

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ

القرارات والأداء المؤسسي

دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد

الأستاذ الدكتور

علي عبد الله الحاكم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المدرس المساعد

عدنان عزيز جواد الجبوري

كلية الامام الكاظم (ع) للعلوم الاسلامية الجامعة

Intermediate role of organizational values in the relationship between decision making and institutional performance

Analytical Study in Government Universities in Baghdad Governorate

Lecturer. Asst.

Adnan Azeez Al-Juburiy

**Imam Kadhim College of
Islamic Sciences**

Adnaan12015@gmail.com

Prof. Dr.

Ali Abdullh Al-Hakam

**Sudan University of Science
and Technology**

Adnany_2006@yahoo.com

Abstract:

The aim of this study is to identify the level of organizational values in the public universities in Baghdad governorate and to know the relationship between decision making and institutional performance from the point of view of those responsible for the decision-making process and the institutional performance and the incumbents of the positions (university president, Dean of the Institute / Scientific Center, Secretary of the University Council, quality and performance officer of the university), the researchers adopted the descriptive approach, and the statistical program (SPSS) was used to derive and analyze the results. The researcher adopted the questionnaire as the main tool for data collection. Were distributed (280) were re-form (261) form analyzed at a rate (93%). The study found that the effect of the decision-making process on institutional performance was influenced by organizational values as a change of middleman in the public universities in Baghdad-Iraq.

Keywords: Decision making, organizational values, institutional performance, Government Universities.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي من وجهة نظر المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي والشاغلين للمناصب (رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، معاون عميد، عميد معهد / مركز علمي، أمين مجلس الجامعة، مسؤول الجودة والاداء الجامعي) في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، واستخدم البرنامج الاحصائي (SPSS.V.20) لاستخلاص النتائج وتحليلها، كذلك اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم اخضاع الاستمارة لاختبارات الصدق والثبات، وزعت (٢٨٠) استمارة، تم اعادة (٢٦١) استمارة خضعت للتحليل بنسبة بلغت (٩٣٪). أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هناك تأثير للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي، ووجود علاقة تأثير لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية كتغير وسيط في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق.

المصطلحات المفتاحية: عملية اتخاذ القرارات - القيم التنظيمية - الأداء المؤسسي - الجامعات الحكومية.

المقدمة:

إن التطورات البيئية المتسارعة في حياة المنظمات اسهمت في الوصول إلى حالة عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ في جميع القطاعات، والتي تثير الاهتمام المتزايد بأهمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وهو امر بالغ الاهمية للنجاح والحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها، مع القدرة على بقاء المنظمة، واستمرارها. فالتحديات التي تواجه عموم منظمات الاعمال أو تلك التي تتعامل معها من فرص أو تهديدات، وقوة أو ضعف، تشكل واحدة من السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وبقائها، وتملي عليها التفكير بمنطق استراتيجي في مجابهتها لتلك التحديات، ويعد دور الادارة العليا من أهم العوامل المؤدية لإنجاح التغيير المنشود، حيث تتشكل القيم التنظيمية في بداية الامر لدى القيادات العليا في المنظمة لتصبح فيما بعد اطارا قيما يحدد السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، ولكل منظمة نظاما قيما خاص بها يميزها عن باقي المنظمات الاخرى وان النظام القيمي القوي والمتماسك يعمل على تحقيق التمايز في الأداء المؤسسي للمنظمات المختلفة، وبالنظر لأهمية الجامعات كمنظمات للبناء المعرفي والعلمي ودورها في بناء المجتمع ولتبنيها قيم تنظيمية تسهم في بناء المجتمع بما يضمن التقدم بالقيادات التربوية والتعليمية تمتلك قيما ذاتية وانسانية تساعد في تشكيل البناء السلوكي والجماعي جاء هذا البحث لدراسة(اثر القيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الأداء المؤسسي) وهو بحث ميداني في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

المبحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

نالت القيم التنظيمية اهمية كبيرة في التنظيمات المختلفة وذلك كونها معيار هام يعتمد عليه في نجاح المنظمات، وتعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر في جميع الانشطة والفعاليات وعملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي وطريقة تنفيذه بالإضافة إلى تأثيرها على سلوكيات القيادات والادارات المختلفة للمنظمات.

لذا فإن الاهتمام وإيلاء القيم التنظيمية واداءها بالاهتمام الكافي ليس من وليد الصدفة وإنما بسبب دورها المؤثر على الأنشطة المختلفة في مختلف التنظيمات وتحكمها في سلوكيات الأشخاص والأفراد العاملين الأمر الذي يترك أثراً هاماً في مستويات الأداء المختلفة ومنها مستوى الأداء المؤسسي للمنظمة، انطلاقاً من ذلك فإن المشكلة في جانبها الفكري تتمثل بمحاولة الكشف للعلاقة والتأثير للقيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الأداء المؤسسي، أما فيما يتعلق بالجانب العملي فهو محاولة التعرف على تأثير القيم التنظيمية كتغير وسيط في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد. من خلال الإجابة على السؤالين:

ما مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد؟
ما هو دور القيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد؟

٢- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من المتغيرات البحثية التي تناولها البحث والمتمثلة بالقيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات الأداء المؤسسي وكذلك تأتي أهمية هذه الدراسة لسد ثغرة في الأبحاث والدراسات المتعلقة في هذا المجال فهناك الكثير من الدراسات التي تبحث في القيم التنظيمية للعاملين أو تأثير تلك القيم على الأداء والمهام المختلفة والفعاليات والأنشطة في المنظمات المختلفة.

٣- أهداف البحث

- يهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:
- أ. التعرف على درجة مستوى القيم التنظيمية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق.
 - ب. كشف تأثير القيم التنظيمية في الأداء المؤسسي لدى الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق.

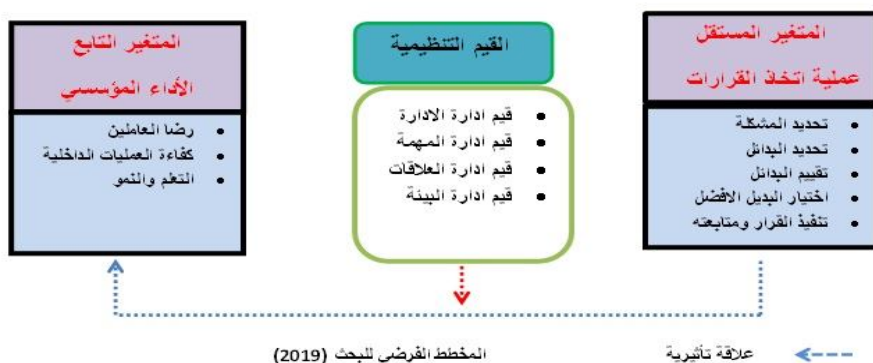
الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي.....(٣٧)

ج. التعرف إلى تأثير القيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق

د. استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

٤- المخطط الفرضي للبحث

شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان

٥- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق.

٦- منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي سيقوم من خلاله على جمع البيانات من افراد المجتمع المشمولين بالدراسة ومن ثم عرض وتحليل البيانات بهدف الوصول للنتائج.

٧- حدود البحث

الحدود النظرية: يتحدد البحث بالمتغيرات التي تم تناولها بالمخطط الفرضي وكذلك تم تحديدها بالفرضيات البحثية.

الحدود البشرية: تم اجراء البحث على الاستاذة الجامعون الذين يشغلون المناصب (رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، معاون عميد كلية، عميد معهد/مركز علمي، أمين مجلس الجامعة، مسؤول الجودة والاداء الجامعي) في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

الحدود المكانية: اقتصر نطاق البحث المكاني على الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق.

٨- أساليب جمع البيانات

تتمثل مصادر جمع البيانات في مصدرين أساسيين هما:

المصادر الثانوية: وتشمل المراجع العربية والاجنبية التي شملت الكتب والدوريات والرسائل والاطروحات الجامعية ذات الصلة بالموضوع.

المصادر الأولية: تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للقياس وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث من خلال الاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في استمارة الاستبانة، تتكون استمارة الاستبانة من جزئين اساسين خصص الجزء الاول للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة فيا يشمل الجزء الثاني على ثلاث محاور اساسية، يستهدف المحور قياس المتغير المستقل عملية اتخاذ القرارات بإبعاده التي تمثلت بـ(تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل، تنفيذ القرار ومتابعته)، ويستهدف المحور الثاني على العبارات التي تقيس المتغير التابع الأداء المؤسسي وابعاده التي تمثلت بـ(رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ركزت الفقرات على العلاقة بين عملية اتخاذ اقرارات والاداء المؤسسي. في تضمن المحور الثالث على العبارات الت تستهدف قياس المتغير الوسيط القيم التنظيمية.

٩- مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (٩) جامعات حكومية جميعها تقع ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد، وتم تحديد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة شملت (٦) جامعات حكومية من المجتمع الكلي، حيث تم استبعاد ثلاث منها وذلك كونها جامعات حديثة النشئة والتأسيس وغير مكتملة للبنى التحتية ولا تزال تلك الجامعات تابعة للجامعات الام وغير مستقلة بالتمام باتخاذ القرارات المختلفة، وزعت (٢٨٠) استمارة استبيان، تم استرجاع (٢٦١) استمارة بنسبة مئوية (٩١٪) استهدفت المعنيين بعملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي والذين يشغلون منصب (رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، معاون عميد، عميد معهد /مركز علمي، أمين مجلس الجامعة، مسؤول الجودة والاداء الجامعي) حيث تم اختيار العينة بأسلوب العينة القصدية العمدية التي تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية وتخدم الغرض والهدف. ولتحقيق اهداف الدراسة واختبار الفروض

١٠- استخدام الادوات الاحصائية التالية

أساليب الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية) وكذلك الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة، وتم اعتماد معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النماذج على تفسير العلاقة التأثيرية، كما تم اعتماد اختبار (T) لقياس اثر العلاقة بين المتغيرات.

١١- صدق وثبات المقياس

أ - الصدق الظاهري

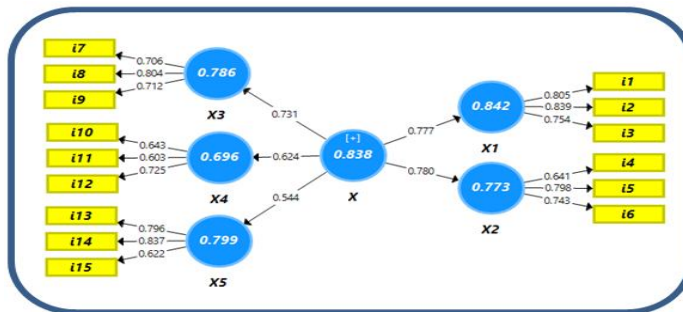
لغرض التحقق من قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري، من خلال عرضها إلى مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم الإدارية والإحصائية وإدارة الأعمال بلغ عددهم (١٢) خبيراً، بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبندوها، استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين بعد إجراء التعديلات اللازمة من خلال إعادة صياغة بعض الفقرات التي ورد بشأنها أي ملاحظة للأبعاد والمتغيرات بما يعزز نوع الاستبانة وزيادة صدقها حسب آراء المحكمين.

ب - قياس ثبات المقياس

إن ثبات درجات الاختبار تعني خلو المقياس من الاخطاء غير المنتظمة التي تشوب المقياس، أي التعرف على مدى الذي تقيسه الاختبار للقيمة الحقيقية للهدف المراد قياسه، فدرجات الاختبار قريبة من الثبات إذا كان اختبار المقياس له سمة معينة يقوم بقياسها ويعد ثابتاً في الظروف المتباعدة التي قد تؤدي إلى اخطاء قليلة جداً، فيعني المقياس بالمستوى دقيق في الاتساق أو دقة في قياس الهدف المراد قياسه، كما هو قابلية المقياس في الحصول على نتائج متناسقة فيما بينها، إذا تم تكرار توزيع المقياس على نفس العينة ضمن وقت محدود، اما قيمة (الفا كرونباخ، Cronbach، s Alpha) هي احد الاساليب التي تقيس مدى ثبات اجابات العينة على ابعاد المقياس، والتي تكون في حدود معينة فان اغلب الدراسات السلوكية والاجتماعية إلى تحديد الحد الأدنى وهو (٦٨٪). اذ يوفر البرنامج التطبيقي الاحصائي (SMART PLS) في ايجاد قيمة الفا كرونباخ، كما في ادناه:

أولاً: قياس ثبات متغير عملية اتخاذ القرار وابعادها: يتكون المتغير المستقل عملية اتخاذ القرارات (X) من (٥) ابعاد وهي (تحديد المشكلة (X1) والذي تم قياسه من خلال (٣) فقرة، والبحث عن البدائل (X2) والذي تم قياسه من خلال (٣) فقرة، وتقييم البدائل (X3) التي تكونت من (٣) فقرات، واختبار البديل الافضل (X4) تكون من (٣) فقرات، وتنفيذ القرار والمتابعة (X5) تالف من (٣) فقرات، ويبين الشكل (٢) قيم الفا كرونباخ لعملية اتخاذ القرار وابعادها:

الشكل (٢) قيم الفا كرونباخ لعملية اتخاذ القرار وابعادها



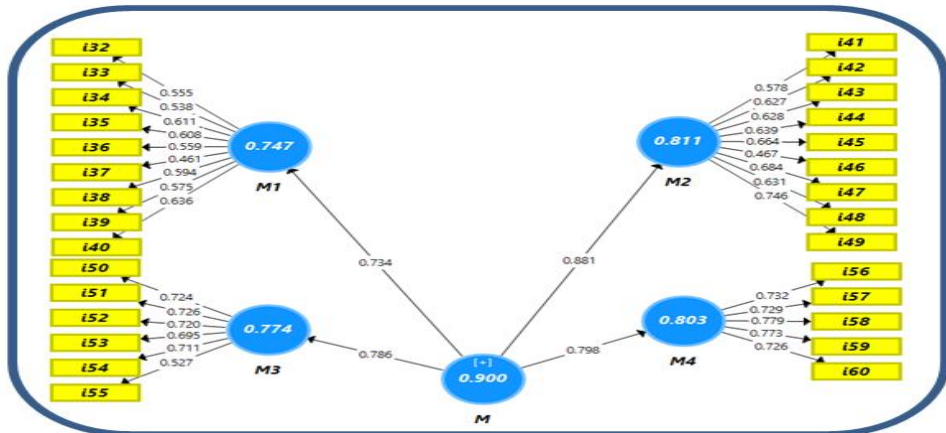
المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SMART.V.20

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي(٤١)

حسب الشكل (٢) تبين ان تحديد المشكلة (X1) حققت (.84) قيمة ثبات مقبولة، والبحث عن البدائل (X2) قد حققت (.77)، في حين حققت تقييم البدائل نسبة ثبات (.٠٧٩)، واختيار البديل الافضل قد حقق (.٠٧٠)، وتنفيذ القرار والمتابعة حقق (.٠٨٠) اما على مستوى المتغير ككل قد حقق (.84). وهذا يعني ان مقياس عملية اتخاذ القرار يعد ثابتا لان جميعها حققت قيم اكبر من (٦٨٪).

ثانياً: قياس ثبات القيم التنظيمية وابعادها: يتمثل المتغير الوسيط (القيم التنظيمية (M) في (٤) ابعاد وهي (قيم ادارة الادارة (M1) والذي تم قياسه من (٩) فقرة، وقيم ادارة المهمة (M2) والذي تم قياسها من خلال (٩) فقرة وقيم ادارة العلاقات (M3) والذي تم قياسها من خلال (٦) فقرة، وقيم ادارة البيئة (M4) والذي تم قياسه من خلال (٥) فقرة ويبين الشكل (٣) قيم الفا كرونباخ:

الشكل (٣) قيم الفا كرونباخ للقيم التنظيمية وابعادها

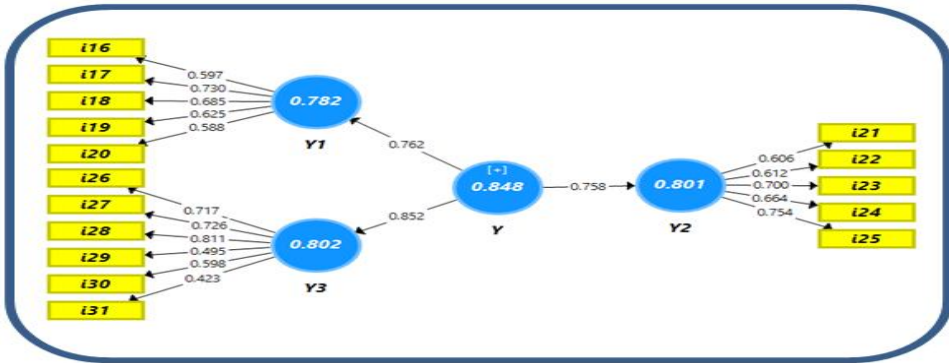


المصدر: اعداد الباحثان الاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SMART.V.20

حسب الشكل (٣) تبين ان ادارة الأداء (M1) حقق (.75) قيمة ثبات، وادارة المهمة (M2) قد حقق (.81)، في حين حققت ادارة العلاقات الانسانية (M3) نسبة ثبات (.٠٧٧) وادارة البيئة (M4) نسبة (.80) اما على مستوى المتغير ككل قد حقق (.90). وهذا يعني ان مقياس القيم التنظيمية يعد ثابتا لان جميعها حققت قيم اكبر من (٦٨٪).

(٤٢)..... الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي

ثالثاً: قياس ثبات الأداء المؤسسي وابعاده: يتمثل المتغير التابع (الأداء المؤسسي (Y)) في (٣) ابعاد وهي (رضا العاملين (Y1) والذي يتكون من (٥) فقرات، وكفاءة العمليات الداخلية (Y2) والذي يتكون من (٥) فقرات، والتعلم والنمو (Y3) والذي تم قياسه من خلال (٦) فقرات، ويبين الشكل (٤) قيم الفا كرونباخ: الشكل (٤) قيم الفا كرونباخ للأداء المؤسسي وابعاده



المصدر: الاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SMART.V.20

حسب الشكل (٤) تبين ان (الأداء المؤسسي (Y)) حقق معامل ثبات (٠.٨٥)، وان رضا العاملين (Y1) قد حقق (٠.٧٨)، وكفاءة العمليات الداخلية (Y2) قد حقق نسبة ثبات (٠.٨٠)، والتعلم والنمو (Y3) حقق نسبة ثبات (٠.٨٠)، وهذا يعني ان مقياس الأداء المؤسسي يعد ثابتاً لان جميعها حققت قيم اكبر من (٦٨٪).

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

يتضمن المبحث عرضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وهي كالآتي:

از دراسة (بوخالفه، ٢٠١٧)

هدف الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الناجحة والرشيده والكشف عن المنظومة القيمية ودورها في المنظمة. نتائج الدراسة اثبتت ان المنظمة

التي تتبع منظومة قيمة قوية تساهم في عملية اتخاذ القرارات الناجحة والرشيده، وكذلك اظهرت نتائج الدراسة ان للقيم التنظيمية دورا فاعلا في عميلة اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة حيث تساهم في تفعيل القرارات الادارية.

٢. دراسة (Tewodros، 2016)

هدف هذه الدراسة الاستطلاعية النوعية هو استكشاف الاستراتيجيات الناجحة لإنشاء ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي تعتمد القيم التنظيمية كأحد مكونات الثقافة التنظيمية. العينة المختارة تمثل أكبر مجموعة من الشركات لديها (٢٤) شركة في اثيوبيا، تم أخذ العينات بشكل مقصود لاختيار المشاركين للدراسة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن استراتيجية القيم الأساسية للشركة مكون اساسي وهام لخلق ثقافة تنظيمية فعالة في مجموعة الشركات وتعزيز أدائها الامر الذي يساهم في نجاح مجموعة الشركات. وشملت القيم المؤسسية الأساسية بشكل رئيسي (رضا العملاء، وتمكين الموظفين، والعمل الجماعي، وهوية الشركات، والنزاهة، الجودة، والتميز). اتفقت عينة الدراسة على ان القيم المؤسسية الأساسية تكون استراتيجية هامة للحفاظ على الثقافة التنظيمية الفعالة وتحسين الأداء في مجموعة الشركات المبحوثة.

٣. دراسة (العتيبي، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في (كلية الملك خالد العسكرية) من وجهة نظر العاملين في الكلية، والتعرف على مدى اسهام القيم التنظيمية السائدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها. اعتمد الباحث اسلوب الحصر الشامل حيث قام بتوزيع الاستبانة على (١٦٤) مفردة وكان عدد الاستبانات المستردة (١٥٠) استبانة خضعت للتحليل. اظهرت نتائج الدراسة هناك مستوى متوسط في اجابات المبحوثين نحو عبارات محور القيم التنظيمية السائدة في الكلية، وان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفع المنظمة المبحوثة. ومن نتائج الدراسة وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء للعاملين في المنظمة، حيث كان هناك اسهام للقيم التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

٤. دراسة (Gorenak، Ferjan، &، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على كفاءات المديرين ومن أجل، حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل البحثي التالي: هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الكفاءات المديرين؟ تم تصميم استبانة لغرض اختبار الارتباط والتأثير، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مثلت مجتمع الدراسة الكلي، بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لكل قيمة من القيم التنظيمية وعلاقة مباشرة مع الأنماط السلوكية المقابلة التي تمثلها كفاءات المديرين (ضمان الجودة، والسلوك الابتكاري، والمسؤولية، السلوك الأخلاقي)، وتم اثبات الفرض بوجود تأثير للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين وتزداد أهمية القيم التنظيمية، وتؤثر تأثيرا ذو دلالة احصائية على سلوك المديرين عند ممارسة عملهم.

المبحث الثاني

الاطار النظري

أولاً: عملية اتخاذ القرارات

١- مفهوم عملية اتخاذ القرارات

القرار هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه (بلحاج، 2016:270)، ويقول (الذهبي، والعزاوي، ٢٠٠٥:١٨٨) ان القرار يعني "اختيار الطريق أو المنهج أو الحل من بين عدة طرق أو مناهج أو حلول بديلة يمكن سلوكها إلى النهاية أو الغاية أو لتحقيق الهدف"، ويرى (ماهر، ٢٠٠٨: ٢٢) ان عملية اتخاذ القرارات مجموعة أنشطة متتابعة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب. والجدول التالي رقم (١) يوضح مفهوم عملية اتخاذ القرارات حسب آراء عدد من الباحثين.

جدول رقم (١) مفهوم عملية اتخاذ القرارات لعدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	(الهوراني، 2013:11)	عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل بعد دراستها وتحليلها لحل مشكلة قائمة بما يحقق الاهداف المرجوة من اختيار بديل دون غيره.
٢	(مصباح، 2011:11)	اختيار بديل من عدة بدائل بالاعتماد على توفر البيانات المعلومات اللازمة وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار.
٣	(سويدات، والشيخ، 2017:37)	الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة في موقف معين.
٤	(بلحاج، 2016:270)	عملية تبني على الدراسة والتحليل والتفكير الموضوعي للوصول الى قرار معين، اى الاختيار والتفضيل للبدائل والإمكانيات المتاحة.

المصدر: اعداد الباحثان.

٢- أهمية عملية اتخاذ القرارات

ان عملية اتخاذ القرارات تحظى بأهمية بالغة اذ أصبحت النظرية العامة للقيادة الحديثة تعنى بها، كونها عملية تتم بمختلف المستويات الادارية في المنظمة ومرتبطة بجميع الفعاليات والانشطة مما يعني ان تلك المستويات تتعرض لمواقف ومشاكل لا بد من اتخاذ قرارات بصدها وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات تساعد في نجاح أية سياسة جديدة أو أي تغيير في سياسة قائمة. (مصباح، 2011:19)

٣- مراحل عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار ينبغي ان تكون قائمة على اساس مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية. (الفضل، 2016:18)، ويمكن ايجاز مراحل اتخاذ القرارات بالجدول التالي:

أ - تحديد المشكلة: ان تحديد المشكلة وتشخيصها خطوة مهمة في عملية اتخاذ القرارات بسبب ان التشخيص الخاطئ ينتج عنه قرارا خاطئا، لذا يجب توخي الدقة والاحاطة التامة بكافة الجوانب المتعلقة بالمشكلة وتشخيصها من حيث النوع والكيف والتعرف من خلال البحث عن كافة الاسباب الرئيسة والثانوية للمشكلة من اجل وضع التصورات وتوجيه الجهود لحلها. (إبراهيم، 2011:14)

ب - تحديد البدائل: وهي المرحلة التي تعقب مرحلة تحديد المشكلة، وتتضمن هذه المرحلة تقديم مجموعة من الاقتراحات أو الحلول المختلفة، وهذا يعتمد على قدرة المدير متخذ القرار على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والحالات السابقة والمعلومات المتوفرة ومشاركة الآخرين. (بلحاج، ٢٠١٦: ٢٧٢)

ج. تقييم البدائل: ان بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات والتعرف على

(٤٦)..... الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي

الاسباب وحصرها بدقة وفحص العلاقة بينها تأتي مرحلة وضع البدائل والحلول التي يمكن ان تمثل قرارا مبدئيا وتصورا اوليا لحل المشكلة الموصوفة، ويقصد بالبدل بأنه قرار مبدئي من بين مجموعة من البدائل المتاحة ليصبح الحل أو القرار المراد اتخاذه (بوخالفة، 2017:35).

د. اختيار البديل الافضل: ان اختيار البديل الافضل والامثل يتم من خلال تقييم لكافة البدائل في ضوء مجموعة معايير هامة والتي يكون اختيار البديل الافضل على اساسها مثل (الكلفة، الوقت، سهولة التطبيق، المخاطرة، النتائج المترتبة والمتوقعة من البديل). (حسن، وآخرون، 2013: 117).

هـ. تنفيذ القرار ومتابعته: ان القرار يتصف ويتميز بان تنفيذه يتم من قبل الآخرين على متخذ القرار مسؤولية المتابعة المستمرة ليتمكن من الوقوف على أهم المعوقات وواجه القصور التي قد تواجهها مرحلة التنفيذ وان يتم العمل على تذليل الصعوبات والعمل على توفير متطلبات تنفيذ القرار من خلال المتابعة الانية لسير عملية التنفيذ. (مسغوني، وشوية، ٢٠١٥: ٤٥).

ثانياً: الأداء المؤسسي

١- مفهوم الأداء المؤسسي

إن الأداء المؤسسي تعبير عن النجاح المستهدف للإدارات الحديثة والذي لا يمكن تحقيقه بصورة شاملة ومتكاملة بتقييم الأداء الفردي فقط، وانما يتحقق بالاعتماد على مجموعة من المبادئ والاسس الحاكمة للأداء المؤسسي، يعرفه (طالب، ٢٠١١: ٦٤) بأنه "النتائج النهائي الذي يتم الوصول اليه من خلال العمليات والمنتجات". والجدول رقم (٢) يعرض اهم التعريفات للباحثين والكتاب لمفهوم الأداء المؤسسي:

جدول رقم (٢) مفهوم الأداء المؤسسي من وجه نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	(جير، وصنوبر، ٢٠١١: ٢١)	يتفق (جير، وصنوبر) مع (Vickery et al، 1991) على ان الاداء المؤسسي "الكيفية التي يتم بها تحقيق الاهداف السوية والمالية للمنظمة.
٢	(صالح، ٢٠١٣: ٣٢)	منظومة متكاملة لنتائج الاعمال والانشطة للمؤسسة في ضوء تفاعلها من عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها
٣	(Shaghaei، T. & Turgay، N. 2013: 143)	عملية لتقييم التقدم نحو تحقيق اهداف محددة سلفاً، بما في ذلك المعلومات عن الكفاءة التي يتم من خلالها تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، وجود هذه المخرجات والنتائج، وفعالية الاهداف التنظيمية. المصدر رقم ٢ انكليزي
٤	(زعيبي، ٢٠١٤: ٥٦)	" العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته(مال، وقت)، أو تعبير عن مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية أو التشغيلية ومقارنته بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية "
٥	(كحلي، ٢٠١٥: ٢٨)	قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء في ضوء تحقيقها للتوازن المطلوب بين المساهمين والعمال ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المصدر: اعداد الباحثان.

٢- أهمية الأداء المؤسسي

للإداء المؤسسي أهمية في المنظمات الاعمال المختلفة، كما ويشكل أهمية بالنسبة للمورد البشري، وترجع أهمية الأداء المؤسسي إلى التغيرات المستمرة والسريعة وسعة المعلومات المستخدمة بنطاق واسع في ضوء بيئة مختلفة ومتغيرة تحيط بمنظمات الاعمال، وبذلك فإن المؤسسات التي تتميز بالأداء الافضل تستطيع، النمو، والمنافسة والاستمرار، ويلخص (بلاسكة، ٢٠١٢: ٣-٤) أهمية الأداء المؤسسي بما يلي:

أ - الأداء المؤسسي وسيلة توجيه المؤسسة نحو انجاز الاهداف المرسومة.

ب - الأداء المؤسسي مؤشر لوضع المنظمة والمستقبلي.

ج - الأداء المؤسسي وسيلة لكشف الاختلال الفعلي ومقداره.

د - وسيلة من وسائل التطوير للأفراد العاملين وحثهم لتطوير ذاتهم.

٣- خصائص الأداء المؤسسي

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الصفات والخصائص التي تزيد من أهميته، يلخصها (العدلوني، ٢٠٠٢: ٢٢-٢٣) بما يلي:

أ - يعمل الأداء المؤسسي على المحافظة واستقرار العمل وثباته كونه يؤرشف التجارب والخبرات السابقة.

ب - يضمن عدم تفرد ادارة المؤسسة بعملية اتخاذ القرار ويجعلها وظيفة بالمشاركة، ويؤسس للعمل بروح الفريق الواحد.

ج - يعمل الأداء المؤسسي على تطوير المؤسسة من خلال مشاركة الجميع وفق اطار موحد من الواجبات والمسؤوليات.

د - يؤسس ان تكون المنظمة قادرة على التفوق من خلال اعتماد الاساليب العلمية المتطورة في الانتاج وتطبيق النظريات الادارية الحديثة.

هـ - يوفر الأداء المؤسسي الاستقرار المالي والاداري للمنظمة.

و - تعزيز الانتماء الوظيفي للمنظمة، ويقوي الشعور بالانتماء للمؤسسة بأنها مؤسسة الجميع.

ز - يوظف الطاقات الكفوءة ويعمل على استقطابها من خلال سياسات متطورة.

ح - يعمل على تجديد القيادات في المنظمة وزج الدماء الجديدة، ويشجع للمتميزين.

ط - يعتبر الأداء المؤسسي اسلوب عمل لا يسمح بالسلبيات ويقوي العمل الايجابي.

ثالثاً: القيم التنظيمية

١- مفهوم القيم التنظيمية

للقيم التنظيمية أهمية كبيرة لا يمكن اغفالها كونها تحتل مرتبة مهمة داخل اي تركيب تنظيمي وتؤدي دورا فعالا وبارزا يتضح ويتبلور بتأثيرها على سلوكيات الافراد العاملين في المنظمات ضمن معيار القبول والرفض، والصح والخطأ، والايجابي والسلبي فهي اي القيم تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة (بكوش، ٢٠١٧: ٥٥٩)، ويرى (Cable&Edward، 2004: 834) ان القيم التنظيمية تعمل كمحفز في تطوير الثقافة التنظيمية، وتشكل تلك القيم المشتركة معايير وسلوكيات أعضائها لها تأثير على العلاقات التفاعلية داخل التنظيمات سواء اكانت علاقات انسانية أو علاقات مهنية أو اجتماعية أو ادارية مستندة إلى ما يملكه الافراد العاملين من قيم لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمات وفعاليتها، والجدول رقم (٣) يوضح تعريفات القيم التنظيمية من قبل بعض الكتاب والباحثين.

جدول رقم (٣) مفهوم القيم التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	(التوحيدي، 2014: 2)	القيم التنظيمية ذلك الجزء من القيم العامة تخص منظمة معينة بذاتها تحدد العلاقات بين الافراد والعاملين بمستويات.
٢	Amis&Hinings، (2002: 436)	قلب الثقافة التنظيمية كونها معيار ملائم لتوجيه السلوك المرغوب من غير المرغوب فيه.
٣	(Diskine&Gostautas، 2013: 97)	الاحكام المعيارية التي توجه سلوك الافراد العاملين في المواقف المختلفة لبلوغ نهاية مرغوبة لديهم.
٤	(Mike، 2003: 143)	مجموعة المبادئ والاهداف والمعايير المقبولة من الفرد ويتمسك بها المجتمع
٥	(السكرانه، 2009: 94)	المعتقدات الأساسية للفرد، تحدد له ما يجب ان يفعله او لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ، حق أو باطل، فهي موجه اخلاقي للسلوك في التعامل مع الآخرين من حولنا والاشياء.
٦	(سليمان، ووهب، 2011: 27)	احكام تعبر عن رغبة الفرد نحو الاشخاص والاشياء وتفضيله لها معتمداً بذلك علي خبراته وتقاطعه مع الاشخاص والاشياء.

المصدر: اعداد الباحثان.

٢- أهمية القيم التنظيمية

تعتبر القيم نواة الثقافة التنظيمية، وهي الاساس لفلسفة المنظمة وجوهرها لتحقيق النجاح، وهي القوة الدافعة التي تملكها المنظمة وذلك من خلال ان القيم معايير يجب الالتزام بها (الخزاعلة، ٢٠٠١: ٤٦)، وتتجلى أهمية القيم التنظيمية حسب (العتيبي، 2015: 22-٢٣) بما يلي:

- أ. القيم تحدد ما يعتبره الفرد صواباً، أو خيراً، أو أخلاقياً، أو جمالياً.
- ب. للقيم تأثير على ادراك الافراد كونها معيار يرشد ويوجه الافراد بشكل يومي.
- ج. القيم تربط الافراد بعضهم البعض بالآخر من خلال القيم المشتركة.
- د. للقيم اثر كبير في تكوين المبادئ والافكار والمفاهيم التي يتعلمها الفرد المؤثرة في قراراته المختلفة.
- هـ. تحدد القيم نوع المبادئ والاخلاقيات التي يستخدمها الفرد ويحكم اليها.

٣- خصائص القيم التنظيمية

يمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية من خصائص باعتبارها جزء من القيم العامة، ووفقاً لما يراه (عصفور، 2008: 176) بالخصائص التالية:-

- أ. تشكل القيم نواة الثقافة التنظيمية
 - ب. تؤثر القيم على كفاءة الافراد في المنظمة
 - ج. تحدد القيم سلوك المنظمات واتجاهاتها
 - د. تساعد القيم في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة
 - هـ. القيم هي اساس سلوك العاملين
- في حين يحدد (Dennerly، 2001: 13) خصائص القيم التنظيمية بما يلي:
- أ. منتشرة داخل التنظيم
 - ب. مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في إدائهم ووظائفهم.

ج. مكتسبة يتعلمها داخل التنظيم

٤- انواع القيم التنظيمية

أهتم الباحثين الذين تناولوا القيم التنظيمية في مسألة تصنيف القيم التنظيمية، وتباينت وجهات نظرهم في وضع تصنيف موحد للقيم التنظيمية وذلك لارتباطها بالعلوم النفسية والاتجاهات ولاختلاف وجهات النظر بشأنها وكذلك المداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون للتصنيف. (بوكشيردة، 2014: 34)، لقد وضع علماء الإدارة والسلوك التنظيمي مجموعة تقسيمات للقيم التنظيمية من أبرزها:

أولاً: تصنيف بوكهالز (١٩٧٨) Buchholz للقيم التنظيمية، حيث تقسم القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة قيمة يذكرها (حمادات، ٣٧: ٢٠٠٦-٣٨) هي:

أ - نظام قيم أخلاقيات العمل: The work Ethic Values system ووفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامه وشرافاً.

ب - نظام قيم التوجيه الجماعي The Group Oriented Values System حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدراتها.

ج- نظام القيم الإنسانية The humanistic Values System تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية للمنظمة.

د- نظام قيم المشاركة الجماعية The Participation Related Values System ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الاساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة.

هـ - نظام قيم الراحة والفرغ The Leisure Values System وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة.

ثانياً: تصنيف (ديف فرانسيس ومايك وودكوك ١٩٩٥) حيث قسما القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسة يندرج تحتها (١٢) قيمة فرعية (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥، ٤٥) كما يلي:

أ - إدارة الإدارة: وتعني بأنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة)، وأهم قيم الادارة (القوة، والصفوة، والمكافأة).

ب - إدارة المهمة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، وأهم قيم المجموعة (الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد)

ج - إدارة العلاقات: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، ويضم هذا المجال: قيم العدل، والعمل الجماعي (فرق العمل) والقانون، والنظام.

د - إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالبيئة التي تعمل بها، ويضم هذا المجال: (قيم الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص).

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات

أ. العلاقة بين عملية إتخاذ القرارات والأداء المؤسسي

ان عملية اتخاذ القرارات تعد من اهم الانشطة والفعاليات الادارية التي يمارسها المديرون والتي تقع ضمن مسؤولياتهم الادارية بموجب الصلاحيات التي تم منحها لهم، فينظر لعملية اتخاذ القرارات كأهم وأصعب عملية في عمل المدراء وفي حياة المنظمات فتوصف بأنها جوهر عمل القادة الاداريين، وتمثل نقطة البدء لجميع الفعاليات الادارية، وانها الحد الفاصل الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات من فشلها فالقرارات الادارية للمنظمات تمثل عملية جوهرية تصب في قلب المنظمة (النجار، ٢٠١٥: ٤٢).

ب. العلاقة بين القيم التنظيمية والاداء المؤسسي

ان للقيم التنظيمية تأثيراً كبيراً في الأداء المؤسسي للمنظمات المختلفة وقد يكون هذا التأثير ايجابي - أو سلبي، فالقيم ليست رأياً له علاقة بالأحداث الجارية حالياً ويتطلب ابداء رأي بصدده، كما ان القيم ليست موقفاً يمثل ميلاً نحو شيء دون غيره، كما انها ليست فعلاً

بحيث نستطيع اخذ فكرة عن قيم شخص معين من افعاله، وبذلك فإن للقيم التنظيمية تأثيراً على جميع الانشطة التي يقوم بها القادة والمسؤولين في المنظمات المختلفة، مما يتطلب إدراك المنظومة القيمية وتعزيزها وارساء قواعدها لما لها من دور كبير قد يكون سلبياً أو ايجابياً على الاجهزة التي يديرونها (مسعودة، ٦١: ٢٠١٠-٦٢).

المبحث الثالث

الجانب العملي

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها

أولاً: التحليل الأولي للنتائج

يقتصر هذا المبحث على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بعد عرض البيانات التي تم جمعها وتحليلها، والتي تعكس آراء العينة المبحوثة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، ولغرض الوصول إلى بيانات دقيقة تم الاعتماد على اسلوب (ليكرت) ذات الخمس رتب الذي يتوزع من اعلى وزن وهو (5) ليعكس حقل الاجابة (اتفق بشدة) إلى الوزن (1) ليعكس حقل الاجابة (لا اتفق بشدة) فضلاً عن ثلاثة اوزان هي (4-3-2) لتعكس الاجابة (اتفق - محايد - لا اتفق)، ولغرض الحكم على مدى قبول اور فض الاوساط الحسابية المتحققة تم الاعتماد على الوسط الفرضي والذي هو (٣) إذ إن كل بُعد يحقق وسط حسابي (3) فاكتر يعد مقبولاً وبعكسه يعد مرفوض.

١. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير عملية اتخاذ القرارات: تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الأولي للبيانات فيما يخص متغير عملية اتخاذ القرارات حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات الإحصائية المعتمدة التي تم اعتمادها، والتي تتمثل بـ(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) لاستجابات العينة المبحوثة، ويشير الجدول (٤) إلى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى وفقرات ومحاور متغير عملية اتخاذ القرارات، فيما يلخص الجدول رقم (٥) الوصف الاحصائي على مستوى المتغير ككل، وكالاتي:

جدول (٤) التحليل الوصفي لمتغير عملية اتخاذ القرارات

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات المحور الأول تحديد المشكلة						
1	i1	2	5	3.00	4.517	0.623
2	i2	2	5	3.00	4.375	0.659
٣	i3	2	5	3.00	4.008	0.778
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات المرحلة الثانية البحث عن البدائل						
1	i4	3	5	3.00	4.502	0.604
2	i5	3	5	3.00	4.406	0.628
٣	i6	2	5	3.00	4.031	0.777
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات المرحلة الثالثة تقييم البدائل						
1	i7	2	5	3.00	4.506	0.585
2	i8	2	5	3.00	4.368	0.615
٣	i9	2	5	3.00	3.839	0.761
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات المرحلة الرابعة اختيار البديل الأفضل						
1	i10	2	5	3.00	4.475	0.604
2	i11	2	5	3.00	4.322	0.64
٣	i12	2	5	3.00	3.851	0.781
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات المرحلة الخامسة تنفيذ القرار ومتابعته						
١	i13	2	5	3.00	4.506	0.629
٢	i14	2	5	3.00	4.41	0.597
٣	i15	3	5	3.00	4.257	0.694

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (٥) ملخص الوصف الإحصائي لمتغير عملية اتخاذ القرارات

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	تحديد المشكلة	4.3	0.686	0.86	٣
2	البحث عن البدائل	4.313	0.669	0.862	٢
3	تقييم البدائل	4.237	0.653	0.847	٤
4	اختيار البديل الأفضل	4.216	0.675	0.843	٥
٥	تنفيذ القرارات ومتابعته	4.391	0.64	0.878	١
٦	أجمالي عملية اتخاذ القرارات	4.314	0.662	1.583	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلخص الجدول (٥) مؤشرات الوصف الإحصائي فيما يتعلق بمتغير (عملية اتخاذ القرارات) اذ يتبين ان المتغير المذكور قد حقق وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.31) وهو اعلى من الوسط الفرضي، كما يتبين ان مؤشر الانحراف المعياري والذي يقيس انحراف القيم عن وسطها الحسابي (1.58) في حين بلغت النسبة مئوية بلغت (0.66)، هذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الابعاد أو المراحل التي مثلت بدورها النتائج المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس كل بعد من خلالها وحسب ما مبين في ادناه:

أ. جاءت المرحلة الخامسة والأخيرة والتي هي تنفيذ القرار ومتابعته بالمرتبة الاولى مقارنة بالمرحلة الأخرى نتيجة تحقيقها وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.39) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.64) ونسبة مئوية بلغت (0.87)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحث ذلك إلى أن أهمية تلك المرحلة في عملية اتخاذ القرار وهي عملية التنفيذ والتطبيق على ارض الواقع ونقل المراحل للتنفيذ حيث أن الخطوات الاربعة السابقة تنحصر في التفكير والاجتماعات حتى تصل لمحلة تنفيذ القرار.

ب. مرحلة البحث عن البدائل جاءت بالمرتبة الثانية مقارنة بالمرحلة الاخرى نتيجة تحقيقها وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.31) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.66) ونسبة مئوية بلغت (0.86)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحث ذلك إلى أن عملية اقتراح البدائل والتفكير بحلول عملية مهمة جدا وتحتاج لوقت وجهد وتفرغ لها من قبل متخذي القرارات لذلك جاءت بالترتيب الثانية.

ج. حققت مرحلة تحديد المشكلة المرتبة الثالثة من حيث الاستجابة بين المراحل الاخرى التي تم قياس المتغير من خلالها نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية (4.3، 0.68، 0.86) على التوالي، كما يتبين ان هذه المرحلة حققت وسط حسابي مرتفع مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأهمية تحديد المشكلة والتي بناء عليها يتم متابعة باقي المراحل لاتخاذ القرار.

د. انخفضت استجابة العينة المبحوثة بشكل طفيف لمرحلة تقييم البدائل كونها جاءت بالمرتبة الرابعة مقارنة بالمرحلة الاخرى، الا ان الاستجابة كانت اعلى من الوسط الفرضي نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية على التوالي (0.23، 0.65، 0.84)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يفسر الباحث ذلك إلى أن تقييم البدائل تأخذ اهميتها من نوع القرار واهميته فالقرارات النمطية والروتينية لا تحتاج لتقييم البدائل المختلفة في عملية تحديدها وبذلك فان أهمية المرحلة أهمية نسبية.

هـ. في حين حققت مرحلة اختيار البديل الأفضل المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الاستجابة بين المراحل الأخرى التي تم قياس المتغير من خلالها نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية (0.21، 0.67، 0.84) على التوالي، كما يتبين ان هذه المرحلة حققت وسط حسابي مرتفع ويفوق الوسط الفرضي مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان اختيار البديل الافضل الذي يعبر عن اتخاذ القرار تتم بواسطة الادارة العليا ومن الممكن مشاركة الادارات الاخرى في ذلك، ولكن يمكن حصرها في الادارة العليا فقط.

٢. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير الأداء المؤسسي: تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الاولي للبيانات فيما يخص متغير الأداء المؤسسي حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات الإحصائية المعتمدة التي تم اعتمادها، والتي تتمثل ب(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) لاستجابات العينة المبحوثة، ويشير الجدول (٦) إلى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى وفقرات ومحاور متغير الأداء المؤسسي، ويلخص الجدول رقم (٧) الوصف الاحصائي على مستوى المتغير، وكل كالاتي:

(٥٦)..... الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي

جدول (٦) التحليل الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور رضا العاملين						
1	i16	3	5	3.00	4.444	0.582
2	i17	2	5	3.00	4.307	0.605
3	i18	2	5	3.00	4.218	0.662
٤	i19	2	5	3.00	4.222	0.681
5	i20	2	5	3.00	4.241	0.643
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور كفاءة العمليات الداخلية						
1	i21	2	5	3.00	4.391	0.673
2	i22	2	5	3.00	4.33	0.66
3	i23	2	5	3.00	4.146	0.685
٤	i24	2	5	3.00	4.287	0.648
٥	i25	2	5	3.00	4.226	0.732
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور التطم والنمو						
1	i26	2	5	3.00	4.314	0.656
2	i27	2	5	3.00	4.207	0.675
3	i28	2	5	3.00	4.253	0.653
4	i29	3	5	3.00	4.395	0.614
٥	i30	2	5	3.00	4.295	0.614
٦	i31	2	5	3.00	4.234	0.615

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (٧) ملخص الوصف الإحصائي الأداء المؤسسي

ت	المحاور المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	رضا العاملين	4.286	0.634	0.857	١
2	كفاءة العمليات الداخلية	4.276	0.679	0.855	٣
3	التعلم والنمو	4.283	0.637	0.856	٢
4	أجمالي الأداء المؤسسي	4.281	0.65	0.856	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلخص الجدول (٧) مؤشرات الوصف الإحصائي فيما يتعلق بمتغير (الأداء المؤسسي) اذ يتبين ان المتغير المذكور قد حقق وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.28) وهو اعلى من الوسط الفرضي، كما يتبين ان مؤشر الانحراف المعياري والذي يقيس انحراف القيم عن وسطها الحسابي (0.85) في حين بلغت النسبة مئوية بلغت (0.65)، هذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الأبعاد أو المحاور التي مثلت بدورها النتائج المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس كل بعد من خلالها وحسب ما مبين في ادناه:

أ. حقق محور (رضا العاملين) المرتبة الأولى من حيث الاستجابة بين المحاور الأخرى التي تم قياس المتغير من خلالها نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية (4.28، 0.63، 0.85) على التوالي، كما يتبين أن هذا المحور حقق وسط حسابي مرتفع مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الرضا الوظيفي للعاملين ودوره الهام في تحسين اداء المؤسسة.

ب. المحور الثالث والذي هو (التعلم والنمو) استجابة مرتفعة كذلك لدى العينة المبحوثة كونه جاءت بالمرتبة الثانية مقارنة بالمحاور الأخرى، كما ان الاستجابة كانت اعلى من الوسط الفرضي نتيجة تحقيقه وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية على التوالي (4.28، 0.63، 0.85)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يفسر الباحث هذه النتيجة إلى ان عملية التعلم والنمو التي تتم في الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد تؤثر بشكل ايجابي على اداء المؤسسة.

ج. في حين جاء المحور الثاني والذي هو (كفاءة العمليات الداخلية) بالمرتبة الثالثة والأخيرة مقارنة بالمحاور الأخرى نتيجة تحقيقه وسط حسابي (4.27) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.67) ونسبة مئوية بلغت (0.85)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتباط كفاءة العمليات الداخلية بالأداء المؤسسي ولكن حسب التحليل الاحصائي بعد تحقيق رضا العاملين وتطويرهم بالنمو والتعلم. يستدل الباحثان وفي ضوء التحليل الاحصائي الخاص بالأداء المؤسسي بأن غالبية افراد المجتمع متفقون وبدرجة عالية درجة مرتفعة على جميع العبارات التي تقيس الأداء المؤسسي.

٣. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير القيم التنظيمية

تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الاولي للبيانات فيما يخص متغير القيم التنظيمية حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات الإحصائية المعتمدة التي تم اعتمادها، والتي تتمثل بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) لاستجابات

(٥٨)..... الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي

العينة المبحوثة، ويشير الجدول (٨) إلى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى وفقرات ومحاو متغير القيم التنظيمية، في حين يلخص الجدول رقم (٩) التحليل الاحصائي على مستوى المتغير ككل، وكالاتي:

جدول (٨) التحليل الوصفي لمتغير القيم التنظيمية

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور ادارة الادارة						
١	i32	2	5	3.00	4.395	0.632
2	i33	2	5	3.00	4.268	0.682
3	i34	2	5	3.00	4.238	0.676
٤	i35	2	5	3.00	4.192	0.728
٥	i36	2	5	3.00	4.215	0.743
٦	i37	2	5	3.00	4.299	0.657
٧	i38	3	5	3.00	4.261	0.673
٨	i39	2	5	3.00	4.341	0.713
٩	i40	3	5	3.00	4.333	0.655
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور قيم ادارة المهمة						
1	i41	2	5	3.00	4.391	0.661
2	i42	2	5	3.00	4.172	0.693
3	i43	2	5	3.00	4.05	0.739
٤	i44	2	5	3.00	4.146	0.764
٥	i45	2	5	3.00	4.077	0.774
٦	i46	1	5	3.00	3.923	0.836
٧	i47	2	5	3.00	4.107	0.756
٨	i48	2	5	3.00	4.134	0.696
٩	i49	2	5	3.00	4.084	0.783
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور قيم ادارة العلاقات						
1	i50	2	5	3.00	4.31	0.655
2	i51	2	5	3.00	4.264	0.657
3	i52	2	5	3.00	4.184	0.629
٤	i53	2	5	3.00	4.257	0.649
٥	i54	2	5	3.00	4.318	0.68
6	i55	3	5	3.00	4.291	0.612
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور قيم ادارة البيئة						
1	i56	2	5	3.00	4.452	0.669
2	i57	2	5	3.00	4.421	0.599
3	i58	2	5	3.00	4.395	0.626
٤	i59	2	5	3.00	4.33	0.642
5	i60	2	5	3.00	4.322	0.64

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (٩) ملخص الوصف الإحصائي

ت	المحاور المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	قيم إدارة الإدارة	4.282	0.684	0.856	٢
2	قيم إدارة المهمة	4.120	0.744	0.824	٤
3	قيم إدارة العلاقات	4.270	0.647	0.8541	٣
4	قيم إدارة البيئة	4.384	0.635	0.876	١
٥	أجمالي القيم التنظيمية	4.264	0.677	0.852	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلخص الجدول (٩) مؤشرات الوصف الإحصائي فيما يتعلق بمتغير (القيم التنظيمية) اذ يتبين ان المتغير المذكور قد حقق وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.26) وهو اعلى من الوسط الفرضي، كما يتبين ان مؤشر الانحراف المعياري والذي يقيس انحراف القيم عن وسطها الحسابي (0.85) في حين بلغت النسبة مئوية بلغت (0.67)، هذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الابعاد أو المحاور التي مثلت بدورها النتائج المتحققة على مستوى الفرات التي تم قياس كل بعد من خلالها وحسب ما مبين في ادناه:

أ. حقق المحور الرابع والذي هو (قيم إدارة البيئة) استجابة مرتفعة لدى العينة المبحوثة كونه جاءت بالمرتبة الأولى مقارنة بالمحاور الأخرى، كما أن الاستجابة كانت أعلى من الوسط الفرضي نتيجة تحقيقه وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية على التوالي (4.38، 0.63، 0.87)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. ويعزو الباحث السبب وراء الاستجابة المرتفعة لقيم بعد (ادارة البيئة) والذي جاء بالمرتبة الاولى لما له من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص كلما كان قادرا من التعرف على العوامل البيئة المحيطة.

ب. حقق محور (قيم ادارة الادارة) المرتبة الثانية من حيث الاستجابة بين المحاور الأخرى التي تم قياس المتغير من خلالها نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية (4.28، 0.68، 0.85) على التوالي، كما يتبين أن هذا المحور

حقق وسط حسابي مرتفع مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. ويعزو الباحث تقدم قيم الادارة لأهميتها الاستثنائية في تحقيق العدالة وتوزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات والادوار بما يعزز الاثر الايجابي لتلك القيم.

ج. كما حقق المحور الثالث والذي هو (قيم ادارة العلاقات) استجابة مرتفعة لدى العينة المبحوثة كونه جاءت بالمرتبة الثالثة مقارنة بالمحاور الأخرى، كما ان الاستجابة كانت اعلى من الوسط الفرضي نتيجة تحقيقه وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية على التوالي (4.27، 0.64، 0.85)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحث إلى تلك الاستجابة.

د. واخير حقق المحور الثاني والذي هو (قيم ادارة المهمة) بالمرتبة الرابعة والأخيرة مقارنة بالمحاور الأخرى نتيجة تحقيقه وسط حسابي (4.12) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.64) ونسبة مئوية بلغت (0.82)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو ان قيم ادارة المهمة ترتبط بالفعالية والكفاءة في الأداء من قيم العمل الجماعي وقيم النزاهة حيث لا يمكن تحقيق فاعلية اداء دون استغلال امثل للموارد مما شكل قياس في امكانية ربط الاستجابات.

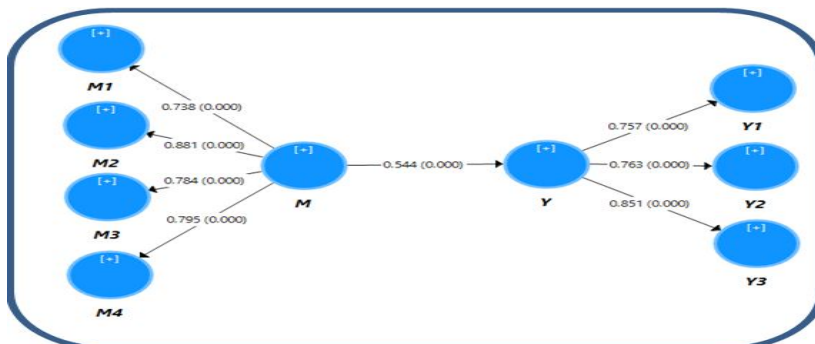
ثانياً: اختبار الفرضيات البحثية.

١- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق.

ويظهر الشكل (٥) وجدول (١٠) نتائج علاقات التأثير بين القيم التنظيمية والاداء المؤسسي ونوع العلاقة ومقدار التأثير ومستوى المعنوية فيما بينهما، ويظهر الشكل (٦) معامل التحديد لتأثير القيم التنظيمية في الأداء المؤسسي، وهي كالآتي:

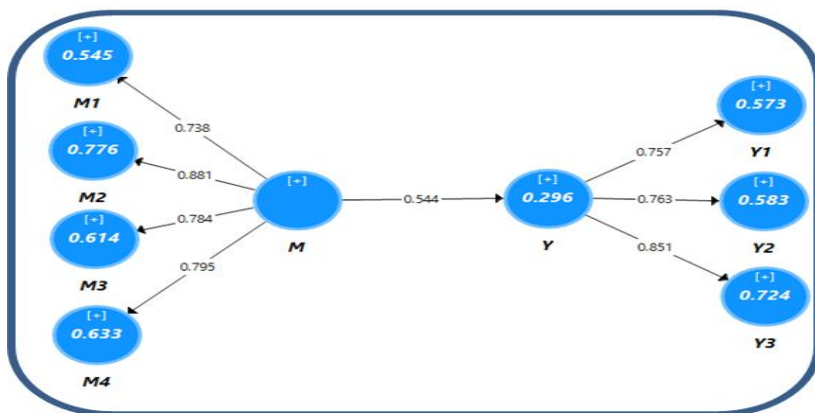
الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي(٦١)

الشكل (٥) معاملات التأثير للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (٦) معامل التحديد للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الجدول (١٠) معاملات التأثير للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	108.80	٠.٣٠	٩.٨٩٠	٠.٥٤	الاداء المؤسسي (Y)	القيم التنظيمية (M)

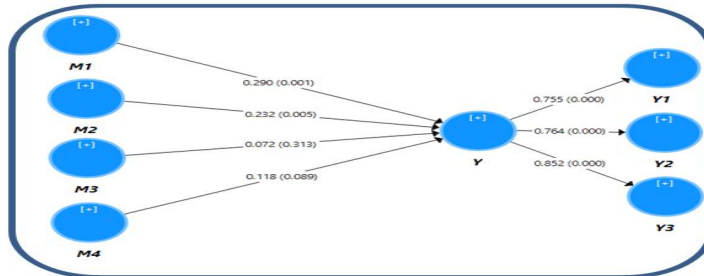
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

(٦٢)..... الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي

اظهر شكل (٥) ان هناك تأثير للقيم التنظيمية ذات دلالة معنوية موجبة في الأداء المؤسسي مقداره (٥٤٪) ومعنوي طبقا إلى مستوى المعنوية المتحقق (٠.٠٠٠)، اما شكل (٦) اظهر معامل التحديد البالغ (٣٠٪) والذي يعني ان القيم التنظيمية تفسر مقدار (٣٠٪) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي والباقي يعود إلى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٠٨.٨) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤) عند درجة حرية (١،٢٥٩) وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

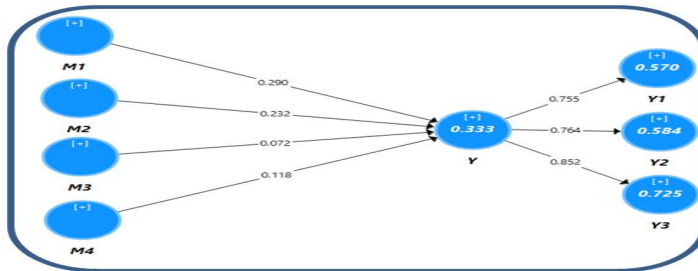
بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي افادت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لابعاد القيم التنظيمية في الأداء المؤسسي، والنتائج التأثير ومستوى المعنوية ومعامل التحديد حسب شكل (٧) وجدول (١١)، كما يظهر الشكل (٨) معامل التحديد لتأثير العلاقة لابعاد القيم التنظيمية في الأداء المؤسسي، وهي كالآتي.

الشكل (٧) معامل التأثير لابعاد القيم التنظيمية في الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (٨) معامل التحديد لابعاد القيم التنظيمية في الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الجدول (١١) معاملات التأثير لابعاد القيم التنظيمية في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
ادارة الاداء (X1)	الاداء المؤسسي (Y)	٠.٢٩	٣.٤٧٢	٠.٣٣	٣١.٥٢	٠.٠٠١
ادارة المهمة (X2)		٠.٢٣٢	٢.٧١			٠.٠٠٥
الادارة العلاقات الانسانية (X3)		٠.٠٧٢	١.٠١٠			٠.٣١٣
ادارة البيئة (X4)		٠.١١٨	١.٧٠٢			٠.٠٨٩

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يظهر جدول (١١) والشكل (٨) اعلاه ان معامل التحديد البالغ (٣٣٪) والذي يعني ان ابعاد القيم التنظيمية تفسر مقدار (٣٣٪) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي والباقي يعود إلى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣١.٥٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤) عند درجة حرية (٤، ٢٥٦). اما نتائج التأثير هي كالآتي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: يظهر جدول (١١) ان بعد قيم ادارة الادارة لها تأثير ايجابي مقداره (٠.٢٩) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٠١) والتي هي اصغر من (٠.٠٥) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يظهر جدول (١١) ان بعد قيم ادارة المهمة لها تأثير ايجابي مقداره (٠.٢٣) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٠٥) والتي هي اصغر من (٠.٠٥) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يظهر جدول (٢١) ان بعد قيم ادارة العلاقات لها تأثير ايجابي مقداره (٠.٠٧) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير غير معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (٠.٣١٣) والتي هي اكبر من (٠.٠٥) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يظهر جدول (١١) ان بعد قيم ادارة البيئة لها تأثير ايجابي

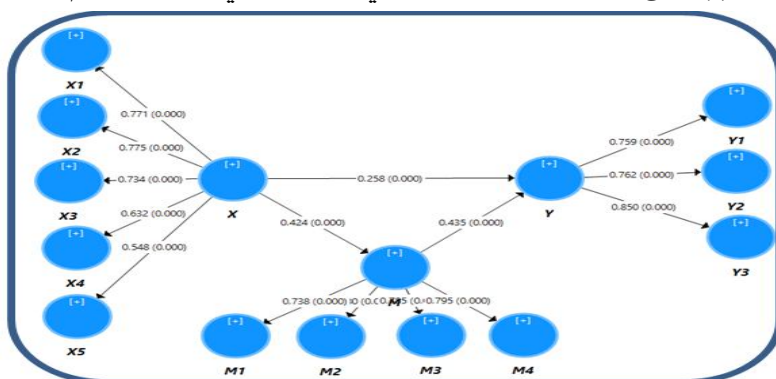
(٦٤)..... الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي

مقداره (٠.١٢) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير ليس معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٨٩) والتي هي اكبر من (٠.٠٥) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لعملية اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية.

ولغرض اختبار هذه الفرضية يذكر (Hair & et al، 2013:224) ان استعمال طريقة (Preacher & Hayes، 2008) والتي تتكون من شرطين اساسيين وهما: الشرط الأول: تحليل التأثير الكلي للمتغير المستقل (عملية اتخاذ القرار) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) من خلال المتغير الوسيط (القيم التنظيمية)، شرط ان يكون التأثير معنوياً. والشرط الثاني: يجب ان تكون حدود الثقة العليا والدنيا لا تتقاطع مع (٠)، وتبين نتائج الاختبار على وفق الشكل (٩) وجدول (١٢) كالآتي:

الشكل (٩) نتائج تأثير عملية اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (١٢) مسار علاقات التأثير عملية اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية

مسار تأثير عملية اتخاذ القرار في القيم التنظيمية	مسار تأثير القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي	مسار التأثير الكلي للمتغير الوسيط للقيم التنظيمية	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الحدود الدنيا والعليا للثقة
path a	path b	Indirect Effect	SE	t-value	Bootstrapped Confidence Interval
0.424	0.435	0.18	0.039	4.729	95%UL 0.26088 95%LL 0.108

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

إن الشكل (٩) والجدول (١٢) يظهر أن عملية اتخاذ القرار تؤثر في الأداء المؤسسي حسب مستوى المعنوية للعلاقة بين المتغيرين التي بلغت (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (٥٪) ويعد هذا التأثير تأثيراً مباشراً ويلاحظ انه اقل من التأثير غير المباشر، اذ ان عملية اتخاذ القرار تؤثر في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية بنسبة (١٨٪) وهذا التأثير معنوي طبقاً إلى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٤.٧٢٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٦) على وفق هذه النتيجة قد تحقق الشرط الأول بأن يكون التأثير غير المباشر معنوي، كما ان الحد الأعلى والأدنى للثقة لا تتقاطع مع (٠) وبذلك تحقق الشرط الثاني، وحسب هذه النتيجة تقبل الفرضية التي مفادها وجود علاقة تأثير معنوي لعملية اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية.

٣- الاستنتاجات والتوصيات

أ. الاستنتاجات

١- يستنتج ان ممارسة الاعمال والانشطة المختلفة في الجامعات تتم وفق مبدأ تعزيز وتفعيل القيم التنظيمية، مما يتطلب من القيادات الجامعية ان تكون على دراية وادراك بأهمية القيم التنظيمية واعادة بناء هيكلها التنظيمي لتكون قراراتها ذات اثر فعال في ادائها المؤسسي.

٢- يستنتج ان ممارسة الاعمال والانشطة المختلفة في الجامعات تتم وفق مبدأ تعزيز وتفعيل القيم التنظيمية، مما يتطلب من القيادات الجامعية ان تكون على دراية وادراك بأهمية القيم التنظيمية واعادة بناء هيكلها التنظيمي لتكون قراراتها ذات اثر فعال في ادائها المؤسسي.

٣- تعد القيم التنظيمية الاساس الذي تبنى وتستند اليه القرارات المتخذة، والذي ينعكس على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للجامعات في الحكومية العراقية.

٤- هنالك تباين في مستوى القيم التنظيمية للجامعات محل الدراسة والبحث وبنسب مختلفة، يقابله انسجاماً واضحاً في الاساسيات لهذه العينة كونها جميعاً تعمل في بيئة حكومية واحدة تتصف بتوحيد السياسات والقوانين والتعليمات مرجعها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٥- اوضحت النتائج ان الجامعات تركز على الأداء المؤسسي بوصفه احد اهم انواع الأداء المتميز ولديها خطط لبناء قراراتها المؤسسية بالطريقة الصحيحة العملية والعملية وتحاول التكيف مع بيئتها الخارجية المحيطة وانها عازمة إلى تحقيق الافضل من مستويات الأداء المؤسسي.

٦- يستنتج من نتائج التحليل استعداد الجامعات الحكومية في محافظة بغداد على تعزيز ادائها المؤسسي من خلال سعيها لتطبيق العديد من المفاهيم المتعلقة بالجودة وضمان الأداء الجامعي والاعتماد على السياسات والاستراتيجيات لتكون عاملاً مساعداً في تحقيق اهدافها المختلفة.

٧- يستنتج ان الظروف التي تفرزها البيئة غير المستقرة التي تحيط بالمؤسسات التعليمية ومها الجامعات شكلت دافعاً أساسياً يقف وراء ان تكون قرارات تلك الجامعات تتسم بالمرونة والاستجابة الواضحة لتستوعب جميع حالات التغيير الغير المتوقع.

ب - التوصيات

١- ضرورة اهتمام القيادات الجامعية بعملية اتخاذ القرارات وبأبعادها المختلفة بكافة المستويات الوظيفية لدورها الهام والفعال المؤثر ايجابيا على نتائج الأداء، والتركيز على المراحل (تحديد المشكلة، واختيار البديل الافضل) والتي جاءت بالمراتب الاخيرة حسب نتائج الاحصاء الوصفي.

٢- ضرورة الاهتمام بقيم الموظفين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة حيث تقع على المديرين مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة.

٣- التأكيد والعمل على توظيف القيم التنظيمية بكل متغيراتها في العملية الادارية وعلى مستوى الانشطة والاجراءات لأهميتها في تحقيق وانجاز الاهداف بكفاءة وفعالية.

٤- الاهتمام بتدريب القيادات الادارية المسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات وتوعيتها بأهمية القيم التنظيمية ودورها المؤثر في الأداء المؤسسي.

٥- ضرورة تحديد وتميز القيم الايجابية التي يكون لها تأثير اكبر من غيرها في تحقيق افضل المستويان من الأداء.

٦- تبني خصائص المنظمات ذات الأداء المتفوق لضمان تحقيق تعليم جامعي عراقي متطور.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية.

١- إبراهيم، مصطفى عطية، (٢٠١١)، "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

٢- بكوش، ليلي، ((٢٠١٧)، "القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٣٠)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

٣- بلاسكة، صالح، (٢٠١٢)، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة لبعض المؤسسات، رسالة ماجستير مقدمه إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.

٤- بلحاج، فتحية (٢٠١٦)، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد(٥٧)، جامعة الجزائر.

٥- بوخالفه، هاجر، (٢٠١٧)، "دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية - قالة، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ - قالة، الجزائر.

٦- بوكشيرة، صابر، ٢٠١٤، "القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري"، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر

(٦٨)..... الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي

- ٧- التوحيدى، رافع يوسف، (٢٠١٤) " القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي"، دراسة تحليلية على موظفي البنوك الاسلامية، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- ٨- جبر، عرفات، وصنوبر، داود (٢٠١١) "الاخلاقيات الادارية وأثرها في الأداء المؤسسي"، بحث مقدم إلى جامعة النجاح الوطنية - كلية الاقتصاد، نابلس، فلسطين.
- ٩- حسن، ضوية سلمان، وآخرون (٢٠١٣)، "بحوث العمليات" مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الوزيرية، بغداد.
- ١٠- حمادات، محمد حسن محمد، (٢٠٠٦)، "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس". ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١١- الحوراني، نوال عبد الرحمن (٢٠١٣)، "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات: دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي"، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- ١٢- الخزاعلة، عبد الله عقله مجلي (٢٠٠١)، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية في الاردن"، دار حامد للنشر، ط١، عمان، الاردن.
- ١٣- الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبدالله (٢٠٠٥)، "مبادئ الادارة العامة منظور استراتيجي شامل"، مكتب الجزيرة للطباعة، ط١، بغداد.
- ١٤- زعيبي، رحمة، (٢٠١٤)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم الجزائرية من منظور بطاقة الأداء الموزون"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
- ١٥- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩)، "اخلاقيات العمل"، دار الميسرة، عمان، ط١، عمان، الاردن.
- ١٦- سليمان، محمد أحمد، ووهب، سوسن عبد الفتاح، (٢٠١١)، "الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل"، زمزم ناشرون وموزعون، ط٧، عمان، الاردن.
- ١٧- سويدات، احمد عبدالله، والشيخ، فؤاد نجيب، (٢٠١٧)، "أثر التفكير الابداعي على فاعلية اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية من وجه نظر الادارة العليا والوسيط في شركات التأمين العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (١٣)، العدد (١)، الاردن.
- ١٨- صالح، محمد جاسم (٢٠١٣)، "تأثير تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ العراق للشركة العامة للموانئ العراقية"، دراسة مقدمة كجزء من متطلبات درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة بغداد.

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي.....(٦٩)

١٩- طالب، علاء فرحان، (٢٠١١)، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢٠- العتيبي، تركي بن سهل بن ماضي، (٢٠١٥)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

٢١- العدلوني، محمد (٢٠٠٢)، "العمل المؤسسي"، الطبعة الاولى، دار ابن الحزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

٢٢- عصفور، أمل مصطفى، (٢٠٠٨)، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

٢٣- فرانسيس، ديف ومايك، وودكوك، (١٩٩٥)، "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، مراجعة أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الادارة العامة السعودية.

٢٤- الفضل، مؤيد عبد الحسين، (٢٠١٦) "نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢٥- كحيلي، الجبارية (٢٠١٥)، "دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.

٢٦- ماهر، احمد (٢٠٠٨)، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية - الاسكندرية، مصر ٢٠٠٨.

٢٧- مسعودة، عجال، (٢٠١٠)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم": دراسة ميدانية بجامعة بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر.

٢٨- مسغوني، امنة، وسهيل، شوية (٢٠١٥)، "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، الجزائر.

٢٩- مصبح، مصطفى عطية ابراهيم، (٢٠١١)، "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر - غزة، فلسطين.

٣٠- النجار، شهيناز فاضل، (٢٠١٥)، "أنعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار (OODA)"، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Amis, J. Slake, & Hinnings, C.R.(2002)"Values and Organizational Change."_Journal of Applied Behavioral Science. American Psychological Association,U.S.A, pp.400-443.
- 2- Cable, D. M., & Edwards, J.R. (2004)." Complementary and supplementary fit: Atheoretical and empirical integration". Journal of Applied Psychology, American Psychological Association,U.S.A, pp: 822-834.
- 3- Diskine, Danuta & Gostautas, Vytautas(2013)"A Fit Between individual and Organizational values and its implications for employees job Satisfaction and performance. Faculty of economics, Department of management, Vilnius University, Lithuania.vol.92. No.2 pp:93-107
- 4- Hair, Joseph & et al,(2014),"Multivariate Data Analysis", Seventh Edition, Printed in the United States of America.
- 5- Dennerly, Mare, (2001)," Evaluer la formation outils Des outils pour optimiser l'investissement formation", ESF, editeur (2001), France.
- 6- Mike, Aiken (2003)"Managing Value the Reproduction of organizational Value in Social. economy Organizations" Open University U.K.
- 7- Gorenak, Mitja & Ferjan, Marko,(2015) " The Influence of Organizational Values on Competencies of Managers " Business Administration and Management, DOI: 10.15240/tul/001/2015-1-006.pp:67-83, Slovenia.
- 8- Shaghaei,N., & Turgay,T.,(2013), " Performance Improvement through Knowledge Management and Innovation in Educational Institutions: Teachers' Perception, GSTF Journal on Business Review (GBR) Vol.2 No.4, July 2013, North Cyprus.
- 9- Tewodros Bayeh Tedla " The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance", doctoral studyb, Walden University ,UK.