



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي

"دراسة تحليلية للجامعات الحكومية - محافظة بغداد"

عدنان عزيز جواد الجبوري و علي عبدالله الحاكم

شركة مابين النهرين العامة للبذور - العراق

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق، وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (280) استمارة، أعيدت منها (261) اعتمدت جميعها في عملية التحليل بنسبة (93%)، وقد شملت العينة جميع المسميات التي تشغل منصب (رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، عميد كلية، معاون عميد كلية، عميد معهد/ مركز علمي، أمين مجلس الجامعة، مسؤول الجودة والأداء الجامعي)، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي، كما اظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات (تحديد البدائل، وتنفيذ القرار ومتابعته) في حين لم يوجد أي تأثير لأبعاد المتغير المستقل (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل) في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

ABSTRACT:

The aim of this study was to identify the impact of the decision-taking process in institutional performance in the public universities in Baghdad governorate, Iraq. The questionnaire was adopted as a primary tool for collecting primary data. The questionnaire was distributed to (280) respondents, while (261) were returned back representing (93%). The sample included all the names that occupy the followings post (university president, university vice- president, faculty dean, assistant faculty dean, dean of institute / scientific center, secretary of university council, and quality and performance officer). Moreover, SPSS program was used in the processing and analysis of study data. The results of the study showed the existence of a significant relationship for effect of the decision-taking process in the institutional performance. Furthermore, the results showed the existence of a significant relationship effect on the dimensions of the decision-taking process (identification of alternatives, implementation and follow-up), while there was no effect on the dimensions of the independent variable (Identifying the problem, evaluating alternatives, selecting the

best alternative) in institutional performance in government universities in Baghdad governorate.

الكلمات المفتاحية: عملية اتخاذ القرارات، الأداء المؤسسي، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، الجامعات الحكومية.

المقدمة:

إن التطورات البيئية المتسارعة في حياة المنظمات أسهمت في الوصول إلى حالة عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ في جميع القطاعات. فالتحديات التي تواجه عموم منظمات الأعمال أو تلك التي تتعامل معها من (فرص أو تهديدات، وقوة أو ضعف) تشكل واحدة من السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وبقائها، وتملي عليها التفكير بمنطق استراتيجي في مجابهتها لتلك التحديات، إن الواقع يحتم على المنظمات المختلفة أن تعمل وأن تفكر لمواجهة الظروف البيئية التي تحيط بها وفق أسلوب غير تقليدي يمكنها من التكيف مع جميع التغيرات غير المتوقعة، لان الوسائل التقليدية في اعتماد الخبرة الشخصية وأساليب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات لم تعد قادرة على الاستجابة المناسبة للأخطار المحيطة والتكيف مع التغيرات المفاجئة والمحتملة، إن واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الواحد والعشرين والاضغوطات المختلفة التي تمخضت عن العولمة والخصخصة وغيرها من إفرازات القرن الحالي، كان السبب في اعتماد مداخل جديدة ومتطورة لدراسة عملية اتخاذ القرارات وبالتالي صناعة القرار بحد ذاته ومدى تأثيره في تعزيز مستوى الاداء المؤسسي للمنظمات المختلفة.

مشكلة الدراسة:

يعدّ الاهتمام بالتعليم العالي ومنظوماته من الواجبات الرئيسة للحكومات في أي بلد لضمان تقدم وتطوير المجتمع، ذلك لان التعليم العالي يزود المجتمع بالاختصاصات الأساسية والرئيسة المطلوبة لإنجاز المهام في مختلف ميادين العمل، وتؤدي الجامعات الحكومية العراقية دورا كبيرا في تقدم المجتمع وازدهاره، فالتعليم العالي مرحلة خطيرة يجب إعداد العدة اللازمة لإنجاحه وإلا فان الفشل سيقود إلى كوارث من أبرزها التخلف عن الأمم والتخلف في كل شيء علماً ومعرفة (الشماع، 2012م، ص 15) وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول (أثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي) من خلال التعرف لواقع عملية اتخاذ القرارات كونها جوهر العملية الادارية ومفسرا لنتائج الاعمال والكيفية التي بموجبها يتم انجاز المهام المختلفة للمنظمات على اختلافها ومنها الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد.

وتتمثل الفجوة البحثية في: (عدم الاهتمام والتعمق بدراسة عملية اتخاذ القرارات سيؤدي لخفض مستويات الاداء المؤسسي في المنظمات المختلفة)، ومنها الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد؟

وتبثق الأسئلة الفرعية التالية من السؤال الرئيسي:

1. ما أثر عملية اتخاذ القرارات في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد؟
2. ما أثر عملية اتخاذ القرارات في كفاءة العمليات الداخلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد؟
3. ما أثر عملية اتخاذ القرارات في التعلم والنمو في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد؟

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية وتتمثل في الاتي:

تمثل هذه الدراسة جزء من الأدبيات التي تبحث في مراحل اتخاذ القرار والأداء المؤسسي كمتغيرات استراتيجية لها أهمية كبيرة في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها.

ب. الأهمية العملية للدراسة وتتمثل في الاتي:

يمكن أن يستفيد متخذو القرارات في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من النتائج والتوصيات التي تقدمها الدراسة وجعلها موضع التنفيذ.

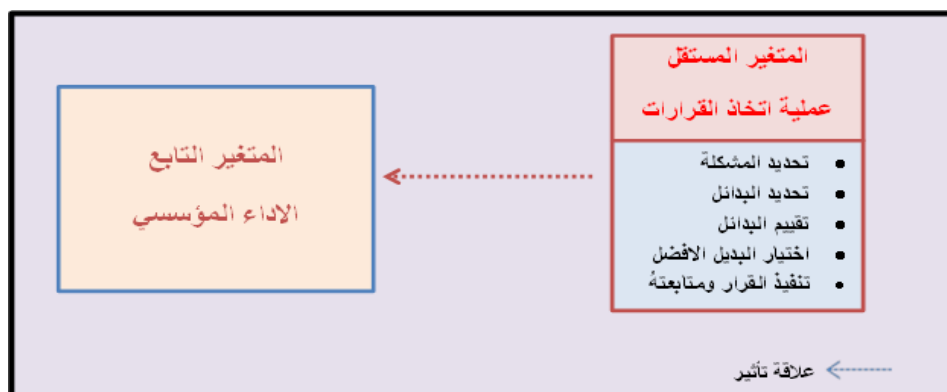
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور (تأثير) عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي وتعزيزه وتحسين مستوى الأداء للجامعات الحكومية في محافظة بغداد وذلك من خلال ما يلي:

1. التعرف على أهمية مراحل عملية اتخاذ القرارات وتطبيقها في الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد.
2. التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار ومتابعته) في الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

نموذج الدراسة:

ساهمت الدراسات والبحوث التي تمت مراجعتها في مجال عملية اتخاذ القرار كدراسة (مسغوني، وشوية، 2015م) ودراسة (هاجر، 2017م)، وفي مجال الاداء المؤسسي دراسة (الشماع، 2012م)، والتي ساعدت بوضوح الرؤيا لبناء المخطط التالي للدراسة :



المصدر : إعداد الباحثين

شكل رقم (1): النموذج الفرضي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تطلق الدراسة الحالية من فرضية رئيسة مفادها: "هناك تأثير لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في محافظة بغداد". وتتنبأ منها خمس فرضيات فرعية هي:

1. هناك علاقة تأثير لتحديد المشكلة في الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في محافظة بغداد.
2. هناك علاقة تأثير لتحديد البدائل في الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في محافظة بغداد.
3. هناك علاقة تأثير لتقييم البدائل في الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في محافظة بغداد.
4. هناك علاقة تأثير لاختيار البديل الأفضل في الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في محافظة بغداد.
5. هناك علاقة تأثير لتنفيذ القرار ومتابعته في الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية بالاعتماد على الأدبيات والدراسات في موضوع الدراسة، ومن المصادر الأولية التي اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع تلك البيانات التي تتطلبها الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الأشخاص المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها وتمثلوا ب (رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، معاون عميد، عميد معهد/مركز علمي، أمين مجلس الجامعة، مسؤول الجودة والأداء الجامعي) في (6) جامعات حكومية تقع جميعها في محافظة بغداد حيث بلغ عددهم (280) فرداً. الحدود الزمانية: فترة إجراء الدراسة من (2018/9/1م - 2019/1/30م).

الدراسات السابقة:**دراسة: (Ertugrul, K.& Huner Ş, (2016) :**

هدفت إلى معرفة مدى ارتباط كفاءة اتخاذ القرارات بين المديرين ونتائج الأداء الإداري، وأجريت الدراسة الوصفية التحليلية على عينة يبلغ عددها (424) مديراً ومرؤوساً ومديرين تنفيذيين وعملاء ومزارعين ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتخاذ القرار للمديرين والأداء الإداري، وكذلك تم تحديد كفاءة اتخاذ القرار كمتغير متباً، وتم تعريف الأداء الإداري على أنه متغير النتيجة في مقياس الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء الإداري.

دراسة: (Nichodemus, O., Ejimabo, (2015) :

هدفت إلى فهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على اتخاذ القرارات القيادية في المنظمات، وتأثير عملية صنع القرار في القيادة التنظيمية وأنشطة الإدارة التي تؤدي إلى الإبداع المؤثر، والنمو والفعالية، والنجاح، والإنجازات المستهدفة في المنظمات الحالية. استخدم الباحث النموذج الأنتوغرافي الحرج النوعي وهو منهج يقوم أساساً على عقد اللقاءات المعمقة والملاحظة الدقيقة. تكونت عينة الدراسة من (400) شخص من رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وجمعت البيانات من خلال المقابلات والاستقصاءات المنظمة ، ومن أهم نتائج الدراسة 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 ، وان القدرة القيادية تعتمد على فهم العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار في أعمالهم ويعد أمراً هاماً ومفتاح رئيسي لفهم ما تتخذ من قرارات بشأن تقدم المنظمة .

دراسة : مسغوني، وشوية ، (2015م) :

هدفت إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بشركة كهرباء سونلغاز، وكذلك التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا متخذي القرار ويرضا العاملين عن أدائهم ، وما هو مستوى رضا متخذي القرار ومنفذ القرار . استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول الى النتائج، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات الاولية شملت عينة الدراسة (35) مشرفاً بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي(سونلغاز)- الجزائر، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة (سونلغاز)، كذلك توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار وكذلك توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القرارات البديلة والملائمة ورضا متخذي القرار .

عملية اتخاذ القرارات :

1. مفهوم عملية اتخاذ القرارات :

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة في العصر الحالي أحد أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات، حيث يواجه المدراء في بعض الأحيان اتخاذ قرارات دون معرفة ما سيحدث بالضبط في المستقبل . (Alac,2015,p685)

ان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية ولأجل فهم العملية الإدارية في منظمات الأعمال وكيف تتم الأنشطة والمهام المختلفة يتطلب الأمر فهم الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات في أي تنظيم في ظل الإفرزات التي تميزت بها الألفية الثالثة ومعطيات النظام الدولي الجديد (الفضل، 2016م ، ص 11)، والجدول رقم (1) التالي يبين آراء الباحثين بمفهوم عملية اتخاذ القرارات:

جدول رقم (1) : المفاهيم المختلفة حول عملية اتخاذ القرارات وفق الأدبيات

اسم الباحث	المفهوم
جعيم،2009م ، ص107 Kons&Sencan,2016,p1	مجموع الأفكار التي يستعرضها متخذ القرار، والتي تخدم وتصب بمصلحة القرار المراد اتخاذه اتخاذ القرار هو القدرة على اختيار أحد البدائل.
الحوراني،2011م ، ص 10	اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل.
Robbins &Judge,2013,p175	الاختيار الأفضل من بين عدة خيارات ، اثنين أو أكثر.
حسن، وآخرون،2013م، ص116	جميع الوسائل المهمة التي من شأنها أن تحدد الاختيار الأفضل لإشباع وتحقيق الهدف المنشود.

مسغوني ، وشوية، 2015، م، ص37
George & Jones, 2012, p 440
عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.
القدرة على اختيار مسار يمكن المنظمة من أن تكون فاعلة في الاستجابة للفرص المختلفة وتعمل على
مواجهة التحديات .

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية ، 2018م

2. أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من الجوانب المهمة في العمل الإداري، فهي لب أو جوهر وظيفة المدير، ويلخص (الذهبي، والعزاوي، 2005م، ص189) تلك الأهمية بالنقاط التالية:

1. أن عملية اتخاذ القرارات مهمة كونها تتأثر وتؤثر على العاملين سواء كانوا أفراداً أو جماعات في البيئة التنظيمية.

2. أن عملية اتخاذ القرارات تصف وتهتم بقدرات العنصر البشري وإمكاناته في تفضيل البدائل.

أ- اتخاذ القرارات تمثل الأداة التي تمكن المدير من أداء مهامه بكفاءة، حيث كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3. تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي محور الأنشطة والوظائف المختلفة للمنظمة.

4. لعملية اتخاذ القرار دوراً مركزياً وجوهرياً في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها، يعود على المنظمة بزيادة الأرباح والفرص التنافسية وتعزيز الأداء الكلي.

3. مراحل عملية اتخاذ القرارات :

إن عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تكون قائمة على أساس مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية. (الفضل، 2016م ، ص18)، ويمكن إيجاز مراحل اتخاذ القرارات بمايلي:

1. تحديد المشكلة: إن تحديد المشكلة وتشخيصها خطوة مهمة في عملية اتخاذ القرارات بسبب أن التشخيص الخاطئ ينتج عنه قراراً خاطئاً، لذا يجب توخي الدقة والإحاطة التامة بكافة الجوانب المتعلقة بالمسألة وتشخيصها من حيث النوع والكيف والتعرف من خلال البحث عن كافة الأسباب الرئيسة والثانوية لها من أجل وضع التصورات وتوجيه الجهود لحلها. (إبراهيم، 2011م ، ص14).

2. تحديد البدائل: وهي المرحلة التي تعقب مرحلة تحديد المشكلة، وتتضمن هذه المرحلة تقديم مجموعة من الاقتراحات أو الحلول المختلفة، وهذا يعتمد على قدرة المدير متخذ القرار على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والحالات السابقة والمعلومات المتوفرة ومشاركة الآخرين (بلحاج، 2016م ، ص272).

3. تقييم البدائل: بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات والتعرف على الأسباب وحصرتها بدقة وفحص العلاقة بينها تأتي مرحلة وضع البدائل والحلول التي يمكن أن تمثل قراراً مبدئياً وتصوراً أولياً لحل المشكلة الموصوفة، ويقصد بالبديل بأنه قرار مبدئي من بين مجموعة من البدائل المتاحة ليصبح الحل أو القرار المراد اتخاذه (هاجر، 2017م ، ص35).

4. اختيار البديل الأفضل: إن اختيار البديل الأفضل والأفضل يتم من خلال تقييم كافة البدائل في ضوء مجموعة معايير مهمة والتي يكون اختيار البديل الأفضل على أساسها مثل (التكلفة، الوقت، سهولة التطبيق، المخاطرة، النتائج المترتبة والمتوقعة من البديل). (حسن، وآخرون ، 2013م ، ص 117).
5. تنفيذ القرار ومتابعته: إن القرار يتصف ويتميز بان تنفيذه يتم من قبل الآخرين وعلى متخذ القرار مسؤولية المتابعة المستمرة ليتمكن من الوقوف على أهم المعوقات وأوجه القصور التي قد تواجهها مرحلة التنفيذ وان يتم العمل على تذليل الصعوبات والعمل على توفير متطلبات تنفيذ القرار من خلال المتابعة الأنية لسير عملية التنفيذ. (مسغوني، وشوية، 2015م ، ص 45) .

الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي :

إن الأداء المؤسسي تعبير عن النجاح المستهدف للإدارات الحديثة والذي لا يمكن تحقيقه بصورة شاملة ومتكاملة بتقييم الأداء الفردي فقط، وإنما يتحقق بالاعتماد على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة للأداء المؤسسي، ويعرفه (طالب، 2011م ، ص 64) بأنه "النتائج النهائي الذي يتم الوصول إليه من خلال العمليات والمنتجات". والجدول التالي يعرض اهم التعريفات للباحثين والكتاب لمفهوم الأداء المؤسسي:

جدول رقم (2) : مفهوم الأداء المؤسسي من وجه نظر عدد من الباحثين

اسم الباحث	المفهوم
(جبر، وصنوبر، 2011م، ص 11)	يتفق (جبر، وصنوبر) مع (Vickery etal, 1991) على أن الأداء المؤسسي "الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف السوقية والمالية للمنظمة.
(صالح، 2013م، ص 32)	منظومة متكاملة لنتائج الأعمال وأنشطة المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها
(Shaghaei,N.,&Turgay,T.,2013,p143)	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 والنتائج، وفعالية الأهداف التنظيمية. المصدر رقم 2 إنكليزي
(زعيبي، 2014م ص 56)	" العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته (مال، وقت)، أو تعبير عن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية ومقارنته بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.
(كحيلي، 2015م: 28)	قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء في ضوء تحقيقها للتوازن المطلوب بين المساهمين والعمال ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية ، 2018م

1. أهمية الأداء المؤسسي:

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

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

ب- الأداء المؤسسي مؤشر لوضع المنظمة المستقبلي.

ج- الأداء المؤسسي وسيلة لكشف الاختلال الفعلي ومقداره.

د- وسيلة من وسائل تطوير الأفراد العاملين وحثهم لتطوير ذاتهم.

2. خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الصفات والخصائص التي تزيد من أهميته، يلخصها (العدلوني، 2002م ، ص 22-23) فيما يلي:

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

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

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

د- يؤسس لأن تكون المنظمة قادرة على التفوق من خلال اعتماد الأساليب العلمية المتطورة في الإنتاج وتطبيق النظريات الإدارية الحديثة.

هـ- يوفر الأداء المؤسسي الاستقرار المالي والإداري للمنظمة.

و- يعمل على تعزيز الانتماء الوظيفي للمنظمة، ويقوي الشعور بالانتماء للمؤسسة بانها مؤسسة الجميع.

ز- يساعد على توظيف الطاقات الكفوة ويعمل على استقطابها من خلال سياسات متطورة.

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

ط- يعتبر الأداء المؤسسي أسلوب عمل لا يسمح بالسلبات ويقوي العمل الإيجابي.

العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي:

إن عملية اتخاذ القرارات تعد من أهم الأنشطة والفعاليات الإدارية التي يمارسها المديرون والتي تقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية بموجب الصلاحيات التي تم منحها لهم، وبالتالي ينظر لعملية اتخاذ القرارات كأهم وأصعب عملية في عمل المدراء وفي حياة المنظمات. وتوصف بأنها جوهر عمل القادة الإداريين، وتمثل نقطة البدء لجميع الفعاليات الإدارية، وأنها الحد الفاصل الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات من فشلها. فالقرارات الإدارية للمنظمات تمثل عملية جوهرية تصب في قلب المنظمة (النجار، 2015م ، ص42).

ويرى (Oyewobi & windapo & Rotimi, 2016, p717) أن لأساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة تأثيراً كبيراً على الأداء المؤسسي للمنظمات المختلفة كونه يؤدي إلى تحقيق أداء متفوق وخصوصاً عندما تتبنى المنظمة خياراً استراتيجياً تنافسياً مناسباً، حيث ان اكثر المنظمات فعالية وكفاءة هي المنظمات التي تقوم بتطوير آليات تسمح للمنظمات بتحقيق استراتيجيتها وتكامل الاستراتيجية السوقية لتحقيق الهدف الاستراتيجي بحيث يكون هناك تناسقاً في العلاقة الخاضعة للوساطة بين الاستراتيجية التنافسية ونمط اتخاذ القرار المستخدم في تعزيز الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة التي تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبعد استعادتها من المحكمين تم إجراء التعديلات في ضوء مقترحات المحكمين، وبذلك تم تصميم الاستبانة بصورتها النهائية كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة. وتتكون استبانة الاستبانة من محورين أساسيين يمثل المحور الأول المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرارات) بأبعاده التي تمثلت بـ (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار ومتابعته)، واشتمل المحور الثاني على المتغير التابع الأداء المؤسسي وأبعاده التي تمثلت بـ (رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وقد ركزت الفقرات على العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي.

وتكون مجتمع الدراسة من (9) جامعات حكومية جميعها تقع ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد، وتم تحديد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تكون من (6) جامعات حكومية من المجتمع الكلي، حيث تم استبعاد ثلاث منها وذلك كونها جامعات حديثة النشأة والتأسيس وغير مكتملة البنى التحتية ولا تزال تلك الجامعات تابعة للجامعات الأم وغير مستقلة بالكامل من اتخاذ القرارات، وتم توزيع (280) استبانة استبان، واسترجعت منها (261) استبانة بنسبة مئوية (91%) وقد استهدف بها المعنيين بعملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي والذين يشغلون منصب (رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، معاون عميد، عميد معهد /مركز علمي، أمين مجلس الجامعة، مسؤول الجودة والأداء الجامعي). حيث تم اختيار العينة بأسلوب العينة القصدية العمدية التي تناسب طبيعة الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية) وكذلك الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، وتم اعتماد معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة التأثيرية، كما تم اعتماد اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات.

التحليل الأولي للنتائج:

يقتصر هذا المبحث على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بعد عرض البيانات التي تم جمعها وتحليلها، والتي تعكس آراء العينة المبحوثة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، ولغرض الوصول إلى بيانات دقيقة تم الاعتماد على أسلوب (ليكرت) ذات الخمس رتب الذي يتوزع من أعلى وزن وهو (5) ليعكس حقل الإجابة (اتفق بشدة) إلى الوزن (1) ليعكس حقل الإجابة (لا اتفق بشدة) فضلاً عن ثلاثة أوزان هي (4-3-2) لتعكس الإجابة (اتفق - محايد - لا اتفق)، ولغرض الحكم على مدى قبول أو رفض الأوساط الحسابية المتحققة. كما تم الاعتماد على الوسط الفرضي والذي هو (3) إذ أن كل بُعد يحقق وسط حسابي (3) فأكثر يعد مقبولاً وبالعكس يعد مرفوض.

1. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير عملية اتخاذ القرارات: تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الأولي للبيانات فيما يخص متغير عملية اتخاذ القرارات حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات الإحصائية المعتمدة التي تم اعتمادها، والتي تتمثل بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) لاستجابات العينة

المبحوثة، ويشير الجدول (3) إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى فقرات ومحاور متغير عملية اتخاذ القرارات، فيما يلخص الجدول رقم (4) الوصف الإحصائي على مستوى المتغير علي النحو التالي :

جدول رقم (3) : 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: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول رقم (4) : ملخص الوصف الإحصائي لمتغير عملية اتخاذ القرار

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 ومتابعتها	4.391	0.64	0.878	1
6	أجمالي عملية اتخاذ القرارات	4.314	0.662	1.583	

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

يلخص الجدول (4) مؤشرات الوصف الإحصائي فيما يتعلق بمتغير (عملية اتخاذ القرارات) إذ يتبين أن المتغير المذكور قد حقق وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.31) وهو أعلى من الوسط الفرضي، كما يتبين أن مؤشر الانحراف المعياري والذي يقيس انحراف القيم عن وسطها الحسابي (1.58) في حين أن النسبة مئوية بلغت (0.66)، وهذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الأبعاد أو المراحل التي مثلت بدورها النتائج المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس كل بعد من خلالها وحسب ما مبين في أدناه:

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

2- مرحلة البحث عن البدائل جاءت بالمرتبة الثانية مقارنة بالمراحل الأخرى نتيجة تحقيقها وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.31) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.66) ونسبة مئوية بلغت (0.86)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحثان ذلك إلى أن عملية اقتراح البدائل والتفكير بحلول عملية مهمة جداً تحتاج لوقت وجهد وتفرغ لها من قبل متخذي القرارات لذلك جاءت بالترتيب الثانية.

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

4- انخفضت استجابة العينة المبحوثة بشكل طفيف لمرحلة تقييم البدائل كونها جاءت بالمرتبة الرابعة مقارنة بالمراحل الأخرى، إلا أن الاستجابة كانت أعلى 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. ويفسر الباحثان ذلك إلى أن تقييم البدائل تأخذ أهميتها من نوع القرار وأهميته. فالقرارات النمطية والروتينية لا تحتاج لتقييم البدائل المختلفة في عملية تحديدها وبذلك فإن أهمية المرحلة أهمية نسبية.

5- 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 أن هذه المرحلة حققت وسط حسابي مرتفع ويفوق الوسط الفرضي مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه المرحلة لدى العينة في المنظمة المبحوثة. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن اختيار البديل الأفضل الذي يعبر عن اتخاذ القرار تتم بواسطة الإدارة العليا ومن الممكن مشاركة الإدارات الأخرى في ذلك، ولكن يمكن حصرها في الإدارة العليا فقط.

2. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير الأداء المؤسسي

تعرض هذه الفقرة تشخيص آراء العينة المبحوثة والتحليل الأولي للبيانات فيما يخص متغير الأداء المؤسسي حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات الإحصائية المعتمدة التي تم اعتمادها، والتي تتمثل بـ(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) لاستجابات العينة المبحوثة، ويشير الجدول (5) إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى فقرات ومحاور متغير الأداء المؤسسي، ويُلخص الجدول رقم (6) الوصف الإحصائي على مستوى المتغير على النحو التالي:

جدول رقم (5) : التحليل الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات محور رضا العاملين						
1	i16	3	5	3.00	4.444	0.582
2	i17	2	5	3.00	4.307	0.605
3	i18	2	5	3.00	4.218	0.662
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

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول رقم (6) : ملخص الوصف الإحصائي الأداء المؤسسي

ت	المحاور المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	رضا العاملين	4.286	0.634	0.857	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: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلخص الجدول (6) مؤشرات الوصف الإحصائي فيما يتعلق بمتغير (الأداء المؤسسي) إذ يتبين أن المتغير المذكور قد حقق وسط حسابي مرتفع كونه بلغ (4.28) وهو أعلى من الوسط الفرضي، كما يتبين أن مؤشر الانحراف المعياري والذي يقيس انحراف القيم عن وسطها الحسابي (0.85) في حين بلغت النسبة مئوية بلغت (0.65)، هذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيق معدلات مرتفعة على مستوى الأبعاد أو المحاور التي مثلت بدورها النتائج المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس كل بعد من خلالها وحسب ما مبين في أدناه:

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

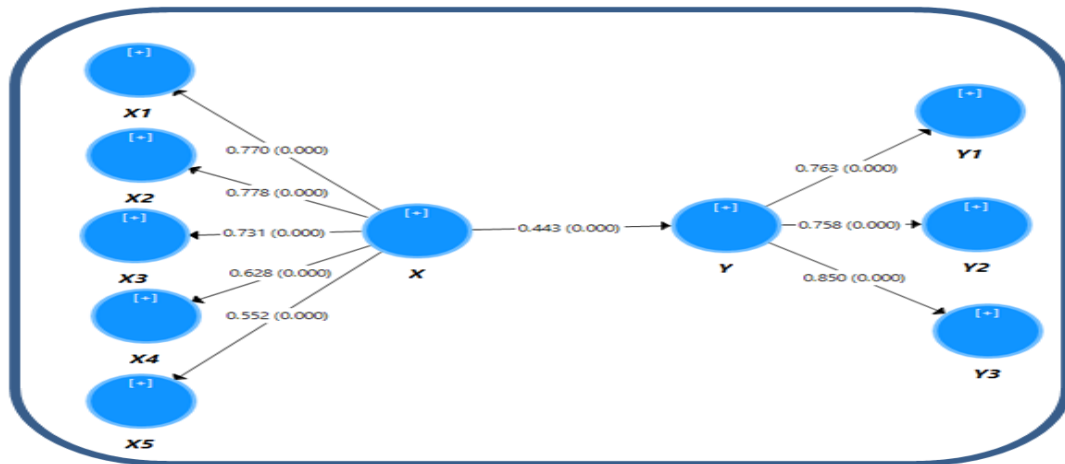
2. حقق المحور الثالث والذي هو (التعلم والنمو) استجابة مرتفعة كذلك لدى العينة المبحوثة كونها جاءت بالمرتبة الثانية مقارنة بالمحاور الأخرى، كما أن الاستجابة كانت أعلى من الوسط الفرضي نتيجة تحقيقه وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة مئوية على التوالي (4.28، 0.63، 0.85)، مما يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا المحور لدى العينة في المنظمة المبحوثة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن عملية التعلم والنمو التي تتم في الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد تؤثر بشكل إيجابي على أدائها.

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

اختبار فرضيات التأثير وتحليل النتائج:

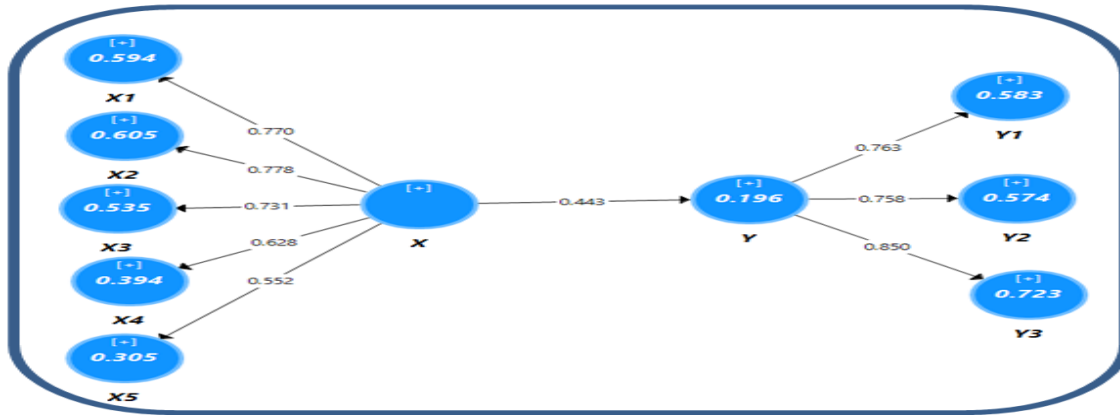
بعد أن تم التأكد من أن المقياس قد امتاز بالتناسق والثبات وذو صدق تميزي، سيتم التعرف في هذا المبحث على إجراء اختبارات لكشف علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، إذ افترض الباحثان وجود علاقة تأثير موجبة للمتغير المستقل (عملية اتخاذ القرار) (X) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) (Y) من خلال المتغير الوسيط القيم التنظيمية (M)، وسيستخدم تحليل الانحدار البسيط في اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات والانحدار المتعدد بين أبعاد المتغيرات، كما سيتم التعرف على مقدار ونوع معامل الميل (B)، ومستوى المعنوية المتحققة التي يوفرها البرنامج التطبيقي (SMART PLS) وكذلك قيمة (T) المحسوبة، أما 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 أكبر، وسيتم قبول نتائج تحليل الانحدار وتكون النتائج موثوق بها. والنتائج هي كالآتي:

الفرضية الرئيسية: يفترض الباحثان وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي. ويظهر الشكل (2) والجدول (7) نتائج علاقات التأثير بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي ونوع العلاقة ومقدار التأثير ومستوى المعنوية فيما بينهما، في حين يظهر الشكل (3) معامل التحديد لتلك العلاقة وهي كالآتي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

شكل رقم (2) : معاملات التأثير لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

شكل رقم (3) : معامل التحديد لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي

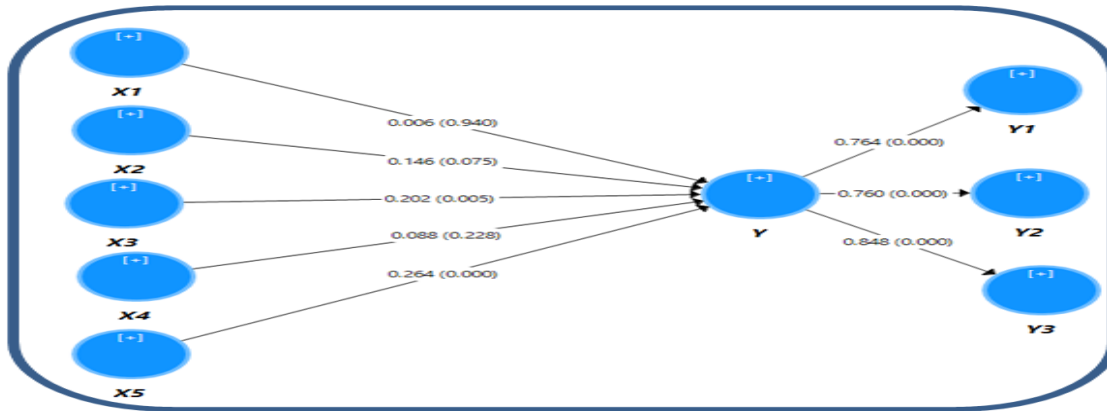
جدول رقم (7) : معاملات التأثير لعملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
عملية اتخاذ القرار (X)	الأداء المؤسسي (Y)	0.44	6.252	0.20	64.71	0.000

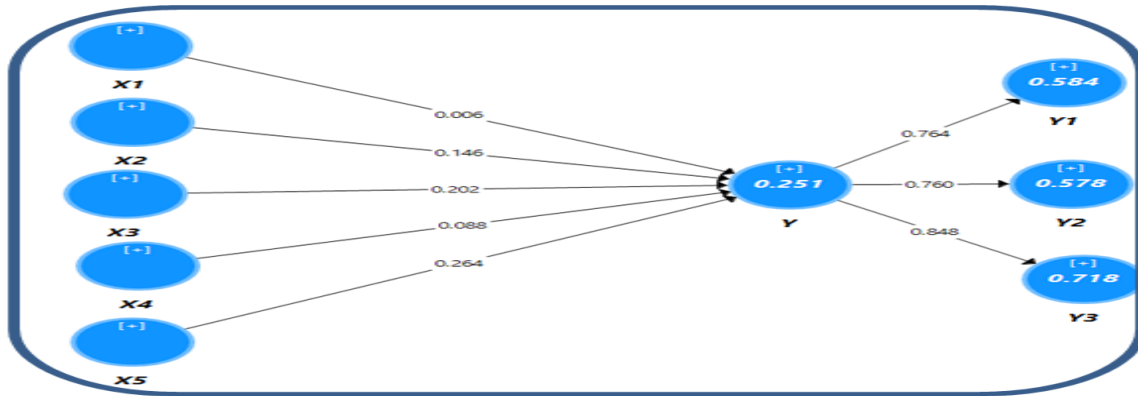
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

أظهر الشكل (2) أن هناك تأثيراً لعملية اتخاذ القرارات ذات دلالة معنوية موجبة في الأداء المؤسسي مقدارها 44% ومعنوي طبقاً إلى مستوى المعنوية المتوقع (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحثين وهي (0.05)، وقد ظهر أن مستوى المعنوية أصغر، أما شكل (3) الذي أظهر معامل التحديد البالغ (20%) والذي يعني أن عملية اتخاذ القرار تفسر مقدار (20%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي والباقي يعود إلى متغيرات لم تدخل في التحليل. وهذه النسبة مقبولة لأن قيمة (F) المحسوبة البالغة (64.71) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (259,1) وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

وبعد أن تم اختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي أفادت بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لأبعاد عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي، ونتائج التأثير ومستوى المعنوية ومعامل التحديد حسب شكل (4) و (5) على التوالي، والجدول (8) وكما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS
شكل رقم (4) : معامل التأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS
شكل رقم (5) : معامل التحديد لأبعاد عملية اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي
جدول رقم (8) : معاملات التأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرار في الأداء 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	الأداء 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 الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يظهر الجدول (8) والشكل (5) أن معامل التحديد البالغ (25%) والذي يعني أن أبعاد عملية اتخاذ القرار تفسر مقدار (25%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي والباقي يعود إلى متغيرات لم تدخل في التحليل وهذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجة حرية (255,5). أما نتائج التأثير هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يظهر جدول (8) أن خطوة تحديد المشكلة لها تأثير إيجابي مقداره (0.006) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير ضعيف ومرفوض طبقاً لمستوى المعنوية المتحققة (0.940) والتي هي أكبر من (0.05) التي افترضها الباحثان وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يظهر جدول (8) أن خطوة البحث عن البدائل لها تأثير إيجابي مقداره (0.15) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير ضعيف ومرفوض طبقاً لمستوى المعنوية المتحققة (0.075) والتي هي أكبر من (0.05) التي افترضها الباحثان وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يظهر جدول (8) أن خطوة تقييم البدائل لها تأثير إيجابي مقداره (0.20) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير معنوي طبقاً لمستوى المعنوية المتحققة (0.005) والتي هي أصغر من (0.05) التي افترضها الباحثان وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يظهر جدول (8) أن خطوة اختيار البديل الأفضل لها تأثير إيجابي مقداره (0.088) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير ليس معنوي طبقاً لمستوى المعنوية المتحققة (0.228) والتي هي أكبر من (0.05) التي افترضها الباحثان وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يظهر جدول (8) أن خطوة تنفيذ القرار والمتابعة لها تأثير إيجابي مقداره (0.26) في الأداء المؤسسي وهذا التأثير معنوي طبقاً لمستوى المعنوية المتحققة (0.005) والتي هي أصغر من (0.05) التي افترضها الباحثان وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

مناقشة النتائج :

1. يستنتج وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي أن الطرح الذي قدمته الدراسة الحالية بفرضيتها الرئيسية والتي مفادها بأن لعملية اتخاذ القرارات تأثير في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد فرضاً صحيحاً تم إثباته وجاءت النتيجة منسجمة مع النتائج التي جاءت بها دراسة كل من (Nichodemus,2015) التي بينت تأثير عملية اتخاذ القرارات في إنجاح المنظمات وتحقيق الأهداف والنمو والفعالية الأداء، ودراسة (Kose,E. & Sencan,H., 2016) التي بينت في نتائجها الأثر المهم في تصورات المدراء عند اتخاذ القرارات وصنعها كعوامل مؤثرة في الأداء المتميز للمنظمات التي يعملون بها.
2. توضح نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي في الجامعات عينة الدراسة والتي بينت رفض تأثير ثلاث أبعاد هي (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، اختيار البديل

الأفضل) وقبول فرضتين فرعيتين (تقييم البدائل، وتنفيذ القرار ومتابعته) يمثل حافز قوي للباحثين للتعمق بصورة أكثر والبحث عن متغيرات لها تأثير أقوى في تعزيز العلاقات وتجسيدها مع التأكيد على الجامعات عينة الدراسة أنها بحاجة إلى تعميق الدراسات في عملية اتخاذ القرارات وزيادة البرامج التدريبية لتعزيز قدرة القائمين على اتخاذ القرارات في تلك الجامعات لأهميتها في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المؤسسي.

التوصيات :

1. ضرورة نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالقيم التنظيمية كونها تساهم في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.
2. اختيار الطرق الفعالة لتنشيط وتأهيل القادة والعمل على تطوير نظام قياس الأداء لمساعدة المنظمات في التعرف على مستوى أدائها بما يضمن عملية تقويم لذلك الأداء.
3. اهتمام القيادات الجامعية بعملية اتخاذ القرارات وبأبعادها المختلفة بكافة المستويات الوظيفية لدورها المهم والفعال المؤثر إيجابياً على نتائج الأداء، والتركيز على المراحل (تحديد المشكلة، واختيار البديل الأفضل) والتي جاءت بالمراتب الأخيرة حسب نتائج الإحصاء الوصفي.
4. يجب على الجامعات الحكومية تمكين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بما يفعل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لضمان القيام بأعمالهم على نحو فعال.
5. ضرورة اهتمام الجامعات بتعزيز بعد (العمليات الداخلية) كأحد أبعاد الأداء المؤسسي وأهميته في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية والجامعات.

المراجع :

1. إبراهيم، مصطفى عطية، (2011م)، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. بلاسكة، صالح ، (2012م)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لبعض المؤسسات، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية- جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.
3. بلحاج، فتحية ، (2016)، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد (70)، جامعة الجزائر.
4. جبر، عرفات، وصنوبر، داود ، (2011) ، الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي "، بحث مقدم إلى جامعة النجاح الوطنية - كلية الاقتصاد، نابلس، فلسطين.
5. جعيم، حسين صالح ، (2009م)، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية، بحث متمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر.

6. حسن، ضوية سلمان، وآخرون ، (2013م)، بحوث العمليات "مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الوزيرية، بغداد.
7. الحوراني، نوال عبد الرحمن ، (2013م)، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين، دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
8. الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي نجم عبد الله، (2005م) ، مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل"، مكتب الجزيرة للطباعة، الطبعة الأولى، بغداد.
9. زعيبي، رحمة، (2014م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم الجزائرية من منظور بطاقة الأداء الموزون، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير - بسكرة ، الجزائر.
10. الشماع، محمود محمد ، (2012م)، نموذج مقترح من التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي": دراسة تحليلية للجامعات العراقية، بيت الحكمة، الطبعة الأولى، بغداد.
11. صالح، محمد جاسم ، (2013م)، تأثير تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ العراق للشركة العامة للموانئ العراقية"، دراسة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد كجزء من متطلبات درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة بغداد.
12. طالب، علاء فرحان، (2011م)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. العدلوني، محمد ، (2002م)، العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى، دار ابن الحزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
14. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2016م) ، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع"، عمان، الأردن.
15. كحيلي، الجبارية ، (2015م)، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
16. مسغوني، أمنة، وشوية سهيلة ، (2015م)، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادي ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي ، الجزائر .
17. النجار، شهناز فاضل أحمد، (2015م) ، انعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار (OODA)، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد.
18. هاجر، بوخالفة، (2017م) ، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية "، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بال صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بولاية - قالم، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر .

19. Ertugrul Kose & Huner Şencan , (2016) , The Effect Of Decision Making Competence On Managerial Performance " International Journal of Commerce and Finance, Vol. 2, Issue 2, p: 1-12.
20. Jones G. R., & Gorge J.M.,(2012),”Understanding and managing organizational Behavior”, 6th/ed, prentice Hall, New Jersey
21. 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, p1-12, Istanbul Commerce University, Istanbul.
22. Nichodemus Obioma Ejimabo " The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities" , Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 2015, p4-2.
23. Oyewobi, Luqman Oyekunle & et.al,(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.
24. Patrik Alac , (2015) "Decision Making and its Importance in Production Planning within the Woodprocessing Company", Procedia Economics and Finance 34 (2015) 682 – 688, Slovak Republic.
25. Robbins S.P.& Judge T.A.,(2013),”Organizational Behavior “, 15th/ed , prentice Hall,USA.
26. 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