

اثر عناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف
بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية

The Effect of Internal Control Elements on The Performance of Bank "
Employees: Applied Study on a Sample of Iraqi Commercial Banks

م. سعد الله محمد عبيد النعيمي
قسم الشؤون المالية
رئاسة جامعة كركوك

م.م نجاح رشيد رحمان
قسم الشؤون المالية
مديرية تربية كركوك

م.م عباس محمد علو
قسم الإعداد والتدريب
مديرية تربية كركوك

saedalnuaimy@uokirkuk.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2021/5/3 تاريخ قبول النشر 2021/6/30 تاريخ النشر 2021/10/28

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر عناصر الرقابة الداخلية المتمثلة بـ (بيئة الرقابة، المتابعة، أنشطة الرقابة، تقييم المخاطر، نظام المعلومات والاتصالات) في أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية، وتمثلت مشكلة الدراسة في طبيعة الوظيفة الرئيسية للرقابة الداخلية باعتبارها الاداة المسؤولة عن الوقوف بالصد من عمليات السرقة والاختلاس والتبذير والتلاعب والتزوير وكذلك الحد من ظاهرة الفساد الإداري والتي تتفاقم كلما كانت هناك فرص متاحة لذلك، بالإضافة الى التحديات الكبيرة التي تواجهها نظم الرقابة الداخلية والمتمثلة بالعديد من وسائل الغش المبتكر و إمكانية التحايل من خلال مكننة الانظمة والتلاعب بالبيانات، وإن هذه المظاهر تتسع كلما كانت نظم الرقابة الداخلية المتبعة فيها ضعيفة، و بالتالي فان قوة هذه النظم تعزز من رفع كفاءة الاداء بالنسبة للإدارة والعاملين وكذلك ترشيد عملية الانفاق وبالتالي المحافظة على الاموال الخاصة بالمنظمة. وللوصول لنتائج هذا الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيع (87) استمارة على الافراد العاملين في المصارف العراقية العاملة في محافظة كركوك، وتم استخدام البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS) في معالجة البيانات. وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية على المستويين الجزئي والكلّي، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لعناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية على المستويين الجزئي والكلّي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، أداء العاملين، المصارف التجارية

Abstract

The study aimed to identify the effect of the internal control elements represented by (control environment, follow-up, control activities, risk assessment, information and communication system) on the performance of workers in Iraqi commercial banks, The problem of the study was represented in the nature of the main function of internal control as the tool responsible for standing against the theft, embezzlement, waste, manipulation and forgery, as well as limiting the phenomenon of administrative corruption, which is exacerbated whenever there are opportunities for this, in addition to the great challenges faced by the internal control systems represented by many means Innovative fraud and the possibility of fraud through the mechanization of systems and manipulation of data, and these appearances expand whenever the internal control systems followed in departments are weak, and therefore the strength of these systems enhances the efficiency of performance for departments and workers as well as rationalizing the spending process and

thus preserving the institution's funds, In order to reach the results of this study, a descriptive and analytical approach was used, and the study relied on the questionnaire to collect data, as (87) questionnaires were distributed to individuals working in Iraqi banks operating in Kirkuk governorate, and ready-made statistical software (SPSS) was used to analyze the data. The results of the study showed that there is a significant and significant correlation between the elements of internal control and the performance of workers in commercial banks at the micro and macro levels, and the presence of a significant influence of the internal control elements on the performance of workers in commercial banks at the micro and macro levels

Key Words : *Internal Control, Employee performance*

المقدمة

تسعى المنظمات وبشكل مستمر الى اجراء تطويرات على ادواتها الادارية من اجل مواجهة الظروف البيئية والقدرة على التكيف مع ادارة التغيير ومن ضمن تلك الادوات هي انظمة الرقابة والتدقيق، حيث انها اكتسبت وبوظيفتها المعاصرة أهمية كبيرة في المنظمات مع انتشار نهج الإدارة الجديد، اضافة لكونها اداة توفر ضماناً معقولاً لتحقيق الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها وتضمن الفاعلية والكفاءة في الأنشطة، وموثوقية التقارير المالية، والاستمرارية في الأنشطة التنظيمية، اذن فهو نشاط إداري منظم يقوم بالمتابعة والاشراف وقياس نسب الأداء بناءً على الأهداف والسياسات والخطط والبرامج التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن القوة والضعف والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى، ومع تنامي حدة المنافسة تقوم المنظمات بإجراء العديد من الإصلاحات للتغلب على العقبات التي تواجه الإدارات في هذه القطاعات والتي تحول دون توفير الجودة والسرعة والخدمة الرشيدة، إحدى المشاكل الأكثر شيوعاً هو الأداء المرتبط باداء بالموارد البشرية، حيث إن الافتقار إلى القوى العاملة المؤهلة والافتقار إلى معايير الأداء الواضحة بسبب عمليات إعادة تنظيم مستمرة وتغييرات تنظيمية واسعة النطاق في الإدارات، لذلك فان المنظمات حالياً تركز بشكل مباشر على الموارد البشرية والأداء، وتُعد واحدة من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات اليوم ايضا هي تحديد إلى أي مدى يتم تنفيذ المهام الموكلة للموظفين أو ما هي قدراتهم الوظيفية، وقد أدت هذه المشكلة إلى حقيقة أن مفهوم الأداء بشكل خاص اكتسب أهمية في المنظمات المعاصرة لذلك ولتحقيق النجاح الحقيقي فان اغلب المنظمات تتجه الى الاستثمار في رأس المال البشري في جميع الأعمال. حيث إن الشركات التي تستكشف طرق الاستفادة من "الإنسان" بشكل أكثر فاعلية ستحدث فرقاً في المستقبل، يمكنها من مطابقة الأهداف التنظيمية والفردية، وخلق الإثارة في موظفيها، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة ارتأينا التطرق الى مفهوم الرقابة وعناصرها وأهميتها بالإضافة الى دراسة تأثير عناصر الرقابة الداخلية على اداء العاملين في المصارف العراقية مع التركيز على مفهوم الاداء وأهميته وكيفية تقييمه.

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة من طبيعة الوظيفة الرئيسية للرقابة الداخلية باعتبارها الاداة المسؤولة عن الوقوف بالضد من عمليات السرقة والاختلاس والتبذير والتلاعب والتزوير وكذلك الحد من ظاهرة الفساد الإداري والتي تتفاقم كلما كانت هناك فرص متاحة لذلك،بالإضافة الى التحديات الكبيرة التي تواجهها نظم الرقابة الداخلية والمتمثلة بالعديد من وسائل الغش المبتكر وإمكانية التحايل من خلال أتمتة الانظمة والتلاعب بالبيانات قبل المعالجة الآلية وإن هذه المظاهر تتسع كلما كانت نظم الرقابة الداخلية المتبعة ضعيفة وبالتالي فان قوة هذه النظم تعزز من رفع كفاءة الاداء وكذلك ترشيد عملية الافراق وبالتالي المحافظة على الاموال الخاصة بالمنظمة، وعلى هذا

الاساس فان نقشي ظاهرة الفساد المالي والتلاعب والهدر الكبير بالأموال ما هو إلا اشارة الى ضعف نظم الرقابة الداخلية او عدم وضوح الاطر التنظيمية لتلك النظم وبالتالي الحاق الضرر بعمل المنظمات بشكل عام وكذلك الاخلال بوظيفة الرقابة الداخلية وعدم المحافظة على الاموال، وأن السبب في اختيار تأثير عناصر الرقابة الداخلية على أداء العاملين هو لبيان دور تلك الرقابة في رفع أداء العاملين .

ثانيا:اهمية الدراسة

تستمد الدراسة اهميتها من اهمية الجهاز المصرفي بشكل عام والذي يعمل على تعبئة المدخرات المالية واعادة توظيفها من خلال لعب دور الوساطة المالية بين الوحدات ذات الفائض المالي والوحدات ذات العجز المالي لتعمل بالتالي على دفع عملية التنمية بالشكل الذي ترتثيه السلطة النقدية والمالية بما يحقق المصلحة العامة،وبما ان المادة الاولية لهذا الجهاز هي الاموال فان الوظيفة الاساسية لنظم الرقابة الداخلية تتجسد بالمحافظة على تلك الاموال وعدم هدرها ومحاربة عمليات الفساد المالي والاداري وتجنب الحاق الضرر بمؤسسات هذا الجهاز وبالتالي الوقوف على احدث الوسائل المبتكرة لعلميات الغش والتلاعب التي تتخلل العمل باستخدام التقنيات الحديثة في مؤسسات هذا الجهاز، فضلاً على أن تدريب وتطوير وتحفيز العاملين على الاداء الجيد هي نقطة ارتكاز قوية في ادارة المصارف، وان عمليات تقييم ادائهم تعمل على اعادة تصحيح او تقويم مدخلات العملية الادارية في المصارف من خلال الرقابة الداخلية الفعالة .

ثالثا:هدف الدراسة

تهدف الدراسة الى الوصول لمجموعة من الاهداف والتي يمكن ايجازها على النحو التالي:

1- التعرف على طبيعة مفهوم الرقابة الداخلية و تحديد انواعها والوقوف على اهمية نظم الرقابة الداخلية في الحد من عمليات الفساد المالي والاداري.

2- معرفة اثر عناصر الرقابة الداخلية على اداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

رابعا:فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الرقابة الداخلية بدلالة متغيراتها وأداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

ويشتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بيئة الرقابة وأداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم المخاطر وأداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات والاتصالات وأداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراقبة الأنشطة وأداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتابعة وأداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعناصر الرقابة الداخلية بدلالة متغيراتها في أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

ويفترع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بيئة الرقابة في أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم المخاطر في أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنظام المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية .

4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمراقبة الأنشطة في أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتابعة في أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.

خامساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع الدراسة لتحديد مدى استجابة أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة لعناصر الرقابة الداخلية.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

إعتمد الباحثون في عملية جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهم في كتابة الجانب النظري والعملي على

الآتي:

1. المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري فضلا عن دعم الجانب الميداني.

2. استمارة الاستبيان، إذ استخدم الباحثون إستمارة الإستبيان كأداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات التي تخص أجناب الميداني بالدراسة حيث تم إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة على اراء ودراسات بعض الكتاب منهم (Çiçek, 2004) و (Mawanda2008) و (akbulut, 2010) و (altay,2010).

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته

يمثل مجتمع الدراسة المصارف التجارية الحكومية أما عينته فتمثل بعدد من العاملين في تلك المصارف في كل من مصرف الرشيد (فرع 1 حزيران، فرع أطلس، فرع بابا كركر) ومصرف الرافدين (فرع الجمهورية، فرع النور، فرع الذهب الاسود)

الإطار النظري

أولاً: الرقابة الداخلية مفهومها وعناصرها

1. مفهوم نظام الرقابة الداخلية :

يرتكز مفهوم الرقابة الداخلية في أي منظمة على محورين أساسيين يتمثل الأول بالرقابة الإدارية ويتمثل الثاني بالرقابة المحاسبية، وترتكز طبيعة عمل هذين المحورين في أي مجال على تحديد مدى انحرافات الإدارة عن المسار المطلوب وبذلك يعد الهدف واحداً أو احدهما مكملًا للآخر (التمي والافندي، 2011:103)، وبذلك يمكن النظر إليها على أنها نظام متكامل للضوابط الداخلية المالية وغيرها من الضوابط المعمول بها من أجل توفير ضمان معقول لسير العمل بشكل فعا لو كفاء والرقابة الداخلية للأموال والامتثال للقوانين واللوائح (Siayor, 2010:14)، وتشير كذلك أنظمة الرقابة الداخلية إلى الأساليب والخطط والإجراءات مجتمعة كي تحمي أصول المنظمة التي تعزز الأداء المالي والتشغيلي وكذلك تعزيز مراعاة السياسات المرسومة أو هي مجموعة من الإجراءات التنظيمية والسياسات التي تؤكد على أن جميع المعاملات تتم معالجتها بالطريقة المناسبة لتجنبها سرقة وإهدار وسوء استخدام موارد المنظمة ويمكن تصنيفها في عدة أقسام، الوقائية والتوجيهية والتصحيحية أو ترصين الضوابط وتهدف هذه الوظائف إلى تقليل الأخطاء المادية، والأفعال السلبية والاحتمالات التي بدورها تدمر أداء الشركة (2017:24-25)

(Amisshah)، من خلال هذه المهام التي تقوم بها الرقابة الداخلية فقد عُدت وظيفة ذات استقلالية بعملها تتشأ لفحص وتقييم أنشطة المنظمة كافة، وتقوم على خدمة المنظمة ككل وليس الإدارة فقط، وان الرقابة الداخلية أصبحت نظام الرقابة الشامل والمتضمن النظم الفرعية الأخرى لحماية أصول المنشأة من السرقة أو الاختلاس أو سوء الاستعمال وتوافر الدقة المحاسبية وتحديد درجة اعتماد البيانات وتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ورفعها، عن طريق وضع مصدر موثوق للمعلومات ووضع الخطط والطرائق والمقاييس المناسبة لذلك.

2. أنواع الرقابة الداخلية

1.2. الرقابة المحاسبية

تمثل مجموعة من التدابير التي تهدف إلى حماية الأصول وضمان مصداقية البيانات المالية ويضمن إعدادها وفق القوانين واللوائح (ALharbi,2017,233)، ويرى البعض أنها تتمثل بخطة منظمة وما تشمله هذه الخطة من طرق وإجراءات تختص بشكل أساسي وترتبط مباشرة بحماية أصول المنظمة ومدى موثوقية النظم المحاسبية وما تصدره من بيانات وتقارير وتهدف إلى التأكد المقبول من إجراء العمليات حسب التفويض سواء عام أو خاص للسلطة وتسجيل العمليات بشكل يسمح بإعداد التقارير وفقا لأصول المحاسبية وكذلك يساعد على سهولة عملية المسائلة عن الأصول بالإضافة إلى مقارنة أرصدة حسابات الأصول في عدة فترات مع الأصول الموجودة لدى المسؤولين في المنظمة (الركابي، 2004: 57).

1.2. الرقابة الإدارية

وتشمل المخطط التنظيمي والأساليب والإجراءات المتخصصة بكفاءة الإنتاجية والالتزام بالسياسات ووضع القرارات الإدارية (فتاح ومحمد، 2012: 240)، وهذا النوع يتعامل مع عمليات المنظمة بدلاً من المحاسبة عن تلك العمليات. وتحمل الهيئة التشريعية للمنظمة مسؤولية ضمان وجود الضوابط الداخلية لمنع إساءة استخدام الأموال (Kitundu,2013:6)، وتتحدد مجالات الرقابة الإدارية في مجالين أولهما التخطيط والذي يهتم بتحديد الإجراءات اللازمة لمتابعة الأهداف وكيفية تنفيذها والتي تتضمن التنسيق، الذي يراه الكثيرون أنه تابع للتخطيط التي وضعت عند التخطيط وتتضمن العملية ضمان الإمداد بالمعلومات وتحقيق الكفاءة العالية بمنع أي خلل في الخطة (الركابي، 2004: 56-57).

3.2. الضبط الداخلي

ينظر إلى هذا النوع من الرقابة على انه جميع الوسائل الخاصة بالتنسيق والإجراءات التي من شأنها حماية الأصول من أي عملية اختلاس أو ضياع أو سوء استعمال ويعتمد على مبدأ تقسيم العمل و المراقبة الذاتية بمعنى ان تخضع اعمال كل فرد لتدقيق فرد اخر يشاركه بتنفيذ اعماله ،وكذلك تحديد الواجبات والمسؤوليات (عبدالله، 2004: 46)، وتعد الدقة وسلامة الإجراءات في عمليات الضبط مسألة مهمة جدا بالنسبة للمدقق حيث كلما كانت خطوات الضبط الداخلي مترابطة وورصينة قلل ذلك من وجود الخطأ وزاد من درجة اعتماد التقارير التي يقدمها المدقق (جربوع، 2005: 114).

4. مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية لأي كيان من سياسات وإجراءات مصممة لتوفر الإدارة ضمان معقول أن المنظمة تحقق أهدافها وغاياتها بما في ذلك: موثوقية التقارير المالية والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها وفعالية وكفاءة العمليات.

1.4. بيئة الرقابة الداخلية

تعد بيئة الرقابة الداخلية بمثابة المظلة التي تتصوي تحت خيمتها بقية مكونات الرقابة حتى ان هناك من يعتقد أن بيئة الرقابة هي أساس أنظمة الرقابة الداخلية او هي النغمة ذات الصدى الأعلى بجميع تلك العناصر، مما يعني انها تؤثر على و عي جميع موظفي المنظمة بشكل عام وان بيئة التحكم هي الأسلوب والفلسفة والموقف الدائم بالإضافة إلى القيم الأخلاقية والكفاءة والروح المعنوية لهؤلاء مشتركة مع المنظمة حيث ترتبط بيئة الرقابة بالإدارة والموظفين الرئيسيين الآخرين الذين يصنعون القرارات في المنظمة والتي تعكس فلسفتهم وأسلوبهم. وبالمثل ، تتأثر بيئة الرقابة بجمع ما تقدم بثقافة التنظيم ولديها إمكانية للتأثير على الطريقة التي يتم بها تنظيم أنشطة المنظمة (Amisshah,2017:27).

2.4. تقييم المخاطر

من المعروف إن من مهام الإدارة تحديد المخاطر وتقييم احتمالية المخاطرة التي من الممكن ان تحدث واتخاذ إجراءات معينة للحد من هذه المخاطر إلى مستوى مقبول لذلك يشير تقييم المخاطر إلى تقييم العوامل التي قد يكون لها إمكانية متأصلة في التأثير على تحقيق أهداف المنظمة وان عملية تقييم المخاطر تمكن المنظمة من تحليل نشاط جميع المخاطر ذات الصلة التي تواجه المنظمة (Muthusi,2017:7) وفي سياق تقييم المخاطر فان الادارة يجب ان تحدد مواضيع التقارير المالية وضبط المعايير لتمكين تحديد المخاطر بالشكل الي يمكن الاعتماد عليه وبهذا يجب أن تحدد من قبل الإدارة معرفة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق هدف التقارير المالية (Ayyash,2017:20).

3.4. نظام المعلومات والاتصالات

تتطلب الرقابة الداخلية أن تكون جميع البيانات ذات دقة ومعترف بها ، وان يتم نقلها في الفترة الزمنية والإطار الملائم الذي يمكن الموظفين من اداء الالتزامات وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب وكذلك يجب تناسق التقارير ذات الصلة وان تكون المراسلات ناجحة بكافة تفاصيلها ، حيث تتدفق البيانات باستمرار من جميع العاملين في المنظمة والذي يعطيها القدرة على تأسيس قاعدة بيانات ادارية ملائمة ومن بين الصور الأكثر أهمية هي قدرة الادارة على إعداد البيانات (Serem,2016:15).

4.4. مراقبة الأنشطة

تتضمن مراقبة الأنشطة عنصرين أساسيين وهما السياسات والإجراءات حيث تحدد السياسات الأنشطة الواجب القيام بها والإجراءات التي تنفذها ، وكذلك الكشف عن الأخطاء والمخالفات في و تساعد السياسات والإجراءات على ضمان تقليل المخاطر ومنعها ، وكذلك الكشف عن الأخطاء والمخالفات في التقارير المالية وتصحيحها. وتطغى أنشطة الرقابة على جميع المستويات في المنظمة وفي جميع المراحل داخل العمليات التجارية، وبدورها تعمل على ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة حيث تسيطر على جميع الفعاليات في المنظمة وتتمثل سياقاتها بمراجعة الأداء الفعلي مع المخطط له والتوقعات وأداء الفترة السابقة، وهي ضرورية لتوفير الأمن لسجلات المنظمة وغيرها من الأصول والفصل بين الواجبات حيث لا ينبغي لأحد أن يتعامل مع جميع جوانب العمل من البداية إلى النهاية (Kinyua,2016:32).

5.4. المتابعة

وهي عملية تقييم جودة أداء النظام بمرور الوقت، و يتم تحقيق ذلك من خلال أنشطة المراقبة المستمرة أو التقييمات المنفصلة أو مزيج من الاثنين، والمراقبة المستمرة تحدث في سياق العمليات. وهي تشمل الأنشطة الإدارية والإشرافية المنتظمة والإجراءات الأخرى التي يتخذها الموظفون في أداء واجباتهم. ويعتمد استمرار التقييمات المنفصلة في المقام الأول على تقييم المخاطر وفاعلية إجراءات المراقبة المستمرة. ويجب الإبلاغ عن أوجه القصور في الرقابة الداخلية في المراحل الأولية ، مع الإبلاغ عن الأمور الخطيرة إلى الإدارة العليا (Kitundu,2013:12).

6.4. أهمية الرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية الأداة الإدارية لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية المختارة والتي تساعد على التقييم من خلال قياس النتيجة ومقارنتها مع الأهداف وهي بذلك تمكن من استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بشكل صحيح ونظرا لأنها تخضع لقواعد السلوك وقواعد العمل فهي توفر الضمانات والشروط المناسبة لتقليل نسبة الخطر فهي بذلك تحقق أعلى مستوى للأهداف من خلال ضمان متانة المنظمة وهي تساهم بتخصيص المسؤوليات والالتزامات ، بطريقة رائعة بين الإدارات المختلفة وموظفي المنظمة، علاوة على ذلك فهي تنظم في العلاقات بينهما من أجل أن يحققوا فاعلية عالية وهي بذلك توفر مبادرات التنمية المجانية للعمل الإبداعي وعلى هذا الأساس فهي تهدف إلى وضع ضمانات محددة ، من أجل المساهمة في التنسيق والتعايش المتناغم بين العاملين كافة (Paraskevi,2016:18)

ثانيا: أداء العاملين المفهوم الأهمية التقييم

1. مفهوم أداء العاملين

هناك تعريفات مختلفة من قبل الباحثين حول مفهوم الأداء منهم من يعتمد على الجوانب الكمية (مفضلاً الأساليب التقنية في التحليل)، بينما المجموعة الأخرى من الباحثين يعرفونه بأنه مفهوم يتضمن أبعاداً اجتماعية أكثر من جوانبها الاقتصادية، لذلك لا يقتصر المفهوم على استخدام النسب والأرقام فقط (الشيخ، 2010: 217)، ومنهم من يراه مفهوم كمي ونوعي يوضح ما يمكن للفرد أو لمجموعة أو لمنظمة القيام به لتحقيق الهدف المقصود، الأداء في العمل هو مقدار الخدمات أو السلع المنتجة في وحدة زمنية معينة كنتيجة للتفاعل بين مفاهيم الإنتاجية و الكفاءة و المخرجات، بالإضافة إلى دافع وقدرة العامل او الموظف (İşleyen,2014:7)، وبشكل عام يمكن النظر إلى التعريفات المتعلقة بالأداء على أنها تسعى إلى الأفضل في بيئة العمل ويمكن فصلها عن مفهوم النجاح باستخدام هذه الميزة ويجب تحديد معايير الأداء بوضوح في العمل (المقاييس والمقارنات) لتحديد مفهوم الأداء، إذا لم يتم تحديد تلك المعايير فمن الصعب قياس الأداء ومقارنته (Göksel, 2013:3).

2. أهمية أداء العاملين

يعتبر موضوع أداء العاملين مهم جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال وذلك من خلال الاهتمام بالفرد العامل عن طريق تدريبهم وتعزيز قدراتهم وتحفيزهم ومن ثم الرقابة على أدائهم باستمرار للوصول الى تحقيق أهداف المنظمة،وبناءً على ذلك فان تدريب، تطوير، وتحفيز العاملين على الأداء الأفضل هي نقطة ارتكاز قوية في ادارة الموارد البشرية في جميع المنظمات وعلى اختلاف انواعها ومجالات نشاطها. وان عمليات تقييم اداء العاملين ودراسة مخرجات العملية في المنظمات يعمل على اعادة تصحيح او تقويم مدخلات العملية الادارية في المنظمة عن

طريق الرقابة الداخلية والفعالة على الاداء يؤدي الى الزيادة من كفاءة العملية الإنتاجية او الخدماتية على حد سواء (الرواحنة،2013:39).

3. العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يعتمد نجاح المنظمة على قدرتها في الحفاظ على وجودها وإدارة العمل الذي يمكنها القيام به في اتجاه النمو، حيث يتحقق النجاح نتيجة انسجام العديد من العوامل، وتعتمد بعض هذه العوامل على بيئة الأعمال ويمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة على الموظفين، حيث لا ترغب بعض المنظمات في قضاء الكثير من الوقت في دراسة تلك العوامل التي تؤثر في قابليات العاملين لديها وبالتالي تؤدي الى تدني ادائهم مما يؤثر سلبا على الاداء العام للمنظمة (Tokar, 2015:18)، ومع ظهور ممارسات الإدارة الحديثة، اختلفت الآراء والنظريات التي كانت تنظر الى العنصر البشري في المنظمة كمصدر للتكلفة، بل اصبحت تُعده كعنصر رأسمالي يخلق قيمة للمنظمة، فمن خلال دراسة الميزات المتغيرة في عوامل الإنتاج الأساسية لبيئة العمل ستمكن من تحقيق مستويات اداء جيدة للموظف للوصول الى المستوى الأنسب، حيث تظهر الدراسات أن الأداء الوظيفي للموظفين يتأثر بعوامل مختلفة بمرور الوقت، ولكن لحد الان لم يتم التركيز على نموذج وتعريف شامل عالميًا يشرح أداء الوظيفة بشكل كامل (Aydın, 2017:770)، وقد بينت الأدبيات في هذا المجال أن العوامل التي تؤثر على اداء الموظف هو مستوى ادائه مقابل احتياجاته في العمل والتوقعات التنظيمية وطبيعة بيئة العمل، ومزيج التحفيز مع المهارة، والقدرة على توفير الموارد الفنية الكافية للموظف إلى جانب الموهبة والتحفيز. بالإضافة الى ذلك فإن أداء الموظف يتأثر بالعوامل الشخصية والمؤسسية والبيئية (Tokar, 2015:46). وهناك مجموعة من العوامل التي لابد الاخذ بها بنظر الاعتبار لكونها تؤثر على الأداء الوظيفي، منها اختلال التوازن بين المسؤولية والصلاحيات، كفاءة بيئة العمل المادية، دقة المعلومات وتكاملها، الرضا الوظيفي، الهيكلية وسياسة المنظمة (Johnson & other. 2012:304)، وكذلك التحفيز حيث ان هناك علاقة قوية بين التحفيز والأداء. لا ينبغي توقع الأداء العالي من موظف ذو حافز منخفض (Ögüt & other. 2004:279). بالإضافة الى ضغوط العمل حيث تؤثر ضغوط العمل على الموظف جسدياً ونفسياً، مما يقلل من مساهمته في العمل.

4. تقييم اداء العاملين

تحضى عملية تقييم اداء الافراد اليوم باهمية كبيرة على مستوى المنظمات الحكومية والاهلية وذلك لارتباطها المباشر بالاداء التنظيمي. بالإضافة الى ذلك فان الاعتماد على نظام تقييم اداء ناجح وذو كفاءة وفاعلية من شأنه خلق مناخ تنظيمي كفوء وفاعل (Tunçer, 2013:88). حيث يعتبر تقييم الاداء من احد الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية. اذ انه يساعد على التنفيذ الفعال لوظائف الموارد البشرية الأخرى، لذلك فان تقييم الاداء هو أداة إدارية مطورة لقياس أداء الموظف في العمل، وهو يهتم بتحديد مدى جودة أداء الموظفين لعملهم وتقديم التغذية الراجعة لهم والتوصل إلى اتفاق بشأن تحديد أهداف جديدة ووضع خطة لتحسين الأداء (Bingöl, 2016:375)، ويمكن تعريف تقييم الأداء؛ على إنه عملية مراقبة الموظفين بشكل منهجي وعلمي من حيث الخصائص الشخصية والمهنية، وإمكانات التطوير والنجاح في العمل، والتوصل إلى استنتاج أو حكم بشأنها (Soysal ve Kilingç, 2016:328). كما وعرف (Okakin, 2009: 95) تقييم الأداء على أنه أداة مخططة تتعامل مع نجاح

الفرد في العمل، ودمج السلوكيات والمواقف والوضع الأخلاقي والخصائص في العمل ككل، وتقييم مساهمات الفرد في نجاح المنظمة، ويرى (Tunçer, 2013)، عملية تقييم الأداء على أنه الجمع بين جهود جميع الموظفين وتقييم النتائج التي تم الحصول عليها من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً. وعرف تقييم الأداء هو مراجعة وتحليل أداء الموظفين في المنظمة، أي تحليل واجباتهم وأنشطتهم وفائض المواهب لديهم أو أوجه القصور وجميع النقاط التي يفتقرون إليها بغض النظر عن مناصبهم ومسؤولياتهم (Göksel, 2013:2).

بناءً على التعريفات أعلاه، يمكن القول أن تقييم الأداء هو أداة لإظهار أماكن التفوق والوهن لدى الموظفين. تساعد المنظمة في تقييم وإيجاد الموائمة بين الفرد العامل في المنظمة والوظيفة المخصصة له. لتحديد ما إذا كان الموظف جاهزاً للعمل بمستويات أداء أعلى من خلال تقليل فجوة الأداء الناشئة عن الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف للموظف.

الجانب العملي

أولاً: سمات العينة المبحوثة

تم اختيار عينة من العاملين في المصارف العراقية كعينة مبحوثة إذ بلغ عددهم 87 وقد تم توزيع استمارة استبيان عليهم وقد تم استردادها جميعها، وكانت نسبة الإجابة (100%) وبين الجدول (1) سمات هؤلاء المبحوثين.

المتغيرات	التكرار	النسبة
العمر	30 فأقل	17.25
	31 الى 49	22.98
	50 فأكثر	59.77
	المجموع	100.0
الجنس	ذكر	31.03
	انثى	68.97
	المجموع	100.0
المؤهل العلمي	اعدادية	22.99
	دبلوم	37.93
	بكالوريوس	36.78
	ماجستير	2.3
	المجموع	100.0

المصدر : بالاعتماد على بيانات المصارف المبحوثة

يتضح من خلال الجدول ما يأتي:

1. العمر: نتائج التحليل في الجدول رقم (1) أظهرت إن نسبة أعمار العاملين المحصورة بين (50 فأكثر) في المصارف بلغت نسبة 59.77% وهذا يدل أن الأفراد عينة البحث لديهم مستوى من النضج الذهني والفكري لاعطاء اجابات دقيقة عن فقرات الاستبانة.
2. الجنس : بينت النتائج الواردة في الجدول (1) أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور حيث بلغت 68.97% وهذا يعزى لطبيعة العمل في المصارف (عينة البحث) التي تستند بدرجة اساسية على الإناث في تنفيذ الأعمال المصرفية.
3. المؤهل العلمي: تبين ألتائج في الجدول (1) أن الافراد الحاصلين على شهادات الدبلوم والباكالوريوس قد بلغت نسب عالية مقارنة مع الشهادات العلمية الأخرى والتي بلغت 74.71% وهذا يعكس مستواهم العلمي لتقديمهم إجابات نموذجية.

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة:

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها).
يعكس الجدول (2) علاقات الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية و أداء العاملين في المصارف التجارية، على مستوى المؤشر الكلي، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها ومن ثم اختبار فرضياتها الفرعية.

أ. تحليل علاقة الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية على المستوى الكلي.
يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عناصر الرقابة الداخلية بدلالة متغيراتها وأداء العاملين في المصارف التجارية"، ويوضح الجدول (2) نتائج معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية، إذ بينت النتائج على مستوى كلياً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بينهما والتي تعكسها قيمة معامل الارتباط البالغة (*0.768) عند مستوى معنوية (0.05)، وتدل هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية. وبالتالي فإن عناصر الرقابة الداخلية تؤدي دوراً مهماً في أداء العاملين في المصارف التجارية.

ب. علاقات الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية

بينت المؤشرات في أجدول (2) أن هنالك علاقات ارتباط بين متغيرات عناصر الرقابة الداخلية والمتكونة من (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، نظام المعلومات والاتصالات، مراقبة الأنشطة، المتابعة) وأداء العاملين في المصارف التجارية، ويستنتج من المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عناصر الرقابة الداخلية وكل من (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، نظام المعلومات والاتصالات، مراقبة الأنشطة، المتابعة)، إذ بلغت معاملات الارتباط لكل من بيئة الرقابة(*0.662)، ولتقييم المخاطر (*0.605)، ولنظام المعلومات والاتصالات (*0.653)، ولمراقبة الأنشطة(*0.624)، وللمتابعة(*0.725) عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى قوة العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية على أداء العاملين وأداء العاملين في المصارف التجارية.

الجدول (2) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية

عناصر الرقابة الداخلية					البعد المستقل
المتابعة	مراقبة الأنشطة	نظام المعلومات والاتصالات	تقييم المخاطر	بيئة الرقابة	البعد المعتمد
0.725*	0.624*	0.653*	0.605*	0.662*	أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية
0.768*					المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS. $P < 0.05$, $N = 83$.

فأداء العاملين في المصارف التجارية يحتاج إلى عملية استحضارات وإكمال المتطلبات الضرورية الخاصة بعناصر الرقابة الداخلية ومنها بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، ونظام المعلومات والاتصالات، ومراقبة الأنشطة، والمتابعة لتحسين أداء العاملين في المصارف التجارية، لذا وجب استثمار هذه العلاقة واستغلالها الاستغلال الأمثل في معالجة القضايا المتعلقة بالمهام والمسؤوليات، وبذل أقصى جهد ممكن في تجاوز المخاطر وتحسين أداء العاملين في المصارف التجارية.

وبناءً على كل ذلك ومن خلال النتائج المتعلقة بعلاقات الارتباط بين جميع متغيرات عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى وكافة الفرضيات المتفرعة منها.

2. تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المتفرعة منها)

يستكمل هذا المحور مهمة اختبار التأثير بين أبعاد الدراسة، فضلاً عن التأكد من مدى معنوياتها عبر التحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسة الثانية، التي تشير إلى وجود تأثير ذا دلالة معنوية لعناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية (إجمالاً وبأبعادها)، وباستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

أ. تأثير عناصر الرقابة الداخلية إجمالاً في أداء العاملين في المصارف التجارية

يمثل فحوى هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية التي تشير إلى أن " هنالك تأثير ذا دلالة معنوية لعناصر الرقابة الداخلية بدلالة متغيراتها في أداء العاملين في المصارف التجارية " إذ يتضح من الجدول (3) وجود تأثير معنوي لعناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية. ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (117.972) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,82)، إذ يبين معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أن (0.590) من أداء العاملين في المصارف التجارية تفسره عناصر الرقابة الداخلية في المصارف المعنية بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) الذي يدل على أن (0.985) من أداء العاملين في المصارف التجارية في المصارف المعنية بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من عناصر الرقابة الداخلية، ويعزز من ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.862) والتي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) وعند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (3) تأثير عناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية على المستوى الكلي

R ²	T		F		عناصر الرقابة الداخلية		البعد المستقل البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B ₁	B ₀	
0.590	1.671	10.862*	2.077	117.972*	0.985	0.068*	اداء العاملين في المصارف التجارية العراقية

* P < 0.05, N = 83 d.f = (1,82)

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

ب. تأثير متغيرات عناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية

تم إجراء تحليل التأثير في كل متغير من متغيرات عناصر الرقابة الداخلية المتمثلة بـ (بيئة الرقابة، المتابعة، أنشطة الرقابة، تقييم المخاطر، نظام المعلومات والاتصالات) في أداء العاملين في المصارف التجارية على النحو الآتي:

1. تأثير بيئة الرقابة في أداء العاملين في المصارف التجارية

يوضح الجدول (4) الخاص بتحليل الانحدار ان هناك تأثيراً معنوياً لبيئة الرقابة في أداء العاملين في المصارف التجارية، ويؤكد التأثير هذا قيمة (F) المحسوبة والبالغة (63.801) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,82)، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) إن (0.438) من أداء العاملين في المصارف التجارية تفسره بيئة الرقابة في المنظمات المعنية بالدراسة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) الذي يدل على أن (0.775) من أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من بيئة الرقابة إذ يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.988) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (4) تأثير بيئة الرقابة في أداء العاملين في المصارف التجارية

R ²	T		F		بيئة الرقابة		البعد المستقل البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B ₁	B ₀	
0.438	1.671	7.988*	2.077	63.801*	0.775	0.346*	اداء العاملين في المصارف التجارية العراقية

* P < 0.05, N = 83 d.f = (1,82)

الجدول من إعداد الباحثون اعتماداً على ما أظهرته الحاسبة الالكترونية SPSS.

2. تأثير تقييم المخاطر في أداء العاملين في المصارف التجارية

يشير الجدول (5) المتعلق بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لتقييم المخاطر في أداء العاملين في المصارف التجارية، وما يثبت هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي تبلغ قيمتها (47.445) والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) ووفق مستوى معنوياً (0.05) وبدرجتي حرية (1,82)، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) إن (0.367) من أداء العاملين في المصارف التجارية يفسره تقييم المخاطر، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) الذي يدل على أن (0.664) من أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة

هو بسبب تغير وحدة واحدة من تقييم المخاطر ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.888) وهي أعلى من الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (5) تأثير تقييم المخاطر في أداء العاملين في المصارف التجارية

R ²	T		F		تقييم المخاطر		البعد المستقل البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B ₁	B ₀	
0.367	1.671	6.888*	2.077	47.445*	0.664	0.671*	اداء العاملين في المصارف التجارية العراقية

* P < 0.05, N = 83 d.f = (1,82)

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

3. أثير نظام المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في المصارف التجارية

يُستدل من الجدول (6) والخاص بتحليل الانحدار على وجود تأثير معنوي لنظام المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في المصارف التجارية ، إذ إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (60.821) تدعم هذا التأثير لأنها تكبر قيمتها الجدولية البالغة (2.077) بمستوى (0.05) وبدرجتي حرية (1,82)، ويثبت ذلك قيمة معامل التحديد (R²) إن (0.426) من أداء العاملين في المصارف التجارية تفسره نظام المعلومات والاتصالات في المنظمات المعنية بالدراسة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) الذي يدل على أن (0.560) من أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من نظام المعلومات والاتصالات ومما يبرهن ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (7.799) وهي تكبر قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (6) تأثير نظام المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في المصارف التجارية

R ²	T		F		نظام المعلومات والاتصالات		البعد المستقل البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B ₁	B ₀	
0.426	1.671	7.799*	2.077	60.821*	0.560	0.938*	اداء العاملين في المصارف التجارية العراقية

* P < 0.05, N = 83 d.f = (1,82)

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

4. تأثير مراقبة الأنشطة في أداء العاملين في المصارف التجارية

يشير الجدول (7) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لمراقبة الأنشطة في أداء العاملين في المصارف التجارية إذ يدعم التأثير هذا قيمة (F) المحسوبة و البالغة (52.355) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (2.077) بمستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,82) ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R²) أن (0.390) من

أداء العاملين في المصارف التجارية تفسره مراقبة الأنشطة في المنظمات المعنية بالدراسة ويعزز ذلك معامل الانحدار (B_1) الذي يدل على أن (0.830) من أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من مراقبة الأنشطة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.236) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) ضمن مستوى معنوية (0.05).

الجدول (7) علاقة تأثير مراقبة الأنشطة في أداء العاملين في المصارف التجارية

R^2	T		F		مراقبة الأنشطة		البعد المستقل البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B_1	B_0	
0.390	1.671	7.236*	7.077	52.355*	0.830	0.410*	أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية

* $P < 0.05$,

$N = 83$

$d.f = (1,82)$

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

5. تأثير المتابعة في أداء العاملين في المصارف التجارية

يشير الجدول (8) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للمتابعة في أداء العاملين في المصارف التجارية إذ يدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة و البالغة (91.052) وهي تكبر قيمتها الجدولية البالغة (2.077) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,82) ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.526) من أداء العاملين في المصارف التجارية تفسره المتابعة في المنظمات المعنية بالدراسة ويعزز ذلك معامل الانحدار (B_1) الذي يدل على أن (0.810) من أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من المتابعة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (0.810) وهي أكبر من ألقيمة الجدولية البالغة (1.671) ضمن مستوى معنوياً (0.05).

الجدول (8) علاقة تأثير المتابعة في أداء العاملين في المصارف التجارية

R^2	T		F		مراقبة الأنشطة		البعد المستقل البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B_1	B_0	
0.526	1.671	9.542*	7.077	91.052*	0.810	0.346*	أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية

* $P < 0.05$,

$N = 83$

$d.f = (1,82)$

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

وفي ضوء نتائج تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية بين عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية على المستويين الجزئي والكلي ، وهذا ما يجعل من عناصر الرقابة الداخلية بعدا مستقلا مناسباً لتحسين أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة.

مما سبق يتضح إن قيم الأثر لعناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة قيم ايجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وعند مستوى معنوية (0.05) وتؤشر هذه النتائج سريان وقبول الفرضية الرئيسية الثانية وكافة الفرضيات المتفرعة منها.

النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن بيانها بالتالي:

1. بينت نتائج الدراسة ميدانيا ان هنالك علاقةً ارتباط ذات دلالةٍ معنويةٍ بين عناصر الرقابة الداخلية وأداء العاملين في المصارف التجارية على المستوى الجزئي والمستوى الكلي ، وهذا يدل أن عناصر الرقابة الداخلية بعدا مستقلاً مناسباً لتحسين أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة.
2. أفرزت نتائج تحليل الدراسة الميدانية وجود تأثير ذات دلالة معنوية لعناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية على المستويين الجزئي و الكلي .

3. جاءت نتائج التحليل لتكشف أيضا عن وجود تأثير معنوي لعناصر الرقابة الداخلية في أداء العاملين في المصارف التجارية وعلى النحو الآتي :

أ. اتضح أن تقييم المخاطر يمارس تأثيرا ضعيفا على تحسين أداء العاملين في المصارف التجارية، وقد يعود السبب في ذلك لجوء المنظمات المعنية بالدراسة الى تعيين الأفراد العاملين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية واهتمامها بالكمية أكثر من النوعية، نتيجة لعوامل بيئية مفروضة على هذه المنظمات توجب عليها الخروج عن الخطط الخاصة بالتوظيف

ب. كما قد أظهرت إن المتابعة تؤثر بشكل فعال في تحسين أداء العاملين في المصارف التجارية في المنظمات المعنية بالدراسة ، اذ يعد هذا العنصر هو أهمها من حيث القوة والتأثير في أداء العاملين في المصارف التجارية والسبب يعود إلى إسهام هذا العنصر في تمييز نقاط الايجاب والسلب، وكشف الانحرافات، و الامكانية على معرفة مستويات الأداء.

الإستنتاجات و المقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يعرض المحور الحالي أهم الاستنتاجات والمقترحات وكما يلي:

أولاً : الاستنتاجات

1. بالنظر لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر الرقابة الداخلية على أداء العاملين فان الاهتمام بتفعيل عمل الرقابة الداخلية سيعمل على تحسين مسار عمل المصارف في الاتجاه الصحيح بما يصب في مصلحة جميع أصحاب المصلحة.

2. تعد الرقابة الداخلية إحدى الدوافع الأساسية لتحقيق أهداف المصارف كالربحية والسيولة والأمان بالنسبة للمصارف الخاصة فضلا عن تحقيق النفع العام بمفهومه الواسع بالنسبة للمصارف الحكومية.

3. يمكن للرقابة الداخلية العمل على محاربة الغش والتلاعب والفساد والاحتيال والهدر والإسراف لا سيما وان مصارفنا بأمس الحاجة الى القضاء على تلك المظاهر لكي تستطيع من الاستمرارية ومنافسة المصارف الأجنبية.
4. على الرغم من انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة بكافة مسمياتها سواء المصارف المنزلية او مصارف الالكترونية أو مصارف الانترنت التي يمكن ان تقدم خدمات مصرفية على مدار الساعة دون الحاجة إلى الكادر البشري فلا يمكن إنكار الدور الأساسي والمهم للعاملين في تلك المصارف لان العاملين هم الذين يزودون تلك الأنظمة بالابعازات ويختبرون أداءها من خلال التغذية المرتدة .

ثانياً: المقترحات

1. الاهتمام بالرقابة الداخلية في المصارف بعدها احد السبل الأساسية لتحسين أداء العاملين مما ينعكس إيجاباً على أداء المصرف ككل وبالتالي التقدم باتجاه تحقيق أهدافه الأساسية.
2. إلزام أقسام الرقابة والتدقيق الداخلي في المصارف بمتابعة أداء العاملين ورفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا تتضمن نقاط الضعف التي تم ملاحظتها واقتراح السبل الكفيلة لتطوير ذلك الأداء.
3. العمل على وضع إستراتيجية خاصة بالتوظيف تتسم بالمرونة وقادرة على توفير الخبرات والمهارات والقدرات لشغل الوظائف بالشكل الذي يجعلها منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.
4. يتطلب العمل بمدخل أداء العاملين في المصارف التجارية إجراء تغييرات في مهارات ومواقف معينة من خلال التدريب والتطوير، وتحديد مدى حاجة المنظمات إلى الاستعانة بالخبرات للحصول على نتائج ايجابية لأداء العاملين في المصارف التجارية.
5. لغرض إنجاح عملية تحسين أداء العاملين في المصارف التجارية يتطلب من إدارة المنظمات العمل بمبدأ المشاركة في تحديد أهدافهم وخططهم عن طريق التعاون والتشاور.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. التمي، خالد غازي عبود و الأفندي، أرسلان إبراهيم عبد الكريم(2011)، تفعيل دور أجهزة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء البيئي دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل ، تنمية الرافدين ،العدد 104، مجلد 33 ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
2. الركابي، علي خلف سلمان (2004)، أثر عناصر الرقابة الداخلية في تخفيض تكاليف السيطرة النوعية دراسة ميدانية في منظمة الصناعات الخفيفة رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم المحاسبة.
3. الرواحنة، عبدالله (2013)، اثر جودة انظمة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة اداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الاردنية /أورنج، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط / الاردن.
4. الشيخ، الداوي(2010)،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 7.
5. جربوع، يوسف محمود ، و الحلو، اعتدال محمد سعيد(٢٠٠٥)، دور المراجع الداخلية والخارجية في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الاداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد العاشر شباط.
6. عبد الله، خالد امين(2004)، علم تدقيق الحسابات ، الناحية النظرية ، عمان ، ط2.
7. فتاح ،ابتسام احمد ومحمد برجاء جاسم (2012) تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمة العامة لصناعة البطاريات، دراسة ميدانية في المنظمة العامة لصناعة البطاريات، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد 7 ، العدد 20 .

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. *AKBULUT, Emre (2010). "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma", Electronic Journal of Vocational Colleges.*
2. *ALharbi, Meshari Saad Awad(2017) The Effectiveness of the Implementation of Internal Control in Kuwaiti Shareholding Companies, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No. 4, October 2017.*
3. *ALTAY, Sevil Özge (2010). "Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma",*

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

4. *Amissah,Anthony(2017),EffectofInternalControlSystemsonperformanceofcompaniesintheinsuranceindus,international Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No. 4, October 2017try in Ghana of, University of cape coast.*
5. *Anne Deladem Siayor(2010), Risk Management and Internal Control Systems in the Financial Sector of the Norwegian Economy: A case study of DnB NOR ASA Master Thesis ,University of Tromsø*
6. *Aydın, A & Üçüncü, K. (2017). Kalite Yönetim Sistemine Sahip Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörlerin Demografik Özellikler Bakımından İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüDergisi,18 (4),769-785. Retrievedfrom. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deusosbil/issue/34218/378244>.*
7. *Ayyash, Mohammed Yousef (2017), The impact of internal control requirements on profitability of Palestinian shareholding companies Palestinian Banking,A thesis degree of Master, The Islamic University–Gaza.*
8. *Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (Vol. 10 Baskı). Beta: İstanbul.*
9. *ÇİÇEK, Benek (2004). “İşletmelerde iç Kontrol ve İç Denetim: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.*
10. *Göksel, A. (2013). İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model: Nobel Yayıncılık. 2 Baskı. Ankara.*
11. *İşleyen, M. (2014). Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması. (Yüksek Lisans Tezi), Çankırı KaraTekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
12. *Johnson, W. B., Mason, F., Hall, S. M. ve Watson, j (2012).Evaluation Of Aviation Maintenance Working Environments, Fatigue, And Human Performance. Washington,*

DC: Federal Aviation Administration Office of Aviation Medicine
<http://hfskyway.faa.gov/document.htm>.

13. Kinyua, John Kang'aru (2016), *Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Companies Quoted in the Nairobi Securities Exchange*, A Thesis Degree of Doctor of Philosophy Kenyatta University of Agriculture and Technology.
14. Kitundu, Ulumbi (2013), *assessment of The Effectiveness of Financial Internal Control Systems in public organizations in Tanzania: the case of morogoro sub-treasury*, the Degree of Masters, Administration-corporate Management of Mzumbe University.
15. MAWANDA, Ssuuna Pius (2008). "Effects Of Internal Control Systems On Financial Performance In An Institution Of Higher Learning In Uganda: A Case Of Uganda Martyrs University" Uganda Martyrs University The Faculty Of Business Administration And Management, Postgraduate Dissertation, Uganda.
16. Muthusi, Diana Mukui (2017), *internal control and Financial performance of commercial banks in Kenya*, A thesis degree of Master, Kenyatta University.
17. Ögüt, A., Akgemci, T. ve Demirel, M. T. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12): 245-258.
18. Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
19. Paraskevi, Theodoridou (2016), *The Effectiveness of Internal Audit and Internal Control Systems in Greek Banks*, A thesis degree of Master international Hellei University.
20. Serem, Edwin kipchirchir (2016), *The relationship between Internal management Control and efficiency of service delivery of commercial banks in Kenya*, A thesis degree of Master, University of Nairobi.
21. Soysal, A., & Kiliç, E. (2016). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (31), 325.
22. Tokar, B , (2015). *İş Performansına Etki Eden Faktörler*. Retrieved from. <https://www.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-performansina-etki-eden-fakt%C3%B6rler-bulent-toker/>.
23. Tunçer, P. (2013). *Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon*. Sayıştay Dergisi, 87.

نموذج الاستبانة

اولا : أخي المستجيب /أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد..

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر عناصر الرقابة الداخلية على أداء العاملين في المصارف العراقية " نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية التي نعهدا بكم، وذلك بوضع إشارة (✓) حول الإجابة التي تنطبق مع رأيكم، علماً بأن المعلومات تستخدم لأغراض الدراسة العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثون

الجزء الأول

المعلومات الديموغرافية: نرجو وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب.

الجنس : ذكر () أنثى ()

التحصيل الدراسي: اقل من بكالوريوس () بكالوريوس () شهادة عليا ()

عدد سنوات الخدمة: 1-5 سنوات () 5-10 ()

المسمى الوظيفي: مدير إدارة () مدير فرع () مساعد مدير فرع ()

الجزء الثاني: اسئلة الدراسة

نرجوا إبداء درجة الموافقة وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1 تمتلك المنظمة نظام فعال لإدارة الأمور المالية والمحاسبية
					2 تمتلك المنظمة هيكل تنظيمي فعال محدد سلفاً.
					3 تتفقد المنظمة بالهيكل التنظيمي في إدارة سلسلة المراجع

					4	جميع القرارات الإدارية في المنظمة تدعم القيم الصحيحة والأخلاقية.
					5	تمتلك المنظمة نظام رقابة وتدقيق داخلي فعال وقوي.
					6	الإدارة العليا تدعم فاعلية عمل الرقابة الداخلية في المنظمة.
					7	الإدارة تشجع العاملين على تقديم ملاحظاتهم حول عمل نظام الرقابة الداخلية عن طريق التغذية الراجعة.
					8	المنظمة تأخذ بعين الاعتبار المقترحات والتوصيات المقدمة من الأشخاص او المنظمات الأخرى حول عمل نظام الرقابة الداخلية الخاص بها.
					9	تولي الإدارة أهمية كبيرة لأعداد برامج الأداء وتحديد الأهداف وقياس الأنشطة والتقارير المتعلقة بهذه الأهداف.
					10	يتوافق نظام الرقابة الداخلية مع سياسات وأهداف العمل.
					11	يساهم نظام الرقابة الداخلية في سياسات وأهداف العمل.
					12	في المنظمة يتم تنفيذ العمليات وفقاً للقوانين واللوائح.
					13	توجد في المنظمة تنسيق فعال بين إدارات الأقسام والموظفين.
					14	واجبات ومسؤوليات الموظفين محددة ومكتوبة بالتفصيل.
					15	المعاملات التي يتم إجراؤها في المنظمة تتطلب موافقات منفصلة من الشخص المنظم للمعاملة والمدقق فيها.
					16	يوجد عدد كاف من الموظفين يعملون في المنظمة.
					17	في المنظمة، يتم تدوير الموظفين بانتظام.
					18	نظام التقارير الموجود في المنظمة يساعد الإدارة في تقييم ما إذا كانت الأهداف الرئيسية للمنظمة قد تحققت أم لا.

ثانياً: تقييم المخاطر						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					19	يتم تحديد المخاطر المحتملة التي تنقل المنفعة العالية للعمليات الرقابية الداخلية وتحديد ما إذا كانت التدابير اللازمة متخذة.
					20	زيادة فاعلية نظام الرقابة الداخلية يقلل من المخاطر التشغيلية للمنظمة.
					21	تنظم الإدارة أنشطة العمل والمراقبة للتخفيف من المخاطر وضمان تنفيذها.
					22	يتم تحديث التعليمات وضوابط التدقيق بما يتماشى مع المخاطر التي تتغير مع مرور الوقت.
					23	لدى الإدارة آلية تقوم بتقييم المخاطر الداخلية التي قد تؤثر على أنشطة المنظمة وأهدافها باستمرار.
					24	في المنظمة، يتم تقييم المخاطر على مستوى الأقسام.
					25	في المنظمة يتم تحديد المخاطر المتعلقة بالإدارة المالية.

					يتم إبلاغ الموظفين مسبقًا بالمخاطر التي قد تتداخل مع عملهم.	26
					يمكن للموظفين تحديد نقاط المخاطر في الأعمال ويتم تقييمها بشكل منهجي من قبل الإدارة	27

ثالثا: نظام المعلومات والاتصالات						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					يتم تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وجهات معنية بشكل ملائم وفي إطار زمني يساعد على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى.	28
					يتم أعداد المعلومات وتطويرها وراجعتها وفق خطط استراتيجية موضوعية.	29
					يقوم نظام المعلومات بالبنك بمتابعة الإدارة بالمعلومات المطلوبة ذات الصلة بالأهداف والاستراتيجيات.	30
					تقوم الإدارة بإيصال المعلومات للمهام المعملية بطريقة واضحة وسلسلة.	31
					يوجد قنوات اتصال جيدة بين الموظفين والدوائر تمكنهم من القيام بأعمالهم بشكل صحيح وسليم.	32
					يقوم البنك بالاتصال مع الأطراف الخارجية بخصوص الأمور التي تؤثر على وظيفة الرقابة الداخلية.	33

رابعا: مراقبة الأنشطة						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					الضوابط تمكن الكيان من حماية الأصول والموارد.	34
					يتم تنفيذ أنشطة الرقابة الداخلية كجزء من الأنشطة اليومية.	35
					الأعمال المنجزة يتم تدقيقها من قبل موظف آخر.	36
					الإدارة تدقق بأعمال الموظفين بانتظام.	37
					تجري الإدارة عمليات تدقيق لأنظمة الرقابة بأوقات مختلفة.	38
					الإدارة والموظفون يدركون الهدف من أنشطة الرقابة.	39
					يستحيل على الموظفين الوصول إلى المعلومات المهمة دون إذن من رؤسائهم.	40
					يوجد تعليمات وضوابط معدة ومكتوبة لفهم أداء نظام الرقابة الداخلية.	41
					هناك ضوابط تمنع فقدان الموارد وسجلات الأصول وتمنع الاحتيال.	42
					توجد في المنظمة إجراءات تضمن لعمليات المحاسبية الكاملة والدقيقة للمعاملات.	43

					44	الضوابط والتعليمات المكتوبة يتم تطبيقها بحذافيرها في الممارسة العملية.
					45	يتم أعلام نظام الرقابة الداخلية بكافة التعديلات في التعليمات والقوانين من قبل الإدارة.
					46	خطط الحسابات والجداول المالية للمنظمة بشكل صحيح وموثوق بها وتعكس الواقع.
					47	العمليات التجارية المفصلة والمكتوبة محددة لكل قسم ونشاط.
					48	المعاملات الكاملة تنجز وفقاً للسياسات والإجراءات التي حددتها المنظمة.
					49	يتم تنفيذ مهام التخطيط والتسجيل والتنفيذ والمراقبة وحماية أنشطة المنظمة من قبل موظفين مختلفين ومصرح لهم.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
						خامساً: المتابعة
					50	يتم تقييم ومراقبة فاعلية نظام الرقابة الداخلية بشكل مستمر من قبل الإدارة.
					51	كل قسم مسؤول عن التنفيذ الفعال لإجراءات الرقابة الداخلية.
					52	يكتشف نظام الرقابة الداخلية على الفور الأخطاء والمخالفات ويضمن اتخاذ التدابير اللازمة.
					53	يتم استخدام معايير الأداء المحددة بما يتماشى مع أهداف وخطط المنظمة.
					54	تقوم الإدارة في كثير من الأحيان بمراجعة وتحسين أداء أنشطة الرقابة.
					55	تقوم الإدارة بشكل دوري بمراجعة مدى دقة وملاءمة مؤشرات الأداء ومقاييسه.
					56	الإدارة العليا تراقب بانتظام الأداء الفعلي للعمل.
					57	تتم مقارنة بيانات الأداء الفعلية بشكل دوري مع الأهداف المخطط لها ويتم تحليل الاختلافات بالتفصيل.
					58	في المنظمة، يتم رصد المواقع المهمة بواسطة الكاميرات ويتم استخدام الصور عند الضرورة.
					59	لدى المنظمة قسم تدقيق داخلي فعال.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
						سادساً: أداء العاملين في المصارف التجارية.
					60	يقوم الأفراد العاملين في المصرف بتأدية الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية.
					61	ينجز الأفراد العاملين في المصرف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					62	يؤدي المصرف أعماله بسرعة.

					يؤدي المصرف أعماله بدقة عالية.	63
					يتمتع الأفراد العاملين في المصرف بالقدرة على حل مشاكل العمل.	64
					يحرص الأفراد العاملين في المصرف على إنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.	65
					يلتزم الأفراد العاملين في المصرف بقواعد وإجراءات العمل وتعليماته.	66
					ساعد نظام تقييم أداء العاملين الحالي على استقطاب الكفاءات والمهارات خارج المصرف.	67
					يعتبر النموذج الحالي المستخدم لتقييم أداء الأفراد العاملين في المصرف مناسباً لطبيعة عملهم.	68
					يسهم المناخ التنظيمي الجيد للمصرف بتعزيز ثقة العاملين فيه.	69
					يعتمد المصرف على نتائج تقييم العاملين في صياغة استراتيجيات المصرف المستقبلية.	70
					يمتاز نظام تقييم الأداء الحالي في البنك بالشفافية والموضوعية والعدالة.	71
					يقدم المصرف عملياته المصرفية بدون أخطاء.	72