

دور إدارة المراجعة الداخلية في فعالية الحوكمة في القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارة الحرس الوطني بالمملكة العربية السعودية

محمد عبد الكريم بخاري حداد

أستاذ مساعد
جامعة الملك عبدالعزيز
المملكة العربية السعودية

فهد إبراهيم الدوسري

طالب ماجستير
وزارة الحرس الوطني
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المراجعة الداخلية وأثرها على تفعيل الحوكمة في وزارة الحرس الوطني، كما هدفت إلى التعريف بإدارة المراجعة الداخلية، أدوارها ومسؤولياتها في وزارة الحرس الوطني، والتعريف بالحوكمة ومستواها الحالي في وزارة الحرس الوطني. وكذلك التعريف بدور ومهام إدارة المراجعة الداخلية في فعالية الحوكمة، التعريف بالعلاقة بين كفاءة العنصر البشري واستخدامات التقنية في فعالية الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الحرس الوطني بالمملكة العربية السعودية، بلغ حجم العينة (120) فرداً، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك وضوح الأدوار والمسؤوليات وبين فعالية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني، أن تساهم وحدة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المالية وغير المالية المحتملة التي يمكن أن تواجه الوزارة وتضع الخطط المناسبة للتعامل معها، توجد علاقة بين كفاءة العنصر البشري وتخصيصه وبين فعالية الحوكمة، يمارس فريق المراجعة الداخلية الأنشطة والواجبات الوظيفية من منظور بناء يهدف إلى التحسين من العمليات اليومية وضبطها، تستفيد وحدة المراجعة الداخلية من تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية بوزارة الحرس الوطني، إن كفاءة تأثير تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية تؤثر على الحوكمة بوزارة الحرس الوطني، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: العمل على ضرورة إيضاح الأدوار الوظيفية لموظفي الوزارة والتي تعتبر إحدى مهام وحدة المراجعة الداخلية، تقديم التوصيات والاستشارات من قبل وحدة المراجعة الداخلية إلى الإدارات المعنية بشكل دوري يساهم في تحسين الممارسات وضبط العمليات الداخلية وهذا بدوره يقلل من التجاوزات والانتهاكات، ضرورة التخطيط المسبق لعملية المراجعة الداخلية وذلك لإنجاح عملية المراجعة بالوزارة. ضرورة بذل مزيداً من الجهود بالحرس الوطني من أجل الاستخدام الأمثل لتطبيقات الحكومة الإلكترونية هذا يساهم في تحسين المراجعة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية: فعالية الحوكمة، القطاع العام، وزارة الحرس الوطني.

المقدمة

بدأ نشاط المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية بقرار وزاري عام 1414 هـ ينص هذا القرار على إنشاء لجان مراجعة داخلية بالشركات المساهمة. وفي عام 1422 هـ صدر قرار تكوين لجنة مراجعة داخلية مسؤولة عن وضع قواعد السلوك المهني وتحديد ضوابط ممارسة المهنة عن مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين برقم 2/3/8. أعقب هذا القرار سلسلة من القرارات والأوامر ذات العلاقة بالجوانب المالية والمحاسبية والتركيز على قطاع الشركات المساهمة. إلى أن تم الرفع بمقترح للمقام السامي بأهمية إنشاء وحدات مراجعة داخلية في كل جهاز حكومي وحظي هذا الاقتراح بموافقة المقام السامي في 1425/08/20. حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم 235 والقاضي بتأسيس وحدة رقابة داخلية في كل جهاز حكومي بمراقبة من الديوان العام أعقبها توقيع مذكرة تعاون مع معهد الإدارة العامة للخروج بلائحة موحدة لوحدات المراجعة الداخلية لتصبح مرجعاً للجميع وصدر القرار رقم 129 في 1428/04/06 لاعتماد هذه اللائحة بعد مراجعتها من



قبل كل من ديوان المراقبة العامة، وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية، وهيئة الرقابة والتحقيق. أعقب هذا القرار تكليف الديوان العام بمراقبة تنفيذ القرار في الأجهزة الحكومية وقد صدر التعميم رقم 10754 بتاريخ 1436/3/9هـ، والذي نص في فقرته الأولى على ما يلي «على جميع الجهات الحكومية- المشمولة برقابة الديوان- الإسراع في تنفيذ قرار مجلس الوزراء رقم 235 الذي قضى باستحداث وحدات للرقابة الداخلية، وفق خطة زمنية لا تتجاوز عامين، مع تمكينها من ممارسة مهامها، ودعمها بالكفاءات البشرية»، أما في فقرته الثانية قضى «بتكليف وحدات الرقابة الداخلية في الأجهزة الحكومية، برصد، وحصر جميع المخالفات والتجاوزات المالية التي وقعت فيها تلك الأجهزة، وبحث أسبابها، والعمل على معالجتها»، وقد أسندت للديوان مهمة رفع تقارير دورية كل ثلاثة أشهر توضح نتائج متابعته إنشاء هذه الوحدات، وتفعيل دورها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المراجعة الداخلية

في هذا الجزء نسعى إلى التعريف بالمراجعة الداخلية وأهدافها مع التطرق إلى أهميتها ودورها ومساهماتها في القطاعات الحكومية إضافة إلى التعريف بأبرز المعوقات والمشاكل التي تواجه إدارة المراجعة الداخلية وأنشطتها.

التعريف بالمراجعة الداخلية وأهدافها.

المراجعة الداخلية وظيفة رقابية، تقويمية، واستشارية نشأت نتيجة الحاجة إلى وجود آليات تحقق مستقلة متصفة بالشفافية للحد من الأخطاء، التجاوزات، الغش، والاحتيال. وقد تعددت تعريفات المراجعة الداخلية فمنهم من عرفها على أنها: «نشاط تقييمي مستقل تقوم به إدارة أو قسم داخل المنشأة، مهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية، وتقييم أداء الإدارات والأقسام في هذه المنشأة، وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا» (حجازي، 2010). وعرفها البنك المركزي السعودي على أنها «نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة فائدة للبنك وتحسين عملياته، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف البنك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة».

ولعل أبرز تعريفات المراجعة الداخلية هو تعريف معهد الإدارة العامة لها بكونها «وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة؛ لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشأة في القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق توفير: التحليل، والتقييم، والتوصيات، والمشورة، والمعلومات التي تتعلق بالرقابة على الأنشطة التي يتم فحصها. وتساعد المراجعة الداخلية بذلك المنشأة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في المنشأة». ويعد تعريف معهد الإدارة من أكثر التعاريف المقبولة والمتعارف عليها والأكثر شمولية لدى الجهات المختلفة. فهو يقدم وصفاً فعلياً وواقعياً للمراجعة الداخلية في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويمكن القول أن المراجعة الداخلية وسيلة للتحقق من فعالية الرقابة الداخلية وتميز بقدرتها على تزويد الأطراف بالمعلومات بشكل مستمر.

يعرف الباحث المراجعة الداخلية إجرائياً بكونها إدارة تتميز بالاستقلالية وتنفذ أنشطة رقابية بغرض تقييم العمليات المالية والإدارية في الأجهزة الحكومية وتزود الأطراف ذات العلاقة بالمعلومات اللازمة من أجل عمليات الرقابة والتقويم المستمرة التي تضمن كفاءة وفعالية الإجراءات.

بعد صدور الأمر الملكي رقم 235 والقاضي بتأسيس وحدة رقابة داخلية في كل جهاز حكومي تحولت النظرة التقليدية للمراجعة الداخلية بكونها وسيلة أو أداة تستخدم بغرض قياس الجوانب المالية والمحاسبية إلى منظور أوسع وأصبحت تحقق مجموعة من الأهداف ذات المقاصد غير المالية والمحاسبية ومنها:

- تقييم عمل ومخرجات رأس المال البشري والتحقق من قدرتهم على تحمل المسؤولية.
- تقييم كفاءة استخدام الموارد المتنوعة في الأجهزة الحكومية والتأكيد على الاستخدام الأمثل لها.
- المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية بناء على المعلومات والبيانات المحاسبية والإحصائية.
- التحقق والتأكد من تنفيذ الجهات المختلفة للسياسات الإدارية والرقابة على أعمالها.

التعريف بأهمية ودور المراجعة الداخلية في القطاعات الحكومية.

حظيت أنشطة المراجعة الداخلية باهتمام شديد في الأوساط الحكومية بعد صدور الأمر الملكي السامي رقم 235 والقاضي بتأسيس وحدة رقابة داخلية في كل جهاز حكومي. وقد حددت اللائحة الموحد لوحدات المراجعة الداخلية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (129) في (6/4/1428هـ)، أهداف وحدات المراجعة الداخلية كخطوط عريضة ولكل مؤسسة من مؤسسات الدولة سن وإقرار أهدافها الخاصة والمتمحورة حول هذه الأهداف العامة وهي كالتالي:

- تتضح أهمية المراجعة الداخلية ودورها بكونها نشاط تنبؤي قادر على حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها. فمن خلال حفظ البيانات وتحليلها يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تفاقمها أو التنبؤ بإمكانية حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافيها.
- ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
- ضمان فاعلية وكفاية العمليات الإدارية والمالية بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. من خلال التعرف على الموارد البشرية والمادية والمالية يمكن تحديد أوجه التعامل المثلى معها بما يحقق الاستفادة القصوى.
- تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة لتحقيق أهدافها بكفاية وبطريقة منتظمة. باستخدام المراجعة الداخلية وأدواتها يتم ضمان التقيد بالتعليمات والسياسات من قبل العاملين.
- تحافظ المراجعة الداخلية على سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.

معوقات ومشاكل المراجعة الداخلية

هناك عدد من المعوقات التي تواجه المراجعة الداخلية ووحداتها وإدارتها في الأجهزة الحكومية ومؤسسات الدولة وأبرز هذه المعوقات هي عدم الاستقلالية في اتخاذ قراراتها. فمن الضروري حصول الجهات الحكومية على استقلاليتها في مختلف الأنشطة ومن هذه الأنشطة استقلاليتها في استقطاب كوادرها وتدريبهم وكذلك حوافزهم وترقياتهم. فإدارة المراجعة الداخلية لا بد أن تكون بمنأى عن أي ضغوط يمكن أن تؤثر على عملها وتقريرها وشفافيتها وأيضاً أن تكون بعيدة كل البعد عن كل ما يمكن أن يشكل ضغطاً على العاملين في إدارتها وفي موضعيتهم ومصداقيتهم. إضافة إلى ذلك لا بد أن يتم تطوير عمل كوادرها هذه الإدارة وتدريبهم وتأهيلهم بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على مهنة المراجعة ومعاييرها وأسسها، بسبب بيئة الأعمال المتطورة والمتجددة، لذا تأخذ عملية تأهيل العاملين في وحدات المراجعة الداخلية طابعاً منتظماً لترسيخ مفهوم درجة المخاطرة التي تعتمد عليه المراجعة في قيامها بعملها والتفاوت بين الإدارات التي يتم مرجعة أعمالها ودرجة المخاطرة في ذلك. وأخيراً تواجه وحدات المراجعة الداخلية عائقاً آخر يتضح في عدم الاهتمام الفاعل على الرغم من قبل بعض مؤسسات الدولة بإدارة المراجعة الداخلية ارتباط عملها بتعزيز مفهوم «الحوكمة» من خلال الالتزام بالممارسات والمبادئ والأطر السليمة في الأداء وإنجاز الأعمال المنوطة وتحقيق الأهداف واتباع الإجراءات النظامية لنجاح العمل للجهة.

الحوكمة

تعريف الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة هو المعنى المختصر الذي راج المصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العملية لهذا المصطلح المتفق عليها هي: «طريقة ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة». وتعين منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2004) Organization for Economic co-operation & Development معناها على أنها «هي ذلك النظام الذي يتم عن طريقه توجيه وإدارة شركات الأعمال» (Freeland, 2007). ويعين هيكل الحوكمة الحقوق والمهام بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين أصحاب المصالح، كما يعين أسس وإجراءات اتخاذ القرارات المرتبطة بأموال الشركة، ويعين الهيكل الذي يتم عن طريق تعيين أهداف الشركة وطرق تلبيتها وكيفية الرقابة عليها (بريش، 2006).

وتعريفها لجنة كادبوري: في تقريرها عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات عام 1991 أنها «ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات، ويهدف ذلك النظام إلى تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة المساهمين» (الريبيعي وراضي، 2011: 77).

مما سبق يتضح أن هناك تحديات وصعوبات قد تواجه المصارف الإسلامية وبمستويات كبيرة، من هذه التحديات أن المصارف الإسلامية ملتزمة في تطبيقاتها للحوكمة باهتمام أكبر في مصالح أصحاب الودائع الاستثمارية القائمة على مبدأ

المضاربة أي درجة كبيرة من المخاطرة مقارنة بمصالح أصحاب الودائع في البنوك التقليدية التي تنخفض مخاطرتهم نظرًا لثبات فوائدهم المصرفية.

أهمية الحوكمة

- تعتبر حوكمة الشركات أساساً جيداً للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها فيما يلي: (المطيري، 2004)
- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو استمراره بالقضاء عليه.
 - تحقيق وضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
 - تحقيق السلامة والصحة وضمان عدم وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ والقصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحاً.
 - محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل أخلاقي عاجل.
 - تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية في نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنجاز.
 - تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام نظام الحماية الوقائية الذي لمنع حدوث الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدث.
 - تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين وخاصة أنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس الإدارة، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

أهداف حوكمة الشركات

برزت حوكمة الشركات ضرورة عملية لمواجهة الخلل الذي أصاب الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة والخاصة وما صاحبها من ظهور مشاكل تتعلق بالفساد وعدم الشفافية في المعلومات وسوء الإدارة. ويمكن تلخيص أهم أهداف حوكمة الشركات في النقاط التالية: (جمال، 2014)

- 1- ضمان الشفافية والإفصاح وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 2- ضمان تطبيق معايير محاسبية سليمة لمنع الفساد وسوء الإدارة.
- 3- توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة.
- 4- ضمان وجود قوانين وتشريعات وإجراءات واضحة ودقيقة تبين كيفية وتوقيت إجراء خصخصة الشركات.
- 5- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل.
- 6- ضمان الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.
- 7- تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قراراته التنافسية ومساعدته في الحصول على التمويل.
- 8- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.
- 9- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح.
- 10- مراعاة مصالح العمل والعاملين وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.

جدول رقم (1)

مبادئ حوكمة المؤسسات

مبادئ حوكمة المؤسسات	مبادئ حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية
حقوق حملة الأسهم	حقوق حملة الأسهم
معاملة عادلة لحملة الأسهم	معاملة عادلة لحملة الأسهم
دور أصحاب لمصالح	دور أصحاب لمصالح
الإفصاح والشفافية	الإفصاح والشفافية
مسؤوليات مجلس الإدارة	مسؤوليات مجلس الإدارة
مسؤوليات الهيئات الشرعية	مسؤوليات الهيئات الشرعية

المصادر: النوباني وصديقي (2016)

مبادئ الحوكمة

يخلص الجدول رقم (1) مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن كل من الهيئات الدولية الإسلامية وقد شارك كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في دراسة

آلية حوكمة الشركات ومدى فاعليتها في الأسواق المتقدمة والناشئة وانتهت هذه الدراسة إلى صياغة ما يسمى «مبادئ حوكمة الشركات» Principles of Corporate Governance وتشتمل على:

- 1- المبادئ الخاصة بحقوق المساهمين.
- 2- المبادئ الخاصة بالمساواة في معاملة المساهمين.
- 3- المبادئ الخاصة بدور ذوى الشأن والمصالح في حوكمة الشركات.
- 4- المبادئ الخاصة بالإفصاح والشفافية.
- 5- المبادئ الخاصة بمسئوليات مجلس الإدارة (فوزي، 2004).

وهذه النقاط تعتبر مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطراف القانونية والتنظيمية للحكومة في الشركات، وذلك بما يتفق مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم، حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، وينبغي على الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة، وأن تطوع تلك الأساليب على النحو الذي يكون من شأنه دعم القدرة التنافسية بها.

الدراسات السابقة

دراسة العصيمي، وسجيني، (2021). واقتت الأدوار التي تلعبها المراجعة الداخلية كهيئة في تفعيل دور الحكومة. وقد سلطت الباحثة الضوء على جانب مهم ومشكلة رئيسية تواجه القطاع الحكومي وتشكل عائقا للحكومة. وتتمثل هذه المشكلة في عدم رغبة المسؤولين العاملين في الأجهزة الحكومية على تبني الحوكمة لأسباب ذات علاقة بالضغوط الناجمة عن الحوكمة خاصة فيما يتعلق بالشفافية، الإفصاح، الأدوار والمسؤوليات، الرقابة، والفساد وغيرها من المواضيع الشائكة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام وربط رؤية 2030 بمستقبل أثر المراجعة على الحوكمة. وقد انتهجت الباحثة في الجانب النظري الأسلوب الاستقرائي أما في الجانب التنفيذي فقد استخدمت الباحثة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من المراجعين الداخليين والمحاسبين في مختلف القطاعات الحكومية وتتكون هذه العينة من 112 شخصا. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج لعل أبرزها هو وجود أثر ظاهر للمراجعة الداخلية في الحوكمة في القطاع الحكومي وتحقق مصداقية الحفاظ على مستوى أموال الدولة. وقد اقترحت الباحثة عددا من التوصيات وأبرزها ضرورة الاطلاع والاستخدام الكامل لمحددات حوكمة المراجعة الداخلية الواردة في رؤى 2030 والعمل بها في وحدات المراجعة الداخلية بالمملكة.

دراسة عبد الرزاق (2021)، وتطرقت الدراسة إلى كيف يمكن أن تسهم عمليات المراجعة الداخلية والحوكمة في التحسين أو التقليل من أثر الأزمات غير المتوقعة كآزمة كورونا التي أثرت على بيئات العمل وغيرت من ممارساتها، إجراءاتها وسياساتها استجابة للتغيرات الحاصلة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور عمليات المراجعة الداخلية كواحدة من آليات الحوكمة في مواجهة كورونا وأثارها. وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة دور عمليات المراجعة والحوكمة في مواجهة كورونا وما هو أثر هذه العمليات في تحسين كفاءة وفاعلية نظم إدارة المخاطر بالشركات، لمواجهة المخاطر البشرية والمادية والنفسية التي سببها ومازال يسببها كوفيد 19. ويعد هذا البحث دراسة نظرية ومن خلاله توصلت الباحثة إلى نتيجة مهمة تتمثل في أن وجود التكامل بين العناصر التالية المراجعة الداخلة والخارجية، النظام الفعال للرقابة الداخلية جميعها قادرة على دعم الشركات في مواجهة الظروف غير المتوقعة مثل جائحة كورونا إضافة إلى قدرتها على التحسين من نظام إدارة المخاطر بها.

دراسة البسام (2021)، التي تناقش هذه الدراسة أهمية الحوكمة ودورها في دعم وتعزيز التنمية الاقتصادية والبشرية وكيفية تعزيز مستويات الإدارة المحلية من خلال مساهمة الحوكمة. ويناقش أيضا كيف تسهم عملية تفعيل في الحكومة الإلكترونية في الوصول إلى مستويات متقدمة في مؤشرات الحكم الرشيد. وقد تبني الباحث المنهج التحليلي الكيفي من خلال استعراض الأدبيات ذات العلاقة والربط بين المتغيرات من خلال النهج الاستقرائي والاستنباطي. وقد توصل الباحث في دراسته إلى أن التنمية المستدامة والشاملة، وخاصة في الدول النامية، تتطلب البدء بتبني وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في القطاع العام وفي بناء وتنفيذ السياسات العامة.

دراسة الوكيل (2021)، وناقشت العلاقة بين المتغيرات الحوكمة والأداء الوظيفي بالإضافة إلى التعريف بتبني القيادات لمفهوم الحوكمة وأثرها. وقد وضعت الباحثة ثلاث فرضيات للدراسة واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي وأداة قياس لتوضيح العلاقة بين المتغيرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط وعلاقة طردية بين كل من أولاً تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. ثانياً: القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة. ثالثاً بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. وبالتالي يمكن القول أن النتيجة النهائية التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن الحوكمة تساهم في تحسين مستويات الأداء للأجهزة الإدارية من خلال تدعيم وتفعيل دور المساءلة الإدارية.

دراسة الدوسري وآخرون (2020)، وناقشت هذه الدراسة كيف يمكن تسهم عمليات الحوكمة وقواعدها في التحسين من أداء الموظفين في هيئة الرقابة والتحقيق بمدينة الرياض. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي إلى جانب الاستبانة في جمع البيانات. شملت هذه الدراسة جميع العاملين في الهيئة والبالغ عددهم 387. بينما عينة الدراسة مكونة من 193 موظفاً وموظفة. وقد أظهرت هذه الدراسة ثلاث نتائج تتمثل في: موظفي الهيئة لديهم الموافقة والإقرار بمتوسط (3,46)، على وجود وواقعية الحوكمة في الهيئة. إضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة وجود القابلية لمبدأ وواقع التحسين في الهيئة بمتوسط (3,29). وأخيراً أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة بين الحوكمة وقدرتها على تحسين الأداء للموظفين وذلك بدرجة كبيرة بمتوسط (3,88). ولم تظهر هذه الدراسة فروقات إحصائية تبعاً لمتغير العمر، الجنس، وسنوات الخبرة. ولكن أظهرت فروق إحصائية تعزي لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة.

دراسة العبيد ورباعية (2020)، وتطرقت هذه الدراسة إلى التعريف بمدى تطبيق القطاع العام ومؤسسات الدولة في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة المتمثلة في سيادة القانون، الإفصاح، الشفافية، المساءلة، المشاركة وغيرها من القواعد. إضافة إلى التعريف بأهم العوائق التي تحول دون التطبيق الفعال لهذه القواعد. وقد تطرق الباحثان أيضاً إلى دراسة إمكانية تغير مستويات تطبيق قواعد الحوكمة في حال اختلفت العناصر التالية: الجنس، سنوات الخبرة، المنصب، المؤهل العلمي للموظف. وقد انتهج الباحثان المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة من الموظفين تتكون من 397 ذكوراً وإناثاً. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تطبيق فعلي لقواعد الحوكمة في القطاع العام في الضفة الغربية مع وجود عدد من العوائق التي تحول دون التطبيق الفعال لهذه القواعد والتي تتمثل في ضعف التنسيق بين القطاع العام والخاص، سيطرة الشخص الواحد، ضعف دور الإعلام. ومن خلال الدراسة تبين أيضاً وجود فروقات في إجابات الموظفين حسب الجنس والمنصب والمؤهل. بينما لا توجد فروقات وتباينات في آراء الموظفين حسب سنوات الخبرة.

دراسة السديري وفلاتة (2018)، وناقشت دور المراجعة الداخلية في تفعيل وتحقيق الحوكمة في قطاع التأمين وذلك من خلال توضيح العلاقة بين تطبيق أنظمة الحوكمة في المراجعة الداخلية ودور المراجع الداخلي وتقاريره وتوصياته في التأثير على الحوكمة. إضافة إلى ذلك مدى وعي الإدارات المختلفة بدور المراجع الداخلي وأثره في عملية الحوكمة. وقد انتهجت الباحثتان نهج النظرية الإيجابية المتمثلة في الشرح، التفسير، والتنبؤ بحدث أو ظاهرة معينة عن طريق الدراسات السابقة والمعطيات المتاحة للتوصل إلى تعريف محدد ومن ثم تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة. وبالتالي يمكن القول أن البحث هو بحث استكشافي يركز على صياغة الأسئلة بدلاً عن الفرضيات. وقد تم إعداد استبانة استهدفت عينة مكونة من 73 موظفاً وموظفة وتكونت من ثلاث محاور للدراسة تضمنت متطلبات إدارة المراجعة الداخلية لتفعيل أنظمة الحوكمة في شركات التأمين السعودي. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة العلاقة وجود علاقة وثيقة بين تطبيق الحوكمة والمراجعة الداخلية فمن خلال تقارير المراجع الداخلي وتوصياته في تطبيق أنظمة الحوكمة فإن الأداء المالي والإداري للشركات سيتحسن إضافة إلى أن ارتفاع وعي الإدارات بدور المراجع الداخلي وأهمية الأنشطة المقدمة من قبله سيؤدي إلى التحسين من قدرة المراجع الداخلي.

دراسة بلفقي وباشيخ (2014)، وتطرقت إلى العلاقة بين كل من المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية من خلال توضيح العوامل المؤثرة في جودة المراجعة الداخلية من عوامل متعلقة بكفاءة المراجع الداخلي، عوامل مؤثرة في استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، عوامل متعلقة بجودة أداء عمل المراجعة الداخلية، وأخيراً عوامل متعلقة بجودة المراجعة الداخلية المؤدية لتحسين الحوكمة. وتكونت هذه الدراسة من 5 فرضيات. وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع المعلومات. وتم استهداف عينة مكونة من 92 مراجع داخلي وخارجي. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن عامل «كفاءة المراجع الداخلي» هو أهم عامل مؤثر في جودة المراجعة الداخلية يؤدي إلى تحسين حوكمة الشركات ومن ثم «جودة تنفيذ المهام» ثم عامل «الموضوعية والاستقلالية»، كما أكدت الدراسة على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية

بين أعضاء لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية والمراجعين الخارجيين حول أهم عوامل جودة المراجعة الداخلية المؤدية إلى تحسين حوكمة الشركات.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث العديد من الجهود البحثية التي تم إجراؤها في هذا الموضوع إلا أنه وجد أيضا قصورا في الجمع بين العناصر والمتغيرات الثلاث موضع الدراسة الخاصة به والتي تتمثل في الحوكمة، إدارة المراجعة الداخلية ودورها وكيف يمكن أن تسهم في تفعيل دور الحوكمة بشكل إيجابي في القطاع الحكومي ومؤسسات الدولة خاصة فيما يتعلق بالرفع من فعالية وأداء الأجهزة الحكومية. فغالبية الدراسات التي استهدفت المملكة العربية السعودية ركزت على القطاع الخاص وتحديدًا على شركات التأمين والشركات المدرجة في هيئة السوق المالية ومجمل الدراسات ركزت على القوائم المالية والأداء المالي ولم تأخذ الاعتبارات الأخرى في الحسبان مثل المساءلة، الرقابة، تحقيق الشفافية والعدل في بيئة القطاع الحكومي، ترشيد الموارد وغيرها من قواعد الحوكمة. إضافة إلى تحسين مستويات الأداء للموظفين مما سينعكس على أداء الإدارة ومن ثم أداء المنظمة ككل. ولعل أبرز ما يمكن قوله هنا ووفقا للتوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية لابد من التطرق إلى دور إدارة المراجعة الداخلية وكيف يمكن أن ينعكس دورها الفعال على الحوكمة وقواعدها في القطاعات الحكومية وتحديدًا على وزارة الحرس الوطني موضع الدراسة.

وقد لاحظ الباحث تنوع مناهج الدراسة المستخدمة إلا أنها تفتقر إلى معلومات ذات طابع رقمي وتحليل كمي للبيانات. وتعقبا على ما سبق، في ظل قلة الدراسات التي استهدفت القطاع الحكومي وعلى وجه الخصوص وزارة الحرس الوطني فإن هذه الدراسة تسعى إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث في جمع المعلومات وتكوين فكرة تفصيلية وإلمام بأبعاد موضوع الدراسة. ويسعى الباحث إلى إكمال مسيرة هذه الدراسات وتدعيمها بالبيانات الكمية وتحليلها وفقا لمتغيرات الدراسة. وبالتالي إثراء المكتبة العربية بهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من خلال بحثها وتقصيها عن دور إدارة المراجعة الداخلية في تحقيق فعالية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني. وترتكز على الجوانب المتعلقة بوضوح أدوار ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية وكيف يمكن أن تؤثر على فعالية الحوكمة. وتتطرق لمناقشة العلاقة بين وضوح أساليب وإجراءات عملية التقييم، الفحص، والمشورة وإمكانية تأثيرها على فعالية الحوكمة. إضافة إلى ذلك تحاول هذه الدراسة البحث في دور كل من العنصر البشري والتقني وقياس أثرها على فعالية الحوكمة. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة الرئيسية لمحاولة توضيح دور إدارة المراجعة الداخلية على فعالية الحوكمة وتتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي: ماهي العلاقة بين فعالية دور إدارة المراجعة الداخلية وبين فعالية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما هو دور تحديد الأدوار والمسؤوليات على فعالية الحوكمة؟
- ما هو دور وضوح الإجراءات والأساليب على فعالية الحوكمة؟
- ما هو دور وجود كفاءات بشرية مؤهلة في فعالية الحوكمة
- ما هو دور تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية على فعالية الحوكمة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة إدارة المراجعة الداخلية وأثرها على تفعيل الحوكمة في وزارة الحرس الوطني. وفيما يلي أهداف هذه الدراسة:

- التعريف بإدارة المراجعة الداخلية، أدوارها ومسؤولياتها في وزارة الحرس الوطني.
- التعريف بالحوكمة ومستواها الحالي في وزارة الحرس الوطني.
- التعريف بدور ومهام إدارة المراجعة الداخلية في فعالية الحوكمة.
- التعريف بالعلاقة بين كفاءة العنصر البشري واستخدامات التقنية في فعالية الحوكمة.

فروض الدراسة

بناء على مشكلة هذه الدراسة التي تسلط الضوء على دور إدارة المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني، فقد تم صياغة العديد من الفرضيات التي يمكن اختبارها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وفرضيات هذه الدراسة هي:

- الفرضية الرئيسية: من المتوقع وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) ذات علاقة بين فعالية دور إدارة المراجعة الداخلية وبين فعالية الحوكمة.
- الفرضية الفرعية الأولى: من المتوقع وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) ذات علاقة بين تحديد الأدوار والمسؤوليات وبين فعالية الحوكمة في الحرس الوطني.
- الفرضية الفرعية الثانية: من المتوقع عدم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الإجراءات والأساليب وبين فعالية الحوكمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: من المتوقع عدم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العنصر البشري وتخصبه وبين فعالية الحوكمة.
- الفرضية الرابعة: من المتوقع عدم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية وبين فعالية الحوكمة.

تصميم الدراسة

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يسعى الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة متغيرات الدراسة المستهدفة. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بكونه منهجا يتم من خلاله التعرف على إجابات أسئلة الدراسة لوصف الظاهرة المستهدفة من نواح عدة وتحديد العلاقات ومسببات الظاهرة. وقد تم اختيار قائمة الاستقصاء كأداة لجمع المعلومات ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.

نوع الدراسة ومنهجها

اعتمدت الدراسة الحالي على المنهج الوصفي والذي يُعرف على أنه «المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها». (حسن، 1971: 109) ويساعد هذا المنهج على دراسة الحقائق المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع (ياسين وزكي، 1962: 84).

واعتمدت الباحثة أسلوب المسح والذي يعرفه (هاني، 2018) بأنه: «محاولة منظمة لوصف وتحليل وتفسير الوضع الراهن لجماعة أو بيئة معينة في الوقت الحاضر للوصول إلي بيانات ونتائج يمكن تفسيرها وتعميمها للاستفادة منها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية». وذلك يتطلب اختيار مجتمع دراسة بأكمله، أو عينة دراسية تشمل أغلبية المجتمع، والهدف من ذلك هو وصف طبيعة الظاهرة، ويستخدم كثير من أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات من المفحوصين حول الواقع الفعلي لدور الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي خلال جائحة كورونا (دراسة وصفية مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة جدة).

مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014: 286). يتكون مجتمع الدراسة من العاملين المدنيين المتواجدين على رأس العمل في وزارة الحرس الوطني بمدينة جدة والرياض والبالغ عددهم 2000 موظف وموظفة ونظرا لعدم تفعيل إدارة المراجعة الداخلية في وزارة الحرس الوطني في المنطقة الشرقية فقد اقتصر مجتمع الدراسة على مدينة جدة والرياض فقط.

عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها «مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، فالعينة تمثل جزءا من مجتمع

الدراسة من حيث الخصائص والصفات، ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع» (زويلف والطروانة، 1991: 67).

طريقة اختيار العينة

تستهدف هذه الدراسة عينة عشوائية طبقية من العاملين المدنيين المتواجدين على رأس العمل في مدينة جدة والرياض ويقدر حجم العينة بـ 300 موظف مدني. ثلث هذه العينة المتمثلة في 100 موظف من مدينة جدة وثلثي العينة من مدينة الرياض، وقد تم استخدام الجداول الإحصائية لحساب حجم العينة في تحديد حجم العينة في الدراسة الحالية عند مستوى خطأ (5%) مستوى ثقة (95%).

خصائص العينة

أولاً - تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

يتضح من خلال الجدول رقم (2) والتوزيع البياني أعلاه نجد أن نسبة (67.5%) من عينة الدراسة (ذكور)، وأن نسبة (32.5%) (إناث)

جدول رقم (3)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	31	25.8%	
من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	86	71.6%	
15 سنة فأكثر	3	2.6%	
المجموع	120	100.00%	

جدول رقم (2)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة
ذكر	81	67.5%	
أنثى	39	32.5%	
المجموع	120	100.00%	

يتضح من خلال الجدول رقم (3) والتوزيع البياني أعلاه أن نسبة (76.6%) من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم (من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وأن هنالك نسبة (25.8%) سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وأن هنالك نسبة (2.6%) سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر).

جدول رقم (5)
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة
ثانوي	8	8.3%	
دبلوم	31	26%	
بكالوريوس	52	50.7%	
دراسات عليا	18	15%	
المجموع	120	100.00%	

جدول رقم (4)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة الوظيفة

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة
إداري	64	53.3%	
طبيعية	42	35%	
الوظيفة قيادي	12	11.7%	
المجموع	120	100.00%	

يتضح من خلال الجدول رقم (4) والتوزيع البياني أعلاه أن نسبة (53.3%) من عينة الدراسة وظيفتهم (إداري)، وأن هنالك نسبة (35%) وظيفتهم (إشرافي) أما نسبة (11.7%) للذين أجابوا بوظيفة قيادي

يتضح من خلال الجدول رقم (5) والتوزيع البياني أعلاه أن نسبة (50.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن هنالك نسبة (26%) مؤهلهم العلمي (دبلوم)، وهنالك نسبة (15%) مؤهلهم العلمي (دراسات عليا)، نسبة (8.3%) مؤهلهم العلمي (ثانوي).

جدول رقم (6)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير القطاع

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة
الغربي	82	68.4%	
القطاع الشرقي	38	31.6%	
المجموع	120	100.00%	

يتضح من خلال الجدول رقم (6) والتوزيع البياني أعلاه أن نسبة (68.4%) من عينة الدراسة يعملون بالقطاع (الغربي)، وأن هنالك نسبة (31.6%) يعملون بالقطاع (الشرقي)

أداة جمع البيانات

تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لهذا البحث، لجمع المعلومات المتعمقة به نظرا لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها، ومجتمعها، تعتبر قائمة الاستقصاء من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر فاعلية من حيث توفير الوقت وتقليل التكلفة، وإمكانية جمع البيانات عدد أكبر من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى، كم أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث (نوري، 2014: 168-167).

وتم بناء أداة قائمة الاستقصاء بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكانت قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية تتكون من قسمين القسم الأول: البيانات الشخصية، والقسم الثاني: محاور قائمة الاستقصاء وتتكون من:

- 1- المحور الأول: العلاقة بين وضوح الأدوار والمسؤوليات وبين فعالية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني
 - البُعد الأول: أدوار ومسؤوليات وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني.
 - البُعد الثاني: أثر العلاقة بين وضوح الأدوار والمسؤوليات في وزارة الحرس الوطني وبين فاعلية الحوكمة
- 2- المحور الثاني: العلاقة بين وضوح الإجراءات والأساليب وبين فعالية الحوكمة
 - البُعد الأول: مدى وضوح إجراءات ومسؤوليات وحدة التدقيق الداخلي في وزارة الحرس الوطني
 - البُعد الثاني: أثر وضوح إجراءات المراجعة الداخلية في وزارة الحرس الوطني على فاعلية الحوكمة
- 3- المحور الثالث: قياس العلاقة بين كفاءة العنصر البشري وتخصبه وبين فاعلية الحوكمة
 - البُعد الأول: مدى كفاءة رأس المال البشري العامل في وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني
 - البُعد الثاني: أثر كفاءة العنصر البشري في الوزارة على فاعلية الحوكمة
- 4- المحور الرابع: العلاقة بين تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية وبين فاعلية الحوكمة
 - البُعد الأول: مدى استفادة وحدة المراجعة الداخلية من تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية
 - البُعد الثاني: مدى تأثير تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية على الحوكمة

ثبات قائمة الاستقصاء

جدول رقم (7)
ثبات قائمة الاستقصاء بحساب
معامل الفا كرونباخ

الرقم	الفرضية	عدد عبارات	معامل الفا كرونباخ
1	المحور الأول	10	0.92
2	المحور الثاني	10	0.92
3	المحور الثالث	10	0.80
	المحور الرابع	10	0.80
	عموم الأداة	40	0.93

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2022

يعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

يلاحظ من الجدول رقم (7) إن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول بلغ (0.92) وللمحور الثاني بلغ (0.92) وللمحور الثالث بلغ (0.80) وللمحور الرابع بلغ (0.80) نلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بثبات عالي، مما يجعل الباحث مطمئن لإجابات أفراد العينة على قائمة الاستقصاء وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال قائمة الاستقصاء ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

طريقة جمع البيانات

- البيانات الأولية: هي معلومات يتم جمعها عن طريق الاستقصاء أو الملاحظة أو المقابلات المتعلقة، وهي بدورها تعطي نتائج وأجوبة لأسئلة البحث المقصود تصميم الأداة له، وسوف تستخدم الباحثة الاستبانة وذلك لسهولة متابعتها الردود من العينة وإعطاء نتائج دقيقة عن الأسئلة.
- البيانات الثانوية: تتمثل في ما تحويه مفاهيم البحث من معلومات من الكتب والمجلات والدوريات ورسائل الدكتوراه والمجستير المنشورة الخاصة بمتطلبات تحقيق مبادئ القيادة التشاركية.

أساليب تحليل البيانات

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحقيق أهداف البحث والتحقق من تساؤلاته تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ للثبات
- معامل ارتباط بيرسون
- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات
- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- مربع كاي لاختبار تساؤلات الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

المحور الأول - العلاقة بين وضوح الأدوار والمسؤوليات وبين فعالية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول (أدوار ومسؤوليات وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائي
البُعد الأول (أدوار ومسؤوليات وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني)							
1	أدوار ومسؤوليات وحدة المراجعة الداخلية في وزارة الحرس الوطني تتجاوز الجوانب المالية وتمتد لتشمل الجوانب التشغيلية والعمليات المختلفة في الوزارة	1.44	0.709	2	الموافقة	45.625	0.000
2	إيضاح الأدوار الوظيفية لعاملي الوزارة تعد إحدى مهام وحدة المراجعة الداخلية	1.65	0.677	5	الموافقة	17.725	0.000
3	يوفر التدقيق الداخلي قاعدة بيانات قادرة على مساعدة الإدارة في اتخاذ أفضل القرارات.	1.55	0.778	4	الموافقة	30.7	0.000
4	تتمتع وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني باستقلاليتها ولا تخضع لقواعد وسياسات جهات أخرى.	1.51	0.693	3	الموافقة	29.275	0.000
5	تساهم وحدة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المالية وغير المالية المحتملة التي يمكن أن تواجه الوزارة وتضع الخطط المناسبة للتعامل معها.	1.33	0.632	1	الموافقة	66.775	0.000
البُعد الثاني: وضوح الأدوار والمسؤوليات في وزارة الحرس الوطني وبين فاعلية الحوكمة							
1	تقديم التوصيات والاستشارات من قبل وحدة المراجعة الداخلية إلى الإدارات المعنية بشكل دوري يسهم في تحسين الممارسات وضبط العمليات الداخلية بالتالي يقل عدد التجاوزات والانتهاكات	1.19	0.530	3	الموافقة	105.625	0.000
2	تساهم وحدة المراجعة الداخلية في توضيح الأدوار الوظيفية لعاملي الوزارة مما يؤدي للتنفيذ والتطبيق الأمثل للواجبات والمسؤوليات الوظيفية	1.73	0.811	6	أوافق إلى حد ما	10.3	0.000
3	يتضح دور وحدة المراجعة الداخلية في قدرتها على تنظيم العلاقات في الوزارة من خلال التأكد من وجود الهيكل التنظيمي الذي يحدد المرجعيات وحدود السلطة المخولة لكل فرد مما يعزز من قواعد الحوكمة المتمثلة في المساءلة الإدارية والشفافية	1.10	0.302	2	الموافقة	51.2	0.000
4	تساهم عملية إشراك الموظفين في الأهداف الاستراتيجية للوزارة في زيادة الوعي بالدور الوظيفي المطلوب والمتوقع على المدى القصير والبعيد	1.08	0.309	1	الموافقة	131.575	0.000
5	تساهم المراجعة الداخلية الدورية في الحفاظ على موارد وأصول الوزارة من الاستخدام الخاطئ أو السرقة	1.19	0.424	4	الموافقة	89.725	0.000
6	تقديم التوصيات والاستشارات من قبل وحدة المراجعة الداخلية إلى الإدارات المعنية بشكل دوري يسهم في تحسين الممارسات وضبط العمليات الداخلية بالتالي يقل عدد التجاوزات والانتهاكات	1.36	0.641	5	الموافقة	56.425	0.000

الجدول رقم (8) عبارة التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: (وضوح الأدوار والمسؤوليات وبين فاعلية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني) وذلك بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (1.57) ويقع ضمن الفئة الأولى (>1.67) من مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى (موافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على المحور الأول (وضوح الأدوار والمسؤوليات وبين فاعلية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني).

البُعد الأول: أدوار ومسؤوليات وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني، جاء في المرتبة الأولى: (تساهم وحدة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المالية وغير المالية المحتملة التي يمكن أن تواجه الوزارة وتضع الخطط المناسبة للتعامل معها) بمتوسط حسابي بلغ (1.33) ومستوى استجابة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة (إيضاح الأدوار الوظيفية لعاملي الوزارة تعد إحدى مهام وحدة المراجعة الداخلية) بمتوسط حسابي بلغ (1.65) وبمستوى استجابة (موافق).

أما البُعد الثاني (وضوح الأدوار والمسؤوليات في وزارة الحرس الوطني وبين فاعلية الحوكمة) الأولى: (تساهم عملية إشراك الموظفين في الأهداف الاستراتيجية للوزارة في زيادة الوعي بالدور الوظيفي المطلوب والمتوقع على المدى القصير والبعيد) بمتوسط حسابي بلغ (1.8) ومستوى استجابة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة (تقديم التوصيات والاستشارات من قبل وحدة المراجعة الداخلية إلى الإدارات المعنية بشكل دوري يساهم في تحسين الممارسات وضبط العمليات الداخلية بالتالي يقل عدد التجاوزات والانتهاكات) بمتوسط حسابي بلغ (1.36) وبمستوى استجابة (موافق).

إن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول اصغر من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور ويتضح من ذلك من خلال التساؤل الأول الذي نص على (ما هو دور تحديد الأدوار والمسؤوليات على فعالية الحوكمة).

المحور الثاني- العلاقة بين وضوح الإجراءات والأساليب وبين فعالية الحوكمة

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد الأول (وضوح وإجراءات ومسؤوليات وحدة التدقيق الداخلي في وزارة الحرس الوطني)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائي
البُعد الأول: وضوح إجراءات ومسؤوليات وحدة التدقيق الداخلي في وزارة الحرس الوطني							
1	تتمتع إجراءات التدقيق الداخلي المطبقة في وزارة الحرس الوطني بالوضوح والسلاسة	1.13	0.333	2	الموافقة	45	0.000
2	مراحل التدقيق الداخلي المتبعة في الوزارة تم نشرها وإيضاحها لكافة الأطراف المعنية.	1.33	0.546	4	الموافقة	57.175	0.000
3	نجاح عملية المراجعة الداخلية مرهون بالتخطيط المسبق للعملية وتوضيح هدف المراجعة الداخلية	1.54	0.711	5	الموافقة	26.425	0.000
4	تنفذ وحدة المراجعة الداخلية في الوزارة عمليات المتابعة والتقييم بعد اتخاذ القرارات التصحيحية	1.13	0.402	3	الموافقة	115.9	0.000
5	تنتهي إجراءات المراجعة الداخلية ودورها فور انتهاء عمليات التنفيذ للحلول المقترحة	1.11	0.356	1	الموافقة	116.275	0.000
المجموع		1.33	0.553	الموافقة			
البُعد الثاني: وضوح إجراءات المراجعة الداخلية في وزارة الحرس الوطني على فاعلية الحوكمة							
1	وضوح الإجراءات وتحديد مسؤولياتهم في التقليل من التأويلات والتفسيرات الخاطئة وبالتالي يحقق الاتساق	1.29	0.556	5	الموافقة	68.575	0.000
2	مرحلة التخطيط المثل لعملية المراجعة الداخلية تعتمد على جمع معلومات عن الوضع الراهن ومن ثم تحليله وبالتالي تقديم اقتراح أو توصية تساهم في التحسين من عملية أو تطوير إجراء	1.35	0.553	4	الموافقة	51.925	0.000
3	التطوير المستمر لإجراءات المراجعة الداخلية خاصة في ظل التطور الرقمي وتقنيات جمع البيانات وتحليلها تساهم في الاستباقية في اكتشاف المخاطر المحتملة والتعامل معها.	1.23	0.449	2	الموافقة	78.475	0.000
4	تساهم عملية التدوين والحفظ لمحاضر المراجعة الداخلية في تتبع الأخطاء المتكررة وبالتالي استكشاف الطرق الخاطئة في التعامل مع التجاوزات واتخاذ ما يلزم للتصحيح	1.28	0.551	3	الموافقة	72.1	0.000
5	تساهم عملية المتابعة بعد تنفيذ الحلول المقترحة في ضمان صحة القرار المتخذ	1.21	0.441	1	الموافقة	82.075	0.000
المجموع		1.56	0.487	الموافقة			

الجدول رقم (9) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: (وضوح الإجراءات والأساليب وبين فعالية الحوكمة) وذلك بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (1.56) ويقع ضمن الفئة الأولى (>1.67) من مقياس ليكرت الثلاثي، والذي يشير إلى (موافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على المحور الثاني (وضوح الإجراءات والأساليب وبين فعالية الحوكمة)

البُعد الأول: وضوح وإجراءات ومسؤوليات وحدة التدقيق الداخلي في وزارة الحرس الوطني، جاء في المرتبة الأولى: (تنتهي إجراءات المراجعة الداخلية ودورها فور انتهاء عمليات التنفيذ للحلول المقترحة) بمتوسط حسابي بلغ (1.11)

ومستوى استجابة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة (نجاح عملية المراجعة الداخلية مرهون بالتخطيط المسبق للعملية وتوضيح هدف المراجعة الداخلية) بمتوسط حسابي بلغ (1.54) وبمستوى استجابة (موافق).

أما البُعد الثاني (وضوح إجراءات المراجعة الداخلية في وزارة الحرس الوطني على فاعلية الحوكمة) جاء في المرتبة الأولى: (تسهل عملية المتابعة بعد تنفيذ الحلول المقترحة في ضمان صحة القرار المتخذ) بمتوسط حسابي بلغ (1.21) ومستوى استجابة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة (وضوح الإجراءات وتحديثها يساهم في التقليل من التأويلات والتفسيرات الخاطئة وبالتالي يحقق الاتساق) بمتوسط حسابي بلغ (1.29) وبمستوى استجابة (موافق).

إن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور ويتضح من ذلك من خلال التساؤل الثاني الذي نص على (ما هو دور وضوح الإجراءات والأساليب على فاعلية الحوكمة).

المحور الثالث- قياس العلاقة بين كفاءة العنصر البشري وتخصيصه وبين فاعلية الحوكمة

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول (كفاءة رأس المال البشري العامل في وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني)

م	العبرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائي
البُعد الأول: كفاءة رأس المال البشري العامل في وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني						
1	يتوفر في وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني العدد الكافي من الموظفين المدربين والمهنيين لأداء مهام المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية.	1.38	3	الموافقة	51.1	0.000
2	مدى تخصص ومهارة العنصر البشري تؤثر على جودة ومخرجات عملية المراجعة الداخلية.	1.35	3	الموافقة	54.925	0.000
3	يساهم المراجع الداخلي في التحسين من كفاءة العمليات الداخلية للوزارة وأنشطتها من خلال تقديم الاستشارات.	1.54	5	الموافقة	25.825	0.000
4	يتمتع العاملون في وحدة المراجعة الداخلية بمهارات التواصل الكتابي خاصة مهارة كتابة التقارير الدورية.	1.41	4	الموافقة	42.175	0.000
5	التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحليل الحقائق والمعلومات لاتخاذ قرار أو حكم مهارة يمتلكها عاملي وحدة المراجعة الداخلية في الوزارة	1.34	1	الموافقة	55.975	0.000
المجموع		1.31	0.540	الموافقة		
البُعد الثاني: كفاءة العنصر البشري في الوزارة على فاعلية الحوكمة						
1	يتمتع المراجع الداخلي بالمهارات الشخصية اللازمة لمنحه الاستقلالية التامة في أداء الالتزامات والواجبات الوظيفية.	1.40	5	الموافقة	44.425	
2	تعزز الوزارة من كفاءة فريق المراجعة الداخلية من خلال منحهم حق الوصول إلى المعلومات اللازمة باستمرار من أجل عمليات تقييم المخاطر واتخاذ القرار.	1.36	4	الموافقة	52.075	
3	توفر الوزارة الموارد اللازمة لتطوير مهارات المراجع الداخلي وتعزيز الحوكمة.	1.26	3	الموافقة	70.525	
4	تتمتع وحدة المراجعة الداخلية والعاملين بها بالموضوعية والحياد في اتخاذ القرار مما يعزز من العدالة في الإجراءات والعمليات.	1.23	2	الموافقة	78.475	0.000
5	يمارس فريق المراجعة الداخلية الأنشطة والواجبات الوظيفية من منظور بناء يهدف إلى التحسين من العمليات اليومية وضبطها.	1.16	1	الموافقة	97.975	0.000
المجموع		1.31	0.540	الموافقة		

الجدول رقم (8) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث: (كفاءة العنصر البشري وتخصيصه وبين فاعلية الحوكمة) وذلك بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (1.56) ويقع ضمن الفئة الأولى (>1.67) من مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى (موافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على المحور الثالث (كفاءة العنصر البشري وتخصيصه وبين فاعلية الحوكمة).

البُعد الأول: كفاءة رأس المال البشري العامل في وحدة المراجعة الداخلية بوزارة الحرس الوطني ، جاء في المرتبة الأولى: (التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحليل الحقائق والمعلومات لاتخاذ قرار أو حكم مهارة يمتلكها عاملي وحدة المراجعة الداخلية في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ (1.34) ومستوى استجابة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة (يساهم المراجع الداخلي في التحسين من كفاءة العمليات الداخلية للوزارة وأنشطتها من خلال تقديم الاستشارات). بمتوسط حسابي بلغ (1.54) وبمستوى استجابة (موافق).

أما البُعد الثاني (كفاءة العنصر البشري في الوزارة على فاعلية الحوكمة) جاء في المرتبة الأولى: (يمارس فريق المراجعة الداخلية الأنشطة والواجبات الوظيفية من منظور بناء يهدف إلى التحسين من العمليات اليومية وضبطها) بمتوسط حسابي بلغ (1.16) ومستوى استجابة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة (يتمتع المراجع الداخلي بالمهارات الشخصية اللازمة لمنحه الاستقلالية التامة في أداء الالتزامات والواجبات الوظيفية) بمتوسط حسابي بلغ (1.40) وبمستوى استجابة (موافق).

إن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني اصغر من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور ويتضح من ذلك من خلال التساؤل الثاني الذي نص على (ما هو دور وجود كفاءات بشرية مؤهلة في فعالية الحوكمة

المحور الرابع- العلاقة بين تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية وبين فاعلية الحوكمة

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول (استفادة وحدة المراجعة الداخلية من تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية)

م	العبرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائي
البُعد الأول: استفادة وحدة المراجعة الداخلية من تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية						
1	تدعم وزارة الحرس الوطني التحول الرقمي وتطبيقات التقنية من خلال توفير الموارد التقنية التي تسهم في عمليات جمع البيانات وتحليلها لوحدة المراجعة الداخلية	1.39	3	الموافقة	50.275	0.000
2	تطبيق التحول الرقمي في وحدة المراجعة الداخلية عزز من كفاءة الإنفاق في الوزارة	1.63	5	الموافقة	16.975	0.000
3	الاستخدام الأمثل لتطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية قللت من استهلاك واستنزاف كل من الطاقة والموارد	1.46	4	الموافقة	39.925	0.000
4	استخدام الحكومة الإلكترونية في وحدة المراجعة الداخلية عزز من المرونة في الأنشطة ومكّن الموظفين من أداء الأدوار بفعالية	1.24	1	الموافقة	77.425	0.000
5	تقدم الوزارة الحماية للعاملين في وحدة المراجعة الداخلية من خلال توفير التعليمات والسياسات الخاصة بالاستخدام الآمن والأمثل للحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها	1.31	2	الموافقة	67.225	0.000
المجموع		1.33	0.564	الموافقة		
تأثير تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية على الحوكمة						
1	التحولات الرقمية وتطبيقات التقنية تزيد من الحاجة إلى الشفافية والمساءلة، وهذا ينبع من الحاجة إلى ضمان دقة وموثوقية البيانات وضمان المساءلة في عملية صنع القرار.	1.36	3	الموافقة	52.075	
2	الوتيرة السريعة للتحولات الرقمية أدت لنشوء متطلبات وقوانين امتثال جديدة لحماية مصالح وبيانات الوزارة والعاملين بها مثل قوانين حماية البيانات الشخصية.	1.26	2	الموافقة	70.525	
3	استفادت وحدة المراجعة الداخلية من تطبيقات الحكومة الإلكترونية في تعزيز تكامل ربط البيانات مع الجهات الأخرى لتلبية احتياجاتها.	1.40	4	الموافقة	47.425	0.000
4	وزارة الحرس الوطني بحاجة إلى تبني مبادئ ثقافة البيانات التي تهدف لرفع وتعزيز وعي العاملين حول إدارة البيانات الرقمية وحمايتها	1.24	1	الموافقة	80.275	0.000
5	وزارة الحرس الوطني بحاجة لبذل المزيد من الجهود من أجل الاستخدام الأمثل لتطبيقات الحكومة الإلكترونية	1.43	5	الموافقة	44.425	0.000
المجموع		1.33	0.564	الموافقة		

الجدول رقم (11) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث: (تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية وبين فاعلية الحوكمة) وذلك بحساب التكرارات ، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (1.33) ويقع ضمن الفئة الأولى (1>1.67) من مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى (موافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على المحور الثالث (تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية وبين فاعلية الحوكمة).

البُعد الأول: استفادة وحدة المراجعة الداخلية من تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية ، جاء في المرتبة الأولى: استخدام الحكومة الإلكترونية في وحدة المراجعة الداخلية عزز من المرونة في الأنشطة ومكّن الموظفين من أداء الأدوار بفعالية) بمتوسط حسابي بلغ (1.24) ومستوى استجابة (موافق). وفي المرتبة الأخيرة (تطبيق التحول الرقمي في وحدة المراجعة الداخلية عزز من كفاءة الإنفاق في الوزارة). بمتوسط حسابي بلغ (1.63) وبمستوى استجابة (موافق).

أما البُعد الثاني (كفاءة تأثير تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية على الحوكمة) جاء في المرتبة الأولى: (وزارة الحرس الوطني بحاجة إلى تبني مبادئ ثقافة البيانات التي تهدف لرفع وتعزيز وعي العاملين حول إدارة البيانات الرقمية وحمايتها) بمتوسط حسابي بلغ (1.24) ومستوى استجابة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة (وزارة الحرس الوطني بحاجة لبذل المزيد من الجهود من أجل الاستخدام الأمثل لتطبيقات الحكومة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ (1.43) وبمستوى استجابة (موافق).

إن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني أصغر من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور ويتضح من ذلك من خلال التساؤل الثاني الذي نص على (ما هو دور تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية على فاعلية الحوكمة؟

النتائج

- 1- وضوح الأدوار والمسؤوليات وبين فاعلية الحوكمة في وزارة الحرس الوطني.
- 2- تساهم وحدة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المالية وغير المالية المحتملة التي يمكن أن تواجه الوزارة وتضع الخطط المناسبة للتعامل معها
- 3- تساهم عملية إشراك الموظفين في الأهداف الاستراتيجية للوزارة في زيادة الوعي بالدور الوظيفي المطلوب والمتوقع على المدى القصير والبعيد.
- 4- هناك وضوح الإجراءات والأساليب وبين فاعلية الحوكمة بوزارة الحرس الوطني.
- 5- تنتهي وزارة الحرس الوطني إجراءات المراجعة الداخلية ودورها فور انتهاء عمليات التنفيذ للحلول المقترحة
- 6- تساهم عملية المتابعة بعد تنفيذ الحلول المقترحة في ضمان صحة القرار المتخذ
- 7- توجد علاقة بين كفاءة العنصر البشري وتخصيصه وبين فاعلية الحوكمة
- 8- التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحليل الحقائق والمعلومات لاتخاذ قرار أو حكم مهارة يمتلكها عاملي وحدة المراجعة الداخلية في الوزارة)
- 9- يمارس فريق المراجعة الداخلية الأنشطة والواجبات الوظيفية من منظور بناء يهدف إلى التحسين من العمليات اليومية وضبطها.
- 10- توجد علاقة بين تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية وبين فاعلية الحوكمة.
- 11- تستفيد وحدة المراجعة الداخلية من تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية بوزارة الحرس الوطني.
- 12- إن كفاءة تأثير تطبيقات التقنية والحكومة الإلكترونية تؤثر على الحوكمة بوزارة الحرس الوطني.

التوصيات

- 1- العمل على ضرورة إيضاح الأدوار الوظيفية لموظفي الوزارة والتي تعتبر إحدى مهام وحدة المراجعة الداخلية

- 2- تقديم التوصيات والاستشارات من قبل وحدة المراجعة الداخلية إلى الإدارات المعنية بشكل دوري يساهم في تحسين الممارسات وضبط العمليات الداخلية وهذا بدوره يقلل من التجاوزات والانتهاكات
- 3- ضرورة التخطيط المسبق لعملية المراجعة الداخلية وذلك لإنجاح عملية المراجعة بالوزارة.
- 4- ضرورة أن يقدم المراجع الداخلي بالوزارة الاستشارات لعملية المراجعة مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للوزارة وأنشطتها.
- 5- ضرورة أن يتمتع المراجع الداخلي بالمهارات الشخصية اللازمة لمنحه الاستقلالية التامة في أداء الالتزامات والواجبات الوظيفية.
- 6- ضرورة بذل مزيدا من الجهود بالحرس الوطني من أجل الاستخدام الأمثل لتطبيقات الحكومة الإلكترونية، مما يساهم في تحسين المراجعة الداخلية.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل والتابع: المتغير المستقل هو الذي يؤثر ولا يتأثر بالمتغير التابع؛ بينما المتغير التابع هو الذي يتم التأثير عليه من قبل المتغير أو المتغيرات المستقل (عدس، 2005).
- المتغير المستقل: دور إدارة المراجعة الداخلية
- المتغير التابع: فعالية الحوكمة في القطاع العام

القيود العلمية والعملية:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من كونها تناقش دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في القطاع العام وتحديد وزارة الحرس الوطني. وفيما يلي سيتم استعراض هذه الأهمية من جانبين. الجانب النظري والجانب التطبيقي.

القيود العلمية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بنتائجها خاصة في ظل قلة الدراسات التي تناقش دور إدارة المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية الحوكمة في القطاع الحكومي.

القيود العملية:

الاعتماد على نتائج ومخرجات هذه الدراسة في تطوير إدارة المراجعة الداخلية في وزارة الحرس الوطني لتعزيز فعالية الحوكمة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- البسام، بسام بن عبد الله. (2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، *المجلة العربية للإدارة*. العدد (3)، المجلد (41).
- الدوسري، منصور بن فهد عيد الحراجين. (2020). *الحوكمة ودورها بتحسين الأداء: من وجهة نظر الموظفين في هيئة الرقابة والتحقيق بمدينة الرياض*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الربيعي، حاكم محسن؛ وحمد عبد الحسين راضي. (2011). *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة*. دار اليازوري، الأردن.
- السديري، فهدة بنت سلطان؛ وفلاتة، ماجدة بنت عبد الله. (2018). دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة استكشافية بالتطبيق على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة عين شمس*. العدد (4)، المجلد (22): 1206-1228.
- العصيمي، سارة بنت عبد الرحمن؛ وسجيني، طلال إبراهيم. (2021). دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، العدد (2)، مجلد (4): 57-72.
- المطيري، سعيد. (2004). *مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة تحديات وقضايا معاصرة*. الرياض، دار المريخ للنشر.
- النوباني، خولة؛ وصديقي، عبد الله. (2015). حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، العدد 2، جوان.
- الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين. (2022). *الدليل الاسترشادي لممارسة المراجعة في المملكة العربية السعودية*. استرجعت من <https://socpa.org.sa/SOCPA/files/a9/a963c9e3-3665-4643-9be3-cc7ff79bc4ec.pdf> وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2021
- الوكيل، منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. *المجلة العربية للإدارة*، العدد (4)، مجلد (41).
- بلقي، محمد علوي؛ وباشيخ، عبد اللطيف محمد. (2014). العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات: دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، العدد (2)، مجلد (28): 3-31.
- جمال، عبد المعز. (2014). *المراجعة وحوكمة الشركات*. العين، دار الكتاب الجامعي.
- حجازي، وجدي حامد. (2010). *أصول المراجعة الداخلية: مدخل عملي تطبيقي*. القاهرة، دار التعليم الجامعي.
- خليل، محمد إبراهيم. (2011). تطوير دور المراجعة الداخلية كمنشآت مضيف للقيمة للحد من آثار المخاطر والأزمات مالية على منظمات الأعمال المصرية في ضوء حوكمة الشركات: دراسة نظرية ميدانية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بينها*، العدد الثاني.
- زويلف، مهدي؛ والطراونة، تحسين. (1998). *منهجية البحث العلمي*. عمان، دار الفكر؛
- عبد الرزاق، سحر. (2021). دور عمليات المراجعة كإحدى آليات الحوكمة في مواجهة جائحة كورونا، *مجلة جامعة دنلا للعلوم*. العدد (1)، مجلد (4).
- عبيد، شاهر محمد؛ ورباعة، سائد محمد. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، *رسالة ماجستير*، جامعة القدس المفتوحة.
- عدس، عبد الرحمن وآخرون. (2005). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه*، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فوزي، سميحة (2004). *تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية*، ورقة عمل مقدمة للمركز المصري للدراسات الاقتصادية

- لبعير، صالح. (2020). أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليتها على الاتصال داخل المؤسسة: دراسة ميدانية لعينة من طلبة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- نوري، محمد عثمان الأمين. (2014). *البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية*. جدة، دار خوارزم العلمية للنشر.
- هاني، يحيى نصري. (2018). *منهج البحث العلمي*. بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.
- ياسين، السيد؛ وزكي، جمال. (1962). *أسس البحث الاجتماعي*. القاهرة: دار الفكر العربي.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- AL-Rbai, Z. (no date) "*The Effectiveness of Internal Audit in Government Units in the Kingdom of Saudi Arabia and their Obstacles in the Light of the Saudi Vision 2030 and Current Changes*," Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications [Preprint], (38). Available at: https://doi.org/http://www.mecsjs.com/uplode/images/photo/The_Effectiveness_of_Internal_Audit_in_Government_Units.pdf.
- Buallay, Amina; Hamdan, Allam & Zureigat, Qasim. (2017). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11 (1), 78-98. doi:10.14453/aabfj.v11i1.6
- Drogalas, George & Arampatzis, Konstantinos & Anagnostopoulou, Evgenia. (2016). The Relationship between Corporate Governance, Internal Audit and Audit Committee: Empirical Evidence from Greece. *Corporate Ownership and Control*. V (14).

The Role of the Internal Audit Department In the Effectiveness of Governance in the Public Sector: An Applied Study on the Ministry of National Guard In the Kingdom of Saudi Arabia

Fahd Ibrahim Al-Dosari

Master student
Ministry of the National Guard
Kingdom of Saudi Arabia
fhd118127@gmail.com

Dr. Muhammad Abdul Karim B. Haddad

Asst. Professor
King Abdulaziz University
Kingdom of Saudi Arabia
Haddadm53@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the internal audit department and its impact on activating governance in the Ministry of National Guard. It also aimed to define the internal audit department, its roles and responsibilities in the Ministry of National Guard, and define governance and its current level in the Ministry of National Guard. As well as the definition of the role and tasks of the internal audit department in the effectiveness of governance. The definition of the relationship between the efficiency of the human element and the uses of technology in the effectiveness of governance. The study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for the study. The sample size is (120) individuals. Among the most important findings of the study, the results of the study showed that there is clarity of roles and responsibilities and the effectiveness of governance in the Ministry of National Guard, that: The internal audit unit contributes to assessing the potential financial and non- financial risks that the ministry may face and develop appropriate plans to deal with them, there is a relationship between the efficiency and specialization of the human element and the effectiveness of governance, The internal audit team performs functional activities and duties from a constructive perspective that aims to improve and control daily operations.

The internal audit unit benefits from technology applications and e-government at the Ministry of National Guard. The efficient impact of technology applications and e-government affects governance at the Ministry of National Guard. One of the most important recommendations made The researcher reached it: working on the need to clarify the job roles of the Ministry's employees, which is considered one of the tasks of the internal audit unit, Providing recommendations and consultations by the Internal Audit Unit to the concerned departments on a regular basis that contributes to improving practices and controlling internal operations, and this in turn reduces abuses and violations. The necessity of prior planning for the internal audit process in order to make the audit process successful in the Ministry. The need to make more efforts by the National Guard in order to optimize the use of e-government applications. This contributes to improving internal auditing.

Keywords: *Internal Audit: Effectiveness of Governance, Public Sector, Ministry of National Guard.*



