

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري
دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين
**Organizational culture and its role in enhancing the effectiveness of
management decision-making**
**An exploratory study of the opinions of a sample of Salahuddin
Governorate Directorate of Education employees**

م . م هادي مران احمد العيساوي م . م ايمان موفق عمر م . م سيف محمد اسماعيل الجنابي
Saif M. Ismail Al-janabi Iman Muwafq Omer Hadi M. Ahmed Al-essawi
الجامعة التقنية الشمالية/ معهد الدور التقني جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد المديرية العامة لتربية صلاح الدين
Hadi.aleissawi@gmail.com Iman90600@gmail.com Syfljanaby71@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2019/ 10 / 3 تاريخ قبول النشر 2019/12 / 11 تاريخ النشر 2020/6 / 30

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري لدى عينة مختارة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين ، وتتمحور مشكلة البحث بمعرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة ، واعتمد مخطط افتراضي للدراسة حددت من خلاله اهداف البحث وفرضياته واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من اجل بلوغ النتائج، وكانت استمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث، وجرى اختيار مديرية تربية محافظة صلاح الدين ميداناً للبحث واختبار فرضياته، وتم استطلاع آراء (62) موظفاً من موظفي الدائرة المذكورة ، وخرج البحث بجملته من الاستنتاجات والمقترحات اهمها أن للمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والمبادئ التي يتمسك بها الافراد لها دور واضح في رسم رسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها، وكذلك أن المشاركة في اتخاذ القرارات والتوقيت المناسب وسهولة التنفيذ تعد احد الاساليب الادارية الفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، اتخاذ القرار ، المنظمة

Abstract

The research aims to define the organizational culture and its role in enhancing the effectiveness of administrative decision-making among a selected sample of Salahuddin Governorate Education Directorate employees. The research problem is centered on the knowledge of the prevailing organizational culture pattern in the researched organization. Analytical results to be achieved, The questionnaire was as a main tool in collecting data and information related to the field side of the research, and the Salah al-Din Governorate Education Directorate was chosen as a field for research and testing its hypotheses, and the opinions of (62) employees of the mentioned department were explored, The research came out with a set of conclusions and proposals, the most important of which is that the organizational beliefs prevailing in the organization and the principles adhered to by individuals have a clear role in shaping the organization's mission and implementation of its strategies, as well as that participation in decision-making and the appropriate timing and

ease of implementation is one of the effective administrative methods in achieving the goals of the organization.

Keywords : *organizational culture , decision-making , organization*

المقدمة:

بالأمس القريب كانت الثقافة التنظيمية حكراً على باحثي حقل السلوك التنظيمي ونظراً لدور الكبير والمهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في جميع ميادين الحياة، فقد باتت الثقافة لا تدرس لتأثيرها على الشعور الانساني فحسب بل بات الباحثون يشتي حقول المعرفة العلمية يعيدون حساباتهم في مدى شمول تأثيرها على كاهه اجزاء المنظمة اذ صار جلياً ما لثقافة التنظيمية من تأثير قوي على السلوك الفردي والجماعي ليس في المجتمع فحسب بل داخل المنظمات ايضاً ، فهي تمثل احد الدعائم الاساسية التي يستند عليها متخذ القرار وسر وجود المنظمات وسبب بقائها. وتضمن البحث اربعة مباحث، المبحث الاول منهجية البحث الميدانية، والمبحث الثاني الاطار النظري للبحث، فيما اختص المبحث الثالث في وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياتها، اما البحث الرابع فقد تطرق لاهم الاستنتاجات والمقترحات .

المبحث الاول

منهجية البحث الميدانية

أولاً: مشكلة البحث: تتمحور مشكلة البحث في معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية تربية صلاح الدين، ولأجل توضيح المشكلة تم طرح التساؤلات الآتية :

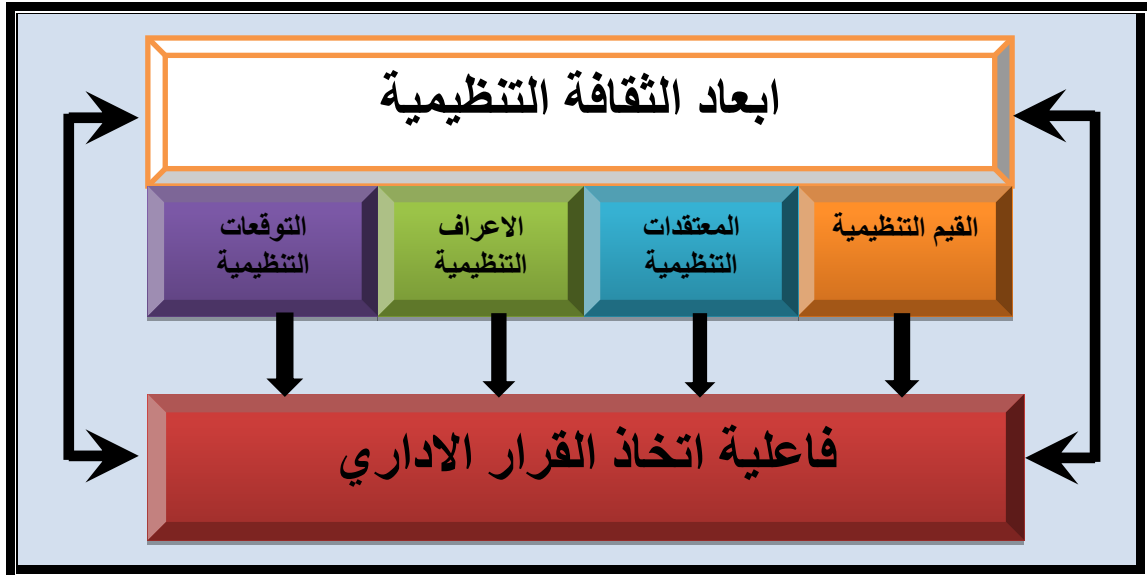
1. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة عن مفهوم الثقافة التنظيمية وابعادها؟
 2. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة عن مفهوم فاعلية اتخاذ القرار الاداري؟
 3. هل تسهم ابعاد او مكونات الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ؟
 4. ما طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين كل من ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية القرار الاداري؟
- ثانياً:- أهمية البحث: تستمد البحث أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للدراسة حيث تسهم هذه البحث ومن خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة (ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري) ويمكن تحديد الأهمية إلى مستويين:
- أ. المستوى الأكاديمي: تتجسد أهمية البحث أكاديمياً في بناء إطار معرفي لموضوعات (الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري).
- ب. المستوى الميداني: تنعكس الأهمية الميدانية لموضوع البحث:

1. تحديد دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية القرار الاداري في المنظمة المبحوثة
2. إن دراسة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وتأثيره يؤدي إلى إمكانية تحديد المستوى المطلوب من الدعم لهذه المتغيرات المؤثرة بشكل ايجابي في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار الاداري) للمنظمة التربوية المبحوثة.
3. يعد هذا البحث مهم على المستوى الميداني كونه سيوفر قاعدة معلومات يمكن توظيفها في المنظمة المبحوثة وتكون هذه المعلومات مرشداً في كيفية توظيف ابعاد الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق جملة من الاهداف الاتية :

1. تقديم اطار نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار الاداري .
2. يكشف البحث عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية تربية صلاح الدين .
3. يبرز واقع فاعلية اتخاذ القرار الاداري في مديرية تربية صلاح الدين .
4. معرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة لمفهوم الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري .
5. تعزيز مكانة المنظمة التربوية بين مثيلاتها من المنظمات المحلية من خلال مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياتها: في ضوء مشكلة البحث الحالية وبعد التعرف على إطارها النظري ومضامينها الميدانية تم بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات المنطقية بين المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمة المبحوثة مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات .



الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

فرضيات البحث: تم تحديد مجموعة فرضيات استناداً الى المخطط بهدف اثبات العلاقة الإحصائية وتفرعاتها: الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية (اربعة) فرضيات هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري .
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعراف التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري .
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري .
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية (اربعة) فرضيات هي :

1. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين القيم التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري .
2. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري.
3. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاعراف التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري .

4. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري .

خامساً : حدود البحث

وتتضمن حدود البحث الحالي الاتي:

1. الحدود البشرية: شملت مجموعة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح .
2. الحدود المكانية: مديرية تربية محافظة صلاح والتي تقع ضمن الحدود محافظة صلاح الدين.
3. الحدود الزمانية: والتي امتدت للفترة من 2019 /7/1 ولغاية 2019/9/15.

سادساً. أدوات البحث

أ. أساليب جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها، تم اعتماد نوعين من الاساليب في جمع البيانات عن طريق:

1. النوع الأول المتعلق بتغطية الجانب النظري من خلال العديد من المصادر العلمية كالكتب، والمجلات، والرسائل الجامعية والدوريات، وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية (الانترنت).
2. أما النوع الثاني من البيانات فقد تم الحصول عليها من خلال البحث الميدانية، وتعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة ، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات عليها، اثنين من المتغيرات الرئيسة هي: (ابعاد الثقافة التنظيمية فاعلية اتخاذ القرار الاداري)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في جدول (1) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

جدول (1) هيكلية استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	ابعاد الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	7	7-1
		المعتقدات التنظيمية	7	14-8
		الاعراف التنظيمية	7	21-15
		التوقعات التنظيمية	7	28-22
2	فاعلية اتخاذ القرار الاداري		12	40-29

لقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

- مصداقية الاستبانة: إذ يشير إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس، وهناك نوعان الصدق هما الصدق الظاهري والذي من خلاله يتم عرض الاستبانة على عدد من السادة المحكمين لإبداء ملاحظاتهم بصدد صلاحية فقراتهم اما صدق المحتوى فيشير الى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة .
- ثبات الاستبانة :

ويقصد به في حالة اجراء الاختبار بعد فترة زمنية مناسبة على مجتمع البحث يتم الحصول على نفس النتائج او نتائج قريبة منها في حالة اجراء الاختبار في ظروف متشابهة .

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

1. النسب المئوية: وتستخدم لبيان نسبة الاجابة عن متغير معين من مجموع الاجابات .
2. الوسط الحسابي : يستخدم لعرض متوسط الاجابات عن متغير ما .

3. والانحراف المعياري : يظهر درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي .
4. واختبار (F) : لتحقق من معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة بأكملها في المتغير المعتمد .
5. واختبار (T) هو اختبار الاحصائية المهمة والذي يستخدم لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات لعينة واحدة او لعينتين .
6. الارتباط البسيط والمتعدد : يستخدم لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقوتها التفسيرية
7. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد : هو حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي مع متغير تفسيري واحد .

تاسعا: وصف المنظمات عينة البحث ومبررات الاختيار.

يكتسب تحديد القطاع الذي تجري فيه البحث أهمية كبيرة وتعد عملية اختيار ميدان البحث من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، إذ إن الاختيار المناسب والملائم لميدان البحث يساهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، ومن خلال الرؤية النظرية والميدانية في المنظمات، يرى الباحثون أن هناك ضرورة لتوظيف ابعاد الثقافة التنظيمية من اجل تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري، وتأسيساً على ما تقدم، تتحدد مبررات اختيار ميدان البحث بالآتي:

1. انسجام طبيعة البحث مع واقع المنظمات التعليمية فيما يتعلق بالنشاط العلمي والاداري.
 2. امتلاك المنظمات التعليمية لعقليات متميزة من تدريسين وموظفين واكاديميين الذين يمتلكون المقدرة على تقديم خدمات التعليم لكافة الطلبة فضلاً عن تقديم البحوث العلمية في كافة الميادين .
 3. التعاون الذي تبديه هذه المنظمات ودعمها لنا في الحصول على المعلومات الضرورية للدراسة.
 4. أهمية الدور الذي تمارسه المنظمات التعليمية في تقديم خدماتها الى كافة شرائح المجتمع وهذا يتطلب من تلك المنظمات امتلاك ثقافة تنظيمية تكون على قدر كبير من المسؤولية .
- ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة من موظفي المديرية العامة لتربية صلاح الدين مجالاً تطبيقياً للدراسة ، والجدول (2) يوضح نبذة تعريفية مختصرة للمنظمة عينة البحث.

جدول(2) تعريف مبسط للمنظمة عينة البحث

اسم المنظمة	تاريخ التأسيس	عدد الاقسام التابعة لها	موظفي مقر المديرية	عدد التدريسين
المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين	1975	12	200	26000
عدد المدارس الابتدائية والثانوية	عدد المدارس الالهية	عدد خريجي الصفوف المنتهية	عدد الطلبة المستفيدين من خدمة التعليم	عدد الموظفين
1890	90	81000	367500	2000

المصدر: من إعداد الباحثون.

المبحث الثاني/ الاطار النظري

المحور الأول: الثقافة التنظيمية... مدخل نظري

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية: يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المعقدة التي يصعب تحديدها بشكل دقيق وذلك لكونها تتعلق بالسلوك التنظيمي ، حيث يختلف السلوك التنظيمي من بلد لاخر ومن مجتمع لاخر فما هو مرغوب في مجتمع ما لا يمكن ان يكون مرغوب في مجتمع اخر لان الشعوب تختلف من حيث القيم والاعراف والعادات والتقاليد ، فواحدة من اهم اسباب نجاح المنظمات في البلدان الاجنبية هو الامام الكامل بثقافات وعادات وتقاليد تلك الشعوب .

حيث وصفت الثقافة التنظيمية من قبل واحد من ابرز باحثي السلوك التنظيمي المعاصرين بانها الافتراضات الاساسية التي تقود وتحرك المنظمات نحو النجاح ، فهي كجذور الاشجار الا انها لا ترى بالعين ولكنها تحدد بشكل دقيق ما الذي يمكن ان ينمو ويتطور في المنظمة .(Thomas,1997:332).

اما (Daft,2010:85) فيصف الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من القيم والاعراف والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين اعضاء المنظمة ويتم نقلها الى الاعضاء الجدد باعتبارها طريقة التفكير السليم والسلوك الصحيح والمرغوب داخل المنظمة ، وتتصف الثقافة التنظيمية بانها غير مكتوبة ولكنها راسخة في عقول العاملين داخل المنظمة ، فعنده محاولة الادارة في تبني استراتيجية جديدة في المنظمة مناهضة للسلوك والقواعد المتعارف عليها فأنها سوف تجابه بقوة تسمى قوة مقاومة التغيير .

في حين يرى (العون ،الدليمي،2018:228) بان الثقافة التنظيمية هي اساليب التفكير والفناعات المتعلقة بالجوانب الانسانية والقواعد السلوكية التي يتم الاتفاق عليها من قبل اعضاء المنظمة ويعمل كافة العاملين على تحقيقها باعتبارها منهج السلوك السليم داخل المنظمة ويضمن لها تحقيق اهدافها .

واضاف (Zeyada,2018:419) بانها نمط من الافتراضات الاساسية نم اكتشافها وتطويرها من قبل بعض الافراد من اجل مواجهة المشاكل والتكيف والتكامل الداخلي للمنظمة ، في حين يتفق الباحثون مع المفهوم الذي قدمه (Daft) فقد تم تعريف الثقافة التنظيمية اجرائياً : بانها مجموعة القيم والاعراف والتقاليد والمعتقدات التي تحكم سلوك الافراد العاملين في مديرية تربية صلاح الدين المبحوثة والتي وتميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى .

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية: تمثل أهمية الثقافة التنظيمية احد اهم الركائز الاساسية لجميع المنظمات الخدمية والصناعية على حد سواء وكذلك الدور الكبير الذي تلعبه في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة وذلك من اجل الارتقاء بالأداء التنظيمي الذي تسعى جميع المنظمات الوصول اليه من اجل البقاء اطول فترة ممكنة في الاسواق من خلال مواكبة مختلف التطورات السريعة في البيئة اذ يشير كل من (Oluwaseun,2018 :5) (Aydin,2018:269-270) الى أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل بالاتي:

1. زيادة مستوى انتاجية المنظمة من خلال اعتماد مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل كامل ورفع مستوى ادائها.
2. تسهم في وضع القيم والمعتقدات والعادات التي يجب ان يعرفها ويطبقتها العاملون في المنظمة.
3. ميزة تنافسية تستطيع المنظمة من خلالها تميز نفسها عن الاخرين (المنافسين) من خلال تبني مختلف عمليات الابداع والابتكار .

4. تلعب دوراً كبيراً في انشاء وتكوين بيئة عمل صحية وجيدة وتكوين اطار عمل مهم لكل من العاملين والمدراء في المنظمة .

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية: فقد حدد كل من (السبعاري،2018:166) (Hillary,2018:25) خصائص الثقافة الأنظمة بما يلي :

1. تمثل الثقافة التنظيمية سلاح ذو حدين فهي اما ان تكون ثقافة تنظيمية قوية تشجع الموظفين على اعطاء افضل ما لديهم او العكس .
2. اعتماد مفهوم فرق العمل من خلال انجاز الاعمال بشكل مشترك بأسرع وقت واقل كلفة واقل اجهداً واكثر فاعلية .
3. وضع الاجراءات والقواعد التي تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في العمل.
4. دعم المعايير الاخلاقية العالية واعتمادها بشكل رسمي من قبل جميع العاملين.
5. فلسفة تهدف الى توضيح كيفية تعامل العاملين مع الجمهور بشكل عام.

رابعاً: انواع الثقافة التنظيمية: توجد هنالك العديد من الانواع للثقافة التنظيمية والتي تختلف باختلاف المنظمات وعملها ومجال نشاطها نطاقها ومن اهم هذه الانواع هي (خولة،2015:23) و (العوفي،2005:12)

1. الثقافة البيروقراطية : التي يتم من خلالها تحديد الواجبات والمسؤوليات ومهام السلطة حيث يكون فيها العمل منتظماً وبشكل رسمي، ويتم اتمام الاعمال في الاقسام من خلال التعاون والتنسيق، ويتم فيها تلقي الاوامر بشكل هرمي من الاعلى الى الاسفل.
2. الثقافة الابداعية: تهدف الى استخراج الطاقات الابداعية الكامنة لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ، تساعد العاملين على اتخاذ القرارات المهمة ومواجهة مختلف المخاطر التي تواجههم في العمل .
3. ثقافة العمليات: يتم التركيز فيها على الطريقة التي يتم فيها انجاز العمل وليس على النتائج حصراً، ويتم التركيز من الافراد عند القيام بالاعمال العملياتية بدقة عالية من اجل تفادي الوقوع بالأخطاء .
4. ثقافة المهمة: انجاز الاهداف وتحقيق الكفاءة والفاعلية في النتائج المتحققة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المنظمة وبالتالي تحقيق الارباح العالية .

خامساً: ابعاد الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية والتي تساعد المنظمة في تعزيز العلاقات بين الافراد العاملين، واستخراج الطاقات الكامنة لديهم من اجل تقديم افضل الخدمات الى زبائنهم.

وقد تباينت آراء الباحثين الذين تناولوا الثقافة التنظيمية إلى حد كبير وحول الابعاد المعتمدة، ووفقاً لطبيعة عمل المنظمة المبحوثة او بمعنى ادق وفقاً للميدان المبحوث او المدخل الاستراتيجي الذي تعتمده المنظمة المبحوثة فقد تم اعتماد الابعاد التالية (المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) .

1. المعتقدات التنظيمية: عبارة عن افكار مشتركة تخص طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة المنظمة، والكيفية التي يتم من خلالها اتمام المهام التنظيمية، ومن انواع المعتقدات هي المشاركة في عملية صنع القرارات والمشاركة في العمل الجماعي (العميان ،2010: 313). ي حين أشار (وهيبه،2012: 19) بأنها انعكاس للفلسفة

التنظيمية التي تقوم على أساسها المنظمة ، وان هذه المعتقدات تتمثل برسالة المنظمة واستراتيجياتها والمبادئ الأساسية لها وعرفها (شاطري،2016: 6) تعني القضايا التي يتحدث عنها العاملين داخل المنظمة ، ومن هذه القضايا هي المجتمع ، فرص العمل اما (Daft،2010: 378) فقد عرفها بأنها عبارة عن قصص تركز على أحداث حقيقية يتم مشاركتها بشكل مستمر بين العاملين داخل المنظمة والذين يعملون على اخبارها للعاملين الجدد من اجل تعريفهم بطبيعة العمل داخل المنظمة وذلك لتكوين جو من التفاهم فيما بينهم .

2. القيم التنظيمية: عرفت القيم التنظيمية بمجموعة من التعاريف، فقد اشار اليها (حسين،2010: 49) بانها مجموعة من الافكار التي يفكر بها العاملون في المنظمة وتمثل الافكار بانها المعرفة الدقيقة حول ما هو الصواب وما هو الخطأ وحول تطبيق العدالة من عدمها . في حين اشار (الجنابي،2018: 187) بانها المعتقدات المميزة للجماعة او للتنظيم للجودة وخدمة الزبائن ، اما (العالي،2018: 120) فقد عرفها بأنها القواعد السلوكية والاخلاقية التي يتحلى بها العاملين، والتي تساعد في التأثير على بيئة العمل بصورة مباشرة ، بحيث تعمل على تحديد وتوجيه سلوك العاملين وفقا لنظام معين ، مع الاخذ بنظر الاعتبار ضرورة تطبيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين في المنظمة .

3. الاعراف التنظيمية: هي مجموعة من المعايير التي يلتزم بها الافراد العاملون داخل المنظمة ، مثال على ذلك عدم تعيين الاب او الابن في المنظمة ذاتها، ودائما ما تكون هذه المعايير واجبة الاتباع (سعيد،2017: 245). هي مجموعة من القواعد والسلوكيات غير المكتوبة في المنظمة كما انها تهى للأفراد كيفية التعامل مع مواقف معينة وهي تمثل المرجع الأساسي للخبرة والادراك والسلوك المثالي الذي يكون مقبولا في المجتمع دون مواجهة اي اعتراضات عليه (العون والدليمي،2018: 232). ويقصد بها قيم واعراف المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ويمارس من خلاله حياته الوظيفية ، ويجب الاتصاف بها من قبل الجميع سواء كانوا مدراء او عاملين او افراد، وتعتبر من اهم مصادر الثقافة التنظيمية (حسين ،2010: 50) .

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي وهي عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يتوقعها فرد او مجموعة من الافراد العاملين في منظمة معينة مثلا ماذا يتوقع الرئيس من المرؤوسين وماذا يتوقع المرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل بين الطرفين (السحباني، 2016: 19). وتعرف بانها تشتمل على مجموعة من التوقعات منها توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في مساعدة الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية على احسن وجه ممكن فضلا عن وتقوية العامل النفسي (خولة، 2015: 14).

المحور الثاني: فاعلية القرار الإداري.. مدخل نظري

أولاً: مفهوم فاعلية اتخاذ القرار: تشكل القرارات الادارية الشريان النابض لا جزاء الهيكل التنظيمي لأي منظمة سواء كانت هذه المنظمة صغيرة الحجم ام كبيرة وبدونها تقف المنظمات عاجزة عن تحقيق ابسط اهدافها ، فالنجاح الذي تحققة تلك المنظمات جاء نتيجة قرارات ادارية فاعلة ومنبثقة عن قيادات ادارية على مستوى عال من الثقافة والكفاءة التنظيمية ، وعلى هذا الاساس عد هيربرت سايمون (H.Simon) بان الادارة ما هي لا اتخاذ قرار .

حيث عرف القرار الاداري من قبل (زيتون،2006: 43) بانه عملية تفكيرية مركبة تهدف الى اختيار افضل البدائل المتاحة للفرد في موقف معين اعتماد على ما يملك الفرد من خبرة ومعايير وقيم .

وفي حين أكد (زيارة ، 2009:130) بأنه مجموعة من الخطوات المترابطة التي تبدأ بتحديد المشكلة وتستمر حتى تنتهي بالتنفيذ والمتابعة ، أما (محمد،2013:27) فقد عرفه بأنه الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والاسس العلمية الموضوعية لاختيار بديل واحد أو أكثر من بين البدائل المتاحة والتي تسهم في تحقيق الاهداف المنظمة .

ويرى الباحثون بأن القرار الإداري هو عملية واعية ينتج عنها اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة والتي يمكن ان تقدم افضل حل للمشكلة الموجودة ضمن الامكانيات والموارد المتوفرة .

ثانياً: أهمية القرارات الإدارية.

تمثل القرارات الإدارية نقطة البداية والانطلاق في مجمل أنشطة وفعاليات المنظمات ، الأمر الذي يزيد من أهمية تلك القرارات في بيئة العمل الخاصة بالمنظمة، بدءاً من تنفيذ الاستراتيجيات وانتهاءً بتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وخاصة بعدما يشهده العالم اليوم من الصراعات التنافسية والتي تؤدي الى زوال المنظمات من دائرة المنافسة إذ لم تكن قراراتها الإدارية المتخذة تتميز بالفاعلية المطلوبة لأداء أعمالها إذ يشير كل من (العنزي، 2010: 31) و (الجبوري و الحاكم، 2016: 45) الى ان أهمية القرارات الإدارية تتمثل بالآتي:

1. تمثل القرارات الإدارية محور العملية الإدارية لأنها تمثل عملية مترابطة ومتداخلة لجميع الوظائف والأنشطة الإدارية.
2. تساهم القرارات الإدارية في تحقيق الأهداف والأغراض التنظيمية، وخصوصاً إذا تم اتخاذها بطريقة كفؤة وفاعلة .
3. تعبر عن مدى قدرة وكفاءة المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة وذلك من خلال ارتباطها بكافة جوانب العملية التنظيمية .
4. تمثل جوهر عمل المدير من خلال ارتباطها بجميع الوظائف الإدارية الأخرى.
5. تلعب دوراً كبيراً في استخراج الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل .

ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية : تصنف القرارات الإدارية وتحدد أنواعها وفق اسس ومعايير علمية محددة، فالمعيار المستخدم هو الذي يحدد نوع القرار الأفضل ، وفيما يلي نستعرض بعض اصناف القرارات الإدارية وهي:-

1. القرارات حسب امكانية برمجتها: يقسم هذا النوع من القرارات الى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، إذ تعتبر القرارات مبرمجة لان معيار الحكم فيها يكون واضح ومحدد، فضلاً عن توفر المعلومات اللازمة لاتخاذها، ويتم توفير البدائل فيها بصورة سهلة وتعتبر هذه القرارات روتينية ومتكررة (Daft,2010:452) اما القرارات غير المبرمجة: تعبر القرارات غير المبرمجة عندما تواجه المنظمة المشكلات بصورة مفاجئة ولأول مرة، ولا توجد دراية مسبقة لمواجهتها وحلها ، فضلاً عن عدم توافر البدائل لها، ووفقاً لهذا النوع من القرارات يمكن للشخص متخذ القرار الاعتماد على حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة (سالم واخرون ، 2011: 8).
2. القرارات حسب المستويات الإدارية: وفقاً لهذا النوع من القرارات الإدارية ، إذ يتم تجزئتها الى ثلاث مستويات حسب ما شار إليها (Garth,2004:46)

أ. القرارات الاستراتيجية : تتأثر هذه القرارات بمحيط المنظمة الخارجي ومدى تفاعلها معه، وتهدف هذا القرارات الى تحقيق اهداف المنظمة على المد البعيد.

ب. القرارات التكتيكية : هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الادارة الوسطى، للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة الى الاداء الامثل .

ت. قرارات تشغيلية : تتعلق بالأنشطة والمهام التي يجب ان يتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية عالية .

3. القرارات وفقا لنوع المشاركين : تقسم القرارات وفق هذا النوع الى قرارات فردية واخرى منظميه فقد اشار (المنصور، 2015: 75) الى ان القرارات الفردية: يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الاول في المنظمة، ويسمح له القانون باتخاذها مثل قرارات التوظيف والترقية والفصل . اما القرارات التنظيمية : تلك القرارات التي يتم اتخاذها من قبل مجموعة من الاشخاص وفق قواعد وقوانين واجبة التطبيق ، ومن الامثلة على هذه النوع هي قرارات اصدار اللوائح ،تحديد المسؤوليات الواجبة الاتباع .

رابعاً: العوامل المؤثر في فاعلية اتخاذ القرار الإداري: لقد اكد (بطرس، 2009:11) حتى يكون القرار الإداري اكثر فاعلية لا بد من رفع درجة المشاركة والقبول لدى العاملين ، والقرار الفعال هو قرار قابل للتنفيذ ومقنع للأخرين ولكي يكون القرار فعال يجب ان تتوفر فيه ثلاث عوامل تتمثل بالاتي :

1. التوقيت المناسب (اي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب)
2. سهولة التنفيذ (ان يكون القرار الإداري قابل للتنفيذ بسهولة)
3. قبول القرار من قبل المعنيين (ان يكون القرار مرحباً به ومقبول من قبل العاملين)

خامساً: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية: وقد اشار (العلاق، 2008:65) بان خطوات اتخاذ القرار الإداري يمكن تحديدها بالاتي :

1. تحديد المشكلة: يعد تحديد المشكلة امر في غاية الاهمية لان القرارات الادارية لا تنشأ من العدم وانما تسبقه مشاكل معينة ويمكن التعرف على هذه المشكلة من خلال المقارنة بين الاهداف الموضوعية والاداء الفعلي وكذلك يتأثر القرار الإداري بالظروف المحيطة بالمسألة فكما اختلفت هذه الظروف فلربما اختلف القرار في كثير من الاحيان .
2. تطوير البدائل: بعد تحديد المشكلة فان الخطوة التي تليها هي تطوير البدائل وتشير هذه الخطوة الى تحديد مزايا وعيوب وتكاليف كل بديل يتم اتخاذه .
3. تقييم البدائل: وهنا تجري عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة من خلال تحديد الايجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المتاحة .
4. اختيار البديل الانسب وتطبيق الحل: وهنا يتم اختيار البديل الافضل من بين البدائل التي تمت المفاضلة بينها وتلعب الخبرة والتجربة والبحث والتحليل دور بارز في عملية الاختيار حيث تتم المفاضلة على اساس السلبيات والايجابيات .
5. تنفيذ القرار الإداري ومتابعته: بعدما تم اختيار البديل الافضل يتم نقل هذا البديل الى واقع التنفيذ الفعلي وتجري متابعة عملية التنفيذ للتأكد من قدرة القرار على حل المشكلة التي اتخذ من اجلها ومعرفة مدى تحقيق النتائج المرجوة من عملية التنفيذ.

المبحث الثالث

وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته

المحور الأول: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته

يتضمن هذا المحور التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبداهها المبحوثون حول المتغيرات الرئيسية للدراسة والمتمثلة بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري، فضلا عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وكالاتي:

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة :

تضمن المحور الأول من استمارة الاستبانة (28) سؤالاً أعد لقياس الثقافة التنظيمية المتمثلة بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية)، وكان الهدف من ذلك هو بيان دور تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في فاعلية اتخاذ القرار الإداري للمنظمة المبحوثة وقد تم قياس ذلك في ضوء الأبعاد الآتية:

1. القيم التنظيمية : تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعده (القيم التنظيمية) المتمثلة بالمتغيرات (X1-X7)، إذ تشير النسب الى ان (64.6%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (13.5%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (21.9%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري (0.70)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X7) الذي ينص على (يرتبط العمل في مديريتنا بالقيم الاخلاقية) يدعمه وسط حسابي(3.92) وانحراف معياري (0.60)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (4) أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالقيم التنظيمية ، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن منظماتهم تمتلك القيم التنظيمية التي تساهم في نقل المعرفة المرغوبة بين الافراد من اجل انجاز المهام بصورة صحيحة .
2. المعتقدات التنظيمية : تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعده (المعتقدات التنظيمية) المتمثلة بالمتغيرات (X8-X14)، إذ تشير النسب الى ان (71.4%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (12.9%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (15.7%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي(3.71) وانحراف معياري (0.66)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X9) الذي ينص على (تدعم مديريتنا روح التعاون بين الموظفين) يدعمه وسط حسابي(4.03) وانحراف معياري (0.85)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (4) أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالمعتقدات التنظيمية ، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن للمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والمبادئ التي يتمسك بها الافراد دور واضح في رسم رسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها .
3. الاعراف التنظيمية: تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعده (الاعراف التنظيمية) المتمثلة بالمتغيرات (X15-X21)، إذ تشير النسب الى ان (72.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل

(17.8%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (10.1%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي(3.63) وانحراف معياري (0.68)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X16) الذي ينص على (تلتزم مديريتنا بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل) يدعمه وسط حسابي(3.82) وانحراف معياري (0.61)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (4) أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالأعراف التنظيمية ، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن منظماتهم تعمل وفق ما يتماشى مع اعراف وقيم المجتمع وهذا احد اسباب النجاح.

4. التوقعات التنظيمية: تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (القيم التنظيمية) المتمثلة بالمتغيرات (X28- X22)، إذ تشير النسب الى ان (70.7%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (14%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (15.3%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري (0.73)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X25) الذي ينص على (يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الاهداف المتوقعة) يدعمه وسط حسابي(3.87) وانحراف معياري (0.88)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (4) أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالتوقعات التنظيمية ، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن للتوقعات التنظيمية اثر واضح في تحقيق اهداف المنظمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتقوية العامل النفسي للعاملين .

جدول (4) استجابات عينة البحث حول ابعاد الثقافة التنظيمية

انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس الاستجابة										المتغير التفسيري	الابعاد الثقافية التنظيمية
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق تماماً		المتغير التفسيري	الابعاد الثقافية التنظيمية		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.68	3.87	32.3	20	43.5	27	11.3	7	4.8	3	8.1	5	X1	القيم التنظيمية
0.76	3.55	22.6	14	29.0	18	35.5	22	6.5	4	6.5	4	X2	
0.75	3.68	27.4	17	32.3	20	27.4	17	6.5	4	6.5	4	X3	
0.77	3.60	16.1	10	46.8	29	25.8	16	1.6	1	9.7	6	X4	
0.64	3.50	17.7	11	41.9	26	22.6	14	8.1	5	9.7	6	X5	
0.70	3.73	17.7	11	50.0	31	22.6	14	6.5	4	3.2	2	X6	
0.60	3.92	33.9	21	45.2	28	8.1	5	8.4	3	8.1	5	X7	
0.70	3.69	23.6		41.0		21.9		6.1		7.4		المؤشر الكلي	
		64.6				13.5							
0.67	3.70	17.7	11	56.5	35	11.3	7	6.5	4	8.1	5	X8	المعتقدات التنظيمية
0.85	4.03	30.6	19	43.5	27	16.1	10	1.6	1	8.1	5	X9	
0.66	3.52	9.7	6	51.6	32	24.2	15	9.7	6	4.8	3	X10	
0.73	3.77	25.8	16	41.9	26	21.0	13	6.5	4	4.8	3	X11	
0.64	3.76	17.7	11	59.7	37	9.7	6	6.5	4	6.5	4	X12	
0.51	3.76	9.7	6	74.2	46	4.8	3	4.8	3	6.5	4	X13	
0.60	3.42	6.5	4	54.8	34	22.6	14	6.5	4	9.7	6	X14	
0.66	3.71	16.8		54.6		15.7		6.0		6.9		المؤشر الكلي	
		71.4				12.9							
0.72	3.68	16.1	10	58.1	36	9.7	6	9.7	6	6.5	4	X15	الاعراف التنظيمية
0.61	3.82	17.7	11	62.9	39	8.1	5	6.5	4	4.8	3	X16	
0.64	3.57	11.3	7	61.3	38	11.3	7	8.4	3	11.3	7	X17	
0.87	3.80	30.6	19	45.2	28	6.5	4	8.1	5	9.7	6	X18	
0.48	3.30	8.1	5	53.2	33	14.5	9	8.1	5	16.1	10	X19	

0.64	3.66	16.1	10	59.7	37	6.5	4	9.7	6	8.1	5	X20	
0.82	3.61	27.4	17	37.1	23	14.5	9	11.3	7	9.7	6	X21	
0.68	3.63	18.2		53.9		10.1		8.8		9		المؤشر الكلي	
		72.1					17.8						
0.61	3.73	14.5	9	62.9	39	8.1	5	9.7	6	4.8	3	X22	التوقعات التنظيمية
0.73	3.61	16.1	10	51.6	32	16.1	10	9.7	6	6.5	4	X23	
0.94	3.50	19.4	12	40.3	25	21.7	13	9.7	6	9.7	6	X24	
0.88	3.87	32.3	20	41.9	26	12.9	8	6.5	4	6.5	4	X25	
0.72	3.77	21.0	13	53.2	33	12.9	8	8.1	5	4.8	3	X26	
0.48	3.70	6.5	4	72.6	45	9.7	6	6.5	4	4.8	3	X27	
0.78	3.65	17.7	11	45.2	28	25.8	16	6.5	4	4.8	3	X28	
0.73	3.69	18.2		52.5		15.3		8.1		5.9		المؤشر الكلي	
		70.7					14						

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

ثانياً: وصف وتشخيص فاعلية اتخاذ القرار الإداري : تضمن المحور الثاني من استمارة الاستبانة (12) سؤالاً أعد لقياس فاعلية اتخاذ القرار الإداري . إذ تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار الإداري المتمثلة بالمتغيرات (X29-X40) ، إذ تشير النسب إلى ان (70.5%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (15.5%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (14.0%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.73)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X29) الذي ينص على (تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات احد الاساليب الادارية الفاعلة) يدعمه وسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.76)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (5) أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بفاعلية اتخاذ القرار الإداري ، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعد احد الاساليب الادارية الفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة.

جدول (5) استجابات عينة البحث حول فاعلية اتخاذ القرار الإداري

انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس الاستجابة										المؤشر الكلي	المتغير التفسيري	
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق تماماً		القرمي	الترميز			
		1	2	3	4	5	ت	%	ت				%	
0.76	4.00	33.9	21	45.2	28	9.7	6	6.5	4	4.8	3	X29	فاعلية اتخاذ القرار الإداري	
0.63	3.44	9.7	6	53.2	33	16.1	10	12.9	8	8.1	5	X30		
0.78	3.66	19.4	12	46.8	29	19.4	12	9.7	6	4.8	3	X31		
0.78	3.66	19.4	12	50.0	31	16.1	10	6.5	4	8.1	5	X32		
0.77	3.77	22.6	14	50.0	31	9.7	6	11.3	7	6.5	4	X33		
0.68	3.80	21.0	13	54.8	34	12.9	8	8.4	3	6.5	4	X34		
0.71	3.76	25.8	16	50.0	31	8.1	5	6.5	4	9.7	6	X35		
0.76	3.73	17.7	11	56.5	35	16.1	10	4.8	3	4.8	3	X36		
0.75	3.69	22.6	14	45.2	28	17.7	11	8.1	5	6.5	4	X37		
0.62	3.53	17.7	11	50.0	31	12.9	8	6.5	4	12.9	8	X38		
0.70	3.77	25.8	16	48.4	30	9.7	6	9.7	6	6.5	4	X39		
0.81	3.58	21.0	13	40.3	25	21.0	13	11.3	7	6.5	4	X40		
0.73	3.69	21.3		49.2		14		8.5		7.0		المؤشر الكلي		
		70.5					15.5							

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

المحور الثاني: اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية) وقد تم اختبار هذه الفرضية باستعمال معامل ارتباط (بيرسون) ، وكانت النتائج على النحو الاتي:

1- علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري على المستوى الكلي:

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، إذ تشير معطيات الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري في المنظمة عينة البحث على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.540) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

الجدول (6) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري على المستوى الكلي

الكلي	
الثقافة التنظيمية	المتغير التفسيري المتغير المستجيب
0.540**	فاعلية اتخاذ القرار الاداري

N=62

عند مستوى معنوية 0.05

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss).

2- علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري على مستوى الابعاد الفرعية :

من خلال الجدول (7) ، ومن متابعة معاملات الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري

يتضح ما يأتي :

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيم التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.360) عند مستوى معنوية (0.05).

2. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعتقدات التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.470) عند مستوى معنوية (0.05).

3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاعراف التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.257) عند مستوى معنوية (0.05).

4. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوقعات التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.460) عند مستوى معنوية (0.05).

وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما توفرت أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجة أكبر في المنظمة المبحوثة كلما نشطت فاعلية اتخاذ القرار الاداري بدرجة جيدة ، ومن خلال (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والاعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) لما لتلك الابعاد من دور بارز في تنشيط عملية اتخاذ القرارات ، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي ، نتوصل إلى أثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (7) نتائج علاقة الارتباط الجزئي بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار الاداري على المستوى الكلي للعينة

ابعاد الثقافة التنظيمية			المتغير التفسيري
التوقعات التنظيمية	الاعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية
0.460**	0.257**	0.470**	0.360**
			المتغير المستجيب
			فاعلية اتخاذ القرار الاداري

عند مستوى معنوية 0.05 N=62

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية (spss).

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد ، وكانت نتائج الاختبار وعلى النحو الاتي :

1- يظهر الجدول (8) مؤشرات ونتائج علاقات التأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد وكالاتي :

❖ على المستوى الكلي: يوضح الجدول (8) أن لأبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (24.855) عند درجتي حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قسمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.56) ، وهذا يشير إلى أن ابعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته (56%) من المتغير المستجيب والمتمثل بفاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.540) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (7.634*) عند درجتي حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، وتوضح هذه النتائج أهمية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري في المنظمة المبحوثة ، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص بوجود علاقة تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري في الميدان المبحوث.

الجدول (8) نتائج علاقة تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري على المستوى الكلي

فاعلية اتخاذ القرار الاداري					متغير مستجيب
					متغير تفسيري
T	F	R^2	B_1	B_0	الثقافة التنظيمية
المحتسبة	المحتسبة				الابعاد مجتمعة
7.634*	24.855*	0.560	0.540	0.255	

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS) . N=62 df(1,60) *P≤ 0.05

❖ اختبار علاقات التأثير على المستوى الجزئي :

أ- تأثير القيم التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري: تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (0.773) عند درجتي حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد

(R²) وبالبلغة (0.13%)، وهذا يشير إلى أن القيم التنظيمية تفسر ما قيمته (13%) من المتغير المستجيب والمتمثل بتعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.360) وعزز ذلك قيمة (T) وبالبلغة (10.570) عند درجتى حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الاول.

ب- تأثير المعتقدات التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري :تشير نتائج الجدول (9) الى وجود تأثير معنوي للمعتقدات التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة (F) وبالبلغة (16.602) عند درجتى حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) وبالبلغة (0.22%) ، وهذا يشير إلى ان المعتقدات التنظيمية تفسر ما قيمته (22%) من المتغير المستجيب والمتمثل بتعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.470) وعزز ذلك قيمة (T) وبالبلغة (7.470) عند درجتى حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الثاني.

ت- تأثير الاعراف التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري: تشير نتائج الجدول (9) الى وجود تأثير معنوي للاعراف التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة (F) وبالبلغة (0.800) عند درجتى حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) وبالبلغة (0.06%)، وهذا يشير إلى ان الاعراف التنظيمية تفسر ما قيمته (6%) من المتغير المستجيب والمتمثل بتعزيز فاعلية اتخاذ القرار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.260) وعزز ذلك قيمة (T) وبالبلغة (10.980) عند درجتى حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الثالث

ث- تأثير التوقعات التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري: تشير نتائج الجدول (9) الى وجود تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة (F) وبالبلغة (16.600) عند درجتى حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) وبالبلغة (0.20%) ، وهذا يشير إلى ان التوقعات التنظيمية تفسر ما قيمته (20%) من المتغير المستجيب والمتمثل بتعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.465) وعزز ذلك قيمة (T) وبالبلغة (7.465) عند درجتى حرية (1.60) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الرابع.

الجدول (9) نتائج علاقة تأثير على المستوى الجزئي

فاعلية اتخاذ القرار الإداري					متغير مستجيب
					متغير تفسيري
المحتسبة T	المحتسبة F	R ²	B ₁	B ₀	أبعاد الثقافة التنظيمية
10.570*	0.773*	0.13	0.360	0.112	القيم التنظيمية
7.470*	16.602*	0.22	0.470	0.382	المعتقدات التنظيمية
10.980*	0.800*	0.06	0.260	0.090	الإعراف التنظيمية
7.465*	16.600*	0.20	0.465	0.380	التوقعات التنظيمية

المصدر : نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS). N=62 df.(1,60) *P≤ 0.05

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

استكمالاً لمنهجية البحث والأطر الفكرية لمتغيراتها ونتائج التحليل الإحصائي المستخدمة بما يتناسب مع حدودها وفرضياتها، فقد خصص هذا المبحث لاستعراض أهم النتائج والتوصيات التي قدمتها البحث، ومن خلال الفقرتين الآتيتين:-

أولاً: الاستنتاجات

1. استنتاجات الجانب النظري
 - أ- تعد الثقافة التنظيمية احد المحددات الرئيسية لنجاح او فشل تلك المنظمات لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه فالقيم والمعتقدات التي تركز عليها المنظمات في ترتيب اوضاعها الداخلية والخارجية هي التي تحكم اداء المنظمات وترسم طريقها الصحيح نحو تحقيق الاهداف.
 - ب- تشكل القرارات الادارية الشريان النابض لا جزاء الهيكل التنظيمي لأي منظمة وبدونها تقف المنظمات عاجزة عن تحقيق ابسط اهدافها ، فالنجاح الذي تحققة تلك المنظمات جاء نتيجة قرارات فاعلة ومنبثقة عن قيادات ادارية على مستوى عال من الثقافة والكفاءة التنظيمية.
2. استنتاجات الجانب العملي
 - أ- أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد الثقافة التنظيمية أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالمعتقدات التنظيمية ، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن للمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والمبادئ التي يتمسك بها الافراد لها دور واضح في رسم رسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها، إذ احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية ، ومن ثم بقيه الابعاد الاخرى تباعاً (القيم ،التوقعات ،الإعراف) ، ويرغم تحقيق تلك الابعاد استجابات موجبة في مجال أهميتها النسبية إلا أن تلك الاستنتاجات لم تتجاوز كثيراً متوسط أداة القياس المعتمد في البحث.

ب- أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لفاعلية اتخاذ القرار أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بفاعلية اتخاذ القرار الإداري ، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن المشاركة في اتخاذ القرارات والتوقيت المناسب وسهولة التنفيذ تعد احد الاساليب الادارية الفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة.

ت- أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس على المستوى الكلي ، تحقيق ابعاد الثقافة التنظيمية علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع فاعلية اتخاذ القرار الإداري، لتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري تعتمد بشكل جيد على ابعاد الثقافة التنظيمية ، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة المنظمة نحو تبني الثقافة التنظيمية كلما ساهم ذلك في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

ث- أكدت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس ، نتائج قياس علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) وتعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري في المنظمة عينة البحث، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة جاءت على التوالي(المعتقدات،القيم، التوقعات، الاعراف)، وهذا ما يعزز ما جاء به الجانب النظري للدراسة

ج- وضحت نتائج تحليل العلاقات التأثيرية بين ابعاد البحث ومتغيراتها، إن استخدام المنظمة عينة البحث لأبعاد الثقافة التنظيمية، يؤثر معنويًا في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري، على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الجزئي .

ثانياً: التوصيات

انسجاماً مع ما ذهب اليه البحث من استنتاجات، فأن هنالك جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم

في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري في المنظمة عينة البحث وكما يأتي :

1. ضرورة إعطاء ادارة المنظمة المبحوثة الاهتمام الذي يستحقه موضوع الثقافة التنظيمية لكونه احد الركائز الاساسية التي تستند عليها المنظمة في التعامل مع بيئتها الخارجية والداخلية .
2. ضرورة أن تتبنى المنظمة المبحوثة تطبيق ابعاد الثقافة التنظيمية في مجال عملها، وعلى كافة المستويات الادارية ، وفق رؤية ناضجة واستراتيجيات منظمة ، من اجل تحقيق النجاح .
3. لا بد أن تعمل ادارة المنظمة المبحوثة على تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري لما لها من دورا كبيرا في استخراج الطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين وتحفيزهم على الاداء الافضل .
4. التأكيد على ضرورة استخدام الثقافة التنظيمية بأبعادها كأسلوب للتعامل مع الأزمات ليس لأنه يحقق نتائج ايجابية في دعم اتخاذ القرارات الادارية للمنظمة فحسب ولكن كون استخدامها يضيف إلى المنظمة امتلاك القدرة على مواكبة التغيرات البيئية.
5. توصي البحث بضرورة اعتماد الخبرات والكفاءات العلمية في المواقع الادارية في المنظمة المبحوثة وذلك للنهوض بها إلى واقع أفضل مما هي عليه الآن.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية :-

1. السحباني، حسام سالم (2010) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى واكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير .
2. العوفي، محمد بن غالب (2005) ،، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ،، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية ، السعودية .
3. العنزي، محمد عبدالله (2010) " اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية ، رسالة ماجستير، كلية الاعمال/ ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
4. المنصور، زينة (2015) الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار - دراسة ميدانية عل عينة من طلاب جامعة دمشق ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة دمشق.
5. خولة، ايت ابراهيم (2015) " اثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز- دراسة حالة لمؤسسة Prolapse لانناج المواد الدسمة ومشتقاتها " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر .
6. شاطري، محمد (2016) " دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين - دراسة تحليلية اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر.
7. وهيبه، عيساوي (2012) " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة فئة الافراد الطبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بو جمعة ببشار" رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمستان.

ب. المجالات والدوريات :-

1. الجبوري، عدنان عزيز جواد و الحاكم، علي عبدالله (2015) الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي - دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد 51.
2. الجنابي، ثامر هادي عبود (2018) " اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي - بحث ميداني في الشركة المحاقن الطبية في بابل ، مجلة جامعة بابل ، الاصدار 26، العدد6

3. السباعوي، محمد يونس (2015) " اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى" جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد / 11 - العدد3.
4. العالي، نشوان محمد (2018) الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة 6sigma في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى" مجلة تنمية الرافدين العدد 119 المجلد،3.
5. العون سالم ، الدليمي، سامر نيسان احمد (2018) اثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الاردنية لاقليم الشمال¹ ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (10) العدد (21).
6. حسين، سعد مهدي (2010) " الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج واثرها في الاداء الاستراتيجي" مجلة كلية التراث الجامعة، العدد6.
7. سالم ،محمد ذاكراً، محمد، اياد علي، حمودات، ثابت احسان (2011) اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام والمقررين في اقسام التربية الرياضية جامعة الموصل - مجلة الثقافة الرياضية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 1 ، المجلد 3.
8. اسماء حسين (2015) اثر ضبابية المعلومات المالية في جودة القرارات الادارية مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 1 ، المجلد 5.
9. سعيد ، هدى قاسم (2017) "الادارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية -بحث استطلاعي لعينة من موظفين دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد،98، المجلد 23.
10. محمد ، فيصل يونس (2013) ،، استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها،، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 36 .
ت. الكتب :

1. العلق، بشير(2008) الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
2. العميان، محمود سالم (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط5 دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
3. بطرس ،سليم(2009) اساليب اتخاذ القرارات ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن.
4. زيارة ،فريد(2009) وظائف الادارة ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
5. زيتون، حسن (2006) تعليم التفكير رؤية معاصر لتنمية العقول المفكرة، دار الكتب القاهرة .

A: Articles and Journals

1. Ayden ,Burch (2018)” The Role Of Organizational Culture On Leadership Styles” Mamas Journal Of Social Studies, Istanbul Gelisim University, V,7,No,1.
2. Ehtesham ,Fred(2014) Relationship Between Organizational Culture And Performance Management Practices: A Case Of University In Pakistan Journal Of Competitiveness ,Issue 4.
3. Garth,J(2004) “Organizational Theory,Design&Ehange”Text And Cass.Newjersey: Prenticaltall,7edition_ Global Journal Of Management And Business Research: Administration And Management. Volume 18 Issue 1 Version 1
4. Hillary Odiakaose(2018) “Organizational Culture And Dynamics” International Journal of Scientific Research and management , Volume6, Issue 1.
5. Mustafa Zeyada (2018) “Organizational Culture And Its Impact On Organizational Citizenship Behavior” International Journal Of Academic Research Business And Social Sciences, Vo,8 No,3.
6. Oluwaseun,Okesina&Iyiola,Oluwole & Benjamin ,Ogunbowale(2018) “ The Roles Of Organizational Culture In Organizational Productivity (A Study Of May And Baker Nig. Plc. Ota, Ogun State” Journal Of Business And Management, Vo,20 No,1.
7. Thomas, R. Roosevelt,(1997) Diversity And Organizations Of The Future, In Hesselbein, Goldsmith, & Beck hard (Eds.) The_Organization Of The Future, San Francisco, Josser-Bass Publishers,.

B:Books:

1. Daft, Richard, (2010) "Organizational Theory And Designees “ South-Western,10 Edition.

ملحق استمارة الاستبانة

السيدات والسادة الافاضلالمحترمون
السلام عليكم

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة ، أضع بين ايديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال بحثنا الموسوم (الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري : دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين). لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة عن الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل التربوي ، راجين الاجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. إن الاجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود وليس على ما تروونه مناسباً وصحيحاً.
3. يرجى الاجابة بوضع علامة (√) امام اختيار واحد لكل سؤال تروونه يعكس الواقع أو هو اقرب لذلك، علماً بأنه ليس هناك اجابة صائبة واجابة خاطئة.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام...

م.م: هادي مران احمد م.م: ايمان موفق عمر م.م: سيف محمد اسماعيل
المعهد التقني الدور جامعة تكريت مديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين

أولاً: الثقافة التنظيمية: بانها مجموعة من القيم والاعراف والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين اعضاء المنظمة ويتم نقلها الى الاعضاء الجدد باعتبارها طريقة التفكير السليم والسلوك الصحيح والمرغوب داخل المنظمة.

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
	القيم التنظيمية: بانها مجموعة من الافكار التي يفكر بها العاملون في المنظمة وتمثل الافكار بانها المعرفة الدقيقة حول ما هو الصواب وماهو الخطأ وحول تطبيق العدالة من عدمها.					
1.	يسود مديرتنا جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.					
2.	يوجد اهتمام بتطوير مهارات الموظفين مهنيًا واداريًا.					
3.	توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض.					
4.	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين .					
5.	يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في مديرتنا.					
6.	تتسم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها مديرتنا بالمدرسة والرشيده.					
7.	يرتبط العمل في مديرتنا بالقيم الاخلاقية.					

ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
	المعتقدات التنظيمية: بأنها انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم على اساسها المنظمة ، وان هذه المعتقدات تتمثل برسالة المنظمة واستراتيجياتها والمبادئ الاساسية لها .					
8.	تهتم مديرتنا بمبدأ التفويض الاداري للموظفين.					
9.	تدعم مديرتنا روح التعاون الجماعي بين الموظفين.					
10.	تهتم مديرتنا بالمشاركة الجماعية في حل المشاكل التي تواجهها.					
11.	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية في مديرتنا.					
12.	اشراك الموظفين في مديرتنا بعملية اتخاذ القرارات .					
13.	يحصل الافراد ذو القدرات الادارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم .					
14.	تعتمد مديرتنا قانون موحداً لجميع الموظفين.					
	الاعراف التنظيمية: ويقصد بها قيم واعراف المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ويمارس من خلاله حياته الوظيفية.					
15.	يحرص الموظفين في مديرتنا على تطبيق الانظمة والتعليمات المعمول بها.					
16.	تلتزم مديرتنا بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.					
17.	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام العادات وتقاليد المجتمع.					
18.	يشارك المدير موظفين مناسباتهم الاجتماعية.					
19.	تجتمع الادارة مع الموظفين عند اتخاذ القرارات المصيرية .					
20.	تقوم مديرتنا بمعاقبة المخالفين لقوانينها ولوائحها التنظيمية.					
21.	تتم المساواة بين الموظفين من اجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي.					
	التوقعات التنظيمية: بانها تشتمل على مجموعة من التوقعات منها توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في مساعدة الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية على احسن وجه ممكن فضلا عن وتقوية العامل النفسي.					
22.	تسعى مديرتنا دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز					
23.	توضح مديرتنا الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الاداء					

ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
	المناسب					
24.	تهتم مديريتنا بمخزونها المعرفي لمواجهة الضغوطات الخارجية					
25.	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الاهداف المتوقعة					
26.	تعمل مديريتنا في ضوء رؤية مستقبلية واضحة					
27.	تستغل مديريتنا مقدراتها الحالية في صياغة الخطوط المستقبلية					
28.	تأخذ مديريتنا بعين الاعتبار الموظف الكفوء الذي يحافظ على سمعة ومكانة مديريتنا					

ثانياً: فاعلية القرار الاداري: عملية تفكيرية مركبة تهدف الى اختيار افضل البدائل المتاحة للفرد في موقف معين اعتماد على ما يملك الفرد من خبرة ومعايير وقيم .

ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
29.	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات احد الاساليب الادارية الفاعلة					
30.	يتاح لكل موظف بالقسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات					
31.	تعتمد القرارات المتخذة في مديريتنا على شبكة المعلومات الداخلية والخارجية					
32.	تتصف القرارات الادارية في مديريتنا بالمرونة العالية					
33.	تقوم مديريتنا في اتخاذ القرارات بالوقت المناسب					
34.	يكون القرار الاداري في مديريتنا قابل للتنفيذ بسهولة					
35.	ترتبط القرارات الادارية في مديريتنا بالأهداف الرئيسية للمنظمة					
36.	يكون القرار الاداري مرحبا به ومقبول من قبل جميع الموظفين					
37.	تحقق الثقافة التنظيمية في مديريتنا فاعلية عالية في اتخاذ القرارات					
38.	تكون القرارات الادارية في مديريتنا اقل مخاطرة واكثر كفاءة					
39.	لدى متخذ القرار في مديريتنا القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة					
40.	تشمل القرارات الادارية كافة مستويات العمل في مديريتنا					