

تأثير الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية  
(دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة توزيع المنتجات النفطية  
ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة)

**The impact of organizational culture on the managerial  
.decision-making process**

**( an exploratory study of a sample of managers in the Oil  
products Distribution Company and the Oil Training  
Institute in the province of Basrah )**

الباحثة كريمة محمد مدهوش  
قسم ادارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة  
العراق-البصرة

الأستاذ الدكتور طاهر محسن منصور الغالبي  
كلية شط العرب الجامعة  
العراق - البصرة

**الخلاصة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. إذ أجريت الدراسة في منطمتين تابعتين لوزارة النفط العراقية في محافظة البصرة وهما شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة. اعتمدت الدراسة (الاستبانة) كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم استطلاع رأي (230) مديراً في التشكيلين. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مهماً للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وعلى هذا الأساس اقترحت الدراسة ضرورة التركيز على خلق ثقافة تنظيمية ذات تنوع إيجابي في عملية اتخاذ القرار، مع ضرورة مراجعة وإعادة صياغة الأطر والأساليب الرسمية لاختيار وتعيين المديرين في المناصب الإدارية.

## **ABSTRACT:**

The Current Study aimed to know the Impact of Organizational Culture on the managerial decision-making process. The Study was conducted in two organizations affiliated with the Iraqi Ministry of Oil in the Province of Basrah, namely the Oil Products Distribution Company and the Oil Training Institute in the province of Basrah. the study adopted (the questionnaire) as a basic tool for data collection, as the opinion of (230) managers in the two management were surveyed. The study concluded that there is an important impact of organizational culture, with its four dimensions, on the managerial decision-making process. on this basis, The study suggested the need to focus on creating an organizational culture with positive diversity in the decision-making process, with The need to review and reformulate formal frameworks and methods for selecting and appointing managers in administrative positions.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، عملية اتخاذ القرارات الادارية، شركة توزيع المنتجات النفطية، معهد التدريب النفطي .

## المقدمة:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل ولكل مرحلة منها لها معاييرها الخاصة، والتي يجب مراعاتها من قبل متخذي القرار، كما أنها عملية تفاعلية تتضمن العديد من الخيارات، يستلزم لتقييمها عمليات عقلية متعددة، فهي تحتاج في ذلك إلى تضافر جهود العاملين فيها بشكل جماعات انطلاقاً من تأثير القرار بآراء وأفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، إذ تعبر عنها الثقافة التنظيمية في تجربة عمل جماعية طورها أفرادها، من خلال إيجاد حل للمشكلات اليومية التي تعوق اندماجهم الداخلي وتكيفهم الخارجي، تنعكس تلك التجربة كإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، وتوجيه توظيف طرائق العمل والممارسات الإدارية، فضلاً عن أنها السبيل للإدراك والتفكير في مواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات في المنظمة. فإنه بالضرورة تنعكس ثقافة تلك المنظمة المتميزة بدرجة ما من (القيم، والمعتقدات والاعرف والتوقعات التنظيمية) على مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وبما ان الثقافة التنظيمية المتماسكة والقوية توفر المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات، بما توفره من القيم المشتركة لمختلف المستويات الادارية ومراكز اتخاذ القرارات لذلك ستكون قادرة على دعم وتوجيه هذه العملية الحيوية في المنظمة مما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة فأى خطوة او قرار تتخذه ادارة المنظمة يكون مدروساً وتحكمه ظروف معينة واضحة تفاصيلها وتداعياتها مما يسمح لها بأبعاد حالات عدم التأكد والغموض عن الظروف المحيطة بها وبقدر اقل من التكاليف والعوائق. إذ تمثل الثقافة التنظيمية مفتاح القرارات الإدارية الناجحة (Jalal, 2017:8). وأطار لتقييم إستقامة القرار النهائي الذي يتم إتخاذه (Duplity & Malcourant,2019:76). على الرغم من ان الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات، الا ان الدراسة الحالية تتميز في اختبار هذه العلاقة في ثقافة مختلفة وقطاع تنظيمي فريد. إذ أن الدراسة الحالية تحاول التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة عمل تنسم بالتنوع الثقافي فضلاً عن الفروق الفردية للعاملين فيها. وعلى هذا الاساس، فان التحقق من قوة المعتقدات والقيم والتوقعات في بيئة عمل متنوعة الى حدما ستسهم نظرياً باختبار العلاقة

المفترضة، فضلاً عن محاولة اقتراح آليات عملية تساعد المديرين والممارسين في ادارة بيئة العمل والتنوع فيها بشكل يسهم ايجابياً في الفاعلية التنظيمية. مما تقدم فقد جاءت هذه الدراسة، من اجل بيان تأثير الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الادارية في منطمتين حيويتين من تشكيلات القطاع النفطي لوزارة النفط العراقية في محافظة البصرة وكانت كلاً من شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة ، إذ جرى اختيار هاتين المنطمتين وذلك لكونهما يتميزان بالتنوع الثقافي للعاملين فيهما كما إن انتشار وامتداد الوحدات التنظيمية لشركة المنتجات النفطية في ارجاء المحافظة مما اتاح هذا الامتداد على تشكيل تنوع ثقافي للمديرين والعاملين فيها وهذا الجانب كان رافداً وداعماً ايجابياً للدراسة لان محصلة هذا التنوع سوف تتعكس على توجهاتهم وثقافتهم ومن ثم تؤثر في قراراتهم المتخذة. وتأسيساً على ما تقدم يمكن عرض اطار الدراسة على وفق اربعة مباحث تناولتها الدراسة، وكما يلي :- تضمن المبحث الاول الاطار المنهجي للبحث ، الذي ركز على توضيح منهجية الدراسة في إطارها العام أما المبحث الثاني فتضمن الإطار النظري العام للدراسة، فقد تناول عرض مفاهيمي لمتغيرات الدراسة ، وهي كل من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات الادارية) وابعادها. أما المبحث الثالث فكان الإطار الميداني (التطبيقي) للدراسة ، إذ تناول الجانب الإحصائي بهدف الحصول على النتائج والذي تضمن محورين ، يتطرق المحور الاول الى التأكد من صدق وثبات بناء مقاييس الدراسة وطبيعة توزيع البيانات ،في حين يتناول المحور الثاني النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي والإحصاء الاستنتاجي. واخيراً سيتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات ومناقشة النتائج اضافة الى تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية والعملية .

## المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث

### 1.1. مشكلة الدراسة :

تسعى أي منظمة الى تحقيق أفضل فاعلية ممكنة وذلك من خلال محاولة اختيار بدائل صحيحة وتطبيق انسبها وأن المسؤول عن العملية التي تحكم تقييم واختيار القرار هو العامل البشري بالدرجة الأولى، وعلى هذا الأساس نرى ان أغلب المنظمات العراقية بقطاعها العام والخاص تفتقر الى المنهجية الواضحة على وفق إطار مفاهيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك تخضع الى المزاجية الشخصية لمتخذ القرار والمحيطين به وسبب ذلك يعود الى افتقار هذه المنظمات الى أطر الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة التي توجه رسالة وأهداف المنظمة. ان الثقافة التنظيمية التي تمثل روح المنظمة التي تؤثر بصورة او بأخرى في تفاعل العاملين فيما بينهم اثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، إذ ان عملية الصراع بين مصالح المنظمة عموماً ومصالح العاملين والاقسام التي يمثلونها تبدو بشكل ضبابي وغير واضحة ، إذ يصعب الفصل بينهما. لذلك يسعى الممارسون والأكاديميون على حد سواء لمحاولة معرفة العوامل التي تؤثر في العملية التي يتم بها تشخيص وتحديد المشكلة وتحديد البدائل وتقييم البدائل واختيار واحدة منها لاتخاذ القرار المناسب. من خلال مراجعة الدراسات والادبيات السابقة وعلى حد علم الباحثة يوجد هناك قصور في تغطية هذا الجانب المتعلق باختبار تأثير الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البيئة العراقية. وللوقوف على أهمية نتائج هكذا دراسة على مستوى التطبيق، إذ تم التوصل الى ان هناك اجماع على أهمية فهم تأثير الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. لذا فإن تساؤل الدراسة الحالية سوف يتبلور في ضوء مشكلة الدراسة والمتمثلة بالآتي: "ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة " ؟

## 2.1. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى محاولة لتأطير نموذج مفاهيمي لمتغيري الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات الادارية ) لغرض الوصول الى استدلالات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي للمفاهيم المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الادارية في كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة وتقديم توصيات تحاول المساهمة في تحسينها من خلال إختبار العلاقات الآتية :

1. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة، القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، السائدة في كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة.
2. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين كل من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة مع المتغير التابع عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده الستة.
3. تقديم بعض التوصيات وآليات التطبيق بما يخص الثقافة التنظيمية بهدف تعزيز وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة.

## 3.1. أهمية الدراسة :

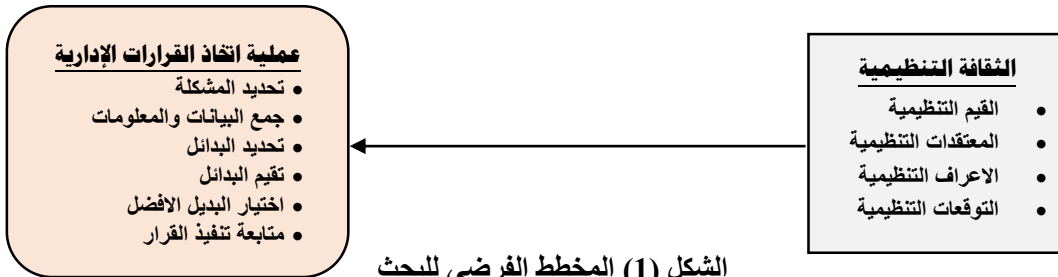
تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية مشكلة الدراسة وأهمية متغيرات الدراسة المبحوثة ، ولكون الدراسة الحالية تبحث في مجموعة من المواضيع والمفاهيم الادارية الحديثة التي تركز على أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة إذ أخذت هذه المفاهيم الادارية الحديثة للدراسة تشكل صرحاً ادارياً جديداً في ثقافة المنظمة تكمن أهميتها التي يمكن ايجازها في النقاط التالية:

1. توضيح مفهوم متغيري الدراسة، كل من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2. تمثل الدراسة محاولة مهمة للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة.
3. توجيه انظار إدارة المنظمات عامة، في كل من ادارة شركة توزيع المنتوجات النفطية وادارة معهد التدريب النفطي في البصرة خاصة ، حول أهمية دور وتأثير الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

#### 4.1. المخطط الفرضي للبحث :

على ضوء اهداف الدراسة الحالية تم بناء مخطط يجسد فكرة الدراسة ويقدم تفسيراً لمتغيرات وابعاد مشكلة الدراسة ويسمح بتحقيق أهداف الدراسة من خلال توضيح حركة وطبيعة اتجاه العلاقات بين تلك المتغيرات، إذ يهدف إلى شمول كل متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، فضلاً عن إمكانية قياس دور كل متغير بشكل منفرد أو جمعي، بمعنى سيوضح المخطط الفرضي دور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) الذي يتمثل بتأثيرها المباشر في عملية اتخاذ القرارات الادارية لمتخذ القرار. يفترض المخطط أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة ابعاد وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وان عملية اتخاذ القرارات الادارية تتكون من ستة ابعاد وهي (مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية) والتي تتمثل في (تحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل ومتابعة تنفيذ القرارات). والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثة

## 5.1. فرضيات الدراسة : من خلال ما تقدم نفترض الآتي :

H1: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بجميع مكوناتها. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للقيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

H1b: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للمعتقدات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

H1c: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للأعراف التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

H1d: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للتوقعات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

## 6.1. منهج الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي Description الذي يتضمن وصف لمشكلة معينة أو أسبابها وذلك من خلال إختبار الفرضيات التي تفسر طبيعة العلاقات المعينة بين متغيرين أو أكثر من متغيرات الدراسة لمساعدة الباحث في التنبؤ بالنتائج والظواهر التنظيمية ضمن واقعها الطبيعي (Sekaran, 2003:121-124) كما ان معرفة العلاقات بين متغيرات وابعاد الدراسة يتم من خلال توظيف الاسئلة المنظمة للدراسة والبحث عن البيانات التحليلية ذات الصلة بمشكلة الدراسة المبحوثة من خلال استخدام الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات (Lancaster, 2005:146). لذا ستكون الدراسة الحالية ذات نهج وصفي تحليلي وذلك لأنها تركز على استطلاع الآراء من خلال استمارات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.



## 7.1. وصف مجتمع وعينة الدراسة :

تم اجراء الدراسة على المديرين والمسؤولين في المنظمتين النفطيتين وهما كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة وبسبب طبيعة متغيرات الدراسة سيتم استهداف المديرين الحاصلين على شهادة البكالوريوس فأعلى. ، إذ أن طبيعة التنوع الثقافي بين المديرين والعاملين في المنظمتين وأختلاف قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم وذلك لكونهم من اتجاهات وبيئات مختلفة وقد تكون غير متجانسة كلياً فضلاً عن الفروق الفردية للعاملين من ناحية النوع والعمر والحالة الاجتماعية والقدرات البدنية والذهنية والمؤهل العلمي والمهارات ، مما حفز الباحثة لأجراء الدراسة على العينة المذكورة آنفاً ومن خلال التواصل مع ادارة الموارد البشرية في المنظمتين المذكورتين آنفاً ، تبين ان عدد المديرين الحاصلين على شهادة البكالوريوس فأعلى فيهما كان بواقع (290) مديراً يمثلون مجتمع الدراسة موزعين بين مدير هياة ومعاونيه ومديري الاقسام والشعب والوحدات الادارية والفنية والتنظيمية ووكلائهم في مجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك يمكن تلخيص التفاصيل أعلاه في الجدول (1) .

الجدول (1): تفاصيل العينة

الاستثمارات الخاضعة للتحليل		الاستثمارات المسترجعة		الاستثمارات الموزعة		العينة	عينة الدراسة
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
100%	230	88.46%	230	89.65%	260	290	المسؤولين والمديرين من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى في شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة

ان من اهم مبررات الاختيار لهاتين المنظمتين هو لما لهما من أهمية كبيرة قياساً بغيرهما من تشكيلات القطاع النفطي في المحافظة وذلك، لكونهما اكثر ارتباطاً بالمواطنين من خلال الخدمات التي تقدمها، كما أن طبيعة الخدمات والنشاطات الخدمية والمعرفية التي تقوم بها جعلتها الأكثر ملائمة لتفحص مستويات متغيرات الدراسة، وتحديد مدى تأثير متغيراتها في عملية اتخاذ القرارات الادارية، ودور هذه العملية في الاداء التنظيمي، لتسهم نتائج هذه الدراسة في بناء منظمات خدمية تجعل من المواطن محور عملياتها وتقديم خدمات متميزة للقطاعين الحكومي والأهلي.

### 8.1. طرق جمع البيانات:

تعد الاستبانة المصدر الرئيس لجمع البيانات إذ صممت الاستمارة بالإفادة من الكتب والمقالات والمصادر والافكار ورسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه المتوفرة في مكاتب جامعات محافظة البصرة والمنشورة في مواقع الانترنت، وتم اعدادها لتغطي جميع متغيرات وابعاد الدراسة، كما روعي في صياغتها البساطة والوضوح وسهولة الفهم للمستجيبين، والتي تم تشكيلها بمجموعة من الأسئلة، إذ يقوم المستجيب بتسجيل اجابته عليها من خلال اختيار احد البدائل المحددة والموجودة فيها، وان سبب اعتماد الدراسة على الاستبانة هو المعرفة الدقيقة بالمشكلة والاهداف المطلوبة وبكيفية قياس متغيراتها وابعاد تلك المتغيرات (من خلال المقاييس الجاهزة والتي تم اجراء بعض التعديلات عليها بحيث تتوافق وتتلاءم مع الدراسة الحالية)، وقد تضمنت الاستبانة النهائية (40) فقرة غطت متغيرين تضمنا (10) ابعاد فرعية. إذ تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية: (لا اتفق تماماً "1"، لا اتفق "2"، اتفق الى حد ما "3"، اتفق "4"، اتفق تماماً "5"). والجدول (2) يوضح تفاصيل الاستبانة وكالاتي:

الجدول (2): فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المصادر
1	الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	4-1	عبد الرزاق، 2019
		المعتقدات التنظيمية	8-5	عبد الرزاق، 2019
		الاعراف التنظيمية	12-9	عبد الرزاق، 2019
		التوقعات التنظيمية	16- 13	عبد الرزاق، 2019
2	عملية اتخاذ القرارات	تحديد المشكلة	20-17	حلاق، 2014
		جمع البيانات والمعلومات	24-21	Netemeyer,et. al.,2003
		تحديد البدائل	26-25	حلاق، 2014
		تقييم البدائل	28-27	المنصور، 2015
		اختيار البديل الأفضل	32-29	حلاق، 2014
		التنفيذ والمتابعة	36-33	حلاق، 2104
			40-37	المنصور، 2015

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها أنفاً.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### 1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

في منتصف السبعينيات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية، إذ مثلت مقالة (Pettigrew) بداية الاهتمام واسع النطاق لدراسة الثقافة التنظيمية ومكوناتها. يمكن ان نجد تعريفات متعددة تمثل الثقافة التنظيمية للمنظمة، وقد تم وصفها بانها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والاعراف السائدة في المنظمة (الغالبى والعامري، 2010: 122). وتوجد عدة تعريفات للثقافة التنظيمية وكما يلي :

عرفت الثقافة التنظيمية بانها نمط من الافتراضات المشتركة التي يتعلمها أعضاء منظمة ما لغرض التغلب على مشكلاتهم في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي واكمال تنفيذها على

النحو الصحيح حتى يتم عدها فرضيات مقبولة، يتم تعليمها للأفراد الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والاعتقاد والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات والصعاب، (Schien 1992:12). وأشار إليها بأنها نمط عام من الميول الذهنية والقيم والمعتقدات التي يشترك فيها كل أفراد المنظمة والتي يعود إليها تشكيل السلوكيات والممارسات والنشاطات والفعاليات والنتائج الأخرى التي يمكن التعرف عليها بسهولة في المنظمة (Hofstede, 1998:479\_492) ووصفت بأنها حصيلة نتاج تاريخ المنظمة، وخبراتها والعبر والتجارب والدروس التي تعلمتها في إطار سعيها من أجل البقاء والنمو والازدهار (Gray,1988:37). وعرفت بأنها ظاهرة حية ونشيطة يقوم من خلالها العاملون في المنظمة بشكل مشترك بأثناء وإعادة انشاء العوالم التي يعيشون فيها (Mohanty & Rath, 2012:65). وذكرت بانها القيم والمعتقدات والدوافع والهويات والتفسيرات المشتركة التي تنتج عن التجارب المشتركة لأفراد المجتمع و تنتقل عبر الأجيال (Colquitt, et. al., 2019:243).. كما عرفت بانها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تتحكم في تفاعلات أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الموردن والزبائن من خارج المنظمة (Jones, 2013:201). وذكرت بانها مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التوجيهية والتفاهات التي تتم مشاركتها من قبل اعضاء المنظمة وتدرس للأعضاء الجدد بالطريقة الصحيحة للتفكير والشعور والتصرف (Daft, 2020:368). وعرفت بأنها مجموعة المعاني المشتركة التي يحتفظ بها افراد المنظمة والتي تميز منظمة ما عن بقية المنظمات (Robbins & Judge, 2017:565).

## 2.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

وصفت الثقافة التنظيمية بأنها تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة امام مختلف القضايا المطروحة، وخاصة الأخلاقية والسلوكية منها، وذلك لكونها تعطي شعوراً بالهوية والانتماء، والاعتزاز وعلى وفق هذا الدور الذي تميزت به الثقافة التنظيمية دون غيرها ، عدت محفزاً للأداء والعمل لما لها من دور في ربط مختلف مفاصل واجزاء

المنظمة حيث انها تمثل المصدر الرئيس للقيم التي تميز بها العاملون من خلال سلوكهم والذي هو انعكاس لثقافة تنظيمهم (العامري والغالبي، 2008: 189).

كما يمكن ان نلخص اهمية الثقافة التنظيمية بالنقاط التالية: ( Mohanty & Rath, 2012:66)

1. الثقافة التنظيمية لها تأثير في مهارات الاتصال وعمليات اتخاذ القرار في المنظمة وكذلك تؤثر في مصداقية وموثوقية تلك العمليات.
2. الثقافة التنظيمية تشكل المستوى التنظيمي فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية والتعلم داخل المنظمة .
3. الثقافة التنظيمية تؤثر في عمليات النظام العام للمنظمة، والانتاجية، وتصرفات القيادة التنظيمية، واداء العاملين، والفعالية التنظيمية، وكذلك تؤثر ايضا في الالتزام وسلوك العاملين.

وتضاف لأهمية الثقافة التنظيمية النقاط التالية :

1. الثقافة التنظيمية تكون الدليل الإرشادي والموجه للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها من قبل العاملين في المنظمة.
2. تنظم الإطار الفكري الخاص بتوجيه العاملين في المنظمة الواحدة، وكذلك تنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
3. نح الثقافة التنظيمية للمنظمة الميزة التنافسية وخاصة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة مثل التفاني في ال عمل وخدمة الزبائن واستقطاب وجذب العاملين المتميزين والمبدعين للعمل في المنظمة.
4. تزيد من مرونة قابلية المنظمة للتغيير، وترفع من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها .

5. تشكل ضغوطاً على الأفراد العاملين في المنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطرق تنسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة فيها (العاجز، 2011:19).

### 3.2. أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في المنظمات:

في هذا السياق، هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، يمكن تحديد أهمها بالآتي:

1. الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات بشكل هرمي.
2. الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تتميز بتوافر بيئة مساعدة للعمل، وحب المغامرة ومواجهة التحديات.
3. الثقافة التنظيمية المساعدة تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون للعاملين فيها ويكون التركيز على الجوانب الإنسانية .
4. ثقافة العمليات التي تركز على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج.
5. ثقافة المهمة التي تركز على تحقيق الاهداف وانجاز العمل وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية.
6. ثقافة الدور التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والادوار وتهتم بالقواعد والانظمة.
7. الثقافة الضعيفة وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ، ولا تحظى بالقبول والثقة منهم ويفتقر هذا النوع من الثقافة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة.
8. الثقافة القوية التي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة بعضها مع بعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة (الزبيدي وآخرون، 2015: 99-101).

تقترب ثقافة المنظمات المبحوثة من الثقافة القوية من خلال وجود معايير اداء وانظمة مكافآت واضحة. مع هذا ، فإن هناك تنوع بدرجة معينة في هاتين المنطمتين ،على سبيل المثال التنوع الثقافي ، إذ تختلف قيم ومعتقدات وتوقعات واعراف العاملين في هذه

المنظمات وذلك لكونهم من بيئات واتجاهات مختلفة فضلاً عن الفروق الفردية بين العاملين. ومن ثم ، فإن النمط الإداري الذي يتسم بالفاعلية العالية في تقبل وإدارة هذا التنوع هو (إدارة التنوع) إذ تكون الأنسب لقيادة هكذا منظمات . فإدارة التنوع تشير إلى المزيج من الاختلافات والتشابه والتوترات التي يمكن أن توجد بين عناصر الخليط المتنوع ، من العاملين في المنظمة ومن ثم ، فإن تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاصة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعني المقدرة على التعامل مع النزاعات بفاعلية ، ويعزز قدرة الإدارة على الاستفادة منه وتحسين المقدرة على التواصل مع العاملين من مختلف الثقافات لكونها قادرة على خلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لمساعدة العاملين في التعامل والتعاون بعضهم مع بعض وذلك من خلال تقديم أفضل ما لديهم من امكانيات من أجل تحقيق اهداف المنظمة (Robbins, 2017:80-101).

#### 4.2. ابعاد الثقافة التنظيمية:

وهي المعايير أو المبادئ التوجيهية العامة التي يستخدمها الأشخاص لتحديد أنواع السلوكيات والاحداث والحالات والنتائج المرغوبة أو غير المرغوب فيها.

• **القيم Organizational :Values** وهي المعايير أو المبادئ التوجيهية العامة التي يستخدمها الأشخاص لتحديد أنواع السلوكيات والاحداث والحالات والنتائج المرغوبة أو المرغوب فيها (Jones,2013:202) ،اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، ومن هذه القيم المساواة، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين(العميان ،2010: 312).

• **المعتقدات التنظيمية: Beliefs Organizational** هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي (الفريجات وآخرون،2009: 266).

- الأعراف التنظيمية: **Organizational Norms** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة بوصف هذه المعايير مفيدة للمنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع من قبل العاملين فيها (العميان، 2010:313).
- التوقعات التنظيمية **Organization Expectations** : وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين العاملين والمنظمة وهو ما يتوقعه العاملون من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من العاملين كما يتم توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية (الفريجات وآخرون، 2009: 266).



## 5.2. مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

تمثل عملية اتخاذ القرارات الإدارية دوراً محورياً من ادوار ووظائف المديرين في المنظمات، لان عملية اتخاذ القرارات تعد النشاط الاساسي للمديرين (الابرو & عبدالله ، 2018:176). ومن اجل بيان المفاهيم والأفكار والآراء التي قدمها الباحثين والكتاب في هذا المجال التي تساعد في دعم وبلورة نتائج الدراسة الحالية ، لذا سيتم تقديم اطاراً نظرياً لهذه العملية يتضمن مفهوم عملية اتخاذ القرارات الادارية واهميتها وابعادها. عرف القرار: بأنه عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر لتحقيق الأهداف المرجوة، وذكر بان كل قرار يتطلب منا تفسيراً وتقييماً للمعلومات التي تتلقى بشكل بيانات من مصادر متعددة ثم يتم فحصها ومعالجتها أو تفسيرها (Negulescu,2014:111) ووصفت عملية اتخاذ القرارات الإدارية : بأنها تعد مهمة المدير في المنظمة إذ يتم اتخاذ القرارات من خلال النظر في البيانات لتحديد البدائل المتاحة والتي يجب اختيار أفضل هذه البدائل كخيار يتم تحديده لاتخاذ القرار (Mulyono et. al.,2020:227). كما عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها تحدث كرد فعل لمشكلة ما وذلك لوجود التناقض بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه مما يتطلب التفكير في مسارات عمل بديلة (Robbins & Judge, 2017:216-217).

## 2.6. أهمية عملية اتخاذ القرارات:

وضع سايمون (Simon) أهمية كبيرة على القرار كما عدّ العمليات الادارية هي (عملية اتخاذ قرارات)، (الشماع وحمود، 2009:242). على جميع مستويات المنظمة يتخذ المديرين قرارات لتحقيق اهداف المنظمة والبقاء فيها (Shra'ah, 2015:55). إذن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة وذلك لأنها تأخذ في الاعتبار بيئة القرار والتنبؤ بالعوائق والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري، لذا يجب على المديرين الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تواجههم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها (كردي ، 2011:234). تعد عملية اتخاذ القرارات الجيدة مهارة أساسية للنجاح الوظيفي بشكل عام والقيادة الفعالة بشكل خاص في المنظمة (Li, B., 2008;151)

ويمكن تلخيص أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالنقاط التالية : تُعد أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية أمراً مهماً للغاية بالنسبة للمنظمات لأنها تؤدي إلى أفضل مسار للعمل في المنظمة كما انها تعتبر عملية معرفية إذ تكمن أهميتها في الآتي :

1. تنفيذ العديد من الوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه ، الرقابة والتعيين وغيرها من الوظائف في المنظمة التي لا يمكن إدارتها وتوجيهها بشكل صحيح ما لم يكن القرار الذي اتخذ بشأنها صحيحاً وسليماً .
2. تساعد في اختيار أفضل النتائج من بين عدة بدائل من خلال تقييم مزاياها الايجابية والسلبية.
3. تساعد القرارات الصحيحة في التشغيل الناجح للمنظمة (Verma, 2014:171\_175)
4. بدون عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تقييم الأداء الاداري لجميع العاملين في المنظمة، لذلك فإن التقييم يشمل جميع العاملين في المنظمة، فاذا كان التقييم صحيحاً، فهذا يعكس قدرة وكفاءة القوى العاملة في المنظمة (Mulyono, et. al., 2021:228).

## 7.2. أبعاد عملية اتخاذ القرارات:

- **تحديد المشكلة:** تعد الخطوة الأولى اللازمة لاتخاذ القرار وهي اكتشاف الفرق بين الوضع الحالي والوضع المطلوب اي بمعنى تحديد المشكلة، وان هذا التناقض يولد ضغوطاً على متخذ القرار ويلزمه بعد تحديد المشكلة وتحليلها على اتخاذ القرار المناسب لحلها. (Panpatte, 2019 :74-75). لذا يجب ان يتم تحديد المشكلة بوضوح من حيث طبيعة الموقف الذي ادى الى حدوث المشكلة، ودرجة اهميتها والوقت اللازم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (الزبيدي واخرون، 2015 :321).
- **جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة:** بمجرد تحديد المشكلة، يحين الوقت لجمع المعلومات ذات الصلة بهذه المشكلة (Panpatte,2019:74-75). بعد تحديد المشكلة وتحليلها وفهمها واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات الدقيقة والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، كما ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول

على اكبر قدر من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة واللازمة من مصادرha المختلفة (الزبيدي واخرون، 2015: 321).

● **تحديد البدائل :** ونعني بالبدايل، الحلول المقترحة لمضامين القرار المراد اتخاذه، بقصد المقارنة والتحليل، حتى يتم اختيار واحد منها في ضوء التحليل المنطقي الصحيح للظروف والمعلومات المجتمعة والتوقعات المستقبلية وان تنمية بدائل الحل تحتاج الى قدر من التفكير الابداعي والابتكار للوصول الى عدد اكبر من الحلول تمهيداً لاختيار البديل الافضل(حلاق، 2014: 79- 80).

● **تقييم البدائل:** أن الهدف الرئيس من تقييم البدائل هو الحصول على أفضل قرار ممكن من بين مسارات العمل البديلة والمتاحة، وعند تقييم البدائل، يجب ان يأتي المدير بحلول إبداعية للمشكلات، لأنه بمجرد تحديد البدائل المتعددة، فإنه يجب ان يقوم بالموازنة بين الأدلة المؤيدة أو المعارضة للبدائل المذكورة وان الغرض من تقييم البدائل هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب اهميتها فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير التي يحددها المدير يكون هو الاول للحل (الهوراني، 2013: 23).

● **اختيار البديل الافضل (تنفيذ القرار):** يتم اختيار بديل واحد لتنفيذ القرار إذ تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الافضل على وفق لمعايير واعتبارات موضوعية يعتمد عليها متخذ القرار في عملية الاختيار (الزبيدي واخرون، 2015: 321). كما يجب على متخذ القرار اختيار البديل الذي يحتوي على أقوى فرصة لتنفيذ القرار (Panpatte,2019:74- 75).

● **متابعة تنفيذ القرار:** ان متابعة تنفيذ القرار تعد بأنها القدرة على معرفة وقياس الأثار المترتبة على القرار المتخذ ومعرفة مدى فاعليته والجدوى منه والنتائج المترتبة عليه (عبيد، 2015: 35). كما ان المتابعة تعد عملية مستمرة، تتعقب سير العمل وتوثق مجريات عملية التنفيذ ، ومؤشرات الانجاز وتنبه المديرين بالمشكلات الموجودة وتقدم خيارات آنية للحلول المقترحة للمشكلات (منصور & نعيم، 2019: 175).

### المبحث الثالث

#### الاطار ( الميداني او التطبيقي للبحث)

#### 1.3 الصدق والثبات:

ان التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) CFA يعد واحداً من اهم ادوات التأكد من صدق المقاييس. الهدف العام من التحليل العامل التوكيدي هو التعرف على صدق المقياس في قياس المفهوم المصمم من اجله لغرض التعويل على دقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها في الاحصاء الوصفي والاستنتاجي (Singh, 2007:203). ومن خلال العمل على برنامج (Amos. V. 24)، تم اجراء اختبار CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس الاربعة التي تم تكوينها اعتماداً على الاطار النظري والدراسات السابقة. يشترط في هذا الاختبار ان تكون حجم العينة ان يتجاوز الـ 200 مفردة وهذا متوافر (Kline, 2011:199). يستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على قوة بناء مقاييس الدراسة والتي تم اعتمادها من مقاييس سابقة. التحليل العاملي التوكيدي يستخدم ايضاً لغرض التأكد من الهيكل المفترض لبناء المقاييس المشتقة من مقاييس جاهزة ومستخدمة مسبقاً في هذا المجال. تتمثل اجراءات التحليل العاملي التوكيدي (من الدرجة الاولى) في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة التي تمثل ابعاد المتغير الرئيسي ، في حين يفترض ان فقرات الاستبانة هي مؤشرات مقاسة (Singh, 2007:221).

سيتم اختيار الصدق (Validity) سيكون من خلال التأكد من صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يشير الى مدى تقارب مكونات البناء في قياس مفهوم معين بصورة مقبولة (Hair et al., 2017:112). إذ تم التأكد من صدق التقارب بهدف التأكد من صدق تقارب عناصر بناء المقاييس بعضها مع بعض في قياس مفهوم معين وذلك بالاعتماد على مؤشرين وهما: (1): قيم التشبعات (Factor loading) للفقرات على الابعاد والتي يجب ان لا تقل عن (0.50) وفي الحالة المثالية الأفضل ان لا تقل عن (0.70)، (2):

قيمة معدل التباين المستخرج (AVE) (Average Variance Extracted) التي يجب ان تتجاوز قيمتها الـ (0.50) (Hair, et. al., 2010:680). اخيراً، سيتم اختبار الثبات (Reliability) من خلال الاعتماد على قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة ثبات Cronbach's  $\alpha$  لغرض التأكد من ثبات واتساق المقاييس. يجب ان تتجاوز القيمتين الـ (0.70) لتكون مقبولة احصائياً (Hair et al., 2017:112). الجدول (3) و(4) يوضح نتائج الصدق والثبات لمتغيري الدراسة كل من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول (3): صدق وثبات المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

البعد	الفقرة	التشبعات المعيارية	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
القيم التنظيمية	Q1	0.758	0.558	0.738	0.765
	Q2	0.751			
	Q3	0.636			
	Q4	0.829			
المعتقدات التنظيمية	Q5	<del>0.382</del>	0.558	0.779	0.828
	Q6	0.705			
	Q7	0.683			
	Q8	0.843			
الاعراف التنظيمية	Q9	<del>0.397</del>	0.563	0.786	0.818
	Q10	0.793			
	Q11	0.692			
	Q12	0.763			
التوقعات التنظيمية	Q13	0.693	0.501	0.701	0.735
	Q14	0.767			
	Q15	0.658			
	Q16	<del>0.358</del>			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول المذكور انفاً يتبين لنا:

- 1- إن قيم التشبعات المعيارية قد حققت القيم المقبولة لجميع الاسئلة ما عدا ثلاثة اسئلة وهي: السؤال (Q5) التابع لبعدها المعتقدات التنظيمية، والسؤال (Q9) التابع لبعدها الاعراف التنظيمية، والسؤال (Q16) التابع لبعدها التوقعات التنظيمية. إذ سيتم استبعاد الاسئلة الثلاثة من هذا المقياس في الاختبارات اللاحقة للحفاظ على صدقه.
- 2- ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد (تحديدا بعد استبعاد الاسئلة الثلاثة) وفي ذلك دليل كذلك على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.
- 3- قيمة الثبات المركب وثبات الفا كرونباخ قد تجاوزت الـ (0.70) وبما يؤكد عدم القلق تجاه ثبات هذا المقياس.
- 4- بالنهاية ، اصبحت اسئلة هذا المقياس بعدد (13) بدلا من (16) بشكله النهائي.

الجدول (4): صدق وثبات المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار)

البعد	الفقرة	التشبعات المعيارية	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
تحديد المشكلة	Q17	0.597	0.504	0.725	0.755
	Q18	0.432			
	Q19	0.766			
	Q20	0.755			
جمع البيانات والمعلومات	Q21	0.722	0.503	0.742	0.836
	Q22	0.721			
	Q23	0.828			
	Q24	0.533			
تحديد البدائل	Q25	0.241	0.520	0.762	0.832
	Q26	0.781			
	Q27	0.812			
	Q28	0.538			
تقييم البدائل	Q29	0.703	0.520	0.774	0.861
	Q30	0.814			
	Q31	0.731			
	Q32	0.624			
اختيار البديل الافضل	Q33	0.779	0.529	0.762	0.845
	Q34	0.774			
	Q35	0.617			

			0.320	Q36	
			0.730	Q37	
0.835	0.775	0.529	0.382	Q38	متابعة تنفيذ القرار
			0.717	Q39	
			0.735	Q40	

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتبين لنا:

- 1- ان قيم التشبعات المعيارية قد حققت القيم المقبولة لجميع الاسئلة ما عدا اربعة اسئلة وهي: السؤال (Q18) التابع لبعدها تحديد المشكلة والسؤال (Q25) التابع لبعدها تحديد البدائل ، والسؤال (Q36) التابع لبعدها اختيار البديل الأفضل، والسؤال (Q38) التابع لبعدها متابعة تنفيذ القرار. إذ سيتم استبعاد الاسئلة الاربعة من هذا المقياس في الاختبارات اللاحقة للحفاظ على صدقه.
- 2- ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد (تحديدا بعد استبعاد الاسئلة الاربعة) وفي ذلك دليل كذلك على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.
- 3- قيمة الثبات المركب وثبات الفا كرونباخ قد تجاوزت الـ (0.70) وبما يؤكد على عدم القلق تجاه ثبات هذا المقياس.
- 4- بالنهاية، اصبحت اسئلة هذا المقياس بعدد (20) بدلا من (24) بشكله النهائي.

### 2.3 طبيعة توزيع البيانات:

ان نوع طبيعة توزيع البيانات تؤثر في ادوات الاحصاء الوصفي والاستنتاجي التي سوف تتم معالجتها في الاحصاء الوصفي. إذ سيتم التعويل على ادوات الاحصاء المعلمي (على سبيل المثال، الوسط الحسابي، ارتباط بيرسون... الخ) في حالة توزيع البيانات بشكل طبيعي. في حين يتم التعويل على ادوات الاحصاء اللامعلمي (على سبيل المثال، الوسيط، ارتباط سيرمان... الخ) في حالة توزيع البيانات بشكل لا يتطابق مع منحني التوزيع الطبيعي (Field, 2009:145). سوف يتم اعتماد قيمة Z للتمايل Skewness والتفطح Kurtosis لفحص طبيعة توزيع البيانات. بناءً على هذا الاختبار، فإن التوزيع يكون

طبيعياً عندما تكون قيمة Z في حدود الـ (±1.96). يتم الحصول على قيمة Z من خلال تقسيم قيم Skewness و Kurtosis المحسوبة على الخطأ المعياري ( Kerr et al., 2002:49). والجدول (5) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (5): فحص طبيعة البيانات

Kurtosis			Skewness			N	المتغيرات
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	Statistic	
-0.969	60.32	-0.316	-1.294	30.16	-0.211	226	الثقافة التنظيمية
-1.815	60.32	-0.592	0.485	30.16	0.079	226	عملية اتخاذ القرار

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول المذكور انفاً، يتبين لنا ان بيانات المتغيرات الاربعة تتوزع بشكل طبيعي. إذ ان قيم Z للتمايل والتفطح للمتغيرات الاربعة قد كانت في حدود (±1.96). هذا يشير الى ان ادوات الاحصاء المعلمي هي الافضل في تحليل البيانات.

### 3.3 وصف الاستجابة للمتغيرات:

يهتم الإحصاء الوصفي بالتعامل مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددهم (226). إذ سيتم تبويبها وتلخيصها بشكل يوضح يمكن الاستفادة منها في وصف آراء العينة تجاه متغيرات الدراسة. سوف يتم التعويل على الوسط الحسابي (Mean) بما يتعلق بالنزعة المركزية، فضلاً عن خطئه المعياري. في حين سيتم التعويل على الانحراف المعياري (Standard Deviation) بما يتعلق بمقاييس التشتت ومن الجدير بالذكر، ان المقياس المستخدم في الدراسة هو مقياس خماسي من 1 "لا اتفق بشدة" الى 5 "اتفق بشدة". كما تم استخدام معامل ارتباط Pearson لغرض اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، والذي يعطي مؤشراً أساسياً على احتمالية قبول او رفض الفرضيات. النتائج في الجدول (6) تشير الى ان الاوساط الحسابية بمستوى استجابة اتفق الى حد ما الى اتفق، كما ان تشتت البيانات



قليل والذي يتضح من خلال قيم الانحرافات المعيارية. اما فيما يتعلق بمعامل الارتباط، فالنتائج تشير الى ان اغلب الارتباطات كانت ايجابية وبدرجة متوسطة.

الجدول (6): الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

6	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
					1	0.851	3.28	1 القيم التنظيمية
				1	.355**	0.668	3.72	2 المعتقدات التنظيمية
			1	.491**	.389**	0.748	3.55	3 الأعراف التنظيمية
		1	.540**	.437**	.259**	0.72	3.70	4 التوقعات التنظيمية
	1	.737**	.705**	.754**	.694**	0.544	3.56	5 الثقافة التنظيمية
1	.465**	.317**	.353**	.255**	.445**	0.499	3.47	6 عملية اتخاذ القرار

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

#### 4.3 اختبار الفرضيات:

لكون نموذج الدراسة يتكون من متغيرين تابع ومستقل ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (linear regression analysis) في برنامج SPSS. v. 24، بهدف اختبار فرضيات الدراسة الحالية. إذ يتم قبول اي فرضية عندما تكون قيمة (t) أعلى من 1.96 وقيمة (p) أقل من 0.05. الجدول (7) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية وكالاتي:

الجدول (7): الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	B	
0.202	0.000	10.159		0.197	2.004	(Constant)
	0.000	7.533	0.450	0.055	0.412	الثقافة التنظيمية
R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	B	
0.266	0.000	10.945		0.196	2.148	(Constant)
	0.000	6.502	0.403	0.036	0.236	القيم التنظيمية
	0.009	2.691	0.145	0.050	0.133	المعتقدات التنظيمية
	0.000	3.606	0.119	0.050	0.179	الأعراف التنظيمية
	0.031	2.177	0.154	0.049	0.107	التوقعات التنظيمية

a. Dependent Variable: عملية اتخاذ القرار

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

ومن خلال الجدول المذكور انفاً يتبين لنا الآتي:

- **H1**: وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.01$ ).
- **H1a**: وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.01$ ).
- **H1b**: وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.01$ ).
- **H1c**: وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للأعراف التنظيمية في عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.01$ ).

- **H1d:** وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للتوقعات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.05$ ).
- معامل التحديد ( $R^2$ ) للفرضية الرئيسية بلغ 0.202 اي ان الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 20.2% من التغير الحاصل في عملية اتخاذ القرارات. اما معامل التحديد ( $R^2$ ) للفرضيات الفرعة بلغ 0.266 اي ان أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 26.6% من التغير الحاصل في عملية اتخاذ القرارات.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

خلاصة للمحصلة النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية، والتي تم التعبير عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات. إذ أستندت الاستنتاجات الى البيانات التي أسفرت عنها نتائج المعالجة الإحصائية والتوصيات التي بينت على أساس النتائج التي توصلت لها الدراسة ، وسيجري تفصيل ذلك من خلال الفقرات التالية

#### 1.4. الاستنتاجات

تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وعملية إتخاذ القرارات الإدارية . هذه النتائج تتماشى مع العديد من الدراسات على سبيل المثال (ديوب وجمعة، 2016؛ مهيد، 2017) و (Jalal, et. al., 2014; Apriliani, et. al., 2017; Duplity, 2019). على وفق دراسة (Marchisotti et al., 2018) فإن الثقافة التنظيمية ذات التأثير الأكبر في طريقة اتخاذ القرارات الإدارية. يتضمن هذا التأثير للثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر مهمة:

(1) حاجة المدير إلى التصرف بشكل إجرائي، باستخدام قواعد ومعايير الشركة التي تفرضاها الثقافة.

(2) استخدام الأدوات الداعمة لاتخاذ القرارات التي تحددتها الثقافة .

(3) التأثير بتاريخ المنظمة الذي انتقل من ثقافة جيل الى آخر من المديرين .

ومن ثم فان النتائج تشير الى ان الثقافة التنظيمية هي من تحدد الكثير من القرارات الادارية مثل التوظيف، ومستوى الرسمية في الاجراءات، والمركزية المعتمدة في المنظمة... الخ. كما أن طبيعة الثقافة هي من تحدد طريقة الكشف عن المشكلات على ارض الواقع، ومستوى ودقة المعلومات التي تصل لمتخذي القرارات، فالمديرين وتبعاً للثقافة التنظيمية يحددون طبيعة ومستوى مشاركة الأعضاء التنظيميين على طول مراحل عملية اتخاذ القرارات. فضلاً عن ذلك، فإن الثقافة التنظيمية تحدد مدى نجاح القرارات المتخذة وفعاليتها، إذ تؤثر الثقافة التنظيمية على قرارات أعضائها والطريقة التي تؤثر بها على قبول أعضائها أو رفضهم للقرار. هذا يعني أنه عندما يتخذ المدير القرار، يجب عليه أو عليها التفكير في المزيد من الأشياء للتأكد من أن القرار يمكن أن يعمل بكفاءة. لذلك من المهم للمديرين الذين يتخذون القرار اليومي فهم ثقافة المنظمة ومعرفة ما إذا كانت الثقافة تساعد المنظمة على تحقيق هدفها. كما يجب أن تخلق الإدارة أيضاً بيئة عمل أفضل لتمكين ثقافة جيدة في المنظمة.

من جهة اخرى ، فإن النتائج تشير بصورة أو بأخرى الى أهمية إدارة التنوع الثقافي الموجود بالمنظمتين. إذ ان إدارته بشكل جيد سوف تسهم ، في تحقيق المنظمات مزايًا تنافسية عالية لقدرتها على التعامل مع الأسواق المتنوعة من خلال الحصول على الاداء الأفضل من المديرين، والحصول على قرارات أمثل تناسب بشكل جيد بيئة المنظمتين. لذا فان خلق الوعي بأهمية التنوع داخل المنظمتين وتوافر بيئة عمل تناسب جميع العاملين ومنع التحيز والتمييز بسبب التنوع وصياغة سياسات وإجراءات تشجع على ذلك ، سوف يجعل إدارة التنوع في إدارة اي منظمة فاعله وكفوة. ومن ثم ، فان التنوع مفيد ومهم إذا ما تمت إدارته بشكل جيد. إذ انه يعد من المواضيع الاساسية ، وتحديدًا في بيئة المنظمتين محل الدراسة التي يوجد فيها تنوع ثقافي من حيث القيم والمعتقدات والاعراف والمعايير والتوقعات ، فضلاً

عن الفروق الفردية من ناحية النوع والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والقدرات الذهنية والبدنية والمهارت والخبرات المختلفة إضافة إلى الثقافات الفرعية للعاملين فيها.

## 2.4. التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي تم مناقشتها في القسم السابق يمكننا إقتراح التوصيات الآتية:

**اولاً:** توجيه أنظار الإدارة العليا في كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية، وخاصة القيم والتوقعات والمعتقدات والاعراف التنظيمية، ومن اجل جعل الثقافة قوية و متماسكة وذلك لأهميتها البالغة في التأثير بكل من الفعاليات التنظيمية والهيكل التنظيمي وتأثيرها المباشر والفوري في تعزيز روح الإلتزام والولاء للعاملين وارتباطهم في المنظمة وفي عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات. إذ يمكن القيام بذلك من خلال ال:

1. يجب ان يكون هناك ترابط منطقي ومقتنع بين القيم العامة والثقافة التنظيمية التي يجب ان يتم تسويقها من خلال انشاء قيم تدعم تلك الثقافة على ان تكون مقبولة من قبل الجميع.

2. الايمان شيء مهم، لذلك يجب ان يكون جميع المديرين مشاركين ومؤمنين بالثقافة التنظيمية السائدة وقيمها وتقاليدها.

4. يجب ان يعم الشعور بالأمان والاستقرار النفسي بين جميع العاملين في المنظمة وعدم القلق تجاه مستقبلهم الوظيفي والمهني لأن الاحساس والشعور بالأمان سيكون داعماً ورافداً للأبداع والابتكار.

**ثانياً:** منح المديرين مزيداً من الاستقلالية وحرية في العمل والتصرف وإتخاذ القرارات وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم، فيشعرون بأن لعملهم قيمة ومعنى وأهمية، ويستطيعون السيطرة على اعمالهم ويؤثرون ويتفاعلون مع مجريات الأمور في المنظمة من خلال تأدية مهامهم المكلفين بها وشعورهم بأهميتهم في محور عملية إتخاذ القرارات الادارية في منظماتهم، لذلك لا بد أن تأخذ ادارة المنظمة هذا البعد بنظر الإعتبار لكي تعطي أهمية كبيرة

لمواهب وقدرات المديرين ومنحهم درجة كبيرة من الاستقلالية والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تتعلق مباشرة بأدائهم. يمكن القيام بذلك من خلال:

1. اجراء استفتاءات دورية من خلال أستبانات او مقابلات للتعرف على مدى رضا المديرين وقناعتهم بالقرارات المتخذة في المنظمة.
2. تحفيز قنوات اتصال رسمية وغير رسمية أما، ان تكون إفقية ( فيما بين المديرين) ، او تكون عمودية (بين المديرين والعاملين) لغرض جعل القرارات فاعلة وكفؤة بالإتخاذ والتنفيذ.

**ثالثاً:** التعرف على التنوع الثقافي وطبيعته بين المدرين بهدف إدارته بشكل جيد وجعله يصب في مصلحة إتخاذ قرارات فاعلة وبناءة. فهناك حاجة الى إدارة التنوع لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لمساعدة القوى العاملة المتنوعة على التعامل والتعاون مع بعضهم البعض لتقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات من أجل تحقيق الأهداف لان تطبيق إدارة التنوع في هاتين المنظمتين يساعد على تصحيح المعتقدات والتوجهات الخاصة بشأن التنوع الثقافي بين العاملين وكذلك ، الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها بين العاملين وتعزيز القبول والاحترام بينهم مما يعزز من قدرة الإدارة على التواصل مع العاملين من مختلف الثقافات، وهذا سوف ينعكس إيجابياً على سير العمليات الإدارية ومن ثم ينعكس على نجاح وفعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمتين على أفضل وجه.

يمكن القيام بذلك من خلال الآتي:

1. أن تعمل إدارة المنظمتين على تشخيص الثقافة الموجودة بصورة دورية والتعرف على خصائصها لمعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتلافيها.
2. أن تعمل إدارة المنظمتين على إدارة أبعاد الثقافة ، بما يحقق المواءمة والانسجام بين هذه الأبعاد ، وإن تدعم هذه الثقافة استراتيجية وتوجهات القيادات الإدارية في المنظمتين مستقبلاً .

3. العمل على تبني حالات الابداع وتكريم المتميزين وارساء معايير من قبل الإدارة العليا من شأنها أن تعزز حالة النهوض لدى المديرين في المنظمات.

4. يجب ان تعمل الإدارة العليا في المنظمات على جعل اللوائح والقوانين والتعليمات تصب في صالح جميع العاملين فيها، وبما يؤمن سير العملية الإدارية مما ينعكس على نجاح وفعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات .

## "المصادر"

### اولاً- المصادر العربية:

- الابرو، هادي عبد الوهاب & عبدالله، حسن عوده (2018). تأثير الذكاء العاطفي وانماط إدارة الصراع في خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية. دراسات ادارية، 10(20)، 174-215.
- حلاق، ريما علي (2014) " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية قسم التربية المقارنة جامعة دمشق.
- الحوراني ، نوال عبد الرحمن محمد (2013) "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات" دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
- ديوب ، محمد ؛ جمعة ، رماح ، (2016) " أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار) "دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة بانياس)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات ، العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38 ، العدد2:(133-346) .
- الزبيدي ،غني دحام تناي ؛ حافظ، عبد الناصر علم ؛ عباس، حسين وليد حسين (2015)،" ادارة السلوك التنظيمي " ، دار غيداء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى عمان\_ الاردن .
- الشماع، خليل ، محمد حسن ؛حمود، خضير كاظم (2009) "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة عمان-الاردن.
- العاجز ، ايهاب فاروق مصباح (2011). دور الثقافة في تفعيل التطبيق الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة. الجامعة الإسلامية - غزة .
- العامري، صالح مهدي محسن ؛ الغالبي ، طاهر محسن منصور (2008). "الإدارة والاعمال " دار وائل النشر والتوزيع ،الطبعة الثانية، عمان\_ الاردن.
- عبد الرزاق ،خالدية مصطفى؛ عباس ،سامي احمد ؛احمد حميد علي (2019) " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة "دراسة تطبيقية في وزارة



التعليم العالي والبحث العلمي العراقية المجلة العربية للإدارة المقالة 4 المجلد 39 ، العدد (151\_178) .

- عبيد، غادة اسماعيل حسن (2015) "ابعاد المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية في غزة \_فلسطين.
- العميان، محمود سلمان (2010) " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة ، عمان - الاردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور ؛ العامري ، صالح مهدي محسن (2010) المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال والمجتمع الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان\_الاردن
- الفريجات ، خضير كاظم حمود ؛ اللوزي ، موسى سلامة ؛ الشهابي، انعام عبد اللطيف (2009) "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، اثناء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ، عمان -الاردن.
- كردي ، علي محمد ابراهيم (2011) "الإدارة والقيادة"، الناشر وادي النيل للتنمية البشرية ، الطبعة الأولى القاهرة .
- المنصور، زينة (2015) "الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار " ،دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة غزة - فلسطين.
- منصور، طاهر محسن & نعيم، علي عبدالحسين (2018). تقييم برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي من خلال تطوير نموذج متعدد القرارات (CIPP) إلى (CIPPM). دراسات ادارية، 11(23)، 167-193.
- مهديد، فاطمة الزهراء ؛ وبرحومة عبد الحميد (2015)"قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار الإداري " دراسة حالة مؤسسات بوعريريج التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،العدد، 14 : ( 249-272).

## ثانياً -المصادر الاجنبية:

- Apriliani, D. Anggraini , R & Anwar, C.,(2014).The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating, Rev. Integr. Bus. Econ. Res. Vol 4(1):(226\_244).
- Colquitt, A .,J., Lepine , Wesson ,J., M., (2019).Organizational Behavior Improving performance and Commitment in the Work Place , 6 ed: MC Graw \_Hill Education.
- Daft, R.,D.,Marphy, J.,&Willmott, H.,(2020).Organizatio and Design 4 ed: printed in Singapore By seng Lee press print Number (1).print (2020)
- Duplity, A., Lejeune, C., & Malcourant, E.(2019) " Culture's Impact on Decision-Making Processes: Does National Culture Influence Decision-Making Processes Used by Managers in Multinationals?.
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition.
- Gray, S.J., (1988)"Towards a Theory of Cultural Influence on Development Accounting Systems Internationally ", Abacus, Vol. 24, , pp.1-15.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. International Journal of Multivariate Data Analysis, 1(2), 107-123
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
- Hofstede, M.,M (1998)Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival,Revised and Expanded 3ed Edition,the Intrnational Bestseller
- Jalal, A. (2017). Impacts of Organizational Culture on Leadership's Decision-Making.Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems,3: -8.

- Jones,G.,J.(2013)Design &Change,7<sup>th</sup> ed :Person Education ,Inc.
- Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 3rd ed., New York: Guilford Press.
- Li, B.(2008) The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as not providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions, International Journal of Business and Management,Vol. 3, No.
- Marchisotti, G. G., Domingos, M. D. L., & ALMEIDA, R. L. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19.
- Mohanty, J. & Rath, B. P., Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study of Business Research, Vol. 6, No. 1, 2012, pp. 65-76. Global Journal
- Mulyono ,H., Purba , N., Abd,A.,H.,Syamsuri,R&Mhd, Hasibuan,Z.(2020) Decision-Making Culture in Organizations,Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah
- Negulescu, O. H. (2014) Using a decision-making process model in strategic management. *Review of General Management*, 19 (1) (2014), 111-123.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. sage publications.
- Panpatte<sup>1</sup>,S.&,Takale,<sup>2</sup>V.D.(2019). "To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness" *The International Journal of Business Management and Technology*, Volume 3 Issue 1 January - ISSN: 2581-3889, volume 536:(73-78) .
- Robbins ,S., p.,& Judge,A., (2017). *Organizational Behaviour*, 17th ed: pearson Education , Inc

- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business. 4th ed.. John Wiley & Son, Inc.
- Shra'ah A. E. M. A(2015) The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan. International Journal of Business and Social Science, 6 (4) :55-62.
- Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications .
- Verma,D.(2014).[www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org) Study and Analysis of Various Decision Making Models in an Organization, IOSR Journal of Business and Management Organization,e-. Volume 16, Issue 2. Ver. 1 (Feb. :171-175.