



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي

(دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق)

The Mediating Role of Organizational Values in the Relationship between The Decision Making Process and Institutional Performance

(A Field Study on a Sample of Public Universities in the Province of Baghdad - Iraq)

إطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة

تقدم بها

عدنان عزيزجواد

إشراف

الأستاذ الدكتور

علي عبد الله الحاكم

1440 هـ – 2019 م

استهلال

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ

اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

خَبِیْرٌ "

صدق الله العظيم

سورة المجادلة- الآية (11)



الأهداء

إلى ... روح والديّ العزيزين ، برا واحسانا
إلى... رقيقة الدرب. زوجتي الغالية.. عرفانا لصبرها
إلى... فلذات قلبي.. اولادي (طيره. حسين. حسن)
إلى ... اخواتي واخوتي حنانا ووجدانا ...
إلى كل من علمني حرفا ابتغاء مرضاة الله ، وكل طالب علم
، أهدىكم جميعاً ثمرة جدي ، واسأل الله سبحانه وتعالى أن ينتفع
بهذا الجهد المتواضع، وان يجعله في ميزان حسناتي الى يوم
الدين .



عدنان

شكر وتقدير

في البدء ، الحمد لله الذي له مافي السموات والارض ،على ما فَضَّلَ وأنعم ، والشكر له على ما مَنَّ به عليّ من نعمة في اتمام رحلتي العلمية ،اللهم صلِّ وسلم وزد وبارك على خير الأنام سيد المرسلين نبينا الكريم محمد وعلى آله وصحبه المنتجبين الطاهرين جميعهم أنك خير المصلين.

اتقدم بالشكر وفائق الامتنان لرئاسة جامعة السودان والى السادة رؤوساء الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ومساعدتهم، وكافة الاساتذة الافاضل في تلك الجامعات لما قدموه من موافقات وتسهيلات واجابات ، داعيا لهم جميعاً بالموفقية والنجاح.

ومن ثم أتقدم بشكري الجزيل للبروفسيور علي عبد الله الحاكم المشرف العلمي لأطروحتي والذي كان لتوجيهاته الكريمة، ومتابعته السديده، ورعاية الفائقة ، الاثر البالغ في اظهار هذه الدراسة على ماهي عليه ، جزاءً لله عني خير الجزاء .

كما اتقدم بشكري وتقديري للإساتذه الافاضل رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول المناقشة مع تقديري المسبق لكل ماسيطرحونه من ملاحظات علمية قيمة ستغني هذا الدراسة ان شاء الله ، والى الاساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة والى المقيمين العلمي واللغوي على جهودهما في اظهار الرسالة بشكلها اللائق علميا ولغويا .

والشكر والإمتنان الى ا.م.د مهند حميد العطوي لمساندته في اتمام التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية .كما لايفوتني ان اقدم الشكر الجزيل للمقيم اللغوي ا.م. د قصي سمير لتفضله بتتقيح الاطروحة لغوياً. واقدم جزيل الشكر الى زملاء الدراسة واطرف بالذکر الزميلة د. خلود الفليت لمؤازرتها لي والتي لم تألوا جهدا في تقديم المساعدة والتشجيع المستمر ، و د. فادي حسن الربيعي لما افادني فيه من ملاحظات قيمة.

كما أقدم شكري وتقديري إلى العاملين في(مكتبة جامعة السودان، والمكتبات المركزية في الجامعات العراقية) على تعاونهم وتقديمهم المساعدة الممكنة في الحصول على المراجع والاطاريح الدراسية.

وفي ختام شكري هذا أوجّه اعتزاري واعتذاري إلى كل من غاب عن العقل لكنه في القلب حاضر ممن كان له دور في إتمام بحثي هذا ومدّ لي يد العون ولو بكلمة.

والحمد لله رب العالمين أولاً وآخراً

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الوسيط القيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، بالإضافة الى تحليل العلاقات بين المتغيرات وبيان الاثر تلك العلاقات، وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال عن : ما هو الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق؟

وانبثق من هذا السؤال عدة اسئلة فرعية. تتطلب الاجابة عليها، استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية للمتغيرات الثلاثة التي تناولتها الدراسة وهي عملية اتخاذ القرارات، والأداء المؤسسي، والقيم التنظيمية. واستمدت الدراسة أهميتها من طبيعة المتغيرات (متغيرات الدراسة) ،واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة عمدية مكونة من(280) استاذاً جامعياً في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ، ممن يشغلون منصب رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، معاون عميد ، عميد معهد ، عميد مركز علمي، مسؤول الاداء الجامعي، أمين مجلس الجامعة ، والذين يقع على عاتقهم مسؤولية صنع واتخاذ القرارات ومتابعته تنفيذها. وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للقياس وجمع البيانات اللازمة بالإضافة الى المعايشة الميدانية .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج حيث اثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذاات القرارات في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق، وهذا من شأنه يحقق الترابط بين تلك المتغيرات وتكاملها ، وبما يسهم في تعزيز مستوى الاداء المؤسسي والارتقاء بالنجاح المستدام والذي يتوافق مع ما تطمح اليه الجامعات الحكومية العراقية في الظروف الراهنة .

اوصت الدراسة بعدة توصيات ، ركزت بمجملها على ضرورة الافادة من الدراسة الحالية في تعزيز الموقف التنافسي واستمرار البقاء وتحقيق الازدهار من خلال توظيف ابعاد القيم التنظيمية على نحو متوازن ما بين تلك الابعاد ومراحل عملية اتخاذ القرار واستثمار ذلك في تحقيق اداء افضل من خلال الاستشعار والتحسس البيئي والاستجابة للضغوط والتهديدات بما يتوافق والقدرة على اعادة تشكيل العمليات الهيكلية ، وتوزيع الموارد مع بناء علاقات افضل على كافة المستويات الداخلية والخارجية.

كما قدمت الدراسة جملة من المقترحات التي تخدم اغراض البحث العلمي ، والباحثين في الدراسات المستقبلية .

Abstract

This study aims to identify the intermediary organizational values in relationship between the institutional decision-making and performance in public universities of province of Baghdad, Additional to analyzing relationships between variables and effect of those relations, The study consisted problem is mediator of organizational values in relationship between decision-making and institutional performance in the public universities in province of Baghdad – Iraq?.

Several sub-questions have emerged from this question, requiring answers, Explain theoretical philosophy and intellectual implications of three variables dealt with in the study which is the decision-making process, institutional performance, and organizational values. The study derived its importance from the nature of variables. The study variables were based on a descriptive sample consisting of (280) university professors in the public universities in Baghdad who hold position of university president, assistant university president, dean of the college, Dean of the Scientific Center, University Performance Officer, Secretary of the University Council, who they are responsible for making and taking decisions and following up on their implementation. The questionnaire was adopted as a tool for measuring and gathering necessary data in addition to the field experience.

The results of the study showed that there is a significant positive relationship of decision making process in the institutional performance through the organizational values in the public universities in the province of Baghdad, Iraq, which will achieve the interdependence between these variables and their integration, thus contributing to enhancing the level of institutional performance and upgrading sustainable success that is consistent with what Iraqi universities aspire to in the current circumstances.

The study recommended a number of recommendations, which focused on need to benefit from the current study in enhancing the competitive position and the continued survival and prosperity through the use of dimensions of organizational values in a balanced manner between these dimensions and stages of decision-making and investment in achieving better performance through sensing and environmental sensitivity and response to pressures and threats in line with the ability to reshape structural processes, and to distribute resources while building better relationships at all internal and external levels.

The study also presented a number of proposals that serve the purposes of scientific research, and researchers in future studies.

قائمة المحتويات

الصفحة	اسم الموضوع
آ	استهلال - آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و، ز، ح	قائمة المحتويات
ط، ي	قائمة الجداول
ك، ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	المقدمة
31-3	الفصل الاول : مدخل الدراسة والدراسات السابقة
3	المبحث الاول : الاطار المنهجي للدراسة
3	أولاً: مشكلة الدراسة
4	ثانياً: أهمية الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: نموذج الدراسة ومتغيراتها
7	خامساً: فرضيات الدراسة
8	سادساً: منهج الدراسة
8	سابعاً: مصادر الدراسة
9	ثامناً:مجتمع وعينة الدراسة
10	تاسعاً: حدود الدراسة
11	عاشراً:التعريفات الاجرائية
11	احد عشر: الصعوبات التي واجهة الباحث
12	المبحث الثاني :الدراسات السابقة
11	أولاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة
28	ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

الصفحة	اسم الموضوع
29	ثالثا: النقاط المشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	رابعا: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
152-32	الفصل الأول: الجانب النظري - الاطار النظري لمتغيرات الدراسة
32	المبحث الاول: الإطار الفكري والفلسفي لعملية إتخاذ القرارات
33	المطلب الأول عملية إتخاذ القرارات (المفهوم، والأهمية، والأنواع)
44	المطلب الثاني : عملية إتخاذ القرارات (المراحل ، والنظريات، والأساليب)
62	المطلب الثالث : انماط متخذي القرار، والعوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات
67	المبحث الثاني: مفهوم (قياس وتقييم) الأداء المؤسسي والاتجاهات الحديثة في تطويره
68	المطلب الأول : مفاهيم في الأداء المؤسسي (الأنواع، الأهمية، الخصائص، الأبعاد)
81	المطلب الثاني : مفهوم وابعاد عمليتي قياس وتقييم الأداء المؤسسي.
94	المطلب الثالث : الأداء المؤسسي في الاجهزة الحكومية والاتجاهات الحديثة في تطويره
103	المبحث الثالث: الإطار الفكري والفلسفي للقيم التنظيمية
104	المطلب الأول : المدخل المعرفي للقيم التنظيمية (المفاهيم ، المنطلقات ، الأسس)
117	المطلب الثاني : المرتكزات الأساسية، مراحل التطور، مستويات القيم التنظيمية
128	المطلب الثالث : الإدارة بالقيم كتوجه نظري جديد
132	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
133	المطلب الأول: العلاقة بين عملية إتخاذ القرارات والأداء المؤسسي.
139	المطلب الثاني : العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية إتخاذ القرارات.
145	المطلب الثالث : العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي.
169-153	الفصل الثالث: نبذة تعريفية عن التعليم العالي في العراق و(طبيعة القرارات، الاداء المؤسسي، القيم التنظيمية) في الجامعات العراقية
155	المبحث الأول: نشأة وأهداف التعليم العالي في العراق.
157	المبحث الثاني:الجامعات الحكومية العراقية (نبذة مختصرة) مع التركيز على عينة الدراسة.
165	المبحث الثالث: طبيعة إتخاذ القرار والقيم التنظيمية والاداء المؤسسي في الجامعات العراقية.
223-170	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الصفحة	اسم الموضوع
193	المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة
208	المبحث الثاني : تحليل النتائج الاولية
208	المبحث الثالث: اختبار فرضيات التأثير وتحليل النتائج
231-224	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية
224	أولاً: الاستنتاجات
229	ثانياً: التوصيات
231	ثالثاً: الدراسات المستقبلية
231	رابعاً: محددات الدراسة والخلاصة
232	المصادر والمراجع
XV-I	الملاحق

قائمة الجدول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	مجتمع الدراسة	1-1
10	عينة الدراسة	2-1
29	اختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية	3-1
36	مفهوم عملية اتخاذ القرارات	1-2
41	انواع(تصنيفات) القرارات	2-2
47	عدد مراحل عملية اتخاذ القرارات وفا لآراء الباحثين للفترة من (1920-2016)	3-2
49	ترتيب مراحل اتخاذ القرارات حسب التكرار	4-2
70	مفاهيم الاداء المؤسسي	5-2
112	تعريف القيم التنظيمية	6-2
119	التطور المرحلي للقيم التنظيمية	7-2
156	الجامعات الحكومية العراقية	1-3
173	تقسيم فقرات الاستبيان	1-4
174	درجات مقاييس ليكرت الخماسي	2-4
175	الاستبانات الموزعة والمسترجعة	3-4
175	تكرارات ونسب متغير الجنس	4-4
175	تكرارات ونسب متغير العمر	5-4
176	تكرارات ونسب متغير اللقب العلمي	6-4
177	تكرارات ونسب متغير سنوات الخبرة	7-4
177	تكرارات ونسب متغير المنصب الحالي	8-4
178	تكرارات ونسب متغير الدورات التدريبية	9-4
178	تكرارات ونسب متغير التخصص الدقيق	10-4
180	قيم الجذر التربيعي لفقرات عملية اتخاذ القرارات	11-4
181	قيم الجذر التربيعي لمتغيرات القيم التنظيمية	12-4
182	قيم الجذر التربيعي لمتغيرات الاداء المؤسسي	13-4
184	معاملات ونسب التشبع ومستوى المعنوية لفقرات عملية اتخاذ القرارات	14-4
186	معاملات ونسب التشبع ومستوى المعنوية لفقرات القيم التنظيمية	15-4

قائمة الجدول

187	معاملات ونسب التشبع ومستوى المعنوية لفقرات الاداء المؤسسي	16-4
193	نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات عملية اتخاذ القرارات	17-4
194	نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات الاداء المؤسسي	18-4
195	نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات القيم التنظيمية	19-4
197	التحليل الوصفي لمتغير عملية اتخاذ القرارات	20-4
199	ملخص الوصف الاحصائي لمتغير عملية اتخاذ القرارات	21-4
201	التحليل الوصفي لمتغير الاداء المؤسسي	22-4
202	ملخص الوصف الاحصائي لمتغير الاداء المؤسسي	23-4
204	التحليل الوصفي لمتغير القيم التنظيمية	24-4
206	ملخص الوصف الاحصائي لمتغير القيم التنظيمية	25-4
209	معاملات التأثير لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي	26-4
211	معاملات التأثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي	27-4
213	معاملات التأثير لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية	28-4
215	معاملات التأثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية	29-4
217	معاملات التأثير بين عملية القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي	30-4
219	معاملات التأثير لابعاد عملية القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي	31-4
221	مسار علاقات التأثير لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية	32-4

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	6
1-2	اختلاف القرارات وفقا للبيئة المحيطة بالمنظمة	40
2-2	انماط متخذي القرارات	63
3-2	انواع (التصنيفات) الاداء المؤسسي	76
4-2	مراحل تقييم الاداء المؤسسي	93
5-2	آلية تفاعل الاراء والمعتقدات والاتجاهات لايجاد القيم	107
6-2	كيفية تكوين القيم لتنظيمية في المنظمة	110
7-2	العلاقة المهنية بين الفرد والمنظمة	122
8-2	تأثير اتخاذ القرار على اداء المنظمة	136
9-2	تأثير قيم الفرد واتجاهاته ومدرجاته في عملية صنع واتخاذ القرارات	140
10-2	تأثيرالقيم التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات	143
11-2	تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة	149
12-2	عدم تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة	151
1-4	معاملات ونسب التشبع لفقرات عميلة اتخاذ القرارات	184
2-4	معامل التشبع لفقرات القيم التنظيمية	185
3-4	معاملات التشبع لفقرات الاداء المؤسسي	187
4-4	قيم الفا كرونباخ لعملية اتخاذ القرارات وابعادها	188
5-4	قيم الفا كرونباخ للقيم التنظيمية وابعادها	189
6-4	قيم الفا كرونباخ للاداء المؤسسي وابعاده	190
7-4	معاملات التأثير لعميلة اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي	208
8-4	معامل التحديد لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي	208
9-4	معامل التأثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي	210
10-4	معامل التحديد لابعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي	210
11-4	معامل التأثير لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية	212
12-4	معامل التحديد لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية	213
13-4	معامل التأثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية	214

قائمة الاشكال

214	معامل التحديد لابعاد عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية	14-4
217	معامل التأثير للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي	15-4
217	معامل التحديد لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي	16-4
218	نتائج التأثير لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي	17-4
219	معامل التحديد لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي	18-4
221	نتائج تأثير عملية اتخاذالقرارات في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية	19-4

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	التسلسل
1	طلب تحكيم استبيان وملحق بأسماء المحكمين	II-I
2	استمارة الاستبيان النهائي	IX-VIII-VII-VI-V-IV-III
3	تسهيل مهمة باحث - جامعة بغداد	X
4	تسهيل مهمة باحث - كتاب الجامعة المستنصرية	XI
5	تسهيل مهمة باحث - كتاب الجامعة التكنولوجية	XII
6	تسهيل مهمة باحث - كتاب جامعة النهرين	XIII
7	تسهيل مهمة باحث - كتاب الجامعة العراقية	XIV
8	تسهيل مهمة باحث - كتاب الجامعة التقنية الوسطى	XV

الفصل الاول

مدخل الدراسة

المقدمة

المبحث الاول:

الاطار العام للدراسة

المبحث الثاني :

الدراسات السابقة

المقدمة:

ان التطورات البيئية المتسارعة في حياة المنظمات اسهمت في الوصول الى حالة عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ في جميع القطاعات ، والتي تثير الاهتمام المتزايد بأهمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة ، وهو امر بالغ الاهمية للنجاح والحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها ، مع القدرة على بقاء المنظمة واستمرارها ، فالتحديات التي تواجه عموم منظمات الاعمال او 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.

ان الواقع يحتم على المنظمات المختلفة ان تعمل وان تفكر لمواجهة الظروف البيئية التي تحيط بها وفق اسلوب غير تقليدي يمكنها من التكيف مع تلك التغييرات غير المتوقعة لان الوسائل التقليدية في اعتماد الخبرة الشخصية واساليب التجربة والخطا في اتخاذ القرارات لم تعد قادرة على الاستجابة المناسبة للاخطار المحيطة والتكيف مع تغييرات مفاجئة ومحتملة، لذا اصبح من الضروري مجابهة تلك الاحتمالات من عدم التأكد في البيئة المحيطة ، واعتماد القرارات المدروسة الفاعلة المحمية باطار قيمي متمين له أثراً ايجابية تدفع المنظمة باتجاه تحقيق اهدافها وانجاز مهامها وتعزيز ادائها.

ان المنظمات العراقية ومنها الجامعات لا تعيش بمعزل عن تلك المستجدات البيئية المختلفة بل واجهت ظروفاً وتعقيدات مختلفة الحت عليها ان تفكر في الاحتياط اكثر من غيرها لاستيعاب تلك التغييرات السريعة والمتلاحقة فضلا عن مشكلاتها الادارية التقليدية فقد واجهت تلك المنظمات ومنها الجامعات المبحوثة مختلف الظروف وانعكاساتها الواضحة كضغوط اثرت بشكل كبير على جميع العاملين في تلك المؤسسات وعلى المستوى القيادي والمديرين في المستوى الاداري الاعلى والذين تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات لمواجهة بيئة متقلبة تتسم بعد الاستقرار على وجه الخصوص.

ان ما تفرضه البيئة العراقية من جملة عوامل تتمثل بالتهديدات والمخاطر ، ترك اثار سلبية كثيرة ومتنوعة اخذت صور مختلفة كالضغوط والاجهاد، والصدمات والازمات غير المتوقعة وضعت متخذ القرار امام تحديات ممهدة لضغوط مؤثرة على العاملين في تلك المنظمات، ان التفكير بدراسة القيم التنظيمية والتعرف على تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات يعد اسلوباً هاماً يعزز القدرة على التوافق والتكيف مع المواقف المختلفة التي يتعرضون لها كونه يعمل جداراً يحمي ويحد من الاثار السلبية التي تفرزها البيئة المحيطة بالمنظمة .وهو ما يؤكد (الطروانة، وآخرون ،2012 :68) بقوله "وقد زاد الاهتمام بدراسة تلك العوامل بسبب تأثيرها على قرارات تلك المنظمات ، فضلا عن كونها عوامل مهمة في نجاح المنظمات أو فشلها " ، ان بيئة الاعمال فرضت على ادارة المنظمة العمل بوتيرة اسرع من المنافسين الاخرين ، الامر الذي فرض عليها مستويات من التوتر والتحدي على التكيف مما يتطلب قدراً كبيراً من الانتباه والادراك والتصور والمباداة، وملاحظة البيئة ومراقبتها لضمان الحصول على المعلومات التي تمكن المنظمة من التفاعل مع البيئة المحيطة وهي في حالة تغير مستمر ونشط وان السيطرة عليها يتم من خلال اتخاذ قرارات تتسجم مع

تلك الظروف .ان الاستجابة والسيطرة على البيئة المحيطة وظروفها المختلفة عوامل مؤثرة باتجاه رفع مستوى الاداء الكلي للمنظمات ومنها الجامعات. فالاداء هو محصلة لتفاعل مجموعة كبيرة من المحددات داخل التنظيم كالدوافع الفردية ، والمتغيرات البيئية المختلفة ، والقدرة على الانجاز ، والرغبة في العمل بالاضافة الى هذه العوامل فان الاداء يتأثر بشكل كبير بالقيم التنظيمية السائدة كونها عاملاً هاماً يحدد توافق الفرد العامل وقدراته وميوله مع البيئة وظروفها المختلفة حيث ان مستوى الاداء ينخفض ويرتفع تبعاً لمستوى التوافق والانسجام الفردي ورغبته ورضاه ومدى قبوله بكل ما يتعلق بالوظيفة او المهمة التي تناط به، فالقيم التنظيمية موجه اخلاقي له تأثيره المباشر على سلوك الأفراد العاملين ويعكس تصرفاتهم المختلفة والذي يلعب دوراً على تشجيع الابتكار والابداع ، وان الاهتمام بمنظومة القيم التنظيمية يعمل على رفع الروح المعنوية الذي يشكل عاملاً هاماً يساهم برفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية في الأجل الطويل(شلاي، 2013، 11). وجاءت هذه الدراسة بخمسة فصول تستهدف التعرف على العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي وتتبع الاثر الناتج من تفاعلها والتعرف على دور القيم التنظيمية في تلك العلاقة كمتغير وسيط لأهمية هذه المتغيرات التي توصي الدراسات السابقة بالاهتمام بها واشباعها بالبحث كونها تتسم بعدم الثبات وقابليتها للتغيير المستمر ، واكتمالا للجهود السابقة التي بذلها الباحثون في هذا المجال، فتضمن الفصل الأول الاطار المنهجي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تطلب الامر الإحاطة بالإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة وهو ما تضمنه الفصل الثاني المتجسد بالإطار النظري ، الذي خصص المبحث الاول منه للمفاهيم الأساسية وإلهمية وانوع (عملية اتخاذ القرارات)، وكرس المبحث الثاني لمفهوم وأهمية الأداء المؤسسي ومفهوم وأهمية عمليتي القياس والتقييم ، وكرس المبحث الثالث لبيان مفهوم وأهمية القيم التنظيمية ومصادر تكوينها، فيما يعرض المبحث الرابع العلاقة ما بين تلك المتغيرات ، وتناول الفصل الثالث التعليم العالي في العراق من حيث النشأة والأهمية والأهداف بالمبحث الاول ، وكرس المبحث الثاني للتعريف بالجامعات (عينة الدراسة) ، ويتضمن المبحث الثالث عملية إتخاذ القرارات والاداء المؤسسي والقيم التنظيمية في الجامعات العراقية، ويحتوي الفصل الرابع الدراسة الميدانية الذي كرس المبحث الاول لمنهجية الدراسة، واهتم المبحث الثاني بعرض وتحليل النتائج الاولية للدراسة، فيما خصص المبحث الثالث لإختبار الفرضيات، وخصص الفصل الخامس لعرض ومناقشة النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة.

الفصل الاول: مدخل الدراسة

يتكون هذا الفصل من مبحثين، يتضمن المبحث الأول على منهج الدراسة المكون من : مشكلة الدراسة وأهميتها، وهدف ونموذج الدراسة، وفرضيات الدراسة والتعريفات الإجرائية، ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، فضلاً عن حدود الدراسة وهيكلتها، فيما يتضمن المبحث الثاني استعراضاً لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصورة مباشرة او غير مباشرة ، وسيتم ذلك من خلال الاتي:

المبحث الاول : الاطار المنهجي للدراسة

اولا : مشكلة الدراسة :

في ظل الواقع الذي تعيشه البيئة التعليمية اليوم بوصفها احد المكونات ذات الطابع المؤثر في البيئة الخارجية ، يصبح على الجامعات ان تعمل بشكل جاد على استخدام اساليب اكثر حدائه واكثر فاعلية تساعدها على تحقيق التفوق في ادائها مقارنة بالجامعات المنافسة الاخرى ، ولما كانت عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية يتوجب على الجامعات الراغبة بالتفوق والتميز في بيئة تنافسية متغيرة بأستمرار ان تعمل على التطوير والاهتمام بانواع واساليب عملية اتخاذ القرارات لان رعاية وتطوير العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكون اساساً للنجاح في المستقبل ، ومن اجل تحقيق نجاحات مستدامة يحتاج الامر الى موارد بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف مع هذه المتغيرات المتسارعة والعمل على تعزيز الترابط بين الافراد من خلال التواصل الاجتماعي وبناء التعاون المشترك والبناء في تلك الجامعات بأعتبرها احدى الركائز الاساسية التي يعتمد عليها اي بلد في التنمية الاقتصادية، مما يتطلب العمل وفق اساليب ادارية متطورة واستعمال تقنيات ووسائل حديثة تحتاج الى افراد مؤهلين وخبرات ومهارات خاصة تمكنها من تحقيق اهدافها وهذا لا يتم الا بممارسة عملية التعلم المتميز .

يعاني قطاع التعليم العالي في العراق ومنذ عام (2003) م ، مشاكل وتحديات كبيرة يقف الاضطراب الامني احد أهم تلك الاسباب الرئيسة ورائها ولدرجة كبيرة اصبحت الجامعات العراقية الحكومية تعاني من مشاكل ومعوقات تؤثر على ادائها المؤسسي وانجاز مهامها بشكل كبير، وتسعى وزارة التعليم العالي في العراق جاهدة من اجل النهوض بهذا القطاع الهام وتعمل على تذليل الصعوبات وحل المشاكل التي تواجه الجامعات الحكومية وتسعى على تطويرها بشكل مستمر في ضوء توظيف كل الامكانيات المتاحة .

وقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على ما جاءت به البحوث والدراسات ان هناك اهتمام قليل او محدود من قبل الباحثين في طرح الابعاد المكونه لموضوع الدراسة الحالية " الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي"، اذ تواجه ضعف في التركيز في توظيف القيم التنظيمية والاستفادة منها بأعتبرها بعداً مهماً من ابعاد الثقافة التنظيمية التي تعد سبباً اساسياً ومهماً في خفض ضغوط العمل داخل الجامعات والعمل على دمج الافراد والعاملين من اساتذته وموظفين في الاجواء

التنظيمية والاستفادة من العلاقات الاجتماعية المتمثلة (بالتعاون والعمل بروح الفريق) وإيجاد الطريقة الأفضل لتوظيفها بشكل الذي يتناسب مع كيفية تطوير وتعزيز التعاون الخلاق ما بين أعضائها ، إذ إن عملية التوظيف العشوائي بدون النظر والاعتبار لإختلاف ثقافات الأشخاص داخل الجامعة وعدم الإهتمام بمحاولة دمجهم مع بيئة العمل وتعريفهم على الثقافة التنظيمية السائدة والعلاقات الاجتماعية والتي تعد عاملاً أساسياً في ترابط الأفراد داخل المنظمات ومنها (الجامعات) وتعمل على تحفيز مقدرتها على مواجهة المنافسة في البيئة الخارجية .، لذا انبثقت المشكلة البحثية من الأوضاع والتجارب والحياة غير المستقرة التي عاصرها المجتمع العراقي مما تركت كاهلاً ثقيلاً من الأعباء والتراكمات وخصوصاً على أهم شريحة في المنظمات وهم القيادات والمديرون في الجامعات الحكومية العراقية الذين يقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات المختلفة وهم الأكثر أهمية بالمقارنة مع الشرائح الأخرى، كما تتسع المشكلة لتشمل التساؤل عن أهمية القيم التنظيمية ودورها في تعزيز الاداء المؤسسي ، وهل يشكل تأثيرها دوراً مؤثراً يمازج تأثير القرارات المختلفة على قدرة الجامعات من تحقيق أهدافها بالقدرة التي تجعل منها جامعات كفوءة تستطيع المنافسة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والمعقدة. وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تدور وتتمثل بالسؤال الآتي: **ما هو الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد... ؟**

وتنبثق الاسئلة الفرعية الآتية من السؤال الرئيسي :

1. ما مستوى كل من القيم التنظيمية ومراحل عملية اتخاذ القرارات والعلاقة التأثيرية بينهما في الجامعات الحكومية العراقية في مدينة بغداد ؟
2. ما طبيعة العلاقة التأثيرية لعملية إتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في مدينة بغداد ؟
3. ما أثر القيم التنظيمية كمتغير وسيط في المتغير التابع الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في مدينة بغداد ؟
4. هل هناك علاقة تأثيرية ايجابية للقيم التنظيمية كمتغير وسيط بين عملية اتخاذ القرارات وبين الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في مدينة بغداد؟

ثانياً: أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من المتغيرات المبحوثة (القيم التنظيمية ، عملية إتخاذ القرارات، الأداء المؤسسي) حيث تقوم على دراسة القيم التنظيمية كمتغير وسيط ، ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي ، بوصفها متغيرات ذات أهمية في الادب الاداري والاستراتيجي المعاصر وان دراستها تسهم في افادة الجامعات الحكومية العراقية والمنظمات الأخرى بتعريفها بتأثير هذه المتغيرات على الاداء المؤسسي والمحافظة على الاستقرار والنمو في عالم الاعمال والمنافسة وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسة عراقية

او عربية تناولت تلك العلاقة التأثيرية لذات المتغيرات ، عليه يتوقع من هذه الدراسة أنها ستحقق الأهميات الآتية، كما يأتي:

• **الأهمية النظرية : تتمثل الأهمية النظرية للدراسة بما يلي:**

- أ- يمكن أن يشكل الإطار النظري للدراسة قاعدة مرجعية في الجامعات تسهم في تعميق فلسفة ومنهج السلوك التنظيمي والادارة بالقيم.
- ب- مواكبة هذه الدراسة للمداخل الإدارية الحديثة ، وما يمكن أن تقدمه من تطوير في أداء قطاع التعليم بصورة عامة والجامعات الحكومية في العراق بصورة خاصة .
- ج- الدور المهم الذي تؤديه الجامعات الحكومية في العراق كونها الجامعات الأم لنشأة الجامعات الاخرى ودورها في نهوض قطاع التعليم في العراق.
- د- المساهمة في تطوير قطاع التعليم بصورة عامة والجامعات الحكومية على وجه الخصوص وتعزيز أهميتها الكبيرة في تطوير البنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع .
- هـ- إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال الإدارة، ومرجع أساسي للدارسين والباحثين في مجال الدراسة.

و- إسهام يفيد الجامعات محل الدراسة في تعزيز ادائها المؤسسي.

• **الأهمية التطبيقية : تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة بما يلي:**

- أ- الدور المهم الذي تؤديه في إيجاد سبل لحل المشكلات التي تواجه الجامعات المبحوثة لخلق مقدرة إضافية تساعدها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والتي تعد بدورها عائقاً أمام تحقيق التمايز في الأداء.
- ب- تتجلى أهمية الدراسة بتقديم الحلول والمقترحات، لإدارات الجامعات العراقية ووضعها موضع التنفيذ.
- ج- السعي لإيجاد افضل الطرائق والاساليب التي تساعد الجامعات بالنهوض والارتقاء بمستوى الاداء المؤسسي.
- د- تقديم مجموعة من الحلول والمقترحات الى الجامعات الحكومية بما يكفل من تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

ثالثاً : أهداف الدراسة

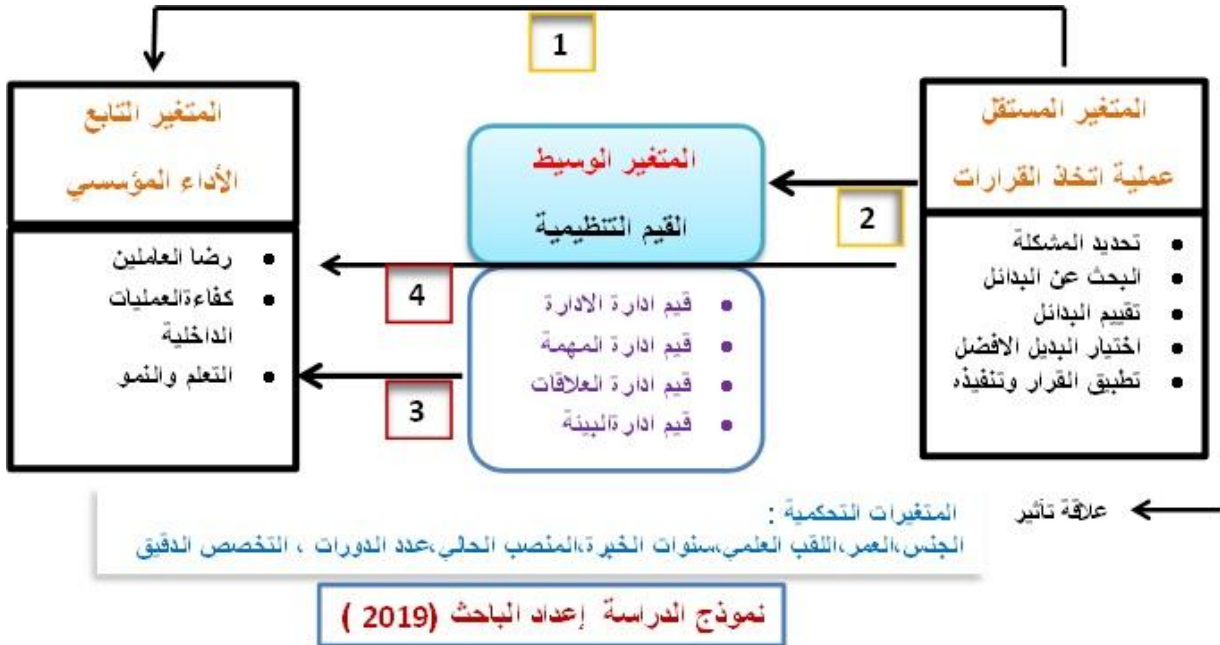
- تهدف الدراسة أساساً على التعرف على الدور القيم التنظيمية كمتغير وسيط واثرها في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي وذلك في ضوء تحقيق الأهداف الآتية :
- أ- معرفة وتحديد مفاهيم وأهمية عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي والقيم التنظيمية ومدى ادراك العلاقة بينها من قبل الجامعات محل الدراسة.

- ب- تعميق الوعي بأهمية القيم التنظيمية ومدى تأثيرها في جميع الأنشطة والمهام الإدارية المختلفة في جميع المنظمات ولا سيما الجامعات منها.
- ج- بناء الانموذج الفرضي للدراسة من خلال كل من المتغير الاستجابي والتفسيري وصياغة الفرضيات من واقع هذا المخطط الفرضي من اجل تحقيق الجدوى العلمية والعملية لهذا المخطط.
- د- إجراء التحليل للعلاقات بين متغيرات الدراسة وامكانية اثرها في الجامعات الحكومية في العراق.
- هـ- تشخيص طبيعة تأثير كل من القيم التنظيمية ومراحل عملية اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي.
- و- وضع أساس نظري وعملي لأجراء بحوث مستقبلية تتناول المتغيرات الحديثة في البيئة العراقية لمواكبة الجامعات ومنافستها.
- ز- الخروج بجملته توصيات للمنظمات العراقية والجامعات والمؤسسات التعليمية تعتمد على القيم التنظيمية الداعمة لتعزيز ادائها المؤسسي وقدرتها التنافسية.

رابعا : نموذج الدراسة

في ضوء الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي والقيم التنظيمية) تم تصميم النموذج ادناه كما في الشكل رقم (1-1) ليوضح ويجسد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه المتغيرات وأتجاهات التأثير فيها

شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



خامسا : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية "عملية اتخاذ القرارات" في " الأداء المؤسسي " .وتنبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية حسب الآتي:

الفرضية الفرعية الاولى:توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية لتحديد المشكلة فيالأداء المؤسسي

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للبحث عن البدائل في الأداء المؤسسي

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتقييم البدائل في الأداء المؤسسي

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإختيار البديل الأفضل في الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتنفيذ القرارومتابعته في الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية "عملية اتخاذ القرارات" في "القيم التنظيمية" . وتنبثق من هذه الفرضية(خمس) فرضيات فرعية هي :

الفرضية الفرعية الاولى:توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية لتحديد المشكلة في القيم التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للبحث عن البدائل في القيم التنظيمية .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتقييم البدائل في القيم التنظيمية .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإختيار البديل الأفضل فيالقيم التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتنفيذ القرارومتابعته فيالقيم التنظيمية

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية" للقيم التنظيمية" في "الأداء المؤسسي". وتنبثق من هذه الفرضية(اربعة) فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى:توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لقيم إدارة الادارة في الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية:توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لقيم إدارة المهمة في الأداء المؤسسي .

الفرضية الفرعية الثالثة:توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لقيم ادارة العلاقات في الأداء المؤسسي .

الفرضية الفرعية الرابعة:توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لقيم ادارة البيئة في الأداء المؤسسي .

الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية " لعملية اتخاذ القرارات" في "الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية".

سادسا : منهج الدراسة :

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك كون المنهج الوصفي التحليلي يتعدى مرحلة وصف الظاهرة الى اجراء المقارنات والتفسيرات والتحليلات للعناصر المرتبطة بالظاهرة بقصد التوصل الى نتائج محددة ذات معنى تستهدف الوصول الى التنبؤات المستقبلية والتبصر التام بالظاهرة محل الدراسة، بالاضافة الى المنهج التاريخي في عرض وتحليل الدراسات السابقة والاستفادة منها.

سابعا : مصادر جمع البيانات : استندت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات :

1- المصادر الثانوية

تعد البيانات المادة الاساسية لاي باحث ، لذا أعتمد الباحث على العديد من المصادر والمراجع والدوريات الاجنبية والعربية فضلا عن الرسائل والاطاريح والبحوث الجامعية، والافادة من الشبكة العالمية ومن خلال مواقع الانترنت المتعدده (Internet) والمتخصصة بمجالات البحث العلمي وخاصة تلك المواقع التي تناولت دراسات وابحاث الادارة العامة حيث تم الاستفادة من المقالات والمنشورات والتقارير والاستعانة بها لأستعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك لإغناء الجانب النظري والعلمي.

2- المصادر الاولية

تهدف إلى معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وجمع المعلومات من خلال تصميم " إستبانة " كأداة رئيسة للدراسة صممت لثُحقق اغراض وأهداف الدراسة.

ثامنا : مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يمثل المجتمع جميع مفردات الظاهرة التي يراد دراستها، وإستنادا الى مشكلة الدراسة واهدافها، فان المجتمع الذي تستهدفهُ هذه الدراسة هم كافة الاشخاص المعنيين بعملية اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ والنهوض بمستوى الاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في مدينة بغداد ، والجدول رقم (1-1) يوضح المجتمع الكلي والمتمثل بـ (9) جامعات حكومية في محافظة بغداد.

جدول رقم (1-1) (مجتمع الدراسة) الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق

ت	الجامعة	سنة التأسيس	موقع الجامعة
1	جامعة بغداد	1958	محافظة بغداد
2	الجامعة المستنصرية	1963	محافظة بغداد
3	الجامعة التكنولوجية	1975	محافظة بغداد
4	الجامعة العراقية	1989	محافظة بغداد
5	جامعة النهرين	1987	محافظة بغداد
6	الجامعة التقنية الوسطى	2014	محافظة بغداد
7	جامعة الكرخ للعلوم	2014	محافظة بغداد
8	جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2014	محافظة بغداد
9	جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية	2014	محافظة بغداد

المصدر : اعداد الباحث بأعتماد موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية <http://www.moheer.gov.iq/ar>

2- عينة الدراسة

قام الباحث باختيار العينة غير الاحتمالية (العمدية) وهي احدى الاساليب التي يعتمدها الباحث للحصول على المعلومات او الآراء لاعتقاده انها ستعطي النتائج المرضية(البلداوي،2007 :72). تستهدف الدراسة الكشف عن طبيعية عملية اتخاذ القرارات والعلاقة مع الأداء المؤسسي بتوسط القيم التنظيمية ، ان عملية اتخاذ القرارات وظيفية تتاط بمستوى الادارة العليا في الجامعات ومجالسها، وان تخويل الصلاحيات في اتخاذ القرارات يمكن ان يكون لدى السادة مساعدي رؤساء الجامعات ، ومعاوني العمداء في حالات كثيرة منها لذا فأن عينة الدراسة شملت المناصب الوظيفية في الادارة العليا والمسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات في الجامعات(عينة الدراسة) والمتمثلة بـ السادة (رؤساء الجامعات ومساعدتهم ، وعمداء الكليات ومعاونينهم، عمداء المراكز البحثية والتخصصية التابعة لتلك الجامعات، مسؤولي ضمان الجودة، وامناء المجالس) في الجامعات والبالغ عدد (280) شخصاً معتمداً اسلوب المسح الشامل لجميع الاشخاص المستهدفين،والجدول التالي رقم (1-2) يوضح حجم عينة الدراسة .

جدول (2-1) عينة الدراسة

الفئات المستهدفة									الجامعة	ت
النسبة المئوية	المجموع	امين مجلس الجامعة	مسؤولي الجودة	معاون عميد	عمداء المعاهد	عميد كلية	مساعد ر. جامعة	رئيس جامعة		
29%	81	1	1	48	4	24	2	1	بغداد	1
17%	48	1	1	26	4	13	2	1	المستنصرية	2
19%	53	1	1	32	-	16 ⁽¹⁾	2	1	التكنولوجية	3
13%	35	1	1	20	-	10	2	1	العراقية	4
13%	36	1	1	18	4	9	2	1	النهرين	5
9%	27	1	1	10	11	5	2	1	التقنية الوسطى	6
100%	280	6	6	154	19	77	12	6	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث 2019

3- مبررات اختيار الجامعات محل الدراسة :

عدد الجامعات الحكومية في محافظة بغداد (9) ، تم اختيار (6) جامعات منها لتطبيق الدراسة عليها للأسباب التالية :

- أ- الجامعات (عينة الدراسة) هي بمثابة الجامعات الام للجامعات العراقية الاخرى.
- ب- تمثل الجامعات (عينة الدراسة) الحاضنة الفكرية والعلمية والتنظيمية التي تعتمد الجامعات الاخرى وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات ومقارنة مستويات الاداء.
- ت- تمتاز الجامعات (عينة الدراسة) بمنظومة قيمية عريقة تمتد لتاريخ نشأة تلك الجامعات .
- ث- السمعة العالية والطموح الذي تتطلع اليه تلك الجامعات نحو الارتقاء بالاداء المؤسسي المتميز.
- ج- تتمتع هذه الجامعات بمكانة حاضرة بين الجامعات العربية والاسلامية والجامعات العالمية.
- ح- طبيعة الدراسة الحالية التي تركز على قيم تنظيمية (قوية،متأصلة،متجذرة) في حياة المؤسسة مما يعني دراسة الجامعات الاقدم فالاحدث نسبيا.

تاسعا : حدود الدراسة

تفترض منهجية البحث العلمي ولأجل التوصل والاقتراب من الاهداف والتوصل الى استنتاجات اكثر دقة ضرورة وضع الحدود لمشكلة الدراسة ، وتمثلت حدود هذه الدراسة بمايلي:

(1) نصت الفقرة (2-ب) من المادة الثانية عشر من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (40) لسنة 1988 على

مايلي: "يكون رئيس القسم العلمي في الجامعة التكنولوجية بمستوى عميد كلية ويتمتع بجميع صلاحيات وحقوق وامتيازات

العميد".موقع وزارة التعلم العالي والبحث العلمي <http://www.moheer.gov.iq/ar>

أ . الحد المؤسسي :

يقتصر نطاق الدراسة الميدانية الحالية(ست) من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق، وهي كل من جامعة(بغداد، المستنصرية، التكنولوجية، العراقية، النهرين ، التقنية الوسطى).

ب . الحدود الزمانية : (2017-2019).

ج- الحدود البشرية :

تحدد نطاق الدراسة على مجالس الجامعات والمعنين بالجودة والاداء المؤسسي كونها تمثل الادارة العليا المعنية بعملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي للجامعات الحكومية في مدينة بغداد - العراق.

د- الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على " الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي".

عاشرا : التعريفات الإجرائية

أ- **عملية اتخاذ القرارات:** عملية تتضمن مجموعة من الانشطة المتتابعة لتحديد المشكلة ، وجمع المعلومات، ووضع البدائل، واختيار الافضل من بينها والذي يمثل افضل الحلول للمشكلة(ماهر،2008: 22).

ب-**الأداء المؤسسي:** المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية(مخيمر، وآخرون،2000: 10) ، والاداء المؤسسي الذي يقصده الباحث هو الاداء الشامل الذي تسعى وتعمل الجامعات وتهدف الى انجازه بما يعزز دورها في خدمة المجتمع ويحقق الاداء المستدام للجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

ج-**القيم التنظيمية:** المعتقدات والاتجاهات الموجه لسلوك الافراد العاملين والمديرين نحو الغايات والاهداف، او الوسائل التي يقتنع بها المديرون والتي بواسطتها يتم تحديد المنهج المتبع في ادارة المنظمة وانجاز الاعمال واتخاذ القرارات. (نجلاء،2000: 12) .

والقيم التنظيمية التي يقصدها الباحث هي القيم العمل السائدة في الجامعات الحكومية والتي تتمثل بمجموعة المعايير والمعتقدات والتصورات والتعليمات التي تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الاساتذة في الجامعات وتجعلهم يفضلون سلوكاً دون غيره يؤثر على قراراتهم المختلفة.

د- **الجامعة :** حرم آمن ومركز اشعاع حضاري، فكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقل وتعلو فيها قدرة الإبداع والابتكار ولصياغة الحياة وتقع عليها المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف الواردة في هذا القانون (...)(قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (40 لسنة 1988) موقع وزارة

التعليم العالي والبحث العلمي العراقية <http://www.moheer.gov.iq/ar> .

احد عشر: الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء اعداد الأطروحة

واجه الباحث جملة من التحديات والصعوبات كان من أهمها:

أ-انتشار الجامعات وكلياتها في رقعة جغرافية واسعة من مدينة بغداد مما شكل تحديا امام استكمال توزيع الاستثمارات وجمعها.

ب-الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي مما يتسبب بانقطاع الانترنت وتأخر اجراءات اكمال الإطروحة.

اثنى عشر : هيكلية الدراسة

تم تنظيم هذه الدراسة بحيث يكون الفصل الاول الإطار العام للدراسة يتكون من مبحثين:المبحث الاول المقدمة ،ومنهجية الدراسة والمبحث الثاني الدراسات السابقة،أما الفصل الثاني فقد شمل الاطار النظري: وتضمن المبحث الاول مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات والمبحث الثاني مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي والمبحث الثالث مفهوم وأهمية القيم التنظيمية، والمبحث الرابع كرس للعلاقة بين المتغيرات، وشمل الفصل الثالث على ثلاث مباحث خصص المبحث الاول نشأة واهداف التعليم العالي في العراق والمبحث الثاني نبذه مختصرة عن الجامعات الحكومية محل الدراسة والمبحث الثالث طبيعة القرار والقيم التنظيمية والاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية ، اما الفصل الرابع: احتوى الدراسة الميدانية، حيث شمل على ثلاث مباحث، المبحث الاول الاجراءات المنهجية للدراسة، والمبحث الثاني التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة وتحليل النتائج الاولى اما المبحث الثالث خصص لإختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج النهائية والفصل الخامس يحتوي الخاتمة(الاستنتاجات والتوصيات) ، واخيرا المصادر والمراجع والملاحق.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يهدف المبحث إلى عرض لأهم الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها ، من خلال المسح المكتبي للدراسات والابحاث السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، ولم يتسن للباحث الاطلاع على دراسة سابقة تناولت المتغيرات الثلاثة(عملية اتخاذ القرارات،القيم التنظيمية،الاداء المؤسسي) وتتبع علاقة الارتباط فيما بينها ، وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة كما تم في هذه الدراسة ، بناء على ما تقدم يستعرض الباحث الدراسات العربية اولا والدراسات الاجنبية ثانيا واعتمد الترتيب التنازلي تاريخيا في تصنيف تلك الدراسات ، التي ترتبط بصلة مباشرة او غير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية ، كما يلي :

اولا: عرض الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

1-1 : دراسة (بوخالفه ، هاجر ، 2017)⁽²⁾

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الناجحة والرشيده والكشف عن المنظومة القيمية ودورها في المنظمة المبحوثة ، وتتبع الاثر للعلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الادارية بشكل عام . اعتمدت الباحثة منهجين هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاحصائي من اجل

⁽²⁾(بوخالفه، هاجر، 2017)، "دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية - قالمة، رسالة ماجستير، جامعة(8) ماي (1945) - قالمة، الجزائر.

الكشف عن الحقائق في مجتمع الدراسة ، وتم اعتماد اسلوب العينة العشوائية البسيطة لأختيار العينة الممثلة لمجتمع الدراسة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان المنظمة تتبع منظومة قيمية تساهم في عملية اتخاذ القرارات الناجحة والرشيده، مؤكدة ان لقيم (التعاون ، والاستقلالية ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، والالتزام باوقات العمل ، والحرية ، وقيم التشاور) دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة ، وكذلك اظهرت النتائج ان لقيم التنظيمية دورا فاعلا في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة حيث تساهم في تفعيل القرارات الادارية، حيث اجمع المبحوثون على الشعور بالمسؤولية اتجاه الاعمال والمهام المناطة بهم ، فضلا عن الاهتمام الكبير من قبل المديرين بتوجهات وتطلعات الافراد العاملين والاستماع لشكاويهم ومنحهم الفرصة العادلة، وان تنفيذ الاوامر والتعليمات حال تسلمها من المستوى الاعلى يدل على فهم المبحوثين للرسائل الاتصالية ، كذلك من النتائج الهامة لهذه الدراسة الدور الهام للقيم القانونية المتمثلة بالتعليمات والقوانين وأهميتها في تفعيل القرارات الادارية الناجحة، حيث جاءت القوانين والتعليمات متوافقة لمتطلبات العمل، مما ساعد على تنفيذ القرارات الناجحة وتفعيلها .

اوصت الدراسة بأعطاء أهمية بالقيم التنظيمية للافراد العاملين والمدراء الذين يتحملون مسؤولية تحقيق الاداء، وحثت على الاستمرار ومنح الصلاحيات لما لها من دور ايجابي بالاداء وتدريب المدراء على كيفية الاهتمام بالقيم الايجابية المؤثرة في توجيه سلوكيات الافراد وتنفيذ القرارات المختلفة في المنظمة.

1-2 دراسة (الملا، عبد الرحمن مصطفى ، ليلي، سعيد، 2016)⁽³⁾

إن هدف الدراسة هو التعرف على القيم التنظيمية التي تعتنقها القيادات الجامعية ، والتعرف على العلاقة والتاثير بين القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية لرئاسة جامعة بغداد والنهرين واستكشاف الفروق بين القيادات الجامعية في رئاسة جامعة بغداد والنهرين في القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي.

منهج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من القيادات الجامعية بدءاً برئيس الجامعة ومساعديه، ورؤساء الاقسام الادارية والعلمية في جامعتي بغداد والنهرين .
توصلت الدراسة الى نتائج متعددة كان من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي بمتغيراته لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعة بغداد والنهرين ، لم تظهر النتائج اي فروق جوهرية للقيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي بمتغيراته للجامعتين على مستوى متغيرات البحث وهذا يؤشر قبول الفرضية بعدم وجود فروق بين جامعتي بغداد والنهرين في القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي مما يدل ان الجامعتين كانتا بالمستوى المطلوب ولا توجد فروق ملموسة يمكن تحديدها في هذا المجال كونهما جامعتين حكوميتان وتستخدم نفس الاجراءات والانظمة والقوانين .

(3) الملا ، عبد الرحمن مصطفى و أحمد ، ليلي سعيد (2016) ، " القيم التنظيمية وتأثيرها في الاداء الاستراتيجي "، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (22) العدد (92)، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، ص ص : 89 - 111 .

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات بالقيم التنظيمية واعتمادها كسياسية مؤثرة وواضحة وكهدف أساسي له دور هام ومؤثر في الاداء الاستراتيجي المؤسسي.

1-3 دراسة (فراس محمود الدعجة ، 2016) (4)

هدفت الدراسة الى التعريف بمفهوم وأهمية التطوير التنظيمي للأفراد ومنظمات الأعمال ، والتعريف بمفهوم وأهمية تحسين الأداء المؤسسي للأفراد ومنظمات الأعمال ، وكذلك تحديد مستوى أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المبحوثة ، وتهدف الدراسة ايضا الى ابراز أثر عملية التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي . وتهدف الدراسة ايضا الى التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في زيادة أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والتي تمثل المنظمة محل البحث.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة الدراسة ، لبيان أثر عملية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية للدورة (2012-2013) . تكون مجتمع الدراسة من الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبدالله لتميز الاداء الحكومي والشفافية والبالغ عددها (90) مؤسسة وتم توزيع (375) استبانة عليها.

إن النتائج التي توصلت اليها الدراسة :اظهرت أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة . يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (الاهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بُعد (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، بُعد متلقي الخدمة) كأحد أبعاد تحسين مستوى الأداء المؤسسي. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمتغير (المؤهل التعليمي. العمر. الخبرة . تبعا لنوع الاجتماعي) في الاداء المؤسسي.

أوصت الدراسة بتفعيل المشاركة باتخاذ القرارات وضرورة الاهتمام بالتطوير التنظيمي للقيادات العليا وإنشاء وحدات تطوير تنظيمي لوحدات القطاع العام.

1-4 دراسة (تركي بن سهل العتيبي، 2015) (5)

هدفت الدراسة الى 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 الاداء الوظيفي للعاملين فيها.

(4) الدعجة ، فراس محمود (2016) ، " أثر التطوير التنظيمي على تحسين الاداء المؤسسي "، اطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر .

(5) العتيبي ، تركي بن سهل بن ماضي ،(2015)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاجتماعية والادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة تم تحديد حجمها باستخدام المعادلات الاحصائية ، وحاول الباحث القيام بالحصص الشامل حيث قام بتوزيع الاستبانة على (164) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة لحصص جميع افراد مجتمع الدراسة وقد تم توزيع الاستبانات عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة من قبل الباحث، وكان عدد الاستبانات المستردة (150) استبانة من مجتمع الدراسة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : هناك مستوى متوسط في اجابات المبحوثين نحو عبارات محور القيم التنظيمية السائدة في الكلية ، وان مستوى الاداء الوظيفي للعاملين مرتفع في كلية الملك خالد العسكرية . وايضا من النتائج وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الاداء للعاملين في الكلية وكان هناك اسهام القيم التنظيمية لكلية الملك خالد العسكرية في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين فيها .

اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية وغرسها منذ المراحل الاولى لتنمو وتكبر مع العاملين وتؤطر بمنهج عملي تستنبط من الرؤية والرسالة والاهداف وتشجيع القيم الايجابية .

1-5 دراسة (آمنة مسغوني، و سهيلة شوية، 2015)⁽⁶⁾

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بشركة سونلغاز، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا متخذي القرار ورضا العاملين عن أدائهم ، والتعرف على أهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرار وعلاقتها بمستوى رضا متخذي القرار ، وايضا هدفت الدراسة الى معرفة كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة وعلاقة المشاركة في اتخاذ القرار بمستوى رضا متخذي القرار ومنفذي القرار . استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: "طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية من خلال البيانات الميدانية التي يجمعها". فهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة (سونلغاز) ، كذلك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار وكذلك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القرارات البديلة والملائمة ورضا متخذي القرار .

أوصت الدراسة خفض درجة المركزية باتخاذ القرارات واعتماد اللامركزية المعقولة لما له أهمية في تحقيق النتائج وانجاز الاهداف ، وتفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لما له من دور لرفع مستوى الاداء.

(6) مسغوني ، آمنة و سهيلة، شوية، (2015) ، "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الاداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي ، الجزائر .

1-6 دراسة (صابر بوكشيريدة، 2014)⁽⁷⁾

هدفت الدراسة الى معرفة القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تمكين الأساتذة الجامعي من اداء المهام والانشطة المختلفة ، والى معرفة هل هناك علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بقطاع التعليم العالي؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة حسب ماجاء بمنهج الدراسة ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، إنما يقوم أيضا على توصيف العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة وذلك للوصول إلى وصف علمي ودقيق لهذه العلاقة.

أظهرت الدراسة أن القيم التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لدى الأساتذة الإداريين كانت على النحو التالي حسب متوسطاتها الحسابية (قيمة القوة . فرق العمل . النظام . العدالة . الفعالية . الصفوة . المكافأة . الكفاءة) ووجود ممارسة لهذه القيم من قبل الاساتذه بالكلية ، وأشارت هذه الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة والتمكين ذلك حسب إتجاهات الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية .

أوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة القيم التنظيمية لأهميتها في تبني استراتيجيات ناجحة خصوصا في التعليم العالي، والعمل على تشخيص كل العوامل التي تضعف الثقة والتماسك بين العاملين في الجامعات.

1-7 دراسة(فيصل يونس محمد، 2013)⁽⁸⁾

هدفت الدراسة الى التعرف على التحولات الحديثة في عميلة اتخاذ القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها .

توصلت الدراسة الى ان التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ومنها التحول من الشمولية الى الانتقائية، واعتماد الاسلوب العلمي وتحويل الحقائق والمعلومات الى مفاهيم ومصطلحات ، وتوسيع نطاق اللامركزية بدلا من المركزية ومن الرقابة الشاملة الى الرقابة الجزئية بهدف توزيع المسؤوليات واعطاء مرونة بدلا من الجمود الذي تفرضه المركزية في العمل كالتخطيط والقيادة واتخاذ القرار والاتصالات التي تعيق حركة التنظيم.

وبينت الدراسة ان التطورات الحديثة في اتخاذ القرارات مكنت من تجاوز المشكلات التي ترافق اتخاذ القرار في البيئات المختلفة وساعد في ذلك بروز التقنيات والادارة الالكترونية التي لعبت دورا كبيرا في توفير المعلومات والبيانات وبناء نظم المعلومات ودعم القرارات في المستويات الاستراتيجية للمنظمة فضلا عن التحول في انماط التفكير الابداعي والنظرة المستقبلية في صناعة القرار.

⁽⁷⁾ بوكشيريدة صابر(2014) ، "القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير- بسكرة ، الجزائر .

⁽⁸⁾ محمد ، فيصل يونس(2013) ، "استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية (النظريات . المفاهيم العوامل المؤثرة فيها) " ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية ، العدد - (36) ، جامعة بغداد ،العراق.

أوصت الدراسة بضرورة إكتساب المدراء في الإدارة العليا بمهارات تمكنهم من اتخاذ القرارات من خلال إقامة ورشات عمل وتدريبهم على الكيفية التي تحل بها المشكلات المختلفة.

1-8 دراسة (محمود عبد الحميد صالح، 2011)⁽⁹⁾

هدفت الدراسة الى التعرف على منظومة القيم التنظيمية وأثرها في فعالية الاداء ، وماهي القيم التي تعمل المنظمة على تشجيعها، كذلك هدفت الى تحديد الفروق الاحصائية الناتجة عن التزام العاملين بالمنظمة بمنظومة القيم التنظيمية التي تعمل المنظمة على نشرها.

منهج الدراسة: أعتمد الباحث منهج دراسة الحالة من خلال استقصاء ميداني أعد خصيصا لغرض التعرف على مدى التزام اعضاء المنظمة المبحوثة بالقيم التنظيمية التي تعمل المنظمة على تبنيها وتشجع على نشرها بين العاملين، بلغ مجتمع الدراسة الكلي (12000) من الشاغلين للوظائف الفنية الادارية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر، تم تقسيمه الى شاغلي الوظائف الفنية و شاغلي الوظائف الادارية ، تم استبعاد شاغلي الوظائف الادارية بسبب ان الدراسة تركز على القيم التنظيمية المطلوبة لتأدية الوظائف الفنية والرقابية في الجهاز وباستخدام الطرق الرياضية تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة ب (362) مفردة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها انخفاض مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية من قبل العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات في مصر، وقد ادى هذا الانخفاض الى خفض فعالية الاداء الكلي للجهاز في تحقيق أهدافه بالفعالية وحسب رأي الباحث ان السبب يعود ان القيم التنظيمية في الجهاز لا تتم عن طريق تبني منظومة متكاملة مستمرة من القيم التنظيمية بالرغم من حرص المنظمة على تشجيع ونشر القيم التنظيمية لدى عاملية ، واثبتت الدراسة وجود تأثير ايجابي جوهري للمستوى التعليمي على درجة الالتزام بالقيم التنظيمية من قبل العاملين بحيث كلما ارتفع المستوى التعليمي زادت درجة الالتزام بالقيم التنظيمية. اوصت الدراسة بأن يتم التخطيط لنشر القيم التنظيمية في اطار منظومة متكاملة واستحداث هيئة استشارية ضمن الهيكل التنظيمي تعمل على تحقيق هذا الغرض وان يتم تدريب القيادات العليا على متابعة نشر القيم التنظيمية.

1-9 دراسة (عجال مسعودة ، 2011)⁽¹⁰⁾

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة وعلاقتها بجودة التعليم العالي من خلال تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة .ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة فرضية عامة وهي (وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة في الجامعة نحو القيم التنظيمية وأرائهم بجودة التعليم العالي) .

(9) صالح، محمود عبد الحميد (2010)، " أثر القيم التنظيمية على فعالية الأداء "، دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الفنية الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية، مجلة جامعة الملك سعود، م 21، العلوم الادارية (1) و(2)، ص 57-58، الرياض.

(10) مسعودة ، عجال ، (2010)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم في جامعة بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، الجزائر .

أعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وشملت الدراسة المتكونة من (100) استاذ جامعي من المجموع الكلي (827) استاذ وتم تصميم استبيانين يتكون الاول من (30) عبارة ويقيس الاطارات المسئولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بكل إدارة والثاني يتكون من (30) عبارة ويقيس آراء إطارات المسئولة نحو جودة التعليم. اظهرت الدراسة ان للقيم التنظيمية علاقة بتحقيق جودة التعليم العالي وهو ما يؤكد معامل الارتباط سبيرمان الدال على وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل جامعة محمد خضير وتحقيق جودة التعليم العالي وهو يعني تحقق الفرضية العامة .

اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية لما لها من أهمية في دعم مؤسسات التعليم العالي وخاصة فيما يتعلق بالجانب المتعلق بجودة التعليم والفاعلية والتنافس ، وكذلك ترسيخ قيم الجودة التي تساعد على إصلاح التعليم العالي، والعمل على اشاعة القيم التي تعمل توجيه سلوك الافراد داخل الجامعات.

10-1 دراسة (اياد علي الدجني، 2011) (11)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ، وكذلك الى التعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وكذلك تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية . ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من (87) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما :واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات ويتكون من (55) فقرة، ودور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (32) فقرة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها إن الجامعات الفلسطينية تتوفر فيها ابعاد جودة الاداء المؤسسي وخاصة ابعاد (الفلسفة والرسالة والاهداف) وكذلك فان جودة الاداء المؤسسي لابعاد (الحكم والادارة والنطاق المؤسسي) كانت بنسبة كبيرة .

اوصت الدراسة بالتأكيد على وضع مؤشرات محددة للإهداف والانشطة التي تساهم في تحقيق الأداء المطلوب انجازه وتحقيقه بعبارات وصفية او كمية من الممكن قياسها، وان تتضمن رسالة الجامعة على القيم كمنطلق ومظلة لتلك الاهداف.

11-1 دراسة (محمد علي عاشور، ورامي ابراهيم الشقران، 2010) (12) .

هدفت الدراسة الى الكشف عن فاعلية استخدام نظم المعلومات الادارية في الجامعات الاردنية الحكومية في تحسين الاداء المؤسسي من وجه نظر القادة الاكاديميين والاداريين ، كما هدفت الدراسة الى التعرف

(11) الدجني ، اياد علي (2011) ، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق .

(12) عاشور ، محمد علي والشقران، رامي ابراهيم عبد الرحمن (2010)، "فاعلية استخدام نظم المعلومات الادارية في الجامعات الاردنية الحكومية في تحسين الاداء المؤسسي من وجه نظر القادة الاكاديميين والاداريين" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم ، العدد - (6) ، صنعاء، اليمن .

على المقترحات التطويرية التي يمكن ان تساهم في تطوير نظم المعلومات الادارية في الجامعات الاردنية الحكومية .

تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الاكاديميين والاداريين في الجامعات الاردنية الحكومية (جامعة اليرموك ، جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية ، جامعة ال البيت) للعام الدراسي (2009-2010) والبالغ عددهم (223) قائدا أكاديميا واداريا ، وقد تكونت أداة الاستبيان من (31) فقرة مقسمة الى جزئين ركزت في جزئها الاول على قياس فاعلية استخدام نظم المعلومات ، وفي الجزء الثاني ركزت على قياس دور نظم المعلومات الادارية في تحسين الاداء المؤسسي وقد توصل الباحثان الى النتائج التالية : إن دور نظم المعلومات الادارية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي داخل الوحدات الادارية جاء بدرجة مرتفعة في المجالات كافة والأداة ككل ، حيث احتل مجال " الفاعلية والكفاءة المؤسسية " المرتبة الاولى في تحسين الاداء المؤسسي .

اوصت الدراسة بالاهتمام بعملية إتخاذ القرارات في الجامعات وضرورة اعتماد الحواسيب والبرمجيات المتطورة في توفير المعلومات الضرورية لوضع البدائل المختلفة والنتائج المتوقعة من كل بديل.

1-12 دراسة (سعد محمد علي الشهري ، 2010)⁽¹³⁾

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحقق من فروض البحث المتعلقة بإيجاد الفروق بين المتوسطات درجات عينة البحث والتي شملت (508) موظفا من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف.

توصلت الدراسة الى نتائج متعددة اهمها : هناك علاقة ارتباط موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى افراد عينة الدراسة (موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف) ، وكذلك وجود فروقات ذات دلالية احصائية بين متوسطات درجات اتخاذ القرارات لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات الدراسة .

اوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى العاملين بأهمية عملية اتخاذ القرار ومراحلها وخطواتها والبدائل من خلال اقامة الندوات والورش والمحاضرات والاهتمام بالتدريب من قبل المسؤولين بتلك العملية .

1-13 دراسة (احمد الهزايمة ، 2009)⁽¹⁴⁾

هدفت الدراسة الى توضيح دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ اقرارات وان المعلومات هي بيانات ذات معنى ، وتحتاج المنظمة الى المعلومات كي تتمكن من ربط اجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها ، وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح، وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة كلما كانت فائدتها اكبر

⁽¹³⁾ الشهري ، سعد محمد علي (2010) ، "الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .
⁽¹⁴⁾ الهزايمة، احمد (2009) ، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (25)، العدد الاول، سوريا .

في اتخاذ القرارات والعمليات وهناك خمس صفات اساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمنظمة (ملائمة المعلومات للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ، دقة المعلومات ، كميتها ، وتوقيتها ، وسهولة الحصول عليها) ، ولغرض اختبار تأثير المعلومات في اتخاذ القرارات ولا سيما في المؤسسات الحكومية وضعت فرضيتين اساسيتين، الاولى : وجود علاقة بين طرائق جمع المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات الادارية ، والثانية :وجود علاقة بين المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات وقد صممت استبانة خاصة لاختبار وبرهنة الفرضيات .

توصلت الدراسة الى نتائج عديدة كان من اهمها ان لأنظمة المعلومات وتقنياتها دور فعال في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية وكذلك ان هذه التقنيات وخاصة الحديثة والمحوسبة لها دور مهم في سرعة الحصول على المعلومات ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات وهذا يرفع من فاعلية هذه القرارات . اوصت الدراسة باعداد وتطوير الكوادر لتكون من استخدام التقنيات الحديثة والاستفادة من المعلومات التي توفرها والتي تساعد في الحصول على القرارات الفاعلة المتناسقة مع الواقع.

1-14 دراسة (عبد العزيز بن عبدالله الغامدي، 2005)⁽¹⁵⁾

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس وودكوك لمساعدة المديرين على معرفة مدى تأثيرها على سلوكهم وتعاملهم واتخاذهم للقرارات واقتصرت الدراسة على تتبع اثنتي عشرة قيمة تدرج تحت أربعة محاور رئيسية اختبرها كل من فرانسيس وودكوك . استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأجريت الدراسة على المديرين والمشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبلغ عددهم (328) .

وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية أنت بترتيب اشتمل على القوة أولاً والمكافأة أخيراً ، وان القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة عدا قيمة القوة التي تمارس بدرجة مرتفعة . وكان من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بقيمة المكافأة في المؤسسات التعليمية وإتاحة الفرصة للمديرين بإدارات التربية لتطوير قدراتهم ومعارفهم .

اوصت الدراسة باجراء دراسات عن القيم والتوعية بأهميتها في توجيه سلوك الافراد والاهتمام بقيم الحوافز والمكافآت التشجيعية ودورها في رفع مستوى الاداء، وتبصير المدراء بأهمية القيم التنظيمية في المنظمات.

1-15 دراسة (خالد عبدالله الحنيطة، 2003)⁽¹⁶⁾

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ، والتعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب ادارة الادارة وادارة المهمة وادارة العلاقات وادارة البيئة وكذلك هدفت الدراسة الى تحديد مدى العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الاداء على المتغيرات

(15) الغامدي ، عبد العزيز بن عبدالله ال جمعان(2005) ، "القيم التنظيمية لادارات المدارس والتعليم بمنطقة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة ام القرى، السعودية .

(16) الحنيطة ، خالد بن عبدالله (2003)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .

الشخصية والوظيفية ، أعمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، مستخدما الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية،طبق هذا الاستبيان على عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها (385) فرد .

بينت نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة ، وايضا تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع ، كذلك اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين خمس من ابعاد القيم التنظيمية(المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الاداء وهي (القانون والنظام ، التنافس ،الدفاع الكفائية ،حيث ترتفع كفاءة الاداء بارتفاع هذه الابعاد ، اما بقية الابعاد لم يثبت ان لها علاقة ذات دلالة احصائية على كفاءة الاداء في الخدمات الصحية .

اوصت الدراسة بالعمل على تطوير مقاييس القيم التنظيمية لما لها من أهمية كبير ومؤثرة في التنظيمات المختلفة وتعزيز القيم التنظيمية التي تعمل على رفع الاداء، واختيار القيادات التي تؤمن بأهمية التجديد والابداع.

1-17 دراسة (محمد حنفي تبيدي، 2010)⁽¹⁷⁾

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية ، وكذلك التعرف على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان ، والتعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وتهدف الدراسة الى تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لقطاع الاتصالات علي وجه التحديد، والاقتصاد السوداني بصفة عامة، وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

توصلت الدراسة إلي أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي الي كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية ، كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان ،وأكدت نتائج الدارسة فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي كفاءة وفعالية الأداء.

اوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها يجب ان تحرص وتجتهد الادارة الي ان يتعرف جميع العاملين للاهداف والغايات وادارك رسالة المنظمة لدورها الايجابي على ادائهم ، وضرورة المشاركة في عملية التخطيط كونها سترفع من معنويات الافراد العاملين مما يؤدي الى رفع معدلات الاداء للمنظمة.

(17) تبيدي ،محمد حنفي(2010)،"أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء"، أطروحة دكتوراه، مدرسة العلوم الإدارية ، جامعة الخرطوم ، السودان .

1-18 دراسة (نجلاء محمود عبدالله، 2002) (18)

هدفت الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري ويولونها اهتمامهم ، وكذلك بيان العلاقة الحيوية التي تربط بين القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي ، والتعرف على العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي . استخدم الباحث الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة حيث تم اختيار (11) جهاز حكومي من بين المجتمع الكلي البالغ عدده (20) جهاز حكومي ولغرض تحقيق الاهداف تم وضع فرضيتين الاولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها (الهدف الرشيد ، النظام المفتوح ، العلاقات الانسانية ، العمليات الداخلية) للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي) والفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الديموغرافية (المستوى الوظيفي ، العمر ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي) للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها ، لم يتم التوصل الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الحكومي بما يعني أن الاداء الوظيفي لا يتأثر بقيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الانسانية وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية .ومن نتائج الدراسة وجود علاقة بين كل من قيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الانسانية وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية والاداء الوظيفي (منفردة) ، كذلك توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الديموغرافية مجتمعة والاداء الوظيفي وهذا يدل على ان الاداء الوظيفي يتأثر بوجود هذه العوامل مجتمعة .

اوصت الدراسة بتأصيل وتعزيز القيم التنظيمية الايجابية في المنظمات وتغيير القيم السلبية ، والاهتمام بدراسة القيم التنظيمية لما لها من دور فعال في فعالية المنظمة وادائها، وتبني القيم كمدخل للتنمية الادارية في الوطن العربي.

2. الدراسات الاجنبية:

1.2 دراسة (Amin, Nikpouz, 2017) (19)

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في دور الوساطة من التزام الموظف التنظيمي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. الدراسة الحالية هو دراسة وصفية مترابطة أجريت من خلال طريقة المسح الميداني ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب التعليم في محافظة كرمان. وبلغ عدد العاملين خلال البحث (376) شخصا، وتم اختيار (190) كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة

(18) عبدالله، نجلاء محمود (2000 م)، " القيم التنظيمية في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة القطرية، قطر.

(19) Nikpour, Amin, (2017), " The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment " , International Journal of Organizational Leadership, Vol.

(6)(2017) ,pp:65-72, Kerman, Iran.

باستخدام صيغة كوكران. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات مكون من ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول لتقييم الثقافة التنظيمية وشملت (25) سؤالاً ، والجزء الثاني لتقييم الالتزام التنظيمي للموظفين والمشاركة وشمل على (24) سؤالاً ، وخصص الجزء الثالث لتقييم الأداء التنظيمي وشملت (23) سؤالاً. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثير هام متمثلاً بالالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي للموظفين العاملين في مكتب التعليم في محافظة كرمان ، وهناك تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي للموظف والتأثير غير المباشر اكثر تأثير من المباشر. اوصت الدراسة بضرورة تبني الاساليب غير تقليدية لتحقيق التميز في الاداء وتحقيق الاداء العالي للمنظمة.

2.2 . دراسة (Ertugrul & Huner,2016)⁽²⁰⁾

هدفت الدراسة الى معرفة مدى ارتباط كفاءة اتخاذ القرارات بين المديرين ونتائج الأداء الإداري وقد وضعت الفرضية البحثية التالية (أن المدراء الحاصلين على درجات عالية من الكفاءة في اتخاذ القرار سيكون لديهم درجات عالية من الأداء الإداري) لتحقيق الغرض من هذه الدراسة.

واجريت الدراسة الوصفية التحليلية على عينة يبلغ عددها (424) مديرا ومرؤوسا ومديرين تنفيذيين وعملاء ومزارعين، وقد تم تقييم الأداء الإداري من خلال أخذ عوامل المرؤوسين والمديرين التنفيذيين والعملاء بعين الاعتبار، تم الحصول على درجات مقياس من خلال حساب الوسائل الحسابية من البنود ذات الصلة بين متغيرات الدراسة . وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتخاذ القرار للمديرين والأداء الإداري، وكذلك تم تحديد كفاءة اتخاذ القرار كمتغير متنبأ، وتم تعريف الأداء الإداري على أنه متغير النتيجة في مقياس الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء الإداري.

اوصت الدراسة بدراسة العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء الاداري للمنظمات من خلال الهياكل والمستويات المختلفة للقطاعات والمنظمات باستخدام مقاييس متكاملة للكفاءة والاداء للوصول الى نتائج اكثر فاعلية .

2.3 . دراسة (Tedla,2016)⁽²¹⁾

ان الغرض من هذه الدراسة الاستطلاعية النوعية هو استكشاف الاستراتيجيات الناجحة التي يستخدمها كبار مديري الشركات لإنشاء ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي ، تستهدف الدراسة الاجابة على السؤال البحثي الشامل للدراسة هو : ما هي الاستراتيجيات الناجحة التي يستخدمها كبار مديري الشركات لإنشاء ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء؟

(20)Ertugrul, Kose & Huner, Şencan " **The Effect Of Decision Making Competence On Managerial Performance** " International Journal of Commerce and Finance, Vol. (2), Issue(2), 2016,pp: 1-12

(21) Tedla, Tewodros ., Bayeh,(2015), " **The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance** " doctoral studyb , Walden University , Scholar Works, U.S.A.

إن المجتمع المستهدف في الدراسة هو كبار المديرين في مجموعة الشركات في إثيوبيا. ، مثل العينة كبار المدراء للشركات الذين لديهم الخبرة والمعرفة ذات الصلة بالموضوع ، ان العينة المختارة تمثل أكبر مجموعة من الشركات لديها (24) شركة في إثيوبيا، تم أخذ العينات بشكل مقصود لاختيار المشاركين للدراسة .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن استراتيجية القيم الأساسية للشركة هي ضرورة أساسية 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) . وحدد المشاركون في الدراسة القيم المؤسسية الأساسية كاستراتيجية هامة للحفاظ على الثقافة التنظيمية الفعالة وتحسين الأداء في مجموعة الشركات. اوصت الدراسة وأكدت على ضرورة فهم الثقافة التنظيمية لما لها من قدرة تأثير كبيرة على اداء المنظمات كما اوصت بضرورة ان تكون الاستراتيجية للمنظمة قائمة على الثقافة التنظيمية كونها تدعم الاداء الفعال للمنظمة.

2.4 . دراسة (Ejimabo , 2015) (22)

هدفت الدراسة الى فهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على اتخاذ القرارات القيادية في المنظمات ، و تأثير عملية صنع القرار في القيادة التنظيمية وأنشطة الإدارة التي تؤدي الى الإبداع المؤثر، والنمو والفعالية، والنجاح، والإنجازات المستهدفة في المنظمات الحالية. وكذلك لاكتشاف وسيلة من الحلول الأفضل للتحديات والتعقيدات المرتبطة في صنع القرار في المنظمات.

استخدم الباحث النموذج الأثنوغرافي الحرج النوعي وهو منهج يقوم اساسا على عقد اللقاءات المعمقة والملاحظة الدقيقة ويختص بدراسة الحالة كأحد اساليب البحث المرتبط بالمنهج الكيفي (Reichard & Cook 1985) في هذه الدراسة من أجل اكتساب المعرفة المتعمقة والفهم الأصيل للقضايا والمشاكل المرتبطة باتخاذ القرارات القيادية في الشركات ، وتركز الطريقة النوعية على الفهم من خلال المراقبة، والتوثيق الدقيق، والتحليل المدروس للكلمات والأفعال والسجلات الشعبية. وقد استندت هذه المنهجية إلى تجارب الباحث والمشاركين المختارين والبالغ عددهم (400) شخص من رجال الاعمال في الولايات المتحد الامريكية و جمعت البيانات من خلال المقابلات والاستقصاءات المنظمة.

وأشارت النتائج التي ظهرت هناك حاجة كبيرة للتغيير والتحسين في عملية صنع القرار بين المديرين التنفيذيين واستيعاب التكنولوجيا، والتنوع، والعولمة، والسياسة، والعمل الجماعي، وفعالية القيادة وعلى القادة والمديرين من جميع المستويات النظر في المصلحة العامة للمجتمع الذي يخدمونه في قراراتهم مع تشجيع الفعالية ، ومن النتائج الهامة للدراسة إن عملية صنع القرار في المنظمة عملية مستمرة وهناك حاجة إلى

(22)Ejimabo, Nichodemus ,Obioma(2015), " **The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities** " , Journal of Entrepreneurship & Organization Management , Ejimabo, J Entrepren Organiz Manag (2015), University Fairbanks, Alaska, USA.

إجراء بحوث في المستقبل بشأن اتخاذ القرارات القيادية في المنظمات لان القدرة القيادية تعتمد على فهم العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار في أعمالهم ويعد أمرا هاما ومفتاح رئيسي لفهم ما تتخذ من قرارات بشأن تقدم المنظمة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها ان يتعرف القادة والمديرون على القرارات المطلوب اتخاذها، وان يلم القادة بالمعايير الاخلاقية التي تمكنهم من تعلم افضل نموذج لصنع وتنفيذ القرارات والتي تجعل منهم قيادات ناجحة.

2.5 . دراسة (Gorenak & Ferjan ,2015) (23)

هدفت الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على كفاءات المديرين ومن أجل تحقيق الهدف تم صياغة السؤال البحثي التالي : هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الكفاءات المديرين؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال البحثي تم إنشاء فرضية البحث التالية: (تؤثر القيم التنظيمية إحصائيا تأثيرا كبيرا على كفاءات المديرين) ، تم تصميم استبانة لغرض اختبار الارتباط ، وبلغ مجموع مجتمع (9117) شخص ، تم توزيع (1100) استمارة استبيان بأعتماد اسلوب العينة العشوائية. أعيد (388) استبيان تكون الاستبيان من (75) سؤال تتعلق ب : القيم التنظيمية، الكفاءات ، تفاصيل المستفتى (العمر، والجنس، وعدد سنوات العمل ومستوى التعليم).

بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لكل قيمة من القيم التنظيمية الستة المختارة (الجودة، والابتكار والمسؤولية، والأخلاقيات ، والعملاء ، والموظفين) وعلاقة مباشرة مع الأنماط السلوكية المقابلة التي تمثلها كفاءات المديرين (ضمان الجودة، والسلوك الابتكاري، والمسؤولية، والسلوك 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.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المستقبلي بالقيم التنظيمية ودمجها بكفاءات المديرين الامر الذي سيحقق نجاح للمنظمات والازدهار في المستقبل ، وأوصت باعتماد الادارة بالقيم كنموذج لعملية اتخاذ القرارات التي تتم ضمن نطاق القيم.

2.6 . دراسة (Cruz, William,2011) (24)

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية الادارة وعملية صنع القرار بفعالية الاداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الاستقصائي الكمي غير

(23) 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.

(24) Cruz, William s. Dela(2011)," **The Roles Of Organizational Culture, Management Strategy, and Decision-Making Process on institutional Effectiveness** ", the Degree of Doctor of Education in Educational Leadership, The University of Texas at San Antonio, U.S.A.

التجريبي وكذلك تم استخدام أداة المسح الأداء المؤسسي والتي تم تطويرها من قبل المركز الوطني لأنظمة ادارة التعليم العالي (NCHEMS) كأداة رئيسية للحصول على البيانات التي تستهدف قياس الفعالية المؤسسية والثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار ، تم توزيع (136) استبانة على المشاركين من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والمتفرسين في مؤسسات التعليم العالي العام لمدة أربع سنوات في (جنوب ، ووسط) تكساس ، الجامعة الزرقاء .

أهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة ان الاداء المؤسسي الفعال يتوقف على التوافق الوثيق بين المعتقدات والقيم التنظيمية المركزية المكونة للثقافة التنظيمية ، حيث اكدت ان قيم المنظمة هي افضل تنبؤات للفعالية المؤسسية، اذ تتوقف تلك الفاعلية على قدرة المؤسسة بالتكيف مع بيئتها الداخلية والتفاعل الايجابي الذي من شأنه تعزيز الأداء الداخلي السلس والمنتج، وكذلك الى الاهتمام بعملية اتخاذ القرار في مختلف العمليات المؤسسية لإثبات الفعالية المؤسسية ، و تدعم نتائج هذه الدراسة الأدبيات السابقة التي تسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية ، واستراتيجية الإدارة ، وعمليات صنع القرار لتحقيق الفعالية المؤسسية وتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي.

اوصت الدراسة بعدم اغفال دور وأهمية هياكل الادارة الاكاديمية في معالجة القضايا والمشكلات المؤسسية، وعلى المنظمات الطموحة للمركز المتميز والقيادة الاكاديمية ان تهتم بعمليات صنع القرارات الفعالة من خلال التنبؤ بالفعالية المؤسسية والاداء التنظيمي، كذلك فإن تلك المنظمات بحاجة إلى ان تستجيب وان تهتم وتحدد بيئتها من خلال الاهتمام وتفسير الأحداث والقضايا التي قد تكون لها عواقب مؤسسية حرجة.

7.2 .دراسة (Jamian&et,al.,2011)⁽²⁵⁾

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف وتحديد أنماط صنع القرار للقادة في الجامعات الماليزية، كان المجتمع المستهدف لهذه الدراسة جميع العمداء في جامعة عامة شاملة تقع في وادي كلانج في ولاية سيلانجور في ماليزيا، والتي تضم الجامعة (24) كلية مختلفة التخصصات، المنهج المستخدم هو دراسة الحالة من خلال استخدام المنهج الكمي في تحليل البيانات والوصول الى النتائج حيث تم مسح المجتمع باستخدام الاستبيان " قائمة انماط القرار الاداري " الذي تم اعداده من قبل (Rowe and Mason ,1987) اقياس وتحديد انماط قرارات المديرين، تم توزيع (24) استمارة استبيان على (24) عميد كلية ، تم اعادة (22) منها.

⁽²⁵⁾ Jamian, Leele Susana & et,al,(2011)," **Managerial Decision Styles of Deans**":A Case Study of a Malaysian Public University, Asian Journal of University Education, Vol.(7), No.(2),pp: 59 – 80,malysia.

توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها ان غالبية العمداء في هذه الجامعة يفضلون اسلوب اتخاذ القرار السلوكي بالمقارنة مع بانماط واتجاهات المدراء في عملية اتخاذ القرار الثلاثة الاخرى (التحليلي، والامفاهيمي، والاتجاهي)، كذلك توصلت الدراسة الى ان متخذ القرار في كليات الجامعة يميلون الى اتباع اكثر من نمط واحد ولا يحرصون انفسهم بأسلوب واحد مما يعطي المرونة والقدرة الكافية تغيير وتكييف انماطهم من حالة الى اخرى بدلا من اسلوب القرار الصارم المعتمد على اسلوب واحد.

أوصت الدراسة بأجراء المزيد من الدراسات في مجال اساليب وصنع واتخاذ القرارات، واوصت كذلك توسيع عينة الدراسة لتشمل عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء البرامج والمنسقين والمحاضرين، كذلك اوصت بتوفير التدريب اللازم لعمداء الكليات في اساليب اتخاذ القرار لزيادة فعاليتهم التنظيمية.

2.8. دراسة (Rehman & et.al :2012) (26)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر أساليب صنع القرار لدى الموظف على الأداء التنظيمي ، وتهدف الى معرفة الدور المعتدل للذكاء العاطفي على العلاقة بين أساليب صنع القرار والأداء التنظيمي، ولتحقيق هدف الاهداف تم وضع فرضيتين الاولى : (هناك تأثير لأساليب صنع القرار على الأداء التنظيمي) والاخرى : (ان للذكاء العاطفي دوراً يعدل العلاقة بين أنماط صنع القرار والأداء التنظيمي) .

يتألف مجتمع الدراسة من (151) فرعا من جميع المصارف العامة والخاصة المحدودة الواقعة في مدينة (Gujranwala) في باكستان. وتم اعتماد اسلوب العينات العشوائية لجمع البيانات من موظفي القطاع المصرفي وتم جمع البيانات باستخدام طريقة الاستبيان .

توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج كان اهمها تحقيق الهدف من هذه الدراسة وهو استكشاف الصلة بين صنع القرار والأداء التنظيمي ومن النتائج الهامة ايضا أن سلوكيات الموظفين المتنوعة في اتخاذ القرار لها تأثيرات مختلفة على الأداء التنظيمي وأن أساليب اتخاذ القرارات العقلانية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي وتكشف الدراسة أيضا أن الذكاء العاطفي يعتدل العلاقة بين أساليب صنع القرار والأداء التنظيمي مما يدل على أن الموظف قوي الذكاء العاطفي يجعل القرار قويا نحو الأداء التنظيمي العالي . اوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها يتوجب على المنظمات ان تدرس كل ما يتعلق بالذكاء العاطفي من اجل الحصول على قوة عاملة مجهزة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة تسهم في تحقيق الاداء التنظيمي الافضل للمنظمة.

2.9 . دراسة (Gorenak & Kosir ,2012) (27)

(26)Rehman, R., Rashid & et.al ,(2012)" **Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence**" World Applied Sciences Journal ,Vol(17) (10),pp: 1308-1315, ISSN (1818-4952). Pakistan.

(27)Gorenak, Mitja & Kosir. Suzana (2012) " **The Importance Of Organizational Values For Organization " Management Knowledge and learning International Conference** " , Global Empowerment ,Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, 2012 , from(20–22) June 2012, Celje ,Slovenia.

هدفت الدراسة معرفة تأثير القيم التنظيمية داخل المنظمة على عوامل الاداء فيها ، من خلال الفرضية الاساسية للدراسة : (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطريقة التي يتم بها ملاحظة القيم التنظيمية وعوامل الأداء في المنظمات) . استند البحث إلى دراسة استقصائية أجريت بين (303) من الشركات في سلوفايا.

خلصت الدراسة الى اثبات الفرض المتضمن تأثير القيم التنظيمية على الاداء التنظيمي . وبمساعدة تحليل التباين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير القيم التنظيمية على عوامل الأداء وخاصة الشركات التي لديها قيم تنظيمية واضحة عن تلك المنظمات التي اشارت ضمنا او التي لا تملك قيم تنظيمية على الاطلاق .

اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة القيم التنظيمية لدورها الهام والمؤثر في تحقيق كفاءة في الاداء وتحقيق افضل النتائج للمنظمات .

10.2 . دراسة (Branstrator,2008)(28) "

هدفت الدراسة التعرف على القيم التي يتمتع بها الأفراد العاملين، ومدى توافق تلك القيم مع الأداء من خلال التركيز على اهم أبعاد تلك القيم إضافة إلى تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس نسبة الأداء للوصول إلى حلول مثلى لمشكلة الدراسة، تم طرح مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية أهمها توجد علاقة وأثر بين توافق قيم الفرد مع سلوك الأداء، وتوجد علاقة واثر بين قيم المنظمة والثقافة التنظيمية و سلوك الأداء. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المعلم والطلاب في ست مدارس ثانوية في جنوب كاليفورنيا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيم السائدة في المنظمات لا تتوافق مع سلوك العاملين إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية لم تحقق الانسجام ما بين قيم الأفراد، عدم التركيز على الأنماط الثقافية والتي تعد من بين اهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التوافق وزيادة الإنتاجية. أوصت الدراسة بالتركيز على قيم الأفراد، وترسيخ أبعاد الثقافة التنظيمية والعمل، على نشر الأنماط الثقافية الأقل بيروقراطية. العمل على ترسيخ قيم الأبداع بين العاملين والتي تكون ذات مردود إيجابي يمكن استثمارها في تحسين نوعية الخدمات. التركيز على النتائج من اجل الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة حسب المواصفات المحددة.

ثانيا : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن توضيح المجالات التي استفاد منها الباحث بما يلي :

(28)Branstrator, H., Harold,(2008)"The Influence of Person Organization Values Congruency and Organizational Culture Type on Performance Behavior"، A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy , College of Business Administration· Capella University, U.S.A.

1. . الاسترشادات ببعض المراجع والمصادر والبحوث والدراسات التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل .

2. . المساهمة في اعداد اطار نظري للدراسة .

3. . المساهمة في صياغة مشكلة واهداف وفرضيات ومخطط الدراسة .

4. . المساهمة في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

ثالثا : النقاط المشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. ان هناك اهتماما في بحث ودراسة كل من الاداء المؤسسي والقيم التنظيمية وصنع واتخاذ القرار نظرا لعلاقة كل منهما باستمرارية تحقيق اهداف المنظمة بشكل كفوؤ.

2. أكدت غالبية الدراسات أهمية الربط بين القيم التنظيمية وصنع واتخاذ القرار والاداء المؤسسي وبيان العلاقة والاثر بينها كونها من المواضيع المتجدده والتي تمتاز بحداثها.

3. العديد من تلك الدراسات بضرورة وأهمية دراسة عملية اتخاذ القرارات والقيم التنظيمية والاداء المؤسسي.

رابعا : اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : يمكن توضيح اهم نقاط الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الجدول رقم (1-3) وكالاتي :

جدول رقم (1-3) اختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

ت	الدراسة	الاختلاف عن الدراسة الحالية
اولا: الدراسات العربية		
1	دراسة (هاجر بوخالفة، 2017)	ركزت الدراسة على دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات واعتمدت اكثر من منهج واحد وبذلك فإن الاختلاف يظهر بالهدف والمنهج .
1	دراسة (عبد الرحمن الملا، و ليلي سعيد، 2016)	ان الاختلاف يكمن بالهدف فالدراسة السابقة هدفها محدود والدراسة الحالية هدفها اوسع واشمل .
2	دراسة (فراس محمود الدجة ، 2016)	تناولت الدراسة التطوير التنظيمي متغيرا مستقلا للتاثير على الاداء المؤسسي بينما الدراسة الحالية تناولت اتخاذ القرارات كمتغير مستقل .
4	دراسة (تركي بن سهل العتيبي، 2015)	هدف الدراسة التعرف على العلاقة بين القيم والاداء الوظيفي في حين الدراسة الحالية تستهدف علاقة وتأثير اتخاذ القرارات على الاداء المؤسسي بتوسط القيم التنظيمية .
5	دراسة (آمنة مسغوني ، و سهيلة شوية، 2015)	تبحث الدراسة آليات اتخاذ القرار وعلاقة بالرضا بتوسط الاداء الوظيفي في حين ان الدراسة الحالية تبحث العلاقة وتأثير اتخاذ القرارات على الاداء المؤسسي بتوسط القيم التنظيمية .
6	دراسة (صابر بوكشيريدة، 2014)	ركزت الدراسة على تاثير القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري

		ويظهر الاختلاف بالمتغير التابع حيث ان الدراسة الحالية تستهدف العلاقة بين القيم التنظيمية واتخاذ القرار والاداء المؤسسي.
7	دراسة (فيصل يونس، 2013)	تناولت الدراسة استراتيجيات ومفاهيم اتخاذ القرارات كهدف اساسي لها والاختلاف يظهر باختلاف الاهداف .
8	دراسة(محمود عبد الحميد صالح ، 2011)	اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة ، وهي تختلف عن الدراسة الحالية التي اعتمدت المنهج الوصفي.
9	دراسة (اياد علي الدجنى ، 2011)	هدفت الدراسة الى بيان دور التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في حين تهدف الدراسة الحالية دراسة العلاقة بين اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية .
10	دراسة(عجال مسعودة ، 2011)	هدف الدراسة يقتصر على توضيح العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي ،في حين الدراسة الحالية تستهدف بيان تاثير العلاقة بين القيم التنظيم (كمتغير وسيط) على الاداء المؤسسي .
11	دراسة (محمد علي عاشور، و رامي ابراهيم الشقران ، 2010)	يتضح الاختلاف في اعتماد المتغير المستقل المؤثر في الاداء المؤسسي فالدراسة السابقة درست نظم المعلومات الادارية والحالية تحاول دراسة عملية اتخاذ القرارات.
12	دراسة (سعد محمد الشهري ، 2010)	يتضح الاختلاف في الهدف فالدراسة السابقة درست اتخاذ القرارات كمتغير تابع، الدراسة الحالية تحاول دراسة عملية اتخاذ القرارات كمتغير مستقل ومؤثر في الاداء المؤسسي.
13	دراسة (احمد الهزايمة ، 2009)	الدراسة السابقة درست اتخاذ القرارات كمتغير تابع، الدراسة الحالية تحاول دراسة عملية اتخاذ القرارات كمتغير مستقل ومؤثر في الاداء المؤسسي.
14	دراسة (عبد الزيز بن عبدالله الغامدي ، 2005)	اختلاف الاهداف حيث ان الدراسة الحالية توسعت بالاهداف المحدودة بالدراسة السابقة.
15	دراسة (خالد بن عبدالله الحنيطة، 2003)	اختلاف الاهداف ،الدراسة الحالية تهدف معرفة تاثير عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية، الدراسة السابقة هدفت الى دراسة علاقة القيم التنظيمية بالاداء الوظيفي.
16	دراسة (محمد حنفي تبيدي، 2002)	اختلاف الاهداف، الدراسة الحالية تستهدف تاثير عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي ،الدراسة السابقة حددت ابعاد(كفاءة وفعالية الاداء) فقط.
17	دراسة (نجلاء محمود ، 2002)	القيم التنظيمية متغير مستقل مؤثر على كفاءة المديرين ، الدراسة الحالية القيم التنظيمية متغير وسيط مؤثر في اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي.
ثانيا : الدراسات الاجنبية		
1	دراسة (Amin Nikpouz , 2017)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كونها هدفت للتعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي من خلال توسيط الالتزام التنظيمي في حين كان هدف الدراسة الحالية التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرارات

		والاداء المؤسسي من خلال توسيط القيم التنظيمية .
2	دراسة (Ertugrul Kos & Huner) (Sencan 2016)	يتضح وجود اختلاف بين الدراسة السابقة ركزت الدراسة على تأثير صنع القرار على الاداء الإداري في حين تركز الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين اتخاذ القرار والاداء المؤسسي بتوسيط القيم التنظيمية .
3	دراسة (Tewodros, B., Tedla,) (2016)	يتمثل الاختلاف بالمنهج الاستكشافي الذي اعتمدته الدراسة والى اسلوب اخذ العينة وهو التقصد بالاختيار اضافة الى تركيزها على الاستراتيجيات التي تخلق ثقافة تنظيمية تؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي .
4	دراسة (Nichodemus,) (Obioma, E. ,2015)	اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية بالمنهج البحثي وهو المنهج الاستكشافي بالاضافة الى انها هدفت الى دراسة اثر الثقافة التنظيمية على الاداء المؤسسي .
5	دراسة (Gorena & Ferjan ,2015)	هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير القيم التنظيمية على كفاءات المديرين في حين تناولت الدراسة الحالية تأثير القيم التنظيمية كمتغير وسيط ومشترك التأثير مع المتغير المستقل اتخاذ القرارات على الاداء المؤسسي.
6	دراسة (WILLIAM, S.) (DELA,2011)	استخدام الدراسة المنهج الاستقصائي ودراسة حالة لجامعة واحدة أهم نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية التي اعتمدت ستة من الجامعات كعينة دراسة.
7	دراسة (Jamian&et,al.,2011)	تختلف الدراسة بالهدف المتضمن الكشف عن انماط واساليب اتخاذ القرارات لدى الكليات واختلفت باستخدام منهج دراسة الحالة للوصول الى النتائج.
8	دراسة (Rehman&et,al ,2012)	على الرغم من تمثال الهدف الاساسي للدراسة مع الهدف الفرعي للدراسة الحالية الا انها تناولت الذكاء العاطفي متغيرا وسيطا وهي بذلك تختلف عن الدراسة الحالية.
9	دراسة (Gorenak & Kosir,2012)	تختلف كونها دراسة استقصائية هدفها التعرف على ماهي اهمية القيم التنظيمية للمنظمة وتأثيرها على الاداء والاختلاف يكمن بعدم تناولها لعملية اتخاذ القرارات كمتغير مستقل ولا كمتغير تابع له تأثير وعلاقة مع القيم التنظيمية على الاداء التنظيمي.
10	دراسة (Branstrator, H.,2008)	ركزت الدراسة على أهمية التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية وأثرهما على اداء المنظمة وبذلك يتضح الاختلاف عن هدف الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول:

الإطار الفكري والفلسفي لعملية إتخاذ القرارات

المبحث الثاني :

مفهوم عمليتي (قياس وتقييم) الأداء المؤسسي وإلتجاهات الحديثة في تطويره

المبحث الثالث :

الإطار الفكري والفلسفي للقيم التنظيمية

المبحث الرابع :

العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

الإطار الفكري والفلسفي لعملية إتخاذ القرارات

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة في العصر الحالي احد المقومات المهمة للادارة الناجحة باعتبارها محور العملية الادارية واهم عناصرها ، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الادارية في مختلف المستويات ، حيث يواجه المديرون في بعض الاحيان اتخاذ قرارات دون معرفة ما سيحدث بالضبط في المستقبل (Alac,2015:685)، وان مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف الى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومدى تناسقها مع الاهداف ، لذا أهتمت الدراسات الاولية بتحليل عملية صنع واتخاذ القرارات وتحديد النماذج الاساسية التي يستخدمها المديرون وغيرهم في هذه العملية ويعد " شستر برنارد Shester Barnard " من اوائل الكتاب الذين لفتوا الانظار الى مفهوم صنع القرار في العمل الاداري ، كما يعتبر " هيربرت سايمون Herbert Simon " من أوائل الكتاب الذين جعلوا موضوع القرارات مرادفا للعملية الادارية. (الذهبي ، والعزاوي،2005 :187).

سيتم تناول عملية اتخاذ القرارات من خلال ثلاثة مطالب كالاتي :

المطلب الاول: عملية اتخاذ القرارات (المفهوم، الأهمية، الأنواع).

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات (المراحل ، النظريات، الأساليب).

المطلب الثالث : عملية اتخاذ القرارات (انماط إتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة).

المطلب الأول :عملية اتخاذ القرارات (المفهوم، والأهمية، والأنواع)

اولاً: معنى القرار لغةً واصطلاحاً

1- معنى كلمة "القرار" في اللغة

القرار: ما استقر عليه الرأي من الحكم في مسأله ما، يقال صار الأمر إلى قراره : أي انتهى وثبت. قرّ: قرّاراً و قروراً و قرراً و قرّاراً و قرّرةً في المكان أو على الأمر :أي ثبت وسكن.(المنجد في اللغة والادب والعلوم ، 1960 :616) ، وكلمة " قرار " تعني تعيين مسار سلوك أو أداة أو تصرف بقصد تنفيذه(معجم علم النفس والتربية، 1984، ج.1 : 41) .

وردت كلمة قرار في القرآن الكريم بعدة معاني ، فأخذت معنى الثبات والاستقرار على الرأي ، كما في قوله تعالى "إِلَى رَبْوَةٍ ذَاتِ قَرَارٍ وَمَعِينٍ " (سورة المؤمنون آية 50) ، وكذلك قوله تعالى " اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا " (سورة غافر ، آية 64) أي مستقراً ، وقال تعالى في وصفه الآخرة " وَإِنَّ الْأَخْرَةَ هِيَ دَارُ الْقَرَارِ " (سورة غافر ، آية 39) ، وتأتي كلمة قرار بمعنى مضادا ، كما ورد بقوله تعالى "مالها من قرار". بمعنى لا استقرار لها(سورة إبراهيم ، آية 26) .

ومن معاني الكلمة الثبات والبرد القارس ، فيقال (قرّ) في مكانه قراراً ، إذا ثبت ثبوتاً جامداً ، واصل (القرّ) هو البرد لأنه يقتضي السكون ، والحر يقتضي الحركة ، و(القرار) المستقر في الأرض والإقرار أثبات الشيء (الزمخشري ، 1982 ، 36) ، و(قرّ) اليوم يُقرُّ (قرّاً) بِضَمِّ الْقَافِ فِيهِمَا أَي بَرْدًا، وَيَوْمٌ (قَارٌّ) وَ(قرّ) بِالْفَتْحِ أَي بَارِدٌ، وَلَيْلَةٌ (قَارَّةٌ) وَ(قَرَّةٌ) بِالْفَتْحِ أَي بَارِدَةٌ. وَ(أَقَرَّ) بِالْحَقِّ اعْتَرَفَ بِهِ وَ(قَرَرَهُ) غَيَّرَهُ بِالْحَقِّ حَتَّى أَقَرَّ بِهِ. وَ(أَقَرَّهُ) فِي مَكَانِهِ فَاسْتَقَرَّ. وَ(أَقَرَّهُ) اللَّهُ مِنَ (الْقَرِّ) فَهُوَ (مَقْرُورٌ) عَلَى غَيْرِ قِيَاسٍ كَأَنَّهُ بُنِيَ عَلَى قُرٍّ. وَ(قَرَرَهُ) بِالشَّيْءِ حَمَلَهُ عَلَى (الإقرار) بِهِ. وَ(قَرَّرَ) الشَّيْءَ جَعَلَهُ فِي (قَرَارِهِ) . وَ(قَرَّرَ) عِنْدَهُ الْخَبَرَ حَتَّى (اسْتَقَرَّ) . وَفُلَانٌ مَا (يَنْقَارُ) فِي مَكَانِهِ أَي مَا يَسْتَقِرُّ . (مختار الصحاح-محمد بن أبي بكر الرازي- توفي: 666هـ/1268م).

وكلمة " قرار " في اللغة اللاتينية تعني القطع أو الفصل ، اي ترجيح جانب على الاخر ، فقد عرفت بأنها " عملية الحكم بترجيح جانب على جانب أو إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار شئ أو استقراره" (عبد الله عماد، 1986: 45) .

2- معنى "القرار" اصطلاحاً:

تشير كلمة القرار كمفهوم دارج في بيئة العمل بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينه لدى شخص معين (مادي أو معنوي) وذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف ، ان القرار بشكل عام يصدر من الشخص الطبيعي او المعنوي ، ويكون اما نتاج للتمعن والتفكير والإدراك ، او انه لا شعوري وتلقائي وعفوي ، وتظهر هاتين الحالتين بشكل واضح عندما يكون هنالك مجموعة من البدائل والخيارات مطلوب اعتماد أحدها لاتخاذ القرار المناسب ، مما يعني ان القرار هو الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين ، بعبارة اخرى إن القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واعى قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسيلة المراد استخدامها ، وبالنظر لأهمية مفهوم القرار وتحديده ، فقد انبرى العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الادارية لهذا الغرض وهو تحديد مفهوم علمي للقرار يتفق مع المفهوم الدارج في منظمات الاعمال (الفضل، 2016:16) كما يلي:

- سايمون **Simon**: عرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديّة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.
 - يانك **Yong** : عرف القرار بأنه (الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبه لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة).
 - بارنارد **Barnard** : عرف القرار بأنه(التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير)
 - ريجز وكوهن **Riggs & Kohn** وكذلك ستونر **Stoner** فإنهم يعرفون القرار بأنه (عملية الاختيار بين البدائل المتاحة)
 - هاريسون **Harrison** : فإنه يعرف القرار بأنه (اللحظة في تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله اختيارا يوجهه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته). والقرار 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).
- ويعرف القرار كذلك بأنه " امر تصدره سلطة اعلى الى سلطة ادنى منها فتلتزم به هذه الاخيرة تجاه الاولى ". كما يعرف بأنه " مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة امامه لانجاز الهدف او

الاهداف التي يبتغيها، ويمكن القول ان القرار يعني " اختيار الطريق او المنهج او الحل من بين عدة طرق او مناهج او حلول بديلة يمكن سلوكها الى النهاية او الغاية او لتحقيق الهدف"(الذهبي ، والعزاوي،2005 :188).

ثانيا : مفهوم عملية اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الادارية ولجل فهم العملية الادارية في منظمات الاعمال وكيف تتم الانشطة والمهام المختلفة يتطلب الامر فهم الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات في اي تنظيم في ظل الافرازات التي تميزت بها الالفية الثالثة ومعطيات النظام الدولي الجديد ، وقد أهتم العديد من الباحثين والكتاب في موضوع اتخاذ القرارات واجتهدوا وقدموا جهدا متميزا له الاثر الكبير في اضاء الصبغة العلمية على عملية اتخاذ القرار واضفاء الفن والابداع حيث ترتبط الاولى بالتعلم والثقافة، والثانية بالموهب والابداعات التي يرثها الابناء عن الاباء (الفضل ، 2016 : 11).

يذكر (بلحاج،2016 :271)"ان عملية اتخاذ القرارات تختلف في مفهومها من شخص لأخر فبعضهم يعدها عملية مشاركة بين الافراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين، والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وما دامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات".ويرى (ماهر،2008: 22) "ان عملية اتخاذ القرارات مجموعة أنشطة متتابعة يتم اتباعها لتحديد المشكلة ، وبدائل الحلول ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة ،وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب" ، ويقول(Asaari&Razak,2007:2) "على المديرين صانعي القرارات ان يعملوا على صنع القرارات وان يكونوا جزءاً منها لان الفرصة والمساهمة في عملية صنع القرار ستمكنهم من التوصل الى مجموعة البدائل ، وتقييم كل بديل، واختيار الافضل من بينها والذي يمثل القرار الافضل لحل المشكلة".

ويعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على عملية صنع واتخاذ القرارات في العصر الحديث كونها تمثل المحور الذي ترتكز عليه العملية الادارية ، ومن خصائصها انها عملية ملازمة لعمل القيادات الادارية في مختلف مستوياتها ، وان مقدار النجاح الذي تحققة اي منظمة يتوقف الى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومدى تناسقها مع الاهداف المحددة ، واهتمت الدراسات الادارية بتحليل عملية صنع واتخاذ القرارات وتحديد النماذج الاساسية التي يستخدمها المديرون في هذه العملية ويعتبر "شستر

برنارد Shester Barnard " من اوائل الكتاب الذين لفتوا الانظار الى مفهوم صنع القرار في العمل الاداري ، كما يُعد " هريبرت سايمون Herbert Simon " من اوائل الكتاب الذين جعلوا موضوع صنع القرارات مرادفا للعملية الادارية (الذهبي ، والعزاوي ، 2005: 187-189).

وبناء على ما تقدم يمكن القول إنه لا يوجد إتفاق على تحديد مفهوم بعينه يكون معبراً لتلك العملية ، ولأهمية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة لابد من تناول المصطلح بشيء من التفصيل، والجدول (1-2) يوضح آراء الكتاب والباحثين والمختصين لمفهوم عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم (1-2) مفهوم عملية اتخاذ القرارات

ت	المؤلف والسنة	التعريف
1	(حريم، 2009: 229)	هو سلوك ، تصرف واعى من بين عدة بدائل ، إنه اختيار واعى من بين بديلين فأكثر تم تحليلها.
2	(جعيم، 2009:107)	مجموع الأفكار التي يستعرضها متخذ القرار، التي تخدم وتصب بمصلحة القرار المراد اتخاذه .
3	(Kons&Sencan,2016:1)	اتخاذ القرار هو القدرة على اختيار أحد البدائل.
4	(الحوراني، 2011 : 10)	اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل.
5	(Robbins & Judge,2013:175)	الاختيار الأفضل من بين عدة خيارات ، اثنين أو أكثر.
6	(حسن، وآخرون، 2013: 116)	جميع الوسائل الهامة التي من شأنها ان تحدد الأختيار الأفضل لأشباع وتحقيق الهدف المنشود.
7	(مسغوني ، وشوية، 2015: 37)	عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.
8	(George & Jones, 2012 , 440)	القدرة على اختيار مسار يُمكن المنظمة بان تكون فاعلة في الاستجابة للفرص المختلفة وان يعمل على مواجهة التحديات .
9	(الحوراني، 2013: 11)	عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل بعد دراستها وتحليلها لحل مشكلة قائمة بما يحقق الاهداف المرجوة من اختيار بديل دون غيره.
10	(مصبح، 2011: 11)	اختيار بديل من عدة بدائل بالاعتماد على توفر البيانات المعلومات اللازمة وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار .
11	(سويدات، والشيخ، 2017: 37)	الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة في موقف معين.
12	(بلحاج، 2016: 270)	عملية تبني على الدراسة والتحليل والتفكير الموضوعي للوصول الى قرار معين، اي الاختيار والتفضيل للبدائل والإمكانات المتاحة.
13	(Cervone, 2005:32)	العملية التي يتم بموجبها المفاضلة والاختيار من بين خيارين أو اكثر في ظروف تتسم بعدم التأكد لتحقيق هدف معين باقل مخاطرة.

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

إستنادا لما تم عرضه يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات منهج يتكون من مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تسمى المراحل والتي يجب على متخذ القرار اتباعها معتمدا على مهاراته العقلية وصفاته الشخصية لتوليد مجموعة من الحلول تخص مشكلة او موقف او تحدي ما، تم التحري الدقيق وجمع المعلومات عنه وتوليد عدة بدائل تمثل حولا مختلفة واختيار الافضل من بينها كونه الخيار الانسب من ناحية (الكلفة. والوقت. الجهد) ، وبذلك فعلمية اتخاذ القرار عملية معقدة كونها مركبة وتعتمد على التسلسل المرهلي للخطوات للوصول الى افضل النتائج ، اذ يترتب على اتخاذ القرار تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ثالثا : أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية من الجوانب الهامة في العمل الاداري، ونظرا لاهميتها فهناك من يساويها بالادارة، اي ان الادارة تتمثل في عملية اتخاذ القرارات فهي لب او جوهر وظيفة المدير ، باعتبارها احد الادوار الرئيسية التي يمارسها عند اداء الوظائف الادارية من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، اذ نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات المتخذة من طرفه وبدون هذه القرارات لا يمكن للعمليات الجوهرية للادارة ان تاخذ مكانها، كما ان عملية الادارة بكاملها لا يمكن ان توجد. ولهذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الادارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من اجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل ، تمثل عملية اتخاذ القرارات اساسا لإدارة وظائف المنظمة ، ومعيارا هاما للحكم على إداؤها، فهي تمكن المنظمة من تحقيق الاهداف والوصول الى رسالتها، وان نجاح المنظمات يتوقف على قدرة قيادتها في اتخاذ القرارات بكفاءة (الذهبي، والعزاوي، 2005: 189)، ويمكن تلخيص أهمية عملية اتخاذ القرارات بما يلي :

أ- ان عملية اتخاذ القرارات عملية هامة كونها تتأثر وتؤثر على العاملين سواء كانوا افرادا او مجموعات في بيئة التنظيمات من حيث القيم والمعايير وبالتالي فهي تؤثر وتتأثر بالوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.

ب- ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالعوامل السلوكية والعمليات المعرفية وانها عملية تتصف وتهتم بقدرات العنصر البشري وامكانياته في تفضيل البدائل (Piunktt,2002:143).

ج- إتخاذ القرارات هي الاداة التي تمكن المدير من أداء مهامه بكفاءة فهي الوسيلة التي يمارس عمله من خلالها ، وكلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الاداري.

د- إن عملية إتخاذ القرارات تمثل محور الأنشطة والوظائف المختلفة للمنظمة ، كوظيفة الإنتاج واتخاذ القرارات الخاصة بالحجم الانسب للانتاج والخطة الانتاجية في فترة زمنية معينة ، ونشاط التسويق والقرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ، وكذلك فان مهام ادارة الموارد البشرية وكل القرارات المتعلقة بها والمتمثلة بالتعيين والترقية والنقل ، والقرارات المتعلقة بوظيفة التمويل مثل حجم التمويل اللازم ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة او خارجها (ماهر، 2008: 36-35).

ه- لعملية اتخاذ القرارات دورا مركزيا وجوهريا في التأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها وتعود على المنظمة بزيادة الارياح والفرص التنافسية ، وتعمل على تعديل الاهداف الحالية للمنظمة او تساهم في اكتشاف اهداف جديدة بما يؤمن تحقيق غايات المنظمة (Huczynki&Glueck,2001:211). ان أهمية عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالحياة اليومية للأفراد والجماعات والتنظيمات الادارية المختلفة الصغيرة والكبيرة كونها عملية يومية ومستمرة بالاضافة الى ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية من الناحيتين العلمية والعملية ويمكن اظهار أهمية اتخاذ القرارات كعملية في حياة الفرد والجماعة وأهميتها العلمية والعملية (هاجر، 2017:33-34) ، من خلال مايلي :

أ- **على مستوى الفرد** : نجد ان كل الممارسات التي يمارسها هي عبارة عن قرارات يتخذها الفرد ، يتأثر بها وتؤثر على الآخرين فالمدبر التنفيذي مهمته الاساسية اتخاذ القرار او عدم اتخاذه وتطبيق القرارات وتأجيلها، ويمارس عملية اتخاذ القرار بصورة دائمة ومستمره من خلال الأنشطة الروتينية اليومية أو بتكليف احد موظفيه لأداء مهمه او عمل ، أو يؤلف لجنة لتنفيذ عمل ما او تكون مهمتها حل مشكلة ، او تعيين رئيس وحدة او قسم او ان يأمر بتقديم خدمة جديدة.

ب- **على مستوى الجماعات** : يتأثر الفرد عضو الجماعات الصغيرة بسلوك اعضاء تلك الجماعات التي ينتمي اليها ، يظهر تأثير جماعات العمل على الافراد بالقرارات والسياسات التنظيمية العامة في المنظمات الادارية.

ج- **على مستوى المنظمات** : تزداد أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمات بأزدياد درجة تعقيد المنظمة وضخامة حجمها ومدى انفتاحها على البيئات المختلفة ولسرعة التغيرات أصبحت من سمات الحركة العامة تتأثر وتؤثر في الافراد والجماعات والمنظمات على حد سواء.

ومن الناحية العملية ترى (مسغوني، وشوية ، 2015 : 39) ان أهمية عملية اتخاذ القرارات تكمن في انها تمثل اطار واسع للرقابة الادارية وانها وسيلة فعالة لاختبار وقياس مدى قدرة القادة والمدراء والرؤوساء في مختلف المستويات من النهوض والقيام بالمسؤوليات والواجبات المطلوب منهم تحقيقها وانجازها وفق

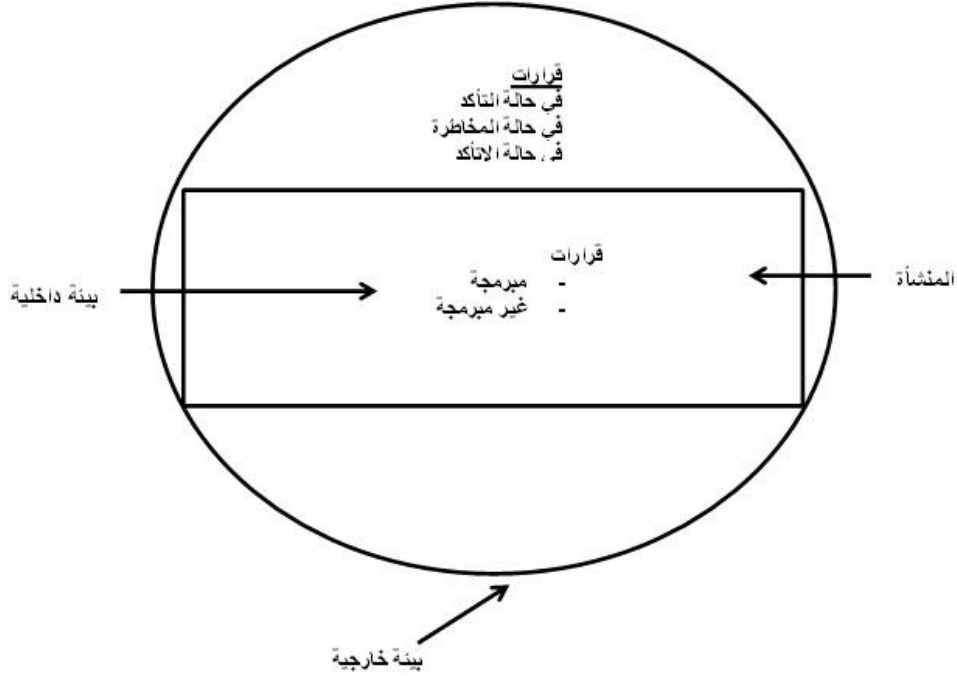
الاساليب العلمية والعملية ، وتُعد عملية اتخاذ القرار من الوسائل الهامة التي من خلالها يستطيع القادة والمديرون من التعرف على القوى والعوامل الضاغطة على متخذ القرار ومن ثم العمل على التحكم والتعامل معها بصورة حسنة وواقعية واخذها بالحسبان مستقبلا . ووفقا لما ذكره (مصبح،2011: 19) "ان عملية اتخاذ القرارات تحظى بأهمية بالغة اذ أصبحت النظرية العامة للقيادة الحديثة وتعنى 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 بصددها وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات تساعد في نجاح أية سياسة جديدة أو أي تغيير في سياسة قائمة .في ضوء ما تقدم يرى الباحث ان عملية اتخاذ القرارات عملية استثنائية يعتمد عليها مستقبل المنظمة بالنجاح أو الفشل ، لا سيما في ظروف معقدة تحيط بالمنظمات تمثل البيئة الخارجية وما يرافقها من تحديات مؤثرة بشكل كبير جدا تجعل الاساليب التقليدية غير كفوءة لمواجهة تلك الظروف ،مما يتطلب اعتماد الاساليب الاكثر فاعلية وكفاءة التي تمكن المنظمة من التعامل مع المتغيرات البيئية بشكل فاعل ، فالاهتمام بعملية اتخاذ القرارات نابع من أهمية تلك العملية التي اصبحت تمثل الادارة الهادفة ومعيارا لنجاح او فشل القيادة الادارية وقدرتها في توظيف الموارد واستغلالها لتحقيق الاهداف.

رابعا :أنواع القرارات

تتباين وجهات النظر في اختيار الاسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات او تعداد انواعها ، ومن أجل التوصل إلى تصنيف للقرارات ، ينبغي إنشاء إطار وصفي كافي للتصنيف يميز بين القرارات الادارية وفقا لقانونيتها ومحتواها ومضمونها فصينفها الى قرارات تنظيمية وقرارات فردية ، اما الذين يهتمون بهدفها فيميزون بين القرارات العامة والقرارات الخاصة ، وهناك اخرون من يهتمون بمعيار تكرارها فيميزون بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة (Woehrlé,2011:1) ، وفي هذا الصدد يوضح (الفضل،2013: 46) إن المنظمة كيان حي يعمل في بيئتين لكل واحدة منهما محددات وخصائص وهما: (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، ومن هنا فإن محددات وخصائص البيئة الخارجية تختلف وتتميز عن تلك المحددات التي تحيط بالبيئة الداخلية والتي ينجم عنها إفرازات ومؤثرات عادة تكون تحت سيطرة متخذ القرار في المنظمة ،ولذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تتنوع في البيئة الداخلية من كونها قرارات مبرمجة أو غير مبرمجة، في حين من خصائص البيئة الخارجية تنسم تلك القرارات بأنها خارجة عن سيطرة متخذ القرار وتتعلق بظروف غير واضحة وغير مدركة بالنسبة للمنشأة ،حيث إن المنشأة محصورة في إطار

بيئتين من بيئات العمل لكل واحدة منهما قرارات تختلف عن الاخرى ، الشكل رقم (2-2) يبين اختلاف القرارات وفقا للبيئة المحيطة بالمنظمة.

شكل رقم (2-1): اختلاف القرارات وفقا للبيئة المحيطة



المصدر : الفضل ، مؤيد، (2016)، "نظريات اتخاذ القرارات"، منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ص 47

يقول الحوراني "ان تصنيف القرارات لا يخضع لمعيار واحد محدد او اعتبارات ثابتة، بل تخضع لاعتبارات وأطر متعددة ، وذلك بسبب ان عملية اتخاذ اقرارات ذاتها لا تخضع لاطر ثابتة وتتأثر بعوامل متعددة، وتوصلت الدراسات التي قام بها علماء الادارة الى تصنيفات متعددة تقوم على معايير مختلفة ، ولا يوجد تصنيف يشمل ويضم جميع القرارات متفق عليه". (الحوراني، 2013 : 14). والجدول التالي (2-2) يوضح أهم التصنيفات الواردة والاكثر تناولاً وشيوعاً في مؤلفات الباحثين والدارسين لأنواع القرارات ، كما يلي:

جدول رقم (2-2) أنواع (تصنيفات) القرارات

تصنيف القرارات		
نوع القرار	معيان التصنيف	ت
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات مبرمجة. • قرارات غير مبرمجة. 	وفقا لامكانية برمجتها	1.
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات استراتيجية . • قرارات تنظيمية (تكتيكية) . • قرارات تنفيذية. 	وفقا لأهميتها	2.
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات تحت ظروف التأكد الكامل . • قرارات تحت ظروف المخاطرة . • قرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل. 	وفقا لظروف صناعتها	3.
<ul style="list-style-type: none"> • قرار فردية. • قرارات جماعية. 	وفقا لطريقة اتخاذها	4.
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات كيفية. • قرارات كمية. 	وفقا لاساليب اتخاذها	5.
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات ديمقراطية. • قرارات توسلية. • قرارات اتوقراطية. 	وفقا لمنظ القيادي لمتخذها	6.
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات مكتوبة. • قرارات شفوية. 	وفقا لطريقة ايصالها للعاملين	7.
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات قصيرة المدى (تكتيكية) • قرارات متوسطة المدى • قرارات طويلة المدى (استراتيجية) 	وفقا لمؤشر الزمن	8.

المصدر : اعداد الباحث بالاطلاع على المؤلفات والدراسات المختلفة

في مايلي يتناول الباحث التصنيفات الواردة في الجدول اعلاه بالتعريف والتوضيح على النحو التالي :

1. القرارات طبقا لامكانية برمجتها:

يصنف الكثير من الباحثين القرارات الادارية إلى نوعين رئيسين (قرارات مبرمجة ، وقرارات غير مبرمجة):

أ- القرارات المبرمجة : هي القرارات التي تتخذ بصورة متكررة وحالات محددة تماما وبذات المنهج والأسلوب ، وتُعد متكررة وذلك كونها تنطبق عليها ما هو محدد من سياسات وإجراءات متماثلة لدرجة ان الخبرة كافية لتكرار ذات القرار بنفس المواصفات ويكثر هذا النوع من القرارات لدى المدير في المستويات

التشغيلية وبدرجة أقل لدى المدير في المستويات الوظيفية لنقل بدرجة أكبر لدى المدير في المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة (الفضل، 2013: 48). ويرى (حريم، 2003: 230) ان القرار المبرمج هو القرار الروتيني، متكرر يعالج ويهتم بمشاكل وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية ضمن لوائح مصممة لصنع قرارات روتينية.

ب-القرارات غير المبرمجة:يقول(ياغي،2010:216) كمااورده(الهوراني،2013: 15) إنها قرارات غير خاضعة ولا تحكمها الإجراءات والقواعد المحددة مسبقا ، وتتسم بعدم اليقين كونها قرارات جديدة ولا تأخذ شكلا محددًا اونمطاً واضحاً، وتتخذ من قبل الادارة العليا كونها قرارات تتطلب المهارة والخبرة الكبيرة في اتخاذها ، وبذلك فهي قرارات غير روتينية وغير متكررة وبذات الوقت انها قرارات ابداعية على متخذها ان يقوم بجمع المعلومات ووضع البدائل وتقييمها لأختيار أفضلها وعلى الرغم من ذلك فإن هذه القرارات تتسم في الغالب بعدم اليقين والموثوقية من قبل متخذها لتحقيق الاهداف المرجوة كونها على درجة عالية جدا من المخاطر .

2. القرارات وفقاً لأهميتها:

أ- القرارات التنظيمية :هي القرارات التي تتعلق بوضع الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وتفعيل الخطط من بناء الهياكل التنظيمية المناسبة وتحديد المسارات للعلاقات بين الافراد العاملين،وتقسيم الاعمال وتفويض الصلاحيات وامكانية استغلال الموارد بأفضل الطرق سواء أكانت موارد مالية او بشرية بما يضمن تحقيق أفضل معدل من الأداء.(الهوراني،2013:16).

ويعرفها(الذهبي ، العزاوي،2005: 199) بأنها القرارات التي تكون من حق المدير اتخاذها بحكم السلطة التي يتمتع بها واصدار قرارات تنظيمية من خلال تفويض السلطة للآخرين ، وتتضمن وضع القواعد والتعليمات العامة والشاملة التي تلتزم بها الادارات الوسطى من اقسام وشعب لتنظيم وتنسيق اعمال ونشاط افرادها وتحديد الصلاحيات .

ب-القرارات التنفيذية: هي القرارات التي تكون من اختصاص الادارة التنفيذية، وتتعلق تلك القرارات بمشاكل العمل اليومي وتنفيذ الانشطة المستمرة في المنظمة ، ومن سماتها انها لا تحتاج الى جهد كبير عند اتخاذها ، وتعتمد على خبرة متخذ القرار السابقة، وان طريقة اتخاذها فورية تلقائية ،وتتصف بانها قرارات قصيرة المدى وتتعلق بالحياة اليومية والعمل الروتيني .(الهوراني ،2013: 16)

3. القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: يختلف القرار وفقاً للبيئة وظروفها ويقسمها(الفضل،2013: 49) الى:

أ - القرارات تحت ظروف التأكد الكامل: الطرف المثالي التام لاتخاذ القرار من حيث توفر المعلومات اللازمة وموثوقية البدائل المتاحة امام متخذ القرار ، وكذلك الظروف المحيطة بكل بديل ، وتكون النتائج معروفة ايضا لكل واحد من البدائل، وان الأهداف محددة مسبقا وبالتالي تكون النتائج مضمونه ومؤكدة.

ب - القرارات تحت ظروف المخاطرة: ان متخذ القرار في ظل ظرف المخاطرة يحصل على بيئة من المعلومات بصورة جزئية وغير كاملة ، ويكون احتمال حدوث كل حالة معروفا او يمكن تقديره، لوقوع كل ظرف والنتائج المتوقعة لكل بديل إزاء ذلك الطرف.

ت -القرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل: وفقا لهذا الطرف فإنه لا تتوفر لمتخذ القرار معلومات عن احتمالات تحقق القرار، غموض كامل بسبب عدم توفر المعلومات الكافية ، وهو لا يعرف كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية، فالنتائج المتوقع الحصول عليها تكون غير مؤكدة .

4. القرارات وفقا لدرجة للمشاركة:

أ - القرارات الفردية: هي القرارات التي تتخذ بصورة منفردة من قبل صاحب القرار دون مشاركة الافراد العاملين والمعنيين بموضوع القرار. (المنصور، 2015:75).

ب - القرارات الجماعية: هي القرارات التي تكون المشاركة هي الاساس في اتخاذها، وهي ثمرة جهد المشاركة الجماعية من قبل المدراء والعاملين بعد الوقوف على اسباب المشاكل والتعرف عليها وتحليلها والتي تحتاج الى حلول من خلال المناقشة والتفاهات وتبادل للآراء ، ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم للادارة العلمية كونها ستؤدي الى تماسك المنظمة. (الذهبي ، والعزاوي ، 2005: 1999)

5. القرارات وفقا لأساليب اتخاذها: تصنف القرارات وفقا لاسلوب اتخاذها(سليمان، 2012: 104) الى :

أ - قرارات الكيفية(الوصفية):مجموعة القرارات التي تتخذ بالاعتماد على التقدير الشخصي كالخبرات والتجارب والحقائق المرتبطة بالمشكلة وهو اساليب تقليدية في عملية اتخاذ القرار ، وان عدم توفر المعلومات المناسبة والملائمة لا تمكن متخذ القرار من المفاضلة بين البدائل واختيار افضلها حسب رأي المصنفين لهذه القرارات، وبناء على ما تقدم فإن إختيار البديل المناسب يعتمد على التقديرات الشخصية ويتأثر بالاعتبارات التقديرية لمتخذ القرار كالأحاسيس والاتجاهات وخليفة المدير والتي تؤدي في الغالب الى إتخاذ الحل الرضائي بدل الحل المثالي أو الرشيد.

ب-قرارات الكمية (المعيارية) :مجموعة القرارات التي يتصف متخذها بالرشد والعقلانية، وتتخذ بالاعتماد على القواعد والاسس العلمية التي لها دورا هام في مساعدة المدير على إتخاذ أفضل بديل من البدائل المتاحة من خلال تحديد المشكلة ، ومعرفة الأهداف بشكل واضح ، ووضع البدائل المختلفة ، وتحليل ومقارنة البدائل ، وتقييم وترتيب البدائل منطقيا، وأختيار البديل الذي يمثل القرار الصائب والرشيد ويؤدي الى تحقيق الاهداف وأفضل العوائد ومضاعفة الأرباح للمنظمة.

6. قرارات وفقا لطريقة إيصالها :إن القرارات يمكن ان تقسم وفقا لأسلوب التوصيل والتوزيع (الهوراني،2013، 18): كما يلي:

أ- القرارات المكتوبة : القرارات التي يتم اصدارها وكتابتها في صفائح من قبل المدير(لائحة تعليمات ، أوامر مكتوبة) لتنظيم العمل الاداري.

ب-القرارات الشفوية : قرارات تصدر على شكل كلمات وتوجيهات من قبل المدير في الاجتماعات تتعلق بسير العمل .

7. القرارات وفقا للنمط القيادي: وتقسيم القرارات وفقا للنمط القيادي كما يلي:

أ- قرارات ديمقراطية: تتخذ هذه القرارات بطريقة المشاركة عند اتخاذها.

ب-قرارات توسلية: المدير يخول من يراه مناسباً لاتخاذ القرار من خلال تفويض السلطة والمسؤولية ، اي ينتازل عن حقه في اتخاذ القرارات.

ج-قرارات اتوقراطية:القرارات التي تتخذ من قبل المدير حصرا ، اي ان المدير لا يقوم بتفويض السلطة والمسؤولية، ولا يسمح بالمشاركة باتخاذ تلك القرارات.

8. القرارات وفقا لمؤشر الزمن: تقسم القرارات وفقا للفترة الزمنية كما يلي:

أ- قرارات قصيرة المدى(التكتيكية): قرارات متعلقة بالأجراءات التنفيذية للخطط القصيرة ، والمتوسطة الأجل وتتصف بالروتينية غير الهامة وان المفاضلة تتم بين عدد محدود من البدائل.

ب-قرارات متوسطة المدى:تلك القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا تتراوح بين عام وخمسة أعوام(الذهبي ، والعزاوي ،2005 :201).

ج-قرارات طويلة المدى(استراتيجية): تلك القرارات التي تغطي مدى زمنياً طويلاً الأمد مثل قرارات البحوث والتطوير وقرارات التوسع والانضمام وقرارات المنتج الجديد، وهي القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل وتختص بوضع الاهداف طويلة الامد ، والخطط طويلة الاجل . (مسغوني،وشوية،2015 :40).

فيما تقدم يمثل تصنيف لأهم الأنواع القرارات المختلفة ، وقد تم التركيز على الاكثر تداولاً وانتشاراً وشيوعاً في كتابات العلماء والباحثين والدارسين لعملية اتخاذ القرارات بالرغم من وجود تصنيفات اخرى كثيرة ومتعدده قد تختلف بالمسميات، لكنها لا تختلف بالمضمون .

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات (المراحل ، والنظريات، والأساليب)

اولاً: مراحل عميلة اتخاذ القرارات

ان الفرد في المؤسسة لا يستطيع ان يتوصل الى قرار كامل الرشد والعقلانية دون مراحل متعدده، وان اي قرار في أي مستوى من المستويات الادارية يكون محدود الرشد اذا اهمل الاسلوب الممنهج لاتخاذ القرار، والاداري الناجح يحاول ان يبلغ أعلى مستوى من الرشد في قراراته ، لان نتائج اي قرار تتوقف الى حد كبير على طبيعة وهيكلية العملية التي يتم بها صنع القرار ، ومن اجل ان يحقق القرار النتائج المنشودة وان يكون القرار فعالا في حل المشاكل او تجنبها ، فإنه لا بد من اتباع عدة خطوات عند عملية اتخاذ القرار (حريم، 2009: 233) ، ان عملية اتخاذ القرار ينبغي ان تكون قائمة على اساس مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية. (الفضل، 2016:18).

ويقول (Jurina, 2011:160) بغض النظر عن أسلوب صنع القرار المستخدم عند اكتشاف مشكلة تحتاج إلى اتخاذ القرار ، من المهم تطبيق مراحل معينة (مراحل ، خطوات) ، اذ توجد عدة كتيبات وتصنيفات مختلفة تتحدث عن مراحل عملية صنع القرار من أبسطها تتحدث عن مرحلتين او أكثر، إلى المعقدة التي تتحدث عن أربع خطوات أو أكثر في عملية صنع القرار. وتؤكد (مسغوني، وشوية، 2015: 42) على إن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل ، كل مرحلة تحتاج الى عدة اجراءات وذلك بهدف اتخاذ قرارات سليمة.

ويذكر (الزيود، 2003: 71) كما اورده (جعيم، 2009:109) ان هناك اختلاف في تحديد عدد مراحل عملية اتخاذ القرارات، فمنهم من يحددها بثلاث مراحل مثل: هربرت سيمون، وآخرون بخمس مثل: (Gillian, et) al Gerdon&Pressman، ومنهم من يزيد على خمس مراحل مثل: (Nigro,Archer)، ويضيف ان عدد مراحل القرار تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها :

- أ- حجم المنظمة وعدد الافراد والعاملين .
- ب- أهمية القرار ونوعه، ودرجة خطورة القرار .

ج- الوقت المتاح امام متخذ القرار .

د- توفر الخبرات والكفاءات بالنوع والكم وخاصة البشرية منها .

هـ- درجة التوافق والانسجام التي تتمتع بها المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية.

و- توافر المعلومات والبيانات بالكم اللازم، وعمق تجربة المنظمة وعمرها.

وتقول(النجار،2015: 46)" أن عملية صنع واتخاذ القرار تتعلق بحل مشكلة معينة ، او إزالة المعوقات التي تحول من دون تحقق الأهداف التنظيمية كما أنها عملية عقلية ومنطقية وليست عاطفية ، ويرى العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة..".

ويذكر (Luthans, 2011:254) لقد حدد العالم سيمون(Simon) مراحل اتخاذ القرار بالخطوات الثلاث التالية :

أ- الأستخبار: المرحلة التي يكون الاستقصاء وجمع المعلومات والأحاطة بالمشكلة التي تتطلب إيجاد حل مناسب لها والتعرف على ابعاد تلك المشكلة بالأستناد الى البيانات والمعلومات، فهي مرحلة بحث وأستقراء للمواقف والمشاكل المختلفة التي تواجه متخذ القرار.

ب- التصميم: تحليل ودراسة الأحداث المستقبلية فيما يتعلق بالمشكلة ووضع مجموعة من الحلول البديلة.

ج- الأختيار:مرحلة المفاضلة بين البدائل لأختيار الملائم والمناسب لطبيعة المشكلة التي تم تحديدها وتشخيصها وهذه الخطوة تبدأ من لحظة إتخاذ القرار وتنتهي بتحقيق النتائج المرجوة ومراجعتها .
يختلف عدد الخطوات(المراحل) وتسلسلها بأختلاف المفكرين فهناك من حددها بثلاث وآخرون باربعة مراحل وهناك من يجعلها سبع خطوات او ثمان مراحل ، إن المتفق عليه في عملية اتخاذ القرارات انها متعددة المراحل ، ولأهمية مراحل اتخاذ القرارات لهذه الدراسة يمكن استعراض آراء الباحثين من عرب واجانب من خلال (31) رأيا ، وللفترة من (1920- 2016) للوصول الى عدد المراحل واكثرها شيوعا التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات ، والشكل التالي يوضح أهم تلك المراحل وعددها حسب آراء المفكرين والباحثين ووفقا لتسلسلها التاريخي وكما هو موضح بالجدول(2-3) الاتي:

جدول رقم (2-3) يبين عدد مراحل عملية اتخاذ القرارات وفقا لآراء الباحثين للفترة من (1920-2016)

المجموع	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	السنة	المراحل/ التسلسل اسم الباحث	ت
	متابعة التنفيذ والتقييم	تطبيق وتنفيذ القرار	اختيار البديل الافضل	تقييم البدائل	تنمية وتطوير البدائل	تحديد البدائل	مرحلة البحث	جمع المعلومات وتحليلها	تحديد المشكلة	إدراك المشكلة			
5		*	*	*		*			*		1920	John Dewey	1
5		*	*	*				*	*		1954	Dracker	2
4			*			*		*	*		1960	Simon	3
4			*				*	*	*		1962	Lundberg	4
8	*	*	*	*		*	*	*	*		1965	F. Nigro	5
5		*	*			*			*	*	1973	Michael & Jones	6
5	*		*		*				*	*	1982	قبسون، وآخرون	7
5			*	*	*	*			*		1984	Griffin	8
6		*	*	*		*		*	*		1987	البديري ، منصور	9
6		*	*	*		*			*	*	1989	ياغي ، محمد عبد الفتاح	10
6		*	*	*		*			*	*	1991	Robert	11
5		*	*		*	*			*		1995	عسكر، 1995: 143	12
4			*		*	*			*		1995	(ديسلر ، 1995: 165)	13
5		*	*	*		*			*		1996	(بربر، 1996)	14
6	*	*	*	*			*		*		1997	مشرقي ، حسن	15

تكملة الجدول (3-2)

المجموع	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	السنة	المراحل/ التسلسل اسم الباحث	ت
	متابعة التنفيذ والتقويم	تطبيق وتنفيذ القرار	اختيار البديل الأفضل	تقييم البدائل	تنمية وتطوير البدائل	تحديد البدائل	مرحلة البحث	جمع المعلومات وتحليلها	تحديد المشكلة	إدراك المشكلة			
5	*	*	*		*				*		1999	Schermerhorn	16
6	*	*	*	*		*			*		2002	Bateman & shell	17
8	*	*	*	*	*	*			*	*	2003	Gibson & et.al	18
7	*	*	*	*		*			*	*	2004	Good man & et.al	19
5		*	*			*		*	*		2005	جاسم الذهبي، ونجم العزاوي	20
5			*	*		*			*	*	2007	أحمد ، ماهر	21
6		*	*	*		*	*		*		2007	الشماع ، خليل محمد	22
4		*		*				*	*		2008	R.C Bhatia	23
4			*	*		*			*		2009	ميسون سليم السقا	24
7	*	*	*	*	*	*			*		2009	حسين حريم	25
7	*	*	*	*		*		*	*		2009	اللوزي ، موسى ، و حمود ، كاظم	26
5	*		*			*		*	*		2011	مصطفى، عطية	27
6	*	*	*				*	*	*		2013	الهوراني	28
8	*	*	*	*	*			*	*	*	2014	شريفة بن غذفه	29
7			*	*	*	*		*	*	*	2016	مؤيد الفضل	30
5		*		*		*			*	*	2016	فتحية بلحاج	31
174	12	22	29	21	9	23	5	12	31	10		مجموع الأهمية	
											174	المجموع الكلي	

المصدر : اعداد الباحث المصدر بالاعتماد على ادبيات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (2-3) ان مراحل عملية اتخاذ القرار تشكلت من (10) مراحل أساسية ، وقد اختلف العلماء والباحثون في عدد المراحل التي يمكن من خلالها التوصل الى البديل الأفضل وتنفيذه ، والجدول التالي رقم (2-4) يوضح المراحل الاكثر اعتماداً حسب آراء الباحثين والتي حصلت على اتفاق اكثر من غيرها ، وباعتماد نسب التكرارات الواردة بالجدول (2-3) لكل مرحلة من هذه المراحل ، يكون تسلسل المراحل وفقاً لمجموع تكرارها كما يلي:

جدول رقم (2-4) ترتيب المراحل حسب تكرارها

المرحلة	التكرار	الترتيب حسب التكرار
تحديد المشكلة	31	1
اختيار البديل الافضل	29	2
تحديد البدائل	23	3
تطبيق وتنفيذ القرار	22	4
تقييم البدائل	21	5
جمع المعلومات وتحليلها	12	6
متابعة التنفيذ	12	6
ادراك المشكلة	10	7
تنمية البدائل	9	8
البحث عن البدائل	5	9

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

من الشكل السابق يتضح إن المراحل الاكثر تكرار والاكثر شيوعا هي خمس مراحل هي : (تحديد المشكلة ، وتحديد البدائل ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل الأفضل ، وتطبيق وتنفيذ القرار) . ويستقر رأي الباحث على أهمية هذه المراحل الخمسة في عملية اتخاذ القرارات مما يستدعي الأهتمام بدراستها والتعرف على مضمونها وكما يلي :

المرحلة الاولى : تحديد المشكلة : تمثل هذه المرحلة إنطلاق وبدء لعملية اتخاذ القرارات وتعني تحديد ووعي كامل للمشكلة التي يراد إتخاذ قرار بشأنها ، وان إدراك وتحديد المشكلة بسهولة يتم من خلال تحديد اربعة شروط يمكن ذكرها على شكل إسئلة كالآتي :

- أ- هل هناك اختلاف بين ماهو كائن وبين ما يجب ان يكون ؟
- ب- هل الاختلاف يشكل أهمية لمتخذ القرار؟
- ج- هل متخذ القرار مهتم بهذا الاختلاف ويعمل على معالجته ؟
- د- هل لمتخذ القرار القدرة والاموال اللازمة التي تمكنه من معالجة الاختلاف؟

ان الاقتناع بوجود المشكلة هو بداية مرحلة تحديد المشكلة ، وتظهر القناعة عندما يكون الاداء الحالي للاعمال مختلفا عما كان عليه سابقا(الفضل،2013: 18). وإن حل المشكلة مرتبط بتحديد الأهداف أولاً ، لان القرار يتعلق بهذه الأهداف وهي المسؤولة عن وجود مشكلة تتطلب التحديد والاكتشاف وفي أغلب الأحيان تتمثل بمشاكل مختلفة يمكن إيجازها حسب (مسغوني ، وشوية ،2015: 43) بما يلي :

أ- مشاكل روتينية تقليدية : مشاكل الروتين اليومي المتكرر بالاستمرار كدخول العاملين وإنصرافهم .

ب-مشاكل حيوية : تتصف بأثر اوسع من المشاكل الروتينية على نتائج المنظمة كالمشاكل المتعلقة بالخطط.

ج-مشاكل طارئة : المشاكل التي تحدث بصورة مفاجئة بسبب التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

إن تحديد المشكلة وتشخيصها خطوة مهمة في عملية إتخاذ القرارات بسبب إن التشخيص الخاطيء ينتج عنه قرارا خاطئا ، لذا يجب توخي الدقة والأحاطة 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).

المرحلة الثانية: تحديد البدائل: تأتي مرحلة توليد البدائل للمشكلة التي تم تحديدها في المرحلة الاولى، وتعتمد هذه المرحلة على تحديد الأهداف التي تمكن متخذ القرار من البحث عن الوسائل او البدائل التي تمثل حلولا اوليه للمشكلة وذلك من خلال جمع المعلومات عن كل بديل والنتائج المحتمله ، ومدى اسهام كل بديل في تحقيق النتائج وفقا للاهداف والغايات المنشودة وينبغي على متخذ القرار أن تكون لديه القدرة على إيجاد اكثر من بديل واحد وان يعمل على توليد أكبر عدد من البدائل ، ويعتمد عدد البدائل على أهمية القرار وتكلفتة، وقيمة المعلومات الإضافية اللازمة لتقييم البدائل ، حيث كلما كان القرار أكثر أهمية تطلب الأمر توجيه المزيد من الأهتمام لتطوير البدائل وتعددتها، ويدرك صناع القرار أهمية تحديد المشكلة بشكل صحيح وفهم كافي وتحديد الأسباب من وراءها سيؤدي الى توليد البدائل المختلفة والمتنوعة التي من شأنها ان تعمل على مساعدة متخذ القرار بتفضيل أحدها (Lunenburg,2010:4).

وتذكر (بلحاج، 2016: 272) إنها المرحلة التي تعقب مرحلة تحديد المشكلة ، وتتضمن هذه المرحلة تقديم مجموعة من الاقتراحات او الحلول المختلفة ، وهذا يعتمد على قدرة المدير متخذ القرار على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالإعتماد على التجارب والحالات السابقة والمعلومات المتوفرة ومشاركة الآخرين ، وقد يستغرق وقتاً طويلاً دون اتخاذ اي قرار وهذا بحد ذاته يمثل حلاً بديلاً للمشكلة ، ومن المناسب لمتخذ القرار والأفضل له طرح مجموعة من الحلول البديلة التي تمكنه من إختيار أفضلها ، حتى يضمن عدم وقوعه بالخطأ، إن كل واحد من البدائل المطروحة يعمل على حل المشكلة ويعمل على تحقيق النتائج التي يسعى متخذ القرار الى تحقيقها كلياً او جزئياً في حدود الموارد المتاحة ، وإن كل بديل معبر عنه بقيمة نقدية أو عينية أو منفعة وذلك حسب طبيعة المشكلة التي تقتضي إتخاذ القرار بصددتها، وتخضع البدائل قبل دخولها الى برنامج الحلول البديلة الى تقييم مبدئي على أساس (الوقت، الاموال ، البيئة ، إمكانية التنفيذ، الإنسجام مع قيم المؤسسة ككل) ، ثم يتم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج وفقاً للأولويات التي يتصورها متخذ القرار .

المرحلة الثالثة : تقييم البدائل: يراد بهذه المرحلة إعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي وقع عليها الاختيار من بين مجموعة كبيرة من البدائل التي تمثل حلولاً للمشكلة ، من أجل اتخاذ القرار المطلوب (الفضل، 2016: 20) ، بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات والتعرف على الأسباب وحصرها بدقة وفحص العلاقة بينها تأتي مرحلة وضع البدائل والحلول التي يمكن أن تمثل قراراً مبدئياً وتصوراً اولياً لحل المشكلة الموصوفة (هاجر، 2017: 35) ، ويقصد بالبدائل بأنه قرار مبدئي من بين مجموعة من البدائل المتاحة ليصبح الحل او القرار المراد إتخاذه، وبالأستناد الى التيقن والتعرف بالمشكلة الحقيقية ، التي تمت الاحاطة بجوانبها نقوم بوضع مجموعة من الحلول المبدئية لها، تمثل هذه الحلول بدائل ويمكن ان يتمثل كل بديل حلاً ملائماً او قراراً فيما بعد للمشكلة ، وإن متخذ القرار يعتمد على المستشارين والمساعدين، وخبراته السابقة، والمواقف المماثلة، في إيجاد تلك البدائل ، وهناك معايير يمكن من خلالها تقييم كل بديل من البدائل التي تم إعدادها من أجل المفاضلة بينها حسب ما يذكره (مراد، 2007، 49) وهي:

أ- جدوى البديل في حل المشكلة.

ب- إمكانية تطبيق البديل في حالة اختياره.

ج- ما النتائج المتوقعة من تنفيذ البديل.

د- هل يتناسب البديل مع الوقت المخصص للتنفيذ.

هـ- ملائمة البديل والوقت الذي يستغرقه عند التنفيذ .

و- كلفة البديل المراد تنفيذه.

ز- القناعة بالبديل ودرجة المقبولية والرضا.

إن عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عدة عوامل منها وضع المنظمة ، والسياسات التي تنتهجها ، وفلسفة المنظمة، والأماكنيات المادية ، والوقت وملائمة ، وخصائص متخذ القرار وقدرته على التفكير والأبداع وتصوراته وقدرته على التوقع والأبتكار ،عوامل تساعده على تصنيف البدائل وترتيبها وتصنيفها الى عدد محدود(إبراهيم،2011: 15).

المرحلة الرابعة : إختيار البديل الأفضل (إتخاذ القرار): إن إختيار البديل الأفضل والأمتثل يتم من خلال تقييم كافة البدائل في ضوء مجموعة معايير هامة والتي يكون إختيار البديل الأفضل على أساسها مثل (الكلفة ،الوقت ،سهولة التطبيق،المخاطرة ، النتائج المترتبة والمتوقعة من البديل)(حسن، وآخرون ، 2013 : 117). ويؤكد (ماهر،2007: 71) بكل دقة بأستطاعة متخذ القرار بعد المراحل السابقة التي أتبعها أن يعبر عن نفسه "قائلاً إن أحسن حل هو ..."، وذلك لكونه البديل المثالي الذي حصل على أعلى قيمة من خلال المفاضلة بين مجموعة البدائل والحلول في ضوء المعايير التي وضعها متخذ القرار، او انه البديل المثالي الذي يتميز بأنه الأفضل والذي تتوافر فيه عدة مزايا وانه الأقل عيوباً ، او كونه البديل الذي تتوافر فيه أعلى العوائد وأقل التكاليف ، ويمكن أن يقال أن اختيار البديل المثالي هو (القرار).

يستدل الباحث ومن خلال التعاريف التي تم تناولها لمفهوم عملية إتخاذ القرارات ، تتجسد في المرحلة الرابعة كونها مرحلة إختيار البديل (الأفضل ، الأمتثل ، الأنسب ، الأقرب) لحل المشكلة ، لذا فإن مفهوم عملية إتخاذ القرارات قد يتحقق بهذه المرحلة والتي تمخض عنها ترجيح بديل من بين البدائل المتعددة كونه يمثل خياراً مناسباً لحل المشكلة ويعبر عن كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته(تطبيق القرار): تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار ، والألتزام بتنفيذه ، ومهما كان القرار جيداً فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له ، ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة(حريم،2009: 235).

إن القرار يتصف ويتميز بان تنفيذه يتم من قبل الآخرين، وان دور المدير هو توجيه الأفراد القائمين بالتنفيذ موضعاً لهم ما الذي يجب عليهم القيام به ، وهذا الامر يتطلب من الأفراد التفهم للقرار قبل البدء بالتنفيذ وإن يتم تحفيزهم على أدائه وهذا يتم من خلال عملية المشاركة بإتخاذ القرارات حيث يشعر

المنفذون ان القرار من صنعهم ، ولا بد من ان تكون الأهداف المتوخاة من القرارات منسجمة مع أهداف وطموحات الأفراد الذين يقع عليهم مهمة التنفيذ للقرار لما له من دور إيجابي في رفع مستوى الأداء وتحسينه ، ولا ينتهي القرار عند البدء بالتنفيذ ، بل 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 الأتية لسير عملية التنفيذ(مسغوني،وشوية،2015: 45).

ثانيا: نظريات عملية اتخاذ القرارات:

إن الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها بأفضل مستوى من الأنجاز والذي يتحدد بأقل التكاليف وبأقصر وقت ، يعتمد على نوعية القرارات التي تتخذ في تلك المنظمات ، لذا يمكن القول ان عملية إتخاذ القرارات عملية معقدة وهامة في حياة أي منظمة وانها عملية مستمرة ، لذا يجب أن تستند على أسس علمية تستمد منها التبرير لأعتماد بديل دون آخر ، وقرار دون سواه ، إن عملية اتخاذ القرارات في الفكر المعاصر تظهر من خلال تفاعل مجموعة من الآراء النظرية ومساهمات ونتائج المدارس الفكرية المختلفة التي كان أثرها واضحا في تطوير عملية إتخاذ القرارات ، وأهم تلك النظريات (النظريات الكلاسيكية، والنظريات السلوكية، والمدارس الحديثة والمعاصرة) والتي تشكل بمجموعها فكرا مرجعيا هاما لعملية إتخاذ القرارات الادارية(عزي،2012:8). إن فهم نظريات إتخاذ القرارات تساعد متخذ القرار على إختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة ، وبأقل التكاليف ، واستخدام الأساليب الأحصائية والأسس الاحتمالية التي تساعد على إتخاذ القرار المناسب (الهوراني،2015: 18). يتناول الباحث في الصفحات القادمة أهم النظريات والمدارس التي ساهمت في تطور الفكر الاداري بصورة عامة وعملية إتخاذ القرارات على وجه الخصوص كما يلي:

1- **النظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار :** إن هذه النظرية ظهرت اوائل القرن العشرين لغاية الثلاثينات وهي نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة تمثلت بسيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي ، وكانت النقاشات تدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الانتاجية(محمد،2013::33). وحسب(البديري ،2002: 338) فإن النظرية الكلاسيكية تمثل أول المدارس الفكرية والتي يطلق عليها بالمدرسة العلمية لإعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة المشكلات الادارية بأستخدامها الاسلوب العلمي الذي يقوم على التعريف والأدلة وأستخدام وسائل التحليل

والقياس والتجربة. ويقول (الشماع ، 113:2007) إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو ان متخذ القرار يتصرف برشد " فقراراته رشيدة "، وقد عرف الرشد على أنه الأختيار الأفضل من الناحية الأقتصادية ، ووفقا لهذ المفهوم فإن القرار الرشيد هو القرار الذي يحقق المصلحة الأقتصادية للمؤسسة،حيث أفترضت النظرية ان لدى متخذ القرار المعلومات التامة عن الموقف الذي يتطلب إتخاذ قرار، وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف وكذلك يملك تصوراً عن النتائج التي سيحققها كل بديل ، وبما ان متخذ القرار يهدف الى تعظيم المردودات ، يتعين أنه سيختار البديل الذي يحقق أفضل النتائج الأقتصادية بناءً على المعلومات المتكاملة. ان أهم المدارس الفكرية لهذه النظرية حسب ما يذكر(بن غذفة،2014 ،148) ما يلي:

- مدرسة الادارة العلمية: وتُعد من اهم المدارس هذه النظرية ، والتي ساهمت جهود عدد من العلماء في انتشار افكار هذه المدرسة وكان من أبرز روادها(شاراس بابيج ، وهنري تاون، وفرانك جليبرت، وهنري جاننت) والذين نادوا بأهمية الالتزام بالمنهج العلمي، بالإضافة الى إسهامات مؤسس نظرية الإدارة العلمية العالم "فردريك تايلور" (Frederich Taylor,1856–1915) الذي دعا الى تطبيق الأساليب العلمية في الادارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي عند إتخاذ القرارات ، واشاعة روح التعاون بدل من الفردية والأنسجام بدل التفرقة ، وهي مفاهيم تعمل على ترشيد عملية إتخاذ القرار.
- نظرية التقسيم الإداري: يعتبر "هنري فايول"(Henry Fayol,1841–1925) رائد مدرسة التقسيم الإداري والتي أظهرت الأهمية الخاصة لعملية إتخاذ القرار، وقد عمل معهُ مجموعة من العلماء وشاركوه في هذا الفكر مثل (جيمس موني،إيزويك وجيليك وأورويك، وشيلدون) ، ومن المهم ذكره إن فايول قد حدد العناصر الأساسية للإدارة وهي(التخطيط، التنظيم ، إصدار القرار، الرقابة) ويرى ان إصدار القرار يرتبط ارتباطاً مباشراً مع التنظيم باعتباره محدداً لواجبات ومستويات كل عامل بالمشروع، ويرى ان إصدار القرار لا يعني تحديد القرار الواجب التنفيذ ، لكنه يعني إشراف الرئيس على المرؤوسين إشرافاً جاداً فعلاً وتوجيههم بما يخدم أغراض المنظمة.
- المدرسة التجريبية: ركز " أرنست ديل"(Ernest Dale) على نجاحات المدراء ورجال الإدارة الذين تمتعوا بكفاءات وخبرات تستحق الدراسة من خلال قراراتهم الرشيدة والناجحة،ومتابعة الخطوات والطرق والمخططات التي تم اتباعها لتكون مبادئ يتم العمل بها من قبل كافة المديرين في جميع ميادين العمل المختلفة، ومن هنا فإن المدرسة تعتمد على الدراسة العلمية التجريبية للحالات المميزة والخطوات التي تؤدي الى إمكانية إتخاذ قرارات رشيدة بالأعتماد على تجارب المدراء وإستنباط الأيجابيات والسلبيات من كل تجربة على حده، ومن ثم تصنيفها واصدارها بتعميمات لتكون إطار عمل للمدراء الجدد.

2- النظريات السلوكية في إتخاذ القرار: ظهرت المدارس السلوكية في الفترة الممتدة بين (1930-1950)، وجاءت هذه النظريات كرد فعل لمجموعة من الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في إتخاذ القرار والتي ركزت بشدة على العنصر البشري، بالإضافة الى إن ظهور النظريات السلوكية كان سبباً عدة عوامل كان من أهمها تزايد المطالبات بتطوير المصانع من قبل الأتحادات العمالية، وإخفاق المديرين ورجال الإدارة في تحسين الإنتاجية وتحسين ظروف العمل والأوضاع الثقافية والمالية للأفراد العاملين في تلك المصانع، وتبلورت مطالبهم بضرورة المشاركة في الإدارة، وان تتحمل المنظمات مسؤوليتها الاجتماعية من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين وتحسين أوضاعهم ، ومن هنا فان المدرسة اولت إهتماماً بالعلاقات الانسانية التي تقوم على الأناسان وحاجاته وعواطفه ورغباته ، وخلصت المدرسة الى بديهية مفادها (كلما أولت الإدارات الأهتمام الكافي بالأناسان ، وعملت على احترامه، وقدرت مشاعره ، وقامت على إشباع حاجاته كلما ازداد تحفيزه الى العمل بقدرات وإمكانيات أكبر) (الحريري،2008:248). إن النظرية تقوم على أساس مفاده إن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة فيؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها (الرحاحلة، 2005: 99) .

ويذكر (الشماع،2007: 113) إن النظرية تؤكد على إن متخذ القرار ، كفرد له توجهاته وافضلياته الخاصة به وهو يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم بالإضافة الى الدوافع اللاشعورية ، والمهارات والمشاعر، كلها مؤثرات في عملية إتخاذ القرار . فيما يلي عرض للأهم الاسهامات التي قدمها ابرز رواد المدرسة السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الادارية المرتبطة في عملية إتخاذ القرارات كما يلي:

• **مدرسة إتخاذ القرار** : يعتبر هربرت سايمون (H.Simon) من الأوائل المهتمين بدراسة عملية إتخاذ القرار كاحدى المهام الأساسية في الإدارة مؤكداً على مفهوم العقلانية المقيدة في عملية إتخاذ القرار والتي تجعله قادر على إتخاذ قرار رشيد ، ولكن ليس بصورة مطلقة ولا بصورة مستمرة وذلك بسبب محدودية قدرت الفرد على التحليل ومعالجة المعلومات في جميع المواقف(بن غذفة،2014:151) . إن القرار عند سايمون(H.simon) يتحلل الى عنصرين هما : الأول هو التكلفة أي ما يلزم من (الأموال ، والوقت ، والجهد) الذي تتطلبه عملية إتخاذ وتنفيذ القرار في كل مرحلة من مراحل إتخاذ القرارات ، والعنصر الأخر هو نتائج القرار الذي يتصف بالتعقيد كونه مرتبط بالأهداف، وأوضح ان القرار لا يتصف بالرشد التام حيث من الممكن ان يكفي متخذ القرار بالحلول المرضية بدل الحلول المثالية، ويمكن عرض مساهمات سايمون فيما يتعلق بعملية إتخاذ القرارات(كنعان،1998:63-64) بمايلي:

أ- عند وجود بدائل متعدده بتكلفه متقاربه ، يكون الأختيار من بينها الأكثر تحقيقاً لأهداف الإدارة.

ب- إذا كانت البدائل ستؤدي الى نفس النتيجة يتم مفاضلتها على أساس التكلفة.

ج- مراعاة القيود المفروضة والمحددة لحالة الرشد المحدود ومعالجتها من اجل إتخاذ قرارات رشيدة.

د- محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الأختيار وإتخاذ القرارات في ظل حدود معينه.

إن فكرة النظرية مغايرة وفق نموذج يقوم على أساس إن متخذ القرار في أغلب الأحيان غير رشيد في قراراته، إذ قد يكون أتخذ القرار قبل تحليل البدائل على وجه متكامل وفي حالات اخرى قد يكون أول بديل قد تم تصوره من متخذ القرار يكون الأفضل ، ومن ثم يقدم متخذ القرارات القواعد والتبريرات التي أستند اليها في قراره ، وقد تتبنى الجماعة قراراً وتبرر ذلك لأي فرد على أنه قرار رشيد لغرض مواجهة اي معارض له (الشماع،2007 : 113) .

• **المدرسة الاجتماعية:** يعد(شستر برنارد (Ch. Barnard) من رواد المدرسة الاجتماعية ، أهتم بمفهوم "نظرية قبول السلطة من المرؤوسين" ،الذي تبناه مع مجموعة من العلماء السلوكيين ، قدمت النظرية تفسير لمصدر سلطة المدير (متخذ القرار) ، وركزت على أن أساس سلطة متخذ القرارات لا تتبع من شخصه ، وإنما أساسها قبول تلك السلطة من قبل المرؤوسين (صالح،2008: 33) .ويفرق برنارد بين إتخاذ القرار الشخصي والقرار في المنظمة إذ يتصف القرار التنظيمي بالتشعب والتفرع الى عدة قرارات ثانوية ، ويؤكد على مبدأ مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات وبين أهمية أن يكون القرار ملائم لرغبات المرؤوسين ، وأن لا يشكل ضرراً عليهم ، وأبرز برنارد أهمية تحديد العوامل التي لها تأثيراً على عملية إتخاذ القرارات كالعوامل الاستراتيجية الذي يعده عاملاً اساسياً بحد ذاته، وقد ميز برنارد بين صنفين من القرارات(بن غذفة،2014: 150)وهي:

- القرارات الايجابية : وتعني أداء لعمل بطريقة مباشرة ، او الامتناع عن التنفيذ.

- القرارات السلبية: وتعني الامتناع عن التنفيذ عن اداء عمل معين، ومن الجدير بالذكر ان برنارد نوه من أن القرار المتخذ قد يكون رفض البدائل المطروحة ، وقد ساهم كل من ليفين (Lefen) و جور (W. Gore) بدراسات كان لها إسهاما واضحاً ساعدت على فهم عملية إتخاذ القرارات بعمق وساهمت على تطوير أساليب إتخاذ القرار ، ودرسوا شخصية متخذ القرار ومدى تأثير القيم والعادات والتقاليد السائدة على سلوكيات متخذ القرار وحجم التأثيرات السيكولوجية والاجتماعية والحضارية عليه.

• **النظرية الموقفية:** تجلت إسهامات العالمة ماري فوليت(Mari .Follet) من خلال التحليل الذي قدمته لقانون "الموقف" ومفهومه إن ظروف الموقف تؤثر على متخذ القرار مما يجعل القرار يستمد قوته من الموقف الذي يواجهه متخذ القرار ، الأمر الذي يجعل العاملين يقومون بتنفيذ القرار لمعرفتهم بظروف الموقف المحيطة بمتخذ القرار، كذلك أشارت الى أهمية عدم التعارض بين الأهداف وكيفية الملائمة

والتوفيق بينها عند إتخاذ القرارات كونها حالة معقدة ومن الظروف الصعبة على متخذ القرار، وأقترحت مبدأ اسمته مبدأ "التعارض البناء" الذي يعبر عن ثلاث طرق تساهم في خلق تفاهات على قدر من الأهمية (عزي، 2012: 12) وهي:

أ- أن تكون أهداف أحد الأطراف طاغية على أهداف الطرف الآخر وهذا يعد حلاً للمشكلة.

ب- يمكن ومن خلال المساومات التوصل الى أهداف يمكن تحقيقها.

ج- العمل على تحليل التعارض وترتيب عناصره من جديد بما يضمن التوصل الى حل يرضي كل من الطرفين وتحقيق أهدافه ، لحل مشكلة التعارض بين الأهداف وضمان العمل الجماعي بروح الفريق وتنفيذ القرار. ويذكر (الشماع، 2007: 114) إن متخذ القرار يبدل ويغير في أسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها ويتأثر المدير عند إختياره لأسلوب إتخاذ القرار بالعوامل الآتية :

أ- مشكلة القرار ومقدار إطلاعها عليها ودرجة قربه منها ووضوحه ودرجة تعقده ومدى تغيير المعايير ، والأهداف والقيود المنظمه لحل المشكلة .

ب- بيئة القرار، التي تتضمن القدرة على إتخاذ القرار المعاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب إتخاذ القرار، والقيود المالية والزمانية على القرار .

ج- خصوصيات متخذ القرار نفسه، كالمعرفة، والقابليات، والدوافع، وشخصيته، وسلوكه، فهناك القرارات التي تتخذ بحكم العادة في حين القرارات المعقدة للمدير والمنظمة ، تتطلب إستخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيداً، بشرط توافر الوقت والأموال ومعرفة المدير بخصوصيات القرار، وهكذا فأختيار أسلوب إتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح ، وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار .

وتبنت النظرية الموقفية مبدأ مفاده إن المنظمات لا يمكن إدارتها بأسلوب واحد وأن ما يتناسب لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر ، وقد أسهمت آراء علماء هذه النظرية من تحديد مجموعة من العوامل الموقفية التي لها تأثيرها على المنظمة وما تتخذها من قرارات ، فهناك آراء حددت البيئة كعامل مؤثر وأخرى حددت التكنولوجيا، وآراء أخرى تبنت حجم المنظمة (موسى، 2010: 40): .

3- النظريات الحديثة بإتخاذ القرارات: ويندرج تحتها ما يلي من النظريات:

• **النظرية التراكمية المتدرجة :** إن المؤسس لهذه النظرية العالم لندبلوم (Lindblom) ، ويرى ان الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات المبني على أفترض العقلانية الكاملة لدى متخذ القرار ، امراً غير واقعي وبذلك وجه إنقاده للنموذج العلاقني التقليدي ، ويضع لندبلوم تصوراً للأسس التي يقوم عليها

المدخل التدريجي والذي يستند على استراتيجية مفادها محدودية قدرات المدير متخذ القرار سوى أكانت قدرات معرفية او ذهنية او فكرية، بما إن متخذ القرار محدود التفكير اذن غير قادر على أن يكون لديه إمكانية الالمام الكامل بجميع البدائل والأحاطة بها من أجل إختيار البديل الأمثل، وبذلك فهو غير قادر على وضع الخطط المتكاملة التي تتضمن كل العوامل والمتغيرات التي ترتبط بشكل مباشر بعملية إتخاذ القرار مما يتوجب على متخذ القرار ان يعمل على تسوية الأمور والخلافات بأقل من العقلانية وان يجعل إجراءات إتخاذ القرارات أقرب ما تكون إلى الكمال او الفعالية ، ذلك لان المشاكل والمعوقات بوجود نموذج تكون قرارات تحليلية مثالية يجعل المدير ينظر الى للمشكلة نظرة جزئية ويركز على هدف واحد أو هدفين من بين أهداف متعددة وكثيرة ، ثم يقوم بتحديد البدائل المتعلقة بالاهداف القليلة بالاعتماد على خبراته السابقة وحكمته العلمية للتنبؤ بالنتائج المماثلة في المستقبل (الحوراني،2013: 20) . تقوم هذه النظرية على الاستفادة من الخبرة التي يتمتع بها متخذ القرار فبالاعتماد على خبراته في إتخاذ القرارات السابقة يتمكن من إعادة تحديد المشكلة جزئيا اذ يقتصر التحديد على امور جديدة فيها ، ويحتفظ بمعلومات تم جمعها سابقا ، مع اضافة معلومات عن الامور المستحدثة في المشكلة ، وكذلك الامر بالنسبة لتقييم البدائل فتتم الاستفادة من القرارات السابقة وتقييم بدائلها، وتقييم البدائل الجديدة وبعد أن يستحضر التقييم السابق والجديد يقوم بأختيار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها في المرات السابقة وفي هذه المرة(بن غدفة،2014: 155) .

• **نظرية المسح المختلط:** سميت هذه بالمسح المختلط كونها تجمع بعض الخصائص النظرية التقليدية من حيث إهتمامها بدراسة البدائل المهمة بالتفصيل ومسح جميع الآثار المترتبة على كل بديل وتقييم تلك الآثار وإعطائها أوزانا دقيقة ، وتاخذ بالحسبان ما جاءت به النظرية التراكمية التي تركز على عدد محدود من البدائل المهمة(المنصور،2015:65) . إن النموذج الذي قدمه إتروني(Etzioni) بنظرية المسح المختلط يمثل إنموذجا جديداً لإتخاذ القرارات حيث انه يجمع ما بين نموذج العقلاني الذي يهتم بالتفاصيل والنموذج التدريجي الذي يهتم بالامور البارزة والهامة ويتجاهل التفاصيل وهو بذلك منهجاً وسطاً، فهو يتجنب لا معقولية النموذج العلاقي وعشوائية النموذج التدريجي ، لان المدير متخذ القرار الذي يستخدم نموذج المسح المختلط يهتم ببعض البدائل وليس كلها وهو بذلك يتوافق مع النموذج التوافقي ، ثم يختار بديلين او اكثر ويقوم بتحليلها ودراستها تفصيلا وباستطاعة متخذ القرار تقييم البدائل وترتيبها منطقيا من حيث الفعالية ، وبذلك فإن إنموذج المسح المختلط منهج وسطي بين انموذجين ، فمرة تكون نسبة العقلانية أكبر من العشوائية ومرة اخرى تكون نسبة العشوائية اكبر من العقلانية ، ويقول إتروني ان هذه الصفة تعطي نموذجة في المسح المختلط المرنة في مراجعة القرار

في أي خطوة من خطوات اتخاذ القرار وانها تعمل على معالجة الانحرافات وتصحيحها التي قد تحدث في عملية اتخاذ القرارات (الهوراني، 2013: 20)، وبذلك فإن النظرية تمثل رداً قدامه إيتزوني (Etzioni) على المدرسة التقليدية التي تفترض الرشد الكامل القائم على تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتوليد البدائل، وفحصها بطريقة شاملة وتقييمها واختيار الامثل منها، ويرى (إيتزوني) ان ليس بوسع المدير إتخاذ قرار راشد في ظل القيود والعراقيل التي تفرضها البيئة وعدم امتلاك الفرد لقدرات مثالية تمكنه من إتخاذ القرار الراشد (بن غذفة، 2014: 159).

• **النظرية الكمية:** ظهرت المدرسة في أوائل الخمسينات، وتعتمد الأساليب الرياضية والأحصائية والكمبيوتر في معالجة المعلومات رياضياً وحسابياً والتي تسهل تحقيق الأهداف المثلى، والفكرة التي تستند عليها النظرية الكمية " ان الادارة يمكن النظر اليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية وبالتالي ممكن معالجة تلك المشاكل من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الاهداف التي تتطلع الادارة الى تحقيقها (الصرن، 2007: 14). ويذكر (موسى، 2010: 40) لقد تجلت إسهامات رواد النظرية الكمية من وضع أربعة نماذج للقرار هي (نموذج إتخاذ القرار، إتخاذ القرار في ظل الظروف المؤكدة، المخاطرة، عدم التأكد والصراع)، وقد وضع رواد هذه النظرية عدداً من الأساليب الكمية والإحصائية الرياضية مثل (بحوث العمليات، نظرية الالعب، البرمجة الخطية وغير الخطية) لحل العديد من المشاكل التي تواجه الإدارة.

ثالثاً: اساليب عملية إتخاذ القرارات

تتعدد اساليب إتخاذ القرارات وتتخذ انواعاً مختلفة تبعاً للجهد والوقت ومستوى السهولة والصعوبة، وأن اختيار الأسلوب يعتمد على طبيعة المشكلة وعلى الظروف المحيطة بها وعلى متخذ القرار وموقفه (Andressl, 2007, 115)، يمكن عرض دراسة اساليب إتخاذ القرار وفقاً لما يلي :

1- الاساليب النظرية غير الكمية:

أ- **الحكم الشخصي:** تعكس الخلفية والمعلومات السابقة التي يتمتع بها القائد او المدير قدرته في إتخاذ القرار من خلال سرعة البديهة والفهم التام وتحدد مكونات المشكلة التي يتعرض لها، وقدرته على التحليل وتقييم الموقف وإصدار الأحكام بسرعة وبالتالي إتخاذ القرار، مما يعني قدرة الفرد متخذ القرار

ونظرتة تستند لأسس شخصية تتعلق بإمكانية وقدراته وخبراته وتجاربه التي تمكنه من إتخاذ القرار (مصباح، 2011: 17).

ب- **الحقائق:** ان الحقائق والادلة تساعد متخذ القرار على اتخاذ افضل القرارات المعززة لأداء المنظمات كونها تستند الى دليل قوي مبني على الواقع والحقائق المختلفة للمشكلات التنظيمية (Baba & HakemZadeh, 2012: 837) ، ان توافر الحقائق الموضوعية ركيزه مهمه في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون القرارات المتخذة والمستندة على الحقائق اكثر قوة واكثر منطقية ، عكس القرار الذي لا يستند على حقائق فانها تكون قرارات غير رشيدة (مصباح، 2011: 18).

ج- **التجربة و الخبرة:** ان ممارسة العمل الاداري تزود المدير متخذ القرار ومن خلال إدائه للمهام الادارية المختلفة بالكثير من المهارات والخبرات والدروس من التجارب التي يمر بها وتكون عبارة عن رصيد من الدروس التي يستطيع الاستفادة منها سواء اكانت تجارب ناجحة او فاشله ، وغالبا ما تكون هذه التجارب والدروس عاملا هاما ومساعدوا لمتخذي القرارات في الوصول الى القرارات سليمة والاختيار الافضل من البدائل ، ولا تقتصر التجربة والخبرة على متخذ القرار ذاته بل يمكن الاستفادة من تجارب القادة والمدراء السابقين ،وان استخدام الخبرة والتجربة في اتخاذ القرار غالبا ما يكون بالقرارات المنكررة والبسيطة (كنعان، 2003: 181) ، فإن الخبرة العامة لصانع القرار في التجارب السابقة في نفس الوضع لها تأثير حاسم على القرارات المستقبلية ، فإن الأسلوب القائم على الخبرة (المنفعة الكلية للخبرة) يؤثر بشكل حاسم على فائدة القرار (Ahn, 2010: 66).

د- **الآراء:** يُعد عرض الرأي مبدئياً من قبل متخذ القرار على المرؤوسين في المنظمة لأستطلاع آراهم ووجهات نظرهم للتوصل الى قرار ناجح بخصوص مشكلة ما من الأساليب الديمقراطية في إتخاذ القرارات كونه قرار متخذ بالمشاركة وتبادل وجهات مختلفة تتيح التعديلات المختلفة وصولاً للقرار الأفضل (مصباح، 2011: 17) .

2- الأساليب الكمية:

إن نظريات إتخاذ القرار هي عبارة عن المدخل الكمي لصنع القرار والذي يستخدم كإطار منطقي لتحليل مشكلات القرار المعقدة والتوصل الى إتخاذ القرار الأفضل والامثل بأستخدام النماذج الرياضية. (الفضل، 2013: 42)، تزداد أهمية الاساليب الكمية كونها تساعد متخذ القرار وتمكنه من إختيار أفضلها (مصباح، 2011: 21) ، بالرغم من تعدد أنواع الأساليب الكمية في عملية إتخاذ القرارت سيتم التركيز على أهم تلك الانواع كمايلي :

أ- **اسلوب بحوث العمليات** : تُعد بحوث العمليات أحد فروع الرياضيات وخاصة الرياضيات التطبيقية، فهي اسلوب رياضي قادر على توفير أساساً علمياً لمتخذ القرار في المنظمة وتساعدُهُ في إختيار القرار الأفضل لمشاكل المنظمة ، مما يعني تجنب إتخاذ القرارات التخمينية المبهمة ، وبحوث العمليات طريقة علمية تجهز الإدارة بقرارات كمية حول المشاكل التي تواجهها فهي منهج متكامل لتدوال المشاكل العملية التي تواجه متخذ القرار وبذلك يكون محور اهتمام بحوث العمليات في إيجاد حل لمشكلة تتطلب إتخاذ قراراً بشأنها وتزداد الحاجة الى إستخدام بحوث العمليات كلما إزدادت درجة تعقيد المشكلة (سلمان ، 2013 : 5-6) . **ويري(كنعان ، 2003 : 190)** إن بحوث العمليات اسلوباً علمياً يفترض وجود عدد من العناصر والمتغيرات والأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وهناك عددٌ من البدائل المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بإستخدام الأسلوب العلمي واتباع مراحل علمية محددة تساعد متخذ القرار على فك القيود وإزالة الضغوط التي تحيط بالمشكلة.

ب- **اسلوب شجرة القرارات**: إن فكرة هذا الاسلوب مستمدة من تعبير مجازي وهي كلمة شجرة (Tree) على إعتبار أن عملية إتخاذ القرارات تتفرع وتتشعب في أكثر من اتجاه كما هو الحال بالنسبة لتفرع وتشعب اغصان الشجرة وتتشعب القرارات طبقاً للظروف المحيطة بالقرار وطبقاً لمعطيات المشكلة مع الأخذ بنظر الأعتبار في هكذا حالة عوامل ومؤشرات البيئة الخارجية والداخلية ويكون البعض من عوامل ومؤثرات البيئة الخارجية ذات طبيعة إحتتمالية ، فشجرة القرار تمثل بياني للعناصر والعلاقات التي تتكون منها مشكلة القرار من اجل معالجة مشكلة معينة في الواقع العملي تواجه ادارة المنظمة (الفضل، 2013 : 252-253) .ويقول(مصباح، 2013:22) إن شجرة القرارات أداة أو أنموذج بياني يستخدم لتوضيح كيفية نمط العلاقة بين القرارات وعوامل الأحتتمال، وهي شائعة الأستخدام في إتخاذ القرارات المالية للمشاريع من حيث إختيار مشروع دون آخر.

ج- **اسلوب المباريات** : تقوم النظرية على مبدأ المنافسة بين فريقين، وتعتمد على التحليل الرياضي لمواقف الصراع (التنافس) والتضارب التي تحدث بين جهتين أو أكثر وفقاً الى قاعدة محددة مسبقاً والمواقف التي تسودها روح المنافسة أو الكسب على حساب المقابل ، فهي اداة من الأدوات التي تقيد الادارة في عملية إتخاذ القرارات ، وتشير كلمة المباراة الى مواقف الصراع أو المنافسة التي تحدث بين شخصين (جهتين) أو أكثر ، كل منهم لديه عدد محدود من الأختيارات يسمى بالسياسات (الأستراتيجيات) وتختصر نتائج المنافسة بأعتبارها دالة من السياسات المختلفة للمتنافسين ، وتعتبر النتائج مقياس للفعالية (سلمان ، 2013 : 139-40) . ويقول(بن غذفة، 2014: 164) إن اسلوب المباريات هو أحد الأساليب التي تمكن متخذ القرار من تحليل الموقف التنافسي وإنه ذو فائدة في فهم الصراع الذي ينشأ

بسبب المساومة ،ففي ظل المباريات التي تكون نتائجها صفرا ، يعني هناك تساوي في كل الخسائر والمكاسب للطرفين المشتركين في المباراة، فما يكسبه طرف يخسره الطرف الآخر .

د- اسلوب الاحتمالات:أحد الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة،أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق باستخدام بديل معين (مصبح،2011:21) .

من خلال ما تقدم من عرض لأهم اساليب عملية اتخاذ القرارات يقرأ الباحث ان الادارة كعلم يهدف الى تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة ، وتقليل المخاطرة وتعد عملية إتخاذ القرار عنصراً هاماً مؤثراً فعلاً كفيلاً بمساندة الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها المدبرون وتوظيفها باستخدام مجموعة الاساليب النظامية والعلمية والتحليل الذي من شأنه ان يعمل على ربط التصورات لدى هؤلاء المدبرون ويساعدهم على حل المشكلات من خلال تلك الاساليب المختلفة الكمية وغير الكمية .

المطلب الثالث : انماط متخذي القرار، والعوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات

اولا : انماط وابعاد عملية إتخاذ القرار

تلعب الصفات المكتسبة والموروثة دوراً كبيراً في إيجاد قاعدة فكرية مهمة لعملية إتخاذ القرار، وذلك لان لكل متخذ قرار عدد من الصفات والخصائص تميزه عن سواه ، مما تجعل تبايناً في التعامل مع المشكلة وإتخاذ القرار بحلها ، فهناك مبدع وخلاق وهناك من يميل الى التعامل مع حالات عدم التأكد ، وهناك من هو محافظ ومتحفظ لا يفضل مواجهة اي شكل للمخاطرة ، من هنا بدأ التباين في أنماط متخذي القرارات وتعاملهم في حل المشكلات في ميدان العمل ، وبشكل عام يمكن تقسيم المدراء متخذي القرارات وتصنيفهم الى ثلاث انواع (الفضل، 2013: 26-27) وأهم تلك التقسيمات ما يلي:

1. المتجنب للمشكلة Problem Avoider

2. يواجه المشكلة ويعمل على حلها Problem Solver

3. يبحث عن المشكلة Problem Seeker

وفيما يلي توضيح لكل واحد من هذه الانواع من متخذي القرار كمايلي:

1 - المتجنب للمشكلة : Problem Avoider

يحاول هذا النوع تجنب مواجهة او اثاره أية مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار ، حيث يحاول جاهدا عدم ظهور أية مشكلة أمامه ، فيهمل كل ما من شأنه إثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار لدرجة انه قد يهمل المعلومات والجوانب ذات الالهية في عملية اتخاذ القرار لتفادي اثاره المشاكل امامه.

2- يواجه المشكلة ويعمل على حلها Problem Solver

يتصف هذا النوع من متخذي القرار من المدراء بالحيادية حيث ينتظر المشكلة لكي تقع وعند وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل طبيعي ، ويتعاطى مع المشكلة بواقع حال مع كل افرازات تلك المشكلة التي ظهرت الى الواقع الفعلي.

3- يبحث عن المشكلة (المواجهة) Problem Seeker

يتميز هذا النوع من متخذي القرار في انه يقوم بالبحث عن المشكلة لغرض حلها ، فهو يبحث عن فرصة لأجل استثمارها ، حيث يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها، إن للانماط الثلاثة السابقة الذكر أهمية بالنسبة للمنظمة إذ إن التعرف على نمط المدير متخذ القرار وصفاته مطلب هام للمنظمة حيث يتوجب الأمر وفي اوقات معينة ان يكون تجنب ظهور مشكلة هو النمط المفضل، وفي ظروف اخرى يكون المستجيب الذي يواجه المشكلة حال حدوثها هو النمط الاكثر ملائمة ، في حين ولظروف مختلفة نجد ان هناك منظمات تتامل من المدير مبتكرا ويبحث عن فرص جديدة والتعامل معها بأفضل حال.

ويرى(حريم، 2009: 238) إن عملية إتخاذ القرارات يمكن النظر اليها من خلال بعدين رئيسيين هما :

البعد الاول: طريقة تفكير الانسان (متخذ القرار): تمثل طريقة تفكير الانسان ، لو تصورنا ان هذا التفكير عبارة عن خطأ مستقيماً فسيكون على احد طرفية التفكير العقلاني (الرشد) وعلى الطرف الاخر التفكير الحدسي ، فالتفكير العقلاني(Rational) ينظر الى المعلومات بصورة مرتبة ومنظمة أثناء معالجة المعلومات ، ويتأكد أن المعلومات منطقية ومتوافقة قبل إتخاذ القرار، والتفكير الحدسي (Intuitive) يميل الى الأبداع والأبتكار ولا يحتاج إلى معلومات منتظمة ومرتبطة ، وينظر الى المعلومات ككل.

البعد الثاني: يصف درجة التسامح لمتخذ القرار مع الغموض، فهناك من متخذي القرار لا يسمح بأن يكتنف المشكلة أي جانب من الغموض فهو يسعى الى ان يكون لديه ترتيب للمعلومات وان تكون متناسقة من أجل خفض درجة الغموض في المشكلة ، في حين نرى بعض متخذي القرارات يهوى التعامل مع المشكلات ذات مستوى عالي من الغموض ويستطيع معالجة الكثير من الأفكار في نفس الوقت. ويتفق كل من (Jamian,2011:64): و(الفضل، 2013: 28-29) ان في ضوء هذين البعدين سوف يتشكل أربعة انماط لمتخذي القرار وكما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2) يبين انماط متخذي القرارات



المصدر: الفضل، مؤيد،(2016)، "نظريات اتخاذ القرارات"، منهج كمي، دار المناهج

للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ص 29

ويمكن توضيح الانماط الواردة في الابعاد الفكرية التي يعرضها الشكل أعلاه كما يلي:

1- النمط الاتجاهي Directive Style : يتمتع المدير بالعقلانية في التفكير ودرجة السماح تكون أقل للغموض ، فهو منطقي وكفوء، يتمتع بقدرات كالسرعة في اتخاذ القرار والتركيز على الالامد القصير للناتج، هذه الكفاءة والسرعة مردهما قلة المعلومات التي يتعامل بها مع عدد قليل من البدائل.

2- النمط التحليلي Analytic Style : يتصف المدير وفق النمط التحليلي بدرجة عالية من السماح مع الغموض والتفكير العقلاني ، ويحتاج متخذ القرار الى المزيد من المعلومات ويطور بدائل كثيرة ويبحث عن تلك البدائل عند اتخاذ القرار ، وامتخذ القرار هنا حريص ولديه القدرة على المواكبة والتعامل مع المواقف والحالات الفريدة والاستثنائية.

3- النمط المفهومي Conceptual Style : يميل متخذ القرار الى تبني نظرة موسعة وتطوير بدائل عديدة، ويركز على القرارات ذات المدى البعيد، وله القدرة على أن يجد حلولاً إبداعية للمشكلات الى تتعرض لها المنظمة كون درجة السماح لديه نحو الغموض عالية ويعتمد التفكير الحدسي.

4- النمط السلوكي Behavioral Style : لديه درجة منخفضة من التسامح وتفكير حدسي ، ويتعامل جيداً مع الناس وهو مهتم بإنجازات الآخرين من حوله، ويتقبل اقتراحاتهم، ويهتم ان تقبل الآخرين ويتفادى الصراع والتعارض مع المرؤوسين .

ثانياً : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

تتأثر عملية إتخاذ القرارات بالعديد من العوامل الهامة ، التي تتطلب من المدير وصاحب القرار تشخيص هذه العوامل المختلفة والاحاطة بها من أجل تجنب تأثيرها قدر الممكن (مسغوني، وشوية، 2014 : 54) . فيما يلي تعريف بأهم العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات:

1. القيم واتجاهات متخذ القرار: تُعد القيم والاتجاهات من العناصر الهامة والمؤثرة في عملية صنع القرار كونها تشكل إطاراً مرجعياً هاماً للشخص متخذ القرار عندما يواجه موقفاً او مشكلة تتطلب إيجاد حلا مناسباً لها كونه سيتأثر بتلك القيم والاتجاهات ، ويمكن إيجاز دور القيم والاتجاهات وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار بالنقاط التالية (حريم، 2009: 236) :

أ- عند تحديد الأهداف يتوجب على المدير إتخاذ أهداف قيمية من خلال اختبار الفرص السانحه ، وتحديد الاولويات.

ب- عند تحديد البدائل ،اصدارات قيميه حول الاحتمالات المتعددة.

ج- عند إختيار البدائل ، تمارس القيم والاتجاهات تأثيراً في عملية الأختيار.

د- في مرحلة الرقابة والتقييم ،حيث لا يمكن تجنب اصدار أحكام قيميه عند إقرار إجراء تصويبي او علاجي وتطبيقه.

2. العوامل النفسية والشخصية

إن الحالة النفسية تؤثر على الشخص متخذ القرار في مختلف مراحل عملية صنع القرارات، فيؤثر مقدار الجهد المبذول وتقييم البدائل وعملية جمع البيانات ويكون هذا التأثير إما سلبياً أو إيجابياً فإذا كان التأثير إيجابياً فيكون القرار المتخذ ناجحاً ومنطقياً والعكس صحيح (محمد، 2006: 93).

وتشمل العوامل النفسية الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة والقيم التي ساهمت في تكوين شخصية متخذ القرار (Blous, 2008: 182).

أما العوامل الشخصية هي القدرات التي يتميز بها الفرد كالذكاء وأسلوب التفكير والخبرات الشخصية تجعل متخذ القرار قادراً على تحليل المشكلة وتصورها من كل الجوانب، فالقرارات تعتمد على الميزات والسمات الشخصية المكونة لشخصية متخذ القرار وعليه فالسلوك الشخصي يؤثر على عملية اتخاذ القرار حيث أن لكل متخذ قرار أسلوب خاص به حتى ولو تساوت القدرات والمهارات، بالإضافة إلى أنماط السلوك والمتمثلة في (المجازفة، الحذر، التسرع، التهور) لها تأثيراً مباشراً على عملية اتخاذ القرار (عزي، 2012: 16).

3. عوامل البيئة الخارجية

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالبيئة الخارجية وعواملها، حيث تتفاعل المنظمات مع محيطها الخارجي كون المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، ومن تلك العوامل المحيطة بالمنظمة الظروف الاقتصادية، والسياسية، والتشريعات، والتطورات التكنولوجية، والعولمة، والمنافسة، بالإضافة إلى القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى سواء أكانت منافسة أو ذات تعامل متبادل مع المؤسسة (الحوارني، 2013: 28).

4. عوامل البيئة الداخلية

عوامل تنظيمية: تتمثل هذه العوامل بالقيادة، والإدارة، والهرمية، والصلاحيات، والمسؤوليات، حيث يمثل عامل عدم رغبة القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات المتعلقة في عملية اتخاذ القرارات وحصرها بالقيادات العليا وفق أسلوب المركزية الشديدة إضعاف للروح المعنوية لدى الإدارات الوسطى والأفراد والمرؤوسين (سويدات، والشيخ، 2017: 38).

5. العوامل الاجتماعية:

للعوامل الاجتماعية تأثير ودور هام في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن للقيم الاجتماعية، والعادات الموروثة، والتقاليد، والقبيلة، والأسرة، والمنسوبة، والمحسوبية، والوساطة، والممارسات المزاجية في الإدارة مثل توجيه العقوبات نحو جماعة دون غيرها، وتأثير ذو القربى، والأصدقاء، كلها عوامل اجتماعية لها تأثيرها السلبي على متخذ القرار في المنظمة (البراهيم، 2008: 37).

6. عوامل تتعلق بالموقف

القرار رهن للمتغيرات المكونة للموقف، فالموقف هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة (Waknesn, 2009, 146).

ويقول (الفقي، 2010: 68) يتحدد موقف متخذ القرار بناءً على مقدار تأثير الجوانب الأنفعالية والوجدانية التي تتبدل حسب بيئة الفرد المحيطة، والتي يكون تأثيراً على قرارات الفرد في مختلف المجالات حتى وان كان هذا التأثير بصورة غير مباشرة .

7. **توقيت إتخاذ القرار:** للزمن أهمية قصوى مؤثرة في عملية إتخاذ القرار فما يصلح من قرار اليوم قد لا يصلح ليوم آخر ، كما تتأثر عملية جمع البيانات ومعالجتها بالوقت القصير نسبياً ، اذا يحتاج متخذ القرار وقتاً مناسباً لإتخاذ قراراً مدروساً ، وتتصف بعض المشاكل التي تواجهها المنظمات تتطلب إتخاذ قرارات بصورة عاجلة مما يتوجب الاعتماد على خبرات متخذ القرار وحنكته الإدارية من التنبؤ بسير الأمور بشكل صحيح، وعلى الرغم من حساسية الوقت بالنسبة لمتخذ القرار والفترة الزمنية اللازمة لإصدار القرار الناجح والجيد أهمية كبيرة كونه سيحل محل القرارات السابقة وله تأثيرات مستقبلية منتظرة (مراد، 2007: 78).

المبحث الثاني

مفهوم (الاداء المؤسسي وعمليتي القياس والتقييم) والاتجاهات الحديثة في تطويره

يعد الأهتمام المتزايد بالأداء المؤسسي من ابرز سمات للمنظمات في الزمن المعاصر كونه يعمل على امكانية تحقيق الكفاءة والفاعلية المؤسسية وذلك من خلال اكمال الوظائف والمهام وانجاز الأهداف التي تم التخطيط لها، والتي تمثل الأساس والمبرر من وجود تلك المنظمات على مختلف انواعها الصناعية والخدمية والتجارية ، مما يتوجب على تلك المنظمات من ادارة مواردها بأفضل الاساليب من اجل تحقيق تلك الاهداف والعمل على إنجازها بأفضل مستوى لتتمكن المؤسسة من الأستمرار والنمو ، فتقييم الأداء المؤسسي عملية نشأت منذ بداية القرن العشرين تعبيراً عن اسهامات المدرسة العلمية التي أهتمت بدراسة (الوقت ، والحركة ، واساليب رفع مستويات الأداء في المنظمات) ، إلا ان الاهتمام بالاداء المؤسسي أصبح اليوم نهجاً للدول والمؤسسات المختلفة بسبب العولمة ، والتغيرات السريعة ، والتطور التكنولوجي، ومحدودية الموارد، وحدة المنافسة ، والتي تمثل عوامل دافعة وضاغطة على المنظمات لإستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة وإستغلال الفرص واستثمار الطاقات المتوفرة أحسن إستغلال، الأمر الذي من شأنه ان يؤدي الى رفع قدرة المؤسسات وإنجاز وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (صالح،2013:32).

في هذا المبحث يتناول الباحث الأداء المؤسسي بثلاثة مطالب كما يلي :

المطلب الاول: مفاهيم في الأداء المؤسسي (الأنواع، الأهمية، الخصائص ،الأبعاد).

المطلب الثاني:عمليتي قياس وتقييم الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث: الأداء المؤسسي في الاجهزة الحكومية والاتجاهات الحديثة في تطويره.

المطلب الأول

مفاهيم في الأداء المؤسسي (الأنواع، الأهمية، الخصائص، الأبعاد).

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيرة ، كونه مفهوماً حديثاً وعصرياً وهو تجسيد لفكرة التعاون والأنتاج المشترك بين العاملين في المنظمة التي تسعى لتحقيق الأهداف بصورة أكثر تكاملاً وتقدماً للأفراد العاملين والمجتمع على هيئة سلع وخدمات بصورة أعم وأشمل(العابدي،2016: 79) ، في هذا المبحث سيتم تناول مفهوم وخصائص ، وانواع (تصنيفات)، وأبعاد الأداء المؤسسي كما يلي :

أولاً: مفهوم وفلسفة الأداء المؤسسي

أن مفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضاً ، وان ما كتب حوله مازال محدوداً ، لذا فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه ، وتحليل أبعاده، باختلاف آرائهم ، ويمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه ، خاصة إذا عرفنا إن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة(صالح،2013: 34) وقد رأى الباحث ولاغراض هذه الدراسة ان يتناول مفهوم المؤسسة كمقدمة للدخول الى مفهوم الأداء المؤسسي وذلك على النحو التالي:

1. مفهوم المؤسسة

المؤسسة نظام اجتماعي ، مهني متخصص موجه ومنضبط ، تم انشاءه عن قصد،خاضع لتنظيم اداري وقانوني معتبر، يمتلك صفة رسمية ، تجمعة رسالة وأهداف (اجتماعية ، اقتصادية ، خدمية مشتركة) ، يسعى لتحقيقها وفقاً لمقدرة ودور اعضاءه(العابدي،2016: 80) ، ويرى (الدجني،2011: 136) " ان المؤسسة كيان يتسم بالعمومية ، يختلف بالمفهوم وفقاً لطبيعة المهمة فهناك المؤسسة الاقتصادية التي تكون أهدافها موجهةً نحو جوانب تعنى بها وتؤسس قيمها وسياساتها وأنظمتها بما يتوافق مع رسالتها ، وهناك المؤسسة الاجتماعية والخدمية التي تركز على تقديم أفضل الخدمات التي تلبي رغبات المجتمع فهي بذلك " نظام قيمى لمجموعة من الناس تجمعهم رسالة واحدة ، ويعملون على تحقيق أهداف محددة ، سواء أكانت هذه الأهداف اقتصادية أو اجتماعية ، أو خدمية ، وتصنف الأطر تبعاً لنوعية الأهداف والرسالة التي تميزها". ويعرفها (Greenberg & Baron, 2004 :26) " بأنها هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها"

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان المؤسسة وحدة هادفة منظمة تعمل في إطار قانوني وأستقلال مالي انشئت أساساً لغرض محدد او لأنتاج سلع او تقديم خدمات ، وتعمل من خلال إطار متكامل يعتمد

التعاون المشترك كأساس لتحقيق الأهداف في ضوء رسالة ورؤية واضحة تستطيع من خلالها تلبية توقعات الجمهور.

2. مفهوم الأداء المؤسسي

يحتل مفهوم الأداء أهمية كبيرة في المؤسسات المختلفة كونه عاملاً مشتركاً يعبر عن جميع جهود الأفراد وجهود الإدارة على اختلاف مستوياتهم ، واصل كلمة أداء ينحدر الى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performer) ومعنا إعطاء، ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية (Performance) وأخذت معناها الحالي (الدعجة، 2016: 141) ، الأداء هو قدرة وامكانية المؤسسة على انجاز وتحقيق الاهداف والمهام (Ecosip,1999:16)، ويعرفه (الدعجة، 2016: 143) بأنه " مقياس للانجاز المتحقق من العمليات والمنتجات والخدمات والذي يسمح بالمقارنه والتقييم نسبة إلى الأهداف والمقاييس والنتائج السابقة والمقارنه مع المؤسسات الأخرى"، ويرى (Cascio, 2006,230) ان الأداء يشير إلى درجة إنجاز المهمة في مكان العمل ، وبهذا الصدد يذكر (Shahzad.F&al.,2012:979) ان معظم الباحثين أستخدم مصطلح الأداء للتعبير عن مدى قياس كفاءة المعاملات وكفاءة المدخلات والمخرجات. ان مفهوم الأداء المؤسسي كمنظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والاداء المؤسسي وفقا لهذا المفهوم يتضمن ثلاث أبعاد يحددها (صالح، 2013: 35) هي:

أ- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

ب- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

ج- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ان مفهوم الأداء في كل بعد من الأبعاد الثلاثة سيكون مختلفا عن مفهوم الأداء الذي يشمل جميع الأبعاد ، فالأداء الفردي يختلف في مفهومه عن الأداء المؤسسي وكذلك الأداء التنظيمي ، وبذلك يكون الأداء المؤسسي هو تعبير عن الأداء الفردي والتنظيمي معاً بالإضافة الى ما تتركه البيئة الداخلية والخارجية من مؤثرات عليهما، للفرد أداء في المنظمة وهو مختلف عن أداء الإدارة ولكل واحد منها طرق واساليب قياس تختلف عن الآخر ، فمثلا يقاس الاداء الفردي من خلال مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المؤمل إنجازها من قبل الفرد، في حين يتم قياس الأداء التنظيمي من خلال مقاييس فعالية المنظمة وقدرتها على استخدام الموارد أفضل استخدام ، ويؤخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية الخارجية المتعدده التي يكون لها إنعكاس على المنظمة وأدائها عند قياس الأداء الكلي ، فمن غير الصحيح الحكم على أداء مؤسسة ما

بدون النظر الى تأثير تلك العوامل المختلفة التي تقع خارج نطاق سيطرة ادارة المنظمة، وعليه يكون من الضروري الأهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يشمل الأداء الفردي وأداء الادارة والأداء الكلي للمنظمة في ضوء العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرهما ، تقول (كحيلي،2015: 26) يمثل الأداء المؤسسي ركيزة أساسية وشرطاً من شروط الأستمرار والبقاء والنمو والتطور لجميع المنظمات وهو بذلك ليس أمراً اختيارياً. ويعرفه(طالب،2011: 64) بأنه "النتاج النهائي الذي يتم الوصول اليه من خلال العمليات والمنتجات". ويمكن عرض أهم التعريفات التي توضح مفهوم الأداء المؤسسي والتي تمثل آراء الكتاب والباحثين بالجدول رقم (2-5) كما يلي :

جدول رقم (2-5) مفاهيم الأداء المؤسسي

ت	الباحث	التعريف
1-	(Daft ,2000:152)	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة باستخدام الموارد.
2-	(الحسيني،2000 : 231)	تعبير عن الكيفية والنهج الذي تعتمدهُ المنظمة باستخدامها للموارد المادية والبشرية وكفاءة الاستغلال التي تتمكن بموجبها من تحقيق اهدافها.
3-	(Maadanie,M.&Said,K.,2009:28)	" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" .
4-	(الدجني،2010 : 136)	تعبير عن مجموع المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تكون النتيجة النهائية لتفاعل منظومة متكاملة من عمليات الادارة بجميع مكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
5-	(الكساسبة،2011: 77)	الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة وبكفاءة بما يضمن مخرجات منسجمة مع الأهداف المحدده ومناسبة للأفراد.
6-	(الفهاء،2011:227)	نتائج المقارنة للسنة الحالية عن السنة الماضية للحصة السوقية، نمو المبيعات، هامش ربح المؤسسة.
7-	(جبر،وصنوبر،2011 : 11)	يتفق (جبر،وصنوبر) مع (Vickery etal, 1991) على ان الاداء المؤسسي هو "الكيفية التي يتم بها تحقيق الاهداف السوقية والمالية للمنظمة".
8-	(صالح،2013 : 32)	منظومة متكاملة لنتائج الأعمال والأنشطة للمؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.
9-	(Shaghaei,N.,&Turgay,T.,2013:143)	عملية لتقييم التقدم نحو تحقيق أهداف محددة سلفاً ، بما في ذلك المعلومات عن الكفاءة التي يتم من خلالها تحويل الموارد إلى سلع وخدمات ، وجودة هذه المخرجات وا لنتائج ، وفعالية الأهداف التنظيمية .
10-	(زعيبي،2014 : 56)	" العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته(مال،وقت)، أو تعبير عن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية او التشغيلية ومقارنته بمستوى معين من المواردأو التكلفة الضرورية".
11-	(كحيلي، 2015 : 28)	قدرة المنظمة على الأستمرار والبقاء في ضوء تحقيقها للتوازن المطلوب بين المساهمين والعمال ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

وأنسجماً مع ما تم عرضه من آراء الباحثين فيما تقدم يرى الباحث ان مفهوم الأداء المؤسسي تعبير عن قدرة المؤسسة على أستثمار مواردها المادية والبشرية أفضل أستثمار ، بمختلف الأنشطة والعمليات

والفعاليات المطلوبة لإنجاز الأهداف المحددة على مختلف المستويات، القصيرة ، المتوسطة ، والطويلة من خلال التفاعل مع ما يحيط بالمنظمة من عوامل بيئية مختلفة ، بما يضمن الكفاءة والفعالية للمؤسسة في تحقيق الأهداف .

3. الفلسفة التي يستند عليها الأداء المؤسسي

تتطلق المؤسسة من الفلسفة التي تبنى على المعتقدات الجيدة، ويقع على عاتق المؤسسين مسؤولية صياغة الفلسفة وتجديدها والمحافظة عليها مدى عمر المنظمة، وتراعي المؤسسات مجموعة من العوامل عند وضع الفلسفة الخاصة بها كالوضوح والبساطة والأختصار لتكون مفهومة من قبل الجميع (الرب، 2009 :8) ويلخص أهم النقاط الواجب مراعاتها عند صياغة الفلسفة الخاصة بالمنظمة بما يلي :

- أ- الاعتقاد بأن جميع الأفراد داخل المؤسسة مبدعون ومخترعون ولديهم القابلية على تطوير إمكاناتهم .
- ب- ضرورة الأيمان بان الأداء المتميز هو الأساس في نمو وأستقرار المؤسسة.
- ج- الأيمان بأهمية العلاقات والاتصالات الغير رسمية داخل التنظيم.
- د- الأيمان بأن البقاء للأفضل والأحسن مما يعزز الأنتماء للمنظمة.

ويعرض (مخيمر ، وآخرون ، 2000 :14-15) أهم الفلسفات التي يقوم عليها الأداء المؤسسي ، ويلخصها بمايلي :

- أ- المؤسسة عبارة عن هيكل هرمي فكل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة الحكومية (فرداً او وحدة تنظيمية) هو "جزء" من "كل" وهذا "الكل" "جزء" من "كل" آخر على مستوى أعلى.
- ب- إن قياس الأداء المهتم بقياس أداء "الأجزاء" بصورة منعزلة ودون إدراك أهمية نقاط التلامس والتفاعل مع الأجزاء المكونة "للكل" سيؤدي الى التطاحن والهدم ويعزل المنظمة الحكومية عن مثاليّتها وتكاملها.
- ج- التفوق الجزئي ، سيؤدي الى التدهور على الأمد الطويل بسبب إن التفوق الجزئي مؤقت.
- د- من الأمور الهامة إدارك ان المنظمة كل لا يقبل التجزئة ، بمعنى إن ارتباط الأجزاء في إطار كلي الأساس فيه تحقيق الصورة المثلى لأي مؤسسة.
- هـ- التكامل في الأداء لا يعني اختفاء الخلافات ولا تعني عدم وجود التحدي ، بل يعني فهم وإدراك الأختلاف مع الأجزاء فيما بينها وان التحدي لا يكون بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي والعوامل البيئية التي تولدها البيئة الداخلية والخارجية ، بل ان يكون التحدي بين ما هو خطأ وما هو صح من أجل الارتقاء بأداء الفرد المعزز الى أداء الجماعة وصولاً الى "مثالية الإبداع الإداري".

4. أهمية الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي أهمية في المنظمات الأعمال المختلفة ، كما ويشكل أهمية بالنسبة للمورد البشري ، وترجع أهمية الأداء المؤسسي الى التغيرات المستمرة والسريعة وسعة المعلومات المستخدمة بنطاق واسع في ضوء بيئة مختلفة ومتغيرة تحيط بمنظمات الأعمال ، وبذلك فإن المؤسسات التي تتميز بالأداء الأفضل تستطيع، النمو، والمنافسة والاستمرار، ويلخص (بلاسكة، 2012: 3-4) أهمية الأداء المؤسسي بما يلي :

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

ب-الأداء المؤسسي مؤشر لوضع المنظمة الحالي والمستقبلي.

ج-الأداء المؤسسي وسيلة لكشف الخلل الفعلي ومقداره .

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

ويتفق كل من (Mikol , 2003 :33) و(توفيق ، 2010: 53) على أن أهمية الأداء المؤسسي تتجلى بالنقاط التالية:

أ- يساعد المنظمة على مقارنة أداء الفترة الحالية مع أداء الفترات السابقة.

ب-يساعد في عملية اجراء المقارنات بين أداء المنظمة بأداء المنظمات الاخرى.

ج- يساهم في تقدير حجم التأثير الذي تحدثه التغيرات الهامة في المؤسسة.

د- يوضح مستوى الأداء الذي تطمح اليه المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان الأداء المؤسسي وسيلة وغاية في نفس الوقت ، فهو وسيلة بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيق الاهداف المخططة ، فعملية قياس وتقييم الاداء المؤسسي اداة هامة للرقابة وتشخيص الانحرافات والمباشرة بمعالجتها وتصحيح الانحرافات بما يضمن إنجاز الأهداف بأحسن ما يمكن ، والأداء المؤسسي غاية لجميع المؤسسات عندما تستهدف ذلك المستوى المتميز من الأداء والذي يحقق الاستقرار والنمو والبقاء للمنظمات المختلفة .

ثانيا : خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الاداء المؤسسي بمجموعة من الصفات والخصائص التي تزيد من أهميته ، ويذكر(العدلوني، 2002 : 22-23) إن أهم خصائص الاداء المؤسسي مايلي:

- أ- يعمل الأداء المؤسسي على المحافظة وأستقرار العمل وثباته كونه يؤرشف التجارب والخبرات السابقة والتي تعتبر دليل عمل للعاملين الجدد في المؤسسة مما يجعلها لا تتأثر بتغيير قياداتها.
- ب- يضمن عدم تفرد ادارة المؤسسة بعملية إتخاذ القرار وإنما يجعلها وظيفة بالمشاركة ويؤسس للتعاون الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.
- ج- يعمل على أن يكون الأداء من خلال الجهود المشتركة وان تطوير المؤسسة لا يتم إلا من خلال مشاركة الجميع وفق اطار موحد من الواجبات والمسؤوليات.
- د- يعمل على أن تكون المنظمة قادرة على التفوق من خلال تقديمها لأفضل الخدمات باتباعها الاساليب العلمية المتطورة في الإنتاج وتطبيق النظريات الأدارية الحديثة.
- هـ- يوفر الأداء المؤسسي الأستقرار المالي والأداري للمنظمة من خلال إتباع التعليمات والأرشادات والقوانين والسياسات الموحدة.
- و- تعزيز الأنتماء الوظيفي للمنظمة، ويقوي الشعور بالأنتماء للمؤسسة بانها مؤسسة الجميع وان المحافظة عليها تتطلب جهوداً متميزة.
- ز- يوظف الطاقات الكفوءة ويعمل على أستقطابها من خلال سياسات متطورة ،ويركز الأهتمام بالموارد البشري ويعمل على تنميته.
- س- يعمل على تجديد القيادات في المنظمة وزج الدماء الجديدة مما يتيح للمتميزين من الوصول الى مراكز القيادة وأتاحة الفرصة لهم .
- ش- يعتبر الأداء المؤسسي اسلوب عمل لا يسمح بالسلبيات ويقوي العمل الأيجابي ولا يسمح بالتقصير الفردي من خلال تقويم الأداء بصورة مستمرة.
- ص- ان الأداء المؤسسي عامل مشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة ، ويعمل على الأفضاح عن نتائج تلك الأعمال والجهود ، اضافة الى كونه اداة هامة تعمل على معرفة نتائج أعمال المنظمة وقياسها (بلاسكة، 2012: 3-4) .

ثالثاً : انواع (تصنيفات) الأداء المؤسسي

ان إختلاف المنظمات وتوعها يعد أمراً طبيعياً حيث تتعدد وتتنوع وفقاً للأهداف الرئيسية التي أنشئت أساساً لتحقيقها ، ويختلف الأداء المؤسسي وفقاً للأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتنفيذ تلك الأهداف ويذكر(عمرو، 2007: 116-117) أهم أنواع(تصنيفات) الأداء المؤسسي في المنظمات مايلي:

1- الأداء الاقتصادي :

ذلك النوع الذي يهتم بمؤشرات الربحية وقياسها ، بالأعتماد على السجلات والقوائم والكشوفات والتقارير المالية ويمكن قياسه عن طريق التحليل المالي ويعبر عنه بواسطة النسب والمؤشرات المالية .

2- الأداء الاجتماعي

يقوم هذا الأداء على أساس مقدار المساهمة الاجتماعية التي تقدمها المنظمة ، اذ من البديهي ان تتحمل المنظمات المسؤولية الاجتماعية وان تؤثر بالمجتمع المحيط بها والمتمثل بالبيئة الخارجية للمنظمة، فالتعاون من الاهداف الاجتماعية التي تسعى المنظمات وتعمل على تحقيقها كتبادل الخبرات الفنية والاستشارية والبحوث، وكذلك مدى مساهمة المنظمة في تطوير وتنمية المجتمع المحيط بها ، ومن الواضح انه من الصعب قياس هذا النوع من الاداء وتقييمه، الامر الذي يتطلب المحاولة وبذل جهد أكبر لتحديد مؤشرات قياس عادلة تساعد على تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

3- الأداء الاداري

ذلك الأداء المتعلق برسم السياسات ووضع الخطط بمديات مختلفة، والبرامج التشغيلية ، واساليب العمل ، والتي من شأنها تحقيق أفضل النتائج من خلال الأستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية، ويمتاز بإمكانية قياسه وتقييمه من خلال إستخدام الأساليب الكمية والطرق الرياضية في هذا النوع من الأداء المؤسسي .

4. الاداء حسب معيار التقسيم : وفقاً لهذا المعيار فأن الأداء المؤسسي يقسم حسب (معيار المصدر، ومعيار الشمولية) (الشبيلي، 1988: 56) كمايلي :

4-1 الاداء حسب معيار المصدر: ويقسم الى نوعين :

أ- الأداء الداخلي : وهو ذلك النوع من الأداء الذي يشتمل على أداء كل الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ، وبذلك هو تعبير عن مقدار ما تنتجهُ الموارد التي تملكها المؤسسة، ويعبر الناتج الكلي المتحقق عن كل ما يلي :

- ناتج الأداء الفردي: الناتج المعبر عن مجموع النواتج التي يقوم بها الفرد باعتباره أهم مورد من موارد المنظمة ، الذي يمتلك القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وأنتاج قيمه أعلى من خلال الجهود التعاونية المشتركة.
- ناتج الأداء التقني: وهو تعبير عن إمكانية المنظمة من أستغلال مواردها بشكل أكثر فعالية

• ناتج الأداء المالي : الأداء المعبر عن أستثمار الموارد المالية التي تملكها المؤسسة وأستغلالها الأستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف.

ب-الأداء الخارجي : ويقصد به ذلك الناتج الذي تفرضه العوامل الخارجية على المؤسسة من خلال تفاعلها بالمحيط الخارجي والذي يظهر بصفة نتائج مؤثرة في الحصيلة النهائية على الأداء الكلي للمؤسسة (كأرتفاع او إنخفاض الأسعار، إنسحاب أحد المنافسين من السوق ، أرتفاع القيمة المضافة بالمقارنة مع السنوات السابقة ، إنخفاض أسعار المواد الأولية او أسعار الخدمات ...) ، ولهذه العوامل أثراً على الأداء قد يكون سلبياً او إيجابياً، ويمكن قياس هذا التأثير وتحديدُهُ من خلال المتغيرات الكمية .

4-2 الاداء حسب معيار الشمولية : ووفقاً لهذا المعيار يقسم الأداء(عمرو، 2007: 116-117) الى ما يلي :

أ- الأداء الكلي: وهو التعبير عن الأنجاز الكلي لجميع العناصر والأنشطة والوظائف والأنظمة الفرعية التي كان لها دور المشاركة في الناتج الكلي للمؤسسة ، بمعنى لا يمكن نسب الأنجاز لعنصر دون آخر في هذا النوع من الأداء ، وهو مؤشر لقياس المدى من بلوغ المؤسسة في تحقيق أهدافها الكلية والشاملة والمتمثلة(بالأستمرار، والشمولية ، الربح ، النمو) ، وهو بذلك الأداء الكلي للمؤسسة الناتج عن تفاعل جميع الأنظمة الفرعية للمنظمة دون إستثناء.

ب-الأداء الجزئي: قدرة الوحدات او العناصر المكونه للمنظمة على إنجاز الأهداف المحددة لكل منها بأدنى تكلفة ممكنة وبأقل جهد وأقصر وقت.

4-3 الاداء حسب معيار الوظيفة : يمكن تقسيم الأداء بأعتماد المعيار الوظيفي(المنظمة العربية، 2007 : 116) الذي يحدد الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، فالأداء وفقاً لهذا المعيار يقسم الى ما يلي :

أ- أداء الوظيفة المالية :ويتحقق هذا الأداء من خلال قدرة المنظمة على تحقيق وانجاز أهدافها بأقل تكلفة مالية ممكنه فالأداء المالي هو إمكانية المنظمة على تحقيق التوازن المالي بين توفير السيولة اللازمة لإدارة أنشطتها وبين انجاز الأهداف بكلف متدنية ومردوات عالية .

ب-أداء وظيفة الإنتاج: يعكس هذا الأداء مقدرة المؤسسة على الإنتاج بمعدلات مرتفعة بأقل التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبالجودة المطلوبة.

ج-أداء وظيفة الموارد البشرية : ذلك الأداء الذي من خلاله يمكن قدرة المنظمة على أستغلال أهم مورد من موارد المؤسسة بكفاءة عالية من خلال توظيف الأكفاء وأصحاب الخبرة وتدريبهم بما يضمن الأنجاز الأمثل وتحقيق الأهداف الأستراتيجية المتمثلة بالبقاء والاستمرار.

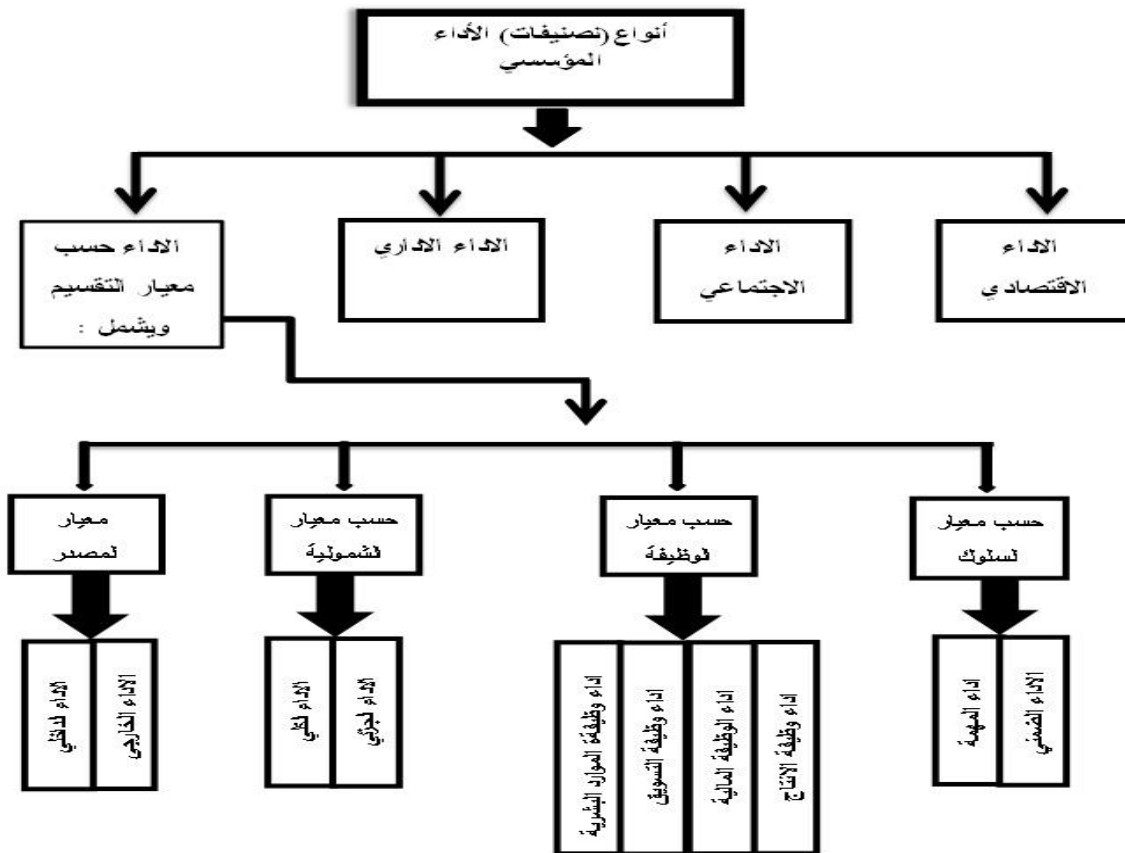
د- أداء وظيفة التسويق : قياس قدرة الوظيفة التسويقية في تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

4-4 الأداء حسب معيار السلوك : ويقسم الأداء من وجه نظر (هيرمن أجنيس، 2011: 116) وفقاً لمعيار السلوك كما يلي :

أ-أداء المهمة : وهو قدرة المنظمة على تحويل المواد الأولية الى صيغتها النهائية على شكل سلع وخدمات بأستطاعة المجتمع من الأستفادة والأنتفاع منها ، ويتمثل بجميع (الأنشطة ، والفعاليات ، والاجراءات ، والأشرف ، والتخطيط ، والأستخدام الامثل للموارد)التي من شأنها ان تساهم في بلوغ المنظمة مقصودها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

ب-الأداء ضمنى: ذلك الأداء الذي يعمل ويساهم في تحقيق الفاعلية للمؤسسة ويتمثل بمجموعة من السلوكيات الضمنية المعززة لأداء المهمة مثل (التعاون،الأنشطة التطوعية لانجاز مهام غير رسمية لا يمكن اعتبارها جزء من الوظيفة ،الألتزام والمواظبة ، والأنتماء الوظيفي وتعزيزه،العمل بروح الفريق...).الشكل رقم(2-3) يوضح تصنيفات الأداء المؤسسي المختلفة ويعطي صورة ذهنية قريبة للقارئ بالرغم من تشعب التصنيفات الكثيرة للأداء المؤسسي .

الشكل رقم (2-3) أنواع (تصنيفات) الأداء المؤسسي



المصدر:أعداد الباحث بالأعتماد على ادبيات الدراسة

رابعاً: ابعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه

1- ابعاد الأداء المؤسسي :

يمثل الأداء محصلة نهائية تجمع بين الكفاءة والفعالية ، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالأدارة ، وبذلك فان الفعالية يكتب لها النجاح عندما تكون لدى المنظمة رؤية واضحة وأستراتيجيات تستهدف تحقيقها ، ويعتمد تحقق الكفاءة على قدرة الإدارة على (التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة) ، فالأداء هو محصلة لكل من الكفاءة والفعالية (بورقبة،ب.ت:10) ويمكن توضيحهما بما يلي :

أ- بعد الكفاءة:

أهتم المفكرين بالكفاءة وقدموا الكثير من التعريفات ، والتعريف الذي قدمه العالم "بيتر داركر" (Peter F. Darker) من أشهر تلك التعاريف حيث يقول إن الكفاءة " فعل الأشياء بطريقة صحيحة " (doing thing right) ، حيث ركز "بيتر داركر" هنا على مجموعة الأنشطة والمدخلات للتعبير عن كفاءة المنظمة (Roghianian p.&et .al, 2012 :551).

ويعرف (محمد،2005:2) الكفاءة بأنها نسبة النتائج للموارد ، او هي العلاقة بين الموارد والنتائج ، او هي مقدار المدخلات من الموارد الخام والاموال البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات ، وتقول (حسينة،2015: 40) ان الكفاءة تعني الأستخدام الأوفر للموارد بموجب معايير مجدولة بما يحقق النتائج او المخرجات في(الزمن المحدد،والجودة المطلوبة،والتكلفة الاقل) بالأعتماد على قدرة المؤسسة في تحجيم الفاقد في تلك الموارد المتاحة للمؤسسة ، ويرى (Daft,2003:60) ان الكفاءة طريقة معينة لأستغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة في ضوء محددات يجب مراعاتها كالتكاليف، والوقت ، ورضا المرؤسين.

ويقول (محمد،2015: 9) ان الكفاءة تتركز على ثلاثة ابعاد رئيسة مكونة لمفهوم الكفاءة وهي : البعد الاول المدخلات ويعبر عن قدرة المنظمة على الأستغلال الأمثل للموارد ، والبعد الثاني العلاقة بين المدخلات والمخرجات حيث ولا بد ان يؤدي الأستخدام الأمثل للموارد ان يحقق أهداف المنظمة ، والبعد الثالث البعد الاقتصادي الذي يحكم علاقة المدخلات والمخرجات في المؤسسات الكفئة ، فالمنظمة الكفوءة تلك المنظمة التي لها القدرة على تحقيق أكبر قدر من المخرجات من خلال أستخدام قدر محدد من المدخلات لأنتاج أكبر قدر من المخرجات.

ب-الفعالية :

ان الفعالية التنظيمية تربط المدخلات والمخرجات بالأهداف التنظيمية او الأثار المتوقع حدوثها ، مما يولد إشكالية الصعوبة في تحديد الفعالية اذا ما قورنت بالكفاءة ، وذلك لوجود العوامل الخارجية والبيئية التي قد تؤثر في تلك الاثار المتوقعة وكذلك يرتبط الأثر في أغلب الأحيان بدرجة النمو والرشاء ،بالأضافة الى صعوبة التمييز بين الأثار والمخرجات (Roghanian p.&et .al, 2012:555) ، وترى (حسنة ،2015 :41) إن الفعالية تعبير عن مدى مساهمة الأداء او قدرة القرار الذي تم إتخاذه في انجاز هدف محدد او تم وضعه مسبقاً ، وهي مقياس يوضح درجة القرب من تحقيق الهدف او الأهداف المحددة للمنظمة .

ويذكر (Farahbakhsh S.,2007:34) إن الفعالية حسب رأي (Reddin) إمكانية المدراء وقدرتهم على انجاز وتحقيق المخرجات من خلال تأدية الوظائف المكلفين بها ، اما الفعالية وفقاً لكل من "فارمر ، وريتشمان " (Farmer & Richman) " فأنها تعني قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل القيود البيئية أو الأحداث الغير متوقعة ، وعلى المدى الطويل وتتضمن الفعالية الادارية قدرة المنظمة على النمو والتكيف ، ويعرفها كل من (Walker, et, Robert) حسب ما أورده (الداوي،2010: 219) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل نمو المبيعات ، تعظيم الحصة السوقية...).

إن الكفاءة والفعالية تستخدم في كثير من الأحيان كمفهوم مرادف لمفهوم الأداء ، وتعبر الكفاءة والفعالية عن مفهوم الأداء الا ان الأداء يعد مفهوماً أوسع بالمقارنة مع مفهومي الكفاءة والفعالية ويتضمن الأداء كمفهوم سبعة معايير هي (: الكفاءة ، الفعالية،الجودة، الإنتاجية، جودة حياة العامل ،الإبداع ، الربحية)(فهيم،2011: 86) ، ويرى (رايس،2011: 14) ان الأداء المؤسسي يأخذ الأبعاد التالية:

- أ- **بعد الأداء الاقتصادي:** ذلك البعد الذي يهتم بالجانب الاقتصادي والربحية والي يتم قياسها من خلال المؤشرات المالية والنسب المالية المختلفة بالأعتماد عل القوائم والكشوفات والتقارير المالية للمنظمة.
- ب- **بعد الأداء الإداري:** البعد الذي يهتم بقياس العمليات والأنشطة الداخلية والأنظمة والبرامج وكفاءتها وفعاليتها في تنفيذ الخطط والسياسات ، ويعتمد المؤشرات الكمية التي تساعد على إتخاذ القرارات السليمة .
- ج- **بعد الأداء الاجتماعي:** البعد المتهم بقياس المساهمة الاجتماعية وحجمها للمنظمة في النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات وتنميتها، والتعاون بين المشروعات المختلفة والتنسيق العالي مع المنظمات الاخرى في مختلف الميادين والمجالات (كالبحوث العلمية، والمؤتمرات، والتدريب ، وتبادل الخبرات ...).

د- **بعد الأداء البيئي:** البعد الذي يهتم بقياس النتائج التي يترتبها العامل البيئي الذي يتسم بالتغيير المستمر في الخصائص والأنظمة البيئية نتيجة التغيرات في مجموعة الأنشطة البيئية الطبيعية وغير الطبيعية .

هـ- **بعد الأداء الاستراتيجي:** البعد المتعلق بالتميز المؤسسي ، من خلال التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي، فالمنظمات الناجحة هي المنظمات التي تعتمد المبادئ السليمة القوية وتعمل بموجبها.

و- **بعد الأداء التنافسي:** ذلك البعد يهتم بكيفية الحصول على قواعد لعبة المنافسة في اي قطاع ويعتبر محددًا للأداء المؤسسي ،كونه يظهر في ثلاث مستويات من الإجراءات التي تعتمدها طبيعة النظام التنافسي وهي:

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها.
- اعتماد قواعد لعبة المنافسة والذي يمكن أن يغير ميزات القوة لقطاع معين.
- بناء القواعد التي من المتوقع ان تحدث تغيرات في الصناعة من خلال خلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع للمنافس.

2-العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي :

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعتين من العوامل، وهي مجموعة العوامل الخارجية ومجموعة العوامل الداخلية وهو بذلك متغير تابع وخاضع لتأثير تلك المجموعات من العوامل، وهذا ما أتفقت عليه دراسة كل من: (الدعجة 2016 ، كحيلي2015، زعيبي 2014 ، حمودية 2012) في دراستهم المختلفة للعوامل المؤثرة في الاداء المؤسسي والتي تسنى للباحث من الاطلاع عليها ، ويمكن إيضاح العوامل الخارجية والداخلية وفقا لما يلي :

أ- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي:

تلك العوامل التي يكون لها تأثير على الأداء المؤسسي والتي تقع خارج نطاق السيطرة عليها من قبل المنظمة ، وتتصف بعدم الاستقرار ودرجة من التعقيد ، وتنبور هذه العوامل على شكل فرص يمكن ان تؤدي الى تحسين الأداء المؤسسي اذا ما تم استغلالها ، وقد يكون لها تأثيراً سلبياً على أداء المنظمة ومن تلك العوامل (العوامل الاقتصادية ، العوامل الاجتماعية ، العوامل التكنولوجية ، العوامل السياسية ، والعوامل القانونية...) وتختلف هذه العوامل بمستوى التأثير في أداء المنظمة(بريش،2011:30).

ويحدد (ديجي،2013: 57-58) أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي بصورة غير مباشرة بمايلي :

1. الزبائن: أصبحت المنظمات تهتم بالزبائن وذلك كونهم الأساس في العملية الإنتاجية ، فالיום صبح الزبائن يحددون رغباتهم على المنتجين من خلال تصميم المنتج ، وأوقات التسليم ، وأساليب الدفع، وأنواع المنتجات (...).

2. المنافسون : يتسم العصر الراهن ويتميز بالمنافسة الشديدة وهي صفة مميزة في بيئة الأعمال ، لذا اصبح لزاماً على المنظمة ان تعمل على تقوية مركزها التنافسي ومواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة من أجل عدم منح المنافسون فرصة الأستحواذ على نصيب المنظمة في السوق ولغرض ان تكون قادرة على المواجه في السوق التنافسي.

3. العوامل الاقتصادية : وتشمل (معدلات التضخم ، وأسعار الفائدة ، ومعدلات البطالة، والأجور ...).

4. العوامل السياسية : كافة العوامل التي لها تأثيراً على المنظمة والتي تتمثل بالقوانين والتعليمات والتشريعات المختلفة ، والعوامل المتعلقة بالأستقرار السياسي .

5. العوامل الاجتماعية والثقافية: تلك العوامل التي توجب على المنظمة مراعاتها كونها عوامل مؤثرة في تحقيق النتائج كالقيم الثقافية ، والعائدات والتقاليد ، التي تمثل لبنة أساسية للمجتمع والتي تؤدي بتغيراتها الى تغيرات مختلفة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، على المؤسسة أن تكون مرنة في التعامل مع تلك العوامل المتغيرة وإتخاذ الإجراءات والأساليب التي تناسب تطور المجتمع وعاداته وقيمة.

أ- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي:

تلك العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء الكلي للمؤسسة والتي تمتاز بإمكانية السيطرة والتحكم بها من قبل المديرين في المنظمات ، وتنشأ كنتيجة طبيعة لتفاعل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي يكون لها دور مؤثر في إدائها (زعيبي، 2014: 62) . ويذكر (عمر، 2013: 51) أهم تلك العوامل ويحددها بما يلي:

1. مجموعة العوامل التقنية :وتشمل كافة العوامل التي لها صلة بالجوانب التقنية في نشاط المؤسسة مثل(نوع التكنولوجيا، درجة إستخدام الآلات والمكائن مقارنة بأعداد المستخدمين، المواد الاولية المستخدمة في العمليات ونوعيتها، سياسات التسعير ومستوياتها...).

2. الهياكل التنظيمية : العلاقات التنظيمية بين الوحدات التي تخضع الى تحديد وفقا للهيكल التنظيمي للمنظمة والذي يتضمن عدد المستويات الإدارية ، الاتصالات ، تقسيم العمل، التخصص، الصلاحيات والسلطات، درجة التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم .

3. الموارد البشرية: مجموعة العوامل التي تتعلق بأهم مكون من مكونات المنظمة وهو المورد البشري والذي يتأثر بالعوامل مثل (هيكل القوى العاملة ، نظام التدريب والتطوير ، نظم الأجور والحوافز ، نظام الأستقطاب والتعيين والأختيار) .

المطلب الثاني : قياس وتقييم الاداء المؤسسي

تسعى المنظمات المختلفة لتحقيق مجموعة الأهداف العامة للمجتمع وتنميتها والأهداف الخاصة بها كمنظمة ، وتتحمل المسؤولية في ادارة الموارد المتاحة لديها وان تعمل على أستغلالها بكل كفاءة وفاعلية بما يؤدي الى تحقيق أفضل وأكمل انجاز لتلك الأهداف ، والمؤسسات التعليمية التي هي محل للبحث في دراستنا هذه إحدى أنواع تلك المنظمات ، حيث تتسم الجامعات بتقديم خدمات متنوعة لمجتمعاتها من تعليم وبحث علمي وتدريب مستمر ومراكز دراسات وشراكة في التنمية المجتمع المحلي وغيرها، فضلاً عن ان التعليم ومؤسساته تواكب التطور وبشكل ملحوظ نوعاً وكماً كالتوسعات في اعدادها وزيادة إختصاصتها وتضخم أعداد الطلبة ، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التعليمية ان تهتم بقياس الأداء المؤسسي لوحدها الإدارية والوقوف عند المشاكل التي تؤدي الى خفض مستويات الأداء او تصحيح المسارات والأختلالات في الوصول الى افضل مستوى من الأداء الذي يعد مدخلاً هاماً في التطوير والتنمية الإدارية (عاشور، والشقران، 2010: 70).

في هذا المطلب سيتم توضيح كل من مفهوم قياس الأداء المؤسسي وأهميته، ومستويات ومؤشرات قياس الاداء المؤسسي وكذلك مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته ، ومراحل التقييم والصعوبات التي تواجه عملية التقييم المؤسسي وكما يلي:

اولا : مفهوم وأهمية ومستويات ومؤشرات ومجالات قياس الأداء المؤسسي

1- مفهوم قياس الأداء المؤسسي

إن قياس الأداء المؤسسي اداة من الأدوات الهامة والرئيسة في الأنشطة الإدارية والتي تعمل على تطوير المنظمات وزيادة كفاءة وفاعلية الأنجاز للأهداف كونها عملية تعتمد التحليل والفحص والمراجعة لجميع السياسات والوظائف الإدارية (كالتخطيط، والتنفيذ، والتوجيه، والأستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والثقافة التنظيمية السائدة وأثرها في الأداء الكلي) ، ويعمل قياس الأداء المؤسسي كأداة موجه نحو تحقيق الأهداف بالفعالية من خلال ما يوفره من بيانات ومعلومات عن طبيعة الأنشطة ومستوى أداء كل وحدة من

وحدات التنظيم والوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف ، وأنه من الوسائل الهامة التي تتيح للقادة والمسؤولين في المنظمة من إعادة رسم وتوجيه البرامج والسياسات بالاستناد على نقاط القوة والضعف في الأقسام الإدارية والمؤشرات التي تظهرها نتائج قياس الأداء للمؤسسة (عبد المحسن ، 2002 : 195) .

ويرى (قرين، 2011 : 10) إن قياس الأداء المؤسسي أداة تمكن الإدارة والقيادة لأي منظمة من الوقوف على حقيقة فعالية الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الوحدات داخل المنظمة ومقدرتها على انجاز وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. ويعرفه (الكساسبة، 2011 : 84) على أنه "مستوى متوقع من الأداء يتم مقارنة بالأداء الفعلي" . وتعرفه (ام العز، 2012 : 19) ان قياس الأداء المؤسسي يمثل مجموعة الأدوات المختلفة التي تستخدم في تحديد مدى الوصول للأهداف المخططة.

وترتبط عملية قياس الأداء المؤسسي بعملية تقييم الأداء، حيث ان كلاهما يستهدف الوصول الى نقاط القوة والضعف ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تقديم معلومات لمتخذ القرار ومساعدته في عملية إتخاذ القرارات الأكثر ملائمة لبيئة المنظمة والهادفة الى تحقيق أفضل المستويات من الأداء لجميع الوظائف والوحدات التنظيمية وتستهدف تطويرها كفيلاً وكميّاً، فعملية التطوير تبدأ بالقياس وتنتهي بالتقييم ، فالقياس هو أداة او وسيلة للتقييم ، وبذلك فان التقييم هي عملية أوسع من القياس لا يمكن أنجاز تقييم دون عملية قياس (عريوة، 2011 : 4).

ويختلف "القياس" عن "التقييم" فيمكن تعريف القياس على أنه تقدير الأنجازات ومستويات تقديم الخدمات او إنتاج السلع تقديراً كميّاً، فالقياس أضيق من التقييم (زعبي، 2014 : 64) . أما تقييم الأداء فهو قياس جميع الأنشطة للمنظمة ، وتحليل الأسباب والعوامل التي أدت الى هذه النتائج ، وأقتراح تعديل السلبيات ان وجدت او اي اخفاقات في النتائج بما يضمن تحقيق الأداء الجيد مستقبلاً (Robert, 1999.897)

والفرق بين القياس والتقييم يتضح من خلال ان القياس هو عبارة عن معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، فهو يعني عملية تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كميّاً وفقاً لمعايير من المقاييس المدرجة، أما التقييم فهو عملية مؤسسة ينتج عنها معلومات تفيد متخذ القرار او تساعده في إصدار حكم على قيمة معينة ، وتهدف عملية التقييم الى معرفة مدى النجاح او الفشل في تحقيق الأهداف والتعرف على نقاط القوة والضعف ودراستها وتحليلها لتحقيق الأهداف بأفضل مستوى (زعبي، 2014 : 65)

بناءً على ما تقدم يرى الباحث ان مفهوم قياس الأداء المؤسسي هو تعبير مبدئي عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالفاعلية والكفاءة المؤسسية من خلال مجموعة من المقررات والأحكام والأجراءات التي

تعتمدها الإدارة للوصول الى تقييم كل من الأداء الفردي والأداء التنظيمي ومعرفة مستوى الأناجاز الفعلي لكل مستوى من مستويات تنفيذ الفعاليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة ومقارنتها بالأداء المخطط .

2- أهمية قياس الاداء المؤسسي

ان نظم قياس الأداء المؤسسي اداة جيدة تملكها المؤسسة تساهم على رفع مقدرتها على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية ، و يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق الأداء الفعال على قدرتها على قياس ذلك الاداء(صالح ، 2014 : 1) ، ويمكن توضيح أهمية قياس الأداء المؤسسي للمنظمة حسب (الغالبى،إدريس،2011 :489) بالنقاط التالية:

- أ- يعمل قياس الأداء المؤسسي على التركيز وتبني الخطط الاستراتيجية كمدخل لتعزيز وتحسين مستوى الأداء في المنظمات.
- ب- يعمل على تشخيص مراحل التقدم نحو تحقيق وأناجاز الأهداف من خلال التغذية العكسية، والتعرف على الانحرافات في عملية التنفيذ مما يتيح للمنظمة القدرة على معالجة تلك الانحرافات وتعديلها بما يضمن تحقيق أداء أفضل للمنظمة.
- ج- يعمل قياس الأداء المؤسسي على تحسين سبل وأساليب إدارة الخدمات وتوصيل المنتجات للعملاء.
- د- إن قياس الأداء يعمل على تطوير أنظمة ووسائل الأتصال الداخلية بين الوحدات والافراد وأنظمة الاتصالات والخارجية مع المتعاملين والمستفيدين والمجهزون مع المنظمة، مما يؤدي الى تفعيل الرسائل ومضمونها وفقا لأستراتيجية المؤسسة.
- هـ- قياس الأداء المؤسسي يساهم في توضيح البرامج للوحدات الإدارية وإمكانية تنفيذها .
- و- يساهم في تشخيص حاجات المجتمع وتمكين المؤسسة من العمل وتحقيقها.
- ز- يعمل الأداء المؤسسي على إيجاد الحلول للصعوبات والمعوقات من خلال ان القياس يجهز أصحاب القرار بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن جميع الأنشطة والفعاليات .
- ح- يشخص ويمكن المنظمة من التعرف على الأولويات والعمل على برمجتها كمحاور يتم تقديم الأكثر أهمية على المحاور الأقل أهمية بالنسبة للمنظمة .
- ط- يعمل ويساهم على تطوير وتحسين الأداء المؤسسي ، اذا لا يوجد تطوير بدون مرحلة اولى وهي مرحلة القياس والتي تمثل منطلقاً للمنظمة نحو أداء مؤسسي أفضل .

3- مستويات قياس الأداء المؤسسي

تستهدف عملية قياس الأداء المؤسسي التحقق من مدى القدرة التي تتمتع بها الأجهزة المختلفة على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة ، وتتمثل تلك الأهداف (بالأهداف الاستراتيجية ، الأهداف الإدارية، الأهداف المالية ، أهداف تطويرية...)، ويذكر (القحطاني، ب ت: 75) ان عملية القياس تتم من خلال ثلاث مستويات هي:

- المستوى الاستراتيجي: يستهدف قياس الأداء على مستوى الإدارة العليا وتتم من خلال قياس (رؤية المؤسسة، ورسالتها ، والأهداف الاستراتيجية المختلفة للمؤسسة).
- المستوى التنفيذي: تستهدف قياس الأداء الفردي ومدى تحقيق النتائج المتوقعة.
- المستوى التشغيلي : يستهدف قياس الأداء لمستوى الإدارة الوسطى (التشغيلية) من خلال قياس الأنشطة والفعاليات المختلفة داخل المنظمة والتحقق من توافرها مع أهداف المنظمة، ويرى (مخيمر، وآخرون ، 2000: 56) ان عملية قياس الأداء المؤسسي تتم من خلال ثلاث مستويات هي :

أ- **قياس مستوى الأداء الفردي:** يقصد بالأداء الفردي جميع الجهود التي يبذلها الأفراد العاملون لتأدية المهام والواجبات لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة، والتي يكون لها دور هام في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة كونها جزءاً منها ، ويتم تقييم الأداء الفردي من قبل المشرف المباشر، ويتم قياس الإنجازات الفردية من خلال مجموعة مؤشرات او مقاييس تمكن من الحكم على نوع وكم الجهود التي يبذلها الأفراد داخل التنظيم للوصول الى التاكيد من صحة أنظمة العمل والأساليب المستخدمة والأجراءات المتبعة لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت بمستوى ملائم من الجودة ، وأهم النقاط التي يجب التوقف عند قياس الأداء الفردي (الوقت المستنفذ، والتكلفة ، والجودة)، ويستخدم (الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية) كمؤشرات لقياس الأداء الفردي.

ب- **قياس مستوى الأداء التنظيمي :** الأداء التنظيمي تعبير عن أداء الوحدات التنظيمية مجتمعة ، فتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الأنشطة والأعمال والفعاليات التي تقوم بها الوحدات الفرعية (كالمالية، والإنتاج ، والصيانة، والتسويق...) ومقدار الإنجاز المتحقق لكل وحدة من هذه الوحدات ، ومدى التزامها بتطبيق السياسة العامة للمؤسسة ، ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويتم تقييم هذه الوحدات من قبل الإدارة العليا للمنظمة وأجهزة الرقابة الداخلية من خلال اعتماد مؤشرات القياس المتمثلة في (درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات).

ت- قياس مستوى الأداء المؤسسي : الأداء المؤسسي تعبير عن نتائج أعمال المؤسسة من خلال التفاعل والتكيف مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وهو حاصل مجموع كل من الأداء الفردي والأداء التنظيمي في أي منظمة او مؤسسة في ضوء التأثير لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة وعناصر التأثير للبيئة الخارجية المحيطة ، وتتولى كل من الأجهزة المركزية ، وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية مهمة تقييم الأداء المؤسسي لأي تنظيم من خلال مجموعة من مؤشرات القياس في مقدمتها (رضا المتعاملين ، المساهمة الاجتماعية للمنظمة، درجة القبول من قبل المجتمع، درجة الاستقلالية، استخدام ايدلوجيا خاصة بالمنظمة) ، ويدخل مقدار الأداء للمورد البشري وأستجابته ورغبته في بذل أقصر ما لديهم من جهود ودرجة رضا العاملين عاملاً هاماً من عوامل تحديد الأداء المؤسسي. ويرى(عاشور، والشقران،2010: 70) إن مستوى قياس الأداء المؤسسي هو الحلقة التي تربط مستوى الأداء الفردي والذي يعتبر أدنى المستويات بالمستوى الأعلى والتمثل بالأداء الكلي وتقييمه على مستوى مؤسسات الدولة ، ويشكل بذلك سلسلة مترابطة هدفها تطوير المستوى الكلي للمنظمات.

بناءً على ما تقدم يستنتج الباحث ان مستويات عملية قياس الأداء المؤسسي تتم من خلال قياس ثلاثة مستويات ، وهي قياس مستوى الأداء الفردي ، وقياس مستوى الأداء للوحدات التنظيمية ، وقياس مستوى الأداء الكلي وان الأداء المؤسسي يمثل محصلة الثلاث مستويات كونها مترابطة فيما بعضها ، وجميعها تستهدف التحقق من القدرة على انجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4-مقاييس ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي

أ- مقاييس الأداء المؤسسي: تقسم مقاييس الأداء الى نوعين رئيسين حسب ما ذكره (Wade&Recardo,2000:100)وكمايلي :

- 1- المقاييس الكمية : وتعني استخدام الطرق الرياضية والحساب في معرفة مستوى الأداء المؤسسي ومقداره، وتستخدم الكمية المعدودة والنسب المئوية للتعبير عن مقدار هذا الأداء بالأستناد الى الارقام الأحصائية والقياسية والبيانات المستخلصة من السجلات والتقارير التي تمثل الوقائع اليومية للمنظمة.
- 2- المقاييس النوعية: وهي مقاييس معنوية ذاتية تعبر عن درجات القبول والرضا عن أداء المؤسسة وتلبية احتياجات المتعاملين معها من خلال إنتاج سلع وخدمات لها القدرة على إستمالة المجتمع المستهدف ، وهي مقاييس أكثر شيوعاً وتتعلق برضا الزبائن والأفراد العاملين في المنظمة. في حين يرى (بني حمدان، و إدريس ، 2007 : 392) ان مقاييس الأداء تقسم الى خمسة مقاييس وهي:

- 1- مقاييس المدخلات Input Measures : أساليب نتمكن بواسطتها من التعرف على طبيعة ونوع الموارد البشرية والموارد المالية التي سيتم من خلالها قياس المخرجات والنتائج المطلوبة.
- 2- مقاييس العمليات Process Measures : كافة المؤشرات اللازمة لمعرفة العمليات والأنشطة والأجراءات التي يتطلبها إنتاج سلعة أو خدمة معينة.
- 3- مقاييس المخرجات Output Measures : مجموعة الأساليب التي تستخدم لقياس منتج أو خدمة تعمل المؤسسة على توفيرها للمجتمع .
- 4- مقاييس المحصلات Outcome Measures : مؤشرات تستخدم لمعرفة النتائج المتوقعة أو التي تسعى المؤسسة إنتاجها أو التي ترغب بتقديمها ، فهناك علاقة مباشرة صعبة القياس ما بين المخرجات والنتائج المرجوه تتطلب القياس والوقوف عندها .
- 5- مقاييس التأثير Impact Measures : مؤشرات لقياس الأثار المباشرة أو غير المباشرة المؤثرة على نتائج تحقيق المؤسسة لإهدافها.

ب- مؤشرات قياس الاداء المؤسسي

تعرف مؤشرات قياس الاداء المؤسسي على أنها قيم ، او صفات مميزة ، يتم بواسطتها الحكم على نتائج اعمال المنظمة في ضوء الأهداف المنجزة ، و تختلف باختلاف الأنشطة والفعاليات التنظيمية وتعددتها، وتستخدم المنظمات العديد من المؤشرات الهامة للتعبير عن نتائج الأعمال ودرجة تحقيقها لأهدافها (الطعامنة، 2007: 414). ويمكن تقسيم تلك المؤشرات الى مايلي :

- 1- المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية التي تطبقها المؤسسات التي تتمكن بواسطتها من الحكم على ما اسفرت عنه الاعمال والأنشطة المختلفة (عريوة، 2012: 6-7) ومن أهمها مايلي:
 - أ- معدل العائد على راسمال المستثمر (Rate of Return on Investment (ROI) : وهو من أكثر المقاييس استخداماً واشهرها، وهو نسبة صافي الربح مقارنة بكلفة الأستثمار، يحسب من خلال قسمة مقدار الأرباح الصافية على مقدار راس المال المستثمر .
 - ب- معدل العائد على المبيعات (Retrain On Sales (ROS) : وهي نسبة العوائد المتمثلة بصافي الأرباح الى صافي المبيعات ، ويمكن وصفه بأنه تعبير او مقياس مالي يستخرج من خلال قسمة العوائد الصافية (صافي الربح) على عوائد المبيعات الصافية ، وهو مؤشر واسع الأستخدام لبيان وتحديد المقدرة الربحية للمبيعات ، ويعد مؤشراً لبيان الكفاءة والقدرة على توليد الأرباح.

ت-معدل ربحية السهم العادي(Earnings Per Share(EP: وهو من المؤشرات المتعارف عليها وأكثرها شيوعاً للمؤسسات الاقتصادية ، وتظهر أهمية هذا المؤشر كونه تعبيراً عن قدرة المنظمة على النجاح او عدم قدرتها في انجاز الأهداف الاقتصادية وهو تحقيق أعلى الأرباح ، وهو نسبة الأرباح الصافية مقسوماً على عدد الأسهم (تيمجغدين، 2013: 69).

ث-معدل العائد على حقوق الملكية (Return On Equity(ROE : ويعد مؤشراً هاماً لقياس قيمة العائد الذي تم تحقيقه منسوباً الى مجموع حقوق الملكية ، ويستخرج من خلال قسمة صافي الأرباح على حقوق الملكية (حمير، 2009: 292).

2- المؤشرات غير المالية: إن الهدف من قياس الأداء هو الوصول الى صورة المؤسسة بشكل واضح وان الاعتماد على المؤشرات المالية لا يعطي تلك الصورة الواضحة عن الأداء الكلي للمنظمة ، وبما ان المنظمات تختلف من وحدة اقتصادية الى اخرى وتتباين تبعاً لحجم المنظمة وأنشطتها وطبيعة الأعمال التي تمارسها ، كانت نتيجة طبيعة لعدم وجود مؤشرات قياس مثالية يمكن اعتمادها للوصول الى الموقف المعبر عن نتائج أعمال المؤسسة، وعلى هذا الأساس لا بد من اعتماد مؤشرات غير مالية مثل (الجودة، الأبداع ، والأبتكار، المرونة، رضا الزبون ...) ، فضلاً عن المؤشرات المالية لنتمكن من وضع تصور واضح عن أداء المنظمة وصولاً لاداء المتوازن(الدليمي، 2011: 179). ويمكن إيجاز هذه المؤشرات وفقاً لما ذكره(حمير، 2009: 292) بمايلي:

أ- مؤشرات الجودة: ان الجودة ومؤشراتها تحتل الوظيفة الاولى في اهتمام المؤسسات المختلفة بسبب ان الجودة تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق وتعمل على بقاء المؤسسة واستمراريتها في عالم يتسم بالتغيرات البيئية السريعة ، وهناك عد مؤشرات لقياس الجودة يكون في مقدمتها رضا العملاء ، وجودة المنتجات التي تتعامل بها المنظمة، ويستند مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر للأنتاج المطور للسلع والخدمات بأقل التكاليف وقدرة أنتاج كبيرة خالية من العيوب بما يحقق رضا العملاء.

ب-مؤشرات المرونة: وتعني قدرة الأستجابة الى طلبات الزبائن والتي تنسم بالسرعة ، وتمثل إحدى الخصائص التي تمكن المؤسسة في ان تكون متميزة في البيئة الصناعية للمنظمة، وتتحدد مؤشرات المرونة في الفترة الزمنية لدورة تسليم المنتجات، والنواحي الهندسية والفنية التي يتمتع بها المنتج، وقدرة المؤسسة على الأبتكار.

ج- مؤشرات الأنتاج في الوقت المحدد: ويعني قدرة المؤسسة على أنتاج السلع والخدمات بأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن، ويستند على التحديد المستمر لكافة العوامل التي تتسبب بوجود فاقد في المنتجات ، وتشخيص الأخرافات في الجودة والتكلفة والوقت عن المخطط ، والهدف الأساس لهذه المؤشرات رفع

الكفاءة التشغيلية بالأعتماد على تخفيض التكاليف ، وتخفيض الوقت ، وخفض المخزون ، وتحسين العمليات والمنتجات بما يضمن تحسين العلاقات مع الموردين .

د- مؤشرات أداء التسليم :إستجابة المؤسسة لتسليم البضائع او السلع او أداء الخدمات في الوقت المحدد كونه يلعب دوراً هاماً وأصبح من العوامل الجوهرية لبقاء المؤسسات في ظل البيئة الحديثة.

هـ- مؤشرات البحث والتطوير: ويقصد بها الجهود العلمية الهادفة الى التحسين والأبداع في مخرجات المنظمة،وتعمل على تخفيض التكاليف وزيادة العوائد والمردودات وتجعل المؤسسة قادرة من مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة وبذلك فهي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

و- مؤشرات التحكم بالتكاليف: وتعني التحكم بالتكاليف والسيطرة عليها من خلال استخدام الأساليب المختلفة لإدارة التكاليف،وتعتمد أساساً على الدراسة المعمقة لهيكل عناصر التكلفة من اجل ضبطها لتتمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي أفضل.

3- بطاقة الأداء المتوازن (Balance Score)

طريقة وضعت من قبل Kaplan & Norton وطبقت في شركة Anilog Devices علم (1978) ،وتعتبر توجهها حديثاً كان الأنتقاد الموجه للمقاييس السابقة سبباً لظهوره وكذلك لسمات بيئة التصنيع التي تتسم بحدة المنافسة بين المنظمات وسرعة التغيرات التكنولوجية ، أتجهت المنظمات نحو استخدام نظاماً جديداً لقياس الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن (بلاسكة، 2012: 19) .

ويعرفها (Kaplan, 1992: 71) على إنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة" ، ويرى(شهيدي، 2012: 244) إنها مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء من خلال شمولها للمؤشرات المالية وغير المالية وتقديمتها تصوراً كافياً عن تنفيذ إستراتيجية المنظمة .

ان بطاقة الأداء المتوازنة وسيلة تعمل على ترجمة الأهداف الأستراتيجية الى واقع تنفيذي من خلال قدرتها على أستغلال الفرص ومواجهة التحديات ،وقياس النتائج من خلال أربعة محاور أساسية وهي : المحور المالي ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو ، والزبائن(زعيبي، 2014: 70) ويمكن توضيح الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازنة كما يلي:

أ- **البعد المالي:** يختص البعد المالي ويركز على قياس نتائج الأداء قصير الأجل، ويسهم في عملية تطوير الأداء وتحسينه من خلال قياسه لنتائج الأعمال والقرارات التي تم تنفيذها وإتخاذها من خلال عدة مقاييس مثل(العائد على حقوق الملكية ، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين)(الياسري، 2012: 8) .

ب- **بعد العملاء (الزبائن)** : تهتم المؤسسات المختلفة وتضع حاجات عملائها ضمن أولوياتها كونهم يمثلون أساس بقاء المنظمة وسبب وجودها، مما يعني ان تكون المنظمة قادرة على تقديم المنتجات بال نوعية الجيدة، وبالأسعار المقبولة من العملاء، ويظهر بعد العملاء المميزات والخدمات التي تمتاز بها المؤسسة عن غيرها وتتولى تقديم خدماتها لعملائها والتي تكون أثارها ولاء الزبائن للمنظمة وتمسكهم بها، ورضاهم عنها وتتمثل تلك الخدمات بالانشطة التي تهتم بتطوير المنتجات، وإدخال منتجات جديدة، او تخفيض الأسعار، ويعد مقياس رضا العملاء مؤشراً على كفاءة المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها وأنعكاس لنجاحها، فرضا الزبائن يعني الاحتفاظ بالعملاء والقدرة على كسب الزبائن الجدد، ومن المقاييس الهامة في هذا البعد مقياس الاحتفاظ بالعملاء ومدى الولاء للزبائن للمنظمة والذي يمكن قياسه من خلال زيادة المبيعات ونموها (عوض، 2007: 99).

ت- **بعد العمليات الداخلية** : ويراد به كافة الأعمال والأنشطة التي تتميز بها المنظمة والتي من خلالها تعكس قدرتها على الإيفاء بالمتطلبات ورغبات العملاء بكل كفاءة وفعالية، هذا يعني ان البعد يختص ويركز على جميع العمليات الداخلية للمؤسسة والأجراءات التشغيلية ومهارات العاملين والطريقة التي تتمكن بموجبها من تحقيق نتائج مميزة، ويتضمن هذا البعد الأختراعات والأبتكرات التي تساهم في تحقيق درجة رضا أعلى للزبائن والعملاء (حسن، وأحمد، 2011: 159).

ث- **بعد التعلم والنمو**: يُعد هذا المحور حجر أساس لنجاح المنظمات كونه يعمل على توفير المناخ المناسب الذي تتمكن من خلاله المؤسسات من رفع مستوى المهارات والكفاءات للأفراد العاملين لديها، من أجل مواكبة التحديث والتطوير الذي يتم في العمليات التشغيلية الداخلية للمنظمة، حيث تتطلب المنافسة ان تعمل المنظمة بشكل مستمر على تنمية المقدرات والمهارات الداخلية المطلوبة لخلق قيمة للمنظمة من خلال التركيز على الأصول الغير ملموسة للمنظمة (الحدرواي، والزهيرى، 2013: 126).

ويهتم هذا البعد برأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي، والعمليات التنظيمية، ومن مؤشرات القياس الذي يهتم ببعده التعلم والنمو (تطوير القوى البشرية، أنظمة وبرامج المنظمة، تحفيز امكانيات العاملين، تنشيط كفاءة نظام المعلومات، تنشيط السلطة والمسؤولية، الحوافز، تحفيز معدل دوران العمل، ورضا العاملين (Chi&Hung, 2011: 226).

ثانيا : (: مفهوم وأهمية وصعوبات، ومراحل) تقييم الأداء المؤسسي

1- مفهوم تقييم الاداء المؤسسي

إن تقييم الاداء المؤسسي هو عملية التحقق من كفاءة المنظمة في ادارة الأنشطة والفعاليات المختلفة بمهارة وأستخدامها للموارد المتاحة أفضل أستخدم للحصول على افضل المخرجات خلال فترة زمنية معينة (الكرخي، 2007 : 31).

ويعرفه "العيساوي" كما اورده (بن خروف، 2008 : 72) على انه " إظهار وأستخلاص جوانب قوة الشئ أو ضعفه ، أي بمعنى إظهار الجوانب الأيجابية والسلبية له وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فينظر الى عملية تقييم الأداء على إنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية إستخدم الموارد وحساب المنافع والتكاليف واثار ذلك على الوحدة نفسها.

ويذكر (محمد، 2013 : 9) ان التقييم جزء من الرقابة كونه يمثل مرتكزات عملية الرقابة وأساسها فيعرفه بالمؤشرات والدلالات التي تستند عليها العملية الرقابية بما يخدم إتخاذ القرارات وتصحيح المسارات وتوجيه الفعاليات نحو الأهداف التي تحقق الأداء المرغوب تحقيقه ، وتقييم الأداء المؤسسي عملية وقائية تهدف الى الوقوف على حقيقة الفعاليات والأنشطة من اجل توجيهها نحو الأهداف المخططة وتعمل كذلك على كشف الانحرافات وتصحيح تلك المسارات الخاطئة بما يضمن عدم تكرارها في المستقبل.

إن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يشمل المفاهيم حسب (الدعجة ، 2016 : 207) التالية :

- ان التقييم هو العملية التي تهدف الى معرفة مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وخططها.
- التقييم عملية مستمرة تقوم على أستخلاص النتائج وتصحيح الانحرافات لضمان أداء افضل في المستقبل.
- التقييم العملية التي تستهدف تعديل الخطط السابقة ووضع الخطط الجديد بما يضمن تحقيق انجاز أحسن.

بناء على ما تقدم يرى الباحث ان تقييم الأداء المؤسسي هو جميع الإجراءات الهادفة الى التأكد من أن المنظمة تسير باتجاه ما تم تخطيطه، وان النتائج تتطابق مع ما هو مخطط بالفعل ، وبذلك فإن للمنظمة تملك القدرة والكفاءة على أستثمار الموارد المختلفة وأستغلالها بأفضل ما يكون، ومعالجة الانحرافات التي يتم تشخيصها بإتخاذ القرارات التصحيحية التي من شأنها معالجة الانحراف عن المخطط .

2- أهمية تقييم الأداء المؤسسي

يمكن اظهار أهمية تقييم الأداء المؤسسي وفقا لما ذكره (ديجي، 2013 : 66) بالنقاط التالية:

- أ- يعمل تقييم الأداء المؤسسي على ايجاد معيار يبين مستوى نجاح المنظمة بناء على الأنشطة والفعاليات المتواصلة وسعيها لتحقيق أهدافها
- ب- تقييم الأداء المؤسسي يبين المدى الذي تساهم به المؤسسة في عملية التنمية الاجتماعية والأقتصادية بأنتاج أكبر الكميات بأقل التكاليف والمحافظة على الموارد من فقدان والتلف بأقصر وقت وبأقل جهد ممكن مما يعني خفض التكاليف وبالتالي خفض الأسعار.
- ج- يساهم تقييم الأداء المؤسسي على خلق المنافسة بين الوحدات التنظيمية المختلفة الأمر الذي يؤدي الى تحسن مستوى أداء المؤسسة ككل.
- د- من خلال تقييم الأداء المؤسسي يمكن التمييز بين العناصر الكفوءة والعناصر الأقل كفاءة والعناصر ذات الكفاءة المنخفضة ، والعمل على توجيه العناصر ذات الكفاءة العالية نحو المراكز الأكثر أنتاجية وأستبعاد العناصر التي تتسم بانخفاض أنتاجيتها.
- هـ- ان تقييم الأداء المؤسسي يساعد على تحقيق الأهداف المخططة ويعمل على توفير أنظمة اتصال وحوافز أكثر فعالية .
- و- نتائج تقييم الأداء المؤسسي من شأنها توضيح درجة الأنسجام بين كل من الأهداف والأستراتيجيات التي من خلالها يتم تنفيذ الأهداف والعلاقة التبادلية للمنظمة مع البيئة التنافسية.
- ز- يوضح تقييم الأداء المؤسسي خط سير الأداء للمنظمة ، ويبين فيما اذا كانت المنظمة تتجه نحو الأفضل في تحقيق النتائج او تتجه نحو الأسوأ وذلك من خلال مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي خلال مدة معينة وكذلك مقارنة الأداء بالمؤسسات الأخرى.
- ويوضح(عمرو، 2009 : 123) أهمية تقييم الاداء المؤسسي بما يلي :
- أ- يعمل تقييم الأداء المؤسسي على ترشيد الموارد والطاقات وذلك من خلال التعرف على الموارد التي يكون لها دوراً فعالاً في الأنتاج من تلك الموارد التي يجب أستبعادها كونها ضعيفة التأثير في العملية الإنتاجية.
- ب- من خلال عملية التقييم تعيد ادارة المنظمة ترتيب مراكز المسؤولية وتقدير المراكز التي تحتاج الى الأشراف الأكثر كونها مراكز عالية الأنتاجية.
- ج- يعمل على مساعدة مسؤولي الأدارات الوسطى على إتخاذ القرارات المناسبة التي من خلالها يتم توجيه الأنشطة وفقاً لنتائج القياس والحكم والتقييم.
- د- يساعد الأفراد والعاملين على الأفناع الوظيفي من خلال توضيح الكيفية التي سيتم بها أكمال وأنجاز الأعمال.

3- الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الاداء المؤسسي:

تواجه عملية تقييم الأداء المؤسسي العديد من الصعوبات يذكرها (بلاسكة، 2012: 6) ويلخصها بما يلي:

أ- صعوبة تحديد معايير عملية تقييم الأداء المؤسسي.

ب- تقييم الأداء الفردي الناتج عن سلوك الفرد داخل المنظمة من الأمور الصعبة الى تواجه عملية تقييم الأداء المؤسسي.

ج- يركز تقييم الأداء على النتائج دون الأهتمام بالوسائل التي حققت النتائج مما يشكل ثغرة وسلبية على عملية تقييم الأداء المؤسسي.

د- يعمل على إيجاد جو مشحون داخل المنظمة، وعدم الثقة ويحدث فوضى بسبب شعور الأفراد للمراقبة والتدقيق والمحاسبة الرقابية.

هـ- يضيف تكاليف للعمليات الرقابية المختلفة مما ينتج عنه زيادة في التكاليف للمؤسسة

ويقول (عبد الرزاق، 2008: 55) إن عملية تقييم الأداء المؤسسي تعترضها العديد من المعوقات والصعوبات تتمثل في صعوبة تحديد المتغيرات التي تتطلب القياس، واثبات العلاقة بينها من الأمور المعقدة ، كذلك فإن معايير التقييم الكمية والنوعية التي بواسطتها نتمكن من قياس المخرجات الكمية والنوعية والتي تعبر عن الأداء الكلي للمنظمة تحتاج الى التطوير المستمر وهذا يمثل صعوبة بحد ذاتها، بالإضافة الى ان عدم توفر الكفاءات والكوادر بالنوعية والخبرة المطلوبة يمثل معوقاً لعملية التقييم كونها عملية تتطلب الكثير من المهارات للوصول الى نتائج أعمال المنظمة .

على الرغم مما تقدم تبقى عملية التقييم للأداء المؤسسي ذات أهمية بالغة للفرد والمنظمة على حد سواء ، وذلك كونها تعمل على تشخيص الأداء السلبي والانحرافات وتساعد على وضع الحلول والأجراءات المناسبة .

4- مراحل عملية تقييم الاداء المؤسسي

ان عملية تقييم الأداء المؤسسي ومن اجل الوصول الى الحقائق عن اتجاهات المنظمة تتطلب من القائمين على التقييم اتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة تسهل عملية التقييم والتي تتصف بالصعوبة والتعقيد (الهيبي، 2005: 206) . تتم عملية تقييم الاداء المؤسسي بخمسة خطوات حسب (الجبارية، 2015: 50) هي:

أ- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية عن النتائج المتعلقة بالانشطة والفعاليات المختلفة.

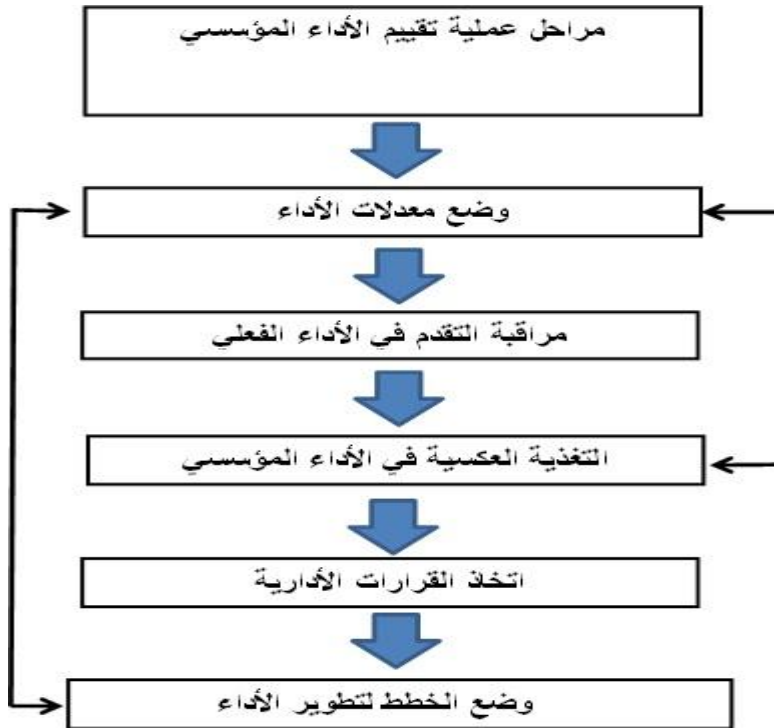
ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية التي تم جمعها.

ج- إجراء عملية التقييم بناء على تحليل المعلومات.

- د- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم .
- هـ- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.
- في حين ترى (حسينة، 2015: 58-59) ستة مراحل لعملية تقييم الأداء المؤسسي هي:
- أ- وضع التوقعات للأداء المؤسسي والنتائج التي يجب تحقيقها.
- ب- مراقبة التقدم في تحقيق الأداء المؤسسي.
- ج- تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على مستويات الاداء المختلفة.
- د- التغذية العكسية عن مراحل التنفيذ والاستفادة من المعلومات المرتدة.
- هـ- اتخاذ القرارات الادارية التصحيحية والعلاجية للانحرافات.
- و- وضع خطط تطوير الأداء بالتعرف على المهارات والقابليات للعاملين.

والشكل رقم (2-7) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي والتي تبدأ بمرحلة التعرف على معدلات الأداء المؤسسي وتتطلق باتجاه مراقبة الأداء الفعلي وتنتهي بمعالجة الانحرافات من خلال إتخاذ القرارات المناسبة ووضع الخطط التطويرية الملائمة والمناسبة .

الشكل رقم (2-4) مراحل تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: حسينة ، قلبو ، (2015)، " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، الجزائر، ص 58 .

من خلال ما تقدم يؤكد الباحث على أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي بوصفها مرحلة ضرورية لتشخيص الانحرافات بالوقت المناسب والمبكر وتعمل على المعالجة والتصحيح لكافة السلبيات التي من شأنها ان تؤدي الى خفض مستوى الأداء المؤسسي .

المطلب الثالث: الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية

والأوجهات الحديثة في تطويره

أصبح الأهتمام بقضايا التنمية الإدارية في ظل التغيرات المحلية والأقليمية والدولية الكبيرة والمتسارعة ، أمراً مهماً لأغلب الدول ، وإن قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية أمراً ضرورياً وهاماً في نفس الوقت، كونه تشخيصاً لأنجازات القطاع الحكومي بشكل عام ومساهمة في التنمية الإدارية، فهناك حاجة الى تفعيل دور الشفافية والرقابة والمسألة في الأجهزة الحكومية ، وتمكين المواطن ومنظمات المجتمع المدني من العمل والمساهمة في قياس أداء الأجهزة الحكومية، فأن الأمر يتطلب الأهتمام بقضية الأداء المؤسسي لتلك المؤسسات والتعرف على إدائها كونه من العناصر الهامة التي تلعب دوراً هاماً في أحداث التنمية الادارية الشاملة(القحطاني،2012 : 63).

لقد ساهم قياس الأداء المؤسسي الحكومي في حل العديد من القضايا الهامة للمواطن والمجتمع وتفسير الكثير من الاسباب التي تقف وراء الفشل في قدرة السياسات الحكومية من تلبية أحتياجات المجتمع على الرغم من إنفاق أعتمادات مالية كبيرة خصصت في اقامة مشاريع توسعية هادفة الى إيجاد حل لتلك المشكلات، مما يعني تشخيص سلبيات عديدة تتمثل بضياح المال العام وهدره ، وعدم كفاءة التنفيذ، وغياب العدالة المنشودة، مما يعني ان الاجهزة الحكومية وبدون الوقوف على إدائها المؤسسي وقياسه لا تستطيع التعرف فيما اذا كانت البرامج جديدة بالتنفيذ ام لا، كما انها لا تعرف كيف تخطط لبرامج تحقق الكفاءة والفاعلية ، والعدالة (رسلان ، 2007 :115):.

ويقول (مخيمر، وآخرون ،2000 :7) تتاط بالأجهزة الحكومية مجموعة كبيرة من الاهداف وتقع عليها مسؤولية تنفيذها وانجازها بكفاءة وفاعلية بما يخدم المجتمع الذي تنتمي اليه، وتتميز المؤسسات الحكومية بتقديمها للخدمات الغير هادفة للربح في الاعتبار الاول ، لذا نرى ان قياس أداء المؤسسات ذات الطابع الخدمي يواجه العديد من الصعوبات بسبب ان الخدمات تتصف كونها تستهلك بمجرد الإنتاج ، وهناك ترابط بالانتاج والتسويق والاستهلاك ، بالإضافة الى ان تدخل طالب الخدمة يشكل عبئاً على ادائها، كما

ان الخدمات لا تتصف بالتمطية والتجانس السلعي، وان التداخل بين السلع يشكل عاملاً مؤثراً في قياس الأداء للأجهزة الحكومية التي تقدم الخدمات حيث يتوقف اشباع خدمة ما على تقديم مجموعة خدمات ، او تنمية خدمة ما سيقود ويحتم تنمية خدمة اخرى ، او ان تقديم خدمة سينتج عنه تقليص الطلب على خدمات متنوعة، وهذا ناتج عن الترابط بين الخدمات المختلفة.

يحتل مفهوم الأداء المؤسسي أهمية كبيرة من قبل قيادة المؤسسات المختلفة كونه يمثل الدافع الأساسي الذي يؤمن نمو المنظمة وبقائها ، وانه العامل المؤثر والهام في تحقيق الهدف الأساس للمنظمات والذي يتمثل بالبقاء والتوسع والاستمرارية ، وان الانخفاض بالأداء المؤسسي والذي يمثل إنخفاض الإنتاجية او تراجع مستوى التقييم في الأداء ، سيكون له ردة فعل ونهج سياسات مختلفة لبلوغ الغايات واتخاذ مجموعة من السبل والقرارات للنهوض في رفع الأداء لأي مؤسسة (عبد الحليم ، 2012: 19) .

ويرى الباحث ان الأداء المؤسسي وقياسه في المنظمات الحكومية يمثل ركيزة أساسية للوقوف على كفاءة المنظمة وفعاليتها ، لبيان حجم المساهمة في تحقيق التنمية ، فمن خلال قياس الأداء وتقييمه يتم تشخيص الواقع الفعلي للمؤسسة ومن ثم إتخاذ اللازم من القرارات التي تحدد اتجاهات اي منظمة في المستقبل ودرجة قرب المنظمة او بعدها من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة لها.

يركز هذا المطلب على ثلاثة محاور تتضمن طبيعة المؤسسة الحكومية ، ومؤشرات قياس الاداء المؤسسي في المؤسسة الحكومية، والاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي الحكومي.

1- مفهوم القطاع الحكومي:

يشير مفهوم القطاع الحكومي الى الأجهزة والمؤسسات التي تملكها الدولة ، فهي جميع الانشطة الاقتصادية للمؤسسات التي تعود ملكيتها ورأسمالها ومنتجاتها للدولة ، فهي تختلف عن تلك المشاريع والمنظمات التي تعود ملكيتها للأشخاص سواء اكانت تلك الملكية فردية او جماعية(الشقاوي، 2002: 20) .

ويأخذ النشاط التنظيمي الحكومي ثلاث أشكال تعبر عن المؤسسات والمنظمات التابعة للدولة وفقا لما يذكره(عبد الرزاق، 2005: 249) كما يلي :

أ- **المصالح الحكومية** : ويقصد بها الوزارات التي من خلالها تؤدي الدولة الدور الرئيسي كمهمة أساسية من الواجب القيام بها مثل (التعليم ، والدفاع، والصحة ، والقضاء ..)، وتتسم هذه المؤسسات بان ملكيتها ملكية

عامة للدولة ويتم تمويلها من ميزانية الدولة ، والمتحقق من الإيرادات يعود الى الخزينة العامة للدولة ، وتخضع الى السياسات الحكومية المتمثلة بالمعايير واللوائح والأجراءات والتعليمات .

ب- **المؤسسات العامة**: مؤسسات تعمل وفقاً لمنظور المصلحة العامة في ممارسة الأنشطة لكنها تختلف عن المصالح الحكومية كون إدارتها تخضع لمعايير الكفاءة والفعالية في الأداء ، وليس الأسلوب التقليدي المتبع في المصالح الحكومية ، وتتمتع المؤسسات العامة للدولة بالشخصية الاعتبارية المستقلة عن شخصية الدولة، والأستقلال المالي اللازم من تحقيق الكفاءة والفعالية الاقتصادية ، لكن في نفس الوقت تخضع لرقابة الدولة ولسياساتها الاقتصادية ، ومن أمثلة تلك المؤسسات ، المؤسسات التعليمية كالجامعات الحكومية والمؤسسات الخدمية كالمؤسسات البلدية ومؤسسات النقل وغيرها .

ت- **الشركات العمومية** : منظمات مملوكة للدولة تطبق قوانين القطاع الخاص ، وقد تملك الدولة جزء من رأسمالها ، وتتميز هذه الشركات بالمرونة في وضع السياسات واختيار البرامج وتحديد الأنشطة لبلوغ الغايات وتحقيق الاهداف، وان الهدف من وجودها هو تحقيق غايات اقتصادية وتقديم خدمات عامة للمجتمع ، إن طبيعة الإدارة الحكومية المتمثلة بالأشخاص والقيادات الحكومية التي ترأس الأجهزة والمصالح والشركات الحكومية وتعمل وفقاً للسياسات والتوجيهات والتعليمات من أجل تقديم خدمات عامة ، لذا يجب على العاملين في تلك المؤسسات والمصالح العامة مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية:

أ- الحالة السياسية : إن تتماشى إجراءات التنفيذ مع ما يخدم الحالة السياسية وتعمل على تحقيق أهدافها.

ب- الصالح العام : أن تعمل وفق مبدأ خدمة المواطن والمجتمع والدولة .

ج - العلاقات العامة الطيبة :الموظف هو خادم الشعب وهو ممثل للدولة امام شعبها ، لذا يجب ان يكون خير من يمثلها.

إن المؤسسات والمصالح الحكومية وفي أغلب الدول النامية ، تقف أمام جملة من التحديات المعاصرة لتكون جداراً امام تطورها وتقدمها ، الأمر الذي يوجب إتخاذ مجموعة إجراءات اصلاحية في التنظيم والإدارة وإحداث تغييرات شاملة تهدف الى رفع مستوى الإدارات الحكومية على أسس علمية تمكن من القيام بالمهام الملقاة على عاتق تلك الأجهزة وتنفيذ الأختصاصات المحددة لعملها من أجل رفع مستوى قدرتها على تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف والأغراض التي كان سببها لوجود تلك المؤسسات والمنظمات.

2- الأداء الحكومي وطبيعة مؤشرات القياس في المنظمة الحكومية

أ- مفهوم الأداء في الاجهزة الحكومية :

هناك إختلاف في آراء الباحثين لمفهوم الأداء، والأختلاف نابع من تعدد وجهات النظر اولاً ومن الأهداف المختلفة لتوظيف المصطلح فهناك من أستخدم الوصف الكمي في تعريفه، وآخرين ركزوا على الجوانب التنظيمية والاقتصادية (الداوي، 2010: 217). وتم تعريف الأداء الحكومي من قبل (صلاح) كما اورده (القحطاني، 2012: 71) بأنه " محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية التي يعمل بها الأفراد، بالإضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، بشرط محاولة أنظمة العمل في كل إدارة ان تحقق أكبر قدر ممكن من الأنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت ممكن، وعلى مستوى مناسب من الجودة". والأداء حسب (Miller et. Bromiley, 1990: 759) محصلة التفاعل بين الكيفية التي يتم بها أستعمال الموارد المتاحة وهو تعبير عن الكفاءة ، والمتحقق من النتائج لذلك الأستخدام الأمثل المعبر عنه بالفعالية. ويرى (عبد الحليم، 2012: 20) إن الأداء هو " القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ".

ان المبرر والسبب الرئيسي وراء تبنى مفهوم الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية هو الغلو من قبل تلك الوحدات في وضع وتحديد الأهداف المطلوب أنجازها من قبل الإدارات في تلك الأجهزة ، يضاف الى ان هناك الكثير من الأهداف غير واضحة والتي تتباين بالمفهوم وتختلف بالمضمون وتفسر بأكثر من وجهة نظر من قبل أصحاب القرار ، مما يجعل الأهداف صعبة القياس او تكون بعيدة عن القياس الموضوعي ، ان عدم الواقعية في رسم وتحديد الأهداف للجهاز الحكومي يتسبب في مشكلة عدم إمكانية قياسها وفقاً للمؤشرات بصورة دقيقة (مخيمر ، وآخرون: 2000: 21-22) .

ب- طبيعة مؤشرات قياس الأداء في المنظمة الحكومية:

تعمل الأدرات الحكومية المختلفة وتسعى جاهدة على رفع مستوى الأداء من خلال تشجيع العوامل التي تعزز الطاقة الأنتاجية ، وإزالة العقبات التي من شأنها خفض مؤشرات الأداء المؤسسي لها ، سنتعرف اولاً على مؤشرات قياس الأداء للمنظمة الحكومية وطبيعة تلك المؤشرات كمايلي:

تعرف مؤشرات القياس على إنها تلك الوسائل التي تمكن الإدارة من معرفة التقدم الحاصل باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة للأجهزة والمنظمات، فهي أدوات تشخيص توصف مايمكن أعتباره أداء مقبولاً ، او ما

يمكن اعتباره أداء غير مقبول، كما تعتبر أدوات حكم وقياس لكفاءة العاملين ومحددات للعوامل المؤثرة التي تمكن المنظمة من تحقيق وإنجاز أهدافها (Aguinis H.,2009:112). ويعرفها (صلاح،2011: 85) بأنها"عبارات محددة تصف مستوى الأداء المتوقع من الجهاز الحكومي من أنشطة ومهارات أداءية قابلة للقياس والملاحظة والتي يجب ان يصل اليها الجهاز الحكومي لتحقيق الخدمات المطلوبة، وبالتالي تحقيق المستوى المعياري المنشود". ويرى(القحطاني،2012: 80) ان مؤشرات القياس هي عبارة عن مجموعة الأدوات التي تعبر عن ماتم تحقيقه وإنجازه ومقدار التقدم العددي على شكل درجات نحو تحقيق الأهداف ، فمن الطبيعي ان يتم التساؤل عن مدى (الإنجاز، والتقدم، والمقدار، والكم، والكيف) من الغايات والأهداف في اي ادارة من ادارات الأجهزة الحكومية ، قد يكون التساؤل بالشكل التالي:

أ- هل تؤدي المؤسسة الحكومية جميع الأنشطة المطلوبة بشكل مرضي؟

ب- هل يتماشى الأداء الحالي للمؤسسة الحكومية مع الخطة الاستراتيجية طويلة الأمد ويتوافق معها؟

ج- ما هو مقدار وحجم التقدم للمؤسسة الحكومية نحو إنجاز مهامها ، وهل هناك ما يجعله غير قادر على إنجاز المهام والواجبات؟

د- ما مقدار ماتم إنجازه من المطلوب الكلي للمؤسسة الحكومية؟

هـ- ما نسبة المتحقق من الأهداف اذا ما قورنت بالأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية؟

إن مؤشرات قياس أداء الأجهزة الحكومية تتمثل بالوسائل والأدوات التي تعطي الأجابات على ماورد من الأسئلة والتي تمكننا من التعرف والتأكد من قدرة الجهاز الحكومي على النجاح وإنجاز أهدافه بكفاءة وفعالية، ويتم تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الحكومي بناء على عوامل ومعايير تفرضها طبيعة الفعاليات والمهام والأنشطة للأجهزة الحكومية المتنوعة والمختلفة كالمؤسسات التعليمية ، والصحية ، والخدمية ...) ، ويحدد (مخيمر ، وآخرون،2000: 18) مؤشرات قياس الأداء الحكومي بما يلي:

أ- مؤشرات قياس الفاعلية (Effectiveness) كافة المؤشرات التي تتعلق بعمل الاجهزة الحكومية وتطويرها وإنجاز الأهداف، وتعتمد تلك المؤشرات بالدرجة الأساس على طبيعة النشاط ، والأهداف المحددة لكل وحدة تنظيمية.

ب- مؤشرات قياس الكفاءة (Efficiency) قدرة المنظمة الحكومية على إستخدام مواردها التي تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة ، وتعتبر هذه المقاييس عن ثمن الخدمة التي تقدمها المنظمة الحكومية.

ت- مؤشرات قياس الأنتاجية (Productivity) العلاقة النسبية بين المواد المستخدمة في العملية الانتاجية (مدخلات) وبين المخرجات التي من خلالها تستطيع المنظمة من إرضاء العملاء.

ث- مؤشرات مستوى الجودة (Quality) تتضمن المؤشرات ذات الدلالة على مستوى تحقيق الجودة بالخدمة او المنتج بصفة عامة والخدمة الحكومية بصفة خاصة .

ويرى (Wheelen & Hunger,2002:234-237) إن مؤشرات قياس الأداء الحكومي تتضمن المؤشرات مالية و والمؤشرات غير المالية لقياس الأداء المؤسسي ، وتشمل المؤشرات المالية(العائد على الاستثمار، والعائد على السهم ،والعائد على حقوق الملكية،ومعايير أصحاب المصالح) في حين تشمل المؤشرات غير المالية (الأبداع ، والأبتكار،والقدرة على تطوير المنتجات) ويلاحظ ان هذه المؤشرات تكون اكثر واقعية وملاءمة لقياس الاداء المؤسسات في المنظمات التجارية والصناعية وتلك العامة في القطاعات المالية. وذكر (Misuraca Gianluca,2003:18-20) إن مؤشرات الأداء تتضمن(المؤشرات المالية، ومؤشرات المخرجات، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات التأثير، ومؤشرات الارتباط، ومؤشرات الكفاءة ، ومؤشرات الفاعلية، ومؤشرات الاستمرارية) وهذه أكثر واقعية وأكثر منطقية وتقترب من الجانب الإنتاجي الخدمي وهو ما تتميز به المنظمات العامة الحكومية.

3- الاتجاهات الحديثة في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز للمنظمات الحكومية.

تسعى المنظمات المختلفة الى تحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة من خلال تعظيم مواردها وقدراتها وتعمل على ادارة تلك الموارد بما يكفل النجاح للمنظمة والبقاء والاستمرار وتعتمد بذلك على مجموعة من المبادئ وتركز على أسس تحكم الاداء المؤسسي كونه مرآة عاكسة لدرجة القبول والرضا من الجمهور المستهدف ، ولا يمكن الحكم على مؤسسة من كونها مؤسسة ناجحة او غير ذلك إلا من خلال تقييم شامل لجميع العناصر التي ترتبط بالأهداف الاساسية والفرعية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها ، وتتعدد تلك العناصر لتشمل السياسات التي تتخذها المنظمة لتفعيل انشطتها وصياغة فلسفتها، وكذلك الهياكل التنظيمية التي تتحدد بموجبها الصلاحيات والمسؤوليات ، والمدخلات ، والعمليات الداخلية ، والمخرجات التي هي سبب وجود المؤسسة والتي ترتبط بالأهداف التي تعمل على تحقيقها(الدجني، 2011 :135) .

ونظراً للتحويلات الأساسية في ادارة مفاهيم القطاع الحكومي، وأستجابة لرضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة وفقاً للأساليب المتعددة والتصاميم الجديدة وفقاً للمعايير الحديثة ، تعمل المنظمات المختلفة على تحسين أدائها بشكل مستمر لتعزيز نموها وقدرتها على البقاء والاستمرار وتحقيق درجة الرضا المتوقعة من قبل المستفيدين من خلال تقديمها الخدمات بالمواصفات والمعايير الدولية والتي تتميز بالجودة العالية ، لذا ظهرت مجموعة اساليب ادارية تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء الحكومي

وتحقيق مستويات عالية من الاداء يتصف بالتفوق والتميز المؤسسي وابرز هذه الأساليب حسب ما يذكره (عبد الرزاق، 2012: 251) مايلى:

أ- **مدخل تمكين العاملين:** يرتبط مفهوم المدخل بأفكار مدرسة العلاقات الانسانية والتي جاءت كرد فعل للتعامل الغير انساني للمدرسة العلمية لفرديريك تايلور ، وتمكين العاملين يقوم على مبدأ زيادة السلطات الممنوحة للعاملين ، اي تفويض اوسع للعمال في المستوى التنفيذي بما يسمح لهم من المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات ، والتمكين حسب (كونجر وكانيو) بأنه " شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ، وأن أداءه يقاس بالنتائج ، وينظر إليه على انه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تأمر به " .

ب- **مدخل إعادة الهندسة:** وهو أحد الأساليب الحديثة والذي ظهر عام 1990 على يد العالم " مايكل هامر" ويقوم هذا المدخل على أحداث تغيرات جوهرية في عمليات المنظمة تستهدف تطوير الإنتاجية كما وكيفا يهدف الى ارضاء المستفيدين(العملاء) ، ومدخل اعادة الهندسة هو البدء من الصفر والتخلي تماماً عن كل الأساليب والأنشطة والأجراءات القديمة وأعتقاد أساليب تسهم في عملية تصنيع المنتجات بصورة تكسب رضا المتعاملين وتخدم رغباتهم، وبذلك فهو أسلوب اداري يقوم على منهج إعادة التنظيم وتغييره تغييراً جذرياً يركز على إعادة هيكلية تصميم العمليات الادارية هدفه التطوير الجوهري في الأداء الكلي للمنظمة يضمن تحقيق (سرعة في الأداء ، جودة المنتجات ، تخفيض التكاليف)، من خلال العمليات الادارية وتغييرها وفقاً لحاجات العميل.

أ- **مدخل الهندسة القيمة:** ويعرف على انه "هو دراسة تحليلية ذات منهج محدد، تجري بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أوخدمة لتحديد الوظائف التي يؤديها ، بغرض تحقيق الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما من خلال بدائل إبتكارية دون المساس بالمتطلبات الاساسية "، وبذلك فهو احد الاساليب التي تخدم الدول النامية التي تعمل على معالجة الأقتصاديات ودعمها فأصبح أسلوب وتقنية الهندسة القيمة من الاساليب المرموقة والمعتمدة والمطبقة في العديد من الأجهزة في هذه الدول.

ب- **مدخل التفوق المقارن (القياس المقارن)**

يعرفه (جون بانك) بأنه " إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل ، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل" و التفوق المقارن هو عملية مقارنة أداء المؤسسة

إداء المؤسسات المثيلة لها والتعرف على الجوانب الأيجابية والسلبية وإجراء التغييرات والتطويرات اللازمة لتحسين الإنتاجية وتطوير الأداء وكذلك تطوير أساليب خدمة العملاء، وبذلك فإن التفوق المقارن كمفهوم يتضمن على مايلي:

أ- انه ليس اداة للقياس ، وإنما عملية أساسها مقارنة أداء مؤسسة بأداء مؤسسة أخرى.

ب-عملية ممنهجة تقوم على مجموعة من الخطوات المنظمة.

ج-تركز على قدرة المنافسين الخارجيين في تحقيق أعلى المستويات .

د- تستهدف تطوير الأداء ورفع مستويات الإنتاجية ،من خلال التعلم من المنظمات محل المقارنة.

ولمدخل التفوق المقارن معياران رئيسيان يعتمد عليهما تصنيف عملية القياس المقارن وهما:

أ- مع "من" تتم المقارنة للقياس المقارن.

ب-"الهدف" من عملية القياس المقارن.

ووفقا للمعيار الأول تقسم جهة المقارنة الى مايلي:

1. قياس مقارن داخل المؤسسة الحكومية : وتتم هذه المقارن من خلال مقارنة إداء قسم بقسم آخر او شعبة باخرى او إدارة بادارة تتسم بالأداء العالي والتميز.

2. قياس مقارن مع المنافسين الخارجيين : وتتم هذه المقارنة للاداء المالي للمؤسسة الحكومية بأداء مالي لجه منافسة يقدمون الخدمات المماثلة

3. قياس مقارن عام : وهو الأسلوب الأكثر انتشاراً في مجال الخدمات الحكومية ، ويقوم على التعرف على أفضل الأساليب في تقديم الخدمات وأعداد الأساليب الناجحة بالتعلم من تلك المؤسسات التي تملك أسلوباً متطوراً في تقديم أحسن وأفضل الخدمات للمستفيدين.

بالإضافة الى ما تقدم يرى(ميخمر ، وآخرون،1999 : 144-157) في الأساليب التالية اتجاهات حديثة تعمل على الأرتقاء والتطوير في الأداء المؤسسي:

ت- **ميثاق المواطن**: يقوم الميثاق على مجموعة من المبادئ التي من شأنها ان تعمل على تحفيز وتشجيع المؤسسات الحكومية للأنضمام الى المنظمة الدولية للمواصفات أو المعايير (ISO) ، والتي تعني تبني المنظمة لمجموعة إجراءات أساسها الجودة في تقديم الخدمات ، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات من خلال برامج تدريب وتنمية الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، وتوسيع صلاحيات الاجهزة الرقابية المختصة بالتنقيش على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ، واطلاق برامج التنافس في الجودة بين الاجهزة الحكومية في تقديم خدماتها من خلال نشر معلومات مصصمة مركزيا تهدف الاداء المتميز لاي مؤسسة او منظمة حكومية ما بالمقارنة مع المنظمات الاخرى .

ث- **جوائز الأداء الحكومي:** ان أسلوب المنافسة للأجهزة الحكومية بالتركيز على التمييز في الجودة في تقديم الخدمات الحكومية من شأنه ان يعزز العمل المؤسسي وتطويره مستويات الأداء والأرتقاء بالأساليب المتبعة في تقديم تلك الخدمات ، ويقوم هذا الأسلوب على المقارنات للجهاز الحكومي المسؤول عن تقديم الخدمات مع المؤسسات الحكومية الأخرى وبأسلوب تنافسي يعتمد قائمة مجدولة تظهر النجاح في الاساليب المتبعة في تقديم الخدمات بمستوى عالٍ من الجودة وتتم المقارنة من خلال المعايير والمؤشرات التي وضعت اساساً لهذا الغرض، ومن أشهر تلك الجوائز (جائزة ديمنج ، والجائزة الكندية ، وجائزة بالدرج، وعلى المستوى العربي تاخذ جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز المرتبة الاولى) .

ج- **إدارة الجودة الشاملة :** ينظر الى المؤسسات الحكومية بأنها اجهزة غير كفوءة ، ومتضخمه وكسولة ، ولا تعمل بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية المطلوبة ، مقابل ذلك نرى الرغبة لدى قيادات الأجهزة الحكومية وقناعاتهم من ضرورة الأعتداد على الوسائل المتطورة والحديثة وتبني أساليب عمل جديدة من شأنها رفع مستويات الأداء في تلك الأجهزة، من أجل ذلك ظهرت الحاجة الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية كأحد المداخل لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي، ويعرف هذا الأسلوب " بأنه مجموعة من المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل اساساً للتحسين المستمر للمنظمات من خلال أستخدام الأساليب الأحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة " .

المبحث الثالث

الإطار الفكري والفلسفي للقيم التنظيمية

تمثل القيم عاملاً مهماً في الحياة المعاصرة للمنظمات المختلفة كونه عاملاً مرتبطاً بالحياة (الدينية ، والأجتماعية ، والأقتصادية، والتجارية ، والسياسية ...) ، فالقيم إطار حاكم لمجموعة السلوكيات والتصرفات الفردية والتنظيمية فتعمل على فرض السيطرة على تلك السلوكيات وتوجهها نحو الأفضل وتلزم الكل على الأمتثال لمضمونها، فالقيم قواعد ظابطه لعامة الناس ولجميع البشر على اختلاف اجناسهم ومعتقداتهم وأماكن عيشهم فلا يمكن تصور مجتمع دون قيم ، فالصدق والأمانة قيم عليا متفق عليها في جميع المجتمعات دون إستثناء فهي تحظى بالأحترام والتقدير .

إن دراسة موضوع القيم على قدر من الأهمية وإن محاولة التعرف على دورها وأثرها على الفعاليات والأنشطة المختلفة امرأ ضرورياً كونه يساهم في تحقيق منافع متعددة ، فدراسة القيم على المستوى الفردي يمكننا من التعرف على القيم التي يتلزم بها الفرد ومقدار تفاعلاته اليومية التي تكون إنعكاساً للقيم التي يؤمن بها فيكون محل الاحترام والتقدير كونها نابعة من مبادئ الفضائل المختلفة، وكذلك بالنسبة لدراسة القيم على مستوى المنظمات فإن القيم عامل نجاح كونه عاملاً مؤثراً في تحقيق الأنجاز المتفوق وخاصة للمنظمات الطموحة. ويقول (Svetlik,2004: 323) ان القيم التنظيمية هي قوة دافعة الى الامام تهدف الى إلهام الموظفين بالطاقة الابداعية حيث اثبتت نفسها كأساس جيد لتطوير المنظمة ودفعها باتجاه تحقيق الاهداف المرجوة.

وسيتم دراسة القيم بثلاثة مطالب كالآتي:

المطلب الأول: المدخل المعرفي للقيم التنظيمية (المفاهيم ، المنطلقات ، الأسس)

المطلب الثاني : المرتكزات الأساسية، مراحل التطور، مستويات القيم التنظيمية

المطلب الثالث : الإدارة بالقيم كتوجه نظري جديد

المطلب الأول : المدخل المعرفي للقيم التنظيمية (المفاهيم - المنطلقات - الأسس)

اولا : مفهوم القيم

إن عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات أمر مهم في البحث العلمي، وهي نقطة الارتكاز التي تُسهم في إجلاء الغموض والتداخل في الأفكار التي تراوده، إذ أن استخدام المفاهيم والمصطلحات في الدراسات الاجتماعية والنفسية تُعطي التوضيح للقارئ المختص وغير المختص بما تتطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين (بكوش، 2017، 561)، ومن أجل الأحاطة بمعنى القيم التنظيمية وما تتضمنه من معاني كثيرة ومتعددة سيتم تناول معنى القيم باللغة أولاً كونه يقدم الفهم الدقيق والتشريح اللغوي للمصطلح ويقدم صورة ومدخل واضح نحو تعريف القيم التنظيمية وعرض المفاهيم المختلفة لها.

1- القيم لغويا

ان القيم تختلف بمفهومها لدى الباحثين والمهتمين بدراستها ، وتعددت التعريفات وكثرت لمفهومها ولعل السبب في ذلك النشأة الفلسفية حيث ترتبط بالفلسفة المثالية من جه، ومن جه اخرى كون القيم موضوع مرتبط بالفرد اي أنه ذو خاصية إنسانية ، والإنسان يختلف بخصائصه باختلاف الإدراك المعرفي ويتميز تبعاً لموروثه الثقافي بالإضافة الى الاختلاف في الحقل العلمية والمعرفية والمدارس المتعددة التي تختلف هي الأخرى بمبادئها ورائها العلمية والفكرية ، سيتم التعرف على المعاني والتعريفات الشائعة الاستخدام لكلمة القيم لإجل الأحاطة بمعناها. ورد ان كلمة "القيم" في اللغة العربية مشتقة من الفعل (قامَ ، يقوم ، قوماً، قياماً) ، كما في قوله تعالى "وأنته لما قام عبد الله يدعوه" (سورة الجن، الآية (19) جاء القيام في الآية الكريمة بمعنى انه لما عزم، وورد معناها ايضا بمعنى المحافظة والأصلاح كما في قوله تعالى " الرجال قوامونَ على النساء " (سورة النساء، الآية 34)، يمكن تلخيص معنى الكلمة لغوياً(بن منظور، 1968 : 500) من خلال ووردها بالآيات والمعاني التالية :

- قيمة الشيء، ثمنه، أي السعر الذي يتداوله أهل السوق في تعاملاتهم وما يرجوه مقابل مبيعاتهم.
- الأستقرار، أي بمعنى الثبات على الأمر والتمسك به ،كما في قوله تعالى " ليسوا سواء من أهل الكتاب امة قائمة يتلون آيات الله " (سورة ال عمران، الآية 113)، وقائمة تعني المواظبة على العبادة.

- الأستواء والأستقامة، وتعني الأعتدال فيقال وقفَ وأعتدلَ وأنتصبَ، ويمكن ان يوصف العمل او الدين بأنه قيماً مستقيماً، كما في قوله تعالى "ذلك الدين القيم" (سورة التوبة ، الآية 67).
 - المستقيم الذي لا عوج فيه ، كقوله تعالى "قل إنني هادي ربي الى صراط مستقيم ديناً قيماً ملة ابراهيم حنيفاً وما كان من المشركين" (سورة الانعام ، اية:161).
 - العدل،وتدل الكلمة على العدل كما في قوله تعالى "وكان بين ذلك قواما"(سورة الفرقان،الاية67).
 - القيمة الرفيعة، كما في قوله تعالى " فيها كتبٌ قيِّمة" (سورة البينة، آية 3).ان كلمة القيمة تعني ما يقدر به الشيء ، فقيمة الشيء : قُدْرَة . قال ابن الوردي : قيمة الإنسان ما يحسنه أكثر الإنسان منه أو اقل . وقيمة المتاع : ثمنه . قِيم . ويقال : ما لفلان قيمه أي ماله من ثبات ودوام على الأمر (هادية، وآحرون ، 1984 : 871)، والقيم : جمع قيمة وتعني " الشيء والمقدار" (جبران مسعود،2005 : 175)، ما تقدم مفهوم القيم باللغة العربية .
 - أما بالنسبة لمفهوم القيم في اللغات الأجنبية، فان للكلمة معاني تقترب في ملامستها لمعناها في العربية ، فمعنى الكلمة باللغة اللاتينية (Valeres) ، وفي الفرنسية (Valeurs) ، وفي الأنجليزية (Values)، وفي اللغة الألمانية (Werte)، إن المرجع الأشتقاقي للكلمة (Valeur) في الأصل هو الفعل اللاتيني (Valeo) ومعناه "أنا قوي" وتدل الكلمة على معنى الشجاعة والصمود (Vaillance) ، وهو المعنى الذي يجمع القوة والصلابة والصلادة والتأثير والفعالية على الأشياء
- <http://www.alqiam.ma/Article.aspx>

2- القيم اصطلاحاً

القيم معتقدات اساسية وأفتراضات توجه الفرد وسلوكه في المواقف مختلفة (Rokeach,1973:309)، ويعرفها (فلية ،عبد المجيد،2005 : 187) على إنها نتاج اجتماعي يكتسبه الفرد تدريجياً ويضعه في إطار السلوك المرجعي من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتطبع عن طريق التفاعل الاجتماعي. والقيم لبنة البناء الأساسية للابتكار الثقافة الداعمة لتحقيق الاداء الافضل (Khazanchi&eal.2007:3).

نالت القيم إهتماماً واسعاً وكبيراً فحظيت بالتعريف والتحديد والتوضيح لمضامينها المختلفة ، كونها مفهوماً شائعاً يتمحور حولها جدل كبير في ما يخص الاتفاق على ما هيبتها وما هو المقصود بها على وجه الدقة ، ونورد فيما يلي عدداً من تعريفات وآراء العلماء والباحثين بشأن تعريفها: يقول(خليفة،2012: 47) ان القيم " عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل او عدم التفضيل للموضوعات او الأشياء وذلك في ضوء تقييمه او تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف ". وترى (بكوش،2017 : 561) إن القيم "أحكام بصيغة قرارات عقلية مدروسة تستند الى تفضيل الأشخاص

للأشياء والموضوعات الخاضعة عن مجموعة من التفاعلات بين مجموعة كبيرة من العوامل المتداخلة من خبرات مختلفة ومعارف أساسية مكتسبة وغير مكتسبة من الحياة المجتمعية"._إما (الطراونة والصريرة، 2000 : 104) فقد أتجه مفهومهما للقيم بأنها (الرغبة في موجود ما نظراً لما في هذا الموجود من أسباب تبرز الرغبة فيه، وقد يكون هذا الموجود شخصاً أو شيئاً، والرغبة الموجودة تحكم سلوك الفرد وتوجهه لإشباعه). ويرى (الصميلي، 2015 : 8) بأنها: رغبات وميول نحو الأشياء والأشخاص مبررة بما فيها من مزايا وتؤثر على سلوك الأشخاص بشكل تلقائي.

لاحظ الباحث ان هناك تباين وإختلاف وتعدد في وجهات النظر عندما تناول الباحثين والكتاب تعريف المصطلح ، والسبب هو إرتباط وعلاقة المصطلح بالعديد من المفاهيم المختلفة أولاً ، بالإضافة الى تنوع الأسس والنظريات الفكرية والتخصصات وتشعبها ، لذا سيتم تناول التعريفات الاصطلاحية للقيم وفقاً لإرتباطها بتلك المفاهيم المختلفة كمايلي :

2-1 تعريف القيم من خلال علاقتها بالاتجاهات

الاتجاه هو الأساس وهو المضمون والمحتوى للقيم وهو الذي يحدد شكلها ، فالعلاقة وثيقة بين الاتجاهات والقيم (سويف ، 1975 : 346)، ويرى " (Emory , 1950:184) " إن الاتجاه مصحوب بقيمة ، وأن القيمة والاتجاه وجهان لعملة واحدة ولا معنى لأحدهما دون الآخر".

ويؤكد (Ziller, 1997:100) ان العلاقة الوثيقة بين الاتجاهات والقيم، هي السبب وراء إطلاق الباحثين ان الاتجاهات هي القيم ، ان القيم تمثل إرتباط الأفراد وأهتماماتهم بالأمر المختلفة التي تُعد قيماً لهم، فالقيم أوسع وأشمل من الاتجاهات ، فأذا كانت الاتجاهات تشير الى موضوع ما يحبه الفرد فإن القيم هي الغاية من ذلك الشيء ، ويمكن توضيح العلاقة بين القيم والاتجاهات بالنقاط التالية(سلامة ، 2007 : 96-97) :

أ- القيم والاتجاهات تُعد مؤثرات في السلوك.

ب-إن كلاً من القيم والاتجاهات مكتسبة.

ج- كل من القيم والاتجاهات قابل للتعديل والقياس.

د- المعتقدات هي نتاج القيم والاتجاهات معا.

اما نقاط الأختلاف بين القيم والاتجاهات حسب رأي (العميان ، 2005 : 107) بالنقاط التالية :

أ- القيم هي الأساس في تكوين الاتجاهات .

ب-الاتجاهات تتغير في حين إن القيم أكثر ثباتاً منها.

ج-الاتجاهات غير معلنة بينما تكون القيم أكثر علانية .

د- تمتاز القيم بالجوانب الأيجابية بينما تتضمن الاتجاهات الجوانب الأيجابية والسلبية معاً.

ان القيم نتاج لعملية التفاعل لمختلف الاتجاهات ، وان هذا التفاعل يؤدي بالنهاية الى ترسيخ هذه الاتجاهات على شكل قيم ، والشكل (2-5) يوضح هذا التفاعل بالآلية التي تذكرها(مسعودة ،2010 :39).

الشكل رقم (2-5) آلية تفاعل الاراء والمعتقدات مع الاتجاهات لايجاد القيم



المصدر : مسعودة ، عجال ، (2010) ، "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة " ، رسالة ماجستير ، جامعة محمود منتوري، قسنطينة ، ص 39

2-2 تعريف القيم من خلال علاقتها بالسلوك

القيم عبارة عن موجّهات للسلوك الأنساني والأنشطة والفعاليات المتعلقة ذات صلة بالأعمال ، وتتأثر السلوكيات والتصرفات التي نقوم بها بالقيم التي يؤمن بها الفرد ، وتتحكم تلك السلوكيات وتظهر من خلال الممارسات اليومية ، (ميخائيل،2002 : 64).

ويقول (العطية ،2003 : 96) إن القيم معتقدات تتمحور لتكون سلوكيات مختلفة منها المفضل والمقبول وعلى كافة المستويات الشخصية والأجتماعية مقارنة بسلوك آخر متناقض ، وتلعب دوراً حكماً بحيث تعكس الأفكار والرأي الفردي الذي يتمحور حول ما هو الصحيح ، وما هو الجيد ، أو المرغوب فيه.

من ناحية أخرى تُعد القيم إطاراً مرجعياً ومجالاً مهماً للإدراك فهي تؤثر بالسلوك وتعمل على تنظيم الخبرة والأختيار بين مجموعة بدائل سلوكية ، ومن هنا كان لابد من إعطاء القيم أهمية وإن تؤخذ بعين الاعتبار عند التطرق ودراسة وتفسير السلوك، كونها أحد الأسس التي يتحدد السلوك الأنساني في ضوءها، والقيم

هي غايات يرغب الأفراد في تحقيقها ، فهي بمثابة قاعدة تفسر وتحكم الأنماط السلوكية المختلفة وهي بذلك عبارة عن مجموعة المفاهيم تعكس رغبات يسعى الأفراد اليها كونها جديرة بالأهتمام سواء أكانت تطلب لذاتها أو لغايات أبعد منها ، وتتكون هذه المفاهيم نتجيه تفاعل ما بين محددات الفرد مع الخبرة التي يملكها ، حتى تتشكل القيم وتملي على الفرد توجهها معيناً في الحياة يختلف بعناصره عن التوجهات الأخرى ، توجهاً يعكس رؤية الفرد بموجب إمكاناته المعرفية والوجدانية والسلوكية(فيله،وعبد المجيد،2005 : 190). ويقول(دياب ، 1980 : 52) على الرغم من تعريف القيم من إختلاف في تأويل واستخدام مفهومها، من تخصص علمي لآخر عبر المراحل الزمنية المختلفة إلا أن معظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم تؤكد على أن القيم ما هي إلا مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك الموارد البشرية لما هو مرغوب فيه، وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المؤسسة .ويرى (عبد الفتاح ، وآخرون ، 1997 : 209-210) إن القيم وفق المنظور الاجتماعي هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية إنفعالية معمقة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه إختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية. ويقول(السقاف،2014 : 146) تعتبر القيم من الأمور الهامة في الحياة اليومية فهي شاملة للجوانب (الدينية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، الوظيفية ، المهنية ...) والقيم عبارة عن خطوط عريضة يتبعها الجميع ليسير عليها ، وتشكل في مجملها إطار عام منظم لحركة وتفاعل الجميع ،وبالرغم من ان القيم تختلف باختلاف المجتمعات وفقاً (للجنس، والديانة ، ومكان العيش ، والزمان) إلا ان بعض القيم تتميز بالأحترام والتقدير عند جميع البشر كالصدق والأمانة ، وهناك مجتمعات تمتاز بمجموعة قيم عن غيرها من الشعوب لتكوين منظومة خاصة بمجتمع دون اخر او بديانة دون اخرى فأصبحت قيماً خاصة وقيماً عامة.

ثانياً : تكوين القيم :

تتكون القيم في السنوات الأولى من حياة الإنسان ، فالقيم يكتسبها الفرد من العائلة اولاً، وفي وقت لاحق يتم تشكيل القيم في رياض الأطفال والمدرسة والجامعة(Malbasic & Posaric,2017:61-62) ، ان القيم تنشأ من ثلاثة مكونات اساسية لا يمكن فصل أحدها عن الأخر ، لأنها تتدمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان ، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات ، وهذه المكونات يذكرها(الخرزاعلة،2001 : 37-38) كما يلي:

1- المكون المعرفي :

وهو عبارة عما يملكه الفرد (صاحب القيمة) من معرفة تمكنه من التصرف الصحيح والسلوك المطلوب بالأعتماد على الخبرات والمفاهيم والحقائق والمعلومات التي كونها حول موضوع معين وتشمل كذلك المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف التي تتظافر جميعها للوصول الى النتائج التي يرغب بالوصول اليها .

2- المكون الوجداني : (معياره التقدير):

إنه التقدير المتعلق بأهمية القيمة لصاحبها ومقدار الأعتزاز الذي يوليه الفرد لهذه القيم وكذلك الشعور بالسعادة لأختيارها والرغبة في إعلانها ، وكذلك كل ما يتضمن الأنفعال بموضوع القيمة او الميل اليها او النفور منها وما يصاحب ذلك الشعور من سرور وألم وما يعبر عنه من حب وكره او إستحسان وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والأنفعالات التي تتكون لدى الشخص نحو موضوع القيمة .

3- المكون السلوكي : (معياره الممارسة):

وهو تعبير عن تجسيد الفرد للقيمة من خلال الممارسة الفعلية كلما سنحت له الفرصة من ممارستها ، ويمكن أعتبره الميل الذي يبديه الفرد وأستعداده للأستجابة تجاه موقف او موضوع معين ، ويمثل هذا العنصر موجهاً ومرشداً للسلوك حيث ان كل نشاط يصدر عن الفرد يتحدد بموجب ما يتبناه الفرد من قيم . وتذكر (قريشي، 2007: 43) إن قيم الأفراد هي مزيج من دافعين : الأول هو دافع غريزي والثاني دافع مكتسب ، وترتبط القيم التنظيمية بالأهداف بصله وثيقة والكيفية التي سيتم بها انجاز تلك الأهداف ، فالقيم التنظيمية عبارة عن تصورات القادة والمؤسسين والتي تمثل رؤيتهم وفلسفتهم او تعبير عن الأستراتيجية التي يملكها هؤلاء القادة لتحقيق وإنجاز الأهداف ، ويمرور الزمن تتبلور هذه الرؤى والأستراتيجيات وتاخذ أستقرارها وثباتها على شكل مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح أساساً يستمد منه الموظفون الجدد قيمهم وكذلك سلوكياتهم من الجماعات الأقدم بصورة حكايات وأساطير يتم ذكرها مراراً وتكراراً تعمل على تذكير كل شخص بالقيم وبالسلوك المطلوب أتباعه ، وفي النهاية يتعلم العاملين الجدد القيم والتقاليد التي أستقرت لدرجة يكافأ من يعمل بموجبها ويعاقب من يتصرف خلافاً لهذه القيم والتقاليد لتمثل سلوكاً للمنظمة، الشكل (2-6) يوضح الكيفية التي تتم بها تكوين القيم التنظيمية في المنظمة:

الشكل رقم (2-6) كيفية تكوين القيم التنظيمية في المنظمة



المصدر: صلاح الدين، زراري، (2015)، "العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية"-دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بسكرة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر. ص 58

ويذكر "حمادات" كما أوردته (بكوش، 2017: 570-571) عدة خطوات هامة تلعب دوراً هاماً في تكون القيمة عملياً في المنظمات المختلفة وهي :

أ- جذب أنتباه العامل نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والأماكنيات في سبيل عرض القيمة للأستحواذ على أنتباه المتعلم وإثارة الرغبة لديه في أستقبال القيمة ومن ثمة الأستجابة النشطة مما يؤدي الى ظهور القيمة من خلال سلوكه.

ب- تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكاً ثابتاً.

ج- تفضيل القيمة من خلال الألتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر بأنتجاه موجب نحوها.

د- الألتزام والأفتتاح الكامل من قبل المتعلم بصحة أتجاهه أو تقييمه لقضية ما ، ويكون على درجة عالية من الألتزام والأخلاص والولاء لهذه القضية وأقناع الآخرين بها .

هـ- تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمي حتى يساعد الأفراد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها.

و- تميز المتعلم في المرحلة لأن تنظيمه للقيم قد وصل الى الحد الذي يحكم سلوكه طبقاً للقيم التي تمثلها ، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن الآخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينه.

ثالثاً : مفهوم القيم التنظيمية : أصبحت التغيرات والتطورات المتلاحقة والسريعة من سمات العصر الحالي وفي جميع نواحي ومجالات وحقول المعرفة المتنوعة الأقتصادية والأجتماعية

والتقنية كلها تتغير وتتطور بسرعة كبيرة ، الأمر الذي يتطلب من المنظمات القدرة الكافية والملائمة المرنة التي تمكنها من الاستجابة التي تتسجم وسرعة التغيرات المختلفة ، من هنا ابدت المنظمات إهتمامها الواضح والكبير بالقيم التنظيمية كعنصر رئيسي ومكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية، فالقيم التنظيمية محفز يعمل على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال منظومة القيم المشتركة ومعايير وسلوكيات أعضائها وتأثير العلاقات التفاعلية داخل التنظيمات سواء اكانت علاقات انسانية او علاقات مهنية او اجتماعية او ادارية مستتدة الى ما يملكه الافراد العاملين من قيم مختلفة لها تأثير على الاداء الكلي للمنظمات (Cable&Edwarde,2004:834). وبهذا الخصوص يقول (الخرزاعلة ،،2009: 80) إن القيم هي الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمات من خلال تمييز الصالح والسيئ ، وبيان المهم من غيره فهي أدوات لتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة في ضوء الظروف التي تحيط بهم ، والقيم التنظيمية مرآة عاكسة للصفات والخصائص الداخلية التي تميز تلك المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى فهي بمثابة الأطر الواضحة التي تعمل على إتخاذ قرارات دون غيرها كونها تعمل موجهاً لسلوك الافراد والعاملين بالأعتماد على معتقداتهم ورغباتهم وميولهم بطريقة مثالية وموضوعية باتجاه نشاط معين في المنظمة . وذكر (الداودي،2005: 2) " ان القيم تشكل الخصائص النفسية والاجتماعية التي تستمد منها القيم أهميتها ، فالقيم تراكم مكتسب يأخذهُ الإنسان من عقائدهُ الدينية ومحيطه الاجتماعي الذي ينتمي اليه وكذلك الفطرة السليمة لتشكل جميعها أطار يحدد ما هو متوقع وما هو مرغوب" . ويقول(شلالي ، 2013: 1) إن تعريف القيم التنظيمية، لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي، فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات. ويمكن للباحث تقديم عرض لأهم التعاريف التي تسنى له الاطلاع عليها والتي تمثل الآراء الفكرية للباحثين والكتاب بالجدول(2-6) التالي :

جدول رقم (2-6) أهم التعاريف ذات الصلة بالقيم التنظيمية

ت	اسم الباحث والمصدر	المفهوم
1-	(اللوزي، 2009 :161)	إعتقاد صريح يتبناه الفرد او المجتمع يتعلق بالسلوك المرغوب ويعتمد على المعاني والمفاهيم التي تختلف من فرد ومجتمع الى اخر.
2-	(Hassan,2007:437)	معتقدات تتعمق داخل التنظيم تشكل تفاهما جماعيا فيما يتعلق بقواعد ومعايير السلوك المقبولة في المنظمة
3-	(خليفه ، 2012: 47)	أحكام يصدرها الفرد يفضل بموجبها موضوع على اخر اوشينا على اخر في ضوء تقييمه للموضوعات والأشياء .
4-	(عصفور، 2008 :99-100)	القيم المتواترة لدى العاملين وهي نواة الثقافة التنظيمية وانها غير ظاهرة وغير ملموسة .
5-	(فراسيس و ودكوك ، 1996 : 17)	إعتقاد تبني عليه الاعمال بالمنظمة وتعمل على تحديد الصالح من السيء والمهم من غير المهم وتوجه سلوك الافراد في المنظمة .
6-	(التوحيدى ، 2014 : 2)	القيم التنظيمية ذلك الجزء من القيم العامة تخص منظمة معينة بذاتها تحدد العلاقات بين الافراد والعاملين بمستويات.
7-	(Amis&Hinings,2002:436)	قلب الثقافة التنظيمية كونها معيار ملائم لتوجيه السلوك المرغوب من غير المرغوب فيه .
8-	(Diskine&Gostautas,2013:97)	الأحكام المعيارية التي توجه سلوك الافراد العاملين في المواقف المختلفة لبلوغ نهاية مرغوبة لديهم .
9-	(Mike,2003:143)	مجموعة المبادئ والأهداف والمعايير المقبولة من الفرد ويتمسك بها المجتمع.
10-	(السكارنه ، 2009 : 94)	المعتقدات الأساسية للفرد ، تحدد له ما يجب ان يفعله أو لا يفعله ، وما هو صحيح أو خطأ ، حق أو باطل ، فهي موجه إخلاقي للسلوك في التعامل مع الآخرين من حولنا والأشياء .
11-	(سليمان ، ووهب ، 2011 : 27)	أحكام تعبر عن رغبة الفرد نحو الأشخاص والأشياء وتفضيله لها معتمداً بذلك على خبراته وتفاعله مع الأشخاص والأشياء .
12-	(فيلة ، و محمد ، 2005 : 187)	إهتمام او اختيار او تفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخلقية أو العقلية أو الجمالية أو كل هذه مجتمعة حول موقف اتجاه الأشخاص او الأشياء .

المصدر: اعداد الباحث بالأعتماد على المراجع والدراسات

بناء على ما تم استعراضه من آراء العلماء والمفكرين والمنظرين في مجال السلوك التنظيمي يرى الباحث أن القيم التنظيمية هي مجموعة من المبادئ المتراكمة لدى الأفراد من خلال تفاعلهم مع الآخرين ومع الأشياء ، تتبلور لتكون (أحكام ، معايير ، معتقدات ، ميول ، رغبات) أتجاه أشخاص او أشياء، تكون مبرراً للتعامل مع هذا الشخص دون غيره ، ولهذا الشي دون ذلك ،ومبرراً للصح من الخطا ، ولتمييز الصالح من السيئ ولمعرفة الحق دون الباطل ، وتأشير المهم من غير المهم ، ولتفضيل المرغوب على المرغوب عنه ، بالأعتماد على خبرة الأشخاص ومقدار التفاعل مع ما يحيط بالفرد والمنظمة .

رابعا : خصائص القيم التنظيمية: يمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية من خصائص باعتبارها جزء من القيم العامة بما يلي:

- 1- **النسبية:** تتصف القيم بالنسبية حيث إنها تختلف من فرد لأخر داخل التنظيم ، وذلك بسبب إختلاف رغبات أعضاء التنظيم وظروفهم من جه ، ولإختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جةٍ أخرى(بكوش،2017 : 564).ويذكر(بلقاسم ،2003 : 7) إن القيم مجموعة من التصورات والرؤى والأحكام التي تتبلور لدى الفرد حول الأشياء والأشخاص الآخرين وتتفق مع المعايير التي وضعها المجتمع ، فالقيم نسبية في زمانها ومكانها ومعناها. ويقول (العميان ،2007 : 108) إن القيم تتغير من فرد الى آخر طبقاً لحاجاته وتصوراتهِ وتفضيلاته وتربيته وثقافته ومن مجتمع لآخر.
- 2- **مكتسبة:** إن الفرد يتفاعل مع الأسرة والمجتمع منذ التنشئة الأولى فهو يتعلم القيم مع التكوين الشخصي حتى يفضل بعضها على الأخر ويبدئ أهتماما ببعضها دون غيرها (نصرالله، والهاشمي، 2006 : 102).
- 3- **ذاتية إجتماعية :** القيم تتبع من داخل الفرد ذاته وتلعب الأسرة والمجتمع الدور الأساسي في ترسيخ هذه القيم وتحدد الأنماط والاتجاهات السلوكية للأشخاص (حمود،2002 : 85).ويرى (نصر الدين،2005 : 120) إنها تختلف باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.
- 4- **مرنة :** تتصف القيم بمرونتها وقابليتها للتجدد والتغيير لمواجهة كافة التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان لذا فمن ضمن مميزات القيم المرنة لتلائم مع متطلبات وحاجات الأشخاص بحيث تعطي افقاً للتجدد والحدثة وفق أسس وأتجاهات لا تلغي العقل البشري(طهرواي،1996 : 64).

5- القيم تلقائية: إنها نتاج التفاعل المجتمعي فهي ليست نتاج الفرد أو من صنعه أو جزء منه ، بل القيم من صنع المجتمع وعقله (عبد العزيز، 2002: 26).

ووفقا لما يراه (عصفور، 2008: 176) يمكن حصر خصائص القيم التنظيمية بما يلي :-
أ- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.

ب- تؤثر على كفاءة الافراد في المنظمة.

ج- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها، سلوك العاملين.

د- تساعد القيم المنظمة على تشكيل مهمتها ورؤيتها ورسالتها وتحدد الاستراتيجيات والنظم والهياكل التنظيمية .أما خصائص القيم ومن وجهة نظر (Denney,2001:13) فهي :

أ- القيم منتشرة داخل التنظيم.

ب- القيم مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في إدائهم ووظائفهم.

ج- القيم مكتسبة يتعلمها الافراد من داخل التنظيم.

ووفقاً لما ذكره (العميان، 2007: 312) انها ملزمة وأمرة لانها تعاقب وتثيب إنها معقدة وصعبة الدراسة كونها معقدة.ويقول (صفاء مسلماني، 2009: 133) توجد إمكانية التغيير في بناء القيم إذ انها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتتنخفض .ويؤكد(الجلاد، 2007: 31) إن القيم متدرجة ومعنى التدرج أنها تنتظم في سلم قيمى ومتغير ومتفاعل ، حيث تترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر .

خامسا : أهمية القيم التنظيمية

تُعد القيم نواة الثقافة التنظيمية ، وهي الأساس لفلسفة المنظمة وجوهرها لتحقيق النجاح، والقيم تعبير عن وجهات مشتركة لجميع العاملين وهي مؤشر حقيقي يعبر عن تصرفاتهم ، وهي القوة الدافعة التي تملكها المنظمة وذلك من خلال إن القيم معايير يجب الالتزام بها ، وهي القواسم المشتركة التي تجمع العاملين و تُعطيهم القدرة على إتخاذ القرارات التي تساند هذه المعايير ، ومن هنا يستشعر الأفراد العاملين من خلال القيم بأهميتهم في المنظمة(الخزاعلة، 2009: 46). وهناك ما يكفي من الأدلة التي توحى بأن المنظمات تحتاج إلى تعزيز قيم مثل الانفتاح ، والثقة ، والمبادرة ، والعمل الجماعي ، والتعاون ، والمعاملة الإنسانية للعامل ، والإبداع ، والجودة ، والتمكين ، والتفويض لان المنظمات التي تقودها القيمة تتفوق على المنظمات الاخرى (Huang, H.J. and Dastmalchian,2006:365) .

تلعب القيم دوراً أساسياً في بناء الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وتأخذ المنظمات كل ما يلزم من درجات الاحتياط لمواجهة البيئة المتغيرة والأخطار الناجمة عن التطورات المستمرة والتغيرات الحاصلة بسبب التحديات (السياسية، والتغيرات الاجتماعية ، والأقتصادية ، والتعليمية ، والتقنية، والثقافية ...) في منظمات القطاع العام والخاص من خلال الاعتماد على المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي لها دوراً سياسياً لا يمكن اغفاله في رفق هذه المؤسسات بالأمكانات والوسائل التي تساعدنا من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعزيز قدراتها التنافسية ، وتظهر أهمية القيم من خلال دورها المؤثر والملموس في تحقيق الاداء الفردي والمؤسسي المميز ، إن للقيم التي تؤمن بها المنظمات تأثيراً إيجابياً كبيراً على الأنجازات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، حيث ينظر للقيم على إنها المرآة العاكسة لسلوك الأفراد العاملين في المنظمات كونها تعمل على ضبط التصرفات والسلوكيات وتوجهها لتكون متوافقة ومنسجمة ضمن حدود مقبولة ومرسومة من قبل المجتمع والمنظمة ، فهي بذلك بمثابة الأطار الموجة لتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمات ، وتتجلى أهمية القيم التنظيمية بالنقاط التالية حسب ما ذكره (العتيبي، 2013: 22-23):

- أ- القيم تحدد ما يُعده الفرد صواباً ، او خيراً ، او إيجابياً ، او جمالياً .
- ب- للقيم تأثير على إدراك الأفراد كونها معياراً يرشد ويوجه الأفراد بشكل يومي .
- ج- القيم تربط الأفراد بعضهم ببعض من خلال القيم المشتركة .
- د- للقيم أثر كبير في تكوين المبادئ والأفكار والمفاهيم التي يتعلمها الفرد ويستوعبها والتي تمارس تأثيراً في قراراته ونوعيتها.
- هـ- تحدد القيم نوع المبادئ والأخلاقيات التي يستخدمها الفرد ويحتكم إليها.
- و- القيم تؤثر في مستوى الدافعية للعمل من خلال تحديد مستوى الانجاز المتوقع للفرد.

ويرى (المداني، 2015: 58) أهمية القيم التنظيمية تكمن بالنقاط التالية :

- أ- تعمل القيم على إجراء المقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية كونها معياراً يلجأ اليه الأفراد بصورة تلقائية.
- ب- للقيم أهمية كونها تعمل على تحديد الأهداف والسياسات بما يجعل تلك الأهداف منسجمة مع القيم.
- ج- تساعد القيم الأفراد على التنبؤ بسلوكياتهم تبعاً للقيم التي يملكونها وبالتالي فان التعامل معهم يتم في ضوء ذلك التنبؤ.

د- تحدد القيم الكيفية التي سيتعامل بها الفرد مع المواقف المستقبلية وتساعد على التفكير فيما ينبغي أن يفعل إتجاه تلك المواقف والأحداث.

ه- تساعد الأفراد على تحديد المثل العليا والمبادئ الثابتة والمستقرة .

و- القيم تحفظ التماسك المطلوب والثبات اللازم للممارسة حياة إجتماعية سليمة .

كما اشارت(مسعودة ،2010، 49-48) الى ان أهمية القيم التنظيمية يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

أ- إن القيم التنظيمية تقع في المرتبة الاولى عند تصنيف عناصر الثقافة التنظيمية التي تمارس تأثيراً على السلوك.

ب- للقيم التنظيمية تأثير على تصرفات الافراد العاملين في المنظمة.

ج- إن القيم التنظيمية تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.

د- يجب أن تكون الأهداف والسياسات منسجمة ومتوافقة مع القيم السائدة في المنظمة.

ه- للقيم التنظيمية تأثيراً واضحاً على السلوك التنظيمي للمنظمات.

و- تساهم القيم على فهم السلوك التنظيمي للأفراد من خلال فهم القيم الاجتماعية السائدة.

ز- تمثل القيم معياراً يتم الرجوع اليه لتقويم سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمات.

ح- الإدارة بالقيم منهج اداري حديث وأداة من أدوات القيادة الاستراتيجية.

ط- تؤثر الإدارة العليا وتتأثر بالأفراد العاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.

ي- يتوقف مستقبل المنظمات على التنمية المستمرة للقيم الإيجابية.

ك- تعتمد الثقافة التنظيمية على القيم كونها الأساس المؤثر إيجابيا في مستقبل المنظمات.

ل- تلعب القيم دوراً كبيراً في رص الصفوف داخل الجماعات والمنظمات ، الأمر الذي يؤدي الى دحر

التناقضات والتنافرات والصراعات مما يزيد من تماسك المنظمات وزيادة فعاليتها .

بناءً ما تقدم يرى الباحث ان للقيم أهمية كبيرة على المستويين الفردي والتنظيمي وفي المنظمات العامة

والخاصة على حد سواء ، وذلك باعتبار إنها تعمل كموجه لسلوكيات أفراد وتنظم عملهم وأنشطتهم

اليومية وتضعها في إطار يميز التصرفات والسلوكيات الصحيحة من الخاطئة ، والأيجابية من السلبية

فتعزز الجوانب الإيجابية وتهتم بها وتعمل على رفض السلوكيات السلبية وتحاربها وأن هذا التمييز مهم

في تعزيز الاستقرار الاجتماعي للأفراد العاملين مما سيولد الشعور لديهم ويعزز إلتئامهم لمنظماتهم

لتشكل دافعاً مؤثراً للانجاز المبدع الذي ينعكس بالأيجاب على الأداء الكلي وبما يضمن تحديد مستقبل أفضل للمنظمات وتنمية مستمره لها من خلال إرساء وتدعيم منظومة قيمية متكاملة .

المطلب الثاني : القيم التنظيمية

(المرتكزات الأساسية، ومراحل التطور، وتصنيفات المختلفة، ومستويات القيم)

1- المرتكزات الأساسية لقيم التنظيمية

يمر الانسان منذ ولادته بمراحل متعدده تمثل نموه الطبيعي في الحياة وللفترة الأولى من حياة دوراً هاماً ومؤثراً في صقل وتكوين شخصيته ، فالنشئة الأولى للفرد ومن خلال تفاعله مع والديه وأسرته وزملائه وأصدقائه بالغ الأثر في تكوين المعتقدات والتصورات ، كونه بأمس الحاجة الى التهذيب والتوجيه فيستمد من النشئة الاولى المبادئ العليا والتي تعتبر مصادر أساسية للقيم، والقيم معياراً حقيقياً للمجتمعات وأساساً لأختلافها حيث ينشأ الفرد وينمو ويتفاعل ويكتسب ويواجه تحديات وتجارب مختلفة تصقل منه شخصية متكاملة لها القدرة من التفاعل مع البيئة والأشخاص الآخرين الذين يعيش معهم من خلال مجموعة من العناصر لها دوراً هاماً في صقل تلك شخصيته المستقلة (نعموني، 2006: 83).

ومن أهم العوامل المكونة للقيم ما يلي :

أ- الأسرة : تمثل الأسرة المصدر الأساس والمؤثر في تكوين القيم لدى الأشخاص حيث ينشأ الأفراد في السنوات الاولى من أعمارهم وينهلون الأساسيات كالحب، والعطف، والشجاعة، والأحترام والتقدير، وحب الوطن من الأسرة (الحنيطة ، 2003 : 46)، ويقول (روبينز، 2000:461) "إن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الكبير في برمجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصيلة بما يعبرون به دائماً عن قيمهم باخبارنا بما يريدون وبما لا يريدون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به ."

ب- المجتمع : إن الفرد بصفته عضواً اجتماعياً وهو من المكونات الأساسية لأي مجتمع فمن الطبيعي ان تختلف القيم لدى فرد في مجتمع ما عن القيم التي يحملها فرداً اخر في مجتمع مختلف ، فالمجتمع الراسمالي يؤمن بالقيم المادية وهي قيم تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي كونه مجتمع يتصف بالتقارب والتجاذب الأسري والأنتماء للعائلة ولديه تماسك إجتماعي قوي في حين يتصف المجتمع الغربي بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في ضوء العلاقات الاجتماعية السائدة لديه(حمود، 2002: 86).

ج- **التعليم** : يلعب التعليم دوراً أساسياً في تغيير المفاهيم والمعتقدات لدى الأفراد ويعمل على إكسابهم المهارات والخبرات والتجارب والتي تمثل معتقدات وقيم جديدة لهم ، ويعمل التعليم على تغيير المفاهيم القديمة وتبني مفاهيم أكثر حداثة لتتلاءم مع المتغيرات الثقافية المتجددة فالتعليم طريقة لتحديث المعلومات وإيصالها الى الأفراد وتعريف الناشئين بأن لكل زمان ولكل جيل معتقدات يجب ان تحترم وإنه يجب التعامل معها لتتوافق مع المستجدات (الخلف، 1994 : 30).

د- **الملاحظة**: للملاحظة الدور الكبير في تكوين القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد لتصرفات الأشخاص وطريقة أدائهم للأعمال تأثير في تبني قيمهم ، او يأخذ عنهم ومنهم ما يراه مناسب من تلك الأفعال والتصرفات والسلوكيات (الحنيفة ، 2003 : 32). ويرى(عامر ،1994،147) إن لتفاعل الفرد مع الأباء والمدرسون والمعلمون والاقرباء والمحيطون به وملاحظة سلوكياتهم يمثل إنعكاس لقيم هؤلاء الأشخاص ، ويترك أثراً على الفرد من خلال التقليد والاتباع لطرق تفاعلهم وتعاملهم وأفعالهم.

هـ- **الأعلام** : يمارس الأعلام دوراً هاماً ومؤثراً على رؤية الأشخاص وتغيير المعتقدات ويلعب دوراً في تكوين القيم والعادات للمجتمع كالتلفزيون والأذاعة والصحف والمجلات وغيرها من الوسائل الإعلامية الأخرى، حيث ينهل أفراد المجتمع من خلال الأعلام القيم والثوابت الاجتماعية الراسخة ، ويتم نقلها وتداولها إعلامياً الأمر الذي يؤدي الى امتصاص الأشخاص للقيم والمعتقدات (الزومان، 2001 : 13).

و- **الدين** : يُعد الدين مصدراً قوياً لتكوين القيم لدى الافراد وله دورٌ تائيري في التكوين وخاصة القيم الدينية ويظهر هذا التأثير في سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم المختلفة في جميع النواحي حيث يتربى الفرد ومنذ الصغر على القيم المستمدة من الدين وعلى المثل العليا والأخلاق الحميدة التي تتجلى بقيم متعدد مثل الصبر ، الصدق ، الأخلص ، العدل ، الأحسان ، الأنصاف (الحنيفة،2003: 33) ، ويقول (حمود،2002 : 87) إن الدين كمصدر للقيم هو من أكثر المصادر أهمية وثباتاً إذ ان القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات ال البيت وأصحاب الرسول لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم(كالصدق، والأخلص، والكرم والشجاعة . . .) وهي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء. وبهذا الصدد يقول(حمود، والفريحات، 2008 : 163) إن القيم منظومة بينها القرآن الكريم في كثير من الآيات ، كقوله تعالى "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"(سورة النساء آية { 58 }) إن رد الأمانات من القيم السامية التي يتحلى بها المجتمع الإسلامي على وجه الخصوص كونها أرتبطت بأمر من الله سبحانه وتعالى وكذلك قيم العدل

والأخلاص تتجلى في قول الرسول الكريم محمد (صل الله عليه واله وسلم) " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " وفي ذلك تتجسد قاعدة الأخلاص في العمل.

ز- **جماعة العمل** : إن لجماعات العمل عادات وتقاليد وقيم خاصة بها تتكون بمرور الزمن ولا بد للفرد ان يتعامل ويتصرف بتلك القيم وتمارس تلك الجماعات ضغوطاً متنوعة مثل (العزلة ، وعدم التعامل مع شخص ما ، وعدم دعوة الفرد لجلسات الجماعة...) من أجل إرغام بعض الأفراد بالأنصياع والأنصياع في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ، ومن هذا المنطلق فإن جماعة العمل هي أحد المصادر الأساسية لتكوين وترسيخ القيم لدى الأفراد (حمود ، 2002:88).

2- مراحل تطور القيم التنظيمية والعوامل المؤثر عليها

إن القيم التنظيمية مسؤولة عن توليد الاتجاهات التي تحدد السلوك للأفراد والمنظمات ، ومن هذا المنطلق فإن الأشخاص الذين لديهم قيم يتمتعون بادوار قوية داخل المنظمة من شأنها إن تجسد شخصية المنظمة ، تميز القرن العشرون بالأهتمام المتزايد بعلم الإدارة حتى أصبح مهنة القرن ، وعندما ننظر إليها من منظور تاريخي نجد ان هناك تطور وتغير هام وكبير له تأثيرات مختلفة على قيم المديرين في المجتمعات الغربية مما أعطى هذا التطور دوراً مميزاً للمديرين (العايب ، 2009: 47) ، ووفقاً لـ (فرانسيس ، وودكوك ، 1995: 28) فإن القيم تطورت عبر سبعة مراحل مهمة تمثل أهم النظريات وآراء المفكرين ، والجدول رقم (2-7) يوضح التطور المرحلي للقيم التنظيمية.

الجدول رقم (2-7) التطور المرحلي للقيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة التنظيمية
الاولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الأهتمام بالعاملين له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الأنجاز ملك (الأنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور العاملين
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر : فرانسيس ، وودكوك ، (1995) ، القيم التنظيمية (ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان) ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة ، الرياض ص.28

سيتم تناول المراحل اعلاه لغرض التوضيح كما يلي :

المرحلة الاولى : تمثلت هذه المرحلة من القيم وتميزت من خلال تعاملها مع العنصر البشري على انه آلة يتم التحكم بها من خلال المكاسب المادية ويعتبر (فريدريك تايلور ، وماكس ويبر) من أهم رواد المرحلة

(فرانسييس ، وودكوك، 1995: 19) ، ويذكر (الشماع، وحمود، 2000: 45) ان العالم (تايلور) عمل وبالإستناد الى نتائج الدراسات والبحوث على تطوير الأماكن للعنصر البشري وتوظيفه بشكل أكثر فاعلية وأكبر طاقة ووضع الحلول للمشاكل وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها (تخصيص العمل ، وتدريب الأفراد العاملين ، وتبني مفهوم التحفيز للعاملين من خلال الحوافز المادية).

المرحلة الثانية : هي مرحلة الأهتمام بالعوامل غير العقلانية مثل المشاعر والاتجاهات والعواطف والأرادة والأدراك والتي لها تأثير على سلوك الأفراد العاملين، وتعتبر الدراسات التي قام بها العالم الامريكي (ألتون مايو) في مصانع هاوثورن في الولايات المتحدة الامريكية لدراسة أثر العوامل الغير مادية (كالأضاءة ، والتهوية والرطوبة، والضوضاء، وفترات الراحة، والأجور التشجيعية على الكفاية الأنتاجية للعاملين) والتي مثلت إنطلاقة جديدة بالتاكيد على الروح المعنوية وإنسجام العاملين ، وإستناداً على التجارب التي تم فحص الاتجاهات وميول الأفراد ورغباتهم في العمل ، ومن ثم تدريبهم ليصبحوا قادة لمجموعات العمل ، تبين إن التفضيلات والميول والأحاسيس وقوة الأرادة لها تأثيراً قوياً في زيادة الأنتاجية(فرانسييس، وودكوك، 1995 :20). ويقول(اللوزي ، 2003: 233) إن هذه المرحلة ساهمت في بناء وأعتقاد قيم جديدة تمثلت بالأهتمام بالعنصر البشري ودور العلاقات الأنسانية في العمل . ويرى (زويلف، 1996: 52) إن هذه المرحلة تميزت بالتعامل مع الفرد على إنه كائن إجتماعي يؤثر ويتأثر بالمحيط الأجتاعي وله ميولة وأحاسيسه ورغباته وأتجاهاته وكلها مؤثرات في الأداء، وركزت وأهتمت بالتنظيم غير الرسمي بالأعتقاد على التجارب في ميدان العمل ، وأهمية الروح المعنوية ، والتفاعل الأجتاعي. وبهذا الصدد يشير (حبتور، 2000 :188) إن معارضة (مايو) لأفكار (تايلور)، فيما يتعلق بالحافز المادي، نجد إن (مايو) يضعه في الرتبة الثالثة بعد العامل النفسي والعضوي ، بينما يضعه (تايلور) في مقدمة الحوافز .

المرحلة الثالثة: إن هذه المرحلة من مراحل تطور القيم التنظيمية ظهرت كإستجابة لمطالب الأتحادات المهنية في الخمسينات ، اذ تمخضت مرحلة جديدة تؤمن بها الإدارة تركز على على إن الحل الأمثل للمشاكل والمعوقات هو الحرية في بيئة العمل وإن المواجهة هو الخيار الاسوأ مع العاملين(فرانسييس، وودكوك، 1995 : 21-22). ويقول (نعموني، 2006 : 105) عرفت هذه المرحلة بالانتقال من القيم المتأصلة في الحياة الزراعية إلى قيم التصنيع ، وقد دافع الأداريون في هذه المرحلة عن قيم الأجتهد في العمل وإستغلال الفرص في حين أهتمت النقابات بالدفاع عن الأجر المنصف وتخفيض ساعات العمل اليومي وظروف العمال.

المرحلة الرابعة : تقوم المرحلة على أساس الحرية في العمل ، حيث كان للعالم (دوجلاس ماكريجور) ومن خلال كتابة الجانب الإنساني في المنظمة (The human side of Enterprise) والذي تم نشره عام 1960 تأثيراً كبيراً في الفكر الإداري وللقيم التنظيمية ، فقد وضع دوجلاس أهمية أنظمة القيم الإدارية (فرانسيس ، وودكوك، 1995 : 22). ويذكر (حريم، 2006:65-64) إن من خلال تقسيم القيم الإدارية الى مجموعتين (X.Y) واللتين تتمحوران حول طبيعة الانسان ، وبالاعتماد على النظريات السابقة التي تركز على ان قيم نظرية (X) السلبية في نظرتها للانسان وهو ما يفسر تشبيها للفرد بآله، مما يتعين فرض السيطرة عليه وإرغامه على العمل من خلال العقوبة والقسر وتحفيزه بالمكاسب المادية، نرى وعلى النقيض من ذلك جاءت النظرية الحديثة (Y) بأفترضاها حول الفرد العامل والعمل ، حيث ترى إن الإنسان الفطري يحب العمل كحبه اللعب واللهو ، فهو يميل الى العمل، ويهتم ويتأثر بتوفير العوامل البيئية المناسبة والظروف الطبيعية والأحترام والحرية فان الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل لديه طموح يسعى لتحقيقه من خلال العمل ، وإن الترغيب والمعاملة الحسنة والتحفيز المعنوي بالإضافة الى التحفيز المادي وسائل ناجحة لإيجاد الرغبة في العمل لدى الأفراد بدلاً من وسائل العقاب والأكراه والأجبار .

المرحلة الخامسة : بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف والتي يعود الفضل لظهورها لـ (بيتر دروكر) "Peter Druker" ، وأهم ما جاءت به المرحلة هو تحديد الأهداف بوضوح ، وإن للمعرفة والمهارات والتفكير أهمية كبيرة في العمل، فالأهداف هي المرشد وهي الموجه والمراقب ، ومن ثم فلا فوقية لأحد على أحد بوجود الدليل والمرشد والموجه (نعموني، 2006:105) ويقول كل من (فرانسيس، وودكوك، 1995:23) إن مرحلة الإدارة بالأهداف هي مرحلة من القيم الادارية.

ان رؤية هذه المرحلة تمثلت بالتوافق بين حاجات العاملين وحاجات المنظمة يعد أمراً ضرورياً ، وأرتبطت هذه النظرية بإسم العالم (ادوين لوك 1968 , Loke) ، وأكدت على إن الدافعية تعمل على إثارة الأهداف لدى الأفراد وتنمي روح التحدي لديهم ، وإن الفرد يقدم إخلاصه ويعمل بجد و باقصى الدرجات لتحقيق تلك الأهداف ، الأمر الذي يتطلب من الرؤساء والمرؤوسين بالعمل على تحديد أهداف العمل للأفراد والمنظمة (ريجيو، رونالد ، 1999 : 255) . الشكل رقم (2-7) يوضح أبعاد العلاقة المهنية للمنظمة والافراد العاملين من خلال الأهداف .

الشكل رقم (2-7) العلاقة المهنية بين الفرد والمنظمة



المصدر : عسكر، علي، (2005)، "الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك (السلوك التنظيمي المعاصر)"، دار الكتاب الحديث ، ص18 .

من الشكل اعلاه تتوقع المنظمة من الأفراد العاملين (التفاني في العمل ، والمحافظة على الأسرار المهنية كونها من الأمور الأساسية ، وإن الأفراد العاملين سيقومون بتحسين صورة المنظمة لدى المجتمع والعمل بفاعلية اكبر، وزيادة الجهد في العمل ، في المقابل يتوقع الفرد العامل بأهميته في العمل ، والأحترام في التعامل، والنمو المهني، وفرص التدريب كل هذا التوقع له ذلك الأثر البالغ في بناء العلاقة الإيجابية بين الفرد والمنظمة(عسكر، 2005 :18).

المرحلة السادسة: في هذه المرحلة من مراحل التطور للقيم التنظيمية أصبح دور المدير هو دور المسير ، وأعدمت مفاهيم جديدة في ظل هذه المرحلة كالتطوير التنظيمي والذي يعبر عن القدرة التنظيمية الموجه نحو زيادة الكفاءة الإنتاجية باشراف الإدارة العليا ، وتبني مفهوم القيادة الجماعية (نعموني ، 2006: 105) . أبرز رواد هذه المرحلة "هيرزبرغ" (Herzberg) الذي ركز على أهمية الدافعية بصفقتها دوافع نابعة من ذات الفرد والتي ينتج عنها شعوراً إيجابياً يؤدي الى تحسين الإنتاج ويعمل على مزيد من العطاء في العمل(العويسات، 2002 : 17) .

في ظل هذه المرحلة أسس الأهتمام بالظروف المحيطة ببيئة العمل والوقوف على مسببات الضغوط والعمل على معالجتها والأهتمام بتطوير الأنشطة مثل اسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية قاعدة رصينة تتبنى مفهوم القيادة الجماعية (فرانسيس ، وودكوك، 1995 :26-24). وفي هذا الصدد يذكر (الطجم ، 1999 :90) ان التطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم الرسمي والجوانب غير الرسمية فهو يهتم بالأهداف والجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم.

المرحلة السابعة : وهي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة ، ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح(فرانسيس، وودكوك، 1995 :27) ، وقد أطلق (سالم، 2002:422) على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي وقد أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والأبداع لضمان

بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التعقيد .ويقول(نعموني،2006: 106) إن هذه المرحلة مزيج من أفكار المراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة ، فقد تميزت هذه المرحلة من مراحل التطور الإداري بنموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management ، وهو نموذج متخصص في الأداء من خلال إرتكازه على التكوين والتعليم والتخطيط الأستراتيجي وتأكيدُه على العلاقات التي تنشأ بين جماعات العمل كالزمالة والعمل بروح الفريق والتفاعل، والجودة في المنتج، وعمل الأشياء الصحيحة.

3- تصنيف القيم التنظيمية

أهتم الباحثون الذين تناولوا القيم التنظيمية بمسألة تصنيف تلك القيم، وتباينت وجهات نظرهم حول وضع تصنيف موحد للقيم ، إذ أكد العديد منهم ان وضع تصنيف شامل وموحد للقيم التنظيمية يعد من الأمور الصعبة بسبب إن القيم ومفهومها من المفاهيم المعقدة وترتبط بالكثير من المفاهيم الأخرى كإرتباطها بالعلوم الأتجتماعية وإرتباطها بالعلوم النفسية والاتجاهات وإختلاف وجهات النظر حولها كمفهوم، وكذلك المداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون للتصنيف كلها تحول دون تقسيمات موحدة للقيم التنظيمية(بوكشيردة، 2014 : 34). لقد وضع علماء الإدارة والسلوك التنظيمي مجموعة تقسيمات للقيم التنظيمية من أبرز تلك التصنيفات ما يلي :

أولاً : تصنيف بوكهالز (1978) Buchholz للقيم التنظيمية : حيث قسم القيم التنظيمية الى خمسة أنظمة قيمية يذكرها (حمادات، 2006: 37-38) هي :

أ- نظام قيم أخلاقيات العمل : **The work Ethic Values system** ووفقاً لهذا النظام فإن

العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامةً وشرفاً .

ب- نظام قيم التوجيهية 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 إهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة

لمصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة .

ج- نظام القيم الإنسانية: **The humanistic Values System** تؤكد هذه القيم على ضرورة

الأهتمام بالإنسان في موقع العمل ، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الأهتمام الذي يعطي للجوانب

المادية للمنظمة .

د- نظام قيم المشاركة الجماعية: **The Participation Related Values System** ووفقاً لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعدده للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دورٌ بارزٌ في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية .

ه- نظام قيم الراحة والفراغ: **The Leisure Values System** وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة.

ثانياً : تصنيف كوين وروباخ (Quinn &Rohrbaugh 1981) حيث قسمت القيم إلى أربعة

محاور أشتمل كل محور على قيمتين (القمي ، 2012 ، 242-243) كما يلي :

- أ- قيم الهدف الرشيد وتتضمن : التخطيط ، الإنتاجية .
- ب- قيم العلاقات الإنسانية وتتضمن : التماسك ، تنمية الموارد البشرية .
- ج- قيم النظام المفتوح وتتضمن : المرونة ، الحصول على الموارد.
- د- قيم العمليات الداخلية وتتضمن : الطبط ، إدارة المعلومات

ثالثاً : تصنيف (العوامل 1993) : ويعتمد مجموعة من القيم المركزية او الأساسية والعامّة التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات وخصوصاً في مجالات العمل الرسمي والتنظيمي ، ويمكن تصنيف القيم في الفئات الكبرى (العوامل، 1993 ، 389) وكمايلي:

- أ- القيم الدينية والأخلاقية.
- ب- القيم السياسية والفكرية .
- ج- القيم الاجتماعية والإنسانية .
- د- القيم الاقتصادية والمالية .

إن فئات القيم المذكورة سابقا مترابطة ومتشابكة ومتفاعلة كنظم مفتوحة وأن الفصل بينهما على النحو المذكور هو لأغراض التحليل النظري .

رابعا : تصنيف (مقدم 1994) حيث قسم القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد(مقدم، 1994 ، 159) كالاتي:

- أ- قيم التشجيع : وتتضمن البنود التي تركز على الأهتمام بالإفراد وحاجاتهم وأهدافهم وكذلك كفاءتهم واقتراحاتهم ومواهبهم.
- ب- القيم ذات التوجة نحو الهدف : وتتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة .
- ج- قيم الأنضباط : وتتضمن البنود التي تركز على سلوك الأنضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم .

د- قيم النمط الحر : وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم ودون وضع قيود عليهم من ذلك (تقبل الاعتذارات بسهولة، والسماح بتغيير طرق العمل) .

خامسا: تصنيف سبرنجر Sprenger : يعد من أفضل المحاولات لتصنيف القيم حيث يميز بين ستة أنواع من القيم يذكرها (بوكتشيريده، 2014: 35-34) كمايلي :

أ- القيم النظرية : تتبلور بإن الفرد يهتم بالعالم المحيط ويتخذ منهجاً ومنطلقاً معرفياً لأكتشاف القوانين التي تحكم الظواهر، إن من يتصف بهذه القيم هم الفلاسفة والعلماء والذين يتسمون ويتمتعون بنظرة موضوعية ناقدة ومعرفية تنظيمية .

ب-القيم الاقتصادية : وهي قيم تجعل من الأفراد يهتمون بكل ما هو نافع ويعتمد على المحيط ويجعل منه وسيلة لزيادة الإنتاج والحصول على الثروات، وتسود هذه القيم لدى رجال الأعمال والمال وهم أصحاب رؤية علمية .

ج-القيم السياسية : قيم تبدو بالأفراد المهتمين بقيادة وتوجيه الجماهير والذين يهتمون بالنشاط السياسي .

د- القيم الجمالية : قيم تتعلق بالفن والجمال من نواحي مختلفة (التوافق ، الشكل ، التنسيق) والأفراد الذين يهتمون بهذه القيم يتمتعون بالقيم الفنية والأبتكار والقدرة على تذوق الجمال والأبداع الفني .

هـ-القيم الاجتماعية : كل القيم التي تتضمن حب الآخرين والميل الى مساعدتهم والتي تمثل رغبات الأفراد والذي يجدون متعة في إشباع رغباتهم نحو المجتمع ومن سمات الأفراد الذين يتمتعون بهذه القيم (الحب، والإيثار، والحنان ، والعطف).

و- القيم الدينية : تتلخص بمحاولات الأنسان بالتعرف على أساس النشأه والمصير وتشكل جل إهتمام الأفراد الى التعرف على ما وراء العالم الظاهري ، وأن الأيمان العقائدي للأديان المختلفة والأهتمام بها هو سمة الأشخاص الذين يتسمون بهذه القيم .

سادسا : تصنيف (ديف فرانسيس ومايك ، وودكوك 1995) حيث قسما القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسة يندرج تحتها (12) قيمة فرعية(فرانسيس وودكوك ، 1995 ، 45) كما يلي :

أ- إدارة الإدارة : وتعني بأنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة ، ويضم هذا المجال ثلاثة قيم هي(قيم النفوذ (القوة) ، والصفوة ، والمكافأة).

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

ت-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) .

وبناءً على ما تم عرضه من تصنيفات متعددة يتضح إن كل تصنيف ركز على معيار معين في التصنيف تم تقسيم القيم التنظيمية بالاستناد إليه، وعلى المنظمة أن تتوخى الدقة في مسألة إختيار المناسب من تلك التصنيفات للقيم التنظيمية عند تبني تصنيف دون غيره وجعله موضع التنفيذ وإعتماده من قبل المنظمة ، ومراجعة الشروط التالية التي حددها كل من (فرانسيس وودكوك) في كتابهما "القيم التنظيمية" (فرانسيس وودكوك، 1995، 47) وهذه الشروط هي :

أ- يجب أن يتم إختيار القيم التنظيمية عن قناعة ليتم الألتزام بهذه القيم مستقبلاً.

ب- يجب أن تكون هذه القيم متسقة مع بعضها البعض وتدعم القيم بعضها ولا تتعارض فيؤدي ذلك لإضعافها .

ج- يجب أن تكون القيم التنظيمية محدودة العدد ومركزة حتى لا يؤدي ذلك لتبديد الجهود.

د- يجب أن تكون هذه القيم واقعية وليست متحيلة حتى تتمكن المنظمة من الألتزام بها.

هـ- ينبغي أن تعزز القيم التنظيمية المتبناة الأداء في المنظمة وتساعد في تحقيق الأهداف، فهي وسيلة تمكينية للمنظمة.

و- يجب أن تكون القيم التنظيمية جذابة وتدعو للفخر ليعتز العاملون بها.

ز- يجب أن تكون القيم التنظيمية قابلة للتوصيل ، بحيث تصل لجميع العاملين بسهولة ووضوح ،

وهذا يتطلب من المديرين أن تكون تصرفاتهم تعزز بيانهم وتعبيراتهم ورضاهم عن تلك القيم .

ح- ينبغي تدوين القيم حتى تكون واضحة ويعرفها جميع العاملين في المنظمة ، مما يؤدي ويساعد من الألتزام بها .

4- **مستويات القيم التنظيمية** : إن القيم في اية منظمة تأخذ نسقاً او شكلاً منظماً مما ينتج عن ذلك دوراً

تفاعلياً للقيم التنظيمية مع بعضها البعض وبالتالي تعمل على تنظيم سلوك العاملين في المنظمة وتحقيق

اهدافها، ان أهم المستويات للقيم التنظيمية في أية منظمة وفقاً لما ذكره (السويدان، والعدلوني، 2012: 35) هي ما يلي :

1- القيم الجوهرية (تمثل العناصر الأساسية في المنظمة) :هي تلك القيم التي تنطلق وترتكز عليها بقية القيم، وتأخذها طابعاً فلسفياً وإخلاقياً (كالصدق، الاحترام المتبادل ، العدل ومن امثلتها : التطوير المستمر ، الأنسان أفضل إستثمار).

2- القيم الأساسية الرئيسية (تمثل خصائص وصفات المنظمة) : هي القيم التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها وتعمل على تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها و قدرتها على إنجاز أهدافها ، ومن امثلتها (الجودة ، الشمولية ، التخصص) ويعتمد ظهور قيم اخرى في المستويات الهرمية للتنظيم على نجاح المنظمة في المحافظة على هذه المجموعة من القيم .

3- القيم البنائية (تمثل إلتزام المنظمة بالقيم السابقة) : وهي النتيجة من إلتزام المنظمة بالقيم السابقة والعمل نشرها وإظهار الأهتمام بها وبذلك فان مخرجات القيم الجوهرية والقيم الأساسية ستكون القيم البنائية ومنها على سبيل المثال (الفعالية ، الكفاءة ، الانتاجية ، المسؤولية ، الإلتزام) .

4- القيم المميزة (غايات بعيدة المدى): تلك القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الزمن كنتيجة لإلتزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة والمحافظة عليها والأيمان بها ورعايتها ، فهي غايات بعيد المدى تسعى المنظمة الى أن تتميز من خلالها ، ومن أمثلة هذه القيم (التجديد ، تطوير الأداء ، والأنجاز ، منظمة دائمة).

يلاحظ مما تقدم ان القيم التنظيمية تعمل على الضبط الداخلي وكأنها إحدى وسائل للرقابة الذاتية للعاملين ، فهي تضع الحدود الفاصلة ما بين الخير والشر والصح والخطأ ، وإن اي ضعف بقناعة الإدارة أو ضعف قناعة العاملين بالقيم فأنها تؤدي للأهتزاز ، وتفقد أثرها بالنفوس ، ويقل تأثيرها وقدرتها على توجيه السلوك ، فالقيم تساهم في تحرر العاملين من الأنا وتجعل الفرد يسلك السلوك الأيجابي نحو الآخرين مما يساعد على تنمية أواصر المحبة والحب والتعاون بين العاملين.

المبحث الثالث : الإدارة بالقيم كتوجه نظري جديد

إن نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) والتي إعتبرها كل من " اوكونور وبلانكارد" (Blanchard and O'connor,2000) إلتجاه إداري حديث لمؤسسات القرن الواحد والعشرين ،حيث بينت تلك الأبحاث مفاهيم ومداخل توضح بمجملها التعامل الأنساني الذي يستند على القيم وأهميته التوافق

القيمي داخل المنظمة وتأثيره الأيجابي لتحقيق التفاعل بين إنتاجية الفرد والمؤسسة (الزهراني، 2011 : 26)، وتعتبر الإدارة بالقيم من أحدث الاتجاهات في إدارة المنظمات، لذا فإن المؤسسات المختلفة صبت جل الأهتمام بالتوجهات الحديثة بمدخل التحسين والتطوير التنظيمي والأستمرارية والذي يركز على المدخل القيمي لأنه يعطي صورة أكثر وضوحاً بالأضافة الى إنه لا يمكن فصل الإنسان عن القيم ، لذلك تحتل القيم التنظيمية درجة عالية من الأهمية في دراسة السلوك التنظيمي والأداري ولا يمكن إغفال تلك الأهمية، إن موضوع الإدارة بالقيم من أحدث الأساليب الأدارية الحديثة في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على التنظيمات الأدارية المختلفة ، فالقيم التنظيمية ميثاق محدد لهوية وثقافة التنظيم الذي يساهم بإزالة الغموض والأبهام عن المفاهيم النظرية ليساعد أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، إن اعتبار العملية الأدارية نظاماً مفتوحاً يحدث تناسقاً بين الرؤى والأفكار والأحكام والتوجهات ، وهذا ما تؤكد عليه الإدارة بالقيم من خلال تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة ، وتؤكد إن الأستخدام الأمثل للنظام القيمي والأعتماد عليه في جميع العلاقات والتعاملات داخل التنظيم من الأساليب الادارية الناجحة والتميزة في إدارة المنظمات (بكوش ، 2017 : 571)، ويؤكد (Dolan&Altman,2014:21) ان على المديرين ان يهتموا بتطوير الثقافة التنظيمية القائمة على القيم المشتركة في ضوء التعقيد المتزايد والسريع والفوضوية المتسارعة في عالم اليوم وان يتم التصدي لهذه الصفات من خلال بناء نموذج قيمي يعتمد على اربعة محاور تتمثل (بالمحور الاقتصادي، العملي والأخلاقي، الاجتماعي والعاطفي، والتتموي والروحاني) ان نجاح المديرين في قيادة منظماتهم تكمن في القدرة على الاشتراك في تكوين مجموعة القيم من المحاور الاربعة مما يعكس فعالية قيادتهم، في هذا المبحث يتناول الباحث الإدارة بالقيم من حيث(المفهوم، والأهداف، والمحددات، ومراحل التطبيق) كالاتي:

1- مفهوم الإدارة بالقيم

الإدارة بالقيم هي عملية تتأثر فيها عناصر بيئة المنظمة وهيكلها الداخلي، وهي عملية يتم تنفيذها وفقاً للقيم الأساسية للمنظمة والتي تؤمن بها، وتشمل الإدارة بالقيم الأنشطة التي تستهدف نمو قيمة المنظمة ، والتي تأتي من زيادة مستوى تحديد هوية الموظفين بالقيم وتشكيل نظام القيم المتسق داخليا، من خلال اتساق الأنشطة اليومية للموظفين مع القيم التنظيمية المهيمنة في المنظمة (KRZAKIEWICZ,2012:9). ويقول(عصفور، 2008 :176)ان الادارة بالقيم وسيلة حديثة واسلوب جديد لادارة المنظمات ، فهي طريقة جديدة لفهم السلوك التنظيمي ولفهم وادارة المعلومات والعمل على توجيهها نحو الافضل فالقيادة تتأثر وتؤثر بالافراد العاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم فهي من أفضل الادوات التي تنتهجها الادارة الاستراتيجية

الحديثة ، اذ يتوقف مستقبل المنظمات على التنمية المستمرة للقيم والرموز والاتجاهات والمعتقدات التي ترشد السلوك وتعمل على توجيهه لذا فمن الضروري ان تعمل القيادات الادارية على تدعيم وتعزيز منظومة القيم في المنظمات المختلفة .

2- أهداف الادارة بالقيم

وتتجلى أهمية الادارة بالقيم باعتبارها أسلوب قيادي شامل يعمل على تحقيق ثلاث أهداف رئيسية للمنظمة (بكوش، 2017: 571-572) بما يلي :

أ- التبسيط Simplifying : ويعني فهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمة والتي تقف ورائها الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات المعاصرة وتشمل كافة المستويات .

ب-الأرشاد والتوجيه Guiding :تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة في ضوء رؤيتها الاستراتيجية والأسترشاد بها.

ج-ضمان الألتزام للمنظمة Securing Commitment : تكامل الأدارة بالقيم يعد من خلال السياسة الموجهة والتي تعد ضمان إنتماء الأفراد للتنظيم من جه، ويعمل على كسب إلتزامهم وتقديمهم أداء عالي الجودة من جه اخرى. ويرى كل من (جاركيا،ودولان) وفق ما اورده (كوز،بوسنر،2005: 107) إن الأدارة بالقيم من المفاهيم الحديثة التي تستطيع بواسطتها القيادة الأستراتيجية من فهم وإستيعاب المعلومات وإدارتها من خلال التبادل الأيجابي للقيم فالقيادة تؤثر وتتأثر بالأفراد العاملين وقيمهم المختلفة، لذا فأن مستقبل كل منظمة يتوقف على تطوير القيم والمفاهيم الأيجابية والعمل على تنميتها لما لها من دور كبير في توجيه السلوكيات المختلفة للمديرين والعاملين ، ويقول (Donnell, 2008:4) من الواجب على المديرين الاهتمام القيم والمعتقدات كونها الاكثر عمقا وانتشارا من بين مكونات الثقافة التنظيمية والاكثر تأثيرا وثقلا على الافراد اذا ما قورنت بالرموز والاحتفالات التي تعتبر امورا سطحية في التأثير .

3- محددات الادارة بالقيم

إن تبني أسلوب الأدارة بالقيم كمنهج وطريقة فعالة في تحقيق الطموحات في المنظمات المختلفة و تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ورفع مستوى الأداء فيها، يستلزم الأحاطة بالمحددات التي يتطلبها تطبيق هذا المنهج ، ويلخص (السقاف، 2015: 187-188) أهم تلك المحددات بما يلي :

أ- إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة بالقيم وإعتمادها أسلوباً قيادياً ودعمه وتعزيزه بمنظومة من القيم والمعتقدات الإيجابية من الشروط الأساسية لتطبيق المنهج .

ب- لا بد من إعتبار الإدارة بالقيم قاعدة أساسية لإشاعة ثقافة تنظيمية إيجابية الإتجاه، حيث تسهم في إشاعة قيم وثقافة تنظيمية هدفها دعم وتعزيز المنظمة في المستقبل .

ج- يجب معرفة القيم من قبل الإدارة العليا التي تعمل على توجيه سلوك العاملين والمستهلكين والمديرين والمساهمين .

د- يجب تحديد نظام الحوافز والمكافآت للذين يعملون ويجسدون القيم في سلوكهم الوظيفي لما له من أهمية كبيرة في مساندة القيم ودعمها لتحقيق الأهداف والسياسات والقرارات من خلال تقييم السلوك الوظيفي .

هـ- يجب الأيمان من إن الإدارة بالقيم يحقق من خلال تطبيقه نظام رقابي ، وإعادة التوازن في السياسات والنظم والذي من شأنه أن يحقق المرونة العالية للمنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة والمتوقعة .

و- لا بد من تحديد نظم للعمل والأجراءات والقواعد العامة للمنظمة ، وذلك من خلال المعلومات المرتدة عن سلوك الافراد العاملين داخل المنظمة والمشتق من قيمهم ومبادئهم.

4- **مراحل تطبيق الإدارة بالقيم** : حدد (الزهراني، 2011 : 26) مراحل تطبيق الإدارة بالقيم بالمراحل الثلاث التالية :

المرحلة الاولى : تحديد أهداف وقيم المنظمة : وهي مرحلة تحديد القيم الأساسية او الجوهرية التي يعتبرها "اكونور" (O'connor) مرحلة الأساس في نجاح المنظمات التي تعتمد تطبيق الإدارة بالقيم ، وتستند هذه المرحلة على تجميع القيم الأساسية للمنظمة من خلال العصف الذهني وعلى التصورات ومشاركة الأفراد العاملين في تقديم إقتراحاتهم لوضع قائمة بالقيم الحاكمة للمنظمة ويؤكد "اكونور" على تطابق الأقوال والمقترحات مع الأفعال والسلوكيات للمسؤولين والمديرين في قيادة المنظمة.

المرحلة الثانية : إيصال الأهداف والقيم : مرحلة تطبيق ونشر وزرع القيم المتفق عليها والتي ساهم العاملين في توحيد صورها والتي يجب أن تمثل دستور لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية المستقبلية ، مما يعني إعلان ميثاق قيمي يوثق العلاقة القوية بين الأفراد العاملين والمديرين لتحقيق الأهداف وإنجازها، مع ضرورة أن يتعايش الأفراد مع هذا الميثاق بشكل يومي.

المرحلة الثالثة : توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم : مرحلة متابعة تنفيذ الميثاق القيمي المتفق عليه والذي يتطلب دمج اساليب العمل والسياسات مع المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالقيم من خلال المتابعة الفردية والشخصية لقائد المؤسسة مع الأفراد ، وكذلك عن طريق فرق ومجموعات العمل التي من الواجب ان تعمل بتوافق وإنسجام وفقاً للقيم الموحدة كخطوة محفزة نحو الأداء المتميز ، بالإضافة الى قياس فعالية المنظمة ومتابعة تنفيذها لبنود الأطار القيمي كوحدة وككيان إستراتيجي يقوم على الأنظمة والفعاليات والعمليات والأنشطة مع ضرورة التركيز على متابعة أنظمة الرواتب والأجور والحوافز للأفراد العاملين.

المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة

تتكامل العملية الإدارية بمجموع الأنشطة والوظائف الأساسية المكونة لها، وإستغلال الموارد الأستغلال الأفضل من المهام الأساسية لتلك العملية ، وينتصر المورد البشري تلك الموارد كونه المورد الأفضل والأهم من بينها ، لذا أولته المنظمات المختلفة العناية الفائقة وأعطته الأهمية الكبيرة ، رغم إن العنصر البشري في المنظمة يواجه مجموعة من المواقف والمشاكل والتحديات التي تتطلب إتخاذ القرارات الكفيلة بمعالجة تلك المواقف . يرى (Simmerly,1987: 15) ان القيم التي يحملها اعضاء التنظيم تحدد الثقافة التنظيمية لأي منظمة ، فالقيم مفهوم يحظى بأحترام كبير من قبل الجميع ، كونها تعمل على تشكل فلسفة المنظمة وعملياتها وفلسفتها فهي تمثل أقوى قوة داخلية لها تأثير كبير على جميع المنظمات .

وتقول(مسعودة،2011: 150) تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالقيم التنظيمية من خلال تأثيرها على الانشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والافراد ، مما يتطلب من المنظمات ادراك أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها في عملية صنع واتخاذ القرار بدأ من مرحلة تحديد الاهداف ، وجمع المعلومات وتحليلها ، ووضع البدائل المختلفة وتقييمها ، ومراحل تنفيذ القرار ومتابعته ، وتمارس القيم التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء الافراد العاملين وكذلك لها تأثير على كبيرا على مخرجات الانشطة والاعمال المختلفة التي يقدمها هؤلاء العاملون .

ويؤكد(مقدم،1994: 150) إن للقيم التنظيمية تأثيراً على الأداء التنظيمي للمنظمة ولها علاقة كبيرة بذلك الأداء كونها تعبير عن فلسفة المنظمة وصفاتها والخصائص التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات يستهدف هذا المبحث بيان العلاقة ما بين المتغيرات(عملية اتخاذ القرارات، الأداء المؤسسي، القيم التنظيمية) ، سيتم تناول تلك العلاقة من خلال ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الاول : العلاقة بين عملية إتخاذ القرارات والأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث : العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي.

المطلب الاول

العلاقة بين عملية إتخاذ القرارات والأداء المؤسسي

تعد عملية صنع وإتخاذ القرار (Decision Making and Taking) من أهم العمليات التي يقوم بها القادة ، وفي كافة المستويات المنظمة ، وهي وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، ويرى البعض إن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة لوضع معين أو موقف ما يتطلب تلك الاستجابة ، وإن ذلك يتطلب الأجتهد بكل ما يمتلكه متخذ القرار للوصول إلى القرار السليم معتمداً بذلك على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها ، بطريقة علمية أو إختيار البديل الأفضل من بين بدائل مختلفة ، كما إن إختيار البدائل يتطلب غالباً قدرات شخصية مميزة لها قدرة مؤثرة في عملية إتخاذ قرارات سريعة ويومية أو بعيدة المدى حول المستقبل، وبذلك فأن عملية إتخاذ القرار تعد أمراً حيوياً يؤثر في كفاءة أداء المنظمات وبقائها وأستمرارها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد ، وعدم التأكد(النجار، 2015 : 40) .

ويقول(الشماع، وحمود، 2007، 241) يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وقد حظي القرار وعملية إتخاذ القرارات بأهمية إستثنائية بالغة في العملية الإدارية وذلك كونه يسهم وبشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية ، فالإدارة الحديثة تواجه تحديات كبيرة بسبب الثورة العلمية والتكنولوجية ، وتحديات العولمة ، وغيرها ، الأمر الذي أوجد تعقيداً كبيراً في المهام التي تسعى الإدارة وتعمل على تحقيقها وإنجازها كونها تمثل المخرجات المستهدفة للتنظيم وتمثل الأداء الكلي للمنظمة ، من هنا فإن نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام يعتمد على قدرة المدير على إتخاذ القرارات الناجحة في المواقف المختلفة ، إن الاعتماد على الخبرة الشخصية وإستخدام التجربة والخطأ لم يعد الأسلوب الأمثل للسير بالمنظمة باتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية والتي تمثل حصيلة الأداء الفعلي للمنظمات المختلفة .

واشارت(مسغوني،وشوية، 2015 : 14) ان رفع مستوى الاداء المؤسسي من المهام الاساسية للمنظمات الحديثة التي تُسخر الجهود الكبيرة من اجل الأرتقاء باداء العاملين لديها ، والذي يعزز الرضا الوظيفي لديهم والذي سيكون له بالغ الاثر في رفع مستوى الاداء الكلي للمنظمة وتحسين مستوى الانتاجية في تلك المنظمات ، ان الارتقاء بالاداء المؤسسي يعني تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، والذي يستند ويعتمد بالاساس على اليات اتخاذ القرارات وتطبيقها وتنفيذها بأفضل ما يمكن لتحقيق الغايات والاهداف التنظيمية مما يؤدي الى نجاح المنظمة، ان عملية اتخاذ القرارات وظيفية مرتبطة بجميع المهام والانشطة الادارية الاخرى، وان الارتقاء بالمنظمة يعود اساسا ويتوقف بشكل كبير على امكانية المنظمة وقدرة

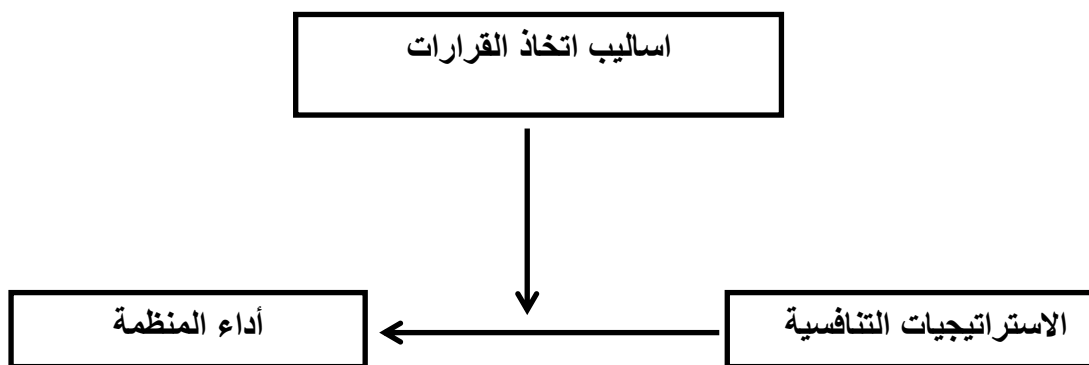
ادارتها من اتخاذ القرارات المناسبة ، ان عملية اتخاذ القرارات تمثل "قلب الادارة" حسب (H.Simon) وانها تمثل الركيزة الاساسية من المهام والانشطة اليومية وان اي نجاح لمتخذ القرار يستند بالاساس على جودة القرارات المتخذة، وان الفشل والنجاح لدى الادارات في العالم المعاصر يعتمد بالاساس ويكون الحد الفاصل فيها عملية اتخاذ القرارات ودرجة المهارات التي يتمتع بها المديرون متخذي القرارات.

ويرى (العيساوي، 2015: 41) ان من أهم الأمور التي تسعى إليها عملية القرارات الإدارية هو تنشيط كفاءة التنظيم الإداري ككل بما يجعله يعمل بكل كفاءة وفاعلية وإيجاد الحلول الناجعة للمشاكل التي يتعرض إليها التنظيم ، وإن إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة من شأنها أن ترفع إمكانات المنظمة وقدرتها على التنافس من خلال خلق الفرص التنافسية وتعظيم الأرباح وتعمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وقد تساهم عملية إتخاذ القرارات بأننتشال المنظمة من وضع خطير وخرج قد تتعرض له كعرضها للتوقف في الإنتاج ، او توقف بعض الأنشطة ، او الأخفاق في بعض الفروع ، او خروج بعض الخطوط من الخدمة والإنتاج ، فإن للقرارات دور هام مؤثر في حياة المنظمات المختلفة وعلى الأداء الكلي والأداء التنظيمي وكذلك أداء العاملين. وبهذا الصدد اشار(ماهر، 2007: 19) يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم ان يجدوا الحل الأمثل لها ، سواء أكانت تلك المشاكل تؤثر في أداء المنظمة كلها او على أداء عامل صغير فإنه يجب إتخاذ قرار سليم إتجاه تلك المشاكل لما لها من تأثير مباشر على كفاءة المنظمة ، وعلى المديرون أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات ليتمكنوا من مواجهة الصعوبات والمعوقات التي يكون لها تأثير كبير على أداء المنظمات التي يديرونها . ويؤكد (Luthans, 2001 :336) " إن عملية إتخاذ القرارات التي تتضمن خيارات إستراتيجية صحيحة تؤدي الى وجود قرارات ناجحة بالنسبة للمنظمات ، وعلى الرغم من ذلك تبقى هناك مشكلات قائمة بإحتمالية إتخاذ قرارات خاطئة مؤثرة على الأداء الكلي للمنظمة". إن من أنماط وأساليب إتخاذ القرار ما قد يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمات فالقرارات الإستراتيجية ذات أهمية بالغة التأثير على الأداء المؤسسي للمنظمات والمؤسسات المختلفة ، مما يحتم حاجة المديرين الى أساليب جديدة تجعل المنظمة قادرة على النمو والتطور من خلال الاعتماد على صناعة القرارات التي تستند الى النظريات والمدارس الفكرية الحديثة ، فالمنظمة تتأثر بنمط متخذ القرار وسرعة ونوعية وجودة القرار، وهذه عوامل تتوقف عليها العملية الإستراتيجية للمنظمات المختلفة وتمثل ضغوطاً على المنظمة عند تحديد نقاط القوة والضعف وإستنباط الفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة والتي تتطلب التكيف مع بيئات العمل الديناميكية بطريقة تقلل او تقضي على التهديدات التي تواجه المنظمة ، إن عدم تحديد العوامل بصورة واضحة ودقيقة يعني عدم إكتساب ميزة تنافسية للمنظمة وعدم

قدرتها من الفوز على المنافسين في الصناعة وتحقيق البقاء والنمو في العمل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ليمثل الأداء المستهدف لها (Oyewobi & windapo& Rotimi,2016:713).

وذكرت (النجار، 2015: 42) إن عملية إتخاذ القرارات تعد من أهم الأنشطة والفعاليات الإدارية التي يمارسها المديرون والتي تقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية بموجب الصلاحيات التي تم منحها لهم ، فينظر لعملية إتخاذ القرارات كأهم وأصعب عملية في عمل المدراء وفي حياة المنظمات فتوصف بأنها جوهر عمل القادة الإداريين، وتمثل نقطة البدء لجميع الفعاليات الإدارية ، وإنها الحد الفاصل الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات من فشلها، فالقرارات الإدارية للمنظمات تمثل عملية جوهرية تصب في قلب المنظمة وهي بذلك عملية شائكة ومتشابكة تدخل في جميع الأنشطة والفعاليات الإدارية وفي جميع المستويات دون إستثناء وترتبط بها إرتباطاً مؤثراً وفعالاً بجميع الفعاليات الإدارية ولا تقتصر على النتائج النهائية للأعمال.ويقول (بوطويل،والوهابي،2015: 69) " تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية رشيدة ، تنطلق من إستراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعة ، سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأ أسرة أو التنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري أو السياسي ، فعملية صنع القرار تظهر في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها ، عسكرية ، صناعية ، تعليمية ، خدماتية ، وليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار، فالطريقة المثلى هي التي تناسب الظروف وتحقق الهدف ".ويؤكد (Oyewobi & windapo& Rotimi,2016:717) إن إتخاذ القرارات الإدارية فعالة سيؤدي الى تحقيق أداء متفوق وخصوصاً عندما تتبنى المنظمة خياراً إستراتيجياً تنافسياً مناسباً ، حيث يحتاج صانعو القرارات في المنظمة كماً هائلاً من المعلومات ومصادر مختلفة لإتخاذ قراراتهم لضمان السبل الكفيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظماتهم ، وتخضع تلك القرارات الى إعادة التقييم وكذلك تقييم الإستراتيجيات بما يضمن إنجاز الأهداف المخطط لها وهذا يتطلب قياس أداء المنظمة ، إن تبني المنظمة إستراتيجية تنافسية هو خيار من الخيارات التي تعتمدها المنظمة وهو أسلوب هام من أساليب إتخاذ القرار فالخيار الإستراتيجي هو قرار هام في حياة المنظمة ، حيث إن أكثر المنظمات فعالية وكفاءة هي المنظمات التي تقوم بتطوير آليات تسمح للمنظمات بتحقيق إستراتيجيتها وتكامل الإستراتيجية السوقية لتحقيق الهدف الإستراتيجي بحيث يكون هناك تناسقاً في العلاقة الخاضعة للوساطة بين الإستراتيجية التنافسية ونمط إتخاذ القرار المستخدم في تعزيز أداء المنظمة، والشكل رقم (2-8) يوضح تلك العلاقة التأثيرية بين نمط القرار المستخدم من قبل المنظمة وتبنيها الخيار الإستراتيجي كقرار ، وتأثيره على أداء المنظمة .

الشكل رقم (2-8) تأثير اتخاذ القرار واعتماد (استراتيجية تنافسية) على أداء المنظمة



المصدر: اعداد الباحث (بتصرف) باعتماد المصدر ادناه

Sours: Oyewobi, L., O. & Windapo, A. & R., Jame, O. B.,(2016), " Relationship between decision-making style, competitive strategies and organizational performance among construction organisations"

Journal of Engineering, Design and Technology . Vol. (14) No.(4), 2016

وبهذا الصدد تشير (مساعدة، والزيديين، 2012 : 95) الى ان القرار يعد عاملاً أساسياً يتم من خلاله الحكم على المنظمة بالنجاح او الفشل، لذلك حظيت عملية إتخاذ القرارات بأهتمام واسع من قبل ادارة المنظمات المختلفة ، كونها خيار هام يساعد المنظمة ويعمل على توجيهها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ، وعملية إتخاذ القرارات مهمة من المهام الأساسية لمستوى الإدارة العليا في المنظمة حيث إنه يعد أسلوباً يتعلق بمستقبل المنظمة وتطورها، وبذلك فإن إهتمام الإدارة العليا بالقرارات وصناعتها وإتخاذها نابع من كونه يركز على القضايا الأكثر أهمية في حياة المنظمة بدلا من القرارات العملية التي لا تشكل أهمية بالمقارنة مع القرار الاستراتيجي، وبذلك فإنه يحقق المقولة الشهيرة : "تكون المنظمة عبارة عن حياة كاملة بقرارات تشغيلية ليوم واحد بقرار استراتيجي " ، إن هذه العبارة توضح أهمية القرارات المختلفة والقرار الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة من خلال دعمها بقرارات عملياتية كفوءة .

يذكر (ماهر، 2007 : 324) إن القرارات تشكل مرتكزاً يحدد مستقبل المنظمات كونها ترتبط بالأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل وبذلك يكون لها دوراً كبيراً مؤثراً في نجاح المنظمات او الحكم بفشلها ، فعندما تخفق المؤسسة في عملية إتخاذ قرارات فعالة تستطيع من خلالها مواجهة الإنتاج المنافس لها بأقل التكاليف هذا يعني تراجع الحصة السوقية ومركز الصدارة للمنظمة ، وفي هذا الصدد خلصت دراسة (جرار، وابو بهاء، 2013 : 16) الى تأكيد العلاقة الأيجابية بين القرارات المختلفة من حيث أنماطها ، وأساليبها، ومستوى المشاركة في إتخاذها والأداء الكلي للمنظمة المبحوثة ، وأكدت الدراسة على إن صنع القرارات بمنهجية علمية متكاملة يؤثر إيجابياً ويعزز الأداء الكلي للمنظمة ويؤدي إلى تحسن في أداء

المنظمات .ويقول (سلمان،2014: 43-44) تُعد القرارات معياراً هاماً لأداء المنظمة ، فهي تساعد المنظمة من وضع رؤيتها المستقبلية بوضوح ، والقرارات تحدد مقدار النجاح الذي تستطيع المنظمات تحقيقه ، مما يعني إن قدرة المنظمة وكفاءتها تتوقف على عملية إتخاذ القرارات المناسبة ، وتعد أساساً هاماً ومرتكزاً لجميع الوظائف التي تقوم بها المنظمة فوظيفة الإنتاج تعتمد على إتخاذ القرارات الملائمة والمتسقة للتخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، (فحجم الانتاج ، ونوع الإنتاج، وكم الإنتاج) جميعها قرارات على الإدارة إتخاذها بما يتلائم ومستوى طموح المنظمة في المستقبل ، وكذلك بالنسبة للوظائف الأخرى كوظيفة التسويق والسياسات المتعلقة به ، ووظيفة التمويل ومصادره المختلفة ، ووظيفة الموارد البشرية وإدارتها ، والتي تمثل مجمل النشاط الإداري الذي يكون جوهره عملية إتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي في النهاية الى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ، و من خلاله يمكن الحكم على تلك المنظمة على إنها ناجحة او فاشلة، بالأعتماد على قدرتها على تحقيق المخطط من الأهداف ومستوى الأنجاز المتحقق ومقدار الأداء لجميع الوحدات والأدارات الفرعية والذي يعبر بمجموعةٍ عن الأداء الكلي للمنظمة ، وتلعب عملية إتخاذ القرارات دوراً مركزياً هاماً للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها كونها تعمل على زيادة الأرباح وخلق الفرص التنافسية ، وتساهم في عملية إكتشاف الأهداف الجديدة ، او تعمل على وضع تصور لتعديل الأهداف الحالية ، فالقرارات الناجحة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف بأحسن صورة وصولاً لافضل مستوى من مستويات الأداء الكلي. ويشير(يونس ،2013: 23)الى إن عملية إتخاذ القرارات تعتمد بالأساس على عملية تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل ، ومن ثم تتخذ القرارات التشغيلية بشأن المنتجات والموارد اللازمة والحصة السوقية بما يضمن الفعالية والكفاءة التي تحدد نتائج أعمال المؤسسة وأدائها ، وتسعى المنظمة الى ترجمة رسالتها والأهداف الموضوعية الى إستراتيجيات للتنافس مبني على قدرة المؤسسة على إتخاذ الملائم والمناسب من القرارات بما يكفل تحقيق هذه الاستراتيجيات المختلفة والتي تتنوع طبقاً لأعمال الوحدات الفرعية في المنظمة. ويذكر(تبيدي ،2010 : 121-125) إن منظمات الأعمال ونتيجة للتطورات البيئية السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها ، تستهدف تحقيق النجاح والتفوق والنمو والبقاء والاستمرار ، وتتطلع الى تحقيق كفاءة وفعالية وتحسين وتطوير في الأداء الكلي وتعمل على خلق الميزة التنافسية ومركزاً استراتيجياً قوياً يعزز ذلك الأداء المتفوق ، فالمنظمة التي تستطيع ان تحقق أهدافها كماً ونوعاً (الفعالية) لايمكن أن تصور ذلك النجاح في الأداء طالما لا يفترن بتقليل التكاليف ويكون بعيداً عن الهدر والتلف فيها (الكفاءة) ، والفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي معبراً عن كل الأنشطة الفنية والإدارية في ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية ، وتعرف **الفعالية**: على إنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالأعتماد على تنفيذ

الأنشطة والفعاليات بأفضل وأكمل صورة وأحسن إستخدام ، **والكفاءة** :هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، وبذلك فهي تعني نسبة الموارد الفعلية الى نسبة الموارد المخططة للأستخدام ، وبذلك فأن تعريف الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول ، وهو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ، وإن بلوغ الأهداف بالكفاءة والفعالية يتطلب التقييم المستمر لنتائج أعمال المنظمة اي المخرجات النهائية لجميع الفعاليات والأنشطة وإن يخضع الأداء الكلي لعملية التقييم وإتخاذ القرارات لإعادة توجيه المسارات والأنشطة بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة في ضوء المستوى الذي تتطلع إليه المؤسسة الذي يمكنها من العمل والأستمرار والبقاء والتنافس في بيئة شديدة التغيير والتطور .

من خلال ما تقدم من آراء للعلماء والكتاب والباحثين ووجهات النظر المختلفة للعلاقة بين عملية إتخاذ القرارات من جهه وبين الأداء المؤسسي من جهه أخرى ، يرى الباحث إن الأداء المؤسسي هو محصلة نهائية لنتائج الأعمال والأنشطة المختلفة التي تحرص المنظمة على تنفيذها وفقاً لما تم تخطيطه سلفاً ، وإن هذا التنفيذ يعتمد بالأساس على قدرة الإدارة العليا من توظيف إمكاناتها وقدراتها على أهم مهمة في العملية الادارية والمتمثلة " **بالقرار وعملية إتخاذ القرار** " ، كونه يمثل المهمة التي تساهم بقدر كبير على تحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف عامة وخاصة تمثل سبب وجودها كمنظمة ساعية هادفة للبقاء والأستمرار والنمو والتطور ، فالقرار الصائب الذي يتم إتخاذه وفقاً للأساليب العلمية والنظرية يمثل لحظة فاصلة في حياة المنظمة بين أن تكون منظمة ناجحة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وصولاً للأداء الكلي المستهدف ، او يجعل منها منظمة فاشلة لا تحقق اي مستوى من مستويات الأداء المرغوبة، فالقرارات الأستراتيجية ما هي إلا قرارات مستقبلية تم إتخاذها بناءً على تحليل لذلك الكم الهائل من المعلومات ودراسة الأوضاع الحالية وتحديد الأهداف المستقبلية التي تطمح المنظمة الوصول اليها وتحقيقها في المستقبل ، وما يبين تحديد وتقييم الاوضاع الحالية المنظمة وهو تقييم للأداء الحالي وبين التخطيط للأهداف المستقبلية وهو تحديد للأداء الكلي المستهدف تكون القرارات المدروسة والناجحة التي تستند على النظرية هي العامل الأساس الذي يساعد الإدارة العليا على تحقيق تلك الأهداف بتلك الكفاءة والفعالية الأدارية المطلوبة لتحقيق ذلك المستوى العالي من الأداء الكلي للمنظمات المختلفة.

يلاحظ الباحث التماسك والترابط بين القرارات المختلفة كعملية مؤثرة على نتائج أعمال اي منظمة و نجاحها المتمثل بقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وإن هذا النجاح يتأثر كثيراً بجودة القرارات وأسلوب إتخاذها لدرجة كبيرة قد يكون عامل فشل لمنظمة لا تعي بأهمية هذا الترابط والعلاقة التأثيرية بين

عملية إتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بها من جهة، وبين نتائج تلك المنظمة من جهة أخرى ، وهذا ينطبق على جميع أنواع المنظمات دون إستثناء، والمؤسسات التعليمية التي تستهدفها الدراسة الحالية وهي الجامعات الحكومية في محافظة بغداد كمنظمات تعمل على تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة تمثل الأساس والسبب من نشأتها، من المفترض أن تتبنى الأساليب العلمية التي تعتمد على الأبداع في عملية إتخاذ القرارات في اداراتها المختلفة كونها مؤسسات تعمل على البحث والتطوير المستمر في كافة الميادين والاتجاهات ، وان تكون واعية بأهمية القرار وتأثيره على نتائج أعمالها ، كذلك بالنسبة للمنظمات الأخرى يجب أن تعتمد نتائج البحث العلمي وأستخداماتة المختلفة بدلاً من إعتماد التجربة في الوقت الراهن الذي يتميز بالتغيرات السريعة.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية إتخاذ القرارات

للقيم دور اساسي ومهم في عملية صنع واتخاذ القرارات وذات صلة مباشرة ، فالقائد يجب ان يتصف بالنزاهة ، والشفافية ، والصدق ، والعدالة ، والمصادقية في نظر الاخرين (Ahmad,2012:52). وترى (عائشة،2009: 11) ان عملية إتخاذ القرار هي جوهر العملية الأدارية للمنظمة تمر بسلسلة من مراحل التفكير المنطقي لإيجاد حلول مختلفة لمشكلة ما تواجه متخذ القرار الذي يبحث عن الصحيح دون الخطأ ، والأفضل بدلاً من السيء ، والمرغوب به من غير المرغوب فيه ، لذا تلعب تلك المبادئ والقيم دوراً هاماً في توجيه سلوك متخذ القرار نحو إختيار أفضل القرارات، فالقيم والمبادئ تمثل معياراً للسلوك الأنساني الذي يتأثر بمجموعة العوامل الداخلية والخارجية وهي ذات العوامل التي لها تأثيراً على عملية إتخاذ القرارات.

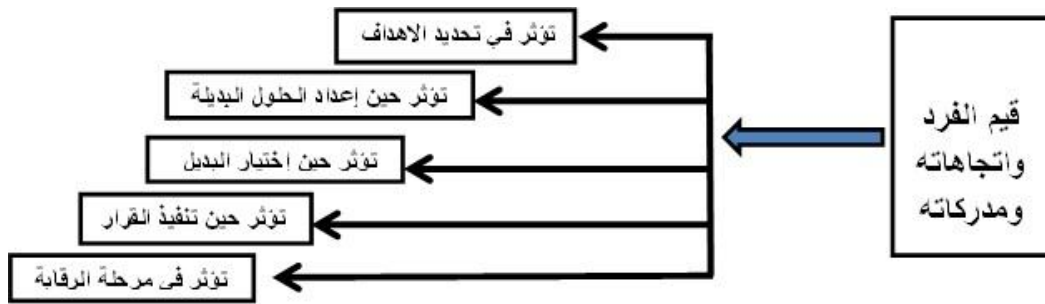
ان عملية صنع واتخاذ القرارات تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل والمتغيرات السلوكية التي تحيط بالمديرين متخذي القرارات ، وإن هذه العوامل تؤثر بعضها ببعض الأخر وينتج عنها تأثير على عملية صنع واتخاذ القرارات ومن أبرز تلك المتغيرات والعوامل السلوكية هي قيم الفرد متخذ القرار وميوله ومبادئه وشخصيته واتجاهاته المختلفة فهي عناصر مؤثرة تعمل بمثابة إطار مرجعي موجة للفرد عند مروره بموقف او مشكلة تحتاج إيجاد حل لها ، وتمارس تلك العوامل والاتجاهات والقيم تأثيراً في الجوانب (حريم ، 2009 : 236) التالية :

أ- عند تحديد الأهداف :على متخذ القرار أن يعمل بمنظومة قيمية خصوصاً عندما يتعلق الأمر بإستغلال فرصة سانحة او عند ترتيب الأولويات التي تمثل الأهداف المستقبلية .

ب- عند المفاضلة بين البدائل المختلفة : لابد وإن تخضع تلك الأحكام وتعتمد على إصدارات قيمية .
 ج- عند إختيار البديل : فإن قيم وأتجاهات الفرد تؤثر على عملية الأختيار.
 د- عند تنفيذ القرار: إن الشخص متخذ القرار يصدر أحكاماً قيمية لحظة إختياره لوسائل التنفيذ المختلفة.

هـ- عند الرقابة والتقييم : من غير الممكن أن يتخذ قراراً تصويباً دون إخضاعه لمنظومة القيم وكذلك اي إجراء علاجي يتطلب التنفيذ. الشكل رقم(2-9) والذي يوضح إن القيم وأتجاهات الأفراد لها دوراً تأثيراً على مراحل عملية إتخاذ القرارات .

الشكل (2-9) تأثير قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته في عملية صنع واتخاذ القرار



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

ويقول كل من (ادريس، والغالبي، 2009: 71) بهذا الصدد " إن القيم الجوهرية لمنظمات الأعمال هي قيم أساسية لا تتغير ، ولكنها - أي هذه القيم - من المفترض أن تسهم في بناء مبادئ تساعد المنظمة على أن تستجيب بفاعلية وكفاءة للأحداث من حولها ، وإذا كان الأمر عكس ذلك فيمكن أن تعرقل بعض الجوانب القيمية تحقيق نتائج إيجابية ونجاح منظمة الاعمال، إن للقيم التنظيمية تأثيراً على الوظائف الإدارية والمهام المختلفة التي يمارسها المديرين والأفراد".

يرى (ويلش ، 2009: 25) إن وضع القيم التنظيمية محل التطبيق الفعلي والحقيقي والممارسة العملية لها سيأتي بالأثر الأيجابي للقيم ، وعلى المنظمات أن لا تكتفي بالشعارات والكتابات فقط وبهذا المعنى يؤكد (جاك ويلش) في كتابه الفوز بقوله " إن شركتك لن تتمكن من الوصول الى أهدافها المنشودة أو حتى الأقترب منها ، لو كان ما يدفعها الى أمام ، أو يرشدها إلى طريق الأزدهار ، هو مجرد قائمة من الشعارات الرنانة ، والأقوال المبتذلة المعقدة على حائط ردهة الشركة ". ويرى (العوامل، 1993: 79) إن القيادة الإدارية التي تولي الأهتمام لمشاعر الأفراد العاملين وتعمل على التواصل معهم وتعمل من تمكينهم

وأشراكهم في عملية إتخاذ القرارات سيكون لها تأثيراً إيجابياً مؤكداً نحو أستمالتهم للعمل بروح الفريق الواحد ويعملون بالتضامن وتفاذي كل العوامل التي قد تؤدي الى الأهمال والفساد (ابو سن، 2009: 270)، إن عدم التعارض بين القيم الشخصية للمديرين والقادة من جهة والقيم التنظيمية للمؤسسات التي يعملون فيها من جهة أخرى تعد أمراً أساسياً وضرورياً يمارس تأثيراً قوياً إيجابياً يؤدي الى العمل المثمر داخل هذه المنظمات مما يسهم في تحقيق الأهداف وإنجاز العملية الإدارية وأهدافها. وبهذا الصدد يذكر (أحمد، 2008:103) " مما لا شك فيه إن قيم المنظمة تعد من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل كبير في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، إذا ما تم الأهتمام بها وتنميتها وعرضها بفاعلية في عقول العاملين ، بحيث تصبح قيماً راسخة وإيجابية تؤثر بشكل فعال في تقدم المنظمة " .

إن للتأثير المتبادل بين القواعد السلوكية والقيم أهمية كبيرة ، حيث تعمل القيم على إنشاء القواعد التي تنسجم وتتوافق معها ، فالمجتمع تحكماً الأعراف والتقاليد والقواعد الحضارية وما هو حلال من حرام ، فالقواعد تمارس تأثيراً على سلوكيتنا ، ولا بد للفرد أن يولي لها الأهتمام كأظمة إجتماعية ، وهي من المؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً تأثيرياً على السلوك الفردي للأرتباط الوثيق بين قوة الحاجات وقوة المؤثرات الخارجية ، فالأفراد لديهم معايير ورؤى مختلفة للأشياء تملية عليهم الظروف المرتبطة بالمحيط الأجتماعي الذي ينتمي اليه الفرد المتمثل (بالبيئة الأجتماعية ، والأقتصادية ، والسياسية) التي تحدد سلوك وتصرفات الأفراد ، ويمكن إيجاز تأثير القيم التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات وفقاً لما تذكره (مسعودة، 2010 : 63-62) بالنقاط التالية :

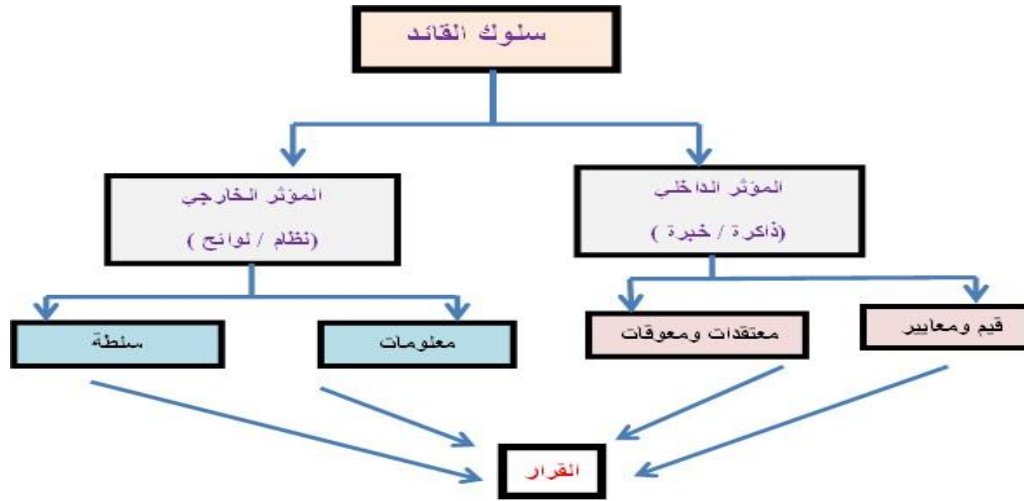
- 1- تحديد الأهداف :إن الأهداف تعني وضع الأولويات والمفاضلة بينها مما يعني ترتيب تلك الأهداف بما يحقق مصلحة المنظمة ككل ، وإن اصدار الأحكام ووضع الترتيبات تتأثر بالقيم بدرجة كبيرة.
- 2- تحليل البيانات : إن المعلومات التي يحملها الأفراد تتأثر بالقيم التي يملكونها من حيث موثوقيتها وأدراكه لمعانيها وقدرته على تفسيرها .
- 3- وضع البدائل : ان وضع البدائل واختيار البديل يتأثر بالأحكام القيمية فلا يمكن التفكير ببدائل تختلف مع القيم التي يؤمن بها متخذ القرار .
- 4- تنفيذ القرار :إن إختيار وسيلة تنفيذ القرار الذي تم إختياره كأفضل بديل من قبل المدير يتأثر بالمنظومة القيمية التي يتمتع بها المديرون ، وبالتالي تمارس تلك القيم تأثيراً واضحاً على الأسلوب الأفضل لتنفيذ القرار المتخذ .

5- التقييم والمتابعة : تتأثر عملية المتابعة في تنفيذ القرار بالقيم المعتمدة من قبل الإدارة العليا للمنظمة وكذلك فإن عملية التقويم والقياس والانحرافات عند بحث النتائج المتعلقة بالقرارات، ويؤكد " فينجان Fingan " إن للقيم تأثيراً مستمراً وفعالاً الأمر الذي يتطلب من الإدارات والقيادات تبني مفهوم القيم في هرم السلطة التنظيمية ، حيث إن لقيم (التعاون ، والعدل ، والتسامح ، والاستقامة والصدق) أهمية بالغة في الحياة المهنية للأفراد العاملين ، ولا يمكن تصور التفاعل المهني في المنظمة دون تلك القيم بشكل يومي .

إن فهم المنظمة القيمية يحتاج الى تعامل خاص يستند الى تدريب القيادات والإدارات على الكيفية والأهمية والفائدة والمساهمة التي تقدمها القيم ودورها الكبير الذي يساعد في توجيه سلوك العاملين وقبولهم على تنفيذ القرارات بما يخدم أهداف المنظمة وإنجازها، مما يتطلب الأهتمام بالقيم التي يتمتع بها العاملين بصفة عامة و قيم المديرين بصفة خاصة الامر الذي من شأنه أن يعمل على إتخاذ قرارات إدارية ناجحة تصب في مصلحة المنظمة(هاجر، 2017 : 67).

ويرى (السقا، 2001 : 79) إن الشخص متخذ القرار ليس آله تتصف بإمكانية تخمين رد الفعل او التنبؤ بحالتها بالشكل الواضح والمؤكد ، وإنما نحتاج الى عملية تفسير للسلوك التنظيمي الذي يعمل على تحديد السلوك الشخصي لمتخذ القرار ، وهو سلوك يتأثر بكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بمتخذي القرار ومنها العوامل التنظيمية التي تعتبر مؤثرات مهمة لا يمكن تجاهل تأثيرها على ذلك السلوك وإن كانت جزءاً وليس الكل ، إن التعامل مع القيم التنظيمية وتأثيرها على متخذ القرار يجب ان يكون تعاملاً يستند على التحليل الذي يجمع تأثير العوامل الداخلية على متخذ القرار مع تأثير العوامل الخارجية وعلى ضوء تلك التحليلات يمكن وضع الأفضليات بالأستناد الى مجموعة المعطيات التي تدخل في عملية التقييم التنبؤي للإطار القيمي المؤثر في المديرين وقيادات المنظمة ، لذا فإن عميلة إتخاذ القرار بوصفها قلب العملية الإدارية تتأثر بمجموعة العوامل الداخلية (كالقيم التنظيمية المتمثلة بالمعتقدات ، والمعايير، والتوقعات ، والمبادئ ...) والعوامل الخارجية التي تتمثل (بالنظم ، واللوائح ، والتشريعات ...) ويمكن توضيح ذلك التأثير بالشكل رقم (2-10) :

الشكل رقم (2-10) تأثير القيم التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات



المصدر : السقا، محمد (2001م)، "اثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية. ص 79

وبهذا الصدد يقول (بوكتشيريده، 2014 : 17) إن القيم ليست إعتقاد فكري وإنما هي واقع فعلي مؤكد لما يتسم ويتصف به الفرد ويقوم به من تصرفات وأفعال ومواقف وإتخاذ قرارات مختلفة ، فالقيم مهمة جدا للمحافظة على التنظيم كونها تعمل على توجيه الأفراد العاملين نحو الأداء المتكامل للأنشطة والفعاليات المطلوب إنجازها من قبلهم سواء أكان على صعيد المستوى الفردي او الجماعي ، فالقيم مكون أساسي لإتجاهات العاملين وضرورة لابد منها من ضرورات التنظيم الناجح كونها عاملاً موجهاً لذلك النجاح والتي تعمل على تعزيزه بإستمرار، مما يتطلب من القادة والمديرين أن يعملوا على تبني القيم الإيجابية الواضحة التي تمكنهم من التأثير بالأخرين، وبنفس الوقت تعمل على تمكين أعضاء التنظيم من بلورة إتجاهاتهم وإجماع رأيهم حول ما هو جيد ، وتشخيص ما هو سيئ وتساعدهم على تبني المهم دون الغير المهم من الأمور ، وبذلك فان القيم تقدم دعماً لفهم الإتجاهات والدوافع وتمارس تأثيراً واضحاً على الأفراد ومستوى إدراكهم داخل المنظمة (كالعدالة التنظيمية ، والروح المعنوية ، والأمانة ، والصدق ، والانتماء، وقيم التحفيز ، والمكافآت...) التي تصنف على إنها قيم إيجابية.

ويرى (Gorenak & Kosir,2012:565) إن للقيم التنظيمية أهمية كبيرة في حياة المنظمات المختلفة ، فالمنظمة تتخذ القرارات المختلفة والمتعددة والمستمرة وهي بذلك تشبه الإنسان عندما يمارس عملية إتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بحياته اليومية ، وتتأثر المنظمة بالقيم التنظيمية عند إتخاذها للقرارات في ظل مجموعة من المبادئ والقيود (القانونية ، والأخلاقية) ، وتتأثر بالأساطير والعادات والتقاليد، ولها معتقدات

خاصة نُسيرها، وترتكز عليها ولها قواعد تُطبقها عندما تمارس أنشطتها المختلفة، وتفعل ما تعتقدهُ حقها من خلال مجموعة القيم التنظيمية التي تستند عليها وتراعيها عند عملية إتخاذ القرارات المختلفة ، فالقيم التنظيمية جزء من شخصية المؤسسة ولها دوراً مؤثراً يشابه دور القيم في حياة الأفراد ، فهي تعمل على توجيه السلوك التنظيمي ، والتأثير بالعلاقات داخل المنظمة ، والتأثير في كيفية إدراك المنظمة للتعامل المستمر مع أصحاب المصالح والموردين والمنافسين.

وتعد عملية صنع وإتخاذ القرارات محوراً أساسياً ترتكز عليه جميع الفعاليات والأنشطة المختلفة في اي منظمة وذلك بسبب إن القرار يحدد مستقبل تلك المنظمات، ويحتل القرار أهمية بالغة وحساسة جداً في حياة تلك المنظمات حيث تلعب القرارات الأيجابية دوراً في تحقيق الأهداف المختلفة ، وتمنع المنظمة من الانحراف عن تحقيق غاياتها المستهدفة، فالنظام القيمي لأي منظمة هو عبارة عن إطار يتكون من مجموعة من المبادئ تحكم عملية صناعة وإتخاذ القرارات فسلوك الشخص متخذ القرار مؤطر بتلك المجموعة من القيم ، فالشورى على سبيل المثال قيمة أساسية من القيم تلعب دوراً مؤثراً وهاماً وتولد شعوراً لدى العاملين الذين يعتزون بقيمهم تجعل من وجودهم داخل التنظيم ذو معنى وإن رأيهم له مساهمة فعالة في عملية إتخاذ القرار ، بذلك فإن الشورى كقيمة ما هي إلا نظام تدعيم العمل الجماعي والمشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات المختلفة ، وكذلك قيمة المرونة التي تعتبر سمة وصفة من صفات القرار الجيد والأيجابي الذي يكون على قدر كبيراً من الاستجابة للمتغيرات التي تفرضها حالة عدم التأكد وان تتسم تلك القرارات بقدرتها على التعديل ، حيث إن القرارات الثابتة لا يمكن تطبيقها في جميع الحالات والظروف فتصبح قرارات تتسم بالتشدد والتفرد ، بالإضافة الى ما تقدم فإن القرار يمثل أفضل البدائل التي تمت مفاضلتها وهو بذلك قرار صائب تم تمحيصه ليكون قابلاً للتطبيق الفعلي وليكون على مستوى عالٍ من التأكد بفعالية القرارات المتخذة ، وتمثل كذلك قيمة الحياد في عملية صنع القرارات والتي تعني عدم التميز او الميل نحو إتجاه معين بدون مبررات، وان يكون صاحب القرار ومتخذهُ بعيداً عن التعسف والتسرع والتقليد الأعمى وغير متحيز نحو تبني اتجاهات مجموعة دون غيرها ، أو لرأي دون غيره ، فالواقعية قيمة رئيسة في نجاح القرار، إن تحلي صانع القرار بالصفات والمميزات الحسنة كالصدق والأمانة وتحمل المسؤولية والقدرة على التأثير في الآخرين وإستمالتهم إيجابياً تجعل من صاحب القرار قدوة للعاملين وترسخ إيمانهم بالقرارات المتخذة ،إن منظومة القيم في اي منظمة تمثل نظاماً متميزاً له تأثيراً كبيراً فعالاً في الإدارة المعاصرة يُمكنها من إستغلال مواردها إستخداماً فعالاً يعمل على تفجير الطاقات التي يتمتع

بها الأفراد وتوظيفها بأفضل ما يمكن ، الأمر الذي سيؤدي الى ظهور ذلك المستوى المتميز من الأداء للأفراد العاملين والمنظمة على حدٍ سواء(داودي،2005: 13-15).

استناداً الى ما تقدم عرضه من آراء العلماء والمفكرين والباحثين بشأن علاقة القيم التنظيمية بعملية إتخاذ القرارات يلاحظ الباحث ضرورة الأهتمام والدراسة لتلك العلاقة التأثيرية والدور الهام للقيم التنظيمية بعملية إتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة على اعتبار ان القيم التنظيمية من أهم عوامل التأثير الداخلية التي تعطي تفسيراً واضحاً لسلوك الأفراد والمديرين والقيادات التي نحن بأمس الحاجة الى تفسير منطقي مبني على التحليل يبين أسباب إعتقاد تلك الأتجاهات وتبنيها دون غيرها، وإتباع تلك الأساليب دون سواها ، وهذا الرأي يتماشى مع ما أكدت عليه عدة دراسات أظهرت نتائجها تأثير القيم التنظيمية ودورها في عملية إتخاذ القرارات كدراسة(سلمان ،2014: 1) وكذلك دراسة (Thomas,2013:94) التي أظهرت نتائج تلك الدراسات الى "وجود علاقة تأثير معنوية للقيم الشخصية والتنظيمية في عملية إتخاذ القرارات والسلوكيات والأتجاهات لقادة المنظمات والعاملين فيها، وإن القيم تعد هي الأساس في التعامل الناجح يشمل الفرد والمنظمة .

المطلب الثالث : العلاقة بين القيم التنظيمية الأداء المؤسسي

تلعب القيم التنظيمية دوراً هاماً ومؤثراً في أداء المنظمات المختلفة، فالإلتزام من قبل القيادة والعاملين بمنظومة القيم الأخلاقية في المنظمة له تأثيراً إيجابياً كبيراً في الأدوار والمهام التي يقومون بها ، فالقيم إطار يلزم الجميع أن يتعاملوا بمضمونه والمتكون من مجموعة المبادئ والقيم التي تم الأتفاق عليها والتي تؤدي الى توفير المناخ الملائم لإنجاز الأعمال ، وتحسين العلاقات ، وتطوير وتحسين الأداء في المنظمة ، بالأنتاجية العالية والجودة المطلوبة والكلفة الأقل(السقاف ، 2015 : 176) .

وتقول (مسعودة ، 2010 : 61-62) ان للقيم تأثيراً كبيراً على أداء للمنظمات المختلفة ، وقد يكون هذا التأثير ايجابي - او سلبي ، فالقيم ليست رأياً له علاقة بالأحداث الجارية حالياً ويتطلب إبداء الرأي بصدده ، كما إن القيم ليست موقفاً يمثل ميلاً نحو شيء دون غيره ،كما إنها لسيت فعلاً بحيث نستطيع أخذ فكرة عن قيم شخص معين من أفعاله ، وإنما يجب النظر الى القيم من حيث (ما يجب أن يكون، وما يجب أن لا يكون) ، أن للقيم التنظيمية تأثيراً على جميع الأنشطة التي يقوم بها القادة والمسؤولين في المنظمات المختلفة، مما يتطلب إدراك المنظومة القيمية وتعزيزها وإرساء قواعدها لما لها من دور كبير قد يكون سلبي او ايجابي على الأجهزة التي يديرونها.

وقد اشار (إدريس، والغالبي، 2009: 71-72) ان القيم الأساسية تساعد المنظمة في تبني مجموعة المبادئ التي تجعلها قادرة من الاستجابة بكل فاعلية وبكل كفاءة للأحداث التي قد تؤثر سلباً على نجاح المنظمة وعلى العكس فإن تلك القيم اذا لم تسهم في بناء القواعد والمبادئ فإن المنظمة التي لا تتبنى الجوانب القيمة ستكون غير قادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية وستخفق في تحقيق الجوانب الأيجابية التي من شأنها ان تؤدي الى نجاح المنظمة ، ان وجود القيم وتفعيلها وترجمتها وتطبيقها منافع عديدة وكبيرة متميزة كونها تعمل على تهذيب سلوكيات العاملين وتعمل تلك القيم على تعزيز الاداء الكلي للمنظمة.

في هذا الصدد يؤكد (شلالي، 2013: 11) على أنه " توجد علاقة طردية تربط القيم التنظيمية بالأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ،حيث تسهم القيم التنظيمية في رفع او خفض مستويات الأداء الكلي بمعدلات متباينة، وذلك وفقاً لنوعية الثقافة السائدة في المؤسسة". ويمكن توضيح العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي من خلال مايلي :

1- دور القيم في رفع مستويات الأداء الكلي للمنظمات :

يُعد مبدأ العلاقات الإنسانية موجهاً إيجابياً للقيم التنظيمية ووسيلة لرفع كفاءة الأداء، من خلال دوره في رفع الروح المعنوية للعاملين وتفويض السلطات اللازمة لأكمال الأعمال ، والتي تعمل على إشباع الرغبات والحاجات الأمر الذي سيؤدي الى قناعة الموارد البشرية للعمل ويعمل زيادة رضاها وولائها وانتمائها للمؤسسة ، والذي سيكون له انعكاس إيجابي على الأداء الكلي للمنظمة . وهذا ما تم إثباته بالتجارب في مصانع هوثورن (Hawthorne) من قبل استاذ البحث الصناعي (Elton Mayo) في جامعة (Harvard) الأمريكية مؤكداً أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة الى الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها المتميزة وخاصة القيم التنظيمية باعتبارها أهم مكون للثقافة التنظيمية (رابعة، 2003:80).

ان القيم التنظيمية تلعب دوراً هاماً في زيادة وتنمية أداء الموارد البشرية كونها تعمل موجهاً إيجابياً وتعمل على زيادة طاقات ومعارف الأفراد ومنحهم السلطات اللازمة لمعالجة المشاكل والتغلب على المعوقات لان الهدف الذي تسعى له القيم التنظيمية هو تطوير قدرة المنظمات على حل المشاكل المعقدة التي تواجه تلك المنظمات على اختلاف أنواعها من خلال توفير الأجواء الملائمة للعمل ومساعدة الأفراد العاملين على الأبداع والأبتكار والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية توظف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة الأمر الذي من شأنه ان يؤدي الى تحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة ، وزيادة فعاليتها على تحقيق أهدافها

وتحسين نوعية الظروف للموارد البشرية التي من شأنها ان تؤدي في بقاء وإنماء وإستمرار المؤسسة(الكبيسي، 1998 : 54).

2- دور القيم التنظيمية في خفض مستويات الأداء الكلي للمنظمات :

ان الأداء هو محصلة ونتيجة لتفاعل عدة محددات ، فهو لا يتحدد بناء على توافر او نقص بعضها فالدافعية الفردية ، وبيئة العمل ، والرغبة والقدرة على الأنجاز في العمل ، كلها محددات تؤثر في الأداء، وعلى رغم من ذلك فإنه يتأثر بشكل أكبر بالقيم التنظيمية السائدة ، حيث إن لرغبة العاملين في البقاء بالعمل الحالي او تركه تأثيراً على الأداء الكلي ، فالأفراد الذين لا تتوافق قدراتهم وميولهم مع بيئة العمل الحالية سينخفض أدائهم بسبب عدم المبالاة للعمل وعدم تقبله ، فالقيم التنظيمية تعمل مرشداً وموجهاً ولها تأثيراً مباشراً على سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها ، والثقافة التنظيمية بدون القيم التنظيمية تكون ثقافة ضعيفة لا تشجع على الأبتكار والأبداع الامر الذي سيؤدي الى خفض مستوى أداء الموارد البشرية في الأجل القصير مما سيؤدي الى إنخفاض كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل(الطجم،و السواط، 1996 : 106).

وتوجد عدة معوقات تحد من تأثير القيم التنظيمية في مستويات الأداء الكلي للمنظمات وتُحجم التأثير الأيجابي للقيم التنظيمية كموجه إخلاقي في رفع مستوى الأداء الكلي ، وعلى الرغم من تنوع هذه المعوقات فإن تأثيرها متباين في درجات التأثير على المنظمات ، ووقوفها مانعاً للأستفادة من التأثيرات الأيجابية للقيم التنظيمية في تحسين ورفع معدلات الأداء الكلي للمؤسسات الأقتصادية ، ويمكن تقسيم المحددات(المعوقات) الى ما يلي :

أ- المعوقات الأدارية :وتعتبر من أهم المحددات التي تعمل على الحد من تأثير القيم التنظيمية ، فتمركز الصلاحيات والمسؤوليات بيد إدارة المؤسسة نتيجة التشبث والرغبة بالمركزية لذرائع متعددة كخوفها من فقدان السيطرة والنفوذ على العمل ، وتخوف المديرين الغير مبرر من تفعيل العمل بمبدأ اللامركزية ، وتقويض السلطة سيترك أثراً في مواقف المديرين الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات الأبداعية ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم ، وكذلك فإن لفقدان الثقة بالمرؤوسين وعدم منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من إنجاز المهام واعمالهم الموكلة اليهم بكفاءة وفعالية نتيجة لمعتقدات وأفكار غيرصحيحة للرؤساء ، والخوف الشديد من وقوع مرؤوسيهم في الخطا ، وتخوف العاملين من تحمل المسؤولية تُعد من المعوقات الأدارية كونها نتائج لضعف الثقة بالنفس لدى كل

من الرئيس والمرؤوس لأسباب مختلفة أهمها (نقص التدريب والمعلومات ، او غموض الدور الوظيفي، او لأسباب صحية واجتماعية أحياناً)(كنعان ، 1999 : 332).

ب-المعوقات الفنية: المقصود بالمعوقات الفنية هو عدم توفر النظم والتقنيات المتطورة كأنظمة الاتصال ونقص وتقدم امکانات الفنية التي تضعف الاتصال وتبادل المعلومات عن القيم التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة كالأقسام وأدارات المؤسسة وكنتجية لعدم الأكتراث والأهتمام بتطوير امکانات الفنية للمنظمة من خلال عدم تزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة التي لها الدور الفعال في ترشيد القرارات كنظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة وأنظمة دعم القرار ، وعدم توفر برامج التدريب لتنمية القدرات وصقل المهارات ، جميعها عوامل فنية تؤدي الى تناقص قدرات الأفراد العاملين يجعل من الصعب عليهم إستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة وتساهم في إضعاف الدور الأيجابي للقيم التنظيمية (البشري ، 1998 : 27).

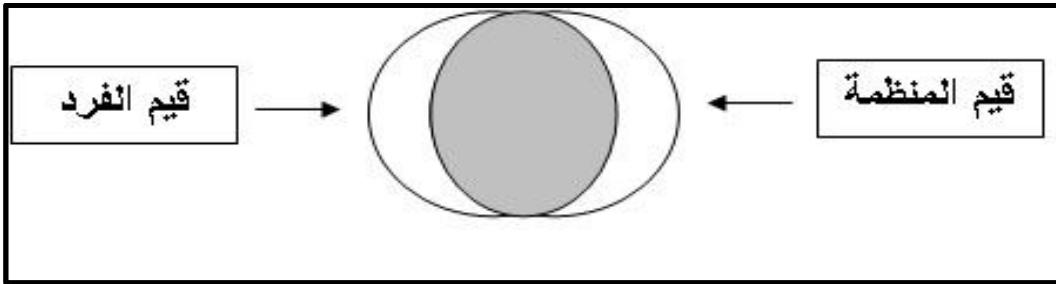
ج-المعوقات المادية: تشكل المعوقات المادية محدداً أمام القيم التنظيمية كموجه أخلاقي يعمل على رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة ، حيث أن لقلة التخصيصات المادية المرصدة في الموازنات والمخصصة منها لتطوير القيم التنظيمية لاتكفي لوضع برامج وأنشطة مستقبلية من شأنها رفع مهارات العاملين في مواجهة أعباء العمل ومشاكله ، كما إن محدودية الحوافز اللازمة التي من شأنها أن تعمل على تشجيع الأفراد على الأداء المتميز ستؤدي الى إضعاف دور الحوافز المادية والمعنوية وتضعف الموارد البشرية من التطوير ومتابعة الأنشطة مثل التدريب والتعلم والتنمية الذاتية وكلها عوامل تساهم في إدارك وفهم القيم التنظيمية ودورها في رفع وتحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة(الكبيسي، 1998 : 18).

3- أهمية التوافق والاختلاف القيمي على الاداء المؤسسي في المنظمات

أ- أهمية التوافق بين قيم الافراد العاملين وقيم المنظمة: تعد القيم ركيزة أساسية للثقافة الأتجتماعية ومكون هام من مكونات الثقافة التنظيمية لأي منظمة ، ولها تأثير كبير على سلوكيات الأفراد العاملين ، فالقيم التنظيمية ليست مفهوم مجرد وإنما تعني الترابط العاطفي الشديد والصلة الوثيقة التي تجمع العاملين وتوحد آرائهم، فالأفراد يتناقشون فيما بينهم ويتحاورون، ويختلفون في بعض الأحيان ، ويتوافقون في احيان اخرى من أجل قيمة معينة تمثل رابطة للجميع ، فتعمل على تجسير العلاقات وبناء العادات الأتجتماعية فيما بينهم فهي موجه لسلوكهم ودليل مرشد لتصرفاتهم ومؤثراً هاماً على الأحكام التي يطلقها الأفراد العاملين في المنظمة، مما يتوجب على المنظمات تبني منظومة قيم إيجابية واضحة تعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة(Nicois&Hillman,2006:435).

يبين (جوليان فيليب، وآلان كنيدي) كما أورده (السكرانة:2015: 96-97) إن القرارات التي يتخذها القادة والمديرين عندما تكون متطابقة ومنسجمة مع القيم التنظيمية السائدة في للمنظمة فأنها تشكل عاملاً مهماً لجميع الأفراد مما يجعلهم يلتزمون بتلك القيم ، وعلى العكس عندما تكون إتجاهات وميول متخذي القرارات لا تتسجم مع قيم المنظمة سيخلق حالة من التناقض والأرباك وتتلاشى القيم المشتركة بين الأفراد والتنظيم . الشكل التالي رقم (2-11) يوضح تطابق القيم الأفراد مع قيم المنظمة.

شكل رقم (2-11) تطابق قيم الافراد مع قيم المنظمة



المصدر: السكرانة ، بلال خلف،(2015)، " أخلاقيات العمل " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 5 ، عمان ، الاردن،

(ص97)

من الشكل السابق يتضح إنه كلما إزدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما زاد التطابق والأنسجام والاتساق بينهما ، ومما لا شك فيه سيؤدي الى تعزيز الولاء التنظيمي والنجاح والعمل الدؤوب بروح الفريق نحو تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وتحسين الأداء المؤسسي لها.

إن أفضل الظروف التي تستهدفها المنظمات هي تلك الظروف التي تتوافق فيها قيم العاملين مع قيم المنظمة ، لما له من دور كبير في رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة، وطالما كانت القيم الفردية هي قيم مكتسبة من المحيط الاجتماعي او ما يعرف بالبيئة الاجتماعية ، أصبح من الممكن تنمية القيم الايجابية لدى العاملين سواء أكانوا مدراء او مرؤوسين من خلال العمل على تشجيع القيم الايجابية ومحاولة تصحيح القيم غير الايجابية وتسخيرها والاستفادة منها لمصلحة المنظمة والعاملين فيها مع مراعاة ان تتطابق تلك القيم الايجابية الفردية مع ما تؤمن به المنظمة من قيم ومبادئ(كالنزاهة ، والعدالة التنظيمية ، والشفافية ، والتعاون) ، مما سيعطي مثلاً يحتذى وقوده في تطبيق القيم التنظيمية من قبل المنظمة ، ان التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات المعاصرة هو تحسين الكفاءة الانتاجية بما يعزز الأداء المؤسسي لتتمكن من مواجهة المنافسة التي تعتبر سمة العصر الحديث وخلق ميزة تنافسية تمكنها من الأستمرار والنمو ، ومن أجل ذلك تبذل المنظمات جهوداً كبيرة في تحقيق هذه الغاية المتمثلة برفع قدرتها الانتاجية وتفاضل بين عدة مداخل (خيارات) سواء على المستوى الكلي للمنظمة او مستوى العاملين لديها ، ويمثل المدخل

القيمي (الأدارة بالقيم) من أهم المداخل التي تعتمدھا المنظمات في تحقيق أعلى المستويات من الأداء وذلك من خلال التعرف وفهم القيم الفردية وتوجيهها بما يخدم مصلحة المنظمة وتبنيها كمنظومة قيمية تعمل على نشرها وتوصيلها وبثها بين العاملين ، على أن تكون منسجمة مع القيم الإدارية للمنظمة وأن تكون مستنبطة من قيم الأفراد ذاتهم ومحاولة دمجها لتتوافق قيم الأفراد مع القيم التنظيمية للمؤسسة لأنشاء قيم مشتركة تعمل على توحيد الجهود والسلوكيات بما يؤدي الى تطوير فاعلية التنظيم وتحسين إنتاجية(ابو بكر، 2006 : 78).

ب- أثر إختلاف القيم التنظيمية على الأداء المؤسسي:

إن تحقيق الفعالية المستهدفة من قبل المنظمات لا تتم بمجرد تبني المنظمة لثقافة تنظيمية يكون أساسها القيم فقط ، لأن مستويات الأداء تتحدد بمقدار تحقق التوافق القيمي بين الموظفين والمديرين هذا اولاً، وثانياً لابد القيم التنظيمية أن تُساهم في توحيد نمط العلاقات بين العاملين وتجعلها واضحة والتي يكون من شأنها تحقيق أرفع مستوى من الأداء للعمليات التنظيمية ، كما انها اي القيم التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وتعزز الانتماء له، وان التضاد وعدم التوافق في القيم سيؤدي الى الصراع الذي من شأنه إيجاد الآثار السلبية التي تترك سلبيات على الأداء والسلوك معاً، الذي يظهر على شكل إنخفاض في مستوى التفاعل بين العاملين والرغبة المتولدة نحو الانسحاب من الجماعة ، ومن هنا فأن التوافق بين القيم التنظيمية داخل التنظيمات الإدارية ضروري جداً لتحقيق الانسجام والتناسق بين قيم الأفراد والمؤسسة، وأن تعمل المنظمات على إدارة القيم حتى تحقق التوافق المطلوب(عصفور، 2008 : 127-128). إن عدم التوافق في المنظومة القيمية وإختلافها سيؤدي الى مجموعة من الآثار السلبية ، من أهمها حسب رأي (مسعودة ، 2010 : 65) مايلي:

أ- تعقد وسائل الأتصال بن الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ب- الأختلاف في القيم سينمي الصراع بين العاملين في المنظمات.

ج- زيادة المقاومة لأي تغيير في التنظيمات المختلفة.

د- الأختلاف بالقيم سيولد أثراً سلبية تؤثر على مستوى الأداء الفردي والتنظيمي والكلي للمنظمة ، ويؤدي الى التعثر في تحقيق الخطط الحالية وبالتالي عدم قدرة المنظمة من تحقيق رؤيتها المستقبلية .

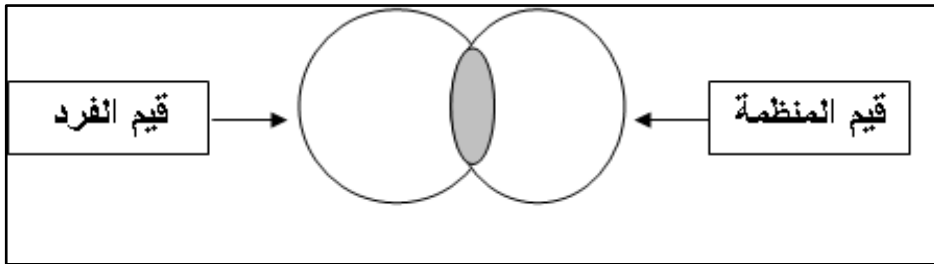
هـ- الأختلاف في القيم سيُسهّم في زيادة التنظيمات غير الرسمية والتي تتسم بالتباين في نظرتها لأهداف المنظمة، الأمر الذي سيؤدي الى تظليل المعلومات وسيادة الأتجاهات السلبية نحو العمل.

و- الأختلاف في الأتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤدي الى زيادة ضغوط العمل ويزيد من التوتر والأحباط وكلها عوامل ستؤدي الى عدم تحقيق الأهداف.

- ز- عدم التوافق في القيم بين القادة والعاملين ستؤثر على العلاقات الداخلية.
- ح- إن الأختلاف في الآراء والاتجاهات من شأنه أن يؤثر على درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي ودرجة تماسكهم كفريق عمل وبالتالي ستؤثر على روح الفريق ودرجة تفهم وتفاهم العاملين داخل الجماعات التنظيمية .

وبهذا الصدد اشار(السكرانة ،2015: 97) إن الأختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون بها يؤدي الى تصادمات وصراعات لا تصب في مصلحة المنظمة وأهدافها ، والشكل التالي رقم (2-12) يوضح إنحسار المساحة المشتركة التي تعبر عن عدم تطابق القيم التي يلتزم بها الأفراد والتي تعبر عن إعتقاداتهم ومبادئهم مع القيم التي تتبناها المنظمة، إن عدم التطابق في القيم يترك تأثيراً يتمثل في ضعف الولاء وإنخفاض فرص النجاح وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الكلية مما يؤدي الى خفض مستوى أداء المنظمة على المدى الطويل.

شكل رقم (2-12) عدم تطابق قيم الافراد مع قيم المنظمة



المصدر: السكرانة ، بلال خلف،(2015)، " أخلاقيات العمل " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط5 ، عمان ، الاردن، (ص97)

ويمكن تلخيص صور عدم تطابق قيم الافراد مع قيم المنظمة على أداء المنظمة وتأثيرها وفقاً لما يذكره (السقاف، 2015: 180) بمايلي:

- 1- إتخاذ القرارات : إن القيم التي يتمتع بها الأفراد من (مديرين وعاملين) لها تأثير في عملية صنع القرارات من المرحلة الاولى الى المرحلة المتعلقة بإتخاذ القرار الصائب .
- 2- التطوير التنظيمي : إن نمو المنظمة وتطويرها من المجالات التي تتأثر بالقيم التنظيمية التي يملكها المديرين والقادة فلكل منظمة مجموعة من القيم تخدم حاجة الأفراد والمنظمة بما يحقق ويضمن التطوير التنظيمي ، وإن المنظمة تسعى في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتهدف الى التطوير والنمو والتوسع ، ويمكن تحديد تأثير القيم بالتطوير التنظيمي بما يلي :

أ- النظرة المتفائلة للعنصر البشري والذي يعتبر العنصر الأهم في المنظمة الذي يتحمل المسؤولية وإنه يحب العمل، إن لهذه النظرة الإيجابية دوراً مؤثراً في التطوير وهي نظرة معاكسة على إنه عنصر كسول وغير راغب بالعمل .

ب- إعتبار الأفراد الأساس في عملية التغيير والنمو والتطوير والأيمان بهذا الأساس وقدرته في تحقيق التغيير وليس العكس بإعتبارهم جامدين غير قادرين على إحداث النمو والتطوير .

ج- إن تأهيل العاملين من خلال التدريب والتركيز على الفروقات الفردية والمواهب الفردية للعاملين عوامل قيمة تمكن من التطوير للمنظمات.

د- إن الأفراد يملكون العديد من الطاقات الكامنة والقدرات والدوافع التي يمكن الاستفادة منها في التطوير التنظيمي للمنظمات من خلال الأيمان بالطاقات البشرية وإعتبار الإنسان متكامل ولديه القدرة ، بدلاً من إشعاره بأنه مجرد موظف يمكن الاستغناء عنه.

هـ- إن منح الأفراد العاملين الثقة والقدرة على التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم ينعكس إيجابياً من خلال وضوح اتجاهات الأفراد والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين المستوى .

و- لقيم الصدق والأمانة ومن خلال ممارستها كسلوك طبيعي بدلاً من التمثيل والكذب يؤدي الى حسن سير العمل ويُمكن من تشخيص المشاكل والمعوقات والعمل على معالجتها .

ز- إن الاعتماد على تعزيز وتعميق العمل بروح الفريق وترسيخ مبدأ التعاون بدلاً من التنافس بين العاملين يشكل عاملاً مهماً يساعد في رفع الأداء ويساهم المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف من قبل الجميع.

وبناءً ما تقدم لاحظ الباحث إن القيم التنظيمية تلعب دوراً هاماً مؤثراً في الأداء الكلي للمنظمات ينبغي الأخطاة به والاهتمام بدراسة ، وذلك لان المنظمات على إختلافها تطمح في تحقيق إنجاز كفوء وفعال يمكنها من الوصول الى الأهداف المرسومة، وتعد القيم التنظيمية عاملاً هاماً في التأثير على نتائج المنظمة وادائها الكلي، وهو ما جاءت به العديد من نتائج الدراسات الدالة على هذه التأثير كدراسة (الدليمي، وآخرون، 2014: 24) والتي بينت النتائج التي قدمتها تلك الدراسة من وجود علاقة إرتباط وتأثير قوية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء في المنظمات ، كذلك ما أكدت عليه دراسة (Gorenak,M.&Kosir,S.2012:588) من وجود تأثير للقيم التنظيمية على الأداء التنظيمي للمنظمات، بالإضافة الى علاقات الأرتباط ما بين الأداء والقيم التنظيمية في المنظمات التي تناولتها الدراسة .

الفصل الثالث

نشأة واهداف التعليم العالي في العراق
(طبيعة القرارات، الاداء المؤسسي ، القيم التنظيمية)
في الجامعات الحكومية

المبحث الاول:

التعليم العالي في العراق (النشأة ، والاهداف)

المبحث الثاني :

الجامعات الحكومية عينة الدراسة (نبذة مختصرة)

المبحث الثالث:

(طبيعة القرارات، الاداء المؤسسي، القيم التنظيمية) في الجامعات
الحكومية العراقية.

الفصل الثالث

نبذة تعريفية عن التعليم العالي في العراق

و(طبيعة القرارات، الاداء المؤسسي، القيم التنظيمية) في الجامعات العراقية

يتسم العالم المعاصر بالتغيرات والتحولات السريعة في مختلف الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتقنية والمعلوماتية بخطوات تتسم بالسرعة وبوتيرة متصاعدة، مما يتطلب الاستجابة لهذه التحولات في الميدان الاداري وردم الفجوة التي تحصل بسبب المتغيرات السريعة والاستعداد لمواجهةها ، وتعتبر الجامعات أهم وسيلة لبناء الفرد ، وبناء وتطوير المجتمع كما انها خير أداة لمواجهة التغيرات التي يصعب حصرها والتحديات الكبرى التي تتجدد يوميا وبشكل مستمر (سليمان، 2010: 4).

وتعد الادارة من العوامل الحاسمة التي تقف وراء نجاح أو فشل اية منظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها المختلفة، كما انها العامل الفاعل في تحقيق الاداء المتميز للمنظمات على مختلف الازمنة والأمكنة، من خلال اتباع الوسائل المختلفة وتعمل على تحديد القيم المؤثرة التي ادارة المؤسسة التعليمية المختلفة (Calder, 2014:2). بناء على ما تقدم سيتم تغطية الفصل من خلال ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الاول: نشأة وأهداف التعليم العالي في العراق.

المبحث الثاني: الجامعات الحكومية العراقية (نبذة مختصرة) مع التركيز على عينة الدراسة.

المبحث الثالث: طبيعة إتخاذ القرار والقيم التنظيمية والاداء المؤسسي في الجامعات العراقية.

المبحث الأول: نشأة وأهداف التعليم العالي في العراق

1. نبذة عن نشأة التعليم العالي في العراق

تعود جذور التعليم العالي في العراق الى العصور القديمة ، حيث يؤكد لنا العالم والتربوي وأحد مؤسسي أول جامعة عراقية معاصرة وهي (جامعة بغداد) وثاني رئيس لها الأستاذ الدكتور "عبد الجبار عبد الله" اذ يقول : " قبل زهاء خمسة آلاف سنة أقام البابليون أول (جامعة) عرفها التاريخ سيمت (بيت مومي) و أقاموها في موقع (تل حرمل) الكائن بالقرب من معسكر الرشيد حالياً ، وقد عملت تلك (الجامعة) رداً من الزمن، وتتلذذ فيها مشاهير العلماء من المصريين واليونان وغيرهم، وفي تلك الجامعة، وضع العراقيون القدماء أسس الجبر الحديث واكتشفوا أهم نظريات الهندسة المستوية، وسموا في سائر العلوم المعروفة آنذاك فبلغوا فيها شأناً لم يبلغه أحد من قبلهم" ، وفي سنة (459هـ - 1066م)، تأسست كلية الشريعة، وكانت تعرف باسم مدرسة الإمام أبا حنيفة النعمان "رض"، وكان التعليم فيها قاصراً على العلوم الدينية فقط، وقد أوقف عليها العميد "ابو سعد" مكتبة كبيرة ظلت لعدة قرون، حتى جردها السلاطين العثمانيين وأوقفوا لها الضياع الكثيرة ثم أعيد تنظيمها مجدداً في العصر الحديث بعد الحرب العالمية الأولى سنة(1918م) باسم كلية الأعظمية، جددت سنة(1923م) وصدر لها نظام خاص في سنة (1934م) وسميت (بدار العلوم الدينية والعربية) ، وفي سنة (1946م) صدر لها نظام جديد سميت بموجبه (كلية الشريعة)، وبقيت بذات الاسم بعد التغير في 14 تموز (1958م) بعد ان صدر لها نظام جديد خاص بها(العبودي، 2015: 479).

ان نشأة التعليم العالي في العراق تعود الى سنة (1908م) ، وهو العام الذي أسست فيه كلية الحقوق ، ثم توالى استحداث الكليات والمعاهد العالية ، وتشكلت اول لجنة لدراسة مشروع تأسيس جامعة عراقية عام(1943م) حيث شرع أول قانون لتأسيس جامعة في العراق بأسم (جامعة بغداد) في ايلول عام (1956م) وشكل المجلس التأسيسي للجامعة وكلف بمهمة دراسة أحوال الكليات والمعاهد القائمة وإجراء التغييرات اللازمة والمطلوبة وتكييفها اوضاعها واتخاذ الخطوات الضرورية وضمها الى الجامعة بعد التأكد من بلوغ تلك الكليات والمعاهد المستوى العلمي المناسب ، ثم شرع قانون جامعة بغداد لسنة (1958م) وتم بموجبها الاعتراف بقيام جامعة لها مجلس يدير شؤونها العلمية والادارية وتضم كليات (الحقوق، الهندسة، التربية ، الطب، الصيدلة ، التجارة،الاداب، الزراعة ، الطب البيطري ، التربية، والمعاهد العالية: العلوم الادارية، اللغات ، المساحة،الهندسة الصناعية،التربية البدنية)(الشماع ، 2012: 298).

إن التعليم الجامعي له أثراً ايجابياً في مجتمعنا ، فهو يساعد في تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة من السكان وتيسير فرص العمل للأفراد وترفع مستوى معيشتهم ، فضلا من إنها (الجامعة) تنتج كوادر تسهم في صنع السياسات الدول ، كما تسهم في صنع القرارات السياسية أو نقدها ، فالجامعة وفق هذا المعيار تؤدي بالضرورة إلى كل الوظائف التي يفرضها ويطلبها المجتمع ، لذا فان نشأتها يمكن أن تعود إلى عاملين أساسيين: الأول رغبة الشعب الأكيدة وإصراره الثابت على تحصيل العلمي الذي يتحقق بمتابعة جاده للتعليم العالي في الجامعات سواء كانت داخل القطر أو خارجه ، والثاني هو إدراك النظام السياسي الوطني بأن احتياجات الشعب وأولياته التعليمية تحتم إيجاد مؤسسات وطنية للتعليم العالي في عموم البلد . وهذا ما يفسر تسارع زيادة عدد الجامعات والاهتمام بها وبمختلف التخصصات لتلبي الطلب الاجتماعي الشديد على التعليم من قبل افراد المجتمع داخل البلد(شريقي،2008: 173) .

2. أهداف التعليم العالي في العراق

إن اهداف التعليم العالي قد وضحتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فهي تهدف إلى إجراء تغييرات كمية ونوعية في الحركة العلمية والتقنية والثقافية في العراق، وتقوم بتوجيه المؤسسات العلمية والبحثية لتتولى عملية خلق جيل جديد مزود بالعلم والمعرفة، لتكون هذه المؤسسات قوة فاعلة ومؤثرة في المجتمع العراقي . كما تهدف الوزارة إلى تطوير العلاقات العلمية والثقافية وتوسيع العلاقات الودية في هذه المجالات مع الدول الأخرى والمنظمات العلمية والأكاديمية المختلفة في جميع أنحاء العالم من أجل تحقيق الانسجام والتكامل في مجالات العلم والمعرفة . (<http://www.moheer.gov.iq>) .

يقول (جربو : 2005 ، 21) " ان القانون رقم (40) لسنة 1988 حدد أهداف التعليم العالي في العراق بالاتي : تهدف الوزارة إلى إحداث تغييرات كمية ونوعية في الحركة العلمية والتقنية والثقافية وتوجيه المؤسسات التعليمية والبحثية لتكون مترجمة لنظرية العمل التقنية بما يحقق التفاعل المستمر بين الفكر والممارسة باتجاه تحقيق الاصاله والرصانة العلمية والتفاعل مع التجارب والخبرات الإنسانية بالشكل الذي يأخذ بنظر الاعتبار خصوصية مجتمعنا وتجربتنا المتميزة وصولا إلى بناء أجيال جديدة متسلحة بالعلم والمعرفة ومتمشربة بالمبادئ والقيم السامية ومؤمنة بأهداف الأمة العربية وتاريخها الحضاري ودورها الإنساني ولتكون قوة فعالة ومؤثرة في المجتمع وقادرة على تلبية احتياجات خطط التنمية في جميع فروع المعرفة الإنسانية ومتطلبات تطوير المجتمع".

المبحث الثاني: الجامعات الحكومية في العراق

تقع على الجامعات في جميع البلدان ومنها العراق مسؤولية هامة تتمثل في صنع القيادات الواعية والكفوءة (السياسية ، والاجتماعية، والاقتصادية ، والثقافية)التي تقوم بتزعم المجتمع وقيادته نحو مواجهة الثورات العلمية والتطورات التكنولوجية بشكل سليم(بخيت ،2012 : 26) .

وتتولى وزارة التعليم العالي العراقية التخطيط والاشراف على سياسة التعليم العالي وتنفيذها من خلال الجامعات الحكومية العراقية البالغ عددها (35) جامعة حكومية موزعة على جميع انحاء البلد ،ويقع على عاتق الوزارة مسؤولية النهوض بالمجتمع وتعزيز قدراته وزيادة كفاءته و تعمل بكل طاقاتها على تطويره من خلال اشرفها المباشر على تلك الجامعات، والجدول رقم(1-3) يوضح اعداد الجامعات الحكومية في العراق وسنة التأسيس لك منها.

الجدول رقم (1-3) الجامعات الحكومية العراقية

ت	الجامعة	سنة التأسيس
1	جامعة بغداد	1958
2	الجامعة المستنصرية	1963
3	جامعة البصرة	1967
4	جامعة الموصل	1967
5	الجامعة التكنولوجية	1975
6	جامعة الكوفة	1987
7	جامعة تكريت	1987
8	جامعة الفادسية	1987
9	جامعة الانبار	1987
10	الجامعة العراقية	1989
11	جامعة بابل	1991
12	جامعة النهرين	1993
13	جامعة ديالى	1998
14	جامعة كربلاء	2002
15	جامعة ذي قار	2002
16	جامعة كركوك	2003
17	جامعة واسط	2003

2007	جامعة ميسان	18
2007	جامعة المثنى	19
2014	جامعة سامراء	20
2014	جامعة سومر	21
2014	جامعة القاسم الخضراء	22
2014	جامعة نينوى	23
204	جامعة الفلوجة	24
2014	جامعة جابر ابن حيان	25
2014	جامعة تلغفر	26
2014	جامعة البصرة للنفط والغاز	27
2014	جامعة الحمدانية	28
2014	جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	29
2014	جامعة الكرخ للعلوم	30
2014	جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية	31
2014	الجامعة التقنية الشمالية	32
2014	الجامعة الفرات الاوسط التقنية	33
2014	الجامعة التقنية الجنوبية	34
2014	الجامعة التقنية الوسطى	35

المصدر: الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي العراقية (<http://www.mohe.gov.iq>)

يهدف هذا المبحث الى تقديم صورة عن واقع الجامعات الحكومية العراقية، ، لذا سيتم تسليط الضوء على (6) من الجامعات الحكومية العراقية التي تقع في محافظة بغداد والتي تعتبر بمثابة الأم والحاضنة العلمية للجامعات الاخرى، وكنموذج من تلك الجامعات ولريادها في التأصيل العلمي والتنظيم الاداري وذلك من خلال تقديم (نبذة مختصرة عن الجامعة ، ورؤيتها، ورسالتها ، واهدافها)، وان اختيار هذه الجامعات دون سواها جاء انسجاماً وتوافقاً مع الغرض من هذه الدراسة وبما يخدم الهدف الرئيس لهذا البحث، وكما يلي:

اولاً: جامعة بغداد

1. نبذة مختصرة: في عام(1943 م) تشكلت أول لجنة لدراسة إمكانية تأسيس جامعة عراقية. وقد شرع في أيلول عام(1956م) أول قانون لتأسيس جامعة في العراق باسم "جامعة بغداد". وفي عام(1957م) عين أول رئيس لجامعة بغداد ومجلس تأسيسي للجامعة يقوم بمهمة دراسة واقع الكليات والمعاهد القائمة آنذاك وإجراء التغييرات اللازمة في كيانها، واتخاذ الخطوات الضرورية لربطها بالجامعة بعد التأكد من بلوغها المستوى العلمي المناسب. في عام (1958م) شرع قانون آخر لجامعة

بغداد والذي تم بموجبه الاعتراف بقيام جامعة لها مجلس يدير شؤونها العلمية والإدارية وتضم كليات الحقوق والهندسة والتربية والطب والصيدلة والآداب والتجارة والزراعة والطب البيطري كما ألحقت بجامعة بغداد معاهد عالية .

2. **رؤية الجامعة:** (جامعة ريادية منتجة معرفياً تتنافس عالمياً).

3. **رسالة الجامعة:** جامعة بغداد منظومة متكاملة من الكليات العلمية والانسانية والمراكز البحثية العريقة، تتكون من (24) كلية و (3) معاهد و (9) مراكز وتحتوي على (171) تخصص معرفي، تؤمن بأن بناء الانسان وتنمية المجتمع اساس وجود اجيال قادرة على بناء الوطن، وغرضها الاساسي يتجلى في التعلم والتعليم والبحث وخدمة المجتمع، عبر توفير البيئة الجامعية المحفزة للقدرات واساتذة جامعيين مؤهلين ومناهج دراسية تمكن الدارسين من التعامل مع متطلبات سوق العمل وتكنولوجيا المعلومات تدعم جميع الاختصاصات، وتلتزم باعداد خريجين منتجين معتمدين على ذاتهم ، تمتاز بتنمية العقول والعلماء والمبدعين والانفتاح على المجتمع من اجل ايجاد الحلول العلمية وتطوير ممارسات العمل، تؤكد على تكامل المعرفة النظرية والتطبيقية والتأهيل للحصول على الاعتماد الاكاديمي.

4. **اهداف الجامعة:** تعمل الجامعة على تحقيق رسالتها من خلال الاهداف الاتية :

أ- تجهيز القوة العاملة المؤهلة للعمل في مختلف المجالات التي تقابل الاحتياجات المتطورة لسوق العمل.

ب- تجويد العمليات التعليمية والادارية بالشكل الذي يسهم في تحقيق رؤيا الجامعة ورسالتها.

ج- تجويد نتاجاتنا العلمية ، بما يتناسب ومعايير الاعتماد الدولية .

د- تطوير البرامج التعليمية المعتمدة وللاستفادة من التجارب الدولية في التخصصات المتباينة ، بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل.

هـ- تحسين قدرات العاملين وخلق قدرات جديدة تتناسب ومتطلبات الجودة.

و- إعادة هندسة الاجراءات بالشكل الذي يعمل على تسهيل العمليات وتيسيرها واعتماد التقنيات الحديثة في ألقانها.

ز- دعم الروابط الثقافية والعلمية وتوثيقها بين الجامعة و المؤسسات العلمية والجامعات العربية والعالمية .

ح- أتمت العمل الجامعي.(www.uobaghdad.edu.iq)

ثانياً: الجامعة المستنصرية

1. **نبذة مختصرة :** هي إحدى الجامعات العراقية الحكومية . سميت نسبة إلى المدرسة المستنصرية التي أسست في زمن العباسيين في بغداد سنة (1233 هـ) على يد الخليفة المستنصر بالله. كانت مركزاً علمياً وثقافياً هاماً. تقع في جانب الرصافة من العاصمة بغداد. أسست سنة (1963م). المستنصرية اسم تتذكر معه عظمة الحضارة العربية الإسلامية عندما كانت بغداد قبلة المفكرين وينبوع النتاج الفكري ومن هذا المعنى الخالد تأسست الجامعة المستنصرية عام (1963 م) تضم 13 كلية هي (الآداب ، العلوم ، الإدارة والاقتصاد ، الطب ، التربية ، الهندسة ، التربية الأساسية ، القانون ، طب الأسنان ، الصيدلة ، العلوم السياسية ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ، العلوم السياحية)، وستة مراكز تخصصية، منها ثلاث مراكز طبية هي (المركز العراقي لبحوث السرطان والوراثة الطبية ، والمركز الوطني لعلاج وبحوث السكري ، والمركز الوطني لبحوث وعلاج أمراض الدم) وثلاث مراكز ذات اهداف مختلفة هي(مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ،ومركز الحاسبة الالكترونية ، ومركز ابن سينا للتعليم الالكتروني).

2. **رؤية الجامعة:** (ان تكون الجامعة المستنصرية متميزة عالمياً على مستوى التعليم والبحث العلمي ما يليق بارثها الحضاري ، وان تمثل الصرح العلمي الذي يليق بالعراق ،موطن الحضارات وان تكون محط طلاب العلم والمعرفة كما كانت منذ بواكر نشأتها) .

3. **رسالة الجامعة:** تقديم تعليم مميز يواكب التطورات العلمية الحاصلة ، ونتاج بحوث رصينة تمثل نتاجات الباحثين والدارسين وتدعم عجلة العلم والتعليم ، وتعميق الالتزام بالقيم والمبادئ المعززة لروح المواطنة في المجتمع العراقي.

4. **أهداف الجامعة :** يمكن ايجاز اهداف الجامعة بمايلي:

- أ- تخريج ملاكات مهنية متخصصة.
- ب- اعداد برامج تعليمية متميزة .
- ج- تحقيق بيئة تعليمية واعدة .
- د- تطوير النظم والعمليات الادارية المواكبة لحركة التقدم العلمي والتقني.
- هـ- اعتماد طرائق التدريس المتطورة.
- و- بناء جسور التواصل والشراكة مع الجامعات الاقليمية والعالمية.
- ز- تنويع مصادر التمويل بما يحقق مستقبل مالي مستدام.
- ح- انتاج بحوث علمية ابتكارية ذات سمات ابداعية.

ط- السعي للدخول في تصنيفات عالمية والحصول على الاعتمادات الاكاديمية.

ي- توفير مختبرات علمية بمواصفات الايزو (17025).

ك- الانفتاح على المؤسسات كافة من اجل التنمية المجتمعية. (<https://uomustansiriyah.edu.iq>)

ثالثاً: الجامعة التكنولوجية

1. نبذة مختصرة : تأسست الجامعة التكنولوجية وهي الجامعة التخصصية الاولى على صعيد الوطن العربي عام(1975م) ، واعتمدت الجامعة التكنولوجية نظام الاقسام العلمية المرتبطة برئاسة الجامعة مباشرة بدلا من إرتباطها بعمادات الكليات ، وبذلك تكون قد أختزلت هيكلها الاداري كثيراً الامر الذي يوفر لها إنسيابية عمل سريعة وجيدة بشكل يتماشى بصورة أفضل مع المفاهيم الادارية العلمية الحديثة(جربو،2000: 83) .

إن استقلالية الجامعة التكنولوجية أدت إلى خلق جو من الإبداع والمنافسة بين الجامعات العراقية مما أدى الى نمو فكري واكاديمي يمكن كل جامعة أن تبذل أكثر و تسد مواطن الخلل للارتقاء بمستوى المنافسة لتكون بمستوى الجامعات المتقدمة وبالتالي فإن المردود سينعكس إيجابياً على الجامعات الاخرى بما يعزز قدرتها على منافسة بالجامعات العالمية وتجتاز الكثير من المراتب في كل عام ، ان استقلالية الجامعة التكنولوجية ركيزة لانطلاقة جديدة نحو الجامعة المتكاملة القادرة على خلق مهندساً بيني وفرداً يُبدع واكاديمي يبحث ويخترع لتنتهي ببناء عراق نو حضارة تكنولوجية امتداداً لحضارة الانسانية العريقة. (<http://www.uotechnology.edu.iq>) .

2. رؤية الجامعة :

(ان تكون الجامعة ضمن أكثر الجامعات تميزاً بالابداع والريادة في مجال تخصصاتها الهندسية والعلمية وبما يلبي متطلبات المجتمع المتجددة والمقترنة مع التطورات التكنولوجية السريعة).

3. رسالة الجامعة:

أعداد مهندسين تطبيقيين وكوادر علمية بحثية كفوءة و بمستوى متميز من المعرفة والابداع التكنولوجي يحقق ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي وفق المعايير الرصينة المعتمدة عالمياً في المناهج الهندسية والعلمية مع الالتزام بأخلاقيات المهنة الهندسية والعلمية.

4. أهداف الجامعة:

أ- توفير الملاكات الهندسية الكفوءة والمؤهلة لسد حاجة البلاد اليها وفقاً لمتطلبات الاسراع في تحقيق اهداف التنمية العلمية والاقتصادية والاجتماعية والمساهمة في تأمين الملاكات التدريسية للجامعات والمعاهد الفنية .

ب- التركيز على البحث العلمي ودوره الاساسي في خدمة المجتمع وحل مشكلاته عن طريق إجراء البحوث التطبيقية ،الاستشارات العلمية والهندسية للجهات ذات العلاقة ،العناية بالاختصاصات الدقيقة المرتبطة بحافات العلوم وبما يحقق متطلبات التنمية من خلال أستحداث مراكز بحثية متخصصة تعني بالبحث والتطوير .

ج- تشجيع استحداث الدراسات العليا للتخصصات النادرة منها ولكافة أختصاصات الجامعة الهندسية والعلمية ولمرحلتي لماجستير والدكتوراة.

د- استحداث مسارات جديدة للتعليم الهندسي والتدريب لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وبما ينسجم مع حاجة القطر من خلال مركز متخصص للتعليم المستمر .

هـ- السعي باتجاه مواكبة التطور التكنولوجي في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وأنجاز مشاريعها داخل الجامعة وخارجها وتقديم الخدمات الاستشارية والاشراف على تصميم وتنفيذ أنظمة المعلومات والاتصالات وانظمة الادارة والحكومة الالكترونية .

و- السعي المستمر الى تحسين الاداء وتطويره في مختلف المجالات الهندسية والعلمية والادارية لتحقيق ضمان الجودة الشاملة وبما يضمن الاسراع في الحصول على الاعتماد الاكاديمي .
(<http://www.uotechnology.edu.iq>) .

رابعاً: الجامعة العراقية

1. نبذة مختصرة:

أسست الجامعة العراقية إحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام (١٩٨٩م)، وهي جامعة متخصصة في تدريس الطب، وطب الاسنان ،والهندسة، والقانون، والإدارة والاقتصاد، والآداب، والتربية والإعلام ،والعلوم الإسلامية، فضلا عن علوم متنوعة أخرى، وتعد الجامعة العراقية واحدة من الجامعات التي احتضنتها العاصمة بغداد لتكون منهلا عذبا لطلبة العلم القادمين من أرجاء العالم للدارسة في اقسام كلياتها كافة ، وتتميز الجامعة بقبول الطلبة من ارجاء العالم، مما انعكس على حجم الطلبة الوافدين

بالدراسة فيها منذ تأسيسها لحد الان لكي ينهلوا العلوم الصرفة وليكونوا نقطة اشعاع فكري في بلدانهم، من أكثر من 45 دولة عربية وإسلامية.

2. رؤية الجامعة :

(نطمح إن تكون جامعتنا صرحاً علمياً متميزاً، عربياً وعالمياً، وفي صدارة الجامعات المصنفة عالمياً).

3. رسالة الجامعة:

الجامعة العراقية إحدى جامعات العراق التي تعنى بتدريس العلوم العلمية والإنسانية والشرعية لإشباع حاجات المجتمع ورفده بالمتخصصين في جميع المجالات، وتحرص على مضاعفة جهودها لاستيعاب المعرفة والإفادة من فيضها في بناء الفكر العلمي والثقافي والأخلاقي، وتسعى لحضور دائم متواصل في مجال الفعاليات المجتمعية وتطوير النظم الداخلية والإدارية بما يحقق معايير الجودة ويؤهل الجامعة أو الكليات أو الأقسام العلمية لنيل الاعتماد الأكاديمي المؤسسي أو التخصصي.

4. أهداف الجامعة :

أ- رفد المجتمع بكفاءات متخصصة في المجالات (العلمية والإنسانية والشرعية).

ب- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة.

ج- تنمية العلاقات العلمية والمعرفية مع الجامعات العربية والعالمية.

د- استحداث وفتح كليات وأقسام علمية وإنسانية وتطبيقية بما يخدم المجتمع.

هـ- مواكبة التقدم بأبحاث علمية تتناول التحديات المعاصرة لرفع المستوى المعرفي.

(<https://www.aliraqia.edu.iq>) .

خامساً: جامعة النهريين

1. نبذة مختصرة:

اسست جامعة النهريين في عام (1987م)، وهي تضم مجموعين احدهما في الجادرية الذي يشمل كليات الهندسة والعلوم والعلوم السياسية وهندسة المعلومات وكلية اقتصاديات الاعمال وكلية التقنيات الحيوية ومركز بحوث التقنيات الاحيائية ومركز النهريين للتدريب على الحامض النووي العدلي ومركز الطاقة المتجددة النانوية ومركز الحاسبة الالكترونية، والآخر في الكاظمية الذي يشمل كليات الطب والحقوق والصيدلة والمعهد العالي لتشخيص العقم والتقنيات المساعدة على الانجاب، وجاء تأسيس الجامعة لتكون رافداً متميزاً ينهض بدور علمي يتوافق ومستجدات التقنيات العلمية التي يشهدها العالم المعاصر في مجالات اختصاص كلياتها. (www.nahrainuniv.edu.iq) .

2. رؤية الجامعة:

ان تكون الجامعة اداة لازدهار المجتمع من خلال التميز في مجال التعليم الجامعي الموجه بالبحث والابداع وتهيئة مناخ للانارة الفكرية والمنافسة والشراكة والمساهمة في اعداد قادة المستقبل في المجالات المختلفة وبما يتلائم مع التطورات الاقتصادية في العراق وسوق العمل.

3. رسالة الجامعة:

تلبية حاجات المجتمع التعليمية والتنموية بطرح برامج اكااديمية عالية الجودة والمشاركة الفعالة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع والريادة في الابحاث الابداعية ومواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي الحديث والسعي للاستقلالية للمستوى العلمي والاداري والمالي .

4. أهداف الجامعة:

- أ- تحقيق عالمية المستوى في نوعية البرامج والخدمات التعليمية المقدمة داخل الجامعة.
- ب-توظيف البحث العلمي في خدمة قضايا التنمية الوطنية.
- ج-الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة ولاسيما تكنولوجيا المعلومات.
- د- تنمية القدرة التنافسية في مجال التعليم والبحث بين الجامعات العراقية والعربية.
- هـ-تفعيل المشاركة الفعالة في الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية والمنظمات المهنية عن طريق التوأمة ومذكرات التفاهم والاتفاقيات الثنائية. (www.nahrainuniv.edu.iq) .

سادسا : الجامعة التقنية الوسطى

1. نبذة مختصرة:

يعود تاريخ تأسيس الجامعة التقنية الوسطى عندما حازت الجمعية العراقية الامريكية النجاح في مهمتها بتأسيس ثانوية كلية بغداد وإدراك القائمين عليها باهمية انشاء وتكامل لمؤسسات التعليم العالي في العراق فتم تقديم طلب إنشاء جامعة الى وزارة المعارف في شهر نيسان من سنة (1955م)، وفي سنة (1969م) تم إصدار قانونين بهذا الخصوص، القانون الاول يتعلق بتأميم جامعة الحكمة وإلحاقها بجامعة بغداد والقانون الثاني يتعلق بتأسيس معهد التكنولوجيا في محافظة بغداد ، ان المعهد المذكور اصبح فيما بعد نواة لتأسيس ما عرف سابقاً بهيئة المعاهد الفنية وبعدها بهيئة التعليم التقني، وعند توسع أنشطة هذه الهيئة الى (42) كلية ومعهد تتوزع على جميع انحاء العراق استدرك القائمون عليها صعوبة إدارتها من قبل ادارة مركزية واحدة. في سنة (2014م) تم صدور امر بتقسيم الهيئة الى اربعة جامعات تقنية هي:الجامعة التقنية الشمالية، والجامعة التقنية الوسطى، وجامعة الفرات الاوسط التقنية والجامعة التقنية الجنوبية)، وقد ورثت الجامعة التقنية الوسطى حرم جامعة

الحكمة في منطقة الزعفرانية في بغداد بالإضافة الى اربعة مواقع في اربعة محافظات عراقية وتضم خمسة كليات تقنية واحد عشر معهداً تقنياً.

2. رؤية الجامعة :

(الريادة والتميز في مجال التعليم التقني والبحث العلمي والاهتمام بجودته لبناء مجتمع معرفي).

3. رسالة الجامعة :

(توفير بيئة تعليمية وبحثية تقنية محفزة للتعليم والإبداع تسهم بإعداد خريجين ذوي كفاءة عالية وتحقيق التوأمة العلمية المحلية والدولية الفاعلة وتعزيز الشراكة مع قطاعات المجتمع والمؤسسات الدولية في المجالات ذات الصلة) .

4. أهداف الجامعة :

أ- إعداد ملاكات كفوءة ومنتجة تمتلك مهارات التفكير والإبداع والتعلم تلبي حاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل وتساهم في تحقيق التنمية والتطور لمختلف المجالات .

ب-الاهتمام بالبحث العلمي وتهيئة البيئة الداعمة لإجراء البحوث التطبيقية عالية الجودة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي والتي تساهم في معالجة المشكلات التي تعاني منها قطاعات سوق العمل . .

ج- تحقيق معايير الجودة في الأنشطة التعليمية والبحثية والتنظيمية وتطوير ملاكات الجامعة التدريسية والفنية والإدارية بما يضمن تحقيق التميز بالأداء .

د- التواصل مع المؤسسات العلمية داخل وخارج العراق وتبادل الخبرات والمعلومات على وفق الأهداف المشتركة .

هـ- التوسع ببرامج الدراسات الجامعية الأولية والعليا واستحداث التخصصات الجديدة ومواجهة حافات العلوم في العالم . (<http://www.mtu.edu.iq>) .

المبحث الثالث :الجامعات العراقية(طبيعة القرارات.الاداء المؤسسي.القيم التنظيمية)

اولاً:طبيعة القرارات في الجامعات العراقية

يحظى التعليم العالي في معظم الدول بأهمية كبيرة وبمختلف المستويات ، ويشهد إصلاحات مستمرة وكبيرة وذلك لأهمية قطاع التعليم العالي في تطوير المجتمع وتزويده بالكوادر المتعلمة القادرة على النهوض بالمسؤوليات لمواكبة المتغيرات المستجدة في مختلف الميادين، وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تحديات كبيرة بسبب التهديدات وعدم الاستقرار في المنطقة العربية والتغيرات الحاصلة التي لها دوراً كبيراً في نشوء ما يسمى (النظام العالمي الجديد) والذي يعتمد على التطور التكنولوجي المتسارع ويستند

على التقدم التقني وبأخذة اساساً له ، مما يستدعي مواكبة هذه التغييرات بواسطة برامج شاملة تضمن التطوير والتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي لتكون قادرة على انجاز مهامها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الصرايرة ، والعساف، 2008: 3) .

إن للإدارة الجامعية الدور الفعال والمؤثر في تحقيق الأداء المتميز من خلال خلق عمليات التفاعل للمدخلات الأساسية وفقاً لبرامج تعمل على تحقيق الهدف للوصول الى المخرجات المرغوب بالحصول عليها من تلك العمليات ، فالإدارة الجامعية هي الركن الأساسي الذي يهدف الى الادارة المتميزة التي تستند الى الاداء الكفوء القادر على خلق حالة من الأبداع والأبتكار للنهوض بالمستوى المتفوق للتعليم العالي وتحقيق الأهداف المنشودة(عبد الحسين، 2008: 11) .

ويقول (ابو عاشور وشنطاوي، 2014: 337)" تتألف الجامعة كمنظمة من عدد من الأقسام التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال اتخاذ القرارات المهمة، كاختيار أعضاء هيئة التدريس وتطوير البرامج الأكاديمية وتحديد المقررات الدراسية فالقرارات المتخذة من قبل الأقسام الأكاديمية تحدد طابع المؤسسة الجامعية بما تتضمنه هذه الأقسام من ثقافة تنظيمية، وأنماط قيادية متبعة في صنع القرارات وأساليب اتخاذها".

ويذكر (التميمي، 2003: 16) إن الإدارة الجامعية ينبغي أن تكون إدارة جماعية لما تمتلك من مقومات العمل الجماعي المتمثل في مجالس الأقسام والكليات والجامعة وتهتم هذه المجالس بالتخطيط ورسم السياسات للأجهزة التنظيمية على كل المستويات الجامعية فضلا عن اتخاذ القرارات الإدارية، لذلك فإن الجامعة تعتبر من أهم المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إدارة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من اجلها بكفاءة وفاعلية. كما تحتاج إلى تحسين أدائها. ولن يتحقق ذلك إلا بتحسين الإدارة الجامعية والنظر باستمرار إلى البدائل الإدارية التي يمكن تطبيقها بنجاح وعلى الجامعة أيضا تطوير أساليبها الإدارية لتصبح أنموذجاً يحتذى به في المنظمات الأخرى في المجتمع .

ويقول (الشمري، 2016: 179) "ان المؤسسات التعليمية في العراق تستمد فلسفتها من فلسفة النظام المركزي الحاكم ، وان تلك المؤسسات غير قادرة على ترجمة تلك الفلسفة الى قرارات واضحة تتسم بالدقة والوضوح مما يتطلب دراسة عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات بما ينسجم والتطلعات المستقبلية".

ويذكر(الطائي، 2015: 12) ان الجامعات العراقية لا تحاول حل المشكلة حلا ابداعيا ، بل تكتفي بالحلول التقليدية والنظرة الشمولية وانها تركز على مرحلة تنفيذ القرارات المختلفة وعدم اهتمامها بالمناقشات والمراحل التي تسبق مرحلة التنفيذ (تحديد المشكلة ،وضع البدائل،المفاضلة بين البدائل،اختيار البديل الافضل) وهي بذلك لا تعتمد انماط قيادية مختلفة تتناسب مع نوع المشكلة .

ويؤكد (الندواي، 2010: 98)"إن مستوى عملية إتخاذ القرارات في الجامعات العراقية لا ترتقي الى مستوى الطموح ويرجع السبب الى ان عمداء الكليات لم يكونوا مؤهلين تأهيلاً كبيراً لأصدار القرارات المختلفة الهادفة الى الإرتقاء بالاداء المؤسسي لتلك المؤسسات".

إن الجامعات العراقية تتبع أسلوب الإدارة المركزية المشددة والتمسك بسلطة الهرم والتي تعتبر من المعوقات التي لها تأثيراً كبيراً على أداء تلك المؤسسات ، الأمر الذي يتطلب مراجعة شاملة للقوانين والقرارات والأنظمة والتعليمات التي لا تتناسب مع المؤسسات التابعة للتعليم العالي بما يخدم تطوير تلك المؤسسات (المؤتمر المنعقد في إقليم كردستان العراق ، 2009 : 4) ، ويقول (علي، والنايف، 2006 : 20) "إن اتخاذ القرارات لا يتم بالمشاركة من قبل هيئات التدريس وخصوصاً قبل عام (2003م) ، بسبب الأنظمة الإدارية والصلاحيات الممنوحة لرؤساء الجامعات والأقسام العلمية". ويؤكد (الحدراوي ، 1998 : 120) أن القيادات الجامعية والتربوية في الجامعات والمعاهد العالية في العراق تميل إلى الأسلوب التسلطي في إدارة الجامعات والمعاهد أكثر من ميلها إلى جانب العلاقات الإنسانية مما يجعل مستوى تلك المؤسسات دون المستوى المطلوب من حيث الأداء.

ويرى (علي ، والنايف ، 2006 : 12) أن التغييرات جذرية الحاصلة في العراق بعد عام (2003م) وما تبعه من الاحتلال الأمريكي للعراق وغياب السلطة ، فترة تتسم بالتغيرات الجديدة لها دور في عملية تطوير الأنظمة الإدارية والإصلاحات التي يشهدها العراق بعد عام (2003م) ومنها الأنظمة الإدارية في الجامعات مما يتيح مساهمة فاعلة في عملية اتخاذ القرارات لتكون أكثر فاعلية وأكثر فاعلية نحو بناء تلك الأجهزة المنتهية بالجامعات والمعاهد والمراكز العلمية.

بناءً ما تقدم أعلاه يمكن للباحث القول أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية العراقية بصورة عامة وفي الجامعات على وجه الخصوص تحتاج إلى إدارة واعية تعتمد الإبداع وتكون قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بمستوى متميز من الأداء المؤسسي ، وهو ما يتطلب تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن تتم بصورة فعالة بإعتماد الأساليب العلمية وإعتماد الإبداع و المعالجات الابتكارية واستبعاد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار.

ثانياً: الأداء المؤسسي للجامعات العراقية

يحظى الأداء المؤسسي بأهمية بالغة ومكانة مرموقة من قبل المنظمات الاقتصادية المختلفة وذلك بسبب المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وانتشار المعلومات بكثافة عالية والتي تعد من العوامل التي تزيد من ذلك الأهتمام وتعطي للداء المؤسسي الدور والمكانة العالية حيث إن لعمليتي قياس وتقييم الأداء دوراً هاماً في تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية المطلوبة لجميع المنظمات (العبادي، وجمال، 2016 : 21) .

يحظى قطاع التعليم في العراق بأهتمام كبيرة ومميز لأهميته ودوره في التطوير والبحث وبناء الطاقات الإيجابية الهامة والكبيرة في كافة نواحي الحياة ، فأعطت له الأولوية في التخصيصات المالية من حيث حجم تلك التخصيصات، والاهتمام بالمرافق التكميلية من أبنية ومعدات ولوازم وأجهزة تسهم في دفع تنمية القطاع وتطويره ، ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تتطلبها عملية النهوض بالمؤسسات والجامعات بشكل يعمل على تحقيق الرفاهية والتقدم للمجتمع، ورغم الأهمية الكبيرة لقطاع التعليم في العراق ، فإنه

يواجه العديد من المشاكل في العقود الاخيرة ، اذ شكل الحصار الاقتصادي الذي تعرض له العراق في فترة التسعينيات من القرن الماضي ، وما رافق عملية التغيير للنظام السابق عام (2003م) من عمليات نهب وخراب وتدمير للبنى التحتية لمؤسسات التعليم العالي الذي ادى انهيار شبه كامل لبعضها من تلك المؤسسات، فأصبحت الجامعات العراقية تعاني في المرحلة الراهنة من تخلف تام يمكن ايجازهُ بالاتي :

أ- تعمل تلك الجامعات بالقواعد التقليدية والتي لا تتلائم مع معطيات التطور والحدثة للنظم والنظريات والمبادئ الكفيلة بالنهوض بمستوى قطاع التعليم .

ب-تفتقد الجامعات العراقية لركائز التعليم الجيد والمتطور والتي تعتبر مقومات تسهم في رفع الاداء المؤسسي .

ج-تفتقر الجامعات العراقية الى انظمة فعالة تعمل على خلق الميزة التنافسية من خلال الابداع .

د- عدم توفر الاساليب الحديثة المميزة لمتطلبات التعليم المعاصر .

هـ- عدم توفر الوسائل والاساليب التي تتطلبها منهجية التعليم الحديث والتي تعتبر مستلزمات اساسية لخلق مناخ دراسي مميز كالاتاث والمكتبات واساليب التوثيق ووسائل الايضاح كالصور والافلام والاجهزة العارضة والمختبرات العلمية (<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp>)

ويشير (جربو، 2012 : 100) الى ان التعليم العالي في العراق يواجه العديد من المشاكل والصعوبات يقع في مقدمة تلك المعوقات الإضطراب الامني وعدم الاستقرار للبلاد منذ نيسان من عام (2003م) ، لدرجة ان المؤسسات التعليمية (الجامعات، والمعاهد، والمراكز البحثية) أصبحت عاجزة عن أداء المهام والوظائف على وجه المطلوب ، مما يتطلب الوقوف أمام تلك الصعوبات والعمل على تذليلها والتصدي لها بقوة من أجل النهوض بقطاع التعليم ومؤسساته المختلفة وإعادة الحيوية لتلك المؤسسات من أجل تأمين حاجات البلاد من الملاكات العلمية مما كان له بالغ الاثر على مستوى الاداء في تلك المؤسسات والجامعات.

ويقول (بخيت، 2011 : 26) ان واقع الجامعات العراقية وبالمقارنة مع الجامعات العالمية والعربية يعد متدني جدا ودون مستوى الطموح ،فأذا كانت الاسباب مبررة قبل عام (2003م) بسبب العقوبات الاقتصادية المفروضة على البلد من قبل الامم المتحدة والتي كان سببها إجتياح العراق للكويت عام (1990م) ، ووجود نظام شمولي يقوم على فرض سيطرته على المؤسسات التعليمية في البلد ، فلم يعد الامر مقبولاً بعد هذا التاريخ فكان ولا بد من إعادة النظر في واقع الجامعات العراقية ودراسة مستوى ادائها سواء اكانت جامعات حديثة النشئة او تلك الجامعات التي مرت عقود على تأسيسها ، فمن المؤسف قوله ان تلك الجامعات ولغاية عام (2009م) لم تدخل في أي تصنيف عالمي وكأنها تعيش في عزلة تامة عن العالم الخارجي.

يستنتج الباحث وبناءً على ما تقدم من رؤى مختلفة للمهتمين بقطاع التعليم العالي من أستاذه ومفكرين ، ان للحروب المتعددة والحصار الاقتصادي والتقلبات والتغيرات في الانظمة والهجمة البربرية التي تعرض

لها العراق (داعش) في السنوات الاخيرة ، اوجدت الظروف والايضاح الصعبة والمعقدة في البلد ، وخلفت ورائها جملة من التحديات والمشاكل ولجميع القطاعات وعلى كافة المستويات ، ومنها قطاع التعليم ومؤسساته المتمثلة بالجامعات والمعاهد والمراكز البحثية ، فيؤثر عليها العديد من الملاحظات والمؤشرات التي تدل على تدني وضعف الفعالية والكفاءة في الانتاجية لهذه المؤسسات الامر الذي ينعكس على انخفاض الأداء المؤسسي وتراجع مستويات الاداء الفردي والتنظيمي والكلية وبمستويات قياسية لهذه المؤسسات والجامعات مما يدل على وجود معاناة حقيقية تستوجب الوقوف عندها والعمل على التشخيص الحقيقي لتلك المشاكل ودراستها علميا ووضع الحلول التي من شأنها قلع الجذور لتلك المعوقات بما يضمن اعادة الجامعات والمؤسسات التعليمية وارجاعها الى السكة التي خرجت منها .

ثالثا: القيم التنظيمية في الجامعات العراقية

تعد المؤسسات التعليمية والممثلة بالجامعات منبع للقيم الفردية والتنظيمية كونها مؤسسات تعليمية تربية تقوم على إثراء المنظومة القيمية التي تهدف الى التكامل القيمي من خلال التوافق وانسجام القيم الشخصية مع القيم التنظيمية وعدم تعارضها، و تعتبر الجامعات مصدراً قوياً للنظم (الثقافية، والاجتماعية والتربوية) وتعمل على تعزيزها والمحافظة عليها من التشتت والاضمحلال كونها تمثل المنظومة القيمية للمجتمع (الزهراني، 2011: 5).

إن جامعات الوطن العربي بمثابة مصنع للقيادات المختلفة والتي تمتاز بالكفاءة والقدرة على قيادة القطاعات (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية) ، بالاضافة الى إنها تحافظ على هوية الامة وقيمها وثقافتها من التحلل والضياع في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة و تحديات عصر العولمة وحاجة المجتمع المستمرة لتحقيق التنمية التي تستند على الابداع في الوسائل والغايات، ان التعليم لم يعد أو يقتصر هدفه على التعليم فحسب بل يقع على عاتق الجامعات والمؤسسات التعليمية مهمة التعامل مع التحديات الثقافية الذي تميز العصر الحالي من خلال تنمية مهارات التفكير الابداعي والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشاكل والمعوقات الكثيرة والمختلفة(مراد ، 2014 : 17).

ويرى (ملاكوي، 2012: 2) إن القيم تأخذ موقعا هاما في التعليم العالي حيث ان الجامعات والمؤسسات التعليمية منظمات قيمية في الاساس تعمل على تزويد الخريجين بالمهارات المتخصصة والمعارف المختلفة والتي تتأطر اساساً بالقيم المختلفة التي توجه سلوكياتهم بما يخدم المجتمع والحياة، والقيم التي تحرص الجامعات غرسها بالطلبة تتعدى القيم الشائعة والمعروف (كالصدق ، والامانة ، والوفاء) والتي تعتبر من السمات الشخصية للفرد الى ابعاد من ذلك حيث تنهم بزور القيم الاجتماعية للأفراد مثل (تحمل المسؤولية ، واحترام الآخرين ، وقيم الولاء التنظيمي ، وحب الوطن والشعور بالانتماء) بالاضافة الى القيم المهنية والاكاديمية.

ان هدف المؤسسات التعليمية في العراق شأنها شأن مثيلاتها من الجامعات المختلفة في العالم والوطن العربي كونها مؤسسات تعليمية تعمل في اطار تنظيمي قيمي هادف يعمل على تحقيق جملة من الاهداف

القيمية ، فقد ورد بالمادة (2) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية رقم(40) لسنة (1988) مايلى : "تهدف الوزارة الى احدث تغييرات كمية ونوعية في الحركة العلمية والتقنية والثقافية وتوجيه العمل البحثية بما يحقق التفاعل المستمر بين الفكر والممارسة باتجاه تحقيق الاصاله والرصانه العلمية والتفاعل مع التجارب والخبرات الانسانية بالشكل الذي ياخذ بنظر الاعتبار خصوصية مجتمعنا وتجربتنا المتميزة وصولا الى بناء اجيال جديدة متسلحة بالعلم والمعرفة ومتشربة بالمبادئ والقيم السامية ومؤمنة باهداف الامه العربية وتاريخها الحضاري ودورها الانساني" ، وعرفت المادة (9) من القانون المذكور اعلاه الجامعة بأنها : "حرم آمن ومركز إشعاع حضاري، فكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقل وتعلو فيها قدرة الإبداع والابتكار لصياغة الحياة، وتقع عليها المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف الواردة في هذا القانون، وعليها أن تقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الإنسانية والدراسات المتصلة بالحالة العلمية وواقع الاحتياجات الجديدة التي تضمن المستويات العلمية الرفيعة لتتناسب العصر ومتطلباته وبما يؤدي إلى تقليص الفجوة العلمية والتقنية الموجودة بيننا وبين الدول المتقدمة مع مراعاة خصوصية مجتمعنا واستلهاً القيم الأصيلة لامتنا واستيعاب كامل لنظرية العمل البحثية وتجسيد الفكر التربوي الذي تستند إليه هذه النظرية في مناهجها وأنشطتها العلمية والتربوية والثقافية المختلفة" (<http://www.mohe.gov.iq>) ، ونصت المادة(3) من قانون جامعة بغداد رقم (181) لسنة (1968) على مايلى : "تعنى الجامعة بتهيئة ثقافة جامعية حرة وبمختلف نواحي المعرفة النظرية والتطبيقية وتتعهد البحث العلمي والدراسات العليا كما تعنى بالتراث العربي والاسلامي وبالتربية القومية والفضائل الخلقية". (<http://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/>).

من خلال قراءة البنود القانونية اعلاه يلاحظ وبوضوح ان المؤسسات التعليمية في الجمهورية العراقية والمتمثلة بوزارة التعليم العالي والجامعات والمعاهد المختلفة مؤسسات قيمية تستند الى قاعدة قوية من القيم المستمدة من طبيعة المجتمع العراقي والمؤطرة بمبادئ وقيم الدين الاسلامي الحنيف وان أهداف تلك المؤسسات تعمل على تعزيز تلك المنظومة من القيم والمحافظة عليها، مما يستدعي دراستها والتعرف عليها جوهريا واستخدامها كمدخل لتعزيز دور الجامعة في الحياة الاجتماعية وتحسين أداء تلك المؤسسات خصوصا اذا ما علمنا ان تلك المؤسسات تعاني من العديد من الصعوبات والمشاكل والتي تحتاج الى حلول ابداعية ونظرات تحليلية تقوم على التفكير المبرمج لدفعها نحو الارتقاء ورفع مستويات الاداء فيها .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الاول:

الاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني :

الاحصاء الوصفي وتحليل النتائج الاولى

المبحث الثالث:

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث الخطوات والإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث بالجانب الميداني حيث شملت على نظرية ونموذج الدراسة، وتصميم أداة الاستبيان كأداة رئيسة لقياس المتغيرات البحثية ووصف لمجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج.. وذلك على النحو التالي:

أولاً: نظرية الدراسة

تستند هذه الدراسة في مبادئها وأفكارها النظرية المختلفة على "نظرية القرارات في المنظمة" وهي إمتداد لتلك الأفكار والطروحات السابقة ، حيث يرى (العنوم، وكوفحي، 2011: 99) إن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وشاقة في الكثير من الأحيان كونها عملية عقلية تهدف إلى وضع خطة عمل تحكم سلوك الفرد والجماعة على حد سواء في الحاضر والمستقبل، على أن تكون تلك العملية منسجمة مع قيم واتجاهات أعضاء التنظيم . ويقول (Hansso,2005: 6) "لقد تطورت نظرية القرارات منذ منتصف القرن العشرين من خلال المساهمات النظرية المختلفة لعدد من التخصصات الأكاديمية، وأصبحت الآن حقل خاص من حقول المعرفة ، لذا فإن نظرية القرار هي محل إهتمام الكثير من الباحثين يعرفون أنفسهم على أنهم (إقتصاديون، أو خبراء إحصائيون ، أو علماء نفس ، أو علماء سياسيون ، أو علماء إجتماعيون ، أو فلاسفة).

ويشير (الفضل، 2016: 11) إلى أن عملية إتخاذ القرارات هي عملية متأصلة وتقليدية في حياة المنظمة وكانت معبره عن سلوكيات وأمزجة المدراء الذاتية، وإنها وليدة الفئاعات الشخصية في السابق ، إذ لم تكن مبنية على أسس علمية سليمة ، مما ينتج عنه قرارات عشوائية إعتباطية غير مدروسة ، لاتلائم مع التغيرات وإفرازات القرن العشرين وما آلت إليه تطورات القرن الواحد والعشرين من الضغوطات المتمثلة بالعولمة والخصخصة. ويشير التطور التاريخي إلى أن نظرية القرارات الأولى التي أدركها وطرحها الفيلسوف التنويري الكبير **Condorcet** (1743-1794) هي جزء من دافعه للدستور الفرنسي لعام (1793)، إذ قسم عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل يتم في المرحلة الأولى ، مناقشة المبادئ التي تعد أساساً في عملية إتخاذ القرار في قضية عامة ، وفي المرحلة الثانية تتم دراسة الجوانب المختلفة لهذه القضية والنتائج المحتملة للطرق والأساليب المختلفة لعملية إتخاذ القرار، والمرحلة الثالثة تأتي بعد المناقشات والتداولات المختلفة التي من شأنها أن تقرب الآراء وتجمعها مع بعضها البعض لتصبح عدد

محدود، ولتتحول من الآراء الأكثر عمومية الى آراء تختص بحل المشكلة المحددة، وبهذه الطريقة يتم خفض الخيارات المتعدده للقرار إلى خيار واحد من بين مجموعة كثيرة من البدائل امام الإدارة ، وكذلك تتضمن المرحلة الثالثة الاختيار الفعلي لبديل واحد يمثل الخيار الأفضل من بين البدائل المتعددة ، ويعتبر جون ديوي(1910-1978) العالم الذي وضع نقطة البداية للمناقشة الحديثة لنظرية القرارات وهو رائد النظرية الحديثة لعملية اتخاذ القرارات الذي عرض مراحل حل المشكلات في خمس خطوات متتالية هي:(الشعور بالمشكلة ، تعريف وتشخيص تلك المشكلة ، اقتراح الحلول الممكنة، تقييم الاقتراح، قبول او رفض المقترح)، وقام هيربرت سيمون (1960) بتعديل قائمة "جون ديوي" من خمس مراحل لجعلها مناسبة لسياق القرارات في المنظمات، ومراحل القراروفقا لـ "سيمون" ، يتكون من ثلاث مراحل أساسية هي:(إيجاد المناسبات والفرص لاتخاذ قرار، إيجاد مسارات مختلفة للعمل، إختيار مسارين مسارات العمل)(Hansson,2005:9).

ثانيا: متغيرات الدراسة

اعتمد الباحث على مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية " الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسي"، وتوصل الى بناء النموذج التالي والذي يشمل على المتغيرات (المستقلة، والوسيط، والتابعة) وبالإستناد الى مقاييس الدراسات السابقة تم تحديد المتغيرات الدراسة الحالية لتشمل ما يلي:

أ- المتغير المستقل "عملية اتخاذ القرارات": وبناءً على فروض الدراسة فان المتغير المستقل يتكون من (5) ابعادهي(تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل،تنفيذ القرار ومتابعة)، واعتمدت الدراسة الحالية على المقاييس التي تم استخدامها في الدراسات السابقة مثل:دراسة(مصباح،2011)،ودراسة(سلمان،2014)،ودراسة(المنصور، 2015)، حيث تم تعديل وتطوير تلك المقاييس لتنسجم مع أهداف الدراسة الحالية.

ب-المتغير التابع " الاداء المؤسسي": بناءً على الفروض التي تناولتها الدراسة فإن متغير الأداء المؤسسي شمل على (3) ابعاد هي:(رضا العاملين ، كفاءة العمليات الداخلية،التعلم والنمو)، وتم إعتقاد المقاييس المستخدمة من قبل: (الدجني،2011) ، و(العابدي،2016) وتم اجراء بعض التعديل على تلك المقاييس بما يتلائم واهداف الدراسة الحالية.

ج- المتغير الوسيط " القيم التنظيمية ": قسمت محاور المتغير الوسيط الى (4) محاور لتشمل(قيم ادارة الادارة ، قيم ادارة المهمة، وقيم ادارة العلاقات ، وقيم ادارة البيئة) ، اعتمد الباحث مقياس(فرانسييس ،

وودكوك:1995) والمستخدم من قبل : (الحنيفة،2003) ، و(مسعودة،2011) ، و(الهامل،2015)، والتي تم تطويرها بما يخدم اهداف الدراسة الحالية.

ثالثا : أداة الدراسة

1- خطوات بناء استمارة الاستبيان

اتبع الباحث مجموعة من الخطوات لبناء اداة الدراسة الحالية " الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي " ، ويمكن تلخيص تلك الخطوات بما يلي:

أ- القراءة والاطلاع والاستفادة من الادب النظري والبحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالدراسة الحالية التي ساهمت في وضع تصور اولي للإستبانة.

ب-مناقشة وإستشارة عدد من الاساتذة والمختصين في "إختصاص الإدارة"، لتحديد الفقرات ومجالات الإستبانة.

ج- تحديد محاور المتغيرات البحثية التي يجب ان تغطيها الإستبانة.

د- كتابة الفقرات التي يشمل عليها كل محور من المحاور.

هـ-وضع تصور اولي مجدول بالفقرات.

و- عرض الإستبانة على المشرف للتقحيح والمراجعة ، وإبداء الملاحظات .

ز- عرض الإستبانة على عدد من الاساتذة من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات العراقية والعربية باختصاصات(الادارة العامة،وادارة الاعمال، والموارد البشرية، والقياس وتقويم، والأحصاء)، حيث بلغ عددهم (12)استاذاً لتحكيم الإستبانة وإبداء الملاحظات بشأن الفقرات وصياغتها وملائمتها.ملحق رقم(1).

ح-تم مراجعة الاستبانة وتعديلها إستنادا الى الملاحظات الواردة من المحكمين والتي كانت تدعم تطوير الاداة من (حذف، تعديل ،إضافة)، لتصبح الاستبانة بصيغتها النهائية اداة صالحة وموثوق بها. ملحق (2).

2- وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية "الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي " ، على الاستبانة كاداة رئيسية للحصول على المعلومات وقياس آراء الافراد المستهدفين لتحقيق الهدف والغرض من هذه الدراسة، وتتكون الإستمارة من قسمين أساسيين هما :

القسم الاول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والمهنية المتعلقة بإفراد العينة للمجتمع محل الدراسة ، تضمنت هذه البيانات (1.الجنس / 2.العمر/ 3.اللقب العلمي/ 4.سنوات الخبرة/ 5. المنصب الحالي/ 6.عدد الدورات التدريبية / 7. التخصص الدقيق).

القسم الثاني: ويشمل عبارات عن متغيرات الدراسة الأساسية من خلال عدة محاور مختلفة والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ، يتكون هذا القسم من (60) عبارة تمثل محاور الدراسة مبوبة ومقسمة حسب المتغيرات . والجدول (4-1) يوضح تفاصيل تقسيم تلك الفقرات .

الجدول رقم (4-1) تقسيم فقرات الاستبانة

ت	المتغير	المحاور	عدد الفقرات	فقرات القياس
1	عملية اتخاذ القرارات	تحديد المشكلة	3	3 - 1
		تحديد البدائل	3	6 - 4
		تقييم البدائل	3	9 - 7
		اختيار البديل الافضل	3	12-10
		تنفيذ القرار ومتابعة	3	15-13
2	الاداء المؤسسي	رضا العاملين	5	20-16
		كفاءة العمليات الداخلية	5	25-21
		التعلم والنمو	6	31-26
3	القيم التنظيمية	قيم ادارة الادارة	9	40 -32
		قيم ادارة المهمة	9	49 -41
		قيم ادارة العلاقات	6	55 -50
		قيم ادارة البيئة	5	60-56
	المجموع		60	

المصدر : اعداد الباحث

2- مقياس الدراسة

اعتمد الباحث في قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) وهو أسلوب يستخدم في مجال الاحصاء في توزيع اوزان إجابات أفراد العينة والذي يتدرج من أعلى وزن له وهو (5) درجات مثلت في حقل الاجابة (أوافق بشدة) ، إلى أدنى وزن له أعطى (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان . وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في الجدول رقم (4-2).

جدول رقم (4-2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

رابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات المختلفة حول الظاهرة او المشكلة معينة (العزاوي، 2008 : 112)، يتألف مجتمع الدراسة الحالية من (ستة) جامعات حكومية من أصل (تسعة) جامعات تقع في محافظة بغداد حيث اتبع الباحث اسلوب الحصر الشامل لافراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (280) فرداً، حيث تم استبعاد (ثلاثة) جامعات منها للاسباب التالية:

1. حداثة التأسيس لتلك الجامعات بما لا يخدم الدراسة الحالية التي تهدف الى دراسة القيم التنظيمية المتأصلة والمتجذرة ودورها في عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي .
2. عدم استقلال الكليات التابعة لها حيث لا تزال ترتبط معظمها بالجامعات الام، مما يعني عدم الاستقلال في القرارات التي تتخذها تلك الجامعات.
3. عدم إكمال البنى التحتية من إبنية جامعية ومختبرات علمية لتلك الجامعات حيث اقتصرت الدراسة فيها على كلية واحدة او اثنتين فقط، مما يعني عدم جاهزيتها في الوقت الحالي للدراسة.

2- عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة على الاساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد والشاغلين للمناصب القيادية والادارية في المناصب التالية: (رئيس الجامعة ، مساعدي رئيس الجامعة، عمداء الكليات، عمداء المعاهد/المراكز العلمية ، معاونوا العمداء، مسؤول ضمان الجودة والاداء الجامعي، أمين مجلس الجامعة) حيث تم توزيع (280) إستمارة استبيان على عينة الدراسة، تم استرجاع (261) استمارة منها، بنسبة استرجاع بلغت (93%)، في حين بلغت عدد الاستمارات غير المسترجعة (15) استمارة بنسبة مئوية (6%) ، وبلغ عدد الاستمارات غير صالحة للتحليل (4) استمارات بنسبة (1%)، الجدول(4-3) يوضح الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير الصالحة كما يلي:

جدول (3-4) الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة %	العدد	البيان
93%	261	استثمارات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
6%	15	استثمارات لم يتم إعادتها
1%	4	استثمارات غير صالحة للتحليل
100%	280	إجمالي الاستثمارات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

3- خصائص العينة : تشمل العينة على الخصائص التالية:

أ- الجنس : يوضح الجدول رقم (4-4) أن عدد الذكور بلغ (216) أي بنسبة (83%) من مجموع المجتمع البالغ (261) ، أما عدد الاناث كان (45) بنسبة (17%) من مجموع مجتمع الدراسة. مما يقدم مؤشراً ان اغلب المستويات القيادية في الجامعات المبحوثة كانوا من الذكور والنسبة تتسجم مع ما تم ملاحظته من مشاهدات التي سجلها الباحث.

جدول (4-4) تكرارات ونسب متغير الجنس

الجنس		
النسبة %	التكرار	الجنس
83%	216	ذكور
17%	45	اناث
100%	261	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

ب-العمر: يوضح الجدول رقم (4-5) ان الفئة العمرية ما بين (50-59) التي بلغ عدد افرادها (136) فردا بنسبة مئوية (52%) من مجموع افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (261) فردا شكلت أعلى نسبة ، وتليها الفئة العمرية (40-49) حيث بلغ عدد افرادها (89) فردا بنسبة مئوية (34%)، ومن ثم الفئة العمرية (30-39) التي كان عدد افرادها (28) فردا بنسبة مئوية (11%) ، وشكلت الفئة العمرية ما بين (اقل من 30 سنة) عدد(2) بنسبة مئوية (1%) ، في حين بلغ عدد افراد الفئة العمرية (أكثر من 63 سنة) (6) افراد بنسبة مئوية بلغت (2%) .يلاحظ الباحث الى ان الجامعات الحكومية تركز على الاعمار المتوسطة في اسناد المهام للمناصب القيادية والادارية قياسا على معيار الاقدمية والخبرة والكفاءة وهو امر طبيعي في المؤسسات الحكومية.

جدول رقم (4-5) تكرارات نسب متغير العمر

العمر		
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
1%	2	اقل من 30 سنة
11%	28	31-40
34%	89	41-50
52%	136	51-60
2%	6	61- فأكثر
100%	261	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

ج- اللقب العلمي : يوضح الجدول رقم (4-6) ان مسمى (استاذ مساعد دكتور) احتل المرتبة الاولى بعدد (146) وبنسبة مئوية (56%) ، وبلغ تكرار فئة (استاذ دكتور) (87) بنسبة مئوية (33%) شكلت المرتبة الثانية ، في حين بلغ تكرار اللقب العلمي لفئة (مدرس دكتور) عدد (28) تكرار بنسبة مئوية (11%)، وتنسجم النسب مع طبيعة الاعمال والمهام والمسؤوليات للمراكز القيادية والادارية في الجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (4-6) تكرارات المتغير اللقب العلمي

اللقب العلمي		
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
11%	28	مدرس دكتور
56%	146	استاذ مساعد دكتور
33%	87	استاذ دكتور
100%	261	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

د- سنوات الخبرة : يوضح الجدول رقم (4-7) ان الفئة (21-25) سنة من فئات متغير سنوات الخبرة شكلت اعلى نسبة من اجمالي مجتمع الدراسة بنسبة مئوية (36%) لتمثل عدد (94) فردا من مجموع (261) مفردة ، وبلغ تكرار الفئة للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (26- فما فوق) (80) فردا بنسبة مئوية بلغت (31%) لتاتي بالمرتبة الثانية ، في حين شكلت الفئة (16-20) لسنوات الخبرة المرتبة الثالثة (63) تكرار بنسبة مئوية بلغت (24%) ، وبلغ تكرار الفئة (11-15) سنة (22) تكرارا بنسبة مئوية بلغت (8%) ، اما نسبة سنوات الخبرة للفئة (6-10) سنوات فقد بلغت تكرارها (1) فرد

بنسبة مئوية (0.5%) وكذلك فيما يتعلق للفئة (1-5) سنة كسنوات خبرة بلغت نسبتها المئوية (0.5%) لتكرار (1) مفردة واحدة فقط. يعزو الباحث ذلك الى ان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد تهتم باسناد المهام القيادية والادارية للكفاءات التي تتمتع بخبرة كافية.

جدول رقم (4-7) تكرارات ونسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
0.5%	1	سنة واطل من 5
0.5%	1	5 واطل من 10
8%	22	10 واطل من 15
24%	63	15 واطل من 20
36%	94	20 واطل من 25
31%	80	(25) فأكثر
100%	261	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

هـ- المنصب الحالي : يوضح الجدول رقم (4-8) ان نسبة منصب معاون عميد كلية كان أعلى نسبة مئوية من اجمالي المبحوثين (261) بنسبة مئوية بلغت (56%) وتليها نسبة عميد كلية حيث بلغت النسبة (29%) ، اما نسبة منصب عميد معهد / مركز علمي بلغت (7%) في حين بلغت نسبة مساعد رئيس جامعة (3%) وجاءت نسبة "غير ذلك" (4%) ، اما نسبة منصب رئيس جامعة فقد بلغت ما مقداره (1%) من المجموع الكلي. وهي نسب تتسجم مع المشاهدات التي تم ملاحظتها من قبل الباحث.

جدول رقم (4-8) تكرارات ونسب المتغير المنصب الحالي

المنصب الحالي		
النسبة المئوية	التكرار	المنصب
1%	4	رئيس جامعة
3%	7	مساعد رئيس جامعة
29%	75	عميد كلية
56%	146	معاون عميد كلية
7%	19	عميد معهد / مركز علمي
4%	10	غير ذلك
100%	261	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

6- الدورات التدريبية: يوضح جدول رقم (4-9) ان عدد الدورات التدريبية في مجال التخصص الدقيق شكلت اعلى نسبة حيث بلغت (45%) في حين بلغت الدورات التدريبية في مجال القيادة والادارة نسبة (35%) ، اما نسبة الدورات التدريبية في مجالات اخرى شكلت نسبة (20%) .وان كانت النسب متقاربة في عدد الدورات يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالدورات التي تتعلق بمجال القيادة والادارة كونها تساهم بصورة فاعلة على تطوير المهارات القيادية وعمليات صنع واتخاذ القرارات بما يعزز الاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

جدول رقم (4-9) تكرار ونسب متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية		
النسبة المئوية	عدد الدورات	الفئة
45%	1799	مجال التخصص الدقيق
35%	1421	مجال القيادة والادارة
20%	816	اخرى
100%	4036	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

7- التخصص الدقيق: يوضح الجدول رقم (4-10) ان نسبة التخصص الدقيق من غير العلوم الصرفة وتخصص العلوم الانسانية والمسمى " اخرى " شكلت اعلى نسبة حيث بلغت (42%) من اجمالي العدد الكلي (261) ، ومن ثم جاءت نسبة تخصص العلوم الصرفة بنسبة (30%) ، اما نسبة تخصص علوم انسانية شكلت (28%) من اجمالي افراد المجتمع. والنسب الواردة تتسجم مع ما تم ملاحظته من مشاهدات من قبل الباحث.

جدول رقم (4-10) تكرار ونسب متغير التخصص الدقيق

التخصص الدقيق		
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
30%	77	علوم صرفة
28%	73	علوم انسانية
42%	111	اخرى
100%	261	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

خامسا: تقييم أدوات القياس (صدق وثبات الاستبيان).

1- صدق الاستبانة

تمثلت في الاختبارات التي يهدف الباحث من خلالها الوصول إلى صدق الاستبيان والذي يعني تمثيله للمجمع المدروس بشكل جيد، من خلال قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، ومدى دقة فقرات الاستبيان ووضوحها وتناسقها وملاءمتها لبيئة الدراسة الحالية، للقدرة على شمول كل العناصر الداخلة في التحليل (العزاوي، 2008: 126)، وان تعطينا الإجابات التي يحصل عليها الباحث من أسئلة الاستبيان المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. وأعتمد الباحث على الاختبارات الآتية للتعرف على صدق الاستبيان.

أ- الصدق الظاهري

لغرض التحقق من قدرة استبانة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم الإدارية والإحصائية وإدارة الأعمال بلغ عددهم (12) خبيراً، كما هو في الملحق (3)، بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها، 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- الصدق التمييزي للمقياس

يعد أسلوب الصدق التمييزي من أهم خصائص الأساليب الإحصائية لاختبارات للدراسات السلوكية التي تستعمل المقياس النوعي مصدراً رئيسياً للحصول على المعلومات فالصدق التمييزي يتعلق باختبار المقياس فيما إذا كانت الأبعاد والفقرات متداخلة وهو يعمل عمل التحليل العاملي الاستكشافي ، فان الدرجات التي يحصل عليها الباحث من المقياس يتوصل فيها الى استدلال معين، وان السؤال الذي يدور حول امكانية الاستدلال على درجة مهمة من الموثوقية بالبيانات التي جمعها المقياس، على الرغم من تم التأكد من اثبات تناسق الفقرات من خلال التحليل العاملي التوكيدي وثبات المقياس من خلال معامل الفا كرونباخ فان هذا المبحث يتم التأكد بان الفقرات التي تقيس بعد او متغير محدد حول ذاته ولا يتداخل مع بعد او متغير اخر وهذا يعني ان الصدق التمييزي هو المدى الذي نميز فيه بين الفقرات التي تقيس هدف معين، اذ يمكن ان نتعرف على مدى صدق المقياس التمييزي الذي يوفره برنامج (SMART PLS) اختبار

الصدق التمييزي (Discriminate Validity) ، فاذا كانت قيم الجذور التربيعية فقرات بعد معين لا تتداخل مع بعد مستقل اخر من نفيس المتغير، هذا يعني ان البعد صادقا ومتميزا عن الاخر، والنتائج كالاتي:

1. قياس الصدق التمييزي لفقرات ابعاد عملية اتخاذ القرار: يتكون المتغير المستقل من عملية اتخاذ القرار (X) من خمس ابعاد وهي (تحديد المشكلة(X1) والذي تم قياسه من (3)، والبحث عن البدائل (X2) والذي تم قياسه من خلال (3) فقرة، وتقييم البدائل(X3) والذي تكون من (3) واختيار البديل الافضل (X4) من (3) فقرات وتنفيذ القرار والمتابعة (X5) من (3) فقرات، ويبين الجدول (4-11) قيم الجذور التربيعية لكل فقرة.

جدول (4-11) قيم الجذر التربيعي لفقرات عملية اتخاذ القرارات

X5	X4	X3	X2	X1	
0.10	0.16	0.28	0.33	0.77	i1
0.26	0.17	0.37	0.49	0.83	i2
0.14	0.32	0.43	0.53	0.79	i3
0.22	0.16	0.34	0.63	0.32	i4
0.27	0.23	0.25	0.79	0.47	i5
0.19	0.34	0.34	0.76	0.47	i6
0.24	0.27	0.64	0.17	0.23	i7
0.17	0.33	0.77	0.28	0.33	i8
0.10	0.40	0.78	0.42	0.42	i9
0.18	0.61	0.21	0.13	0.12	i10
0.17	0.57	0.20	0.13	0.09	i11
0.27	0.76	0.43	0.34	0.29	i12
0.77	0.24	0.15	0.27	0.19	i13
0.83	0.28	0.20	0.23	0.19	i14
0.67	0.23	0.12	0.20	0.11	i15

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

يبين الجدول (4-11) ان قيم الجذور التربيعية لفقرات بعد تحديد المشكلة (X1) قد سجلت قيم تراوحت بين (0.77-0.83) وهي اكبر من جذور التربيعية التي سجلتها فقرات ابعاد (البحث عن البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الافضل، وتنفيذ القرار ومتابعة)، وهذا يدل على ان القيم غير متداخلة التي سجلتها تحديد المشكلة وهذا يعني انها غير متداخلة مع فقرات الابعاد الاخرى وهذا ينطبق على الابعاد الاخرى، مما يعني ان فقرات الابعاد ذو صدق تمييزي.

2. قياس الصدق التمييزي لفقرات القيم التنظيمية : تكون المتغير الوسيط القيم التنظيمية (M) في (4) ابعاد وهي: قيم ادارة الادارة (M1) يتكون من (9) فقرات، وقيم ادارة المهمة (M2) يتكون من (9) فقرات، وقيم ادارة العلاقات (M3) يتكون من (6) فقرات، وقيم ادارة البيئة (M4) يتكون من (5) فقرات، ويبين الجدول (4-12) قيم الجذور التربيعية لفقرات القياس كالاتي:

جدول (4-12) قيم الجذر التربيعي لفقرات القيم التنظيمية

M4	M3	M2	M1	
0.19	0.19	0.30	0.56	i32
0.21	0.19	0.31	0.54	i33
0.28	0.22	0.35	0.61	i34
0.32	0.29	0.29	0.58	i35
0.13	0.15	0.25	0.56	i36
0.00	0.12	0.15	0.45	i37
0.14	0.24	0.31	0.60	i38
0.34	0.40	0.43	0.58	i39
0.26	0.34	0.43	0.65	i40
0.34	0.26	0.57	0.30	i41
0.39	0.35	0.62	0.32	i42
0.38	0.38	0.63	0.36	i43
0.28	0.34	0.64	0.33	i44
0.45	0.32	0.66	0.37	i45
0.28	0.26	0.48	0.31	i46
0.44	0.41	0.69	0.39	i47
0.44	0.31	0.62	0.30	i48
0.48	0.46	0.76	0.22	i49
0.39	0.73	0.44	0.35	i50
0.44	0.74	0.31	0.29	i51
0.34	0.71	0.31	0.23	i52
0.43	0.70	0.33	0.26	i53
0.44	0.71	0.40	0.38	i54
0.31	0.52	0.27	0.32	i55
0.71	0.33	0.38	0.29	i56
0.71	0.38	0.43	0.27	i57
0.78	0.44	0.21	0.23	i58
0.79	0.48	0.45	0.33	i59
0.74	0.48	0.55	0.34	i60

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

يبين الجدول (4-12) ان قيم الجذور التربيعية لفقرات بعد ادارة الادارة قد سجلت قيم تراوحت بين (0.65-0.45) وهي اكبر من جذور التربيعية التي سجلتها فقرات الابعاد (ادارة المهمة، وادارة العلاقات الانسانية، وادارة البيئة) وهذا يدل على ان القيم التي سجلتها فقرات بعد "ادارة الادارة" تدل على انها غير

متداخلة مع فقرات الابعاد الاخرى وهذا ينطبق على الابعاد الاخرى، وهذا يعني ابعاد المتغير ذو صدق تميزي.

3. قياس الصدق التميزي لفقرات الاداء المؤسسي : يتكون المتغير التابع (الاداء المؤسسي (Y)) في (3) ابعاد وهي (رضا العاملين (Y1) والذي يتكون من (5) فقرات، وكفاءة العمليات الداخلية (Y2) والذي يتكون من (5) فقرات، والتعلم والنمو (Y3) والذي تم قياسه من خلال (6) فقرات، ويبين الجدول (13-4) قيم الجذور التربيعية لفقرات القياس:

جدول (13-4) قيم الجذر التربيعي لفقرات الاداء المؤسسي

Y3	Y2	Y1	
0.26	0.26	0.63	i16
0.38	0.24	0.71	i17
0.28	0.25	0.69	i18
0.37	0.30	0.66	i19
0.28	0.13	0.51	i20
0.19	0.58	0.21	i21
0.18	0.58	0.22	i22
0.39	0.72	0.28	i23
0.37	0.68	0.29	i24
0.39	0.76	0.27	i25
0.71	0.36	0.43	i26
0.70	0.29	0.45	i27
0.83	0.46	0.39	i28
0.48	0.14	0.07	i29
0.61	0.28	0.25	i30
0.43	0.18	0.12	i31

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

يبين الجدول (13-4) ان قيم الجذور التربيعية لفقرات رضا العاملين قد سجلت قيم تراوحت بين (-0.51- 0.71) وهي اكبر من جذور التربيعية التي سجلتها فقرات كفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو وهذا يدل

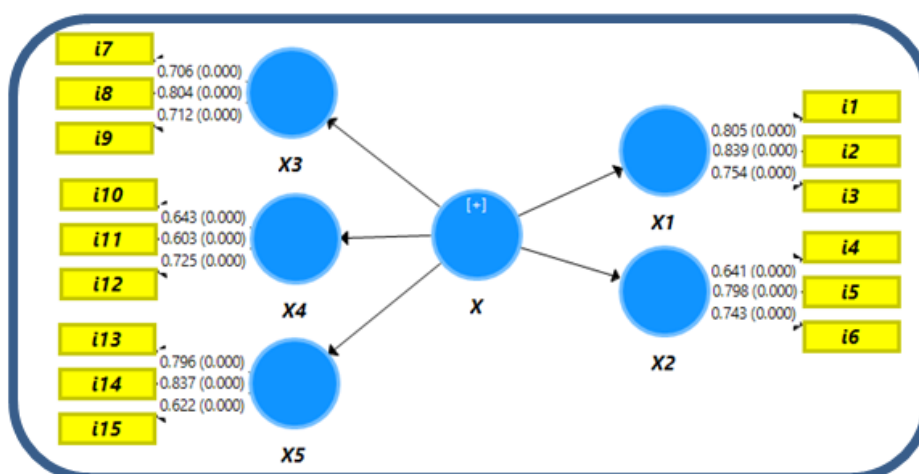
على ان القيم التي سجلها فقرات بعد "رضا العاملين" تدل على انها غير متداخلة مع فقرات الابعاد الاخرى وهذا ينطبق على الابعاد الاخرى، وهذا يعني ابعاد المتغير ذو صدق تميزي.

سادسا :التحليل العاملي التوكيدي

يهدف التحليل العاملي التوكيدي على التأكد من تناسق اجابات العينة لفقرات الدراسة، اذ يعد واحد من التحليلات الاحصائية والذي يعد الاكثر شيوعا واستخداما في العلوم السلوكية والاجتماعية والادارية للتعرف على مدى تناسق اجابات العينة، اذ يستخدم في التعرف على تناسق وتوافق اجابات العينة لفقرات المقياس لغرض التأكد من جودة المقياس، كما يظهر التحليل العاملي مدى الاستفادة من الجهود والدراسات السابقة في بناء المقياس واعتماد العينة المستهدفة والتي ستؤدي الى مقياس موثوق به. فقد تم استعمال البرنامج التطبيقي لعدد من الأساليب الاحصائية الذي يتضمنها (SMART PLS) في تحديد معاملات التشبع لكل فقرة والتعرف على مستوى معنوية كل عامل تشبع بالاعتماد على نسبة (P-value) التي تبين مستوى الخطا ومستوى الثقة في قرار القبول او حذف العامل فان مستوى المعنوية التي فرضها الباحث ستكون معيارا لقبول او رفض العامل عند مستوى معنوية اقل او يساوي (5%) فتعد الفقرات ذات تناسق مقبول والعكس صحيح في حالة اكتشاف عدم تناسق العامل سيتم حذفه من التحليل الاحصائي القادم من الدراسة الحالية. وكانت النتائج كالاتي:

1. التحليل العامل التوكيدي لفقرات عملية اتخاذ القرار: يتمثل المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرار) (X) من خمس ابعاد هي تحديد المشكلة (X1) والذي يتألف من (3) فقرة، البحث عن البدائل (X2) يتألف من (3) فقرات ، وتقييم البدائل(X3) والذي يتكون من (3) فقرات ، واختبار البديل الافضل والذي تكون من (3) فقرات، وتنفيذ القرار والمتابعة وتألف من (3) فقرات)، ويبين الشكل (4-1) مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لكل فقرة من فقرات ابعاد عملية اتخاذ القرار، كما يظهر الجدول (4-14) مخرجات معاملات التشبع والانحراف المعياري لحساب قيمة (T المحسوبة) التي من الممكن المقارنة مع القيمة الجدولية فاذا كانت اكبر من قيمتها الجدولية تقبل الفرضية والعكس بالعكس، كما يعرض الجدول مستوى المعنوية التي تكون معيار لقبول او رفض العامل.

الشكل (1-4) معاملات نسب التشبع لفقرات عملية اتخاذ القرارات



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

جدول (14-4) معاملات نسب التشبع ومستوى المعنوية لفقرات عملية اتخاذ القرارات

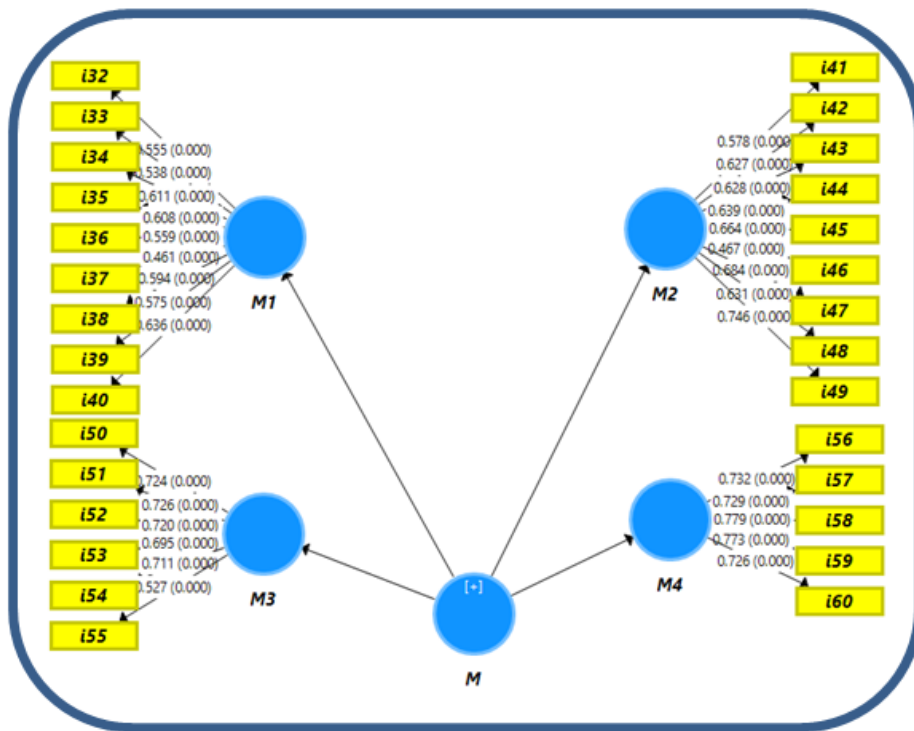
مستوى المعنوية P Values	قيمة (T) المحسوبة T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	معاملات التشبع Original Sample (O)	الترميز
0.000	22.196	0.036	0.805	i1 <- X1
0.000	35.563	0.024	0.839	i2 <- X1
0.000	26.800	0.028	0.754	i3 <- X1
0.000	9.434	0.068	0.641	i4 <- X2
0.000	23.355	0.034	0.798	i5 <- X2
0.000	20.372	0.036	0.743	i6 <- X2
0.000	10.890	0.065	0.706	i7 <- X3
0.000	16.921	0.048	0.804	i8 <- X3
0.000	15.792	0.045	0.712	i9 <- X3
0.000	5.282	0.122	0.643	i10 <- X4
0.000	4.547	0.133	0.603	i11 <- X4
0.000	7.944	0.091	0.725	i12 <- X4
0.000	19.590	0.041	0.796	i13 <- X5
0.000	24.439	0.034	0.837	i14 <- X5
0.000	8.893	0.070	0.622	i15 <- X5

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج SPSS .V.20

اظهرت النتائج التي تم عرضها في شكل (1-4) والجدول (4-14) ان جميع فقرات المقياس لبعد تحديد المشكلة والبحث عن البدائل، وتقييم البدائل، واختبار البديل الافضل، وتنفيذ القرار والمتابعة، حققت معاملات تشبع مقبولة استنادا على مستوى المعنوية المتحققة وهي اقل من (5%) وقيم (T) اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96).

2. التحليل العامل التوكيدي لفقرات القيم التنظيمية : يتمثل المتغير الوسيط (القيم التنظيمية (M) في (4) ابعاد وهي (ادارة الاداء (M1) والذي يتكون من (9) فقرات، وادارة المهمة (M2) والذي يتكون من (9) فقرات، وادارة العلاقات الانسانية (M3) والذي تم قياسه من خلال (6) فقرات، وادارة البيئة (M4) والذي تم قياسه من خلال (5) فقرات) ، ويعرض شكل (2-4) معاملات التشبع ضمن التحليل العامل لكل فقرة من فقرات متغير القيم التنظيمية، كما جدول (4-15) يبين نسب التشبع والانحراف المعياري ويستخرج (T) من نسب التشبع والانحراف المعياري، وعندما تكون (T) اكبر من القيمة الجدولية تقبل الفقرة والعكس بالعكس وفي حالة رفض الفقرة يتم حذفه من التحليل القادم.

الشكل (2-4) معامل التشبع لفقرات القيم التنظيمية



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

جدول (4-15) معامل التشبع لفقرات القيم التنظيمية

مستوى المعنوية P Values	قيمة (T) المحسوبة T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	معاملات التشبع Original Sample (O)	الترميز
0.000	8.983	0.062	0.555	i32 <- M1
0.000	7.634	0.071	0.538	i33 <- M1
0.000	12.506	0.049	0.611	i34 <- M1
0.000	10.872	0.056	0.608	i35 <- M1
0.000	8.355	0.067	0.559	i36 <- M1
0.000	6.003	0.077	0.461	i37 <- M1
0.000	9.730	0.061	0.594	i38 <- M1
0.000	9.456	0.061	0.575	i39 <- M1
0.000	13.225	0.048	0.636	i40 <- M1
0.000	8.125	0.071	0.578	i41 <- M2
0.000	10.377	0.060	0.627	i42 <- M2
0.000	13.650	0.046	0.628	i43 <- M2
0.000	13.057	0.049	0.639	i44 <- M2
0.000	15.929	0.042	0.664	i45 <- M2
0.000	6.580	0.071	0.467	i46 <- M2
0.000	14.723	0.046	0.684	i47 <- M2
0.000	11.177	0.056	0.631	i48 <- M2
0.000	22.090	0.034	0.746	i49 <- M2
0.000	19.229	0.038	0.724	i50 <- M3
0.000	17.541	0.041	0.726	i51 <- M3
0.000	17.612	0.041	0.720	i52 <- M3
0.000	15.426	0.045	0.695	i53 <- M3
0.000	18.433	0.039	0.711	i54 <- M3
0.000	8.183	0.064	0.527	i55 <- M3
0.000	16.370	0.045	0.732	i56 <- M4
0.000	15.893	0.046	0.729	i57 <- M4
0.000	22.698	0.034	0.779	i58 <- M4
0.000	25.280	0.031	0.773	i59 <- M4
0.000	22.561	0.032	0.726	i60 <- M4

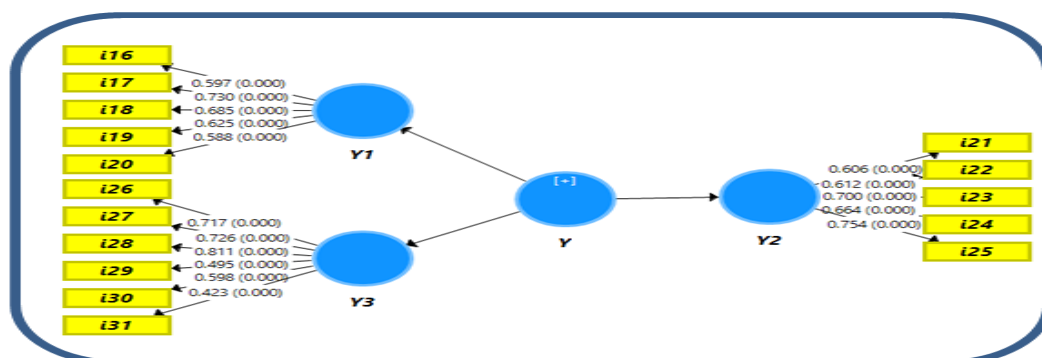
المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج SPSS .V.20

ان المخرجات التي تم عرضها في شكل (4-2) والجدول (4-15) ان جميع فقرات مقياس بعد ادارة الاداء، وادارة المهمة وادارة العلاقات الانسانية وادارة البيئة، حققت نسب تشبع مقبولة استنادا على مستوى المعنوية المتحققة وهي اقل من (5%) وقيم (T) اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96).

3. التحليل العامل التوكيدي لفقرات الاداء المؤسسي : يتكون المتغير التابع (الاداء المؤسسي (Y)) في (3) ابعاد وهي (رضا العاملين (Y1) والذي يتكون من (5) فقرات، وكفاءة العمليات الداخلية (Y2)

والذي يتكون من (5) فقرات، والتعلم والنمو (Y3) والذي تم قياسه من خلال (6) فقرات، ويعرض شكل (3-4) معاملات التحليل العاملي التوكيدي لكل فقرة من فقرات مقياس الاداء المؤسسي، كما جدول (4-16) يبين معامل التشبع والانحراف المعياري ويستخرج (T) من معاملات التشبع والانحراف المعياري، وعندما تكون (T) اكبر من القيمة الجدولية تقبل الفقرة والعكس بالعكس وفي حالة رفض الفقرة يتم حذفه من التحليل القادم.

الشكل (3-4) معاملات التشبع لفقرات الاداء المؤسسي



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

الجدول (4-16) معاملات التشبع لفقرات الاداء المؤسسي

مستوى المعنوية P Values	قيمة (T) المحسوبة T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	معاملات التشبع Original Sample (O)	الترميز
0.000	9.978	0.060	0.597	i16 <- Y1
0.000	16.866	0.043	0.730	i17 <- Y1
0.000	10.910	0.063	0.685	i18 <- Y1
0.000	10.805	0.058	0.625	i19 <- Y1
0.000	8.839	0.066	0.588	i20 <- Y1
0.000	9.139	0.066	0.606	i21 <- Y2
0.000	9.826	0.062	0.612	i22 <- Y2
0.000	14.385	0.049	0.700	i23 <- Y2
0.000	13.635	0.049	0.664	i24 <- Y2
0.000	22.711	0.033	0.754	i25 <- Y2
0.000	15.797	0.045	0.717	i26 <- Y3
0.000	14.997	0.048	0.726	i27 <- Y3
0.000	30.858	0.026	0.811	i28 <- Y3
0.000	6.741	0.073	0.495	i29 <- Y3
0.000	9.805	0.061	0.598	i30 <- Y3
0.000	4.772	0.089	0.423	i31 <- Y3

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS .V.20

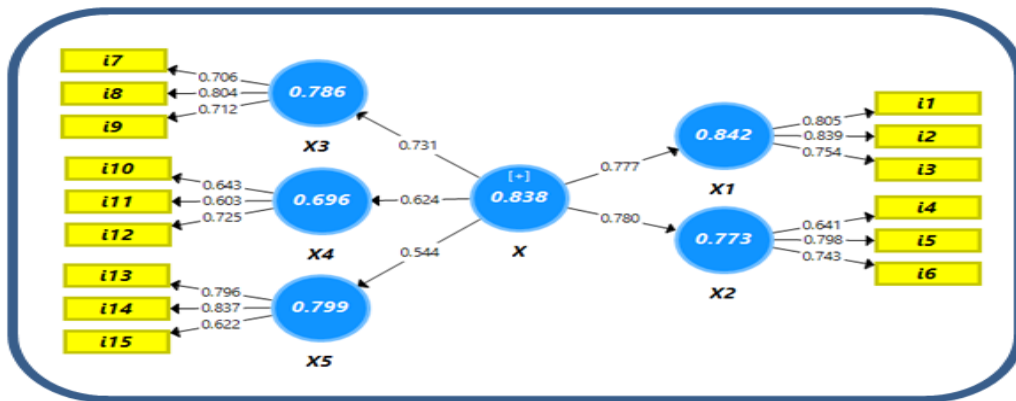
بينت المخرجات التي تم عرضها في شكل (4-3) وجدول (4-16) ان جميع فقرات مقياس بعد (رضا العاملين وكفاءة العمليات ، الداخلية والتعلم والنمو) حققت معاملات تشبع مقبولة استنادا على مستوى المعنوية المتحققة وهي اقل من (5%) وقيم (T) اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96).

سابعا : ثبات المقياس

ان ثبات درجات الاختبار تعني خلو المقياس من الاخطاء غير المنتظمة التي تشوب المقياس، أي التعرف على المدى الذي يقيسه الاختبار للقيمة الحقيقية للهدف المراد قياسه ، فدرجات الاختبار قريبة من الثبات اذا كان اختبار المقياس له سمة معينة يقوم بقياسها ويعد ثابتاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي الى اخطاء قليلة جدا، فيعني المقياس بالمستوى دقيق في الاتساق او دقة في قياس الهدف المراد قياسه، كما هو قابلية المقياس في الحصول على نتائج متناسقة فيما بينها، اذا 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 تميل الى تحديد الحد الادنى وهو (68%). اذ يوفر البرنامج التطبيقي الاحصائي (SMART PLS) في ايجاد قيمة الفا كرونباخ، كما في ادناه:

1. قياس ثبات متغير عملية اتخاذ القرار وابعادها: يتكون المتغير المستقل عملية اتخاذ القرار (X) من (5) ابعاد وهي (تحديد المشكلة (X1) والذي تم قياسه من خلال (3) فقرة ، والبحث عن البدائل (X2) والذي تم قياسه من خلال (3) فقرة ، وتقييم البدائل (X3) التي تكونت من (3) فقرات)، واختبار البديل الافضل (X4) تكون من (3) فقرات ، وتنفيذ القرار والمتابعة (X5) تالف من (3) فقرات ، ويبين الشكل (4-4) قيم الفا كرونباخ لعملية اتخاذ القرار وابعادها:

الشكل (4-4) قيم الفا كرونباخ لعملية اتخاذ القرارات وابعادها

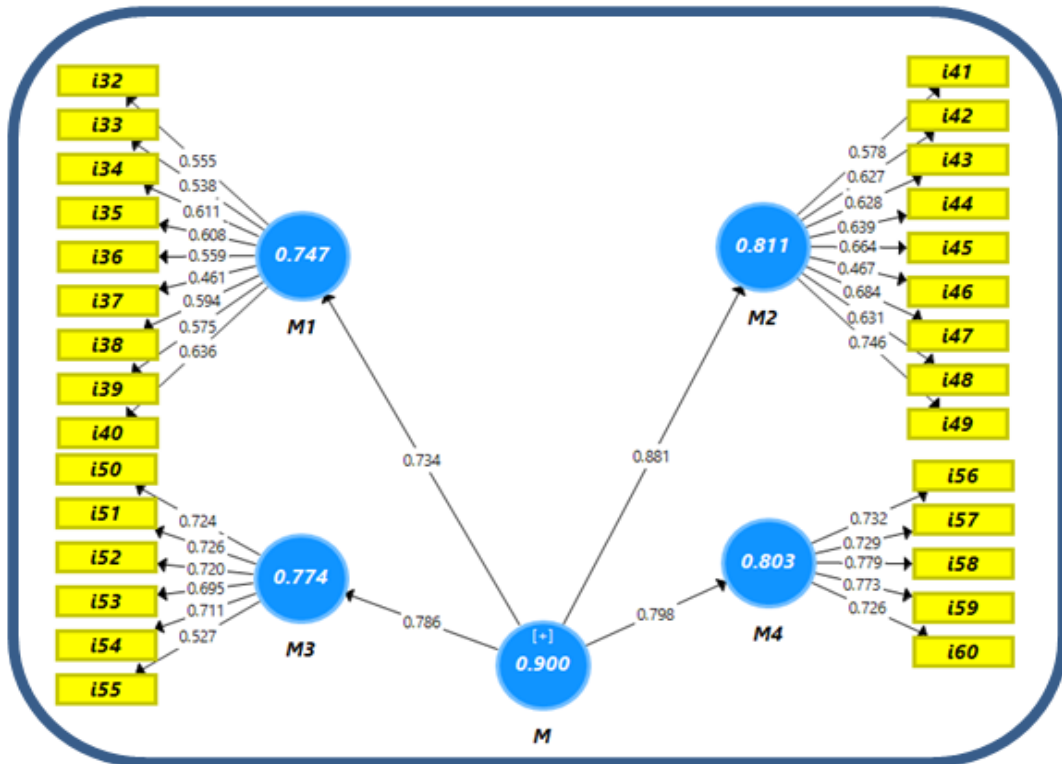


المصدر: اعداد الباحث الاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SMART.V.20

حسب الشكل (4-4) تبين ان تحديد المشكلة (X1) حققت (0.84) قيمة ثبات مقبولة، والبحث عن البدائل (X2) قد حققت (0.77)، في حين حققت تقييم البدائل نسبة ثبات (0.79)، واختيار البديل الافضل قد حقق (0.70)، وتنفيذ القرار والمتابعة حقق (0.80) اما على مستوى المتغير ككل قد حقق (0.84). وهذا يعني ان مقياس عملية اتخاذ القرار يعد ثابتا لان جميعها حققت قيم اكبر من (68%).

2. قياس ثبات القيم التنظيمية وابعادها: يتمثل المتغير الوسيط (القيم التنظيمية (M) في (4) ابعاد وهي (ادارة الاداء (M1) والذي تم قياسه من (9) فقرة، وادارة المهمة (M2) والذي تم قياسها من خلال (9) فقرة وادارة العلاقات الانسانية (M3) والذي تم قياسها من خلال (6) فقرة، وادارة البيئة (M4) والذي تم قياسه من خلال (5) فقرة ويبين الشكل (4-5) قيم الفا كرونباخ:

الشكل (4-5) قيم الفا كرونباخ القيم التنظيمية وابعادها



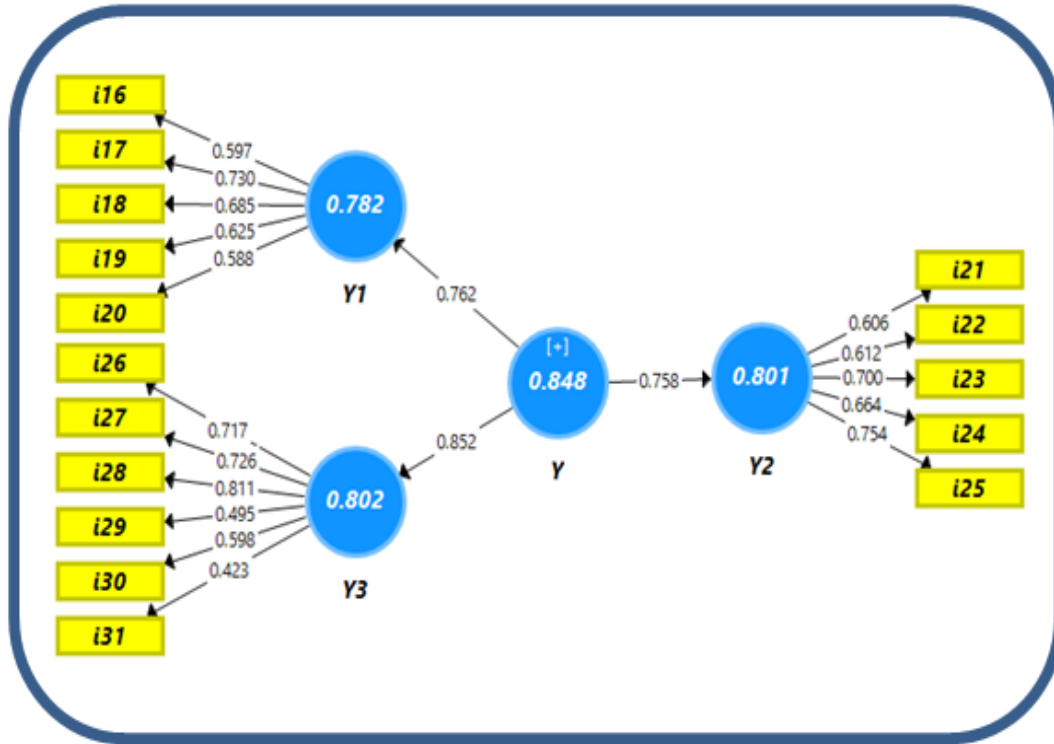
المصدر: الاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SMART.V.20

حسب الشكل (4-5) تبين ان ادارة الاداء (M1) حقق (0.75) قيمة ثبات، وادارة المهمة (M2) قد حقق (0.81)، في حين حققت ادارة العلاقات الانسانية (M3) نسبة ثبات (0.77) وادارة البيئة (M4) نسبة (0.80) اما على مستوى المتغير ككل قد حقق (0.90). وهذا يعني ان مقياس القيم التنظيمية يعد ثابتا لان جميعها حققت قيم اكبر من (68%).

ثالثا: قياس ثبات الاداء المؤسسي وابعاده: يتمثل المتغير التابع (الاداء المؤسسي (Y) في (3) ابعاد وهي (رضا العاملين (Y1) والذي يتكون من (5) فقرات، وكفاءة العمليات الداخلية (Y2) والذي يتكون

من (5) فقرات، والتعلم والنمو (Y3) والذي تم قياسه من خلال (6) فقرات، ويبين الشكل (4-6) قيم الفا كرونباخ:

الشكل (4-6) قيم الفا كرونباخ الاداء المؤسسي وابعاده



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

حسب الشكل (4-6) تبين ان (الاداء المؤسسي (Y) حقق معامل ثبات (0.85)، وان رضا العاملين (Y1) قد حقق (0.78)، وكفاءة العمليات الداخلية (Y2) قد حقق نسبة ثبات (0.80)، والتعلم والنمو (Y3) حقق نسبة ثبات (0.80)، وهذا يعني ان مقياس الاداء المؤسسي يعد ثابتا لان جميعها حققت قيم اكبر من (68%).

ثامنا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات واختبار الفروض الدراسية تم استخدام أساليب إحصائية تتناسب مع أهداف الدراسة، لأجراء الوصف والعلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الأساليب الآتية :

1- استمارة الاستبانة: كأداة للحصول على البيانات لأجراء التحليل الإحصائية والتوصل إلى اهم النتائج.

2- إجراء اختبار الصدق والثبات (Reliability): لأسئلة الاستبيان من خلال استخدام الآتي:

- أ- اختبار الصدق الظاهري: إي ان العبارات التي تم استخدامها لقياس مفهوماً معيناً، تقيسه بالفعل.
- ب- اختبار الصدق التمييزي: هو المدى الذي نميز فيه بين الفقرات التي تقيس هدف معين.
- ج- قياس الاعتمادية(الثبات) من خلال اختبار الفا كورنباخ(Cronbach's alpha): يعتمد لاختبار ثبات أداة الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة لو تم إجراء الدراسة مرة أخرى باستخدام نفس الأداة.
- د- معامل التقلطح (Kurtosis) والالتواء(Skewness) لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: يهدف الاختبار إلى التعرف هل ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟و يعتبر اختبار ضروري وذلك لإختيار الأختبار المناسب لإختبار فروض الدراسة.
- 3- التحليل العاملي التوكيدي:يهدف الى التأكد من تناسق اجابات العينة لفقرات الدراسة
- 4-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures): تستخدم لوصف آراء الباحثين حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها وخصائص عينة الدراسة ، اعتماداً على الآتي:
- أ- الوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات.
- ب- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 5-تحليل الانحدار البسيط والمتعدد : تم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة (لدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابعة) إضافة إلى التعرف من خلاله على أي من المتغيرات المستقلة له قدرة أكبر على تفسير المتغير التابع.
- 6- استخدام برنامج (SMART PLS) للتعرف على مقدار ونوع الميل(B) وكذلك قيمة (T- Test) المحسوبة ، وحساب قيم (F - Test) : لقياس معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فاذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية فهذا يعني أن المتغيرات المستقلة ذات اثر معنوي على المتغير التابع وبالعكس.
- 7- تحليل المسار (Path-Analysis) لقياس التأثير المباشر وغير المباشر والكلي للمتغير التوضيحي في المتغير المعتمد من خلال متغير وسيط.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي وتحليل النتائج الاولية

المطلب الاول: التوزيع الطبيعي والوصف الاحصائي لبيانات الدراسة

تشير اغلب الادبيات الاحصائية الى التوزيع الطبيعي باسم "التوزيع القوسي" وهو الأكثر استخداماً وشيوعاً في الإحصائيات، وتأتي هذه الأهمية نتيجة ارتباط العديد من المتغيرات بالتوزيعات الطبيعية ، اذ يمكن استعمال هذا النوع من التوزيع لغرض تقريب مختلف التوزيعات الاحتمالية المنفصلة، ويمكن ان يوفر الأساس للأستدال الإحصائي، هذا ما ذكره (Berenson et al,2012:217) .

ويشير (Agresti et al,2013:278) الى ان التوزيع الطبيعي من أهم انواع التوزيعات الإحصائية نتيجة الاعتماد عليه بتحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة وفقاً للنتائج التي يتم فرزها. ويتم تشخيص ذلك بالاعتماد على معاملي التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) ، اذ يميز ويحدد التفلطح مدى "ارتفاع قمة التوزيع او تسطحه" ، اذ ان قيم التفلطح تكون قريبة من الصفر اذا كانت البيانات موزعة بشكل طبيعي، فاذا كانت قيم هذا المعامل موجبة فان شكل التوزيع يتجه للقمة نسبياً وبعبارة اخرى يميل ليكون مسطح نسبياً، في حين يبين الالتواء "درجة التماثل او عدم التماثل في التوزيع" ، فإذا كان توزيع البيانات متماثلاً تكون قيمة الالتواء اقرب الى الصفر، اذ يشير الانحراف الايجابي إلى توزيع غير متماثل باتجاه القيم الايجابية اما اذا كان الانحراف سلبى ففي هذه الحالة اتجاه القيم يميل نحو السلبية. (Cisar & Maravić,2010:95). ويمكن التحقق من توزيع البيانات توزيعياً طبيعياً كما يأتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات متغير عملية اتخاذ القرارات: يبين الجدول (4-17) نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات متغير عملية إتخاذ القرارات ، ويتضح ان عدد المشاهدات الصالحة كانت (261) مشاهدة، كما ان قيم معاملي الالتواء والتفلطح تقترب من الصفر مما يعني ان جميع فقرات متغير عملية اتخاذ القرارات موزعة توزيعاً طبيعياً .

جدول (4-17) نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات عملية اتخاذ القرارات

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة Valid	المشاهدات المفقودة Missing	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	التفطح Kurtosis	لانحراف المعياري لأخطاء التفطح Std. Error of Kurtosis
فقرات المرحلة الاولى تحديد المشكلة							
1	i1	261	0.00	-1.024	0.56	0.463	0.78
2	i2	261	0.00	-0.666	0.56	-0.229	0.78
3	i3	261	0.00	-0.357	0.56	-0.441	0.78
فقرات المرحلة الثانية البحث عن البدائل							
1	i4	261	0.00	-0.794	0.56	-0.347	0.78
2	i5	261	0.00	-0.574	0.56	-0.6	0.78
3	i6	261	0.00	-0.152	0.56	-1.074	0.78
فقرات المرحلة الثالثة تقييم البدائل							
1	i7	261	0.00	-0.832	0.56	0.349	0.78
2	i8	261	0.00	-0.628	0.56	0.485	0.78
3	i9	261	0.00	0.018	0.56	-0.759	0.78
فقرات المرحلة الرابعة اختيار البديل الافضل							
1	i10	261	0.00	-0.798	0.56	0.215	0.78
2	i11	261	0.00	-0.587	0.56	0.225	0.78
3	i12	261	0.00	-0.022	0.56	-0.789	0.78
فقرات المرحلة الخامسة تنفيذ القرار ومتابعته							
1	i13	261	0.00	-1.369	0.56	2.789	0.78
2	i14	261	0.00	-0.57	0.56	0.014	0.78
3	i15	261	0.00	-0.395	0.56	-0.894	0.78

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

2. اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات متغير الأداء المؤسسي: يبين الجدول (4-18) نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات متغير الأداء المؤسسي ، ويتضح ان عدد المشاهدات الصالحة كانت (261) مشاهدة، كما ان قيم معاملي الالتواء والتفطح تقترب من الصفر مما يعني ان جميع فقرات متغير الأداء المؤسسي موزعة توزيعاً طبيعياً .

جدول (4-18) نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات الاداء المؤسسي

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة Valid	المشاهدات المفقودة Missing	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	التفطح Kurtosis	لانحراف المعياري لأخطاء التفطح Std. Error of Kurtosis
فقرات رضا العاملين							
1	i16	261	0.00	-0.485	0.56	-0.683	0.78
2	i17	261	0.00	-0.371	0.56	-0.058	0.78
3	i18	261	0.00	-0.514	0.56	0.28	0.78
4	i19	261	0.00	-0.532	0.56	0.089	0.78
5	i20	261	0.00	-0.446	0.56	0.127	0.78
فقرات كفاءة العمليات الداخلية							
1	i21	261	0.00	-0.887	0.56	0.572	0.78
2	i22	261	0.00	-0.64	0.56	0.09	0.78
3	i23	261	0.00	-0.339	0.56	-0.324	0.78
4	i24	261	0.00	-0.533	0.56	0.122	0.78
5	i25	261	0.00	-0.558	0.56	-0.351	0.78
فقرات التعلم والنمو							
1	i26	261	0.00	-0.764	0.56	0.919	0.78
2	i27	261	0.00	-0.427	0.56	-0.186	0.78
3	i28	261	0.00	-0.563	0.56	0.43	0.78
4	i29	261	0.00	-0.491	0.56	-0.634	0.78
5	i30	261	0.00	-0.478	0.56	0.423	0.78
6	i31	261	0.00	-0.39	0.56	0.4	0.78

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

2. اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات متغير القيم التنظيمية: يبين الجدول (4-19) نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات متغير القيم التنظيمية ، ويتضح ان عدد المشاهدات الصالحة كانت (261) مشاهدة، كما ان قيم معاملي الالتواء والتفطح تقترب من الصفر مما يعني ان جميع فقرات متغير القيم التنظيمية موزعة توزيعاً طبيعياً .

جدول (4-19) نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات القيم التنظيمية

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة Valid	المشاهدات المفقودة Missing	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	التفطح Kurtosis	لانحراف المعياري لأخطاء التفطح Std. Error of Kurtosis
فقرات المحور الاول ادارة الادارة							
1	i32	261	0.00	-0.649	0.56	-0.094	0.78
2	i33	261	0.00	-0.616	0.56	0.162	0.78
3	i34	261	0.00	-0.405	0.56	-0.498	0.78
4	i35	261	0.00	-0.612	0.56	0.079	0.78
5	i36	261	0.00	-0.651	0.56	-0.017	0.78
6	i37	261	0.00	-0.489	0.56	-0.341	0.78
7	i38	261	0.00	-0.367	0.56	-0.812	0.78
8	i39	261	0.00	-0.798	0.56	0.069	0.78
9	i40	261	0.00	-0.475	0.56	-0.716	0.78
فقرات المحور الثاني ادارة المهمة							
1	i41	261	0.00	-0.791	0.56	0.236	0.78
2	i42	261	0.00	-0.454	0.56	-0.093	0.78
3	i43	261	0.00	-0.424	0.56	-0.124	0.78
4	i44	261	0.00	-0.513	0.56	-0.367	0.78
5	i45	261	0.00	-0.283	0.56	-0.873	0.78
6	i46	261	0.00	-0.25	0.56	-0.558	0.78
7	i47	261	0.00	-0.396	0.56	-0.534	0.78
8	i48	261	0.00	-0.257	0.56	-0.678	0.78
9	i49	261	0.00	-0.438	0.56	-0.487	0.78
فقرات المحور الثالث ادارة العلاقات							
1	i50	261	0.00	-0.755	0.56	0.923	0.78
2	i51	261	0.00	-0.668	0.56	0.785	0.78
3	i52	261	0.00	-0.35	0.56	0.248	0.78
4	i53	261	0.00	-0.48	0.56	0.084	0.78
5	i54	261	0.00	-0.717	0.56	0.285	0.78
6	i55	261	0.00	-0.268	0.56	-0.621	0.78
فقرات المحور الرابع ادارة البيئة							
1	i56	261	0.00	-1.062	0.56	0.894	0.78
2	i57	261	0.00	-0.716	0.56	0.706	0.78
3	i58	261	0.00	-0.725	0.56	0.47	0.78
4	i59	261	0.00	-0.607	0.56	0.221	0.78
5	i60	261	0.00	-0.587	0.56	0.225	0.78

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

المطلب الثاني : 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 الى بيانات دقيقة تم الاعتماد على اسلوب (ليكرت Lekrit) ذو الخمس رتب الذي يتوزع من اعلى وزن وهو (5) ليعكس حقل الاجابة (اتفق بشدة) الى الوزن (1) ليعكس حقل الاجابة (لا اتفق بشدة) فضلاً عن ثلاثة اوزان هي (2-3-4) لتعكس الاجابة (اتفق - محايد - لا اتفق)، ولغرض الحكم على مدى قبول اور فض الاوساط الحسابية المتحققة تم الاعتماد على الوسط الفرضي والذي هو (3) إذ إن كل بُعد يحقق وسط حسابي (3) فاكثر يعد مقبولاً وبالعكسه يعد مرفوض.

1. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير عملية اتخاذ القرارات

تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الاولي للبيانات فيما يخص متغير عملية اتخاذ القرارات حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات الإحصائية المعتمدة التي تم اعتمادها، والتي تتمثل ب(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) لاستجابات العينة المبحوثة، ويشير الجدول (4-20) الى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى فقرات ومحاور متغير عملية اتخاذ القرارات ، فيما يلخص الجدول رقم (4-21) الوصف الحصائي على مستوى المتغير ، وكالاتي:

جدول (4-20) 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
3	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
3	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
3	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
3	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						
1	i13	2	5	3.00	4.506	0.629
2	i14	2	5	3.00	4.41	0.597
3	i15	3	5	3.00	4.257	0.694

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

يتضح من الجدول رقم (4-20) مايلي:

أ- اتفقت اجابات المبحوثين على ان مرحلة تحديد المشكلة (يتم معرفة واكتشاف المشكلة من خلال الاجتماعات الدورية لمجلس الجامعة/ الكلية) والتي يرمز لها (i1) والتي جاءت باعلى وسط حسابي بلغ (4.517) بانحراف معياري قدره (0.623) ، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور للفقرة (تقع المسؤولية الاساسية بتحديد المشكلة في الجامعة/ الكلية على عاتق لجنة مؤلفة من عدة اشخاص) والتي يرمز لها (i3) بوسط حسابي بلغ (4.008) بانحراف معياري قدره (0.778).

ب- محور البحث عن البدائل جاءت اجابات العينة متفقة على ان (تحدد البدائل المتاحة لحل المشكلة القائمة من خلال التحليل الشامل) والتي يرمز لها (i4) بأعلى وسط حسابي قدره(4.502) بانحراف معياري قدره(0.604)، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور للفقرة) تعد الخبرة العملية والادارية والقانونية مصدرا اساسيا لإيجاد البدائل) والتي يرمز لها (i6) بأقل وسط حسابي حيث بلغ(4.031) وانحراف معياري قدره(0.777) .

ج- محور تقييم البدائل أن افراد العينة متفقون على ان (يتم تقييم البدائل بعد جمع المعلومات عن كل بديل والامكانيات المتاحة) والتي يرمز لها(i7) بأعلى وسط حسابي بلغ(4.506) وبأنحراف معياري قدره(0.585)، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور للفقرة(تقع المسؤولية الاساسية بتقييم البدائل في الجامعة / الكلية على عاتق لجنة مؤلفة من عدة اشخاص) والتي يرمز لها (i10) حيث جاءت باقل وسط حسابي بلغ(3.839) وبانحراف بلغ(0.761) .

د- فيما يخص محور اختيار البديل كان اعلى اتفاق لإجابات العينة المبحوثة على ان(يتطلب اختيار البديل الافضل توفر المعلومات اللازمة عن كل بديل قياساً على المعايير النموذجية) والتي يرمز لها (i11)بوسط حسابي بلغ(4.475) وبانحراف معياري قدره(0.604) وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور للفقرة(تقع المسؤولية الاساسية في اختيار البديل الافضل على عاتق لجنة مؤلفة من عدة اشخاص) والتي يرمز لها (i12) بادننى وسط حسابي بلغ(3.851) وانحراف معياري قدره(0.781).

هـ- فيما يتعلق بمحور تنفيذ القرار ومتابعته كان اعلى اتفاق لإجابات العينة المبحوثة على ان (المهارة الفنية والقدرة التنفيذية ومهارة التنبؤ أساس في عملية اتخاذ القرار) والتي يرمز لها (i13)حيث جاءت بأعلى وسط حسابي بلغ (4.506) وبانحراف معياري قدره(0.629) ، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور للفقرة(تساعد الرقابة والمتابعة على التنفيذ وجودة القرارات بالسرعة والدقة لمعالجة المشكلة)والتي يرمز لها (i15) بوسط حسابي قدره(4.257) وبأعلى انحراف قدره(0.694) من بين فقرات المحور .

جدول (4-21) 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	3
2	البحث عن البدائل	4.313	0.669	0.862	2
3	تقييم البدائل	4.237	0.653	0.847	4
4	اختيار البديل الأفضل	4.216	0.675	0.843	5
5	تنفيذ القرارات ومتابعته	4.391	0.64	0.878	1
6	أجمالي عملية اتخاذ القرارات	4.314	0.662	0.858	

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

يلخص الجدول (4-21) 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 (0.66) في حين بلغت النسبة مئوية بلغت (0.858)، هذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الابعاد او 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 بالمراحل الأخرى نتيجة تحقيقها وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.39) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.64) ونسبة مئوية بلغت (0.87)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزى الباحث ذلك بادراك القائمين لعملية اتخاذ القرارات بأهمية المرحلة التي تنقل القرار الى حيز التنفيذ وتقييمه باستمرار حيث أن الخطوات الاربعة السابقة تنحصر في التفكير والاجتماعات والمناقشات.

ب-مرحلة البحث عن البدائل جاءت بالمرتبة الثانية مقارنة بالمراحل الاخرى نتيجة تحقيقها وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.31) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.66) ونسبة مئوية بلغت (0.86)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزى الباحث ذلك إلى أن متخذي القرار لديهم تصور عالي بأهمية اقتراح البدائل والتفكير بطول عملية مهمة جدا وتحتاج لوقت وجهد واجراء المقارنات من قبل متخذي القرارات وتكمن أهمية المرحلة من خلال توضيح الخيار امام متخذ القرار.

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 ان متخذ القرار في الجامعات يدرك أهمية مرحلة تحديد المشكلة كونها مرحلة البناء الاساسي لباقي مراحل عملية إتخاذ القرار.

د- انخفضت استجابة العينة المبحوثة بشكل طفيف لمرحلة تقييم البدائل كونها جاءت بالمرتبة الرابعة مقارنة بالمرحل الاخرى، الا ان الاستجابة كانت اعلى من الوسط الفرضي نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية على التوالي (4.23 ، 0.65 ، 0.84)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يفسر الباحث ذلك إلى أن مرحلة تقييم البدائل تأخذ اهميتها من نوع القرار واهميتها فالقرارات النمطية والروتينية لا تحتاج لتقييم البدائل المختلفة في حين هناك قرارات استراتيجية تتطلب تقييم البدائل 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 (4.21 ، 0.67 ، 0.84) على التوالي ، كما يتبين ان هذه المرحلة حققت وسط حسابي مرتفع و يفوق 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 لحظة اتخاذ القرار من مسؤوليات ومهام الادارة العليا حصرا وان امكانية مشاركة الادارات الاخرى مرهون بدرجة اللامركزية المتبعة ، فتحضى بأهمية اقل بالمستويات غير المسؤولة عن اختيار البديل الافضل.

و- يستدل الباحث ومن خلال درجة الوسط الحسابي المرتفعة لجميع ابعاد المتغير على أهمية ابعاد عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

2. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير الأداء المؤسسي

تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الاولي للبيانات فيما يخص متغير الاداء 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 (4-22) الى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى فقرات ومحاور متغير الاداء المؤسسي ، ويلخص الجدول رقم (23) الوصف الاحصائي على مستوى المتغير ، كالاتي:

جدول (4-22) التحليل الوصفي لمتغير الاداء 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
4	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
4	i24	2	5	3.00	4.287	0.648
5	i25	2	5	3.00	4.226	0.732
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور التعلم 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
5	i30	2	5	3.00	4.295	0.614
6	i31	2	5	3.00	4.234	0.615

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

يتضح من الجدول رقم(4-22) مايلي :

- أ- فيما يخص المحور الاول رضا العاملين جاءت فقرة (يتحقق من خلال تبسيط الاجراءات وتقديم خدمات للطلبة والخريجين) التي يرمز لها (i16) اعلى اتفاق لاجابات المبحوثين حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (4.444) وانحراف معياري قدره(0.582) ، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور للفقرة (يتحقق بالاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل) التي يرمز لها بالرمز (i18) بأدنى اتفاق لاراء العينة بوسط حسابي بلغ(4.218) وانحراف معياري قدره(0.662) .
- ب- وفيما يتعلق بمحور كفاءة العمليات الداخلية فقد حصل اتفاق في اجابات المبحوثين على ان (تعمل الجامعة/ الكلية على فتح تخصصات تتلائم مع رغبات وطموحات الطلبة) والتي يرمز ب (i21) حيث جاءت باعلى وسط حسابي بلغ(4.391) وانحراف معياري قدره (0.673) ، وحصل ادنى اتفاق

لعبارة المحور للفقرة (تقوم الجامعة/ الكلية بوضع جدول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة) والتي يرمز لها ب(i23) ادى وسط حسابي بلغ(4.146) بانحراف معياري بلغ(0.685) .

ج- فيما يتعلق بمحور التعلم والنمو فقد حصل اعلى اتفاق حول الفقرة (توفير القدر اللازم من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود العاملين) التي يرمز لها بالرمز (i29) حيث بلغ الوسط الحسابي (4.395) بانحراف معياري قدره(0.614) وهو اعلى وسط من بين فقرات المحور، وحصل ادى اتفاق لعبارة المحور لفقرة (تشجيع الطلبة على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم) والتي يرمز لها بالرمز (i27) ادى وسط حيث بلغ(4.207) وبانحراف قدره(0.675)

جدول (4-23) ملخص الوصف الإحصائي لمتغير الأداء المؤسسي

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

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

يلخص الجدول(4-23) 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 يقاس انحراف القيم عن وسطها الحسابي (0.65) في حين بلغت النسبة مئوية بلغت (0.85)، هذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الأبعاد او 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. يعزى الباحث هذه النتيجة الى ادراك الجامعات (مجتمع الدراسة) أهمية البعد لما له من مردود وأثر ايجابي يزيد من ولاء العاملين لمنظمتهم ويعزز الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها ويعمل على تحسين الاداء المؤسسي بصورة مستمرة.

ب- المحور الثالث والذي هو (التعلم والنمو) استجابة مرتفعة كذلك لدى العينة المبحوثة كونه جاء 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. يعزى الباحث هذه النتيجة الى ان الوظيفة الاساسية للجامعات تستند الى عملية التعلم والنمو الذي يجعل المؤسسة ككل تنتج نحو التطوير والتحسين المستمر والابتكار، ان جامعات مجتمع الدراسة تؤمن بأهمية التعلم والنمو كبعد يعمل زيادة قدرتها التنافسية والاستمرار

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 أهمية البعد لان التميز المؤسسي يتم من خلال تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى الاداء المؤسسي وتطويره بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

د- يستدل الباحث وفي ضوء التحليل الاحصائي الخاص بالاداء المؤسسي بأن غالبية افراد المجتمع متفقون وبدرجة مرتفعة على جميع العبارات التي تقيس الاداء المؤسسي، وان الجامعات محل الدراسة والبحث تدرك أهمية التكامل في منظومة العمل وان التوافق بين الانشطة من شأنه ان يؤدي الى تطوير الاداء المؤسسي من خلال تحسين دور الابعاد التي تضمنها المتغير(، رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية ، والتعلم والنمو) وزيادة فعاليتها ، وان تحسين الاداء في التعليم العالي يتطلب من المؤسسة التعليمية تنمية الوعي بالمشكلات التي تواجه التعليم العالي من خلال اكساب الافراد العاملين المهارات اللازمة للاداء الفعال وتقييم سلوك العاملين فيها ، ومعالجة التذمر من طبيعة العمل من خلال تعزيز العلاقات الانسانية داخل التنظيم ، والاستفادة من طاقات التعلم لدى جميعها الافراد بما يعزز النمو والاستمرار والبقاء بما يضمن الاداء المتميز للجامعات.

3. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير القيم التنظيمية

تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الأولي للبيانات المتعلقة بالمتغير القيم التنظيمية حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات الإحصائية المعتمدة التي تم اعتمادها، والتي تتمثل ب(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) لاستجابات العينة المبحوثة، ويشير الجدول (4-24) الى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى فقرات ومحاور متغير القيم التنظيمية، في حين يلخص الجدول رقم (4-25) التحليل الاحصائي على مستوى المتغير ككل، وكالاتي:

جدول (4-24) التحليل الوصفي لمتغير القيم التنظيمية

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور قيم ادارة الادارة						
1	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
4	i35	2	5	3.00	4.192	0.728
5	i36	2	5	3.00	4.215	0.743
6	i37	2	5	3.00	4.299	0.657
7	i38	3	5	3.00	4.261	0.673
8	i39	2	5	3.00	4.341	0.713
9	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
4	i44	2	5	3.00	4.146	0.764
5	i45	2	5	3.00	4.077	0.774
6	i46	1	5	3.00	3.923	0.836
7	i47	2	5	3.00	4.107	0.756
8	i48	2	5	3.00	4.134	0.696
9	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
4	i53	2	5	3.00	4.257	0.649
5	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
4	i59	2	5	3.00	4.33	0.642
5	i60	2	5	3.00	4.322	0.64

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

يتضح من الجدول (4-24) مايلي :

أ- تظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي ان اجابات المبحوثين المتعلقة بمحور قيم ادارة الادارة جاءت بأعلى موافقة لفقرة) تتميز الإطار الجامعية المسؤولة(اساتذه واداريون) بقدرة التأثير في الافرد والطلبة) والتي يرمز لها (i32) بوسط حسابي (4.395) بانحراف معياري قدره (0.632) وهو اعلى وسط من بين فقرات هذا المحور، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور لفقرة) تمكن الإطار الجامعية السلطة الكافية التي تبين إنهم في موقع المسؤولية) والتي يرمز لها (i35) بادننى وسط حسابي قدره(4.192) وبانحراف معياري بلغ(0.728)، مما يتطلب من الجامعات ان تعزز وتمكن سلطتها في موقع المسؤولية لتتمكن من اداء مهامها بقوة .

ب-فيما يتعلق بمحور قيم ادارة المهمة فقد جاءت استجابات المبحوثين بأعلى درجة موافقة على الفقرة) نوعية القرارات التي تتخذها ادارة الجامعة دورا كبيرا في نجاحها) حيث حققت الفقرة والتي يرمز لها (i41) اعلى وسط حسابي بلغ(4.391) وبانحراف معياري قدره(0.661) وهو اعلى وسط حسابي لهذا المحور، ، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور لفقرة) يتمتع كل مركز من مراكز الجامعة بالاستقلالية المالية) التي يرمز لها ب (i46) التي جاءت بادننى وسط بلغ(3.923) وبانحراف معياري قدره(0.836) مما يتوجب على الجامعات محل البحث والدراسة منح المراكز الاستقلالية اللازمة لتمكينها من النهوض باداء المهام المختلفة .

ج- ويظهر التحليل ان محور ادارة العلاقات ان اجابات المبحوثين كانت متفقة بأعلى درجة موافقة على الفقرة) تمنح الإطار الجامعية فرص عادلة للجميع لسماع شكاويهم عندما تنشأ خلافات) والتي يرمز لها ب (i50) حيث كان وسطها الحسابي(4.31) وبانحراف معياري قدره(0.665) وهو اعلى وسط حسابي لاجابات المبحوثين في هذا المحور، وحصل ادنى اتفاق لعبارات المحور لعبارة) القواعد والاجراءات التنظيمية الداخلية في هذه الجامعة عادلة) والتي يرمز لها (i52) ادنى وسط حسابي بلغ(4.184) بانحراف معياري قدره(0.629) مما يتوجب على الجامعات المبحوثة ان تحرص على تطبيق الإجراءات التنظيمية بصورة عادلة.

د- وفيما يتعلق باجابات المبحوثين حول محور قيم ادارة البيئة جاءت اجابات المبحوثين متفقة بأعلى درجة موافقة للفقرة) يحرص كل شخص في هذه الجامعة بالعمل على إشباع حاجات المجتمع) والتي يرمز لها ب (i56) والتي جاءت بأعلى وسط حسابي من بين استجابات المبحوثين حيث بلغ الوسط الحساب للفقرة (4.452) بانحراف معياري قدره(0.669) ، وجاءت ادنى درجة موافقة لعبارات

المحور للفقرة (ينظر الى الافكار الجديدة نظرة تقدير عالية من طرف الهيئات العليا في الجامعة/ الكلية) والتي يرمز لها بالرمز (i60) بادنى وسط حسابي حيث بلغ(4.322) بانحراف معياري قدره(0.64) مما يتوجب على الجامعات المبحوثة ان تدرك أهمية الافكار الجديدة وتمنحها التقدير العالي.

جدول (4-25) ملخص الوصف الإحصائي لمتغير القيم التنظيمية

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

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

يلخص الجدول(4-25) 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 (0.67) في حين بلغت النسبة المئوية بلغت (0.85)، هذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الابعاد او 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 كونها 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 قيم 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 وهو ما تدركه الجامعات محل الدراسة والبحث.

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 في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

ج- كما حقق المحور الثالث والذي هو (قيم ادارة العلاقات) استجابة مرتفعة لدى العينة المبحوثة كونها جاءت بالمرتبة الثالثة مقارنة بالمحاور الأخرى، كما ان الاستجابة كانت اعلى من الوسط الفرضي نتيجة تحقيقه وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية على التوالي (0.85 ، 0.64 ، 4.27)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحث الى الاهتمام بقيم التعاون والعدالة التنظيمية والاحترام والتقدير والعمل الجماعي من قبل الجامعات محل الدراسة والبحث .

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 الباحث الاستجابة المرتفعة بالجامعات المبحوثة الى ان قيم ادارة المهمة ترتبط بالفعالية والكفاءة في الاداء حيث لا يمكن تحقيق فاعلية اداء دون استغلال امثل للموارد مما شكل قياس في امكانية ربط الاستجابات.

هـ- يستنتج مما تقدم اهتمام ادارة الجامعات محل الدراسة والبحث بالقيم والوعي بأهميتها في التأثير في مختلف الجوانب التنظيمية ، وان الالتزام بها من قبل الافراد والعمل على ضوئها ينعكس ايجابيا على اداء الجامعات فالقيم التنظيمية استثمار طويل الامد اذ ماتم توجيهها بالشكل السليم ، وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة (محمد، وعصاد، 2017) ودراسة (شلاي: 2013).

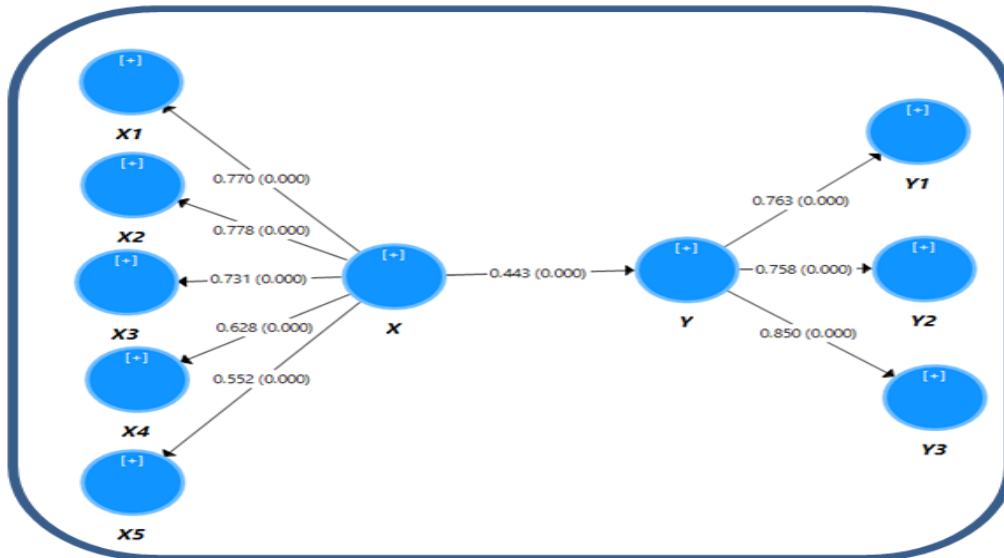
المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

بعد ان تم التأكد من إن المقياس يمتاز بالتناسق والثبات وذو صدق تميزي ، سيتم التعرف في هذا المبحث على نتائج إجراء الأختبارات لكشف علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية، اذ افترض الباحث وجود علاقة تأثير موجبة للمتغير المستقل (عملية اتخاذ القرار) (X) في المتغير التابع (الاداء المؤسسي) (Y) من خلال المتغير الوسيط القيم التنظيمية (M) ، وسيستخدم تحليل الانحدار البسيط في إختبار علاقات التأثير بين المتغيرات والانحدار المتعدد بين ابعاد المتغيرات وسيتم التعرف على مقدار ونوع معامل الميل (B)، ومستوى المعنوية المتحققة التي يوفرها البرنامج التطبيقي (SMART PLS) وكذلك قيمة (T) المحسوبة، اما مدى مقدار تفسير النموذج من التباين بين المتغيرات سيتم من خلال معامل التحديد ومستوى المعنوية التي تجري عند مقارنة (F) مع قيمتها الجدولية التي يوفرها البرنامج في حالة كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر سيتم قبول نتائج تحليل الانحدار وتكون النتائج موثوق بها. والنتائج هي كالآتي:

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: وجود علاقة تايثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرار في الاداء المؤسسي.

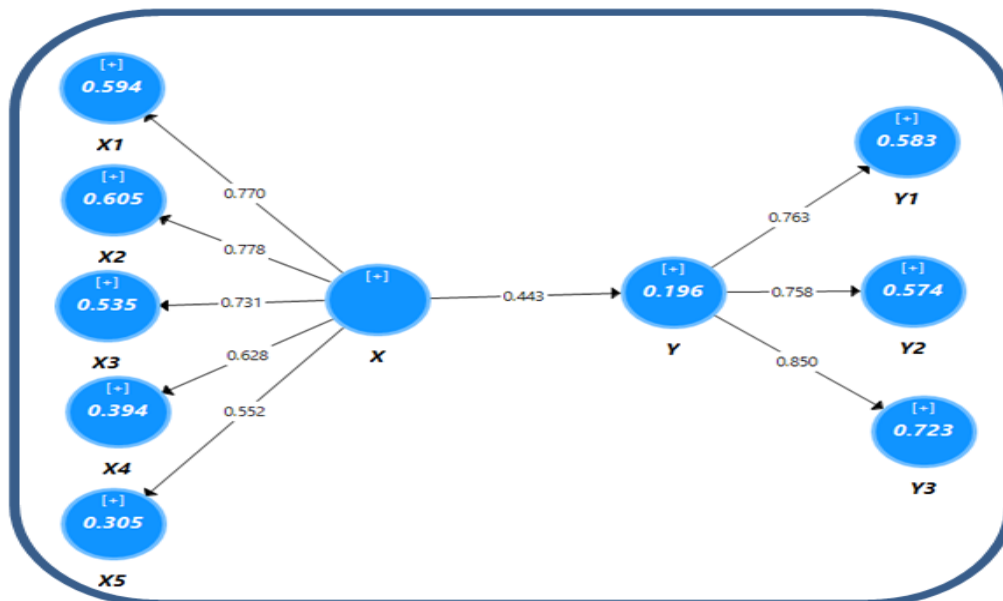
يظهر الشكل (7-4) والجدول (4-26) نتائج علاقات التايثير بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي ونوع العلاقة ومقدار التايثير ومستوى المعنوية فيما بينهما، في حين يظهر الشكل (4-8) معامل التحديد لتلك العلاقة وهي كالآتي:

الشكل (7-4) معاملات التايثير لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (8-4) معامل التحديد لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الجدول (4-26) معاملات التأثير لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي

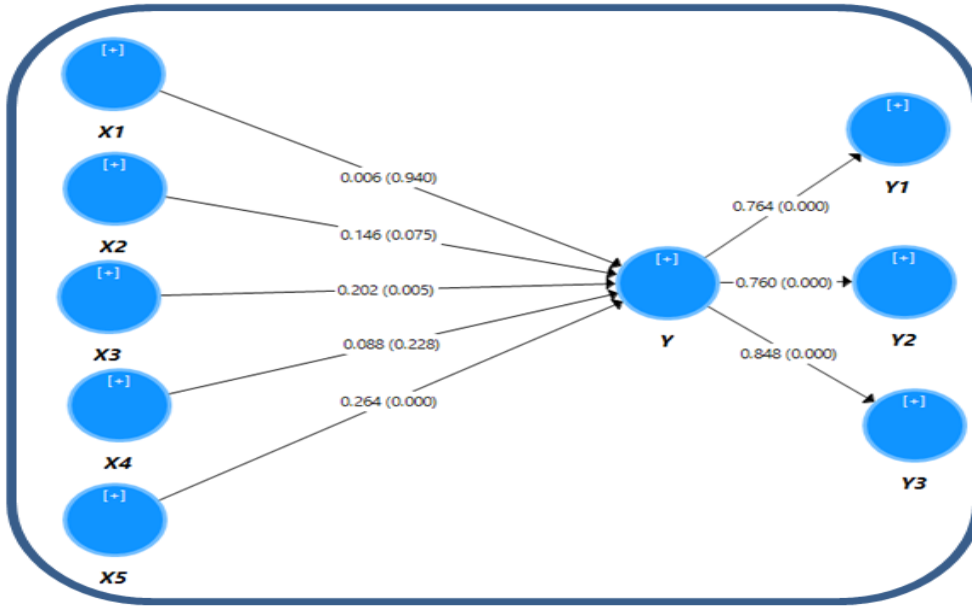
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التاثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	64.71	0.20	6.252	0.44	الاداء المؤسسي (Y)	عملية اتخاذ القرار (X)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

اظهر شكل (4-7) ان هناك تاثير لعملية اتخاذ القرارات ذات دلالة معنوية موجبة في الاداء المؤسسي مقداره (44%) ومعنوي طبقا الى مستوى المعنوية المتحقق (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية اصغر، اما شكل (4-8) الذي اظهر معامل التحديد البالغ (20%) والذي يعني ان عملية اتخاذ القرار تفسر مقدار (20%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي والباقي يعود الى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (64.71) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (259,1) وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يؤكد الطرح الذي قدمته الدراسة الحالية بفرضيتها الرئيسية الاولى والتي مفادها وجود تأثير عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد فرضا صحيحا تم اثباته ، وان هذه النتيجة تتفق مع النتائج التي جاءت بها دراسة كل من (Nichodemus,2015) التي بينت تأثير عملية اتخاذ القرارات في نجاح الجامعات وتحقيق الاهداف والنمو والفاعلية في الاداء الكلي للمنظمات المبحوثة ، ودراسة (Kose,E. & Sencan,H., 2016) التي اظهرت نتائجها الاثر الهام في تصورات المدراء عند اتخاذ القرارات وتنفيذها كعوامل مؤثرة في الاداء المتميز الجامعات التي يعملون بها.

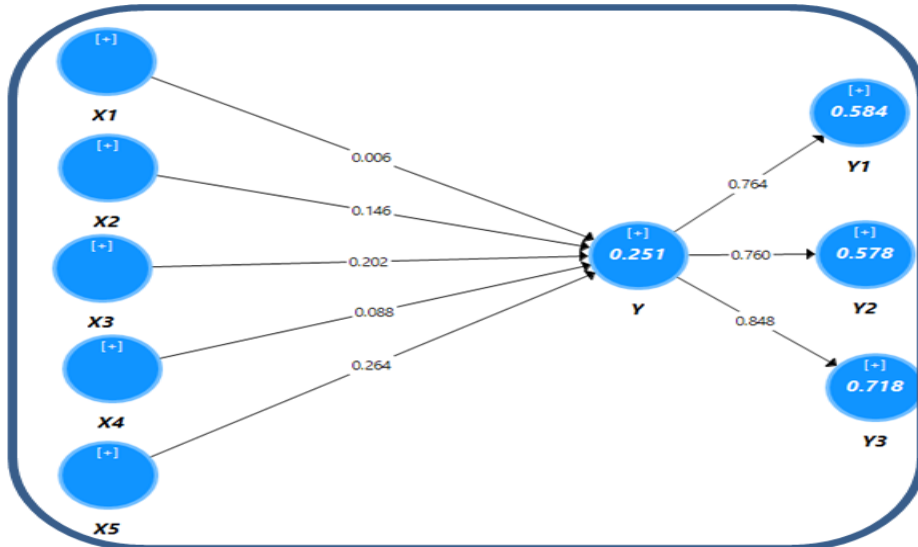
بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي افادت الى وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية موجبة لابعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي، والنتائج التاثير ومستوى المعنوية ومعامل التحديد حسب شكل(4-9) و(4-10) على التوالي، والجدول (4-27) وكما يلي:

الشكل (4-9) معامل التأثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (4-10) معامل التحديد لابعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الجدول (4-27) معاملات التأثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.940	17.01	0.25	0.075	0.006	الاداء المؤسسي (Y)	تحديد المشكلة (X1)
0.075			1.781	0.145		البحث عن البدائل (X2)
0.005			2.822	0.202		التقييم البدائل (X3)
0.228			1.208	0.88		اختيار البديل الأفضل (X4)
0.000			4.389	0.264		تنفيذ القرار والمتابعة (X5)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يظهر جدول (4-27) وشكل (4-10) اعلاه ان معامل التحديد البالغ (25%) والذي يعني ان ابعاد عملية اتخاذ القرارات تفسر مقدار (25%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي والباقي يعود الى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.01) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (255,5). اما نتائج التأثير هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يظهر جدول (4-27) ان خطوة (تحديد المشكلة) لها تأثير ايجابي مقداره (0.006) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير ضعيف ومرفوض طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.940) والتي هي اكبر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يظهر جدول (4-27) ان خطوة (البحث عن البدائل) لها تأثير ايجابي مقداره (0.15) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير ضعيف ومرفوض طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.075) والتي هي اكبر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يظهر جدول (4-27) ان خطوة (تقييم البدائل) لها تأثير ايجابي مقداره (0.20) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.005) والتي هي اصغر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

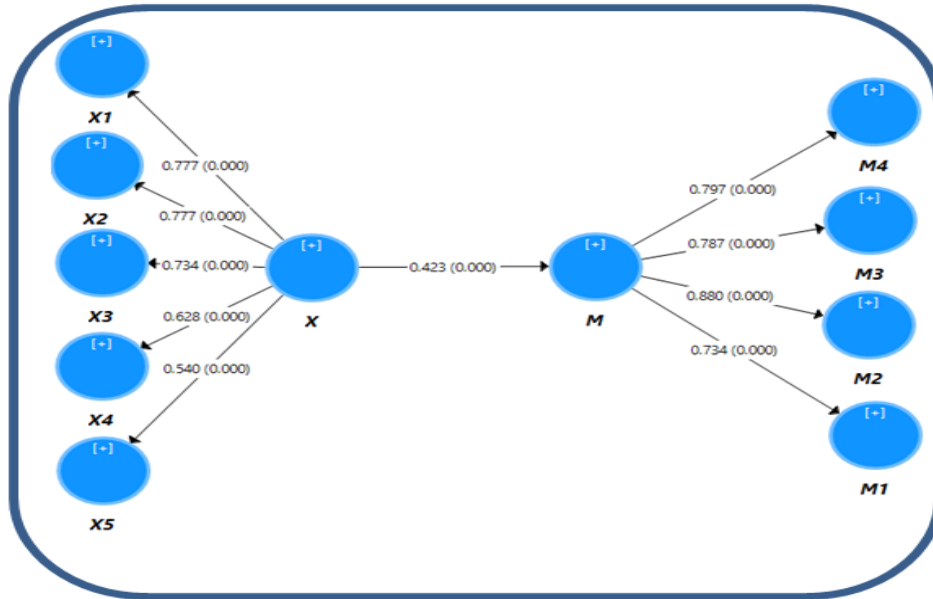
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يظهر جدول (4-27) ان خطوة (اختيار البديل الأفضل) لها تأثير ايجابي مقداره (0.088) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير ليس معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.228) والتي هي اكبر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يظهر جدول (4-27) ان خطوة (تنفيذ القرار والمتابعة) لها تاثير ايجابي مقداره (0.26) في الاداء المؤسسي وهذا التاثير معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.005) والتي هي اصغر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

توضح نتائج الاختبارات الاحصائية للفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي في الجامعات عينة الدراسة والتي بينت رفض تأثير ثلاث فرضيات تتعلق بالابعاد (تحديد المشكلة، البحث عن البدائل، اختيار البديل الافضل) وقبول فرضيتين فرعيتين هما (تقييم البدائل، وتنفيذ القرار ومتابعته) وان هذه النتيجة تمثل حافز قوي للباحث للتعلم بصورة اكثر والبحث عن متغيرات لها تأثير اقوى في تعزيز العلاقات وتجسيدها بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي ، مع التأكيد على الجامعات عينة الدراسة انها بحاجة الى تعميق الدراسات في ابعاد عملية اتخاذ القرار وزيادة البرامج التدريبية لتعزيز قدرة القائمين على اتخاذ القرارات في تلك الجامعات لإهميتها في تحقيق الاهداف وتحسين الاداء المؤسسي.

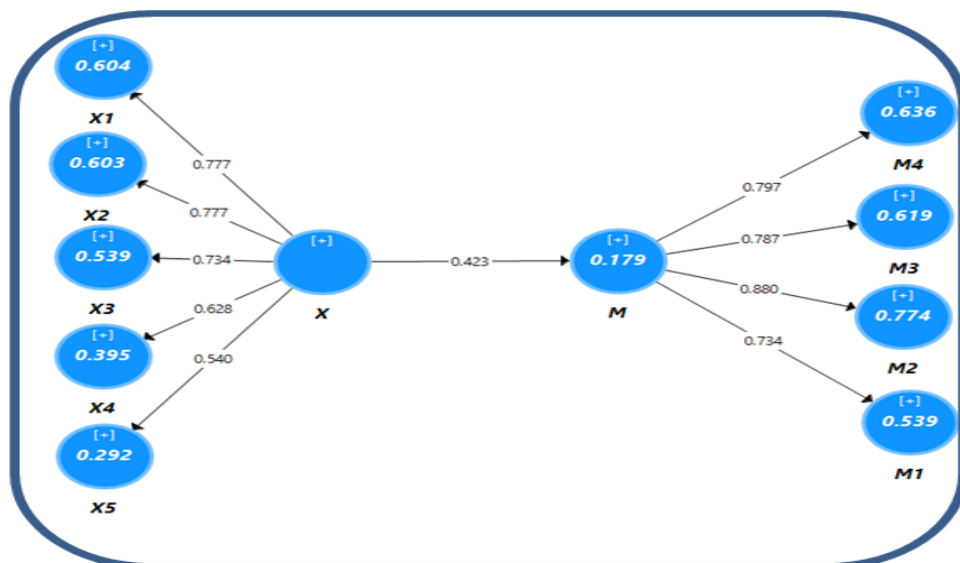
ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية . ويظهر شكل (4-11) وجدول (4-28) نتائج علاقات التاثير بين عملية اتخاذ القرارات والقيم التنظيمية ونوع العلاقة ومقدار التاثير ومستوى المعنوية فيما بينهما، في حين يظهر الشكل (4-12) معامل التحديد لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية ، وهي كالآتي:

الشكل (4-11) معاملات التاثير لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (4-12) معامل التحديد لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الجدول (4-28) معاملات التأثير لعملية اتخاذ القرار في القيم التنظيمية

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	56.47	0.179	6.215	0.42	القيم التنظيمية (M)	عملية اتخاذ القرار (X)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

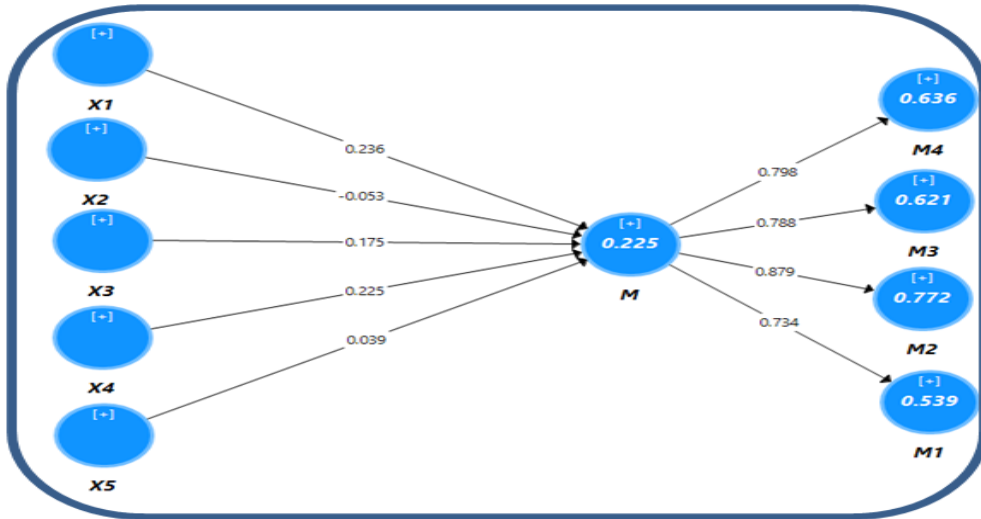
لقد اظهر شكل (4-11) ان هناك تأثير لعملية اتخاذ القرار ذات دلالة معنوية موجبة في القيم التنظيمية مقداره (42%) ومعنوي طبقا الى مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، اما شكل (4-12) اظهر معامل التحديد البالغ (18%) والذي يعني ان عملية اتخاذ القرار تفسر مقدار (18%) من التباين الحاصل في القيم التنظيمية والباقي يعود الى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (56.47) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (259,1) وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

تؤكد نتائج التحليل الاحصائي ان الطرح الذي قدمته الدراسة الحالية بالفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية) يعد فرضا صحيحا تم اثباته، حيث توصل الباحث الى ان لعملية اتخاذ القرارات تأثير في القيم التنظيمية في الجامعات العراقية الحكومية في محافظة بغداد. وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة

كدراسة(بوخالفة ،2015) التي اكدت في نتائجها ان عملية اتخاذ القرارات تؤثر وتتأثر بالمنظومة القيمية مما يساهم في تفعيل القرارات الناجحة والرشيده المستمدة من المنظومة القيمية في المنظمة المبحوثة، ودراسة((Gorenak & Ferjan ,2015) التي بينت نتائجها بوجود تاثير للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين وتزداد أهمية القيم التنظيمية وتؤثر تأثيرا ذو دلالة احصائية على سلوك المديرين عند ممارستهم للمهام والانشطة المختلفة والتي يكون من صميمها عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

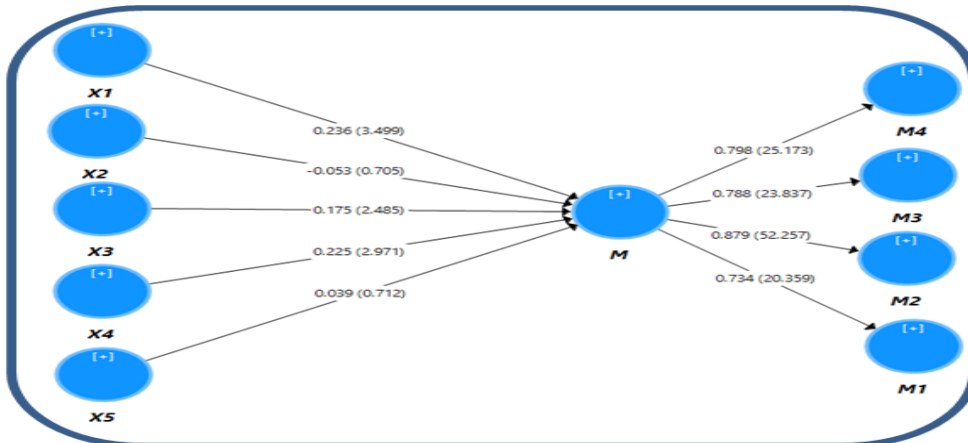
بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي افادت الى وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية موجبة لابعاد عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية، والنتائج التاثير ومستوى المعنوية ومعامل التحديد حسب الشكل(4-13) والجدول (4-29).

الشكل (4-13) معامل التاثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (4-14) معامل التحديد لابعاد عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (4-29) معاملات التأثير لابعاد عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.001	15.23	0.23	3.499	0.236	القيم التنظيمية (M)	تحديد المشكلة (X1)
0.481			0.705	-0.053		البحث عن البدائل (X2)
0.013			2.985	0.175		التقييم البدائل (X3)
0.003			2.971	0.225		اختيار البديل الافضل (X4)
0.477			0.712	0.039		تنفيذ القرار والمتابعة (X5)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

فيما تقدم يظهر الجدول (4-29) والشكل (4-14) ان معامل التحديد البالغ (23%) والذي يعني ان ابعاد عملية اتخاذ القرارات تفسر مقدار (23%) من التباين الحاصل في القيم التنظيمية والباقي يعود الى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.23) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (255,5). اما نتائج التأثير هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يظهر جدول (4-29) ان خطوة (تحديد المشكلة) لها تأثير ايجابي مقداره (0.24) في القيم التنظيمية وهذا التأثير ذو دلالة معنوية طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.001) والتي هي اصغر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يظهر جدول (4-29) ان خطوة (البحث عن البدائل) لها تأثير ايجابي مقداره (0.05) في القيم التنظيمية وهذا التأثير ضعيف ومرفوض طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.705) والتي هي اكبر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يظهر جدول (4-29) ان خطوة (تقييم البدائل) لها تأثير ايجابي مقداره (0.18) في القيم التنظيمية وهذا التأثير معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.013) والتي هي اصغر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يظهر جدول (4-29) ان خطوة (اختيار البديل الافضل) لها تاثير ايجابي مقداره (0.23) في القيم التنظيمية وهذا التأثير معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.003) والتي هي اصغر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

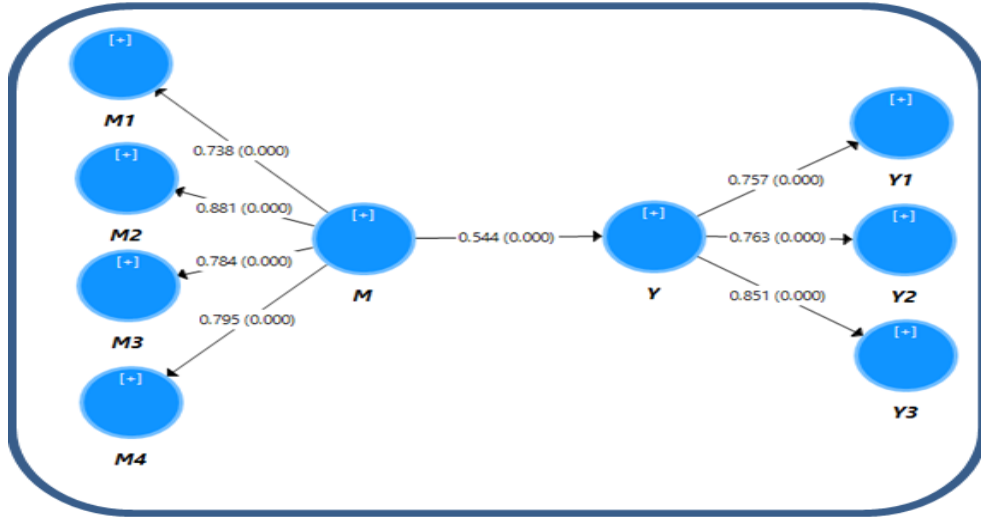
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يظهر جدول (4-29) ان خطوة (تنفيذ القرار والمتابعة) لها تاثير ايجابي مقداره (0.04) في القيم التنظيمية وهذا التأثير غير معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.477) والتي هي اكبر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

توضح نتائج الإختبارات الإحصائية للفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية والتي افادت (وجود علاقة تأثير عملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية) في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ، قبول ثلاث فرضيات فرعية تتعلق بالأبعاد (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل) ورفض فرضيتين تتعلق بالابعاد (البحث عن البدائل، تنفيذ القرار متابعته)، في ضوء النتائج يتوجب على الجامعات تعزيز القيم التنظيمية ودورها في البحث عن البدائل المختلفة حيث بينت الدراسة الحالية ومن خلال الاطار النظري أهمية القيم عند تقييم البدائل المختلفة وعلى المنظمات ان تعتمد منظومة قيمية وتخضع مهامها المختلفة للاحكام والمبادئ المتعارف عليها ، وكذلك بالنسبة لتنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ بينت الدراسة الحالية ومن خلال الادب النظري انه من غير الممكن ان يتخذ قرارا تصويبا دون اخضاعه لمنظومة القيم السائدة وان اي اجراء علاجي يجب ان يكون منسجما مع الاطار القيمي الذي يحكم المنظمة ، وهو ما يتفق مع اثبته نتائج الفرضية الرئيسة الثانية ونتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة منها .

ثالثا: الفرضية الرئيسة الثالثة: وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي.

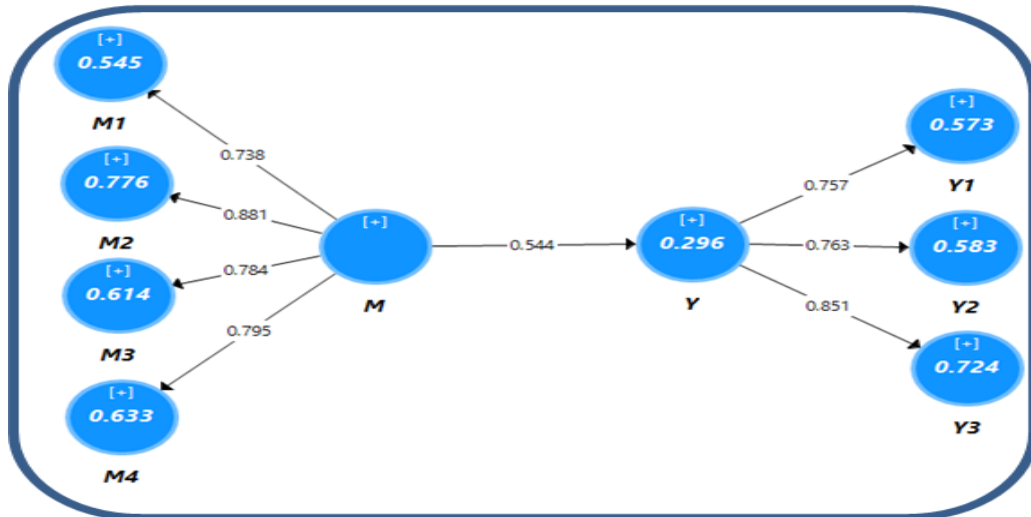
يظهر الشكل (4-15) وجدول (4-30) نتائج علاقات التأثير بين القيم التنظيمية والاداء المؤسسي ونوع العلاقة ومقدار التأثير ومستوى المعنوية فيما بينهما ، ويظهر الشكل (4-16) معامل التحديد لتأثير القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي ، وهي كالآتي:

الشكل (4-15) معاملات التأثير للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (4-16) معامل التحديد للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الجدول (4-30) معاملات التأثير للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	108.80	0.30	9.890	0.54	الاداء المؤسسي (Y)	القيم التنظيمية (M)

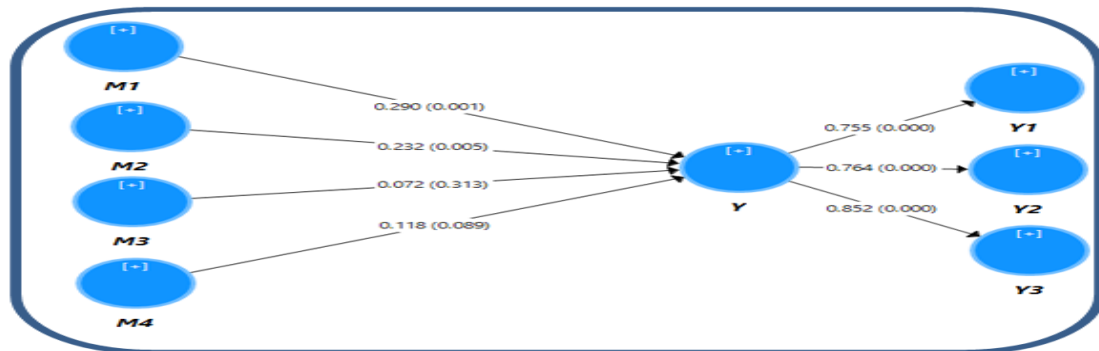
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

من خلال ما تقدم اظهر الشكل (4-15) والجدول(4-30) ان هناك تاثير للقيم التنظيمية ذات دلالة معنوية موجبة في الاداء المؤسسي مقداره (54%) ومعنوي طبقا الى مستوى المعنوية المتحقق (0.000) بالمقارنة مع النسبة التي افترضها الباحث(0.05)، اما الشكل (4-16) اظهر معامل التحديد البالغ (30%) والذي يعني ان القيم التنظيمية تفسر مقدار (30%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي والباقي يعود الى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (108.8) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (259,1) وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

تؤكد نتائج التحليل الاحصائي ان الطرح الذي قدمته الدراسة الحالية بالفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي) يعتبر فرضاً صحيحاً حيث توصل الباحث الى ان للقيم التنظيمية تأثيراً في الاداء المؤسسي في الجامعات العراقية الحكومية في محافظة بغداد. وان النتيجة تتماشى وتتسجم مع ما جاءت به الدراسات السابقة كدراسة (مسعودة،2011) التي اكدت نتائجها ان الاداء المؤسسي الجامعي وجودته يرتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وتتأثر بها في المنظمة المبحوثة ، ودراسة (Gorenak, M.& Ferjan,M.,2015) التي اكدت في احدي النتائج الهامة التي توصلت اليها بوجود تأثير قوي جدا للقيم التنظيمية في سلوكيات المديرين بما يعزز رفع وتعزيز الاداء المؤسسي من خلال التركيز على فكرة الادارة بالقيم في ادارة المنظمات، ودراسة (عبد الرحمن،2016) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوية وبدرجة عالية ذات تأثير طردي بين القيم التنظيمية والاداء المؤسسي في المنظمات المبحوثة.

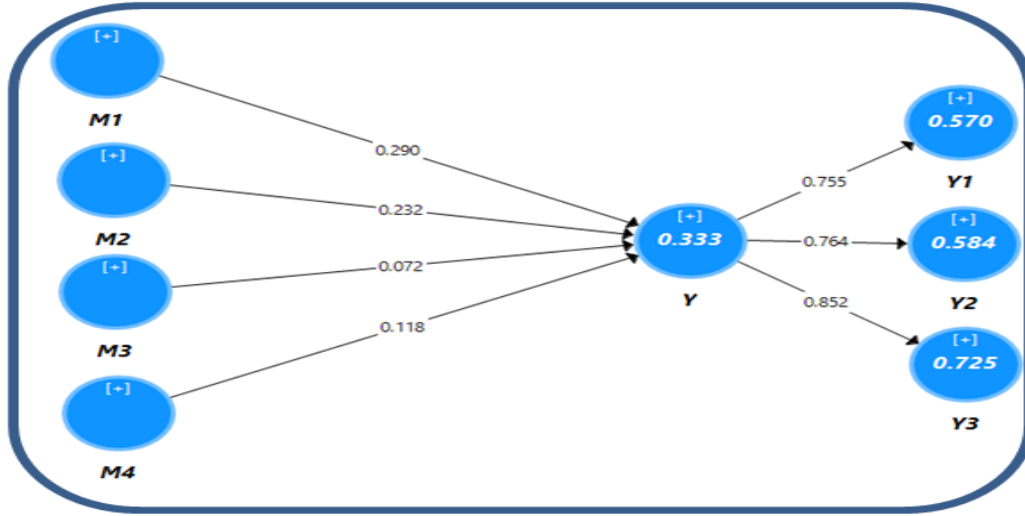
بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي افادت الى وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية موجبة لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي، والنتائج التاثير ومستوى المعنوية ومعامل التحديد حسب الشكل(4-17) والجدول (4-31)، كما يظهر الشكل (4-18) معامل التحديد لتاثير العلاقة لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي ، وهي كالاتي.

الشكل (4-17) معامل التاثير لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الشكل (4-18) معامل التحديد لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

الجدول (4-31) معاملات التأثير لابعاد القيم التنظيمية في الاداء المؤسسي

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.001	31.52	0.33	3.472	0.29	الاداء المؤسسي (Y)	قيم ادارة الادارة (X1)
0.005			2.71	0.232		قيم ادارة المهمة (X2)
0.313			1.010	0.072		قيم ادارة العلاقات (X3)
0.089			1.702	0.118		قيم ادارة البيئة (X4)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

فيما تقدم يظهر الجدول (4-31) والشكل (4-18) اعلاه ان معامل التحديد البالغ (33%) والذي يعني ان ابعاد القيم التنظيمية تفسر مقدار (33%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي والباقي يعود الى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.52) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (256,4). اما نتائج التأثير هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يظهر جدول (4-31) ان بعد قيم ادارة الادارة لها تأثير ايجابي مقداره (0.29) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.001) والتي هي اصغر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يظهر جدول (4-31) ان بعد قيم ادارة المهمة لها تاثير ايجابي مقداره (0.23) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.005) والتي هي اصغر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يظهر جدول (4-31) ان بعد قيم ادارة العلاقات لها تاثير ايجابي مقداره (0.07) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير غير معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.313) والتي هي اكبر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يظهر جدول (4-31) ان بعد قيم ادارة البيئة لها تاثير ايجابي مقداره (0.12) في الاداء المؤسسي وهذا التأثير ليس معنوي طبقا لمستوى المعنوية المتحققة (0.089) والتي هي اكبر من (0.05) التي فرضها الباحث وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

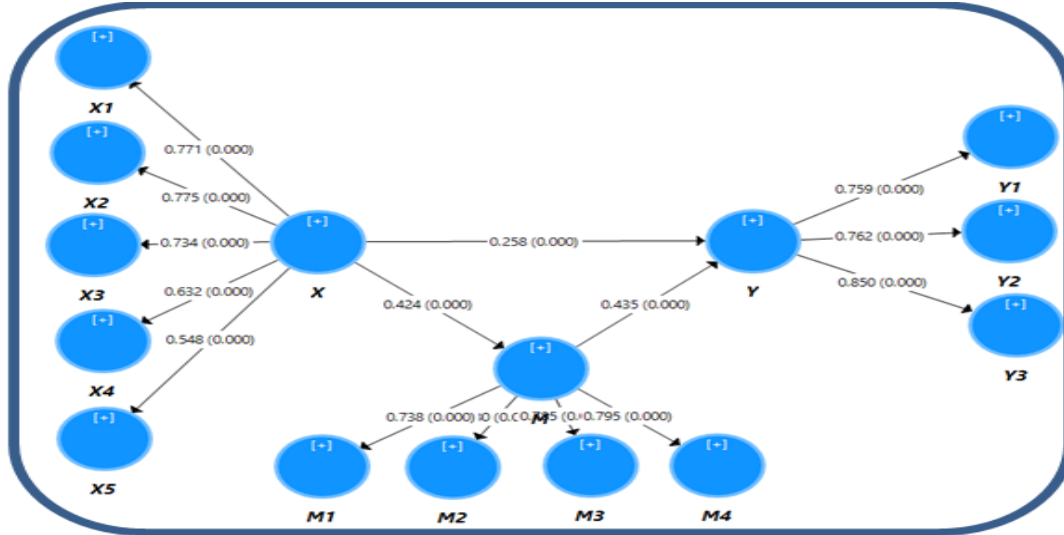
وتوضح نتائج الاختبارات الاحصائية للفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها (وجود علاقة تاثير معنوية للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي) في الجامعات الحكومية في مدينة بغداد قبول فرضيتين فرعيتين للابعد (قيم ادارة الادارة، وقيم ادارة المهمة) ، ورفض فرضيتين تتعلق بالابعد (قيم ادارة العلاقات، وقيم ادارة البيئة)، ان التركيز على المنظومة القيمية بابعادها المختلفة دون اغفال لاي بعد، والتأكيد على أهمية الاستثنائية لمجموعة قيم العلاقات المتمثلة (بفرق العمل، والتعاون ، قيم العدل) ولمجموعة قيم ادارة البيئة المتمثلة (قيم الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص) والتي تم بيان تلك الأهمية في الاطار النظري للدراسة ودورها الفعال حيث تعمل قيم ادارة العلاقات موجهاً اخلاقياً ووسيلة لرفع كفاءة الاداء ، ولا يمكن اغفال ان التحدي الاكبر المتمثل بالمنافسة الذي تواجهه المنظمات المعاصرة ومنها الجامعات الحكومية في محافظة بغداد يحتم التركيز والاهتمام بقيم ادارة البيئة من خلال استغلال الفرص التي تمنحها القدرة على التنافس مع مثيلاتها من الجامعات الاقليمية والدولية، والتعامل مع قضايا ذات صلة بالبيئة المحيطة بها وصولاً الى مستوى القيم المميزة التي تعتمد (التجديد ، وتطوير الاداء) لتكون منظمة دائمة.

رابعاً: **الفرضية الرئيسة الرابعة:** توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية موجبة لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية.

ولغرض اختبار هذه الفرضية يذكر (Hair & et al., 2014:224) 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 (الاداء المؤسسي) من خلال المتغير الوسيط (القيم

التنظيمية)، شرط ان يكون التأثير معنوياً. والشرط الثاني: يجب ان تكون حدود الثقة العليا والدنيا لا تتقاطع مع (0)، وتبين نتائج الاختبار على وفق الشكل (4-19) وجدول (4-32) كآلاتي:

الشكل (4-19) نتائج تأثير عملية اتخاذ القرار في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (4-32) مسار علاقات التأثير عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

من خلال ما تقدم اظهر الشكل (4-19) والجدول (4-32) أن عملية اتخاذ القرار تؤثر في الاداء المؤسسي حسب مستوى المعنوية للعلاقة بين المتغيرين التي بلغت (0.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05) ويعد هذا التأثير تأثيراً مباشراً ويلاحظ انه اقل من التأثير غير المباشر، اذ ان عملية اتخاذ القرار تؤثر في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية بنسبة (18%) وهذا التأثير معنوي طبقاً إلى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (4.729) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) على وفق هذه النتيجة قد تحقق الشرط الأول بأن يكون التأثير غير المباشر معنوي، كما ان الحد الأعلى

والأدنى للثقة لا تتقاطع مع (0) وبذلك تحقق الشرط الثاني، وحسب هذه النتيجة تقبل الفرضية التي مفادها وجود علاقة تآثير معنوي لعملية اتخاذ القرار في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية.

تؤكد نتائج التحليل الاحصائي ان الطرح الذي قدمته الدراسة الحالية بالفرضية الرئيسة الرابعة والتي مفادها (للقيم التنظيمية ومن خلال دورها الوسيط تأثيراً على العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي) صحة الفرض ، وان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد توظف القيم التنظيمية وتعزز دورها وتستثمر ذلك الدور المؤثر في ربط الوظيفة الهامة في حياة المنظمات المتمثلة في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز ورفع مستوى الاداء المؤسسي الذي يمكنها من تحقيق الانجاز الفعال ، وان النتائج جاءت منسجمة مع الآراء المختلفة التي قدمها الكتاب والباحثون والتي استند عليها الباحث في وضع الفروض للدراسة الحالية والتي طرحت أهمية القيم التنظيمية كمتغير وسيط من شأنه ان يكون عاملاً هاماً ومؤثراً في مواجهة التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات المعاصرة وهو تحسين الكفاءة الإنتاجية بما يعزز الأداء المؤسسي لتتمكن من مواجهة المنافسة التي تعتبر سمة العصر الحديث وخلق الميزة التنافسية التي تمكنها من الأستمرار والتطوير ، ومن أجل ذلك تبذل المنظمات جهوداً كبيرة في تحقيق هذه الغاية المتمثلة برفع قدرتها الإنتاجية وتفاضل بين عدة بدائل (خيارات) سواء على المستوى الكلي للمنظمة او مستوى الجماعة والافراد العاملين ، وتعد نتيجة هذه الفرضية متفردة على جميع الدراسات اذ لم يسبق (حسب علم الباحث) دراسة هذه العلاقة وذلك باعتبار القيم التنظيمية متغير وسيط بين متغيرين احدهما مستقل وهو عملية اتخاذ القرارات والاخر تابع وهو الاداء المؤسسي، وبالتالي تعد الدراسة سباقه في دراسة هذه المتغيرات ، وسنناقش هنا بعض أهم النتائج الفرعية للدراسات السابقة ومدى توافقها واختلافها مع نتيجة الفرضية كالاتي:

اولا : الدراسات التي اكدت نتائجها على(أهمية/ علاقة/واثر) لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي دراسة(العيساوي،2015) التي أكدت ان للقرارات دور هام مؤثر في حياة المنظمات المختلفة وعلى الأداء الكلي والأداء التنظيمي وكذلك على أداء العاملين فيها ، ودراسة(Oyewobi & windapo & Rotimi,2016:717) التي بينت نتائجها إن إتخاذ قرارات إدارية فعالة سيؤدي الى تحقيق أداء متفوق وخصوصاً عندما تتبنى المنظمة خياراً استراتيجياً تنافسياً مناسباً.

ثانيا : الدراسات التي بينت نتائجها (اثر/ علاقة) بين عملية اتخاذ القرارات و القيم التنظيمية:

دراسة (Ahmad,2012) التي اكدت نتائجها ان للقيم دوراً اساسياً ومهماً في عملية صنع واتخاذ القرارات وذات صلة مباشرة ، فالقائد يجب ان يتصف بالنزاهة ، والشفافية ، والصدق ، والعدالة ، والمصادقية في نظر الاخرين، ودراسة(هاجر،2017) التي بينت ان قيم المديرين تعمل كعوامل مؤثرة تعمل على إتخاذ قرارات إدارية ناجحة تساهم في تحقيق أفضل نتائج الاعمال ، ودراسة (عائشة،2009) التي اكدت ان القيم والمبادئ تمثل معياراً للسلوك الأنساني الذي يتأثر بمجموعة العوامل الداخلية والخارجية وهي ذات العوامل التي يكون لها تأثيراً على عملية إتخاذ القرارات.

ثالثاً : الدراسات التي بينت نتائجها (علاقة /اثر) بين القيم التنظيمية والاداء المؤسسي :

بينت نتائج الكثير من الدراسات علاقة واثر القيم التنظيمية في الاداء التنظيمي والمؤسسي، منها دراسة (Gorenak,M.& Kosir,S.2012) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين القيم التنظيمية والاداء التنظيمي للمنظمات التي تم دراستها ، في حين بينت دراسة(مسعودة ، 2010) ان للقيم تأثيراً كبيراً على أداء الجامعات ، ودراسة (شلالي،2013) التي اكدت نتائجها وجود علاقة طردية تربط القيم التنظيمية بالأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ، حيث تسهم القيم التنظيمية في رفع او خفض مستويات الأداء الكلي بمعدلات متباينة، وذلك وفقاً لنوعية الثقافة السائدة في المؤسسة". مما سبق واستنادا الى النتائج الاحصائية التي تبين تحقق الفرضية الرئيسة الرابعة والتي مفادها وجود اثر ايجابي للمتغير الوسيط القيم التنظيمية على العلاقة بين المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرارات) وبين المتغير التابع(الأداء المؤسسي).

رابعاً: الدراسات التي بينت نتائجها دور القيم التنظيمية كمتغير وسيط له تأثير على العلاقات بين المتغيرات:

تعد القيم التنظيمية من اهم ابعاد المتغير الثقافة التنظيمية وقد بينت نتائج الدراسات التي اعتمدت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في نتائجها فاعلية بعدد القيم التنظيمية ودوره المؤثر في تلك العلاقات كدراسة(معالي،2017) التي اظهرت نتائجها وجود علاقة ايجابية معنوية للقيم التنظيمية كأحد ابعاد المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية واثره في تطبيق الجودة الشاملة على كفاءة الاداء المؤسسي ، ودراسة (ابو القاسم ،2017) التي اكدت في نتائجها العلاقة الايجابية للقيم التنظيمية كأحد ابعاد المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية في العلاقة بين متطلبات الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية، وهي نتائج تتفق مع نتائج الدراسة الحالية في الدور المؤثر للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق.

عليه وبشكل عام نستطيع القول بأن جميع فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية قد تحققت ، حسب ما جاء بهذا المبحث الخاص بأختبار الفرضيات وحسب النتائج النهائية الموضحة فيه.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

ثانيا: التوصيات

ثالثا: الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تتضمن الخاتمة على ما توصلت له الدراسة من نتائج على المستوى النظري والتطبيقي ، فضلا عن التوصيات والدراسات المستقبلية ووفقا لما يلي:

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري:

1. ان عملية اتخاذ القرارات كانت وما تزال محط الاهتمام من قبل القيادات الجامعية كونها العمود الذي يبني على اساسه العمل المؤسسي الهادف الى تحقيق التطوير والاصلاح في المؤسسات التعليمية ، وهذا ما تدركه القيادات الجامعية وهي تسعى وتعمل على تشييط الوسائل والاساليب التي تساعدها في عملية اتخاذ القرارات الفعالة التي تضمن لها النمو والبقاء وتمكنها من المنافسة وتدرك جيداً ان القرار الصحيح لا يكون الا من خلال انسجامه مع القيم التنظيمية .
2. يستنتج ان ممارسة الاعمال والانشطة المختلفة في الجامعات تتم وفق مبدأ تعزيز وتفعيل القيم التنظيمية ، وان القيادات الجامعية على دراية وادراك بأهمية تلك القيم مما يحتم عليها اعادة بناء هيكلها التنظيمي لتكون قراراتها ذات اثر فعال في ادائها المؤسسي.
3. تعد عملية اتخاذ القرارات الاداة الاساسية التي تستند اليها الجامعات وتعول عليها في تحقيق التمايز التنافسي والتفوق الرصين في بيئتها ولا بد لهذه القرارات ان تتسم بالتنافس المستدام .
4. تمثل القيم التنظيمية في الجامعات الحكومية العراقية احد اهم العناصر الرئيسية والضرورية لبناء واستمرار وتعزيز مقدراتها اذ تعمل تلك القيم ان تجعل الجامعات تملك الاساليب الواضحة التي تقودها نحو الاداء المستهدف .
5. تعد القيم التنظيمية الاساس الذي تبنى وتستند اليه القرارات المتخذة ، والذي ينعكس على كفاءة وفعالية الاداء المؤسسي للجامعات الحكومية العراقية .
6. ان توظيف القيم التنظيمية الخاصة بكل جامعة في قراراتها المختلفة ، يؤدي الى تعزيز وتطوير تلك القرارات الامر الذي ينعكس ايجابيا على مستوى عالٍ من الاداء المؤسسي لتلك الجامعات.

7. ترغب الجامعات الحكومية في محافظة بغداد في ان تتكيف وتتلائم مع بيئتها ومحيطها الخارجي ولا يمكن تحقيق هذا التكيف دون التشخيص الحقيقي والدقيق لقيمتها التنظيمية التي تعد الانطلاقة لذلك.
8. هنالك تباين في مستوى القيم التنظيمية للجامعات محل الدراسة وبنسب مختلفة، يقابله انسجاما واضحا في الاساسيات لهذه العينة كونها جميعا تعمل في بيئة حكومية واحدة تتصف بتوحيد السياسات والقوانين والتعليمات والإجراءات المتبعة كونها تابعة لمركزية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
9. اوضحت الدراسة ان الجامعات الحكومية عينة الدراسة تمتلك قيم تنظيمية خاصة بها تتأثر بالعديد من المؤثرات التي تحد وتقيد من ممارسة وفعالية تلك القيم مثل (الافتقار الى المهنية ، القيادة الابداعية الواعية، مؤثرات البيئة السياسية المعقدة) وهذا ما توصل اليه الباحث من خلال ملاحظاته اثنا المعيشة لعينة الدراسة .
10. يستنتج ان فهم العمل وفق القيم التنظيمية والادارية اصبح اليوم في الجامعات المختلفة لازماً وليس خياراً ترجع اليه قياداتها ، لان سبب عدم التوافق في القرارات المتخذة وانخفاض الاداء المؤسسي يعود بالدرجة الاساس الى عدم فهم القيم التنظيمية وهذا ما اكدته الدراسات المختلفة .
11. ان النجاح والتميز في عمل الجامعات وتطوير العمل المؤسسي لا يمكن تحقيقه الا من خلال اتخاذ قرارات تكون منسجمة ونابعة من القيم التنظيمية المتأصلة في حياة الجامعات في ظل بيئة مليئة بالمتغيرات المختلفة.
12. يستنتج من من نتائج التحليل استعداد الجامعات الحكومية في محافظة بغداد على تعزيز ادائها المؤسسي من خلال سعيها لتطبيق العديد من المفاهيم المتعلقة بالجودة وضمان الاداء الجامعي والاعتماد على السياسات والاستراتيجيات لتكون عاملاً مساعداً في تحقيق اهدافها المختلفة .
13. اوضحت النتائج ان الجامعات تُركز على الاداء المؤسسي بوصفه احد اهم انواع الاداء المتميز ولديها خطط لبناء قراراتها المؤسسية بالطريقة الصحيحة العملية والعملية وتحاول التكيف مع بيئتها الخارجية المحيطة وانها عازمة الى تحقيق الأفضل من مستويات الاداء المؤسسي.
14. يمثل الاداء المؤسسي البعد الاكثر تركيزاً واهتماماً من قبل الجامعات الحكومية في محافظة بغداد كونه يحدد (رؤيتها ، ورسالتها، واهدافها) ، لذا يركز الباحث على ضرورة تحديد معايير موحدة ومؤشرات قياس للاداء المؤسسي لكافة الجامعات الحكومية العراقية .

15. ان القيادات الجامعية عينة الدراسة لا تغفل ان الاداء المؤسسي الفعال لا يتحقق عن طريق المصادفة ، بل يتحقق من خلال الاعتماد على فلسفة ادارية لقراراتها تستند لدائرة واسعة من الحلقات تتصل ببعضها البعض مقومتها من التوافق القيمي بين قيم العاملين وقيم المنظمة.

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

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي:

1- نتائج الاحصاء الوصفي:

1-1 (آراء العينة المبحوثة لمتغير عملية اتخاذ القرارات)

أ- حققت مرحلة (تنفيذ القرار ومتابعته) المرتبة الاولى من بين ابعاد المتغير المستقل(عملية اتخاذ القرارات) وهذا يدل ان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد تدرك أهمية البعد وهي مرحلة يتم فيها نقل القرارات وجعلها موضع التنفيذ والمتابعة .

ب- جاءت مرحلة (البحث عن البدائل) بالمرتبة الثانية وهو مؤشر يدل على الاهتمام بدراسة ووضع البدائل المختلفة والحرص على دراستها قبل اتخاذ القرار في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

ج- في حين جاء مرحلة(تحديد المشكلة) بالمرتبة الثالثة مما يدل على ان الجامعات الحكومية تهتم بدراسة المشكلة وتحديدها التي تتطلب اتخاذ قرار ازاءها، ولكن الاهتمام بالمرحلة ليس بالمستوى الذي يجعل من تلك المرحلة ذات أهمية بالمقارنة بالمراحل الاخرى.

د- جاءت مرحلة (تقييم البدائل) بالمرتبة الرابعة وهذا يدل على الجامعات محل الدراسة لا تهتم بتقييم البدائل لدرجة الاهمية التي تناسب هذا البعد .

هـ- جاءت مرحلة (اختيار البديل الافضل) بالمرتبة الخامسة مما يدل على ان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد تنظر الى هذه المرحلة بتحفظ عال بالرغم من أهمية البعد كونه يمثل القرار الامثل والحل للمشكلة .

1-2 (آراء العينة المبحوثة لمتغير الأداء المؤسسي)

أ- حقق بعد (رضا العاملين) المرتبة الاولى من بين ابعاد المتغير التابع(الاداء المؤسسي) وهذا يدل ان الجامعات الحكومية تدرك أهمية وتأثير هذا البعد من بين ابعاد المتغير ودوره في تحسين مستوى الاداء المؤسسي لتلك الجامعات.

ب- جاء بعد (التعلم والنمو) بالمرتبة الثانية وهذا يدل على ان الجامعات الحكومية في مدينة بغداد تسعى الى تحقيق افضل الانجازات من خلال اهتمامها ببعيد التعلم والنمو وتترك أهميته في تحقيق الاداء المتميز.

ج- في حين جاء بعد (كفاءة العمليات الداخلية) بالمرتبة الثالثة وهذا يدل على ان الجامعات الحكومية لا تعول على هذا البعد في تحقيق الاداء المؤسسي المتميز بالمقارنة مع ابعاد المتغير الاخرى .

3-1 (آراء العينة المبحوثة لمتغير القيم التنظيمية):

أ- حققت (قيم ادارة البيئة) المرتبة الاولى على مستوى ابعاد المتغير الوسيط القيم التنظيمية مما يشير الى ان عينة الدراسة مهتمة بأستغلال الفرص وتعمل على التقدم من خلال المنافسة للارتقاء بالاداء المؤسسي.

ب- جاءت (قيم ادارة الادارة) بالمرتبة الثانية وهذا يدل على ان الجامعات محل الدراسة مهتمة ومؤمنة بأهمية قيم الادارة في العمل المؤسسي.

ج- جاءت (قيم ادارة العلاقات) بالمرتبة الثالثة وهذا يدل على ان الجامعات تترك أهمية البعد وتسعى الى مراعاة القيم التي من شأنها ان تعزز العدالة التنظيمية وتشجع العمل بروح الفريق والمشاركة باتخاذ القرارات وان كانت بمستوى متدني من بين ابعاد المتغير.

د- في حين جاءت (قيم ادارة المهمة) بالمرتبة الرابعة والاخيرة وهذا يعني ان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد لا تنظر باهتمام بالغ لدور قيم ادارة المهمة المؤثر بالفعالية والكفاءة والاقتصاد بما يعزز الاداء المؤسسي للجامعات محل الدراسة.

2- مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية:

1-2 نتائج الفرضية الاولى :

اثبتت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق ، يعتبر فرضاً صحيحاً ومقبولاً للنتائج التي تتعلق بالابعاد) تقييم البدائل ، وتنفيذ القرار ومتابعته) في حين تم رفض النتائج المتعلقة بالابعاد) تحديد المشكلة، والبحث عن البدائل، واختيار البديل الافضل).

2-2 نتائج الفرضية الثانية :

اثبتت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في القيم التنظيمية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق ، ويعتبر فرضاً صحيحاً لابعاد المتغير (تحديد المشكلة،تقييم البدائل،اختيار البديل الافضل)،بينما لايعتبر فرض صحيح لابعاد المتغير (البحث عن البدائل،وتنفيذ القرار

ومتابعته) مما يدل على ان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد تركز وتعطي جل اهتمامها بالابعاد تحديد المشكلة وتقييم البدائل واختيار البديل الافضل.

3-2 نتائج الفرضية الثالثة:

اثبتت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية للقيم التنظيمية في الاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق، وان الفرض صحيح لابعاد المتغير (قيم دارة الادارة، قيم ادارة المهمة) في حين لا يعتبر فرض صحيح لابعاد المتغير (قيم ادارة العلاقات ، وقيم ادارة البيئة) مما يدل على ان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد تهتم وتؤمن بأهمية القيم الجوهرية والاساسية وتدرك تلك الاهمية .

4-2 نتائج الفرضية الرابعة:

أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية، مما يدل على ان الجامعات الحكومية في محافظة بغداد توظف القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات وتدرك أهميتها في تبني القرار الافضل للمشكلة التي تم تشخيصها وتحديدها والتي تم تقييم البدائل المتاحة بعد دراسة كل بديل وان الخيار الافضل يساهم بتعزيز الاداء المؤسسي لتلك الجامعات كونه قراراً قيماً منسجماً .

ثالثاً: التوصيات

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يقسم الباحث التوصيات إلى قسمين (توصيات عامة، وتوصيات خاصة) تتعلق بالجامعات عينة الدراسة لتساعدها على التكيف مع المتغيرات.

1. التوصيات العامة:

- أ- ضرورة نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والأهتمام بالقيم التنظيمية كونها تساهم في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.
- ب-توصي الدراسة بإختيار الطرق الفعالة لتنشيط وتأهيل القادة والعمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المنظمات على التعرف على مستوى ادائها .
- ج- ضرورة اهتمام الباحثين بهذا الموضوع وإعادة تناوله بإتباع أساليب منهجية وإحصائية مختلفة، وأخذ عينة أكثر تمثيلاً على مستوى جامعات الوطن.
- د- إجراء دراسات توضح أثر الثقافة التنظيمية بصورة عامة والتركيز على القيم الفردية والجماعية بصورة خاصة داخل الجامعة ومعرفة تأثيرهما على الجودة في التعليم العالي.
- هـ- ترسيخ القيم بصورة عامة ، والقيم التي تساهم على بناء الجودة وتعضد الاداء المؤسسي المتميز وتساعد على إصلاح التعليم العالي.

2. توصيات خاصة بالجامعات الحكومية محل الدراسة :

- أ- ضرورة أهتمام القيادات الجامعية بعملية اتخاذ القرارات وابعادها 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 .
- ب- يجب على الجامعات الحكومية تمكين العاملين في مختلف المستويات الادارية بما يفعل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لضمان القيام بأعمالهم على نحو فعال.
- ج- ضرورة اهتمام الجامعات بتعزيز بعد (العمليات الداخلية) كأحد ابعاد الاداء المؤسسي وأهميته في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات التعليمية والجامعات.
- د- ضرورة الاهتمام بيئية الأعمال المحيطة بالجامعات ومحاولة السيطرة على التغيرات من خلال الاستفادة من عوامل القوة واستغلال الفرص لتحقيق مستويات اعلى من الاداء المؤسسي .
- هـ- دعم برامج اقسام ضمان الجودة والاداء الجامعي في الجامعات الحكومية للارتقاء بالاداء المؤسسي ، وترسيخ قيم الجودة لإهميتها في إصلاح التعليم العالي، والاستمرار في عقد المؤتمرات المحلية والدولية بهذا الخصوص .
- و- ضرورة أهتمام الجامعات الحكومية بتعزيز عمليتي وقياس وتقييم الاداء المؤسسي وفق مؤشرات ومعايير حديثة.

ز- يجب على الجامعات مراعاة التدرج في تطبيق منهجيات إدارة الجودة لإهميتها في تحقيق مستويات وتميز مؤسسي عالي.

ح- قيام الجامعات الحكومية بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهه ، محلية وإقليمية واجنبية للوقوف على نتائج اعمال تلك الجامعات والاستفادة منها بتحسين الاداء المؤسسي.

ط- البحث عن واقع القيم التنظيمية التي تميز الجامعات العراقية سواء كانت (إيجابية/ السلبية) والاهتمام بدعم القيم التنظيمية الايجابية داخل الجامعة والتي ثبتت علاقاتها بجودة التعليم العالي وخاصة .

ي- نشر الوعي بأهمية القيم التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد داخل الجامعة، وتدريب الافراد العاملين بمختلف المستويات على كيفية العمل بمنظومة قيمية ومحاربة القيم السلبية والتصدي اليها.

ك- الاهتمام بميزانية وترشيد النفقات في الجامعات لإيجاد نوع من التوازن بين تنمية وتطوير التكنولوجيا وتنمية مهارات العاملين واكتساب الخبرات من خلال التدريب المستمر.

ل- ضرورة الاهتمام بالتوازن النفسي والاجتماعي والفكري للأستاذ الجامعي، لما له أهمية بالغة لإعداد هيئة تعليمية قادرة على أداء الرسالة التنويرية للجامعة تحقيقا لجودة منتج تعليمي متميز .

م- ضرورة اهتمام الجامعات الحكومية محل الدراسة بتوفير فرص متساوية وعادلة لكل العاملين فيما يتعلق بالتدريب لأهميته في تعزيز القيادات بالخبرة التي تتطلبها الادارة الجامعية .

ف- الافادة القصوى في توظيف ابعاد القيم التنظيمية على نحو متوازن ما بين تلك الابعاد ومراحل عملية اتخاذ القرار واستثمار ذلك في تحقيق اداء افضل من خلال الاستشعار والتحسس البيئي والاستجابة للضغوط والتهديدات بما يتوافق والقدرة على اعادة تشكيل العمليات الهيكلية ، وتوزيع الموارد مع بناء علاقات افضل على كافة المستويات الداخلية والخارجية.

ق- على ادارة الجامعات الاستفادة من غرس القيم المختلفة وتعزيز الاعتماد على النفس لجميع العاملين لتلبية الحاجات ، وحل المشكلات وتعزيز روح المساندة الاجتماعية من خلال تحملهم المسؤولية ازاء مطامحهم وآمالهم الذاتية ، وانعكاس ذلك على المحيطين به وعلى البيئة التي ينتمون اليها.

ك- يتوجب على الجامعات محل الدراسة التركيز على المنظومة القيمية بابعادها المختلفة والتأكيد على الأهمية الاستثنائية لمجموعة قيم العلاقات المتمثلة (بفرق العمل، والتعاون ، قيم العدل) ولمجموعة قيم ادارة البيئة المتمثلة (قيم الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص)

ل- تبني خصائص المنظمات ذات الاداء المتفوق لضمان تحقيق تعليم جامعي عراقي متطور.

م- الاستفادة من قيم الدين الاسلامي وتنمية الوازع الديني والأخلاقي لقيم العمل ، وغرس مفاهيم عملية منذ المراحل الأولى للعملية التربوية والتعليمية، التي تحث على الإتقان، والاهتمام الدائم بتنمية المهارات وفتح آفاق جديدة للعمل والإبداع والتطوير، وعلى أهمية العمل والعدل والمساواة.

3- التوصيات بالدراسات المستقبلية

1. دراسة جودة الاداء من خلال القيم التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي.
2. التعمق بدراسة القيم التنظيمية الإسلامية كونها منظومة عقائدية يستفاد منها في تعزيز القدرات الفردية والاداء المؤسسي للمنظمات العامة والخاصة.
3. إجراء دراسات تعتمد المقارنة بين مستويات الاداء المؤسسي للجامعات المختلفة والاستفادة من النتائج بما يعزز المقدره التنافسية للجامعات العراقية.
4. دراسة اليات بناء ثقافة تنظيمية تعتمد القيم التنظيمية الداعمة لتطوير وتحسين الاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية.

ثالثاً : محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة الميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة بغداد – العراق ، وتحددت بعدد من المحددات وهي كالاتي :

- تناولت الدراسة عملية اتخاذ القرارات بابعاده (تحديد المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل، تنفيذ القرار ومتابعته) وهذه الابعاد لا تشمل كل ابعاد المتغير التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسة الاداء المؤسسي بابعاده (رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وهذه الابعاد لا تشمل كل ابعاد المتغير التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسة القيم التنظيمية بابعاده (قيم الادارة، قيم المهمة ، قيم العلاقات ، قيم البيئة) وهذه الابعاد لا تشمل كل ابعاد المتغير التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة.

الخلاصة:

تعد الدراسة محاولة التعرف الى (الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتلازمة مع طبيعة الدراسة، ولهذا الغرض تم تصميم اداة الدراسة (الاستبيان) وتكونت العينة من عدد من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق ، توصلت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية ودورها الفاعل عميلة اتخاذ القرارات وتحسين وتطوير الاداء المؤسسي حالياً ومستقبلاً وزيادة مقدرتها التنافسية مع مثيلاتها من الجامعة الاقليمية والدولية.

المراجع والمصادر

- القرآن الكريم

أولاً: الكتب العربية

1. (المنجد في اللغة والادب والعلوم ، 1960 : 616) .
2. (معجم علم النفس والتربية، 1984، ج.1 : 41).
3. ابن منظور (1968)، "لسان العرب"، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان.
4. ابو بكر ، مصطفى محمود،(2006)، "الموارد البشرية ميدخل لتحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر
5. أبو سن، أحمد إبراهيم، (2009)، "إدارة الموارد البشرية" ،شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط 2 ، الخرطوم
6. ادريس ، وائل محمد ، والغالي ، ظاهر محسن ، 2009 ، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي" ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان الاردن.
7. البدري ، طارق عبد الحميد،(2002)، "أساسيات في علم الادارة والقيادة"، دار الفكر، عمان ، الاردن.
8. البلادوي، عبد الحميد عبد المجيد،(2007) . "اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي" ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
9. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس ، وائل محمد (2007)، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي" ، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
10. جبران مسعود ، الرائد،(2005) ، "معجم ألفبائي في اللغة والاعلام" ، دار العلم للملايين ، ط 3 ، لبنان.
11. جريو ، داخل حسن،(2005) ، "دراسات في التعليم الجامعي" ، منشورات المجمع العلمي العراقي ، بغداد .
12. _____ ،(2009)، "التعليم العالي...قضايا وآراء"، منشورات المجمع العلمي العراقي ، بغداد .
13. الجلاذ ، زكي ماجد ، 2007 ، "تعلم القيم وتعليمها"، ط 2 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
14. جميس كوز ، وباري بوسنر، " (2005)، "القيادة تحد" ، مكتبة جرير، الرياض،السعودية.
15. حبتور ، عبد العزيز صالح ،(2000) ، "أصول ومبادئ الإدارة العامة" ، دار الجامعية الدولية ، عمان ، الاردن.
16. الحريري، رافده،(2008)، "القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية" ، دار المناهج ، عمان ، الاردن .
17. حريم ،حسين (2006) "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة" ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. _____،(2009) ، "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 3، عمان، الاردن.
19. حسن،ضوية سلمان ، وآخرون(2013) ، "بحوث العمليات"مكتب الجزيرة للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، الوزيرية ، بغداد.
20. الحسيني ، فلاح (2000)، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر، الطبعة -1، عمان ، الاردن.

المراجع والمصادر

21. حمادات ، محمد حسن محمد ،(2006)، "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس" ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
22. حمود ، كاظم خضير ،(2002) ، "السلوك التنظيمي" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
23. حمود ،كاظم خضير وآخرون،(2009)، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة" ، ط 1، إثراء لنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
24. الخزايلة ، عبد الله عقله مجلي ،(2001)، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية في الاردن" ، دار حامد للنشر ، ط 1 ، عمان ، الاردن.
25. خليفة، عبد اللطيف محمد (2012) ، "سيكولوجية القيم الانسانية" ، دار غريب للطباعة والنشر، ط 1 ، مصر.
26. دياب ، فوزية ،(1980) ، "القيم والعادات الاجتماعية" ، دار النهضة العربية، ط 2 ، بيروت ، لبنان.
27. الذهبي ،جاسم محمد، والعزاوي ،ونجم عبدالله (2005)، "مبادئ الادارة العامة - منظور استراتيجي شامل"، مكتب الجزيرة للطباعة والاستنساخ، ط 1 ، 2005، بغداد .
28. الرب، سيد محمد (2009) ، "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية : القاهرة .
29. ربابعة ، علي محمد (2003) ، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات" ، دار صفاء للنشر ، الاردن.
30. روبينز ، انتوني، (2000) ، "قدرات غير محدودة" ، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية .
31. ريجيو ، رونالد ، "المدخل إلى علم النفس الصناعي" ، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان ، الاردن.
32. الزمخشري ،(1984) ، "اساس البلاغة" ، تحقيق عبد الرحمن محمود ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، لبنان.
33. زويلف ، مهدي حسن ،(1996) ، "إدارة المنظمة نظريات وسلوك" ، دار مجدلاوي ، عمان ، الاردن.
34. السالم ، مؤيد سعيد ،(2002)، "تنظيم المنظمات" ، دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام " ، ط 1 ، دار عالم للكتاب الحديث ، عمان ، الاردن.
35. السكارنة ، بلال خلف، (2009) ، "أخلاقيات العمل" ، دار الميسرة ، عمان ، ط 1 ، الاردن.
36. _____ ،(2015)، "أخلاقيات العمل" ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 5 ، عمان ، الاردن.
37. سلامة ، عبد الحافظ ،(2007) ، "علم النفس الاجتماعي" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن.
38. سليمان ، سالم (2009) ، "الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة" ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق.

المراجع والمصادر

39. سليمان، محمد أحمد، ووهب، سوسن عبد الفتاح(2011)، " الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل " ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
40. السويدان ، طارق محمد ، والعدلوني ، محمد أكرم (2012) ، " مدخل الى العمل المؤسسي " ، قرطبة للانتاج الفني ، ط 3 ، الرياض،السعودية.
41. سويف ، مصطفى ، (1975) ، " مقدمة في علم النفس الاجتماعي " ، مكتبة الانجلو ، القاهرة .
42. الشبيلي، عمر محمد،(1988)، "علم النفس الاداري" ، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
43. شرقي، ساجد ،(2008) ، " دور الجامعات في تطوير وتنمية بالمجتمع "مركز الدراسات الايرانية" ، جامعة البصرة.
44. الشماع ، خليل محمد ، وحمود ،خضير كاظم ، (2000) ، " نظرية المنظمة " ، ط 1 ، دار الميسرة ، الاردن.
45. الشماع ، محمود محمد (2012) ، " نموذج مقترح مرن للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي " : دراسة تحليلية للجامعات العراقية ،بيت الحكمة ، ط1، بغداد ،العراق.
46. الشماع ،خليل محمد حسن ، وحمود ، كاظم خضير (2007)، "نظرية المنظمة " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الاردن .
47. الصرن، رعد حسن،(2007)، "تطور نظرية المؤسسة " ، ط 1 ، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق ، سوريا.
48. طالب،علاء فرحان،(2011)، "الحوكمة المؤسسية وأداء المالي والاستراتيجي"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
49. الطجم، عبد الله عبد الغني ، والسواط طلق بن عوض (1996) ، " السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات والتطبيقات " ، دار النوابع ، جدة ، السعودية .
50. الطروانة، حسين أحمد ، وآخرون ،(2012)، "نظرية المنظمة "، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان.
51. طهرواي ، ابراهيم ، (1996) ، " الأخلاق والأخلاقيات المهنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
52. عامر ، سعيد يس ، (1994) ، " الفكر المعاصر في التنظيم والادارة " ، مركز سرفس للاستشارات والتطوير ، القاهرة.
53. عبد العزيز ، زكريا ، (2002) ، " التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين " ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر.
54. عبد الفتاح ، موسى،(1997)، "مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، مكتبة زهراء الشرق للنشر ، القاهرة ، مصر.
55. عبد المحسن ، توفيق ،(2002)، "تقييم الأداء المؤسسي : مدخل جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، الاسكندرية ، مصر.
56. عبدالله، عماد ،(1986)، "عملية اتخاذ القرار الشرطي" ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
57. العنوم ، عدنان، وكوفحي، قاسم (2011)، "القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح " ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
58. العدلوني، محمد (2002)، "العمل المؤسسي" ، الطبعة الاولى ، دار ابن الحزم للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان.

المراجع والمصادر

59. العزاوي، رحيم يونس،(2008)، " مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار دجلة للطباعة والنشر ، ط1، عمان ، الاردن.
60. عسكر، علي، (2005)، "الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك (السلوك التنظيمي المعاصر)" ، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
61. عصفور ، أمل مصطفى ، (2008) ، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
62. العطية ، ماجدة ،(2003)، "سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة" ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الاردن .
63. علي بن هادية، وآخرون،(1984)، "القاموس الجديد للطلاب" ، الشركة التونسية والوطنية الجزائرية للتوزيع ، الجزائر.
64. العميان ، محمود سلمان (2005)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .
65. _____ ، (2007) ، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال المعاصرة" ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
66. العويسات ، جمال الدين، 2009 ، "السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي" ، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر.
67. الغالبي ، طاهر محسن ، وإدريس ، وائل محمد صبحي ، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية (منظور. منهجي متكامل)" ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة (1) ، الأردن .
68. فرانسيس ، ديف ومايك ، وودكوك ، (1995) ، "القيم التنظيمية" ، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان ، مراجعة أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري ، معهد الادارة العامة السعودية.
69. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2016) "نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي" ، دار المناهج للنشر والتوزيع" ، عمان، الاردن
70. الفقي، ابراهيم ، (2010)، "قوة الإرادة"، دار المشارق، القاهرة ، مصر.
71. فلية ، فاروق عبدة ، ومحمد عبد المجيد ،(2005)، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية" ، دار الميسرة ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
72. الكبيسي ، عامر ،(1998)، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصره" ، الجزء الرابع ، دار الشروق ، الدوحة، قطر.
73. الكرخي ، مجيد،(2008)، "تقويم الاداء باستخدام النسب المالية" ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
74. الكساسبة، عبد الكريم ، (2011)، "تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، ط -1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
75. كنعان ، نواف .(1999)، "القيادة الادارية" ، دار العلوم للنشر ، الرياض ، السعودية.
76. _____ ،(1998)، "اتخاذ القرارات الإدارية" ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، كلية الحقوق الاردنية ، الاردن.

المراجع والمصادر

77. _____، (2003)، "اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق"، ط 6، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
78. اللوزي، موسى (2008)، "التنظيم وأجراءات العمل"، ط 2، دار وائل، عمان، الاردن.
79. اللوزي، موسى سلامة، وآخرون، (2009)، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة" دار أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
80. ماهر، احمد (2008)، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
81. _____، (2007)، "التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
82. محمد، عبد الكريم، (2006)، "البرمجة اللغوية والعصبية"، دار الزهراني، الرياض، السعودية.
83. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي (1986)، "مختار الصحاح"، مكتبة لبنان بيروت.
84. مخيمر، عبد العزيز جميل، (2000)، "قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
85. المسلماني، صفاء، (2009)، "علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
86. المنظمة العربية للتنمية الادارية (2009)، "قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي"، القاهرة.
87. موسى، شهرزاد، (2010)، "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، دار صفاء للنشر، عمان، الاردن.
88. نصر الدين، جابر، والهاشمي لوكنيا، (2006)، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، مختبر التطبيقات النفسية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
89. نصر الدين، جابر، (2005)، "محاضرات في علم النفس الاجتماعي"، قسم علم النفس، جامعة بسكرة، الجزائر.
90. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن.
91. هيرمن أجنيس، (2011)، "إدارة الأداء"، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن.
92. وليمش، جاك، وويلش، سوزي، (2009)، "الفوز"، كلية جريير، ط 2، الرياض، السعودية.
- ثانياً: الأطاريح والرسائل العلمية**
1. إبراهيم، مصطفى عطية، (2011)، "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

المراجع والمصادر

2. أم العز، حمودي، (2012)، "دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .
3. البراهيم، فيصل بن فهد، (2008)، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
4. البشري ، علي بن هادي بن معيض (1998)، "دور الحاسب الالى في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الامنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية.
5. البقمي ماجد شجاع، (2012)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
6. بلاسكة، صالح، (2012)، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، دراسة حالة لبعض المؤسسات، رسالة ماجستير مقدمه الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر.
7. بن خروف ، جلييلة، (2008)، "دور المعلومات في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات" ، رسالة ماجستير ، جامعة بو مرداس ، الجزائر.
8. بن غذفة، شريفة، (2014) ، "اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية" : دراسة ميدانية بولاية سطيف" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر.
9. بوخافه، هاجر، (2017)، "دور القيم في تفعيل القرارات الادارية"، دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية - قالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي -1945-قالمة، الجزائر.
10. بوطويل، سليمة ، والوهابي ، ريمة (2015)، "الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار-دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة الجزائرية للمركبات" ، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، الجزائر.
11. بوكشيرة ، صابر ، (2014) ، "القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري" ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، الجزائر.
12. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، (2010)، "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية" ، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم .
13. التميمي ، نهاد كريم ، (2003) ، "المهام المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في ضوء أهداف التعليم الجامعي المقترحة" ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، العراق.

المراجع والمصادر

14. التوحيدي، رافع يوسف، (2014)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي "، دراسة تحليلية على موظفي البنوك الاسلامية، رسالة ماجستير ، غزة ، فلسطين.
15. توفيق ، بوجنان ، (2010) ، " أثر عملية التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات و المقاييس الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن .
16. تيمجدين، عمر (2013)، " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" ، دراسة حالة كوندور برج بو عرييج"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .
17. الجبارية، كحلي، (2015)، " دور استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي " ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، الجزائر .
18. جعيم ،حسين صالح (2009)، " اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحاديات الأولمبية اليمينية"، بحث متمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة ، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر.
19. الحدراوي ، حسين عبد الله، (1998) " أساليب القيادة التربوية لمديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات كما يراها المدرسون والمدرسات وعلاقتها بمعنوياتهم " ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة بغداد .
20. حسنة ، قبلو (2015) ، " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير – بسكرة ، الجزائر .
21. الحنيطة ، خالد بن عبدالله (2003)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .
22. الحوراني ، نوال عبد الرحمن (2013)، " مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات: دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي" ، غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .
23. الخلف ، الجوهره عبد المحسن، (1994)، " القيم القرايبية في الاسرة السعودية " ، دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى ، رسالة ماجستير ، الرياض، جامعة الملك سعود، السعودية.
24. الدجني، اياد، (2011)، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي " ، دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية لنيل درجة الدكتوراة، جامعة دمشق ، سوريا.

المراجع والمصادر

25. الدعجة، فراس محمود، (2016)، "أثر التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي، دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
26. ديجي، وهيبة (2013)، " دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل"، بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير – بسكرة، الجزائر.
27. الراحلة، عبد الرزاق، (2005). "المهارات الابداعية في صنع القرارات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
28. زعيبي، رحمة، (2014)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم الجزائرية من منظور بطاقة الأداء الموزون"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
29. الزومان، موزي محمد، (2001)، "أثر القيم في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. السعودية.
30. السقا، محمد (2001 م)، "أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
31. السقاف، صفوان أيمن سعيد، (2014)، "أثر لقيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
32. سلمان، محمد صاحب، (2014)، "القيم الاخلاقية واثرها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي – دراسة ميدانية مقارنة لعينة من الفنادق العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
33. سليمان، أحمد، (2012)، "العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار في المنظمات الصحية"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
34. الشهري، سعد محمد علي (2010)، " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينه من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
35. صالح، محمد، (2008)، "عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر.

المراجع والمصادر

36. صالح ، محمد جاسم (2013) ، "تأثير تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ العراق للشركة العامة للموانئ العراقية" ، دراسة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد كجزء من متطلبات درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة بغداد .
37. الصميلي، أحمد بن علي، (2015) ، " القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي " :دراسة مقارنة بين المؤسسات الامنية والمدنية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض.
38. الطائي ، عمر ازهر(2015) ، "المشكلات الادارية التي تواجه رؤساء الاقسام الادارية العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها" ،رسالة ماجستير،كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
39. العبادي، باسم حاكم،(2016)، " إعادة الهندسة مسار العمليات وتأثير ابعادها في تعزيز الأداء المؤسسي"، بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد .
40. العايب ، رابح (2005)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية على العاملين بالمجارف والرافعات ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر.
41. العبادي، جميلة، بوجلال عائشة،(2016)، " دور ادارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، رسالة ماجستير ، جامعة الجيلاني بونعامة، الجزائر.
42. عبد الحليم ، مزغيش،(2012) " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية-جامعة الجزائر، الجزائر.
43. عبد الرزاق ، عريف،(2008)، " أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
44. عبدالله، نجلاء محمود (2000 م)، " القيم التنظيمية في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة القطرية، قطر.
45. العتيبي ، تركي بن سهل بن ماضي،(2015)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
46. عريوة، محاد(2011) " دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ، مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر.

المراجع والمصادر

47. عزي، سهام، (2012)، "دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
48. عوض، فاطمة رشدي سويلم، (2007)، "تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس الانشطة في تطوير اداء المصارف الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة-الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
49. العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم، (2015)، "التدريب و أثره على في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية -المجلد (17) العدد 1 لسنة 2015
50. فهميم، مروه جابر أحمد، (2011)، "اطروحة دكتوراه، كلية العلاقة بين الحجم والأداء في منظمات القطاع الحكومي:دراسة في تأثير بيئة العمل الداخلية كمتغير وسيط"، الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
51. قريشي، نجا، 2007، " القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
52. كحيلي، الجبارية (2015)، "دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
53. المداني، حجاج، 2015، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي "، دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثلجي بالاغواط، رسالة ماجستير، جامعة خضير، بسكرة، الجزائر.
54. مراد، بوتلييس، (2014)، " تطور التعليم في الجزائر من 1830 إلى 2011 "، رسالة ماجستير، جامعة وهران، الجزائر.
55. مراد، خلاصي، (2007)، " اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل "، رسالة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
56. مسعودة، عجال، (2010)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم " : دراسة ميدانية بجامعة بسكرة" ، رسالة ماجستير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر.
57. مسغوني، آمنه، وشوية سهيلة (2015)، " آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الاداء الوظيفي : دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، وسط، بالوادي" ، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
58. مصبح، مصفى عطية ابراهيم، (2011)، " القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة "، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

المراجع والمصادر

59. المنصور، زينة، (2015)، "الذكاء وعلاقتها بمهارة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
60. النجار، شهيناز فاضل، (2015)، "أنعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار (OODA)"، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
61. الندوي، محمد احمد، (2010)، "تقويم عملية اتخاذ القرار لعمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
62. نعموني، مراد، (2006)، "القيم وأتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي"، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

ثالثا: الدوريات والبحوث

1. ابو عاشور، خليفة، وشنطاوي جميل، (2014)، "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 3، جامعة اليرموك، الاردن.
2. امطانيوس، ميخائيل (2002)، "الخصائص القياسية للصورة العربية لقائمة أدوار الحياة – مقياس القيم"، مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس، دمشق، سوريا.
3. بخيت، حيدر نعمة، (2011)، "التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية والعراقية منها"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2011، العدد (20)، جامعة الكوفة، العراق.
4. بكوش، ليلي، (2017)، "القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (30)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
5. بلحاج، فتحية، (2016)، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد (07)، جامعة الجزائر، الجزائر.
6. بلقاسم، يخلف، 2003، "دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدينة الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي"، المجلة النفسية التربوية، العدد: 1، الجزائر.
7. بورقبة، شوقي، (د.ت)، "التميز بين الكفاءة والفاعلية والفاعلية والاداء"، ورقة بحثية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر. مصر.
8. جبر، عرفات، وصنوبر، داود (2011) "الاخلاقيات الادارية وأثرها في الاداء المؤسسي"، بحث مقدم الى جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد، نابلس، فلسطين.

المراجع والمصادر

9. جرار، نياب، و أبو بهاء، خالد(2013)، " العلاقة بين دينامية صنع القرار الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة نموذجاً "، مجلة جامعة القدس للبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية – المجلد الاول – العدد (1) كانون اول/ 2014، فلسطين.
10. الحدراوي، رافد حميد، والزهيري ، مروة عبد الكريم (2013) ، " استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن:دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، مج9 ع.29، جامعة الكوفة ،العراق.
11. حسن، علاء احمد، وأحمد ، ميسون عبدالله،(2011)، " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة البصرة ،مجلد7 ،عدد28 ، العراق.
12. حمير ، حمود(2009)، " مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية"، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي حول الاداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة(10-11 نوفمبر)،جامعة المسيلة ،الجزائر.
13. الداوي، الشيخ ، (2010)، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة ورقلة – الجزائر.
14. الدليمي ، حامد تركي ، وآخرون (2014) ، " أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء" - دراسة ميدانية في مديرية تربية صلاح الدين " ، مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد(4) ، عدد(2)، جامعة كركوك ، العراق.
15. الدليمي،جنان عبدالعباس باقر،(2012)،" استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي:دراسة تحليلية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية"، المجلة العراقية الاكاديمية،مجلد8،عدد33،، القاهرة.
16. دواوي ، الطيب،(2005) ، " أثر منظومة القيم الادارية على الأداء البشري المميز " ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية" يومي 27/25 أبريل (2005)المنظم من طرف جامعة الزيتونة الأردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
17. رايس ، وفاء،(2011)،" دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال " ، الملتقى الدولي حول:رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،13-14 ديسمبر2011 ، جامعة الشلف، الجزائر.
18. رسلان ، نبيل اسماعيل،(2007)،" قياس وتقييم الاداء الحكومي(الضرورات – المبررات – الاهداف –الاساليب)"، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي،المنظمة العربية للتنمية (2007) القاهرة.

المراجع والمصادر

19. الزهراني، عبدالله بين احمد، (2011)، " نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية"، دراسة تحليلية، جامعة ام القرى بمكة المكرمة، السعودية.
20. السعيد بريش، ويحيوي، نعيمة (2011)، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التيسير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها(دراسة حالة ملينة الأوراس)"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 1، 2011-2012، الجزائر.
21. سويدات، احمد عبدالله، والشيخ، فؤاد نجيب، (2017)، " أثر التفكير الابداعي على فاعلية اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية من وجه نظر الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (13)، العدد (1)، 2017، الاردن.
22. الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد الله، (2002)، " نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية" ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، وزارة التخطيط، السعودية.
23. شلاحي، عبد القادر، (2013)، " أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي"، مقالة علمية، مجلة معارف، جامعة "أكلي محند أولحاج" بالبويرة، الجزائر.
24. الشمري، منتهى جاسم، (2016)، " اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة الازمات لعمداء الكليات في محافظة واسط من وجهة نظر التدريسيين"، مجلة الاستاذ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الرابع لسنة 2016، كلية التربية: ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد.
25. شهيد، أحمد محمد، (2012)، " تقويم الاداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للاداء"، دراسة تطبيقية في مصرف ايلاف الاسلامي، مجلة كربلاء، مجلد (8)، عدد(33)، العراق.
26. صالح، سفيان (2014)، " تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين"، ورقة بحثية مقدمة للتعليم المستمر في كلية الهندسة، جامعة النهدين . بغداد .
27. صالح، محمود عبد الحميد (2010)، " أثر القيم التنظيمية على فعالية الأداء"، دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الفنية الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية، مجلة جامعة الملك سعود، م 21، العلوم الادارية (1) و(2)، ص ص 57-58، الرياض.
28. الصرايرة، خالد، والعساف، ليلي، (2008)، " ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة لعربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد(1).
29. صلاح، أحمد بن حبيب، (2011)، " قياس الاداء في الاجهزة الحكومية(إطار نظري)"، ندوة حول " مؤشرات القياس في الاجهزة الحكومية"، معهد الادارة العامة الرياض، السعودية.

المراجع والمصادر

30. الطروانة ، تحسين أحمد و الصرايرة، أكتف عبد المجيد، (2000)، "أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك" ، دراسة ميدانية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد (15) ، العدد (6) ، الاردن.
31. الطعمنة، محمد ،(2007)، " قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها(دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي)" ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الاداء الحكومي في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .
32. عاشور، محمد علي، والشقران، رامي ابراهيم عبد الرحمن(2010) ، " فاعلية استخدام نظمة المعلومات الادارية في الجامعات الأردنية الحكومية في تحسين الاداء المؤسسي من وجهة نظر القادة والأكاديميين والإداريين" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد6، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن.
33. عائشة، شتاتحة،(2009)، " ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار" ، الورقة البحثية المقدمة الى الملتى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية للفترة من :14-15 / نيسان / 2009 ، جامعة عمار ثلجي بالاغواط ، الجزائر.
34. عبد الرزاق ، مولاي لخضر،(2005)، "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، للفترة 8-9/5/2005 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر.
35. عبد الحسين، فرات(2008)، "الصعوبات التي تواجه اساتذة الدراسات العليا وطلبتها في الجامعات العراقية" ،مجلة جامعة النجاح لبحاث العلوم الانسانية، مجلد (22) ، العدد(3) ، الدنمارك .
36. العبودي، ستار نوري ، (2015)، "المدارس الاهلية في العراق 1863-1963": دراسة تاريخية إحصائية مقارنة ،مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد (20)، جامعة بابل .
37. علي ، شافي حسين ، والنايف ، عزيز كاظم(2006) ، "المشاركة في اتخاذ القرار لدى الهيئات التدريسية في الجامعات العراقية" :دراسة ميدانية ، بحث مقدم إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ قسم رعاية العلماء والمبدعين. العراق.
38. عمرو، حامد،(2007)، " تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية " ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر.
39. العواملة ، نائل ، (1993) ، " منظومة القيم المؤثرة في النظام الاداري" ، دراسة مقارنة الرياض ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم والادارة ، مجلد (5) ، العدد (2) ، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية.

المراجع والمصادر

40. الغامدي ، عبد العزيز بن عبدالله ال جمعان(2005) ، " القيم التنظيمية لادارات المدارس والتعليم بمنطقة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة ام القرى، السعودية .
41. الفقهاء،سام،(2011)،" إدارة معلومات العملاء ودورها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25 ، عدد 1، نابلس ، فلسطين.
42. القحطاني، مشبب بن عايض ،(2012)،" واقع ومستقبل التنمية الادارية" ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المنعقد في الرياض للفترة من 10-12 / 2012 / 12 ، السعودية.
43. القحطاني، مشبب بن عايض (2012) ، " قياس وأدارة الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية" ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، السعودية.
44. قرين ربيع، عطا الله ياسين، " فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة"، الملتقى الدولي العالمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة 10-11 نوفمبر، 2009. الجزائر.
45. محمد ، فيصل يونس(2013) ، " استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية (النظريات .المفاهيم العوامل المؤثرة فيها)" ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد36، جامعة بغداد، العراق.
46. محمد، دعاء رضا رياض،(2015)،" التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل العلاقة بينهما"، بحث في تطور الفكر الاداري ، جامعة القاهرة .
47. محمد،سيد حمزة،(2013)،" قياس الاداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة" ، الحلقة العلمية : قياس الاداء في العمل الامني ، المنعقدة في كلية التدريب -قسم البرامج التدريبية للفترة من 21-23/1/2013 ، الرياض.
48. محمدين،حاتم عثمان،(2005)،" نحو أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان" ، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الاول حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر.
49. مساعدة، ماجد عبد المهدي ، والزبيدين، خالد عبد الوهاب ،(2012)،" تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (53)، جامعة الزرقاء ، الاردن.
50. مسغوني، امنة، وسهيبة، شوية(2015) ، " آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الاداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي ، الجزائر.
51. مقدم ، عبد الحفيظ ، (1994)،" علاقة القيم التنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك" : (دراسة اميريكية). مجلة العلوم الاجتماعية . العدد (1) ،مجلد (2) ،جامعة الكويت ، الكويت.

المراجع والمصادر

52. الملا ، عبد الرحمن مصطفى و أحمد ، ليلي سعيد (2016) ، " القيم التنظيمية وتأثيرها في الاداء الاستراتيجي " ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية،المجلد (22) العدد (92) ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
53. ملكاوي فتحي حسن ، (2005). " موقع القيم في التعليم الجامعي " . المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، ندوة دولية بالقيم الإسلامية ومناهج التربية والتعليم، تطوان، المغرب .
54. النجار ، شهيناز فاضل ، (2008)، " تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية " ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق.
55. الهزايمة، احمد(2009) ، " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد الاول، (2009) ، سوريا.
56. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(2009)، " المؤتمر المنعقد تحت عنوان: (تطلع ورؤيا في نظام التعليم العالي والبحث العلمي في العراق)" اقليم كوردستان العراق.
57. الياسري ، أكرم محسن، وحسين، ظافر ناصر(2012)، " أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 14 ، عدد1، العراق .

رابعاً :المواقع الالكترونية :

1. الموقع الالكتروني مركز الدراسات والابحاث في "القيم "
 2. الموقع الالكتروني لوزارة التعلّم العالي والبحث العلمي العراقية
 3. الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي العراقية
 4. الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة بغداد
 5. الموقع الإلكتروني للجامعة المستنصرية
 6. الموقع الإلكتروني للجامعة التكنولوجية
 7. الموقع الرسمي للجامعة التكنولوجية
 8. الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة العراقية
 9. الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة النهريين
 10. الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة النهريين
 11. الموقع الإلكتروني للجامعة التقنية الوسطى
 12. الموقع الإلكتروني الحوار المتمدن
 13. الموقع الرسمي لقاعدة التشريعات القانونية العراقية
- <http://www.alqiam.ma/Article.aspx>
- <http://www.moheer.gov.iq>
- <http://www.moheer.gov.iq>
- <http://www.uobaghdad.edu.iq>
- <https://uomustansiriyah.edu.iq>
- <http://www.uotechnology.edu.iq>
- <http://www.uotechnology.edu.iq>
- <https://www.aliraqia.edu.iq>
- <http://www.nahrainuniv.edu.iq>
- <http://www.nahrainuniv.edu.iq>
- <http://www.mtu.edu.iq>
- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid>
- <http://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws>

خامساً :الكتب والدوريات الاجنبية:

1. Agresti ,A., Franklin,C.,(2013), "Statistics The Art and Science of Learning from Data", Third Edition United States of America.
2. Aguinis Herman,(2009), "Performance Management", Person Practice Hall.

المراجع والمصادر

3. Ahmad, M. Shakil,(2012)," **IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES IN PAKISTAN**", Business Intelligence Journal - January, 2012 Vol.5 No.1, Pakistan
4. Ahn, Hyung-il,(2010)," **Modeling and Analysis of Affective Influences on Human Experience, Prediction, Decision Making, and Behavior**", Submitted to the Program in Media Arts and Sciences, School of Architecture and Planning, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Media Arts and Sciences at the MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY.
5. Amis, J. Slake, &Hinnings, C.R.(2002)," **Values and Organizational Change**", Journal of Applied Behavioral Science, pp.400-443
6. Andressl,(2007)," **Decision Making Psychology**", teacher Press, New York, U.S.A. B.N.55.
7. Asaari, Muhammad Hasmi & Razak, Razli Che,(2007)" **STRATEGIC DECISION MAKING PRACTICES AND ORGANIZATION PERFORMANCE: A CONCEPTUAL PERSPECTIVE OF MALAYSIAN ORGANIZATIONS**", Oxford Business & Economics Conference, June 24-26, 2007, Oxford University, UK.
8. Baba, Vishwanath V. & Hakem, Zadeh, Farimah(2012), " **Management Decision Emerald Article: Toward a theory of evidence based decision making**", Management Decision, Vol. 50 Iss: 5 pp. 832 – 867, DeGroote School of Business, McMaster University, Hamilton, Canada.
9. Berenson ,M., Levine, D., Krehbiel,T.,(2012)," **Basic Business Statistics: Concepts and Applications**", Twelfth Edition, Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey
10. Blous,D ,(2008)," **Self Confidence**", Sky high Press, U.S.A
11. Branstrator, H., Harold,(2008)" **The Influence of Person Organization Values Congruency and Organizational Culture Type on Performance Behavior**", A

المراجع والمصادر

Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy , BHD, College of Business Administration, Capella University,U.S.A.

12. Cable, D. M., & Edwards, J .R. (2004). "**Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration**", Journal of Applied Psychology, 89(5), 822-834.
13. Calder, William B. (2014)," **Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission**", College Quarterly ,Spring 2014 - Volume 17 Number 2, North America.
14. Cascio, W. F. (2006)," **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits**". McGraw-Hill Irwin.
15. Cervon, H.F.(2005),'**Making Decision** “, international Digital” Library Perspectives, VOL.21, NO.1.
16. Chi, Der-Jang;& Hung, Hsu-Feng;(2011)," **Is the balanced scorecard really helpful for improving performance?**", Evidence from software companies in China and Taiwan, African Journal of Business Management Vol. 5(1), pp. 224-239.
17. Cisar,P. Maravić, C.,(2010), "**Skewness and Kurtosis in Function of Selection of Network Traffic Distribution**", Acta Polytechnica , Hungarica.
18. CRUZ, WILLIAM S. DELA(2011)," **THE ROLES OF ORGANIZATIONAL CULTURE, MANAGEMENT STRATEGY, AND DECISION-MAKING PROCESS ON INSTITUTIONAL EFFECTIVENESS** " , Presented to the Graduate Faculty of The University of Texas at San Antonio In Partial Fulfillment Of the Requirements For the Degree of DOCTOR OF EDUCATION IN EDUCATIONAL LEADERSHIP, THE UNIVERSITY OF TEXAS AT SAN ANTONIO,U.S.A.
19. Daft, R.L.(2000),"**Organization Theory and Design**", (7th Ed.) South-Western College , Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
20. Daft. Richard I, (2003) "**management**", sixth ed ,Thomson south. Western.
21. Diskine ,Danuta & Gostautas ,Vytautas ,(2013),"**A Fit Between individual and Organizational values and its implications for employees job Satisfaction and**

المراجع والمصادر

- performance**" , Faculty of economics , Department of management , Vilnius University , Lithuania .vol.92. No.2 pp:93-107
22. Dolan, Simon L ,& Altman, Yochanan(2014)," **Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection**", People and Strateg , Volume:35,ISSUE 4—2012, New York,PP:20 26.
23. Donnell , Orla O,(2008)," **Understanding and Managing Organisational Culture**" First published in 2008 by the Institute of Public Administration 57-61 Lansdowne Road Dublin 4 Ireland.
24. Ecosip. ,1999, "**Dialogues Autour de la performance d'Entreprise**", les Enjeux. Ed. , l'harmanntan , paris.
25. Ejimabo ,Nichodemus,O,(2015), "**The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities**",Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 2015, 4:2.
26. Emory , boards ,(1950), "**contemporary Sociology**", New York , Mc .Milan . U.S.A
27. Ertugrul, Kose & Huner , Şencan " **The Effect Of Decision Making Competence On Managerial Performance** ", International Journal of Commerce and Finance, Vol. 2, Issue 2, 2016,pp: 1-12.
28. Farahbakhsh, Saeid,(2007),"**Managerial Effectiveness in Educational Administration: Concepts and Perspectives**", Management and Administration Society,vol.21,issue 2, pp.33-36.
29. Fred C. Lunenburg, (2010), "**THE DECISION MAKING PROCESS**", NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL, Vol. 27,N. 4, 2010, Sam Houston State University.
30. Gorenak, Mitja & Ferjan, Marko, (2012), "**The Importance Of Organizational Values For Organization** ", Management Knowledge and learning International Conference ,

المراجع والمصادر

Global Empowerment ,Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, 2012 20–22 June 2012 Celje , Slovenia.

31. Gorenak, Mitja & Kosir, Suzana (2012)," **The Importance Of Organizational Values For Organization** ", Management Knowledge and learning International Conference , Global Empowerment ,Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, 2012 20–22 June 2012 Celje , Slovenia.
32. Greenberg, J. & Baron, R. A. ,(2003), "**Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**". Upper Saddle River: Prentice Hall.
33. Hair, Joseph & et al ,(2014),"**Multivariate Data Analysis**", Seventh Edition, Printed in the United States of America.
34. Hansson, Sven Ove(2005),"**Decision Theory A Brief Introduction**" ,Department of Philosophy and the History of Technology, Royal Institute of Technology (KTH), Stockholm.
35. Hassan, Arif,(2007)," **Human resource development and organizational values**", Journal of European Industrial Training • July 2007, , pp:435-448 ,Malaysia.
36. Huang, H.J& Dastmalchian, A., (2006), "**Implications of trust and distrust for organizations:role of customer orientation in a four-nation study**", Personnel Review, Vol. 35 No. 4, pp. 361-71.
37. Huczynski, A &Glueck , W ,(2001) , "**Organizational Behavior An introductory**", 4th . ed .
38. Jamian, Leele Susana&et,al,(2011)," **Managerial Decision Styles of Deans**" :A Case Study of a Malaysian Public University, Asian Journal of University Education,Vol.7,No.2, 59 – 80, Malaysia.
39. Jones G. R.,& Gorge J.M.,(2012),"**Understanding and managing organizational Behavior**", 6th/ed, prentibce Hall, New Jersy.

المراجع والمصادر

40. Jurina, M. (2011), "**Organization and Management** ", High School for Business and Management, right to the public ", Baltazar Adam Krcelic , ISBN: 978-953-96539-7-0, Zapresic>
41. Kaplan, R., D.Norton,(1992), "**The Balanced Scorecard , Measures That drive performance**" ,Harvard Business, Review, Jan-Feb1992.
42. Khazanchi, Shalini&eal.,(2007)," **Innovation-supportive culture: The Impact of**
43. Kose , Ertugrul & Sencan, Huner, (2016)," **THE EFFECT OF DECISION MAKING COMPETENCE ON MANAGERIAL PERFORMANCE**", International Journal of Commerce and Finance, Vol. 2, Issue 2, 2016, 1-12, Istanbul Commerce University, Istanbul.
44. KRZAKIEWICZ, KAZIMIERZ,(2012)," **Management by Values – a strategic dimension**", University of Economics in Poznań Faculty of Management , Management ,Vol.16, No. 2, 2012, ISSN 1429-9321, Poland.
45. Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. , (2007), "**Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions**". MOEHE, Palestine .
46. Luthans ,F.,(2011),"**Organizational Behavior**",12th/ed., MC Grow-Hill, Irwin.
47. Luthans F., (2001),"**Organizational Behavior** “,9th/ed,MC. Graw-Hall, Irwin.
48. Malbasic, Ivan& Posaric, Nikolina(2017)," **A Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies with the Organizational Values of Large Croatian**", Companies: A Balanced Approach Management International Conference, Monastier di Treviso , 24-27 May (2017), Venice, Italy.
49. Mare dennery ,(2001), "**Evaluer la formation des outils pour optimiser 1 investissement Formation**" , france,ESF,editeur,2001,p:13
50. Martine, Maadanie, Karim Said,(2009)," **Management et pilotage de la performance**", Hachette livre, , 2009, P. 28. Paris.

المراجع والمصادر

51. Mike, Aiken, (2003), "Managing Value the Reproduction of organizational Value in Social", economy Organizations" Open University u.k .
52. Mikol, Myriam, (2003), "Quality assurance In Australian Higher Education", A case study of the University of Weslern, Sydney nepean.
53. Miller Kent & Bromiley Philip,(1990)," Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures", Academy of Management Journal, Vol 33 No (4), 1990, p:759.
54. Misuraca, Gianluca ,(2003) ,"Managing change the Monitoring and Evaluation System of the European structural funds an
55. Nicols , Kay M. Hillman , Amy J.(2006). “ **Blending personal values and organizational Decision – Making** “, journal Business Horizons , 49 (6) ,437-442, 2006.
56. Nikpour, Amin,(2017), " The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment " , International Journal of Organizational Leadership 6(2017) 65-72.
organizational values on process innovation", Journal of Operations Management. 25. (2007). 871-884 . United State.
57. Oyewobi, Luqman Oyekunle & Windapo, Abimbola& Rotimi, James Olabode Bamidele(2016)," Relationship between decision-making style, competitive strategies and organizational performance among construction organisations" Journal of Engineering, Design and Technology . Vol. 14 No. 4, 2016
58. Patrik , Alac ,(2015)," Decision Making and its Importance in Production Planning within the Woodprocessing Company", Procedia Economics and Finance, 34 - 2015 ,pp: 682– 688.
59. Plunkett, R., &Attner,F., & Allen,S.,(2002), "Introduction to Information Systems" , Irwin , Boston.

المراجع والمصادر

60. Rehman, R., Rashid & et.al.,(2012),"**Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance**": In the Moderating Role of Emotional Intelligence" World Applied Sciences Journal 17 (10): 1308-1315, 2012, ISSN 1818-4952
61. Robbins S.P.& Judge T.A.,(2013),"**Organizational Behavior** ", 15th/ed , prentice Hall,USA.
62. Robert le Duff .&,et al(1999),"**Encyclopedia de la Gestion et du Management**" ,Editions Dalloz , Paris.
63. Roghanian, Parastoo.& et ,al. (2012), "**Productivity Through Effectiveness and Efficiency in The Banking Industry**", Social and Behavioral Sciences, Vol.40, No.2, 2012, pp.550-556.
64. Rokeach, M. (1973), **The Nature of Human Values**, The Free Press, New York, NY.
65. 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.
66. Shahzad,F.& et.al.,(2012),"**Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, January.
67. Simmerly, R. G., & Associates. (1987).(**Strategic planing and leadership in continuing education**"5. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
68. Svetlik, I. (2004),"**Values in organization**" , In B. Malnar & I. Bernik (Ed.), in Slovenes to shake their eyes. Ljubljana, Slovenia: Faculty of Social Sciences , Slovenians.
69. Tedla, Tewodros, B., (2016), "**The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance**" doctoral study , Walden University , Scholar Works.

المراجع والمصادر

70. Thomas, Tammara Petrill,(2013)" **THE EFFECT OF PERSONAL VALUES, ORGANIZATIONAL VALUES AND PERSON** " , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Rehabilitation and Counselor Education in the Graduate College of The University of Iowa,U.S.A.
71. Wade , D & Recardo.R ,(2000),"**Corporate Performance Management**", Boston :Butterworth, Heinemann.
72. Waknesn,m,(2009),"**Making decision and it's relationship with psychological traits, Amercan psychological association**", VOL. 31,N.2, abstract of international study.
73. Wheelen, Thomas, L.&Hunger, David.,(2002),"**Strategic Management and Business Policy**", Prentice Hall.
74. Woehrle, Stephen L.,(2011), "**Decision Classification Enhances Case-Based Reasoning**" International Business & Economics Research Journal Vol. 1, N.4, Minnesota State University, Mankato, USA.
75. Ziller, C.P. (1997),"**A Hilical theory of Pesonal change**" , London , Basic, Blak –Well ,P: (100).

الملاحق

ملحق رقم (1) طلب تحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية السودان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدكتور/..... تمنياتنا لكم بالتوفيق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم قائمة استبيان

تحية طيبة.....

اتوجه الى سيادتكم بخالص التقدير والاحترام راجياً تعاونكم في تحكيم استمارة الاستبيان المرفقة لحضرتكم، حيث يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة "الأدارة العامة" من كلية الدراسات العليا- بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالخرطوم، وموضوعها:

" الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي - دراسة تحليلية للجامعات الحكومية في محافظة بغداد - الجمهورية العراقية"

وأرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه القائمة والتعليق عليها، لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي، ولما يمثله رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز و تحقيق أهداف هذا البحث.

ولكم فائق الاحترام

الباحث

عدنان عزيز جياذ

Mob.: 009647832678377

[E.mail:adnaan12015@gmail.com](mailto:adnaan12015@gmail.com)

إشراف :

أ.د. علي عبد الله الحاكم

قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين

ت	الاسم الكامل	اللقب العلمي	الوظيفة	المؤسسة التي يعمل بها/المنصب
1	ا. د عادل هادي البغدادي	استاذ	تدريسي	رئيس جامعة بابل- العراق
2	ا. د عبد السلام سعيد	استاذ	تدريسي	جامعة بغداد- العراق
3	ا. د يوسف حسين	استاذ	تدريسي	الجامعة الإسلامية – غزة- فلسطين
4	ا. د قاسم محمد العنزي	استاذ	تدريسي	جامعة الكوفة- العراق
5	ا.د يوسف حليم الطائي	استاذ	تدريسي	جامعة الكوفة- العراق
6	ا. د ليث علي الحكيم	استاذ	تدريسي	جامعة الكوفة- العراق
7	ا.م.د مهند حميد العطوي	استاذ مساعد	تدريسي	جامعة الكوفة- العراق
8	ا.م.د حيدر جاسم الجبوري	استاذ مساعد	تدريسي	جامعة الكوفة- العراق
9	ا.م.د علي رزاق العابدي	استاذ مساعد	تدريسي	جامعة الكوفة- العراق
10	د. وسيم إسماعيل الهابيل	استاذ مساعد	تدريسي	الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين
11	د. خلود الفليت	استاذ مشارك	تدريسي	الجامعة الإسلامية – غزة- فلسطين
12	د. سلام محمد علي زناد	مدرس دكتور	تدريسي	كلية الامام الكاظم (ع) للعلوم الاسلامية- العراق

الجزء الأول: المعلومات عامة :

1- الجنس:

ذكور	انثى

2- العمر:

اقل من (30) سنة	من (31-40) سنة	من (41-50)	من (51-60)	(61) فما فوق

3- اللقب العلمي :

مدرس دكتور	استاذ مساعد دكتور	استاذ دكتور

4- سنوات الخبرة:

1 و اقل من 5	5 و اقل 10	10 و اقل من 15	15 و اقل من 20	20 و اقل من 25	(25) فأكثر

5- المنصب الحالي:

رئيس جامعة	مساعد رئيس جامعة	عميد كلية	معاون عميد كلية	عميد معهد /مركز	غير ذلك

6- عدد الدورات التدريبية :

في مجال التخصص الدقيق	في مجال القيادة والادارة	اخرى

7- التخصص الدقيق :

علوم صرفه	علوم انسانية	اخرى

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

اولاً: المتغير المستقل(عملية إتخاذ القرارات) : العملية التي يمكن من خلالها يتم إختيار مسار معين للعمل والاستجابة للفرص ومواجهة المشكلات في(الجامعات الحكومية في محافظة بغداد) مما يساهم في رفع الأداء المؤسسي لتلك الجامعات ويحقق الكفاءة والفعالية المؤسسية.

ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
المرحلة الأولى: تحديد المشكلة						
1	يتم معرفة واكتشاف المشكلة القائمة في الجامعة بواسطة الاجتماعات الدورية لمجلس الجامعة/ الكلية .					
2	يتم الاستقصاء عن المعلومات بالاستناد الى قواعد البيانات في الجامعة /الكلية.					
3	تقع المسؤولية الأساسية بتحديد المشكلة في الجامعة/الكلية على عاتق لجنة مؤلفة من عدة اشخاص.					
المرحلة الثانية: البحث عن البدائل						
4	تحدد البدائل المتاحة لحل المشكلة القائمة في الجامعة من خلال التحليل الشامل.					
5	تعتمد المعلومات من أصحاب الاختصاص و التجارب والسجلات السابقة لتوليد البدائل.					
6	تعد الخبرة العملية الإدارية والقانونية مصدراً اساسياً لإيجاد البدائل في الجامعة .					
المرحلة الثالثة: تقييم البدائل						
7	يتم تقييم البدائل بعد جمع المعلومات المتوفرة عن كل بديل والامكانيات المتاحة					
8	تقتضي دراسة وإيجاد البديل الأفضل المقارنة بين البدائل المتاحة.					
9	تقع المسؤولية الأساسية بتقييم البدائل في الجامعة/ الكلية على عاتق لجنة مؤلفة من عدة اشخاص.					
المرحلة الرابعة : اختيار البديل الافضل						

					10	يتطلب اختيار البديل الأفضل توفر المعلومات اللازمة عن كل بديل قياساً على المعايير النموذجية.
					11	يتم استبعاد البدائل التي لا تحقق مستوى الرضا .
					12	تقع المسؤولية الأساسية في اختيار البديل الأفضل على عاتق لجنة مؤلفة من عدة اشخاص .
المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعتها						
					13	المهارة الفنية والقدرة التنفيذية ومهارة التنبؤ أساس في عملية تنفيذ القرار .
					14	تعد التوقيات الزمنية في عملية التنفيذ ذات أهمية كبيرة
					15	تساعد الرقابة والمتابعة على التنفيذ بمدى جدوة القرار وسعياً للدقة والسرعة في معالجة المشكلة.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي) : المنظومة المتكاملة لنتائج العمليات المؤسسية (الجامعات الحكومية في محافظة بغداد) في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المحور الاول: رضا العاملين						
16	يتحقق من خلال تبسيط وتسهيل إجراءات تقديم الخدمات للطلبة والخريجين .					
17	يتحقق من خلال توفير المعلومات المختلفة والضرورية لانجاز الاعمال.					
18	يتحقق بالإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل .					
19	يتحقق من خلال الاهتمام بمقترحاتهم حول تطوير العمل.					
20	يتحقق من خلال زيادة التنسيق بين العمليات والاقسام المختلفة وتكاملها.					
المحور الثاني: كفاءة العمليات الداخلية						
21	تعمل الجامعة /الكلية على فتح تخصصات تتلائم مع رغبات و طموحات الطلبة .					

					22	تحرص الجامعة /الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي.
					23	تقوم الجامعة/الكلية بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة .
					24	تعمل الجامعة/الكلية على تقديم الاستشارات والبحوث الكمية والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع .
					25	تسعى الجامعة/الكلية لوضع مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع على خدماتها .
المحور الثالث : التعلم والنمو						
					26	دفع الطلبة تبعاً لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية في اكتساب معارف جديدة .
					27	تشجيع الطلبة على إستمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم .
					28	تهيئة البيئة التنظيمية التي تشجع على ثقافة التعلم .
					29	توفير القدر اللازم من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود العاملين.
					30	تشجع الجامعة/ الكلية المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية.
					31	تعتمد الجامعة / الكلية برامج تدريبية مختلفة للارتقاء بمستويات الاداء المؤسسي.

ثالثاً: المتغير الوسيط(القيم التنظيمية) : درجة الألتزام والتقدير والأهتمام المتوقع بمنظومة القيم التنظيمية السائدة ومدى تأثيرها في توجيه سلوك الأفراد ودورها في إتخاذ القرارات وأداء الاعمال والتي تقع ضمن إختصاصات وصلاحيات الإدارة العليا في(الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
المحور الاول : قيم ادارة الادارة(تعني يجب على المنظمة التعامل مع قضايا تتعلق بالنفوذ وتحديد مهام الادارة بدقة ووضوح)						
32	تميز الإطر الجامعية المسؤولة (أساتذة واداريون) بقدرة التأثير في الأفراد والطلبة.					
33	تمنح الجامعة مكافآت جيدة للشخصيات البارزة في الوسط الجامعي والمؤثرة فيه .					
34	الأساتذة الجديون في ممارسة أعمالهم دائماً هم يترقون.					

					35	تمكن الإطار الجامعية السلطة الكافية التي تبين إنهم في موقع المسؤولية.
					36	التوظيف يتم على أسس موضوعية تستند الى معايير علمية في مجال الاختصاص.
					37	تكافىء الجامعة الافراد الذين يساهمون في نجاحها.
					38	إن الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية.
					39	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات الإطار الجامعية.
					40	توجد نشرات دورية حول اخبار ونشاطات الجامعة.
المحور الثاني : قيم ادارة المهمة (تعني يجب على المنظمة التعامل مع قضايا تتعلق بأتقان العمل بكل دقة وكفاءة)						
					41	نوعية القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة لها دور كبير في نجاحها.
					42	هنالك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة
					43	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لسير العملية التعليمية.
					44	تتلقى القيادات الجامعية تدريب جيد في أساليب اتخاذ القرارات.
					45	الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الجامعية.
					46	يتمتع كل مركز من مراكز الجامعة بالاستقلالية المالية.
					47	عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بالاعتبار اراء الأساتذة.
					48	تشتهر الجامعة بجودة مخرجاتها على مستوى جامعات الوطن العربي.
					49	تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه الجامعة/ الكلية.
المحور الثالث :قيم ادارة العلاقات الانسانية (تعني يجب على المنظمة التعامل مع قضايا تتعلق بالحصول على افضل اسهام من موظفيها)						
					50	تمنح الإطار الجامعية فرص عادلة للجميع لسماع شكاويهم عندما تنشأ عن خلافات.
					51	تبدي الجامعة/ الكلية عناية كبيرة بما تطرحه الهيئات العليا فيما يتعلق بالبيئة الجامعية.
					52	القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه الجامعة عادلة.

					53	تفتخر الإطر الجامعية(أساتذة،إداريين) بأنها أعضاء فاعلة ضمن الأسرة الجامعية.
					54	لا تحتاج الجامعة لإجراءات طويلة لتنفيذ مخططاتها .
					55	تعمل الهيئات المسؤولة في الجامعة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي.
المحور الرابع : قيم ادارة البيئة(تعني يجب على المنظمة التعامل مع قضايا تتعلق بالتنافس والتعرف على البيئة المحيطة والتأثير فيها لصالح المنظمة) .						
					56	يحرص كل شخص في هذه الجامعة بالعمل على إشباع حاجات المجتمع.
					57	يلقى الابداع تشجيعا في هذه الجامعة.
					58	تعمل الهيئات العليا للجامعة على وضع برامج تدريبية مستمرة للهيئة التعليمية.
					59	تحرص هذه الجامعة على توجيه ممارساتها وفق الموقف التنافسي السائد في البيئة.
					60	ينظر الى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية من طرف الهيئات العليا في الجامعة/ الكلية .

ولكم فائق الشكر والاحترام

ملحق رقم (3) تسهيل مهمة الباحث / جامعة بغداد

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Baghdad
Department of Scholarships
and Cultural Relations

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
رئاسة جامعة بغداد
قسم البعثات والعلاقات الثقافية

No. ٣٦٥ / ع
Date: ٢٠١٩ / ٤ / ٣ التاريخ

الى / عمادة الكليات والمعاهد كافة / مكتب السيد العميد
مركز التخطيط الحضري والإقليمي / مكتب السيد العميد
مراكز الجامعة كافة / مكتب السيد المدير

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ..
نرفق لكم طياً نسخة من كتاب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا المؤرخ في
٢٠١٨/١٠/٢ ومرفقه استمارة الاستبيان الخاصة بالطالب العراقي
عدنان عزيز جواد للحصول على شهادة الدكتوراه في اختصاص الادارة العامة في
الجامعة اعلاه وذلك لغرض تطبيق مفردات البحث والذي يحمل عنوان (الدور
الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي
دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق).

للتفضل بالاطلاع وتسهيل مهمة الباحث لغرض ملئ استمارة الاستبيان المرفقة طياً. مع التقدير

أ.م.د. اسامة فاضل عبد اللطيف
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية وكالة

نسخة منه الى /

- مكتب السيد رئيس الجامعة / اشارة الى موافقة سيادته بتاريخ ٢٠١٩/١/٢٧ للتفضل بالاطلاع... مع التقدير
- مكتب السيد المساعد العلمي / اشارة الى هامش سيادته بتاريخ ٢٠١٩/١/٢٨ للتفضل بالاطلاع... مع التقدير
- قسم البعثات والعلاقات الثقافية / للحفظ
- قسم الموارد البشرية / وحدة الحفظ العام

University of Baghdad-Al-Jadriya-Baghdad-Iraq

ملحق رقم (4) تسهيل مهمة الباحث الجامعة المستنصرية

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
AND SCIENTIFIC RESEARCH
MUSTANSIRIYA UNIVERSITY
Department of Scientific Affairs



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
قسم الشؤون العلمية

No. :
Date : / / ٢٠١

العدد : ٣٣٤٩
التاريخ : ٢٠١٨/١٩

إلى/ عمادات الكليات كافة

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

نحيل اليكم نسخة من كتاب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / مكتب المسجل المرقم ج س ع ت/ك د ع/د.خ/ في ٢٠١٨/١٠/٢ مع مرفقه استمارة استبانة تهدف الى معرفة (الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والاداء المؤسسي- دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد-العراق) ... للتفضل بالاطلاع وتسهيل مهمة الموما اليه .

....مع التقدير....

المرفقات:

- نسخة كتاب مع مرفقاته .

م.د. ايمن خاجيك تگلان
مدير قسم الشؤون العلمية
٢٠١٨/١٢/١٨

نسخة منه إلى

- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية / ليتفضل السيد المساعد بالعلم ... مع التقدير .
- قسم الشؤون العلمية / البحوث العلمية .
- شعبة البريد المركزي .

ليلى
٢٠١٨/١٢/١٧

هدى عبد الرضا
٢٠١٨/١٢/١٧

العراق - بغداد - حي المستنصرية - قسم الشؤون العلمية

موقع الجامعة على شبكة الأنترنت " E-mail: sa@uomustansiriyah.edu.iq / www.uomustansiriyah.edu.iq

ملحق رقم (5) تسهيل مهمة الباحث/ الجامعة التكنولوجية

Sudan University of Science & Technology
College of Graduate Studies and Scientific Research
Registrar's Office

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
مكتب المسجل

التاريخ: 2018/10/2
مكتب رئيس الجامعة
وارد القلم السري

السيد / رئيس الجامعة التكنولوجية

الموضوع: تيسير أمر الباحث / عدنان عزيز جواد / الجنسية / عراق

بالإشارة للموضوع أعلاه نفيدكم علماً أن المدارس المذكور أعلاه مسجل لدينا
لتيسيل درجة الدكتوراه بالبحث في الادارة العامة بكلية الدراسات التجارية بتاريخ
2017/1/8م تحت اشراف أ.د. علي عبد الله الحاكم
عنوان الاطروحة : - الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والاداء
المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق

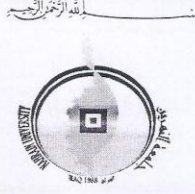
نرجو التكرم بالاسماح له بالحصول على المعلومات المطلوبة .
الى الامام كما
لتصلي على الباحث . . . ولله منا خالص الفكر والتقدير . . .

الأستاذ الدكتور
علاء عبد الحسن محبوبة الزغبية
مساعد رئيس الجامعة
للدراسات العليا

رئاسة
الجامعة التكنولوجية
الاسم: الأستاذ الدكتور
علاء عبد الحسن محبوبة الزغبية
التاريخ: 2018/10/2
مكتب الدراسات العليا

ملحق رقم (6) تسهيل مهمة الباحث/ جامعة النهرين

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Al-Nahrain University
Department of Postgraduate Affairs



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة النهرين
قسم شؤون الدراسات العليا
شعبة الأوامر الجامعية

Ref.:

العدد ١٦٧١٨ / ٥١٢

Date :

التاريخ ٢٠١٨ / ١٢ / ١٨

السادة رئيس واعضاء مجلس الجامعة المحترمون

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة ...

نرفق لكم طيا كتاب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / مكتب المسجل ذي العدد (ج س ع ت/ ك د ع / د.خ) ومرفقه استمارة الاستبيان المعدة من قبل طالب الدكتوراه (عدنان عزيز جواد) بكلية الدراسات التجارية بالجامعة اعلاه تفضلكم بالاطلاع عليها وملئ حقولها بما ترونه مناسباً.

مع التقدير

// المرافقات //

- كتاب الجامعة اعلاه ومرفقه استمارة الاستبانة .

أ.د. عبدالجبار نعمة خليفة
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية وكالة
٢٠١٨ / ١٢ / ١٧



نسخة منه إلى //

- مكتب السيد رئيس الجامعة // اشارة الى هامش سيادته بتاريخ ٢٠١٨/١٢/١١ للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير.
- قسم شؤون الدراسات العليا / للحفاظ مع الاوليات.

حسان ١٢/١٦

E-Mail: pgstud@nahrainuniv.edu.iq

جامعة النهرين / قسم شؤون الدراسات العليا

ملحق رقم (7) تسهيل مهمة الباحث/ الجامعة العراقية

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH

AL-IRAQIA UNIVERSITY

Missions and cultural Relations Dep.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

قسم البعثات والعلاقات الثقافية

NO.:

DATE: / / 201

العدد: ٣ / ٣
التاريخ: ٢٠١٩ / ١ / ٢٠
١٤٣ / ١ / ٢٠

عمادات الكليات كافة / السيد العميد المحترم

م/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

استناداً الى توجيه السيد رئيس الجامعة المحترم بتاريخ ٢٠١٨/١٢/١٢ على اصل كتاب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / مكتب المسجل ذي العدد (ج س ع ت / ك د ع / د خ) في ٢٠١٨/١٠/٢٢ مع مرفقه استمارة استبانة تهدف الى معرفة (الدور الوسيط بالقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والاداء المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق)

للتفضل بالاطلاع و تسهيل عمل الباحث ...مع التقدير

المرفقات "

- كتاب جامعة السودان
- استمارة استبانة

د. خميس عواد زيدان
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية / وكالة

٢٠١٨/١٢/٢٠

نسخة منه الى:

- مكتب رئيس الجامعة المحترم - اشارة الى هامش سياتكم بتاريخ ٢٠١٨/١٢/١٢ للعلم مع التقدير
- مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية - اشارة الى هامشكم بتاريخ ٢٠١٨/١٢/١٢ للعلم مع التقدير
- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية للعلم مع التقدير
- قسم الدراسات العليا للعلم مع التقدير
- قسم البعثات والعلاقات الثقافية/ شعبة الدارسين في الخارج- للحفظ
- المصدر

عماد

العراق - بغداد - الاعظمية - هببة خاقون - شارع ٢٢ - محلة ٢٠٨ - ص.ب: حيفا ٧٢٦٦ - البغدادية: ٤٢٥٤٢٥٧ - ٤٢٥٢٢٧٢ - فاكس: ٤٢٣٢٤٦

E-mail: CulturalRelations@uoi.edu.iq

ملحق رقم(8) تسهيل مهمة الباحث/ الجامعة التقنية الوسطى

REPUBLIC OF IRAQ
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
MIDDLE TECHNICAL UNIVERSITY



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى

Dept.

Ref :

Date : / /

قسم الشؤون العلمية

العدد : ١٧٤٤٩ / ٤١٧

التاريخ: ٢٠١٨/١٢/١١

الى / عمادات الكليات والمعاهد التقنية كافة/ السيد العميد
عدا / المعهد التقني/ الانبار/ الكوت/ الصويرة/ بعقوبة

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة

اشارة الى كتاب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / مكتب المسجل ذي العدد ج س ع ت/ك د ع.د.خ/ في 2018/10/2 /
حصلت موافقة السيد رئيس الجامعة على تسهيل مهمة الطالب (عدنان عزيز جواد)
دكتوراه - ادارة عامة بكلية الدراسات التجارية وذلك لغرض تزويده بالمعلومات
المتعلقة برسالته الموسومة (الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ
القرار والاداء المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد -
العراق) .

للتفضل بالاطلاع.. مع الاحترام



مدير قسم الشؤون العلمية
عبدالله قاضي جعفر

2018 /12/ 11

نسخه منه الى /

- الشؤون العلمية والدراسات العليا / الدراسات العليا / مع الاوليات
- ملفه الكتب الصادرة

افتخار 12/11