



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / للدراسات الصباحية

دور الحوكمة في الحد من مخاطر القرارات الادارية

دراسة استطلاعية في دائرة ضريبة ميسان

بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد (قسم الادارة والاعمال) وهو جزء
من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

اعداد الطلبة

غيث حنون رحمن

غفران كاظم رحيم

بأشراف الأستاذة

م . زينب خليل هاشم

١٤٤٤ هـ

٢٠٢٣ م

المخلص :

يتناول هذا البحث تقييم وتحليل واقع تطبيق دور الحوكمة في الحد من مخاطر القرارات الادارية دراسة استطلاعية في دائرة ضريبة ميسان , فضلا عن اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين اساليب واجراءات تطبيق الحوكمة للحد من المخاطر وتتبع اهمية البحث من توضيح اثر استخدام اليات الحوكمة تقنياتها في الحد من المخاطر في دائرة ضريبة ميسان .

وهدف البحث الحالي إبراز أهمية ودور تطبيق مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر , وبغية تحقيق اهداف البحث فقد تم تبني الباحثان فرضيتين رئيسيتين لاختبار واقع متغيرات البحث. فيما اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة للحصول على المعلومات من خلال استطلاع اراء الموظفين والاداريين في دائرة ضريبة ميسان ويعدد (٣٠) فردا من عينة البحث توصل الي البحث الى مجموعة الاستنتاجات والتوصيات كان من ابرزها : " وجود علاقة ارتباط بين الحوكمة وعملية اتخاذ القرار الاداري حيث ان الحوكمة بمبادئها تساهم بشكل كبير في تحسين اتخاذ القرارات بعيدا عن التحيز الشخصي واتخاذ هذه القرارات بشفافية وموضوعية. و يوصي الباحثان "وجوب فرض الانظمة والقوانين على المؤسسات في تطبيق الحوكمة للحد من المخاطر المحتملة".

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
١	المقدمة	١
٩ - ٢	الفصل الاول منهجية البحث	٢
٤ - ٢	المبحث الاول - خطة البحث	٣
٢	مشكلة البحث	٤
٣ - ٢	اهمية البحث	٥
٣	اهداف البحث	٦
٣	فرضيات البحث	٧
٤	حدود البحث	٨
٥ - ٤	الكلمات الافتتاحية	٩
٩ - ٦	المبحث الثاني - دراسات السابقة	١٠
٢١ - ١٠	الفصل الثاني - الجانب النظري للبحث	١١
١٥ - ١٠	المبحث الاول - الحوكمة	١٢
١٠	مفهوم الحوكمة	١٣
١١ - ١٠	أهمية الحوكمة	١٤
١٢	وظائف الحوكمة	١٥
١٤ - ١٢	مبادئ حوكمة الشركات	١٦
٢١ - ١٥	المبحث الثاني - مفهوم اتخاذ القرارات الادارية	١٧
١٥	خطوات القرار الاداري	١٨
١٧ - ١٥	انواع القرارات وتصنيفاتها المختلفة	١٩
٢١ - ١٧	مقومات اتخاذ القرارات الادارية	٢٠
٢١	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاداري	٢١
٣٠ - ٢٢	الفصل الثالث - الجانب العملي	٢٢
٢٤ - ٢٢	المبحث الاول - منهج البحث واجراءاته	٢٣
٢٧ - ٢٥	المبحث الثاني - التحليل الاحصائي لل فقرات	٢٤

٢٨ - ٣٠	المبحث الثالث - الاجابة على فرضيات البحث	٢٥
٣١ - ٣٢	الفصل الرابع - الاستنتاجات والتوصيات	٢٦
٣٣ - ٣٤	قائمة المصادر	٢٧
٣٥ - ٤١	قائمة الملاحق	٢٨

المقدمة :

تتامت في الآونة الأخيرة اهتمام البحوث التي ركزت على موضوعات الحوكمة في صنع القرارات، إذ أن هذه العناية جاءت بنتيجة طبيعية، وذلك لان المخاطر في وضع القرارات لها شأن في أي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت حكومية او اهلية حتى أنه بات يعكس صورة قسم من المؤسسات .

وإذا تطرقنا للحديث حول الواقع في بلادنا فأننا نجد أن هناك بعد كبير ما بين اتخاذ القرارات والمخاطر الناتجة عليهم وما يتطلب واقع مؤسسات الدولة والسبب في ذلك ان التخطيط في صنع القرارات وعدم دراسة اثارها بشكل جيد تحت تأثير عدة أبعاد.

وفي المرحلة الأخيرة أعتبر مفهوم الحوكمة في المؤسسات جزءاً حيوياً في تسليط الضوء على ميول إعادة بناء المؤسسات بطريقة صحيحة في جميع الدول، ويشير مفهوم حوكمة الى تحقيق ما تهدف إليه ومراقبة طريقة الإدارة وتقييم منجزاتها .

وباتت الحوكمة من المواضيع الهامة في كافة المؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة ، لاسيما بعد سلسلة الأزمات المالية المتفاوتة التي وقعت في العديد من المؤسسات التي يعاني منها بلادنا ، مثل الانهيارات المالية التي حصلت في عدد من دول شرق آسيا وترجع هذه الانهيارات في غالبيتها إلي سوء اتخاذ القرار الإداري بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع اعتبار أن سوء اتخاذ القرار يعود في أحد جوانبه المهمة إلى دور مراجعي الحسابات وتثبيتهم على صحة البيانات المالية وما تشمله من معلومات محاسبية عديدة عن الواقع والحقيقة .

المبحث الاول - خطة البحث

١ - ١ - ١ مشكلة البحث :

يتضح للباحثان أن فشل الكثير من المؤسسات الاقتصادية أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها وكذلك أدى إلى فقدان الثقة في القرارات الادارية الصادرة من المسؤولين في هذه المؤسسات والمخاطر التي يقومون بها

انطلاقاً من هذا المفهوم وكان الاهتمام بتطبيق الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه المخاطر ، وبذلك حاز على اهتمام مختلف الكتاب والخبراء في المجالات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية المختلفة وغيرها ، وأصبحت حقلاً مهم للبحث والدراسة للاستفادة من صفاتها وفوائدها المتعددة .

و من خلال هذه الاشكالية ضرورة الاجابة عن السؤال التالي :

هل يوجد علاقة بين الحوكمة ومخاطر القرارات الادارية؟

وتشكل الإجابة على هذا السؤال على جوهر مشكلة البحث لاستنتاج النتائج والوقوف على بعض التوصيات التي يمكننا الاستفادة منها في المجال.

١ - ١ - ٢ أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث للتأكيد على ضرورة التوسع من تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الحالية سواء من القطاع العام او من القطاع الخاص .

ومع بيان الاستفادة من الحوكمة في تطوير القرارات الادارية والحد من المخاطر وتطوير مهنة المراجعة ، ونتيجة لكل ذلك كثر الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الخطوات الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية ، ولم يقتصر الأمر على ذلك

وحسب بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد فوائد هذا المفهوم والعمل على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة.

وانطلاقاً من المفهوم الأكيد والتي تنص على ضرورة القرارات الاداريه ودورها الفعال في النشاط الاقتصادي والدور المهم الذي تلعبه في ادارة المشاريع في المؤسسات اما الجانب الاخر دور الحوكمة في الحد من المخاطر القرارات الاداريه في المؤسسات والسيطره عليها لغرض جعل الاداء أكثر فعالیه وقادر ع تحقيق الأهداف بكفاءة.

١ - ١ - ٣ أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى :

١ - الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة في صنع القرارات الادارية.

٢ - إبراز أهمية ودور تطبيق مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر .

٣ - الوقوف على المفاهيم المهمة الخاصة بالمخاطر و إدارة المخاطر.

١ - ١ - ٤ فرضيات البحث :

يستند البحث على فرضيتين رئيسيتين هما :

١ - هل توجد علاقة ارتباط تكاملية بين الحوكمة ودورها في الحد من مخاطر القرارات الادارية" .

٢ - هل هناك اثر معنوي بين الحوكمة ودورها في الحد من مخاطر القرارات الادارية" .

١ - ١ - ٥ حدود البحث :

- الحد المكاني : دائرة ضربية ميسان .
- الحد البشري : الموظفين والاداريين في دائرة ضربية ميسان.
- الحد الزمني : ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ .

١ - ١ - ٦ الكلمات الافتتاحية :

اولا - الحوكمة :

١ - يعرفها طارق أنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بلهداف اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة" (طارق عبد العال, ٢٠٠٨ , ص ١١).

٢ - يعرفها محمد على أنها "هي وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من اجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية" (محمد ابراهيم, ٢٠١٠ , ص ١٧).

اما التعريف الاجرائي للباحثان هو " أن الحوكمة هي احد اهم المفاهيم التي تركز على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين من خلال الرقابة للحد من تسلط الإدارة " ثانيا - المخاطر :

١ - تعرف بأنها " عملية تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات لفوائد المنظمة ورأس مالها، وسبب هذه المخاطر هي حالات عدم التأكد المالية، والمسؤوليات القانونية، وقضايا التكنولوجيا، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية " (حاكم محسن , ٢٠١٣ , ص ١٢٣).

٢ - وتعرف المخاطر " بأنها الانخفاض من القيمة السوقية للمؤسسة بسبب التغيرات في بيئة الأعمال " .

اما التعريف الاجرائي " بأنها كل عملية يتم من خلالها تنفيذها في إطار عدم التأكد ينتج عنها ربح أو خسارة باحتمال معين " ثالثا - القرار الاداري :

١ - يعرف القرار الاداري " بأنه عبارة عن اختيار البديل المناسب الذي يتم اختياره عن باقي البدائل و وفقا لعدة معايير في ظل توفر مجموعة متاحة من الموارد ، و ذلك من أجل الوصول لتحقيق هدف معين " .

٢ - " ويعرف على أنه سلوك أو وظيفة يعتمد على الانتقال بين البدائل المطروحة و تقييمها وفقاً للمعلومات و البيانات في بيئة العمل و التي تتعلق بالمشكلة بحثاً عن بديل مناسب يحقق الهدف المنشود " .

اما التعريف الاجرائي " هي عملية متواصلة ومتغلغلة بين الوظائف الأساسية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كذلك نشاطات وظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد ومن الممكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية تنفيذ القرارات "

المبحث الثاني - دراسات السابقة

اولا - الدراسات العربية :

١ - دراسة (امجد حسن , ٢٠١٥)

بعنوان دراسة " تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية " (دراسة ماجستير)

تمثل مشكلة الدراسة في تحليل تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على خصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات و مدى تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية.	مشكلة الدراسة
معرفة وتحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على تحسين الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة لهذه الشركات ما يعطي مؤشراً هاماً للمساهمين والمستثمرين الحاليين والمحتملين وأصحاب المصالح الأخرى عن مدى أهمية وضرورة تطبيق آليات الحوكمة في تقييم المخاطر المتوقعة من الاستثمار في تلك الشركات مستقبلاً.	اهمية الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالي والمحاسبية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات .	اهم اهداف الدراسة
يجب التطبيق الجيد لآلية القابلية لمقارنة المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية على فترات دورية ما يتناسب مع حجم الشركة وعملها وكذلك أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على تدعيم ورفع كفاءة أداء مجلس الإدارة في الشركات العائلية	اهم الاستنتاجات
يوصى الباحثان بضرورة بتطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية لأنه يؤثر بالإيجاب على علاج المشكلات التي تواجه الشركات و بضرورة التطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية.	اهم التوصيات

٢ - دراسة (تيسير جواد و احمد نصيف , ٢٠١٨)

بعنوان " العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع ال (ERM) دراسة

استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين " (دراسة ماجستير)

مشكلة الدراسة	تتمثل هذه الأشكالية بـ صور الفساد الإداري مما أدى إلى ضرورة تأسيس مبدأ الحوكمة والشفافية لما لهما من دور فعال في ضبط ومراقبة تصرفات وسلوكيات المؤسسات العامة مما يسهم في إيجاد علاقة تتسم بالوضوح وفق الأنظمة والأحكام، ويساعد في الحد من الفساد الإداري.
اهمية الدراسة	دراسة التطور النظري المتعلق بمفهوم الحوكمة والشفافية ودورها في مكافحة الفساد الإداري و كذلك الدور الذي تقوم به الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، ومستوى الفائدة التي يمكن تحقيقها عند تطبيق مبدأ الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري.
اهم اهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد، والتعرف على الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد .
اهم الاستنتاجات	تساعد الحوكمة في تحقيق ضمان النزاهة والموضوعية للمنظمات كافة حيث توفر الحوكمة هيكلًا تنظيمياً يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، ويعد نظام مراقبة ومتابعة يؤدي إلى سامة التطبيق الفعال للأنظمة، وتجنب حالات الفساد الإداري، كما تساعد الحوكمة في التوعية بأضرار الفساد الإداري على جميع المستويات.
اهم التوصيات	أهمية تفعيل آليات الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري والحد منه و إصدار قوانين وأنظمة صارمة لمنع الفساد الإداري واعتباره جريمة من الجرائم المخلة بالعمل.

ثانيا - دراسات الأجنبية :

١ - دراسة (Nguyen , ٢٠١٤)

بعنوان (Governance and its role in banking risk management in banks)

(

الحوكمة ودورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك (اطروحة دكتوراه)

مشكلة الدراسة	تتمثل اشكالية الدراسة في سلامة البنوك وبقائها مرهون بمدى كفاءة وفعالية إدارة المخاطر المصرفية فيها، لذا عملت البنوك على الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة لترشيد عملها .
اهمية الدراسة	تكمن أهمية الدراسة في كونه يتناول موضوعا من المواضيع الحديثة والمعقدة في عمل البنوك ألا وهي إدارة المخاطر المصرفية خاصة في ظل الفضاء المالية التي طالت عديد البنوك العالمية في العقود القليلة الماضية، فأصبحت اليوم الحوكمة مطلبا أساسيا في عمل البنوك بهدف دعم وترشيد القرارات الادارية فيها.
اهم اهداف الدراسة	تحديد المنظور المفاهيمي العام للحوكمة في البنوك و إبراز وتوضيح دور الحوكمة في دعم ومساندة إدارة المخاطر بالوقوف على حوكمة المخاطر في البنوك.
اهم الاستنتاجات	تعتبر اليات الحوكمة المتمثلة في لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي والخارجي، وهيكل الملكية، والهيكل الاداري وكذا الالتزام باللوائح التشريعات بمثابة دعائم اساسية لإدارة المخاطر ما ينتج عنه حماية لحقوق جميع المساهمين والمودعين.
اهم التوصيات	وأوصت هذه الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث حول عملية الحوكمة ودورها في البنوك بطرق بحث مختلفة أومن خلال دراسة متغيرات اخرى.

بعنوان (The effect of governance on performance in government)
institutions

اثر الحوكمة على الاداء في المؤسسات الحكومية (رسالة ماجستير)

<p>تهدف مشكلة البحث على ان الحوكمة هي من الأساليب، التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تهدف الى تطور واستمرارية الشركات والمؤسسات سواء في القطاع الخاص او العام وتسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات إلى رعاية جيدة في تصحيح تضارب المصالح فيما بينها.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>ومما زاد من أهمية هذه الدراسة هو ظهور الأزمات المالية العالمية التي أطاحت باقتصاد عدد كبير من البلدان النامية والمتقدمة وحالات الفشل والتعثر التي واجهتها العديد من المنظمات وكذلك ظهر مفهوم الحوكمة لما له من ضرورة في الوقت الحالي ولما يعود عليه من نفاً على الشركات والمجتمع بأسره.</p>	<p>اهمية الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية وكذلك معرفة دور اليات الحوكمة في تطوير الاداء.</p>	<p>اهم اهداف الدراسة</p>
<p>افترض الباحثان على أن تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يؤدي وبشكل كبير الى تحسين أداء العمل الجمركي وانطلق للبحث في أثر تطبيق الحوكمة من دراسة الكثير من الأبحاث الهامة من تطبيق الحوكمة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء بشكل عام</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية موضوع الحوكمة ودور مبادئها وأهدافها وإيجابياتها على مستوى المؤسسات الحكومية وبالتالي على مستوى الدولة ككل و ضرورة تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة للتدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية</p>	<p>اهم التوصيات</p>

الفصل الثاني – الجانب النظري للبحث

في هذا الفصل سيتم الحديث عن مواضيع البحث والمتمثلة في المتغير المستقل الحوكمة والمتغير التابع مخاطر القرارات الادارية ويقسم الباحث الى مطلبين كالاتي :

المبحث الاول – الحوكمة

٢ - ٢ - ١ مفهوم الحوكمة:

تزداد الدراسات والابحاث في وقتنا الراهن عن مصطلح الحوكمة وطرق تطبيقها والجوانب الايجابية التي تترتب على المؤسسات الخدمية التي تطبقها ، كما أن هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت الحوكمة ودورها على عدد من الجوانب الهامة سواء جودة الاداء او مستوى الكفاءة وغيرها الكثير ، ولان اتخاذ القرارات الإدارية يتعلق بمستوى وكفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة

ويعود أصل مفهوم الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن امكانية ريان السفينة وقدرتها في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بنجاح أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحوم جيداً (الخصيري، ٢٠٠٥ ، ص ٤٣).

ويرى الباحثان : ان عملية الحوكمة هي إحدى أهم ركائز الإبداع وتحقيق الاهداف المرجوة ان هنالك علاقه "تبادليه عكسيه " ما بين الأداء الحوكمي الداخلي للمنشأة الاقتصادية وامكانية تحقيق الأهداف والغايات فكلما كانت أقسام التنظيم الداخلي (التسويق ، الرقابة ، التحفيز ، التنظيم ، التغذية العكسية) ذات نتائج جيدة دل على ذلك هنالك عملية حوكمة جيدة وبالتالي تزداد ثقة ودرجة تحقيق الأهداف.

٢ - ٢ - ٢ أهمية الحوكمة :

للحوكمة أهمية كبيرة في المؤسسات المختلفة لأنها توفر للمؤسسات هيكلًا تنظيميًا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل، وتحقق الحوكمة للمؤسسات موارد مالية مجددة مما يسهم

في استقلالها مادياً وإدارياً، وتعد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي جيد يؤدي إلى سامة التطبيق القانوني للتشريعات، "وتجنب الفساد"، وبالتالي التأكد من فعالية إدارتها، كما أنها تضمن حقوق ومصالح العاملين وتحقيق العدل دون تمييز مما يحقق رضى المجتمع عن هذه المؤسسات ومستوى أدائها، كما أن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون المؤسسات مع ترك مساحة لكل منظمة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة سيسهم في الارتقاء بأنظمتها الإدارية إلى مستويات أفضل (الأسمر، ٢٠٢٠، ص ٩٤٣).

ومن خلال ذلك يمكن توضيح أهمية الحوكمة على النحو التالي:

- تحقيق ضمان حقوق العاملين وتحقيق النزاهة بأعلى درجة ممكنة.
- التوصل إلى عدم وجود أخفاقات متعمدة أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار الأخطاء.
- السعي للاستفادة القصوى من المشاركة والمحاسبة الدقيقة.
- تفعيل النظام الوقائي والرقابي الذي يمنع حدوث الأخطاء والانحرافات.
- تحقيق الحياد وضمن حقوق والاستقلال للعاملين.
- ضمان الاستفادة من الرقابة الداخلية الجيدة ذات المتابعه المستمره والحديثه.
- ضمان الشفافية العالية ومصداقية عند إصدار القوائم المالية المعتمدة (فقير، ٢٠١٩، ص ٣٤). ويتضح مما تقدم أن أهمية الحوكمة تكمن في أنها تحد وتقلل إلى أدنى درجة ممكنة من مخاطر اتخاذ قرارات ادارية غير متزنه، وتعمل على ضمان العدل والنزاهة، وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف، وتقليل الأخطاء والقصور، وتحقيق فعالية المحاسبة والمراجعة، وببساطة تكمن فائده الحوكمة في أنها تضمن إدارة المؤسسة بشكل مسؤول، وعدم تعرض أموالها بسوء استغلالها إدارياً، إضافة إلى كونها أحد أهم السبل الرئيسية لخلق بيئة عمل تحكمها القوانين والقواعد والأنظمة الواضحة وتحتكم إلى نظام فاعل (مرسال، ٢٠٢٠، ص ٧٤).

٢ - ٢ - ٣ وظائف الحوكمة :

هناك العديد من الوظائف المتعددة للحوكمة ويمكن توضيح هذه الوظائف على النحو التالي (مراد، ٢٠٢٠، ص ١٠٧) :

- تساعد في تفعيل نظام الرقابة والمتابعة وتوفير حزمة من القوانين لتفعيل عملية المراقبة وتخفيض السلوك الانتهازي في ظل وجود بيئة رقابية مشددة مما يعكس الالتزام والاخلاص الوظيفي.
- تساعد في التوعية والتنبية بأضرار الوخيمه التي يسببها الفساد الأخلاقي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي.
- تعمل على بث الشفافية والمصداقيه ونشر روح الثقة المتبادلله في كل تصرفات المؤسسات العامة بصورة تعزز في إيجاد العلاقة بين أصحاب المصالح جعلها تتسم بالوضوح والشفافية في المعاملات كافة .
- توفير حق المحاسبة والمسألة لكافه الجوانب الهيكلية ولجميع الأطراف.
- اتاحه الفرصه للعاملين بما يتيح تحقيق أعلى درجه ممكنه من العطاء الوظيفي في جميع الانشطه وتعزيز روح الانتماء.
- تجنب حدوث أي نزاعات أو مخاطر التي من الممكن ان تعرقل الجودة داخل المؤسسة .
- تحسين سمعة المؤسسة وممارساتها على كافه الاصعدة.
- عدم الخلط بين "المهام والمسؤوليات" الخاصة بالعاملين في المؤسسة.
- ويستخلص مما سبق أن الوظائف الاساسيه للحوكمة هي الحد والتقليل من مخاطر اتخاذ القرارات الغير مدروسه والتي تعكس نتائج سلبية غير مرضيه ولا تتلائم مع المصالح العامه.

٢ - ٢ - ٤ مبادئ حوكمة الشركات:

أولاً - الحفاظ على حقوق كل المساهمين:

من خلال هذا المعيار يتم العمل على وضع إطار بإمكانه حماية وتسهيل ودعم ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المتمثلة في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ثانياً - التعامل بنفس القدر من المساواة بين جميع المتعاملين:

من خلال هذا المعيار يتم العمل على توفير المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم حتى وإن كانوا ينتمون إلى الأقلية الذين يجب أن تعطى لهم نفس الحقوق مع باقي حملة الأسهم والمتعلقة بالدفاع على حقوقهم ومن ثم ضمان تحقيق المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وكذا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

ثالثاً - الحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:

من خلال هذا المعيار يتم الإقرار بحقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة، كما يتم تشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح بهدف خلق الثروة وفرص العمل والحفاظ على المشاريع، وتشمل حوكمة الشركات أيضاً إلزامية احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح والتعويض لهم من أي انتهاك لتلك الحقوق وكذا آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة. وتتم الإشارة من خلال أصحاب المصالح إلى البنو والعاملين وحملة الأسهم والسندات والموردين والعملاء والدائنين... الخ

رابعاً - الإفصاح والشفافية:

ويرى الباحثان : ان هذه المعيار من أهم أهداف حوكمة الشركات حيث انها تعمل على تعزيز كفاءة الأداء الداخلي من خلال تقليل مختلف أساليب الفساد الاداري والمتابعة الدقيقة للوضع المادي للشركة.

المبحث الثاني - اتخاذ القرارات الإدارية

عملية اتخاذ القرار الإداري هي بطبيعتها مستمرة ومتغلغلة في النظام الإداري ككل ، والتي تكون من مسؤوليات المدير في اختيار البدائل المناسبة من ضمن مجموعه من القرارات المتاحة وتتضمن هذه العملية وجهات نظر كثيرة وبعض المعايير التي من شأنها "حسم الموقف واختيار القرار المناسب" .

وتقيم هذه البدائل ع اساس نتائجها المحتملة وتحديد القيم النسبية لكل قرار , فقدره اتخاذ القرار المناسب ينطوي ع نطاق ادراكه وفهمه للمنطق التي يتخذ فيها القرار .

وكثير ما يدرك المدير ان القرار يجب أن يكون محكوم داخل قيود معينه مرتبطة من خلال قدرة المنشأة الأعمال المتعلقة بعمليات تنفيذ القرار وايضا قدرة وامكانية العاملين يجب أن تأخذ بالحسبان من خلال الادراك الجيد والمدروس الامكانيات المتوفرة؛ لذلك يجب أن يكون عنصر "التركيز" حاضرا على المظاهر الحقيقية الهامه للمشكلة, ان هذه المقدرة تساعد على استبعاد البدائل الاقل جاذبيه والتي من الممكن ان تحقق نتائج عكسيه. (ابو الوفا , ١٩٨٠ , ص ٣٤).

اولا - خطوات القرار الاداري :

١ - تحديد المشكلة:

ان الخطوة الأولى في اتخاذ القرار هي العثور على "المشكلة" وتحديدتها تعتبر هذه الخطوة الركيزة الأساسية لعملية اتخاذ القرار المناسب وفقا لطبيعة وحجم المشكلة ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فأن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم فالمشكلة تعني هيه انحراف ما هو "كائن عما ينبغي أن يكون"؛ ويجب التفريق بين المشكلة والظاهرة المشكلة هي السبب الأصلي والظاهرة هي العرض ولتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي:

- تحديد الاسباب التي ادت إلى تكوين المشكلة

- تحديد طبيعة "المشكلة" وفقا لموضوعها

- تحديد موقع المشكلة وتحديد نطاقها
- تحديد توقيت ومدى تكرار "المشكلة"
- تحديد حجم "المشكلة"
- تحديد العامل الأكثر تمييزاً وتأثيراً في المشكلة
- تحديد الآثار المتوقعة "للمشكلة"
- تحديد الوقت المناسب ودراسة الواقع لصنع القرار

٢ - تحليل المشكلة :

أي تصنيفها وتجميع الحقائق والبيانات لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار ؟
ومن الذي يجب إستشارته عند إتخاذه؟ ومن الذي يجب إبلاغه ؟ وعادة يتم التصنيف
حسب:

- الفترة الزمنية القادمة للقرار
- تأثير القرار على الوظائف والنواحي الأخرى
- عدد الإعتبارات النوعية التي تدخل على القرار
- مدى التكرار المنظم للقرار

وتعتبر علميه "تجميع الحقائق" من الأمور الحيوية لعملية اتخاذ القرار السليم والمناسب
حيث يكون بمقدرة المدير رفض المعلومات الغير متصلة بالموضوع وايضا المعلومات
الغير صحيحة وعليه ان يقرر مدى صحه ومصداقية البيانات التي لديه ومدى ارتباطها
بالموضوع او المشكلة ومن الجدير بالذكر ليس من الضروري الحصول ع جميع
الحقائق والبيانات الازمه يكفي ان يتم الحصول ع المعلومات المطلوبه والناقصه
والمبهمه لغرض اتخاذ قرار سليم حتى يمكن تقليل درجه الخطر إلى أدنى حد. (بسيوني
، ١٩٩٠ ، ص ٦٥).

٣ - تحديد الهدف من القرار

الهدف سيمثل معيار لتقييم البدائل، فالبدائل الأنسب الذي يجب إختياره هو الذي يتعين
لتحقيق الهدف، ويصمم المدير هدفه على ضوء تشخيصه للمشكلة وأن تمثل الموقف

موضوع القرار في فرصة تصمم أيضاً البدائل لبلوغ هذا الهدف ويتعين مراعاة عدة خصائص للهدف أهمها:

- أن يكون البديل قادراً على تحقيق وإنجاز المطلوب في ضوء الموارد المتاحة والقيود المفروضة

- أن يكون في قالب كمي كلما أمكن وله إطار زمني معين كلما أمكن

- أن يتسم بالوضوح بما يكفي لمنفذين القرار

- أن يكون منسجماً مع الأهداف الأخرى من القرار

٤ - تنمية الحلول البديلة وتحديدها :

والحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع لأنها تستلزم تفكيراً إبتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة وتعتبر قلب الطريقة العملية وتختلف باختلاف المشكلة وتصميم وتطوير البدائل ووضع بدائل إبتكارية وغير عادية يمكن أن يفيد كثيراً حتى تكون عملية الإختيار إلى أنسب البدائل للحل وتقاس القدرة على التفكير الإبتكاري بمدى إكتمال وحسن إدراك الموقف والسعي لتهيئة وتطوير أفكار جديدة ذاتياً أو بإستدرارها من الآخرين والمرونة التي تعنى تفهم وتقبل لآراء الآخرين وإعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها والتحول من مسار حالي إلى آخر جديد والتكيف مع الوضع الحالي - وعملية تقييم البدائل تأتي في المرحلة التالية (البناء , ٢٠٠٠ , ص ٨٧).

ثانياً - أنواع القرارات وتصنيفاتها المختلفة :

١ - بالنسبة للوظائف الأساسية للمنشأة.

- قرارات تتعلق بالإنتاج مثل : "حجم الإنتاج وحجم المصنع والتصميم الداخلي للمصنع وطرق الإنتاج واجراءات الشراء وكمية المخزون وطرق دفع الاجور ومدى البحث العني واهمية التقنيش" .

- **قرارات تتعلق بالمبيعات مثل** "تحديد الاسوق ومواقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات والعلامة التجارية المستخدمة ومنافذ التسويق المستخدمة والسعر ومدى ونوع المبيعات والاعلانات وابحاث السوق المستخدمة".
- **قرارات تتعلق بالتمويل مثل** "الهيكل المالي وشروط الائتمان ومقدار راس المال العامل وطرق الحصول علي الاموال الجديدة وتوزيع الارباح وخطط اعادة التمويل والاندماج والتصفية والاجراءات المحاسبية".
- **قرارات تتعلق بالأفراد مثل** " مصادر الحصول علي القوه العامة واساليب الاختيار والتدريب وتحليل العمل واستخدام نظام الاقتراحات ومعالجة التأخير والغياب واسس دفع الرواتب وطرق الترقية وترويج وسائل الامان" (الجوهري , ١٩٩١ , ص ٢٤٣).

٢- تصنيف القرارات علي اساس درجة اليقين .

- **طبيعة روتينية** يتكرر حدوثها بشكل مستمر مما يؤدي إلى انخفاض " عدم اليقين" الي حد أدنى درجه والقرارات المتخذة عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها .
- **قدر محدود من عدم اليقين** من الممكن عمل تقديرات معقولة وواقعية لعدم اليقين يتم على اثرها اتخاذ القرارات التي يقتصر تأثيرها علي ادارتين او ثلاثة ادارات علي الاكثر .
- **قدر كبير من عدم اليقين** ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات لعدم اليقين بدرجه كبيره والقرارات تتضمن مناطق واسعه من النشاط
- **درجه مرتفعة جدا من عدم اليقين** مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعه جدا والعديد من العوامل التي يعصب التنبؤ بها.

ويحاول المديرون تخفيض عدم اليقين في قراراتهم عن طريق "البحوث مختلفة الانواع والتي تشمل المواد والمنتجات والعمليات والأسواق" وهناك طريقه اخرى وهى التعامل مع عدم اليقين بطريقه نظاميه عن طريق تقييم احتمالات حدوث الحدث من استخدام الاحصاءات كلما أمكن ذلك (الزعبي , ١٩٩٩ , ص ٨٣).

٣ - تصنيف للقرارات بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة :

- **فالققرارات المبرمجة :** هي تلك التي تعالج مواقف شبه يومية "متكررة" بأسلوب نمطى وفقاً لقواعد مصممه مسبقاً وتسير وفق قواعد وإجراءات روتينية، وتتبع كلما واجه المدير نفس الموقف.
- **القرارات الغير مبرمجة:** وهى تلك التي تعالج مواقف "متميزة" تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها وتتطلب قدراً من التفكير الابتكاري وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة بها.

٤- تصنيف للقرارات بحسب مستواها وأجلها الزمنى.

- **القرارات الاستراتيجية:** ينصرف أثرها لمدى زمنى طويل نسبياً ويكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة العليا وهى غير تكرارية وترتب أثراً يفوق غيرها من القرارات وتتميز بارتفاع درجة المخاطرة وتتطلب قدراً عالياً من مهارات صنع القرار ودقة وعمق التحليل.
- **القرارات التشغيلية:** وهى قرارات متوسطة الأجل ويكون مسئولاً عنها "مديرة الإدارة" الوسطى ويقل أثرها ومداهما الزمنى كما تقل درجة المخاطرة.
- **القرارات التكتيكية:** وهى قرارات قصيرة الأجل على مستوى "الإدارة الوسطى والتنفيذي" وهى تقل نسبياً في مداها وأثرها ومدى خطورتها.

ثالثاً - مقومات إتخاذ القرارات الادارية :

هناك العديد من الاقتراحات التي تساعد على زيادة فاعلية عملية إتخاذ القرارة الادارية أهمها (الطماوي , ٢٠٠٥ , ص ٦٢):

- ١- ينصح بمراجعة القرار المحتمل من ناحية الأخطاء التي يقع فيها القرار ومدى خطورة كل حالة وهل يمكن تعديل القرار لتخفيف الأثر المحتمل لكل خطأ وما هي النفقات

- التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة وماهي الفترة الزمنية التي ينبغي أن تنقضي قبل الحكم على مدى صحة القرار المحتمل.
- ٢- ينبغي أن تتمتع القرارات بشيء من الثبات والاستقرار لأن المغالاة في إعادة النظر في القرارات قد تكون مصدراً للإزعاج وإحباط الهمم.
- ٣- عندما تظهر حقائق جديدة فإنه من المناسب إعادة النظر في القرار ولكن يجب ألا يحدث بطريقة تعرقل الإجراءات النظامية لأداء شئون المنشأة.
- ٤- يمكن تجربة القرار على نطاق ضيق ومحدود وذلك لتحديد مدى صلاحيته للتطبيق مما سينكشف عن نقاط الضعف وعليه يمكن تعديل أو تغيير القرار.
- ٥- من الممكن تقسيم القرار على أساس تتابع العمل إلى مراحل وبعد كل مرحلة يقوم المدير بمراجعة كل من الخطوات السابقة واللاحقة مع إدخال التحسينات في المرحلة التالية إذا استدعى الأمر .
- ٦- تتطوي عملية إتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وعلى عناصر عاطفية ورشيده مما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان واستخدام التحليل المنطقي في كل حالة.
- ٧- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف وأن يكون عملياً وقابلاً للتطبيق.
- ٨- لا يمكن رضاء كل شخص لذا فبعد الوصول إلى قرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو العمل على شرح القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها.
- ٩- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار والقرارات تعتمد على تقدير أي العوامل أكثر أهمية وعلى الوزن الذي يعطى لكل عامل وعلى مدى ما يتخذ بشأنها للوصول إلى القرار المعين.
- ١٠- استخدام التفكير الخلاق في عملية إتخاذ القرار لا شك أن الخيال والابتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل.
- ١١- إتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي فلا ترجع صعوبة إتخاذ القرار إلى الزيادة الفائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها ولكنها ترجع إلى مسألة التغلب على العوائق الذهنية.

١٢- تستلزم عملية إتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً فعادة ما يطلب من المدير أن يتخذ قرارات سريعة جداً في الحال وبينما تتخذ قرارات الطوارئ بسرعة إلا إنها عادة ما تعكس التجربة الحكم الشخصي والفهم للأنشطة متخذ القرار.

١٣- ينبغي على كل مدير إتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبداً ومواجهه عملية إتخاذ القرارات.

١٤- وضع نظام لمتابعة كل قرار لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل لتقييم نتائج القرار.

١٥- الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال والتغيرات حيث ترتبط وظائف المنشأة ببعضها.

١٦- أهمية ممارسة عملية إتخاذ القرارات لاكتساب المهارة فيها وعدم الاكتفاء بالملاحظة أو دراسة القرارات.

رابعا - العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاداري:

توجد جملة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في المعوقات والصعوبات والضغوط المختلفة التي تحيط بعملية إتخاذ القرار وتؤثر فيها سلبا بدرجات مختلفة. حيث أن هذه العوامل منها ما هو داخلي يؤثر في إتخاذ القرارات الإدارية ضمن المؤسسة صاحبة القرار والمعنية به مثل العوامل الإنسانية التي تتمثل في شخص المدير متخذ القرار أو المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، والمرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار. ومن العوامل الداخلية أيضا الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتوقف على التنظيم الإداري، وعدد المستويات الإدارية للتنظيم وحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وطرق الاتصال التي تؤثر على سير المعلومات ودقتها، إضافة إلى مؤثرات التنظيم الرسمي وغير الرسمي (حسن، ٢٠١٩، ص ٣٤)

كما توجد هناك بعض العوامل الخارجية التي تمثل صعوبات وضغوط تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية التي قد تكون سياسية، اجتماعية، اقتصادية، قانونية وتكنولوجية. إن هذه العوامل قد تؤدي إلى قرارات غير فعالة، أو إلى التهرب والإحجام عن اتخاذها، فكل العوامل السابقة لعملية إتخاذ القرار، يتأثر بقيم مختلفة، وتتفاعل هذه القيم مع بعضها في تناغم أو تنافر، حسب الفرد نفسه والظروف المحيطة به

الفصل الثالث - الجانب العملي

استعرض الباحثان في هذا الفصل اهم النتائج الميدانية المتعلقة باختبار فرضيات البحث واهم التفسيرات التي توصل لها، وقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المبحث الاول - منهج البحث واجراءاته

اولا - مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث في هذا البحث من الموظفين والاداريين في دائرة ضريبة ميسان من ذوي الاختصاص، وقام الباحثان بتوزيع (٤٠) استبانة، على عينة عشوائية لمجتمع البحث لأخذ آرائهم حول موضوع البحث، وتم استرداد (٣٠) استبانة صالحة للتحليل والاعتماد على نتائجها و (١٠) استبانات غير صالحة للتحليل ويوضح الباحثان في جدول رقم (١) اهم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وكالاتي:

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
٥٣.٣%	١٦	ذكر	الجنس
٤٦.٧%	١٤	انثى	
٣.٣%	١	اعدادية	التحصيل الدراسي
٥٣.٣%	١٦	دبلوم	
٢٣.٣%	٧	بكالوريوس	
٦.٧%	٢	ماجستير	
١٣.٣%	٤	دكتوراه	
٢٣.٣%	٧	٢٠ - ٢٩	الفئة العمرية

٣٦.٧%	١١	٣٧ - ٣٠	
٤٠.٠%	١٢	٤٣ - ٣٨	
٠%	٠	٥٠ - ٤٤	
٠%	٠	٥١ فأكثر	
١٦.٧%	٥	٥ - ١	عدد سنوات الخدمة
٣٣.٣%	١٠	١٠ سنوات	
٣٠.٠%	٩	١٥ - ١٠	
٢٠.٠%	٦	١٦ فأكثر	

من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

ثانيا - اداة البحث :

استخدم الباحثان اداة الاستبيان لجمع البيانات الاولية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي/ لبيان راء أفراد عينة البحث حول الفقرات الواردة في الاستبيان حيث وتضمنت أداة البحث الرئيسية (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث من خلال (٤)

متغيرات وهي (الجنس , الفئة العمرية , التحصيل الدراسي, عدد سنوات الخدمة الوظيفية) لغرض وصف خصائص أفراد عينة البحث.

الجزء الثاني: تضمن مقياس الحوكمة عبر عنها بـ (١٥) فقرة .

الجزء الثالث: تضمن مقياس عملية اتخاذ القرارات الادارية عبر عنها بـ (١٥) فقرة .

ثالثا - الوسائل الاحصائية :

استخدام الباحثان الرزمة الإحصائية لتحليل البيانات ببرنامج (SPSS) وبرنامج (Excel) وذلك لحساب التكرارات والنسب و الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات واستخراج قيمه t المحسوبة و t الجدولية ومعرفة.

المبحث الثاني - التحليل الإحصائي للفقرات

١ - تحليل اجابات الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل:

جدول رقم (٢) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الحكومة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعمل الحوكمة على حماية حقوق المساهمين المختلفة.	٤.٠٦٦٧	٠.٨٦٨٣٤
٢	يعمل اطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون.	٣.٥٠٠٠	٠.٩٣٧٧٢
٣	إن مفهوم الحوكمة وما يتطلبه من معايير واضح لكافة العاملين في المؤسسات	٣.٩٣٣٣	٠.٨٢٧٦٨
٤	تعقد المؤسسات لقاءات مستمرة مع كبار الموظفين ومديرو الأقسام للبحث درجة تطبيق لائحة الحوكمة	٣.٩٠٠٠	٠.٧٥٨٨٦
٥	إن الحرص على مصالح الجهات ذات العلاقة المؤسسات مثل المساهمين تستدعي الالتزام بلائحة حوكمة في المؤسسات	٤.١٠٠٠	٠.٧١١٩٧
٦	إن مفهوم حوكمة في المؤسسات واضح بشكل كبير لدى كافة العاملين بالإدارة التنفيذية.	٤.١٠٠٠	١.١٨٤٦٧
٧	يجب أن يعامل مجلس الإدارة جميع أصحاب المصالح على قدم المساواة وبدرجة مرتفعة من الشفافية	٣.٣٦٦٧	١.٤٤٩٩٣
٨	يمثل مفهوم الحوكمة فلسفة تؤمن بها الإدارة العليا في دوائر الدولة مما يساهم في انتشار هذا المفهوم بين الموظفين وتطبيقه بشكل صحيح.	٤.٤٣٣٣	٠.٩٣٥٢٦
٩	لائحة الحوكمة متاحة لجميع العاملين وكافة المستويات الإدارية .	٤.١٦٦٧	٠.٨٧٤٢٨

١٠	٣.٥٣٣٣	١.١٣٦٦٤	نظرا لوجود جهة رقابية في المؤسسات فهناك التزام من الافراد بتطبيق لائحة الحوكمة.
١١	٣.٩٠٠٠	٠.٩٩٤٨١	إن تطبيق المؤسسة لمعايير ومتطلبات الحوكمة يساعد على تخفيض درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها .
١٢	٤.٠٣٣٣	٠.٨٨٩٩٢	يجب أن يعامل مجلس الإدارة جميع أصحاب المصالح في المؤسسات على قدم المساواة وبدرجة مرتفعة من الشفافية
١٣	٣.٩٠٠٠	٠.٨٠٣٠١	يكون مجلس الإدارة في موقع المساءلة عند الإخلال بقواعد ومبادئ لائحة حوكمة في المؤسسات
١٤	٣.٨٣٣٣	٠.٩١٢٨٧	يلتزم مجلس إدارة في المؤسسات بمناقشة مدى الالتزام بلائحة الحوكمة في تقريره السنوي
١٥	٣.٩٣٣٣	٠.٩٨٠٢٧	يبدأ حوكمة الشركات من مجلس الإدارة لأجل التأثير بصورة إيجابية على إدارة المخاطر

يشير جدول رقم (٢) الى ارتفاع نسب استجابات افراد عينة البحث ويعود السبب في ذلك ان مفهوم الحوكمة هي التي تشرف على العوامل المهمة وذلك عن طريق تحقيق الأهداف المرسومة عند مواجهة المخاطر المتوقعة مع توضيح إن نتائج هذا المتغير أظهرت ارتفاع نسبي ملحوظ في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات كافة يدل على إن أفراد العينة والبالغ عددهم (٢٧) فردا متفقون فكانت جميع الفقرات إيجابية.

٢ - تحليل اجابات الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع:

جدول رقم (٣) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات القرارات الادارية

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يوجد قدرة لدى متخذو القرار لتحديد البدائل الأكثر ملائمة للبيئة الخارجية	٤.١٣٣٣	٨٦.٣٧.
٢	يتم وضع بدائل تتناسب وآلية عمل وفلسفة المؤسسة	٤.١٣٣٣	٨٦.٣٧.
٣	يترتب تصنيف البدائل ترتيبها للأخذ بالأنسب منها	٤.٠٣٣٣	٨٥.٢٩.
٤	يبتعد متخذو القرار عن التحيز الشخصي قدر الإمكان	٣.٩٦٦٧	٨٥.٢٩.
٥	القرارات المتخذة للتطبيق تتلاءم مع رؤية ورسالة المؤسسة	٣.٩٠٠٠	٨٨٤٧٤.
٦	يتم صياغة القرار بصورة واضحة وبسيطة	٣.٩٦٦٧	٨٨٩٩٢.
٧	يقوم متخذو القرار باستخلاص المؤشرات والمعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار المناسب	٤.٠٠٠٠	٩٠.٩٧٢.
٨	يوجد قدرة مناسبة لدى متخذو القرار على التفكير المنطقي والمبدع	٣.٨٦٦٧	١.١٠٥٨٩
٩	يتم اختيار الوقت المناسب لتطبيق القرار	٣.٩٦٦٧	١.٠٩٨٠٧
١٠	يقوم متخذو القرار بتحليل البيانات بشكل دقيق لاتخاذ القرار وتنفيذه	٣.٨٣٣٣	١.١٧٦٨٨
١١	يتم دراسة ماهية المعلومات لتنفيذ القرار للقيام بحلها	٣.٩٠٠٠	١.٢١٣٤٣
١٢	لدى متخذو القرار تفكير مبتكر يقوم على انتاج أفكار جديدة	٣.٩٣٣٣	١.١٤٢٦٩
١٣	القرارات المتخذة للتطبيق تخدم أهداف المؤسسة	٣.٩٦٦٧	١.١٢٩٠٣
١٤	يستخدم متخذو القرار الطرق الفنية الحديثة في تنفيذ القرارات	٤.٠٠٠٠	١.١٤٤٧٠

١.١٢٤٩٥	٤.١٠٠٠	يتم اختيار الوقت المناسب لمتابعة القرار	١٥
---------	--------	---	----

يوضح جدول رقم (٣) الى ان جميع افراد عينة البحث لديهم موافقه وبدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة كون المدراء في دائرة ضريبية ميسان يستخدمون الطرق الحديثة في اتخاذ قراراتهم اضافة الى انهم يشاركون الموظفين في وضع هذه القرارات والاخذ بأرائهم فضلا عن اختيار الاوقات المناسبة في اتخاذ هذه القرارات والابتعاد عن التميز والتفرقة والمساواة في اتخاذ هذه القرارات الامر الذي جعل افراد عينة البحث تكون اجاباتهم بصورة ايجابية.

المبحث الثالث - الاجابة على فرضيات البحث

١ - علاقة الارتباط :

يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ويوضح جدول رقم (٤) ذلك.

جدول رقم (٤) يوضح علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	علاقة الارتباط	درجة الارتباط sig	حجم عينة البحث
المتغير المستقل / الحوكمة	٠.٧٣	٠.٠٧	٣٠
المتغير التابع / القرارات الادارية			

ويتضح في جدول رقم (٤) ان قيمه الارتباط (٠.٧٣) وهيه معنوية بين الحوكمة وعملية اتخاذ القرارات الادارية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى .

٢ - علاقة التأثير :

يوضح هذا الجزء الاجابة على الفرضية الثانية " هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الحوكمة وعملية اتخاذ القرارات الادارية " كما موضح في جدول رقم (٥)

جدول رقم (٥) يوضح علاقة التأثير بين متغيرات البحث

المتغيرات	T	F	R ^٢
الحوكمة	t المحسوبة	t المحسوبة	٠.٠٧٣
القرارات الادارية	٣.١٤٢	٢.١٥١	١.١٢٨

حجم العينة = ٣٠ درجة الحرية = (١.٢٨)

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي لتطبيق الحوكمة في الحد من مخاطر القرارات الادارية وفق اساس يدعم هذا الاستنتاج حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٣.١٢٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهو ما يؤكد وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال استخدام معامل التحديد R^2 والذي بلغ (٠.٠٧٣) .

ويفسر الباحثان ذلك بان الحوكمة بما تتضمن من مفاهيم واساليب أنها تضمن إدارة المؤسسة بشكل مسؤول، وعدم تعرض أموالها بسوء إدارة، إضافة إلى كونها أحد المفاتيح الرئيسية لخلق بيئة عمل تحكمها القوانين والأنظمة الواضحة وتحتكم إلى نظام فاعل في المؤسسة ولها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الادارية الناجحة والتي تجعل المؤسسة موقعاً تنافسياً فريداً يمكنه من الصمود فيوجه التحديات التي حدثت في العصر الحالي.

الفصل الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات :

من خلال ما تم ذكره من افكار ومفاهيم في البحث وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها يستنتج الباحثان ما يلي:

١ - إن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية يدل ذلك على وجود ضعف او خلل اداري وانتشار ظاهرة الفساد المالي في الوقت الحالي لذلك اتجه الباحث الى دارسه واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات ودوائر الدولة .

٢ - إن مفهوم الحوكمة مفهوم هام وضروري لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسات وليس فقط في الحد من المخاطر بل يتعدى الى التعلم والتخطيط بل و تقرر مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاداري الأمثل.

٣ - على الدائر المبحوثة أن تتبنى أنظمة رقابية متطورة اعمل على تطبيق نظام تحكم متزن مرتكز في تطبيقه على إدارة مخاطر التي تتعرض لها المؤسسة مما يساعد في متانة نظام الرقابة الداخلية لهذه المؤسسة .

٤ - ضرورة الاهتمام بالبنى التحتية والتكنولوجية وتحديد الموارد المالية والفكرية ضمن شبكة اتصال فاعلة في المؤسسات.

٥ - توصل هذا البحث الى وجود علاقة ارتباط بين الحوكمة وعملية اتخاذ القرار الاداري حيث ان الحوكمة بمبادئها تساهم بشكل كبير في تحسين اتخاذ القرارات بعيدا عن التحيز الشخصي واتخاذ هذه القرارات بشفافية وموضوعية.

ثانيا - التوصيات :

يوصي الباحثان بما يلي :-

١ - الاهتمام الجدي من قبل المؤسسات بالحوكمة وعملياتها كونها أصبحت من أهم السبل الهامه والفعاله للقضاء على الفساد والمنبع الأساسي لدعم عملية اتخاذ القرار المناسب في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

٢- يتوجب على القادة صانعو القرار أن يراعوا الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة للأفراد وما لهم من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المؤسسات وبقائها وديمومتها.

٣ - إتباع الأساليب والوسائل العملية في عملية اتخاذ القرار الإداري المتعلق بمستقبل المؤسسات بدءاً من تحديد "المشكلة" وجمع المعلومات عنها ثم تقديرها بهدف الوصول إلى اختيار أفضل البدائل المناسبه من خلال القرار الأمثل والاستراتيجي.

٤ - يوصي الباحثان وجوب فرض الانظمة والقوانين على المؤسسات في تطبيق الحوكمة للحد من المخاطر المحتملة.

٥ - الاستفادة من الافراد والموظفين ذوي الشهادات العليا لتولي مناصب إدارية تكون أكثر فاعلية وكفاءة في عملية اتخاذ القرار.

قائمة المصادر

١. ابو الوفا ابراهيم المنجي , ١٩٨٠ , الغاء القرارات الادارية ، ط١، منشأة المعارف ، الاسكندرية .
٢. الأسمر، منى بنت حسن , ٢٠٢٠ , درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية «. جامعة سوهاج، المجلة التربوية، المجلد ٧ , العدد الأول.
٣. البنا شريف يوسف خاطر , ٢٠٠٠ , القرار الاداري ، ط٢، دار النهضة العربية، القاهرة.
٤. الجوهرى , ١٩٩١ , صناعة القرار الاستراتيجى والمتدخلين فيه، مركز راشيل كور الفلسطيني لحقوق الانسان ومتابعة العدالة الدولية، المغرب.
٥. الخضيرى، محسن محمد , ٢٠٠٥ , حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر .
٦. حسن، منال و الكيلاني، أنمار , ٢٠١٩ , استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية، عمان، الأردن.
٧. سليمان الطماوي , ٢٠٠٥ , الوجيز في القانون الاداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
٨. عبد الغني بسيوني عبد الله , ١٩٩٠ , القانون الإداري منشأة المعارف الإسكندرية.

٩. فقير، سامية وآخرون، ٢٠١٩ ، معايير التدقيق الدولية ودورها الفعال في تكريس
حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،
المجلة الدولية لأداء الاقتصادي، المجلد الأول، العدد الثالث.
١٠. مراد ، محمد مصطفى ، ٢٠٢٠ ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري،
الدار الجامعية، الإسكندرية.
١١. مرسال، منى النيل مصطفى، ٢٠٢٠ ، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة
مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم «،
المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية لآداب والدراسات الإنسانية،
المجلد الأول، العدد ١١.
١٢. مطير رافت حسين ، ٢٠١٢ و آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة
الشركات ، بحث منشور ، الجامعة الإسلامية .



ملحق رقم (١)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد
قسم / ادارة الاعمال

(استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحثان القيام بأجراء بحث حول (دور الحوكمة في الحد من مخاطر القرارات
الادارية)

(دراسة استطلاعية في دائرة ضريبة ميسان)

وقد عرف الباحثان الحوكمة والقرارات الادارية كما يلي :

الحوكمة : هي نظام يهتم بتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين من خلال الرقابة للحد من تسلط الإدارة.

القرارات الادارية: هي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كذلك نشاطات ووظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات.

لذا أرجو تفضلكم بالاطلاع على فقرات الاستبانة وبيان مقترحاتكم ورأيكم السديد حول مدى صلاحية كل فقرة منها مع اقتراح التعديلات المناسبة لها إن وجدت.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

الباحثان

غيث حنون رحمن

غفران كاظم رحيم

بأشراف

أ. م زينب خليل هاشم

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

أولاً // الجنس:

	ذكر		أنثى
--	-----	--	------

ثانياً // الفئة العمرية:

٥١ سنة فأكثر	٤٤-٥٠ سنة	٣٨-٤٣ سنة	٣٠-٣٧ سنة	٢٠-٢٩ سنة

ثالثاً // التحصيل الدراسي:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية

رابعاً // عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

١٦ سنة فأكثر	١٠-١٥ سنة	١٠ سنوات	١-٥ سنوات

المحور الاول – الحوكمة :

ت	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	تعمل الحوكمة على حماية حقوق المساهمين المختلفة.					
٢	يعمل اطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون.					
٣	إن مفهوم الحوكمة وما يتطلبه من معايير واضح لكافة العاملين في المؤسسات					
٤	تعقد المؤسسات لقاءات مستمرة مع كبار الموظفين ومديرو الأقسام للبحث درجة تطبيق لائحة الحوكمة					
٥	إن الحرص على مصالح الجهات ذات العلاقة المؤسسات مثل المساهمين تستدعي الالتزام بلائحة حوكمة في المؤسسات					
٦	إن مفهوم حوكمة في المؤسسات واضح بشكل كبير لدى كافة العاملين بالإدارة التنفيذية.					
٧	يجب أن يعامل مجلس الإدارة جميع أصحاب المصالح على قدم المساواة وبدرجة مرتفعة من الشفافية					
٨	يمثل مفهوم الحوكمة فلسفة تؤمن بها الإدارة العليا في دوائر الدولة مما يساهم في انتشار هذا المفهوم بين الموظفين وتطبيقه بشكل صحيح.					
٩	لائحة الحوكمة متاحة لجميع العاملين وكافة المستويات الإدارية .					
١٠	نظرا لوجود جهة رقابية في المؤسسات فهناك التزام من الافراد بتطبيق لائحة الحوكمة.					
١١	إن تطبيق المؤسسة لمعايير ومتطلبات الحوكمة يساعد على تخفيض درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها .					
١٢	يجب أن يعامل مجلس الإدارة جميع أصحاب					

					المصالح في المؤسسات على قدم المساواة وبدرجة مرتفعة من الشفافية	
					يكون مجلس الإدارة في موقع المساءلة عند الإخلال بقواعد ومبادئ لائحة حوكمة في المؤسسات	١٣
					يلتزم مجلس إدارة في المؤسسات بمناقشة مدى الالتزام بلائحة الحوكمة في تقريره السنوي	١٤
					يبدأ حوكمة الشركات من مجلس الإدارة لأجل التأثير بصورة إيجابية على إدارة المخاطر	١٥

المحور الثاني - القرارات الادارية :

ت	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	يوجد قدرة لدى متخذو القرار لتحديد البدائل الأكثر ملائمة للبيئة الخارجية					
٢	يتم وضع بدائل تتناسب وآلية عمل وفلسفة المؤسسة					
٣	يترتب تصنيف البدائل ترتيبها للأخذ بالأنسب منها					
٤	يبتعد متخذو القرار عن التحيز الشخصي قدر الإمكان					
٥	القرارات المتخذة للتطبيق تتلاءم مع رؤية ورسالة المؤسسة					
٦	يتم صياغة القرار بصورة واضحة وبسيطة					
٧	يقوم متخذو القرار باستخلاص المؤشرات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب					
٨	يوجد قدرة مناسبة لدى متخذو القرار على التفكير المنطقي والمبدع					
٩	يتم اختيار الوقت المناسب لتطبيق القرار					
١٠	يقوم متخذو القرار بتحليل البيانات بشكل دقيق لاتخاذ القرار وتنفيذه					
١١	يتم دراسة ماهية المعلومات لتنفيذ القرار للقيام بحلها					
١٢	لدى متخذو القرار تفكير مبتكر يقوم على					

					انتاج أفكار جديدة	
					القرارات المتخذة للتطبيق تخدم أهداف المؤسسة	١٣
					يستخدم متخذو القرار الطرق الفنية الحديثة في تنفيذ القرارات	١٤
					يتم اختيار الوقت المناسب لمتابعة القرار	١٥

ملحق رقم (٢)

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Misan University
College of Administration &
Economics
Higher Studies & Scientific Affairs

بسمه تعالی
جمهورية العراق



جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
الشؤون العلمية والدراسات العليا

العدد : ١٧٠/٤٧/٤
التاريخ : ٢٠٢٣/٤/١٧

١٧٠/٤٧/٤

إلى / دائرة ضريبة ميسان
م / تسهيل مهمة



نهدىكم أطيب التحيات ...

يرجى تسهيل مهمة الطلبة المدرجة أسماؤهم أدناه ، قسم إدارة الأعمال / المرحلة الرابعة - الدراسة الصباحية ، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لانجاز مشروع بحث التخرج الموسوم (دور الحوكمة في الحد من مخاطر القرارات الإدارية) شاكرين تعاونكم معنا خدمة لبلدنا العزيز ... مع التقدير .

- ١- غيث حنون رحمن .
- ٢- غفران كاظم رحيم .

المدير الإلكتروني
علي خالد عبد الله
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٣/٤/١٧

التاريخ
١٧

نسخة منه إلى :

- ❖ مكتب السيد العميد / للحفظ ... مع التقدير .
- ❖ مكتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية / للتفضل بالإطلاع ... مع التقدير .
- ❖ قسم إدارة الأعمال / إشارة إلى الطلب المقدم من قبل الطلبة أعلاه بتاريخ ٢٠٢٣/٤/١٧ ... مع التقدير .
- ❖ الشؤون العلمية ... مع الأولويات .

رحمن

Misan / Alamarah-Alkahia Street
Po.Box: 151
E-mail : ad_economics@yahoo.com
WWW.admineco-misan.com

ميسان / العمارة - طريق الكفلاء
صندوق البريد : 151
البريد الإلكتروني
الموقع الإلكتروني