤدي بالنتيجة الى تحمل الوحدة كلف إضافية تثقل كاهلها، لذلك، يُعد تقييم الضوابط الرقابية احد اهم الطرق التي تساعد في الحد من تكاليف الحوكمة، أخيراً، تم تقسيم هيكلية البحث الى مقدمة ومن ثم تم عرض الإطار النظري، ومنهجية البحث، وأخيراً تم تناول الجانب العملي من خلال تحليل بيانات الاستبانة باستعمال الاساليب الاحصائية لاختبار فرضية البحث.

1. الإطار النظري Theoretical side

1.2: الضوابط الرقابية Regulatory Controls

عرف معهد الحوكمة المؤسسية البرازيلي (IBGC) الضوابط الرقابية بأنها الآليات التي تهدف إلى مراقبة مدى التزام العمليات التشغيلية والمالية بالمعايير، بالإضافة إلى تقييم مخاطر عدم الالتزام (Brum et.al.,2023:144). أما (Thomas) فقد عرف الضوابط الرقابية بأنها نظام يوفر ضمانًا لتمكين الوحدات الاقتصادية من تحقيق أهدافها التنظيمية (Thomas,2025:4).

شهدت الوحدات الاقتصادية حدوث الازمات المتكررة بسبب سوء الإدارة، إما لعدم الالتزام بالمبادئ والسياسات المحددة(الضوابط الرقابية) التي وضعتها الإدارة ولجان الرقابة، أو لعدم وجود مثل هذه الأنظمة أصلاً، لذلك يجب على كل وحدة اقتصادية، إنشاء نظام للضوابط الرقابية فعّال لحماية أصولها من الخسائر المحتملة الناتجة عن سوء استخدام الأموال، أو تضرر ممتلكات الوحدات الاقتصادية، أو الأخطاء التي يرتكبها موظفون بشكل مقصود او غير مقصود، ويُمكن تشبيه الضوابط الرقابية بالنظام العضلي المركزي في جسم الإنسان، فكما أن تلفه يؤدي إلى الموت، فإن انهيار الضوابط الرقابية في أي وحدة اقتصادية يؤدي إلى إفلاسها أو تدهورها، لذلك، تُكرس الوحدات الاقتصادية الرائدة جزءًا كبيرًا من مواردها لضمان وجود ضوابط رقابية فعالة(Tunji,2013:2).ويعد تطبيق ضوابط رقابية فعّالة عاملًا أساسيًا لبناء ثقة المستثمرين، وتعزيز سمعة الوحدات الاقتصادية(Sekyi & Gene , 2017: 364).وأن لجنة البازل أكدت على أهمية وجود ضوابط رقابية فعالة لضمان استقرار الأوضاع المالية، وتعزيز استقرار النظام المالي للوحدات الاقتصادية (Asiimwe& Rennox,2017:95).

2.1.2 أهداف الضوابط الرقابية Objectives of regulatory Controls

أشار المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين أن الهدف من وضع الضوابط الرقابية هو ضمان تحقيق الاهداف التالية فعالية، وكفاءة العمليات، وموثوقية التقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. (Philipj,2006:463).

1.2.3 تصنيفات الضوابط الرقابية Classifications of regulatory Controls

يمكن تصنيف الضوابط الرقابية الفعالة في الوحدات الاقتصادية إلى أنواع مختلفة، يمكن ذكر بعض منها: (Doshi,2024:17)

1. **الضوابط التصحيحية**:(Corrective controls) هي الضوابط التي صممت لتقليل آثار أي تهديد بعد وقوعه، والمساعدة في استعادة أو تصحيح الوضع ليعود إلى طبيعته. ومن الأمثلة على الضوابط التصحيحية، خطط استمرارية الأعمال، وإجراءات النسخ الاحتياطي، وخطط الاستجابة للحوادث، وخطط استعادة البيانات بعد الكوارث.
2. **الضوابط الرادعة** (Deterrent Controls): الغرض من الضوابط الرادعة هو إصدار إشارات تحذيرية لردع وقوع حدث تهديدي. ومن الامثلة على الضوابط الرادعة، كاميرات المراقبة أو لافتات تحت المراقبة، واللافتات التحذيرية.
3. **الضوابط التوجيهية** (Directive controls): وهي ترتيبات ايجابية لتحفيز الاشخاص ومنحهم احساسا واضحا بالاتجاه والقدرة على احراز تقدم جيد، وهذه الضوابط تضمن وجود أتجاه واضح ودافع لتحقيق الاهداف المعلنة. وفيما يخص إجراءات الحرائق الطارئة، يمكن أن تتضمن الضوابط التوجيهية على تدريبات لتوعية الموظفين بأهمية الوقاية من الحرائق، وذلك بما يتماشى مع السياسة الرسمية، للحد من أثار هذا الخطر. (Pickett,2010:275).

4.1.2 خصائص الضوابط الرقابية Regulatory controls characteristics

تتسم الضوابط الرقابية بعدة خصائص أساسية تساعد على ضمان كفاءتها وفعاليتها في حماية الاصول وضمان الامتثال وتحقيق الاهداف. **فالفعالية** هي الخاصية الاولى التي يقصد بها اعتماد نظام رقابي فعال ومتطور قادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها، بأسلوب يكفل ضمان عدم وجودها في المستقبل، وذلك بأقل كلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل. ولضمان أن المعلومات التي تم جمعها شاملة ودقيقة عن الأداء يجب أن يتمتع النظام الرقابي **بالدقة** التي تمكنه من التأكد من أن المعلومات التي جمعها عن طريق المتابعة المستمرة والبيانات والسجلات المحاسبية بغية رصد كافة الانحرافات لإبراز حقيقة المركز المالي كلها دقيقة. ولتحقيق الاهداف بكفاءة يجب أن يتسم النظام الرقابي بالملاءمة مع كل من طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية، وأهدافها، وحجمها، وتطلعاتها المستقبلية، وطبيعة الخدمات والسلع التي تقدمها. فالوحدات الاقتصادية الصغيرة والمحدودة النشاط لا تحتاج إلا إلى نظام رقابي مبسط، بينما الوحدات الاقتصادية الكبيرة والمعقدة في أنشطتها تحتاج إلى نظام رقابي شامل ومعقد. وأن يكون هناك **تكامل** بين النظم الرقابية فهذا التكامل يمكنها من استيعاب المعايير التي تتعلق بالخطط التنظيمية. ولكي يظل النظام الرقابي محتفظا بفعاليته في مواجهة الظروف الغير متوقعة، أو مواجهة الخطط المتغيرة، يجب أن يكون النظام **مرناً** ويحافظ على سير العمليات رغم حدوث أي فشل، وأن يكون قادر على تنبيه المعنيين بالفشل قبل حدوثه. بالإضافة الى المرونة يجب أن تكون عملية الرقابة وتقاريرها مستندة الى أدلة **موضوعية** وثابتة، وعدم تأثرها بالميول الشخصية. ويجب على المراقب أن يكون شاهدا على ما (رآه) وتحقق منه وقيّمه، وحتى تكون شهادته موضعاً للثقة، ينبغي أن تكون مستندة الى أدلة لا يُشكك فيها. ومادام النشاط قائما ومستمراً يجب أن تكون عملية الرقابة **مستمرة** بحيث لا تكون مقتصرة على الطلب أو تكون مؤقتة، وهذا ما يضمن الكشف عن أوجه القصور لمعالجتها فوراً، واكتشاف المخالفات والانحرافات، مما يقتضي وجود خطة وبرنامج زمني محدد لعمليات الرقابة. كما تجدر الاشارة الى أن عملية الرقابة يجب عليها **شمول** جميع الانشطة والعقود التي تنفذها الوحدة الاقتصادية، وأن تتم على جميع الاشخاص في مختلف المستويات الإدارية، سواء كانوا في المستويات الدنيا أو العليا، ونتيجة لذلك يجب أن يتسع نطاق الرقابة في الوحدات الاقتصادية ليشمل مختلف الجوانب التي ترتبط بتنفيذ جميع أنواع الانشطة والعقود. وينبغي على المسؤولين على مختلف الانشطة الرقابية مراعاة الوقت، وخاصتا اولئك المسؤولين بإعداد التقارير، وذلك لضمان الحصول على المعلومات واستغلالها في **الوقت المناسب** قبل أن تفقد المعلومة قيمتها وأهميتها. وأخيراً تلعب الضوابط الرقابية دورا هاما في التوفير **في النفقات** من خلال مساهمتها في التخفيف من الانحرافات مما يؤدي الى الحد من النفقات الضائعة والخسائر التي ترتبط بها، لذلك يجب أن تكون منفعة الضوابط تفوق التكاليف المترتبة عليها. (حاجي ومريدي،2024: 16).

5.1.2 نقاط الضعف في الضوابط الرقابيةWeaknesses in regulatory Controls

بالرغم من الخصائص التي تقدمها الضوابط الرقابية الا أنها تعاني من نقاط ضعف يمكن توضيحها كالاتي:

نقاط الضعف تعني أن تصميم أو تشغيل الضوابط الرقابية لا (يمّكن) الإدارة أو الموظفين من الكشف عن الأخطاء أو منعها في الوقت المناسب أثناء قيامهم بأعمالهم المعتادة، ويتم تصنيف هذه النقاط الى:(Hamid,2018;22)

1. **نقاط الضعف الجوهرية (Significant Weaknesses):** تشير الى وجود ثغرة أو مجموعة من الثغرات في الضوابط الرقابية، ويكون تأثيرها أقل من نقاط الضعف المادية، لكنها تظل مهمة بما يكفي لتستدعي انتباه المسؤولين عن الإشراف على التقارير المالية، ويتم تقييم أهمية نقاط الضعف بناءً على تأثيرها في تحقيق الأهداف.
2. **نقاط الضعف المادية (Material Deficiency):** تعد نقاط الضعف المادية أكثر أهمية وخطورة من نقاط الضعف الجوهرية، وتعرّف على أنها الثغرات أو مجموعة من الثغرات في الضوابط الرقابية، عندما تكون هناك إمكانية معقولة لحدوث تحريف جوهري في البيانات المالية دون أن يتم منعه أو اكتشافه في الوقت المناسب ضمن السياق الطبيعي لأداء المهام.

6.1.2 القيود المتأصلة في الضوابط الرقابية Inherent limitations of regulatory controls

اشار (Salin) الى انه يجب تصميم الضوابط الرقابية وتشغيلها بما يضمن تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بشكل معقول. ويعني هذا أن تكلفة الضوابط الرقابية يجب ألا تتجاوز فوائدها. وقد تتأثر فعالية الضوابط الرقابية في الوحدات الاقتصادية ببعض القيود، يمكن توضيح بعض من القيود كما يلي:

(Salin,2018:98)

1- **الحكم البشري** (Human Judgment): حيث ستكون فعالية الضوابط الرقابية محددة بالقرارات التي يتم اتخاذها بناءً على الحكم البشري تحت الضغط لأجراء الاعمال بناءً على المعلومات الواردة والمتاحة. على سبيل المثال، قد لا تتمكن الوحدة الاقتصادية الصغيرة من فصل العديد من المناصب والمهام والمسؤوليات بسبب الحاجة الى توظيف المزيد من الاشخاص في كل دور، مما يعني ارتفاع التدفق النقدي الخارج بسبب زيادة الامتيازات المدفوعة للموظفين. وبالتالي تحتاج الوحدة الاقتصادية الى الحكم البشري، والموازنة بين المتطلبات للحصول على رقابة داخلية كافية ضمن موازنة محدودة.

2- الانهيار(Breakdown) : يمكن أن تنهار الضوابط الرقابية المصممة جيداً، حيث قد يسيء الموظفون احيانا فهمها او يرتكبون اخطاء ببساطة، على سبيل المثال نسيان تغيير انظمة الكمبيوتر بانتظام، او الاسوأ من ذلك، الكشف عن كلمة المرور الخاصة بهم لشخص اخر. كما قد تنتج الاخطاء ايضا عن التكنولوجيا الجديدة، وتعقيد انظمة المعلومات المحوسبة. وبالتالي، فأن الافتقار الى المعرفة والمهارات والكفاءات في التعامل مع التقنيات الجديدة، وأدارتها يجعل اتجاهات الرقابة الداخلية المصممة حاليا قديمة.

3- التواطؤ (Collusion)**:** في بعض الحالات يمكن التحايل على الضوابط الرقابية عن طريق تواطؤ الموظفين. حيث يمكن للأفراد الذين يتصرفون بشكل جماعي تغيير البيانات المالية، او غيرها من المعلومات الادارية بطريقة لا يمكن تحديدها بواسطة أنظمة الرقابة. على سبيل المثال، يكون الموظفون المختلفون مسؤولين عن أجراء عمليات الشراء واستلام البضاعة في المخزون وأجراء المدفوعات، والتعاون مع بعضهم البعض لإجراء عملية شراء وهمية.

7.1.2 اولوية تطبيق الضوابط الرقابية وأثرها في خفض كلفة الحوكمة

Priority Of Implementing Regulatory Controls Procedures and Their Impact on Reducing Governance Costs.

اشار(الراضي) الى انه يمكن تقييم الضوابط الرقابية عن طريق مصفوفة تحليل الضوابط الرقابية، وهي أداة تحليلية تهدف إلى تحديد أولوية التطبيق للضوابط الرقابية بناءً على اربعة معايير رئيسية وهي: احتمالية وقوع المخاطر، تأثير المخاطر، تكلفة الضوابط الرقابية منفعة الضوابط الرقابية، ويمكن توضيح مصفوفة تحليل الضوابط الرقابية في الشكل الاتي: (الراضي، 2025: 63):

شكل (1) مصفوفة تحليل الضوابط الرقابية

احتمالية وقوع المخاطر	تأثير المخاطر	تكلفة الضابط الرقابي	منفعة الضابط الرقابي	أولوية تطبيق الضابط الرقابي	الشرح
مرتفعة	مرتفع	منخفضة	مرتفعة جدا	6	يجب تطبيق الضابط فورًا لتجنب مخاطر جسيمة محتملة.
مرتفعة	مرتفع	مرتفعة	مرتفعة	5	على الرغم من التكلفة المرتفعة، يجب النظر في التطبيق نظرًا لخطورة المخاطر.
مرتفعة	منخفض	منخفضة	متوسطة	4	يُفضل التطبيق لتقليل المخاطر، مع مراعاة التكلفة المنخفضة.
مرتفعة	منخفض	مرتفعة	منخفضة	3	يمكن تأجيل التطبيق أو البحث عن بدائل أقل تكلفة.
منخفضة	مرتفع	منخفضة	متوسطة	4	يُنصح بالتطبيق كإجراء احترازي، خاصة مع التكلفة المنخفضة.
منخفضة	مرتفع	مرتفعة	منخفضة	3	يُمكن تقييم الحاجة للتطبيق بناءً على الموارد المتاحة.
منخفضة	منخفض	منخفضة	منخفضة جدًا	2	قد لا يكون التطبيق ضروريًا، ولكن يمكن النظر فيه كتحسين إضافي.
منخفضة	منخفض	مرتفعة	متدنية	1	يُنصح بعدم التطبيق نظرًا لانخفاض المخاطر والتكلفة العالية.

المصدر: الراضي، مرتضى عطية دحام عبد الله. (2025). "أولوية التطبيق للضابط الرقابي ودوره في الحد من المخاطر وانعكاسه على جودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في المحاسبة، جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

حيث تقوم مصفوفة تحليل الضوابط الرقابية بتصنيف الحالات إلى 6 مستويات من الأولوية (من 1 إلى6)، حيث تمثل (6= أولوية قصوى للتطبيق) و (1= أولوية منخفضة جدًا أو لا حاجة للتطبيق). وبناءً على هذه المصفوفة، تُقيَّم الضوابط الرقابية لتحديد أولويات تطبيقها كالاتي:

(الراضي، 2025: 63- 64)

1- **الحالة الاولى:(First Case)** يجب تطبيق الضوابط الرقابية مهما بلغت تكلفتها، عندما تكون المخاطر مرتفعة التأثير والاحتمال، لأن تكلفة الضوابط قليلة مقارنة بخطورة النتائج المحتملة إذا لم تطبق الضوابط، وبما ان تكلفة الضوابط في هذه الحالة منخفضة، فستكون منفعة الضوابط مرتفعة جدا، حيث ان تطبيق الضوابط سيؤدي إلى تفادي خسائر جسيمة بتكلفة بسيطة نسبيًا.

2- **الحالة الثانية (The Second Case):** تكون كلفة تطبيق الضوابط الرقابية مرتفعة، لكن المخاطر التي تحمي منها شديدة من حيث التأثير والاحتمال، لذا يُنصح بإجراء دراسة متعمقة لتطبيق الضوابط الرقابية رغم تكلفتها، لأن عدم تطبيقها قد يسبب خسائر فادحة. على الرغم من ارتفاع التكلفة، فإن المنفعة مرتفعة أيضًا، لأن تطبيق الضوابط الرقابية يمنع حدوث خسائر فادحة قد تتجاوز كلفة تطبيقها.

3- **الحالة الثالثة (The Third Case):** بالرغم من أن المخاطر المحتملة ليست شديدة التأثير، الا أن احتمالية وقوعها مرتفعة. ونظرًا لانخفاض كلفة الضوابط الرقابية، فإن تطبيقها يُعد خيارًا معقولًا، وعليه، يُستحسن تطبيق الضوابط الرقابية كإجراء وقائي، خاصة أن انخفاض كلفتها يجعل منفعتها مقبولة.

4- **الحالة الرابعة (The Fourth Case):** بالرغم من ان احتمالية وقوع المخاطر مرتفعة، الا أن تأثيرها ضعيف، ونظراً لارتفاع كلفة الضوابط الرقابية، فلا توجد هناك حاجة ملحّة للتطبيق، ويمكن تأجيلها أو استبدالها بضوابط رقابية أقل تكلفة، ومن ناحية أخرى، فإن منفعة الضوابط الرقابية منخفضة بسبب ارتفاع تكلفتها.

5- **الحالة الخامسة (The Fifth Case):** بالرغم من أن احتمالية وقوع المخاطر منخفضة، الا أن تأثيرها سيكون كبيرًا إن وقعت. كما يُعد تطبيق الضوابط خطوة احترازية جيدة يُنصح باتخاذها نظرًا لانخفاض التكلفة. أما منفعة الضوابط الرقابية ستكون مقبولة بسبب انخفاض تكلفتها.

6- **الحالة السادسة (The Sixth Case):** على الرغم من أن تأثير المخاطر في حال وقوعها سيكون شديدًا، إلا أن احتمالية حدوثها ضعيف. ومع ارتفاع كلفة الضوابط الرقابية، فأن تطبيقها يعتمد على مدى توفر الموارد. وعليه، يمكن التفكير في التطبيق إذا كانت الموازنة تسمح بذلك، وإلا فيُفضَّل تأجيله، خاصة ان ارتفاع تكلفة الضوابط الرقابية يجعل منفعتها منخفضة.

7- **الحالة السابعة:(The seventh case)** نظرًا لانخفاض احتمالية وقوع المخاطر، وتأثير المخاطر، بالإضافة إلى انخفاض كلفة الضوابط الرقابية، فإن تطبيقها لا يُعد ضروريًا، لاسيما ان انخفاض تأثير واحتمالية المخاطر يجعل منفعة الضوابط منخفضة بالرغم من انخفاض تكلفتها، إلا أنه يمكن النظر في تطبيقها كتحسين اضافي للنظام الرقابي.

8- **الحالة الثامنة:(The eighth case)** نظرًا لانخفاض كل من احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها، فلا تُعد المخاطر جسيمة. ومع ارتفاع تكلفة الضوابط الرقابية، لا يُوصى بتطبيقها، إذ إن ارتفاع التكلفة يقلل من جدوى تطبيقها ويجعل منفعتها متدنية وغير ملموسة.

تُعدّ الضوابط الرقابية جزءًا أساسيًا من نظام الحوكمة في الوحدة الاقتصادية، إذ تمثل إحدى أهم وسائل الرقابة الداخلية. ويعتمد وجودها وفاعليتها على الظروف المحيطة بالوحدة الاقتصادية، حيث إن إهمال دراسة تلك الظروف يشكل مصدرًا للمخاطر التي قد تُضعف من كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية. لذلك، فإن دراسة وتقييم البيئة المحيطة يُعد أمرًا ضروريًا لتصميم ضوابط رقابية قوية من جهة، ولمعرفة وتشخيص نقاط الضعف الناتجة عن سوء التصميم في تلك الضوابط من جهة أخرى. (جعفر وحميد، 2023:270).

ووفقاً لما ذكر أعلاه، نستنتج أن عملية تحديد أولوية التطبيق الناتجة من عملية تقييم الضوابط الرقابية من حيث (الكلفة، والمنفعة) يمكن أن تسهم في تخفيض كلفة الحوكمة. مما يساعد ذلك في اتخاذ قرارات رقابية أكثر فاعلية، وضمان توجيه الموارد نحو الضوابط الرقابية ذات الجدوى العالية، وتجنب الإنفاق غير الضروري على ضوابط منخفضة الأثر.

2.2 كلفة الحوكمة Governance Cost

يعرف (Aguilera)كلفة الحوكمة على أنها النفقات التي تتحملها الوحدات الاقتصادية لتطبيق قواعد ولوائح الحوكمة بشكل دوري. وتشمل هذه التكاليف تحديداً نفقات استقطاب أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين والغير التنفيذيين، ورواتبهم، بالإضافة إلى تكاليف تشغيل أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر، بما في ذلك اللجان التابعة لمجلس الإدارة. . (Aguilera et al.,2008:13)

كما عرفت كلفة الحوكمة على أنها جميع النفقات التي تتحملها الوحدة الاقتصادية، أثناء قيامها بواجباتها القانونية والإدارية الضرورية. (Iyah et al., 2015:248).

فيما أشار (IBETO) الى كلفة الحوكمة على أنها جميع النفقات التي يتم إنفاقها للحفاظ على البنية الإدارية للوحدات الاقتصادية، وهذه النفقات ترتبط بتشغيل الوحدات الاقتصادية. (IBETO et al.,2020:23).

وأخيراً أشار (Olugbenga et al)الى كلفة الحوكمة بأنها التكاليف التي تنفقها الوحدة الاقتصادية على العمليات الإدارية، لإدارة شؤونها التنظيمية، والتشغيلية لضمان الامتثال للأنظمة، وتحقيق أهداف الحوكمة. (Olugbenga et al., 2023:134)

.

1.2.2 أنواع كلف الحوكمة Types Of Governance Costs

تتضمن كلفة الحوكمة نوعين من التكاليف:

أولاً: التكاليف المباشرة: هي النفقات التي تُنفق مباشرة وبشكل واضح ومحدد لتطبيق نظام الحوكمة مثل (تكاليف الإشراف، وتكاليف الحوافز، وتكاليف الإفصاح عن المعلومات). والتي يمكن توضيحها كالتالي: (Chen,2024:197)

أ- **تكاليف الأشراف (Supervision Costs):** وهي التكاليف اللازمة لتوزيع المسؤوليات والمهام بدقة بين مجلس الإدارة، وجمعية المساهمين، ومجلس المراجعين، والإدارة التنفيذية، وممثلو الموظفين، وذلك وفقًا للقواعد واللوائح والتشريعات التي تضعها الوحدات الاقتصادية، بهدف إرساء نظام رقابة فعّال يضمن حماية مصالح المساهمين. ففي معظم الوحدات الاقتصادية المدرجة في البورصة، يتولى مدراء إدارة الوحدة نيابة عن المساهمين، مما يؤدي إلى فصل الملكية عن الإدارة، ولذلك، يتعين على مجلس الإدارة مراقبة أداء الإدارة التنفيذية لضمان عدم وقوع أي تجاوزات أو إساءة استخدام للسلطة، مما قد يضر بمصالح المساهمين ويعرقل نمو الوحدات الاقتصادية.

ب- تكاليف الرقابة (Monitoring costs): وهي التكاليف التي تتكبدها الوحدة الاقتصادية عندما يتم استخدام الموارد لضمان الوفاء بالالتزامات التعاقدية. فإنه يتحمل تكاليف إضافية. كالتكاليف المالية المتعلقة بالشؤون المحاسبية، وتكاليف السفر الإضافية لمراقبة سير العمل (Tomasson,& Benito,2009:294).

ت- كلفة الامتثال (Compliance costs): ومن التكاليف التي تتكبدها حوكمة الشركات (كلفة الامتثال) التي تعد جزءاً من كلف الحوكمة. فقد عرفت كلفة الامتثال على أنها إنفاق الوقت أو المال في الامتثال لمتطلبات الحكومة مثل التنظيم أو التشريعات. من أجل الالتزام بمتطلبات الحوكمة مثل القوانين أو التشريعات (Marx& Mynhardt,2011:435).

ثانياً: التكاليف غير المباشرة: هي النفقات التي تُنفق بشكل غير مباشر لدعم بيئة الحوكمة، من دون أن تكون مرتبطة مباشرة بإجراءاتها مثل (تكاليف البحث، وتكاليف الوكالة، وتكاليف أصحاب المصلحة، وتكاليف اتخاذ القرار الجماعي). والتي يمكن توضيحها كالتالي: (Chen,2024:197)

أ- **تكاليف البحث (Search Costs):** في الوحدات الاقتصادية، يعد مجلس الإدارة هو المسؤول عن اختيار المدراء المؤهلين والكفؤين، وتقييمهم، والمفاوضة معهم، وإبرام العقود معهم في نهاية المطاف. وتُسمى جميع النفقات التي يتكبدها مجلس الإدارة خلال هذه العملية تكاليف البحث.

ب- تكاليف الوكالة وأصحاب المصلحة (Agency costs and Stakeholder costs): يعني هذا أنه في حالة عدم تناسق المعلومات، قد لا يلتزم الوكيل تماماً بشروط العقد، أو قد يبتعد عن الهدف المتوقع من قبل الموكل سعياً وراء تحقيق مصالحه الشخصية، مما يؤدي إلى انخفاض قيمة الوحدة الاقتصادية. ويشمل ذلك التكاليف التي يتحملها المساهمون والمقرضون والموظفون والجهات الحكومية والموردون والجمهور وأصحاب المصلحة الآخرون في الوحدة الاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق أرباحها على المدى الطويل وضمان حسن سير آلية حوكمة الوحدات الاقتصادية، مثل تكلفة الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء الوحدات الاقتصادية وتبادل الآراء بين أصحابها.

ت-تكاليف سوء التكيف (Maladaptation costs): وهي التكاليف التي تظهر نتيجة قصور في التواصل والتعاون بين الأطراف المتعاقدة، مما يجعلها عاجزة عن الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف، وتُعد مشاكل التكيف أمرًا شائعًا في بيئة غير مستقرة. ويتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة استجابةً للتغيرات البيئية توفير معلومات دقيقة وسريعة، فالمعلومات غير الكاملة أو غير الدقيقة أو التي لا تُقدم بشكل صحيح من قبل الوحدة الاقتصادية، قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وزيادة التكاليف نتيجة لذلك، مما يؤثر سلبًا على الأداء. (Tomasson,& Benito,2009:294).

2.2.2 الاسباب والعوامل التي تؤدي الى ارتفاع كلفة الحوكمة
Reasons And Factors That Lead to The High Cost of Governance

وتشير بعض الدراسات، مثل الدراسة الخاصة بالبيئة النيجيرية، إلى أن ارتفاع كلفة الحوكمة يعود إلى مجموعة من العوامل (الهيكلية والتشغيلية)، أذ تشمل العوامل الهيكلية، توحيد المعايير الفيدرالية، لا سيما فيما يتعلق بدفع الأجور والرواتب ومستحقات التقاعد، والمبادئ الدستورية التي تفرض تطبيق التوازن الفيدرالي أو العرقي، وارتفاع مستوى المعاشات التقاعدية لبعض المسؤولين المنتخبين والمكرّسة قانوناً، والعدد الكبير من الوحدات الاقتصادية المنصوص عليها في الدستور والتشريعات الوطنية. كما ذكر بأن هناك عدد كبير من العوامل التشغيلية التي تساهم في ارتفاع كلفة الحوكمة. ومن بين هذه العوامل، وخصوصاً على المستوى الفيدرالي، العدد الكبير من الوزارات والإدارات والهيئات واللجان الحكومية، والتي غالباً ما تتداخل مهامها. كما يُعد الإنفاق الضخم الناتج عن الرواتب والمزايا العالية وغير الشفافة لأعضاء الجمعية الوطنية عاملاً تشغيلياً مهماً آخر. (Otoo,& Obaze,2019:2).

3.المنهجية Methodology

1.3 إشكالية الدراسة Study problem

بالرغم من أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الوحدات الاقتصادية لما لها من دور في تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين عمل الوحدات الاقتصادية، وتأكيد نزاهة الإدارة، الا أن ارتفاع تكاليفها يؤدي الى تباطؤ في اتخاذ القرارات داخل الادارة، بالإضافة الى ارتفاع تكلفة العمليات التشغيلية، وبالتالي، يؤثر ذلك على الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية، لذا لابد من تخفيف (تكاليف الحوكمة)، لذلك يمكن صياغة الاشكالية الرئيسية للبحث (هل أن عملية تقييم الضوابط الرقابية لها تأثير على كلفة الحوكمة). ومن الاشكالية الرئيسية اشتُقت التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين تقييم الضوابط الرقابية وكلفة الحوكمة؟
2. هل يؤثر تقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة؟

2.3 أهمية الدراسة Importance of study

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول مشكلة واقعية تواجهها الوحدات الاقتصادية تتمثل في ارتفاع (كلفة الحوكمة)، وهو ما قد يعيق تحقيق الأهداف التي وضعتها الوحدة مسبقاً. ومن هنا، تأتي أهمية السعي إلى ايجاد حلول ناجعة للحد من ارتفاع كلفة الحوكمة. وقد يُعد تحديد أولوية التطبيق للضابط الرقابي الناتج من تقييم الضوابط الرقابية من حيث (الكلفة والمنفعة) أحد هذه الحلول لتقليل تكلفة الحوكمة.

3.3 أهداف الدراسة Study objectives

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى قياس تأثير تقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة.

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

تمثّل مجتمع البحث بالمدققين الداخليين في القطاع المصرفي التجاري في العراق ، ومن مجتمع البحث تم اختيار عينة البحث التي تمثلت ب (14)مصرف وهي (مصرف الاتحاد العراقي فرع ديالى ، مصرف التنمية الدولي فرع ديالى ، مصرف الثقة لتمويل المشاريع الصغيرة فرع ديالى ، مصرف الطيف، مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، مصرف التنمية الاسلامي، مصرف الاهلي العراقي ، مصرف بابل فرع كربلاء، مصرف المنصور للاستثمار فرع كربلاء ، مصرف العراقي للتجارة، مصرف المشرق، مصرف أشور الدولي للاستثمار، مصرف الثقة الدولي، مصرف الاتحاد العراقي فرع كربلاء)، في حين بلغ عدد المشاركين في الاجابة على الاستبيان من هذه المصارف (189) موظفًا وموظفَة ، اذ تم توزيع الاستبانة عليهم بصورة مباشرة والكترونياً وجمعت استجاباتهم، وكانت جميع الاستبانات صالحة، وفيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية، يوضح الجدول (1) التوزيع الخاص بمفردات عينة البحث.

الجدول (1) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

التفاصيل	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	102	54.00
	انثى	87	46.00
	اجمالي	189	100.0
الفئة العمرية	21-29	110	58.2
	30-39	51	27.0
	40-49	22	11.6
	50 فأكثر	6	3.2
	اجمالي	189	100.0
سنوات الخدمة	1-5	134	70.9
	6-10	19	10.1
	11-15	20	10.6
	16-20	10	5.3
	21-25	5	2.6
	26 فأكثر	1	0.5
	اجمالي	189	100.0
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	119	63.0
	دبلوم عالي	4	2.1
	ماجستير	52	27.5
	دكتوراه وما يعادلها	10	5.3
	أخرى	4	2.1
	اجمالي	189	100.0
التخصص	محاسبة	137	72.5
	تدقيق	10	5.3

	احصاء	4	2.1
	ادارة اعمال	8	4.2
	اقتصاد	3	1.6
	علوم مالية ومصرفية	10	5.3
	أخرى	17	9.0
	اجمالي	189	100.0
العنوان الوظيفي	محاسب	142	75.1
	م. مدقق	12	6.3
	مدقق	11	5.8
	مدقق أقدم	5	2.6
	معاون مدير تدقيق	6	3.2
	مدير تدقيق أقدم	7	3.7
	عضو لجنة التدقيق في مجلس الإدارة	6	3.2
	اجمالي	189	100.0
دورات التعليم المستمر	داخل العراق	186	98.4
	خارج العراق	3	1.6
	اجمالي	189	100.0

المصدر: من اعداد الباحثين

5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

تم الاعتماد على منهج البحث الكَمّي (Quantitative research) الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين تقييم الضوابط الرقابية وكلفة الحوكمة، فقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة قُسِّمت إلى محورين رئيسين: المحور الأول اختص بتقييم الضوابط الرقابية عبر (12) فقرة، ويتألف من(3) ابعاد وهي (كفاءة الضابط الرقابي، ملاءمة الضابط الرقابي، فاعلية الضابط الرقابي) حيث كان لكل من البعد الأول و الثاني والثالث (4) فقرة ، أما المحور الثاني تناول خفض كلفة الحوكمة من خلال (12) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد وهي(تكاليف الوكالة، تكاليف الامتثال، تكاليف الرقابة)فكان نصيب كل بعد (4)فقرة ، ولقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي وفقاً لتدرج(اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق ، لا اتفق تماماً)، ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء والاتجاهات واتفاق المبحوثين، بالإضافة الى سهوله فهمه من قبل المبحوثين، وأخيراً تم احتساب الدرجات وفقاً للقيم التالية: (5, 4, 3, 2, 1).

6.3 بناء الفرضيات Building Hypotheses

يُعد تقييم الضوابط الرقابية احد اهم الطرق التي تساعد في الحد من تكاليف الحوكمة، حيث تسعى الوحدات الاقتصادية الى أجراء تقييمات دورية لحماية أصولها، ولضمان تحقيق الأهداف وتحسين الاداء وتعزيز مستوى كل من الشفافية والمساءلة، بالإضافة الى التأكد من تطبيق السياسات و الإجراءات المالية و المحاسبية بفعالية، وانطلاقا من ذلك، يُمكن أن يسهم تقييم الضوابط الرقابية في خفض كلفة الحوكمة، عن طريق تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية الناجعة من عملية التقييم، أذ تتم عملية التحديد من خلال المفاضلة بين الضوابط الرقابية من حيث تكلفتها ومنفعتها ، بناءً على ذلك يمكن صياغة الفرضيات كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:H1

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقييم الضوابط الرقابية وكلفة الحوكمة.

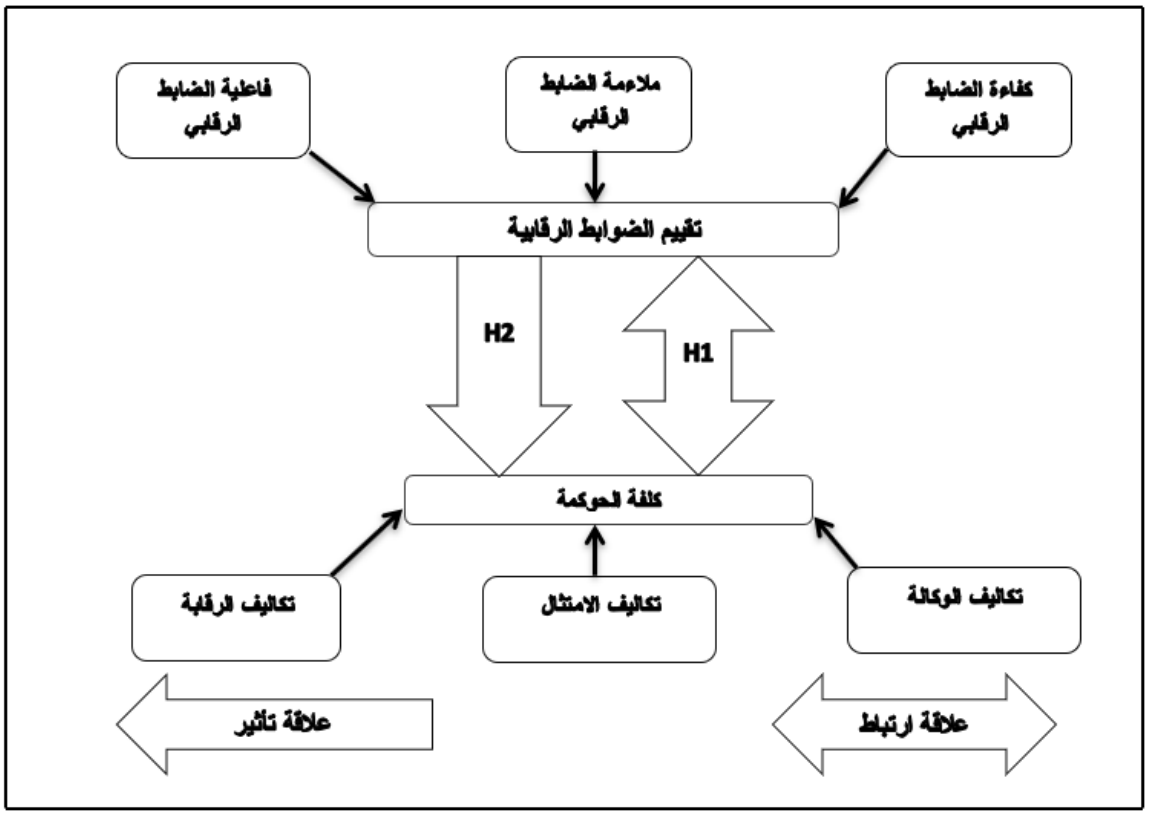
الفرضية البديلةH1 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقييم الضوابط الرقابية وكلفة الحوكمة.

الفرضية الرئيسة الثانية:H2

الفرضية الصفرية:H0 ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة.

الفرضية البديلة:H1 هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة.

7.3 أنموذج البحث Research model



المصدر: اعداد الباحثين

الشكل (2) أنموذج البحث

4. الجانب العملي Practical Side

1.4 اختبار ثبات الاستبيان (Questionnaire reliability test)

قبل البدء بعملية تحليل إجابات افراد العينة واختبار الفرضيات، لأبد من التأكد من ثبات وقياس الاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات كرو نباخ الفا، وبالاستعانة ببرنامج (spas)، يبين الجدول رقم (2) معاملات كرو نباخ الفا Cronbach's Alpha لاختبار ثبات الاستبيان.

الجدول (2) معاملات كرو نباخ الفا Cronbach's Alpha لاختبار ثبات الاستبيان

المحور	معامل كرو نباخ الفا		
	البعد	للبعد	للمحور
تقييم الضوابط الرقابية	كفاءة الضابط الرقابي	%61.9	%81.9
	ملاءمة الضابط الرقابي	%63.5	
	فاعلية الضابط الرقابي	%69	
خفض كلفة الحوكمة	تكاليف الوكالة	%66.4	%78.5
	تكاليف الامتثال	%63.2	
	تكاليف الرقابة	%68.5	

المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من الجدول (2) ارتفاع معاملات الثبات لجميع ابعاد الاستبانة وان معامل الثبات للمحورين الاول والثاني يزيد عن 60% وهي قيم مرتفعة من الناحية الإحصائية.

كما تم التأكد من الثبات أيضاً من خلال احتساب معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية، ويبين الجدول رقم (3) معاملات التجزئة النصفية split-half reliability لاختبار ثبات الاستبيان

الجدول (3) معاملات التجزئة النصفية split-half reliability لاختبار ثبات الاستبيان

المحور	التجزئة النصفية باستخدام معامل Guttman or Spearman-Brown		
	البعد	للبعد	للمحور
تقييم الضوابط الرقابية	كفاءة الضابط الرقابي	%60.7	%80.9
	ملاءمة الضابط الرقابي	%62.7	
	فاعلية الضابط الرقابي	%61.3	
خفض كلفة الحوكمة	تكاليف الوكالة	%62.3	%75.7
	تكاليف الامتثال	%65.1	
	تكاليف الرقابة	%64.7	

المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من الجدول (3) ارتفاع معاملات الثبات لجميع ابعاد الاستبانة وان معامل الثبات للمحورين الاول والثاني يزيد عن 60% وهي تعد قيم مرتفعة من الناحية الإحصائية.

2.4 قياس الاتساق الداخلي للاستبيان Measuring the internal consistency of the questionnaire

يعني فحص مدى ارتباط كل سؤال في الاستبيان بالمحور (البُعد أو المقياس) الذي يُفترض أن يقيسه والهدف منه هو التأكد من أن الأسئلة ضمن كل محور تُساهم في قياس نفس المفهوم بشكل متناسق. والكشف عن الأسئلة التي قد تكون غير مرتبطة بشكل كافٍ بالمحور وتحتاج إلى تعديل أو حذف. ويتم ذلك من خلال استخدام معادلة ارتباط بيرسون، والجدول (4) يوضح الاتساق الداخلي للمحور الاول (تقييم الضوابط الرقابية):

الجدول (4) الاتساق الداخلي لفقرات تقييم الضوابط الرقابية

الارتباطات(Correlations)					
X4	X3	X2	X1		
.730**	.593**	.663**	.561**	معامل ارتباط بيرسون	كفاءة الضابط الرقابي
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
.658**	.706**	.759**	.651**	معامل ارتباط بيرسون	ملاءمة الضابط الرقابي
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
.695**	.659**	.792**	.737**	معامل ارتباط بيرسون	فاعلية الضابط الرقابي
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

المصدر: أعداد الباحثين

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان جميع معاملات الارتباط بين ابعاد المحور الاول ككل والاسئلة المتكون منها كانت قيم مرتفعة وذات دلالة من الناحية الاحصائية اذ ان جميع قيم(Sig. 2-tailed) كانت أصغر من 0.05. وجميع تلك القيم كانت قيم موجبة مما يشير الى وجود ارتباط طردي بين كل فقرة وبين المحور الذي تنتمي له وهذا ما يعكس الاتساق الداخلي العالي بين فقرات ذلك المحور، وان كل فقرة قد ساهمت في اغناء واشباع المتغير المراد قياسه.

في حين يوضح الجدول (5) الاتساق الداخلي للمحور الثاني خفض كلفة الحوكمة

الجدول (5) الاتساق الداخلي لفقرات خفض كلفة الحوكمة

الارتباطات (Correlations)					
X4	X3	X2	X1		
.653**	.678**	.668**	.635**	معامل ارتباط بيرسون	تكاليف الوكالة
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	

تكاليف الامتثال	معامل ارتباط بيرسون	.682**	.718**	.699**	.665**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
تكاليف الرقابة	معامل ارتباط بيرسون	.719**	.809**	.754**	.603**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	189	189	189	188
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

المصدر: أعداد الباحثين

يوضح الجدول (5) ان جميع معاملات الارتباط بين كل ابعاد المحور الثاني ككل والاسئلة المتكون منها كانت قيم مرتفعة وذات دلالة من الناحية الاحصائية اذ ان جميع قيم(Sig. 2-tailed) كانت أصغر من 0.05. وجميع تلك القيم كانت قيم موجبة مما يشير الى وجود ارتباط طردي بين كل فقرة وبين المحور الذي تنتمي له وهذا ما يعكس الاتساق الداخلي العالي بين فقرات ذلك المحور، وان كل فقرة قد ساهمت في اغناء واشباع المتغير المراد قياسه.

3.4 تحليل إجابات افراد العينة Analysis of the sample members' responses

وبعد التأكد من ثبات والاتساق الداخلي للاستبيان، قامت الباحثة بتوزيعه على الافراد عينة الاستبيان للتعرف على واقع أثر تقييم الضوابط الرقابية في خفض كلفة الحوكمة، وفيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي للاستجابات:

المحور الاول: تقييم الضوابط الرقابية

1. البعد الاول: كفاءة الضابط الرقابي

يبين الجدول (6) الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو (4.082)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.508) في حين بلغت درجة معامل الاختلاف (0.124)، أما ترتيب الاهمية قد بلغت (1)، وهذا يدل على ان تقارب كبير جدا في الآراء حول فقرات هذا البعد من وجهة نظر الافراد عينة الاستبيان، وطبقا لذلك يكون ترتيب هذا البعد هو الاول بين ابعاد المحور الأول في الاستبيان.

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لآراء العينة المبحوثه حول كفاءة الضابط الرقابي

ت	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	**كفاءة الضابط الرقابي**	4.082	0.508	0.124	2

المصدر: إعداد الباحثين

2. البعد الثاني: ملاءمة الضابط الرقابي

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لآراء العينة المبحوثه حول ملاءمة الضابط الرقابي

ت	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	**ملاءمة الضابط الرقابي**	3.979	0.595	0.150	3

المصدر: إعداد الباحثين

يوضح الجدول (7) الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو (3.979)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.595) في حين بلغت درجة معامل الاختلاف (0.150)، أما ترتيب الاهمية قد بلغت (3)، وهذا يدل على ان تقارب كبير جدا في الآراء حول فقرات هذا المحور من وجهة نظر الافراد عينة الاستبيان، وطبقا لذلك يكون هذا البعد هو الثالث بين ابعاد المحور الاول من الاستبيان.

3. البعد الثالث: فاعلية الضابط الرقابي

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لآراء العينة المبحوثه حول فاعلية الضابط الرقابي

ت	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	**فاعلية الضابط الرقابي**	4.104	0.578	0.141	1

المصدر: إعداد الباحثين

يوضح الجدول (8) الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو (4.104)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.578) في حين بلغت درجة معامل الاختلاف (0.141)، أما ترتيب الاهمية قد بلغت (2)، وهذا يدل على ان تقارب

كبير جدا في الآراء حول فقرات هذا المحور من وجهة نظر الافراد عينة الاستبيان، وطبقا لذلك يكون هذا البعد هو الثاني بين ابعاد المحور الاول من الاستبيان.

المحور الثاني: خفض كلفة الحوكمة

1. البعد الاول: تكاليف الوكالة

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لآراء العينة المبحوثه حول تكاليف الوكالة

ت	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	**تكاليف الوكالة**	4.028	0.536	0.133	1

المصدر: إعداد الباحثين

يظهر الجدول (9) الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو (4.028)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.536) في حين بلغت درجة معامل الاختلاف (0.133)، أما ترتيب الاهمية قد بلغت (1)، وهذا يدل على ان تقارب كبير جدا في الآراء حول فقرات هذا البعد من وجهة نظر الافراد عينة الاستبيان، وطبقا لذلك فان ترتيب هذا البعد هو الأول بين ابعاد المحور الثاني في الاستبيان.

2. البعد الثاني: تكاليف الامتثال

الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لآراء العينة المبحوثه حول تكاليف الامتثال

ت	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	**تكاليف الامتثال**	4.062	0.560	0.138	2

المصدر: إعداد الباحثين

يظهر الجدول (10) الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو (4.062)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.560) في حين بلغت درجة معامل الاختلاف (0.138)، أما ترتيب الاهمية قد بلغت (2)، وهذا يدل على ان تقارب كبير جدا في الآراء حول فقرات هذا المحور من وجهة نظر الافراد عينة الاستبيان. وطبقا لذلك فان ترتيب هذا البعد هو الثاني بين ابعاد المحور الثاني في الاستبيان.

3. البعد الثالث: تكاليف الرقابة

الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لآراء العينة المبحوثه حول تكاليف الرقابة

ت	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	**تكاليف الرقابة**	4.093	0.599	0.146	3

المصدر: إعداد الباحثين

يبين الجدول (11) الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو (4.093)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.599) في حين بلغت درجة معامل الاختلاف (0.146)، أما ترتيب الاهمية قد بلغت (3)، وهذا يدل على ان تقارب كبير جدا في الآراء حول فقرات هذا البعد من وجهة نظر الافراد عينة الاستبيان، وطبقا لذلك فان ترتيب هذا البعد هو الثالث بين ابعاد المحور الثاني من الاستبيان.

4.4 اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

Test of the association and influencing hypotheses between research variables

قبل اجراء اختبارات البحث تم ترميز المتغيرات لغرض إدخالها الى البرنامج الاحصائي وكالاتي:

CA= (تقييم الضوابط الرقابية)

GCR= (خفض كلف الحوكمة)

1.4.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية:H0 لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقييم الضوابط الرقابية وكلفة الحوكمة.

لاختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام اختبار تحليل الارتباط Person وبالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية كانت النتائج كالاتي: -

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الارتباطات(Correlations)				
			تقييم الضوابط الرقابية	خفض كلفة الحوكمة
تقييم الضوابط الرقابية	معامل ارتباط بيرسون	1	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000
	عدد أفراد العينة	189	189
خفض كلفة الحوكمة	معامل ارتباط بيرسون	.730**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	عدد أفراد العينة	189	189
. ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .				

المصدر: إعداد الباحثين

يظهر الجدول (12) ان كل قوة معامل الارتباط Pearson Correlation تبلغ 73% وهي قيم موجبة تدل على علاقة طردية مرتفعة بين المتغيرين، وان مستوى معنوية الاختبار Sig تبلغ 0.000 وهي اقل من مستوى الخطأ المقبول في العلوم الاجتماعية والبالغ 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية البحث العدمية وقبول الفرضية البديلة لثبوت العلاقة احصائيا.

2.4.4 الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية الصفرية:H0 ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الضوابط الرقابية في كلفة الحوكمة).

الجدول (13) يوضح معاملات دالة الانحدار للفرضية الثانية

الارتباطات (Correlations)						
			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		
النموذج			B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(ثابت)		1.181	.199		5.938	.000
	تقييم الضوابط الرقابية		.711	.049	.730	14.589	.000
أ. المتغير التابع: خفض كلفة الحوكمة							

المصدر: إعداد الباحثين

يوضح الجدول (13) معاملات دالة الانحدار **Coefficients** وان قيمة ميل معادلة الانحدارB0 بلغت 1.181، وان قيمة ميل معادلة الانحدارB1 بلغت 0.711 والتي تبين تأثير المتغير المستقل (تقييم الضوابط الرقابية) في المتغير التابع (خفض كلفة الحوكمة) بواسطة المعامل B، وتشير القيمة الموجبة للمعامل B 1 الى التأثير طردي او بعبارة اخرى ان اي زيادة في تقييم الضوابط الرقابية بمقدار درجة واحدة يؤدي الى الزيادة بمقدار 71.1% في المتغير التابع (خفض كلف الحوكمة) مع ثبات كل المتغيرات المستقلة الأخرى، بعد التقدير ثم تم أجراء اختبار R^2 لمعادلة الانحدار المقدرة لمعرفة القوة التفسيرية للمتغير المستقل (تقييم الضوابط الرقابية)، ومن أجل أجراء اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات البحث، تم صياغة نموذج "الانحدار الخطي"، الاتي:

$$GCR = \beta 0 + \beta 1\ CA + e$$

وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS كانت النتائج كالاتي: -

الجدول (14) ملخص نموذج اختبار الفرضية الثانية

ملخص النموذج[B] (model summary)				
النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730[a]	.532	.530	.319
أ. المتغيرات التنبؤية: (ثابت)، تقييم الضوابط الرقابية				
ب. المتغير التابع: خفض كلفة الحوكمة				

المصدر: إعداد الباحثين

يبين الجدول (14) ملخص نموذج (model summary) ان معامل التحديد R Square بلغ 0.532 والذي يمثل "القوة التفسيرية" للنموذج المستخدم. اي ان المتغير المستقل (تقييم الضابط الرقابي) يفسر ما قيمته 54.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع (خفض كلف الحوكمة)، وان الانحراف المعياري لخطأ التقدير Std. Error of the Estimate كان 319.0 وهو رقم منخفض جدا. وكلما انخفض هذا النوع من الاخطاء كلما كان ذلك أفضل من الناحية الاحصائية.

أما الجدول (15) يوضح التباين (Anova)ان قيمة F المحسوبة بلغت 212.827 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المحسوبة وفق درجات الحرية df (187,1) والبالغة 3.91 عند مستوى دلالة 5%. وان مستوى معنوية الاختبار Sig بلغت 0.000 وهي اقل من قيمة الخطأ المقبول في العلوم الاجتماعية والمحدد سلفا بمقدار 0.05, وهذا ما يدل على ملائمة النموذج الاحصائي المستخدم لاختبار الفرضية.

الجدول (15) يوضح تباين اختبار الفرضية الثانية

التباين (Anova)						
النموذج		مجموع المربعات	df	Mean Square	F	.Sig
1	الانحدار	21.760	1	21.760	212.827	.000[b]
	المتبقي	19.119	187	.102		
	المجموع	40.879	188			
أ. المتغير التابع: خفض كلفة الحوكمة						
ب. المتغيرات التنبؤية(الثابت)، تقييم الضوابط الرقابية						

المصدر: إعداد الباحثين

بعد اجراء اختبار R^2 واختبار معنوية معادلة الانحدار المقدرة، وبالرجوع الى الجدول (13) تبين لنا الآتي: ان مستوى معنوية إحصاءه T المقابلة للمعامل B 1 بلغت 0.000 وهي اقل بكثير من الخطأ المقبول في العلوم الاجتماعية والمحدد سلفا بمقدار 0.05 وهذا يعني ان بيانات العينة قد وفرت دليلا مقنعا على رفض فرضية البحث العدمية وقبول الفرضية البديلة لثبوت الاثر احصائيا وبالتالي ان هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الضوابط الرقابية في خفض كلفة الحوكمة.

5 المناقشة Discussion

بينت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الاولى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الضوابط الرقابية وخفض كلفة الحوكمة، إذ بلغ معامل الارتباط (73%) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وهذا يشير الى أن تحسين عملية تقييم الضوابط الرقابية ينعكس بشكل إيجابي على الحد من تكاليف الحوكمة، وفيما تعكس هذه النتيجة أن الوحدات الاقتصادية التي تعتمد على التقييم الفعال والمنهجي للضوابط الرقابية تكون أكثر قدرة على الحد من الانحرافات الادارية، وتقليل تكاليف الرقابة، فضلاً عن تقليل تكاليف الوكالة والامتثال، فوجود ضوابط رقابية فعالة في الوحدات الاقتصادية يسهم في تعزيز جودة اتخاذ القرارات المتخذة من قبل الادارة العليا، الامر الذي ينعكس على خفض الاعباء المالية التي ترتبط بتطبيق الحوكمة الرشيدة، وبناءً على ذلك، فإن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة يُعد نتيجة منطقية تؤكد على الدور الاساسي لتقييم الضوابط الرقابية في تحقيق الانخفاض في كلفة الحوكمة، في حين أظهرت نتائج الفرضية الثانية بوجود أثر إيجابي وطردي ذو دلالة إحصائية لتقييم الضوابط الرقابية في خفض كلف الحوكمة، أذ بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.532)، مما يعني أن تقييم الضوابط الرقابية يفسر ما نسبته (54.7%)من التباين الحاصل في خفض كلف الحوكمة، وأن أي زيادة في تقييم الضوابط الرقابية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى الزيادة بمقدار 71.1% في المتغير التابع (خفض كلف الحوكمة)مع ثبات العوامل الأخرى، بما يشير ذلك الى الأثر الجوهري الذي يؤديه تقييم الضوابط الرقابية في تقليل الاعباء المالية التي ترتبط بتطبيق الحوكمة، وفقاً لذلك فأن التقييم الدوري للضوابط الرقابية يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز كل من الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجابًا على كلفة تطبيق الحوكمة، بناءً على ما سبق ذكره ، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة للفرضية الثانية، بما يعزز ذلك من أهمية اعتماد تقييم الضوابط الرقابية كأداة استراتيجية ضمن نظام حوكمة الوحدات الاقتصادية.

6. الاستنتاجات Conclusion

1. بينت النتائج التطبيقية وجود تأثير فعال بين تقييم الضوابط الرقابية وكلفة الحوكمة، بما يسهم هذا التأثير في خفض كلفة الحوكمة.
2. تساعد كفاءة الضوابط الرقابية في تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد، مما ينعكس ذلك إيجابياً على خفض التكاليف التشغيلية.
3. يساعد انخفاض تكاليف الحوكمة في اتخاذ قرارات رقابية أكثر فاعلية، وضمان توجيه الموارد نحو الضوابط الرقابية ذات الجدوى العالية.

4. تُظهر فاعلية الضوابط الرقابية مدى قدرتها على قياس المخاطر المتبقية مع تحديد الضوابط الرقابية المناسبة لها.

7. التوصيات Recommendations

1. ضرورة تبني منهج يربط تقييم الضوابط الرقابية بكلفة الحوكمة، وذلك بهدف تحقيق انخفاض مستدام في كلفة الحوكمة.
2. ينبغي الاعتماد على مبدأ الكلفة والمنفعة عند تصميم الضوابط الرقابية، لضمان تحقيق التوازن بين فعالية الضوابط وتقليل الهدر في الموارد.
3. أجراء تقييم مستمر للتأكد من أن تخفيض كلفة الحوكمة لم يؤثر سلباً على كفاءة الضوابط الرقابية أو مستوى الامتثال للتعليمات والانظمة.
4. لتعزيز فاعلية الضوابط الرقابية وضمان تحقيقها للأهداف المرجوة منها على الادارة العليا أنشاء مصفوفة للمخاطر مع ضوابطها الرقابية وذلك لدعم اتخاذ القرارات المبنية على المخاطر المتبقية.

الشكر والتقدير: يتقدم المؤلفان بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدهم في توفير معلومات في أنجاز البحث
التمويل: لم يتلقَّ هذا البحث أي تمويل من أي جهة كانت.
مساهمة المؤلفين: ساهمت الباحثة مريم يعقوب اسحاق مهدي بكتابة الإطار النظري وتوفير البيانات للبحث وإعداد الاستنتاجات والتوصيات، فيما ساهم أ.م. د أزهر صبحي عبد الحسين في مراجعة البحث وإجراء التعديلات ومراجعة المنهجية.
استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات المساعدة في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثان على أي برنامج في أنجاز هذا البحث.
تضارب المصالح: يؤكد المؤلفان بعدم وجود أي تضارب في المصالح فيما يتعلق بمحتوى البحث أو تأليفه أو نشره.
نبذة عن كلِّ مؤلف:
المؤلف الأول: الباحثة مريم يعقوب اسحاق مهدي هي طالبة ماجستير في مرحلة الكتابة.
المؤلف الثاني: أ.م. د أزهر صبحي عبد الحسين الجبوري حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال المحاسبة ومختص في مجال الرقابة والتدقيق.

المصادر References

1. جعفر، طيبة عبد الكريم محمد وحميد، سلوان حافظ. (2023): " تقييم الضوابط الرقابية للموجودات الثابتة للحد من مخاطر الاحتيال"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، المجلد 20، العدد 81.
2. حاجي، أماني & رندة يقين مريدي. (2024). "أثر نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الميناء عنابة"، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، الجزائر.
3. الراضي، مرتضى عطية دحام عبد الله. (2025). "أولوية التطبيق للضابط الرقابي ودوره في الحد من المخاطر وانعكاسه على جودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في المحاسبة، جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
4. Asiimwe, Mr. &G. Rennox. (2017)." The Effect of Internal Controls on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya", IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Volume8, Issue3.
5. Brum, Maria Cecilia da Silva & Gonzalez, Pedro Solana & Vanti, Adolfo Alberto.(2023). "The influence of internal controls on risk mitigation: A focus on accounting information compliance". Contabilidad y Negocios, the Pontifical Catholic University of Peru. Volume 18, Issue 36, pp.(139-160).

6. Chen, P. (2024). “Research on the measures and cost benefits of corporate governance”, In Proceedings of the 2nd International Conference on Management Research and Economic Development (pp. 195–200).
7. Doshi, Hemang. (2024)." CISA – Certified Information Systems Auditor Study Guide", Pack Publishing.
8. Hamid, Asaad Farhan. (2018)." Internal Controls Over Financial Reporting". Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, College of Management and Economy, Tikrit University, Volume 2, Issue 42 (part 2).
9. Igbokwe-Ibero, C. J., Ogundele, Y. I., & Nnaji, I. L. (2020). “African Bureaucracy and Cost of Governance: Road Map for Resolving the High Cost of Governance in Africa”, NIU Journal of Humanities, 5(3), 21-31.
10. Marx, J., & Meinhardt, R. H. (2011). "The cost of compliance: The case of South African banks", Corporate Ownership & Control, 8(3), 435–443.
11. Olugbenga, O. P., Adekoyejo, O. A., & Gbenro, S. M. (2023). "Cost Of Governance and Economic Development in Nigeria: An Empirical Review", Journal of Economics and Allied Research (Jera), 131.
12. Otobo, E. E., & Obaze, O. H. (2019). "Reducing the cost of governance in Nigeria", Global Governance Institute / Selines Consult.
13. Philip J, Candreva. (2006)."Controlling Internal Controls", Public Administration Review, 66(3), 463-465.
14. Pikett, K H, Spencer. (2010). " The internal auditing handbook", 3th.
15. Salin, A. S. A. P. & Zakaria, K. M. & Nawawi, A.(2018). "THE IMPACT OF WEAK INTERNAL CONTROLS ON FRAUD". 1st International Conference on Religion, Social Sciences and Technological Education, Islamic Sciences University of Malaysia, Nilai, Malaysia.
16. Sekyi, Ellis Kofi Akwaa & Gene, Jordi Moreno.(2017). "Internal controls and credit risk relationship among banks in Europe". Intangible Capital, Volume 13, Issue 1, (25-50).
17. Thomas, Mohammad Jizi & Edward Thomas. (2025)." Does sustainability performance reflect the quality of internal controls?", Journal of Accounting & Organizational Change. Volume 10, Issue 1108, pp. (4).
18. Tomassen, S., & Benito, G. R. (2009). "The costs of governance in international companies". International Business Review, 18(3), 292-304.
19. Tunji, Siyan bola Tirmizi. (2013)."Effective Internal Controls System as Antidote for Distress in The Banking Industry in Nigeria". Journal Of Economics and International Business Research (Jerib), Volume1, Issue 5,2.

الملحق Appendix

المحور الأول: تقييم الضوابط الرقابية

الضوابط الرقابية: هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها من قبل الإدارة لغرض الحد من المخاطر ولتوفير تأكيد معقول بإمكانية تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.

البُعد الأول: كفاءة الضابط الرقابي

ت	العبارة
1	يكون الضابط الرقابي ذا كفاءة عندما يحقق اهدافه بأقل قدر ممكن من الموارد دون التأثير في فعاليته.
2	يحقق الضابط الرقابي ذا الكفاءة منافع تفوق التكاليف المترتبة عليه.
3	اعتماد الضابط الرقابي ذا الكفاءة على الأتمتة يساعد على تقليل الأخطاء البشرية ويُحسن من كفاءة الأداء.
4	يساعد الضابط الرقابي ذا الكفاءة على خفض التكاليف الناتجة عن الانحرافات والأخطاء التشغيلية.

البُعد الثاني: ملاءمة الضابط الرقابي

ت	العبارة
1	يعد الضابط الرقابي ملائما إذا ساهم في الاستجابة للأحداث السلبية في الوقت المناسب.
2	مرونة الضابط الرقابي الملائم تمكنه من التكيف مع التغيرات في حجم نشاط الوحدة الاقتصادية.
3	لتطبيق الضابط الرقابي بشكل ملائم ينبغي توافر كل من الموارد البشرية والمالية.
4	الضابط الرقابي الملائم يسهم في دعم عمليات الرقابة الأخرى لتحقيق نفس الهدف.

البُعد الثالث: فاعلية الضابط الرقابي

ت	العبارة
1	فاعلية الضابط الرقابي تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تشغيلية أفضل.
2	تسهم فاعلية الضابط الرقابي في تقليل الأثر المحتمل للمخاطر المتبقية.
3	فاعلية الضابط الرقابي تسهم في تحقيق الالتزام بالقوانين والأنظمة.
4	تساعد فاعلية الضابط الرقابي في تعزيز كل من الشفافية والمساءلة.

المحور الثاني: خفض كلفة الحوكمة

كلفة الحوكمة: هي التكاليف التي تنفقها الوحدة الاقتصادية على العمليات الإدارية، لإدارة شؤونها التنظيمية، والتشغيلية لضمان الامتثال للأنظمة، وتحقيق أهداف الحوكمة.

البُعد الأول: تكاليف الوكالة

ت	العبارة
1	تسهم فاعلية الضابط الرقابي في الحد من عدم توافق المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصالح.
2	تسهم آليات الحوكمة المدعومة بتقييم فعّال للضوابط الرقابية في خفض تكاليف الوكالة.
3	يساعد الضابط الرقابي ذا الكفاءة في ترشيد تكاليف مراقبة أداء الإدارة داخل الوحدات الاقتصادية.
4	تسهم ملاءمة الضابط الرقابي في التزام الإدارة بشروط التعاقد، بما يحد ذلك من تكاليف الوكالة.

البُعد الثاني: تكاليف الامتثال

ت	العبارة
1	يحد الضابط الرقابي ذا الكفاءة من تكرار الأعمال اليدوية المكلفة في جمع البيانات والتقارير.
2	تسهم ملاءمة الضابط الرقابي في توافر إجراءات موحدة مما يساعد ذلك في تقليل التكاليف الإدارية أثناء التحقق من الامتثال.
3	تدريب الموظفين بشكل دوري يساعد في تعزيز ملاءمة الضوابط الرقابية ويقلل من الأخطاء المكلفة.
4	تنفيذ الضوابط الرقابية بفعالية يعزز من مراقبة العمليات التشغيلية بدقة لتجنب التكاليف الزائدة.

البُعد الثالث: تكاليف الرقابة

ت	العبارة
1	فاعلية الضابط الرقابي تسهم في دعم استقرار واستمرارية الوحدة الاقتصادية عن طريق رقابة فعالة على المخاطر.
2	فاعلية الضابط الرقابي تدعم تحسين قدرة الوحدة الاقتصادية على مواجهة المخاطر والأزمات.
3	ملاءمة الضابط الرقابي المطبق مع طبيعة المخاطر التي تواجهها الوحدة الاقتصادية يسهم في تخفيض تكاليف الرقابة.
4	يساعد الضابط الرقابي الكفؤ في خفض التكاليف المالية الناتجة عن الرقابة المحاسبية.