



تقييم أنشطة الرقابة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية (دراسة حالة في مديرية ماء كركوك)

أ.م.د. اياد طاهر محمد
قسم ادارة اعمال / كلية الادارة
والاقتصاد / جامعة بغداد
ayadtaher@gmail.com,
07711166223

الباحث / طارق عبد الستار محمد
مديرية ماء محافظة كركوك
tariqaljubure@gmail.com ,
07708557876

Received:24/10/2019

Accepted :5/12/2019

Published :August / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي عبر فصوله الى التحقق من علاقة وتأثير أنشطة الرقابة الداخلية كمتغير مستقل بأبعادها (الكفاءة ، التدريب ، الاستقلالية) في اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير مستجيب وابعادها (تحديد وتشخيص المشكلة ، البحث عن البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل المناسب ، تنفيذ القرار ، متابعة القرار وتقويمه) في مديرية ماء كركوك ، فضلا عن التعرف على مستويات ممارساتها ، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز أنشطة الرقابة الداخلية وعملية اتخاذ القرارات الادارية للمديرية المبحوثة، وانطلاقا من اهمية موضوع البحث في المنظمات العامة الخدمية، وأهميته للمديرية المبحوثة وللمجتمع، أعتمد منهج دراسة الحالة في انجاز البحث، وجمعت البيانات من (52) مستجيبا يمثلون مجتمع البحث بشكل حصري وشامل، والمتمثل بـ (المدير العام، ومعاون المدير العام، ورؤساء الاقسام والشعب)، باعتماد الاستبانة التي تضمنت (51) فقرة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأساليب مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج (Spss V.23 , Amos V.23) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، وبناء نماذج المتغيرات، والوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط ، ومعامل الانحدار المتعدد) لاختبار فرضياته، وخلص البحث الى أبرز استنتاج اظهر صحة الفرضيات فتجسدت بوجود علاقات ترابطية تبادلية جيدة بين أنشطة الرقابة الداخلية وعملية اتخاذ القرارات الادارية ، الامر الذي جعل أنشطة الرقابة الإدارية مؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية ماء كركوك ، فضلا عن ظهور الكفاءة والاستقلالية اكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات الادارية.

المصطلحات الرئيسية للبحث: أنشطة الرقابة الداخلية ، عملية اتخاذ القرارات الادارية، الكفاءة ، تنفيذ القرار.

المقدمة

تعد الرقابة من الوظائف المهمة في اي منظمة لما لها من دور مهم في التأكد من فاعلية الوظائف المختلفة, إذ ترتبط بشكل موثوق مع الوظائف والعمليات والانشطة و تتأثر وتؤثر بها, وتمثل الرقابة خط الدفاع الاول لمنع وصد وتحجيم المخاطر ومعالجة الأخطاء التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة في اعمالها اليومية, كما ان التطبيقات الجيدة للرقابة وتوقيتاتها تساعد على توفير البيانات والمعلومات التي تحتاجه الإدارة العليا بصفة دورية وتساعد على تقييم انشطتها المختلفة ومقارنتها مع نتائج اعمالها لفترات سابقة ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة والملائمة لمعالجة اي انحراف او قصور اول بأول وذلك لمنع تفاقم المشاكل.

واضافة الى ذلك تعد الرقابة الداخلية احد اهم الأذرع الفعالة والمهمة للإدارة التي تمكنها من القيام بواجباتها المطلوبة بكفاءة وفاعلية باعتبارها ركن من اركان الإدارة واحد الدعائم في تحقيق اهداف المنظمة المشروعة والمنشودة في المحافظة على سلامة وحماية موجوداتها من الهدر والضياع وسوء الاستخدام وتقويم اجراءات العمل وفق ما هو محدد في التشريعات والتعليمات, بشكل ممنهج ومنظم ووفق خطط معدة مسبقاً إذ يقوم جهاز الرقابة الداخلية بأعداد التقارير بصورة دورية ومستمرة عن مختلف الانشطة والاعمال التي تمارسها المنظمة وبيان مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة, ومدى الكفاءة والفاعلية في تحقيق الاهداف المشروعة والمخطط لها, ومن ثم اكتشاف وتحديد الانحرافات ومعرفة مسبباتها, وهنا يستلزم اتخاذ القرارات بشأن الاجراءات التصحيحية الملائمة من خلال تعريف وتحديد المشكلة وايجاد الحلول المناسبة وتحليلها واختيار الحل الانسب من تلك الحلول ومن ثم تنفيذه الحل ومتابعته.

المبحث الاول // منهجية وبعض الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

- 1- **مشكلة البحث:** تتحدد مشكلة البحث الرئيسية بالتساؤل الآتي: (مدى تأثير الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الادارية في مديرية ماء مدينة كركوك؟), ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية :
 - 1- ما طبيعة علاقة قسم الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الادارية في مديرية ماء كركوك ؟
 - 2- هل يوجد تأثير لاستقلالية قسم الرقابة الداخلية على اتخاذ القرارات الادارية في مديرية ماء كركوك ؟
 - 3- هل ان قسم الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك مواكب للتطورات والاتجاهات الحديثة ؟
 - 4- هل يسهم قسم الرقابة الداخلية في ايجاد قيمة اضافية لمديرية ماء مدينة كركوك ؟

2- اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في كونها موضوع حيوي ومهم بالنسبة لمديرية ماء كركوك, فهي تسلط الضوء على اعمال وواقع الرقابة الداخلية واهمية مخرجاتها ودورها الكفؤ والفعال في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات لتنفيذ انشطتها ومهامها بطريقة مثلى. لأجل الوصول الى القرارات المناسبة في الوقت الملائم, وذلك من خلال مد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الموثوق بها, والتي تبين الوضع الحقيقي للمديرية, وبالتالي تؤدي الى اتخاذ قرارات سليمة وصائبة تسهم في نجاح المديرية من خلال قدرتها على تقديم الخدمات, في ظل التغيرات الديناميكية والتطورات التي تطر على البيئة الحالية.

3- اهداف البحث

- ان الهدف الرئيسي من البحث بيان مدى تأثير الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرار ولأجل تحقيق هذا الهدف تم تجزئته الى اهداف فرعي:
- 1- التعرف على الانشطة التي تمارسها الرقابة الداخلية ودورها في عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال تشخيص وتحديد الأخطاء ومعالجتها بإعطاء توصيات وحلول قابلة للتنفيذ.
 - 2- التأكيد على ضرورة استقلالية قسم الرقابة الداخلية في المديرية واقترانها بصلاحيات اعلى, وذلك لما لها من اثر على كفاءة وفاعلية الاداء داخل المديرية.
 - 3- تعريف مسؤولي وموظفي المديرية بأهمية قسم الرقابة الداخلية واهمية الاعمال التي يقومون بها, وبيانها بأنها اعمال ليست تقليدية ومنحصرة على متابعة الامور المالية كما يراها اكثر الموظفين بل هي اوسع من ذلك تشمل مختلف الاعمال والانشطة في المديرية, فضرورة دعمها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الرقابة الداخلية لما لها من اثر ايجابي على سلامة المنظمة ككل.

4- فرضيات البحث

الفرضية الاولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الادارية.
الفرضية الثانية : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة واتخاذ القرارات الادارية بأبعاده في مديرية ماء كركوك.

الفرضية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب واتخاذ القرارات الادارية بأبعاده في مديرية ماء كركوك.

الفرضية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية واتخاذ القرارات الادارية بأبعاده في مديرية ماء كركوك.

5 - منهج البحث :

تعتمد الدراسة على تطبيق الاسلوب الوصفي كونه ملائم لإبراز الاطار النظري للرقابة الداخلية من جهة ولعملية اتخاذ القرارات المتنوعة من جهة اخرى وكما اعتمد على المنهج التحليلي في الجانب العملي لبيان مدى تأثير الرقابة الداخلية على عملية اتخاذ القرارات في المديرية .

6- مجتمع وعينة البحث:

لكل بحث او دراسة لا بد من ان يكون لها مجتمع أصلي ومكونات اساسية، تحدد بشكل واضح ودقيق، اختار الباحث مجتمع مديرية ماء كركوك كونه احد افرادها وجزء من المجتمع، اذ يحتاج البحث عينة قيادية تتخذ قرارات إدارية تصب في مصلحة واهداف المديرية، في ظل تقييم أنشطة الرقابة الداخلية، والذي يتكون من (52) موظف وبمختلف المستويات الوظيفية، اذ تم تحديد حجم المجتمع من خلال الحصر الشامل، فكان مجتمع البحث مساويا لعدد العينة.

7- حدود البحث:

أ - الحدود المكانية :

تم اجراء البحث ضمن حدود مديرية ماء مدينة كركوك والمتمثل بشعبة الرقابة الداخلية وذلك للوصول الى نتائج اكثر واقعية.

ب - الحدود الزمانية للدراسة :

تم اجراء البحث للفترة من 2/ 12/ 2018 ولغاية 15/9/2019

ج . حدود البشرية :

الموظفون العاملون في شعبة الرقابة الداخلية وفي المناصب العليا والمتوسطة التابعين لمديرية ماء كركوك.

ثانياً : الدراسات السابقة:

يتناول المبحث عددا من الدراسات السابقة ,والتي تمكنا من الاستفادة من تجارب الباحثين السابقة ,وبناء على ذلك يتضمن المبحث مجموعة من الدراسات ,التي يكون لبعضها علاقة مباشرة بموضوع البحث ,وبعض الاخر , له علاقة غير مباشرة , لغرض تحليلها والاستفادة منها لبناء المعرفة العلمية , واعداد الدراسة الحالية , ومن اهم تلك الدراسات الاتية:

1- الدراسات:

1	عنوان الدراسة
	دور الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي للحد من ظاهرة الفساد الاداري في مستشفيات دائرة صحة بغداد / الرصافة
	عبد الزهرة خضر الساعدي
	سنة الدراسة 2010
	لماذا تفتقر اقسام الرقابة الداخلية والتدقيق الى نظام لأجل تقويم الاداء لبيين جوانب واقع الاداء ومدى قدرة على تحقيق الاهداف ؟ ما اسباب افتقار الرقابة والتدقيق الداخلي الى امكانية منع المخالفات التي ترتكب في المؤسسات الصحية لأسباب عديدة مثل ضعف ملكاتها من حيث المؤهلات العلمية والعملية ؟
	شملت العاملين في قسم الرقابة والتدقيق الداخلي والتفتيش في مركز دائرة صحة بغداد / الرصافة ووحدات التدقيق في بعض المؤسسات الصحية .

اهداف الدراسة	تهدف الدراسة لتسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف في اقسام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في المؤسسة الصحية التابعة لدائرة صحة بغداد / الرصافة
الاساليب المستخدمة في الدراسة	اعتماد الاستبانة وتحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج SPSS
اهم النتائج	قلة الخبرة والمهارات لدى العاملين في قسم الرقابة والتدقيق الداخلي التي ينبغي توفرها فيهم بينت الدراسة ان الرقابة الداخلية والتدقيق دور في تخفيض مؤشرات الفساد الاداري بحدود دون المتوسط . ان عمل قسم الرقابة والتدقيق في دائرة صحة بغداد / الرصافة هو عبارة عن عمل حسابي وابتعاده عن الرقابة الادارية والضبط الداخلي وعدم قيامه بمتابعة الاقسام والشعب الفنية والادارية .
2	عنوان الدراسة
اسم الباحث	اثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لاطار COSO على تحقيق اهداف الرقابة
سنة الدراسة	عبد السلام خميس بدوي 2011
مشكلة الدراسة	ما هو اثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لاطار (COSO) على تحقيق اهداف الرقابة في المنظمات الاهلية في قطاع غزة ؟
عينة الدراسة	العينة مكونة من 99 منظمة اهلية في قطاع غزة نعمل في مجالات تنمية اجتماعية
اهداف الدراسة	1- التعرف على مدى تحقيق اهداف الرقابة الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة 2- تحليل اطار COSO للرقابة الداخلية والتعرف على اثر عناصر في تحقيق اهداف الرقابة الداخلية
الاساليب المستخدمة بالدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وجمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS
اهم النتائج	تحقيق اهداف نظام الرقابة الداخلية المتمثلة في الكفاءة وفعالية التشغيل , الاعتماد على التقارير المالية , الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية ان وجود نظام قوي لتنظيم المعلومات والاتصالات في المنظمات وذلك لأهمية في تحقيق اهداف الرقابية
3	عنوان الدراسة
اسم الباحث	دور الرقابة الداخلية في رفع وكفاءة الاداء المالي
سنة الدراسة	عبد الوهاب احمد عبدالله عياش 2014
مشكلة الدراسة	هل يؤدي وجود نظام رقابة داخلي كفاءة الى تحسين الخصائص النوعية للمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات ؟
عينة الدراسة	شركة الاتصالات العامة في عاصمة الجمهورية اليمنية.
اهداف الدراسة	التعرف على عناصر هيكل الرقابة الداخلية وتقويم نظام الرقابة الداخلية في الشركة وبيان العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الاداء المالي في الشركة .
الاساليب المستخدمة	تم استخدام الاستبانة

ان وجود عناصر رقابة داخلية جيدة تؤدي بالضرورة الى تحسين الخصائص النوعية للبيانات والمعلومات المالي التي تساعد الادارة على ترشيد ودعم القرارات	اهم النتائج	
4	عنوان الدراسة	اثر الرقابة الداخلية على كفاءة المراجعة بالعينات الاحصائية
	اسم الباحث	محمد العدوي ذو النون
	سنة الدراسة	2018م
	مشكلة الدراسة	عدم قدرة نظام الرقابة الداخلية على المساعدة في اتخاذ القرار للمراجعة بالبيانات الاحصائية ؟
	عينة الدراسة	ديوان المراجعة القومي في السودان .
	هدف الدراسة	بيان الدور الاساسي لمساهمة الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ قرارات المراجعة بالبيانات الاحصائية من خلال توضيح الاسس والقواعد والاساليب التي تتم بها عملية الرقابة .
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل : نظام الرقابة الداخلي المتغير التابع : ديوان المراجعة القومي
	الاساليب المستخدمة	المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستعمال الاستبانة وتحليلها بواسطة اساليب التحليل الاحصائية مثل التكرار والنسب المئوية
	اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> • بينت نتائج الدراسة ان الخبرة العلمية والعملية للعنصر البشري الذي يقوم بتنفيذ نظام الرقابة الداخلي يساعد على نجاح نظام. • اثبتت الدراسة ان وجود خطة تنظيمية متكاملة تقلل من تكلفة عملية المراجعة بالبيانات الاحصائية . • اكدت الدراسة ان الالتزام باللوائح في التعامل مع الصرف والتحصيل يزيد من جودة عملية المراجعة .

2- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد تم اجراء الدراسات السابقة على بعض المنظمات والشركات الفنلندية بالإضافة الى بعض المنظمات العربية والبنوك التجارية في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة المنظمات الخدمية وهي مديرية ماء مدينة كركوك وتنوعت الاهداف والاتجاهات للدراسات السابقة حيث كان الهدف منها هو بيان الدور الاساسي لمساهمة الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ قرارات المراجعة بالبيانات الاحصائية من خلال توضيح الاسس والقواعد والاساليب التي تتم بها عملية الرقابة، وتأثير الرقابة الادارية والداخلية على الحد من الظواهر السلبية واتخاذ القرارات المناسبة واعطاها حرية اكثر لممارسة نشاطها الرقابي، بينما سعت الدراسة الحالية الى التعرف على الانشطة التي تمارسها الرقابة الداخلية ودورها في عملية اتخاذ القرار في مديرية ماء مدينة كركوك اما من حيث المنهج فيمكن عد هذه الدراسة هي دراسة استطلاعية ووصفية وتحليلية لانها تبحث في بيان وتحليل تأثير الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات وبالإضافة الى ذلك هي دراسة مسحية تعتمد على المسح الميداني في مجتمع الدراسة لغرض اختبار الفرضيات التي استندت عليها الدراسة .

المبحث الثاني // الجانب النظري

اولا : الرقابة الداخلية.

1- مفهوم الرقابة والرقابة الداخلية

تعد الرقابة احد اهم الدعائم الاساسية لتمكين المنظمة من القيام بواجباتها على اكمل وجه باعتبارها احد الوظائف الرئيسية للإدارة الحديثة , واحد اذرعها الفاعلة في المحافظة على سلامة المنظمة وحماية موجوداتها من الهدر والضياع وسوء الاستخدام كما انها تساعد على التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الاداء والاستغلال الامثل للموارد المتاحة .

اذ ان مفهوم كلمة الرقابة في حد ذاتها تحمل العديد من المعاني والتعاريف فهي تكون موجهة لتحقيق اهداف مختلفة في المنظمات لذلك فيمكن تعريف الرقابة بأشكال مختلفة في كل مرة بحسب الموقف او وجهة نظر الباحث (20 : Bubilek , 2017). كما عرفت الرقابة بانها "وظيفة ادارية تعمل على قياس اداء

الانشطة التي تتم في المنظمة لتحقيق الاهداف وتطبق عملية القياس وفق معايير معدة مسبقاً لجميع الانشطة") (Jawad,2002: 385)

فيما عرفت الرقابة الداخلية "بأنها نظام رقابي يمثل نوع السياسات والاجراءات المتخذة من قبل الادارة التي تكمل تحقيق اهداف المنظمة وتضمن التنفيذ المنظم والعملية للعمليات بما في ذلك الالتزام بالسياسات الادارية والمحافظة على الموجودات واكتشاف ومنع الاخطاء ودقة القيد اكتمال السجلات وتهينة البيانات المالية المطلوبة والمعول عليها في الوقت المناسب" (Office of Financial No4,2000:1). و يشار الى الرقابة الداخلية وفقاً للإصدار معيار رقم 55 (SAS 55) بأنها "السياسات والاجراءات التي يتم من خلالها تحقيق اهداف المنظمة والتي يجب ان يهتم بها المراقب حتى يستطيع الحكم على مدى مقدرة المنظمة محل المراجعة على تسجيل وتلخيص البيانات والاحداث المالية التي قامت بها المنظمة" (AI-19:2008,Sahn&et) كما عرفت بأنها العملية التي تسعى الى التأكد من الاجراءات المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة ان النتائج المتحققة نطاقاً تماماً ما تتوقعه الادارة وتصبو اليه (Abbas,2001:23) فيما عرفها (Morelo) عملية مصممة لتوفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق اهداف الادارة. بالإضافة الى ذلك فهي تتمثل بمجموعة من القواعد والاجراءات التي تعتمد عليها المنظمة، مثل فصل الواجبات، تحديد الواجبات والمسؤوليات، تدريب الموظفين وتقييد الوصول الى انظمة الكمبيوتر، اي هي نظام يسعى الى منع الاخطاء والاحتيال وعدم الكفاءة (18 : 2011 , Morelo). كما وصفت بانها اجراء منهجي واضح يؤدي الى بيان درجة الترابط بين المعايير المقررة والنتائج الفعلية للأعمال (Brian,2013:2).

وتأسيساً على ما تقدم نجد أن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة والتي تهدف الى التحقق من سير العمل وضمن اداء العمليات المالية والادارية وحماية موجوداتها من كل عبث والارتقاء بالكفاءة الانتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالقوانين والسياسات والانظمة الموضوعة سلفاً.

2- اهداف الرقابة الداخلية

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص اهداف الرقابة الداخلية وذلك من خلال الاتي :

1 - كفاءة وفعالية التشغيل : تهدف الرقابة الداخلية في المنظمة لتعزيز الاستخدام والاستغلال الفعال للموارد المتاحة وبالطريقة المثلى بما في ذلك الافراد حتى يتم تحقيق اهداف المنظمة المنشودة وبالحد الأدنى من التكاليف (Arens, Lubek,2009:179).

2 - التأكد من صحة ونزاهة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الادارة : ويشمل مختلفة المعلومات المالية والتشغيلية سواء كانت هذه البيانات والمعلومات منفذة يدوياً او تم استخراجها عن طريق اجهزة الحاسوب الالي وتعتبر هذه المعلومات اساس لصنع واتخاذ القرارات من قبل الادارة العليا .

3 - المحافظة على موجودات المنظمة وحمايتها من السرقة والتلاعب والاحتيال (Abdullah, 2007:168). فضلاً عن حماية الموجودات من سوء الاستعمال وضمن استغلال الموارد المتاحة بالشكل الامثل والمناسب (warren , carl , 2002 ; 189).

كما ان هنالك ثلاثة تفسيرات منسوبة لحماية الموجودات وهي كالتالي (Morelo,2011:21):

التفسير الاول: ينبغي ان تكون الموجودات محمية من اي عمل او موقف غير مرغوب فيه.

التفسير الثاني : حماية الموجودات من الاخطاء والانحرافات الغير مقصودة وتصحيحها.

التفسير الثالث: حماية الموجودات من الخطاء والانحرافات المقصودة (المتعمدة) ومنعها.

4 - التحقق من الالتزام بالسياسات الادارية المرسومة : حيث يعمل نظام الرقابة الداخلية على تشجيع كافة العاملين بالمنظمة على الالتزام واتباع السياسات والاجراءات الموضوعة لأجل تحقيق الاهداف المقررة (Al-Sahn&et,2008:14).

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات السليمة هي الهدف الاسمي التي تسعى المنظمة الى تحقيقه ولا يمكن ادارة اي نشاط للمنظمة ما لم يصدر قرار فان القرارات الادارية هي اساس عمل اي منظمة والتي يمكن من خلالها انجاز جميع أنشطة ووظائف المنظمة بما في ذلك وظيفة الرقابة الداخلية وتوصف عملية اتخاذ القرار بأنها قلب العملية الادارية وهي ما تميز المدير عن غيره من اعضاء التنظيم ولهذا فان المدير يقضي اغلب وقته في التفكير بيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات لأجل تحقيق الاهداف المرسومة وان تحقيق النجاح في اي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة المدير وفهمه للقرارات الادارية والاساليب المتخذة. كما

ان هناك العديد من المفاهيم لاتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين وتعرف عملية اتخاذ القرارات "بانها نشاط فكري ذهني موضعي، يهدف الى اختيار البديل الامثل لحل المشكلة، من خلال اتباع مجموعة من الخطوات" (Taalab,2011:34). كما عرفت " بأنها خلاصة ما يتوصل اليه صانع القرار من معلومات وافكار حول المشكلة القائمة" (Khalaf,2015:21). فيما وصفت اتخاذ القرارات بانها عملية إنسانية واعية تنطوي على ظاهرة فردية واجتماعية تستند إلى حقائق واقعية وقيمة والتي تختتم باختيار نشاط سلوكي واحد من بين واحد أو أكثر من البدائل بقصد التحرك نحو بعض الأمور المرغوبة (Reddy,2013:74). كذلك عرف "بانه العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية وبصورة علمية المتخذة لتحقيق هدف محدد وهو العمل على تفضيل واحد من الحلول واتخاذ القرار بذلك كما انه يعتبر المرحلة الاخيرة من مراحل صنع القرار" (Al-Rikabi &et,2018:177).

ثالثاً: أهمية اتخاذ القرارات

في الواقع تتخذ القرارات الاكثر أهمية من قبل مجموعة من المديرين. إذ ينبغي للمديرين تطوير مهارات صنع القرارات وتكيف أنفسهم مع التغيرات المستمرة وذلك للأسباب الآتية (Srinivas,,2013:74):
المديرين يقضون قدراً كبيراً من أوقاتهم في اتخاذ قرار بشأن تطوير مهاراتهم في صنع القرار، ومن الضروري أن يعرفوا كيفية اتخاذ القرارات الفعالة.
يتم تقييم المديرين على أساس نوعية صنع القرار لتحسين جودة القرارات، وينبغي أن يعرفوا طرائق تحسين نوعية صنع القرار.
"قرار الإبلاغ عن حكم حل نهائي لتضارب الاحتياجات والوسائل أو الأهداف والالتزام بالعمل المحرز في وجه التعقيد وعدم اليقين.
صنع القرار هو عملية واعية للإنسان تنطوي على كل من الفردية والاجتماعية وظاهرة تستند إلى الواقعية والقيمة والمبادئ التي تنتهي مع اختيار نشاط سلوكي واحد من بين المزيد من البدائل بقصد التحرك نحو الحالة المطلوبة.

تزداد أهمية اتخاذ القرارات بزيادة حجم المنظمة ودرجة تعقدها وانفتاحها على البيئات المختلفة، كما أهمية اتخاذ القرارات تبرز من خلال تأثيرها وتأثيرها بالأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن ذلك كله له يؤثر على الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ككل (Yaghi,2011:6). كما ان أهمية اتخاذ قرار معين يعتمد على مدى تعقد العوامل التي لها تأثير على تنفيذ القرارات من جهة، والآثار التي تترتب على عدم سلامة القرار من جهة أخرى، وطالما ان الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الصحيحة لذا فإن من المرغوب فيه وجود تقييم واعى ومدرك لأهمية القرارات التي ستتخذها (Qusaybat,2010:45). فضلاً على ذلك فإن الطابع الذي يميز المنظمات ذات الاداء الفائق عن غيرها من المنظمات الأخرى، هو مدى قدرتها على اتخاذ القرار الملائمة و وبالوقت المناسب، وتكمن أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات صغيرة او كبيرة، محلية او دولية، كما تحظى القرارات بأهمية خاصة من الناحية العلمية والعملية، وتمثل القرارات الاداة الهادفة والمعبرة، على مدى قدرة المدراء على توجيه جهود الموظفين العاملين في المنظمة، نحو استثمار واستغلال الموارد المتاحة في الوقت الملائم، لتحقيق الأهداف المنشودة (Najm,2014:53).

وتأسيساً على ما سبق نجد ان أهمية اتخاذ القرارات تعد مهمة في المنظمات الكبيرة والصغيرة، كما تعتمد أهمية اتخاذ القرارات على مدى توافر ودقة ونوعية وتوقيت المعلومات التي تقدمها شعبة الرقابة الداخلية لمتخذي القرار في المستويات الادارية المختلفة.

المبحث الثالث // تحليل ومناقشة متغيرات البحث

يعرض الباحث من خلال المبحث الحالي تحليل نتائج المتغيرات المكونة لأبعاد أنشطة الرقابة الداخلية كمتغير مستقل (مؤثر) واتخاذ القرارات الادارية (معتمد) في مديرية ماء كركوك، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي يتسنى للباحث معرفة مستوى توفر كل متغير من المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن آراء مجتمع البحث الى اين تتجه لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات، إذ اعتمد الباحث تدريجات ليكرت الخماسي في استقصاء آراء مجتمع البحث.

اذ يكون لكل متغير مستوى اجابة يتراوح بين اعلى قيمة وادنى قيمة (5 – 1) وبخمس مستويات حسب متغيرات ليكرت الخماسي كما في الجدول (1)، واستعمل الباحث لهذا الغرض جدول التوزيع التكراري والانحراف المعياري والوسط الحسابي والوسط الفرضي والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ حدد وسطاً فرضياً مقداره (3) لجميع فقرات وابعاد ومتغيرات البحث، فاذا كان الوسط الحسابي اكبر من الوسط

الفرضي، فهذا يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الاتفاق والاتفاق بشدة والتوفر، اما اذا كان الوسط الحسابي اصغر من الوسط الفرضي فهذا يعني ان الاجابات اتجهت نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة وضعف التوفر، فضلا عن مستوى التوفر حول الوسط مرة اعلى من الفرضي واخرى اقل منه ، لمجتمع البحث (52) مشاهدة في مديرية ماء كركوك وكالاتي:

الجدول (1) تدريجات ليكرت الخماسية وتفسيرها

درجات المقياس	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1
طول الفئة	4.21-5.00	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81 – 2.60	1- 1.80
التفسير	متوفر جداً	متوفر	حول الوسط	ضعيف	ضعيف جدا

الوسط الفرضي = (مجموع الاوزان / عدد البدائل) $3 = 5 / 15 = 1+2+3+4+5$ اما عن الوسط الحسابي: اذ تكون اعلى قيمة في المقياس (5), وأدنى قيمة (1), فيكون طول الفئة الحسابية لفقرات الابعاد عند التحليل، اذ يناقش الباحث الابعاد الرئيسية لكل متغير بحسب مستوى التوفر للإجابة عن بعض تساؤلات مشكلة البحث، فضلا عن فقرات كل بعد من ابعاد المتغيرات الرئيسية وبالتالي سيرجع لتحليل المتغيرات الرئيسية من ناحية مستوى التوفر، وكما موضح بالجدول (1).

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج ابعاد أنشطة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك:

1. تحليل ومناقشة بعد كفاءة أنشطة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك:

قيس بعد كفاءة أنشطة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك من خلال (11) فقرة ، اذ أظهرت مديرية ماء كركوك قدرتها المتكاملة حول الوسط لمجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأدائها ، فضلا عن جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية نحو بلوغ أهدافها، فحصل البعد على المستوى العام على وسط محسوب (3.04) متوفر حول الوسط ، ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (60.8%) محدود ، وباتفاق وتجانس في اراء العينة ، وبقيمة الانحراف المعياري (0.697).

اما على مستوى الفقرات التي قيس بها البعد في مديرية ماء كركوك ، فقد تصدرت الفقرة (5) هناك معرفة من قبل ملاك شعبة الرقابة الداخلية لكافة التشريعات الرقابية الادارية والمالية في المديرية) الفقرات بوسط حسابي (3.69) متوفر وباهتمام نسبي (73.8%) ، فضلا عن توفر ملاك وظيفي لديه خدمة وخبرة لا تقل عن خمس سنوات ، في ظل تناسب قدرات هذا الملاك ومؤهلاتهم مع متطلبات الاعمال والمهام التي تسند اليهم ، في ظل تتبع المديرية لطرائق منظمة وملاءمة تعتمد الكفاءة كأساس عند اختيارها لهم في شعبة الرقابة الداخلية ، فضلا عن اعتمادها للخبرات العلمية والعملية في مجال العمل المحاسبي والمالي والإداري ، وحرصها ، اما ادنى الفقرات واقلها حصولا على مستوى الاهتمام النسبي (44.2%) ضعيف ، فكانت للفقرة (3) (تخضع ترقية موظفي شعبة الرقابة الداخلية لمعايير الخبرة والكفاءة) بوسط حسابي (2.21) ضعيف ، فضلا عن الضعف الواضح في تتبع الإدارة العليا للمديرية لمبدأ التدوير الوظيفي لمنسوبيها الجدد قبل تثبيتهم بهدف اكسابهم الخبرة والقدرة على أداء تلك المهام ، اضعف لذلك محدودية وضعف في مد شعبة الرقابة بالملاكات المؤهلة علميا وعمليا بالأعداد المطلوبة ، في ظل معاناة الملاك الحالي من نقص في المعلومات عن اعمال ومهام الشعبة ، اضعف الى ذلك قلة التدريب والتطوير المستمر في المديرية والخاصة بتطوير المهارات والكفاءات المهنية.

الجدول (2) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد كفاءة أنشطة الرقابة الداخلية (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الاولوية
1	2.81	1.029	56.2%	التاسع
تتبع مديرية ماء كركوك طرائق منظمة وملائمة لاختيار العاملين المؤهلين في شعبة الرقابة الداخلية ويتم اختيارهم على اساس الكفاءة				

الرابع	65.6%	0.974	3.28	2
تخضع ترقية موظفي شعبة الرقابة الداخلية لمعايير الخبرة والكفاءة في مديرية ماء كركوك				
الحادي عشر	44.2%	1.201	2.21	3
يتوفر لدى شعبة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك ملاك وظيفي لديه خدمة وخبرة لا تقل عن خمس سنوات				
الثاني	72.6%	0.878	3.63	4
هناك معرفة من قبل ملاك شعبة الرقابة الداخلية لكافة التشريعات الرقابية الادارية والمالية في المديرية				
الأول	73.8%	0.576	3.69	5
يتمتع ملاك شعبة الرقابة الداخلية بالخبرات العلمية والعملية في مجال العمل المحاسبي والمالي والاداري				
السادس	60.8%	0.887	3.04	6
يتم اسناد المهام للموظفين بمديرية ماء كركوك بناء على ملائمة متطلبات الوظيفة ومهارات وكفاءة الموظفين الذين يشغلونها				
الخامس	61%	0.873	3.05	7
تتناسب قدرات موظفي الرقابة الداخلية ومؤهلاتهم مع الاعمال المسندة اليهم في المديرية				
الثالث	71.8%	1.003	3.59	8
تحرص مديرية ماء كركوك على التطوير المستمر للمهارات والكفاءات المهنية لموظفي الرقابة الداخلية				
السابع	56.6%	1.016	2.83	9
يملك ملاك شعبة الرقابة الداخلية في المديرية معلومات كافية عن اعمال كافة شعب ووحدات المديرية				
الثامن	59.4%	0.975	2.97	10
تتبع الادارة العليا مبدأ التدوير الوظيفي للعاملين الجدد قبل تثبيتهم في شعبة الرقابة الداخلية				
العاشر	46%	1.204	2.30	11
الأول	60.8%	0.697	3.04	بعد الكفاءة

2. تحليل ومناقشة بعد التدريب احد ابعاد أنشطة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك:

أظهرت نتائج الجدول (3) حصول بعد التدريب للأنشطة الرقابية الداخلية على وسط حسابي (2.61) متوفر حول الوسط ، ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3) مما يظهر ضعفا في العملية التي يتم من خلالها اكساب افراد مديرية ماء كركوك للمعرفة والمهارات والخبرات والموافق التي يحتاجونها لأداء وظائفهم وانشطتهم ذات التوجه الرقابي الداخلي بشكل جيد لتحقيق اهداف المديرية ، اذ كان الاهتمام النسبي للمديرية بعد التدريب (52.2%) ضعيف ، بينما أشارت قيمة الانحراف المعياري (0.861) لاتفاق وتجانس في اراء مجتمع البحث حول ضعف بعد التدريب ، وقد قيس البعد من خلال (11) فقرة ، فحازت الفقرة (19) (تتوافر مستلزمات التدريب النظري والعملية الكافية للمتدربين في مديرية ماء كركوك) على الترتيب الأول بوسط حسابي (3.19) متوفر حول الوسط ، اذ يجري دراسة وتحليل احتياجات المديرية وشعبة الرقابة الداخلية باستمرار، في ظل ما تمتلك المديرية من خطط تدريبية سنوية ، فيما كانت اقل قيمة وسط محسوب للفقرة (14) (يتم اخضاع موظفي مديرية ماء كركوك لعملية التدريب حال ترقيتهم الى وظيفة جديدة) بوسط حسابي (1.80) ضعيف جدا ، فضلا عن الضعف ومحدودية اشراك المتدربين في اعداد ورسم الخطط والبرامج التدريبية ، وقدرة البرامج التدريبية على تحفيز المتدربين على الاهتمام باكتساب مهارات جديدة ، اضعف لذلك محدودية اخضاع المنسوبين لبرامج تدريب حديثة ومكثفة واختيار المدربين بحسب الحاجة للتدريب وما يتلقاه المتدرب من برامج نظير المهام الملقاة على عاتقه ، نتيجة لضعف توظيف المديرية لأسلوب هادف لتحفيز ملاكاتها الوظيفية على الاشتراك في عملية التدريب في ظل محدودية وضعف التنسيق بين مركز التدريب التقني التابع لمديرية ماء كركوك وشعبة التخطيط والمتابعة، اذ أظهرت جميع هذه الفقرات توفرا من حول الوسط الى الضعيف جدا ، الامر الذي جعل بعد التدريب على أنشطة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك يظهر ضعفا ملحوظا واهتمام من المعتدل الى الضعيف والضعيف جدا.

الجدول (3) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد التدريب (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأولوية
12	3.05	0.872	61%	الثاني
يجري دراسة وتحليل احتياجات التدريب بشكل مستمر لجميع موظفي مديرية ماء كركوك بما فيهم كوادر شعبة الرقابة الداخلية				
13	2.35	1.401	47%	الثامن
يتم اخضاع موظفي مديرية ماء كركوك لبرامج تدريب حديثة ومكثفة				
14	1.80	0.985	36%	الحادي عشر
يتم اخضاع موظفي مديرية ماء كركوك لعملية التدريب في حال ترقيتهم الى وظيفة جديدة				
15	2.27	0.680	45.4%	العاشر
يتم اشراك المتدربين في اعداد ورسم الخطط والبرامج التدريبية في المديرية				
16	3.01	0.893	60.2%	الثالث
تتوفر خطط تدريبية سنوية لتدريب موظفي مديرية ماء كركوك بما فيهم ملاك شعبة الرقابة الداخلية				
17	2.94	0.934	58.8%	الرابع
هناك تنسيق بين مركز التدريب التقني التابع للمديرية وشعبة التخطيط والمتابعة				
18	2.73	1.089	54.6%	الخامس
تستعمل مديرية ماء كركوك اسلوب ثواب جيد لغرض تحفيز الموظفين على المشاركة في عملية التدريب				
19	3.19	0.825	63.8%	الأول
تتوافر مستلزمات التدريب النظري والعملية الكافي للمتدربين في مديرية ماء كركوك				
20	2.62	0.560	52.4%	السادس
يتناسب التدريب الذي يتلقاه موظفي مديرية ماء كركوك مع طبيعة اعمالهم واختصاصاتهم				
21	2.41	0.725	48.2%	السابع
يتم اختيار المدربين وفقاً لاحتياجات التدريب في المديرية				
22	2.28	0.750	45.6%	التاسع
لغرض ضمان تنفيذ التدريب اثناء الوظيفة تعمل كافة الشعب بما فيهم الرقابة الداخلية على تحفيز المتدربين وزيادة اهتمامهم بما يتعلمون				
بعد التدريب	2.61	0.861	52.2%	الثالث

3. تحليل ومناقشة بعد استقلالية احد أنشطة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك:

يتضح للباحث من نتائج الجدول (4) حصول بعد الاستقلالية على وسط حسابي (3.00) متوفر حول الوسط ، اذ يمارس البعد بمستوى اهتمام نسبي (60%) وبانحراف معياري (0.911) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء مجتمع البحث حول تحرر نسبي من كافة الشروط والقيود التي تحد من قدرة نشاط الرقابة الداخلية من القيام بمهامها وواجباتها ومسؤولياتها الرقابية الداخلية والعمل بحيادية وعدم انحياز ، اذ قيس بعد الاستقلالية في مديرية ماء كركوك من خلال (11) فقرة ، افضى التحليل الوصفي لها الى :

حصول الفقرة (32) (تتخذ شعبة الرقابة الداخلية القرارات الروتينية في المديرية دون الرجوع الى الادارة العليا) على الترتيب الأول وبوسط حسابي (3.55) متوفر ، اذ تتبع الإدارة العليا للمديرية أسلوب الرقابة الذاتية مع موظفي شعبة الرقابة الداخلية، فضلا عن الاستماع الى آرائهم وتبني الآراء الموضوعية البعيدة عن المصالح الشخصية، اذ تتدخل الإدارة في بعض الاحيان بفرض قيود ضمن نطاق أنشطة الرقابة الداخلية ، التي تتمتع باستقلال تنظيمي من ناحية ارتباطها بالإدارة العليا كوحدة تنظيمية مستقلة ، فضلا عن تحديدها لأهدافها وواجباتها بشكل واضح ومفصل وموثق، اما ادنى الأوساط الحسابية فقد كان للفقرة (24) (ترتبط شعبة الرقابة

الداخلية لمديرية ماء كركوك إدارياً بالإدارة العليا بشكل مباشر) بوسط حسابي (2,21) ضعيف ، إذ يعاني موظفو شعبة الرقابة الداخلية من الاستقلالية اللازمة والملائمة لممارسة أعمال الرقابة المالية والمحاسبية والرقابة على أداء جميع الشعب والوحدات الإدارية فيها، في ظل محدودية تكليفهم بالمهام ودعمهم من قبل الإدارة العليا، فضلاً عن منح الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات في حدودها الدنيا لشعبة الرقابة ، فحصلت هذه الفقرات على متوسطات حسابية تقع بين المتوفر حول الوسط الى الضعيف وجميعها تقل عن الوسط الفرضي للبحث (3).

الجدول (4) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد الاستقلالية (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأولوية
يتوفر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لعمل شعبة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك				
23	2.82	0.979	56.4	الثامن
ترتبط شعبة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك إدارياً بالإدارة العليا وبشكل مباشر				
24	2.21	1.077	44.2%	الحادي عشر
تمنح الإدارة العليا موظفي الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك الاستقلالية اللازمة والملائمة لممارسة أعمال الرقابة المالية والمحاسبية والرقابة على أداء جميع الشعب والوحدات الإدارية فيها				
25	2.46	0.506	49.2%	العاشر
تمتلك شعبة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك صلاحيات تتناسب مع المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتقها				
26	2.92	0.972	58.4%	السابع
يتم تكليف موظفي الرقابة الداخلية بالمهام من قبل الإدارة العليا في مديرية ماء كركوك				
27	2.80	1.100	56%	التاسع
موظف الرقابة الداخلية في المديرية قادر على ابداء رأيه وبشكل موضوعي ودون الخضوع لمصلحته الشخصية				
28	3.34	1.007	66.8%	الثالث
اصدار وتحديد اهداف وواجبات شعبة الرقابة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من قبل الإدارة العليا				
29	3.01	0.901	60.2%	السادس
تتمتع شعبة الرقابة الداخلية باستقلال تنظيمي من حيث مقدرتها الوصول الى الإدارة العليا				
30	3.18	0.909	63.6%	الخامس
تتدخل الإدارة في بعض الاحيان بفرض قيود على نطاق الرقابة الداخلية				
31	3.33	1.023	66.6%	الرابع
تتخذ شعبة الرقابة الداخلية القرارات الروتينية في المديرية دون الرجوع الى الإدارة العليا				
32	3.55	0.617	71%	الاول
تتبع الإدارة العليا اسلوب الرقابة الذاتية مع موظفي الرقابة الداخلية				
33	3.40	0.710	68%	الثاني
	3.00	0.911	60%	الثاني
				بعد الاستقلالية

ثانياً) تحليل ومناقشة نتائج ابعاد المتغير المعتمد اتخاذ القرارات الادارية في مديرية

ماء كركوك:

قيس المتغير الرئيس القرارات الإدارية من خلال ستة ابعاد (تحديد وتشخيص المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار، متابعة القرار وتقويمه) في مديرية ماء كركوك وعبر (18) فقرة، أدت الى ظهور الابعاد بحسب الاتي:

1. تحليل ومناقشة بعد تحديد وتشخيص المشكلة لبعده اتخاذ القرارات الادارية في مديرية ماء كركوك:

يتضح للباحث من نتائج الجدول (5) حصول البعد المعتمد تحديد وتشخيص المشكلة على وسط حسابي (2.87) متوفر حول الوسط ، ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (57.4%) ضعيف ، اذ تتفق وتتجانس اراء مجتمع البحث حول إحساس مديرية ماء كركوك بوجود مشكلة معينة او موقف معين وادراكها للحالات غير المرغوب فيها بشكل ضعيف ، وبانحراف معياري (0.956)، اذ اشارت جميع الفقرات الثلاثة التي قيس بها البعد لوسط حسابي يقل عن الوسط الفرضي مما يدل على ضعف توفر التقارير والمعلومات الكافية لتشخيص المشكلات الإدارية والمالية التي تعيق تحقيق أهدافها ، فضلاً عن محدودية صنع القرارات السليمة بعد تحديد المشكلة نتيجة لضعف تشخيص المشكلات المعيقة لأعمال المديرية بوضوح.

الجدول (5) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تشخيص المشكلة وتحديدها (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الاولوية
توفر تقارير شعبة الرقابة الداخلية معلومات كافية لتشخيص المشاكل الادارية والمالية التي تعيق تحقيق اهداف المديرية				
34	2.87	0.956	57.4%	الثاني
يتم تشخيص المشكلة التي تعيق اعمال المديرية تشخيصاً واضحاً مما يمكنها من اتخاذ القرار الاداري السليم بشأنها				
35	2.91	0.947	58.2%	الأول
يتم صنع القرارات في مديرية ماء كركوك بعد تحديد ابعاد المشكلة				
34	2.84	1.117	56.8	الثالث
بعد تشخيص المشكلة وتحديدها				
	22.87	0.956	57.4%	الخامس

2. تحليل ومناقشة بعد توليد الحلول البديلة لبعده اتخاذ القرارات في مديرية ماء كركوك:

أظهرت مديرية ماء كركوك قدرتها على البحث والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل مشكلاتها المحددة والمشخصة بدقة ، اذ تتفق اراء مجتمع البحث وتتجانس اجاباته على توفر البعد المعتمد توليد الحلول البديلة بوسط حسابي (3.52) متوفر ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (70.4%) وبانحراف معياري (0.924)، وقد اظهر الجدول (6) حصول جميع الفقرات الثلاثة التي قيس بها البعد على متوسطات حسابية تراوحت من المتوفر حول الوسط الى المتوفر ، وجميعها تفوق الوسط الفرضي للبحث مما يدل على قيام اداراتها بمناقشة مختلف الموضوعات المطروحة لاختيار البديل الأفضل من خلال وضع عدة حلول ممكنة يتم من خلالها اتخاذ القرار بتحديد احدها ملائمة ، اذ توفر شعبة الرقابة الداخلية في مديرية ماء كركوك تقارير بشكل دوري الى ادارتها العليا متضمنة تحديداً للانحرافات وتقديم التوصيات والمقترحات لمعالجتها.

الجدول (6) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد توليد الحلول البديلة (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأولوية
تقوم شعبة الرقابة الداخلية في المديرية بتقديم تقارير بشكل دوري الى الإدارة العليا لتحديد الانحرافات وتقديم التوصيات والمقترحات لمعالجتها				
37	3.22	0.827	64.4	الثالث
تقوم الإدارة العليا بمناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة الخاصة باختيار البديل الأمثل				
38	3.78	0.869	75.6%	الأول
يتم تشخيص المشاكل في المديرية ومن ثم وضع عدة حلول ممكنة ومن ثم يتم اتخاذ القرار بتحديد احد الحلول الملائمة				
39	3.56	1.002	71.2%	الثاني
توليد الحلول البديلة				
	3.52	0.924	70.4%	الأول

3. تحليل ومناقشة بعد تقييم البدائل لبعد اتخاذ القرارات في مديرية ماء كركوك:

يتبين للباحث من نتائج الجدول (7) حصول بعد تقييم البدائل على وسط حسابي (2.74) متوفر حول الوسط ولكنه اقل من الوسط الفرضي (3) مما يشكل ضعفاً في قدرة مديرية ماء كركوك على تحديد مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة ، فضلاً عن إمكانية المفاضلة بين تلك البدائل من ناحية الكلف الزمنية والاقتصادية والجهود المبذولة ، فحصل البعد على المستوى العام على انحراف معياري (0.743) ومستوى اهتمام نسبي (54.8%) ، إذ أظهرت الفقرة (41) (تهتم مديرية ماء كركوك بوضع المعايير وتقييم البدائل على وفق أهميتها) على الترتيب الأول من بين الفقرات الثلاثة التي قيس بها البعد وبوسط حسابي (3.43) متوفر ، فيما أظهرت الفقرات الأخرى ضعفاً في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار ، فضل لجوء المديرية لاستشارة الخبراء حول البدائل المطروحة ، إذ حصلت على أوساط حسابية متوفرة حول الوسط ولكنها اقل من الوسط الفرضي للبحث مما يشير الى ضعف وحدودية في توفرها وممارستها وتبنيها من قبل مديرية ماء كركوك.

الجدول (7) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تقييم البدائل (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأولوية
يتم تقييم البدائل في مديرية ماء كركوك قبل اتخاذ القرارات				
40	2.32	0.814	46.4%	الثالث
تهتم مديرية ماء كركوك بوضع المعايير وتقييم البدائل على وفق أهميتها				
41	3.43	0.734	68.6%	الأول
تلجأ المديرية لاستشارة الخبراء من داخل المديرية ومن خارجها فيما يخص تقييم البدائل				
42	2.46	1.032	49.2%	الثاني
تقييم البدائل				
	2.74	0.743	54.8%	السادس

4. تحليل ومناقشة بعد اختيار البديل المناسب لبعد اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية ماء كركوك:

أظهرت نتائج الجدول (8) قابلية مديرية ماء كركوك على اختيار وانتخاب أفضل بديل مطروح من بين مجموعة البدائل ، التي تم المفاضلة بينها على أساس المزايا والعيوب والكلف ، فحصل البعد المعتمد اختيار البديل المناسب على وسط حسابي (3.32) متوفر حول الوسط ويمارس بمستوى اهتمام (66.4%) وبانحراف معياري (0.651)، ومن خلال مراجعة مستوى توفر الفقرات الثلاثة التي قيس بها البعد ، لاحظ الباحث حصول الفقرة (45) (تستعمل المديرية التحاور والمناقشات مع كافة المستويات الإدارية للوصول الى القرارات المناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية) على الترتيب الأول بوسط حسابي (3.77) متوفر، فضلاً عن مراعاة المديرية لإيجابيات وسلبيات كل بديل ، فيما حصلت الفقرة (44) (تستعمل المديرية أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار) على اقل الأوساط الحسابية (2.55) متوفر حول الوسط ولكنها تقل عن الوسط الفرضي ، وبمستوى اهتمام نسبي (51%) ضعيف.

الجدول (8) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد اختيار البديل المناسب (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأولوية
يراعى في اختيار البديل الملائم لأي قرار دراسة الايجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة				
43	3.65	0.542	73%	الثاني
تستعمل المديرية اسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار				
44	2.55	1.086	51%	الثالث
تستعمل المديرية التفاوض والمناقشات مع كافة المستويات الادارية للوصول الى القرارات المناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية				
45	3.77	0.866	75.4%	الاول
	3.32	0.651	66.4%	الثالث

5. تحليل و مناقشة بعد تنفيذ القرار لبعء اتخاذ القرارات الادارية في مديرية ماء كركوك:

أظهرت نتائج الجدول (9) اهتمام مديرية ماء كركوك بعملية تنفيذ القرار المنتخب ووضع موضع تنفيذ بنسبة (64%) معتدل ، فحصل بعد تنفيذ القرار على وسط حسابي (3.20) متوفر حول الوسط ، وانحراف معياري (0.817) على المستوى العام ، وقد قيس البعد من خلال ثلاث فقرات حصلت الفقرة (46) تشجع مديرية ماء كركوك موظفيها في المستويات الادارية المختلفة على المشاركة في تنفيذ القرارات المتخذة من قبل الادارة العليا) على وسط حسابي (3.49) متوفر ، فيما ادنى الأوساط الحسابية للفقرة (48) (تتبع مديرية ماء كركوك الوسائل التحفيزية المختلفة لتنفيذ القرارات بالصورة المطلوبة) بوسط حسابي (2.86) متوفر حول الوسط ولكنه يقل عن الوسط الفرضي (3) مما يشير الى ضعف الفقرة.

الجدول (9) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تنفيذ القرار (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأولوية
تشجع مديرية ماء كركوك موظفيها في المستويات الادارية المختلفة على المشاركة في تنفيذ القرارات المتخذة من قبل الادارة العليا				
46	3.49	0.934	69.8%	الاول
تعتمد المديرية على المعلومات المالية والادارية التي تقدمها شعبة الرقابة الداخلية لاتخاذ العديد من القرارات المهمة				
47	3.25	0.867	65%	الثاني
تتبع مديرية ماء كركوك الوسائل التحفيزية المختلفة لتنفيذ القرارات بالصورة المطلوبة				
48	2.86	0.962	57.2%	الثالث
	3.20	0.817	64%	الرابع

6. تحليل ومناقشة بعد متابعة القرار وتقويمه لبعء اتخاذ القرارات الادارية في مديرية ماء كركوك:

يتضح من خلال نتائج الجدول (10) للإحصاء الوصفي لبعء متابعة القرار وتقويمه ، حصول البعد المعتمد على وسط حسابي (3.47) متوفر ، ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (69.4%) معتدل من خلال عملية متابعة مديرية ماء كركوك للقرار المنتخب للتأكد من تحقيقه للأهداف المتوخاة من تبنيه والمتجسدة بحل مشكلة محددة ومشخصة بدقة ، وانحراف معياري (0.732) يشير الى تجانس وتقارب في إجابات مجتمع البحث حول التبني والممارسة ، وقد قيس البعد من خلال ثلاثة فقرات أظهرت مستوى توفر من حول الوسط الى المتوفر وباهتمام في تبني وجهة نظر العاملين حول القرارات المنفذة ، فضلا عن اهتمام المديرية بمتابعة النتائج المنفذة ، اصف لذلك متابعة القرارات المتخذة في المديرية من قبل شعبة الرقابة الداخلية للتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح والسليم وتعديل الانحرافات ان وجدت.

الجدول (10) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد متابعة القرار وتقييمه (N=52)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأولوية
تتم متابعة كافة القرارات المتخذة في المديرية من قبل شعبة الرقابة الداخلية للتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح والسليم وتعديل الانحرافات ان وجدت				
49	3.18	1.023	63.6%	الثالث
تتبنى مديرية ماء كركوك وجهة نظر العاملين حول القرارات التي يتم تنفيذها				
50	3.82	0.747	76.4%	الاول
تهتم مديرية ماء كركوك بنتائج القرارات التي نفذت				
51	3.41	0.776	68.2%	الثاني
متابعة القرار وتقييمه				
	3.47	0.732	69.4%	الثاني

ومن خلال توفر الابعاد الستة (توليد الحلول البديلة ، متابعة القرار وتقييمه ، اختيار البديل الأفضل ، تنفيذ القرار ، تشخيص المشكلة ، تقويم البدائل) على الترتيب من التوفر الى المتوفر حول الوسط تبينوا واهتماما وممارسة في مديرية ماء كركوك ، فقد حصل المتغير الرئيس المعتمد اتخاذ القرارات الإدارية على وسط حسابي (3.19) متوفر حول الوسط ، ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (63.8%) معتدل ، وبانحراف معياري (0.811) ، وكما موضح بالجدول (11).

الجدول (11) مستوى ظهور متغيرات البحث N=52

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب
1	أنشطة الرقابة الداخلية	2.88	0.926	57.6%	32%	الثاني
2	اتخاذ القرارات الإدارية	3.19	0.811	63.8%	25%	الاول

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

تعد هذه الفقرة مهمة في أثبات صحة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية المنبثقة منها او رفضها، من خلال معامل الارتباط بنوعيه الطردي والعكسي وفقاً لدرجة المعنوية التي تظهر للباحث من خلال استعمال معامل الارتباط البسيط بيرسون ، إذ يدرس الباحث العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والمتمثلة بـ (أنشطة الرقابة الداخلية ، اتخاذ القرارات الإدارية) والابعاد الفرعية لها في مديرية ماء كركوك من خلال (52) مستجيب مثلوا مجتمع البحث، ولقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهما ، والتي تظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط ($R = 0$) فتنتفي العلاقة بين المتغيرات ، وإذا كانت أعلى من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية تتغير شدة قوتها صعوداً، أما إذا كان معامل الارتباط أدنى من الصفر الى السالب واحد فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات وتزداد شدة العلاقة العكسية وصولاً الى السالب واحد) ، ويمكن عدّ العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0.30-0)، وعدّها متوسطة عند ظهورها بين (0.31- 0.60) ، أما عندما تكون قيمتها أكثر من (0.60) فتعدّ العلاقة جيدة الى قوية بين المتغيرات .
اولاً- علاقة الارتباط بين أنشطة الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الإدارية في مديرية ماء كركوك اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:

انطلقت الفرضية الرئيسية الاولى من تحقق الباحث من (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة احصائياً بين أنشطة الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الإدارية) ، وقد اظهر الجدول (12) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين متغيرات البحث أنشطة الرقابة الداخلية كمتغير رئيس مفسر واتخاذ القرارات الإدارية كمتغير رئيس معتمد مستجيب اجمالاً وعلى مستوى الابعاد ، إذ كانت النتائج كالآتي:

1. يتضح من الجدول (12) ان البعد المستقل الكفاءة اظهر سبعة علاقات مع المتغير الرئيس المعتمد اتخاذ القرارات الادارية (**0.802) طردية معنوية موجبة قوية ، وعلاقة ارتباط معنوية مع بعد تقييم البدائل (**0.792) طردية قوية ، ومع بعد تحديد وتشخيص المشكلة (**0.693) علاقة ارتباط معنوية طردية قوية ، فيما كانت علاقته الرابعة مع بعد البحث عن البدائل (**0.622) علاقة طردية معنوية قوية ، ومع بعد تنفيذ القرار (**0.601) علاقة ارتباط طردية قوية، ومع اختيار البديل المناسب (**0.563)، وأخيرا مع البعد متابعة القرار وتقويمه (**0.478) ، مما يدل على اي زيادة اهتمام من مديرية ماء كركوك بالكفاءة وحدة واحدة فأنها سوف تعطي اهتمام بعملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار معامل الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة واتخاذ القرارات الادارية بأبعاده في مديرية ماء كركوك) .

2. يتضح من الجدول (12) ان البعد المستقل التدريب اظهر سبعة علاقات مع المتغير الرئيس المعتمد اتخاذ القرارات الادارية (**0.701) طردية معنوية موجبة قوية ، وعلاقة ارتباط معنوية مع بعد تقييم البدائل (**0.799) طردية قوية ، ومع بعد متابعة القرار وتقويمه (**0.686) علاقة ارتباط معنوية طردية قوية ، فيما كانت علاقته الرابعة مع بعد اختيار البديل المناسب (**0.619) علاقة طردية معنوية قوية ، ومع بعد البحث عن البدائل (**0.599) علاقة ارتباط طردية قوية، ومع تحديد وتشخيص المشكلة (**0.597)، وأخيرا مع البعد تنفيذ القرار (**0.593) طردية قوية ، مما يدل على اي زيادة اهتمام من مديرية ماء كركوك بالتدريب بمقدار وحدة واحدة فأنها سوف تعطي اهتمام بعملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار معامل الارتباط بينهما، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب واتخاذ القرارات الادارية بأبعاده في مديرية ماء كركوك) .

3. يتضح من الجدول (12) ان البعد المستقل الاستقلالية اظهر سبعة علاقات مع المتغير الرئيس المعتمد اتخاذ القرارات الادارية (**0.642) طردية معنوية موجبة قوية ، وعلاقة ارتباط معنوية مع بعد تحديد وتشخيص المشكلة (**0.571) طردية قوية ، ومع بعد تنفيذ القرار (**0.555) علاقة ارتباط معنوية طردية قوية ، فيما كانت علاقته الرابعة مع بعد اختيار البديل المناسب (**0.521) علاقة طردية معنوية قوية ، ومع بعد تقييم البدائل (**0.497) علاقة ارتباط طردية قوية، ومع البحث عن البدائل (**0.433)، وأخيرا مع البعد متابعة القرار وتقويمه (**0.402) ، مما يدل على اي زيادة اهتمام من مديرية ماء كركوك بالاستقلالية وحدة واحدة فأنها سوف تعطي اهتمام بعملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار معامل الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية واتخاذ القرارات الادارية بأبعاده في مديرية ماء كركوك) .

4. يتضح للباحث من نتائج الجدول (12) ان المتغير المستقل أنشطة الرقابة الداخلية قد اظهر سبعة علاقات مع المتغير الرئيس المعتمد اتخاذ القرارات الادارية (**0.822) طردية معنوية موجبة قوية ، وعلاقة ارتباط معنوية مع بعد تقييم البدائل (**0.702) طردية قوية ، ومع بعد تحديد وتشخيص المشكلة (**0.691) علاقة ارتباط معنوية طردية قوية ، فيما كانت علاقته الرابعة مع بعد تنفيذ القرار (**0.687) علاقة طردية معنوية قوية ، ومع بعد البحث عن البدائل (**0.667) علاقة ارتباط طردية قوية، ومع متابعة القرار وتقويمه (**0.625)، وأخيرا مع البعد اختيار البديل المناسب (**0.598) ، مما يدل على اي زيادة اهتمام من مديرية ماء كركوك بأنشطة الرقابة الداخلية بمقدار وحدة واحدة فأنها سوف تعطي اهتمام إضافيا بعملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار معامل الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الادارية بأبعاده في مديرية ماء كركوك) .

الجدول (12) علاقات الارتباط بين أنشطة الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الادارية (N=52)

المعتمد المستقل	وتشخيص المشكلة تحديد	البحث عن البدائل	تقييم البدائل	اختيار البديل المناسب	تنفيذ القرار	متابعة القرار وتقييمه	اتخاذ القرارات الادارية
الكفاءة	.693**	.622**	.792**	.563**	.601**	.478**	.802**
	7.150	7.158	7.212	7.052	7.192	6.936	8.047
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التدريب	.597**	.599**	.779**	.619**	.593**	.686**	.701**
	7.119	7.126	7.195	7.135	7.101	6.879	8.112
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الاستقلالية	.571**	.433**	.497**	.521**	.555**	.402**	.642**
	7.157	7.140	7.174	7.115	7.130	6.925	7.995
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
أنشطة الرقابة الداخلية	.691**	.667**	.702**	.598**	.687**	.625**	.822**
	7.164	7.164	7.216	7.171	7.115	6.937	8.211
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ثانياً : اختبار وتحليل فرضيات التأثير لمتغيرات البحث (أنشطة الرقابة الداخلية ، اتخاذ القرارات الادارية) في مديرية ماء كركوك

يسعى الباحث من خلال الفقرة الحالية للتحقق من فرضية التأثير بين متغيري البحث الرئيسية أنشطة الرقابة الداخلية ، اتخاذ القرارات الإدارية، باستعمال الاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ (Multi Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبيسط ، لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية، تأثير (ابعاد أنشطة الرقابة الداخلية) كمتغير مستقل في المتغير المعتمد (عملية اتخاذ القرارات الادارية) ، فضلا عن اختبار علاقة تأثير المتغير المستقل أنشطة الرقابة الداخلية على المستوى العام في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis وبحسب معادلة الانحدار الآتية:

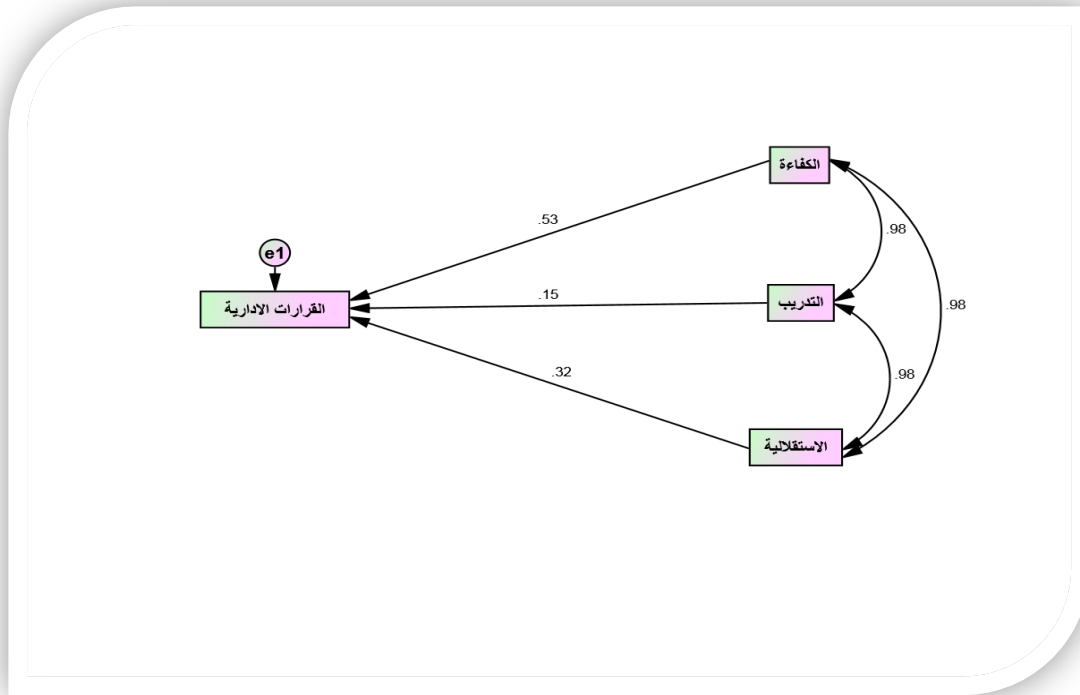
$$Y = a + \beta (xi) + E$$

$$Y = a + \beta (xi1) + \beta (xi2) + \dots + E$$

أذ تمثل (a) قيمة الثابت (Constant) ، أذ يمثل قيمة المتغير (Y) المعتمد عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً ، وتدل قيمة الميل (β) على ان الانحراف في المتغير المستقل بمقدار واحد ستزيد من قيمة المتغير التابع بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير التابع في قيمة الارتباط، وقد جرى تقدير القيم ومؤشراتها الاحصائية وفقاً لآراء عينة البحث (52) مستجيب من أفراد مديرية ماء كركوك ، واعتم الباحثة الانحدار البسيط والمتعدد والمؤشرات الاحصائية (Sig= 0.000) ، (t=1.97) ، (f=3.841) الجدولية ، لقبول او رفض الفرضيات اعلاه وكما موضح وفقاً لفرضيات البحث وكالاتي :

تأثير أنشطة الرقابة الداخلية وابعادها في اتخاذ القرارات الادارية لمديرية ماء كركوك:

انطلقت الفرضية الرئيسية الثانية من تحقق الباحث من (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأنشطة الرقابة الداخلية وابعادها في اتخاذ القرارات الادارية لمديرية ماء كركوك) ، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط ، بحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة ، وبحسب الجدول (13) وكالاتي:



الشكل (1) التأثير المتعدد لأبعاد أنشطة الرقابة الداخلية في اتخاذ القرارات الادارية

يتضح من الشكل (1) ونتائج الجدول (13) وجود تأثير معنوي للكفاءة بلغ (0.529) لقيمة الميل الحدي (β) وبقية (الدرجة الحرجة) المحسوبة (6.192) وهي اكبر من قيمتها الجدولة (1.96) ، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ثم جاء بعد الاستقلالية بقيمة الميل الحدي (β) (0.316) وبمستوى معنوية (0.000) ، وبقية (الدرجة الحرجة) (3.630)، بينما لم يكن التدريب مؤثرا في عملية اتخاذ القرار ، اذ كانت قيمة ميله الحدي (0.150) وبمستوى معنوية (0.088) وهي اكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، وبقية (الدرجة الحرجة) (1.706) وهي اقل من قيمتها الجدولية (1.96)، اذ تكون معادلة التنبؤ لهذا النموذج:

$$\text{اتخاذ القرارات الادارية (Y)} = 1.270 + 0.529 (\text{الكفاءة}) + 0.316 (\text{الاستقلالية}) + 0.150 (\text{التدريب})$$

الجدول (13) تأثير ابعاد أنشطة الرقابة الداخلية في القرارات الإدارية

	قيمة الميل	الخطأ المعياري	الدرجة الحرجة	مستوى المعنوية
Y <--- x1	0.529	0.087	6.192	***
Y <--- x2	0.150	0.106	1.706	0.088
Y <--- x3	0.316	0.099	3.630	***

2. يظهر الجدول (14) نموذج تأثير للمتغير المستقل أنشطة الرقابة الداخلية لمديرية ماء كركوك في المتغير المعتمد (اتخاذ القرارات الادارية) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (477.084) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841) ، وبقية (t=24.109) المحسوبة وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.96) ، اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.675$) ، ويدل على ان المتغير المستقل أنشطة الرقابة الداخلية يفسر ما قيمته (67.5%) من التغيرات التي تطرا في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وكانت قيمة ($\beta=0.845$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في أنشطة الرقابة الداخلية سيؤدي الى تغير في اتخاذ القرارات الادارية بنسبة (84.5%) وهذا يمثل تأزر وتداوب في ابعاد أنشطة الرقابة الداخلية مجتمعة ، اذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير

معنوي ذو دلالة احصائية لأنشطة الرقابة الداخلية في اتخاذ القرارات الادارية لمديرية ماء كركوك), وهو يعد تأثيراً قوياً, وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{القرارات الادارية (Y)} = 0.845 + 0.212 (\text{أنشطة الرقابة الداخلية})$$

الجدول (14) تأثير أنشطة الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير المعتمد (اتخاذ القرارات الإدارية)				المتغير المستقل أنشطة الرقابة الادارية
R	R ²	AR ²	Sig	
0.822	0.675	0.671	0.000	
F	T	B	α	
477.084	24.109	0.845	0.212	

المبحث الرابع // الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث بجزأها النظري والتطبيقي حول متغيرات البحث, ومما تمت ملاحظته من خلال دراسة المعلومات الموضحة بالجدول والمخططات السابقة, ومن خلال المقابلات التي تم اجرائها مع السادة المسؤولين في مديرية ماء كركوك فقد تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:-

- 1- لجوء مديرية ماء كركوك الى توظيف الاناث على حساب الذكور مع الاعتماد على الأفراد من ذوي الخبرة وخاصة ذوي الاعمار المتقدمة وممن حصل على الشهادات الجامعية.
- 2- تمتلك مديرية ماء كركوك أنشطة ادارية كفاء, تمارس بالاستقلالية دون الطموح, في ظل محدودية تدريبها على ممارسة الأنشطة الرقابية.
- 3- تنتهج مديرية ماء كركوك عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال توليدها للبدائل ومتابعة القرار وتقويمه, فضلاً عن اختيار البديل الافضل وتنفيذ القرار دون الطموح, اضافة الى ذلك ضعفاً في تشخيص المشكلة وتقويم البدائل.
- 4- اتضح امتلاك مديرية ماء كركوك الأنشطة رقابية داخلية تمارس بشكل محدود, فضلاً عن اتخاذ القرارات الادارية دون الطموح.
- 5- اظهرت مديرية ماء كركوك قدرتها على توظيف انشطتها الرقابية الداخلية في سبيل تعزيز امكانيتها على اتخاذ القرارات الادارية وخاصة من خلال كفاءتها واستقلاليتها وامكانيتها على تدريب افرادها على تلك الأنشطة.
- 6- اظهرت نتائج مديرية ماء كركوك اهتمامها بأنشطتها الرقابية الداخلية وخاصة كفاءة تلك الأنشطة ومنح افرادها الاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات الادارية.

ثانياً: التوصيات

أن التوصيات المتعلقة بالدراسة يمكن بيانها بالنقاط الآتية التي تم وصفها حسب النتائج العملية التي تم التوصل إليها من خلال التحليلات الواردة في الجانب العملي, والتي تمثل الاهداف التي يمكن السعي للوصول إليها من قبل مديرية ماء كركوك وعلى النحو التالي :

- 1- ضرورة اهتمام مديرية ماء كركوك بالذكور حال الاناث عند التوظيف واستقطابهم لقسم الرقابة الداخلية في ظل الامكانيات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها النوعين الاجتماعيين مع الاهتمام بتجديد دماء المديرية واكسابهم طابع التجديد.
- 2- ضرورة اهتمام مديرية ماء كركوك بأنشطة الرقابة الداخلية :
 - أ- التدريب: ضرورة اخضاع شعبة الرقابة الداخلية لبرامج تدريب وتطوير مستمر سيما التي لها علاقة بالرقابة المالية والادارية والقانونية ولا يقتصر هذا التدريب على ترفيع الافراد فحسب, انما الاعتماد على برامج تدريب جديدة تتلاءم مع التطور الحاصل في الأنشطة الرقابية, واعتماد افضل الخبراء والمدربين في هذا الجانب.
 - ب- الاستقلالية: يتم ربط شعبة الرقابة الداخلية بالادارة العليا بشكل مباشر دون اخضاعها لسلسلة من الروتين وتعدد مصادر الاشراف والقرار والابتعاد قدر المستطاع عن تضارب القرارات ودعمها بشكل مباشر, فضلاً عن منح افرادها الصلاحيات والمسؤوليات التي تتناسب مع الدور الرقابي.

- ت- الكفاءة: على المديرية الاهتمام بكفاءة أفرادها من خلال تعزيز وتوفير أنظمة دعم القرار من خلال توفير قاعدة بيانات يلجأ إليها الأفراد واعتماد مبدأ التدوير الوظيفي لاكتسابهم المزيد من الخبرة والمعرفة, واستقطاب الأفراد الكفونين واصحاب الخبرة والمعرفة في الاختصاص الرقابي, فضلا عن اعتماد افضلهم للموقع الوظيفي.
- 3- على مديرية ماء كركوك الاهتمام الاضافي في عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال الاتي:
أ- تعزيز قدرتها على تشخيص وتجديد المشكلات التي تواجهها بشكل واضح ودقيق وعملي.
ب- ايلاء الاهتمام الاضافي بتقييم البدائل وخاصة من خلال تقويم كل بديل من البدائل من ناحية الكلفة, فضلا عن استشارة الخبراء.
- ت- الاهتمام الاضافي بعملية اختيار البديل المناسب من خلال اللجوء الى اسلوب المفاضلة ومراعات الجوانب الايجابية والسلبية لكل بديل من البدائل المطروحة.
- ث- تعزيز جوانب تنفيذ القرار من خلال ايجاد وسائل تحفيزية تحث على تنفيذه بالشكل المطلوب.
- 4- ايلاء الاهتمام الاضافي في عملية متابعة القرارات وتقويمها من خلال النتائج واتباع اسلوب التغذية العكسية ومتابعة تنفيذ القرارات واللجوء الى تعديل الانحرافات حال تطلب الامر ذلك.
- 5- ضرورة الاهتمام الاضافي بأنشطة الرقابة الداخلية على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادها, فضلا عن ايلاء عملية اتخاذ القرارات الادارية المزيد من الاهتمام بالانفتاح على اخر البحوث والبرامج والخوارزميات وبناء قواعد البيانات, التي تسهل من عملية الرقابة وتسهم في اتخاذ افضل القرارات الملائمة في مديرية ماء كركوك.
- 6- ضرورة اهتمام مديرية ماء كركوك بتعزيز أنشطة الرقابة الداخلية وخاصة التدريب والاستقلالية والكفاءة عندما تروم تحسين عملية اتخاذ القرارات الادارية.
- 7- على مديرية ماء كركوك الاهتمام بشكل خاص بالكفاءة والاستقلالية وتوظيفها بشكل يتلاءم مع اتخاذ القرارات, فضلا عن دعمها لبرامج التدريب اذا ارادت تعزيز خطوات اتخاذ القرار.

المصادر

أولاً : الكتب

- 1- Abbas, Ali (2001) "Administrative Control of Business and Finance", Al-Raed Scientific Library, Jordan.
- 2- Abdullah, Khaled Amin(2007)"Theoretical and Scientific Auditing and Accounting" Fourth Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Jordan.
- 3- Al-Rikabi, Abbas Jawad, Al-Khuzaei, Aqeel Amir, Al-Karawi, Haider Ammar (2018), "Educational and Administrative Decision Making Between Reality and Ambition", 1st edition, Amjad Publishing and Distribution, Jordan
- 4-. Al-Sahn, Abdel Fattah Mohamed, Saraya, Mohamed El-Sayed, Ali, Abdel-Wahab Nasr, Shehata El-Sayed (2008) "Operational Review and Internal Control" University House, Alexandria.
- 5- Arens, Alvin, Lubek James (2009) "Auditing an Integrated Approach" Translation by Al-Dusaiti, Mohammed, Mohammed Abdulkader, Dar Al-Mareekh Publishing and Distribution, Saudi Arabia.
- 6- Jawad, Shawqi, Naji (2002) "Business Management a holistic perspective" Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 7- Khalaf, Ahmad Mahmoud (2015), "Management Information Systems House in Supporting Administrative Decision Making in Business Establishments," First Edition, King Fahd National Library for Publishing, Riyadh
- 8- Qusaybat, Suad Hashim (2010) "Public Administration and Education in our Modern World" First Edition, Arab Group for Training and Publishing Cairo.
- 9- Taalab, Sayyed Saber (2011) "Systems and Supporting Administrative Decision Making" 1st floor Dar Al-Fikr Publishers and Distributors, Amman, Jordan.

- 10-. Warren, Carl S. , James , M .Reeve , and Philip E .Fess,(2002)," Accounting", Thomson , South western.
- 11- Yaghi, Mohammed Abdel Fattah (2011) "Principles of Public Administration" 2nd Floor, Wael Publishing House, Amman, Jordan.

ثانياً: البحوث والمجلات :

- 1- Ayash, Abdul Wahab Ahmed (2014) "The role of internal control in raising the efficiency of financial performance," a field study on the Yemeni Telecom Company, Journal of the University of Nasser, the fourth issue, July-December, Yemen.
- 2- Al Saadi, Abdul - Zahra Khudair Haidar (2010) "The role of internal control and audit to reduce the phenomenon of administrative corruption in the hospitals of Baghdad / Rusafa Health Department, an exploratory study", Thesis Higher Diploma Hospital Management, College of Management and Economics, University of Baghdad.
- 3- Badawi, Abdel Salam Khamis (2011) "The Effect of Internal Control System Structure According to COSO Framework on Achieving Oversight Objectives", Case Study in NGOs in Gaza Strip, MA Thesis in Accounting and Finance, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- 4- Brian , Mwachiro D , (2013), "Effects of internal controls on Revenue Collection : A case of kenya Revenue Authority" the Degree of master of Business Administration (MBA), school of Business ,University of Nairobi .
- 5- Bubilek , olge (2017) Importance of Internal Audit and Internal control in an organization- case stud International Business Degree Thesis Bachelor of Business Administration .
- 6- Morelo , Natan, Newcomer, Kathryn E. ,(2011) The Importance of Intenal control in the Brazilian public Adminis tration the hnstitute , Minerva program .
- 7- Najm, Hussein Abdul Jabbar (2014) "The Role of Transformational Leadership in Good Decision-Making" A Survey Research of a Sample of Managers in Iraqi Private Banks, A Study to Complete the Requirements of Studying Higher Diploma Equivalent to Master in Banks, Higher Institute of Accounting Studies, University of Baghdad, Iraq
- 8- Office of Financial Control, Accounting and Control Standards Board (2000), Audit Manual No. (4) Study and evaluation of the internal control system.
- 9- Thu Al-Nun, Mohammed Al-Adawi (2018) "The Effect of Internal Control System on the Efficiency of Auditing by Statistical Samples" Case Study in the National Audit Bureau, Master Thesis in Accounting, Al-Neelain University, College of Graduate Studies, Sudan.

Evaluation of Internal Control Activities and their Role in Administrative Decisions

Tariq Abdul Sattar Mohammed

Kirkuk Water Directorate

tariqaljubure@gmail.com ,
07708557876

Dr. Ayad taher mohammd

**Department of Business
Administration / College of
Management and Economics /
University of Baghdad
ayadtaher@gmail.com,
07711166223**

Received:24/10/2019

Accepted :5/12/2019

Published :August / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The current research aims to verify the relationship and impact of internal control activities as an independent variable in its dimensions (efficiency, training, independence) in making administrative decisions as a responsive variable and its dimensions (identifying and diagnosing the problem, searching for alternatives, evaluating alternatives, choosing the appropriate alternative, implementing the decision, following up Decision and evaluation) in the Kirkuk Water Directorate, as well as to identify the levels of their practices, and then try to come up with a number of recommendations contribute to the strengthening of internal control activities and the process of making administrative decisions of the researched Directorate, and proceeding from the importance of the subject of research in public service organizations, and Its importance to the research department and to the community, The methodology was adopted by the case study in the completion of this research, and data were collected from (52) respondents representing the research community exclusively and comprehensively, represented by (Director General, Assistant Director General, heads of departments and divisions), using the questionnaire which included (51) paragraphs, and used interviews And field observations as methods to assist in their collection. The research adopted the program (Amos V.23, Spss V.23) with the adoption of descriptive statistical methods (natural distribution test, empirical factor analysis, modeling of variables, arithmetic mean, percentages, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, Simple regression coefficient, and multiple regression coefficient) to test its hypotheses, The research concluded to the most prominent conclusion, which showed the validity of the hypotheses and reflected the existence of good interrelationships between internal control activities and administrative decision-making process, which made management control activities influential in the process of administrative decision-making in the Kirkuk Water Directorate, as well as the emergence of efficiency and independence more influential in the process Making administrative decisions.

Keywords: Internal Control Activities, Management Decision Making Process, Efficiency, Decision Implementation