

## اثر مبادئ الإدارة الرشيدة في تطوير نظام شفافية الإدارة العليا

### دراسة ميدانية في الشركة العامة لهوانئ العراق

The impact of corporate governance on developing the transparency system of the top management : An empirical study in the state company of Iraqi ports

أ.م.ح. د. محمد حسين منهل

A. Prof. Dr. H. Manhal  
قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة البصرة

أ.م.ح. د. مسلم علاوي شبلبي

Prof. Dr. Muslim A Sheble  
قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة البصرة

### المستخلص

#### Abstract

The research aims to identify the impact of Governance management on Transparency, in order to develop Transparency system for General State of Iraq Ports, The problem of the research is : Needing the Transparency system for solving corruption phenomenon in General State of Iraq Ports . The research depend on the following hypothesis : The relationship between Governance management and Transparency help to build transparency system for top management of General State of Iraqi Ports .

The result revealed that there is ( possibility for building Transparency system for the top management of General State of Iraqi Ports .



أولاً: المقدمة

)  
( (corporate Governance

( )

)

(<sup>(1)</sup>

)

) (<sup>(2)</sup>

(

( )





( )

(3)(

)  
(4)(

)

(5)(

(

)

)

)

)

(

(

.(

---

)

( Corporate Governance ) :

(





-:

- 
- 
- 
- 
- 

...

**ثانياً :- منهجية البحث وطريقة الدراسة**  
**1- مشكلة البحث :-**

)

)

(<sup>6</sup>)

)

(





)

(7)(

\*(ALC)

)

(8)(

) (9)(savage,2005)

.(

-:

- 
- 
- 

..

---

---

\*ALC= Assisted Living Concepts





-:

- ( ) •
- ( ) •

**2- تساؤلات البحث:**

- 
- 
- 
- 
- 
- 

**3- فرضيات البحث:-**

-: (HO)

.

-: (HA)

.

-: (HO)

.

-: (HA)

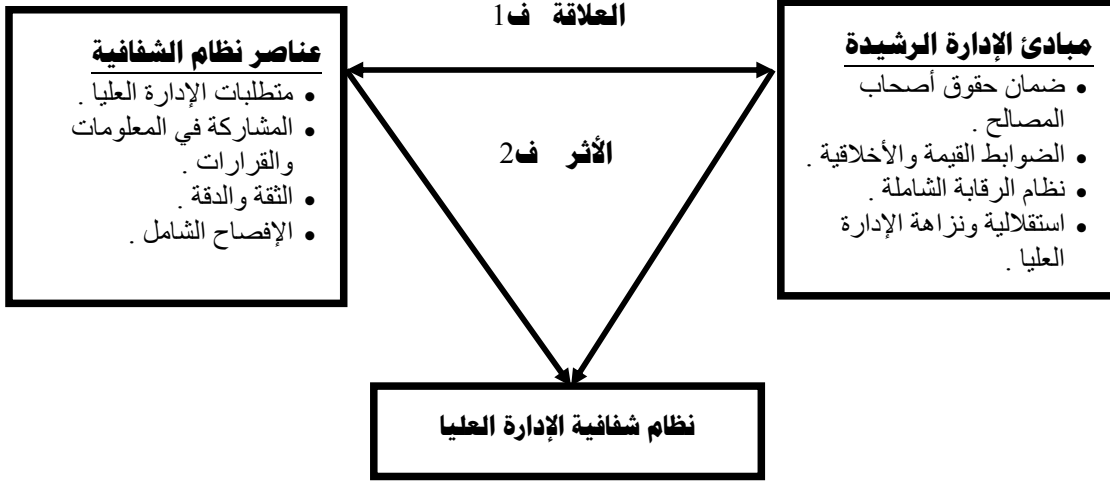
.

**4- أنموذج البحث**

)

(





5- طريقة الدراسة.

(Internet)





(40)

( )

...( )

)

.(Alpha)

**ثالثاً: المدخل النظري للدراسة**

**(التصورات النظرية لفهمي الإدارة الرشيدة ونظام الشفافية)**

: -1

)

(<sup>(10)</sup>)

(<sup>(11)</sup>)

)

)

(

( )

(<sup>(12)</sup>)

)

( )







(13)

( )

.

)

(

( )

( )  
(

(14)

)

) ( )

( )

( )

(15)

( )

(

)



(16)

(1)

...

### جدول (1) وجهات النظر حول عناصر الإدارة الرشيدة

Standard & Poor's Governance services(2002)	Wikipedia Free encyclopedia 2008	مركز المشروعات الدولية الخاصة (cipe:2005)	ت
الحقوق المالية لأصحاب المصالح وعلاقتهم.	حقوق المساهمين وعدالة التعامل معهم .	ضمان حقوق المساهمين وحمايتهم	1
هيكل مجلس الإدارة وعملياته	دور ومسؤولية مجلس الإدارة	دور أصحاب المصالح (الاعتراف بهم وضمان حقوقهم)	2
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	الشفافية والإفصاح	الإفصاح والشفافية	3
النزاهة	السلوك الأخلاقي النزويه	-----	4
المسؤولية والمساءلة	-----	-----	5

:

( ) .

)

(

. (





•  
•  
( )  
( )  
-: )

## 2- تعريف الشفافية وقياسها.

(WorldCom, Tyco Enron)

( )<sup>(17)</sup>(openness )  
( )<sup>(18)</sup>(  
(  
( ) (2007 Mirian-Webster )  
( )  
( )  
( )  
( )<sup>(19)</sup>( )  
( )  
( )<sup>(20)</sup>( )  
( )





(2008) <sup>(21)</sup>( )

<sup>(22)</sup>(  
-:  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
( )

)  
(  
( )





(23)

(2).

### جدول (2) وجهات النظر حول عناصر نظام الشفافية

ت	Balkin,199(24)	Rawlins,2008(25)	دليل الشفافية وزارة الصناعة والمعادن العراقية،2008 (26)	McGraw-Hill companies:2002
1	الشفافية المعلوماتية	1- مجهودات الاتصال ذات طبيعية مشاركة	1- التعريف بمعايير الشفافية	1-شفافية هيكل الملكية.
2	شفافية المشاركة	2- مجهودات الاتصالات توفر معلومات جوهرية .	2- إجراءات تنفيذ شروط ومبادئ الشفافية .	2- الشفافية المالية والإفصاح العام .
3	شفافية المساءلة	3-مجهودات الاتصالات تحقق المساءلة	3-الإجراءات الخاصة بمعايير الشفافية (الإعداد والتنفيذ، الإفصاح،النشر أو الأعلام )	3- جودة ومحتوى الإفصاح العام
		4- مجهودات الاتصالات تحقق المصارحة أو الوضوح .		4- توقيت الإفصاح العام.





-:

.( )

### رابعاً الجانب الميداني :

...

1. ( )

( 3 ) ( )

جدول ( 3 ) نتائج اختبارات (Alpha)				
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Alpha	الأبعاد	ت
0.44	4.3	0.60	الإدارة الرشيدة (4)فقرة	1
0.49	4.2	0.90	نظام الشفافية (4)فقرة	2
0.54	4.1	0.91	المقياس (30)فقرة	3
المصدر : مخرجات الحاسوب				

(0.91 – 0.60) (Alpha)

(0.60)

(Churchill,1979)

..

( ) ( )

(4.1,4.2,4.3 )

..

(1)

..





### 3- العلاقات الارتباطية

جدول (4) مصفوفة العلاقات الارتباطية							
الإفصاح الشامل 80	الثقة والدقة 70	المشاركة 60	الإدارة العليا 50	الشفافية 40	الإدارة الرشيدة 30	المتغيرات	
0.294	0.289	0.278	0.152	0.394**	0.512**	2	حقوق أصحاب المصالح
0.117	0.075	0.214	0.073	0.426**	0.471**	3	الالتزام بالضوابط القيمة والأخلاقية
0.600**	0.645**	0.435**	0.451**	0.492**	0.663**	4	نظم الرقابة الشاملة
0.597**	0.465**	0.564**	0.677**	0.406**	0.688**	5	الاسـتـقـلـالـيـة والداخـلـيـة
0.709**	0.657**	0.648**	0.594**	0.732**	—	30	الإدارة الرشيدة
0.608**	0.508*	0.676**	0.612**	—	0.732**	40	الشفافية
المصدر :- مخرجات الحاسوب * معنوي 0.01 * معنوي 0.05							

(4) -:

(2) : (30) •  
(4) (3)  
(0.688 0.663 0.471 0.512) (5)

..( )

(2)

(40) •  
( 80 70 60 50)  
(0.608,0.508,0.676,0.612)

)

.(





(3)

40) ( 30) •  
(0.732) (  
.( )

( 80 70 60 50) •  
(0.709, 0.657, 0.648, 0.732 )

( 3 2) •  
5 4  
(0.40, 0.492, 0.426, 0.394)

.( )

.( )

( ) (

..

(4)

.(







#### 4- الانحدار الخطي ..

جدول ( 5 ) خلاصة نتائج تحليل الانحدار الخطي					
Sig.	F	R2	R	المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد
0.000 أصغر من 0.01	14.291	0.606	0.779	150 الإدارة العليا، 60 المشاركة، 70 الثقة والدقة، 80 الإفصاح الشامل	30 الإدارة الرشيدة
0.000 أصغر من 0.01	19.31	0.680	0.830	2 ضمان حقوق أصحاب المصالح، 3 الالتزام بالضوابط الأخلاقية والقيمية، 4 نظم الرقابة الشاملة، 5 الاستقلالية والنزاهة.	40 نظـام شفافية الإدارة العليا
<b>المصدر : مخرجات الحاسوب</b>					

( 5 )

( ) ( ) -:

( 30 ) •

( 0.606 ) ( 80, 70, 60, 50 )

(P<0.01) ( 14.291 ) (F)

(%60)

.(0.779)

( 40 ) •

( 0.680 ) ( 5, 4, 3, 2 )

( P<0.01 ) (19.31) (F)

(0.68)

(0.830)

)

.(

) (5)

.(





**خامساً - مناقشة النتائج..**

•

•

•

( )

**سادساً : الاستنتاجات والتوصيات**

**1- الاستنتاجات**

•

•

•





- 
- 

## 2- التوصيات

( )

### التوصية الأولى :

- 
- 
- 

### التوصية الثانية :

...



**نظام شفافية الإدارة العليا**

.1 -:

.2 -:

- :  
- :  
( ) :  
•  
( :  
•  
- :  
)  
( :  
•  
( :  
•  
( :  
•  
( :  
•





:

-

( )

-:

•

•

•

•

:

-

-:

•

•

•

•

:

-

-:

•

•

•





•

### 3- آليات السيطرة على إجراءات التنفيذ

) -

( -

-

### 4- متطلبات التنفيذ

-

-

-

-

)

-





## الهوامش

- 1-Corporate governance, Wikipedia the free encyclopedia, 2008:1
- 2
- 6 :2008 :
- 7-6 : / -3
- 4-Assisted living concepts, inc., corporate Governance Guidelines,2007:1-9
- 5-McGraw-Hill companies, Criteria, Methodology And Definitions, standard &Poor's corporate Governance scores,2002:9
- 6- Deloitte & Touche, Integrity and Quality : corporate Governance, 2003 : 1-3
- 7- Hauswald. Robert.,& Marques Robert., Governance Mechanisms and corporate Disclosure,2006:1
- 8-Assisted living concepts, inc., opcit, 1-9
- 9-Savage,M.,New standards in communicating to Financial audiences: why you need to understand XBRL. The public Relations strategist,2005:10-12
- 10,11-Keun Lee, Linking corporate Governance to Firm behavior and performance: The case of Korean chaebols viewed as Leveraged CMS Firm, managerial Finance, voL28,NO,2002
- (cipe) -12
- . 5 :2005
- . 5:L (cipe) -13
- . 11-10: -14
- 15-corporate Governance principles For Dou co.
- نقلًا عن شبكة الانترنت
- 16- corporate Governance, Wikipedia the free encyclopedia,2008:6



17-Rawlins. Brad L, measuring the relation ship between organizational transparency and employee trust, public relations journal Vol.2,No.2,2009:6

18-Lendingham, J.A.,& Burning, S.D., A longitudinal study of organizational –public relationship dimesions:defining the role of communication in the practice of relationship management, in J.A. Led Ingham& S.D. Burning (Eds),public Relations as Relationship management, 2000:55

19-Florini,A.,The End of secrecy, Foreign policy, 1998:50-64

20-MacGraw- Hill companies, opcit, 2002.

(cipe) . -21  
.12  
/ -22  
2008

23-Heise, J.A. Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government. Public Affairs quartering, Vol., No2, 1985.

24-Balkin, J.M., How mass media simulate political Transparency. Cultural values, vol3, NO4,1999.

25- Rawlins . Brad L., opcit, 2008 :9  
2008 -26

27- Mac Grew –Hill companies, Ibid, 2002.







## ملحق (1) إستمارة الإستبانة

.....

:

1- : ( )

2-

3-

4- ( / )

ت	الأبعاد والمتغيرات	مضمون الفقرات	التقديرات			
			لا اتفق جداً	لا اتفق	محايد	اتفق جداً
اولاً	بعد الإدارة الرشيدة	تحتاج منظمتي إلى: اتصاف عملياتها وسياساتها وثقافتها بالوضوح والدقة وسهولة الوصول والسيطرة عليها....				
1	ضمان حقوق أصحاب المصالح	وضع الضوابط التنظيمية والقانونية التي تضمن حقوق أصحاب المصالح..				
2	الالتزام بالضوابط القيمية والأخلاقية	تأسيس مجموعة من الضوابط القيمية والأخلاقية وان تحترمها وتلتزم بها..				
3	نظم الرقابة الشاملة	الاحتفاظ بأساليب رقابة داخلية وخارجية مستقلة وفعالة				
4	استقلالية ونزاهة الإدارة العليا	الاحتفاظ بالتشريعات واللوائح التي تمنع انحياز الإدارة العليا بالآخرين وتضمن استقلاليتها ..				
ثانياً	بعد الشفافية	كشف الإدارة العليا بصدق ودقة عن المعلومات المتعلقة بأصحاب المصالح من داخل المنظمة وخارجها..				
5	متطلبات الإدارة العليا	اتصاف الإدارة العليا بالكفاءة المهنية والمرونة والانفتاح على الساخرين..				
6	مؤهلات الإدارة العليا	اتصاف كل عضو في الإدارة العليا ب(النزاهة،المسؤولية،الحكمة في تقدير المسؤولية، المعرفة				



				المحاسبية،التعاون، والولاء لمنظمة، ...		
7	اختيار الإدارة العليا	اختيار الإدارة العليا من خلال إجراءات الترشيح والانتخاب وموافقة المشاركين في التصويت جميعاً...				
8	الاتصالات	ان تكون اتصالات الإدارة العليا مفتوحة ومنظمة مع جميع أصحاب المصالح ..(لقاءات مباشرة،تقارير سنوية، تقارير ربع سنوية،الكشوفات المالية السنوية، .....				
9	اللجان الساندة	تأسيس الإدارة العليا مجموعة من اللجان الدائمة التي يمكنها من إنجاز الأعمال بكفاءة (لجنة المكافآت،لجنة الترشيح،اللجنة المالية،اللجنة التدقيقية )				
10	المشاركة في المعلومات والقرارات	إشراك الإدارة العليا أصحاب المصالح فيما يتعلق بالمعلومات والقرارات المهمة..				
11	التغذية العكسية	اهتمام الإدارة العليا بملاحظات أصحاب المصالح وانتقاداتهم وتستجيب لها...				
12	الاختيار والتصويت	مشاركة الإدارة العليا ذوي العلاقة من أصحاب المصالح من داخل المنظمة وخارجها) في الاختيار والتصويت على اختيار الإدارة العليا				
13	المعلومات المتعلقة بأصحاب المصالح	أن تجمع الإدارة العليا المعلومات التي يرغب فيها أصحاب المصالح ويقدرونها..				
14	المشارك في القرار	مشاركة الإدارة العليا ذوي العلاقة من أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم				
15	الثقة والدقة	أن تتصف المعلومات والكشوفات التي تعلن عنها الإدارة العليا بالدقة والثقة ..				
16	القناعة بقدرات الإدارة العليا	امتلاك الإدارة العليا القدرات الإدارية والخصائص السلوكية التي يرغب فيها الموظفون وأصحاب المصالح الآخرون ...				
17	القدرة على الإنجاز	اتصاف الإدارة العليا بإمكان إنجاز المهمات الموكلة لها بكفاءة .				
18	العدالة	توفير الإدارة العليا فرصاً متكافئة				



					لجميع موظفيها...		
					التزام الإدارة العليا بضوابط رسمية واضحة ترسخ السلوك الأخلاقي لدى جميع موظفيها.	ضوابط السلوك	19
					إعلان الإدارة العليا عن جميع المعلومات المالية والإدارية بشكل شامل وصريح...	الإفصاح الشامل	20
					إعلان الإدارة العليا عن جميع المعلومات المالية والإدارية بالدقة وسهولة الفهم المطلوبين	جودة الإفصاح ومحتواه	21
					تحديد الإدارة العليا فترات زمنية لأغراض الإفصاح العام عن معلوماتها وكشوفاتها.	التوقيت للإفصاح	22
					ان تصرح الإدارة العليا بالتقارير التي تم تدقيقها من قبل جهات تدقيقية رسمية معترف بها .	الإفصاح عن التقارير المدققة	23
					وضع الإدارة العليا الإجراءات التي تسمح بسهولة الوصول إلى المعلومات والكشوفات التي تمتلكها.	سهولة الوصول إلى الوثائق والكشوف	24