



مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير في مديرية بلدية الديوانية

م. د امل مرزة صخيل الخزعلي¹

¹ جامعة الفرات الاوسط التقنية – العراق

dw.amel@atu.edu.iq

ملخص. هدفت الدراسة الى التعريف الى مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم لتطوير العمل من خلال معرفة العلاقة بين ابعاد فاعلية اتخاذ القرار وقياس اداء المحاسبين والمدققين وقياس الاثر المباشر بين متغيرات الدراسة في فاعلية اتخاذ القرار، وتمثلت مشكلة البحث في عدم اشراك المدققين والمحاسبين في عملية اتخاذ القرارات الادارية بسبب اتباع القيادات الادارية الاساليب التي تحد من ذلك، مما يؤثر على ادائهم واندفاعهم في العمل والتطوير، وعلى هذا الأساس سيتم دراسة موضوع تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم لتطوير العمل في مديرية بلدية الديوانية، ولتحقيق اهداف البحث تم تقسيم البحث الى اربعة فصول تناول الفصل الأول منهجية البحث ودراسات سابقة، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فتناول مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير، الذي ضم ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية اتخاذ القرارات الادارية، في حين تناول المبحث الثاني اتخاذ القرارات الادارية واثرها على اداء المدققين والمحاسبين للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال، اما المبحث الثالث تناول مدى



تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم لتطوير العمل، وتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية ويتكون من مبحثين، المبحث الأول التعرف على عينة البحث مديرية بلدية الديوانية، أما المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات والفصل الرابع تضمن النتائج والتوصيات، واشتملت الدراسة على ملحقات تكمل مقاصد البحث تليها قائمة مصادر البحث.

الكلمات المفتاحية : (اتخاذ القرارات، المحاسبين والمدققين، ابعاد فاعلية اتخاذ القرار)

Abstract. The study aimed to define the extent of the impact of administrative decision-making methods on the performance of accountants and auditors in their drive to develop work by knowing the relationship between the dimensions of the effectiveness of decision-making and measuring the performance of accountants and auditors and measuring the direct impact between the study variables on the effectiveness of decision-making, and the research problem was not to involve auditors and accountants In the process of making administrative decisions because the administrative leaders follow the methods that limit this, which affects their performance and their motivation in work and development, and on this basis, the subject of the impact of administrative decision-making methods on the performance of accountants and auditors will be studied in their rush to develop work in the Diwanayah Municipality Directorate, and to achieve the goals The research was divided into four chapters. The first chapter dealt with the research methodology and previous studies. The first topic dealt with the research methodology, and the second topic included some previous studies that dealt with this topic. The second chapter dealt with the extent of the impact of decision-making methods on the performance of accountants and auditors in their drive to work and development, which included three sections, the first topic dealt with the nature of administrative decision-making in the neighborhood of The second topic dealt with administrative decision-making and its impact on the performance of auditors and accountants to participate in the selection of a successful and effective decision. The third topic dealt with the extent of the impact of administrative decision-making methods on the performance of accountants and auditors in their rush to develop work. The third chapter dealt with the field study and consists of two sections, the first



topic identifying The research sample is the Directorate of Al-Diwaniyah Municipality, while the second topic is data analysis and hypothesis testing, and the fourth chapter includes the results and recommendations.

Keywords: (decision-making, accountants and auditors, dimensions of effective decision-making)

المقدمة:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ويرتبط نجاح عملية اتخاذ القرارات بقدرات ومهارات متخذ القرار وتوفير المعلومات الملائمة، والعديد من المؤسسات تعتمد طرق واساليب فعالة لصنع القرار، ليس فقط لمساعدة المؤسسة على التقدم، ولكن لجعل العمل أكثر كفاءة وأكثر قدرة على ادارة الموظفين، ولذلك فإن عملية اتخاذ القرار صعبة وطويلة، وتتطلب اسلوب معين وخطة للوصول إلى القرار الفعال، وأن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيريتها في اتخاذ القرارات فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، ويقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المنظمة. ولكي يكون اتخاذ القرارات أكثر فاعلية يتحتم على القيادات الادارية ان تقوم بمشاركة المحاسبين والمدققين في عملية اتخاذ القرارات الادارية لكي يتم ايجاد بيئة عمل تفاعلية تتسم بالتعاون، لضمان اتخاذ القرار المناسب والفعال وبما ينعكس على تحسين الاداء بشكل عام، الامر الذي يؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة في قطاع البلدية.

1. الفصل الاول منهجية الدراسة والدراسات السابقة

1.1. المبحث الاول- منهجية الدراسة:

1.1.1. اولاً - مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة الدراسة في عدم اشراك المدققين والمحاسبين في عملية اتخاذ القرارات الادارية بسبب اتباع القيادات الادارية الاساليب التي تحد من ذلك، مما يؤثر على ادائهم واندفاعهم في العمل والتطوير.

وتأتي الدراسة لتسليط الضوء على اساليب اتخاذ القرارات الادارية وبيان مدى تأثيرها على اداء المحاسبين والمدققين، من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :



- 1- هل تؤثر اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المدققين والمحاسبين وتساهم في اندفاعهم الى العمل والتطوير ؟
- 2- هل ان اتباع المحاسبين والمدققين لاساليب اتخاذ القرارات الادارية تؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال؟

1.1.2. ثانيا - فرضيات الدراسة:

يستند البحث الى فرضية رئيسة مفادها: (تأثر اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير).

وقد انبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- تؤثر اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المدققين والمحاسبين وتساهم في اندفاعهم الى العمل والتطوير.
- 2- ان اتباع المحاسبين والمدققين لاساليب اتخاذ القرارات الادارية تؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.

1.1.3. ثالثا- أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية عملية اتخاذ القرارات الادارية، لأن القرار هو السبيل لبلوغ المهام والأهداف، وترتبط هذه القرارات بتوافق بنشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل ضمنها هذه المنظمة لذا يتحتم على القيادات الادارية الاخذ بنظر الاعتبار ضرورة ان يتشارك المدير مع موظفيه مسؤولية اتخاذ القرارات والاخذ بأرائهم في الاساليب المتبعة، وخاصة المحاسبين والمدققين لاسيما وان هذه الاساليب تؤثر على ادائهم واندفاعهم في العمل والتطوير.

1.1.4. رابعا- أهداف البحث :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- 1- بيان أثر اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم للعمل والتطوير.
- 2- توضيح ماهية اتخاذ القرار.
- 3- التعرف على قدرات ومهارات متخذي القرارات الادارية التي تؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.



1.1.5. خامسا- أداة الدراسة.

استخدمت الباحثة أداة لهذه الدراسة استمارة استبيان (استبانة) صممت هذه الاستمارة من خلال الاستعانة بدراسة (حسن، 2020)، وقد عدلت لتتناسب مع هذه الدراسة ومتطلباتها، حيث صممت على اساس مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما"، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما) واعطيت لهذه العبارات وزنا" يتراوح بين خمس (5) اتفق تماما" الى واحد (1) لا اتفق تماما" حتى تعطي نتائج موضوعية، وزعت هذه الاستمارة بواقع (20 استمارة)، على عينة الدراسة (مجموعة من المحاسبين والمدققين العاملين في مديرية بلدية الديوانية) مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير في مديرية بلدية الديوانية، وتم تحليلها بالبرنامج الإحصائي (SPSS).

1.1.6. سادسا- الطرق الاحصائية.

استخدمت الباحثة الطرق الاحصائية والرياضية التالية لإختبار فرضية الدراسة، من هذه الاساليب (الانحراف المعياري، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الوسط الحسابي العام، التكرارات، ومعامل الارتباط لقياس العلاقة).

1.1.7. سابعا- منهج البحث.

لقد تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الاستقرائي.

1.1.8. ثامنا- اساليب جمع البيانات.

لكي يتم انجاز البحث تم الاعتماد على المصادر الاتية :-
(الكتب العربية والاجنبية والرسائل والاطاريح الاكاديمية والمهنية والدوريات).

1.2. المبحث الثاني- الدراسات السابقة.

1.2.1. اولا- دراسة (ال مفتاح، 2021) بعنوان :

(أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة للتعرف على أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات لدى عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن أسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات جاء في المرتبة الأولى، واحتل أسلوب الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات على المرتبة الثانية. وجاء أسلوب



الحكم الشخصي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الأخيرة، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية على ممارسة الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وكذلك توفير الأجهزة، والإمكانات اللازمة التي تساعد في ممارسة الأساليب الحديثة أثناء اتخاذ القرارات في الأزمات.

1.2.2. ثانيا- دراسة (حسن، 2020) بعنوان :

(فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين). هدفت الدراسة إلى إستقصاء العلاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة إدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين، واوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القرارات الادارية وتعزيز مفهوم ادارة الازمات داخل البيئة المدرسية.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات التي تبين مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم لتطوير العمل من خلال معرفة العلاقة بين ابعاد فاعلية اتخاذ القراروقياس اداء المحاسبين والمدققين وقياس الاثر المباشر بين متغيرات الدراسة في فاعلية اتخاذ القرار، في حين تناولت الدراسات السابقة التعرف على أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات لدى عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن أسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، وتناولت الدراسات الاخرى إستقصاء العلاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة إدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين، واوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القرارات الادارية وتعزيز مفهوم ادارة الازمات داخل البيئة المدرسية.

2. الفصل الثاني

مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير .

2.1. المبحث الاول- ماهية اتخاذ القرار.

1- مفهوم اتخاذ القرارات.



يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد لبدل واحد من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين (الفاقي، 2012)، أن مفهوم اتخاذ القرارات لا يعني القرار بحد ذاته، وإنما يشمل أيضا كل الأفعال المهمة واللازمة لوضع هذا القرار موضعا للتنفيذ (Griffith، 1959)، ويعرف بأنه عبارة عن عملية اختيار لحل معين من بين حلين، وأكثر من الحلول المتاحة في بيئة الاعمال، وبالتالي فهي عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها (جلدة، 2009)

2- أهمية اتخاذ القرارات.

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. . وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

3- مراحل اتخاذ القرارات.

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيدا قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أن نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

المرحلة الأولى- تشخيص المشكلة.



من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها. المرحلة الثانية- جمع البيانات والمعلومات.

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب، وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

- 1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- 2- البيانات والمعلومات الكمية.
- 3- البيانات والمعلومات النوعية.
- 4- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة- تحديد الحلول المتاحة وتقويمها.

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها:وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها. المرحلة الرابعة- اختيار الحل المناسب للمشكلة.

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- 1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- 2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- 3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.



- 4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
 - 5- درجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
 - 6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
 - 7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
 - 8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
 - 9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.
- المرحلة الخامسة- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار. (احمد، 2002)

- 4- أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.
- سهولة تنفيذ القرار.

من الأمور المهمة التي يجب أن تراعيها الإدارة هو إمكانية تنفيذ القرارات فالقرارات بدون تنفيذها كأنها لم تكن، ولا شك أن في التنفيذ يجب التأكد من مدى سلامة القرارات وقد يكون القرار سليماً في حد ذاته إلا أنه، عدم الدقة في تنفيذه تؤدي إلى الفشل وتحصل نتائج عكس ما كان متوقفاً منها متخذ القرار (تعليق، 2011)

- جودة القرار.

من عوامل جودة القرار، المشاركة في اتخاذ القرار و ومدى تحقيق الأهداف، ومدى توفر المعلومات المرتبطة باتخاذ القرار، حيث تتمثل المشاركة باتخاذ القرار من خلال المشاركة الجماعية باعتبارها وسيلة ناجحة وأسلوب لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها ودعوة المرؤوس للمشاركة في اتخاذ القرار الفعال، وهي إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتتمو قدراتهم ويتحملون نصيباً من



المسؤولية بمحض رغبتهم (حجاجه، 2010)، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين متخذ القرار وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى (الفيقي، 2012)، وان مدى تحقيق الاهداف يتمثل في ان هذه الأهداف والغايات من الممكن دمجها في عملية اتخاذ القرار بحيث يتم هيكلة القرارات من خلال نموذج القرار، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب لتحديد الأهداف ومعرفة أهميتها ((Tillman&Cassone، 2012).

• قبول القرار.

أن قبول القرار من قبل متخذي القرارات وهو دائما مرغوب فيه، حيث يساهم في تنفيذه بفاعلية كما أن زيادة درجة قبول القرار من جميع المعنيين، يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ولكي يكون القرار مقبول ومرضي يجب على متخذ القرارتحديد المشكلة تماما ومعرفة جميع المعلومات ذات الصلة وتحديد جميع المعايير وكذلك ترجيح بدقة جميع المعايير وفقاً للأهداف المحددة لكي يتم الوصول بدقة لكل بديل حسب كل معيار وحساب بدقة واختيار البديل الأعلى قيمة (Akrani، 2010).

• وقت اتخاذ القرار.

إن لتوقيت الإعلان عن القرار أهمية بالغة لنجاح تنفيذ القرار نفسه، والنقطة الأهم في توقيت إعلان القرار تتمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث، و أن اخذ المزيد من الوقت عند اتخاذ القرار لا يخلق قرارات ذات جودة عالية، بل يقلل من جودة القرارويتحقق أفضل وقت لاتخاذ القرارات عندما يتم تعظيم قيمة القرارات من خلال الموازنة بين الوقت اللازم لإكتساب المعرفة وزيادة الفوائد أو تقليل الخسائر، (حجاجه، 2010)

شكل 1. ابعاد فاعلية اتخاذ القرار (الشكل من اعداد الباحثة حسب المصدر(حجاجه، 2010))





5- المشاركة في اتخاذ القرارات.

ان اهمية مشاركة العاملين (المحاسبين والمدققين) في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على ادائه وفعاليتة، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار وحل المشكلة الادارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته او قسمه، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره او المشرف عليه وكذلك ثقة المؤسسة فيه.

- ❖ تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- ❖ كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- ❖ وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتقهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- ❖ كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- ❖ إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- ❖ تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- ❖ وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة. (العديلي، 1993)

6- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

عوامل كثيرة تؤثر في صناعة القرارات واتخاذها في المنظمات على اختلاف انواعها، ولكي يكون القائد الإداري واثقا في قرارته، عليه ألا يكتفي بالبيانات والمعلومات المتاحة، بل لا بد له من امتلاك نظرة ثابتة للأمور، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره، فأحيانا تكون هذه العوامل



كفيلة بالتسبب في مشكلات معقدة، لذا يتوقع من القادة الإداريين أن يكونوا حلاً لئين للمشكلات المستعصية (العلاق، 2010) ومن اهم هذه العوامل هي :

1- القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة، حيث ان قيم متخذ القرارات ومعتقداته وتوجهاته، ودرجة انفتاحه على الآخرين له تأثير كبير على عملية اتخاذ القرارات ومدى صائبيتها (Walter, Hart, 2018).

2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد، وهي العوامل الذاتية المتعلقة بشخص متخذ القرار، مثل الذكاء والقيم والتربية والعوامل المتعلقة بطبيعته الانسانية، وايضا العوامل المتعلقة بالمنظمة وبيئتها الخارجية بشكل عام (Sergiovanni, 1974).

3- الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك، متمثلة في النواحي الشخصية، والإنسانية، والإدارية والتنظيمية، والعوامل الاقتصادية والبيئية، والضغط الاجتماعي التي يوجهها متخذ القرار (Dietrich, 201).

4- العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار ودرجة صوابه، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد، ويتعامل متخذ القرار مع أنماط مختلفة من الناس، ولا دخل له في اختيارهم بل هم مفروضون عليه في غالبهم، لذلك ليس أمامه إلا التعامل مع هذه الأنماط المختلفة، مع ضمان الوصول إلى القرار الصائب والفعال (أبو حمدي وبطاح، 2005).

7- أنواع القرارات الإدارية.

أولاً- القرارات التقليدية.

1- القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من



القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

2- القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين. ثانياً- القرارات غير التقليدية:

1- القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

2- 2 - القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها. (<http://www.world-acc.net/vb/t338.Htm>)

2.2. المبحث الثاني- تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين.

1- مفهوم الاداء.

يعرف الاداء على انه القياس الرئيس او الذي يتم التنبؤ به في اطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الافراد، ويقصد به تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب اعلى مستقبلا (نصرالله، 2009)، كما عرف الاداء بأنه مجموعة من السلوكيات والقدرات المعرفية التي يتم توظيفها لتقديم افكار ومنتجات تتسم بالابداع (محمد وفتاح، 2011).

2- اهداف واهمية عملية تحسين الأداء

ان الهدف الاساس لعملية تحسين الاداء هو تحسين وتطوير الاداء ورفع كفاءته وفاعليته (العتيق،

٢٠٠٠)



وتحتل عملية تقويم الأداء الأهمية الكبرى في عمل الوحدات المختلفة وتأتي هذه الأهمية في كونها تساعد على اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها مما يساعد على توجيه إشراف الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة لها، أما أهمية التقويم فيمكن أن تحدد من خلال أعداد الخطط المالية وزيادة فعاليتها والتعرف على نقاط القوة والضعف في السياسات المالية مما يؤدي إلى إمكانية تعضيد نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف (المركسي، ٢٠٠٦)

3- أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.

وتتقسم أساليب اتخاذ القرار إلى نوعين:

أولاً- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار.

• التجربة والخبرة.

ويكتسبها المدير من خال الخبرة، والتجارب السابقة التي مارسها وعمليات اتخاذ القرار التي شارك فيها، ومن

خال البرامج الإدارية التي أشرف عليها، وكذلك الوقت الذي يقضيه في التفكير، والتحليل والتقويم للمواقف السابقة، والتي كونت صورة شاملة في ذهنه، والتي بدورها تكون المعرفة والخبرة لدى متخذ القرار (الأشهب، 2015).

• الحكم الشخصي (البديهية).

هناك جدلية في استخدام أسلوب الحكم الشخصي كونه يعتمد على الحدس الشخصي لمتخذ القرار، ونظرة للأمور من منظوره الشخصي، وغالبًا ما يعتمد على خبراته السابقة، وخلفياته الثقافية، والمعلومات المتوافرة لديه، فهو بالتالي يفقد للأساس العلمي، لذلك فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على مدى نجاح قدرة متخذ القرار في فهم المعلومات والتعامل معها، وتقديرها لاختيار القرار الأنسب (عامر، والمصري، 2016)

• دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي).

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تُقدم له حول المشكلة، وتحليلها

ليتمكن على ضوءها من اختيار أفضل بديل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار، وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل (جلدة، 2009).



• إجراء التجارب.

في بداية أسلوب إجراء التجارب، كان متخصص في تطبيقات البحث العلمي ثم انتقل بتطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، ويقوم هذا الأسلوب بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب، أخذًا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والاجتماعات المرتبطة بالمشكلة محل القرار؛ حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدًا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

ثانياً- الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات الادارية.

• بحوث العمليات.

ويقصد بها "استعمال الأساليب الكمية مثل المحاكاة، وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما؛ للوصول إلى حل رياضي مثالي، (جلدة، 2009)، ونتيجة للتقدم في العلوم الاحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الالية والبرامج المتصلة بها، فقد ظهرت الحاجة الى اللجوء الى تلك البرامج في معالجة البيانات واتخاذ قرارات فعالة بشأنها، نظرا لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية (التهامي، 2008).

• نظم دعم القرار

مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، والنماذج، وأدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، وتقديم برامج إدارة، وإنتاج الحوار، فهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات المهيكلة وغير المهيكلة (عبد الله، 2015).

• شجرة القرارات.

أن أسلوب شجرة القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار في البيئة المحيطة باتخاذ القرار، وكما يفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وهذا يعني أن اتخاذ قرار فرعي ينتج تأثيرًا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في هذا المدخل وبيئته. (الركابي وآخرون، 2018).

4- تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين.



ان اتباع الادارة العليا لاساليب فعالة في اتخاذ القرارات من شأنه ان يؤثر على اداء المحاسبين والمدققين ويساهم في اندفاعهم لتطوير العمل، في حالة اشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات الادارية، ومن اهداف عملية تقييم الاداء على مستوى العاملين (المحاسبين والمدققين) هي:

- تنمية الاحساس بروح المسؤولية.

وذلك بتوليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، مما يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت، الامر الذي يساهم في رفع معنوياتهم.

- مقياس لادائهم.

حيث تعتبر هذه الغاية الاكثر تبريرا في العديد من انظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات والمقصود بها هو قياس مستوى اداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي.

- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل افضل في المستقبل خاصة وان مفهوم المهارات اليوم اصبح بشكل جوهري اشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل ادارة الموارد البشرية فيها تواجه اكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات افرادها (الشمري، 2009).

3. الفصل الثالث - الطريقة والاجراءات.

3.1. اولاً - تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضية

3.1.1. اولاً - جداول مجتمع عينة الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول 1. يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	ك	%
نكر	17	0.85
انثى	3	0.15
المجموع	20	100



يبين جدول رقم (1) أن ما نسبته 85 % من عينة الدراسة من الذكور، وأن 15 % من عينة الدراسة من الإناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر :

جدول 2. يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	ك	%
35 – 25	5	0.25
45 – 36	9	0.45
46 فما فوق	6	0.30
المجموع	20	100

يبين جدول رقم (2) (أن ما نسبته 25% من عينة الدراسة كانت تتراوح أعمارهم من (25 الى 35) وان 45 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (36 الى 45) سنة، وان 30% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (46 فما فوق) ويدل ذلك على التنوع العمري لأفراد مجتمع الدراسة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول 3. يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ك	%
دكتوراه	1	0.10
ماجستير	4	0.20
بكالوريوس	15	0.70
المجموع	20	100

يبين جدول رقم (3) أن (10 %) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دكتوراه) وان (20 %) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير)، وان (70%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهو يعطي مؤشرا على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة.

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول 4. يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	ك	%
------------------	---	---



0.10	2	2 - 1
0.25	5	5 - 2
0.30	6	10 - 5
0.20	4	20 - 10
0.15	3	30-20
100	20	المجموع

يبين الجدول رقم (4) عدد سنوات خبرة الاشخاص المشاركين في ملأ الاستبانة، ويستدل من الجدول اعلاه ان النسبة الاكثر تكرارا هي الخبرات من (5 - 10) سنة مما يدل على ان افراد مجتمع الدراسة لهم خبرات عديدة في مجال عملهم، وبالتالي لديهم الممارسات المهنية الكافية للحكم على دور المحاسبة العدلية في تعزيز اجراءات التدقيق الخارجي.

3.1.2. ثانياً:- عرض وتحليل اجابات عينة البحث فيما يخص مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير.

1- تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير.

جدول 5. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث فيما يخص تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
97.0	55.3	0	0	13.333	4	30
077.1	8.3	333.3	1	333.3	5	23
568.1	2.3	16.666	5	16.666	0	23
792.0	35.4	0	0	0	4	5
812.0	8.3	0	0	0	3	16.666



921.0	5.3	0	66.6	1	1	333	7	.33	7	10	2	5
		333.3	333.3					333		66.6		6
						10		.23				
						.23		333				
						333						
911.0	7.3											

الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

أظهر الجدول أعلاه بأن الوسط الحسابي تأثير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم إلى العمل والتطوير بلغ (7.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (911.0) وقد حصلت الفقرة ب (اشترك المحاسبين والمدققين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية ويرفع من روحهم المعنوية الأمر الذي يساهم في اندفاعهم إلى العمل والتطوير) على أعلى المتوسطات بلغ (4.35) وانحراف معياري (792.0) أما الفقرة الخاصة ب (يتم استشارات المحاسبين والمدققين في اتخاذ القرار وحل المشكلة الإدارية خصوصاً القرارات والمشكلات التي تخص طبيعة عملهم) حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.2) وانحراف معياري (1.568).

2- اتباع المحاسبين والمدققين لأساليب اتخاذ القرارات الإدارية تؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.

جدول 6. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث فيما يخص اتباع المحاسبين والمدققين لأساليب اتخاذ القرارات الإدارية تؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.

الانحراف	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	ت
		% ك	% ك	% ك	% ك	% ك	



الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين اساليب اتخاذ القرارات الادارية واثرها على اداء المحاسبين والمدققين وهو ارتباط طردي قوي جدا تحت مستوى معنوية (0.05) حيث بلغ (85%) في حين بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير (0.65).

3.3. الفرضيات الفرعية :-

جدول 7. علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (اساليب اتخاذ القرارات الادارية) والمتغير التابع (المحاسبين والمدققين).

اساليب اتخاذ القرارات الادارية	المحاسبين والمدققين
1- تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير.	* 90%
2- اتباع المحاسبين والمدققين لاساليب اتخاذ القرارات الادارية توهمهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.	* 84%

* معنوي عند مستوى المعنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (7) اثبات فرضية البحث القائلة علاقة مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير.

ونلاحظ اثبات الفرضية الفرعية الاولى هنالك علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير، عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغ معامل الارتباط (90%).

اما الفرضية الفرعية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين اتباع المحاسبين والمدققين لاساليب اتخاذ القرارات الادارية توهمهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال، عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغ معامل الارتباط (84%).

4. الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4.1. اولا- الاستنتاجات :

1- اظهرت النتائج ان مشاركة المحاسبين والمدققين في عملية اتخاذ القرارات الادارية يؤثر على ادائهم ويزيد من انتاجيتهم في مجال تقديم الخدمات الادارية.



- 2- لا تتبع الإدارة العليا برنامج لتدريب المحاسبين والمدققين وفقا للأساليب الإدارية والمحاسبية الحديثة، مما يؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال .
- 3- لا تقوم الإدارة بمشاركة المحاسبين والمدققين بالجلسات التي تعقد لمواجهة الازمات بغية التوصل الى حلها.
- 4- لا يتم اعطاء دور للمحاسبين والمدققين للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم لبعض انواع القرارات الإدارية، حيث يتخذ القرار الجيد عن طريق القرارات الجماعية.
- 5- بينت الدراسة عدم تخصيص وقتا للاستماع الى مشاكل المحاسبين والمدققين من قبل الإدارة.
- 6- لاتقوم الإدارة بزيارات اشرافية لتحسين اداء المحاسبين والمدققين.

4.2. ثانيا- التوصيات :

- 1- ضرورة مشاركة المحاسبين والمدققين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لان ذلك يؤثر على ادائهم ويزيد من انتاجيتهم في مجال تقديم الخدمات الإدارية.
- 2- يجب ان تتبع الإدارة العليا برنامج لتدريب المحاسبين والمدققين وفقا للأساليب الإدارية والمحاسبية الحديثة، مما يؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.
- 3- ضرورة اعطاء دور للمحاسبين والمدققين للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم لبعض انواع القرارات الإدارية، حيث يتخذ القرار الجيد عن طريق القرارات الجماعية.
- 4- ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية بين المدراء والمحاسبين والمدققين والعمل على التواصل بفاعلية اكبر.
- 5- يتوجب على الإدارة تخصيص وقتا للاستماع الى مشاكل المحاسبين والمدققين الامر الذي يحسن من ادائهم.
- 6- ينبغي على الإدارة ان تقوم بزيارات اشرافية لتحسين اداء المحاسبين والمدققين.

المصادر

- [1] احمد، ابراهيم احمد، "الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق"، الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002.
- [2] الأشهب، نوال " اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها" عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.



- [3] ال مفتاح، فاطمة، " أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية" جامعة الملك سعود، كلية ادارة الاعمال، المملكة العربية السعودية، 2021.
- [4] الفقي، عبد اللاه، " نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار "دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- [5] أبو حمدي، إلهام نايف محمود، وبطاح أحمد محمد " أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2005.
- [6] تعلق، سيد، " إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية " دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- [7] التهامي، حسين عبد الرحمن، 2008، " المدخل الى اصول الادارة ومبادئ الادارة العامة " القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008.
- [8] حجاجه، علي، " إتخاذ القرارات الإدارية "، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] حسن، حنين محمود منجد، 2020، " فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية، الاردن، عمان، 2010.
- [10] جلدة، سليم، " أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة" عمان، دار الريبة، 2009.
- [11] الشمري، سالم عواد، " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الاداء الوظيفي" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السعودية 2009.
- [12] العلاق، بشير، " القيادة الإدارية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- [13] العتيق، عبد اللطيف، " الادارة والمجتمع تجري استطلاعاً بين الموظفين حول تقويم الاداء الوظيفي، *MIS@aljazeera.com*، ٢٠٠٠.
- [14] عامر، طارق عبد الرؤوف، المصري، إيهاب عيسى، "صناعة واتخاذ القرار" القاهرة، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، 2016.
- [15] محمد. جمال عبد الله " نظم المعلومات الإدارية" دار المعتز، الأردن، عمان، 2015.
- [16] الركابي، عباس؛ والخزاعي، عقيل؛ والكروي، حيدر " اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع



والطموح"عمان، دار أمجد لنشر والتوزيع، 2018.

- [17] العديلي، ناصر محمد، 1993، " السلوك التنظيمي " معهد الادارة، الرياض.
- [18] نصر الله رضا، "ادارة الموارد البشرية " دار زهران للنشر، الطبعة الاولى، جامعة زيتونة، الاردن، 2009.
- [19] المرسي، جمال الدين، "الادارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٦.
- [20] <http://www.world-acc.net/vb/t338.html>
- [21] Griffiths, Daniel E. 1988. Administrative theory, Retrieved on 8/9/2019.
- [22] Sergiovanni, T. , and F. Carven. 1974. The New School Executive, Theory of Administration. New York, Dood, Mead and Company.
- [23] Dietrich, C. (2010). "Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes. " Inquiries Journal/Student Pulse, 2(02). Retrieved on 1, 25, 2019 from.
- [24] Hart, Walter H. (2018). Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, v29 n1 p14-25 Mar 2018.
- [25] Akrani, G. (2010) "Decision Making Process In Management Problem Solving", www.kalyancitylife.com



الملاحق

اولا:- المعلومات الديموغرافية .

- 1- الجنس :
- 2- العمر :
- 3- المؤهل العلمي :
- 4- عدد سنوات الخبرة :





استمارة استبيان (استبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الاوسط التقنية

المعهد التقني / الديوانية

اخي الكريم / اختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

اضع بين ايديكم استمارة الاستبيان التي اعدت لاكمال متطلبات البحث الموسوم (مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوي رفي مديرية بلدية الديوانية) , وذلك لما تتمتعون به من ثقة واخلاص في عملكم .. لذا نرجوا الاجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستمارة بدقة لغرض الوصول الى نتائج اكثر علمية علما" ان هذه المعلومات سيتم استغلالها لاغراض البحث العلمي فقط .

... شاكرين تعاونكم معنا ...

الباحثة

م.د. أمل مرزہ صخيل



((نموذج استمارة الاستبيان))

ثانياً:- مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير:-

1- مدى تأثير اساليب اتخاذ القرارات الادارية على اداء المحاسبين والمدققين في اندفاعهم الى العمل والتطوير .

ت	الفقرات	اتفق	اتفق	متساو	لا اتفق	لا اتفق
		تماما				تماما
1	تقوم الادارة العليا بزيارات اشرافية لتحسين اداء المحاسبين والمدققين .					
2	يشعر المحاسبين والمدققين بالرضا الوظيفي بامكان عملهم , الامر الذي يدفعهم الى تطوير العمل.					
3	يتم استشارات المحاسبين والمدققين في اتخاذ القرار وحل المشكلة الادارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص طبيعة عملهم.					
4	اشترك المحاسبين والمدققين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالاهمية ويرفع من روحهم المعنوية الامر الذي يساهم في اندفاعهم الى العمل والتطوير.					
5	ان مشاركة المحاسبين والمدققين في عملية اتخاذ القرارات الادارية يؤثر على ادائهم ويزيد من انتاجيتهم في مجال تقديم الخدمات الادارية .					
6	يسمح للمحاسبين والمدققين في هذه المديرية بتقديم أفكار جديدة خاصة بالعمل وتطبيق الجيد منها.					



2- اتباع المحاسبين والمدققين لأساليب اتخاذ القرارات الادارية تؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.

ت	الفقرات	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق
		تماما				تماما
1	يعاني المحاسبين والمدققين من عدم التقبل لمفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة.					
2	يتم مشاركة المحاسبين والمدققين بالجلسات التي تعقد في المديرية لمواجهة الازمات بغية التوصل الى حلها.					
3	يتم تخصيص وقتا للاستماع الى مشاكل المحاسبين والمدققين من قبل الادارة .					
4	تقوم الادارة العليا بمشاركة المحاسبين والمدققين عند اتخاذ القرار, الامر الذي يعطي قرارا اكثر فاعلية .					
5	تتبع الادارة العليا برنامج لتدريب المحاسبين والمدققين وفقا للاساليب الادارية والمحاسبية الحديثة, مما يؤهلهم للمشاركة في اختيار القرار الناجح والفعال.					
6	مشاركة المحاسبين والمدققين في عملية اتخاذ القرارات الادارية يعزز روح الفريق والتشارك والاتصال والتواصل بينهم لاختيار القرار الناجح والفعال.					