



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική (ΤΛΧ)

(Κοινό ΠΜΣ με το Πανεπιστήμιο Λευκωσίας)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Θεωρία και εμπειρικά δεδομένα.”

Αθανάσιος Τζατζάκης

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής Α:
«Δρογαλάς Γεώργιος»

Επιβλέπων Καθηγητής Β:
«Σώρρος Ιωάννης»

Τρίκαλα, 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («Τζατζάκη Αθανάσιου») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο Τζατζάκης Αθανάσιος εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του Τζατζάκη Αθανάσιου ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του Τζατζάκη Αθανάσιου. Ο Τζατζάκης Αθανάσιος διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, Δρ. Δρογαλά Γεώργιο, για την επιστημονική του καθοδήγηση και υποστήριξη στην εκπόνησή της. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για όλες τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και τη συνεργασία στη διάρκεια των σπουδών. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω όλους όσους, αφιερώνοντας χρόνο, συμμετείχαν στην εμπειρική έρευνα.

Και στο τέλος θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο «ευχαριστώ» στην οικογένειά μου — τους γονείς μου και την κοπέλα μου — για την ηθική και ψυχολογική τους στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών, αλλά και τα παιδιά μου, που με τα χαμόγελά τους μου δίνουν δύναμη.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές επιχειρήσεις, συνδυάζοντας θεωρητική ανάλυση και εμπειρική έρευνα. Αντικείμενο μελέτης αποτελεί η διερεύνηση τεσσάρων βασικών διαστάσεων: το περιβάλλον του εσωτερικού ελέγχου, η συνεισφορά του στη διαχείριση κινδύνου, η σχέση του με την υποστήριξη από τη διοίκηση, και ο ρόλος του στην εταιρική διακυβέρνηση. Η πρωτοτυπία της εργασίας έγκειται στη μέτρηση της *αντιλαμβανόμενης* — και όχι της τυπικής — αποτελεσματικότητας, μέσω της οπτικής των ίδιων των στελεχών που χρησιμοποιούν τον εσωτερικό έλεγχο. Σκοπός της εργασίας είναι η ανάπτυξη εμπειρικά τεκμηριωμένων συμπερασμάτων για την πραγματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού σχεδιάστηκε και διανεμήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο 23 ερωτήσεων κλίμακας Likert σε δείγμα 70 στελεχών και εσωτερικών ελεγκτών ελληνικών επιχειρήσεων. Η ανάλυση περιλαμβάνει περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach α , έλεγχο t ενός δείγματος, ανάλυση συσχετίσεων Pearson και πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν υψηλή αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και στις τέσσερις διαστάσεις, με την υποστήριξη από τη διοίκηση να καταγράφει τον υψηλότερο μέσο όρο ($M=4,131$). Η ανάλυση παλινδρόμησης ανέδειξε τη συνεισφορά στη διαχείριση κινδύνου ως τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου ($\beta=0,657$, $p<0,001$), ενώ ισχυρή συσχέτιση εντοπίστηκε μεταξύ περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου και υποστήριξης από τη διοίκηση ($r=0,694$, $p<0,001$).

Λέξεις-κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, αποτελεσματικότητα, διαχείριση κινδύνου, εταιρική διακυβέρνηση, ελληνικές επιχειρήσεις

Abstract

This thesis examines the perceived effectiveness of internal auditing in Greek enterprises, combining theoretical analysis with empirical research. The study investigates four key dimensions: the internal audit environment, its contribution to risk management, its relationship with management support, and its role in corporate governance. The novelty of the study lies in measuring the *perceived* — rather than formal — effectiveness, through the perspective of the executives who actually use internal audits. An electronic questionnaire of 23 Likert-scale questions was distributed to a sample of 70 executives and internal auditors of Greek enterprises. Analysis includes descriptive statistics, Cronbach α reliability analysis, one-sample t-tests, Pearson correlation analysis, and multiple regression analysis. Results indicate high perceived effectiveness across all four dimensions, with management support recording the highest mean score ($M=4.131$). Regression analysis identified the contribution to risk management as the strongest predictor of perceived internal audit effectiveness ($\beta=0.657$, $p<0.001$), while a strong correlation was found between the internal audit environment and management support ($r=0.694$, $p<0.001$).

Keywords: internal audit, perceived effectiveness, risk management, corporate governance, Greek enterprises

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract	5
Πίνακας Περιεχομένων	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	9
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1: Θεωρητική Προσέγγιση.....	13
1.1 Ελεγκτική: Έννοια, Λειτουργία και Τύποι Ελέγχου	13
1.2 Ορισμός και Έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
1.3 Ιστορική Εξέλιξη και Σύγχρονες Προσεγγίσεις	16
Πρώτη φάση (προ-1970): Λογιστικός και διοικητικός έλεγχος.....	17
Δεύτερη φάση (1970-1990): Επιχειρησιακός έλεγχος (operational audit)	17
Τρίτη φάση (1990-2010): Διαχείριση κινδύνου και εταιρική διακυβέρνηση	17
Τέταρτη φάση (2010-σήμερα): Ψηφιακός, συμβουλευτικός και προβλεπτικός εσωτερικός έλεγχος	18
1.4 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη Διαχείριση Κινδύνου	18
1.5 Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση.....	20
Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας και Ερευνητικές Υποθέσεις.....	23
2.1 Παράγοντες Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου	23
2.2 Η αντιλαμβανόμενη επάρκεια του περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου	24
2.3 Η αντιλαμβανόμενη συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου	25
2.4 Υποστήριξη από τη Διοίκηση.....	26
2.5 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου.....	26
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....	29
3.1 Σκοπός και Δείγμα Έρευνας.....	29
3.2 Ερωτηματολόγιο και Μεταβλητές.....	30
3.3 Ερευνητική Μέθοδος.....	31
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	34
4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος.....	34
4.2 Ανάλυση των Κύριων Μερών του Ερωτηματολογίου	39
ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	56
4.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach α).....	62

ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	62
4.4 Περιγραφική Στατιστική	63
4.5 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων (One-sample t-test)	65
4.6 Ανάλυση Συσχετίσεων	67
4.7 Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	69
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	71
5.1 Σύνοψη Αποτελεσμάτων	71
5.2 Περιορισμοί Έρευνας	72
5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	72
5.4 Τελικό Συμπέρασμα	72
Βιβλιογραφία	74
Ελληνική Βιβλιογραφία	74
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	75
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	78

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	31
Πίνακας 2: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος (N=70).....	38
Πίνακας 3: Ανάλυση Αξιοπιστίας Cronbach α	62
Πίνακας 4: Περιγραφική Στατιστική ανά Ερώτηση (N=70).....	64
Πίνακας 5: Αποτελέσματα One-sample t-test (vs μέση τιμή κλίμακας = 3).....	65
Πίνακας 6: Πίνακας Συσχετίσεων Pearson. *** $p < 0,001$, * $p < 0,05$	67
Πίνακας 7: Αποτελέσματα Πολλαπλής Παλινδρόμησης (Εξαρτημένη: Αποτελεσματικότητα ΕΕ). $R=0,621$, $R^2=0,385$, Adj. $R^2=0,357$, $F(3,66)=13,781$, $p < 0,001$. * $p < 0,05$, *** $p < 0,001$..	69

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Κατανομή Φύλου.....	34
Γράφημα 2: Κατανομή Ηλικίας	35
Γράφημα 3: Μορφωτικό Επίπεδο	36
Γράφημα 4: Θέση στην Επιχείρηση.....	37
Γράφημα 5: Ερώτηση Β1 — Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλα τα τμήματα της επιχείρησης;	39
Γράφημα 6: Ερώτηση Β2 — Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει την απαραίτητη ανεξαρτησία και ευθύνη αναφοράς για να εκπληρώσει αποτελεσματικά το έργο του;	40
Γράφημα 7: Ερώτηση Β3 — Ο χρόνος του κύκλου εσωτερικού ελέγχου είναι σταθερά εντός της προγραμματισμένης διάρκειας;	41
Γράφημα 8: Ερώτηση Β4 — Ο αριθμός των ελέγχων που ολοκληρώνονται ετησίως ανταποκρίνεται στους επιχειρησιακούς/ οργανωτικούς στόχους;	42
Γράφημα 9: Ερώτηση Β5 — Τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου επιλύονται αποτελεσματικά;	43
Γράφημα 10: Ερώτηση Β6 — Η ομάδα εσωτερικού ελέγχου διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των ελέγχων;.....	44
Γράφημα 11: Ερώτηση Β7 — Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου κατανοεί τους στόχους της επιχείρησής σας;	45
Γράφημα 12: Ερώτηση Γ1 — Ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει αποτελεσματικά τους βασικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός;.....	46
Γράφημα 13: Ερώτηση Γ2 — Η χρησιμότητα και η έγκαιρη παροχή των συστάσεων που κάνει ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλουν στη βελτίωση των ελέγχων και στη μείωση των κινδύνων;.....	47
Γράφημα 14: Ερώτηση Γ3 — Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση των κινδύνων;.....	48
Γράφημα 15: Ερώτηση Γ4 — Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου;	49
Γράφημα 16: Ερώτηση Γ5 — Οι εκτιμήσεις κινδύνου από τον εσωτερικό έλεγχο είναι διεξοδικές;.....	50

Γράφημα 17: Ερώτηση Δ1 — Υπάρχει έγκαιρη επικοινωνία από την ομάδα εσωτερικού ελέγχου;	51
Γράφημα 18: Ερώτηση Δ2 — Υπάρχει συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την Διοίκηση;	52
Γράφημα 19: Ερώτηση Δ3 — Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησής σας βοηθάει στην κατανόηση και την εκτέλεση των διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη στόχων;	53
Γράφημα 20: Ερώτηση Δ4 — Υπάρχει ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των άλλων τμημάτων;	54
Γράφημα 21: Ερώτηση Δ5 — Ο εσωτερικός έλεγχος κοινοποιεί αποτελεσματικά τα ευρήματά του στη διοίκηση;	55
Γράφημα 22: Ερώτηση Ε1 — Θεωρείτε τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης βασικό εργαλείο του Εσωτερικού Ελέγχου;	56
Γράφημα 23: Ερώτηση Ε2 — Τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου συμβάλουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης;	57
Γράφημα 24: Ερώτηση Ε3 — Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην κατανόηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της επιχείρησης/ του οργανισμού;	58
Γράφημα 25: Ερώτηση Ε4 — Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει προστιθέμενη αξία συμβουλευοντας για νέες πρωτοβουλίες, σημαντικές επενδύσεις ή οργανωτικές αλλαγές πριν από την εφαρμογή τους;	59
Γράφημα 26: Ερώτηση Ε5 — Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην τήρηση των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης;	60
Γράφημα 27: Ερώτηση Ε6 — Ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλλει στην ενίσχυση της κουλτούρας ηθικής και συμμόρφωσης στην εταιρεία μας (π.χ., αναγνώριση καταχρήσεων, ευαισθητοποίηση για θέματα δεοντολογίας);	61

Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνου στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε μια εποχή αυξανόμενης πολυπλοκότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών, ρυθμιστικών απαιτήσεων και χρηματοοικονομικής αβεβαιότητας, η ανάγκη για αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, όπως η ανεξαρτησία του ελεγκτή, η υποστήριξη από τη διοίκηση, η επάρκεια πόρων και η ποιότητα επικοινωνίας (Alzeban & Gwilliam, 2014). Ωστόσο, στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, η εμπειρική έρευνα για την *αντιλαμβανόμενη* αποτελεσματικότητα — δηλαδή πώς την εκτιμούν τα ίδια τα στελέχη που αλληλεπιδρούν με τον εσωτερικό έλεγχο — παραμένει σχετικά περιορισμένη.

Η αναγκαιότητα της παρούσας εργασίας απορρέει ακριβώς από αυτό το κενό. Ενώ η τυπική ύπαρξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη, το ερώτημα παραμένει: λειτουργούν αυτά τα συστήματα αποτελεσματικά στην πράξη; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν μπορεί να δοθεί μόνο μέσα από τυπικές εκθέσεις ή δείκτες συμμόρφωσης, αλλά απαιτεί τη μέτρηση της αντίληψης των εμπλεκόμενων μερών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές επιχειρήσεις, μέσα από εμπειρική έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Επιμέρους στόχοι αποτελούν: (α) η αξιολόγηση του περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου, (β) η εκτίμηση της συνεισφοράς του στη διαχείριση κινδύνου, (γ) η μέτρηση της επικοινωνίας και υποστήριξης από τη διοίκηση, και (δ) η αξιολόγηση του ρόλου του στην εταιρική διακυβέρνηση.

Η συνεισφορά (contribution) της εργασίας έγκειται στην παροχή εμπειρικών δεδομένων για τον ελληνικό χώρο, σε μια περίοδο κατά την οποία οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένες ρυθμιστικές απαιτήσεις και την ανάγκη ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης (Drogalas & Karagiorgos, 2015).

Η εργασία διαρθρώνεται ως εξής: Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου. Στο Κεφάλαιο 2 επισκοπείται η σχετική βιβλιογραφία

και παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης. Τέλος, στο Κεφάλαιο 5 παρατίθενται τα συμπεράσματα της υφιστάμενης εμπειρικής έρευνας, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα που μπορεί να εμπλουτίσει τις γνώσεις.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική Προσέγγιση

1.1 Ελεγκτική: Έννοια, Λειτουργία και Τύποι Ελέγχου

Η ελεγκτική αποτελεί μια από τις παλαιότερες και πλέον κρίσιμες λειτουργίες της σύγχρονης οικονομικής δραστηριότητας. Ως επιστημονικός κλάδος, η ελεγκτική ασχολείται με τη συστηματική εξέταση, αξιολόγηση και διατύπωση γνώμης σχετικά με την ακρίβεια, πληρότητα και αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων, των λειτουργικών διαδικασιών και της συμμόρφωσης προς κανονιστικά πλαίσια. Κατά τον Αληφαντή (2016), «ελεγκτική είναι η διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης αποδεικτικών στοιχείων για τη διαπίστωση του βαθμού αντιστοίχισης μεταξύ ισχυρισμών και προκαθορισμένων κριτηρίων, καθώς και η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε ενδιαφερόμενα μέρη».

Η λειτουργία του ελέγχου διακρίνεται σε τρεις βασικούς πυλώνες, ανάλογα με τον φορέα υλοποίησης και τους αποδέκτες των πορισμάτων: τον **εξωτερικό έλεγχο**, τον **εσωτερικό έλεγχο** και τον **δημόσιο έλεγχο**. Κάθε τύπος επιτελεί διαφορετικό ρόλο, ωστόσο όλοι συμβάλλουν στη διασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της χρηστής διαχείρισης.

α) Εξωτερικός έλεγχος (ορκωτοί ελεγκτές)

Διενεργείται από ανεξάρτητους, πιστοποιημένους ελεγκτές (ορκωτούς) που δεν ανήκουν στην ελεγχόμενη οντότητα. Σύμφωνα με τους Νεγκάκη & Ταχυνάκη (2013), ο εξωτερικός έλεγχος επικεντρώνεται κυρίως στην οικονομική πληροφόρηση: ελέγχει αν οι οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα και αντικειμενικά την οικονομική θέση και τις επιδόσεις μιας επιχείρησης. Οι ορκωτοί ελεγκτές εκδίδουν γνώμη (έκθεση ελέγχου) η οποία απευθύνεται στους μετόχους, τους επενδυτές, τους πιστωτές και τις εποπτικές αρχές. Ο εξωτερικός έλεγχος είναι περιοδικός (συνήθως ετήσιος) και υποχρεωτικός για μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις σε πολλά νομικά συστήματα, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

β) Εσωτερικός έλεγχος

Αποτελεί αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αναλύεται εκτενώς στις επόμενες υπό ενότητες. Εδώ αρκεί να σημειωθεί ότι, σε αντίθεση με τον εξωτερικό έλεγχο, ο εσωτερικός έλεγχος είναι συνεχής, ενσωματωμένος στον οργανισμό, και

καλύπτει όχι μόνο χρηματοοικονομικά θέματα αλλά και λειτουργικά, στρατηγικά και διακυβερνητικά. Ο Παπαστάθης (2014) τον περιγράφει ως «την ανεξάρτητη δραστηριότητα που προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού, βοηθώντας τον να επιτύχει τους στόχους του». Ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται συνήθως στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στην Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee), διατηρώντας έτσι έναν βαθμό ανεξαρτησίας από την εκτελεστική διοίκηση.

γ) Δημόσιος έλεγχος

Αφορά στον έλεγχο φορέων του δημόσιου τομέα (υπουργεία, δήμοι, δημόσιες επιχειρήσεις, ασφαλιστικά ταμεία). Το ΟΟΣΑ (OECD, 2018) εξέδωσε ειδικό Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπου τονίζει ότι ο δημόσιος εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της νομιμότητας των δημοσίων δαπανών. Στην Ελλάδα, εποπτική αρχή για το δημόσιο εσωτερικό έλεγχο αποτελεί η Επιτροπή Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών, σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής.

Εκτός από την ταξινόμηση βάσει ελεγκτικού οργάνου, ο έλεγχος διακρίνεται και ως προς το αντικείμενό του:

- Χρηματοοικονομικός έλεγχος: εξετάζει την ακρίβεια των λογιστικών εγγραφών, την ύπαρξη και αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων, την ορθότητα των εσόδων και εξόδων.
- Έλεγχος συμμόρφωσης (compliance audit): ελέγχει αν η οικονομική και λειτουργική δραστηριότητα ακολουθεί νόμους, κανονισμούς, συμβάσεις ή εσωτερικές πολιτικές.
- Λειτουργικός έλεγχος (operational audit): αξιολογεί την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και οικονομικότητα των διαδικασιών, ανεξάρτητα από την αμιγώς χρηματοοικονομική διάσταση.
- Έλεγχος διαχείρισης κινδύνου: επικεντρώνεται στο σύστημα ανίχνευσης, αξιολόγησης και αντιμετώπισης κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων.
- Έλεγχος πληροφοριακών συστημάτων (IT audit): εξετάζει την ασφάλεια, ακεραιότητα και διαθεσιμότητα των ηλεκτρονικών δεδομένων και των εφαρμογών.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, κεντρική θέση κατέχει ο εσωτερικός έλεγχος και μάλιστα στη σύγχρονη εκδοχή του ως μηχανισμός προστιθέμενης αξίας, όχι απλώς ως εργαλείο συμμόρφωσης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, επηρεασμένες από τη νομοθεσία (π.χ. ν. 4706/2020 για την εταιρική διακυβέρνηση) και τις διεθνείς πρακτικές, σταδιακά μετατοπίζουν την αντίληψή τους: από τον εσωτερικό έλεγχο ως «αστυνομία» της επιχείρησης, προς τον εσωτερικό έλεγχο ως σύμβουλο στρατηγικής και διασφαλιστή ανθεκτικότητας απέναντι σε κρίσεις.

1.2 Ορισμός και Έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - ΠΑ) ως «μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού». Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, αξιολογώντας και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης (Παπαστάθης, 2014).

Στην ελληνική βιβλιογραφία, ο Αληφαντής (2016) ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως σύνολο διαδικασιών, πολιτικών και δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται για να παρέχουν εύλογη διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Παρόμοιος είναι και ο ορισμός του Τσακλαγκάνου (2001), ο οποίος τονίζει τον προληπτικό χαρακτήρα του εσωτερικού ελέγχου ως εργαλείου αποτροπής σφαλμάτων και απατών.

Η διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου είναι θεμελιώδης. Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται από ανεξάρτητους τρίτους (ορκωτούς ελεγκτές) και στοχεύει κυρίως στην πιστοποίηση των οικονομικών καταστάσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος, αντιθέτως, είναι διαρκής, λειτουργεί εντός του οργανισμού και έχει ευρύτερο αντικείμενο, καλύπτοντας λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και στρατηγικές πτυχές (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Επιπλέον, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τρεις βασικές παραμέτρους που διαφοροποιούν την προσέγγιση ανάλογα με τον οργανισμό:

1. **Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα:** Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν υπόκειται σε

ιεραρχικές σχέσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κρίση του. Δεν μπορεί να ελέγχει πεδία για τα οποία έχει προσωπική ευθύνη.

2. **Εύρος εργασιών:** Από τον οικονομικό έλεγχο έως τον έλεγχο πληροφοριακών συστημάτων, διαχείρισης κινδύνου, βιωσιμότητας (ESG) και εταιρικής κουλτούρας.
3. **Προστιθέμενη αξία:** Δεν αρκεί η έκθεση μη συμμορφώσεων. Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος αναδεικνύει ευκαιρίες βελτίωσης, αυξάνει την αποδοτικότητα και συμβάλλει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Ο Παπαστάθης (2014) επεκτείνει την ανάλυση υπογραμμίζοντας ότι η επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από την **κουλτούρα εσωτερικού ελέγχου** (control environment) που έχει δημιουργηθεί από την ανώτατη διοίκηση. Εάν η διοίκηση αντιμετωπίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως απειλή, τότε τα συμπεράσματα και οι συστάσεις παραμένουν ανεφάρμοστες. Αντίθετα, εάν τον εντάσσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον εξοπλίζει με κατάλληλους πόρους, ο εσωτερικός έλεγχος μετατρέπεται σε μοχλό συνεχούς βελτίωσης.

Στην Ελλάδα, η υποχρεωτική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου θεσπίστηκε για τις εισηγμένες εταιρείες με τον ν. 3016/2002 και ενισχύθηκε με τον ν. 4706/2020 για την εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, πολλές μη εισηγμένες επιχειρήσεις (μεσαίες, οικογενειακές) διαθέτουν άτυπες δομές εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που καθιστά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους πιο περίπλοκη. Η παρούσα εργασία εστιάζει ακριβώς στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα, δηλαδή στην κρίση όσων βιώνουν καθημερινά τη λειτουργία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, ανεξάρτητα από τη νομική τυποποίηση.

1.3 Ιστορική Εξέλιξη και Σύγχρονες Προσεγγίσεις

Η ιστορία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις διακριτές φάσεις, από την απαρχή της βιομηχανικής επανάστασης έως τη σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Κάθε φάση αντανακλά αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στην τεχνολογία και στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders).

Πρώτη φάση (προ-1970): Λογιστικός και διοικητικός έλεγχος

Στις αρχές του 20ού αιώνα, ο εσωτερικός έλεγχος ταυτιζόταν με τη **διερεύνηση σφαλμάτων και απατών** στις λογιστικές εγγραφές. Ο εσωτερικός ελεγκτής ήταν ουσιαστικά ένας βοηθός του εξωτερικού ορκωτού ελεγκτή. Η έμφαση δινόταν στην ακρίβεια των αριθμών και στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων. Λίγες επιχειρήσεις διέθεταν αυτοτελή τμήματα εσωτερικού ελέγχου· συχνά η λειτουργία ασκούσαν από το λογιστήριο. Κατά τον Chun (1997), η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από «έλεγχο γύρω από τις συναλλαγές» (transaction-based auditing), με περιορισμένη στρατηγική σημασία.

Δεύτερη φάση (1970-1990): Επιχειρησιακός έλεγχος (operational audit)

Με την αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών, ο εσωτερικός έλεγχος επεκτάθηκε πέρα από τα χρηματοοικονομικά. Στη δεκαετία του 1970, ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ) και άρχισε να διαμορφώνει επαγγελματικά πρότυπα. Ο επιχειρησιακός έλεγχος αξιολογούσε την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, όπως η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διαχείριση αποθεμάτων. Η φιλοσοφία ήταν πλέον «προσθήκη αξίας» μέσω εντοπισμού σπατάλης και περιττών βημάτων. Στην Ελλάδα, η περίοδος αυτή συνέπεσε με την είσοδο μεγάλων πολυεθνικών, οι οποίες έφεραν πιο ώριμες πρακτικές εσωτερικού ελέγχου (Καραγιώργος & Πετρίδης, 2017).

Τρίτη φάση (1990-2010): Διαχείριση κινδύνου και εταιρική διακυβέρνηση

Τα οικονομικά σκάνδαλα (Enron, WorldCom, Parmalat) και η θεσμοθέτηση του Sarbanes-Oxley Act (SOX, 2002) στις ΗΠΑ, που επηρέασε και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, μετέβαλαν ριζικά τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Η έμφαση μετατοπίστηκε στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου (internal control systems) και στην υποχρέωση της διοίκησης να πιστοποιεί την αποτελεσματικότητά τους. Εισήχθη το πλαίσιο COSO (Committee of Sponsoring Organizations) για την ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνου. Ο εσωτερικός έλεγχος άρχισε να αναφέρεται απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου και όχι στον Οικονομικό Διευθυντή, ενισχύοντας την ανεξαρτησία του. Στην Ελλάδα, οι νόμοι 3016/2002 και 3693/2008 ενσωμάτωσαν αυτές τις αρχές, αν και η εφαρμογή υπήρξε σταδιακή (Drogalas & Karagiorgos, 2015).

Τέταρτη φάση (2010-σήμερα): Ψηφιακός, συμβουλευτικός και προβλεπτικός εσωτερικός έλεγχος

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από την ψηφιακή μετάβαση, τα Big Data, την τεχνητή νοημοσύνη, το cloud computing, αλλά και από νέους κινδύνους όπως οι κυβερνο-απειλές, η κλιματική αλλαγή (ESG) και η γεωπολιτική αστάθεια. Ο εσωτερικός έλεγχος εξελίσσεται σε predictive audit (προβλεπτικός έλεγχος) χρησιμοποιώντας μηχανική μάθηση και συνεχή παρακολούθηση (continuous auditing). Παράλληλα, ο συμβουλευτικός ρόλος (advisory/consulting) ενισχύεται: ο εσωτερικός ελεγκτής δεν απλώς ελέγχει το παρελθόν, αλλά συμμετέχει σε ομάδες σχεδιασμού νέων προϊόντων, ψηφιακών μετασχηματισμών, συγχωνεύσεων και εξαγορών, προσφέροντας προληπτικές συμβουλές (Eulerich et al., 2019).

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Πρακτικής (IPPF) του ΙΑ αναθεωρήθηκε (2023) εισάγοντας νέα πρότυπα για τον εσωτερικό έλεγχο, με έμφαση στην ποιότητα, στην αντικειμενικότητα και στη διαρκή εκπαίδευση. Στον ευρωπαϊκό χώρο, η Οδηγία 2014/95/ΕΕ για τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (ESG) έχει επεκτείνει το πεδίο του εσωτερικού ελέγχου. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, ειδικά οι τράπεζες και οι εισηγμένες, επενδύουν πλέον σε ψηφιακά εργαλεία εσωτερικού ελέγχου (π.χ. ACL, IDEA, TeamMate) και σε δεξιότητες data analytics (Vousinas, 2018).

Συμπερασματικά, η ιστορική εξέλιξη δείχνει μια σταθερή μετάβαση: από τον παρελθοντικό, λογιστικό έλεγχο, στον παρόντα, λειτουργικό και διακυβερνητικό, και στον μελλοντικό, προβλεπτικό και συμβουλευτικό. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι πλέον μια δαπάνη συμμόρφωσης, αλλά επένδυση που βελτιώνει την ανθεκτικότητα και την ανταγωνιστικότητα.

1.4 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου (risk management) αποτελεί σήμερα αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής κάθε οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με αυτήν μέσω του γνωστού μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας (Three Lines of Defense):

1. Πρώτη γραμμή: Λειτουργική διοίκηση (business units) – ιδιοκτησία και διαχείριση κινδύνων.

2. Δεύτερη γραμμή: Εποπτικές λειτουργίες (risk management, compliance, υγιεινή & ασφάλεια) – παρακολούθηση και καθοδήγηση.
3. Τρίτη γραμμή: Εσωτερικός έλεγχος – ανεξάρτητη διασφάλιση (assurance) για την αποτελεσματικότητα των δύο πρώτων γραμμών.

Σύμφωνα με τους Drogalas & Siopi (2017), ο εσωτερικός έλεγχος στην τρίτη γραμμή δεν ασκεί τον ίδιο τον κίνδυνο, αλλά αξιολογεί κατά πόσο τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου λειτουργούν όπως πρέπει. Παράλληλα, μπορεί να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη στη διοίκηση για τον σχεδιασμό νέων διαδικασιών, χωρίς να αναλαμβάνει αποφάσεις που θα έθεταν σε κίνδυνο την αντικειμενικότητά του. Η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου εκτείνεται σε τέσσερις βασικές δραστηριότητες:

α) Αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων

Μέσα από τακτικές και έκτακτες αποστολές ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής συλλέγει πληροφορίες για κινδύνους που μπορεί να έχουν διαφύγει της προσοχής της διοίκησης. Οι Alqudah et al. (2023) επιβεβαιώνουν ότι η ικανότητα έγκαιρης αναγνώρισης αναδυόμενων κινδύνων (π.χ. νέοι κανονισμοί, τεχνολογικές αλλαγές, ρίσκα τρίτων συνεργατών) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα αποτελεσματικότητας.

β) Αξιολόγηση επάρκειας σχεδιασμένων ελέγχων

Κάθε οργανισμός διαθέτει διαδικασίες ελέγχου (π.χ. εγκρίσεις, διαχωρισμός καθηκόντων, φυσικές καταμετρήσεις). Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει αν αυτά τα μέτρα επαρκούν για να μειώσουν τον κίνδυνο σε αποδεκτά επίπεδα. Εάν εντοπιστούν κενά (control gaps), προτείνει ενισχύσεις.

γ) Έλεγχος λειτουργικής αποτελεσματικότητας των ελέγχων

Ακόμη και καλά σχεδιασμένοι έλεγχοι μπορεί να μην εφαρμόζονται σωστά στην πράξη. Ο εσωτερικός ελεγκτής διενεργεί δοκιμές συμμόρφωσης (compliance tests) και ουσιαστικές δοκιμές (substantive tests) για να εκτιμήσει αν οι έλεγχοι λειτουργούν όπως προβλέπεται. Τα συμπεράσματα τεκμηριώνονται σε εκθέσεις.

δ) Παροχή συστάσεων για βελτίωση

Η μείζων συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου είναι οι προτάσεις για μείωση

κινδύνου, βελτιστοποίηση διαδικασιών και ενίσχυση συμμόρφωσης. Σύμφωνα με τους Gaosong & Leping (2021), οι αποτελεσματικές μονάδες εσωτερικού ελέγχου διακρίνονται για την σωστή εφαρμογή, τη σαφήνεια και την έγκαιρη κοινοποίηση των συστάσεων τους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εφαρμογή τους στην πράξη, κάτι που εξετάζεται στην παρούσα έρευνα.

Ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου μέσω εσωτερικού ελέγχου είναι κρίσιμη για τη σταθερότητα ολόκληρου του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ο Vousinas (2018) διαπίστωσε ότι οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου ελληνικών τραπεζών που εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους ανίχνευσης απάτης (οικονομικά εγκλήματα) έχουν σαφώς υψηλότερη αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Οι Tsamis & Koutoupis (2006) τόνισαν την ανάγκη ανασχεδιασμού των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου μετά την κρίση χρέους, ώστε να ενσωματώνουν stress testing και κινδύνους ρευστότητας.

Τέλος, η έρευνα των Shah et al. (2023) ανέδειξε ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου ενισχύεται σημαντικά όταν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ηθική και δεν τιμωρεί τον ελεγχόμενο για την ειλικρινή αναφορά αδυναμιών. Η κουλτούρα «ανοιχτής συζήτησης» επιτρέπει στον εσωτερικό έλεγχο να εντοπίζει πραγματικές αδυναμίες αντί να διατυπώνονται τυπικές παρατηρήσεις.

Στην παρούσα εργασία, η Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί μία από τις τέσσερις βασικές διαστάσεις μέτρησης της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας, με ερωτήσεις που καλύπτουν τον εντοπισμό κινδύνων, την ποιότητα συστάσεων, την εφαρμογή προτάσεων και τη διεξοδικότητα των εκτιμήσεων.

1.5 Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) ορίζεται ως το σύστημα κανόνων, πρακτικών και διαδικασιών μέσω του οποίου μια επιχείρηση κατευθύνεται και ελέγχεται. Βασικοί πυλώνες της είναι: η λογοδοσία (accountability), η διαφάνεια (transparency), η δικαιοσύνη (fairness) και η υπευθυνότητα (responsibility). Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται άμεσα με όλους τους πυλώνες, καθώς παρέχει αντικειμενικές πληροφορίες στο Διοικητικό Συμβούλιο, στην Επιτροπή Ελέγχου και στους μετόχους σχετικά με την κατάσταση των

συστημάτων ελέγχου και την ορθή λειτουργία της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Kontogeorgis (2018), ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ο θεματοφύλακας της εταιρικής διακυβέρνησης», διότι:

- Διασφαλίζει την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, προστατεύοντας τα συμφέροντα των επενδυτών.
- Ελέγχει τη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και κώδικες δεοντολογίας, μειώνοντας τον κίνδυνο προστίμων και φήμης.
- Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που έχει θεσπίσει η διοίκηση.
- Υποστηρίζει το συμβουλευτικό έργο της Επιτροπής Ελέγχου, συμβάλλοντας στην εκτίμηση κινδύνων και την παρακολούθηση της διοικητικής επίδοσης.

Η σχέση εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης είναι αμφίδρομη. Αφενός, ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί ανεξάρτητη, καλά στελεχωμένη και χρηματοδοτούμενη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Αφετέρου, ένας αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος θωρακίζει την εταιρική διακυβέρνηση, παρέχοντας εμπιστοσύνη ότι η διοίκηση ενεργεί εντός ορίων. Στην Ελλάδα, ο ν. 4706/2020 υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να διαθέτουν Επιτροπή Ελέγχου, η οποία μεταξύ άλλων εποπτεύει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει άμεση πρόσβαση στην Επιτροπή, χωρίς να χρειάζεται την έγκριση της εκτελεστικής διοίκησης.

Ο Koutoupis (2008) εξέτασε τον αντίκτυπο των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στον εσωτερικό έλεγχο ελληνικών επιχειρήσεων και κατέληξε ότι η αυστηρότερη εποπτεία (π.χ. μεγαλύτερη ανεξαρτησία, ετήσια αξιολόγηση, υποχρεωτική εκπαίδευση) οδηγεί σε υψηλότερη αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Αντίθετα, σε οικογενειακές επιχειρήσεις όπου το Διοικητικό Συμβούλιο κυριαρχείται από την ίδια οικογένεια, ο εσωτερικός έλεγχος συχνά υποβαθμίζεται.

Πέρα από την κλασική διακυβέρνηση, τα τελευταία χρόνια αναδύθηκε η βιώσιμη εταιρική διακυβέρνηση (sustainable corporate governance), που ενσωματώνει

περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές παραμέτρους (ESG). Ο εσωτερικός έλεγχος καλείται πλέον να αξιολογεί και αυτούς τους μη χρηματοοικονομικούς κινδύνους: για παράδειγμα, εάν οι εκπομπές άνθρακα αναφέρονται σωστά, εάν η εταιρεία διαθέτει πολιτική κατά της δωροδοκίας, εάν τα ανθρώπινα δικαιώματα τηρούνται στην αλυσίδα εφοδιασμού. Οι Daif & Jalal (2022) διαπίστωσαν ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην ESG διακυβέρνηση ενισχύεται κυρίως μέσω της συμβουλευτικής λειτουργίας (π.χ. συμμετοχή στον σχεδιασμό συστημάτων βιωσιμότητας) και λιγότερο μέσω των παραδοσιακών ελέγχων.

Σημαντική είναι επίσης η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην κουλτούρα ηθικής και συμμόρφωσης. Μέσω του ελέγχου ανίχνευσης απάτης (fraud audit), της διαδικασίας υποβολής αναφορών (whistle blowing), και της εκπαίδευσης προσωπικού, ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί ως αποτρεπτικός παράγοντας. Όπως αναφέρουν οι Teru & Usman (2023), η κουλτούρα ηθικής είναι αλληλένδετη με την εμπιστοσύνη προς τον εσωτερικό έλεγχο: όταν οι ελεγκτές γίνονται αντιληπτοί ως δίκαιοι και ανεξάρτητοι, τα στελέχη συνεργάζονται καλύτερα.

Στην Ελλάδα, η εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης είναι άνιση. Οι μεγάλες εισηγμένες και οι τράπεζες έχουν προχωρήσει σε σημαντικές επενδύσεις (ανεξάρτητες Επιτροπές Ελέγχου, έμμισθα τμήματα εσωτερικού ελέγχου, εξωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας). Αντίθετα, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αντιλαμβάνονται την εταιρική διακυβέρνηση ως γραφειοκρατικό βάρος και παραμένουν σε ανεπίσημες μορφές ελέγχου (OECD, 2018). Η παρούσα εργασία, μέσω του Μέρους Ε (Συμβουλευτική Συνεισφορά και Εταιρική Διακυβέρνηση), επιδιώκει να αποτυπώσει ακριβώς πώς τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη στρατηγική, στη λήψη αποφάσεων, στην τήρηση προτύπων και στην ηθική κουλτούρα.

Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας και Ερευνητικές Υποθέσεις

2.1 Παράγοντες Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει εντοπίσει πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι Cohen & Sayag (2010) διερεύνησαν τους καθοριστικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας σε ισραηλινές οργανώσεις, καταλήγοντας ότι η επαγγελματική ανεξαρτησία, η ποιότητα εργασίας και η υποστήριξη από τη διοίκηση αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες. Ειδικότερα, η υποστήριξη από ανώτερα διευθυντικά στελέχη αναδείχθηκε ως ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, μια σημαντική εμπειρική μελέτη για τον ελληνικό χώρο πραγματοποιήθηκε από τους Drogalas, Karagiorgos & Arampatzis (2015). Σκοπός της μελέτης ήταν να διερευνηθούν οι συγκεκριμένοι παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Χρησιμοποιώντας δείγμα εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών, η έρευνα κατέδειξε ότι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα είναι τέσσερις: 1) η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, 2) η ικανότητα της ομάδας εσωτερικού ελέγχου, 3) η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και 4) η υποστήριξη από τη διοίκηση. Η μελέτη αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα εργασία, καθώς επιβεβαιώνει την εγκυρότητα των υπό εξέταση διαστάσεων σε ένα οικονομικό περιβάλλον παρόμοιο με αυτό της έρευνας.

Σε πιο πρόσφατη εμπειρική μελέτη, οι Ta & Doan (2022) εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε εισηγμένες μη χρηματοοικονομικές εταιρείες του Βιετνάμ, συλλέγοντας δεδομένα από 144 εσωτερικούς ελεγκτές μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή και η υποστήριξη από τη διοίκηση ασκούν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα, ενώ η ικανότητα των ελεγκτών και η ποιότητα της εργασίας δεν ανέδειξαν στατιστικά σημαντική επίδραση στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει ότι ο βαθμός επίδρασης των παραγόντων αποτελεσματικότητας ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με το θεσμικό και πολιτισμικό πλαίσιο κάθε χώρας, γεγονός που ενισχύει την αναγκαιότητα εμπειρικής διερεύνησης στον ελληνικό

χώρο.

2.2 Η αντιλαμβανόμενη επάρκεια του περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι Drogalas & Karagiorgos (2015) μελέτησαν τους παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα, καταδεικνύοντας ότι η ανεξαρτησία, η επάρκεια πόρων και η κάλυψη όλων των τμημάτων της επιχείρησης αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις.

Στην ίδια κατεύθυνση, οι Ζαφειράκου & Ταχυνάκης (2007) κατέδειξαν ότι το περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από ανομοιογένεια, με σημαντικές διαφορές μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων.

Οι Eulerich et al. (2019) εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση του έργου της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου από ανώτερα διευθυντικά στελέχη, αναδεικνύοντας ότι η ποιότητα επικοινωνίας και η κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων από τον εσωτερικό ελεγκτή αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες.

Η σημασία του περιβάλλοντος ελέγχου (control environment) για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αναδεικνύεται και από τη μελέτη των Barišić & Tušek (2016) στην Κροατία. Οι ερευνητές διερεύνησαν εάν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον ελέγχου συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Σε έρευνα που διεξήχθη σε 54 κυρίως μεγάλες κροατικές εταιρείες, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν υπάρχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον ελέγχου, αυξάνεται σημαντικά η πιθανότητα ο εσωτερικός έλεγχος να είναι αποτελεσματικός. Παράλληλα, οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου λαμβάνονται υπόψη σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και του υψηλού επιπέδου υποστηρικτικού περιβάλλοντος ελέγχου. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης, όπως αυτές εκφράζονται μέσω της φιλοσοφίας της διοίκησης, αποτελούν θεμέλιο λίθο για την αποτελεσματική λειτουργία της εσωτερικής ελεγκτικής.

H1: Η αντιλαμβανόμενη επάρκεια του περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου δεν επηρεάζει

την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

2.3 Η αντιλαμβανόμενη συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου

Οι Alqudah et al. (2023) εξέτασαν τους κρίσιμους παράγοντες αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου από τη σκοπιά των ίδιων των εσωτερικών ελεγκτών, αναδεικνύοντας τη σημασία της έγκαιρης και πρακτικής παροχής συστάσεων για τη μείωση κινδύνων. Ο Ekwueme (2018) κατέδειξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει σημαντικά στην οργανωτική απόδοση μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου.

Οι Gaosong & Leping (2021) ανέπτυξαν ένα σύστημα δεικτών για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο περιλαμβάνει ως βασικό συστατικό την ποιότητα της αξιολόγησης κινδύνου. Παρόμοια, οι Shah et al. (2023) ανέδειξαν ότι η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου μέσω εσωτερικού ελέγχου ενισχύεται σημαντικά από την παρουσία ηθικής κουλτούρας.

Η κεντρική θέση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου επιβεβαιώνεται και από την εργασία των Karagiorgos, Drogalas, Eleftheriadis & Christodoulou (2009). Σκοπός της μελέτης ήταν να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και της αποδοτικής αξιολόγησης κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη το εξαιρετικά ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσω μιας θεωρητικής προσέγγισης, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου και, κατά συνέπεια, για την επιβίωση και επιτυχία της επιχείρησης (Karagiorgos et al., 2009). Η μελέτη αυτή ενισχύει την άποψη ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου δεν περιορίζεται πλέον στην απλή συμμόρφωση, αλλά επεκτείνεται στη στρατηγική υποστήριξη της διοίκησης για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων.

Παράλληλα, οι Badara & Saidin (2013) υποστήριξαν ότι η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί βασική προϋπόθεση για την βελτίωση της συνολικής εταιρικής διακυβέρνησης. Υπό αυτό το πρίσμα, η Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί τον δεύτερο βασικό πυλώνα της παρούσας έρευνας.

H2: Η αντιλαμβανόμενη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου

δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

2.4 Υποστήριξη από τη Διοίκηση

Οι Venugopal et al. (2024) εξέτασαν τον αντίκτυπο του εσωτερικού ελέγχου στον μαλαισιανό τραπεζικό τομέα, τονίζοντας τον καθοριστικό ρόλο της υποστήριξης της διοίκησης ως moderating παράγοντα. Ο Kontogeorgis & Filos (2012) εξέτασαν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα, διαπιστώνοντας ότι η έλλειψη επικοινωνίας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα αποτελεσματικότητας. Αντίστοιχα, οι Petsi et al. (2023) στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία κατέδειξαν ότι η διοικητική υποστήριξη και η σαφής επικοινωνία ευρημάτων συνδέονται θετικά με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, οι Badara & Saidin (2014) τόνισαν ότι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης (top management support) είναι κρίσιμη, καθώς η διοίκηση δεν είναι απλώς αποδέκτης των εκθέσεων, αλλά «πελάτης» του εσωτερικού ελέγχου. Χωρίς τη δέσμευση της διοίκησης να εφαρμόσει τις συστάσεις, οποιαδήποτε ελεγκτική προσπάθεια καθίσταται άνευ αντικειμένου. Η διάσταση αυτή, η οποία περιλαμβάνει τόσο την υποστήριξη όσο και την ποιότητα της επικοινωνίας, αποτελεί τον τρίτο κρίσιμο άξονα της παρούσας εμπειρικής διερεύνησης.

H3: Η αντιλαμβανόμενη επάρκεια της επικοινωνίας και υποστήριξης από τη διοίκηση δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

2.5 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Έχοντας εντοπίσει στην ενότητα 2.1 τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον εσωτερικό έλεγχο, το ερώτημα που τίθεται είναι: πώς ορίζεται και πώς προσδιορίζεται εμπειρικά η ίδια η αποτελεσματικότητα ως μετρήσιμη έννοια;

Σε μια πιο σύγχρονη και συστηματική προσέγγιση, οι Turetken, Jethfer & Ozkan (2020) πραγματοποίησαν εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση με στόχο την ενοποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι ερευνητές εισήγαγαν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο (framework) που παρουσιάζει πώς μπορεί να επιχειρησιακοποιηθεί η έννοια της αποτελεσματικότητας και ποιοι παράγοντες είναι

διαθέσιμοι να την επηρεάσουν. Το πλαίσιο αυτό υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματικότητα δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά εξαρτάται από την αλληλεπίδραση πολλαπλών οργανωσιακών παραγόντων, όπως η ποιότητα της διαδικασίας ελέγχου, η υποστήριξη από τη διοίκηση, και η ανεξαρτησία της ελεγκτικής μονάδας.

Οι Alzeban & Gwilliam (2014) εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον σαουδαραβικό δημόσιο τομέα, διαπιστώνοντας ότι η επάρκεια προσωπικού, η ανεξαρτησία, η σχέση με εξωτερικούς ελεγκτές και η υποστήριξη της διοίκησης επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα.

Αντίστοιχα, ο Joshi (2021) για τον ινδικό χώρο και ο Mohamed (2023) για τη Σομαλία κατέδειξαν παρόμοιους παράγοντες, υποδηλώνοντας τη γενίκευση των ευρημάτων διεθνώς.

Ο Koutoupis (2008) εξέτασε τον αντίκτυπο των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στον εσωτερικό έλεγχο ελληνικών επιχειρήσεων και κατέληξε ότι η αυστηρότερη εποπτεία (π.χ. μεγαλύτερη ανεξαρτησία, ετήσια αξιολόγηση, υποχρεωτική εκπαίδευση) οδηγεί σε υψηλότερη αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Αντίθετα, σε οικογενειακές επιχειρήσεις όπου το Διοικητικό Συμβούλιο κυριαρχείται από την ίδια οικογένεια, ο εσωτερικός έλεγχος συχνά υποβαθμίζεται.

Ο Daif & Jalal (2022) εξέτασαν τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην απόδοση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, καταλήγοντας ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση ενισχύεται μέσω της συμβουλευτικής του λειτουργίας. Οι Hoang & Ngo (2023) διαπίστωσαν επίσης spillover effects μεταξύ τραπεζών αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι Teru & Usman (2023) και ο Kamara (2023) κατέδειξαν ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό πλαίσιο και την ενσωμάτωση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου για την εταιρική διακυβέρνηση αναδεικνύεται και από την περίπτωση του δημόσιου πανεπιστημίου στην Αιθιοπία (Birhane, 2019). Ο σκοπός της μελέτης ήταν να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζεται από χαμηλή τεχνική επάρκεια, έλλειψη επαρκών πόρων, ενώ οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου δεν λαμβάνουν την απαραίτητη προσοχή. Επιπλέον, αναδείχθηκε η

απουσία Καταστατικού Ελέγχου (Audit Charter) και Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee) στο πανεπιστήμιο (Birhane, 2019). Η ύπαρξη μιας ανεξάρτητης Επιτροπής Ελέγχου κρίνεται κρίσιμη, καθώς αυτή λειτουργεί ως θεματοφύλακας της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελεγκτή, παρέχοντάς του την απαραίτητη «ομπρέλα» προστασίας από πιέσεις της εκτελεστικής διοίκησης.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός και Δείγμα Έρευνας

Από τα προηγούμενα κεφάλαια συνάγεται η μεγάλη σημασία του εσωτερικού ελέγχου για την αποτελεσματική επιχειρησιακή λειτουργία. Για τον λόγο αυτό, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητάς του σε ελληνικές επιχειρήσεις. Στόχος είναι να κατανοηθεί εάν τα εγκατεστημένα συστήματα και οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά στην πράξη, σύμφωνα με την άποψη όσων τα χρησιμοποιούν καθημερινά.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 70 άτομα, τα οποία εργάζονται ή αλληλοεπιδρούν συστηματικά με τμήματα εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές επιχειρήσεις. Για τη συλλογή των δεδομένων αξιοποιήθηκε ένα συνδυασμένο δίκτυο προσεγγίσεων. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω επαγγελματικών δικτύων (κυρίως LinkedIn), όπου εντοπίστηκαν στελέχη και εσωτερικοί ελεγκτές σε θέσεις-κλειδιά. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε αποστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) σε διευθύνσεις που αντλήθηκαν από εταιρικές ιστοσελίδες και επαγγελματικούς καταλόγους, με ιδιαίτερη έμφαση σε αρμόδια τμήματα όπως οι Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου, οι Επιτροπές Ελέγχου και οι Οικονομικές Υπηρεσίες. Επιπλέον, αξιοποιήθηκε η τεχνική της «χιονοστιβάδας» (snowball sampling), όπου οι αρχικοί συμμετέχοντες προώθησαν το ερωτηματολόγιο σε άλλους επαγγελματίες του κλάδου. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms κατά την περίοδο Ιανουαρίου – Μαΐου 2026. Από το σύνολο των συμμετεχόντων, το 68,6% κατέχει θέση εσωτερικού ελεγκτή, ενώ το 14,3% απαρτίζεται από διοικητικά στελέχη, γεγονός που ενισχύει την εγκυρότητα των απαντήσεων.

3.2 Ερωτηματολόγιο και Μεταβλητές

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη. Το πρώτο μέρος (Μέρος Α) περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση στην επιχείρηση). Τα μέρη Β, Γ, Δ και Ε αποτελούν τις βασικές μεταβλητές της έρευνας, όπου οι απαντήσεις καταγράφονται σε κλίμακα Likert 5 βαθμίδων (1 = Καθόλου, 5 = Πάρα πολύ).

- **Μέρος Β: Η αντιλαμβανόμενη επάρκεια του περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου** (ερωτήσεις Β1–Β7): Εξετάζει παράγοντες όπως η κάλυψη τμημάτων, η ανεξαρτησία, η τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, η επάρκεια πόρων και η κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων.
- **Μέρος Γ: Η αντιλαμβανόμενη συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου** (ερωτήσεις Γ1–Γ5): Διερευνά την ικανότητα εντοπισμού κινδύνων, την ποιότητα και έγκαιρη παροχή συστάσεων, την εφαρμογή προτάσεων και τη διεξοδικότητα των εκτιμήσεων.
- **Μέρος Δ: Εσωτερικός Έλεγχος και Υποστήριξη από τη Διοίκηση** (ερωτήσεις Δ1–Δ5): Αποτιμά την έγκαιρη επικοινωνία, τη συνεργασία με τη διοίκηση, την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και την αποτελεσματική κοινοποίηση ευρημάτων.
- **Μέρος Ε: Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου** (ερωτήσεις Ε1–Ε6): Αξιολογεί την αντίληψη για την αξιοποίηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, τη συμβολή σε στρατηγικές αποφάσεις, την προστιθέμενη αξία σε νέες πρωτοβουλίες και την ενίσχυση της ηθικής κουλτούρας.

Ο Πίνακας 1 συνοψίζει τις μεταβλητές, τις αντίστοιχες ερωτήσεις και την πηγή βιβλιογραφικής τεκμηρίωσης.

Μεταβλητή	Ερωτήσεις	Πλήθος	Βιβλιογραφία
Η αντιλαμβανόμενη επάρκεια του περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου	B1–B7	7	Drogalas & Karagiorgos (2015); Ζαφειράκου & Ταχυνάκης (2007); Barišić & Tušek (2016)

Η αντιλαμβανόμενη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου	Γ1-Γ5	5	Drogalas & Siopi (2017)
Εσωτερικός Έλεγχος και Υποστήριξη από τη Διοίκηση	Δ1-Δ5	5	Cohen & Sayag (2010)
Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου	Ε1-Ε6	6	Kontogeorgis (2018)

Πίνακας 1: Μεταβλητές Ερωτηματολογίου

3.3 Ερευνητική Μέθοδος

Η έρευνα ακολουθεί ποσοτική προσέγγιση με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η επιλογή αυτής της μεθόδου υπαγορεύεται από την ανάγκη συλλογής συγκρίσιμων δεδομένων σε αντιπροσωπευτικό δείγμα, καθώς και από τη δυνατότητα εφαρμογής στατιστικών αναλύσεων για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Για τη στατιστική επεξεργασία χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics (έκδοση 26.0). Ακολούθως περιγράφονται αναλυτικά οι τεχνικές που εφαρμόστηκαν:

α) Περιγραφική Στατιστική (Descriptive Statistics)

Περιλαμβάνει τον υπολογισμό μέσων όρων (mean, M) και τυπικών αποκλίσεων (standard deviation, SD) για κάθε ερώτηση και για κάθε μεταβλητή. Ο μέσος όρος δίνει την κεντρική τάση των απαντήσεων, ενώ η τυπική απόκλιση δείχνει το βαθμό διασποράς γύρω από τον μέσο όρο. Χρησιμοποιήθηκε για την αρχική κατανόηση της κατανομής των απαντήσεων και τη σύνοψη των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

β) Ανάλυση Αξιοπιστίας Cronbach α (Cronbach's Alpha Reliability Analysis)

Η ανάλυση αξιοπιστίας ελέγχει την εσωτερική συνοχή (internal consistency) ενός συνόλου ερωτήσεων που μετρούν την ίδια έννοια. Ο συντελεστής Cronbach α κυμαίνεται από 0 έως 1. Τιμές $\geq 0,70$ θεωρούνται αποδεκτές για εδραιωμένη έρευνα, ενώ τιμές μεταξύ 0,60-0,70 γίνονται δεκτές σε διερευνητικές μελέτες (Nunnally, 1978). Υπολογίστηκε ξεχωριστά για κάθε μία από τις τέσσερις βασικές μεταβλητές (Μέρη Β, Γ, Δ, Ε) για να διασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις κάθε ενότητας μετρούν συνεκτικά το ίδιο θεωρητικό

κατασκευάσμα.

γ) Έλεγχος t ενός δείγματος (One-Sample t-test)

Χρησιμοποιείται για να συγκρίνουμε τον μέσο όρο μιας μεταβλητής με μια γνωστή ή θεωρητική τιμή. Στην παρούσα έρευνα, συγκρίθηκε ο μέσος όρος κάθε μεταβλητής (π.χ. Μέρος Β) με τη θεωρητική μέση τιμή της κλίμακας Likert, η οποία είναι 3 (ουδέτερη απάντηση). Ο έλεγχος δίνει μια τιμή t και μια p -value (επίπεδο σημαντικότητας). Εάν $p < 0,05$, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 3. Έτσι ελέγχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις $H1$ έως $H3$.

δ) Ανάλυση Συσχετίσεων Pearson (Pearson Correlation Analysis)

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r) μετρά τη γραμμική σχέση μεταξύ δύο συνεχών μεταβλητών. Οι τιμές κυμαίνονται από -1 (τέλεια αρνητική συσχέτιση) έως $+1$ (τέλεια θετική συσχέτιση), με το 0 να υποδηλώνει απουσία γραμμικής σχέσης. Υπολογίστηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων βασικών μεταβλητών (Μέρη Β, Γ, Δ, Ε) για να διερευνηθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές αλληλεξαρτήσεις και να εντοπιστούν πιθανές πολυσυγγραμμικότητες.

ε) Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis)

Εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση (multiple linear regression) με τη μέθοδο εισόδου (enter method), κατά την οποία όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές εισάγονται ταυτόχρονα στο μοντέλο. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου (Μέρος Ε), η οποία αποτελεί και τον κεντρικό στόχο διερεύνησης της παρούσας εργασίας. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα Μέρη Β (Περιβάλλον Εσωτερικού Ελέγχου), Γ (Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου) και Δ (Υποστήριξη από τη Διοίκηση). Στόχος ήταν να εντοπιστεί ποιοι από τους τρεις αυτούς παράγοντες επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και σε ποιο βαθμό. Η ανάλυση παρέχει τους συντελεστές β (beta coefficients), οι οποίοι εκφράζουν τη μεταβολή στην εξαρτημένη μεταβλητή για κάθε μονάδα μεταβολής σε κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή, κρατώντας σταθερές τις υπόλοιπες. Επιπλέον, υπολογίζεται ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 , που εκφράζει το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από το μοντέλο στο σύνολό του.

Η μεθοδολογία αυτή συμφωνεί με τα πρότυπα άλλων εμπειρικών ερευνών στον τομέα που χρησιμοποιούν πολλαπλή παλινδρόμηση με εξαρτημένη την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου (π.χ. Turetken et al., 2020· Drogalas et al., 2015· Cohen & Sayag, 2010) και διασφαλίζει την αξιοπιστία και εγκυρότητα των συμπερασμάτων.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

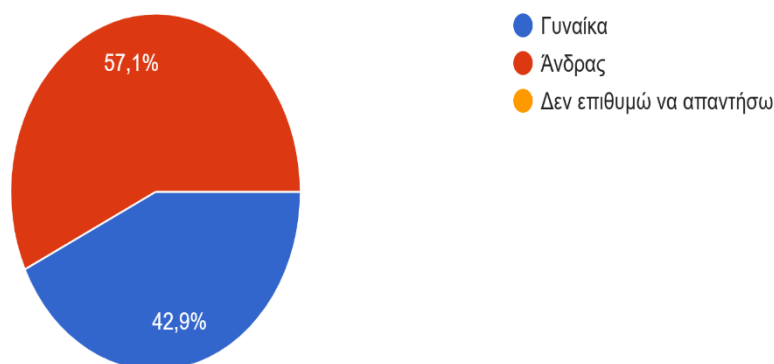
4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

ΜΕΡΟΣ Α: Γενικές Ερωτήσεις (Δημογραφικά)

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς το φύλο.

Φύλο

70 απαντήσεις



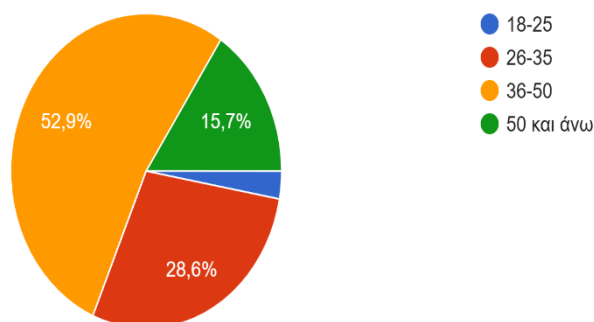
Γράφημα 1: Κατανομή Φύλου

Από το Γράφημα 1 παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι άνδρες (57,1%, $n=40$) έναντι γυναικών (42,9%, $n=30$). Η κατανομή παρουσιάζει σχετική ισορροπία μεταξύ των δύο φύλων, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη σύγχρονη πραγματικότητα στον κλάδο του εσωτερικού ελέγχου, όπου παρατηρείται αυξανόμενη συμμετοχή γυναικών.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν.

ΗΛΙΚΙΑ

70 απαντήσεις

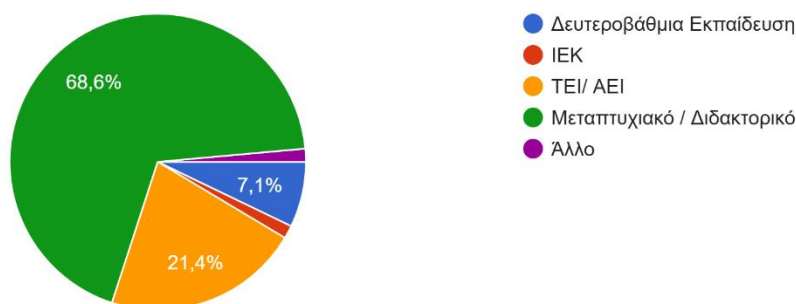


Γράφημα 2: Κατανομή Ηλικίας

Το Γράφημα 2 αναδεικνύει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (52,9%, $n=37$) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-50 ετών, ακολουθεί η ομάδα 26-35 ετών (28,6%, $n=20$), η ομάδα άνω των 50 ετών (15,7%, $n=11$), ενώ μόλις 2 άτομα (2,9%) ανήκαν στην κατηγορία 18-25 ετών. Η υπεροχή της ηλικιακής ομάδας 36-50 ετών υποδηλώνει έμπειρους επαγγελματίες με επαρκή γνώση των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων της έρευνας.

Μορφωτικό Επίπεδο
70 απαντήσεις



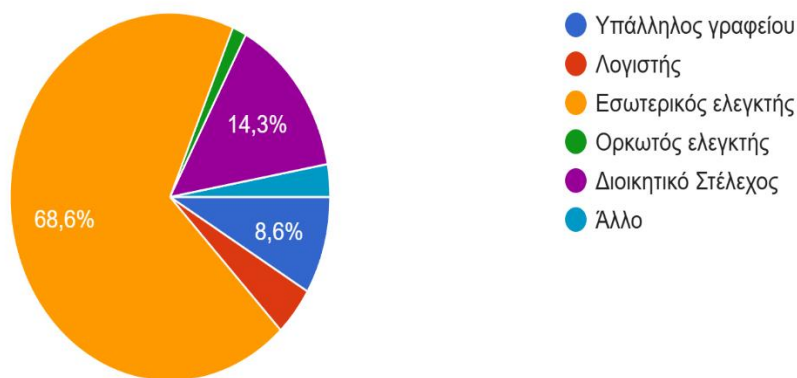
Γράφημα 3: Μορφωτικό Επίπεδο

Από το Γράφημα 3 προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (68,6%, n=48) κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, το 21,4% (n=15) κατέχει πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ και το 7,1% (n=5) απολυτήριο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο του δείγματος αντανακλά τις αυξημένες εκπαιδευτικές απαιτήσεις του κλάδου του εσωτερικού ελέγχου.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τη θέση που κατέχουν στην επιχείρησή τους.

Θέση στην Επιχείρηση

70 απαντήσεις



Γράφημα 4: Θέση στην Επιχείρηση

Το Γράφημα 4 δείχνει ότι η κύρια ομάδα του δείγματος αποτελείται από εσωτερικούς ελεγκτές (68,6%, $n=48$), ακολουθούμενους από διοικητικά στελέχη (14,3%, $n=10$), υπαλλήλους γραφείου (8,6%, $n=6$) και άλλες κατηγορίες (8,6%, $n=6$). Η κυριαρχία εσωτερικών ελεγκτών στο δείγμα διασφαλίζει την εγκυρότητα των απαντήσεων, καθώς πρόκειται για τους πλέον εξοικειωμένους με το αντικείμενο της έρευνας.

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος μέσω του προγράμματος SPSS.

Χαρακτηριστικό	Κατηγορία	N (%)
Φύλο	Άνδρας	40 (57,1%)
	Γυναίκα	30 (42,9%)
Ηλικία	18-25	2 (2,9%)
	26-35	20 (28,6%)
	36-50	37 (52,9%)
	50 και άνω	11 (15,7%)
Μορφωτικό Επίπεδο	Δευτεροβάθμια	5 (7,1%)
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	15 (21,4%)
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	48 (68,6%)
Θέση	Εσωτερικός ελεγκτής	48 (68,6%)
	Διοικητικό Στέλεχος	10 (14,3%)
	Υπάλληλος γραφείου	6 (8,6%)
	Άλλο	6 (8,6%)

Πίνακας 2: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος (N=70)

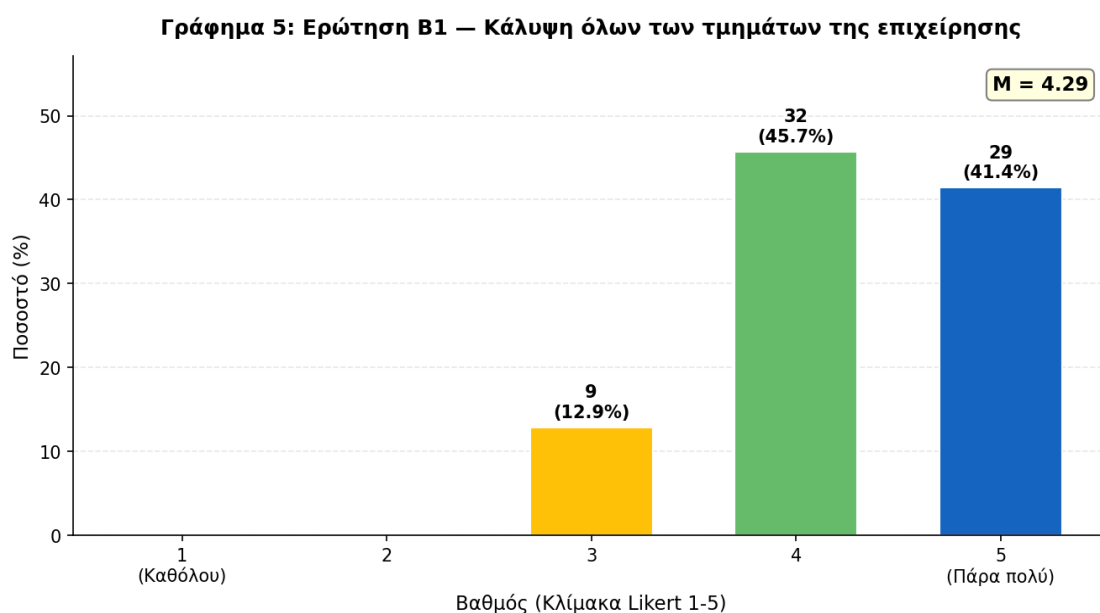
Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 70 άτομα. Αναφορικά με το φύλο, 40 συμμετέχοντες (57,1%) ήταν άνδρες και 30 (42,9%) γυναίκες. Ως προς την ηλικία, η πλειοψηφία (52,9%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-50 ετών, ακολουθεί η ομάδα 26-35 ετών (28,6%), η ομάδα άνω των 50 ετών (15,7%), ενώ μόλις 2 συμμετέχοντες (2,9%) ανήκαν στην κατηγορία 18-25 ετών.

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, η συντριπτική πλειοψηφία (68,6%) κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, ενώ το 21,4% κατέχει πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ και το 7,1% απολυτήριο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

4.2 Ανάλυση των Κύριων Μερών του Ερωτηματολογίου

ΜΕΡΟΣ Β: Το Περιβάλλον του Εσωτερικού Ελέγχου

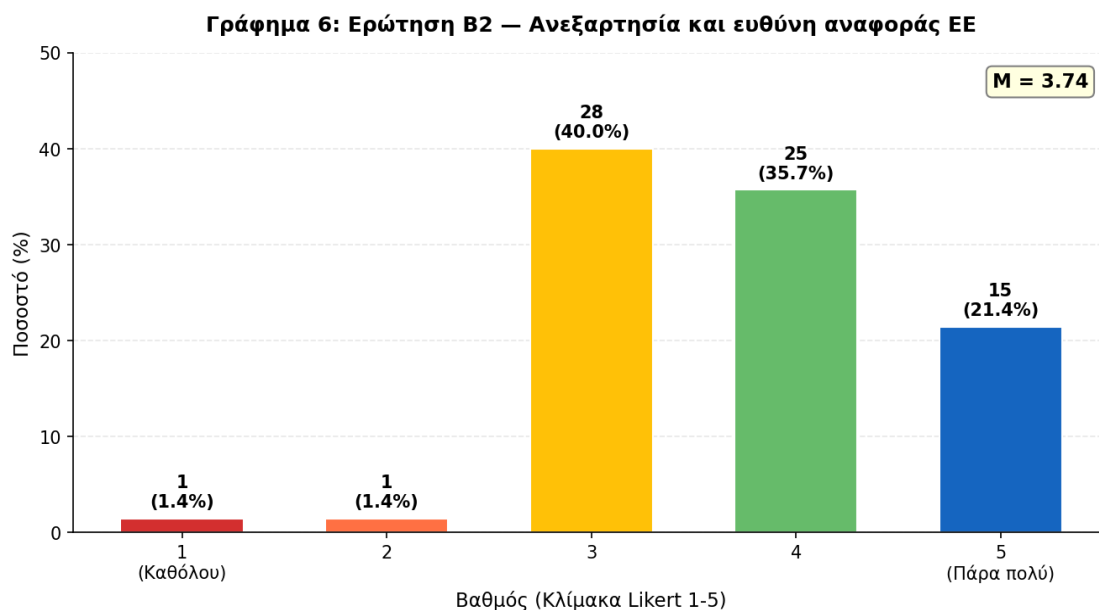
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον βαθμό κάλυψης όλων των τμημάτων της επιχείρησης από τον εσωτερικό έλεγχο.



Γράφημα 5: Ερώτηση B1 — Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλα τα τμήματα της επιχείρησης;

Η ερώτηση B1 αφορά στον βαθμό κάλυψης όλων των τμημάτων της επιχείρησης από τον εσωτερικό έλεγχο. Κανένας συμμετέχων δεν επέλεξε τις βαθμίδες 1 ή 2, ενώ το 12,9% (n=9) επέλεξε τη βαθμίδα 3. Η βαθμίδα 4 επιλέχθηκε από το 45,7% (n=32) και η βαθμίδα 5 από το 41,4% (n=29) των ερωτηθέντων. Ο μέσος όρος $M=4,29$ υποδηλώνει υψηλή αντιλαμβανόμενη κάλυψη, καταδεικνύοντας ότι ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ότι καλύπτει αποτελεσματικά τα τμήματα των επιχειρήσεων.

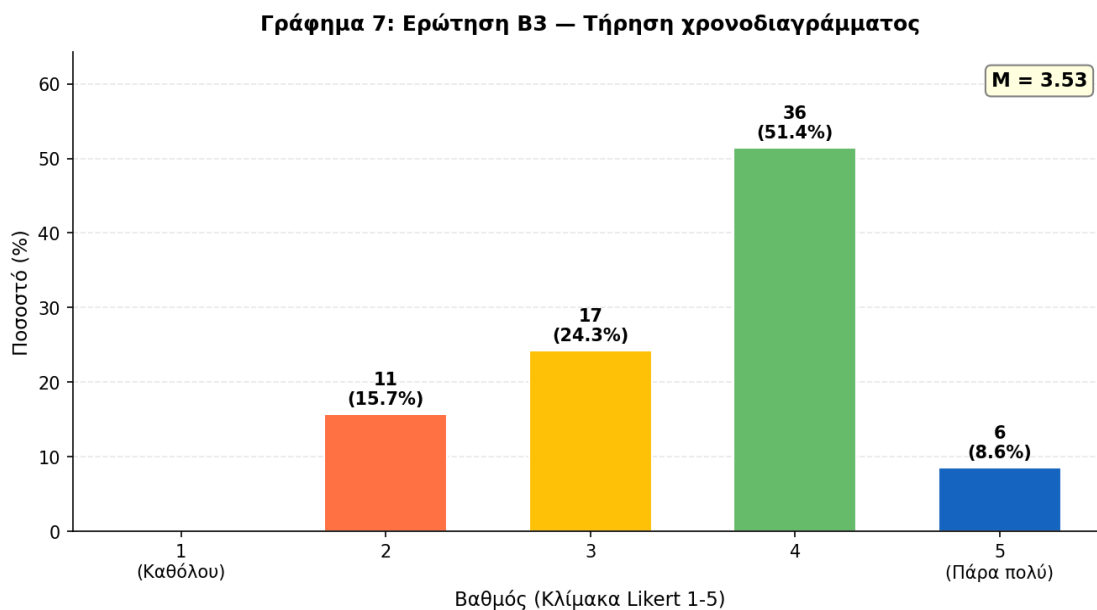
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ανεξαρτησία και την ευθύνη αναφοράς του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.



Γράφημα 6: Ερώτηση B2 — Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει την απαραίτητη ανεξαρτησία και ευθύνη αναφοράς για να εκπληρώσει αποτελεσματικά το έργο του;

Η ερώτηση B2 εξετάζει την ανεξαρτησία και ευθύνη αναφοράς του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Το 1,4% (n=1) επέλεξε βαθμίδα 1, το 1,4% (n=1) βαθμίδα 2, το 40,0% (n=28) βαθμίδα 3, το 35,7% (n=25) βαθμίδα 4 και το 21,4% (n=15) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,74$ υποδηλώνει μέτρια έως καλή αντίληψη, με αξιοσημείωτο ποσοστό (40%) να επιλέγει τη μεσαία βαθμίδα, γεγονός που υποδηλώνει χώρο βελτίωσης στην εδραίωση της ανεξαρτησίας του ΕΕ.

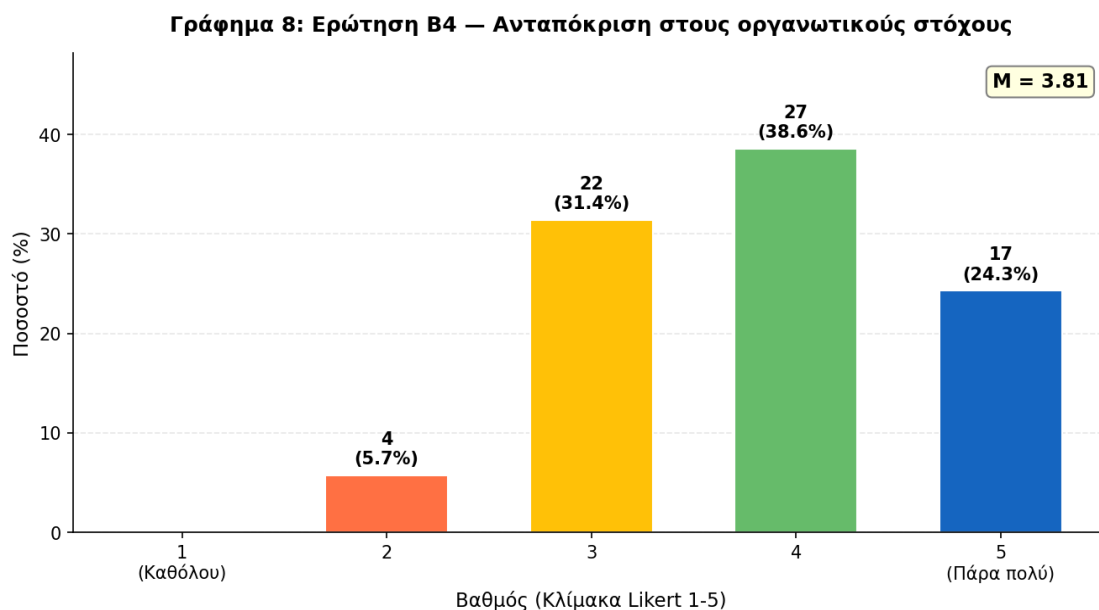
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την τήρηση του χρονοδιαγράμματος κατά τον κύκλο εσωτερικού ελέγχου.



Γράφημα 7: Ερώτηση B3 — Ο χρόνος του κύκλου εσωτερικού ελέγχου είναι σταθερά εντός της προγραμματισμένης διάρκειας;

Η ερώτηση B3 αφορά στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος του κύκλου εσωτερικού ελέγχου. Το 15,7% (n=11) επέλεξε βαθμίδα 2, το 24,3% (n=17) βαθμίδα 3, το 51,4% (n=36) βαθμίδα 4 και το 8,6% (n=6) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,53$ είναι ο χαμηλότερος στο σύνολο των ερωτήσεων, υποδηλώνοντας ότι η τήρηση χρονοδιαγραμμάτων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου.

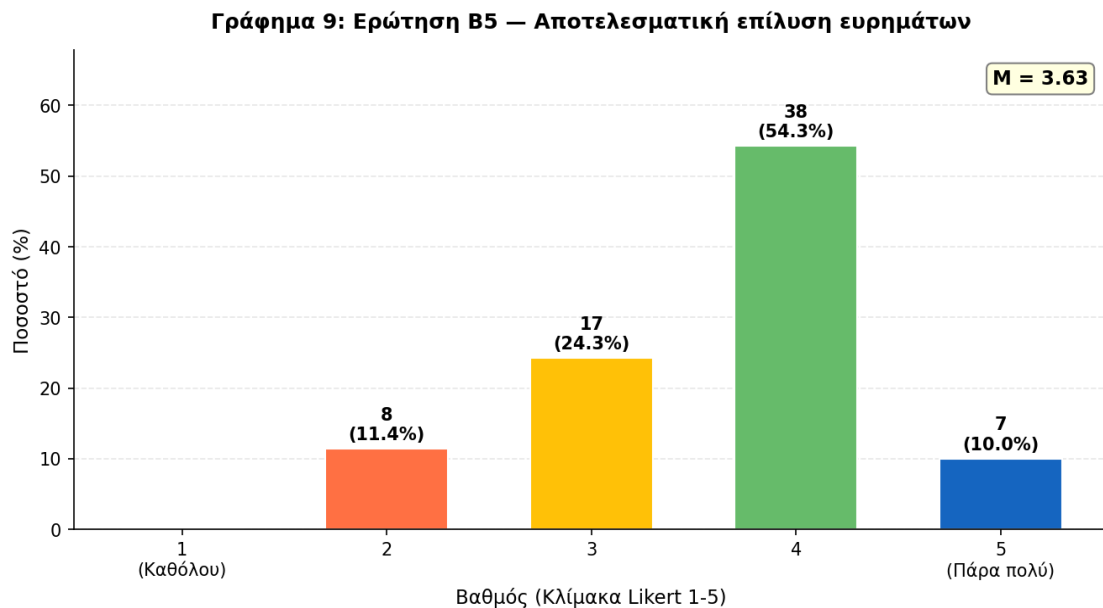
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς τον βαθμό ανταπόκρισης του αριθμού των ελέγχων στους επιχειρησιακούς στόχους.



Γράφημα 8: Ερώτηση B4 — Ο αριθμός των ελέγχων που ολοκληρώνονται ετησίως ανταποκρίνεται στους επιχειρησιακούς/ οργανωτικούς στόχους;

Η ερώτηση B4 εξετάζει αν ο αριθμός των ελέγχων ανταποκρίνεται στους επιχειρησιακούς στόχους. Το 5,7% (n=4) επέλεξε βαθμίδα 2, το 31,4% (n=22) βαθμίδα 3, το 38,6% (n=27) βαθμίδα 4 και το 24,3% (n=17) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,81$ υποδηλώνει μέτρια έως θετική αντίληψη, ενώ το σημαντικό ποσοστό που επέλεξε βαθμίδα 3 (31,4%) αναδεικνύει αμφιταλάντευση ως προς την επάρκεια του αριθμού ελέγχων.

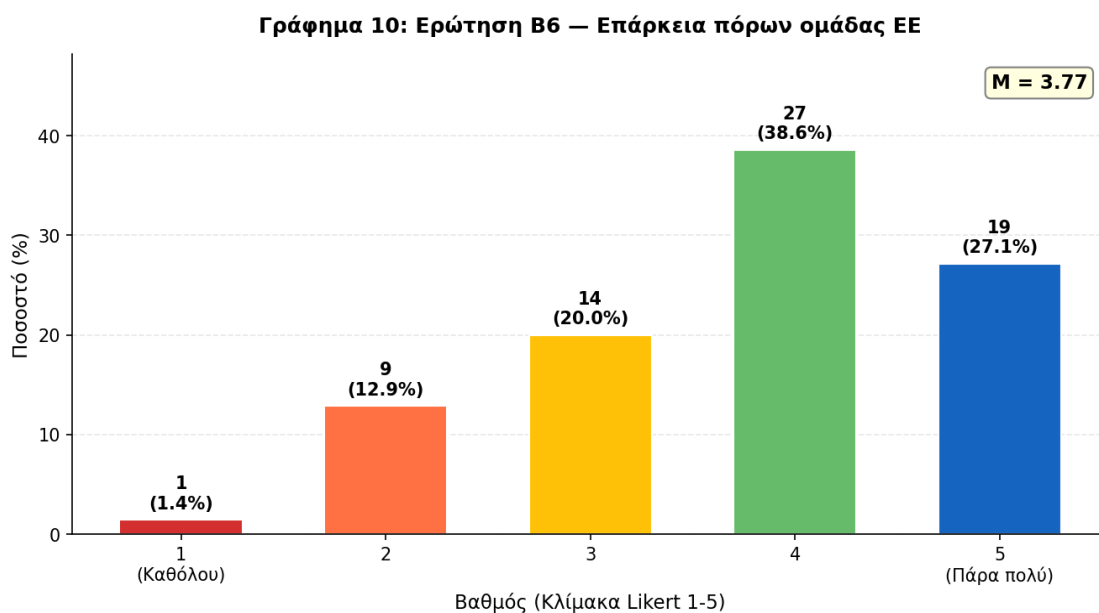
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επίλυσης των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου.



Γράφημα 9: Ερώτηση B5 — Τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου επιλύονται αποτελεσματικά;

Η ερώτηση B5 αφορά στην αποτελεσματική επίλυση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου. Το 11,4% (n=8) επέλεξε βαθμίδα 2, το 24,3% (n=17) βαθμίδα 3, το 54,3% (n=38) βαθμίδα 4 και το 10,0% (n=7) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,63$ υποδηλώνει ότι, παρόλο που η επίλυση ευρημάτων θεωρείται σε γενικές γραμμές αποτελεσματική, υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης.

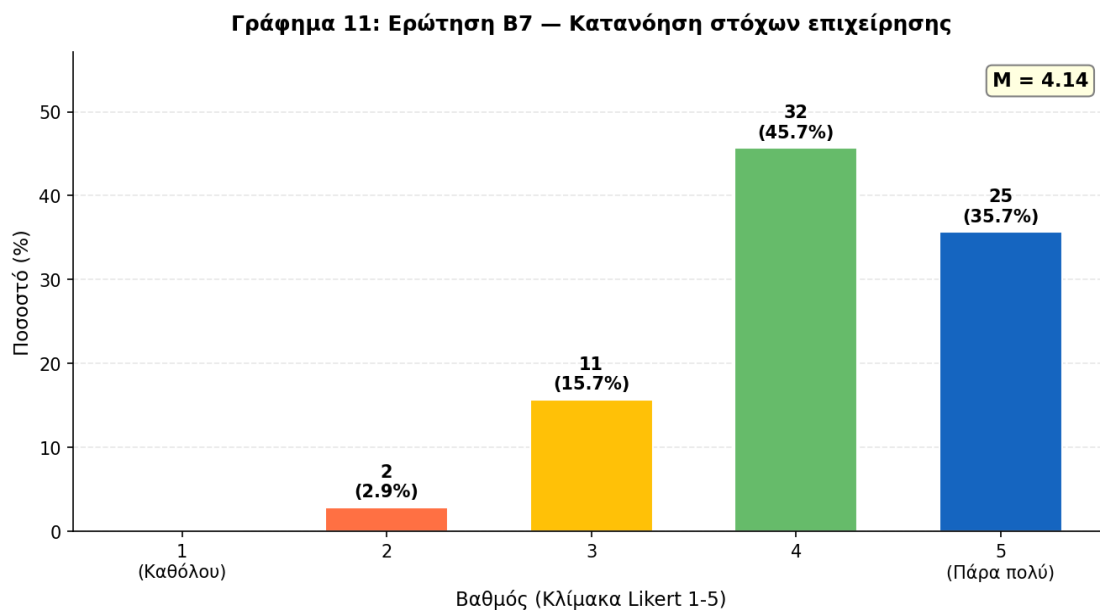
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την επάρκεια των πόρων που διαθέτει η ομάδα εσωτερικού ελέγχου.



Γράφημα 10: Ερώτηση B6 — Η ομάδα εσωτερικού ελέγχου διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των ελέγχων;

Η ερώτηση B6 εξετάζει αν η ομάδα εσωτερικού ελέγχου διαθέτει τους απαραίτητους πόρους. Το 1,4% (n=1) επέλεξε βαθμίδα 1, το 12,9% (n=9) βαθμίδα 2, το 20,0% (n=14) βαθμίδα 3, το 38,6% (n=27) βαθμίδα 4 και το 27,1% (n=19) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,77$ με τυπική απόκλιση 1,04 (η υψηλότερη στο Μέρος Β) υποδηλώνει σημαντική διακύμανση στην αντίληψη για την επάρκεια πόρων, αναδεικνύοντας ανισότητες μεταξύ των επιχειρήσεων.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον βαθμό κατανόησης των στόχων της επιχείρησης από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

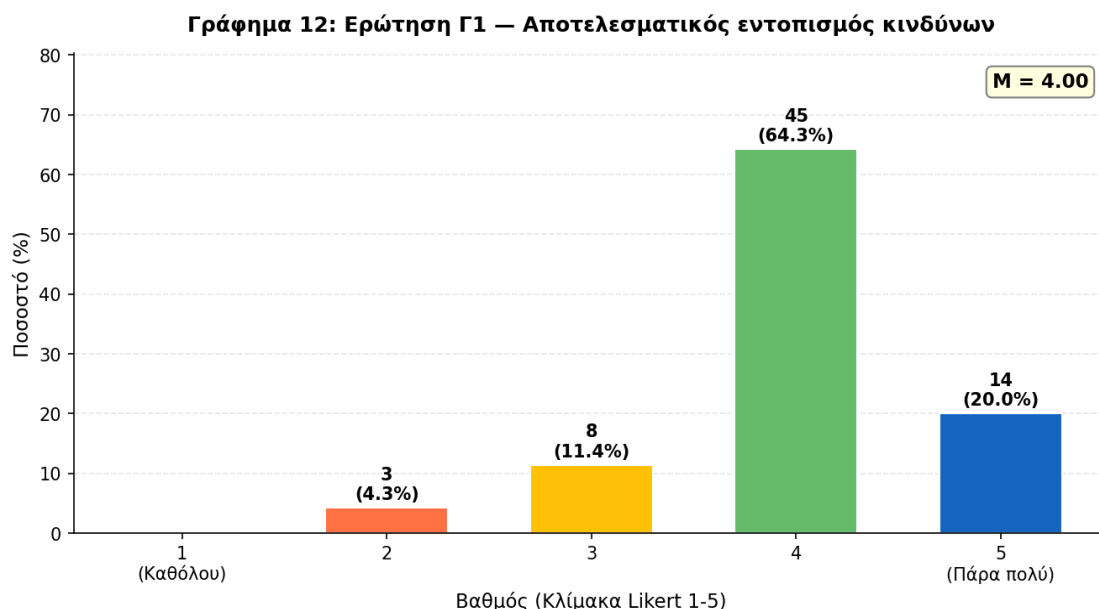


Γράφημα 11: Ερώτηση B7 — Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου κατανοεί τους στόχους της επιχείρησής σας;

Η ερώτηση B7 εξετάζει αν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου κατανοεί τους στόχους της επιχείρησης. Το 2,9% (n=2) επέλεξε βαθμίδα 2, το 15,7% (n=11) βαθμίδα 3, το 45,7% (n=32) βαθμίδα 4 και το 35,7% (n=25) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,14$ υποδηλώνει υψηλή αντιλαμβανόμενη κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων από τον εσωτερικό έλεγχο, γεγονός που αποτελεί θετικό εύρημα για τη στρατηγική ευθυγράμμιση.

ΜΕΡΟΣ Γ: Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου

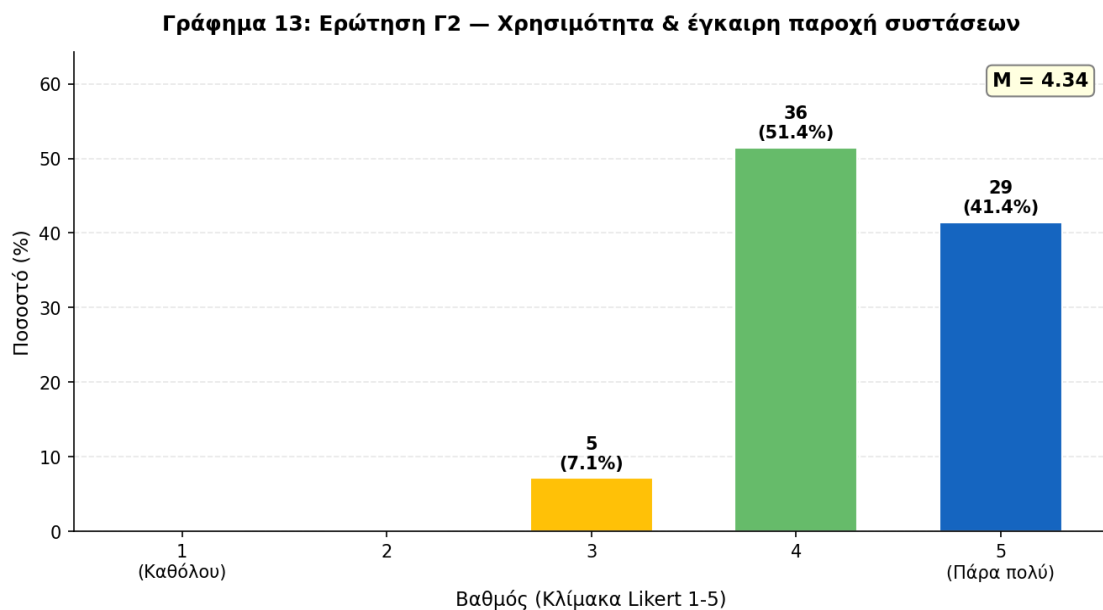
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον εντοπισμό των βασικών κινδύνων της επιχείρησης.



Γράφημα 12: Ερώτηση Γ1 — Ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει αποτελεσματικά τους βασικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός;

Η ερώτηση Γ1 αφορά στον αποτελεσματικό εντοπισμό βασικών κινδύνων. Το 4,3% (n=3) επέλεξε βαθμίδα 2, το 11,4% (n=8) βαθμίδα 3, το 64,3% (n=45) βαθμίδα 4 και το 20,0% (n=14) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος M=4,00 και η συγκέντρωση του 84,3% των απαντήσεων στις βαθμίδες 4 και 5 αναδεικνύουν υψηλή εμπιστοσύνη στην ικανότητα εντοπισμού κινδύνων από τον εσωτερικό έλεγχο.

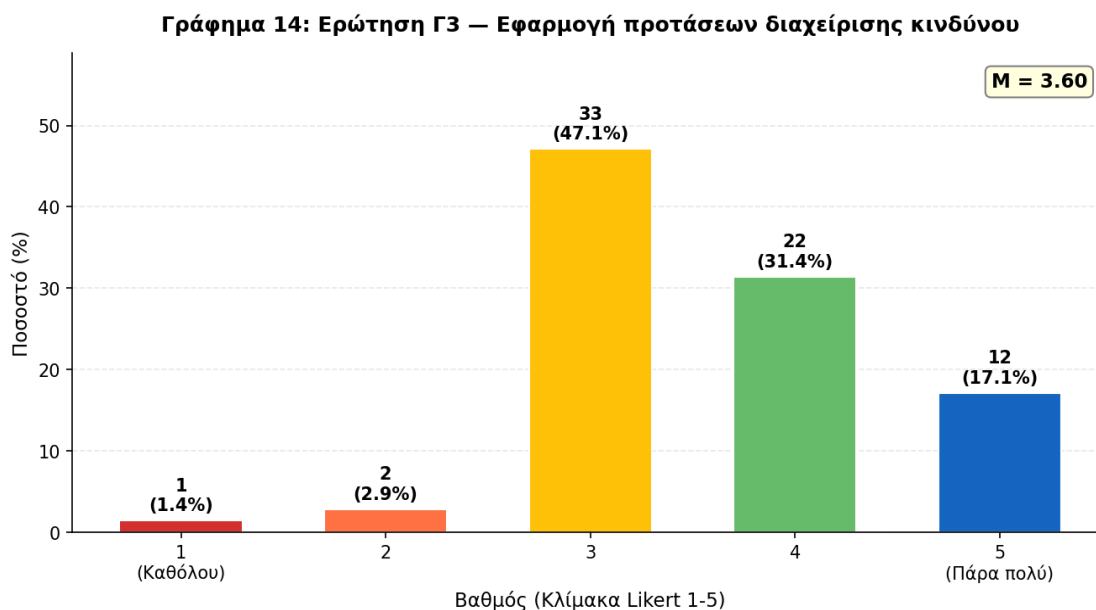
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη χρησιμότητα και την έγκαιρη παροχή συστάσεων από τον εσωτερικό έλεγχο.



Γράφημα 13: Ερώτηση Γ2 — Η χρησιμότητα και η έγκαιρη παροχή των συστάσεων που κάνει ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλουν στη βελτίωση των ελέγχων και στη μείωση των κινδύνων;

Η ερώτηση Γ2 εξετάζει τη χρησιμότητα και έγκαιρη παροχή συστάσεων. Κανένας συμμετέχων δεν επέλεξε βαθμίδα 1 ή 2, το 7,1% (n=5) επέλεξε βαθμίδα 3, το 51,4% (n=36) βαθμίδα 4 και το 41,4% (n=29) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,34$ είναι ο δεύτερος υψηλότερος της έρευνας, καταδεικνύοντας ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν εξαιρετικά χρήσιμες και έγκαιρες τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου.

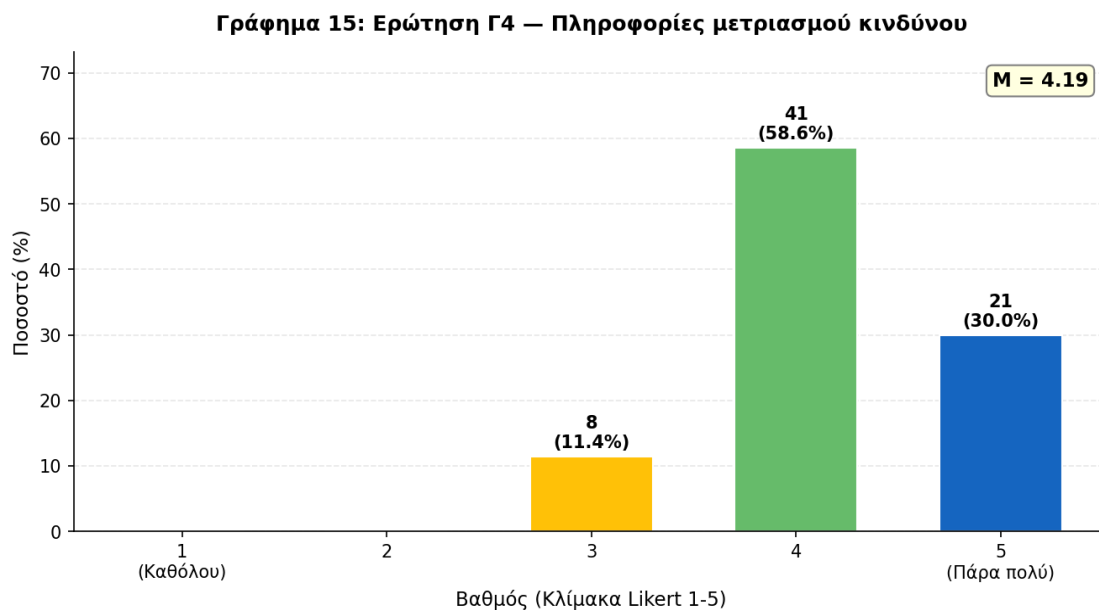
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής των προτάσεων του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση κινδύνου.



Γράφημα 14: Ερώτηση Γ3 — Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση των κινδύνων;

Η ερώτηση Γ3 αφορά στον βαθμό εφαρμογής των προτάσεων για τη διαχείριση κινδύνων. Το 1,4% (n=1) επέλεξε βαθμίδα 1, το 2,9% (n=2) βαθμίδα 2, το 47,1% (n=33) βαθμίδα 3, το 31,4% (n=22) βαθμίδα 4 και το 17,1% (n=12) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος M=3,60 και το υψηλό ποσοστό βαθμίδας 3 (47,1%) υποδηλώνουν ότι η εφαρμογή των προτάσεων παραμένει μέτρια, αναδεικνύοντας ένα σημαντικό κενό μεταξύ συστάσεων και υλοποίησης.

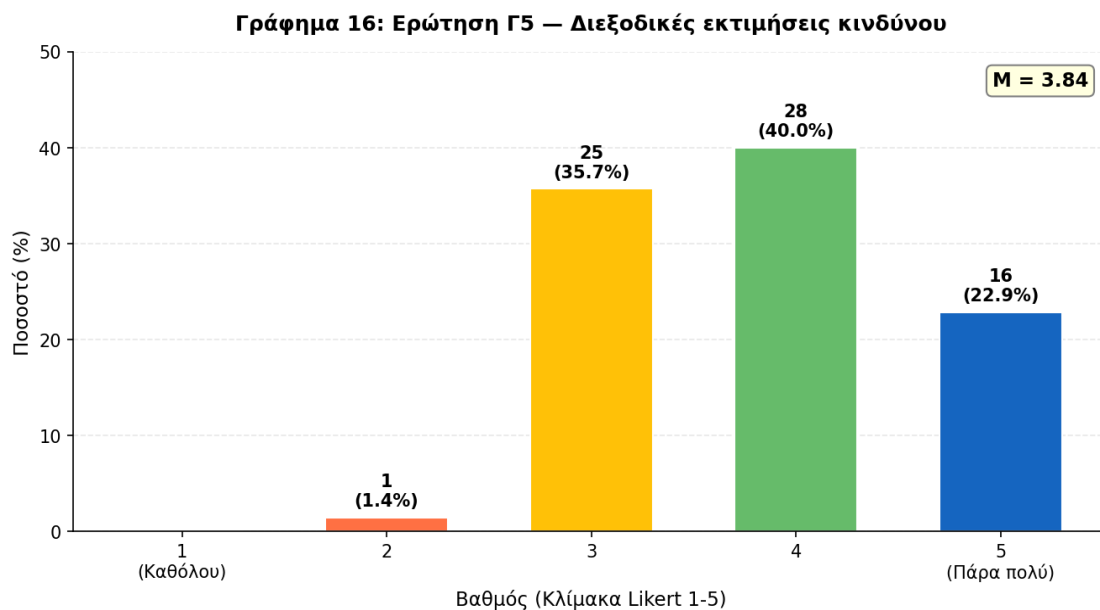
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς την αξία των πληροφοριών που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος για τις στρατηγικές μετριασμού κινδύνου.



Γράφημα 15: Ερώτηση Γ4 — Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου;

Η ερώτηση Γ4 εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις στρατηγικές μετριασμού κινδύνου. Κανένας δεν επέλεξε βαθμίδα 1 ή 2, το 11,4% (n=8) επέλεξε βαθμίδα 3, το 58,6% (n=41) βαθμίδα 4 και το 30,0% (n=21) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,19$ υποδηλώνει υψηλή αξία των πληροφοριών που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος για τη στρατηγική διαχείριση κινδύνου.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη διεξοδικότητα των εκτιμήσεων κινδύνου που διενεργεί ο εσωτερικός έλεγχος.

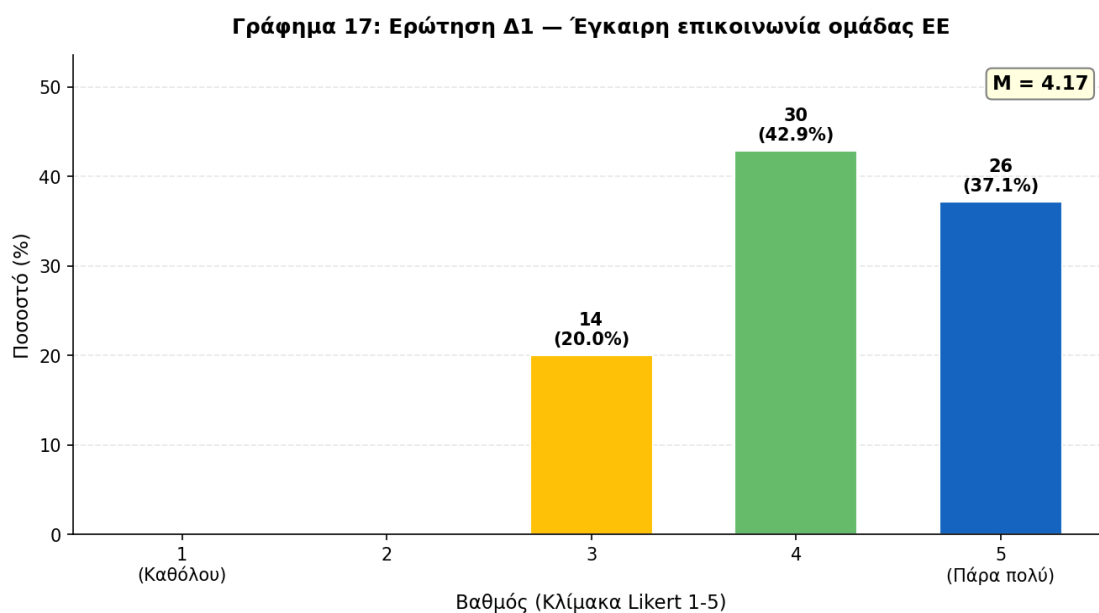


Γράφημα 16: Ερώτηση Γ5 — Οι εκτιμήσεις κινδύνου από τον εσωτερικό έλεγχο είναι διεξοδικές;

Η ερώτηση Γ5 αφορά στο κατά πόσο οι εκτιμήσεις κινδύνου από τον εσωτερικό έλεγχο είναι διεξοδικές. Το 1,4% (n=1) επέλεξε βαθμίδα 2, το 35,7% (n=25) βαθμίδα 3, το 40,0% (n=28) βαθμίδα 4 και το 22,9% (n=16) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,84$ υποδηλώνει θετική αλλά όχι εξαιρετική αντίληψη για τη διεξοδικότητα των εκτιμήσεων κινδύνου.

ΜΕΡΟΣ Δ: Εσωτερικός Έλεγχος και Υποστήριξη από τη Διοίκηση

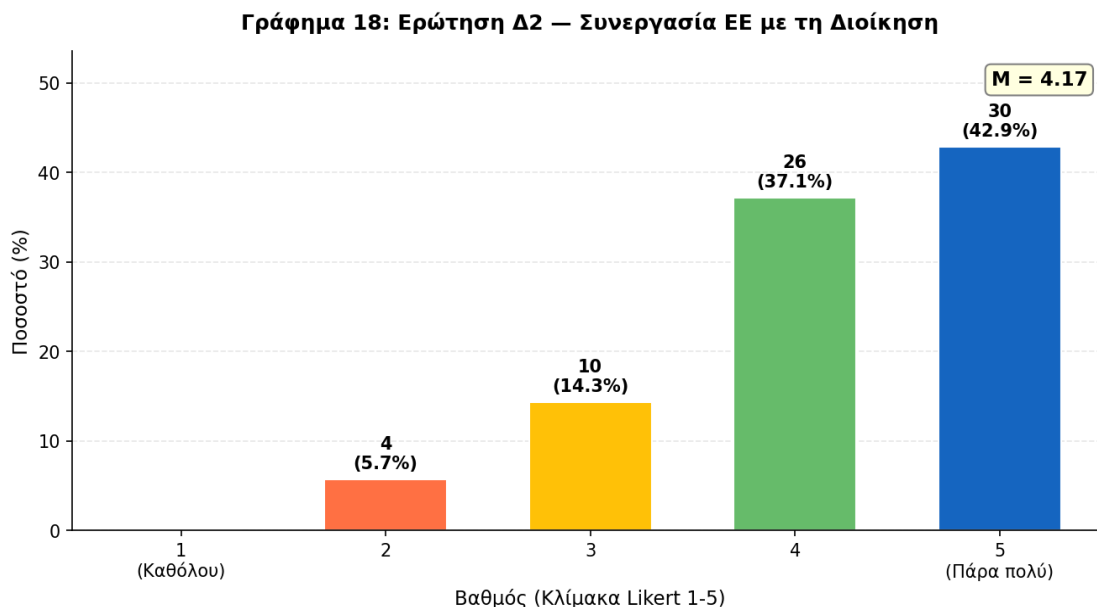
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την έγκαιρη επικοινωνία από την ομάδα εσωτερικού ελέγχου.



Γράφημα 17: Ερώτηση Δ1 — Υπάρχει έγκαιρη επικοινωνία από την ομάδα εσωτερικού ελέγχου;

Η ερώτηση Δ1 εξετάζει αν υπάρχει έγκαιρη επικοινωνία από την ομάδα εσωτερικού ελέγχου. Κανένας δεν επέλεξε βαθμίδα 1 ή 2, το 20,0% (n=14) επέλεξε βαθμίδα 3, το 42,9% (n=30) βαθμίδα 4 και το 37,1% (n=26) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,17$ υποδηλώνει υψηλή αντιλαμβανόμενη έγκαιρη επικοινωνία, με το 80,0% των συμμετεχόντων να αξιολογεί θετικά (βαθμίδες 4-5) αυτή τη διάσταση.

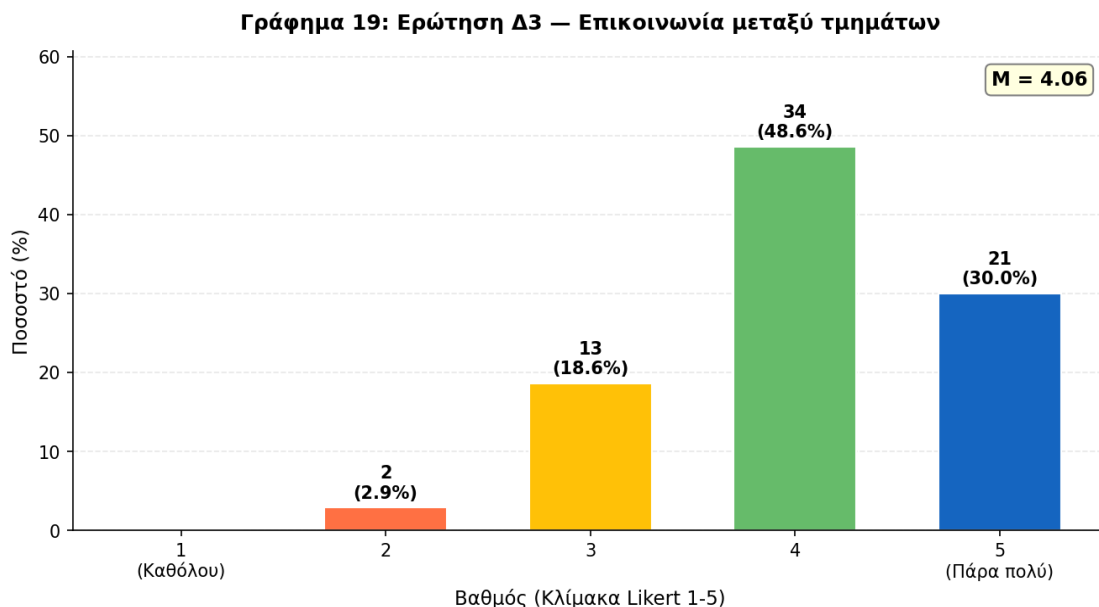
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με τη Διοίκηση.



Γράφημα 18: Ερώτηση Δ2 — Υπάρχει συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την Διοίκηση;

Η ερώτηση Δ2 εξετάζει τη συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με τη Διοίκηση. Το 5,7% (n=4) επέλεξε βαθμίδα 2, το 14,3% (n=10) βαθμίδα 3, το 37,1% (n=26) βαθμίδα 4 και το 42,9% (n=30) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,17$ και η υψηλή συγκέντρωση στη βαθμίδα 5 (42,9%) αναδεικνύουν ισχυρή αντιλαμβανόμενη συνεργασία μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διοίκησης.

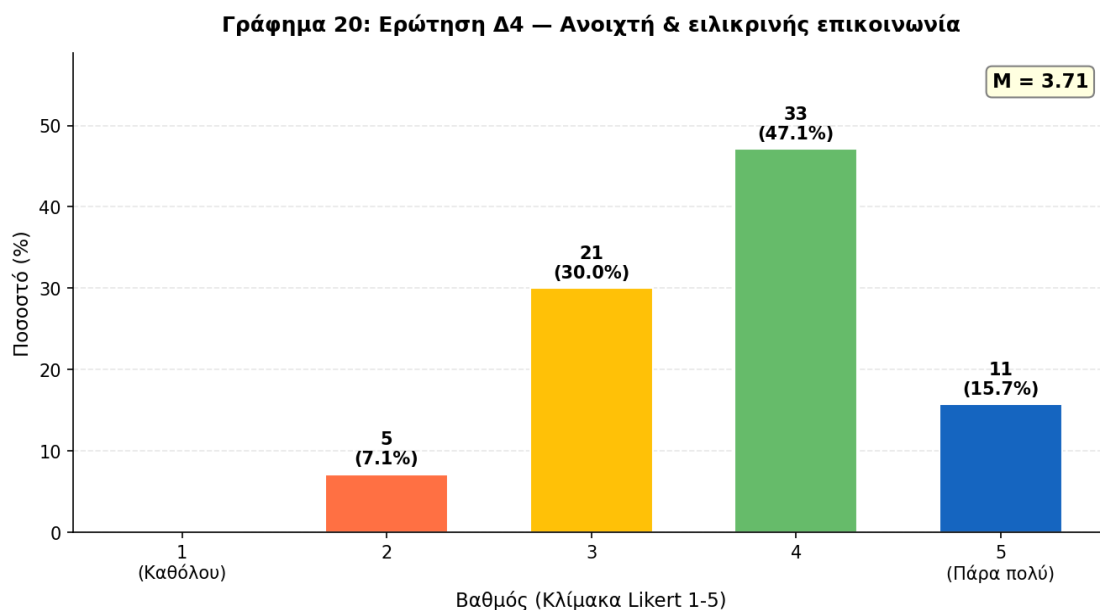
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς τον ρόλο της επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Γράφημα 19: Ερώτηση Δ3 — Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησής σας βοηθάει στην κατανόηση και την εκτέλεση των διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη στόχων;

Η ερώτηση Δ3 αφορά στο αν η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων βοηθά στην επίτευξη στόχων. Το 2,9% (n=2) επέλεξε βαθμίδα 2, το 18,6% (n=13) βαθμίδα 3, το 48,6% (n=34) βαθμίδα 4 και το 30,0% (n=21) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,06$ υποδηλώνει θετική αντίληψη για την ποιότητα επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων ως προϋπόθεση αποτελεσματικής επίτευξης στόχων.

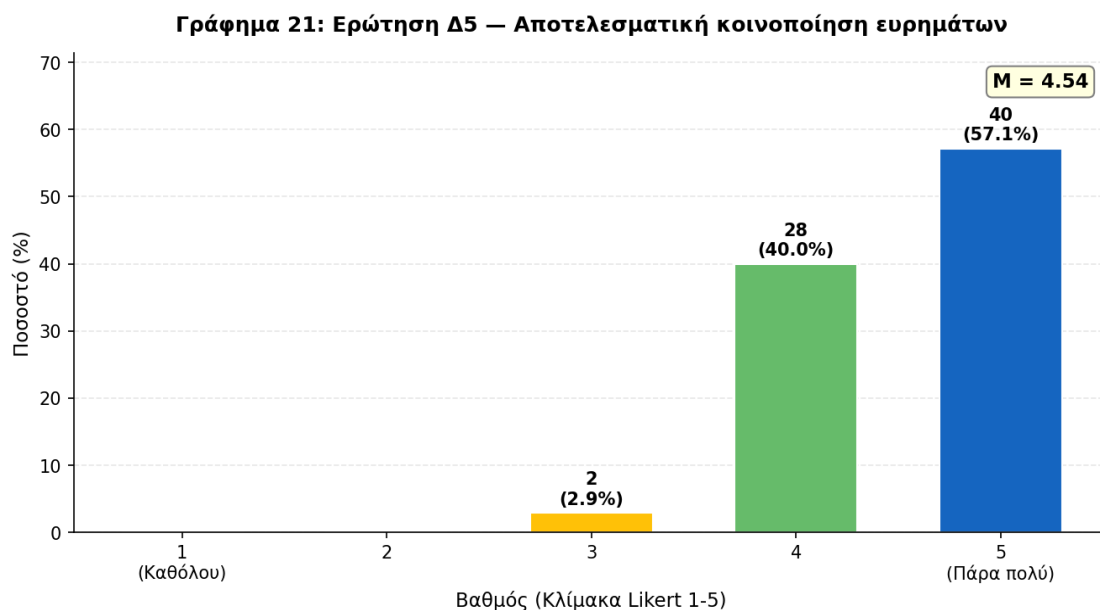
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ύπαρξη ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και άλλων τμημάτων.



Γράφημα 20: Ερώτηση Δ4 — Υπάρχει ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των άλλων τμημάτων;

Η ερώτηση Δ4 εξετάζει αν υπάρχει ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και άλλων τμημάτων. Το 7,1% (n=5) επέλεξε βαθμίδα 2, το 30,0% (n=21) βαθμίδα 3, το 47,1% (n=33) βαθμίδα 4 και το 15,7% (n=11) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,71$ είναι ο χαμηλότερος στο Μέρος Δ, υποδηλώνοντας ότι η ανοιχτή επικοινωνία αποτελεί πρόκληση στην οποία απαιτείται βελτίωση.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της κοινοποίησης των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου στη Διοίκηση.

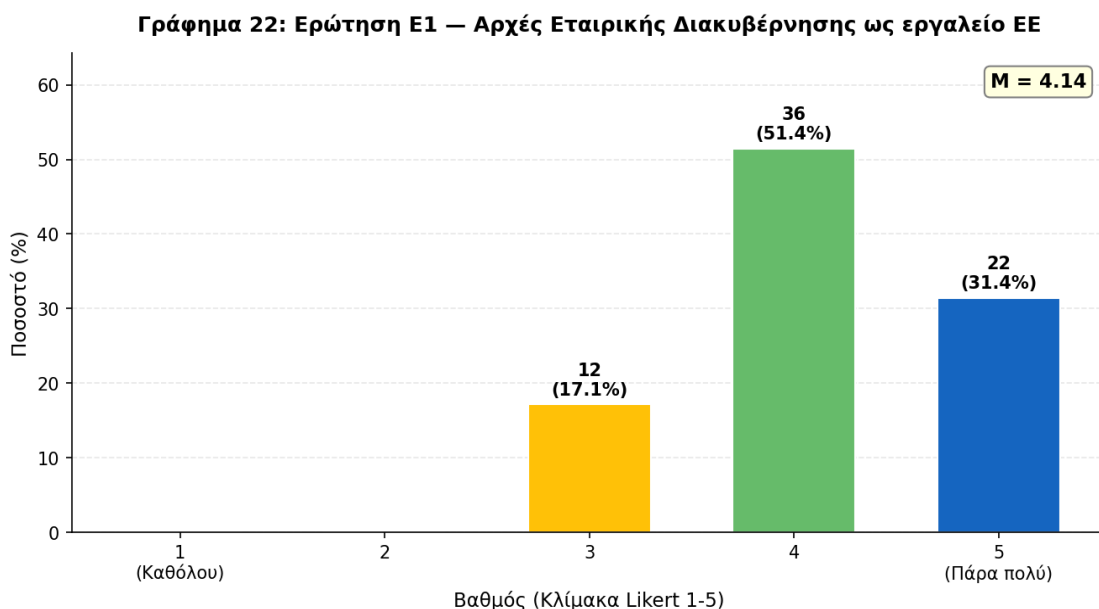


Γράφημα 21: Ερώτηση Δ5 — Ο εσωτερικός έλεγχος κοινοποιεί αποτελεσματικά τα ευρήματά του στη διοίκηση;

Η ερώτηση Δ5 αφορά στην αποτελεσματική κοινοποίηση ευρημάτων στη διοίκηση. Κανένας δεν επέλεξε βαθμίδα 1 ή 2, μόλις 2 άτομα (2,9%) επέλεξαν βαθμίδα 3, το 40,0% (n=28) βαθμίδα 4 και το 57,1% (n=40) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,54$ είναι ο υψηλότερος σε ολόκληρη την έρευνα, καταδεικνύοντας εξαιρετικά υψηλή αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα στην κοινοποίηση ευρημάτων.

ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

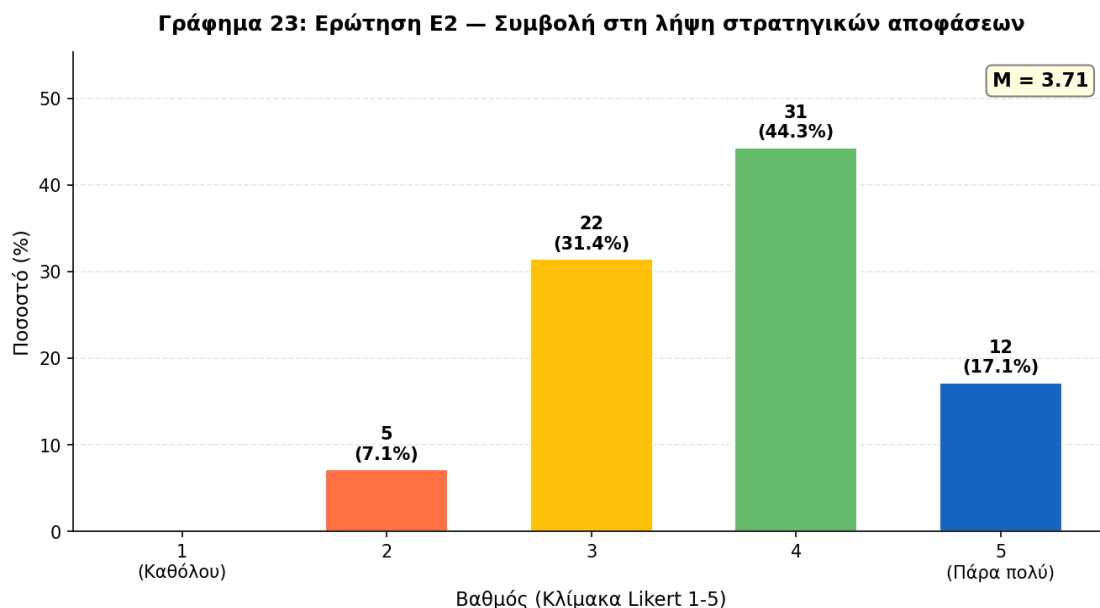
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης θεωρούνται βασικό εργαλείο του εσωτερικού ελέγχου.



Γράφημα 22: Ερώτηση Ε1 — Θεωρείτε τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης βασικό εργαλείο του Εσωτερικού Ελέγχου;

Η ερώτηση Ε1 εξετάζει αν οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης θεωρούνται βασικό εργαλείο του Εσωτερικού Ελέγχου. Κανένας δεν επέλεξε βαθμίδα 1 ή 2, το 17,1% (n=12) επέλεξε βαθμίδα 3, το 51,4% (n=36) βαθμίδα 4 και το 31,4% (n=22) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,14$ υποδηλώνει υψηλή αναγνώριση της σημασίας των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης ως εργαλείου του εσωτερικού ελέγχου.

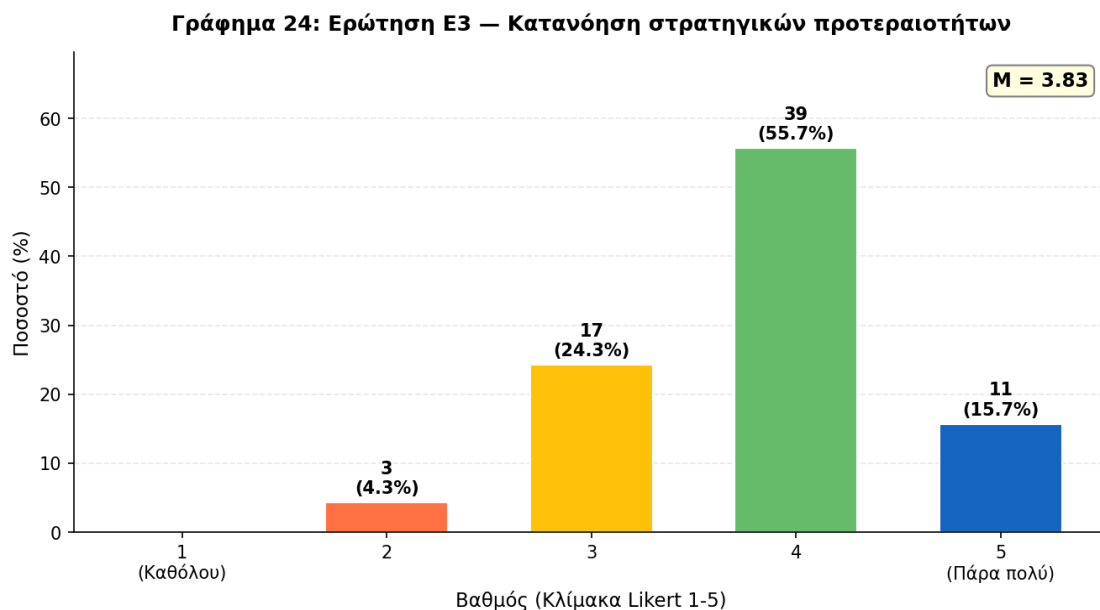
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συμβολή των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.



Γράφημα 23: Ερώτηση E2 — Τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου συμβάλουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης;

Η ερώτηση E2 αφορά στη συμβολή των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Το 7,1% (n=5) επέλεξε βαθμίδα 2, το 31,4% (n=22) βαθμίδα 3, το 44,3% (n=31) βαθμίδα 4 και το 17,1% (n=12) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,71$ υποδηλώνει μέτρια έως θετική αντίληψη για τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στις στρατηγικές αποφάσεις, με περιθώριο ενίσχυσης αυτής της διάστασης.

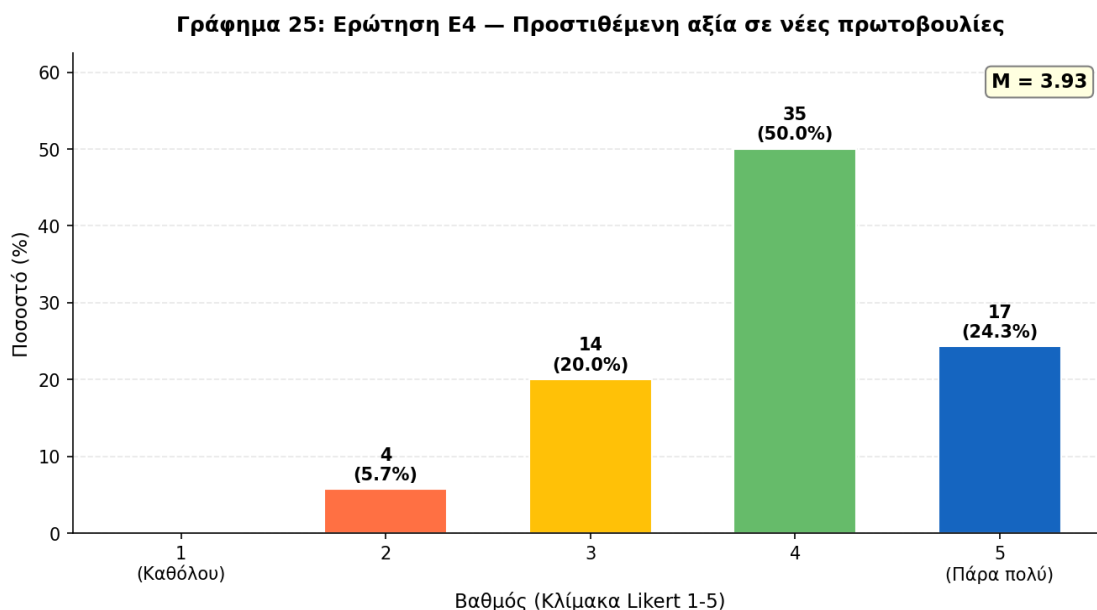
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην κατανόηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της επιχείρησης.



Γράφημα 24: Ερώτηση Ε3 — Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην κατανόηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της επιχείρησης/ του οργανισμού;

Η ερώτηση Ε3 εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην κατανόηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων. Το 4,3% (n=3) επέλεξε βαθμίδα 2, το 24,3% (n=17) βαθμίδα 3, το 55,7% (n=39) βαθμίδα 4 και το 15,7% (n=11) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,83$ υποδηλώνει θετική αντίληψη, με το 71,4% των συμμετεχόντων να επιλέγει βαθμίδα 4 ή 5.

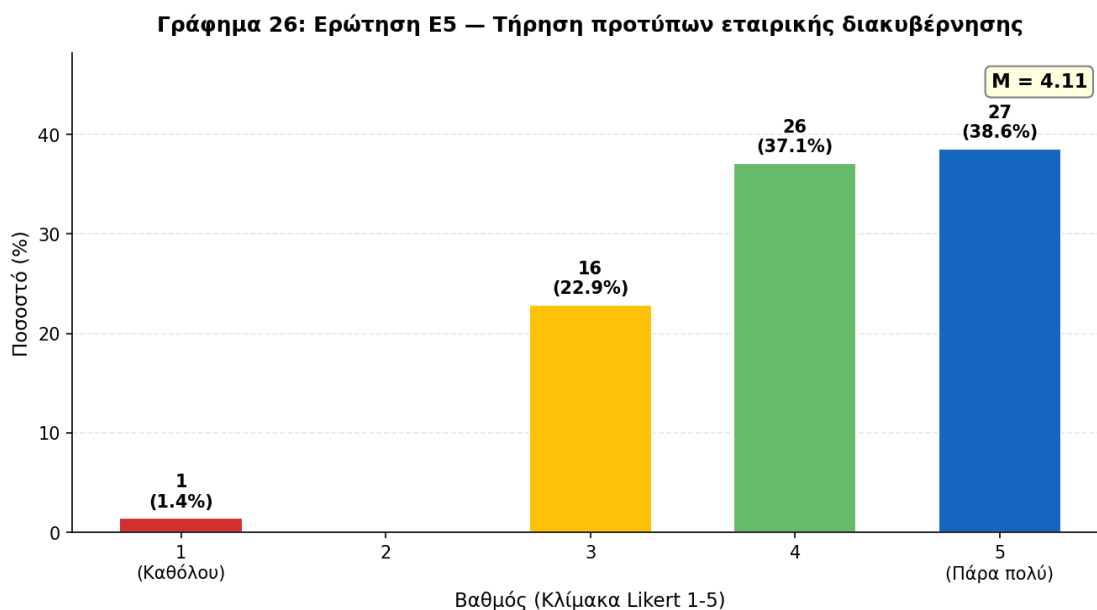
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς την προστιθέμενη αξία που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος κατά τον σχεδιασμό νέων πρωτοβουλιών και οργανωτικών αλλαγών.



Γράφημα 25: Ερώτηση Ε4 — Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει προστιθέμενη αξία συμβουλευόντας για νέες πρωτοβουλίες, σημαντικές επενδύσεις ή οργανωτικές αλλαγές πριν από την εφαρμογή τους;

Η ερώτηση Ε4 αφορά στην προστιθέμενη αξία που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος σε νέες πρωτοβουλίες, επενδύσεις ή οργανωτικές αλλαγές. Το 5,7% (n=4) επέλεξε βαθμίδα 2, το 20,0% (n=14) βαθμίδα 3, το 50,0% (n=35) βαθμίδα 4 και το 24,3% (n=17) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=3,93$ υποδηλώνει θετική αντίληψη για τη συμβουλευτική συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου πριν από την υλοποίηση σημαντικών αλλαγών.

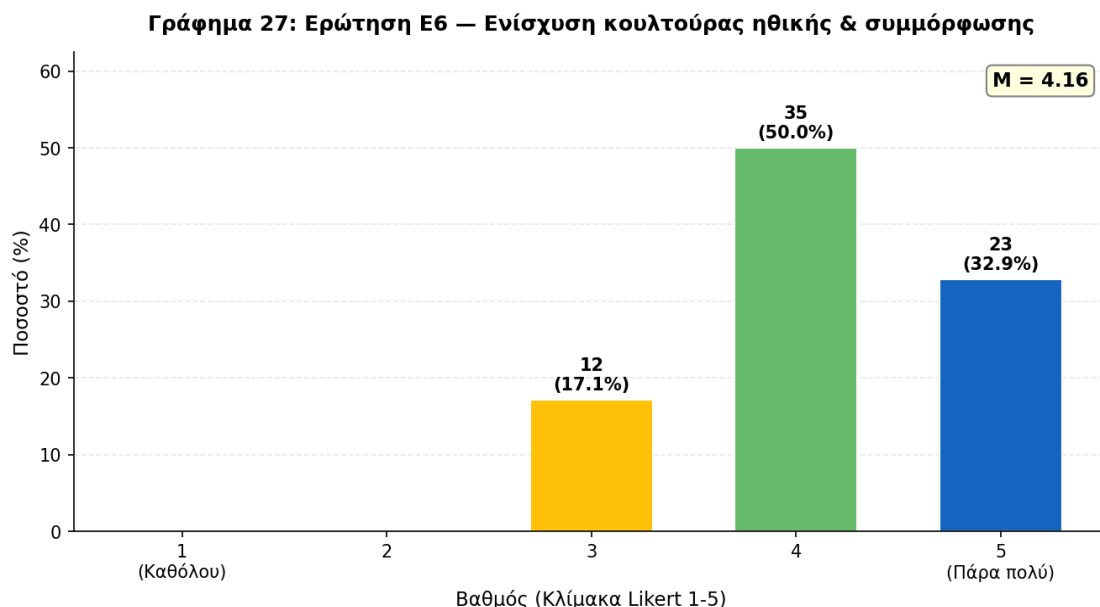
Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην τήρηση των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης.



Γράφημα 26: Ερώτηση E5 — Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην τήρηση των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης;

Η ερώτηση E5 εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην τήρηση των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης. Το 1,4% (n=1) επέλεξε βαθμίδα 1, το 22,9% (n=16) βαθμίδα 3, το 37,1% (n=26) βαθμίδα 4 και το 38,6% (n=27) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,11$ με σημαντική συγκέντρωση στη βαθμίδα 5 (38,6%) αναδεικνύει υψηλή αναγνώριση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην ενίσχυση της κουλτούρας ηθικής και συμμόρφωσης εντός της επιχείρησης.



Γράφημα 27: Ερώτηση Ε6 — Ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλλει στην ενίσχυση της κουλτούρας ηθικής και συμμόρφωσης στην εταιρεία μας (π.χ., αναγνώριση καταχρήσεων, ευαισθητοποίηση για θέματα δεοντολογίας);

Η ερώτηση Ε6 αφορά στη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην ενίσχυση της κουλτούρας ηθικής και συμμόρφωσης. Κανένας δεν επέλεξε βαθμίδα 1 ή 2, το 17,1% (n=12) επέλεξε βαθμίδα 3, το 50,0% (n=35) βαθμίδα 4 και το 32,9% (n=23) βαθμίδα 5. Ο μέσος όρος $M=4,16$ υποδηλώνει υψηλή αντιλαμβανόμενη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαμόρφωση κουλτούρας ηθικής, καταδεικνύοντας τον σημαντικό ρόλο του ως μηχανισμού εταιρικής ακεραιότητας.

4.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach α)

Πριν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, ελέγχθηκε η εσωτερική συνοχή κάθε μεταβλητής μέσω του συντελεστή Cronbach α. Ο αποδεκτός κατώφλι στη βιβλιογραφία ορίζεται σε $\alpha \geq 0,70$ (Nunnally, 1978), ωστόσο τιμές μεταξύ 0,60 και 0,70 θεωρούνται αποδεκτές σε διερευνητικές έρευνες.

Μεταβλητή	Ερωτήσεις	Cronbach α	Αξιολόγηση
ΜΕΡΟΣ Β: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	B1–B7	0,729	Ικανοποιητική
ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	Γ1–Γ5	0,656	Αποδεκτή
ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Δ1–Δ5	0,664	Αποδεκτή
ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	E1–E6	0,713	Ικανοποιητική

Πίνακας 3: Ανάλυση Αξιοπιστίας Cronbach α

4.4 Περιγραφική Στατιστική

Η περιγραφική στατιστική αποτελεί το πρώτο βήμα για την κατανόηση της τάσης των απαντήσεων. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) για κάθε μία από τις 23 ερωτήσεις κλίμακας Likert. Συνολικά, παρατηρείται γενικά υψηλή αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, με τους μέσους όρους να κυμαίνονται από 3,53 (B3: τήρηση χρονοδιαγράμματος) έως 4,54 (Δ5: αποτελεσματική κοινοποίηση ευρημάτων στη διοίκηση). Το γεγονός ότι καμία ερώτηση δεν συγκεντρώνει μέσο όρο κάτω του 3 (ουδέτερη τιμή) αποτελεί ένα πρώτο ενθαρρυντικό μήνυμα, υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά το σύνολο σχεδόν των διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου.

Κωδ.	Ερώτηση	M	SD	N
B1	Κάλυψη όλων των τμημάτων	4,29	0,68	70
B2	Ανεξαρτησία & ευθύνη αναφοράς	3,74	0,86	70
B3	Τήρηση χρονοδιαγράμματος	3,53	0,86	70
B4	Ανταπόκριση στους οργανωτικούς στόχους	3,81	0,87	70
B5	Αποτελεσματική επίλυση ευρημάτων	3,63	0,82	70
B6	Επάρκεια πόρων	3,77	1,04	70
B7	Κατανόηση στόχων επιχείρησης	4,14	0,79	70
Γ1	Εντοπισμός βασικών κινδύνων	4,00	0,70	70
Γ2	Χρησιμότητα & έγκαιρη παροχή συστάσεων	4,34	0,61	70
Γ3	Εφαρμογή προτάσεων διαχείρισης κινδύνου	3,60	0,86	70
Γ4	Πολύτιμες πληροφορίες μετριασμού κινδύνου	4,19	0,62	70
Γ5	Διεξοδικές εκτιμήσεις κινδύνου	3,84	0,79	70
Δ1	Έγκαιρη επικοινωνία από ομάδα ΕΕ	4,17	0,74	70
Δ2	Συνεργασία ΕΕ με τη Διοίκηση	4,17	0,88	70
Δ3	Επικοινωνία μεταξύ τμημάτων	4,06	0,78	70

Δ4	Ανοιχτή & ειλικρινής επικοινωνία	3,71	0,82	70
Δ5	Αποτελεσματική κοινοποίηση ευρημάτων	4,54	0,56	70
E1	Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ως εργαλείο ΕΕ	4,14	0,69	70
E2	Συμβολή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων	3,71	0,84	70
E3	Κατανόηση στρατηγικών προτεραιοτήτων	3,83	0,74	70
E4	Προστιθέμενη αξία σε νέες πρωτοβουλίες	3,93	0,82	70
E5	Τήρηση προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης	4,11	0,86	70
E6	Ενίσχυση κουλτούρας ηθικής & συμμόρφωσης	4,16	0,69	70

Πίνακας 4: Περιγραφική Στατιστική ανά Ερώτηση (N=70)

4.5 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων (One-sample t-test)

Για τον έλεγχο των τριών ερευνητικών υποθέσεων (H1–H3) χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t ενός δείγματος (One-sample t-test), συγκρίνοντας τον μέσο όρο κάθε μεταβλητής με τη θεωρητική μέση τιμή της κλίμακας Likert (= 3), η οποία αντιστοιχεί στην ουδέτερη στάση. Εάν ο παρατηρούμενος μέσος όρος υπερβαίνει στατιστικά σημαντικά την τιμή 3 ($p < 0,05$), τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και συμπεραίνεται ότι η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα στη συγκεκριμένη διάσταση είναι υψηλότερη από την ουδέτερη τιμή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Μεταβλητή	M	SD	t(69)	p	Αποτέλεσμα
ΜΕΡΟΣ Β: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,845	0,530	13,439	< 0,001	H1 ✓
ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	3,994	0,471	17,725	< 0,001	H2 ✓
ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4,131	0,576	18,965	< 0,001	H3 ✓

Πίνακας 5: Αποτελέσματα One-sample t-test (vs μέση τιμή κλίμακας = 3)

Από τον Πίνακα 5 προκύπτει ότι και για τις τρεις μεταβλητές η διαφορά μεταξύ του παρατηρούμενου μέσου όρου και της θεωρητικής τιμής 3 είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο $p < 0,001$, γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη και των τριών μηδενικών υποθέσεων.

- Ειδικότερα, για την **H1** (Περιβάλλον Εσωτερικού Ελέγχου), ο μέσος όρος ανέρχεται σε $M = 3,845$ ($SD = 0,530$), με $t(69) = 13,439$ και $p < 0,001$. Το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται το περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου ως σαφώς πάνω από το ουδέτερο επίπεδο, αναγνωρίζοντας ικανοποιητική κάλυψη τμημάτων, ανεξαρτησία και επάρκεια πόρων. Η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται.
- Για την **H2** (Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου), ο μέσος όρος ανέρχεται σε $M =$

3,994 ($SD = 0,471$), με $t(69) = 17,725$ και $p < 0,001$. Πρόκειται για τον υψηλότερο t μεταξύ των τριών υποθέσεων σε σχέση με την τυπική απόκλιση, υποδηλώνοντας ιδιαίτερα συνεκτικές και θετικές απαντήσεις αναφορικά με την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου να εντοπίζει κινδύνους και να παρέχει χρήσιμες και έγκαιρες συστάσεις. Η υπόθεση H2 επιβεβαιώνεται.

- Για την **H3** (Υποστήριξη από τη Διοίκηση), ο μέσος όρος είναι ο υψηλότερος των τριών, $M = 4,131$ ($SD = 0,576$), με $t(69) = 18,965$ και $p < 0,001$. Η διάσταση αυτή συγκεντρώνει την υψηλότερη απόλυτη τιμή t , αντανakλώντας ισχυρή και ομοιόμορφη αντίληψη ότι η επικοινωνία του εσωτερικού ελέγχου με τη διοίκηση λειτουργεί αποτελεσματικά — εύρημα που συνάδει με τη βιβλιογραφία των Cohen & Sayag (2010), οι οποίοι αναδεικνύουν την υποστήριξη από τη διοίκηση ως τον πλέον κρίσιμο παράγοντα αποτελεσματικότητας. Η υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται.

Συνολικά, και οι τρεις ερευνητικές υποθέσεις (H1, H2, H3) επιβεβαιώνονται. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ως σημαντικά υψηλότερη από την ουδέτερη τιμή και στις τρεις διαστάσεις που εξετάστηκαν, με την Υποστήριξη από τη Διοίκηση να καταγράφει τον υψηλότερο μέσο όρο ($M = 4,131$) και τη Διαχείριση Κινδύνου να παρουσιάζει τη μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή στις απαντήσεις ($SD = 0,471$).

4.6 Ανάλυση Συσχετίσεων

Για να διερευνηθεί η ύπαρξη και η ένταση γραμμικών σχέσεων μεταξύ των τεσσάρων βασικών μεταβλητών, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r). Οι τιμές του r κυμαίνονται από -1 (τέλεια αρνητική συσχέτιση) έως $+1$ (τέλεια θετική συσχέτιση). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Μεταβλητή	Β	Γ	Δ	Ε
ΜΕΡΟΣ Β: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	1,000	0,394***	0,694***	0,045
ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	0,394***	1,000	0,518***	0,579***
ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	0,694***	0,518***	1,000	0,263*
ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	0,045	0,579***	0,263*	1,000

Πίνακας 6: Πίνακας Συσχετίσεων Pearson. *** $p < 0,001$, * $p < 0,05$

Από τον Πίνακα 6 προκύπτουν αρκετά σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου.

Ισχυρή συσχέτιση Περιβάλλοντος ΕΕ και Υποστήριξης Διοίκησης ($r=0,694$, $p < 0,001$). Η ισχυρότερη συσχέτιση του πίνακα εντοπίζεται μεταξύ του Περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου (Μέρος Β) και της Υποστήριξης από τη Διοίκηση (Μέρος Δ). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι όσο πιο ισχυρό είναι το δομικό περιβάλλον του εσωτερικού ελέγχου — ανεξαρτησία, επάρκεια πόρων, κάλυψη τμημάτων — τόσο μεγαλύτερη είναι και η υποστήριξη

που λαμβάνει από τη διοίκηση. Η σχέση αυτή επιβεβαιώνει τους Barišić & Tušek (2016), που αναδεικνύουν το περιβάλλον ελέγχου ως θεμελιώδη προϋπόθεση για τη διοικητική αποδοχή του εσωτερικού ελέγχου.

Σημαντική συσχέτιση Διαχείρισης Κινδύνου και Αποτελεσματικότητας ΕΕ ($r=0,579$, $p<0,001$). Η δεύτερη ισχυρότερη συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ της Συνεισφοράς στη Διαχείριση Κινδύνου (Μέρος Γ) και της Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου (Μέρος Ε). Αυτό σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερα ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει κινδύνους και παρέχει έγκαιρες συστάσεις, τόσο υψηλότερη είναι η συνολική αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητά του. Το εύρημα συνάδει με τους Karagiorgos et al. (2009), που τοποθετούν τη διαχείριση κινδύνου στον πυρήνα της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Μέτρια συσχέτιση Διαχείρισης Κινδύνου και Υποστήριξης Διοίκησης ($r=0,518$, $p<0,001$). Η μέτρια αυτή θετική συσχέτιση υποδηλώνει ότι η αντιλαμβανόμενη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου σχετίζεται και με την υποστήριξη που λαμβάνει από τη διοίκηση — εύρημα που επιβεβαιώνει τη λογική ότι η διοίκηση υποστηρίζει περισσότερο τον εσωτερικό έλεγχο όταν αντιλαμβάνεται την πρακτική αξία του στη διαχείριση κινδύνου (Cohen & Sayag, 2010).

Μέτρια συσχέτιση Περιβάλλοντος ΕΕ και Διαχείρισης Κινδύνου ($r=0,394$, $p<0,001$). Η συσχέτιση αυτή, αν και χαμηλότερη, παραμένει στατιστικά σημαντική και υποδηλώνει ότι ένα ισχυρό δομικό περιβάλλον ελέγχου συνδέεται με καλύτερη αναγνώριση και διαχείριση κινδύνων — γεγονός λογικά αναμενόμενο, καθώς η επάρκεια πόρων και η ανεξαρτησία επιτρέπουν διεξοδικότερες εκτιμήσεις κινδύνου.

Αξιοσημείωτη απουσία συσχέτισης Περιβάλλοντος ΕΕ και Αποτελεσματικότητας ΕΕ ($r=0,045$, $p=0,710$). Το πιο ενδιαφέρον εύρημα του πίνακα είναι η πρακτικά μηδενική και στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση μεταξύ Περιβάλλοντος ΕΕ και Αποτελεσματικότητας ΕΕ. Αυτό υποδηλώνει ότι τα δομικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου — ανεξαρτησία, πόροι, κάλυψη τμημάτων — δεν επηρεάζουν άμεσα την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα στη διάσταση της εταιρικής διακυβέρνησης. Η επίδρασή τους φαίνεται να είναι έμμεση, ασκούμενη μέσω της Υποστήριξης Διοίκησης και της Διαχείρισης Κινδύνου, εύρημα που δικαιολογεί και ενισχύει τη χρήση της παλινδρόμησης στην ενότητα 4.7.

Ασθενής συσχέτιση Υποστήριξης Διοίκησης και Αποτελεσματικότητας ΕΕ ($r=0,263$, $p<0,05$). Η χαμηλότερη στατιστικά σημαντική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ Υποστήριξης Διοίκησης και Αποτελεσματικότητας ΕΕ. Αν και θετική, η σχέση αυτή είναι σχετικά ασθενής, γεγονός που εξηγεί γιατί στην ανάλυση παλινδρόμησης (4.7) η μεταβλητή αυτή δεν αναδεικνύεται ως στατιστικά σημαντικός άμεσος προβλεπτικός παράγοντας.

4.7 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Προκειμένου να διερευνηθούν οι παράγοντες που προβλέπουν σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression). Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου (Μέρος Ε, $M=3,981$, $SD=0,498$), ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν: Β — Περιβάλλον Εσωτερικού Ελέγχου, Γ — Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου, και Δ — Υποστήριξη από τη Διοίκηση.

Μεταβλητή	β	SE	t	p	Σημ.
Σταθερά	1,835	0,474	3,869	0,000***	***
Β: Περιβάλλον ΕΕ	-0,289	0,127	-2,279	0,026*	
Γ: Διαχείριση Κινδύνου	0,657	0,120	5,478	0,000***	
Δ: Υποστήριξη από τη Διοίκηση	0,154	0,144	1,072	0,288	

Πίνακας 7: Αποτελέσματα Πολλαπλής Παλινδρόμησης (Εξαρτημένη: Αποτελεσματικότητα ΕΕ).

$R=0,621$, $R^2=0,385$, $Adj. R^2=0,357$, $F(3,66)=13,781$, $p<0,001$. * $p<0,05$, *** $p<0,001$

Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F(3,66)=13,781$, $p<0,001$) και ερμηνεύει το **38,5%** της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ($R^2=0,385$, $Adj. R^2=0,357$).

- Ο ισχυρότερος και στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας είναι η Γ — Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου ($B=0,657$, $t=5,478$, $p<0,001$): κάθε

μονάδα αύξησης της αντίληψης για τη συνεισφορά στη διαχείριση κινδύνου συνδέεται με αύξηση 0,657 μονάδων στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα στην εταιρική διακυβέρνηση.

- Σημαντική, αλλά αρνητική, είναι η επίδραση του **B — Περιβάλλοντος ΕΕ** ($B=-0,289, t=-2,279, p=0,026$), υποδηλώνοντας ότι, εντός του μοντέλου, όταν ελέγχονται οι υπόλοιπες μεταβλητές, η επίδραση αυτή αντιστρέφεται λόγω υψηλής συσχέτισης μεταξύ των ανεξαρτήτων (suppressor effect).
- Η **Δ — Υποστήριξη από τη Διοίκηση** δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική άμεση επίδραση ($p=0,288$) στο συγκεκριμένο μοντέλο, αν και η μεταβλητή συσχετίσθ της με την εξαρτημένη παραμένει θετική.

Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν τη **Διαχείριση Κινδύνου** ως τον κρισιμότερο προβλεπτικό παράγοντα της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης, εύρημα που συμφωνεί με τους Karagiorgos et al. (2009) και Drogalas & Siopi (2017).

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Η παρούσα εργασία διερεύνησε την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές επιχειρήσεις μέσω εμπειρικής έρευνας σε δείγμα 70 στελεχών και εσωτερικών ελεγκτών. Τα κυριότερα ευρήματα παρουσιάζονται κατωτέρω.

Πρώτον, η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι υψηλή και στις τέσσερις διαστάσεις που εξετάστηκαν, καθώς όλοι οι μέσοι όροι βρίσκονται σημαντικά πάνω από τη μέση τιμή της κλίμακας (3) σε επίπεδο $p < 0,001$. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται θετικά τον ρόλο και τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό τους, εύρημα που συμφωνεί με τους Drogalas & Karagiorgos (2015).

Δεύτερον, η υψηλότερη αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα εντοπίζεται στη διάσταση «Υποστήριξη Διοίκησης και Επικοινωνία» ($M=4,131$), και ειδικότερα στην ερώτηση για την αποτελεσματική κοινοποίηση ευρημάτων ($M=4,54$), που αποτελεί τον υψηλότερο μέσο όρο ολόκληρης της έρευνας. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τους Cohen & Sayag (2010), που αναδεικνύουν την υποστήριξη από τη διοίκηση ως τον πιο κρίσιμο παράγοντα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Τρίτον, η ανάλυση συσχετίσεων Pearson ανέδειξε ισχυρή θετική σχέση μεταξύ «Περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου» και «Υποστήριξης Διοίκησης» ($r=0,694$, $p < 0,001$), καθώς και σημαντική συσχέτιση μεταξύ «Διαχείρισης Κινδύνου» και «Εταιρικής Διακυβέρνησης» ($r=0,579$, $p < 0,001$). Αξιοσημείωτη είναι η απουσία στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ «Περιβάλλοντος ΕΕ» και «Εταιρικής Διακυβέρνησης» ($r=0,045$, $p=0,710$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η συμβουλευτική διάσταση της διακυβέρνησης λειτουργεί σχετικά αυτόνομα από τα δομικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος ελέγχου.

Τέταρτον, η πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης (Μέρος Ε, $M=3,981$), κατέδειξε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F(3,66)=13,781$, $p < 0,001$) και ερμηνεύει το 38,5% της διακύμανσης της εξαρτημένης

μεταβλητής ($R^2=0,385$, Adj. $R^2=0,357$). Ο ισχυρότερος και στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας είναι η Γ — Συνεισφορά στη Διαχείριση Κινδύνου ($B=0,657$, $p<0,001$): η αντίληψη για την αποτελεσματική αναγνώριση και αντιμετώπιση κινδύνων από τον εσωτερικό έλεγχο συνδέεται άμεσα και ισχυρά με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητά του στη διακυβέρνηση. Σημαντική στατιστική επίδραση ασκεί επίσης η B — Περιβάλλον Εσωτερικού Ελέγχου ($B=-0,289$, $p=0,026$), ενώ η Δ — Υποστήριξη από τη Διοίκηση δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική άμεση επίδραση εντός του μοντέλου ($p=0,288$). Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τους Karagiorgos et al. (2009) και Drogalas & Siopi (2017), που αναδεικνύουν τη διαχείριση κινδύνου ως στρατηγικό πυλώνα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις.

5.2 Περιορισμοί Έρευνας

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, το μέγεθος του δείγματος ($N=70$) δεν επιτρέπει πλήρη γενίκευση. Δεύτερον, η ευκαιριακή δειγματοληψία ενδέχεται να εισάγει μεροληψία επιλογής. Τρίτον, η μέτρηση αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας εξαρτάται από υποκειμενικές αντιλήψεις.

5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Προτείνονται: (α) Διεύρυνση δείγματος σε περισσότερους κλάδους, (β) Σύγκριση δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, (γ) Εφαρμογή Δομικής Εξισωτικής Μοντελοποίησης (SEM), και (δ) Εξέταση επίδρασης ψηφιακής μετάβασης στον εσωτερικό έλεγχο.

5.4 Τελικό Συμπέρασμα

Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος γίνεται αντιληπτός ως αποτελεσματικός μηχανισμός διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνου. Το περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου — ανεξαρτησία, επάρκεια πόρων, κάλυψη τμημάτων — αναδεικνύεται ως ο κρισιμότερος παράγοντας που διαμορφώνει τη στάση της διοίκησης. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην ενίσχυση της ανεξαρτησίας και επάρκειας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου επιτυγχάνουν υψηλότερη διοικητική υποστήριξη, η οποία ενισχύει την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του ελεγκτικού συστήματος.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αληφαντής, Γ. (2016). Ελεγκτική. Αθήνα: Διπλογραφία.
- Ζαφειράκου, Η., & Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 57(1), 58-79.
- Καραγιώργος, Θ., & Πετρίδης, Α. (2017). Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Εκδόσεις Αφοί Θ. Καραγιώργου Ο.Ε.
- Νεγκάκης, Χ., & Ταχυνάκης, Π. (2013). Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου. Αθήνα: Διπλογραφία.
- OECD. (2018). Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Paris: OECD Publishing.
- Παπαστάθης, Π. (2014). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του. Αθήνα: Παπαστάθης.
- Τσακλαγκάνος, Α. (2001). Ελεγκτική. Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Drogalas, G. A., & Siopi, S. (2017). Risk management and internal audit: Evidence from Greece. *Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions*, 7(3).
- Drogalas, G. A., & Karagiorgos, T. (2015). Factors associated with Internal Audit Effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), 113-122.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Christodoulou, P., & Pazarakis, M. (2006). Conceptual framework, development trends and future prospects of internal audit: Theoretical approach.
- Kontogeorgis, G. (2018). The role of internal audit function on corporate governance and management. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 8(4), 100-114.
- Kontogeorgis, G., & Filos, J. (2012). The implementation of internal auditing in Greece. SSRN.
- Koutoupis, A. G. (2008). Corporate governance regulations and best practices impact on internal audit in Greece. *ELIASM 5th Workshop on Corporate Governance*, Brussels.
- Vousinas, G. (2018). Evaluating the effectiveness of internal audit units in addressing bank

fraud: Evidence from the Greek banking sector. SSRN.

Ξενόγλωση Βιβλιογραφία

Alqudah, H., Amran, N. A., Hassan, H., Lutfi, A., Alessa, N., & Almaiah, M. A. (2023). Examining the critical factors of internal audit effectiveness from internal auditors' perspective: Moderating role of extrinsic rewards. *Heliyon*.

Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23.

Chalmers, K., Hay, D., & Khlif, H. (2019). Internal control in accounting research: A review. *Journal of Accounting Literature*, 42(1), 80-103.

Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*.

Daif, A., & Jalal, A. (2022). The contribution of internal audit to the performance of the internal control system. *European Scientific Journal*.

Badara, M. S. & Saidin, S. Z. (2013). The journey so far on internal audit effectiveness: A calling for expansion. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 340-351.

Badara, M. S. & Saidin, S. Z. (2014). Empirical evidence of antecedents of internal audit effectiveness from Nigerian perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 460-471.

Barišić, I. & Tušek, B. (2016). The importance of the supportive control environment for internal audit effectiveness – the case of Croatian companies. *Economic Research-*

Ekonomiska Istraživanja, 29(1), 1021-1037.

Birhane, M. (2019). The Effectiveness of Internal Audit in Improving Corporate Governance: A Case of an Ethiopian Public University, Ethiopia. *Srusti Management Review*, XII(II).

Chun, C. (1997). On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions. *Managerial Auditing Journal*, 12(4–5), 247–250.

Enofe, A. O., Mgbame, C. J., Osa-Erhabor, V. E. & Ehiorobo, A. J. (2013). The Role of Internal Audit in Effective Management in Public Sector. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(11).

Ekwueme, C. P. (2018). Role of internal audit in organisational performance: A study of Diamond Bank Plc Enugu.

Turetken, O., Jethefer, S. & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238-271.

Ta, T. T., & Doan, T. N. (2022). Factors affecting internal audit effectiveness: Empirical evidence from Vietnam. *International Journal of Financial Studies*, 10(2), 1–14.

Eulerich, M., Kremin, J., & Wood, D. A. (2019). Factors that influence the perceived use of the internal audit function's work by executive management and audit committee. *Advances in Accounting*, 45.

Gaosong, Q., & Leping, Y. (2021). Measurement of Internal Audit Effectiveness: Construction of Index System and Empirical Analysis. *Microprocessors and Microsystems*.

Hoang Thanh, H., & Ngo Tien, D. (2023). Spillover effects of internal audit effectiveness among commercial banks. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*.

Joshi, P. L. (2021). Which factors affect the internal audit effectiveness in India? *Indian Journal of Commerce & Management Studies*.

Kamara, A. K. (2023). An assessment of the effectiveness of the internal audit on the performance of the public sector. *Open Access Library Journal*.

Mohamed, S. H. (2023). Determinants of internal audit effectiveness: Case of selected public institutions in Hargeisa Somaliland. *Selcuk University*.

Petsi, M., Grose, C., Kalialakis, I., & Talias, M. A. (2023). Internal audit in public hospitals: The case of Greece. *Oeconomica Jadertina*, 13(2), 152-167.

Shah, A. A., Azmat, M., Rasheed, Q. U. A., & Arshad, A. (2023). Impact evaluation of factors of internal audit on internal audit effectiveness. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*.

Silva, T., Marques, R. P., & Azevedo, G. (2023). The impact of ERP systems in internal auditing: The Portuguese case. *Procedia Computer Science*, 219.

Teru, S. P., & Usman, T. G. (2023). Determinant of audit efficiency in the public sector in Nigeria. *TSU-International Journal of Accounting and Finance*.

Tsamis, A., & Koutoupis, A. G. (2006). Reengineering internal audit and compliance functions within Greek banks. 4th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance.

Venugopal, P. A., Saat, M. M., & Mohamed, N. N. (2024). Internal audit's impact on Malaysian banking: Conceptual framework with management support as a moderator. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Θεωρία και εμπειρικά δεδομένα.

ΜΕΡΟΣ Α: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλο:

- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άνδρας
- ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικία:

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-50
- ☐ 50 και άνω

3. Μορφωτικό Επίπεδο:

- ☐ Δευτεροβάθμια
- ☐ ΙΕΚ
- ☐ ΤΕΙ/ΑΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
- ☐ Άλλο

4. Θέση στην Επιχείρηση:

- ☐ Υπάλληλος γραφείου
- ☐ Λογιστής

- ☐ Εσωτερικός ελεγκτής
- ☐ Ορκωτός ελεγκτής
- ☐ Διοικητικό Στέλεχος
- ☐ Άλλο

ΜΕΡΟΣ Β: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (Κλίμακα: 1=Καθόλου ...
5=Πάρα πολύ)

- B1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλα τα τμήματα της επιχείρησης; 1 2 3 4 5
- B2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει την απαραίτητη ανεξαρτησία και ευθύνη αναφοράς για να εκπληρώσει αποτελεσματικά το έργο του; 1 2 3 4 5
- B3. Ο χρόνος του κύκλου εσωτερικού ελέγχου είναι σταθερά εντός της προγραμματισμένης διάρκειας; 1 2 3 4 5
- B4. Ο αριθμός των ελέγχων που ολοκληρώνονται ετησίως ανταποκρίνεται στους επιχειρησιακούς/ οργανωτικούς στόχους; 1 2 3 4 5
- B5. Τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου επιλύονται αποτελεσματικά; 1 2 3 4 5
- B6. Η ομάδα εσωτερικού ελέγχου διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των ελέγχων; 1 2 3 4 5
- B7. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου κατανοεί τους στόχους της επιχείρησής σας; 1 2 3 4 5

ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

- Γ1. Ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει αποτελεσματικά τους βασικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός; 1 2 3 4 5
- Γ2. Η χρησιμότητα και η έγκαιρη παροχή των συστάσεων που κάνει ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλουν στη βελτίωση των ελέγχων και στη μείωση των κινδύνων; 1 2 3 4 5
- Γ3. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση των

κινδύνων; 1 2 3 4 5

Γ4. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου; 1 2 3 4 5

Γ5. Οι εκτιμήσεις κινδύνου από τον εσωτερικό έλεγχο είναι διεξοδικές; 1 2 3 4 5

ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Δ1. Υπάρχει έγκαιρη επικοινωνία από την ομάδα εσωτερικού ελέγχου; 1 2 3 4 5

Δ2. Υπάρχει συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την Διοίκηση; 1 2 3 4 5

Δ3. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησής σας βοηθάει στην κατανόηση και την εκτέλεση των διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη στόχων; 1 2 3 4 5

Δ4. Υπάρχει ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των άλλων τμημάτων; 1 2 3 4 5

Δ5. Ο εσωτερικός έλεγχος κοινοποιεί αποτελεσματικά τα ευρήματά του στη διοίκηση; 1 2 3 4 5

ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

E1. Θεωρείτε τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης βασικό εργαλείο του Εσωτερικού Ελέγχου; 1 2 3 4 5

E2. Τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου συμβάλουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης; 1 2 3 4 5

E3. Ο ΕΕ συμβάλει στην κατανόηση στρατηγικών προτεραιοτήτων; 1 2 3 4 5

E4. Ο ΕΕ παρέχει προστιθέμενη αξία σε νέες πρωτοβουλίες; 1 2 3 4 5

E5. Ο ΕΕ συμβάλει στην τήρηση προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης; 1 2 3 4 5

E6. Ο ΕΕ ενισχύει την κουλτούρα ηθικής και συμμόρφωσης; 1 2 3 4 5