



بحث العلمي

ن

صاد

ال

دور القيم التنظيمية في تحسين عملية اتخاذ القرارات  
( بحث استطلاعي لأراء عينة من قيادات جامعة ميسان )

تقدم به الطالبان

رسول سلمان عبد السادة

رسول حسين علي

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل درجة  
البكالوريوس في علوم إدارة الاعمال

اشراف

م. م. محمد حمادي البخاتي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

## المستخلص

سعى البحث الحالي للتعرف على دور القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات من خلال المتغير المستقل القيم التنظيمية متمثلة بالابعاد (قيم إدارة المهمة , قيم إدارة العلاقات , قيم إدارة البيئة , قيم إدارة المهمة ) والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات متمثلة بالابعاد ( عامل المهمة او العمل , عامل الموضوعية , عامل السياق ) , حيث تم استهداف عينة من قيادات جامعة ميسان وضمن الهيئة التدريسية ممن تسنموا مناصب إدارية كونهم معنيين بإتخاذ القرارات , اذ بلغ حجم العينة (٥٤) , وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS ومجموعة من الوسائل الإحصائية أهمها هو معامل الارتباط بيرسون , والتي اجابت عن اهم أسئلة البحث المتمثلة هل هناك دور للقيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات , وفي ضوء ما سبق تم التوصل الى مجموعة استنتاجات أهمها ان القيم التنظيمية تلعب دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات , كذلك طرح البحث الى مجموعة توصيات أهمها ينبغي على الجامعة زيادة الاهتمام بقيمها التنظيمية والاهتمام اكثر بعوامل المهمة والبيئة والعلاقات والمناخ التنظيمي بهدف الوصول الى منظومة اتخاذ قرارات ترتقي بالجامعة الى مستويات تنافس افضل .

الكلمات المفتاحية : القيم التنظيمية , عملية اتخاذ القرارات .

## المقدمة

لقد حظى موضوع القيم التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظور الإدارة الاستراتيجية بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وأكد علم الاجتماع بأن المنظمات احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق الاعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المنظمات وتحقيق أهدافها ...

فالمنظمات تمتلك قيم تنظيمية تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات. ما يدفع بهم إلى تحقيق اداء فردي رائع يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها في عملية اتخاذ القرار والتي هي عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل لكل منها معايير خاصة والتي يجب مراعاتها من قبل صناع القرار . كما انها عملية ديناميكية تتضمن العديد من الخيارات يتطلب تقيّمها فهي تحتاج في ذلك الى جهود الافراد في شكل جماعات انطلاقاً من اتسامها بآراء وافكار المحيطين بها وبطبيعة البيئة التي تعمل بها وتوجه طريقه العمل والممارسات الادارية في أضافه الى انها السبيل للادارات والتفكير في مواجهه المشاكل واتخاذ القرارات في المؤسسة فانه بالضرورة تنعكس ثقافة المنظمة المتميزة بدرجة ما من (روح الابداع ، المشاركة ، العمل المؤسسي ) كموجه لعملية صنع القرار في جميع مراحلها - مرحله تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي للقرارات ثم مرحلة التحليل للقرار وترتيب البدائل ، ومرحلة اختيار البديل الأمثل.

## الفصل الأول

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

##### أولاً : مشكلة البحث

نتيجة التطورات المختلفة التي تشهدها التنظيمات المعاصرة و تحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية او الخاصة لكون هذه المنظمات لها شخصية تميز منظمة عن أخرى . هذه الشخصية هي مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمات ويشترك العاملون بها .. ومن المؤكد ان الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية وتقرير مكانة هذه القيم بين العاطلين في المنظمة , فمنظومة القيم تستطيع ان تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين وذلك من خلال استثمار دور وظيفة تلك المنظمة بالشكل المطلوب .. ومن جانباً آخر هناك دراسات ركزت على اهمية القيم الشخصية والاعتقادات التي تبناها المدير او القائد في المنظمة ودورها في تفعيل العملية الادارية وكلما زادت القيم الايجابية لدى القادة الاداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الاجراءات الادارية وخاصة بما يتعلق منها بعملية اتخاذ القرارات باعتبارها عملية إدارية ومهمة قيادية تتأثر تأثراً مباشراً بالقيم الشخصية .

وتنبثق من مشكلة البحث مجموعة أسئلة تمثلت بما يأتي :

- ١- هل هناك دور للقيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات ؟
- ٢- هل تلعب القيم التنظيمية دور فعال في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة ؟
- ٣- هل تعتمد الجامعة عينة البحث على منظومة قيمية ومعيارية في القيام بوظائفها ؟

##### ثانياً : أهمية البحث

١ . تكمن أهمية البحث في التركيز على دور القيم التنظيمية والمعايير كونها تشكل المصدر الاساسي والضروري في بناء المجتمع .فضلا عن تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرارات وما لها من أهمية في تحقيق اهداف المنظمة , كما انها تعد عنصراً مشتركاً يدخل في تركيب البناء الاجتماعي وتكوين بناء الشخصية الفردية . بالإضافة الى ان

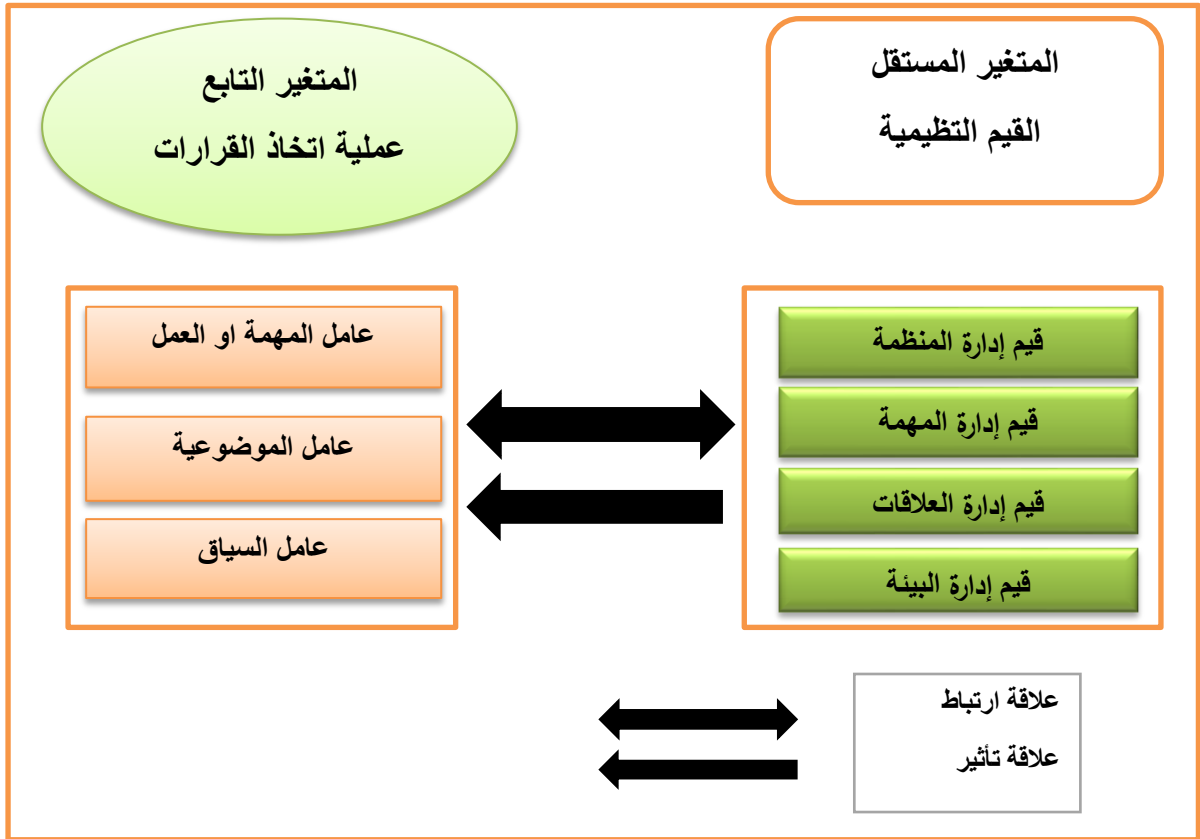
البحث يساهم في اثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات بشكل عام.

### ثالثاً: اهداف البحث

٢. الوقوف على مدى تأثير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات ؟
٣. الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة ورشيده
٤. التعرف على ما اذا كانت الجامعة عينة البحث تعتمد على منظومة قيمية ومعيارية في القيام بوظائفها.

### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يقدم المخطط الفرضي للبحث بين متغيرين رئيسيين وابعادهما الفرعية استناداً الى الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة اذ يمثل المتغير المستقل القيم التنظيمية وابعادها الفرعية في حين كان المتغير التابع متمثل بعملية اتخاذ القرار وابعادها الفرعية اذا تمت هذه العمليات خلال المراجعات الادبية والاكاديمية الهدف منها فحص علاقات الارتباط والتأثير لممارسات لأدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في عملية اتخاذ القرار وكما موضح في الشكل الاتي (١)



الشكل (١) المخطط الفرضي

## الفصل الاول

### المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

الدراسات العربية للمتغير الاول : القيم التنظيمية

الدراسة الأولى : دراسة عجال ( ٢٠١٠ ) (عجال، ٢٠٠٩)

اسم الدراسة	القيم التنظيمية و علاقاتها بأخذ القرار
الهدف من الدراسة	معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية و اليات اتخاذ القرارات
اهم النتائج	توصلت الدراسة الى كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الاربعه (ادارة الادارة، ادارة المهنة، ادارة العلاقات، ادارة البيئه) لها تأثير ايجابي علي اتخاذ القرارات

جدول رقم (١)

الدراسة الثانية: دراسة (سليم كنعان، ٢٠٠٤)

اسم الدراسة	مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة
الهدف من الدراسة	ان الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر العمود الفقري بالنسبة لعمليات التسير حيث يصبح الاتصال الداخلي و الخارجي فعالة اهميه كبيره
اهم النتائج	كلما كان الاتصال التنظيمي فعال كلما كانت قرارات المنظمة اكثر نضوجا الاتصال التنظيمي الداخلي و الخارجي له صله كبيره في عملية فعالية اتخاذ القرارات في المنظمة

جدول (٢)

الدراسة الثانية : (الهندي ٢٠٠٣)

اسم الدراسة	استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
الهدف من الدراسة	معرفة العلاقة بين الأساليب وعملية اتخاذ القرارات
اهم النتائج	للاساليب الكمية اثر في اتخاذ القرارات كلما كانت الاساليب الكمية و المعلومات الخاصه بها متوفره و دقيقه كلما كانت دقه عاليه في اتخاذ القرار

جدول (٢)

الدراسة الاجنبيه : (phillips. ٢٠٠٩)

اسم الدراسة	التجارب التقنيه في اتخاذ القرارات
الهدف من الدراسة	تقديم اقتراح لاطار عمل بحثي يدمج بين الوضع قبل التأثير ظروف الضغوطات التاليه على متخذ القرار
اهم النتائج	ضرورة التخلص من الضغوطات التقنيه أثناء عملية اقتراح طرح القرار ضرورة التعامل بأيجابية مع الظروف المحيطه بمتخذي القرار

جدول (٣)

الدراسة الاجنبيه ١٩٩٠, nilkanta and seamell

اسم الدراسة	القيم التنظيمية
-------------	-----------------

الهدف من الدراسة	معرفة المدى الذي يتم فيه انتشار طرق تصميم قاعدة البيانات
اهم النتائج	تنشيط الابداع في استخدام القيم التنظيمية
	أهمية تخزين المعلومات و ضرورة الربط بين القيم التنظيمية

جدول (٤)

الدراسات السابقة للمتغير الثاني

الدراسة الأولى : دراسة (البليسي، ٢٠١٦)

اسم الدراسة	العقبات التي تقف او تواجه متخذي القرار
الهدف من الدراسة	التعرف على اهم العقبات و المعوقات التي تواجه متخذي القرار
اهم النتائج	عقبات داخلية تتضمن هيكلية الادارة و ممكن تجاوز لان داخل اطار المنظمة

جدول (٥)

## الفصل الثاني

### المبحث الأول القيم التنظيمية

#### أولاً: مفهوم القيم التنظيمية

القيم من الناحية اللغوية جمع مفردة قيمه وهى الشي والمقدار او الثمن أما اصطلاحاً فهي مجموعة الصفات الاخلاقية التي يتميز بها البشر وتقوم الحياة الاجتماعيه عليها ويتم التعبير عنها باستخدام الاقوال و الافعال - ويعرف طنطاوي القيم (بانها مجموعة من المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية ( ميمون ، ١٩٨٠ ، ٢٤١ ) ويرى برنارد ان التنظيم هو منظومة النشاطات المنسقة بوعي الفردي او اكثر ) ( جعفر ،



١٩٩١-١٤٠). أما فيرفيوي يقول بانه نسق غرضي مستمر لنشاط نوع متميز و ( خليل ، ٢٠٠٠ ، ٣٥ ) . ووصفها (Beckles et al, ٢٠١٨: ٤٢) من جانب اجتماعي على انها تلك المعايير والضوابط المقبولة اجتماعيا والتي تعد الركيزة الأساس للتحكم بتصرفاتهم وانفعالاتهم . وفي مجال علم النفس الاجتماعي أشار العالم ( Shalom Schwartz) إلى القيم بانها المفاهيم أو المعتقدات حول الحالات او السلوكيات النهائية المرغوبة، التي تتجاوز مواقف معينة اذ توجه عملية التقييم للأحداث والسلوك ، التي ترتب بحسب الأهمية النسبية ( Jackson & Dylag, ٢٠٠٩, ٩١٩, ٢٠١٣ ) (Rokeach) و اعتبر ( ٢٦٦ ) القيم بانها اعتقاد دائم بأن هناك نمطا معيناً يمثل السلوك أو الحالة النهائية للوجود (Goslautas & Diskien ٢٠١٣:٩٦). ومن أمثلة هذه القيم المنافسة والكفاءة وتعظيم الارباح والجودة (Helmig et al ٢٠١٥:٢٥٧-٢٥٨) واستنادا لما تقدم يمكن بيان ما يأتي:

- ١ تعد القيم معايير أو ضوابط توجه سلوك الأفراد لتجاوز مواقف معينة.
- ٢ تؤدي القيم دوراً أساسياً في عملية اتخاذ قرار معين حول العناصر او الاشياء المحيطة به وذلك لتحقيق هدف ما.
- ٣ ترتبط القيم بالسمات الشخصية والسلوك ارتباطاً قوياً ومؤثراً.
- ٤ إن الحصول على المنفعة الذاتية هو احد مصادر القيم.
- ٥ تتحكم القيم وتوجه سلوك الفرد نحو التصرف الصحيح والسليم في المواقف التي يتعرض لها الفرد في حياته وتسهم في تطوير شخصيته ويعرف ماهر بأنها :ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى مايجب ان يكون عليه السلوك وتفكر هذه - القيم على السلوك الخارجي للأفراد ( فاروق ، ٢٠٠٥ ، ٨٠ )

ثانياً : المفاهيم المرتبطة بالقيم التنظيمية :

**الثقافة :** مجموع الخصائص والقيم المشتركة التي تميز من المجموعات الأخرى في المنظمة ( غياث . ١٩٩٨ ، ٧ )

**الاخلاق :** مجموعه الخصائص والقيم التي نشئتها مجموعه من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعه او منظمة لتحكم سلوكهم وادائهم للاعمال (مصطفى، ٢٠٠٣ / ٨٨)

**المبادئ :** هي القاعدة والقوانين التي يجب ان تكون وعادة ما ينبغي اتباعها او يستحسن اتباعها وهي نتيجة حتمية لشي معين ما ( عبد البصير ٦٣ ، ٢٠٠٨ )

**الالتزام :** هو واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام بعمل او المداومه عليه الصباح شخص المصلحه حجه مننه او المسؤول عنها ولا يمكنه تركها او التخلف في ادائها قبل الالتزام باعطاء شي معين ما أ واداء عمل معين فيه مردود مالي له ( عبد عقله، ٢٠٠٣ ، ٨٨ )

### ثالثاً : مصادر القيم التنظيمية :

المصدر الديني : يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية رياناً في هذا الخصوص اذ ان القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية و الاخلاقية في بناء المجتمع المسلم بالصدق و الامانه و الإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الاسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الاخرين وفق المعطيات الفكر الايماني (خضير، ٨٦، ٢٠٠٢)

**المصدر الاجتماعي :-** نظر لكون الفرد جزءاً في مكونات المجتمع الذي يحيا فيه ولذا فان قيم فردها في المجتمع حصين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ، ولذا فان القيم المادية التي يوفى بها المجتمع من كونه لايزال يقصف بالتجاذب والتقارب .

**الخبرة التراكمية :** تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها و وزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها فالسجين له تقرير خاص للحرية يعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان والمؤمن يجد متعته في عبادته - كان العمل به بالرغم من وجود علاقه

من المصدر الاجتماعي ومصدر جماعات. العمل الا ان ذلك المصدر للقيم يقرر  
اعتيادات قبل جماعة او فريق والتي تتعلق. بالعمل وانه يجعله اعتباديا ينحصر في  
موقفه القيم التي يوفى بها (المرجع السابق ص ٨٦\_٩٧)

**رابعاً : تصنيف القيم التنظيمية وتكوينها :**

حسب تصنيف سيرنر ( sprenger )

يعتبر من افضل المحاولات التصنيف القيم حيث فيزين تشنه انواع وهى :

**القيم النظرية :** تسجد لي اهتمام الفرد وسعيه إلى اكتشاف الحقيقية واتحاده من العالم  
الحيط به اتجاه حرفيا ومخلف إلى صرفه القوانين التى تحكم الظواهر وتمية اشخاص  
حنا بنظرة موضوعيه معرفة تنظمهم محمد، (١٩٠٢)

**القيم الاقتصادية :** يسير عنها بعمل الفرد واضمامه ما هو نافع وتحد من العلام  
الحنيطي به وسيله للحصول على الشره وزيادتها عن طريق الانتاج والاسماء تتميز  
الاشخاص ضنا نظرة عمليه.

**القيم السياسية :** تظهر فى اهتمام الفرد بالنشاط السياسي وحل مشكلات الجماهير  
ويتميز الاشخاص التي تسود عندهم هذه القيم هنا بالقيادة من النواحي المختلفة  
ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم

**القيم الجمالية :** ويستقل الفرد أزاها بكل ما هو جميل فى ناحيه الشكل او التوافق  
التنسيق ويخير الاشخاص الذين تسود عندهم هذه الفيه بالفن الابتكار والذوق

**القيمة الاجتماعية :** تستجد في اهتمام الفرد وصله الى غيره فى الناس فهم عليهم  
وعمل إلى مساعدتهم وكبر في ذلك ، تباعاً له ويسميه الاشخاص الآن تسود عندهم  
من القيم بالعطف الحنان

**القيم الدينية :** تتمثل في اهتمام الفرد وميله العميق الى مرفه حارة العالم الظاهري اش  
برغب في معرفه أصله الانسان ويرى ان هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعبر عنه  
ويتم الأشخاص عنها باتباعهم التعليمات الدينية.

#### **خامساً : مراحل تطور القيم المنظمية**

**المرحلة العقلانية :-** جاءت انعكاسات الأداء ونظريات المدرسة الكتروسيكية حيث  
ترتكز على القيم المادية والإدارية التنظيمية بالاضافة إلى تقسيم الكفاءة الانتاجية  
والادوار والإجراءات

**المرحلة العاطفيه :-** ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية وكان لنتائج دراسات  
هادثورن اثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنويه

**مرحلة المواجهة :-** ظهرت كالمستجابه للاغادات الحقيبة التي وجدت نفسها في  
مواجهه مع منظماتها عما ظهرت قيم مثل الاستثمار والتوقيف والحريه

**مرحلة الإجماع على الرأي :** قامت على فكرة الحريه في بينه العمل وضرورة مصرفه  
غط الشخصية الإنسانية حتى تتم الادارة في خونه فأصحاب الشخصيه فى الخط (X)  
عالي والخط (y)

**مرحلة الامكانيات :** تسمى مرحلة التطور التنظيمي وضرورة تطور الناس ومن القيم  
التي سادت في هذه المرحلة قيم الصنف والاصلاح والتسيير وتغير الثقافة التنظيمية

**مرحلة الواقعية :** تقلت في المرجع والتفاعل بين المراحل السابقة والتركيز على العمل  
الجاد لان الموضوع الموصل للنتاج وفى هذا القيم ان العميل دائماً على حق المرجع  
نفسه ( ١١ )

مرحلة التنظيم والتوازن الفردي : تمثلت في قيم الإدارة بالاهداف وان الوصول للتمية يكون من خلال الانجاز و من هذه القيم قيمة العدالة والديمقراطية ( جابر، ٢٠٠٤، ١٢١)

### سادسا: خصائص القيم التنظيمية

تختلف العلماء في تحديد خصائص القيم بصفة عامة باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة.

- ١- نسبية فالقيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الاشخاص والاشياء والاحكام ذاتها فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى فهي نسبية متغيرة إلى غايات ابعدها منها فعلى الرغم مما تتصف به القيم من الرسوخ والتأمل إلا أن ذلك يبقى في اطار النسبية
- ٢- مكتسبة أن القيم عنصر من عناصر الثقافة فيتعلمها الفرد في نطاق الجماعة فهي تتكون من خلال تجربة الإنسان لذلك فالفرد يتعلم القيم التي يفضلها الجماعة أي القيم المرغوبة
- ٣- ملزمة التميز القيم بأنها ملزمة وأمرة لأنها تعاطف وتثببت
- ٤- معروفة ومرغوبة لدى أفراد المؤسسة لأنها تشبع حاجاتهم وتختلف باختلاف الانوار التي يقوم بها الأفراد ومراكزهم الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والمعطيات الاخلاقية والدينية
- ٥- تجريدية أن القيم لها معاني مجردة تتسم بالاستقلالية والموضوعية وتتضح معانيها الحقيقية بالسلوك الذي يمثله الواقع الذي يعيشه الفرد
- ٦- القيم ليست هدفاً في حد ذاتها أنها تستخدم كمعيار للمفاضلة بين عدة خيارات

ثالثاً: نماذج من القيم التنظيمية .

القوة: وتعتبر الخطوة الأولى للإدارة في تحديد الأهداف فهي القدرة التي تملئها الإدارة للتأثير على العاملين في التنظيم

**الصفوة والنخبة:** إذ يؤكد على التركيز على النخبة داخل التنظيمات وهو يعتبر من أهم عناصر المنظمات. نجاح

**المكافأة:** وهو نظام للتحفيز فالأداء الجيد أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المؤسسة، والمؤسسة الناجحة هي التي تحدد النجاح والتكافؤ

**الكفاءة:** وتشير إلى العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج وبين الناتج من تلك العملية، ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات حيث يربط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية لكنه يشير إلى القدرة على تحقيق قدر من الانتاجية بأقل التكاليف خضير وآخرون،

**الفاعلية:** ينظر إليها كونها حاصل لعملية ديناميكية تؤثر على كل من سلوك الفرد وجهوده لتحقيق الأهداف التنظيمية فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك ممكن يمثل العلاقة بين الأهداف المهمة والأهداف المحددة

ولابد من القول أن مفهوم الفاعلية والكفاءة مرتبطان أي أنه ضرورياً لتحقيق الأهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

**الاقتصاد:** يجب على المؤسسة أن تنمي نظام فعال للرقابة على التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها فكثير من اعمال الإدارة نتجه للإسراف والهدر

**العدل:** ويقصد بها اعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على اساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارساتهم لسلوكيات ايجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمؤسسة محمد حربي. فالمؤسسة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الافراد وشعورهم ذو أهمية

**العمل الجماعي:** الذي يشير إلى القيام بالأعمال سوياً بانسجام إذ يشعر الأفراد أنهم ينتمون لبعضهم إذ أن التنسيق يحقق الوحدة والتكافل في الاداء بين الاعمال المتخصصة فهو يتحكم في التنظيم لأنه احد اسبابه

**القانون والنظام**: أن القوانين توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، فالمديرون يتصرفون كقضاة في تطبيق هذه القوانين دون وجود حق الاعتراض للموظفين أن وجود نظام رسمي يحكم الأفعال والقرارات لتحقيق الاستمرار في العمل والتنسيق بين الأنشطة داخل المؤسسة

**التنافس**: فهي عبارة عن جهود تبادلية صادرة تهدف إلى الحصول على أهداف نادرة فالمنافسة تتم داخل التنظيم، وتكون بين فرد وآخر أو بين الوحدات الإدارية المختلفة.

**استغلال الفرص**: أن المؤسسة الناجحة تبحث عن فرص لاستغلال أفضلها وهذا الأمر يتطلب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً (Fattah, ٢٠٢٠:٥٢٠)

### ثامناً : ابعاد القيم التنظيمية

فضلا عن ذلك فان القيم تعد جانباً أساسياً في كينونة الفرد فهي تعكس جوانب الهوية الاجتماعية والشخصية له ، اذ أن للقيم دوراً مهماً في جانبيين من جوانب الحياة الشخصية والاجتماعية للأفراد هما المعتقدات واختيار المهنة، وذلك لأن هذين المجالين لهما صلة وثيقة بمعظم الافراد فضلا عن ذلك تؤثر القيم على أفكارهم ومواقفهم وقراراتهم إذ لا يقتصر تأثيرها على هويتهم لكونها تؤثر على كيفية تصرفهم تجاه الآخرين بما يسهم في حماية وتعزيز رفاهية من حولهم (Sagiv et al ٢٠١٧ من خلال ما تقدم يرى الباحث أن هناك دورا بارزا للقيم في بناء شخصية الفرد واكسابه للطاقة الايجابية والفاعلة ومن ثم توجيهه نحو النجاح والتطور وتحقيق كل الأهداف التي يسعى اليها.

٢. القيم على مستوى المجتمع : تؤدي القيم دوراً كبيراً في بناء وتأسيس المجتمعات فهي الصلة الأساسية بين افراد المجتمع، اذ ان التمسك بالقيم واتباعها يسهم في استقرار المجتمعات، اذ تبني القيم جداراً يحمي المجتمع وحصناً منيعاً من السلوكيات الاجتماعية والاخلاقية المنحرفة ويحارب الشر والفساد الموجود والسائد في المجتمعات الانسانية وكذلك تسهم القيم في المحافظة على هوية المجتمع وتميزه لكونها تعد جزء هام لا يتجزأ من ثقافته اذ تحدد اشكال السلوك التي تمارس فيه لذلك يتم الحفاظ على هوية المجتمع من خلال الحفاظ على قيمه الرئيسي .

٣ - القيم على مستوى المنظمة : تأثير القيم التنظيمية على أداء العاملين اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب، الذين بحثوا عن دور القيم على المستويين الفردي والتنظيمي، الذين أشاروا وأكدوا الى ان مجتمع المنظمة مثل المجتمع البشري له نظام قيم خاص به مع وجود في ما اذا كانت القيم تنبثق من داخل بيئة المنظمة أو يتم نقلها من المستوى الفردي الى المستوى التنظيمي عن طريق العاملين اذ من المحتمل جدا أن تكون هذه القيم مزيج من الاثنين معا (Ferjan & Gorenak ٢٠١٥:٦٧). فالمنظمة تنظر الى طريقة اداء العاملين لأعمالهم ووظائفهم على نحو مباشر من خلال القيم التي يتبنوها (Gorenak&Kosir ٢٠١٢:٥٦٤-٥٦٥). فضلا عن ذلك تعتبر القيم التنظيمية ذات اهمية كبيرة ، لأنها توضح للعاملين والعملاء ما تراه المنظمة مهما بالنسبة اليها (Johnson& Jackson ٢٠٠٩:٩١٥) والقيم التنظيمية لها دور محوري في تطوير استراتيجية وخطط المنظمة فهي توجه القرارات وتسهم في تخصيص الموارد (Bel ٢٠١٣-١-٢). وتؤدي القيم دور مهما وأساسيا على مستوى الادراك لدى العاملين في المنظمة اذ تزيد من التراكم المعرفي لديهم، والتي يوظفونها في حل المشاكل التنظيمية، و أن القيم التنظيمية تعمل كمحفزات سلوكية لهم داخل المنظمة تحدد من قدرتهم على الوصول لأهدافها، اذ تكون هذه القيم مرتبة بشكل هرمي بحسب اهميتها بالنسبة اليهم (Melo& Domenico, ٢٠١٢، ١٤٠). بافضل طريقة ، ويسعون لتحقيق الأهداف المحددة من المنظمة (Tamayo et al ٢٠٠٠:٢٩٤). وتعد القيم التنظيمية القلب النابض للحياة التنظيمية في كافة المنظمات الربحية وغير الربحية، إذ أن الالتزام بها يرفع من الأداء الشخصي واداء المنظمات، ويسهم في توجيه عملية اتخاذ القرار التنظيمي.وتعمل القيم التنظيمية على تحفيز العاملين ، وإلهامهم بالرؤية التنظيمية ، وتقديم التوجيه الاخلاقي ( Milliman Ferguson ) & ٢٠٠٨:٤٤٠-٤٤٢ وأن للقيم التنظيمية دورا كبيرا في توجيه حياة المنظمة وتوجيه سلوك العاملين اذ تحدد هذه القيم طريقة تفكيرهم، وتصرفاتهم، وشعورهم. وأنها ترسخ وجود العاملين داخل المنظمة إذ يؤدون ما هو مطلوب منهم ويرى الباحث أن هناك علاقة تبادلية بين القيم الفردية والاجتماعية والتنظيمية فالقيم ، التي يتبناها الفرد والتي يجري بناءها من خلال التنشئة الاجتماعية والأقران والمجتمع تشكل مجموعها القيم التنظيمية. لذلك فان للقيم الفردية والاجتماعية أهمية بالغة في تشكيل القيم التنظيمية.



## الفصل الثاني

### المبحث الثاني اتخاذ القرار

#### أولاً : مفهوم اتخاذ القرار

القرار مفهومه البسيط هو التوصل لحل مشكلة قائمة أو تحقيق أهداف مرسومة وكلمة قراء تفلي فصل في مسأله ( مصدر، ١٩٩١، ١١٢) تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية محور العملية الإدارية وهي عليه معقده ترتبط بالحقائق والقيم التي يقوم عليها التنظيم وبالنتائج غير المتوقعة و القضاة ، ٥٩، ٢٠١٠). وقد عرف (Simon) عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار لبدل معين من عدة بدائل متاحة وذلك لمعالجة ووضع حل لمشكلة ما وبعد اتخاذ القرارات جوهر الاطار التنفيذي لإدارة الاعمال . و اشار كل من (Gati&Kules ar ٢٠٢١:٢) الى عملية اتخاذ القرارات على انها عملية الاختيار والمفاضلة بين مجموعة من البدائل وتتضمن هذه العملية تحديد البدائل ومقارنتها بناء على معتقدات الفرد وقيمه وتفضيلاته وتتضمن عملية اختيار البديل كذلك استثمار الموارد المالية و العقلية) ، وتؤدي هذه العملية إلى نتائج مع بعض الاحتمالات، أما كل من (Nadolna& ٢٠٢١:٢٣٧٧) فقد عرفا عملية اتخاذ القرارات بأنها تتمثل بعملية الاختيار بين عدد من البدائل لتحقيق النتيجة المرجوة والتي تتناسب بشكل افضل مع اهداف المنظمة ورغباتها وقيمها . وكذلك بين (Shrestha et al . ٢٠١٩). ان عملية اتخاذ القرارات تتجمد باختيار البديل الذي من المتوقع أن يؤدي الى النتيجة الأكثر تفضيلا والاكثر قبولا و يعرف (Al- ٢٠١٢:٣) (Taraweeh) عملية اتخاذ القرارات بانها عملية مستمرة لتقييم البدائل المتعلقة بالهدف، و اشار (Keenan et al ٢٠١٢:٣) الى أن عملية اتخاذ القرارات هي الالتزام بمسار عمل معين بهدف تحقيق نتائج مرضية لأفراد محددین وكذلك وضح (Vidal ٢٠١٢:١٣٧) ان عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية تتعلق باختيار شيء ما اذ انها عملية عقلية يمكن من خلالها تحديد الاجراءات التي سيتم اتخاذها لحل مشكلة او معضلة وذلك لتحقيق هدف ما

، وكذلك يصف كل من ( ٢٠٢٠:٢٧٨٤ Nadolna& Wisniewska ) عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية تحديد طبيعة صنع القرار وتحديد الحلول الممكنة واختيار أفضل الحلول وتطبيقها عمليا . وكذلك أشار كل من (D winnaar & Scholtz،٢٠١٩:١) الى عملية اتخاذ القرارات على العملية التي تشير إلى نهاية المداولات والحوارات حول حل مشكلة ما لوضع حل ومعالجة لها . وعلى وفق ما تقدم تتمثل عملية اتخاذ القرارات بما يأتي :

١. أن عملية اتخاذ القرارات تتم على وفق معتقدات متخذ القرار وقيمه وتفضيلاته.

٢. أن متخذي القرار يختارون البديل الذي يتناسب مع اهداف المنظمة ورغباتها وقيمتها.

٣ أن متخذي القرار يلتزمون بمنهج معين من أجل تحقيق نتائج مرضية للمنظمة .

٤ أن حل المشكلات. هو أحد أهداف عملية اتخاذ القرار.

٥. يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات تحديد الحلول الممكنة واختيار أفضل هذه الحلول وتطبيقها عمليا.

٦. أن عملية اتخاذ القرارات تتصف بالاستمرارية، لأنها تحتوي على عدد من الخيارات والبدائل ، التي لها صلة بتحقيق هدف معين.

ويعرف الباحث عملية اتخاذ القرارات بأنها العملية التي تتضمن عدد من المراحل والخطوات ، التي يتم من خلالها اختيار أفضل حل أو بديل من بين عدد من الحلول والبدائل ، التي تكون متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة أو موقف معين أو لتحقيق هدف او مسعى ما وذلك باقل الجهود والتكاليف

## ثانياً : أركان القرارات

**الاختيار:** المقصود به قدرة الموظف الذي يواجه موقفاً حقاً على انتقاء طريق أو سلك من بين بديلين أو أكثر في هذا الموقف .

**الاختبار الواعي:** هي عليه التفكير الردي بين البدائل ينطوي على تحقيق الاختيار الواعي طرف محدد قابل للتطبيق

**ثالثاً: الظواهر المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات :** -

**الظاهرة الاولى:** فكرة الجماعة (رأيها) ومعاييرها وقد يقف ذلك عائقاً امام التقييم الناقد البناء للتوجهات ووجهات النظر تمثل ٢ قليه موجوده ( الفصل، ٢٠٠٤، ٧٧ )

**الظاهرة الثانية:** المقامرة أو التحول عند تقييم مجموعة بدائل فان قرارات المجموعة في بعض مواقفها أكثر مقامره في القرارات التي يمكن ان يتوصل إليها الافراد.

**رابعاً: طرق تحسين عملية اتخاذ القرارات :** تفسير عليا اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في الادارة كما أنها تعد القلب والجوهر فيها نظر للمكانه التي تخلتها عليه اتخاذ القرارات في المنظمات كافة از تدور حوله مجمع وظائف التنظيم وان كفاة المدير في ممارسة وظائفه الادارية تعتمد على القرار الناصح ( الغزالي ، ، ١٦، ٢٠١٢). تم تطوير العديد من التقنيات التحسين عملية اتخاذ القرارات فيها :-

١- اسلوب الجماعة الاسمية :-

(أ) يجمع اعضاء الجماعة حيث تقوم بكتاب أفكارها بشكل مستقل .

(ب) تسمى هذه المرحله بمرحلة السكون وتلي المرحلة (أ) وفيها يطرح كل عضو فكره واحده

(ج) يتم في هذه المرحلة مناقشة كافة الافكار بهدف توضيحها وتقييمها

(د) يرتب كل عضو بمفرده الافكار تبعاً للاولويات التي يراها وستجد القرار بالفكره التي تتال أعلى أولوية وفقاً لداني الجميع ( الطويل، ٢٠٠٦ )

٢- اسلوب دلفي : تتحمل الخطوات بما يلي

- (أ) تحديد المشكلة ويطلب من الاعضاء وضع حلول ممكنه كما عبر مجموعة في الاستبيانات
- (ب) يقوم كل فرد لتعبئة الاستبانه لمفردة من دون ذكر اسمة .
- (ج) يستلم كل عضو نسخه من النتائج.
- (د) بعد مراجعة النتائج يطلب من الاعضاء مرة ثانية تقديم الحلول
- (هـ) تتم إعادة الخطوتين (ج\_د) تبعاً للحاجة التي يتم فيها وصول الجماعة الى حاله اجماع .

خامساً : حالات اتخاذ القرارات :

بعض اهل الاختصاص يوزعون حالات اتخاذ القرارات الى ثلاثة قرارات :

- ١-القرار في حالة التاكيد في نتائجه.
- ٢-القرار في حالة عدم التأكيد في نتائجه
- ٣-القرار الخطير .

سادساً : مراحل اتخاذ القرار

ضغوط حل المشكلة	تصنيف المشكلة	شرط اسهام البديل في تحقيق بعض النتائج	بيان معايير تقييم كل بديل	دراسة كل نموذج من حيث امكانية و مزايه متوقعة
يلتمس المدير	أسس تحليل المشكلة	توافر امكانيه التطبيق هذا يحل عند اختياره دون غيره من البدائل	كيفية التمييز بين العناصر في تقييم بدائل الحل	مراعاة المعايير التي تحكم عمليه اختيار البديل الأفضل
المشكلة من خلال التقادير .				
التعرف على المشكلة				
يبادر المدير لتحري المشكلة				
مرحلة تشخيص المشكلة	مرحلة تحليل المشكلة	إيجاد بدائل لحل المشكلة	تقييم البدائل المتاحه لحل المشكلة	اختيار الحل الملائم للمشكلة

جدول (٦) يوضح مراحل اتخاذ القرارات

١- **مرحلة تشخيص المشكلة** : تعتمد المشكلة في عملية اتخاذ القرارات عن الطرف ويستوجب ذلك معرفه الموقع والتفاصيل التي يمسه الاعراف والوقت الذي حدث فيه وتتطلب ذلك الاستعانه بدوي الخيره داخل التنظيم وخارج وهناك عدة وسائل من خلالها يتم اكتشاف المشكلة الادارية

\* التعرض لضغوط الايجار حل للمشكلة .

\* يلتمس المدير مشكلة من خلال استقراء الحقائق

\* التعرف في احد العاملين في التنظيم وفي حجمه خارج التنظيم (الجينية،٢٠٠٢،.

(٢٤٦

\* قد يبادر المدير نفسه لتحري المشكلة وترقبها والتعرف عليها.

٢- **مرحلة تحليل المشكلة.**

أ- تصنيف المشكلة / اي معرفه حجم المشكلة وطبيعتها ومدى تغمدها ونوعية اكل المطلوب لمواجهتها ومن المطلوب استشارته عند اعداد القرار وقد تكون المشكلة تنظيمية أو سلوكيه ارقته .

ب-أسس تحليل المشكلة / يعتمد تحليل المشكلة على انواع منها :

• انواع البيانات والمعلومات المطلوبة - المعلومات والبيانات الاولية والثانوي

الخاصة عام بالمشكلة .. المعلومات والبيانات النوعيه والكمية التي تبرر العلاقة

بين المتغيرات والمعلومات (الفصل ٢٤ / ٧٧)

• مصادر البيانات.

• طرق الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة

• حجم البيانات والمعلومات

٣- **ايجاد بدائل لحل المشكلة**

في ظل البنين الواضح في الاداء هوكا ومعنى الحل البديل وسيلة الحمل المتاحة أمام المدير كل المشكلة المطروحة ومقارنتها وتحليلها بعرض اختيار هذا البديل أو القرار في ضوء وجود شرطين هما :-

**الشرط الاول** : ان يساهم البديل في تحقيق بعض النتائج التي سعى إليها متخذ القرار .

**الشرط الثاني** : ان تتوفر إمكانيات تطبيق هذا الكل حال اختياره دون البدائل الأخرى .

وتطلب ذلك بيان الاعتبارات والعوامل التي تحكم عليه إيجاد الحلول البديله المشكلة

والعقبات التي تفرض المدير متخذ القرار في العثور على الحلول ومن هذه الاعتبارات والعوامل (كنعان مرجع سابقا ٤٢)

- أ- ان يعتمد المدير على التفكير الابتكاري في تشخيص المشكلة باستعمال :
- اسلوب الفريق متنوع الخلفيه لعرض مشكلة القرار لاستكشاف بدائل لم يكن من المتيسر الدرايه بها
  - جلسة التفكير الابتكاري وذلك لانعاش ذاكرة اعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة واثارة الحماس (زاهر، ٢٠٠٥، ٤٠)
- ب- ان يأخذ المدير في الحسبان عند اختيار حلول بديله:
- حدوث بعض الاضطرابات في قبل العاملين
  - صدور انظمة و قوانين جديدة او تعديل او القاء انظمه قديمه

٤- **تقسيم البدائل المتاحة لحل المشكلة** : من أجل انتقاء أفضل بديل عن طريق معرفة عيونها ومزاياها وقدرتها على تحقيق الهدف ويستلزم تحليل هذا المرحلة بيان تقييم كل بديل وكيفية السمير بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقسيم بدائل الحل.

٥- **اختبار لكل الملائم للمشكلة** : تتم عملية وزن التناح في ظل نظره متكامله لمحيط التنظيم واهدافه وتطلب هذه المرحلة دراسة كل نموذج من حيث امكاناتيه واهدافه ووسائله وطرق تنفيذ وتمويله وعيوبه ومزاياه المتوقعه هناك اعتبارات تحكم عليه اختيار البديل الافضل التي يمك للمدير انه يستر شد بهائي انتقاء البديل منها ( التجار ٢٠٠٧ ، ٩٧ )

٦- **متابعة تنفيذ القرار** : هذا يتطلب معرفه والمام من ظم علاقة تنفيذ القرار بالخطوات الضرورية لتنفيذه ومتابعة ذلك للتحقق في كون القرار تحقيق الغايات المرجوة وصفا من الضروري توضيح النقرة القانونية لمرحلة التنفيذ التعين فخذ القرار على الاسترشاد بما يقره القانون الاداري وهنا لا بد من تحليل هذه الى الله بمتابعة تنفيذ القرار بمايلي :- صياغه و اعلان القرار بحيث تكون واضحه ومختصرة وغيره للمساعدة على فهم

مضمونه وكتب تغييرات وتوضيحات الكمات التي سوف تطبقه (السامرائي، ٢٠١٦، ٥٠) اتخاذ القوات الضرورية لتنفيذ القرار وتفضل خطواته ووقته وإجراءاته ومراحل والأفراد الذي سولو التقيد مسابقه تنفيذ القرار و يعنى التحقق من ان التنقيد يتم تبعاً لمقرات الخطة المرسومة في حدود القواعد والتطلعات الموضوعية .

#### سادساً : أنماط القرارات :

البيان	امثله على القرارات المبرمجه	امثله على القرارات غير المبرمجه
نمط المشكلة	روتيني، متكرره، مألوفه وهناك تأكد فيما يتعلق بعلاقات السبب و النتيجة	جديده، غير مألوفه وهناك عدم التأكد فيما يتعلق بعلاقات السبب و النتيجة
الاجراءات	تعتمد على السياسات و القواعد و الإجراءات المحدده	تتطلب الابتكارية في حل مشكلات الحدس و البديهي
امثله	الاوامر الاداريه للمخزون	تقديم منتج للأسواق

جدول (٧)

**الصراعات :** القرارات الحجامه تكون اكثر صعوبة بسبب الصراعات التي يواجهها المديرون حيث ان هناك ضغوط مضادة من مصادر مختلفه وهي توجد على مستويين المستوى الاول ان الافراد فنقوى القرارات يكون لديهم خبرات في الصراعات السيكولوجيه عند وجود بدائل أو اختبارات جذابه او كتر ما لا يكون هناك اي بديل أو اختيار جذاب - المستوى الثاني من الضغوطات هوه الصراعات تظهر بين افراد او الجماعات ( مصدر سابق ، ص ١٢١ ) على سبيل المثال فان ادارة التسويق تريد تقديم الانتاج ويريد ان يقلل التكاليف من خلال تقديم عدد اقل من المنتجات

**خطوات اتخاذ القرارات :-** من أجل اتخاذ القرار المناسب ولكيد فان عليه اتخاذ القرار عادة ماتمر بسته مراحل عما في الشكل المبين في أدناه . وتشمل الخفرات مايلي :-



١- تحديد المشكلة : عند الصور شكله ما ، قد يرى متخذي القرارات ان المشكلة واضحة ومن السهل حلها وتعريفها وذلك من النظرة السطحية او النظرة الشخصية المشكلة وكثيراً ما يترتب على ذلك وقوع في خطأ التعريف غير الصحيح ) وبالتالي استمرار المشكلة الاساسية للمشكلة (عبد الوهاب ، ٢٠٠٩ ، ٢٠ ) وبالتالي استمرار المشكلة ومسبباتها وضياح الجهودات في حل مشكلة وهمية لا اساس آولا وجود لها و من خلال دراسة وتحليل المعلومات والحقائق المطروحة يصبح من الممكن التوصل إلى تعريف المشكلة الحقيقية والتوصل إلى العامل أو العوامل الرئيسية التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة.

٢- خلق الحلول المسيلة : لمعرفة الحلول البديله يحتاج الأمر مخص المكونات المشكلة ولاشك ان الدراسة الجامعية او اشتراك اكثر من شخص في ذلك يتيح الفرصه لمزيد من الاداء والمقدمات البديله مسكون فرصه العلاج الصحيح للمشكلة أكبر ويجب ان ترد اكبر عدد ممكن من السائل - احيانا يكره عدم التعرف وعدم اتخاذ قرار هو في حد ذاته قرار بعدم التصرف (محمد، ٢٠٠٩، ١٢١)

٣- تقديم البدائل : الطريقه التقليديه التقييم البدائل وبحلول البديله تقوم على تحديد ما يتمتع به كل من مزايا، وما يتصف به من عيوب أو مخاطر وفي هذه الحاله لا ينبغي ان تحسب المرايا والعيون بعددها حب بل يجب ان تعطى كل منها وزناً تنفق مع أهميته (فاروق، ٢٠٠٩، ٨٠) . وصفه الخطرة بالطبع تستلزم التنبؤ بالمستقبل لان المزايا والعيون في تطهر الا في المستقبل وتبد والحريه هذه الخطوة في اتخاذ القرارات في ان التنبؤ بالمستقبل نفسه

٤- الاختيار بين البدائل :- بعد اجراء المراحل الثلاثه اتفه الذكر الخاصة تعريف المشكلة وتحليلها وتقييم البديل فان المدير يكون في موقف سيسمح له بمحاولة تحديد الحل الافضل واذا كان قد قام بعمله بطريقه مرضه فسوف يجد أمامه عدة بدائل للاختيار من بينها انه من الحالات النادره ان تجد مشكلة لما حل واحد فقط وهناك بعض المعايير التي على استخدامها للمساعدة على اختيار الافضل (علي سلوم، ٢٠١٠، ١١١)

٥- تنفيذ القرار : ان مجرد اتخاذ قرار لا يكفي لوضعه موضع التنفيذ الفعلى ، بل ان يعرف بأمره كل من له علامه تنفيذ به به وتستوقف فعالية القرار على معاليه نظام الاتصالات داخل المنحة ومن اجل تنفيذ القرار و تحديد تطرف ومراعاة ان تقسيم تتصل القرار في النار سياسات المنظمة ( محمد عبد الفتاح، ٢٠١٠، ٦)

٦- تقسيم القرار : اخر خطوة في عملية اتخاذ القرار هي تقييم القرار هنا بقي مجمع معلومات عن كيفية أو فعالية القرار سوار كانت هذه المعلومات تأخذ الصيغة الكمية أو النوعية وذلك التحديد مدى نجاح أو فشل القرار نجاح أو فشل القرار وتقسيم القرار ذو فائده صحيحه سواء كانت البيانات ايجابية او سلبية ) (أيهاب، ٢٠٠١، ٦٩)

#### مخطط توضيحي لخطوات اتخاذ القرار

٦	٥	٤	٣	٢	١
تقييم القرار	تنفيذ القرار	الاختيار بين البدائل	تقييم البدائل	خلق الحلول البديله	تحديد المشكلة

جدول (٨) اعادة العملية اذا دعت الضروره لذلك

#### سابعاً : أبعاد عملية اتخاذ القرارات

سوف يتم الاعتماد على الأبعاد التي تبنتها دراسة (Lizarraga et al ٢٠٠٩) لكونها الأكثر ملاءمة الأهداف الدراسة، وأغراضها وتتمثل هذه الأبعاد بالاتي :

١- البعد الأول : عامل المهمة أو العمل Task or work factor : يقصد به كل ما يثير اهتمام المنظمة بالأمر والقضايا المرتبطة بالعمل ، وتحقيق الاهداف كما ان عامل المهمة يتمثل بالعمليات، التي يتم من خلالها تأدية الاعمال ، والمهام في بيئة المنظمة بأفضل شكل وتتضمن هذه العملية التوضيح الدقيق للأهداف والخطط ، وتوافر القدرات والامكانيات المطلوبة لتحقيق ذلك .

٢- البعد الثاني : عامل الموضوعية (Objectivity factor) عرف (٧:٢٠١٤ Digabriele et al.) الموضوعية أنها عبارة عن حالة ذهنية تستبعد التحيز ، وتتبنى الحلول الوسطى وتعطي اعتبارا عادلا ونزيها لجميع الأمور ذات الصلة بالمهمة قيد البحث .

البعد الثالث : عامل السياق (Context: factor): يقصد بعامل السياق الاطار الذي بواسطته تقوم المنظمة بعملها وينطوي هذا الاطار على عدة متغيرات وعوامل مختلفة سواء في المنظمة

أو خارج بيئتها مثل الثقافة التنظيمية والبنية التكنولوجية التحتية والهيكل التنظيمي. كذلك تم تعريفه بأنه يتمثل بالظروف والعوامل التنظيمية السائدة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والخصائص أو السمات التي تتصف بها بيئة المنظمة والتي تكون ذات تأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات بمستوى واحد ، والتي تعد من العوامل المؤثرة على فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

### الجانب العملي

#### ١- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار

يتبين من الجدول (٨) ان مقدار قيمة الاختبار قد بلغ (٠.٠٦٥) للمتغير الرئيسي (القيم التنظيمية) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الاختبار قد بلغت (٠.٢٠٠) ، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (٠.٠٥) ، مما يؤكد ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الادوات المعلمية في تحليل البيانات . كما يتبين من الجدول (٨) ان مقدار قيمة الاختبار قد بلغ (٠.٠٧١) للمتغير الرئيسي (عملية اتخاذ القرار) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الاختبار قد بلغت (٠.٢٠٠) ، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (٠.٠٥) ، مما يؤكد ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الادوات المعلمية في تحليل البيانات وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٨) المطابقة مما يؤكد أن متغير القيم التنظيمية يقاس بسبعة ابعاد فرعية بواقع (٢٨) فقرة .

Tests of Normality		
Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	المتغيرات

Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.٣٣٥	١٠٠	.٩٧٨	.٢٠٠*	١٠٠	٠.٠٦٥	القيم التنظيمية
.٢٠٤	١٠٠	.٩٧٣	.٢٠٠*	١٠٠	٠.٠٧١	عملية اتخاذ القرار

جدول (٩)

### اختبار الثبات البنائي لأداة القياس

يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة ويُقال أن المقياس أو الاختبار يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرر القياس الذي تم اجرائه في ظل ظروف ثابتة سيعطي نفس النتيجة ، ويتمتع المقياس بمصدقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية ، ويعد معامل كرو نباخ ألفا المقياس الأكثر استخداماً في هذا الجانب .

الجدول (١٠) : معاملات الثبات على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

معامل الصدق الهيكلية	معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والابعاد	ت
٠.٨٧٣	٠.٧٦٢	قيم إدارة المنظمة	١
٠.٨٨٧	٠.٧٨٧	قيم المهمة	٢
٠.٨٥٨	٠.٧٣٦	قيم إدارة العلاقات	٣
٠.٨٥٤	٠.٧٢٩	قيم إدارة البيئة	٤
٠.٩٦٣	٠.٩٢٨	ممارسات ادارة الوارد البشرية الخضراء	٥
٠.٨٧١	٠.٧٥٩	عامل المهمة او العمل	٦
٠.٨٩٦	٠.٨٠٢	عامل الموضوعية	٧
٠.٨٦٠	٠.٧٣٩	عامل السياق	٨
٠.٩٥٣	٠.٩٠٨	عملية اتخاذ القرار	٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

٦- وصف وتشخيص متغيرات البحث

الاحصاءات الوصفية لمتغير القيم التنظيمية

يوضح الجدول (١١) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيم التنظيمية فقد حقق وسط حسابي قدره (٣.٣٥٣) وقيمة الانحراف المعياري له (٠.٥١٧) ومعامل اختلاف قدره (١٥.٤١٦%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٦٧.٠٧%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات القيم التنظيمية ميدانياً.

جدول (١١) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القيم التنظيمية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد
قيم إدارة المنظمة	٣.٢٨٩	٠.٧٢٨	٢٢.١٣٤	٦٥.٧٨	معتدل
قيم المهمة	٣.١٥٥	٠.٧٥١	٢٣.٨٠٣	٦٣.١	معتدل
قيم إدارة العلاقات	٣.٣٨٢	٠.٧٠٣	٢٠.٧٨٧	٦٧.٦٤	معتدل
ادارة وتقييم الاداء الأخضر	٣.٤٧١	٠.٦٧٩	١٩.٥٦٢	٦٩.٤٢	مرتفع
المعدل العام لمتغير القيم التنظيمية	٣.٣٥٣	٠.٥١٧	١٥.٤١٦	٦٧.٠٧	معتدل

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و

(SPSS) .

الاحصاءات الوصفية لمتغير عملية اتخاذ القرار  
يوضح الجدول (١٢) الاحصاءات الوصفية لمتغير لعملية اتخاذ القرار فقد حقق وسط حسابي قدره (٣.٣٠٢) وقيمة الانحراف المعياري له (٠.٥٣٨) ومعامل اختلاف قدره (١٦.٢٩٢%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٦٦.٠٤٤%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد عملية اتخاذ القرار ميدانياً.

جدول (١٢) : الاحصاءات الوصفية لمتغير عملية اتخاذ القرار

الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
معتدل	٦٣.٨٤	٢٧.٣١٨	٠.٨٧٢	٣.١٩٢	بعد عامل المهمة او العمل
معتدل	٦٧.٦٤	٢١.٤٩٦	٠.٧٢٧	٣.٣٨٢	بعد عامل الموضوعية
معتدل	٦٢.٢٨	٢٨.٧٠٩	٠.٨٩٤	٣.١١٤	بعد عامل السياق
معتدل	٦٦.٠٤٤	١٦.٢٩٢	٠.٥٣٨	٣.٣٠٢	المعدل العام لعملية اتخاذ القرار

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS)

#### ٧. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

يتبين من نتائج الجدول (١٣) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير القيم التنظيمية بأبعادها وعملية اتخاذ القرار ، حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.606^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى الجامعة عينة البحث عند مستوى دلالة (٠.٠١) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الجامعة عينة البحث كلما تسعى الى الاهتمام بالقيم التنظيمية من حيث تصميم الوظائف التي تحافظ ضمن مواصفاتها على البيئة واختيار وتوظيف الموارد البشرية من الكوادر والملاكات التدريسية ممن يتبنون مهارات الاهتمام بالبيئة والنظافة وصياغة برامج قيم إدارة العلاقات وتشجيع المنتسبين على الحفاظ على البيئة وتقييم جهودهم وفق اهتماماتهم البيئية وتبني برامج تطويرية حديثة وهذا بدوره ان يحسن من مستوى الخدمات التعليمية .

الجدول (١٣) : معاملات الارتباط بين القيم التنظيمية بأبعادها وعملية اتخاذ القرار

المشغير	القيم	ابعاد القيم التنظيمية
---------	-------	-----------------------

المستقل المتغير التابع	التنظيمية	قيم إدارة المنظمة	قيم المهمة	قيم إدارة العلاقات	قيم إدارة البيئة
عملية اتخاذ القرار	.٦٠٦**	.٥٧٨**	.٥٥٧**	.٤٩٢**	.٤٥٤**
مستوى المعنوية	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠.٠٠١ بين القيم التنظيمية بأبعادها وعملية اتخاذ القرار				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣)

٨ - اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار )

يوضح الجدول (١٤) مقدار التأثير لمتغير القيم التنظيمية كمتغير مستقل في عملية اتخاذ القرار كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في الجامعة عينة البحث ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (٠.٦١) وهذا يشير الى ان متغير القيم التنظيمية يؤثر في متغير عملية اتخاذ القرار بمقدار (٦١%) على مستوى الجامعة عينة البحث . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيم التنظيمية على مستوى عينة البحث ستؤدي الى احداث تغير في عملية اتخاذ القرار بمقدار (٦١%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول ( ) قد بلغت (٦.٠٨٩) وهي ذات معنوية عالية . ، في حين بلغت النسبة المكتملة (٣.٩١١) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار لم يتضمنها البحث الحالي . وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية .

جدول (١٤) : تأثير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
عملية اتخاذ القرار	القيم التنظيمية	.٦٠٦	.٥٤٤	.٠٨٩	٦.٠٨٩	***
	قيم إدارة المنظمة	.٩٣٤	١.٠٦١	.٠٥١	٢٠.٨٣ ٩	***
	قيم المهمة	.٨٨٨	.٩٢٤	.٠٦٠	١٥.٤٣ ٦	***
	قيم إدارة العلاقات	.٨٤٤	.٩٣٨	.٠٧٤	١٢.٥٨ ٦	***
	قيم إدارة البيئة	.٨٦٢	.٩٤٢	.٠٦٩	١٣.٥٨ ٠	***
	عملية اتخاذ القرار	.٦١٩	.٥٥٨	.٠٨٩	٦.٢٩٧	***

### الفصل الثالث

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول : الاستنتاجات



- ١- تمتلك جامعة ميسان قيم تنظيمية بمستوى معتدل وهذا يدل على ان الجامعة تهتم الى حد ما بقيمتها التنظيمية .
- ٢- يتم يتميز مدراء الاقسام والشعب بقدرة التأثير على الافراد العاملين فيها , كما يتم منح مكافآت جيدة للافراد المتميزين في بيئة المنظمة والتي تكون ذات تأثير قوي فيها , كما يتم أيضا التوظيف على اسس موضوعية تستند الى معايير علمية في مجال الاختصاص
- ٣- ان نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة لها دور كبير في نجاحها , فضلا عن هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات , في حين يتمتع كل مستوى اداري بالاستقلالية المالية عند اتخاذ القرارات المهمة .
- ٤- تعمل الهيئات في الجامعة و المسؤولية على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي, كما يتم ايلاء عناية كبيرة بما تطرحه الهيئات العليا فيما يتعلق ببيئة الجامعة التنظيمية .

## المبحث الثاني

### التوصيات

- ١- ينبغي على الجامعة زيادة الاهتمام بقيمتها التنظيمية والاهتمام اكثر بعوامل المهمة والبيئة والعلاقات والمناخ التنظيمي بهدف الوصول الى منظومة اتخاذ قرارات ترتقي بالجامعة الى مستويات تنافس افضل .
- ٢- ضرورة الاهتمام بعوامل العمل بشكل اكثر بحيث يعطي دعما اكبر في اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة .
- ٣- على الإدارة العليا في الجامعة الاهتمام بشكل خاص بعوامل السياق المنظمي لما له من دور في ترسيخ عملية اتخاذ القرارات المهمة والحرية
- ٤- ضرورة التركيز على ابعاد عملية اتخاذ القرارات في بيئة التنافس الحاصل اليوم .

## المصادر

١. محمد العبيدي، دار النشر والثقافة، لبنان، ٢٠٠٦ ص ٦
٢. عجال محمد الامين، الادارة العامة للثقافة، مصر، ٢٠١١، ص ٩١
٣. سليم كنعان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي، دراسة ميدانية، الجزائر، ٢٠٠٥  
ص ٧٦
٤. جعفر ابو القاسم، السلوك التنظيمي الادارة العامة للبحوث، السعوديه، ١٩٩١ ص ١٠١
٥. الربيع ميمون، نظريه القيم في الفكر المعاصر الشركة الوطنيه للنشر والتوزيع،  
الجزائر، ١٩٨٠، ص ٢٤١
٦. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، ٢٠٠٢،  
ص ٨٦
٧. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، الاردن ٢٠٠٢، ص ١٩٠
٨. نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مكتبه دار الثقافة، الاردن، ١٩٩٢،  
ص ٢٥٠
٩. احمد محمد المصري، الادارة الحديثه، مؤسسه شباب الجامعه الاسكندريه، مصر،  
٢٠٠٦، ص ٢٥٤
١٠. عبد الوهاب علي محمد، اتخاذ القرارات، مصر، معهد الادارة، ٢٠٠٩، ص ١٢٠
١١. محمد عبد الفتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الاردن ٢٠١٠،  
ص ٦
١٢. فاروق عبده، الادارة والسلوك التنظيمي، دار الميسره للنشر و التوزيع، الاردن، ٢٠٠٩،  
ص ٨٠
١٣. أيهاب صبيح محمد، ادارة العمليات و اتخاذ القرارات، المكتبه العلميه القايره،  
٢٠٠١، ص ٦٩

١٤. Fattah, D. T. A. (٢٠٢٠). The reality of organizational values in Mosul University-a field study from the viewpoint of the teachers. *Journal of College of Education/Wasit*, ٢(٤٠).
١٥. Beckley, P., Coskun, K., & Kara, C. (٢٠١٨). Is It Possible to Teach Values without Social Psychology?. *International Journal of Progressive Education*, ١٤(٦), ٣٨-٥٠.
١٦. Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (٢٠٠٩). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ٨٢(٤), ٩١٥-٩٣٣.
١٧. Diskienė, D., & Goštautas, V. (٢٠١٣). A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance. *Ekonomika*, ٩٢(٢), ٩٣-١٠٧.
١٨. Helmig, B., Hinz, V., & Ingerfurth, S. (٢٠١٥). Valuing organizational values: Assessing the uniqueness of nonprofit values. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, ٢٦(٦), ٢٥٥٤- ٢٥٨٠.
١٩. Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (٢٠١٧). Personal values in human life. *Nature human behaviour*, ١(٩), ٦٣٠- ٦٣٩.
٢٠. Gorenak, M., & Ferjan, M. (٢٠١٥). The influence of organizational values on competencies of managers.
٢١. Gorenak, M., & Košir, S. (٢٠١٢, June). The importance of organizational values for organization. In *Management, Knowledge and Learning International Conference* (Vol. ٥٦٣٥٦٩).
٢٢. Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (٢٠٠٩). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ٨٢(٤), ٩١٥-٩٣٣.
٢٣. Bell, M. L. (٢٠١٣). *Self-Enhancement and Self-Transcendence Organizational Values' Effects on Customer Satisfaction and Corporate Reputation* (Doctoral dissertation, Drexel University).
٢٤. Melo, W. F. D., & Domenico, S. M. R. D. (٢٠١٢). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, ١٦, ١٣٧-١٥٦.
٢٥. TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da(٢٠٠٠), Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, , ٥: ٢٨٩-٣١٥.

26. Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
27. Amir, T., & Gati, I. (2006). Facets of career decision-making difficulties. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(4), 483-503.
28. Koziol-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2370-2384.
29. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.
30. Al-Tarawneh, H. A. (2012). The main factors beyond decision making. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-23.
31. Keenan, T., Pisarski, A., & Bartlett, J. (2012). The applicability of aesthetic knowledge in organizational decision making processes. In *Annual Meeting of the Academy of Management (72nd)* (pp. 1-1).
32. Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta de moebio*, (44), 136-152.
33. Koziol-Nadolna, K., & Wiśniewska, J. (2020). Supporting Managerial Decisions with IDI in the Organization's Innovative Activities. *Procedia Computer Science*, 176, 2783-2793.
34. De Winnaar, K., & Scholtz, F. (2019). Entrepreneurial decision-making: new conceptual perspectives. *Management Decision*.
35. Sanz de Acedo Lizarraga, M. L., Sanz de Acedo Baquedano, M. T., Soria Oliver, M., & Closas, A. (2009). Development and validation of a decision making questionnaire. *British Journal of Guidance & Counselling*, 37(3), 307-323.
36. DiGabriele, J. A. (2014). Objectivity and independence: the dual roles of external auditors and forensic accountants. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 6(2).