



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

**علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية باستخدام
المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية
للمديرين**

دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد
التدريب النفطي في محافظة البصرة

رسالة تقدمت بها

كريمة محمد مدهوش

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

بإشراف

أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي

2022م

1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ *
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ
يَعْلَمْ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

[العلق: 1 - 5]

اقرار المشرف

اشهد أن اعداد هذه الرسالة الموسومة ب(علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية بأستخدام المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية للمديرين- دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة) جرت تحت اشرافي في جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع :

الاسم : أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي

التاريخ : / / 2022

اقرار رئيس القسم

بناءً على التوصية المقدمة من قبل الاستاذ المشرف، ارشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. شذى احمد علوان

التاريخ : / / 2022

اقرار المقوم اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة ب(علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية بأستخدام المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية للمديرين - دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة) رسالة لطالبة الماجستير(كريمة محمد مدهوش) قد انبسطت بي مهمة تقويمها اللغوية وهي الآن مستوفية شروط السلامة اللغوية.

التوقيع :

الاسم : أ.د. صباح عبد الكريم مهدي

التاريخ : / / 2022

اقرار الخبير الاحصائي

أشهد أن الرسالة الموسومة ب(علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية بأستخدام المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية للمديرين - دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة) لطالبة الماجستير (كريمة محمد مدهوش) تمت مراجعتها من الناحية الإحصائية واصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الإخطاء الإحصائية ولأجله وقعت .

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. وليد مية رودين

التاريخ : / / 2022

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة المناقشة ، قد اطلعنا على رسالة طالبة الماجستير (كريمة محمد مدهوش) الموسومة بـ(علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية بأستخدام المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية للمديرين - دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة) . وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، وهي جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال وبتقدير جيد جداً عالي

التوقيع

محمد صالح هادي
(عضواً)

التوقيع

أ.م.د. ندى عبد القادر عبد الستار
(عضواً)

التوقيع

أ.م.د. محمد حسين علي حسين
(رئيساً)

التوقيع

أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي
(عضواً ومشرفاً)

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة على اقرار لجنة المناقشة

التوقيع :

الاستاذ الدكتور

عبد الحسين توفيق شبلي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

جامعة البصرة

الأهداء

الى روح والدي ووالدتي رحمهما الله

فلولاهما لما وُجِدْتُ في هذه الحياة، ومنهم تعلّمت الصبر والصمود، مهما كانت

الصعوبات . الى الطيبين والخيرين من أساتذتي وزملائي وزميلاتي الذين لم

يدخروا جهداً في مساعدتي ، حفظهم الله جميعاً وبارك لهم في عوائلهم ومن

يحبون ، واسعدهم في ايامهم . الى الغالي ابني علي الذي رافقني في رحلتي

هذه وفقه الله و بارك له فيما يتمنى واسعده في ايامه، الى هؤلاء جميعاً ،

أهدي لهم محصلة هذا الجهد المتواضع ، راجيةً من الله أن يمدّ في اعمارهم

ويوفقهم جميعاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو وتقدير

بادىء ذي بدء اسجد لله سبحانه وتعالى ، واحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملء السموات والأرض ، اول المشكورين وخير المحمودين ، أن امدني بالقدرة على انجاز هذه الدراسة والصلاة والسلام على سيد الأنام محمد (ﷺ) وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين، وبعد... يسرني ان اتقدم بعظيم الشكروخالص الامتنان إلى ذلك الصرح العلمي الشامخ الذي جمع بين العلم والإنسانية في آن واحد ، أستاذي الفاضل المشرف "الأستاذ الدكتور ظاهر محسن منصور الغالبي" على كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة أسهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة فله مني كل الاحترام والتقدير وجزاه الله خير الجزاء. كما اقدم شكري وتقديري الى رئيس قسم إدارة الاعمال أ.م.د. شذى احمد علوان، والشكر والتقدير لأساتذتي الافاضل في قسم إدارة الاعمال لما قدموه لي من الدعم والإسناد خلال مدة الدراسة . كما اتقدم بالشكروالتقدير للأساتذة الخبراء محكمي الاستبانة على ما ابدوه لي من ملاحظات جزاهم الله خيراً لما يبذلونه من جهد لطلبة العلم .

واتقدم بوافر الشكر والامتنان الى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة الرسالة وأغنائها بالأراء والافكار التي زادت من ظهورها بالشكل الصحيح، كما اسجل وافر شكري وتقديري الى المقوم العلمي الذي أغنى رسالتي بملاحظاته العلمية والقيّمة . والمقوم الأحصائي على ملاحظاته القيمة، والشكر والتقدير للمقوم اللغوي الذي أسهم في الاخراج اللغوي الصحيح للرسالة.

واقدم شكري وتقديري إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد أ.د. عبد الحسين توفيق شبلي والى معاونين العلمي أ.م. د. احمد صدام عبد الصاحب ، والمعاون الاداري أ.م.د. نعيم صباح جراح، ووافر الشكر والتقدير إلى وحدة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد. واقدم شكري وأمتناني الى الزميلات دعاء و مهجة وحنين والى الزميل حسن في قسم ادارة الاعمال.

واتقدم بالشكر والتقدير إلى مديري الهيئات والاقسام والشعب ومنتسبي شركة توزيع المنتوجات النفطية والمعهد النفطي في محافظة البصرة اللذين إجريت فيهما الدراسة لما قدموه لي من مساعدة ودعم وإسناد جزاهم الله خير الجزاء.

اسأل الله العلي القدير ان يوفقهم ويمدهم في اعمارهم ويبارك فيهم جميعاً.

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية على معرفة علاقة الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية) باتخاذ القرارات الادارية (تحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل ومتابعة تنفيذ القرار) ، بأستخدام المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية للمديرين وقد حاولت الدراسة عرض اطار نظري شامل تعرض فيه آراء الباحثين والمتخصصين والمهتمين، لغرض تبني الأفكار الأكثر رصانة ولتكون مرجعاً علمياً لهذه الدراسة وتقدم مفهوماً واضحاً قادراً على اىصال الأفكار والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأربعة. إجريت الدراسة في منطمتين من تشكيلات وزارة النفط العراقية ، وهما شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة ، واجريت المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة لغرض فحص وبلورة مشكلة الدراسة بشكل أدق ، كما إعتمدت الدراسة (الاستبانة) كأداة أساسية لجمع البيانات في الجانب العملي، إذ تم استطلاع رأي (230) مديراً في التشكيلين كعينة للدراسة، على وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، وبعد استبعاد القيم المنطرفة كانت العينة النهائية (226) استبانة، خضعت جميعها للتحليل، وبالاعتماد على الادوات الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS.24 وAmos.24 إذ تم تحليل البيانات بشكل أولي وأختبرت فرضيات نموذج الدراسة. وبناءً على النتائج حصلنا على عدة استنتاجات أهمها ، علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة باتخاذ القرارات سواءً بشكل مباشر غير مباشر بأستخدام السمات الشخصية والمعرفة الضمنية، كما ابرزت النتائج بأن السمات الشخصية تؤدي الدور الأكبر في تفسير علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية. بناءً على ذلك اقترحت الدراسة عدة توصيات أهمها ، ضرورة التركيز على خلق ثقافة تنظيمية ذات تنوع إيجابي باتخاذ القرارات الإدارية مع ضرورة مراجعة وإعادة صياغة الأطر والأساليب الرسمية لإختيار وتعيين المديرين في المناصب الادارية بهدف تطوير المنظمات وتنميتها من خلال إتخاذ قرارات فاعلة بالصنع والتنفيذ. بناءً على ذلك تمت مناقشة عدة محددات واقتراح توصيات للبحوث المستقبلية المكملة للدراسة الحالية.

الكلمات الرئيسية المفتاحية: الثقافة التنظيمية، اتخاذ القرارات الادارية ، السمات الشخصية، المعرفة الضمنية .

قائمة المحتويات: List of Contents

الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	المستخلص باللغة العربية
ث	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
د	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
39-3	الفصل الاول : منهجية الدراسة و بعض من الدراسات السابقة
17-3	المبحث الاول : منهجية الدراسة
4-3	مشكلة الدراسة
4	اهمية الدراسة
5- 4	أهداف الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7-6	مخطط الدراسة الفرضي
10-8	التعريفات الاجرائية
10	الصدق والثبات لإداة الدراسة
12	نطاق الدراسة
13-12	منهج الدراسة
14-13	وصف مجتمع وعينة الدراسة
15-14	مبررات اختيارمجتمع وعينة الدراسة
16-15	طرائق جمع البيانات
17-16	الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
39-18	المبحث الثاني : بعض من الدراسات السابقة
36-18	عرض بعض الدراسات السابقة
39-36	مناقشة بعض الدراسات السابقة
101-40	الفصل الثاني الاطار النظري
57-40	المبحث الاول : الثقافة التنظيمية
41-40	مفهوم الثقافة التنظيمية
44-43	اهمية الثقافة التنظيمية
46-44	خصائص الثقافة التنظيمية
47-46	وظائف الثقافة التنظيمية

48-47	مستويات الثقافة حسب رؤية (Schein,1985)	5-1-2
48	عناصر للثقافة التنظيمية	6-1-2
50	ابعاد الثقافة التنظيمية	7-1-2
51-50	العوامل التي تتأثر بها الثقافة التنظيمية	8-1-2
54-51	انواع الثقافة التنظيمية	9-1-2
55-54	بناء وتكوين الثقافة التنظيمية	10-1-2
57-56	تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة	11-1-2
69-58	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الادارية	2-2
59-58	مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية	1-2-2
60-59	اهمية اتخاذ القرارات الإدارية	2-2-2
61-60	خصائص اتخاذ القرارات الادارية	3-2-2
62-61	مراحل عملية اتخاذ القرارات	4-2-2
63	أنواع القرارات الأدارية	5-2-2
65-64	حالات اتخاذ القرارات على وفق الظروف المحيطة بها	6-2-2
66-65	العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات الادارية	7-2-2
67-66	العوامل التي تؤثر بها شخصية متخذ القرار في اتخاذ القرارات	1.7-2-2
79-70	المبحث الثالث : السمات الشخصية	3-2
71-70	مفهوم الشخصية	1-3-2
72-71	خصائص الشخصية	2-3-2
72	مكونات الشخصية	3-3-2
72	هيكلية (بناء) الشخصية	4-3-2
73	طبيعة الشخصية	5-3-2
74-73	العوامل والمحددات في تكوين الشخصية	6-3-2
74	نظرية السمات	7-3-2
75-74	تصنيف السمات	8-3-2
75	خصائص السمات على وفق نظرية السمات	9-3-2
79-75	نموذج العوامل الخمسة الكبرى للسمات الشخصية	10-3-2
92-80	المبحث الرابع : المعرفة الضمنية	4-2
81-80	مفهوم المعرفة الضمنية	1-4-2
82-81	اهمية المعرفة الضمنية	2-4-2
83-82	خصائص المعرفة الضمنية	3-4-2
84-83	ابعاد المعرفة الضمنية	4-4-2
85-84	مصادر المعرفة الضمنية	5-4-2
86-85	انواع المعرفة الضمنية	6-4-2
87-86	اهمية ادارة المعرفة الضمنية	.7.4.2
88-87	عمليات إدارة المعرفة	8.4.2
89-88	عوانق تشارك المعرفة الضمنية	9.4.2

92-89	نموذج SECI انماط تحويل المعرفة	10.4.2
102-93	المبحث الخامس: استخلاص العلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة	5-2
96-93	استخلاص العلاقة المحتملة بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية	1-5-2
98-96	استخلاص العلاقة المحتملة بين السمات الشخصية واتخاذ القرارات الادارية	2-5-2
101-98	استخلاص العلاقة المحتملة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرارات الادارية	3.5.2
102-101	خلاصة مناقشة علاقة متغيرات الدراسة المحتملة باتخاذ القرارات الادارية	4.5.2
136-102	الفصل الثالث: نتائج تحليل البيانات	3
116-102	المبحث الاول : التحليل الاساسي للبيانات	1-3
102	فحص البيانات المتطرفة	1.1.3
113-105	قياس الصدق الثبات	2.1.3
108-106	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	1.2.1.3
110-108	المتغير التابع (اتخاذ القرارات)	2.2.1.3
112-110	المتغير الوسيط الاول (السمات الشخصية)	3.2.1.3
114-112	المتغير الوسيط الثاني (المعرفة الضمنية)	4.2.1.3
114	طبيعة توزيع البيانات	3.1.3
-117	المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي والاستنتاجي	2-3
117	الإحصاء الوصفي	1.2.3
118-117	وصف خصائص للعينة	1.1.2.3
119	وصف الاستجابة للمتغيرات	2.1.2.3
121-119	مقاييس الاحصاء الوصفي للثقافة التنظيمية	1.2.1.2.3
124-121	مقاييس الاحصاء الوصفي اتخاذ القرارات	.2.2.1.2.3.
127-124	مقاييس الاحصاء الوصفي للسمات الشخصية	3.2.1.2.3
129-127	مقاييس الاحصاء الوصفي للمعرفة الضمنية	4.2.1.2.3
130	الاحصاء الاستنتاجي	2.2.3
130	معامل الارتباط بين المتغيرات	1.2.2.3
136-134	اختبار الفرضيات	2.2.2.3
147-137	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	4
140-137	المبحث الاول : الاستنتاجات	1-4
147-141	المبحث الثاني : التوصيات	2-4
146-145	محددات الدراسة	3-4
147-146	اتجاهات البحوث المستقبلية	4-4
الملاحق		
الملخص باللغة الانكليزية		

قائمة الجداول List of tables

الصفحة	عنوان الجدول	رمز الجدول	ت
10-8	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها	1-1	1
12-11	فقرات الاستنباط ومصادرها	2-1	2
14-13	تفاصيل عدد استمارات الاستنباط النهائية للعينة الموزعة والمسترجعة والخاضعة للتحليل	3-1	3
43-39	بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية	1-2	4
49-48	العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة	2-2	5
64	مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	3-2	6
69-68	أخطاء وتحيزات شائعة في عملية اتخاذ القرارات	4-2	7
88	يوضح مداخل إدارة المعرفة	5-2	8
106	صدق وثبات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	1-3	9
108	صدق وثبات المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار)	2-3	10
110	صدق وثبات المتغير الوسيط الاول (السمات الشخصية)	3-3	12
112	صدق وثبات المتغير الوسيط الثاني (المعرفة الضمنية)	4-3	13
114	فحص طبيعة البيانات	5-3	14
118	فحص طبيعة البيانات	6-3	15
120-119	الاحصاء الوصفي للثقافة التنظيمية	7-3	16
123-122	الاحصاء الوصفي لعملية اتخاذ القرار	8-3	17
126-124	الاحصاء الوصفي للسمات الشخصية	9-3	18
128-127	الاحصاء الوصفي للمعرفة الضمنية	10-3	19
132-131	الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها	11-3	20
135	اختبار فرضيات الدراسة	12-3	21

قائمة الاشكال List of Figure

الصفحة	العنوان	رمز الجدوال	ت
7	مخطط الدراسة الفرضي	1-1	1
39	موضع الدراسة الحالي	2-1	2
46	نموذج Edgar schein لمستويات الثقافة التنظيمية	1-2	3
56	مصادر الثقافة التنظيمية	2-2	4
66	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	3-2	5
76	مفهوم البعد	2-4	6
92	الانماط الأربعة لتحويل المعرفة نموذج (SEIC)	5-2	7
103	مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير الثقافة التنظيمية	1-3	8
103	مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير عملية اتخاذ القرار	2-3	9
104	مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير السمات الشخصية	3-3	10
104	مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير المعرفة الضمنية	4-3	11
107	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	5-3	12
119	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار)	6-3	13
111	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط الاول (السمات الشخصية)	7-3	14
113	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط الثاني (المعرفة الضمنية)	8-3	15
115	مخطط Histogram لطبيعة توزيع بيانات الثقافة التنظيمية	9-3	16
115	مخطط Histogram لطبيعة توزيع بيانات عملية اتخاذ القرار	10-3	17
116	مخطط Histogram لطبيعة توزيع بيانات للسمات الشخصية	11-3	18
116	مخطط Histogram لطبيعة توزيع بيانات للمعرفة الضمنية	12-3	19
135	اختبار فرضيات الدراسة	13-3	20

قائمة الملاحق : List of Appendices

رمز الملحق	عنوان الملحق
A	قائمة بأسماء السادة الخبراء الذين عرضت عليهم الاستبانة لغرض تحكيمها.
B	الاستبانة النهائية للدراسة .
C	نتائج المقابلات الشخصية الهيكلية.
D	قائمة بأسماء السادة المديرين والمسؤولين الذين أجريت معهم المقابلات في شركة توزيع المنتجات النفطية في البصرة.
E	قائمة بأسماء السادة والمديرين والمسؤولين الذين أجريت معهم المقابلات في معهد التدريب النفطي في البصرة
F1	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع المنتجات النفطية في البصرة.
F2	الهيكل التنظيمي لهيئة توزيع الجنوب.
G	الهيكل التنظيمي لمعهد التدريب النفطي في البصرة .
H	مهام وطبيعة عمل وانشطة شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة.
I	الموافقات الرسمية على اكمال متطلبات الدراسة.

المقدمة

إن اتخاذ القرارات هي عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل ولكل مرحلة معاييرها الخاصة بها والتي يجب مراعاتها من قبل متخذي القرارات، كما أنها عملية تفاعلية تتضمن العديد من الخيارات، التي يستلزم لتقييمها العديد من العمليات العقلية والفكرية، فهي تحتاج في ذلك إلى تضام جهود العاملين ، انطلاقاً من تأثير القرار بآراء وأفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، إذ تعبر عنها الثقافة التنظيمية في تجربة عمل جماعية طورها أفرادها، من خلال إيجاد حل لمواجهة المشكلات اليومية التي تعوق اندماجهم الداخلي وتكيفهم الخارجي.

إذ تنعكس تلك التجربة كإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، وتوجيه توظيف طرائق العمل والممارسات الإدارية، فضلاً عن إنها تمثل السبيل للإدراك والتفكير في مواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات في المنظمة فإنه بالضرورة ستعكس علاقة ثقافة المنظمة المتميزة بدرجة ما من (القيم ، والمعتقدات، والاعراف والتوقعات التنظيمية) ، بمراحل اتخاذ القرارات، وبما أن الثقافة التنظيمية المتماسكة والقوية توفر المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرار، بما توفره من القيم المشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز اتخاذ القرار، لذا فإنها ستكون قادرة على دعم وتوجيه هذه العملية الحيوية في المنظمة، مما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة، فأى خطوة أو قرار تتخذه إدارة المنظمة سيكون مدروساً وتحكمه ظروف معينة موضحة تفصيلياً وتداعياتها مما يسمح لها بأبعاد حالات عدم التاكيد والغموض عن الظروف المحيطة بها ويقدر أقل من التكاليف والعوائق ، إذ تمثل الثقافة التنظيمية مفتاح القرارات الإدارية الناجحة (Jalal,2017:1). وإطاراً لتقييم استقامة القرار النهائي الذي يتم إتخاذه (Duplity, et.al.,2019:76). إذ إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالسمات الشخصية لمتخذ القرار والمعرفة ذات الصلة التي يتم إختيارها في اتخاذ القرارات (Erjavec,2019:2272). وعندما يكون لمتخذي القرارات مستوى عالٍ من الخبرة في مجال اتخاذ القرار سوف تكون لديهم المعرفة الضمنية اللازمة لدعم قراراتهم (Colquitt, et. al.,2019:243). لذلك فإن هذين المتغيرين الوسيطين كلاً من السمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار سيدعمان علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات ، التي تقوم بها المنظمة لمواجهة المشكلات التي تواجهها في سعيها لتحقيق أهدافها .

مما تقدم فقد جاءت هذه الدراسة ، من اجل بيان علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية في منطمتين حيويتين من تشكيلات القطاع النفطي لوزارة النفط العراقية وكانت كل من شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة ، إذ جرى اختيارهاتين المنطمتين لكونهما يقدمان خدماتهم للمواطنين والقطاع العام بصورة مستمرة ومتواصلة ، لذلك

فهما بحاجة الى تحديث قراراتهم من اجل تطوير خدماتهم نتيجة التغذية العكسية التي يتلقاها من المتعاملين معهم ، فضلاً عن التنوع الثقافي للعاملين فيهما وذلك لامتداد الوحدات التنظيمية للشركة في ارجاء المحافظة ، وهذا الجانب كان رافداً وداعماً إيجابياً للدراسة لان، محصلة هذا التنوع سوف تنعكس على ثقافة العاملين فيها ومن ثم تؤثر في سلوكهم وادائهم وقراراتهم. وتأسيساً على ما تقدم يمكن عرض الفصول التي تناولتها الدراسة ، فقد تألفت هيكلية الدراسة من أربعة فصول رئيسة، ابتداءً من الفصل الاول منها ، إذ خصص لتحديد الاطار المنهجي المعتمد للدراسة ومراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، على وفق مبحثين، المبحث الأول ركز على توضيح منهجية الدراسة في إطارها العام ، في حين خصص المبحث الثاني في مراجعة دراسات سابقة مختارة مقارنة للدراسة الحالية وتوضيح كيفية الاستفادة منها. أما الفصل الثاني فتضمن الاطار النظري العام للدراسة ، عبر خمسة مباحث ، تضمن المبحث الأول الثقافة التنظيمية ، والمبحث الثاني تناول اتخاذ القرارات الادارية، وقد ركز المبحث الثالث على السمات الشخصية لمتخذ القرار والمبحث الرابع خصص للمعرفة الضمنية لمتخذ القرار، أما المبحث الخامس فقد خصص لاستخلاص العلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة وابعادها باتخاذ القرارات الادارية . وسيتناول الفصل الثالث تحليل البيانات بهدف الحصول على النتائج التي تهدف لها الدراسة ، إذ يتضمن الفصل مبحثين يتطرق المبحث الاول الى صدق وثبات بناء مقاييس الدراسة، وطبيعة توزيع البيانات ، في حين يتناول المبحث الثاني النتائج المتعلقة بالاحصاء الوصفي والاحصاء الاستنتاجي ، واخيراً سيتضمن الفصل الرابع الاستنتاجات التي جرى التوصل اليها في الفصل الثالث وتقديم مجموعة من التوصيات بناءً على ما تم إستنتاجه، فضلاً عن تحديد محددات الدراسة الحالية والتوجهات المستقبلية للبحوث المكملة للدراسة.

CHAPTER ONE

الفصل الاول

منهجية الدراسة وبعض من الدراسات السابقة

تمهيد:

على وفق هذا الفصل سيتم تناول مبحثين أساسيين في الدراسة ، المبحث الأول خاص بمنهجية الدراسة ، ويتضمن مشكلة الدراسة واهمية واهداف الدراسة والانموذج الفرضي لها ، الذي تم بناؤه على أساس الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم تناولها، ومجتمع وعينة و طرائق جمع البيانات والمعلومات والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة وتحليل البيانات . أما المبحث الثاني ، فقد خصص لبعض من الدراسات السابقة المقاربة للدراسة الحالية التي قام بها الباحثون ومجالات الاختلاف والإفادة منها والتي ستساعد في تحديد موضع الدراسة الحالية وبناء الاطار المنهجي لها. سوف تتم مناقشة وعرض مبحثين وكمايلي :

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : بعض من الدراسات السابقة

المبحث الاول منهجية الدراسة

توطئة

يهدف هذا المبحث الى تقديم منهجية الدراسة التي تمثل جزءاً أساسياً من الدراسة الحالية ، لأنها تساعد على الاختيار الصحيح لمشكلة الدراسة وتحديد صياغة فروضها واختيار أنسب الطرائق للمعالجة واساليب الدراسة اللازمة لبحثها ، ومن ثم التوصل للنتائج الموثوقة بصحتها ومصداقيتها وتحقيق اغراضها وأهدافها. وبصورة عامة يتضمن المبحث في فقراته مشكلة وأهمية واهداف الدراسة والفرضيات التي استندت إليها الدراسة والمخطط الفرضي للدراسة وتحديد نطاق ومنهج الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة ومبررات اختيارها وطرائق جمع البيانات والادوات والاساليب المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.1.1. مشكلة الدراسة

تسعى أي منظمة الى تحقيق أفضل فاعلية ممكنة وذلك من خلال محاولة اختيار البدائل الصحيحة وتطبيق أنسبها وأن المسؤول عن العملية التي تحكم تقييم واختيار القرار هو العامل البشري بالدرجة الأولى ، وعلى هذا الأساس نرى ان أغلب المنظمات العراقية بقطاعيها العام والخاص تفتقر إلى المنهجية الواضحة على وفق إطار مفاهيمي في اتخاذ قراراتها الإدارية ، التي قد تخضع الى المزاجية الشخصية لمتخذ القرار والمحيطين به وسبب ذلك يعود الى أفتقار هذه المنظمات الى إطار الثقافة التنظيمية القوية والتماسكة التي توجه رسالة وأهداف المنظمة. كما أن اتخاذ القرارات تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية التي اغلبها تنطوي على الجوانب الشخصية لمتخذي القرارات مثل السمات الشخصية او مدى معرفتهم بمتغيرات المشكلة او لطبيعة التفاعل بين العاملين، أي الثقافة السائدة وهي الثقافة التنظيمية التي تمثل روح المنظمة والتي تؤثر بصورة او بأخرى في تفاعل العاملين فيما بينهم في أثناء عملية اتخاذ القرارات ، إذ ان عملية الصراع بين مصالح المنظمة عموماً ومصالح العاملين والاقسام التي يمثلونها تبدو بشكل ضبابي وغير واضحة ، ويصعب الفصل بينهما. لذلك يسعى الممارسون والأكاديميون على حد سواء لمحاولة معرفة العوامل التي لها علاقة باتخاذ القرارات . ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة وعلى حد علم الباحثة يوجد هناك قصور في تغطية هذا الجانب المتعلق باختبار تأثير الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال السمات الشخصية والمعرفة الضمنية للمشاركين في اتخاذ القرارات في البيئة العراقية. كما تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية المهيكلة وغير المهيكلة مع عدد من المديرين في شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد

التدريب النفطي في البصرة ، للوقوف على أهمية نتائج هكذا دراسة على مستوى التطبيق ، إذ توصلنا الى أن هناك إجماعاً على أهمية فهم علاقة الثقافة والسمات الشخصية والمعرفة الضمنية باتخاذ القرارات الإدارية. لذا فان تساؤل الدراسة الحالية سوف يتبلور في ضوء مشكلة الدراسة المتمثلة بالآتي :

"ما مدى علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية باستخدام المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية في كل من شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة " ؟.

2.1.1. أهمية الدراسة

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

1. توضيح مفهوم متغيرات الدراسة ، وهي كل من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، والمتغيرين الوسيطين السمات الشخصية ، والمعرفة الضمنية لمتخذ القرارات الإدارية .
2. توجيه انظار إدارة المنظمات عامة ، وإدارة شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة خاصة، حول أهمية دور علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية.
3. تزويد المكتبة العراقية بمصادر جديدة للدراسة التي تجمع كل من الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية والسمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار.

3.1.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى محاولة لتأطير نموذج مفاهيمي للمتغيرات الأربعة المتمثلة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات الإدارية) والمتغيرين الوسيطين (السمات الشخصية والمعرفة الضمنية) لغرض الوصول الى إستدلالات وإستنتاجات تعكس الواقع الفعلي للمفاهيم التي تبين علاقة المتغيرات المذكورة آنفاً باتخاذ القرارات الادارية في كل من شركة

توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة وتقديم توصيات تحاول المساهمة في تحسينها من خلال إختبار العلاقات التالية:

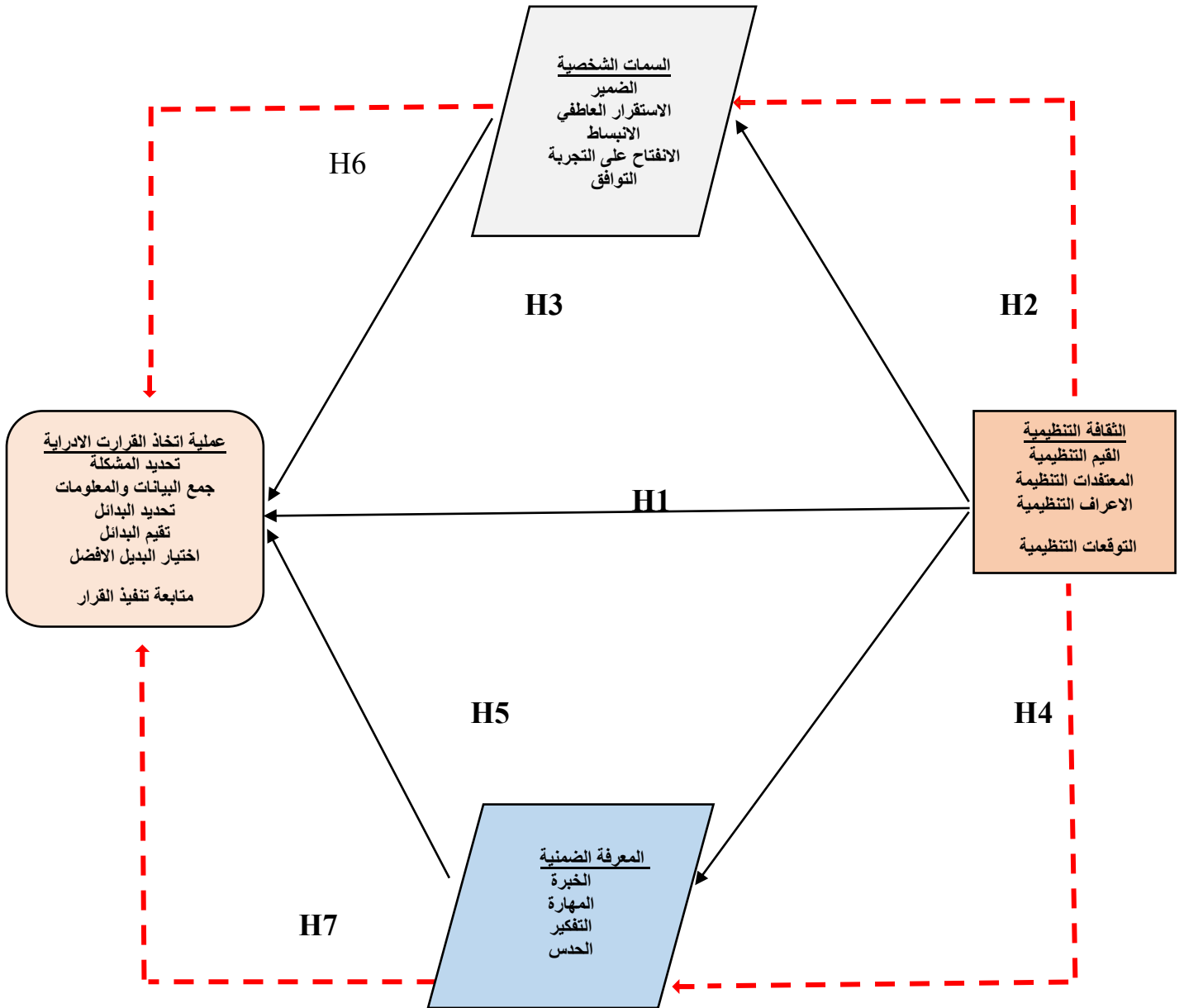
1. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة القيم التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية ، والأعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية ، السائدة في كل من شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة .
2. اختبار العلاقة المباشرة بين كل من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة مع المتغير التابع اتخاذ القرارات الإدارية .
3. اختبار العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية.
4. اختبار العلاقة المباشرة بين(المتغيرين الوسيطين) السمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار باتخاذ القرارات الادارية.
5. اختبار العلاقة الغير المباشرة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية مع المتغير التابع اتخاذ القرارات الادارية من خلال المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار.
6. تقديم بعض التوصيات وآليات التطبيق بما يخص الثقافة التنظيمية بهدف تعزيز وتحسين اتخاذ القرارات الإدارية في شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة.

4.1.1. الفرضيات الرئيسية للدراسة

- H1:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها باتخاذ القرارات الإدارية بجميع مكوناتها.
- H2:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية بالسمات الشخصية.
- H3:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية للسمات الشخصية باتخاذ القرارات الادارية.
- H4:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية بالمعرفة الضمنية.
- H5:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية للمعرفة الضمنية باتخاذ القرارات الادارية.
- H6:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية من خلال الدور الوسيط للسمات الشخصية.
- H7:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية من خلال الدور الوسيط للمعرفة الضمنية.

5.1.1. مخطط الدراسة الفرضي

مخطط الدراسة هو البناء الفكري (Intellectual Construct) الذي يتم من خلاله تجسيد وتمثيل مجموعة من الحقائق تجسيدا وتمثيلاً افتراضياً للظاهرة قيد الدراسة، وتوضيح العلاقات والتفاعلات المحتملة لمتغيرات الدراسة بطريقة مختصرة ومبسطة (Depres & Chauvel, 2000:55). وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية تم بناء مخطط يجسد فكرة الدراسة ويقدم تفسيراً لمتغيرات وأبعاد مشكلة الدراسة ويسمح بتحقيق أهداف الدراسة من خلال توضيح حركة وطبيعة اتجاه العلاقات بين تلك المتغيرات، إذ يهدف إلى شمول كل متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، فضلاً عن إمكانية قياس دور كل متغير بشكل منفرد أو جمعي، بمعنى سيوضح المخطط الفرضي دور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) الذي يتمثل بعلاقتها المباشرة وغير المباشرة باتخاذ القرارات الإدارية لمتخذ القرار باستخدام المتغيرين الوسيطين (السمات الشخصية والمعرفة الضمنية) في هذه العملية، كما يوضح العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار، وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية، إذ يفترض المخطط أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة أبعاد هي (القيم، المعتقدات، الاعراف والتوقعات التنظيمية) وأن اتخاذ القرارات الإدارية تتكون من ستة أبعاد هي مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تتمثل (بتحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل ومتابعة تنفيذ القرارات) كما يوضح أبعاد المتغيرين الوسيطين (السمات الشخصية والمعرفة الضمنية) وأن أبعاد السمات الشخصية التي تمثلت بنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (الضمير، الانبساط، التوافق، الانفتاح على التجربة والاستقرار العاطفي). أما أبعاد المعرفة الضمنية فهي (الخبرة، المهارة، التفكير والحدس). وان من خلال بناء مخطط الدراسة الحالية سوف تتبلور فكرة أن نتيجة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ستكون سبباً في التأثير بالمتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) من خلال قياس العلاقة المباشرة وغير المباشرة بينهما والتي تتم باستخدام المتغيرين الوسيطين (السمات الشخصية والمعرفة الضمنية) لمتخذ القرار، لذا سوف توضح نتائج الدراسة الحالية نسبة هذه العلاقة وكيفية تفعيلها من خلال تحديد المؤثرات الإيجابية والسلبية في هذه المتغيرات وتفاعلاتها في ظل الثقافة التنظيمية التي عُدّت الموجّه لسلوك العاملين وتوجهاتهم في المنظمة.



الشكل (1-1)

مخطط الدراسة الفرضي

- > علاقة تأثير مباشرة
- - - - -> علاقة تأثير غير مباشرة

المصدر: من اعداد الباحثة
بالاعتماد على مصادر الدراسات

6.1.1. التعريفات الاجرائية

يوضح مخطط الدراسة الفرضي المذكور آنفاً ، شكل(1-1) عدداً من المتغيرات الرئيسية والفرعية وسيتم التركيز على تقديم تعريفات اجرائية لكل منها وكما موضحة في الجدول (1-1) .

جدول(1-1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها

ت	المتغير	تعريفه الاجرائي
1	الثقافة التنظيمية	مجموعة من الخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكيات أفراد المنظمة الواحدة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تشكل إطاراً خاصاً للتفكير وموجهاً وحلاً للمشكلات والوصول لأهداف المنظمة.
2	القيم التنظيمية	اتفاقات لقيم مشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب او غير مرغوب، جيد او غير جيد ، مهم او غير مهم وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
3	المعتقدات التنظيمية	الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز مهام المنظمة مثل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والعمل الجماعي .
4	الأعراف التنظيمية	مجموعة من الاعراف التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بانها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل وعادة ما تكون هذه الاعراف غير مكتوبة.
5	التوقعات التنظيمية	تتمثل التوقعات بالتعاقد النفسي الذي يتم بين العاملين والمنظمة، وهي ما يتوقعه العاملون من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من العاملين.
6	القرار	القرار : عبارة عن اختيار بديل من بين عدة بدائل تم تحليلها يتبعه فعل او إجراء بتنفيذ هذا الاختيار.
7	اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات: هي نشاط ذهني وموضوعي يسعى الى اختيار الحل الانسب لمشكلة ما على اساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول الى اختيار القرار الانسب والافضل .
8	مرحلة تحديد المشكلة	تنشأ مرحلة تحديد المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول اليها، اي وجود تفاوت بين الاهداف او النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز الفعلي .

9	مرحلة جمع البيانات والمعلومات	عملية جمع البيانات والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادر مختلفة ، وتحديد أفضل الطرائق للحصول عليها وتشمل البيانات والمعلومات ، والأمور والحقائق الأخرى .
10	مرحلة تحديد البدائل	أنها الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام (متخذ القرار) لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى متخذ القرار الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمداً على البيانات والمعلومات المتاحة وخبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.
11	مرحلة تقييم البدائل	تتضمن هذه المرحلة تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفته وهذا يعني (اجراء موازنة بين الايجابيات والسلبيات) بناءً على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم متخذ القرار الإداري بمقارنة تلك البدائل بعضها مع البعض.
12	مرحلة اختيار البديل الافضل	تقوم هذه المرحلة على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها (وعند إختيار البديل الافضل يوضع القرار موضع التنفيذ).
13	مرحلة متابعة تنفيذ القرار	في هذه المرحلة يتم وضع البديل أو الحل الذي تم إختياره موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذه.
14	السمات الشخصية	انها الصفات الثابتة التي تصف سلوك الفرد، والمتمثلة في هذه الدراسة (بنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية) .
15	الضمير	يعرف بانه البعد الذي يصف شخصاً مسؤولاً ومثابراً ومجتهداً ومنظماً ويمكن الاعتماد عليه، أو يوصف بالكسل وعدم النظام وبالنتيجة يكون من غير الممكن الاعتماد عليه.
16	الاستقرار العاطفي	ويشير الى اي مدى يكون الشخص مطمئناً وهادئاً وواثقاً من نفسه وأمناً عندما يكون (ايجابياً)، أو يكون متوتراً وغير مطمئن وقلق ومكتئب وغير آمن عندما يكون (سلبياً).
17	الانبساط	تصف هذه السمة شخصاً اجتماعياً و مجتمعياً و حازماً، أو يكون محافظاً يتهرب من المواقف.
18	الانفتاح على التجربة	البعد الذي يميز الشخص المبدع والمحب للأطلاع ومتنوع الاهتمامات، أو يكون تقليدياً وضيق الأفق والاهتمامات.

19	التوافق	البعد الذي يصف الشخص الذي يتمتع بطيبة جيدة ومتعاون ويثق بالآخرين ، أو يكون غير متعاون في علاقاته الاجتماعية، وغير مقبول.
20	المعرفة الضمنية	بانها الخبرة والتفكير والحدس والبصيرة والمهارة التي توجد في اذهان وعقول العاملين والتي يصعب وضعها في كلمات او رموز.
21	بعد الخبرة	انها التراكم العلمي الذي يكتسبه الشخص عبر التعلم الرسمي أو الحياة العلمية والعملية وتشمل القدرات الاساسية والموهبة.
22	بعد المهارة	تعرف بانها قدرة الشخص على اداء شيء ما او امكانية اعادة ما يعمل به بإتقان وقد تكون المهارة معنوية أو بدنية .
23	بعد التفكير	يعرف بأنه القدرة على تصور البدائل العديدة للتعامل مع المشكلات .
24	بعد الحدس	هي الخبرة المكثفة التي تعمل على وفق القواعد التجريبية والاجتهادية .

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ادبيات الدراسة .

7.1.1. الصدق والثبات لأداة الدراسة

تم اعتماد مقاييس ثابتة لدراسات سابقة بعد ما تم التأكد من صلاحيتها وصدقها و اجراء بعض التعديلات عليها لكي تتوافق وتتلاءم مع الدراسة الحالية وكما موضحة في الجدول (1-2) فقرات الاستبانة ومصادرها . وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد عرضت استمارة الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في عدد من الجامعات الحكومية والاهلية في محافظة البصرة لغرض تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم حول مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها وامكانية تحقيق أهدافها ، إذ بلغ عدد المحكمين (12) محكماً كما في الملحق (A) . إذ تم تأييد المحكمين لمعظم فقرات الاستبانة ، كما تم الاخذ بملاحظاتهم بخصوص التعديلات المطلوبة وذلك لرفع كفاءة الاستبانة من أجل تحقيق الغرض المطلوب منها ، وعلى وفق ذلك تمت الصياغة النهائية لاستمارة الاستبانة ، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة وفي ضوء ذلك تم استخراج الصدق من معامل الثبات بهدف التأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الإختبار وثباته .

الجدول (2-1) فقرات الاستبانة ومصادرها

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المصادر
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	4 - 1	عبد الرزاق: 2109
	المعتقدات التنظيمية	8 - 5	
	الاعراف التنظيمية	12- 9	
	التوقعات التنظيمية	16- 13	
اتخاذ القرار	تحديد المشكلة	20- 17	حلاق، 2014
	جمع البيانات والمعلومات	24 -21	Netemeyer et al., 2003
	تحديد البدائل	26-25	حلاق، 2014
		28-27	المنصور، 2015
	تقييم البدائل	32-29	حلاق، 2014
	اختيار البديل الافضل	36-33	
	التنفيذ والمتابعة	40-37	المنصور، 2015
السمات الشخصية	الضمير	44-41	John & Srivastava, 1999
	الاستقرار العاطفي	48-45	
	الانبساط	52-49	
	الانفتاح على التجربة	56-53	
	التوافق	60-57	
4	لخبرة	64-61	بحاجي ويعقوب ، 2019

المعرفة الضمنية	المهارة	67-65	بحاجي ويعقوب 2019
	التفكير	68	الشيخلي 2009
	الحدس	72-69	الخفاجي ، 2019
		76-73	الشيخلي ، 2009

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

8.1.1. نطاق الدراسة

1. الحدود المعرفية: وتتضمن ما اعتمده الباحثة من مصادر في المجالات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ، مثل السلوك التنظيمي وعلم النفس والسلوك وعلم الاجتماع والعمليات الادارية فضلاً عن المجالات العلمية الاخرى.
2. الحدود البشرية: وتشمل جميع المديرين من حملة شهادة البكلوريوس فأعلى في كل من شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة ، وهما من تشكيلات القطاع النفطي لوزارة النفط العراقية في محافظة البصرة ، وهم مديروالهيئات والاقسام ومسؤولو الشعب والوحدات الادارية والعلمية والفنية.
3. الحدود المكانية: شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة وهما من تشكيلات القطاع النفطي لوزارة النفط العراقية في محافظة البصرة.
4. الحدود الزمانية: وتمثل خلال مدة اعداد هذه الدراسة ابتداءً من 2021/10/1 لغاية 2022/11/1.

9.1.1. منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي Description الذي يتضمن وصف لمشكلة معينة أو اسبابها وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي تفسر طبيعة العلاقات المعينة بين متغيرين أو أكثر من متغيرات الدراسة لمساعدة الباحث في التنبؤ بالنتائج والظواهر التنظيمية ضمن واقعها الطبيعي (Sekaran,2003:121-124). كما ان معرفة العلاقات بين متغيرات وابعاد الدراسة يتم من خلال توظيف الاسئلة المنظمة للدراسة والبحث عن البيانات التحليلية ذات الصلة بمشكلة الدراسة المبحوثة وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات (Lancaster, 2005: 146). وبعد ذلك سوف تقوم الباحثة بتحديد المتغيرات الرئيسية وأبعادها وصياغة الفرضيات وما ستكون عليه النتائج

هي اما اثبات صحة او نفي الفرضيات من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة (2003:119) ، (Sakaran). وان ابرز ادوات هذا المنهج ، هي كتابات الباحثين عن ظاهرة الدراسة المبحوثة والمراجع العلمية المختلفة وما تم نشره على مواقع الانترنت (الطائي، 2012 : 10). لذا ستكون الدراسة الحالية ذات نهج وصفي تحليلي وذلك لإنها تركز على استطلاع الآراء من خلال المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة واستمارات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

1.1.10. وصف مجتمع وعينة الدراسة

1.10.1.1. مجتمع الدراسة : تم اجراء الدراسة على المديرين والمسؤولين في التشكيلين النفطيين وهما كل من شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة وبسبب طبيعة متغيرات الدراسة سيتم استهداف المديرين الحاصلين على شهادة البكلوريوس فأعلى كعينة للدراسة، وان من خلال التواصل مع ادارة الموارد البشرية في التشكيلين المذكورين أنفأ تبين لنا ان عدد المديرين الحاصلين على شهادة البكلوريوس فأعلى كان بواقع (290) مديراً موزعين بين مدير هيئة ومعاونيه ومديري الاقسام ووكلائهم ومسؤولي الشعب والوحدات الرأسية والضمنية في مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (260) استمارة استبانة، بشكل عشوائي عليهم، وبناءً على ذلك يتم التعويل على اختيار العينة العشوائية البسيطة للدراسة ، وتم تحصيل (230) استبانة ، التي تم استبعاد اربعة قيم متطرفة منها ليكون حجم العينة النهائية (226) استبانة . ويمكن تلخيص التفاصيل المذكورة أنفأ بالجدول رقم (3-1).

الجدول (3-1) تفاصيل عدد استمارات الإستبانة النهائية للعينة الموزعة والمسترجعة والخاضعة

للتحليل

عينة الدراسة		مجتمع الدراسة		الاستمارات الموزعة		الاستمارات المسترجعة والخاضعة للتحليل		الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
290	89.65%	260	88.46%	230	88.46%	226	100%	226	100%

							ومعهد التدريب النفطي في البصرة
--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------

وسيتم درج وصف تفاصيل مجتمع ومكان الدراسة على وفق طبيعة عمل ونشاط كل من شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة في الملحق (H) الذي يوضح طبيعة وعمل كل من المنظمتين. والملاحق (F1،F2)،(G) الخاصة بالهيكل التنظيمية لهما.

2.10.1.1 مبررات اختيارمجتمع وعينة الدراسة

1 - ان من اهم مبررات الإختيارلهاتين المنظمتين وهما (شركة توزيع المنتجات النفطية والمعهد التدريبي النفطي في البصرة) كمجتمع للدراسة وذلك ، لما لهما من أهمية كبيرة قياساً بغيرهما من تشكيلات القطاع النفطي في المحافظة وذلك ، لكونهما اكثر ارتباطاً بالمواطنين من خلال الخدمات التي يقدمانها ، كما أن طبيعة الخدمات والنشاطات التي يقومان بها جعلتهما الأكثر ملاءمة لتفحص مستويات متغيرات الدراسة ، وتحديد مدى علاقة متغيرات الدراسة باتخاذ القرارات الادارية ، ودور هذه العملية في الأداء التنظيمي لكونهما يقدمان خدماتهم للمواطنين والقطاع العام بصورة مستمرة ومتواصلة ، لذلك فهما بحاجة الى تحديث قراراتهم من اجل تطويرخدماتهم نتيجة (التغذية العكسية) التي يتلقانها من المتعاملين معهم ، فضلاً عن التنوع الثقافي للعاملين فيهما وذلك لامتداد الوحدات التنظيمية للشركة في ارجاء المحافظة ، وهذا الجانب كان رافداً وداعماً إيجابياً للدراسة لان، محصلة هذا التنوع سوف تنعكس على ثقافة العاملين فيهما ، ومن ثمَّ تؤثر في سلوكهم وادائهم وقراراتهم لتسهم نتائج هذه الدراسة في بناء منظمات خدمية تجعل من المواطن محور عملياتها وتقديم خدمات متميزة للقطاعين الحكومي والإهلي فضلاً عن ذلك ،انه لم تجرَ دراسة سابقة (على حد علم الباحثة) تجمع بين المتغيرات الاربعة للدراسة الحالية في كل من هاتين المنظمتين تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تطمح الدراسة الحالية إلى تحقيقها.

2- **عينة الدراسة :** تم اختيار عينة الدراسة من المديرين من حملة شهادة البكلوريوس فأعلى في هاتين المنظمتين وذلك، لأن المديرين هم من يوفرون الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال العاملين في المنظمة وهم المسؤولون عن التوجيه والارشاد للاهداف ، وادارة المنظمات واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (Tore&Naiboglu,2022:730-740) لذلك هناك حاجة للمديرين الذين يمكنهم التعامل مع المشكلات التي تواجههم في جميع مجالات العمل في المنظمة وتنفيذ

العمل الجماعي واستخدام معارفهم ومهاراتهم المعرفية والتقنية للتغلب على المشكلات التي تواجههم بعلاقات متناغمة وقوية واتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة .

11.1.1. طرائق جمع البيانات

1. الجانب النظري : لقد تم الإعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري على ما توفر من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية باللغتين العربية والاجنبية، فضلاً عن الاعتماد على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

2. الجانب الميداني: تمت تغطية الجانب الميداني للدراسة بالاعتماد على عدد من الوسائل والطرائق اللازمة والضرورية لجمع البيانات والمعلومات وكما يلي:

• المقابلات الشخصية: تعد المقابلات الشخصية احدى طرائق جمع البيانات عن الجوانب والقضايا التي تهم الباحث ولأجل استيضاح بعض من هذه الجوانب والقضايا التمهيدية للدراسة، لذا اجرت الباحثة عدداً من المقابلات الشخصية المهيكلة وغير المهيكلة والتي كان الغرض منها يتمحور على وفق مايلي:

1- المقابلات المهيكلة: للتأكد وفحص مشكلة الدراسة الحالية على ارض الواقع، تم إجراء المقابلات المهيكلة على وفق أسئلة معدة مسبقاً مع فئة محددة من المديرين من حملة شهادة البكلوريوس فأعلى في شركة المنتوجات النفطية والبالغ عددهم (25) تراوحت مناصبهم بين مديرهياة ومدير قسم او مسؤول شعبة ، إذ كانت النتائج المبينة في الملحق (C).. تتمحور في وجود اتفاق حول الاشكاليات اوالتحديات التي تواجه متخذي القرارات على أرض الواقع من وجهة نظر المديرين.

2- المقابلات غير المهيكلة: سواءً كانت مع عدد من المديرين أم المسؤولين العاملين في كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة وذلك لغرض استكشاف علاقة العديد من عوامل الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة او غير في باتخاذ القرارات الادارية باستخدام المتغيرين الوسيطين (السمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار) .وقد بلغ عدد المديرين الذين تمت مقابلتهم (25) مديراً في شركة توزيع المنتوجات النفطية و(16) مديراً في المعهد التدريبي النفطي في البصرة كما مبينة في الملحق رقم(D) وملحق (E) ، إذ بلغ مجموع المقابلات الشخصية (41) مقابلة.

3- الاستبانة: تعد الاستبانة المصدر الرئيس لجمع البيانات، وقد صممت بالإفادة من الكتب والمقالات والمصادر والافكار ورسائل الماجستير والاطاريح المتوافرة في مكتبات جامعات محافظة البصرة والمنشورة في مواقع الانترنت ، إذ تم إعدادها لتغطي جميع متغيرات وأبعاد للدراسة، كما روعي في صياغتها البساطة والوضوح وسهولة الفهم للمستجيبين، والتي تم تشكيلها بمجموعة من الأسئلة، إذ يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار احد البدائل المحددة والموجودة فيها ، وان سبب اعتماد الدراسة على الاستبانة هو المعرفة الدقيقة بالمشكلة والاهداف المطلوبة وبكيفية قياس متغيراتها وابعاد تلك المتغيرات (من خلال المقاييس الجاهزة التي تم إجراء بعض التعديلات عليها بحيث تتوافق وتتلاءم مع الدراسة الحالية)، وقد تضمنت الاستبانة النهائية (76) فقرة غطت اربعة متغيرات تضمنت (19) بعداً فرعياً كما في الملحق رقم (B) إذ تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية :

(لا اتفق تماماً "1"، لا اتفق "2"، اتفق الى حد ما "3"، اتفق "4"، اتفق تماماً "5").

والجدول (2-1) يوضح المتغيرات الرئيسية والأبعاد والمصادر التي تم اعتمادها في وضع فقرات الاستبانة.

12.1.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد تم التعويل على عدد من الأساليب الإحصائية الشائعة بهدف وصف وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها، واختبار الفرضيات. ومن خلال الاعتماد على حزم من تطبيقات جاهزة للتحليل الإحصائي (إي برنامج SPSS. V. 24 وبرنامج Amos. V. 24)، ويمكن بيان هذه الأساليب بالآتي:

- مخططات (Boxplot) للتعرف على القيم المتطرفة.
- التوزيع الطبيعي : (التفطح Skewness والتمايل Kurtosis) للتحقق من طبيعة التوزيع الطبيعي للبيانات بهدف الاعتماد على الأساليب الإحصائية المعلمية.
- التحليل العامل التوكيدي: (Confirmatory Factor Analysis) لغرض التأكد من صدق البناء التوكيدي.
- صدق التقارب: (Convergent Validity) للتأكد من مدى ترابط المقاييس التي تقيس المفهوم نفسه بعضها مع بعض في الواقع .

- معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ثبات (Cronbach's α) لغرض التأكد من ثبات واتساق المقاييس.
- الوسط الحسابي (Means) لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها. والانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي. والخطأ المعياري (Standard Error) يتم ذلك لتحديد الخطأ المحتمل في تمثيل العينة للمجتمع.
- تحليل الارتباط (Pearson's Correlation) لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة لدعم الفرضيات.
- تحليل المسار (Path Analysis) تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

المبحث الثاني

بعض من الدراسات السابقة

توطئة

تعد الدراسات السابقة تراثاً مهماً، إذ تشكل مصدراً غنياً لجميع الباحثين والدارسين إذ تسهم في تكوين الخلفيات العلمية لمواضيع الباحثين في دراستهم وأبحاثهم، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين فهم علمي ودقيق لمفاهيم ومتغيرات الدراسة، وكذلك في إثراء الجانب النظري وأنشاء منهجية ذات بناء رصين تسهم بدورها في رفع قيمة الاستنتاجات والتوصيات التي تتوصل إليها الدراسة، لذا حرصت الباحثة على الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت مواضيع قريبة وذات صلة بموضوع الدراسة ولغرض الإفادة منها وذلك لتحديد موضع الدراسة وتبني المتغيرات الأساسية والفرعية لبناء الاطار المفاهيمي للدراسة

1.2.1. عرض بعض من الدراسات السابقة

دراسات عربية سابقة تناولت المتغير لمستقل (الثقافة التنظيمية)

ت	عنوان الدراسة	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية).
1	اسم الباحث والسنة	عبد الرزاق واخرون، 2019
	مكان ومجتمع الدراسة	ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، إذ تم إجراء الدراسة على مجتمع المديرين ورؤساء الاقسام العاملين فيها وبواقع (50) مديراً ومسؤولاً في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
	عينة الدراسة	(50) مستجيباً من المديرين العاملين ورؤساء الاقسام العاملين في ديوان الوزارة.

أداة الدراسة	الاستبانة، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة .
مشكلة الدراسة	يمكن بلورة المشكلة بالتساؤل التالي هل تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بابعادها الاربعة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ؟
متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل : أبعاده (القيم ، المعتقدات ، التوقعات ، والاعراف التنظيمية) 2- المتغير التابع : التوجه الاستراتيجي ابعاده (الاستباقية ، الفاعلية ، التحليلية ، الإستجابة) .
هدف الدراسة	تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين مكونات الثقافة التنظيمية بابعادها الاربعة والتوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
الاستنتاجات	تؤثر الثقافة التنظيمية بابعادها الاربعة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، كما تم تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في ديوان الوزارة.

2- الدراسات العربية السابقة التي تناولت المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع اتخاذ القرارات الادارية

ت	عنوان الدراسة
	الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء في الاردن.
2	اسم الباحث والسنة البلوي، 2014
	مكان ومجتمع الدراسة مدارس البلقاء الثانوية الحكومية في الاردن ، إذ تم اجراء الدراسة على مجتمع المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المدارس والبالغ عددهم (923) معلم ومعلمة في المملكة الاردنية.
	عينة الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة وبواقع (269) مستجيباً ، بواقع (119) معلماً و(150) معلمة .

أداة الدراسة	الاستبانة، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.
مشكلة الدراسة	هل تؤثر الثقافة التنظيمية في عملية صنع القرار الأخلاقي الذي يمارسه المديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس البلقاء الثانوية الحكومية؟.
متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم ، المعتقدات ، التوقعات ، والاعراف التنظيمية). 2- المتغير التابع : (عملية صنع القرار الاخلاقي) . في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء.
هدف الدراسة	قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية في عملية صنع القرار الاخلاقي الذي يمارسه المديرين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء .
الاستنتاجات	تؤثر الثقافة التنظيمية بإبعادها الأربعة (القيم ، المعتقدات ، الاعراف والتوقعات التنظيمية) في عملية صنع القرارات الاخلاقي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء.

ت	عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار (في الشركة العامة لمصفاة بانياس) في سوريا.
3	اسم الباحث والسنة	ديوب وجمعة، 2016.
	مكان ومجتمع الدراسة	الشركة العامة لمصفاة بانياس، إذ تم اجراء الدراسة على العاملين (في الشركة) في سوريا.
	عينة الدراسة	تم اختيار العينة العشوائية البسيطة بواقع (40) مستجيباً من العاملين في الشركة .
	أداة الدراسة	الاستبانة، إذ وزعت 40 استبانة كان المسترجع منها والصالحة للتحليل بواقع (35) استبانة تمثل (98%) من حجم العينة ، تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.

مشكلة الدراسة	ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة لمصفاة بانياس بعناصرها (التعاون ، التماسك ، الفاعلية) على عملية المشاركة في صنع القرار في الشركة ؟ .
متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية ابعادها (التعاون ، التماسك ، الفاعلية) 2- المتغير التابع : المشاركة في صنع القرار ابعاده (الاعتقاد بفاعلية المشاركة و ادراك اثر المشاركة) .
هدف الدراسة	التعرف على دور وتأثير الثقافة التنظيمية في المشاركة في صنع القرار في الشركة العامة لمصفاة بانياس .
الاستنتاجات	تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (التعاون ، التماسك ، الفاعلية) في عملية المشاركة في صنع القرار في الشركة العامة لمصفاة بانياس.

ت	عنوان الدراسة	قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في جودة القرار الإداري دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي الاقتصادية ببرج بو عريريج في الجزائر .
4	اسم الباحث والسنة	مهديد ، فاطمة الزهراء (2017) .
	مكان ومجتمع الدراسة	تم إجراء الدراسة في اربعة من مؤسسات بن حمادي الاقتصادية ببرج بو عريريج في الجزائر ، مجتمع الدراسة كان جميع (العاملين والادارين) في مختلف مديريات مؤسسات بن حمادي الاقتصادية في الجزائر والبالغ عددهم (220) .
	عينة الدراسة	(66) مستجيباً بواقع 30% من مجتمع الدراسة (220) ، تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.
	أداة الدراسة	الاستبانة . إذ تم استخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات
	مشكلة الدراسة	معرفة أثر الثقافة التنظيمية في جودة القرارات الادارية في مجموعة من مؤسسات بن حمادي الاقتصادية .
	متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية وابعادها هي : (القيم الاخلاقية ، جودة المعلومات ، التوجه الابداعي ، التمكين)

2- المتغير التابع :جودة القرارات الادارية .	
هدف الدراسة	تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية في جودة القرارات الادارية المتخذة في مؤسسات بن حمادي الاقتصادية.
الاستنتاجات	أكدت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بعواملها (القيم الاخلاقية ، جودة المعلومات ، التوجه الابداعي ، و التمكين) تؤثر في جودة القرارات الادارية لعينة من المؤسسات العامة لمجموعة بن حمادي الاقتصادية في الجزائر .

عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية) .
5 اسم الباحث والسنة	دراسة محمد فكري محمد (2019) .
مكان ومجتمع الدراسة	خمسة بنوك من البنوك التجارية المصرية تم اجراء الدراسة على مجتمع العاملين في البنوك التجارية المصرية والبالغ عددهم (9488) .
عينة الدراسة	تم اخذ عينة بواقع (369) عامل من العدد الكلي للعاملين .
أداة الدراسة	الاستبانة ، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة
مشكلة الدراسة	ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات داخل البنوك المصرية (محل الدراسة) ؟.
متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية أبعادها (الثقة، ثقافة العمل الجماعي ، الممارسات الادارية). 2-المتغير التابع: عملية اتخاذ القرارات
هدف الدراسة	بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية المصرية (محل الدراسة)
الاستنتاجات	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية ، حيث كان اكثر المتغيرات المستقلة للثقافة التنظيمية

تأثيراً في عملية اتخاذ القرارات الادارية على التوالي وكما يلي : (ممارسات الإدارة ، الثقة ، العمل الجماعي) .		
--	--	--

4- الدراسات الاجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية مع عملية اتخاذ القرارات الادارية

Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision- making In Technical	عنوان الدراسة	ت
تأثيرات الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية في عملية اتخاذ القرار في المنظمات الفنية.		
Briggs & Little, 2008	اسم الباحث والسنة	6
المديرون ، والمهندسون ، والفنيون العاملون كـممثلين في شركات صناعة الطيران والسيارات وشركات التصنيع المنفصل في كندا .	مكان ومجتمع الدراسة	
(100) مستجيب من العاملين في مؤسسات الطيران والسيارات وشركات التصنيع المنفصل.	عينة الدراسة	
الاستبانة ،	أداة الدراسة	
هل تؤثر الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية للمنظمة في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات صناعة الطيران والسيارات .	مشكلة الدراسة	
1- المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية للمنظمة. 2- المتغير التابع : عملية اتخاذ القرار.	متغيرات الدراسة	
تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية للمنظمة في عملية اتخاذ لقرار في المنظمات الصناعية .	هدف الدراسة	
تؤثر الثقافة التنظيمية بقدرة المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الناجحة في مدة زمنية معينة ، بمستوى مقبول من الجهد.	الاستنتاجات	

The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Moderating). as Self Efficacy with Auditor of Making Decision	عنوان الدراسة	ت
---	---------------	---

		تأثير الثقافة التنظيمية الاخلاقية والمناخ الاخلاقي في عملية اتخاذ المدقق للقرار الاخلاقي مع الكفاءة الذاتية كمتغير معتدل (وسيط).
7	اسم الباحث والسنة	Apriliani , et. al., 2014
	مكان ومجتمع الدراسة	تم اجراء الدراسة على عدد من مدققي الحاسبات العاملين في الشركات العاملة في وسط العاصمة الاندونيسية جاكرتا.
	عينة الدراسة	(80) مستجيباً من المدققين في وسط العاصمة جاكرتا في اندونيسيا.
	أداة الدراسة	(63) استبانة من اصل (80) مستجيباً من العدد الكلي للعينة ، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة .
	مشكلة الدراسة	هل تؤثر الثقافة التنظيمية الاخلاقية والمناخ الاخلاقي على اتخاذ مدققي الحاسبات القرار الاخلاقي من خلال المتغير (الوسيط) الكفاءة الذاتية ؟.
	متغيرات الدارسة	المتغيران المستقلان: الثقافة التنظيمية الاخلاقية والمناخ التنظيمي الاخلاقي المتغير التابع : القرار الاخلاقي . المتغير الوسيط : الكفاءة الذاتية.
	هدف الدراسة	معرفة تاثير الثقافة التنظيمية الاخلاقية والمناخ الاخلاقي كمتغيرين مستقلين ، في عملية اتخاذ القرار الاخلاقي من خلال المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية.
	الاستنتاجات	توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من الثقافة التنظيمية الاخلاقية والمناخ التنظيمي يؤثران في اتخاذ المدققين لقراراتهم الاخلاقية ، كما اشارت النتائج إلى أن قوانين وضوابط المناخ الاخلاقي كانت المتغير الأكثر تأثيراً في اتخاذ المدققين لقراراتهم ، وأن تأثير الكفاءة الذاتية يتناسب عكسياً مع تأثير المتغيرين المستقلين أو يضعف تأثيرهما بشكل مستقل عند اتخاذ القرار الاخلاقي للمدققين اي أن دوره كان ملطفاً لتاثير المتغيرات الأخرى.

ت	عنوان الدراسة	Impacts of Organizational Culture on Leadership's Decision Making.
		أثر الثقافة التنظيمية في صنع القرار القيادي.

Jalal, 2017	اسم الباحث والسنة	8
دولة البحرين بمشاركة القياديين وأصحاب القرار من مختلف دول العالم . وكانوا بواقع (50) مشارك عبر الانترنت	مكان ومجتمع الدراسة	
(50) مشاركاً من مختلف دول العالم.	عينة الدراسة	
(39) استبانة صالحة للتحليل من اصل (50)، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.	أداة الدراسة	
تبلورت مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: هل تؤثر الاختلافات والتنوع الثقافي في صنع القرار القيادي، وهل تسبب الخلاف بين أعضاء المنظمة؟.	مشكلة الدراسة	
1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بابعادها (التنوع الثقافي ، والتواصل ، والعمل الجماعي ، والتعلم والتطوير، والثقة ، والالتزام والتماسك) 2- المتغير التابع : صنع القرار القيادي.	متغيرات الدراسة	
معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في صنع القرار القيادي). كذلك معرفة وفهم كيفية تأثير اختلاف وتنوع الثقافات التنظيمية في صنع القرار القيادي في المنظمات .	هدف الدراسة	
يتأثر صنع القرار القيادي بشكل كبير بالتنوع الثقافي التنظيمي في المنظمات.	الاستنتاجات	

"Culture's Impact on Decision-Making Processes: Does National Culture Influence Decision-Making Processes Used by Managers in Multinationals?"	عنوان الدراسة	ت
تأثير الثقافة في عمليات صنع القرار: هل تؤثر الثقافة الوطنية على عمليات صنع القرارات التي يستخدمها المديرون في الشركات متعددة الجنسيات؟		
Duplicy, 2019	اسم الباحث والسنة	9
الشركات (Microsoft Corporation) و (Solvay Group) شركات أمريكية نشيطة عالمياً ولديها العديد من المكاتب ومنشآت الإنتاج في بلجيكا والولايات المتحدة الامريكية ومختلف انحاء العام .	مكان ومجتمع الدراسة	

عينة الدراسة	عدد من المديرين العاملين التنفيذيين في الشركات متعددة الجنسيات وبواقع (ثلاثة مديرين من بلجيكا واثنين من امريكا) إذ بلغ عدد المشاركين الكلي خمسة مديرين لشركات عالمية ودولية.
أداة الدراسة	المقابلة عبر الهاتف او من خلال برنامج المؤتمرات الفيديو إذ كانت مدة المقابلة من (30_40) دقيقة لكل مدير، كما تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة .
مشكلة الدراسة	هل تؤثر الثقافات الوطنية في الشركات متعددة الجنسيات عند اتخاذ القرارات في بيئة متعددة الثقافات ؟.
متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل : الثقافة الوطنية. 2- المتغير التابع : عملية صنع القرار .
هدف الدراسة	إعطاء المديرين التنفيذيين في الشركات متعددة الجنسيات الضوء الكافي الى توحيد الطريقة التي يتكيف بها المديرين عند التعامل مع التنوع والاختلاف الثقافي في هذه الشركات .
الاستنتاجات	ان الثقافة الوطنية في الشركات متعددة الجنسيات (في بيئات متعددة الثقافات) تؤثر في صنع القرار، فقد يشير ذلك الى توحيد الطريقة التي يتكيف بها المديرين عند التعامل مع التنوع الثقافي في هذه الشركات .

5- الدراسات العربية التي تناولت المتغير الوسيط السمات الشخصية مع المتغير التابع اتخاذ القرارات الادارية

ت	عنوان الدراسة	فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها في اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.
10	اسم الباحث والسنة	المطيري، 2017
	مكان ومجتمع الدراسة	مديرات المدارس بمدينة الرياض. وبواقع (220) مديرة تمثل 30% من المجتمع الكلي للدراسة في مدارس الرياض في المملكة العربية السعودية .
	عينة الدراسة	220 مديرة
	أداة الدراسة	الاستبانة، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض؟	مشكلة الدراسة
المتغيران المستقلان : 1- فاعلية الذات 2- العوامل الخمسة الكبرى ابعادها (الضمير ، الانبساط ، التوافق ، الانفتاح على التجربة ، الاستقرار العاطفي) ، 3 - والمتغير التابع :اتخاذ القرار .	متغيرات الدراسة
معرفة السمة العامة لكل من فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية، والتحقق من العلاقة بينهما، كما هدفت إلى معرفة علاقة كل منهما باتخاذ القرار ،	هدف الدراسة
أن لبعض العوامل الخمسة الكبرى القدرة على التنبؤ بفاعلية الذات وأقدها عامل الانبساط ، يليه عامل الضمير ولفاعلية الذات وبعض العوامل الخمسة الكبرى القدرة على التنبؤ باتخاذ القرار ، وأقدها على التنبؤ بفاعلية الذات ثم عامل الانبساط يليه عامل الضمير .	الاستنتاجات

6- الدراسات الاجنبية التي تناولت المتغير الوسيط السمات الشخصية مع المتغير التابع اتخاذ القرارات الادارية

ت	عنوان الدراسة	العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار ، لدى المديرين في ديوان مؤسسات الشباب الجزائرية.
11	اسم الباحث والسنة	الأمين ومحمد ، 2018
	مكان ومجتمع الدراسة	مجتمع الدراسة كل المديرين العاملين في ديوان مؤسسات الشباب في الجزائر .
	عينة الدراسة	(50) مستجيباً من المديرين من العاملين بديوان مؤسسات الشباب الجزائرية .
	أداة الدراسة	الاستبانة ، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة .

مشكلة الدراسة	ممكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك علاقة دالة احصائياً بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وفعالية اتخاذ القرار لدى المديرين العاملين بديوان مؤسسات الشباب .
متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل: (العوامل الخمسة الكبرى) ابعادها: (الاستقرار العاطفي، الانفتاح على التجربة، التوافق، الضمير ، الانبساط) ، 2- المتغير التابع : (اتخاذ القرار).
هدف الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو معرفة وتحديد العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية واتخاذ القرار لدى المديرين العاملين في مؤسسات الشباب الجزائرية .
الاستنتاجات	توصلت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية واتخاذ القرار. كما ان اختلاف علاقة العوامل الخمسة المكونة للسمات الشخصية للمستجيبين تعود الى اختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر والخبرة) .

ت	عنوان الدراسة
	Decision-Making Styles and Personality Traits. السمات الشخصية واساليب اتخاذ القرار .
12	اسم الباحث والسنة Bayram & Aydemir (2017) .
	مكان ومجتمع الدراسة الجامعة الحكومية التركية (Uludag University) إذ اجريت الدراسة على الطلبة الملتحقين بالجامعة الحكومية التركية.
	عينة الدراسة (312) مستجيباً من طلبة الجامعة الحكومية التركية
	أداة الدراسة الاستبانة، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة .
	مشكلة الدراسة ما مدى تأثير السمات الشخصية في اسلوب اتخاذ القرارات ؟ وهل تسبب (السمات الشخصية) اختلافاً بين الجنسين في اسلوب اتخاذ القرار ؟.
	متغيرات الدراسة 1- المتغير المستقل السمات الشخصية المتمثلة بنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ابعادها: (الانبساط ، التوافق ، الضمير ، الاستقرار العاطفي ، الانفتاح على التجربة) .

2- المتغير التابع اساليب اتخاذ القرار، أبعادها : (العقلانية ، العفوي ، المتجنب) .		
معرفة مدى تأثير السمات الشخصية على أساليب اتخاذ القرارات الادارية.	هدف الدراسة	
ان للسمات الشخصية دوراً مؤثراً في أسلوب اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الحكومية التركية .	الاستنتاجات	

The effect of personality traits and knowledge on the quality of decisions in supply chains.	عنوان الدراسة	ت
تأثير السمات الشخصية والمعرفة في جودة القرارات في سلاسل التوريد، فيشركات التوريد الاقتصادية العاملة في ولاية سلوفينياالروسية .		
Erjavec, 2019	اسم الباحث والسنة	13
شركات التوريد الاقتصادية العاملة في ولاية سلوفينيا ، مجتمع الدراسة طلبة جامعة سلوفينيا من حملة شهادة الماجستير.	مكان ومجتمع الدراسة	
29 مشاركاً (15 طالباً و 14 طالبة) تتعلق بـ 370 قراراً .	عينة الدراسة	
الاستبانة، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة .	أداة الدراسة	
هل تؤثر السمات الشخصية لمتخذ القرار في جودة جميع القرارات في سلاسل التوريد؟.	مشكلة الدراسة	
1- المتغير المستقل : السمات الشخصية ، تم اخذ نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ابعاد النموذج (الانبساط ، التوافق ، الضمير ،الاستقرار العاطفي ،الأنفتاح على التجربة) 2- المتغير المستقل : المعرفة ، ابعادها (المعرفة الصريحة ، المعرفة الضمنية) . 3- المتغير التابع : جودة القرار .	متغيرات الدراسة	

هدف الدراسة	تساعد نتائج الدراسة في تحسين فهم نتائج عوامل السمات التي تؤثر في جودة القرارات في سلاسل التوريد وكذلك تساعد الشركات على معرفة تعيين العاملين المناسبين للوظائف ذات المهام المتعددة .
الاستنتاجات	توصلت نتائج الدراسة الى ان السمات الشخصية والمعرفة لمتخذ القرار تؤثر في جودة القرارات في سياق إدارة سلسلة التوريد، شركات التوريد الاقتصادية العاملة في ولاية سلوفينيا الروسية.

ت	عنوان الدراسة	Personality traits, emotional intelligence, and decision-making methods among medical students in Lebanese universities.
		السمات الشخصية والذكاء العاطفي واساليب اتخاذ القرار لدى طلاب كليات الطب في الجامعات اللبنانية
14	اسم الباحث والسنة	El Othman, 2020 .
	مكان ومجتمع الدراسة	كليات الطب في لبنان وبواقع (7) كليات إذ اجريت الدراسة على الطلبة الملتحقين في كليات الطب اللبنانية .
	عينة الدراسة	(296) مستجيباً من الطلبة والطالبات الذين تبلغ اعمارهم من (18) فاكتر.
	أداة الدراسة	الاسنباة، إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة .
	مشكلة الدراسة	هل تؤثر السمات الشخصية والذكاء العاطفي في انماط اتخاذ القرار لدى طلاب الطب في الجامعات اللبنانية
	متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل السمات الشخصية إذ تم اعتماد نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ، أبعاده (الانبساط ، التوافق ، الضمير ، الاستقرار العاطفي والانفتاح على التجربة) . 2- المتغير التابع : اساليب اتخاذ القرار (العقلاني ، البديهي ، المتجنب ، العفوي) 3- المتغير الوسيط : الذكاء العاطفي (اليقظة العاطفية ، التحكم العاطفي ، الوعي الاجتماعي العاطفي ، إدارة العلاقات) .

هدف الدراسة	تقييم تأثير السمات الشخصية في كل من الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى طلبة كليات الطب في الجامعات اللبنانية وكذلك اختبار الدور الوسيط المحتمل الذي يلعبه الذكاء العاطفي بين السمات الشخصية واساليب اتخاذ القرارات.
الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى وجود تأثير للسمات الشخصية في اساليب عملية اتخاذ القرارات من خلال الدور الوسيط الذكاء العاطفي لطلبة كليات الطب في الجامعة اللبنانية .

ت	عنوان الدراسة	The Effect of School Managers' Five-Factor Personality Traits on Decision Making Processes
		تأثير العوامل الخمسة الكبرى للسمات الشخصية لمديري المدارس في عمليات اتخاذ القرار .
15	اسم الباحث والسنة	Tore & Naiboglu , 2022
	مكان ومجتمع الدراسة	المديرون العاملون في مدارس اسطنبول بواقع (363) مديراً، منهم (133) من الاناث و(230) من الذكور.
	عينة الدراسة	(363) وتمثل كل مجتمع الدراسة
	أداة الدراسة	الاستبانة. إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.
	مشكلة الدراسة	هل تؤثر السمات الشخصية للمديرين في عمليات اتخاذ قراراتهم الادارية
	متغيرات الدراسة	1-المتغير المستقل: السمات الشخصية المتمثلة بنموذج العوامل الخمسة الكبرى وهي (الضمير ، الاستقرار العاطفي ، الانبساط ، الانفتاح على التجربة والتوافق) 2-المتغير التابع : عمليات اتخاذ القرار
	هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير السمات الشخصية للمديرين المتمثلة بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في عملية اتخاذ القرار لمديري مدارس اسطنبول.

الاستنتاجات	بينت الدراسة أن السمات الشخصية للمديرين تؤثر في قراراتهم المتخذة ، وان كل من سمة الضمير ، الانبساط ، الانفتاح على التجربة والتوافق تؤثر بشكل ايجابي في عملية اتخاذ قرارات المديرين باستثناء بعد الاستقرار العاطفي ذي (المستوى المنخفض) ، إذ أن تأثيره سلبياً في عملية اتخاذ المديرين لقراراتهم .
-------------	--

7- الدراسات العربية التي تناولت المتغير الوسيط المعرفة الضمنية

ت	عنوان الدراسة	دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية_ بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية .
16	اسم الباحث والسنة	الخفاجي ، ياسمين قاسم (2020) .
	مكان ومجتمع الدراسة	العاملون في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية في بغداد - العراق
	عينة الدراسة	عينة عشوائية بواقع (72) من العاملين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية .
	أداة الدراسة	الأستبانة . إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.
	مشكلة الدراسة	هل تؤثر المعرفة الضمنية لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية على بناء المقدرات الجوهرية في الشركة ؟
	متغيرات الدراسة	1- المتغير المستقل :المعرفة الضمنية ابعادها (الخبرة ، المهارة ، التفكير ، الحدس) . 2- المتغير التابع : المقدرات الجوهرية ابعادها (العمل الجماعي والقيادة ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية والشخصية ، الاتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار وتسليم النتائج).
	هدف الدراسة	معرفة العلاقة والتأثير بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية في الشركة .
	الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين المعرفة الضمنية و المقدرات الجوهرية وهذا يعني ان المعرفة الضمنية تساهم في التأثير

على المقدرات الجوهرية وتجعلها اكثر ايجابية لتحقيق الاهداف التنظيمية وتحسين الأداء الكلي في الشركة .		
--	--	--

8- الدراسات العربية التي تناولت المتغير الوسيط المعرفة الضمنية مع المتغير التابع اتخاذ القرارات الادارية

ت	عنوان الدراسة	المعرفة الضمنية و أثرها في القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية العاملة في دولة الكويت.
17	اسم الباحث والسنة	العازمي ، 2017.
	مكان ومجتمع الدراسة	الشركات الصناعية العاملة في دولة الكويت وبواقع (39) شركة إذ تم إجراء الدراسة على عدد من العاملين في هذه الشركات في دولة الكويت .
	عينة الدراسة	(348) مستجيباً من عدد العاملين الكلي في الشركات الصناعية الكويتية والبالغ عددها (39) شركة .
	أداة الدراسة	الاستبانة ، تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.
	مشكلة الدراسة	ما مدى تأثير المعرفة الضمنية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية العاملة في دولة الكويت ؟ .
	متغيرات الدارسة	1- المتغير المستقل : المعرفة الضمنية اباعاها(الخبرة، المهارة والتفكير) . 2- المتغير التابع : اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
	هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير المعرفة الضمنية باباعاها (الخبرة ، المهارة ، والتفكير) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية .
	الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى وجود تأثير للمعرفة الضمنية بمتغيراتها (الخبرة ، المهارة ، والتفكير) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية العاملة الكويتية حيث كان متغير التفكير هو الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تليه الخبرة وبعدها المهارة وهي البعد الاقل تأثيراً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ت	عنوان الدراسة	أثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية _ دراسة من وجهة نظر عينة من الاساتذة والعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة ادرار في جمهورية الجزائر.
18	اسم الباحث والسنة	بحاجي ويعقوب ،2019
	مكان ومجتمع الدراسة	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ادرار، يمثل مجتمع الدراسة كل العاملين في الجامعة من الأساتذة والاداريين والعاملين في كلية ادرار في الجزائر.
	عينة الدراسة	100) مستجيب يمثل العدد الكلي لمجتمع الدراسة وكانوا بواقع (65) من الأساتذة، و(35) من الأداريين العاملين في الكلية.
	أداة الدراسة	الاستبانة ، إذ تم توزيع (80) استبانة، استرجع منها (69) استبانة فقط إذ تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المطلوبة.
	مشكلة الدراسة	هل تؤثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار الجزائرية ؟ .
	متغيرات الدراسة	1-المتغير المستقل : المعرفة الضمنية،ابعادها:الخبرة ، المهارة ، التفكير . 2-المتغير الوسيط :ضمان الجودة . 3-المتغير التابع : القرارات الاستراتيجية
	هدف الدراسة	معرفة مدى التأثير المباشر والغير المباشر للمعرفة الضمنية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومدى امتلاك الجامعة (الخبرة والمهارة والتفكير) لاتخاذ القرار الافضل .
	الاستنتاجات	وجود تأثير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية وضمان الجودة، وتأثير غير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية وهذا في ظل وجود المتغير الوسيط ضمان الجودة .

9- الدراسات الاجنبية التي تناولت المتغير الوسيط المعرفة الضمنية مع المتغير التابع اتخاذ القرارات الادارية

ت	عنوان الدراسة
	Discovering Tacit Knowledge in Business Decision Making. اكتشاف المعرفة الضمنية في اتخاذ قرارات الاعمال.
19	Vlahovic , 2008. اسم الباحث والسنة
	شركات الاعمال الدينامية التجارية العاملة في كندا، تجري الدراسة على مجموعة من الخبراء المشتركين في عملية اتخاذ القرارات في شركات الاعمال التجارية.
	عينة الدراسة (100) من الخبراء المشتركين في عملية اتخاذ القرارات في شركات الاعمال التجارية .
	أداة الدراسة الاستبانة ، اعتمد النهج التحليلي في الدراسة على نموذج شجرة القرار المتكونة بأستخدام خوارزمية (ID 3) المعدلة والمطبقة في غلاف نظام خبراء (DoctuS) .
	مشكلة الدراسة ويمكن بلورة الدراسة بالتساؤل التالي :هل يتم استخدام المعرفة الضمنية في عملية اتخاذ قرارات الاعمال التجارية ؟
	متغيرات الدارسة 1- المتغير المستقل : المعرفة الضمنية 2- المتغير التابع : اتخاذ القرارات التجارية
	هدف الدراسة استخدام المعرفة الضمنية في عملية اتخاذ القرارات وذلك لكونها ليست متاحة للمنافسين الاخرين وتحافظ على الميزة التنافسية للشركة .
	الاستنتاجات وجود المعرفة الضمنية في جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات التجارية .

ت	عنوان الدراسة
	Tacit knowledge in unstructured decision process. . . المعرفة الضمنية في عملية اتخاذ القرار غير المهيكلة
19	Lucena & Popadiuk, 2020. اسم الباحث والسنة
	كل الشركات الموجودة في ولايات بارايبا وميناس جيراييس وساو باولو وبارانا في البرازيل وبواقع (1700) من العاملين في هذه الشركات . .

عينة الدراسة	10 من المديرين التنفيذيين ، (عينة قصدية)
أداة الدراسة	1- من خلال دراسة حالات متعددة . 2- إجراء مقابلات شبه منظمة مع عشرة مديرين تنفيذيين. 1- تم إجراء تحليل البيانات على وفق تحليل فلوريس (1994) التفسيري لتقنية النص.
مشكلة الدراسة	هل توجد معرفة ضمنية في إجراءات عملية اتخاذ القرارات غير المبرمجة؟
متغيرات الدراسة	1. المتغير المستقل: المعرفة الضمنية. 2. المتغير التابع: القرارات الغير المهيكلة
هدف الدراسة	تحديد تدفقات المعرفة الضمنية في عملية اتخاذ القرار غير المبرمجة و تقديم رؤية واضحة لدور المديرين في عمليات اتخاذ القرار ، ولا سيما فيما يتعلق بقدراتهم
الاستنتاجات	أشارت النتائج إلى وجود معرفة ضمنية في جميع إجراءات اتخاذ القرارات الغير المهيكلة .

2.2.1. مناقشة بعض الدراسات السابقة

بناءً على ما تم ذكره انفاً من الدراسات السابقة في الدراسات العربية الاجنبية وما تضمنته من البنود مثل مكان ومجتمع وعينة وإداة ومتغيرات ومشكلة واهداف ونتائج الدراسة ، إذ سيتم تحديد موضع الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على تلك الدراسات وكيفية الافادة منها وذلك لكونها تعد مصدراً غنياً بما تسفر عنه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات ومقترحات تسهم في إغناء الجانب النظري وتشكيل الاطر المفاهيمية للدراسة وبناء منهجية قوية ورسينة والتي بدورها تسهم في بلورة ونضج قيم النتائج والتوصيات التي تروم الباحثة للتوصل اليها من الناحيتين النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية وكما يلي:

1.2.2.1. اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة وما يميزها

عن تلك الدراسات

من خلال عرض الدراسات السابقة سواءً كانت المتعلقة منها في الثقافة التنظيمية أم في اتخاذ القرارات أو كليهما معاً أو بأحد المتغيرين الوسيطين المعرفة الضمنية أو السمات الشخصية، إذ تبين النقاط التالية اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم عرضها وكما يلي :

اولا - اوجه التشابه:

1- ان جميع تلك الدراسات قد اهتمت بدراسة (العلاقة الارتباطية و العلاقة التأثيرية) التي تجمع بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات او بين احد متغيرات الدراسة الاخرى.

2 - كما بينت النتائج التي توصلت اليها أغلب الدراسات السابقة ان هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية إحصائية للثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تم ذكرها في الدراسات السابقة والتي تم الاشارة اليها آنفاً.

1- تم اعتماد اسلوب الاستبانة وذلك لجمع البيانات والمعلومات وهو ما تشترك به الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، سواءً كانت تلك التي تخص الثقافة التنظيمية او المتعلقة باتخاذ القرارات او كليهما او مع احد المتغيرين الوسيطين (السمات الشخصية والمعرفة الضمنية) .

ثانياً- اوجه الاختلاف :

4 - في اغلب الدراسات السابقة أقتصرت العينة على فئة معينة او قليلة ، في حين تميزت هذه الدراسة بتنوع أفراد العينة، وذلك بسبب امتداد تباعد الوحدات التشغيلية والادارية والفنية لمجتمع الدراسة واماكن عملها في مناطق مختلفة ومتباعدة في محافظة البصرة مما ساعد هذا التنوع في تشكيل العاملين على خلق تنوع ثقافي اسهم في رقد ودعم الدراسة من حيث تنوع الافكار والمفاهيم التي ساعدت وساهمت في بلورة وصياغة الحلول المطروحة لحل المشكلات وهذا ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

5- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد ان بعضاً منها كانت تبحث عن علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار وبعضها الآخر يبحث عن علاقة السمات الشخصية او المعرفة الضمنية وتأثيرهما في اتخاذ القرار ولم نجد دراسة تضمنت المتغيرات الاربعة كما في الدراسة الحالية وهذا ما يميز دراستنا عن الدراسات الاخرى .

4- كان هناك تفاوتاً واضحاً في النتائج التي توصلت اليها الدراسات التي تم ذكرها انفاً وذلك تبعاً لاختلاف المتغيرات وأبعادها واهداف وأهمية وطبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات وكذلك اختلاف المكان والمجتمع الذي طبقت فيه تلك الدراسات.

5- ان الدراسة الحالية اعتمدت تشكيلين من القطاع النفطي وهما شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في البصرة وهذا غير موجود في الدراسات السابقة ، من خلال اعتماد افراد العينة على مديري الهيئات ومعاونيهم ومديري الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات ووكلائهم من حملة شهادة البكلوريوس فأعلى إذ تمثل هذه العينة (الادارات العليا والوسطى) في التشكيلين ولها الدور القيادي فيهما.

2.2.2.1. مجالات الافادة من بعض الدراسات السابقة وكما يلي

تدعم الدراسات السابقة الآلية والاجراءات التي يتم على ضوءها العمل الميداني وذلك من خلال رفدها للباحث في معرفة الاساليب الاحصائية المناسبة ، كما تساعد في بلورة الاستنتاجات التي يهدف الباحث الى الوصول اليها من خلال الافادة من الدراسات التي اليها تمت الاشارة اليها آنفاً على وفق الاطر الآتية :

1- الاطار النظري :

تبرز أهمية الدراسات السابقة من خلال كونها تسهم مساهمة كبيرة في تكوين وبناء وتشكيل الاطار النظري للدراسة ،حيث سعت الباحثة الى الاطلاع الى عدد من الدراسات السابقة المقاربة لهذه الدراسة إذ رقد هذا الاطلاع ، عرض اكبر قدر ممكن من المفاهيم لكل متغير او بعد من ابعاد الدراسة وذلك من خلال تشخيص عدد من المميزات والعوامل المؤثرة لكل بعد او متغير من متغيرات وابعاد الدراسة.

2- الاطار المنهجي :

الدراسات السابقة افادت الدراسة الحالية بالجوانب التالية :

- 1- أسهمت الافكار النظرية في بناء ودعم وتشكيل وصياغة مشكلة الدراسة الحالية .
- 2- أسهمت في بناء فرضيات الدراسة وذلك اعتماداً على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة.
- 3- اكمال الجوانب التي توقف عندها الباحثون في دراساتهم .

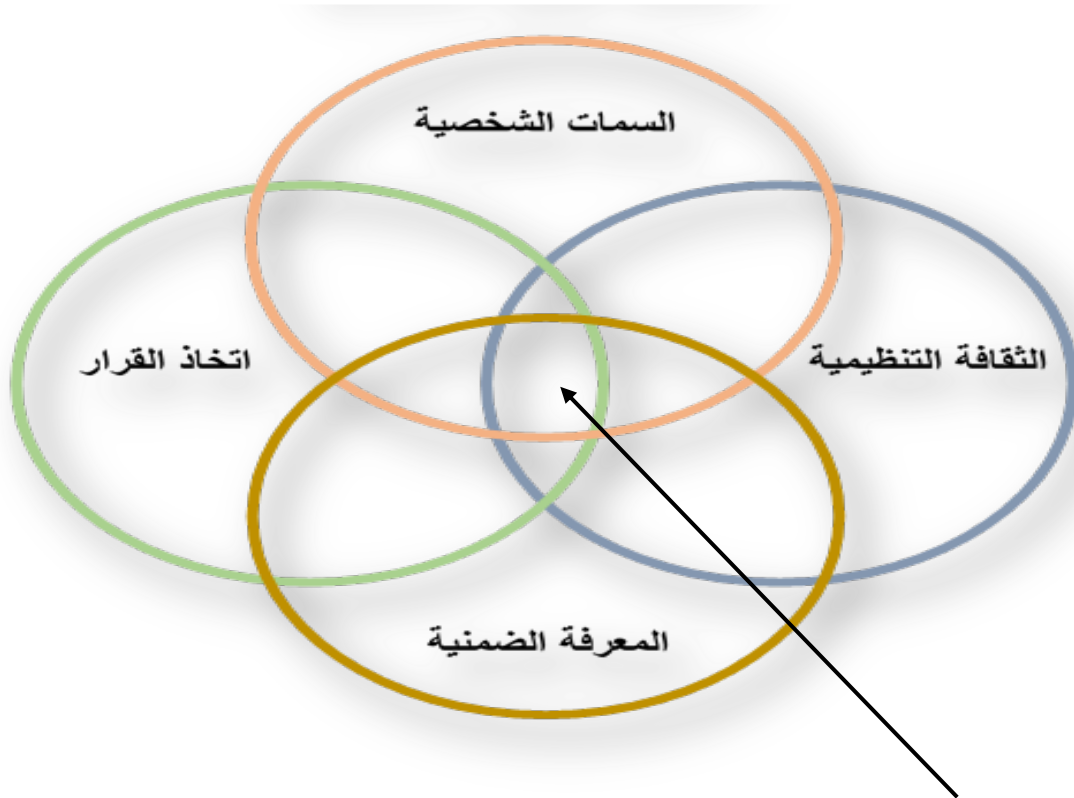
3 - الاطار الميداني :تدعم الدراسات السابقة الإجراءات والآلية التي يتم على ضوءها العمل الميداني من خلال رفدها للباحث في معرفة الاسلوب الاحصائي المناسب وكذلك للمساعدة في بلورة ودعم الاستنتاجات والتوصيات.

4- معرفة موضع الدراسة الحالية : ويمكن معرفة موضع الدراسة الحالية من بين البعض من الدراسات السابقة المذكورة آنفاً ، إذ نلاحظ ان البعض من الدراسات السابقة تناولت متغيرين مثل دراسة كل من :

(Apriliani, 2014 ؛ Jalal,2017 ؛ Duplicity, 2019 ؛ Vlahovic , 2008)

في حين تناولت البعض من تلك الدراسات ثلاثة متغيرات مثل دراسة كل من Briggs & Little, 2008, Erjavec, 2019 . وعلى وفق ذلك وعلى حد علم الباحثة لم نلاحظ دراسة سابقة جمعت بين كل المتغيرات الاربعة للدراسة الحالية في دراسة واحدة وهذه تعتبر ميزة تبين موضع الدراسة الحالية في الحلقة التي تتوسط بين المتغيرات الاربعة والتي تمثل (الفجوة المعرفية) التي تسعى الدراسة الحالية الى تحديدها ومعالجتها من خلال تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات والحصول على النتائج التي تهدف اليها الدراسة ، ويمكن تلخيص ما تم عرضه في الفقرات المذكورة آنفاً بالشكل (2-1) الذي يوضح موضع الدراسة الحالية الذي تميزت به عن الدراسات السابقة.

موضع الدراسة الحالية



شكل(2-1)

موضع الدراسة الحالية

موضع الدراسة الحالي

المصدر : الشكل من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً.

CHAPTER TWO

الفصل الثاني الاطار النظري

تمهيد

يهدف هذا الفصل الى تناول وعرض الاطار النظري من الدراسة والتركيز على عرض وتوضيح مفاهيم وأهمية وخصائص وابعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة، وفق اطار مفاهيمي تحليلي في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة والبحوث التي أسهمت في نضج وبلورة ووصف هذه المفاهيم ، فضلاً عن كل ما يتعلق بها من مفاهيم أخرى والتي تسهم في دعم وتعزيز الأطر النظرية لمتغيرات وابعاد الدراسة وعلاقتها ، والعمل على اختبار فرضيات الدراسة في الجانب الميداني ، وسيتم في هذا الفصل وما يتضمنه من معلومات استخلاص العلاقة بين المتغيرات مع المفاهيم الأخرى والتي لها دور مهم و اساسي في دعم وتعزيز الدراسة الحالية ، ممثلة بحصيلة ما جاء به الباحثين والمفكرين والتي أسهمت في نضج الاطار النظري للدراسة الحالية ، كما سيتم مناقشة المحاور الأساسية والرئيسية للدراسة "علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية باستخدام المتغيرين الوسيطين السمات لشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار". ان عملية ترتيب المباحث في هذا الفصل جاءت على وفق التصور الذهني للعلاقة والتفاعل بين المتغيرات ، لذا سوف تتم مناقشة وعرض المباحث الآتية وكمايلي :

المبحث الاول : الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : اتخاذ القرارات الادارية

المبحث الثالث: السمات الشخصية

المبحث الرابع: المعرفة الضمنية

المبحث الخامس : استخلاص العلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول الثقافة التنظيمية

توطئة

يقدم هذا المبحث اطاراً نظرياً لموضوع الثقافة التنظيمية التي مثلت احد العوامل الرئيسية التي تم توظيفها لانجاز هذه الدراسة ، فضلاً عن توضيح اهم المفاهيم والدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ، لبيان واستكشاف طبيعة ومحتوى هذا المفهوم ، كما سيتم من خلال هذا المبحث تناول مفهوم واهمية وخصائص ووظائف وعناصر وابعاد وانواع ونماذج وتكوين وبناء وتأثير الثقافة التنظيمية.

1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية

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

وتوجد عدة تعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية وكما يلي:

عرفت الثقافة التنظيمية بانها نمط من الافتراضات المشتركة التي يتعلمها اعضاء منظمة ما لغرض التغلب على مشكلاتهم في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي واكمال تنفيذها على النحو الصحيح حتى يتم عدّها فرضيات مقبولة ، يتم تعليمها للأفراد الجدد كطريقة صحيحة للدراك والاعتقاد والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات والصعاب (Schien,2004:17). واشير اليها بأنها نمط عام من الميول الذهنية والقيم والمعتقدات التي يشترك فيها كل افراد المنظمة والتي يعود اليها تشكيل السلوكيات، الممارسات، النشاطات، الفعاليات والنتائج الاخرى التي يمكن التعرف عليها بسهولة في المنظمة (Hofstede, 1998:479_492). ووصفت بأنها حصيلة نتاج تاريخ المنظمة ، وخبراتها والعبر والتجارب والدروس التي تعلمتها في اطار سعيها من اجل البقاء والنمو والازدهار (Gray,1998:37). وعرفت بأنها ظاهرة حية ونشيطة يقوم من خلالها العاملون في المنظمة بشكل مشترك بأثناء واعداد انشاء العوالم التي يعيشون فيها (Mohanty&Rath,2012:65) . وذكرت بانها القيم والمعتقدات والدوافع والهويات والتفسيرات المشتركة التي تنتج عن التجارب المشتركة لأفراد المجتمع و تنتقل عبر الأجيال (Colquitt,et al.,2019:243). ووصفت بأنها مجموعة من

القيم والمعايير المشتركة التي تتحكم في تفاعلات اعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الموردين والزبائن وغيرهم من خارج المنظمة (Jones 2013:201). وذكرت بانها مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التوجيهية والتفاهات التي يتم مشاركتها من قبل اعضاء المنظمة وتدرس للاعضاء الجدد بالطريقة الصحيحة للتفكير والشعور والتصرف (Daft,2020:368). وعرفت بأنها مجموعة المعاني المشتركة التي يحتفظ بها العاملون في المنظمة التي تميز منظمة ما عن بقية المنظمات-(Robbins&Judge,2017:565)، (Rapina,2013:3). واشير اليها بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة وأنماط السلوك والرموز واللغة القائمة على التكنولوجيا الناشئة مع التعلم المكتسب من الأزمات (Moradi,et al.,2012:30-46). وذكرها (wheelen) بانها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها العاملون في المنظمة ، ووصفها (kossen) بانها القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروؤسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة ، وأشار اليها (shermerbom) بأنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث يتبلور نمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة (العميان،2010:311). وبناءً على تم ذكره انفاً إذ ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل القيم والمعتقدات والاعراف والافتراضات والتوقعات والمعاني والدوافع والهويات والتفسيرات المشتركة والنماذج الاجتماعية والنواحي المادية والتكنولوجيا. والجدول (1-2) يبين أهم المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية التي ركز عليها الباحثون والمفكرون.

جدول (1-2) بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية

التركيز	المفهوم	الباحث والسنة والصفحة	ت
الافتراضات المشتركة	نمط للافتراضات المشتركة التي يتعلمها الجماعة في حل مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي تواجههم ، وتعلمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير.	Schien,1992:12	1
الأنماط السلوكية	أنماط من السلوك تم تطويرها من قبل المنظمة للتغلب على مشكلات التكيف الخارجي والتكيف الداخلي، والتي تحدد الطريق الصحيح للأعضاء الجدد.	David,1997:143	2
قيم ومعتقدات لتشكيل السلوك	نمط عام من الميول الذهنية والقيم والمعتقدات لتشكيل السلوكيات والممارسات والفعاليات والنتائج الأخرى.	Hofstede, 1998:479_492	3

الخبرات والعبر والتجارب والدروس	انها حصيللة نتاج تاريخ المنظمة ، وخبراتها والعبر والتجارب والدروس التي تعلمتها .	Gray,1998:37	4
القيم و الطقوس المشتركة	مجموعة القيم والرموز والطقوس المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن والبيئة المحيطة بهم.	Claver, et. al., 1999:456	5
وسيلة ربط	الوسيلة التي تربط المنظمة معاً.	Dewitt,2001:1	6
تقنية تنسيق وتوجيه	تقنية مخفية للتنسيق وتوجيه كل فرد نحو الهدف العام.	Mowat,2002:6	7
القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات	مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والتطبيقات (الممارسات) الموحدة ذات الثبات النسبي المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين إلى الجيل اللاحق.	Buchanan & Huczynski, 2004: 642	8
القيم ومعايير السلوك	الاطار المعرفي المكون من القيم ومعايير السلوك التي يتقاسمها الافراد العاملون في المنظمة .	Baron & Greenberg 2004:627	9
المبادئ والأسس	مجموعة المبادئ والأسس التشغيلية التي تحدد تصرفات الأفراد ضمن اطار المنظمة.	Khan,2005:3	10
قواعد غير رسمية	نظام من القواعد غير المكتوبة التي تحدد الكيفية التي يعمل بها الأفراد وتحدد الترابط الداخلي بينهم.	Pitts, A. & Lei, 2006:448	11
وسيلة للتأثير في السلوك والاستراتيجيات	وسيلة ذات تأثير قوي في سلوك العاملين في المنظمة وعلى قابلية المنظمة على تحويل اتجاه استراتيجياتها.	Wheeln & Hunger, 2008:248	12
الاتجاهات والخبرات والمعتقدات والقيم المكتسبة	الاتجاهات والخبرات والمعتقدات والقيم التي تكتسب عبر التعلم الاجتماعي والتي توجه طريقة تفاعل الأفراد داخلياً وخارجياً.	ADB,2009:1	13
المعتقدات المشتركة	نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية اتخاذ القرار.	Tkefela,2010:3	14

15	Mohanty&Rath, 2012	أنها ظاهرة حية يقوم من خلالها الافراد في المنظمة بشكل مشترك بانشاء واعادة انشاء العوالم التي يعيشون فيها.	ظاهرة حية لانشاء العوالم التي يعيشون فيها
16	Jones 2013:201	القيم والمعايير المشتركة التي تتحكم في تفاعلات اعضاء المنظمة بعضهم مع بعض.	القيم والمعايير المشتركة
17	Robbins&Judge, 2017:565	مجموعة المعاني المشتركة التي يحتفظ بها افراد المنظمة والتي تميز منظمة ما عن بقية المنظمات.	مجموعة المعاني المشتركة
18	Colquitt,et al.,2019	مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تتحكم في تفاعلات اعضاء المنظمة.	القيم والتعايير المشتركة
19	Daft,2020:368	مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التوجيهية والتفاهات.	القيم والمعايير والمعتقدات

المصدر : بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول اعلاه .

2.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية

وصفت الثقافة التنظيمية بأنها تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة امام مختلف القضايا المطروحة، وخاصة الأخلاقية والسلوكية منها، وذلك لكونها تعطي شعوراً بالهوية والانتماء، والاعتزاز وعلى وفق هذا الدور الذي تميزت به الثقافة التنظيمية دون غيرها عدت محفزاً للأداء والعمل لما لها من دور في ربط مختلف مفاصل واجزاء المنظمة حيث انها تمثل المصدر الرئيس للقيم التي تميز بها العاملون من خلال سلوكهم والذي هو انعكاس لثقافة تنظيمهم. (الغالبى والعامري ،2008:189).

يمكن ان نلخص أهمية الثقافة التنظيمية بالنقاط التالية

- قدم (Schein ,1992) أربعة أسباب تجعل الثقافة التنظيمية مهمة لفهمها :
1. يسلط التحليل الثقافي الضوء على ديناميات الثقافة الفرعية داخل المنظمات.
 2. التحليل الثقافي ضروري إذا أردنا أن نفهم كيف يتم تأثير وتأثر المنظمات بالتقنيات الحديثة.
 3. التحليل الثقافي ضروري للإدارة عبر الحدود الوطنية والعرقية.
 4. لا يمكن فهم التعلم التنظيمي والتطوير والتغيير المخطط له دون اعتبار الثقافة مصدراً أساسياً لمقاومة التغيير (Doull,2005:41) .
 5. الثقافة التنظيمية لها تأثير في مهارات الاتصال وعمليات اتخاذ القرارات في المنظمة ، كما تؤثر في مصداقية وموثوقية تلك العمليات.
 6. الثقافة التنظيمية تشكل المستوى التنظيمي فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية والتعلم داخل المنظمة

7. الثقافة التنظيمية تؤثر في عمليات النظام العام للمنظمة ، والانتاجية ، وتصرفات القيادة التنظيمية ، واداء العاملين ، والفعالية التنظيمية وتؤثر ايضاً في الالتزام وسلوك العاملين. (66:2012, Rath&Mohanty).

8. تمنح الثقافة التنظيمية للمنظمة الميزة التنافسية وخاصة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الزبائن واستقطاب وجذب العاملين المتميزين والمبدعين للعمل في المنظمة (العاجز، 2011:19)

مما ورد آنفاً ممكن ان نستنتج أن ثقافة المنظمة هي القاسم المشترك بين الأفراد العاملين في المنظمة وبامكانهم تعلمها وتكون بمثابة ميراث لهم ينتقل عبر الاجيال. (الباحثة)

3.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة والثقافة الاجتماعية من ناحية او من خصائص المنظمات من ناحية اخرى ، ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية وكما يلي:

1 . الانسانية : يعد الانسان صانع الثقافة لأنه الكائن الوحيد الذي بدونه لا تكون هناك ثقافة فهو يبتكر مكوناتها ويرسم محتواها عبر التاريخ ، والثقافة بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته ومداركه ولذا فأن للثقافة صفة الانسانية لكونها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد الى منظماتهم والتي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.

2. الاكتساب والتعلم: ان الثقافة مكتسبة وليست غريزة فطرية، إذ يكتسبها الافراد من المجتمع والبيئة المحيطة بهم عن طريق التعلم المقصود او غير المقصود ، والتعلم قد يأتي من خلال الخبرة والتجربة ، وعلاقات الفرد وتفاعله مع الاخرين ، ومن خلال هذا التفاعل والاحتكاك بين الافراد في بيئة العمل يكتسب الفرد الافكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي تصبح عند اكتسابها جزءاً من شخصيته وسلوكه والتي من خلالها يحقق أهدافه واهداف المنظمة، ومن خلال ثقافة الافراد نستطيع التنبؤ بسلوكهم (عبد الرزاق، 2019: 150).

3. الاستمرارية : تتصف الثقافة بخاصية الاستمرار، إذ تحتفظ السمات الثقافية بكيانها لعدة أجيال على الرغم مما تتعرض له المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ، إذ يعمل كل جيل من هذه الاجيال على تسليمها للاجيال اللاحقة ، لذلك يستمر تأثيرها في ادارة هذه المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين ، خاصةً اذا كان باستطاعة هذه الثقافة القدرة على اشباع حاجات العاملين وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يسند ويدعم ويرفد استمرار القيم والانماط السلوكية والخيارات والمهارات التي تعمل على تحقيق اهداف منظماتهم التي يعملون بها (الحميدي، 2012: 25).

4. **التراكمية:** يترتب على الاستمرار الثقافي تراكم السمات الثقافية وتشابك وتعقيد عناصرها المكونة لها وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكماً ثقافياً خلال العصور الطويلة من الزمن وان الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تتم ملاحظاتها في العناصر المادية للثقافة بوضوح أكثر من العناصر المعنوية ، وذلك لاختلاف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة اخرى (العوفي ، 2005 : 16_17).

5. **الانتقائية:** نتيجة لتراكم الخبرات الإنسانية ، إذ أدى هذا التراكم الى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة له بصور كثيرة ومتنوعة تعجز معها الاجيال البشرية في الاحتفاظ بالثقافة كاملةً ، ونتيجة ذلك فرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له قدراً من أشباع حاجاته، وتجعله قادراً على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعة التي تحيط به ، وبذلك فإن الخبرات التي مرّت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً وأرثاً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والافراد العاملون وبالشكل الذي يمكنهم من القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بمنظمتهم

6. **القابلية على الانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وبذلك تنتشر هذه الثقافة بداخل الوحدات الإدارية للمنظمة وخاصةً إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات التي تواجهها أو اشباع بعض حاجات العاملين فيها ، وبشكل عام فإن العناصر المادية للثقافة تنتقل او تنتشر بسرعة اكبر من العناصر المعنوية للثقافة (المركمال ، 2014 : 71_72).

7. **التغيير:** الثقافة تتميز بخاصية التغيير وذلك استجابة الى الاحداث التي تمر بها المجتمعات وتعرض لها والتي تجعل من أشكال الثقافة السائدة في المنظمات غير مناسبة لأشباع الاحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة ، ويحدث التغيير أيضاً بفضل ما تضيفه الاجيال الى الثقافة من خبرات وانماط سلوكية ونتيجة لذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية لجميع العناصر الثقافية والمعنوية. ولكن قد نجد الافراد العاملون يتقبلون التغيير في التقنيات والأجهزة، ويقاومون التغيير في العادات والقيم الاجتماعية وبهذا يكون حدوث التغيير في العناصر المادية بسرعة اكبر من العناصر المعنوية للثقافة ، مما يتسبب ، بحدوث ظاهرة التخلف الثقافي (الزبيدي، 2014: 106- 107).

8. **التكامل:** تتصف المكونات الثقافية بانها تميل الى الاتحاد والالتحام لكي تشكل نسقاً متوازناً متكاملًا مع السمات الثقافية في المنظمات وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين والمديرين ورفدهم بالطاقة الفاعلة التي تحدد أنماط سلوكهم وأتجاهاتهم وهذا ما يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم (بوراس ، 2014 : 83).

وتضاف للثقافة التنظيمية سبعة خصائص تعكس جوهرها (Robbins, 2017:565) وهي كما يلي:

1. الابتكار والمخاطرة: الدرجة التي يتم بها تشجيع وتحفيز العاملين ليكونوا مبدعين ومبتكرين ويتحدون المخاطر.
2. الاهتمام بالتفاصيل: المدى الذي يتوقع فيه من العاملين أن يلتزموا بالدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.
3. التوجه نحو النتائج: الدرجة التي يركز بها المديرين على النتائج أو الاهداف بدلاً من التركيز على الوسائل والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
4. التوجه نحو العاملين: المدى الذي تأخذ به قرارات الإدارة بنظر الاعتبار تأثير نتائج هذه القرارات على العاملين داخل المنظمة.
5. التوجه نحو الفريق: المدى الذي يتم فيه تنظيم أنشطة العمل على أساس الفرق بدلاً من الأفراد (Individuals)
6. الاندفاع والتنافس: الى اي مدى يكون العاملون متنافسين و مندفعين بدلاً من أن يكونوا متعاونين فيما بينهم.
7. الاستقرار: الدرجة التي تركز بها القرارات والاعمال التنظيمية الرئيسة على المحافظة على الوضع الراهن في المنظمة. وان كل من هذه الخصائص موجودة في سلسلة متصلة من الأقل إلى الأعلى، وان تقييم المنظمة لهذه الخصائص والذي يتم على أساس قوة كل منها يوفر أساساً للفهم المشترك الذي يمتلكه الافراد العاملون حول المنظمة، وكيف تتم الأمور فيها والطريقة التي من المفترض أن يتصرفوا بها.

4.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف اساسية للمنظمة تتمثل بما يلي:

1. التكامل الداخلي الذي يؤدي الى احداث التنسيق الداخلي للمنظمة من خلال دمج العاملين فيها وتوضيح عملية التعارف والاتصال فيما بينهم
2. التكيف الخارجي مع البيئة الخارجية وذلك بمساعدة المنظمة على سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتحركات المنافسين (Daft, 2020: 368-369).
- و عن (Scrensen & Pederson) ذكر (مساعد، 2016: 56) عدد من الوظائف:
3. الثقافة التنظيمية قد تستخدم كأداة تحليلية للباحثين، إذ تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة في المنظمات.
4. تستخدم كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة.
5. تستخدم لتهيئة العاملين اجتماعياً لتقبل القيم التي تحدد ادارة المنظمة.

6. وتستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي كما تستخدم كأداة للحس الإدراكي لدى العاملين في المنظمة عن البيئة الخارجية.
- ويضيف (Kreitner&Kinicki,2007:81-82) عدداً من الوظائف للثقافة التنظيمية تمثلت بما يلي :
7. تعطي الافراد الهوية التنظيمية : وذلك من خلال مشاركة الافراد العاملين القيم والمعايير نفسها التي تمنحهم الاحساس بالتوحد الذي يساعد على تطوير الشعور بالهدف المشترك.
8. تسهيل الالتزام الجماعي: ان شعور الأفراد العاملين بالاهداف المشتركة يعمق الشعور بالالتزام من طرف الافراد العاملين الذين يقبلون بثقافة المنظمة.
9. تعزيز استقرار النظام الاجتماعي : يعكس استقرار النظام الاجتماعي إلى أي مدى يُنظر إلى بيئة العمل في المنظمة على أنها ايجابية ومعززة ، ومدى إدارة الصراع والتغيير بشكل فعال وذلك من خلال دور الثقافة التنظيمية التي تشجع على الالتزام والتنسيق والتعاون الدائم وتعزيز الشعور بالهوية المشتركة بين الافراد العاملين في المنظمة.
10. تشكل السلوك : من خلال مساعدة الأعضاء على فهم محيطهم : إذ تساعد ثقافة المنظمة الافراد العاملين في المنظمة على فهم ما يدور حولهم وتوفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر سبب قيام المنظمة بما تفعله وكيف تنوي تحقيق أهدافاً طويلة الاجل .

5.1.2. مستويات الثقافة التنظيمية

ان للثقافة التنظيمية حسب رؤية (Schein,1985) ثلاثة مستويات نوجزها كما يلي:

المستوى الاول : يتعامل هذا المستوى مع المصنوعات اليدوية أو السمات المادية للمنظمة التي قد تشمل المباني والمكاتب والأثاث والمكافآت والأنتماءات وقواعد أنماط السلوك الظاهرة.

المستوى الثاني : يتعامل هذا المستوى مع قيم الثقافة الظاهرة التي تتبناها المنظمة والتي تتمثل بالاستراتيجيات والأهداف والفلسفات والمعتقدات الوظيفية في جميع أنحاء المنظمة.

لمستوى الثالث : يتعامل المستوى الثالث مع الجوانب الداخلية وتتمثل بالافتراضات الضمنية للمنظمة. حيث ان عناصر هذه الثقافة غير مرئية ولا يمكن ذكرها داخل المنظمة، والتي قد تشمل القواعد غير المعلنة التي لا يدركها الافراد العاملون بوعي ، ولكنها متجذرة بعمق وقد توفر تفسيراً لفهم سبب حدوث الأشياء بطريقة معينة (Cacciattolo, 2014:5).



الشكل رقم (1-2)

نموذج Edgar schein لمستويات الثقافة التنظيمية

Soure: (Shein, Organizational Culture&Leadership,San Francisco jossey Bass blishers,3r Edition, 2004,p26.

6.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية

تمتلك الثقافة التنظيمية مرتكزات ودعائم مؤسسية في المجتمع ، وهذه الدعائم أو الأسس تمتد إلى داخل النسيج البنائي للثقافة التنظيمية ذاتها ، مكونة العناصر الداخلية للثقافة وشكلها الخارجي في مظاهر ورموز مثل لغة التواصل والتفاعل ، وتقاليد المهنة والاساطير والقصص والطقوس ، والاحتفالات وغيرها وبالنتيجة، إذ يتبلور محتوى أو مضمون الثقافة التنظيمية في مسارات تنظيمية محددة، تقرر بدورها توجه الاستراتيجية في ادارة المنظمة (الكعي ،106:2014_ 109)، إذ توجد في كل منظمة عناصر ظاهرية (Manifestations)، تساعد العاملين على تفسير مجريات الاحداث اليومية في المنظمة ويمكن تلخيص البعض من هذه العناصر كما في الجدول(2-2) .

جدول(2-2) العناصر الظاهرية للثقافة التنظيمية

العنصر الظاهر	الوصف
المراسم (Ceremonies)	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر أو طقوس أو أساطير في ثقافتهم (مثلاً إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل العاملين).
شعائر (Rites)	مجموعة الفعاليات او الأحداث التفصيلية المخططة التي تدمج المظاهر الثقافية المتنوعة في حدث معين او يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي،

وتهدف إلى نقل رسائل معينة لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين او انجاز اغراض محددة.	
وهي اما طقوس او احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز القيم والمعايير الرئيسية بصورة دائمة .	الطقوس (Rituals)
روايات الأحداث التي جرت في الماضي والتي يعرفها العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وتدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها .	القصص والأساطير (Stories&Myths)
الأبطال هم الافراد الذين يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والانجاز لباقي العاملين في المنظمة.	الأبطال (Heroes)
النجوم : شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على اقرانهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.	نجوم غير عاديين (Superstars)
الرموز: هي عبارة عن أفعال ، اشياء، أحداث او علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني والتي ترتبط بمعنى معين لدى العاملين ، مثل شعار المنظمة ، علمها، اسمها التجاري وغيرها من الرموز التي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اما اللغة: فهي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تستخدم لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وان هذه اللغة هي انعكاس لثقافة المنظمة.	الرموز واللغة Symbols &Language
وهي الروايات الخرافية التي لا أساس لها.	الروايات الشعبية (Folktale)
الروايات التاريخية التي تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.	القصص البطولية(Saga)
عبارة عن الحركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.	الإيماءات (Gesture)
وتشير إلى الأشياء المادية التي تحيط بالافراد العاملين وتتضمن الكيفية التي يتم فيها تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.	البيئة المادية (physical Setting)

المصدر: حريم ،محمود حسين، (2009) " السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال " ، دارالحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان -الاردن.

7.1.2. ابعاد الثقافة التنظيمية

شتمل ثقافة اي منظمة على مجموعة من الابعاد الأساسية والجوهرية وهي القيم والمعايير التي تمثل المصدر الاساسي للمدركات والاتجاهات والافكار التي تكوّن ثقافة المنظمة و كما يلي:

1-القيم التنظيمية: Organizational Values:

وهي المعايير أو المبادئ التوجيهية العامة التي يستخدمها الأشخاص لتحديد أنواع السلوكيات والاحداث والحالات والنتائج المرغوبة أو المرغوب فيها (Jones,2013:202)، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة ، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالإداء واحترام الآخرين(العميان، 2010: 312).

2- المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs:

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

3- الأعراف التنظيمية: Organizational Norms:

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة بوصف أن هذه المعايير مفيدة للمنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع من قبل العاملين فيها (العميان، 2010:313).

4 - لتوقعات التنظيمية: Organization Expectations:

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين العاملين والمنظمة وهو ما يتوقعه العاملون من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من العاملين كما يتم توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية (الفريجات وآخرون، 2009: 266)، وسيتم إختيار هذه الابعاد لأختبارها في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك لأهميتها .

8.1.2. العوامل التي تتأثر بها الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير بثلاث قضايا اساسية تؤثر فيها وتسبب هذا الاختلاف والتباين بين الثقافات للمنظمات المختلفة من كما اوجزها كل من (الغالبي والعامري، 2008: 129). وكما يلي:

1. بيئة العمل التي توجد فيها المنظمة : نجد بعض الاعمال في المنظمات تتصف بثقافة ديناميكية تفاعلية وحديثة كما في منظمات الاتصالات والحاسوب والمنظمات الافتراضية في حين نجد المنظمات الصناعية التقليدية أكثر استقراراً ونضجاً.
2. القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم على باقي اجزاء المنظمة والعاملين فيها.
3. كذلك خبرة وتجارب وممارسات القادة السابقة.

9.2.1. انواع الثقافة التنظيمية

اولاً- انواع الثقافة التنظيمية: يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

1. **الثقافة القوية (Thick strong)** : إذ يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الاعضاء وهي بمثابة رابطة متينة في توجيه سلوك وطاقت العاملين .
 2. **الثقافة الضعيفة (Thin Weak Culture)**: وهي عكس الثقافة القوية إذ لاتحضى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة لذلك يجد العاملون صعوبة في التوحد مع المنظمة او مع أهدافها وقِيمها أي تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات (السكرانة 2009: 372).
- وهناك عاملان اساسيان يحددان قوة الثقافة التنظيمية :

- 1- **الأجماع (Consensus)**: للقيم والسلوكيات الحيوية نفسها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث تكون مشاركة واسعة للقيم والتي تتوقف على تعريف الأفراد العاملين بالقيم السائدة والعمل بها من جهة وعلى نظام المكافآت التي تمنح للعاملين من جهة اخرى.
- 2- **الشدة (Intensity)**: تشير الى مدى تمسك الاعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك الافراد العاملين بالقيم والاعتقادات داخل المنظمة (الفريجات، 2009: 270).

ثانياً- تصنيف الثقافة التنظيمية : قدم بعض الباحثين نماذج صنفت بها انواع الثقافة التنظيمية في المنظمات نذكر منها مايلي:

اولاً - نموذج : (Wallach,1983)

- 1- **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)** : ثقافة ذات طبيعة تستند الى التسلسل الهرمي للسلطة، إذ تكون خطوط المسؤولية والسلطة واضحة لكل من المنظمة والافراد العاملين ، واهم ما تميزت به الثقافة البيروقراطية هي (الكفاءة ، التوجه نحو النتائج ، الاستقرار ، القوة ، التحكم ، الولاء ، المنافسة).
- 2- **الثقافة الابداعية (Innovative Culture)** : الثقافة المبتكرة التي تركز على الإبداع والنتائج واستقطاب المبدعين وفي مثل هذه المنظمات، يكون منح الأولوية للتحدي في بيئة العمل من خلال

تشجيع العاملين على التحدي والمخاطرة واهم ما تميزت به الثقافة الابداعية (الحرية الشخصية الابداعية ، والتوجه نحو التغيير والابتكار والمخاطرة).

3- الثقافة الداعمة أو المساندة (Supportive Culture) : وهي تلك الثقافة التي تعزز العمل الجماعي والتوجه الإنساني ، والصداقة والعلاقات الانسانية ، والأمل والثقة في بيئة العمل واهم ما تميزت به هذه الثقافة هي: (الوحدة، الفريق ، الولاء ، والاحترام المتبادل).
(Mohelska,2018:2225_2040).

ثانياً - نموذج : (Handy,1993).

صنف العالم (Charies Handy) الثقافة التنظيمية الى أربعة اصناف هي:

1. ثقافة القوة أو النفوذ: (Power Culture) وتعني ثقافة منظمة ما يعمل فيها فرد او عدد محدد من الافراد تكون لديه او لديهم قوة تأثير كبيرة و تكون السلطة بيده او بيدهم وهم الافراد البارزون والاكثر اهمية وهم من يتمتع بالامتيازات الخاصة في مكان العمل وصانعواالقرارات الأساسية والمهمة في المنظمة ، وان عملية التحكم تكون مثل نسيج شبكة العنكبوت المنتشرة من المركز إلى بقية أجزاء منظمة، وغالباً ما يوجد هذا النوع من ثقافة القوة في منظمات ريادة الأعمال الصغيرة مثل شركات العقارات والتجارة والتمويل.

2. ثقافة المهمة: (Task culture) وهي الثقافة التي تكون موجهة نحو تحقيق الاهداف وانجاز العمل وتنفيذ المشروعات وكذلك تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق النتائج المرجوة وبأقل التكاليف وهي موجودة في المنظمات التي يعمل فيها العاملين كفريق عمل وتستمد القوة من الخبرة وتركز على المهارات وتمكين العاملين للقيام بأعمالهم وعادة ما يوجد هذا النوع من الثقافة في المنظمات الابداعية .

3. ثقافة الدور: (Role Culture) تتشكل هذه الأنواع من الثقافة في المنظمات البيروقراطية والتي تركز على نوع التخصص الوظيفي للمتخصصين وذوي الخبرة وتعدهم بانهم مصدر القوة وتهتم بالقواعد والانظمة وتوفر لهم الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء .

4. ثقافة الفرد: (Person Culture) هي الثقافة التي يعتقد بها الافراد العاملون من ذوي التخصص والخبرة في المنظمة بأنهم اكثر اهمية وأكثر تفوقاً في المنظمة التي يعملون فيها ، إذ تعمل هذه الثقافة على خلق هالة حول شخص معين منهم وتجعله مركز اهتمام وجذب وإداة تأثير في العاملين الآخرين، مما يعني أن العاملين من ذوي التخصص تصعب إدارتهم ، وقلة ولائهم ، فهم غالباً ما يغادرون المنظمة لحصولهم على فرص أفضل للعمل في المنظمات الأخرى، ويكون ذلك عادة في المنظمات السياسية او الفنية (Cacciattolo, 2014:1-7) .

ثالثاً : نموذج : (Daft,2016)

1- ثقافة التكيف : (Adaptability Culture) تتميز ثقافة التكيف بالقدرة على التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية ، إذ تحاول المنظمة من خلال المرونة والتغيير تلبية إحتياجات الزبائن وذلك من خلال الابتكار والتطوير. كما تشجع الثقافة القيم والمعايير والمعتقدات الأولية التي تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتفسير وترجمة الاشارات من البيئة إلى استجابات سلوكية جديدة ومع ذلك ، فإن هذا النوع من المنظمات لا يتفاعل بسرعة مع التغيرات البيئية فقط ، بل ان التغيير يحدث بنشاط ويتم تقدير ومكافأة الابتكار والابداع في المنظمة .

2- ثقافة المهمة: (Mission Culture) وتعطي المنظمة فيها الأهمية الأساسية للمهمة وذلك لوضوح الرؤية لأغراض المنظمة إذ يكون التركيز لخدمة زبائن محددین في البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع ، كما تتميز ثقافة المهمة بالتركيز ايضاً على تحقيق الأهداف ، مثل نمو المبيعات والأرباح ، تعكس ثقافة المهمة مستوى عالياً من التنافسية وتوجهاً لتحقيق الأرباح.

3- ثقافة المجموعة او الفريق (Clan Culture) تركز ثقافة المجموعة بشكل أساسي على اشراك ومشاركة العاملين في المنظمة وتعتمد أيضاً على السرعة في إجراء التغيرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية، كما تركز على تلبية إحتياجات العاملين كطريق إلى الأداء العالي. وتخلق عملية الاشراف والمشاركة إحساساً بالمسؤولية والملكية ، ومن ثم التزاماً أكبر تجاه المنظمة. في ثقافة المجموعة، هناك قيم مهمة تتمثل في رعاية الأفراد العاملين والتأكد من أن لديهم كل ما يحتاجون إليه لمساعدتهم على الشعور بالرضا والإنتاجية.

4- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratize Culture) : للثقافة البيروقراطية تركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، ويوجد مستوى عالٍ من الاتساق والتوافق والتماسك والامتثال بين العاملين في المنظمة، يدعم هذا النوع من الثقافة نهجاً منهجياً للقيام ببعض الأعمال، الرموز، الأبطال والاحتفالات التي تعزز قيم التعاون والتقليد واتباع السياسات والممارسات المعمول بها كطرائق لتحقيق الأهداف. تنجح هذه المنظمات وذلك كونها متكاملة وفعالة للغاية (Daft,2020:374_378).

1. رابعاً: وفقاً الى (Kreitner&Kinicki,2007: 98) حيث وجد ثلاثة انواع من الثقافة

التنظيمية وفقاً للمعتقدات المعيارية المرتبطة بها وهي كما يلي:

حيث ان كل نوع من هذه الأنواع يرتكز على معتقدات معيارية مختلفة تمثل أفكار الفرد ومعتقداته حول كيفية توقع أعضاء منظمة ما التعامل مع عملهم والتفاعل مع الآخرين وكما يلي:

2. الثقافة التنظيمية البناءة : (Construct-Culture) ترتبط بمعتقدات الإنجاز ، وتحقيق الذات ، والتشجيع الإنساني ، والانتماء .

3. الثقافة الدفاعية السلبية: (Passive-Defensive Culture) المنظمات ذات الثقافة الدفاعية السلبية إلى تأييد معتقدات كل من الموافق، التقليدي، المعتمد، والمتجنب.
4. الثقافة الدفاعية العدوانية: (Aggressive-Defensive Culture) الثقافة الدفاعية العدوانية إلى
5. تأييد معتقدات المعارضة والقوة والمنافسة والكمال.

10.1.2. بناء وتكوين الثقافة التنظيمية

تمتد جذور القيم والمعايير السائدة في المنظمة الى المؤسسين الاوائل بحكم دورهم كقادة في المنظمة لكونهم يحملون الرؤية لما يجب ان تكون عليها المنظمة إذ يقومون بأستقطاب واختيار العاملين المؤهلين من ذوي القيم والاتجاهات التي تتواءم وتتوافق مع قيم المديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة للمنظمة. وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها كما وردت عن (Jones,2013:212_221). ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية:

1. **خصائص العاملين في المنظمة:** للخصائص الشخصية والمهنية للعاملين في المنظمة أثراً في تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية، فأن المنظمة تختار وتوظف وتحفظ بالعاملين الذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن يتم استبعاد الذين تتعارض قيمهم مع قيم المنظمة، لذا فأن الذين يستمرون في العمل في المنظمة هم العاملون الذين تتفق ثقافتهم وقيمهم مع قيم الثقافة السائدة في المنظمة وبذلك يصبحون اكثر تقارباً وتمائلاً بعضهم من بعض في معتقداتهم واكثر بعداً من المنظمات الاخرى، وبهذا تصبح الثقافة اكثر تميزاً عن ثقافة المنظمات المماثلة.
2. **أخلاقيات المنظمة:** ان معظم قيم ثقافة المنظمة تستمد من شخصية ومعتقدات المؤسسين (ومعتقدات الإدارة العليا للمنظمة). فهؤلاء القادة المؤسسون يضعون رؤية ورسالة محددة لما يجب ان تكون عليه المنظمة وتقوم هذه المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحدد ما السلوك الاخلاقي وغير الاخلاقي للتحكم والسيطره على سلوك الأفراد العاملين من خلال تعاملهم بعضهم مع بعض ومع المتعاملين والمساهمين في المنظمة.

3. **حقوق الملكية:** ان قيم وثقافة المنظمة تعكس أخلاقيات العاملين فيها والمجتمع الذي توجد فيه وتنبع القيم في ثقافة المنظمة أيضاً من كيفية توزيع المنظمة لحقوق الملكية: الحقوق التي تمنحها المنظمة لأعضائها لتلقي الموارد التنظيمية واستخدامها. تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل العاملين ومسؤولياتهم كما ينتج عن ذلك تطوير القيم والمعايير والاتجاهات اتجاه المنظمة، لذا تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة من خلال إعطاء العاملين قدراً كبيراً من موارد الشركة مثل الرواتب والامتيازات والاشترار في الأرباح، وهذا سوف يؤثر في القيم التي تحدد سلوك العاملين، لذلك فان محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي الى حالة من عدم الرضا ومن ثم ترك العمل وبالمقابل فأن

زيادة حقوق الملكية سوف تؤدي الى تشجيع وتحفيز العاملين على الاهتمام في الزبائن والأبداع وتعزيز روح الولاء والانتماء للمنظمة.

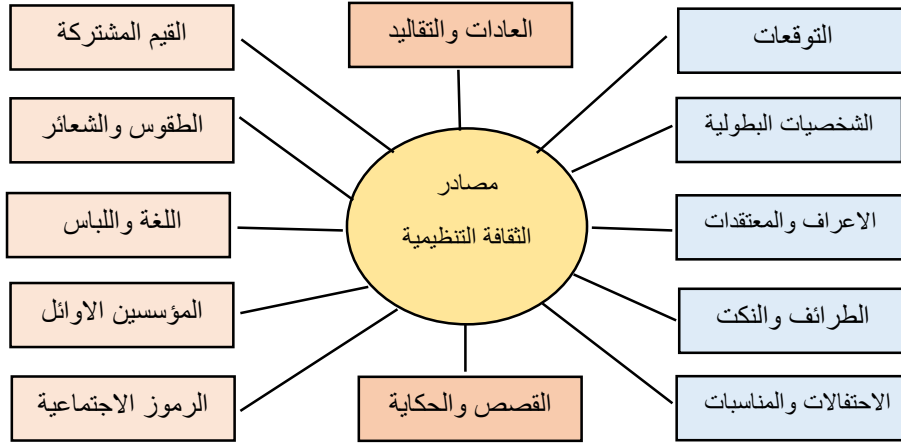
4. الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي النظام الرسمي للسلطات والمهام التي تؤسسها المنظمة على فعاليتها. ذلك فأن التباين والاختلاف في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عنه تفاهات تنظيمية، ولهذا نرى ان الادارة العليا تطمح لتأسيس انواع متميزة من الهياكل التنظيمية لأجل ايجاد تفاهات مميزة بحيث يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتسرع من تدفق المعلومات الصحيحة في المنظمة. (Jones,2013:212_221).

5. التطبع أو التنشئة الاجتماعية: يؤكد (Robbins,2017:575-579) على اهمية ودور عملية التنشئة الاجتماعية بأختيارها من العناصر المهمة والاساسية لتطوير الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وديمومتها، يتمحور دورها في تعليم قواعد الثقافة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة. حيث ان الافراد العاملين الجدد ليس لديهم دراية ومعرفة بقيم واعتقادات المنظمة، وربما قد يقوم أحد هؤلاء بحرق القيم والتقاليد السائدة في المنظمة لذلك، يجب على المنظمة مساعدة العاملين على التكيف مع ثقافة المنظمة وتسمى عملية التكيف هذه "بالتطبيع" وتتم عملية التطبيع من خلال برامج والتطوير والتدريب والنمذجة وغيرها (Robbins,2017:575-579).

وقد أكد كل من (Shichman و Gross) على اهمية الدور الحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة من خلال التدخل التأثيري في تطوير وتكوين وادامة ونقل الثقافة التنظيمية، إذ تم تحديد أربعة أساليب وهذه الأساليب هي:

1. بناء إحساس بالتاريخ: (History) من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.
2. إيجاد شعور بالتوحد: (Oneness) من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير
3. تطويع الإحساس بالعضوية والانتماء: (Membership) من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.
4. تفعيل التبادلية بين الأعضاء: (Exchange) عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات. وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل او بيت (Home). أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين فبالإضافة الى برامج التطوير والتدريب والنمذجة، كما تضاف وسائل اخرى لتوصيل الثقافة من خلال مصادر الثقافة التنظيمية، ومنها المراسم، المناسبات، الاحتفالات، الرموز، القصص واللغة وغيرها والشكل (2-2)

يوضح مصادر الثقافة التي تساهم بنقل الثقافة وتوصيلها للعاملين في المنظمة (Ropbbins,2017:579-581).



الشكل (2- 2)

مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر : العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011). " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية" (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة.

11.1.2. تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة

تشير العديد من الدراسات الى تأثير الثقافة التنظيمية في العديد من جوانب وابعاد المنظمة وكمايلي:

1 . تأثير الثقافة التنظيمية في فعالية المنظمة:

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية والبناءة بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة إذ اشارت الدراسات التي أجراها (Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء إذ وجد ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة . إذ ان المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة قوية وبنائة هي الاكثرأبدأ عاً وتوفقاً في الاداء والانجاز وان تأثير الثقافة القوية في أداء المنظمة يسمح بتحفيز العاملين على العمل والرجوع الى القيم المشتركة، وأن السلوك المناسب تحده الأعراف والمعايير والرموز والمراسيم والطقوس (Daniel,1991) مما يخلق نوعاً من تعزيز الرضا في نفوس العاملين ، يجعلهم يعملون بكل طاقتهم والعمل على تحسينها . وأن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة وبيئتها والتقنية والاستراتيجية التي تستخدمها (Bernard & Charles, 1987). اما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة، وأن اجراء اي تغيير في استراتيجية المنظمة يتطلب إجراء تغييرات مترامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير هذه الاستراتيجية

اما فيما يخص عملية التوافق بين ثقافة المنظمة وبيئتها، فيجب ان تتوافق هذه الثقافة للمنظمة مع البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية يجب ان تتضمن القيم والمعايير والمعتقدات والتوقعات التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي لها (Kotter & Heskett, 1992) اما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة، وان اجراء اي تغيير في استراتيجية المنظمة يتطلب اجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، والا فمن المحتمل ان يكون مصير هذه الاستراتيجية القشل (Pringle & Jennings, 1988)، (حريم، 2009: 320). اما على الصعيد الداخلي للمنظمات فإنها تتأثر بشدة بخصائص الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، إذ تتقاسم المنظمات داخل الصناعة بعض العناصر الثقافية المطلوبة للبقاء على قيد الحياة اي بمعنى يجب ان تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فيها (George, G., 1991: 369-415). يمكن للثقافة القوية ان تؤدي دوراً هاماً في خلق أنتاجية عالية الأداء والاستجابات المبتكرة للتحديات والتهديدات التنافسية، أو خلق فرص جديدة (Daft, 2016: 412).

2. تأثير الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (مثل القيادة وعمليات اتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها). وان ملائمة الهيكل والعمليات الادارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق زيادة فاعلية المنظمة. (السكرانة، 2009: 324_325). كما ان للثقافة التنظيمية دور اساسي في التأثير في كل من كفاءة وفاعلية المنظمة وبالنتيجة سيكون تأثيرها في كفاءة وفاعلية القرارات الادارية المتخذة في المنظمة (prajogo & McDermott, 2005: 1103).

3. تأثير الثقافة التنظيمية في الانتماء الوظيفي:

ان العاملين في المنظمات ذات الثقافات القوية والايجابية التي تؤكد على بناء نقاط القوة وتكافؤ اكثر مما تعاقب وتؤكد على حيوية العاملين ونموهم وتعزز وتقوي الثبات في سلوكهم، مما ينتج عنهنوع من الرقابة الذاتية والضمنية التي انغرست نفسياً وفكرياً في نفوس العاملين والتي تؤثر بدرجة كبيرة على ادائهم ورفع مستوى انتاجيتهم في العمل فالاجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية من قبل جميع العاملين والتمسك بها بشدة سوف يزيد من ولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا الشعور بحقيقته يمثل (ميزة تنافسية مهمة تعود بالنتائج الإيجابية للمنظمة

(Robbins, 2017: 580-584).

المبحث الثاني اتخاذ القرارات الادارية

توطئة

يهدف هذا المبحث الى تسليط الضوء على اتخاذ القرارات الادارية والتي تمثل دوراً محورياً من ادوار ووظائف المدير في المنظمات ومن اجل بيان المفاهيم والافكار والآراء التي قدمها الباحثون والكتاب في هذا المجال والتي سوف تساعد في دعم وبلورة نتائج الدراسة الحالية لذا سيتم تقديم اطراً نظرياً يتضمن عرض مفهوم القرار ، و مفهوم واهمية وخصائص ومراحل اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة عليه.

1.2.2. مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

عرف القرار بأنه : عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر لتحقيق الأهداف المرجوة (Negulescu,2014:111). ووصف القرار بأنه يمثل خيارات اتخذت من بين بديلين أو أكثر (Jones; 2013 :356). وبين (Simon) " ان القرار هو قلب الإدارة وان مصطلحات نظرية الإدارة يجب ان تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الاختيار الإنساني" (منصور، 2006:31). وأشار (Regean) "الى عملية اتخاذ القرار بأنها تقدم عقلائي لتحديد المشكلة وتقديم وتحديد البدائل ثم لاختيار أفضل الخيارات المناسبة وترجمتها الى مسالك عمل ومن ثم بداية النشاطات التنفيذية" (كردي، 2011:232). وذكر بأن اتخاذ القرارات الإدارية ، تعد مهمة المدير في المنظمة إذ يتم اتخاذ القرارات من خلال النظر في البيانات والمعلومات التي تم جمعها، لتحديد البدائل المتاحة ومن ثم تقييمها، والتي يجب اختيار أفضل هذه البدائل كخيار يتم تحديده لاتخاذ القرار (Mulyono, et. al.,2020:227). أن قيام المديرين بتصميم الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة التي تتوافق وتتلائم مع البيئة، واختيار التكنولوجيا لتحويل المدخلات الى مخرجات، وإختيار استراتيجية معينة لتوجيه استخدام المهارات والموارد الخاصة بالمنظمة لخلق القيمة، ولعمل هذه الخيارات، يقوم المديرون باتخاذ القرارات، ومن ثم فإن المنظمة ليست آلية لخلق القيمة فحسب بل انها آلية لاتخاذ القرارات (Jones, 2013:365). وأشير الى اتخاذ القرارات بأنه يحدث كرد فعل لمشكلة ما وذلك لوجود التناقض بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه مما يتطلب التفكير في مسارات عمل بديلة. (Robbins& Judge,2017:217) وأشير الى اتخاذ القرارات رسمياً بأنه "عملية تحديد وحل المشكلات"، ولعملية إتخاذ القرارات مرحلتان رئيسيتان:

في المرحلة الأولى: يتم تحديد المشكلة ثم مراقبة المعلومات المتعلقة بالظروف البيئية والتنظيمية لتحديد ما إذا كان الأداء مرضياً، ولتشخيص سبب القصور.

اما المرحلة الثانية : فهي عندما يتم النظر في مسارات العمل البديل واختيار بديل واحد وتنفيذه (Daft, 2020 :282). وعرف اتخاذ القرار بانه "اختيار الحول التي تؤدي الى نتيجة نهائية ومرغوبة". (Kreitner & Kinicki, 2007 :372). وبين (William Goure) "ان اتخاذ القرارات تمثل نموذج للتفاعل بين الأفراد خلال آليات المنظمة تلك التي تدعم تطور النشاط الجماعي بفاعلية وتحافظ عليه". ووصف (Bernard) أن اتخاذ القرارات هي محور العمل الاداري، لذلك تتسم بطابع الاستمرارية والاتصال كما أن التنظيم يقوم بنشاطه ويسعى لتحقيق الهدف الذي انشئ من اجله، وان هذه العملية تتم في المستويات الإدارية كافة، وعلى متخذ القرار أن يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تتعلق بموضوع قراره ليكون القرار المتخذ ناجحاً (كردي ،2011:232) . وعدت عملية اتخاذ القرار بأنها عملية منظمة ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول للقرار المرّضي ، كما انها تمثل دوراً حيويّاً من أدوار ووظائف المدير الأساسية في العملية الإدارية، كما أنها عملية مستمرة ومتغلغلة، في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ... الخ (منصور،2006:31).

2.2.2. أهمية اتخاذ القرارات في المنظمات

وضع سايمون (Simon) أهمية كبيرة على القرار كما أعتبر العمليات الادارية هي (عملية اتخاذ قرارات)، إذ يبرز في اتخاذ القرار الدور الاساسي لشخصية متخذ القرار ومدخلاتها (الوراثية والمكتسبة)، ومن هنا تكمن الرؤية الواضحة في عملية الاندماج والتفاعل والتكامل بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر بشكل كبير على سلوك متخذ القرار (الشماع ومحمود،2009:242). ومن واقع ذلك نجد ان بعض توجهات الباحثين تهتم بدمج المنهج التحليلي النوع والمنهج الكمي لاتخاذ القرار ، فالمنهج التحليلي النوعي يعتمد بشكل أساسي على تقدير متخذ القرار وخبرته وحكمه الشخصي ، اما المنهج الكمي فيعتمد متخذ القرار على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة موضوع الدراسة، (جلدة،2008:14-16). وفي المنظمات يتخذ المديرين قراراتهم في جميع المستويات لتحقيق اهداف منظماتهم والبقاء فيها (Shra'ah,2015:55). ان اتخاذ القرار هي عملية تقلل من عدم اليقين إلى حد كبير، وبالنسبة لمعظم القرارات المتخذة حيث يتم تقليل عدم اليقين بدلاً من القضاء عليه (Ahmed&Omotunde,2012: 54). إذ ان اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة وذلك لأنها تأخذ في الاعتبار بيئة القرار والتنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري، لذا يجب على المديرين الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تواجههم وتحليلها والعمل على

تجنبها أو حلها (كردي ، 2011:234). تعد عملية اتخاذ القرارات الجيدة مهارة أساسية للنجاح الوظيفي بشكل عام والقيادة الفعالة بشكل خاص في المنظمة (Li, B. 2008:151) .

ويمكن تلخيص أهمية اتخاذ القرارات الإدارية بالنقاط التالية:

تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية أمراً مهماً للغاية بالنسبة للمنظمات لأنها تؤدي إلى أفضل مسار للعمل في المنظمة كما انها تعدّ عملية معرفية حيث تكمن أهميتها في الآتي : (Verma: : 2014:171_175) .

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

3.2.2. خصائص اتخاذ القرارات الإدارية

ان الخصائص المميزة لاتخاذ القرارات يمكن اجمالها في النقاط التالية: (Panpatte,2019:74).

1. عملية اتخاذ القرارات جزءاً من التخطيط لذا يجب على كل مخطط أن يختار حلاً مناسباً او اختيار البديل المناسب من بين الخيارات المتاحة.
2. تنطوي على حكم وتقدير متخذ القرار.
3. القرارات التي يتخذها المديرون تنطوي على التزام المنظمة بتبني إجراءات محددة واستخدام الموارد بطريقة معينة.
4. اتخاذ القرار هو نشاط هادف لأنه موجه نحو تحقيق اهداف وغايات .
5. ياخذ المديرون في الاعتبار الآثار الاجتماعية والبشرية للقرار قبل اتخاذ قراراتهم النهائية.
6. يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين لحل المشاكلات وحل الأزمات والصراعات ومعالجة المواقف.
7. قد يكون للقرارات المتخذة في بعض الأحيان تأثير سلبي لمدة قصيرة من الزمن.
8. تتطلب عملية اتخاذ القرار الحرية الكافية التي يتم منحها للمديرين لكي يتمكنوا من الاستفادة من الخبرة والمهارة والحكم لاتخاذ قراراتهم .

- وتضيف (الهوراني، 2013 : 11) بعضاً من خصائص عملية اتخاذ القرارات نوجز منها مايلي :
9. تعد عملية اتخاذ القرار عملية علمية وفنية في آن واحد لكونها تتخذ من اسلوب البحث العلمي طريقاً لها في مواجهة المشكلات الإدارية، وعُدّت فنية وذلك لكونها تحتاج الى تدريب، وخبرات ومهارات علمية عالية في مجال الاتصال والاقناع والتنظيم وتقييم المعلومات من اجل استخلاص النتائج اللازمة لاتخاذ القرارات.
10. ليست عملية عقلانية تماماً لأن القرارات التي تتخذ لا بد أن تتأثر بشخصية متخذ القرارات ودوافعه وميوله واتجاهاته، كما تتأثر بحاجات ورغبات واهداف المشاركين معه، والمحيطين به سواء كانوا مجموعة كبيرة ام صغيرة.
11. تعدّ عملية ديناميكية ومستمرة ومتراطة ومتصلة الحلقات إذ تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات عديدة ابتداءً من مرحلة تحديد المشكلة وانتهاءً بمرحلة متابعة التنفيذ ، ويعني بالترابط وذلك لكونها تربط الماضي والحاضر وكلتا الحالتين تربطهما بالمستقبل.
12. ان القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات في المنظمة الإدارية متنوعة ومتعددة وتشمل الجوانب الإدارية وكافة وظائفها من (تخطيط ، تنظيم، توجيه، رقابة، متابعة، وتقييم) .

4.2.2. مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية

1. تحديد المشكلة: تعدّ الخطوة الأولى اللازمة لاتخاذ القرار وهي اكتشاف الفرق بين الوضع الحالي والوضع المطلوب اي بمعنى تحديد المشكلة ، وان هذا التناقض يولد ضغوطاً على متخذ القرار ويلزمه بعد تحديد المشكلة وتحليلها على اتخاذ القرار المناسب لحلها (Panpatte, 2019 :74-75) . لذا يجب ان يتم تحديد المشكلة بوضوح من حيث طبيعة الموقف الذي ادى الى حدوث المشكلة، ودرجة اهميتها والوقت اللازم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (الزبيدي واخرون، 2014 :321). كما ان التشخيص الخاطيء للمشكلة وعدم تحديد اسبابها سيؤدي الى ارتكاب اخطاء تؤثر في جميع مراحل القرار ونتائجه ، لذلك فعلى متخذ القرار التروي والتعمق في دراسة المشكلة وتحليلها (حلاق، 2014 :78).

2. جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة: بمجرد تحديد المشكلة، يحين الوقت لجمع المعلومات ذات الصلة بهذه المشكلة (Panpatte, 2019:74-75). بعد تحديد المشكلة وتحليلها وفهمها واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات الدقيقة والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة ، كما ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة واللازمة من مصادر مختلفة ومن ثم تحديد افضل الطرائق للحصول عليها ليقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والارقام ليخرج من ذلك بمؤشرات تساعد على الوصول الى القرار المناسب (الزبيدي

واخرون، 2014: 321). وذكر أن كل قرار يتطلب منا تفسيراً وتقييماً للمعلومات ويتم تلقي البيانات بشكل نموذجي من مصادر متعددة ثم يتم فحصها ومعالجتها وتفسيرها (Mulyono, et. al., 2020: 227).

3 . تحديد البدائل: بعد الحصول على المعلومات ذات الصلة بالقرار، يمكن تحديد الحلول الممكنة للمشكلة وعادة ما يكون هناك أكثر من خيار واحد يجب مراعاته عند محاولة تحقيق هدف ما (Panpatte, 2019: 74-75). ونعني بالبدائل، الحلول المقترحة لمضامين القرار المراد اتخاذه ، بقصد المقارنة والتحليل ، حتى يتم اختيار واحد منها في ضوء التحليل المنطقي الصحيح للظروف والمعلومات المجتمعة والتوقعات المستقبلية وان تنمية بدائل الحل تحتاج الى قدر من التفكير الابداعي والابتكار للوصول الى عدد اكبر من الحلول تمهيداً لاختيار البديل الافضل(حلاق، 2015: 79- 80).

4 . تقييم البدائل: بعد تحديد المشكلة وتحليلها ، فإن الخطوة التالية هي تقييم بدائل الحلول. الهدف الرئيس من تطوير البدائل هو الحصول على أفضل قرار ممكن من بين مسارات العمل البديلة والمتاحة، وعند تقييم البدائل ، يجب ان يأتي المدير بحلول إبداعية للمشكلات، لانه بمجرد تحديد البدائل المتعددة ، فإنه يجب ان يقوم بالموازنة بين الأدلة المؤيدة أو المعارضة للبدائل المذكورة وان الغرض من تقييم البدائل هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب اهميتها فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير التي يحددها المدير يكون هو بديل الحل الاول (الهوراني، 2013: 23) .

5 . اختيار البديل الأفضل (تنفيذ القرار) : يتم اختيار بديل واحد لتنفيذ القرار إذ تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الافضل على وفق معايير واعتبارات موضوعية يعتمد عليها متخذ القرار في عملية الاختيار (الزبيدي واخرون، 2014: 321). كما يجب على متخذ القرار اختيار البديل الذي يحتوي على أقوى فرصة لتنفيذ القرار (Panpatte, 2019: 74 - 75) .

6 . متابعة تنفيذ القرار: متابعة تنفيذ القرار تعد الخطوة الأخيرة والمهمة في عملية اتخاذ القرار، كما ان المتابعة تمكن متخذ القرار من تحديد العيوب أو السلبيات المترتبة على القرار، إذ توفر تغذية عكسية ذات قيمة تمكن متخذ القرار من مراجعة القرار أو إعادة النظر فيه (Panpatte, 2019: 7). ان عملية اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بالمعلومات التي يتم جمعها ، ومقدار الجهد المبذول وتقييم البدائل فإذا كان تأثير هذه العوامل إيجابياً ، فإن القرار المتخذ سيكون ناجحاً ومنطقياً (المنصور، 201 و5: 70). كما ان متابعة تنفيذ القرار تعد بأنها القدرة على معرفة وقياس الآثار المترتبة على القرار المتخذ ومعرفة مدى فاعليته والجدوى منه والنتائج المترتبة عليه (عبيد، 2015: 35).

ولأهمية هذه المراحل وضرورتها في التطبيقات الادارية ضمن الانشطة والعمليات اليومية للمديرين لهذا فقد اعتمدتها الباحثة كأبعاد للمتغير التابع (لاتخاذ القرارات الادارية) كما وضحت في المخطط الفرضي للدراسة وسوف يجري تحليلها على وفق الفرضيات التي رسمت ملامح هذه الدراسة .

5.2.2. أنواع القرارات الإدارية

اختلف الباحثون في عملية تصنيف أنواع القرارات، فمنهم من ركز على طبيعة القرارات ودرجة تعقيدها ومنهم من ركز على الظروف المحيطة بالقرار، إذ تم تصنيف القرارات التنظيمية من حيث التعقيد الى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة اعتماداً على طبيعة المشكلة والسعي لتحقيق أفضل الحلول والنتائج.

• **القرارات المبرمجة (Programmed Decisions):** عرفت "بانها تمثل اجراءات محددة ومخصصة لحل المشكلات المتكررة والروتينية وتمتاز بانها ذات هيكلية جيدة وواضحة المعالم ومنظمة بشكل جيد لأن معايير الأداء تكون واضحة، والمعلومات عادة ما تكون متوافرة حول الأداء الحالي، والبدائل يمكن تحديدها بسهولة وهناك يقين نسبي بان البديل الذي تم اختياره سيكون ناجحاً (Daft,2020: 528-529) وعادة ما يتم اضاء الطابع الرسمي في قواعد واجراءات العمل النمطية في قيم وتقاليد ثقافتها (Joen, 2013:357).

• **القرارات غير المبرمجة (Unprogrammed Decisions):**

1. ان المديرين الأكثر فاعلية وابداعاً هم من يتخذ هذه القرارات غير المنظمة والتي تسمح للمنظمة بايجاد الحلول للظروف المتغيرة وغير المؤكدة. كما انه لا يمكن تطوير قواعد او اجراءات التشغيل الموحدة للتعامل مع المشكلات غير الروتينية مقدماً لانها فريدة وغير متوقعة لذلك يجب الحصول على الحلول بعد ظهور المشكلات الجديدة.

2. يتطلب اتخاذ القرارات غير المبرمجة مزيداً من البحث عن المعلومات والتعاون النشط بين المديرين لإيجاد حلول اكثر مما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات المبرمجة، وذلك لأنه عند اتخاذ القرارات غير المبرمجة، يكون من الصعب معرفة فيما اذا كانت هذه القرارات هي القرارات الصحيحة، خلافاً للقرارات المبرمجة التي تستند في حلولها الى نتائج التجارب السابقة. وغالباً ما يعتمد المديرين على الحكم والحدس والابداع لحل المشكلات التنظيمية كما تؤدي القرارات غير المبرمجة الى انشاء مجموعة جديدة من القواعد والإجراءات ومن ثم يمكن لأعضاء المنظمة تحسين القرارات المبرمجة التي يستخدمونها لزيادة الفعالية التنظيمية مثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتغيير علاقات المهام في المنظمة الصحيحة (Jones,2013:357). هناك حالة من عدم اليقين بشأن ما إذا كان الحل المقترح سيحل المشكلة كما يمكن تطوير عدد قليل من بدائل القرار لذلك، يتم تصميم حل واحد خصيصاً للمشكلة. تتضمن العديد من القرارات غير المبرمجة التخطيط الاستراتيجي إذ تكون حالة عدم اليقين كبيرة والقرارات معقدة (Daft,2020:529). والجدول (2-3) يوضح المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

جدول (2-3) مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

ت	التفاصيل	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
1	نوع المشكلة	بسيطة ، روتينية معروفة ومحددة ، بسيطة ، روتينية معروفة ومحددة ،	معقدة ، غير محددة، أو غير متوقعة وغير مؤكدة
2	حالة الاعتماد على سياق المنظمة	مؤكد ، وتتأثر الى حد كبير بالخبرات السابقة	لا يوجد تأثير للخبرة السابقة عليها
3	متخذ القرار	المستويات الأولية الدنيا	ينجزها المديرون في المستويات العليا
4	الابداع والابتكار	لا تحتاج الى الابداع والابتكار	تحتاج الى الابداع والابتكار
5	وقت الإنجاز	وقت قصير	وقت طويل
6	الجهد	قليل	تعاون بين مديري الأقسام لإيجاد الحلول
7	نوع القرار	فردى	جماعى

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على ادبيات الدراسة .

6.2.2. حالات اتخاذ القرارات على وفق الظروف المحيطة بها

1. اتخاذ القرارات في حالات التأكد: (Certainty) حالة التأكد تعني ان جميع البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار متاحة ويمكن الحصول عليها، وتكون مهمة متخذ القرار في اختيار البديل الذي تنتج عنه اكبر منفعة (طعمة، 2010:31). وعملية اتخاذ القرار تكون يسيرة ولا تحتاج الى جهود استثنائية ما دام المدير قادراً على فهم المشكلة وتحديد الحلول البديلة وتوقع النتائج مسبقاً وفي الواقع فان في حالات التأكد يتم تفويض إدارات أخرى او مديرين تنفيذيين يجيدون التعامل مع الحالات السهلة والحلول الواضحة (العلاق، 2010، 135-136).
- 2 . اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد: (Uncertainty) ان المدير لا يمتلك من المعلومات الدقيقة والواضحة ما يكفي لاتخاذ القرارات الفعالة لكونه في حالة عدم التأكد يكون غير قادر على تحديد الاحتمالات لأي من الحلول البديلة وفي مثل هذه الظروف سيكون من الصعب جدا على المدير تحديد

معرفة المشكلة والبحث عن حل مناسب لها كما تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار اهم المعايير التي يعتمد عليها لاتخاذ القرار، كدرجة تفاؤله او تشاؤمه ودرجة تردده (طعمة، 2010: 32).

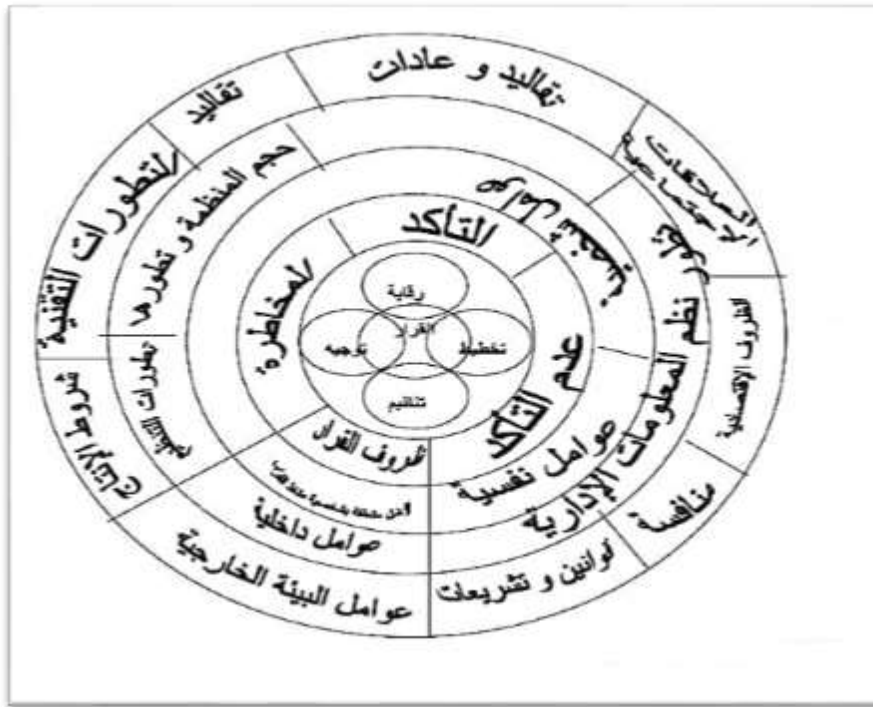
3. اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة : (Risk) وتشير هذه الحالة الى ان ما سيجري في المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد، فالمعلومات والبيانات غير كافية ولذا فمتخذ القرار يحتاج الى بيانات عن الماضي الى جانب حاجته الى التقدير والتوقع ومن ثمّ الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بناءً على اراء الخبراء والمتخصصين (العلاق، 2010، 135-136).

7.2.2. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات الادارية

تتأثر عملية اتخاذ القرارات الادارية بالعديد من العوامل نوجز منها ما يلي:

1. العوامل العقلانية : العوامل المنطقية التي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار وهي العوامل الكمية مثل السعر والوقت والتنبؤات وما إلى ذلك.
2. العوامل النفسية: هي عوامل نفسية لمتخذ القرار مثل القدرات والخبرات والتصورات والقيم والأهداف والأدوار (Mulyono, et. al.,2021:228)
3. العوامل الاجتماعية التي تتمثل بالضغوط التي تفرضها الجماعة المحيطة بالقرار وكذلك الضغط الذي تمارسه المنظمة ككل إذ يترتب على متخذ القرار أحياناً اتخاذ بعض القرارات مسايرة للضغط الذي تمارسه المنظمة (المنصور، 2015: 71)
4. العوامل الثقافية: البيئة المحيطة بالمنظمة تتضمن عدة طبقات مختلفة تتكون من الثقافة الإقليمية والثقافة الدولية والثقافة الطبيعية. فضلاً عن ذلك، تتمتع المنظمة أيضاً بالثقافة التنظيمية الخاصة بها والتي تعد عاملاً محددًا يجب مراعاته إذ تؤثر هذه الثقافات في عملية اتخاذ القرارات التي يتخذها المديرون في المنظمات في شكل قيم واتجاهات وقيم عامة مقبولة اجتماعياً في المنظمة (Mulyono, et. al.,2021:228).
5. توافر القدرات الشخصية لمتخذ القرار: تُعدّ القدرات التي يتحلّى بها الشخص من مقومات اتخاذ القرار السليم، ومن أهم هذه القدرات الذكاء وأسلوب التفكير، وما تحمله هاتان القدرتان من تخيل للاحتتمالات المتوقعة، وتذكر الخبرات السابقة والقدرة على تحليل المشكلة، ورؤيتها من جوانبها كافة، ويعد عنصر الخبرة وتوافر تجارب سابقة إذا ما وجدت لمتخذ القرار، (المنصور، 2015: 71) كما تؤثر الصفات المعرفية والأخلاقية والنفسية لمتخذ القرار مثل الإدراك، والحدس، والتحفيز، والفهم، والعاطفة، والعلاقات الشخصية والتفاعلات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية (Omarli, S., 2017: 68).

6. تأثير عنصر الزمن: Time Influence يشكل الزمن ضغطاً كبيراً على (المدير) متخذ القرار، فكلما زادت المدة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار لإتخاذ قراره كانت البدائل المتاحة أكثر والنتائج تكون أقرب الى الصواب، وامكانية تحليل المعلومات تكون متاحة أكثر، (جلدة، 2009: 25-27).
7. عوامل خاصة بطبيعة القرار ودرجة أهميته: فكلما كان القرار مهماً كاختيار التخصص مثلاً، تطلب جهداً اكبر في عملية جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها والمفاضلة بين البدائل.
8. عوامل خاصة بالبيئة: وتتمثل بجميع الظروف المحيطة بالفرد كالظروف الأسرية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، وتأثير الأقران، والعادات والتقاليد. (أبو عرار، 2013: 28)، (33_24: Huitt, 1992). والشكل (2-2) يوضح اهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار .



الشكل (2-3)

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الادارية

المصدر: منصور، كاسر نصر (2006) "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الحمد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن، صفحة (35).

1.7.2.2 . العوامل التي تؤثر بها شخصية متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات الادارية

تتأثر مراحل عملية اتخاذ القرار بأربعة جوانب اساسية تخص شخصية متخذ القرار والتي لها تأثير في عملية اتخاذ القرار يذكرها (المطيري، 2017:569). وهي كما يلي :

1. البواعث النفسية لدى (متخذ القرار) ومدى رشدتها وعقلانيتهما والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ القرارات .
2. البيئة النفسية المحيطة (بمتخذ القرار) إذ تعد المصدر الأساسي المؤثر في شخصية متخذ القرار وتوجهه إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة امامه لاتخاذ قراره .
3. دور المنظمة في خلق البيئة النفسية (لمتخذ القرار) وذلك من خلال تحديد الأهداف واطاحة الفرصة لمتخذ القرار للممارسات الإدارية والتعلم واكتساب الخبرة داخل التنظيم وتوفير المعلومات والبيانات والبدائل والدعم في اسناد المسؤوليات المنوطة له مع منحه القدر اللازم من المكانة والسلطة .
4. النسق القيمي الذي يحكم المجتمع فمن الطبيعي أن أي تنظيم لا يأتي من فراغ ولكنه يقوم بنشاطه في المجتمع وللمجتمع فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به اي بمعنى سوف يتأثر بالقيم السائدة في المنظمة .

وفيما يلي نناقش العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الادارية :

وبناءً على ما تم عرضه للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات والتي تم ذكرها آنفاً، حيث تم ايجاز البعض منها لبعض الباحثين والمفكرين ، إذ تبين ان المديرين يختلفون باتخاذ قراراتهم ، وقد تعزى نتيجة هذا الاختلاف فيما بينهم، الى اختلافهم في الادراك والاتجاهات والقيم والمعتقدات والتوقعات والمعايير وهذا يعول الى الاختلاف في (تنشئتهم الاجتماعية والبيئية) واختلاف اتجاهاتهم الفكرية وثقافتهم الاجتماعية ، وثقافة منظماتهم التنظيمية التي ينتمون اليها، إذ تؤثر هذه الاختلافات سلباً او ايجاباً على قدراتهم وامكاناتهم باتخاذ قراراتهم ، كما إن قدراتهم المعرفية والفسولوجية وخبراتهم ومهاراتهم تمكنهم من خلق محصلة تفاعل فكرية وعقلية وسلوكية مع كل المتغيرات المحيطة بهم والتي قد يكون تأثيرها ايجابياً في اتخاذهم لقراراتهم ، وذلك من خلال كونها قد تمكنهم من وزن وتقييم كل البدائل المتاحة أمامهم ، ومعالجة كل المعوقات التي تحد من امكاناتهم وقدراتهم باتخاذ قراراتهم او حتى من خلال المشاركة في القرارات ، واستقراء واستنباط البيانات والمعلومات التي تعطيهم الرؤى والتفسير للمعالجة والتقويم والاختيار والتنفيذ والتقييم والمتابعة لقراراتهم ، او قد تؤثر بصورة سلبية على متخذ القرارات والتي تم التطرق اليها في العوامل الشخصية التي قد تؤثر سلبياً في عملية اتخاذ القرارات الادارية للمديرين . و خلاصة لما ورد آنفاً نورد بعض مما اشار اليه الكتاب والباحثين الى

من الاخطاء والتحيزات الشائعة لمتخذي القرارات والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات نوجز البعض منها كما موضحة في جدول رقم (2-4). (الباحثة)

جدول (2-4) أخطاء وتحيزات شائعة في عملية اتخاذ القرارات

ت	خطأ التحيز	الوصف او التعريف
1	الثقة المفرطة Overconfidence	ميل متخذ القرار الى المبالغة في تقدير امكانياته والى الاعتقاد بانه يعرف اكثر من الواقع، وهذا الشعور بالثقة المفرطة قد يمنع بعضاً من متخذي القرارات الى التخطيط لكيفية تجنب المشكلات التي تحدث.
2	الارساء / التثبيت Anchoring bias	عندما يتمسك متخذ القرار بالتركيز على المعلومات الأولية التي يعتبرها نقطة البداية دون القيام باي تعديل على وفق المعلومات اللاحقة، أي بمعنى تمسك بالانطباع الاولي ولا يقوم باي تعديل بعد توافر المعلومات الإضافية.
3	التحيز التأكيدي او الإصرار Confirmation bias	عندما يحاول متخذ القرار الحصول على المعلومات التي تؤكد وتدعم خياراته السابقة وحذف المعلومات التي تتعارض مع خياراته واحكامه السابقة.
4	تحيز التوافر Availability bias	ميل متخذ القرار في بناء احكامه على المعلومات المتاحة له بسهولة.
5	التحيز العشوائي Randomness	اعتقاد متخذ القرار بانه ممكن التوصل الى فهم، ومعنى من احداث عشوائية.
6	النفور من المخاطرة Risk aversion	تفضيل متخذ القرار بالحصول على مكسب مؤكد لمبلغ معتدل على نتيجة ليكون لها عائد متوقع اعلى ولكنها أكثر خطورة.
7	تحيز الادراك المتأخر Hindsight bias	ميل متخذ القرار الى الاعتقاد الخاطئ بأن كان من الممكن ان يتنبأ بنتائج حدث معين بعد ان أصبحت النتائج معروفة.
8	تحيز الاسقاط	يؤدي هذا التحيز الى ان متخذ القرار يفترض بان معايير الجميع ستكون مثل معاييرهم تماماً وان الجميع سوف يتفاعلون مع القرار المتخذ كما يفعل.

إن الأفراد يعرفون أنفسهم من خلال الجماعات التي ينتمون إليها ويتصورون ويحكمون على الآخرين من خلال عضويتهم في المجموعة.	نظرية الهوية الاجتماعية	9
تحدث الصورة النمطية عندما يتم وضع افتراضات عن الآخرين على أساس عضويتهم في مجموعة اجتماعية.	الصورة النمطية Stereotype	10
عندما يقوم متخذ القرار بتنظيم وتفسير الأحداث بطريقة انتقائية تعتمد على الإدراك المتحيز.	تحيز الانتقاء الإدراكي Perceptual Selection bias	11
العوامل التي تعمل بشكل منهجي على تحييز الهياكل المعرفية وتؤثر على التعليم التنظيمي واتخاذ القرار.	التحييزات المعرفية Cognitive biases	12
حالة القلق التي يشعر بها متخذ القرار عند وجود تعارض بين معتقداته وافعاله.	التنافر المعرفي Cognitive Dissonance	13
التحييز المعرفي الذي يؤدي إلى المبالغة في تقدير المديرين إلى أي مدى تكون نتائج إجراءات ما تحت سيطرتهم.	وهم السيطرة illusion of Control	14
يقيم احتمالات حدث معين اعتماداً على تقاربه وتشابهه مع أحداث أخرى.	تحيز التمثيل Representation bias	15
التحييز المعرفي الذي يسمح للمديرين بتبرير وتعزيز تفضيلاتهم وقيمهم عن طريق نسبهم للآخرين.	التنبؤ Prediction	16
التحييز الذي يدفع المديرين إلى البقاء ملتزمين بمسار عمل خاسر، ويرفضون الاعتراف بخطئهم.	تصعيد الالتزام Escalation of Commitment	17

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة.

المبحث الثالث السمات الشخصية

توطئة

يقدم هذا المبحث تأطيراً نظرياً لموضوع السمات الشخصية والتي تمثلت باحد المتغيرين الوسيطين التي تم توظيفهما لانجاز هذه الدراسة ، فضلاً عن توضيح اهم المفاهيم والدراسات التي تناولت موضوع السمات الشخصية، لبيان واستكشاف طبيعة ومحتوى هذا المفهوم ، كما سيتم من خلال هذا المبحث تناول مفهوم وخصائص ومكونات وبناء وطبيعة ومحددات الشخصية ومفهوم السمات الشخصية وخصائصها وتصنيفها ونظرية السمات ونموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية.

1.3.2. مفهوم السمات الشخصية

لم يتفق الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي والسلوك على تعريف واحد يجمع كل الباحثين في مجال دراسة الشخصية ومفهومها وهذا التباين يأتي من اختلاف وجهات النظر فيما بينهم وكذلك اختلاف مفاهيم المدارس الفكرية التي ينتمون اليها ونستعرض بعضاً من هذه التعاريفات وكما يلي:

عرفت الشخصية: **(Personality)** " بانها اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة والمستقرة التي تعطي الفرد هويته وهذه الخصائص والصفات التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويشعر ويعمل وهي محصلة تفاعل الجينات الوراثية والبيئية" (Kreitner&Kinicki,2007:150).

ويعرفها (Gibson وآخرون) بانها "مجموعة من السمات المتأصلة نسبياً في شخصية الفرد والتي تتكون من ميوله وأمزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة للعوامل الوراثية والاجتماعية والثقافية والبيئية. كما ان مجموعة خصائص هذه العوامل التي تكونت هي التي تحدد نقاط التشابه والتباين والاختلاف في سلوك الأفراد". ويعرفها (Sermon) بانها "السلوك المميز لشخصية الفرد" في حين يرى Driver أن الشخصية هي التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية لشخصية الفرد ويعبر عن نفسه امام الاخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية إذ تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة على الدوافع والميول والعواطف والمثل والمعتقدات والآراء والعادات كما تتضح من علاقات الفرد بوسطه الاجتماعي" (العميان، 2010: 123_124). اما (Dale Beach) اشار الى الشخصية بانها "عملية التكامل التي يتم بواسطتها اتحاد ودمج جميع المكونات الجسمية والفسيولوجية والتنموية لشخصية الفرد في كل متكامل". كما

ذكر (Gordon All port) الشخصية بانها " الحركة المنظمة داخل النظام النفسي والبدني للإنسان التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة التي يعيش فيها".

وان مصطلح الشخصية يتضمن مجموعة من " المفاهيم التي تصف نمو وتقدم الشخص كنظام نفسي متكامل A psychological system " (عوض، 2008، :65). ووصفت الشخصية بانها " عبارة عن نظام من الاتجاهات والقيم والميول والاستعدادات التي تحدد نمط استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة به". ويمكن تعريفها على انها " تلك الخصائص والسلوكيات الفردية والمنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد اتجاه البيئة" (الطاهر، 2011، :130). عرفت السمات الشخصية بانها الصفات الثابتة التي تصف سلوك الفرد (Robbins, 2017 : 177). وعرفت "بانها انتظام او اتجاهات متكررة في استجابات الأشخاص لبيئتهم"، كما لخص مفهوم الشخصية عندما وصفت "بانها مجموعة من السمات" أي بمعنى ان سماتنا هي انعكاس لشخصياتنا " (2019:266, Colquitt). ووصف (Daft) " السمات بانها الخصائص الشخصية المميزة للقائد مثل الذكاء والثقة بالنفس والمظهر". وعرف (Siviter) ان السمات هي "اختلافات في سلوك الفرد وهي ذات طبيعة وراثية ومن الممكن ان تتأثر بعوامل خارجية". وبين (Riege) ان السمات هي " الخصائص الشخصية للأفراد والتي ترتبط بالقيادة الفاعلين " (سعيد، 2018 : 100). وذكرها (Gufoed) "بانها أسلوب ثابت متميز يمكن ان يوضح ما بين الافراد وبين الظروف الفردية". (سعيد، 2018 : 100). وعرف (Stanger) السمة الشخصية "بانها مفهوم له طبيعة مجردة لذلك فإننا لا نلاحظ السمة بطريقة مباشرة بل نلاحظ مؤثرات وافعال معينة تجرد أو تعمم على أساسها ونلخصها في قولنا: الاندفاعية، الاجتماعية، وهكذا فان السمة هي اذن إطار مرجعي ويبدأ لتنظيم بعض السلوك والتنبؤ به"، ووضح (Stanger) أن السمات الشخصية هي عمليات تنظيمية تتم من خلال ثلاثة وظائف هي: الإدراك الانتقائي، النسيان، التعلم الانتقائي (غنام، 2005 : 24).

2.3.2. خصائص الشخصية

من خلال التعاريف التي تم ذكرها عن الباحثين وبخاصة التي تنسب الى علماء النفس حيث نجد ان اغلب التركيز كان على الخصائص التالية: (حريم، 2009: 49)

1. الشخصية هي شيء مجرد غير محسوس او ملموس وهي في غاية التعقيد.
2. تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية وغير شعورية وذاتية وبيئية. ان المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية تتفاعل لتشكل كلاً او نسفاً او نظاماً متكاملأ أكبر بكثير من مجموع المكونات، وهذه المكونات التي تتفاعل مع بعضها ومع البيئة هي التي تكون الهوية المميزة لشخصية الفرد.

3. وتشير الشخصية إلى وجود تمايز وتباين واختلاف بين الافراد اي بمعنى شخصية اي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الافراد الآخرين.
4. عادة ما تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي ومع ذلك فالشخصية تفاعلية ومتطورة وذلك لان الفرد يعيش ويواجه ظروفاً تتغير مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة التي يعيش فيها.
5. تتميز الشخصية بنوع من الثبات النسبي وتساعد هذه الخاصية على التنبؤ بسلوك الافراد في المواقف المتشابهة.

3.3.2. مكونات الشخصية

يلاحظ من خلال ماتم ذكره من التعريفات السابقة للشخصية وخصائصها انها تحتوي على المكونات التالية: (العميان، 2010 : 123-125).

1. ان شخصية الفرد تختلف من شخص لآخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات والاتجاهات والقدرات .
2. تتناسق وتتكامل السمات العضوية والنفسية لشخصية الفرد.
3. ان الشخصية تتطور وتتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

4.2.3. هيكلية (بناء) الشخصية

" ان الشخصية تتكون من المظهر الجسماني ونمط الادراك والتفكير والافعال والشعور والعواطف والقيم " (Kreitnee,Kink,2007:150). أما (Allen Cohen وآخرون) فلقد ذكروا أن نظام الشخصية يتمحور ويدور حول أربعة أنظمة فرعية، ونظام فرعي مشتق (Derived) الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية. أما النظم الفرعية فهي: (الأهداف الشخصية، القدرات، المعتقدات، القيم) ، وان هذه النظم الفرعية أو الأجزاء تكون مترابطة وتتفاعل بعضها مع بعض، بحيث يعمل النظام الفرعي للذات (Self- Concept) على توحيدها في كل متكامل (حريم، 2009: 49).

5.3.2. طبيعة الشخصية

- اشار الباحثون الى وجود ثلاثة أولويات مميزة للشخصية وهي كالاتي: (العميان، 2010 : 124- 125).
1. الشخصية تعكس الاختلافات الفردية: قد تكون سمة معينة في شخص ما موجودة في شخص آخر ولكن لا يوجد شخصان لهما الشخصية نفسها وان الاختلاف من حيث مكونات الشخصية يكون عادة في مثل بعض الصفات مثل صفة الذكاء والميول والاتجاهات.

2. عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً: ان العناصر الدائمة نسبياً في خصائص الفرد وصفاته وسلوكه هي عناصر الشخصية الرئيسية، في حين لأتعدّ الخصائص المتغيرة والعبارة بشكل سريع جزءاً من شخصية الفرد كما ان هذا لا يعني ان عناصر الشخصية ثابتة لا تتغير بل انها تتأثر بالمؤثرات المختلفة وقد تتغير ولكن بنسب متفاوتة من شخص لآخر.
3. تغير الشخصية: ان شخصية الفرد تتغير من خلال تبدل ظروف الحياة مثل الوفاة او الانفصال الاسري التي قد تؤدي الى تغيير شخصية الفرد كما ان الشخصية لا تتغير نتيجة الحوادث المفاجئة فحسب وانما يكون تغييرها بشكل تدريجي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة المحيطة بالفرد .

6.3.2. العوامل والمحددات في تكوين الشخصية

- ان هنالك مجموعة من العوامل أو المحددات الاساسية في تكوين شخصية الفرد تتمثل بما يلي :
1. العوامل الوراثية التي يطلق عليها بالعوامل الداخلية في تكوين الشخصية.
 2. اساليب التنشئة الاجتماعية في مرحلة الطفولة المبكرة من حياة الفرد.
 3. مستوى النضج الذي يتصف به الفرد وكذلك فاعلية الادراك للمواقف البيئية المختلفة والتي يتفاعل معها الفرد والتي عادة ما يتأثر بمدركاتها الحسية.
 4. التعلم والمهارات والخبرات المتحققة على وفق المواقف والادوار التي واجهته في المواقف المختلفة.
 5. القيم والعادات والاعراف والتقاليد والمبادئ العامة التي تسود علاقات الفرد الاجتماعية.
 6. المستوى الثقافي والحضاري للبيئة التي يعيش فيها الفرد ومؤثراتها المختلفة التي تؤثر في سلوكه وفي قيمه واتجاهاته (الفريجات و اخرون، 2009 : 124).
 7. المحددات الموقفية : والتي تؤكد ان كل فرد يعمل ويتفاعل مع الآخرين والذي لا يمنع من ان يتأثر اتصاله وتفاعله بالحالة الموقفية التي يمكن ان تترك أثراً واضحاً في شخصية الفرد (جواد، 2010: 81). كما ان هذه العوامل يتحقق أثرها وفاعليتها بشكل اساسي من خلال انصهارها وتفاعلها بعضها مع بعض وتأثيرها في تكوين وبناء الشخصية الإنسانية (الفريجات و آخرون، 2009: 124) .
- كما تتأثر شخصية الفرد بالعوامل والمحددات التي تم ذكرها آنفاً وان درجة عمق هذا التأثير تنعكس على سلوكه، وان الشخصية المتبلورة نتيجة هذه العوامل تنعكس اثارها هي الأخرى على التالي: (جواد، 2010: 81-82).

1. قوة الحاجات (Strength of needs)

يكون اندفاع الفرد متأثراً بهذه الحاجات وقد تكون مثلاً حاجته الى تحقيق الأمان المالي او الحاجة الاجتماعية او البيئية بحيث تكون قوة وشدة كل حاجة يكون لها دور اساسي في تشكيل سلوك الفرد.

2. مستوى الطموح (Level of aspiratio)

عادة ما يختلف مستوى الطموح بين الافراد لذلك يكون غير متساوٍ لذلك فان الاختلاف قد يمتد الى درجة الرضا التي يطمح اليها الأفراد، فنجد العاملين الذين لم يحققوا طموحاتهم في الوصول الى المستويات العليا في الادارة قد لا يصلون الى درجة الرضا المطلوبة. وهذا سيكون عكس الاخرين الذين تميزوا بدرجة من الرضا نتيجة لكونهم يشغلون وظائف ومناصب تحقق مستوى رغباتهم وطموحاتهم. (جواد، 2010: 81-82).

7.3.2. نظرية السمات

نتيجة للأبحاث والدراسات التي قدمها الباحثون في مجال دراسة الشخصية وخصائصها وسماتها. ان نقطة البداية في نظريات السمات هي مدى تأثير سلوك الفرد بالسمات والخصائص التي تتميز بها شخصية الفرد ، وذلك لأن الشخصية: هي " مجموعة السمات والصفات الكلية التي يحملها الفرد الواحد ويتميز بها عن غيره من الافراد". هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان تكامل السمات الشخصية تكون لها " الحالة التكاملية المؤثرة في التنظيم الكلي للفرد، وفي علاقاته وعلى علاقات ووظيفة كل سمة او خاصية من سمات أو خصائص هذا او ذلك من الافراد" ، أي بمعنى لو اننا تمكننا من معرفة السمات التي يمكن ان يتميز بها الفرد مثل سمة الشجاعة، فإننا من الممكن التنبؤ بنوع وشكل استجابة هذا الفرد للمواقف التي تواجهه ، لأن هذه السمة سوف تتأثر نتيجة الادراك السريع وان الادراك يرتبط بالتكوين الكلي للفرد وهناك العديد من السمات التي تميز الفرد عن الاخرين (جواد، 2010: 84) .

8.3.2. تصنيف السمات

نوجز بعضاً من تصنيفات السمات الشخصية كما وردت عن بعض الباحثين وكما يلي:

1. السمات الفردية: وهي السمات التي توجد داخل شخصية الفرد .
2. السمات العامة : وهي السمات التي تمكننا من القدرة على المقارنة بين الأفراد في ثقافة معينة أو بيئة محددة .
3. الرئيسية : وهي السمات التي تعبر عن الاستعداد العام للسلوك ولها السيادة .
4. السمة المركزية : وهي السمات التي تتضمن خمساً الى عشر سمات اساسية وبارزة والتي يتركز عليها معظم سلوك الفرد والتي تنعكس في مجمل هذا السلوك .

5. السمات الثانوية: وهي مجموعة من السمات التي تتسم بكونها اقل وضوحا وكذلك تكون اقل من ناحية الجانب الديناميكي والاتساق اي الثبات.
6. السمات الذاتية: وهي السمات التي تتحكم بها الجوانب الوراثية للفرد.
7. السمات المكتسبة: وهي السمات الاجتماعية التي تكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتدريب والممارسة والتعليم، كما اشير الى ان الفرد يستطيع ان يكتسب بعض السمات الشخصية في اثناء المعاشة مع المواقف المتباينة التي يتعرض لها. (جواد، 2009: 184_ 185).

9.2.3. خصائص السمات على وفق نظرية السمات الى (Allport)

1. السمة هي عبارة عن نظام فسيولوجي عصبى داخل شخصية الفرد نفسه ولها وجود حقيقي داخل الفرد .
2. ان الاستدلال عن السمة يمكن أن يكون بطريقة غير مباشرة.
3. العلاقة الموجودة بين السمات تكون موجبة ومتبادلة بعضها مع بعض.
4. السمة تكون ثابتة نسبيا عند الاشخاص وعلى الرغم من ذلك تكون قابلة للتغير في ضوء الخبرات الواقعية في حياة الفرد.
5. تعد عملية التعليم والتعلم من أهم الطرائق التي يمكن تعديل السمات من خلالها (فليه، و عبد المجيد، 2005: 184_ 185).

وخالصة لما ورد نشير الى بعض اراء الباحثين حول السمات وكما يلي:

يؤكد (Allport): الأساليب المستخدمة في قياس السمات والتي تتمثل في مقارنة الافراد بعضهم ببعض، إذ تعد هذه المقارنة أجدى من مقارنة سمات الافراد بنموذج السمات . ذكر (القيوتي، 1993) أن الشخصية تعد تركيباً يضم مجموعة من الخصائص (السمات) القابلة للقياس، إذ تنطوي هذه السمات على عدد من الصفات المترابطة، كما عدت السمات نمطاً لاستجابات او ردود افعال يربطها نوع من الوحدة التي تتصف بنوع من الثبات النسبي ويمكن ان تكون وراثية او مكتسبة سواء كانت هذه السمات جسمية أم معرفية أم عاطفية (الزبيدي وآخرون، 2014:33).

10.2.3. نموذج العوامل الخمسة الكبرى للسمات الشخصية

ان الشخصية هي محصلة عوامل عديدة تعمل في وحدة متكاملة تنسج من تفاعل عدة سمات بيولوجية و نفسية تحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات البيئة المحيطة بها، وقد تم اعتماد نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية في تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية غير المباشر في عملية اتخاذ القرارات

الادارية من خلال المتغير الوسيط السمات الشخصية وكذلك قياس علاقة السمات الشخصية بصورة مباشرة باتخاذ القرارات الادارية، من خلال استخدام نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية .

1.11.2.3 مفهوم العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

وصفت بأنها خمسة تجمعات لأبرز سمات شخصية الفرد، إذ تمثل كل سمة عاملاً لمجموعة من السمات المتناسقة (الامين ومحمد، 2018: 108) ان السمات الشخصية للفرد تؤدي دوراً هاماً ومؤثراً في إدارة سلوكه في عملية اتخاذ القرار. ان نموذج العوامل الخمسة الكبرى حدد خمسة ابعاد اساسية للسمات الشخصية، وان البعد (Dimension) اساساً هو مفهوم رياضي ويقصد به "الامتداد الذي يمكن قياسه" وعرف بأنه "مقدار كمي يمتد بين قطبين بحيث يكون لكل فرد درجة على هذا العامل" وقد اتسع معناها لتشمل الابعاد النفسية ويستخدم ايضاً في البحوث الشخصية ما يكون لها ضد او مقلوب مثل السيطرة والخضوع والاندفاع والحرص والتروي وهكذا يمكن النظر للضدين على انهما يقعان على طرفي خط مستقيم ويمكن تصور البعد بالشكل (2-4)، (المطيري، 2017: 552).

(+) _____ صفر _____ (-)

الشكل (2-4)

مفهوم البعد

المصدر: المطيري ، إيمان غزاي ثامر سويلم(2017) " فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها في اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض " كلية التربية، المجلة التربوية - العدد 47: (527_ 644).

كما اشير الى العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بانها تصنيف للسمات الشخصية وذلك على وفق خمسة ابعاد مصنفة وهي كمايلي : (الضمير ، الاستقرار العاطفي، الانبساط ، الانفتاح على التجربة ،التوافق). وعدت هذه العوامل او الابعاد الخمسة مقياساً للسمات التي تحدد الشخصية Costa & (13_5:1992,MacCrae). كما عدّ نموذج العوامل الخمسة الكبرى من النماذج الحديثة التي اعطت تفسيراً للشخصية، وذلك بما قدمته هذه النظرية من افتراض وجود خمسة عوامل تستطيع من خلالها تفسير نسبة كبيرة من الاختلافات والتباين في مجال الشخصية واسعة النطاق، كما كشفت أبعاداً أساسية ذات استقرار، وثبات نسبي، وتم تفسير أهم السلوكيات، وردود الأفعال التي تصدر من الأفراد، وأعطت صورة واضحة عن أهم الخصائص، والمميزات التي تجعل من الشخص يتفرد او يتميز بها

عن غيره في تفكيره، وانفعاله، ومعايشته مع ذاته، وسلوكه وتعامله مع المحيطين به)، (2-13 Saucier 2002:). كما ان العوامل الخمسة الكبرى للشخصية تعد بمثابة هيكل هرمي من سمات الشخصية، إذ تمثل هذه العوامل الخمسة قمة ترتيب (الهرم)، وان كلاً من العوامل الخمسة يكون عاملاً ثنائي القطب إذ يتضمن مجموعة من السمات والتي تكون اكثر تحديداً (Gosling, et. al., 2003:506) وذكر (De Raad,2000) أن العوامل الخمسة تمثل نظام تصنيف للسمات، والتي يرى البعض من علماء النفس ان الشخصية تشكل الجوهر للفروق الفردية بين الافراد، وان هذه السمات والخصائص المختلفة للسلوك يمكن تحديدها بخمسة عوامل للشخصية وهي ما نطلق عليها (العوامل الخمسة الكبرى للشخصية). على وفق الفرضية اللفظية التي بنيت عليها العوامل الخمسة، فإن الكلمات التي تستعمل لوصف الفروق الفردية في الشخصية ما هي إلا انعكاسات لأنماط السلوك الإنساني الحقيقي والواقعي، وأن عدد الكلمات التي نستعملها تتناسب مع أهمية مجال السلوك الموصوف . فقد استشهد (De Raad) بما ذكره (Goldberg) من أن تلك الفروق الفردية ذات أهمية كبرى في المعاملات اليومية للأشخاص بعضهم مع بعض وعن (Digman) حين عدّ نموذج الخمسة الكبرى للشخصية من احدث النماذج التي تناولت السمات الشخصية و التي طورت لتفسير الشخصية من الناحية العلمية، والعملية في نطاق (سيكولوجية الشخصية) (المطيري، 2017: 553). وعرفت اجرائياً، بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال أجابته على فقرات مقياس العوامل الخمسة الكبرى ،كما يهدف نموذج العوامل الخمسة الكبرى إلى تجميع أشتات السمات المتناثرة في فئات أساسية، بحيث تبقى هذه الفئات محافظة على وجودها كعوامل لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال في وصف الشخصية الانسانية، وبعبارة أخرى يهدف هذا النموذج الى البحث عن تصنيف محكم لسمات الشخصية (كاظم ، 2002 : 18) ولاهمية هذه الابعاد فقد اعتمدت :ابعاد للدراسة كما وضحت في المخطط الدراسة الفرضي المذكور في مبحث منهجية الدراسة وفيما يلي وصف لأبعاد نموذج العوامل الخمسة الكبرى وكما يلي :

1 . بعد الضمير: (Conscientiousness)

يشير هذا البعد إلى ان من يحمل هذه السمة يكون شخصاً واعياً وحي الضمير وجاداً وحازماً ومثابراً وذو عزم وإرادة قوية بالتصميم على انجاز الاعمال (5-13 : . Costa & McCrae, 1992). اما أولئك الذين يحصلون على درجات منخفضة في هذا البعد فيفتقدون الى التنظيم، ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير حريصين او مثابرين (Robbins, 2017 :179-182).

2 . بعد الاستقرار العاطفي: Emotional Stability

عرف بانه أشمل بعد من ابعاد الشخصية، فالأفراد الذين يكون لديهم مستوى منخفض في هذا البعد يكونوا معرضين إلى ان تكون لديهم افكار غير منطقية او قد لا تكون لديهم القدرة الكاملة للسيطرة على

دوافعهم، أما الأفراد الذين يحققون درجات مرتفعة فسيكون لديهم (استقرار عاطفي) ويكونون مستقرين انفعالياً وهادئين ومعتدلي المزاج ولديهم القدرة على مواجهة المواقف الصعبة وتحمل الضغوط من دون أن يصيبهم ارتباك أو ازعاج (Costa & McCrae, 1992: 5_13)، كما ان الشخص الذي يكون مستوى استقراره العاطفي منخفض غالباً ما تكون لديه مشاعر غضب عالية و الاحساس بالاشمئزاز والحزن والارتباك والانفعالات (Costa & McCrae, 1995: 308-317). وان أهم خصائص سمة الشخصية ذات المستوى المنخفض في هذا البعد هي (القلق، الاكتئاب، العدائية، الغضب، الحساسية والاندفاعية)، (المطيري، 2017: 556_562).

3 . بعد الانبساط : (Extraversion)

يشير إلى أن من يتصف بهذه السمة يكون اجتماعياً، واثقاً من نفسه، محباً للقيادة والسيطرة وغالباً ما يشعر بالحيوية والبهجة والسعادة كما تمت الإشارة الى الشخص الذي يتسم بالانبساط يكون شخصاً لبقاً، ومتفائلاً ومبتهجاً، ومستمتعاً بالإثارات والتعبيرات في حياته- (Costa & McCrae, 1995: 308). (317) اهم خصائص سمة الشخصية الانبساطية هي (التوكيد، النشاط ، الاجتماعية، المشاعر الايجابية) (المطيري، 2017: 556_562). والشخص التي يتصف بالبعد المنخفض لهذه السمة يكون انطوائياً ومحافظاً، ويتهرب من المواقف التي تواجهه (Robbins, 2017 : 179-182) .

4 . بعد الانفتاح على التجربة : (Openness to Exerience)

تشير هذه السمة الى الفضول وحب الاطلاع على العالم الداخلي والخارجي ويكون صاحب هذه السمة غني بالخبرات ولديه رغبة في التفكير في الأشياء والقيم غير المألوفة والخارجة عن المؤلف ويجرب الانفعالات الايجابية والسلبية أيضاً وتكون بشكل أعلى من الشخصية المنغلقة (Costa & McCrae, 1992: 5_13). كما وصف الشخص الذي يتحلى بسمة الانفتاح على التجربة بردود فعله العاطفية ومحبه للفن والشعر والطبيعة ولديه تخيل معتدل وفي بعض الأحيان يحلم أحلام يقظة، وهو معتدل في معتقداته الثقافية والسياسية والاجتماعية. وان اهم خصائص سمة الشخصية التي تتصف بالانفتاح على التجربة: (الخيال، الجمالية ، المشاعر، الأفكار، النشاط والقيم) (المطيري، 2017: 556_562). اما بالمقابل فأولئك الذين يحصلون على درجات منخفضة في هذا البعد يصنفونهم بأنهم تقليديون واهتماماتهم قليلة (Robbins, 2017 : 179-182).

5. بعد التوافق: (Agreeableness)

يعد هذا البعد من الابعاد الاكثر ارتباطا في نموذج خمسة العوامل الكبرى للشخصية بالعلاقات الشخصية. اشار (Hogan) إلى أن هذه السمة تجعل الفرد قادراً على مواجهة وضغوط ومتاعب الحياة ، وتعكس الفروق الفردية في الاهتمام العام لتحقيق الونام والانسجام، كما يتصف الذين يحملون هذه السمة (بالثقة، حسن التعامل ، التعاطف، التسامح ، الايثار ، احترام وتقدير الآخرين

(Zhang,2006:179). وعرفت بانها احد ابعاد العلاقات بين الأشخاص، إذ ان الشخص الطيب وحسن المعشر والرفقة والمتعاطف مع الآخرين والتواق للمساعدة والذي يعتقد بالمقابل أن الآخرين سيمدون له يد المساعدة كما يفعل (Costa& Mc Crae ,1992:5_13). اما الطرف الثاني من بعد التوافق فيكون الشخص الذي يحصل على درجات منخفضة والذي يتصف بأنه غير متعاون وبارد في علاقاته مع الآخرين. وبناءً على ما تم ذكره نرى ان سمة الضمير اعتبرت السمة الأقوى تأثيراً على أداء المهام والمحرك الرئيس للإنجاز ، ولقد برز هذا التمييز لكون الأشخاص ممن يمتلكون بعداً مرتفعاً من سمة الضمير يتمتعون بمستويات أعلى من التحفيز والانجاز والدقة والمثابرة والأكثر استعداداً لتقديم المساهمات في بيئة العمل لكونهم يطمحون الى الحصول على مستويات عالية من الرضا الوظيفي، لذا نرى ان هذه السمة لها تأثير في الأداء الوظيفي وكذلك الالتزام التنظيمي في العمل. ويمكن ان تؤثر قيم الثقافة التنظيمية في تطورات سمات شخصية الفرد وكذلك امكانية التعبير عن هذه السمات في الحياة العملية (Colquitt 2019 :266) . كما ذكر "بإمكاننا استخدام السمات الشخصية لمعرفة من هم الافراد او العاملون في المنظمة؟ إذ يساعدنا فهم الشخصية على معرفة سبب تصرف الافراد من حيث التفكير والشعور والطريقة التي يتصرفون بها" (Robbins, 2017, P177).

المبحث الرابع المعرفة الضمنية

توطئة

يقدم هذا المبحث اطاراً نظرياً للمعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والذي يتم من خلاله توضيح المفاهيم والنظريات والدراسات التي تناولت موضوع المعرفة الضمنية لبيان واستكشاف طبيعة ومحتوى هذا المفهوم ، كما سيتم من خلال هذا المبحث تناول مفهوم ، وخصائص ووظائف ومصادر وابعاد وانواع المعرفة الضمنية واهمية ادارة المعرفة الضمنية وانماط تحويل المعرفة.

1.4.2. مفهوم المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية هي عملية ديناميكية لأنها تعتمد على سمات الأفراد والعلاقات الاجتماعية كما أن استراتيجية المعرفة الضمنية تبدو أكثر ملاءمة للمنظمات ، ولكن لا ينبغي تجاهل المعرفة الصريحة. يجب على المنظمات أن تركز على المعرفة الضمنية واستخدام المعرفة الصريحة في دور داعم للمعرفة الضمنية. كما ان تبادل المعرفة الضمنية ونقلها أمر ضروري للتنمية الاقتصادية المحلية والعالمية، ولها دور في مواجهة صعوبات استراتيجيات الإدارة ، ولها الدور المهم والداعم في المشاركة في دعم القرار. وعليه فإنه في أنظمة القرن الحادي والعشرين ، تصبح المعرفة رصيذاً اساسياً ومهماً للمنظمات ومن ثم ، يجب أن نكون مدركين لمشاركة المعرفة الضمنية بالشكل الصحيح (12: Mohajan, 2016). وذكر أن المعرفة هي تفاعل مستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة ينتج عنه توليد مفاهيم وأفكار جديدة ، وان المعرفة الضمنية هي شكل شخصي من المعرفة ، والتي لا يمكن للأفراد الحصول عليها إلا من الخبرة المباشرة في مجال معين فهي وعي بعيد المنال ولا يمكن التعبير عن الوعي الذاتي للفرد بالكلمات (Nonaka,1994:14_37). ووصفت المعرفة الضمنية بانها "شخصية للغاية ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، تندرج الافكار الفرعية والحدس في هذه الفئة من المعرفة، كما انها متجذرة بعمق في الإجراءات والروتين والالتزام والمثل والقيم والعواطف كما انها تسكن الإدراك الشامل للعقل والجسد البشري لذلك يكون من الصعب توصيل المعرفة الضمنية للآخرين ، لأنها عملية تناظرية تتطلب نوعاً من "المعالجة المتزامنة" (Nonako,2000:7). واشير الى المعرفة الضمنية بانها " شخصية للغاية ، مما يجعل من الصعب تقاسمها مع الآخرين. فهي رؤى ذاتية (الحدس)، كما أن المعرفة الضمنية متجذرة بعمق في عمل الفرد وخبرته، وأنها الحاضنة للمثل والقيم، والعواطف الذاتية" للفرد (Nonaka&Takeuchi,1995:8) وان المعرفة الضمنية لا يمكن تدوينها أو

إيصالها أو وصفها أو تكرارها أو حتى تقليدها ، وذلك لأنها نتيجة التجربة البشرية والحواس البشرية وعليه يكون التعلم ، فقط من خلال سنوات الخبرة والتدريب (Nonaka,1994:14-37) . وصف (Polanyi,1966) المعرفة الضمنية كخلفية يتم على أساسها تفهم الأفعال ، وكل معرفة هي إما ضمنية أو متجذرة في المعرفة ووضح أيضاً أن كل جزء من المعرفة يحتوي على أبعاد صريحة وضمنية وأنهما لا ينفصلان وإن المعرفة الضمنية مرتبطة بمصطلحات مثل المهارات ، والدراسة ، ومعرفة السبب ، والمعرفة العملية ، والمستوى العالي من الخبرة (Crowley, 2001:565-584). كانت المعرفة الضمنية واحدة من أكثر المفاهيم أهمية في مجال إدارة المعرفة خلال السنوات الأخيرة. عادة ما توصف المعرفة الضمنية بأنها "لا يمكن التعبير عنها بسهولة" ، ولذلك غالباً ما تستخدم للإشارة إلى المعرفة العملية ، مثل المهارات والدراسة والحدس المهني. يعود مفهوم المعرفة الضمنية إلى نظرية (Polani Michael) للمعرفة في منتصف القرن العشرين حيث، كانت نقطة البداية لنظرية Polanyi هي معرفة الأفراد بشكل عام أكثر ما هم قادرون على إخباره ، وإن المعرفة الواعية تتكون من عناصر غير قابلة للتحقيق. أصبحت هذه الفكرة شائعة للغاية في أدبيات إدارة المعرفة في منتصف التسعينات. ترتبط هذه الفكرة بما يسمى "بنظرية المعرفة القائمة على المورد" التي تركز فيها على الاهتمامات الاستراتيجية ، وعلى المعرفة الفريدة والنادرة والمستدامة (Virtanen ,2010:1-5).

2.4.2. أهمية المعرفة الضمنية

تعد المعرفة الضمنية من الأصول غير الملموسة كالقيم، والصور الذهنية للمنظمة، والحدس، والاستعارات، ولفاذ البصيرة لذلك اعتبرت أهم الأصول التي يجب الاعتناء والاهتمام بها والتركيز عليها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة (Nonaka & Takeuch,1995:5) وعلى وفق كثير من الباحثين تمثل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد مصدراً مهماً للمعرفة الفريدة والمستدامة في السياق التنظيمي، إذ يشير مصطلح "المعرفة الضمنية" إلى أنه عملية تهدف إلى جعل المعرفة الفردية الضمنية قابلة للوصول والظهور ومن ثم يمكن استخدامها لدى أفراد آخرين. بمعنى آخر إنها عملية يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى تمثيل لغوي، ويبدو أن الأسباب الأكثر شيوعاً لمناقشة فكرة المعرفة الضمنية في مجال إدارة المعرفة هي النقاط الخبرات عن طريق التعبير عن المعرفة الضمنية للمهنيين ، وتحسين أداء الفرق، وإدارة رأس المال الفكري التنظيمي ، وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاستخدام الفعال للمعرفة الفريدة، وتوليد الابتكار (Virtanen2010,1). تمثل المعرفة الضمنية محركاً حاسماً للميزة التنافسية للمنظمات وذلك لأنها عملية تولد القيمة التي تتم من خلال دعم قدرة المنظمة على توليد الابتكار

(Farnese,2019:1_10). وان متخذي القرارات غير المنظمة لا يستخدمون المعرفة الصريحة فحسب ، بل يستخدمون أيضاً جوانب مثل الحدس والخبرة وأشكال أخرى من المعرفة الضمنية (Lucena&Popadiuk,2020:22_39) كما تُنسب المعرفة الضمنية إلى زيادة كبيرة وقابلة للقياس في الكفاءة التنظيمية وان القدرة على اكتساب وإدارة المعرفة الضمنية هي السمات المميزة للإدارة الناجحة (Mohajan 2016:11). وان اهمية المعرفة بالنسبة للشركات التي كتب عنها بأنها القوة ومفاد ذلك يعني أن المستقبل سيكون للذين يستخدمون عقولهم بدلا من أيديهم (Nonaka&Takeuchi,1995:7). كما تعد المعرفة الضمنية الجماعية ذات الجودة العالية مورداً يمكن للمنظمات من الاعتماد عليه عند مواجهة مواقف غير متوقعة وغير مألوفة تتطلب الحدس والعمل الجماعي التلقائي (Polanyi & Sen, 2009). كما ان المعرفة الضمنية مهمة لأن الخبرة تعتمد عليها وهي مصدر للميزة التنافسية فضلاً عن كونها حاسمة لأنشطة الإدارة اليومية (Nonaka,1994:4-37). المعرفة الضمنية هي الهيئة الرئيسة للمعرفة التنظيمية ذات الأولوية وهي المفتاح لتشكيل قدرة الابتكار الفردي والتنظيمي. (Liu and Cui 2012). وعندما يكون لمتخذي القرارات مستوى عال من الخبرة في مجال اتخاذ القرارات سوف يكون لديهم المعرفة الضمنية اللازمة لدعم قراراتهم (Colquitt, et. al.,2019:243). وان المعرفة الضمنية تسهم بميزة تنافسية واسعة للمنظمة (Heinz,2011: 382_389). يُنظر إلى المعرفة بوصفها من الأصول الضرورية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Wiig,1997:6_14). المعرفة الواعية تتكون من عناصر غير قابلة للتحقيق. أصبحت هذه الفكرة شائعة للغاية في أدبيات إدارة المعرفة في منتصف التسعينات. ترتبط هذه الفكرة بما يسمى "بنظرية المعرفة القائمة على المورد" التي تركز فيها على الاهتمامات الاستراتيجية ، وعلى المعرفة الفريدة والنادرة والمستدامة (Virtanen ,2010:1-5).

3.4.2. خصائص ومميزات المعرفة الضمنية

يمكن بيان خصائص المعرفة الضمنية على النحو التالي : (Mohajan ,2017:18)

- إنها تكمن في عقول البشر وكذلك في العلاقات .
- الحصول عليها يمكن ان يتم من خلال تبادل الخبرات والملاحظة والتقليد. كما انه من الصعب تعلمها، وانما يمكن تعلمها من خلال التجربة الشخصية والممارسة والتدريب المهني ، والملاحظة والتقليد والتفكير .
- نادراً ما يتم توثيقها ، وهي فردية للغاية وشخصية ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها.
- إنها غير منظمة ، كما تصعب رؤيتها ، وتقنينها، وتقديرها ، والتحقق فيها ، وإضفاء الطابع الرسمي عليها ، وتدوينها ، والتحقق فيها .

- غير مألوفة لأنها شكل غير تقليدي وغير مالوف للمعرفة (Polanyi & Sen,2009:1) .
- إنها متجذرة في العمل والإجراءات والالتزام والقيم والعواطف وما إلى ذلك.
- يتم تعلمها من خلال الخبرات والمهارات والملاحظة والشعور الحدسي والأنماط العقلية والمعتقدات والقيم وإنها قائمة على خبرة التقاعس المعرفي)
- من الصعب نقل المعرفة الضمنية، نظراً لكونها شخصية للغاية ، ومتجذرة داخل الفرد عن طريق تجاربه ومهاراته الخاصة التي تم تطويرها مع مرور الوقت ، والخبرات والمهارات التي تصعب صياغتها أو كتابتها.

اشار كل من (Polanyi & McInerney) الى خصائص المعرفة الضمنية على النحو التالي:
المعرفة الضمنية هي اللاوعي ، والشخصية ، وصعبة التعبير ، والمدركة ، وغير المدركة ، والخبرة القائمة ، والمشاركة من خلال المحادثة ، والمضمنة في القصص ، وتُلتَقَط من خلال الملاحظة، وهي تقوم على الرؤى والتفاهمات والأحكام والافتراضات والعلاقات والمعايير والقيم والثقافة التنظيمية (Nonaka & Konno,1998:40_54).

4.4.2 ابعاد المعرفة الضمنية

يمكن تقسيم ابعاد المعرفة الضمنية إلى قسمين مختلفين :

1. البعد التقني : الذي يشمل نوع المهارات أو الحرف غير الرسمية التي يصعب تحديدها أو الحرف التي يتم التقاطها في مصطلح "المعرفة" مثل الحرفي الماهر ، على سبيل المثال ، يطور ثروة من الخبرة "في متناول يده" بعد سنوات من الخبرة ، لكنه غالباً ما يكون غير قادر على توضيح المبادئ العلمية أو التقنية وراء ما يعرفه .

2. البُعد المعرفي : يتألف من مخططات ، ونماذج عقلية ، ومعتقدات ، وادراكات متأصلة لدرجة أنه يأخذ به كأمر مسلم به. يعكس البعد المعرفي للمعرفة الضمنية الرؤية للواقع (ماهو الواقع) والرؤية للمستقبل (ما يجب أن يكون عليه المستقبل) وعلى الرغم من أنه لا يمكن التعبير عن هذه الرؤى بسهولة ، فإن هذه النماذج الضمنية تظل تشكل الطريقة التي ندرك بها العالم من حولنا (Nonaka&Takeuchi, 1995:8).

هناك اربعة ابعاد تنبثق من كل من البعدين المعرفي والتقني وهي (الخبرة، المهارة، والتفكير، والحدس) (الخفاجي، 2020:279).

1 . الخبرة :يتضمن مصطلح الخبرة مفهوم المعرفة، أو المهارة، أو القدرة على الملاحظة، وذلك بأسلوب بديهي وعفوي ، إذ يكتسب الفرد الخبرة من خلال الممارسة لنشاط أو عمل معين، كما انه غالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل إلى الزيادة في مستوى عمق الخبرة ،وان كلمة الخبرة تتوافق مع معنى

المعرفة الإجرائية، وتعني كيفية عمل الأشياء، ويشير الباحثون والمتخصصون الى أن الخبرة هي معرفة تجريبية.

2. **المهارة:** تحتاج المهارة إلى جانب الخبرة مستوى معيناً من المعلومات يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات وتوظيفها في إدارة أعمال المنظمة فغالباً ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تمت معالجتها وتنظيمها إذ يتمكن المتلقي من فهمها بالشكل الصحيح، كما ان الخبرات والمعرفة المترجمة تساعد على حل المشكلات واداء الأعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المنظمات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيد، مما يمكنها من تحقيق أفضل النتائج التي يمكنها من ان تتميز على منافسيها من المنظمات الاخرى (بحاجي ويعقوب، 2019: 9)

3. **التفكير:** ويعني قدرة الفرد على خلق انتاج يمتاز بطلاقة فكرية ومرونة تلقائية وبأصالة عالية بالتداعيات البعيدة مما يعطي استجابة للمشكلات التي تتطلب حلولاً ومواقف مثيرة ويعرف بأنه عبارة عن : (منظومة متكاملة من المعرفة والوسائل التي تساعد العاملين على فهم واستيعاب نماذج الأنظمة الأخرى)، فالمعرفة هي نتاج التفكير ، كما قد يكون لدى البعض قدرات تمكنهم من اكتساب تفكير ابداعي بما لديهم من قدرات فكرية تتضمن الرؤية الواضحة في اتخاذ القرارات، وكيفية تحسين المنظمات من أدائها باضافة قيمة مضافة لمختلف منتجاتها وخدماتها (بحاجي ويعقوب، 2019: 8_9).

4. **الحدس:** (Intuition) هو القدرة على الوصول إلى المعرفة المباشرة أو عدم الفهم دون التدخل الواضح للفكر العقلاني أو الاستدلال المنطقي (Kreitner&Kinicki,2007:383). اما المعنى اللغوي لكلمة الحدس هو التخمين ، كما يعد بانه أهم عناصر المعرفة الخاصة بالفرد والذي يؤثر تأثيراً مباشراً بمعرفته الضمنية، وعرفه (Immanuel Kant) على أنه " نوع من المعرفة التي لا تستخدم المنطق والاختصاص ، إذ تمثل شكلا من أشكال المعرفة التي لا يحتاج تفسيرها الى كلمات" وللحدس اهمية كبيرة في اتخاذ القرارات فيجب التوازن بالقرارات في مدخلاته ما بين الحقائق والخبرة المتأتية عن العمل لسنين طويلة ممزوجة بقدرة ابداعية على الاحساس او الانفتاح على الآخرين بطريقة واعية، كما أشير إليه بسعة التصور والقدرة على ربط الافكار المختلفة والتحليل السريع للمعلومات القادمة من مصادر متعددة في آن واحد وبالتركيز على سرعة البديهة والتخيل، وهو سمة شخصية تسهم في بناء التراكم المعرفي في عقول المديرين (البياتي ، 2015: 42_43).

5.4.2. مصادر المعرفة الضمنية

على الرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين عن مصادر المعرفة الضمنية الا ان اغلبها تتمركز حول ثلاثة مصادر وهي كالتالي: (البياتي ، 2015: 38_41).

1. رأس المال البشري : الذي يشير إلى المعرفة الضمنية (التي داخل عقول البشر) والتي تشمل المهارات والمعارف والمواقف ووجهات النظر والاتجاهات والخبرات لدى العاملين في المنظمة (Daniels & Noordhus, 2002:614).
 2. الذاكرة التنظيمية : نجد البعض من الباحثين قد ركز على أن فكرة الذاكرة التنظيمية بأنها الدالة على المثابرة والإدانة للمعرفة في المنظمة، وقد حددوا ستة أماكن أساسية توجد فيها وهي (الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية للمنظمة ، الهياكل التنظيمية، والبيئة التنظيمية، التحول التنظيمي والأرشيف الخارجي للمنظمة).
 3. التعلم التنظيمي: اما التعلم التنظيمي كما وضحه (Seng) فهو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيفية تشكيل الواقع الذي يعملون فيه وقدرتهم على كيفية تغيير ذلك الواقع .
- كما ان المنظمات لديها القدرة على التعلم من المنظمات الاخرى وذلك من أجل مواجهة وتيرة المنافسة المتزايدة أصبح نقل المعرفة ، الذي يُعرّف على أنه حدث تتعلم من خلاله منظمة ما من تجربة منظمة أخرى ، مجالاً بحثياً مهماً ضمن النطاق الأوسع للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (Easterby,et.al.,2008:677_690).

6.4.2. انواع المعرفة الضمنية

- اشار بعض الباحثون على ان المعرفة الضمنية تتضمن انواعاً عدة وكالاتي :
1. المعرفة الكامنة (Implicit knowledge) هي المعرفة المستترة والمخفية أيضاً، كما انها ليست واضحة في شكلها واطارها، ولكن يمكن الاستدلال عليها من خلال استدعائها بأسلوب وتقنية جديدة و عليه يمكن للمرء حينها الشعور بها قبل ان يتم من قراءة تفاصيلها وذلك استناداً الى المعرفة السابقة لها ، كما ان المعرفة الكامنة تختلف عن المعرفة الضمنية لانها تحتاج الى محفزات ذهنية أكبر لاستدعائها لذا يكون هذا النوع من المعرفة الضمنية اقرب منها الى الحدس وهي اكثر خصوصية (Newman,1999) كما عرفت المعرفة الكامنة بانها تلك المعرفة الموجودة في عقول الافراد وعملية نقلها وتوصيلها تكون بصعوبة ولا يمكن تمييزها بوضوح، كما انها حالة استدعائها تعتمد على استدلالات سابقة (نجم،2005:46).
 2. المعرفة السببية أو معرفة لماذا : (Know-Why) وهي المعرفة التي تتطلب بطبيعتها فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة وهي التي تبني على اساس معرفة الاشياء من خلال فهم الاجابة عن التعليقات الموضحة للحقائق والمعضلات الفكرية وكذلك التطبيقات المعرفية

والعلمية وعند اكتمالها تتيح لحاملها التمكن من اتخاذ القرارات والانشطة في السياقات والامور المعقدة وغير المؤكدة في حالات وظروف عملية اتخاذ القرار (نجم، 2005:47)

3. معرفة سر المهنة (Know How) عرفت بأنها المعرفة التي تمكن حاملها من اصدار الحكم والفعل المطلوبين في كل من الظرف والزمن المناسبين في موقف معين او لحل مشكلة معينة وكما يذكر (Drew) بأنها تختص بالحلول الابداعية الناتجة عن الخبرات المتراكمة والمهارات الاحترافية (الجنابي، 2009:31).

4.2.7. اهمية ادارة المعرفة الضمنية

تعزى اهمية المعرفة الضمنية" إلى أنها عملية تهدف إلى جعل المعرفة الذاتية (الضمنية) قابلة للوصول والظهور ومن ثم يمكن استخدامها لدى أفراد آخرين" بمعنى آخر إنها عملية يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى تمثيل لغوي، ويبدو أن الأسباب الأكثر شيوعاً لمناقشة فكرة المعرفة الضمنية في مجال إدارة المعرفة هي النقاط الخبرات عن طريق التعبير عن المعرفة الضمنية للمهنيين ، وتحسين أداء الفرق، وإدارة رأس المال الفكري التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاستخدام الفعال للمعرفة الفريدة، وتوليد الابتكار (Virtanen.,2010:1-5). تعد كفاءة وفعالية إدارة المعرفة الضمنية عامل نجاح رئيس للمنظمات. (Muthuveloo, et. al.,2017:192-201) كما تعد إدارة المعرفة خطوة مثمرة لتحسين رأس المال البشري في المنظمات (Mohajan,2016:11) إدارة المعرفة الضمنية لها تأثير كبير في الأداء التنظيمي ومع ذلك ، من بين الأبعاد الأربعة وهي التنشئة الاجتماعية والاستيعاب والتخارج والجمع ، تسهم التنشئة الاجتماعية والاستيعاب فقط في التأثيرات المهمة لإدارة المعرفة الضمنية على أداء المنظمة (Muthuveloo, et. al., 2017: 192-201). يتم التأكيد على أهمية خلق المعرفة وإدارتها ، وخاصة المعرفة الضمنية ، لكل من الأكاديميين والممارسين بشكل خاص ولأنك من الإدارة العليا لأي مؤسسة ، الذين يسعون إلى الازدهار وتعزيز أداءهم التنظيمي من أجل (عمل أفضل عائد على الاستثمار) (Muthuveloo, et. al., 2017: 192-201). أي في حالة إذا ما تم تشجيع نقل المعرفة بين المنظمات ، فإنه غالباً ما يؤدي إلى تعزيز معرفة المنظمات والقدرات الابتكارية والابداعية فيها (Easterby,et.al.,2008:677_690). ان تبادل المعرفة الضمنية ونقلها أمر ضروري للتنمية الاقتصادية المحلية والعالمية ولها دورها في مواجهة صعوبات استراتيجيات الإدارة ، كما لها الدور المهم والداعم في المشاركة في دعم القرار، لذا يجب أن نكون مدركين لمشاركة المعرفة الضمنية بالشكل الصحيح ودورها في المنظمات وذلك لان كفاءة وفعالية ادارة المعرفة الضمنية تعد عامل نجاح رئيس لهذه المنظمات (: Takeuchi & Nonaka, 2004) في عملية اتخاذ القرارات غير المبرمجة ، لا يستخدم متخذو القرارات المعرفة الصريحة فحسب ، بل يستخدمون أيضاً

جوانب مثل الحدس والخبرة وأشكال أخرى من المعرفة الضمنية (Lucena&Popadiuk,2020:22_39).

8.4.2. عمليات إدارة المعرفة

تشمل إدارة المعرفة عمليات مختلفة ومتراصة (خلق المعرفة ، تخزين المعرفة ، نقل المعرفة ، وتطبيق المعرفة). في أي وقت ، يتم دمج المنظمة وأعضائها في عمليات إدارة المعرفة المتعددة. كما أن إدارة المعرفة ليست أحادية البعد ، بل هي ظاهرة تنظيمية ديناميكية مستمرة ، سيختلف تعقيد عملية إدارة المعرفة ومتطلبات الموارد والأدوات والأساليب المحتملة حسب نوع عملية إدارة المعرفة ونطاقها وخصائصها (Lin,X2019:1755_1756).

أما عمليات إدارة المعرفة فهي كما يلي:

1. خلق المعرفة: تقوم ادارة المعرفة على اساس ان المعرفة هي المورد الاكثر اهمية في الشركات الحديثة فإدارة المعرفة لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى لاغناؤه بخلق معرفة جديدة ، وعلى وفق هذا السياق فان إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وأنشائها وهذا التعريف يمثل الى حد كبير ما اسماه (Nonaka,1991) بـ"توليد المعرفة" ونموذج العمليات الاربعة التنشئة، والتجسيد ، الربط ، والاستيعاب (نجم ، 2005:97) . كما يعد خلق المعرفة عملية ديناميكية ، إذ يولد الحوار المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة معرفة جديدة ويضخمها عبر مستويات مختلفة (فردية ، تنظيمية ، بين المنظمات). يبرز النموذج لأنه لا يقوم فقط بإضفاء الطابع الرسمي على نظرية تكوين المعرفة بناءً على التمييز المعرفي بين المعرفة الضمنية والصريحة ، ولكنه يوفر أيضاً أداة عملية لتقييم خلق المعرفة في السياقات التنظيمية (Mohajan,2016:11). يعد خلق المعرفة احد الأصول في المنافسة والنجاح . (AIMulhim,2017:11)

2. **خزن وتنظيم المعرفة:** وهي العمليات التي تشكل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادائها وتنظيمها وتسهيل الوصول اليها (عبيد ، 2015 :25). ويؤكد (Stein& Zass :1995) ان عملية التخزين والاسترجاع تمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة (الظاهر ، 2009: 158).

3. **نقل ومشاركة المعرفة:** وتعني نشر وتوزيع المعرفة بين افراد المنظمة (عبيد ، 2015 :25). وتعتمد عملية نقل المعرفة على الثقافة السائدة في المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي (الظاهر ، 2009: 158). انه في حالة إذا ما تم تشجيع نقل المعرفة بين المنظمات ، فإنه غالباً ما يؤدي إلى تعزيز معرفة المنظمات والقدرات الابتكارية في تلك المنظمات (Easterby,et.al2008:67_69).

4. **تطبيق المعرفة:** وهي هدف إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة وجودها في المؤسسة، إذ يجب ان توظف المعرفة الضمنية في حل المشكلات ويراد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة. (عبيد، 2015: 25).

جدول (5-2) مداخل إدارة المعرفة

صريحة	ضمنية
توافر جودة عالية، موثوقة، ونظم معلومات سريعة في جمع المعرفة وتصنيفها	قناة الخبرة الشخصية لإبداء النصائح المبدعة للمشكلات الاستراتيجية
مدخل أفراد - الى - وثائق	مدخل شخص - شخص
تطوير نظام التوثيق الالكتروني الذي ينظم ويخزن وينشر ويسمح بإعادة استخدام المعرفة. كتابة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تزويد الافراد بالمعرفة المصنفة. جمع ومعالجة البيانات. رسم خريطة المعرفة المكتبات الالكترونية	1. تطوير الشبكات لربط الافراد من اجل إشاعة المعرفة الضمنية. 2. استثمار معتدل في تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم التسهيلات وتبادل المعرفة الضمنية. 3. المحاور 4. تعلم التاريخ وحكاية القصص 5. لجان التطبيق

المصدر : الدوري، زكريا وصالح، احمد علي (2009) "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،صفحة(34).

9.4. 2. عوائق تشارك المعرفة الضمنية

1. الحواجز الفردية : على المستوى الفردي ، تعد شخصية الفرد ، ومزاجه ، وموقفه ، ومهارات التعامل مع الآخرين ، واعتزاز الفرد بملكته كعوامل أعاقا لإدارة المعرفة الضمنية.
2. الحواجز التنظيمية : تعمل القيادة في أي منظمة من أجل تطوير العمليات والاستراتيجيات في تلك المنظمة للنجاح في بيئة الأعمال، لكن في بعض المنظمات تشكل الهياكل التنظيمية البيرو فراطية غير المرنة حواجز تعوق نقل المعرفة الضمنية داخل المنظمات.
3. الحاجز التكنولوجي: لقد غيرت التكنولوجيا طريقة عمل المنظمات لأنها وفرت وسائل للوصول الفوري إلى المعلومات والبيانات عبر مسافات طويلة لكن التكنولوجيا لا تعمل في فراغ ،

والمؤسسات اليوم تعمل على تكييف استخدام الحلول الهجينة لتسهيل مشاركة المعرفة (Mohjan,2017:21).

10.4.2. نموذج (SECI) انماط تحويل المعرفة

عملية نموذج SECI هي أن المعرفة يتم انشاؤها وتحسينها وذلك لكونها تتدفق عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة وبين الافراد والجماعات ومن ثم انشاء قيمة المعرفة من خلال التآزر بين اصحاب المعرفة (الافراد والجماعات) داخل السياق التنظيمي الداعم والتدعمي للمعرفة (Rice&Rice,2005: 671_682). يصور نموذج SECI أربعة أنماط لتحويل المعرفة هي: (التنشئة الاجتماعية ، التجسيد ، الربط ، الاستيعاب) الناتجة عن عملية التحول من نوع واحد من المعرفة إلى نوع آخر (Nonaka,1994 :14-34). تبدأ الدوامة بنمط التنشئة الاجتماعية ، إذ يتم تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد من خلال الخبرات المشتركة في التفاعل الاجتماعي اليومي . (Farnese,2019:1_10)

1 . نمط التنشئة الاجتماعية: Socialization

تعرف عملية التنشئة بانها بناء معرفة ضمنية جديدة من خلال الثقة في موارد المعرفة الضمنية في سياق التواصل (Farnese,2019:1_10). تبدأ عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية من خلال توزيع المعرفة الضمنية التي تتواصل بشكل أو بآخر مع التنشئة الاجتماعية ، لأن المعلومات المدمجة وغير المستغلة الموجودة داخل عقول العاملين مطلوبة للتوزيع المعزز في المنظمة .، ونظراً لأن أعمال التنشئة الاجتماعية القائمة على الجوانب الاجتماعية والثقافية المنظمة ، لذا سيكون من الطبيعي أن تمتلك المنظمة العديد من الأشكال المباشرة أو غير المباشرة من آليات مشاركة المعرفة مثل الاجتماعات والمشاركة التقنية والاتصالات من أجل الاستفادة من التقاط المعرفة وهذه تعد معرفة لا تقدر بثمن لدى العاملين في المنظمة (Nonaka and Takeuchi , 1995:71). كذلك فإن مفهوم التنشئة الاجتماعية يعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة (Choi&Lee,2002:173_187). والتي يتم من خلالها تبادل الخبرات التي ينتج عنها إنشاء المعرفة الضمنية(Salmador&Bueno,2007:367_390) وعليه ، فإن التقدم في التنشئة الاجتماعية يدمج المعرفة الضمنية في شكل أكثر تضافراً وشمولية للمعرفة الضمنية نتيجة لمشاركة المعرفة بين الفرق أو المجتمعات من طرائق غير رسمية للمشاركة والتي قد تكون طرائق او وسائل للتنشئة الاجتماعية مثل المؤتمرات الجماعية والفرق متعددة الوظائف وورش العمل المشتركة التي تساعد في توثيق علاقات العاملين بعضهم ببعض ، عن طريق الأنماط الناتجة في الاتصالات وتوليد شبكات العلاقات الاجتماعية المتبادلة (Lawson,et. al.,2009:156_172.) على

المستوى التنظيمي يتم تفعيل التنشئة الاجتماعية من خلال كل الاجراءات المجتمعية والثقافية المرتبطة بالإجراءات التنظيمية المستمرة (230_222 : Martin-de Castro, 2008).

2 . نمط التجسيد: (Externalization)

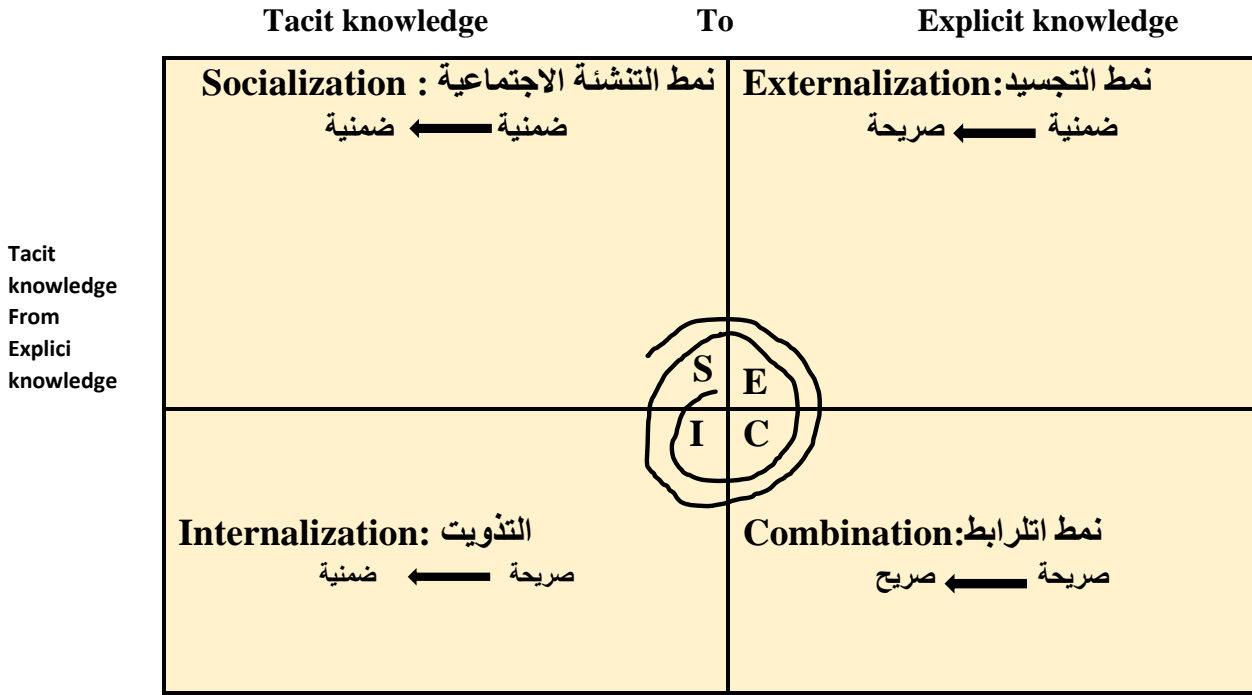
أن التجسيد هو عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وغالبًا ما تحدث في المرحلة المفاهيمية الناتجة عن المناقشة أو العصف الذهني (Choi & Lee, H. 2002:173-187). فان التجسيد هو ممارسة لتوضيح المعرفة الصريحة التي تم الحصول عليها من المعرفة الضمنية إلى المفاهيم ، والفرضيات ، والنماذج ، والاستعارات ، أو التشبيهات والتي قد تكون عن طريق الاتصال فمن خلال عملية التبرير ، يمكن حل مشكلة الاضطرار إلى الاعتماد على خبرة فرد واحد واستبدالها بخبرة الفريق عن طريق تحويل هذه الخبرات إلى المزيد من أشكال المعرفة الملموسة والعامية في المنظمة (Salmador & Bueno, 2007:809_829). يحدث التجسيد عندما تنتقل المنظمة رسمياً قواعدها الداخلية للأداء أو عندما تضع أهدافاً بشكل لا لبس فيه (Martin-de-Castro, et. al., 2008:222_230). كما ان إدارة المعرفة تنطوي على تكامل مختلف المفاهيم الصريحة لتشكيل مجموعة من المعرفة الجديدة والمنظمة (Lin, W.B., et al.,2008: 1508–1521) لذلك فعلى المنظمات تحويل جوانب المعرفة الضمنية بعناية إلى معرفة صريحة لتجنب فقدان الكفاءة في الانتاج والابتكار (Gold, et. al.,2001:185_214)

2 . نمط الترابط (Combination)

يتضمن الربط إنشاء المعرفة المبتكرة عن طريق الاستبدالات والتكامل في المعرفة الصريحة التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتحويلها الى مجموعة اكثر تعقيدا من المعرفة الصريحة (Bolloju, et. al.,2002: 163_176). كما أن عملية الربط تؤدي إلى معرفة صريحة جديدة من خلال التكامل والتصنيف وإعادة التصنيف والتوليف للمعرفة الصريحة الحالية. وبالنتيجة سوف تتم آلية تجميع كافة المبادرات كافة من أجل إدارة المعرفة الصريحة بكفاءة بحيث تكون في حالة أكثر منهجية وهيكلية لتتم مراجعتها من قبل العاملين (Vaccar,2009:1278-1287). كما أن عملية الترابط تحول المعرفة الصريحة التي تم جمعها من الداخل أو الخارج إلى مزيد من التعقيد والتنظيم من المعرفة الصريحة الجديدة التي من المحتمل أن تتجسد في التطبيق ومن المرجح ان تنتج نتائج اكثر قابلية للتطبيق ليتم وضعها في الممارسة بالعمل (Li, et. al.,2009:440_449). كذلك سيؤدي الاتصال وإعادة التكوين والتعبير البديل للعناصر الصريحة إلى عملية دمج تنظيمي (Martin-de-Castro, et. al., 2008:222_230).

4 . نمط التذويت: (Internalization)

يشار للتذويت الداخلي بأنه العملية التي تسهل تحويل المعرفة الصريحة للمنظمة الى معرفة ضمنية على المستويين الشخصي والجماعي في المنظمة ، كما أن التذويت يحدث بمجرد أن تصبح المعرفة الصريحة ضمنية ، وعليه فإنه سيكون من الواضح أن عملية التذويت هي عملية تحويل الأفكار الصريحة التي تم تجميعها وتنظيمها إلى شكل من أشكال المعرفة الموجهة نحو العمل والتي يمكن مشاركتها بشكل فعال بين المستويات المختلفة من العاملين في المنظمة (Bolloju, et. al., 2002:163_176). ومن ثم ، تختتم عملية (SECI) بالتذويت إذ ان التذويت الداخلي تنتج عنه المعرفة التشغيلية حول إدارة المشروعات وإدارة الإنتاج وتطوير المنتجات الجديدة وتنفيذ السياسات الإدارية في المنظمة، إذ يتم تذويت المعرفة الصريحة من قبل العاملين، مما يثري قاعدة معارفهم الضمنية التي ترتبط بتجاربه الشخصية ليتم نقلها فيما بعد واستخدامها في المواقف العملية ، لتصبح قاعدة لروتين العاملين المتجدد ، كما في برامج التدريب وربما قد ينخرطون أيضاً في التعلم بالممارسة أو المحاكاة أو جلسات التجربة والخطأ، وبالنتيجة فإن الأنشطة التدريبية للعاملين سوف تؤدي الى دمج المعرفة الجديدة في نماذجهم العقلية الخاصة واثراء معارفهم المهنية ، مما يمهّد الطريق لتوليد معرفة ضمنية جديدة. تتم إعادة تداول هذه المعرفة الداخلية الجديدة في دوامة المعرفة ، والبدء في مزيد من عمليات التحويل (Nonaka,1994:14_37). يعد خلق المعرفة أحد الأصول في المنافسة والنجاح (AIMulhim,2017:11). كما انه مجرد أن تمر المنظمة بالحالات التي تتطلب الحسم ، وتغيير معيارها في فك التشفير والتنفيذ ، يظهر خلق المعرفة من خلال التذويت (Martin-de -Castro et al., 2008:222-230). وبهذا فإن التذويت سيكون المرحلة النهائية من نموذج (SECI) وهي المرحلة الأكثر اكتمالاً في إدارة المعرفة لأنها تنطوي على نتائج أكثر واقعية للأداء التنظيمي (Li, et. al., 2009 :440-449). كما ان التذويت ممكن أن يكون أكثر صعوبة وتعقيداً أيضاً عندما تكون المعرفة والمعلومات الواسعة التي يجب تحويلها إلى معرفة ضمنية معقدة بشكل متزايد، وباختصار ، يوضح نموذج SECI نهجاً تنافسياً في إدارة المعرفة لانقاذ واحتواء المعرفة القيّمة في المنظمة (Li,& Hsieh,2009:425-435). كما يجب على المنظمات تحويل جوانب المعرفة الضمنية بعناية إلى معرفة صريحة لتجنب فقدان الكفاءة في الإنتاج والابتكار. (Gold, et. al.,2001:185_214) والشكل رقم (2-6) يوضح عملية تحويل انماط المعرفة. ولعل الأهم في قطاع هو ان اشكات تحقق حلزونية المعرفة اي دورات حياة معرفة متتالية ، متصاعدة الى الاعلى وفق منظور Nonaka Ikujiro . اكثر مما تمارس دورات حياة المعرفة المتعاقبة المتقطعة والشكل (2-5) يوضح حلزونية المعرفة (نجم ، 2005 : 71)



شكل (5-2)

الانماط الأربعة لتحويل المعرفة نموذج (SEIC) على وفق نظرة (Nonaka & Takeuchi, 1994)

Source: Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol. 5, No.1: (14-37).

المبحث الخامس استخلاص العلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة

توطئة

من خلال هذا المبحث سوف نناقش العلاقة المحتملة لمتغيرات الدراسة باتخاذ القرارات الإدارية من خلال مناقشة التأثير المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية، وذلك من خلال ما تناولته الدراسات النظرية والميدانية من قبل الباحثين والدارسين في تحليل ودراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين هذه المتغيرات.

1.5.2. استخلاص العلاقة المحتملة بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية

عرفت الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي قامت مجموعة معينة باختراعها أو اكتشافها أو تطويرها مجموعة معينة في التعلم للتعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي نجحت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي، يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة وذلك باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بالمشكلات (Schein, 1992 :12).

وذكرت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه سلوك العاملين في المنظمة. كما عدت كنمط لمثل هذه السلوكيات والافتراضات الجماعية التي يتم تدريسها لأعضاء التنظيم الجدد كطريقة للإدراك والتفكير والشعور، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في طريقة تفاعل الأفراد والمجموعات بعضهم مع بعض ومع المستثمرين والزبائن فضلاً عن ذلك، فأنها قد تؤثر في مدى ارتباط العاملين بالمنظمة (Ravasi & Schultz, 2006: 433-458).

- كما يمكن أن تكون الثقافة، التي تعمل من خلال أنظمة المعتقدات المؤسسية وقواعد المجموعة، وسيلة فعالة للغاية لتوجيه سلوك أعضاء المنظمة نحو الأنشطة المبتكرة، على الرغم من أن الابتكار عملية غير مؤكدة إلى حد كبير إذ يتم دمج الأعضاء التنظيميين عن قصد في الافتراضات وأنظمة المعتقدات للثقافة إذ تساعد معايير المجموعة على تشكيل سلوك أعضاء المجموعة بحيث تكون على وفق قيم ومعتقدات ثقافة المنظمة وسيتم (Edward, et. al., 2002:3). وسيتم مناقشة بعض من دراسات الباحثين التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية القوية والتماسكة على فعالية المنظمة والهيكل التنظيمي وكما يلي:

لقد كشفت الدراسات التي أجراها (Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء، إذ وجد ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. كما ان المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة قوية وبناءة هي الاكثر ابداعاً وتفوقاً في الاداء والانجاز وان تأثير الثقافة القوية في أداء المنظمة يسمح بتحفيز العاملين على العمل والرجوع الى القيم المشتركة، وأن السلوك المناسب تحدده الأعراف والمعايير والرموز والمراسيم والطقوس (Daniel, 1991) مما يخلق نوعاً من تعزيز الرضا في نفوس العاملين ، يجعلهم يعملون بكل طاقتهم والعمل على تحسينها . وأن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة وبيئتها والتقنية والاستراتيجية التي تستخدمها . (Bernard & Charles, 1987).

وبناءً على ماتم ذكره أنفأ نستخلص من دراسات الباحثين التي تضمنت في محتواها تأثير الثقافة التنظيمية في فعالية المنظمة وعلى نوع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها) ، كما اكدت الدراسات ان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، لذلك نستطيع ان نستخلص من ذلك مايلي :

بما ان عملية اتخاذ القرارات عدت من قبل بعض الباحثين الذين تمت الاشارة اليهم في ادبيات الدراسة انفاً " هي "جوهر العملية الادارية وقلبها النابض" و هذايعني ان الثقافة التنظيمية في حالة مواءمتها للعمليات الادارية ، فانها بالنتيجة سيكون تأثيرها ايجابي في عملية اتخاذ القرارات وهذا سيولد دعماً ايجابياً ، لنجاح وفعالية القرارات المتخذة في المنظمة، كما ان اجماع العاملين على القيم والتصاقهم الشديد بالمنظمة يزيد من ولائهم للمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية تعود بالنتائج الايجابية والتي تنعكس ايضاً على عملية اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمة، وهذا ما اكدته دراسات الباحثين المشار اليهم أنفاً .

(الباحثة)

وفيما يلي نتناول علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية من خلال ما يلي :

1. علاقة خصائص الثقافة التنظيمية في مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية وكما يلي:

لخصائص الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة والبناءة دوراً مهماً في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار والتي تم التطرق اليها سابقاً في ادبيات الدراسة ، إذ تقابل هذه المراحل مجموعة من خصائص الثقافة التنظيمية والتي تدعم كفاءة كل مرحلة من مراحل بناء القرارات وحسب درجة وجودها في المنظمة وكما يلي:

- **الابتكار:** وذلك يعني ان المنظمة يجب أن تدرك أهمية الابتكار ، وتشجع على التفكير الابتكاري والابداعي وخاصة في مجال تحديد المشكلات والبحث عن الحلول غير المألوفة والابتكارية .

• **احترام العاملين:** وهذا يعني ان المنظمة يجب ان يكون ضمن فلسفتها الادراك الكامل والواعي لأهمية المعاملة الحسنة للعاملين فيها، من قبل رؤسائهم ، وكذلك احترام النظم وعدالتها ، شعار العاملين بأهميتهم في المنظمة وانهم جزءاً منها .

• **الاهتمام بمراحل العمل** من تفصيل ونتائج: بمعنى ضرورة اهتمام المنظمة بالبحث الجاد والمستمر عن أفضل الطرائق لأداء العمل ، والتأكد من أن أداء هذه الأعمال قد تم باتقان وحقق الاهداف والنتائج المرجوة (جغلولي ، 2011: 127-128).

ربما نستطيع ان نستخلص بعض الملاحظات المهمة بخصوص علاقة خصائص الثقافة التنظيمية وانعكاسها على مراحل عملية اتخاذ القرار وايجابية هذا العلاقة في العملية برمتها وكما يلي :

عندما تدعم المنظمة عملية الابتكار والابداع لايجاد حلول ابتكارية وغير مالوفة ومميزة إذ ينعكس هذا الدعم على نجاح عملية اتخاذ القرار في تحقيق النتائج المرجوة ، وان امكانية المدير على تحديد المشكلة ومسبباتها وذلك من خلال تحديده لطبيعتها واهميتها وابعادها وتحديد التوقيت الملائم لاتخاذالقرار الفعال والمناسب بصدددها ،حيث ان ذلك يعتمد على قدرة المدير ومعرفة في تحديد البيانات والمعلومات والحقائق المناسبة والمحايدة من مصادرهما المختلفة ومن ثم يتم تحليلها تحليلاً دقيقاً، كما ان مقارنة الحقائق للحصول على المؤشرات تدعم نتائج قرارات المدير المناسبة ، وان عملية تحديد البدائل المتاحة وتقويمها واختيار الافضل منها ، إذ تتوقف على عدة عوامل على متخذ القرار ادراكها وذلك من خلال اطلاعه على وضع المنظمة وسياساتها وفلسفتها وثقافتها والوقت والامكانيات المتاحة امامه ، كما ان قيم المدير واتجاهاته وادراكه وشخصيته وقدراته على التفكير الخلاق والابداعي الذي يستند الى التصور والتوقع تمكنه من تحقيق الاهداف المحددة والمرجوة ، كما ان احساس متخذي القرار والمشاركين به باهميتهم يولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وهذا بحقيقته سوف يكون رافداً وداعماً لتماسك وقوة وصلابة الثقافة التنظيمية ، سينعكس في مضمونة بشكل ايجابي على عملية اتخاذ القرارات والذي يخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

(الباحثة)

2. الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات:

سنناقش بعض من الدراسات السابقة التي تم ذكرها انفاً لتوضيح علاقة الثقافة باتخاذ القرارات ونتائج هذه العلاقة وكمايلي:

اوصت نتائج دراسة (البلوي، 2014)، بأن الثقافة التنظيمية تؤثر بابعادها الأربعة (القيم ، المعتقدات ، الاعراف ، التوقعات) على عملية صنع القرار الاخلاقي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء في الاردن ، كما اكدت نتائج دراسة ، (ديوب وجمعة، 2016) ان الثقافة التنظيمية تؤثر بابعادها (التعاون ، التماسك ، الفاعلية) في عملية المشاركة في صنع القرارات الادارية في الشركة العامة لمصفاة بانياس . وبينت نتائج دراسة (مهديد ، 2017) أن الثقافة التنظيمية بابعادها (القيم الاخلاقية ،

جودة المعلومات ، التوجه الابداعي ، و التمكين) تؤثر في جودة القرارات الادارية لعينة من العاملين في المنظمات العامة لمجموعة حمادي الاقتصادية في الجزائر. كما اوصت دراسة (محمد ،2019)، على ان الثقافة التنظيمية تؤثر بابعادها في عملية اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية المصرية، إذ كان اكثر هذه الابعاد ارتباطاً وتأثيراً في اتخاذ القرارات الادارية على التوالي : (ممارسات الإدارة ، الثقة والعمل الجماعي) .

وجاءت نتائج دراسة (Briggs& Little,2008) بان الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية تؤثران على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الفنية حيث ان قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الناجحة في مدة زمنية معينة ، من خلال رؤية التغييرات التي تصبح فعالة عند اتخاذ القرارات الجديدة وان يكون العاملون راضين عن النشاط الذي يمارسونه وان يطوروا مهاراتهم ويكونوا مستعدين للتعامل مع التدفق المستمر للقرارات الجديدة.

وبينت نتائج دراسة (Apriliani,et al., 2014) إلى أن كل من الثقافة التنظيمية الاخلاقية والمناخ التنظيمي يؤثران في اتخاذ المدققين لقراراتهم الأخلاقية.

واشارت نتائج دراسة (Jalal, 2017) ان الثقافة التنظيمية تؤثر بابعادها (التنوع الثقافي ، التواصل ، العمل الجماعي ، التعلم والتطوير ، الثقة ، والالتزام والتماسك) في اتخاذ القرارات القيادية ،وان عملية اتخاذ القرارات القيادية في المنظمات تتأثر بشكل كبير وذلك بسبب التنوع الثقافي التنظيمي الموجود في هذه المنظمات.

2.5.2. استخلاص العلاقة المحتملة بين السمات الشخصية للمديرين واتخاذ القرارات الادارية

عرفت عملية اتخاذ القرارات الادارية بانها جوهر العملية الادارية وقلبها النابض كما تم ذكره في ادبيات الدراسة ، الا انها تعد عملية معقدة وديناميكية تنطوي على العديد من المراحل ولكل مرحلة معاييرها واختياراتها لذلك تتأثر هذه الاختيارات بعدة عوامل واهمها السمات الشخصية لمتخذ القرار التي تمثلت في هذه الدراسة بنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (Costa&McCrea,1992) التي تم اعتمادها كأبعاد لقياس العلاقة المحتملة بين السمات الشخصية واتخاذ القرارات الادارية المتمثلة بخمسة ابعاد هي (الضمير،الانبساط،التوافق ، الانفتاح على التجربة ، والاستقرار العاطفي). اشارت بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين السمات الشخصية وعملية اتخاذ القرار التي تم ذكرها انفاً ، والتي بينت تأثير السمات الشخصية في عملية اتخاذ القرارات الادارية. كما أن للعديد من جوانب شخصية الفرد وسماته الشخصية لها دور مؤثر في عملية اتخاذه للقرار ، لأن القرار يتحدد في ضوء الموقف، وفي ضوء شخصية الفرد وتكوينه النفسي، أي أن الفرد يتحدد قراره من خلال مكونات شخصيته وتنشئته الاجتماعية وما اكتسبه من مرونة تمكنه من التكيف مع الظروف المحيطة به

(المطيري 531_532: 2017). كما ان عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا نتيجة للتفاعل الانساني الذي تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية،موضوعية وشخصية، وان هذه العوامل قد تكون نابغة من شخصية متخذ القرار أو من سلوك المشاركين بالقرار (الزبيدي، 2014: 320).

1- الدراسات السابقة التي تناولت تأثير السمات الشخصية المتمثلة بنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية في عملية اتخاذ القرارات:

سنناقش بعض من الدراسات السابقة التي تم ذكرها انفاً لتوضيح مدى تأثير السمات الشخصية على عملية اتخاذ القرارات الادارية ونتائجها وكما يلي :

أكدت نتائج دراسة (الامين ومحمد، 2018) أن الابعاد الخمسة الكبرى للشخصية علاقة باتخاذ القرارات الادارية، كما تختلف قوة علاقتها وارتباطها و تأثيرها باختلاف تلك الابعاد، حيث أن بعد (الضمير) يكون تأثيره قوياً في القدرة في عملية اتخاذ القرار، وسبب ذلك يعود الى السمات التي يتصف بها هذا البعد، مثل التنظيم والمثابرة والانجاز والضببط والاجتهاد والتهديب الذي ينعكس ايجابياً على عملية اتخاذ القرار برتمته ولأن اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة ، لذلك فإنه يتوافر بعد (الضمير) تتوافر فعالية اتخاذ القرار ، وذلك لأنه كلما زاد مستوى بعد الضمير زادت فعالية اتخاذ القرارات .. كما ان لبعدى (الانبساط والتوافق) دور في تعزيز درجة قوة فعاليتها وسبب ذلك يعود الى ان الخصائص التي يتصف بها هذان البعدان في ارتكازهما على كمية وقوة العلاقات والتفاعلات الشخصية وضبط الانفعالات، وهذا يكسب الفرد خبرة ومهارة في التعامل الايجابي في المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها ومن ثم يتخذ القرار المناسب والفعال بصددها، اذن اصبحت العلاقة طردية بين هذه الابعاد الثلاثة للسمات الشخصية مع المتغير (اتخاذ القرار) علاقة طردية في حين ، اسفرت نتائج الدراسات السابقة عن وجود علاقة عكسية بين بعد (الاستقرار العاطفي) وعملية اتخاذ القرار عندما يحقق هذا البعد مستوى منخفضاً (العصائية) اي تكون علاقتهم وارتباطه وتأثيره سلبياً في اتخاذ القرارات الادارية .

بينت نتائج دراسة كل من (Bayram & Aydemir, 2017) إلى ان السمات الشخصية لمتخذ القرار تؤثر في اسلوب اتخاذ القرارات في المنظمات. وتوصلت نتائج دراسة (Erjavec, 2019) إلى ان السمات الشخصية ومعرفة متخذ القرار تؤثر في جودة القرارات في سياق إدارة سلسلة التوريد. وقد أظهرت أن السمات الشخصية يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الثقة وفي جودة القرارات أيضاً.

كما جاءت نتائج دراسة (El Othman, et. al., 2020) تؤثر السمات الشخصية (المتغير المستقل) المتمثلة بالابعاد الخمسة الكبرى للشخصية (الانبساط ، التوافق ، الانفتاح على التجربة، الضمير، الاستقرار العاطفي) في اساليب اتخاذ القرار (المتغير التابع) من خلال (المتغير الوسيط) الذكاء العاطفي لعدد من طلبة كليات الطب في الجامعة اللبنانية.

وبناءً على ما تم ذكره من نتائج الدراسات السابقة والتي اكدت نتائجها وجود علاقة للسمات الشخصية المتمثلة بالابعاد الخمسة الكبرى للشخصية باتخاذ القرارات، إذ ان اختلاف علاقة هذه الابعاد مع القرارات سببها يعود لما لها من خصوصية في سماتها وخصائصها والتي تمت الإشارة إليها في ادبيات الدراسة انفاً ونشير الى بعض من هذه السمات وعلاقتها وارتباطها وتأثيرها في اتخاذ القرارات وكما يلي :

يتضح من خلال نتائج الدراسات ان بعد الضمير هو المحرك الرئيس لما يشار إليه بالأداء النموذجي لذلك كانت له علاقة قوية مع القدرة والامكانية على اتخاذ القرارات، ويعود سبب ذلك إلى الخصائص التي يتصف بها بعد الضمير مثل التنظيم والسلوك الموجه نحو الاهداف الفعالة ومراعاة القوانين كما تسهم السمات التي يميز بها مثل (الجدية بالعمل ، المثابرة ، الاجتهاد ، الكفاءة ، الانجاز ، الانضباط ، الالتزام ، وتهذيب النفس والتنظيم) و كل هذا يعكس بإيجابية على الاداء والعمليات الإدارية وان اهم هذه العمليات وجوهرها كما بينا سابقاً في ادبيات الدراسة هي عملية (اتخاذ القرارات الادارية) اما الابعاد الاخرى لنموذج الخمسة الكبرى مثل بعد كل من (الانبساط والتوافق والانفتاح على التجربة) كل هذه الاتعاد تكون علاقتها وارتباطها وتأثيرها ايجابياً في اتخاذ القرارات الادارية ، في حين وضحت نتائج بعض الدراسات بما يخص بعد (الاستقرار العاطفي) عندما يكون بمستوى منخفض يكون (متسرعاً ، مندفعاً ، متردداً ، قلقاً وعصبياً) حينها ستكون علاقته وتأثيره سلبياً في اتخاذ القرارات الادارية .

(الباحثة)

3.5.2. استخلاص العلاقة المحتملة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرارات الادارية

من خلال النصوص التي تم ذكرها وتداولها من قبل العلماء والباحثين في موضوع المعرفة الضمنية والتي تم التطرق إليها في مبحث المعرفة الضمنية وكيفية تأثيرها في المنظمة والعاملين فيها ونتائج هذا التأثير في مجال عملية اتخاذ القرارات الادارية وكما يلي:

المعرفة الضمنية : هي الخبرة والمهارة التي يجب الحصول عليها من خلال الممارسة والخبرة ، والتي من الصعب التعبير عنها بالكلمات وان المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ليست على نقيض المعرفة ، لكنهما مترابطان ومتكاملان كما تشكل المعرفة الضمنية الخلفية اللازمة لتطوير وشرح هيكل توزيع المعرفة الصريحة ويشير الارتباط الذي لاينفصل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بالمستوى الضروري من المعرفة المشتركة هم وحدهم القادرون على تبادل المعرفة حقاً ، كما ان المعرفة الضمنية ضرورية لفهم المعرفة الصريحة والأفراد ، ولأجل فهم معرفة الآخرين ، يجب أن تحتوي قاعدة معارفهم المحتملة على بعض التقاطعات التي تمثل مساحة معرفية مشتركة بينهم (Lin,X.,2019:1754_1755). وان التعريف العملي الاجرائي للمعرفة

الضمنية هو: المعرفة العملية المتعلقة بالعمل التي يتم اكتسابها من خلال الخبرة المباشرة والفعالة في تحقيق الأهداف المهمة لحامله (Brockmann&Anthony, 2002: 436-455).

في حين يؤكد (Advinsson) أن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس مال فكري للمنظمة فتصبح المعرفة مورداً لها تتعين الاستفادة منه، ويعكس لنا هذا المفهوم بانها تمثل القوة على اتخاذ القرار والعمل (الظاهر، 2009: 124). كما ان المنظمات عبارة عن بيئات معقدة ومتغيرة ، كما يواجه العديد من العاملين حالات عدم اليقين بشكل يومي ، لذلك يتعين على العاملين فهم بيئتهم وفهم المشكلات التي يواجهونها والتوصل إلى الحلول المناسبة التي تمكنهم من التغلب عليها. كقاعدة عامة ، عندما يرتقي العاملون في التدرج الوظيفي في المنظمة ، تصبح نسبة كبيرة من قراراتهم مبرمجة والاقبل منها تكون غير مبرمجة (Colquitt, et al.,2019:244). كما ان في عملية اتخاذ القرارات غير المبرمجة ، لا يستخدم متخذو القرارات المعرفة الصريحة فحسب ، بل يستخدمون أيضاً جوانب مثل الحدس والخبرة وأشكال أخرى من المعرفة الضمنية (Lucena&Popadiuk,2020:22_39) .

ونظراً لأهمية الحدس الذي يعد احد ابعاد المعرفة الضمنية فضلاً عن الابعاد الاخرى وهي الخبرة والمهارة والتفكير، فقد أشار (Marshall,1986) إلى ان "جوهر العمل الإداري هو حل المشكلات"، وان المشكلة لا يمكن حلها بشكل صحيح ما لم تعتمد السبل الإبداعية منهاجاً لها" وأضاف أيضاً أن الحدس منهج أساسي للإبداع (البياتي، 2015: 42_43). لا يمكن التعرف على المعرفة الضمنية أو الاعتراف بها بسهولة ، ولكنها يمكن أن تكون عاملاً رئيساً في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية التي يتخذها فريق الإدارة العليا. (Brockmann&Anthony, 2002: 436-455) .

ان تبادل المعرفة الضمنية ونقلها أمر ضروري للتنمية الاقتصادية المحلية والعالمية كما لها دورها في مواجهة صعوبات استراتيجيات الإدارة ، ولها الدور المهم والداعم في المشاركة في دعم القرار. وعليه فإنه في أنظمة القرن الحادي والعشرين ، "تصبح المعرفة رصيذاً مهماً للمنظمات (2016:12 Mohajan).

كلما زادت المعرفة والخبرات والمهارات والافكار التي يمتلكها المديرون ، زادت احتمالية اتخاذهم قرارات دقيقة وسليمة لذلك فان اغلب المنظمات تعطي أهمية لإيجاد طريقة لتحسين مستوى التعلم لدى منتسبيها وزيادة معارفهم وذلك لتعزيز قدراتهم في عملية اتخاذ القرارات (Colquitt,et.al.2019:243).

في حين يؤكد (Advinsson) على أن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين الزبائن والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس مال فكري للمؤسسة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين الاستفادة منه، ويعكس لنا هذا المفهوم بانها تمثل القوة على اتخاذ القرار والعمل (الظاهر، 2009: 124). لذا فإن

دورة تفعيل المعرفة داخل مرافق منظومة المنظمات هي حلقة متصلة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي اقتناء المعرفة، ومن ثم استيعابها وبعدها يتم توظيفها، لذلك يجب على المنظمات ادراك ودراسة الموارد المعلوماتية من جهة والآثار المجتمعية المترتبة على هذه التنمية من جهة ثانية، وكذلك العمل على جعل تلك الموارد المعرفية مساندة الى عملية اتخاذ القرارات (الظاهر، 2009: 125).

خلاصة لما تمت مناقشة من قبل الباحثة : ممكن ايجاز ما ورد آنفاً بما يلي : تأتي اهمية المعرفة الضمنية لما لها من علاقة ارتباط كبيرة باتخاذ القرارات، والذي يتضمن عملية الاختيار من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة ما، لذلك نرى اغلب المنظمات تعطي اهمية كبيرة لمنتسبيها لإيجاد سبل لتحسين التعلم التنظيمي لديهم وذلك لتطوير معارفهم الضمنية حيث انه كلما كانت المعرفة الضمنية للمديرين (متخذي القرارات) ذات مستوى عالٍ من (الخبرة والمهارة والتفكير والحدس) زادت من قدراتهم على اتخاذ قراراتهم بثقة وسرعة وكفاءة. كما نرى دور المعرفة للمديرين يبرز في عملية اتخاذ القرارات الادارية والتي يكون لها الدور الاساسي في دعم عملية اتخاذ القرار من مرحلة تحديد المشكلة ولغاية اختيار البديل الافضل من بين البدائل الممكنة ومن ثم متابعة تنفيذ القرار، اعتماداً على معارفهم الضمنية وما يحملونه من خبرات ومهارات وقدراته على توليد الافكار التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات الادارية لحل المشكلة كما ان للحدس الذي يبرز دوره واهميته في القرارات غير المبرمجة وبالنتيجة فان تآزر وتوظيف كل ابعاد متغير (المعرفة الضمنية) سيكون الداعم الايجابي لنجاح وفعالية اتخاذ القرارات الادارية التي تتم من اجل تحقيق اهداف المنظمة . (الباحثة)

1- الدراسات التي تناولت علاقة المعرفة الضمنية باتخاذ القرار

سنناقش بعض من الدراسات السابقة التي تم ذكرها انفاً لتوضيح علاقة المعرفة الضمنية باتخاذ القرارات الادارية ونتائجها وكما يلي:

وصلت نتائج دراسة (العازمي، 2017) الى وجود تاثير للمعرفة الضمنية بمتغيرتها (الخبرة، المهارة، والتفكير) على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العاملة في دولة الكويت إذ كان لبعده التفكير التاثير الأكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ثم تليه الخبرة وبعدها يأتي بعد المهارة وهو البعد الاقل تاثيراً في اتخاذ القرارات. كما اكدت نتائج دراسة (بحاجي ويعقوب، 2019) الى وجود تاثير غير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية (ضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة). وبينت نتائج دراسة (Vlahovic, N., 2008) اكتشاف المعرفة الضمنية في اتخاذ القرارات التجارية، إذ تم استخدام المعرفة الضمنية في اتخاذ القرارات وذلك لكونها ليست متاحة للمنافسين الاخرين وتحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة. وأشارت نتائج دراسة Lucena & (Popadiuk, 2020) إلى وجود معرفة ضمنية في جميع إجراءات اتخاذ القرارات غير المنظمة في حالة استخدام المعرفة الضمنية والصريحة، اللتين تجتمعان لتشكيل خبرة المديرين، في اتخاذ اتخاذ

قراراتهم الادارية فيما إذا تمت مواجهتهم لمشكلة معينة في العمل ، فسيتم اتخاذ القرارات بطريقة مبرمجة وتلقائية، وربما قد يكون هناك عدد من الصعوبات التي تعوق عملية اتخاذ القرارات الادارية، ويعزى ذلك ، لأن المديرين سيكونون أقل قدرة على ترجمة ما تعلموه إلى قرارات دقيقة عندما يعانون من محدودية (المعلومات ، والتصورات الخاطئة وتصعيد الالتزام) ، لكنه يتوافر الاشكال المختلفة من التدريب والتعلم والنمذجة والتفاعل بين العاملين ، يمكن للمنظمات أن تمنح مزيداً من المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية ومجموعة أوسع من الخبرات للعاملين التي يمكنهم توظيفها واستخدامها لاتخاذ القرارات الادارية .

(الباحثة)

4.5.2. خلاصة مناقشة علاقة متغيرات الدراسة المحتملة باتخاذ القرارات الادارية

من خلال ما تم استنتاجه من الدراسات النظرية والميدانية التي تم ذكرها انفاً والتي اكدت على أن الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية ، إذ يكون العلاقة ايجابية بناءً على ما اكده الباحثون ، كما أن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة والبناءة تؤثر في الفاعلية وفي الهيكل التنظيمي للمنظمة لذلك تتخذ المنظمة قرارات فعالة، ويزداد مستوى نجاحها وفعاليتها بزيادة قوة وتماسك ثقافة المنظمة، كما ان الثقافة التنظيمية القوية البناءة تعزز سلوك العاملين في المنظمة وتحدد ماهو السلوك المطلوب وماهو السلوك المرغوب او غير المرغوب في المنظمة ، مما يؤدي ذلك الى تبني نوع من الرقابة الذاتية التي تكون داعمة ومحفزة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية ، كما ان الثقافة التنظيمية تدعو للابتكار والابداع وتعزز المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية من خلال تشجيعها للتطوير والتدريب والنمذجة والمعايشة مع فرق ومجاميع العمل وكذلك تشجيعها للعاملين لتقديم المبادرات والاراء والمقترحات، مادامت المنظمة تدعم مبادرات واقتراحات العاملين لتقديم الحلول البديلة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل . إذ تدعم هذه الدراسات توجهنا ، بكيفية توقع العلاقة بين هذه المتغيرات (الثقافة التنظيمية، اتخاذ القرارات الادارية ، السمات الشخصية ، والمعرفة الضمنية) ، إذ ممكن ان تكون العلاقة نظرية ، وقد لا نجدها تتحقق بالجانب العملي بهذا الشكل الذي توصلت اليه الدراسات النظرية والعملية التي تم تناولها في هذا المبحث لذلك سوف يتم التأكد من الجانب العملي في دراستنا الميدانية من العلاقة او الارتباطية والتأثيرية بين هذه المتغيرات سواء كانت العلاقة مباشرة كما هي بين المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات الادارية) أم علاقة غير مباشرة عندما تكون علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية باستخدام المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية.

(الباحثة)

CHAPTER THREE

الفصل الثالث

نتائج تحليل البيانات

تمهيد

يركز هذا الفصل على الجزء المتعلق بتحليل البيانات في البحث. أذ سيتم استخدام بعض الأدوات الاحصائية بهدف الوصول الى نتائج يمكن مناقشتها واقتراح الآثار النظرية والعملية المترتبة عليها في الفصل اللاحق. يتضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين هما المبحث الأول: التحليل الاساسي للبيانات، والذي سيناقدش مدى صدق وثبات ادوات القياس المستخدمة للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ومعالجة اي مشكلة او قصور محتمل في تلك الادوات، فضلاً عن فحص طبيعة البيانات، في حين سيركز المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي والاستنتاجي على عرض الإحصاءات الوصفية للعينة وللبيانات المجمعة من عينة دراسية، فضلاً عن التعرف على نتائج الإحصاء الاستنتاجي من خلال اجراء تحليل الارتباط واختبار فرضيات الدراسة. سوف تتم مناقشة وعرض مبحثين وكمايلي :

المبحث الأول : التحليل الاساسي للبيانات

المبحث الثاني : الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

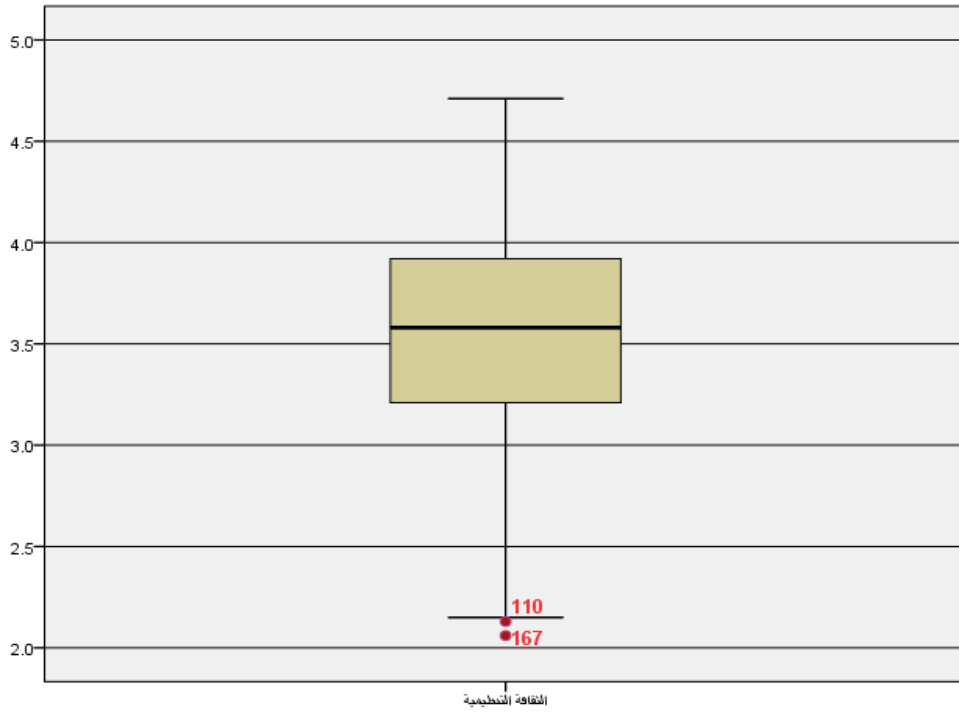
المبحث الاول
التحليل الاساسي للبيانات

توطئة

يركز هذا المبحث على الادوات الاحصائية المتعلقة بالتحقق من صلاحية البيانات التي تم جمعها وادوات القياس المستخدمة في قياس المتغيرات. ستكون الخطوة الاولى التأكد، من عدم وجود بيانات متطرفة تؤثر سلباً على دقة وانسجام البيانات ، ومن ثم دقة النتائج. بعد ذلك سوف يتم التأكد من صدق وثبات المقاييس الاربعة للدراسة ومحاولة تحسينها من خلال التخلص من الفقرات الضعيفة. واخيراً، سيتم التأكد من طبيعة توزيع البيانات بهدف تحديد الادوات الاحصائية المناسبة للتحليل.

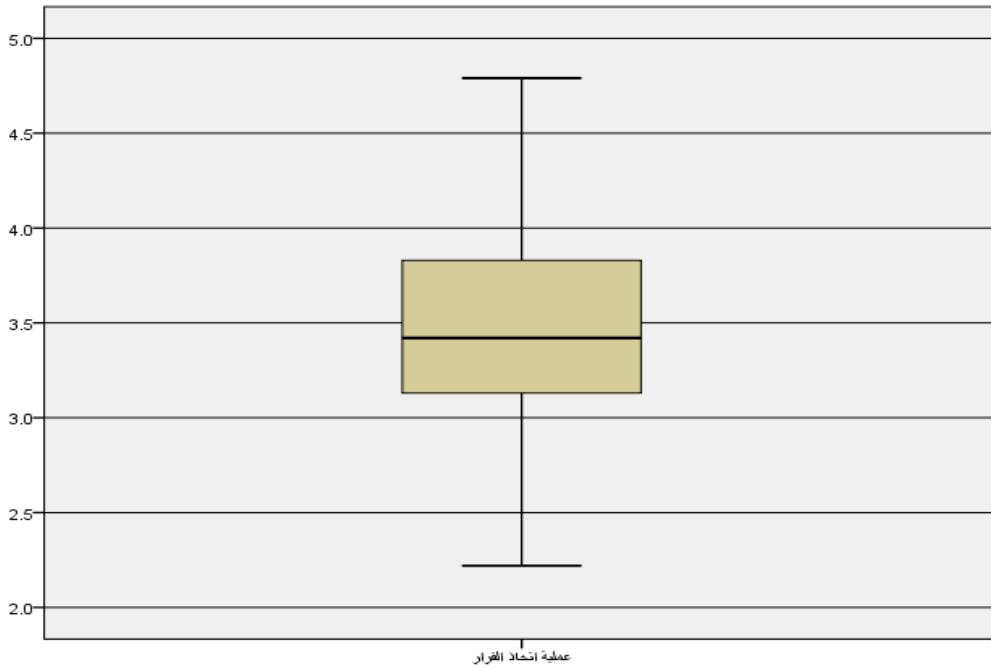
1.1.3. فحص البيانات المتطرفة

الخطوة الاولى هي التعرف على الحالات المتطرفة التي تبتعد عن متوسط الاجابات اتجاه المتغيرات الاربعة. كما ان التعرف على القيم المتطرفة ضروري بسبب تأثير تلك القيم السلبية في الاحصاء بشقيه الوصفي والاستنتاجي . إذ ان تلك البيانات وشدة تطرفها تؤثر في النتائج المتعلقة بوصف البيانات (على سبيل المثال: الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، والنتائج المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات. وعلى هذا الاساس ، ومن خلال ما يوفره برنامج SPSS ومن اداة Explore التي تظهر مخططات Boxplot سيتم التعرف على القيم المتطرفة لغرض استبعادها من البيانات ، إذ تساعد مخططات Boxplot على اظهار القيم الوسيطة والربع الاول والثالث، فضلاً عن اظهار اكبر واصغر قيمة محددة بعد استبعاد القيم المتطرفة، ومن خلال نتائج الاختبار الظاهرة في الاشكال (1-3) و(2-3) و(3-3) و(4-3) يتبين لنا ان هناك اربع حالات متطرفة سيتم استبعادها وهي (102-110-167-171). والسبب يعود الى تأثير تلك الحالات المتطرفة في دقة وانسجام البيانات ومن ثم ، يكون التأثير سلبياً في دقة النتائج التي سوف يتم التوصل اليها في الاحصاء الوصفي والاستنتاجي. وعلى هذا الاساس ، سيكون عدد الحالات النهائية (226) حالة بدلاً من (230) حالة.



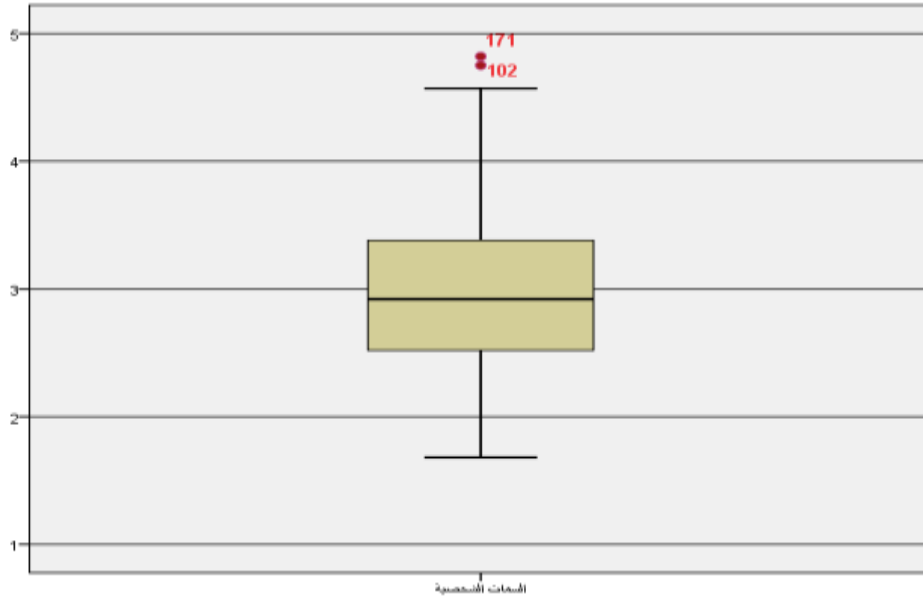
شكل (1-3)

مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير الثقافة التنظيمية



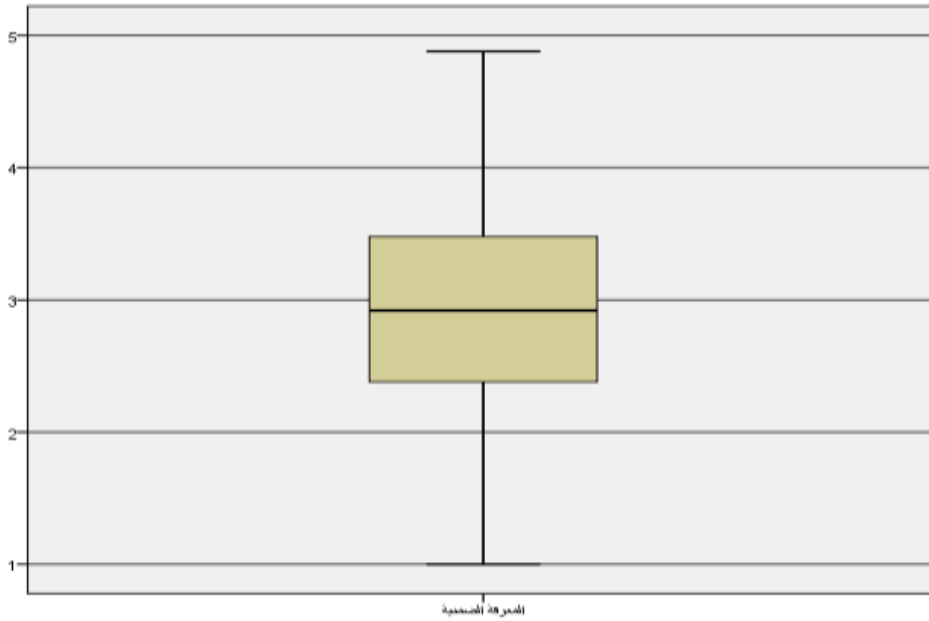
شكل (2-3)

مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير اتخاذ القرار



شكل (3-3)

مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير السمات الشخصية



شكل (4-3)

مخطط Boxplot للقيم المتطرفة لمتغير المعرفة الضمنية

2.1.3. قياس الصدق والثبات

ان التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA) يعد واحداً من اهم ادوات التأكد من صدق المقاييس. إذ ان الهدف العام من التحليل العاملي التوكيدي هو التعرف على صدق المقياس في قياس المفهوم المصمم من اجله لغرض التعويل على دقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها في الاحصاء الوصفي والاستنتاجي (Singh, 2007:203). ومن خلال العمل على برنامج (Amos. V. 24) ، إذ تم اجراء اختبار (CFA) للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس الاربعة التي تم تكوينها اعتماداً على الاطار النظري والدراسات السابقة. إذ يشترط في هذا الاختبار ان يكون حجم العينة يتجاوز الـ 200 مفردة وهذا متوافر في (Kline, 2011:199). كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على قوة بناء مقاييس الدراسة والتي تم اعتمادها من مقاييس سابقة. التحليل العاملي التوكيدي يستخدم ايضاً لغرض التأكد من الهيكل المفترض لبناء المقاييس المشتقة من مقاييس جاهزة ومستخدمة مسبقاً في هذا المجال. تتمثل اجراءات التحليل العاملي التوكيدي (من الدرجة الاولى) في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة التي تمثل ابعاد المتغير الرئيس، في حين يفترض ان فقرات الاستبانة هي مؤشرات مقاسة (Singh, 2007:221). سيتم اختيار الصدق (Validity) من خلال التأكد من صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يشير الى مدى تقارب مكونات البناء في قياس مفهوم معين بصورة مقبولة (Hair et al., 2017:112). إذ تم التأكد من صدق التقارب بهدف التأكد من صدق تقارب عناصر بناء المقاييس بعضها مع بعض في قياس مفهوم معين وذلك بالاعتماد على مؤشرين وهما:

(1): قيم التشبعات (Factor loading) للفقرات على الابعاد والتي يجب ان لا تقل عن (0.50) وفي الحالة المثالية الأفضل ان لا تقل عن (0.70).

(2): قيمة معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted) (AVE) التي يجب ان تتجاوز قيمتها الـ (0.50) (Hair et al., 2010:680). اخيراً ، سيتم اختبار الثبات (Reliability) من خلال الاعتماد على قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة ثبات Cronbach's α لغرض التأكد من ثبات واتساق المقاييس. يجب ان تتجاوز القيمتين الـ (0.70) لتكون مقبولة احصائياً (Hair et al., 2017:112). في المحاولة القادمة سيتم صدق وثبات المقاييس الاربعة وكالاتي:

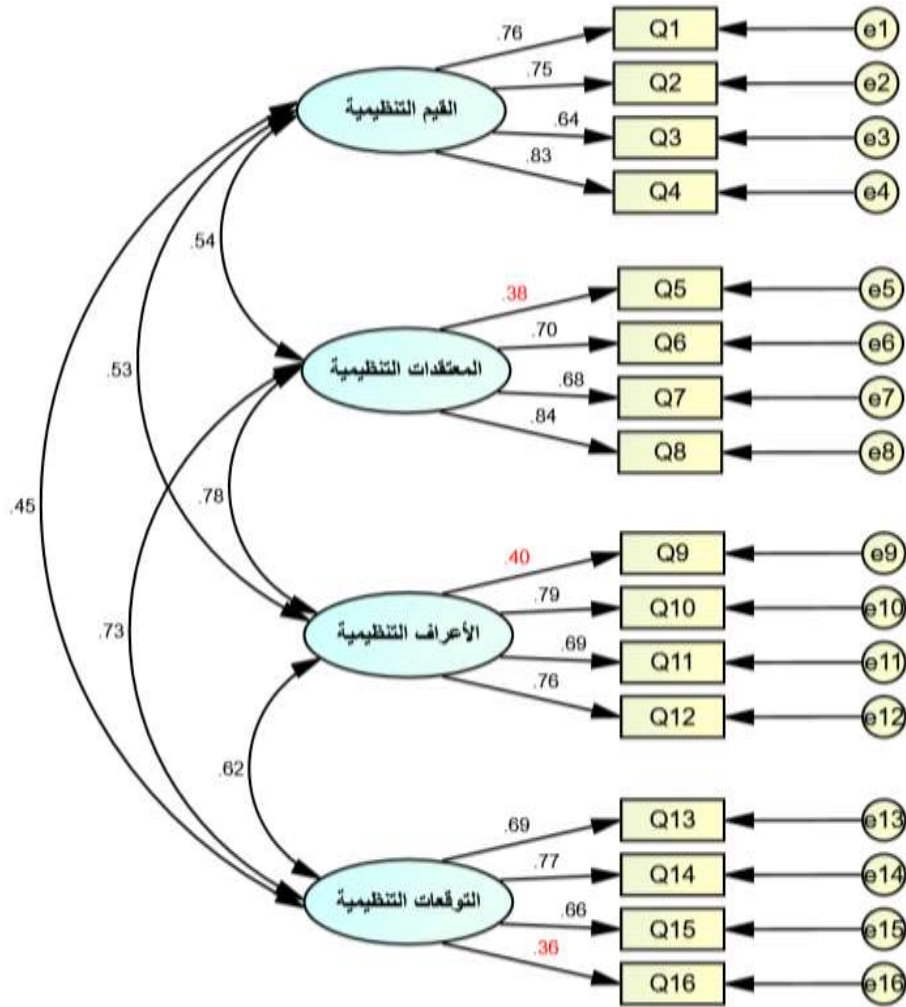
1.2.1.3. المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

تضمن مقياس متغير الثقافة التنظيمية اربعة ابعاد فرعية تم قياسها من خلال (16) سؤالاً وزعت بالتساوي لكل بعد اربعة اسئلة. الجدول (1-3) والشكل (3-5) يبينان نتائج مؤشري صدق التقارب والثبات لهذا المتغير:

الجدول (1-3) صدق وثبات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
القيم التنظيمية	Q1	0.758	0.558	0.738	0.765
	Q2	0.751			
	Q3	0.636			
	Q4	0.829			
المعتقدات التنظيمية	Q5	0.382	0.558	0.679	0.828
	Q6	0.705			
	Q7	0.683			
	Q8	0.843			
الاعراف التنظيمية	Q9	0.397	0.563	0.686	0.818
	Q10	0.793			
	Q11	0.692			
	Q12	0.763			
التوقعات التنظيمية	Q13	0.693	0.501	0.601	0.735
	Q14	0.767			
	Q15	0.658			
	Q16	0.358			
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	0.876	0.719	0.881	0.903
	المعتقدات التنظيمية	0.891			
	الاعراف التنظيمية	0.799			
	التوقعات التنظيمية	0.823			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل (5-3)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

من خلال النتائج المبينة في الجدول والشكل المذكورين أنفاً يتبين لنا : إن قيم التشعبات المعيارية قد حققت القيم المقبولة لجميع الاسئلة ما عدا ثلاثة اسئلة وهي: السؤال (Q5) التابع لبعده المعتقدات التنظيمية ، والسؤال (Q9) التابع لبعده الاعراف التنظيمية والسؤال (Q16) التابع لبعده التوقعات التنظيمية. إذ سيتم استبعاد الاسئلة الثلاثة من هذا المقياس في الاختبارات اللاحقة للحفاظ على صدقه.

- 1- ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد (تحديداً بعد استبعاد الاسئلة الثلاثة) وفي ذلك دليل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.
- 2- قيمة الثبات المركب وثبات الفا كرونباخ قد تجاوزت الـ (0.70) وبما يؤكد عدم القلق تجاه ثبات هذا المقياس.

3- بالنهاية، أصبحت اسئلة هذا المقياس بعدد (13) بدلاً من (16) بشكله النهائي.

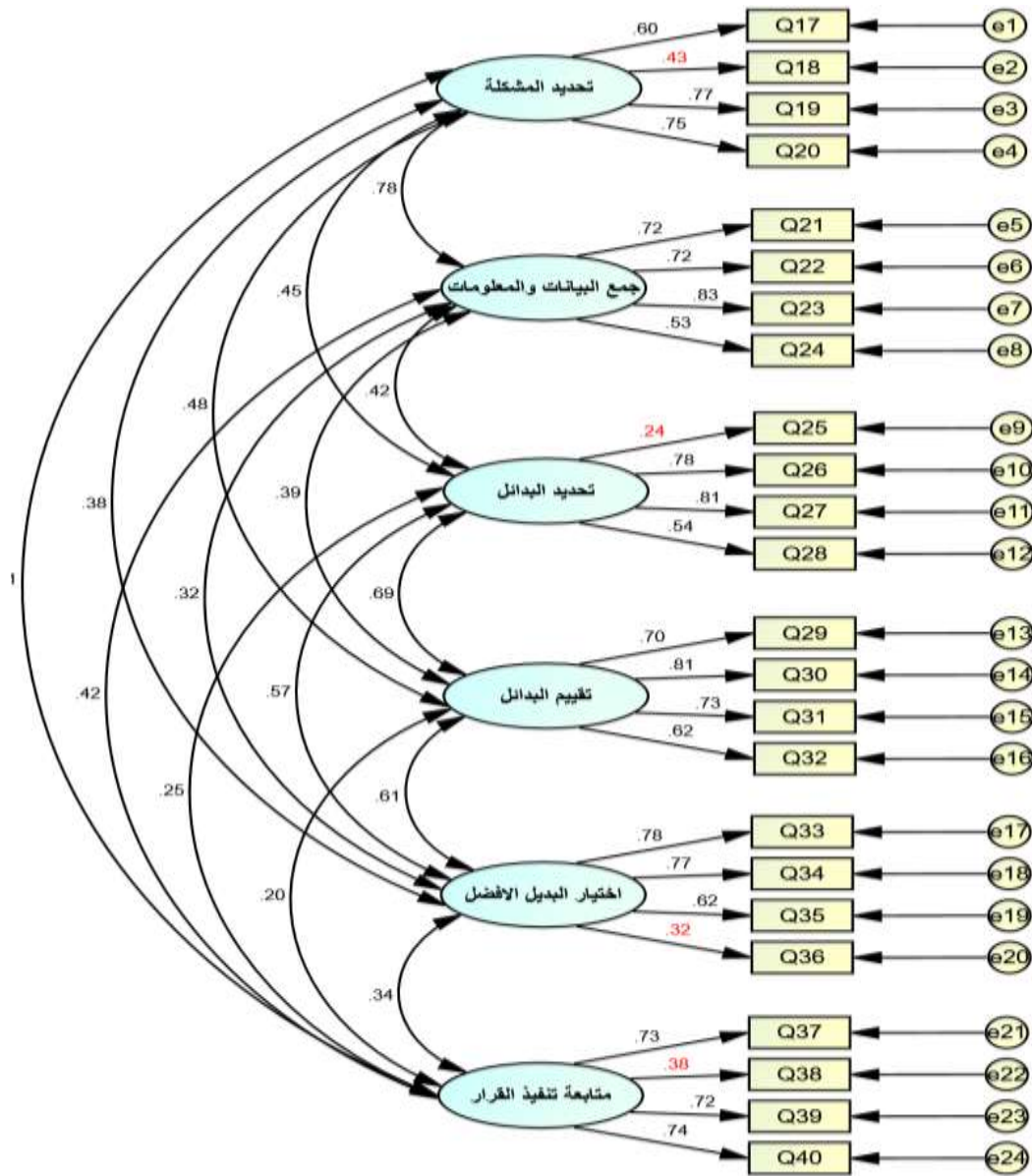
2.2.1.3. المتغير التابع (اتخاذ القرارات)

تضمن مقياس متغير عملية اتخاذ القرار ستة ابعاد فرعية تم قياسها من خلال (24) سؤالاً وزعت بالتساوي لكل بُعد أربعة اسئلة. الجدول رقم (2-3) والشكل رقم (3-6) يبينان نتائج مؤشري صدق التقارب والثبات لهذا المتغير:

الجدول (2-3) صدق وثبات المتغير التابع (اتخاذ القرارات)

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
تحديد المشكلة	Q17	0.597	0.504	0.606	0.755
	Q18	0.432			
	Q19	0.766			
	Q20	0.755			
جمع البيانات والمعلومات	Q21	0.722	0.503	0.670	0.836
	Q22	0.721			
	Q23	0.828			
	Q24	0.533			
تحديد البدائل	Q25	0.241	0.520	0.628	0.832
	Q26	0.781			
	Q27	0.812			
	Q28	0.538			
تقييم البدائل	Q29	0.703	0.520	0.693	0.861
	Q30	0.814			
	Q31	0.731			
	Q32	0.624			
البديل الافضل اختيار	Q33	0.779	0.529	0.640	0.845
	Q34	0.774			
	Q35	0.617			
	Q36	0.320			
متابعة تنفيذ القرار	Q37	0.730	0.529	0.641	0.835
	Q38	0.382			
	Q39	0.717			
	Q40	0.735			
اتخاذ القرارات	تحديد المشكلة	0.876	0.725	0.920	0.915
	جمع البيانات والمعلومات	0.901			
	تحديد البدائل	0.872			
	تقييم البدائل	0.883			
	اختيار البديل الافضل	0.854			
	متابعة تنفيذ القرار	0.709			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ SPSS & Amos



شكل (6-3)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (اتخاذ القرارات)

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

من خلال النتائج المبينة في الجدول والشكل المذكورين أنفاً يتبين لنا:

- 1- ان قيم التشبعات المعيارية قد حققت القيم المقبولة لجميع الاسئلة ما عدا اربعة اسئلة وهي: السؤال (Q18) التابع لبعدها تحديد المشكلة، والسؤال (Q25) التابع لبعدها تحديد البدائل ، والسؤال (Q36)

- التابع لبعد اختيار البديل الافضل ، والسؤال (Q38) التابع لبعد متابعة تنفيذ القرار. إذ سيتم استبعاد الاسئلة الاربعة من هذا المقياس في الاختبارات اللاحقة للحفاظ على صدقه.
- 2- ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد (تحديداً بعد استبعاد الاسئلة الاربعة) وفي ذلك كذلك دليل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.
- 3- قيمة الثبات المركب وثبات الفا كرونباخ قد تجاوزت الـ (0.70) وبما يؤكد عدم القلق تجاه ثبات هذا المقياس.

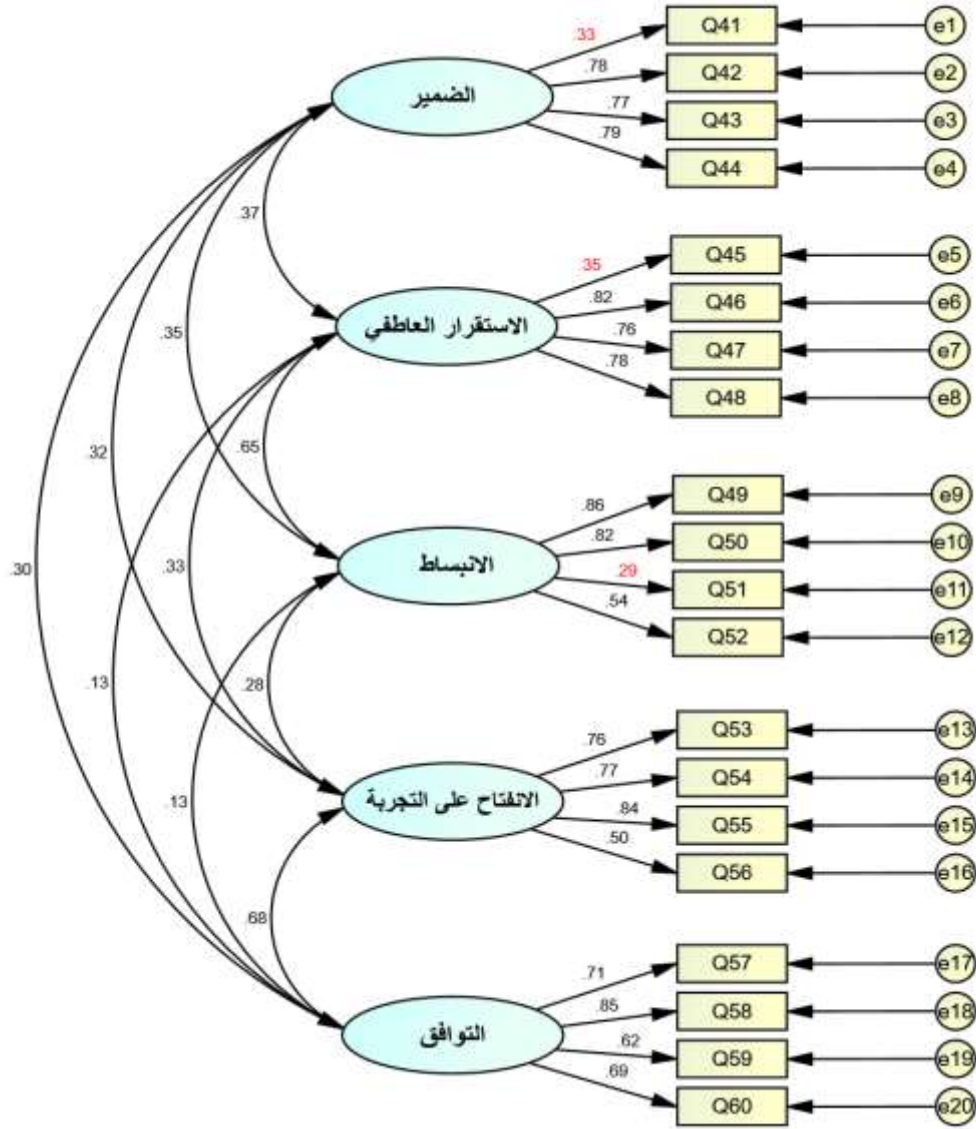
3.2.1.3. المتغير الوسيط الاول (السمات الشخصية)

تضمن مقياس متغير السمات الشخصية خمسة ابعاد فرعية تم قياسها من خلال (20) سؤالاً وزعت بالتساوي لكل بعد اربعة اسئلة. الجدول (3-3) والشكل (3-7) يبينان نتائج مؤشري صدق التقارب والثبات لهذا المتغير:

الجدول (3-3) صدق وثبات المتغير الوسيط الاول (السمات الشخصية)

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
الضمير	Q41	0.326	0.608	0.739	0.785
	Q42	0.783			
	Q43	0.770			
	Q44	0.786			
الاستقرار العاطفي	Q45	0.348	0.619	0.751	0.835
	Q46	0.823			
	Q47	0.755			
	Q48	0.781			
الانبساطي	Q49	0.863	0.570	0.693	0.854
	Q50	0.820			
	Q51	0.292			
	Q52	0.540			
الانفتاح على التجربة	Q53	0.758	0.530	0.705	0.759
	Q54	0.766			
	Q55	0.839			
	Q56	0.504			
التوافق	Q57	0.710	0.524	0.697	0.841
	Q58	0.854			
	Q59	0.618			
	Q60	0.692			
السمات الشخصية	الضمير	0.888	0.710	0.897	0.815
	العاطفي الاستقرار	0.794			
	الانبساطي	0.831			
	الانفتاح على التجربة	0.891			
	التوافق	0.804			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ SPSS & Amos



شكل (3-7) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط الاول (السمات الشخصية)

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

من خلال النتائج المبينة في الجدول والشكل المذكورين أنفاً يتبين لنا:

- 1- ان قيم التشبعات المعيارية قد حققت القيم المقبولة لجميع الاسئلة ما عدا ثلاثة اسئلة وهي: السؤال (Q41) التابع لبعد الضمير، والسؤال (Q45) التابع لبعد الاستقرار العاطفي، والسؤال (Q51) التابع لبعد الانبساط . إذ سيتم استبعاد الاسئلة الثلاثة من هذا المقياس في الاختبارات اللاحقة للحفاظ على صدقه.

- 2- ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد (تحديداً بعد استبعاد الاسئلة الثلاثة) وفي ذلك دليل كذلك على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.
- 3- قيمة الثبات المركب وثبات الفا كرونباخ قد تجاوزت الـ (0.70) وبما يؤكد عدم القلق تجاه ثبات هذا المقياس.
- 4- بالنهاية، اصبحت اسئلة هذا المقياس بعدد (17) بدلا من (20) بشكله النهائي.

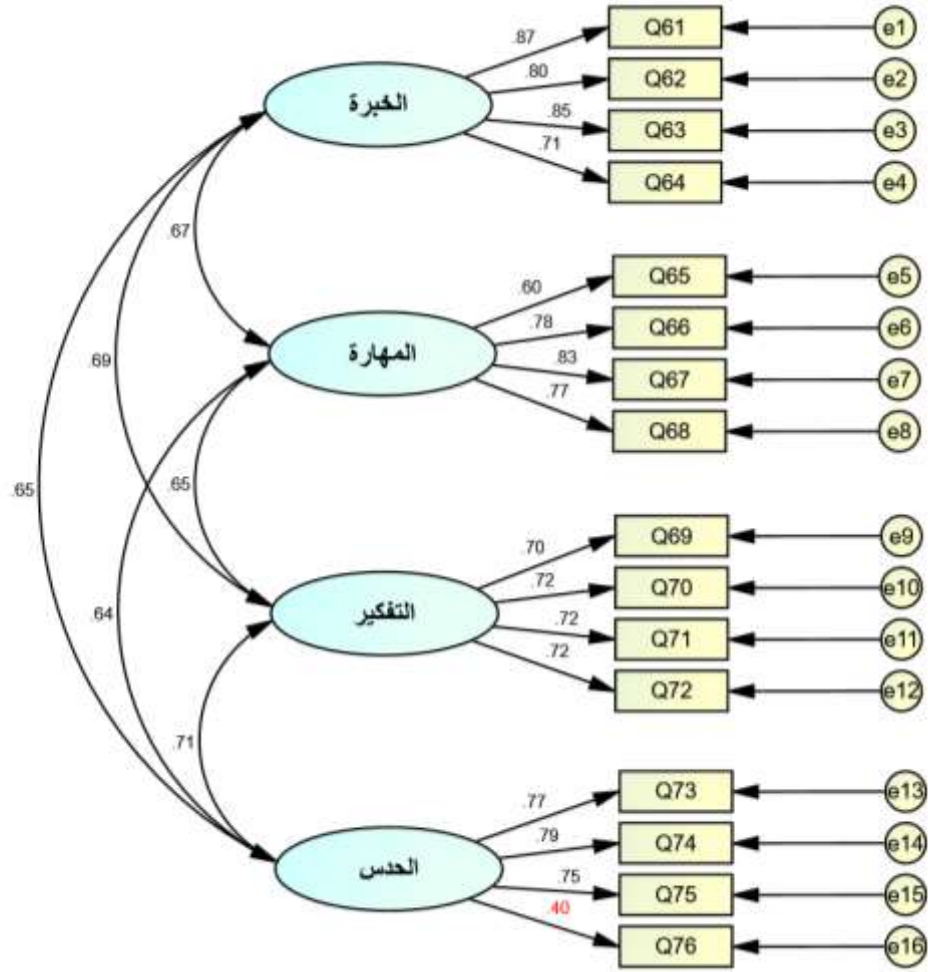
4.2.1.3. المتغير الوسيط الثاني (المعرفة الضمنية)

تضمن مقياس متغير المعرفة الضمنية اربعة ابعاد فرعية تم قياسها من خلال (16) سؤالاً وزعت بالتساوي لكل بعد اربعة اسئلة. الجدول (4-3) والشكل (3-8) يبينان نتائج مؤشري صدق التقارب والثبات لهذا المتغير:

الجدول (4-3) صدق وثبات المتغير الوسيط الثاني (المعرفة الضمنية)

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
الخبرة	Q61	0.869	0.654	0.831	0.895
	Q62	0.804			
	Q63	0.845			
	Q64	0.706			
المهارة	Q65	0.602	0.562	0.743	0.779
	Q66	0.778			
	Q67	0.831			
	Q68	0.768			
التفكير	Q69	0.701	0.513	0.683	0.821
	Q70	0.718			
	Q71	0.724			
	Q72	0.721			
الحدس	Q73	0.770	0.593	0.721	0.798
	Q74	0.788			
	Q75	0.751			
	Q76	0.404			
المعرفة الضمنية	الخبرة	0.796	0.606	0.788	0.890
	المهارة	0.798			
	التفكير	0.801			
	الحدس	0.715			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



شكل (8-3)

التحليل العائلي التوكيدي للمتغير الوسيط الثاني (المعرفة الضمنية)

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

من خلال النتائج المبينة في الجدول والشكل المذكورين أنفاً يتبين لنا:

- 1- ان قيم التشبعات المعيارية قد حققت القيم المقبولة لجميع الاسئلة ما عدا سؤال واحد وهو السؤال (Q76) التابع لبعد الحدس. إذ سيتم استبعاد هذا السؤال من هذا المقياس في الاختبارات اللاحقة للحفاظ على صدقه.
- 2- ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد (تحديداً بعد استبعاد السؤال) وفي ذلك دليل كذلك على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.
- 3- قيمة الثبات المركب وثبات الفا كرونباخ قد تجاوزت الـ (0.70) وبما يؤكد عدم القلق تجاه ثبات هذا المقياس.

4- بالنهاية ، اصبحت اسئلة هذا المقياس بعدد (15) بدلاً من (16) بشكله النهائي.

3.1.3. طبيعة توزيع البيانات

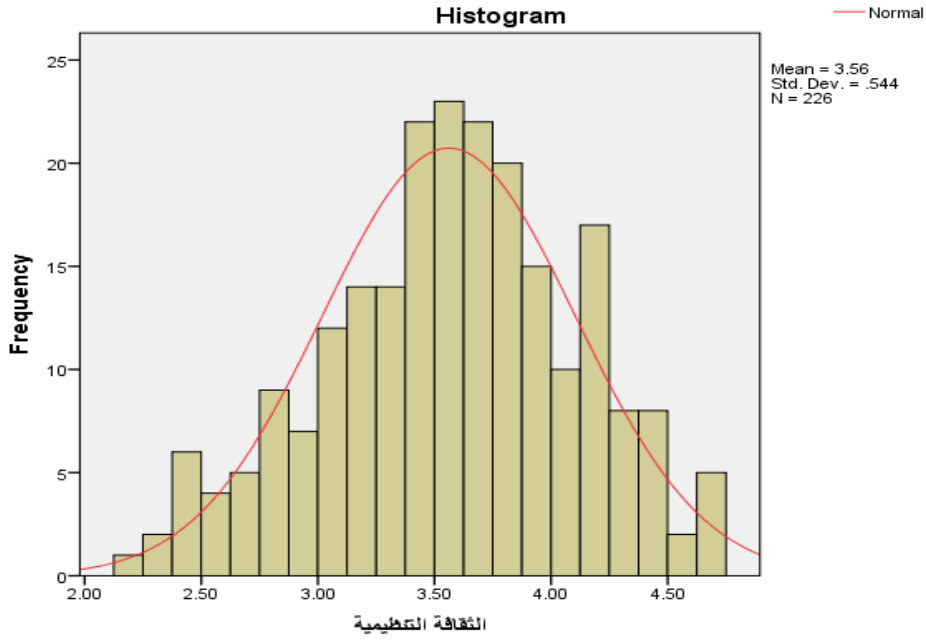
ان نوع طبيعة توزيع البيانات تؤثر في ادوات الاحصاء الوصفي والاستنتاجي التي سوف تتم معالجتها في المبحث الثاني. إذ سيتم التعويل على ادوات الاحصاء المعلمي في حالة توزيع البيانات بشكل طبيعي. في حين يتم التعويل على ادوات الاحصاء اللامعلمي في حالة توزيع البيانات بشكل لا يتطابق مع منحني التوزيع الطبيعي (Field, 2009:145). سوف يتم اعتماد قيمة (Z) للتمايل Skewness والتفطح Kurtosis لفحص طبيعة توزيع البيانات. بناءً على هذا الاختبار، فإن التوزيع يكون طبيعياً عندما تكون قيمة (Z) في حدود الـ (+1.96). حيث يتم الحصول على قيمة (Z) من خلال تقسيم قيم Skewness و Kurtosis المحسوبة على الخطأ المعياري (Kerr et al., 2002:49). والجدول (5-3) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (5-3) فحص طبيعة البيانات

Kurtosis التفطح			Skewness التمايل			العينة	المتغيرات
Z Kurtosis	الخطأ المعياري	القيمة المحسوبة	Z Skewness	الخطأ المعياري	القيمة المحسوبة		
-0.969	0.326	-0.316	-1.294	0.163	-0.211	226	الثقافة التنظيمية
-1.815	0.326	-0.592	0.485	0.163	0.079	226	اتخاذ القرارات
-0.521	0.326	-0.170	1.859	0.163	0.303	226	السمات الشخصية
-0.757	0.326	-0.247	-0.245	0.163	-0.040	226	المعرفة الضمنية

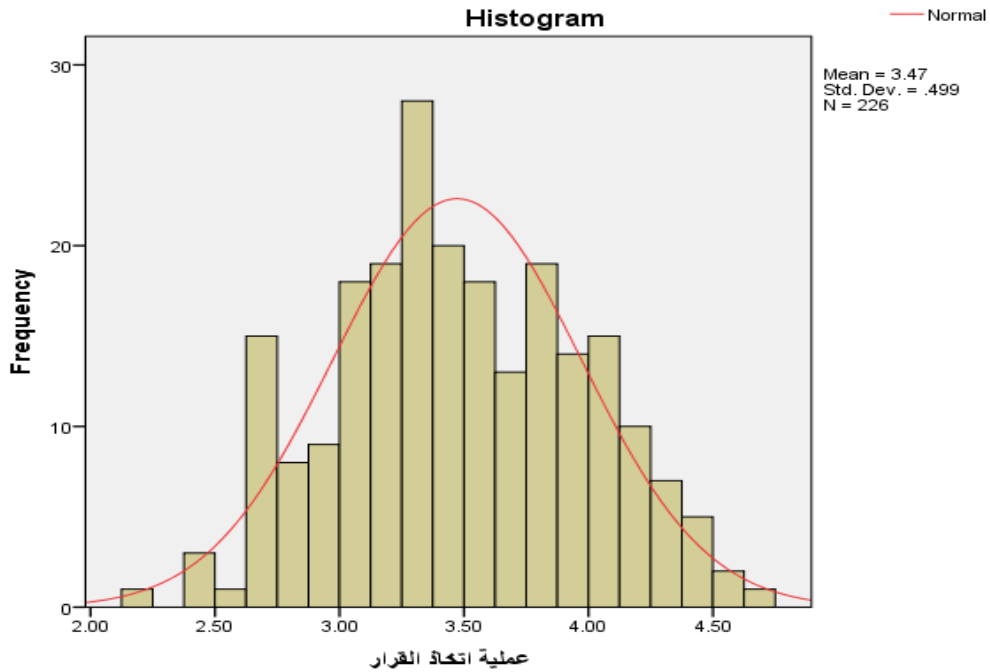
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً، يتبين لنا ان بيانات المتغيرات الاربعة تتوزع بشكل طبيعي. إذ ان قيم Z للتمايل والتفطح للمتغيرات الاربعة قد كانت في حدود (+1.96). هذا يشير الى ان ادوات الاحصاء المعلمي هي الافضل في تحليل البيانات. فضلاً عن ذلك ، فإن الاشكال (3-9)، (-10)، (3-11)، (3-12) توضح لنا بيانياً بان البيانات تقترب كثيراً من منحني التوزيع الطبيعي. إذ ان اغلب البيانات تتجمع تحت منحني التوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الاشكال الآتية.



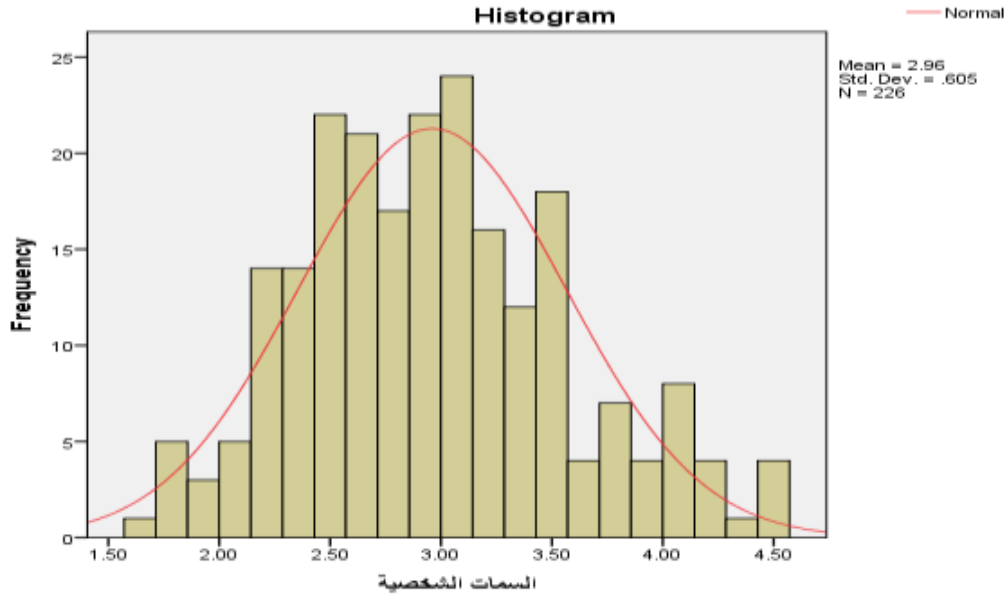
شكل (9-3)

مخطط Histogram لطبيعة توزيع بيانات الثقافة التنظيمية



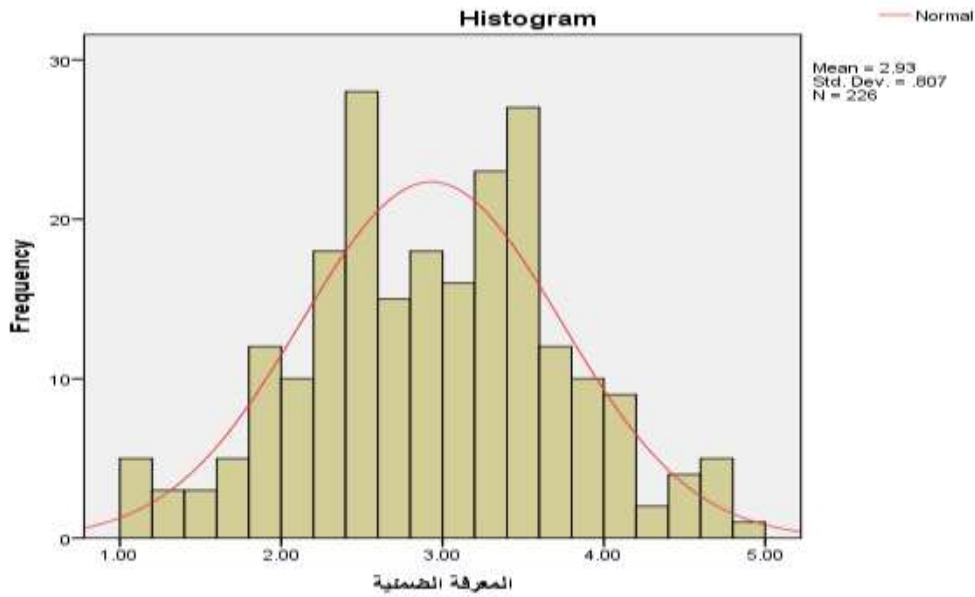
شكل (10-3)

مخطط Histogram لطبيعة توزيع بيانات عملية اتخاذ القرارات



شكل (11-3)

مخطط لطبيعة توزيع بيانات للسمات الشخصية Histogram



شكل (12-3)

مخطط Histogram لطبيعة توزيع بيانات للمعرفة الضمنية

المبحث الثاني
الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

توطئة

يتضمن هذا المبحث نوعي الإحصاء الأكثر شيوعاً وهما: الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستنتاجي. يلخص وينظم الإحصاء الوصفي خصائص مجموعة البيانات، والتي هي مجموعة من الردود أو الملاحظات من عينة أو مجتمع بأكمله. في البحث الكمي، وبعد جمع البيانات تتمثل الخطوة الأولى في التحليل الإحصائي (بعد التحليل الأولي لأدوات القياس) في وصف خصائص الاستجابات، مثل التكرارات والأوساط الحسابية، الإحصاء الوصفي سيكون ممهداً للنوع الثاني من الإحصاء وهو الإحصاء الاستدلالي أو الاستنتاجي، الذي يساعد على تحديد ما إذا كانت البيانات تدعم أو تدحض فرضيات الدراسة. سوف يتم الاعتماد في الأقسام التالية على بيانات (226) مفردة بعد استبعاد أربع مفردات لتطرفها وتأثيرها السلبي على انسجام ودقة البيانات.

1.2.3. الإحصاء الوصفي

يسهم الإحصاء الوصفي في الوصول إلى نتائج أو خصائص عامة حول طبيعة المستجيبين واستجاباتهم. إذ يتم استخدام أدوات تعكس تكرارات خصائص العينة ونسبها المئوية لوصف خصائص العينة، في حين يتم استخدام الإحصاء الوصفي المعلمي لغرض وصف استجابات العينة تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية والأسئلة المنتمية لها وهذا ما سيتم توضيحه في الأقسام القادمة

1.1.2.3. وصف خصائص العينة

سيتم وصف خصائص عينة الدراسة النهائية البالغة (226) من خلال وصف خصائصها الديمغرافية الست وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، عدد الدورات، خبرة العمل). والجدول (3-6) يوضح وصف العينة وكالاتي:

الجدول (6-3) فحص طبيعة البيانات

الفئة		التكرارات	%	الفئة		التكرارات	%
الجنس	ذكر	175	77.4	الحالة الاجتماعية	اعزب	22	9.7
	انثى	51	22.6		متزوج	204	90.3
	Total	226	100.0		Total	226	100.0
الفئة		التكرارات	%	الفئة		التكرارات	%
العمر	من 30 الى 35	60	26.6	المؤهل العلمي	بكالوريوس	208	92.0
	من 36 الى 40	50	22.1		شهادة عليا	18	8.0
	من 41 الى 45	59	26.1		Total	226	100.0
	من 46 الى 50	27	12				
عدد الدورات	من 51 الى 55	15	6.6	خبرة العمل	اقل من 5 سنوات	26	11.5
	اكبر من 56 سنة	15	6.6		من 6 الى 10	40	17.7
	Total	226	100.0		من 11 الى 15	62	27.4
					من 16 الى 20	37	16.4
	1 الى 3 دورة	42	18.6				
	4 الى 6 دورة	91	40.3	من 21 الى 25	39	17.3	
	7 دورات فاكثر	93	41.1	من 26 الى 30	15	6.6	
Total	226	100.0	من 31 فاكثر	7	3.1		
			Total	226	100.0		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا ان اغلب افراد العينة كان من الذكور بنسبة 77.4% في حين كانت الاناث بنسبة 22.6%. من جهة اخرى، فان اغلب افراد العينة متزوجون بنسبة 90.3%، في حين كان العزاب بنسبة 9.7%. الفئة العمرية من 30 الى 35 كانت هي الاكثر بنسبة 26.6%، تليها الفئة العمرية من 41 الى 45 بنسبة 26.1%، ثم الفئة العمرية من 36 الى 40 بنسبة 22.1%، هذا الامر يشير الى ان ثلثي العينة من الفئات العمرية الاقل. كما كانت الغالبية العظمى من العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة 92%، في حين كان الحاصلون على شهادة عليا بنسبة 8%. كما يشير الجدول ان نسبة 41.1% قد حصلوا على دورات تدريبية اكثر من 7 دورات. اخيراً، فان نسبة 27.4% من العينة قد كانت لهم خبرات وظيفية تتراوح ما بين 11 الى 15 سنة، ثم بنسبة 17.7% من الذين لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات، يليهم الذين لديهم خبرة من 21 الى 25 سنة بنسبة 17.3%.

2.1.2.3. وصف الاستجابة للمتغيرات

يهتم الإحصاء الوصفي بالتعامل مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددهم (226). إذ سيتم تبويبها وتلخيصها بشكل يوضح ويمكن الاستفادة منها في وصف آراء العينة تجاه متغيرات الدراسة. يقسم الإحصاء الوصفي الى نوعين من المقاييس، وهي مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ولكون البيانات موزعة بشكل طبيعي سوف يتم التعويل على الوسط الحسابي (Mean) بما يتعلق بالنزعة المركزية، فضلاً عن خطئه المعياري. في حين سيتم التعويل على الانحراف المعياري (Standard Deviation) بما يتعلق بمقاييس التشتت. يشير الانحراف المعياري الى مدى تشتت وانحراف الاستجابات لكل متغير وبعد ، وسؤال عن وسطها الحسابي. في حين يمثل الوسط الحسابي مستوى الاستجابة تجاه المتغير والبعده. والجدير بالذكر، أن المقياس المستخدم في الدراسة هو مقياس خماسي من (1) "لا اتفق بشدة" الى (5) "اتفق بشدة" إذ يتم تقييم الاستجابات تبعاً للوسط الحسابي على وفق الآتي: (1) الى (1.49) "لا اتفق بشدة" و(1.50) الى (2.49) "لا اتفق" و(2.5) الى (3.49) "اتفق الى حد ما" و(3.5) الى (4.49) "اتفق" و(4.50) الى (5) "اتفق بشدة". وكما هو موضح بالآتي:

3.1.2.1.2.3. مقاييس الاحصاء الوصفي للثقافة التنظيمية

كان المقياس النهائي للثقافة التنظيمية متكوناً من (13) سؤالاً، بواقع ثلاثة اسئلة لإبعاد (المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، واربعة اسئلة لبعده القيم التنظيمية. والجدول (3-7) يوضح نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (3-7) الاحصاء الوصفي للثقافة التنظيمية

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Q1	يتقبل العاملون في المنظمة المخاطر والضغط من اجل مصلحة المنظمة وتطورها.	3.41	0.073	1.097	32.15%
Q2	يتحمل العاملون في المنظمة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون اشراف مستمر.	3.41	0.075	1.129	33.12%
Q3	يشعر العاملون في المنظمة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن مدة زمنية محددة	2.88	0.069	1.037	35.99%
Q4	تعمل المنظمة على اشراك العاملين في وضع المقترحات والأفكار لأنواع الخدمات التي يمكن توفيرها للمجتمع.	3.41	0.067	1.008	29.58%

26.88%	0.967	0.064	3.60	يعتقد العاملون في المنظمة بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة	Q6
23.60%	0.890	0.059	3.77	يعتقد العاملون في المنظمة ان انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافآت والحوافز الممنوحة لهم.	Q7
20.29%	0.769	0.051	3.79	يتوافر لدى العاملين في المنظمة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية.	Q8
28.90%	0.992	0.066	3.43	يلتزم العاملون في المنظمة بالأعراف التي تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية.	Q10
26.36%	0.969	0.064	3.68	يسعى العاملون في المنظمة الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.	Q11
29.31%	1.034	0.069	3.53	تهتم المنظمة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به.	Q12
24.92%	0.927	0.062	3.72	يقوم العاملون في المنظمة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والاهداف التي تتوقعها المنظمة منهم.	Q13
24.42%	0.898	0.060	3.68	تسعى الإدارة العليا في المنظمة الى تلبية ما يتوقعه العاملون من المنظمة من حوافز ومكافآت.	Q14
25.53%	0.945	0.063	3.70	يتوقع العاملون ان المنظمة توفر لهم الأمان الوظيفي طالما إنهم ملتزمون بقوانين الوزارة ويحافظون على سمعة المنظمة ومكانتها.	Q15
25.98%	0.851	0.057	3.28	القيم التنظيمية	
17.96%	0.668	0.044	3.72	المعتقدات التنظيمية	
21.10%	0.748	0.050	3.55	الأعراف التنظيمية	
19.47%	0.720	0.048	3.70	التوقعات التنظيمية	
15.27%	0.544	0.036	3.56	الثقافة التنظيمية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول المذكور أنفاً يتبين لنا الآتي:

1. إن الوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية بلغ (3.56) بمستوى استجابة اتفق ، من جهة اخرى ، كان الانحراف المعياري للمتغير قليلاً جداً نسبياً، وهذا يدل على ان التشتت قليل نسبياً في بيانات الثقافة التنظيمية. النتائج المذكورة أنفاً تشير الى ان مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العينة ما بين مستوى اتفاق متوسط الى مرتفع.

2. حصل بُعد "المعتقدات التنظيمية" على أعلى وسط حسابي (3.72) جعله بالمرتبة الأولى مقارنة ببقية الأبعاد ، في حين حصل بُعد "القيم التنظيمية" على أدنى وسط حسابي (3.28) جعل أهميته النسبية بالمرتبة الرابعة مقارنة ببقية الأبعاد . النتائج المذكورة أنفاً تشير الى ان هناك انخفاض بالقيم التنظيمية مقارنة بالمعتقدات والتوقعات والاعراف التنظيمية ، وهذا قد يكون نتيجة عدم تلاؤم او تضارب بعض القيم فيما بين اعضاء المنظمة او ما بين الاعضاء والتنظيم.

3. فيما يخص الاسئلة الـ (13) المنضوية تحت هذا المتغير، فقد حصل السؤال (Q8) "تتوافر لدى العاملين في المنظمة قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية" على أعلى وسط حسابي، يليه السؤال (Q7) "يعتقد العاملون في المنظمة ان انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافآت والحوافز الممنوحة لهم". هذه النتائج تشير الى ان القناة بالمشاركة في اتخاذ القرارات عالية وان هناك اتفاق على ان جودة العمل تحتاج الى تعويض مالي موازٍ للجهود.

4. من جهة اخرى، حصل السؤال (Q3) " يشعر العاملون في المنظمة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن مدة زمنية محددة" ، على ادنى وسط حسابي، يليه السؤال (Q2) "يتحمل العاملون في المنظمة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون اشراف مستمر". هذه النتائج تشير الى ان عامل الوقت لا يحظى بالأهمية الكبيرة للإنجاز، وبما يشير الى ان المهام مناسبة للوقت المخصص. كما ان النتائج تشير الى ان الاشراف المستمر في العمل مهم وضروري لضمان جودة العمل.

5. تشير قيم الانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية ولجميع الأبعاد والاسئلة المنضوية تحته الى انها مناسبة وتشير الى التناسق والانسجام في بيانات متغير الثقافة التنظيمية. اما فيما يخص الاخطاء المعيارية فتراوحت ما بين (3.6%) الى (7.5%) بما يؤكد ان العينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. اخيراً، فيما يتعلق بمعامل الاختلاف فقد تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (15.27%) الى (35.99%) بما يشير الى ان تشتت البيانات نسبة الى وسطها الحسابي قليل نسبياً.

2.2.1.2.3. مقاييس الاحصاء الوصفي لاتخاذ القرارات

كان المقياس النهائي لعملية اتخاذ القرارات الادارية متكوناً من (20) سؤالاً، بواقع ثلاثة اسئلة لأبعاد (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الافضل، متابعة تنفيذ القرار)، واربعة اسئلة

لبعدي (جمع البيانات والمعلومات، تقييم البدائل). والجدول ذو الرقم (8-3) يوضح نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعملية اتخاذ القرارات :

الجدول رقم (8-3) الاحصاء الوصفي لعملية اتخاذ القرارات

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Q17	يحدد المدير المشكلات التي تعوق سير العمل داخل المنظمة .	3.29	0.071	1.063	32.34%
Q19	يربط المدير اسباب المشكلة و نتائجها بوضوح قبل محاولة حلها .	3.52	0.069	1.038	29.47%
Q20	يستطيع المدير تصنيف المشكلات التي تواجهه في المنظمة حسب اهميتها.	3.35	0.073	1.090	32.55%
Q21	يمتلك المدير البيانات والمعلومات لتحديد طريقة حدوث المشكلة .	3.09	0.065	0.976	31.59%
Q22	تتوافر لدى المدير لبيانات والمعلومات لتحديد مكان حدوث المشكلة.	3.13	0.072	1.078	34.45%
Q23	تتوافر لدى المدير البيانات والمعلومات لتحديد اسباب حدوث المشكلة.	3.64	0.061	0.915	25.15%
Q24	يعتمد المدير الأساليب الكمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.17	0.068	1.028	32.44%
Q26	يشارك المدير العاملين في اقتراح بدائل القرار .	3.39	0.071	1.074	31.70%
Q27	يقوم المدير بوضع البدائل المحتملة المتعلقة باتخاذ القرار .	3.42	0.071	1.061	31.01%
Q28	يبنى المدير اختياراته للبدائل على حقائق وليس مجرد افتراضات .	3.43	0.067	1.010	29.41%
Q29	يحدد المدير امكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	3.45	0.067	1.002	29.07%
Q30	يحدد المدير الزمن الذي يستغرقه كل بديل من بدائل القرار.	3.69	0.065	0.984	26.64%
Q31	يحدد المدير التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.	3.58	0.067	1.009	28.23%
Q32	يراعي المدير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ كل بديل من بدائل القرار .	3.65	0.061	0.913	25.05%
Q33	يفضل المدير اختيار الحلول التي بإمكان الاخرين تنفيذها.	3.58	0.063	0.945	26.36%

25.13%	0.928	0.062	3.69	يفضل المدير اختيار الحلول المتوافرة في المنظمة على الحلول الخارجية	Q34
24.06%	0.910	0.061	3.78	يفضل المدير اختيار الحلول الاقل كلفة .	Q35
25.49%	0.872	0.058	3.42	يراعي المدير المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ.	Q37
28.99%	1.012	0.067	3.49	يشرف المدير علي عملياته تنفيذ القرار بجميع مراحلها بنفسه.	Q39
27.90%	1.000	0.067	3.58	يتابع المدير ويحاسب العاملين معه في اثناء تنفيذ القرارات.	Q40
25.25%	0.855	0.057	3.39	تحديد المشكلة	
21.11%	0.687	0.046	3.26	جمع البيانات والمعلومات	
25.26%	0.862	0.057	3.41	تحديد البدائل	
19.45%	0.698	0.046	3.59	تقييم البدائل	
20.79%	0.766	0.051	3.69	اختيار البديل الافضل	
21.64%	0.757	0.050	3.50	متابعة تنفيذ القرار	
14.36%	0.499	0.033	3.47	عملية اتخاذ القرار	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول المذكور أنفأ، يتبين لنا الآتي:

- 1- إن الوسط الحسابي لمتغير عملية اتخاذ القرارات بلغ (3.47) بمستوى استجابة اتفق الى حد ما، من جهة اخرى، كان الانحراف المعياري للمتغير قليلاً جداً نسبياً، وهذا يدل على ان التشتت قليل نسبياً في بيانات عملية اتخاذ القرارات. النتائج المذكورة انفاً تشير الى ان عملية اتخاذ القرارات بجميع ابعادها كانت بمستوى اتفق الى حد ما متوسط وتحتاج الى تحسين.
- 2- حصل بُعد "اختيار البديل الافضل" على أعلى وسط حسابي (3.69) جعله بالمرتبة الأولى مقارنة ببقية الابعاد، في حين حصل بُعد "جمع البيانات والمعلومات" على أدنى وسط حسابي (3.26) جعل أهميته النسبية بالمرتبة السادسة مقارنة ببقية الابعاد. النتائج المذكورة انفاً تشير الى ان جمع البيانات والمعلومات ليست بالمستوى المطلوب وتحتاج الى تحسين، في حين ان النجاح في عملية اختيار البديل الافضل كان جيداً.
- 3- فيما يخص الاسئلة الـ (20) المنضوية تحت هذا المتغير، فقد حصل السؤال (Q35) "يفضل المدير اختيار الحلول الاقل كلفة." على اعلى وسط حسابي، يليه السؤال (Q34) "يفضل المدير

اختيار الحلول المتوافرة في المنظمة على الحلول الخارجية". هذه النتائج تشير الى ان التركيز والتوجه العام للمنظمة يركز على الحلول التي تحقق اقل تكلفة ممكنة ، وواحد من ادوات تقليل التكلفة هي الاعتماد على حلول داخلية في المنظمة.

4- من جهة اخرى ، حصل السؤال (Q21) "يمتلك المدير البيانات والمعلومات لتحديد طريقة حدوث المشكلة." على ادنى وسط حسابي، يليه السؤال (Q22) "تتوافر لدى المدير البيانات والمعلومات لتحديد مكان حدوث المشكلة.". هذه النتائج تشير الى ان هناك مشكلة عامة في كفاءة وكفاءة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم واختيار البديل الافضل.

5- تشير قيم الانحرافات المعيارية لمتغير عملية اتخاذ القرارات ولجميع الابعاد والاسئلة المنضوية تحته مناسبة وتشير الى تناسق وانسجام في بيانات متغير عملية اتخاذ القرارات. اما فيما يخص الازطء المعيارية فتراوحت ما بين (3.3%) الى (7.3%) بما يؤكد ان العينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. اخيراً، فيما يتعلق بمعامل الاختلاف فقد تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (14.36%) الى (34.45%) بما يشير الى ان تشتت البيانات نسبة الى وسطها الحسابي قليل نسبياً.

3.2.1.2.3. مقاييس الاحصاء الوصفي للسمات الشخصية

كان المقياس النهائي للسمات الشخصية متكوناً من (17) سؤالاً، بواقع ثلاثة اسئلة لأبعاد (الضمير، الاستقرار العاطفي، الانبساط)، واربعة اسئلة لبعدي (الانفتاح على التجربة، التوافق). والجدول (9-3) يوضح نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للسمات الشخصية :

الجدول رقم (9-3) الاحصاء الوصفي للسمات الشخصية

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Q42	يسعي المدير الى الكمال في اداء اعماله وواجباته	3.15	0.069	1.032	32.71%
Q43	يلتزم المدير بتأدية اعماله بجد وفي الأوقات المحددة لها.	3.12	0.066	0.991	31.82%
Q44	يحرص المدير على انجاز اعماله بإتقان ودقة وكفاءة .	3.19	0.072	1.085	34.01%

34.71%	1.138	0.076	3.28	شعور المدير بالخجل يمنعه من المشاركة في الكثير من الأنشطة.	Q46
39.19%	1.108	0.074	2.83	يعدُّ المدير نفسه بأنه كثير التوتر ومشدود الأعصاب.	Q47
34.88%	1.029	0.068	2.95	عندما يكون المدير تحت ضغط هائل يشعر بان اعصابه قد انهارت.	Q48
34.96%	1.100	0.073	3.15	يحب المدير ان يكون محاطاً بالآخرين.	Q49
39.38%	1.230	0.082	3.12	يشعر المدير بالمتعة عند مشاركة الآخرين حديثهم.	Q50
49.16%	1.168	0.078	2.38	تغلب على المدير الحيوية والنشاط في حركاته واحاديثه وادائه لأعماله .	Q52
47.55%	1.197	0.080	2.52	يحب المدير السفر وزيارة الأماكن الجديدة .	Q53
48.20%	1.261	0.084	2.62	يعتمد المدير على الأحكام الجاهزة في الحكم على الاشياء .	Q54
49.84%	1.248	0.083	2.50	يستغرق المدير معظم وقته في القراءة والاطلاع .	Q55
36.36%	1.141	0.076	3.14	يميل المدير إلى التأمل والتفكير.	Q56
38.79%	1.105	0.074	2.85	يحرص المدير على توضيح وجهة نظره في العديد من المواضيع	Q57
36.65%	1.067	0.071	2.91	يحاول المدير بصدق ان يكون ودوداً ولطيفاً مع الاخرين .	Q58
30.96%	1.025	0.068	3.31	يميل المدير الى التعاون مع العاملين بدلاً من التصادم معهم.	Q59
35.87%	1.122	0.075	3.13	يتجنب المدير بشكل كبير جرح مشاعر الاخرين .	Q60
28.26%	0.891	0.059	3.15	الضمير	

28.97%	0.875	0.058	3.02	الاستقرار العاطفي
30.37%	0.875	0.058	2.88	الانسياس
36.09%	0.972	0.065	2.69	الانفتاح على التجربة
28.24%	0.861	0.057	3.05	التوافق
20.45%	0.605	0.040	2.96	السمات الشخصية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول المذكورة أنفاً يتبين لنا الآتي:

- 1- إن الوسط الحسابي لمتغير السمات الشخصية بلغ (2.96) بمستوى استجابة اتفاق الى حد ما، من جهة اخرى، كان الانحراف المعياري للمتغير قليل جداً نسبياً، وهذا يدل على ان التشتت قليل نسبياً في بيانات السمات الشخصية. النتائج المذكورة أنفاً تشير الى ان السمات الشخصية الخمس لدى المديرين كانت بمستوى متوسط.
- 2- حصل بُعد "الضمير" على أعلى وسط حسابي (3.15) جعله بالمرتبة الأولى مقارنة ببقية الابعاد، في حين حصل بُعد "الانفتاح على التجربة" على أدنى وسط حسابي (2.69) جعل أهميته النسبية بالمرتبة الخامسة مقارنة ببقية الابعاد. النتائج المذكورة أنفاً تشير الى ان الضمير كان بمستوى اتفاق الى حد ما، في حين كانت سمة الانفتاح على التجربة قليلة جداً يجب الوقوف والنظر فيها.
- 3- فيما يخص الاسئلة الـ (17) المنضوية تحت هذا المتغير، فقد حصل السؤال (Q59) "يميل المدير الى التعاون مع العاملين بدلاً من التصادم معهم." على اعلى وسط حسابي، يليه السؤال (Q46) "شعور المدير بالخجل يمنعه من المشاركة في الكثير من الأنشطة." هذه النتائج تشير الى ان المديرين عموماً يتسمون بالتعاون واللف في التعامل او بعبارة اخرى تجنب التصادم في صراعات ونقاشات قد تكون مضرّة للأنشطة.
- 4- من جهة اخرى، حصل السؤال (Q52) "تغلب على المدير الحيوية والنشاط في حركاته واحاديثه وادائه لأعماله." على ادنى وسط حسابي، يليه السؤال (Q55) "يستغرق المدير معظم وقته في القراءة والاطلاع." هذه النتائج تشير الى ان المديرين لا يركزون بشكل كبير على تطوير معارفهم وقدراتهم التي قد تطور احاديثهم واساليب تعاملهم مع بيئة العمل بشقيها البشري والفني.

5- تشير قيم الانحرافات المعيارية لمتغير السمات الشخصية ولجميع الابعاد والاسئلة المنضوية تحته مناسبة وتشير الى تناسق وانسجام في بيانات متغير السمات الشخصية. اما فيما يخص الاخطاء المعيارية فتراوحت ما بين (4%) الى (8.4%) بما يؤكد ان العينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. اخيراً ، فيما يتعلق بمعامل الاختلاف فقد تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (20.45%) الى (49.84%) بما يشير الى ان تشتت البيانات نسبة الى وسطها الحسابي قليل نسبياً.

3. 2. 1. 2. 3. مقاييس الاحصاء الوصفي للمعرفة الضمنية

كان المقياس النهائي الضمنية متكوناً من (15) سؤالاً، بواقع اربعة اسئلة لإبعاد (الخبرة، المهارة، التفكير)، واربعة اسئلة لبعدها الحدس. والجدول (3-10) يوضح نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمعرفة الضمنية:

الجدول رقم (3-10) الاحصاء الوصفي للمعرفة الضمنية

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Q61	تمتلك المنظمة خبرة عالية في مجال البحث والتطوير.	3.08	0.084	1.262	40.99%
Q62	تقوم المنظمة بتحفيز وتشجيع العاملين من أجل تبادل الخبرات .	2.97	0.083	1.254	42.17%
Q63	تتوافر لدى العاملين في المنظمة الخبرة المهنية الكافية لتحقيق رسالة واهداف المنظمة .	2.96	0.074	1.117	37.73%
Q64	تستفيد المنظمة من التجارب السابقة في إدارة انشطتها.	3.09	0.073	1.102	35.62%
Q65	تطور المنظمة مهارات العاملين للمساهمة في تبادل ونقل المعارف.	2.98	0.075	1.127	37.80%

37.91%	1.162	0.077	3.07	يمتلك العاملون في المنظمة مهارات تخصصية تمكنهم من تحسين ادائهم وانجاز مهامهم على أكمل وجه.	Q66
39.05%	1.140	0.076	2.92	تمتلك المنظمة مهارات عالية في حل المشكلات التي تواجهها.	Q67
37.84%	1.135	0.076	3.00	تتوافر لدى المنظمة مهارات للتعامل مع الزبائن والموردين .	Q68
38.52%	1.106	0.074	2.87	تقوم المنظمة بتطوير افكار العاملين وتشجيعهم على اقتراح افكار جديدة.	Q69
36.89%	1.128	0.075	3.06	تسهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى العاملين في المنظمة.	Q70
41.77%	1.140	0.076	2.73	تقوم المنظمة بنقل المعرفة والأفكار بين التخصصات والعاملين عن طريق شبكة الاتصال الداخلية.	Q71
37.62%	1.094	0.073	2.91	تأخذ المنظمة بأفكار ومقترحات العاملين حول تحسين مستوى العمليات الإدارية.	Q72
42.53%	1.157	0.077	2.72	يفضل المدير التحليل المتأنى لبدائل الحلول المناسبة على حدس الآخرين.	Q73
40.71%	1.135	0.075	2.79	يعتمد المدير على الحدس في قراراته غير المبرمجة	Q74
41.64%	1.218	0.081	2.92	يعتمد المدير على حدسه في حل المشكلة التي لا تتوافر حولها معلومات كافية.	Q75
33.10%	1.002	0.067	3.03	الخبرة	
30.61%	0.916	0.061	2.99	المهارة	
30.02%	0.868	0.058	2.89	التفكير	
36.22%	1.018	0.068	2.81	الحدس	
27.54%	0.807	0.054	2.93	المعرفة الضمنية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول المذكور أنفاً يتبين لنا الآتي:

- 1- إن الوسط الحسابي لمتغير المعرفة الضمنية بلغ (2.93) بمستوى استجابة اتفق الى حد ما، من جهة اخرى، كان الانحراف المعياري للمتغير قليل جداً نسبياً، وهذا يدل على ان التشتت قليل نسبياً في بيانات المعرفة الضمنية. النتائج المذكورة أنفاً تشير الى ان مستوى المعرفة الضمنية لدى المديرين عموماً ليست بمستويات عالية وتحتاج الى معالجة.
- 2- حصل بُعد "الخبرة" على أعلى وسط حسابي (3.03) جعله بالمرتبة الأولى مقارنة ببقية الابعاد، في حين حصل بُعد "الحدس" على أدنى وسط حسابي (2.81) جعل أهميته النسبية بالمرتبة الرابعة مقارنة ببقية الابعاد. النتائج المذكورة أنفاً تشير الى ان مستوى الخبرة متوفر بشكل لا بأس فيه، في حين ان هذه الخبرة لا تساعد المديرين على تطوير معارفهم الضمنية فيما يخص الحدس والتفكير.
- 3- فيما يخص الاسئلة الـ (15) المنضوية تحت هذا المتغير، فقد حصل السؤال (Q64) "تستفيد المنظمة من التجارب السابقة في إدارة انشطتها." على أعلى وسط حسابي، يليه السؤال (Q61) "تمتلك المنظمة خبرة عالية في مجال البحث والتطوير". هذه النتائج تشير الى ان المديرين يتعاملون مع مجال الخبرة بشكل لا بأس به، ويستفيدون من التجارب التي تحدث معهم بشكل يزيد خبراتهم ومهاراتهم في التعامل المستقبلي.
- 4- من جهة اخرى، حصل السؤال (Q73) "يفضل المدير التحليل المتأني لبدائل الحلول المناسبة على حدس الاخرين." على ادنى وسط حسابي، يليه السؤال (Q71) "تقوم المنظمة بنقل المعرفة والأفكار بين التخصصات والعاملين عن طريق شبكة الاتصال الداخلية." هذه النتائج تشير الى ان المديرين لا يتعاملون مع الحدس بشكل وثيق فهم لا يثقون بحدسهم في اختيار البدائل، من جهة اخرى فان نقل المعرفة بين الاعضاء لا يتم بشكل سلس وكفوء.
6. تشير قيم لانحرافات المعيارية لمتغير المعرفة الضمنية ولجميع الابعاد والاسئلة المنضوية تحته مناسبة وتشير الى تناسق وانسجام في بيانات متغير المعرفة الضمنية. اما فيما يخص الاخطاء المعيارية فتراوحت ما بين (5.4%) الى (8.4%) بما يؤكد ان العينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. اخيراً، فيما يتعلق بمعامل الاختلاف فقد تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (27.54%) الى (42.53%) بما يشير الى ان تشتت البيانات نسبة الى وسطها الحسابي قليل نسبياً.

2.2.3. الاحصاء الاستنتاجي

بعد اكمال الاحصاء الوصفي، سيتم الانتقال الى الاحصاء الاستنتاجي. الذي يهدف الى محاولة اكتشاف علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات نموذج الدراسة الحالية. إذ يعد الجزء الأهم من هذا الفصل لأن الفصل القادم سوف يعتمد بشكل كبير على نتائج الاحصاء الاستنتاجي.

3. 1.2.2.3. معامل الارتباط بين المتغيرات

لطبيعة توزيع البيانات ولكون متغيرات الدراسة كمية، سيتم استخدام معامل ارتباط Pearson لغرض اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، والذي يعطي مؤشراً أساسياً على احتمالية قبول او رفض الفرضيات، فضلاً عن فحص مشكلة الارتباط الخطي. يسهم ارتباط Pearson بالتعرف على اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرات الرئيسية وابعادها. يشير اتجاه العلاقة الايجابي (+) الى ان الزيادة في أحد المتغيرات تؤدي الى زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح (علاقة طردية)، اما اتجاه العلاقة السلبي (-) فيشير الى ان الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الاخر والعكس صحيح (علاقة عكسية). من جانب آخر، تكون قوة العلاقة تامة (\pm) عندما تكون قيمة معامل الارتباط الـ (1.0)، في حين تكون قوية جداً (\pm) عندما تتراوح قيمة معامل الارتباط ما بين (0.99 الى 0.80)، وقوية (\pm) عندما تتراوح قيمته ما بين (0.79 الى 0.60)، ومتوسطة (\pm) عندما تتراوح قيمته ما بين (0.59 الى 0.35)، وضعيفة (\pm) عندما تنخفض قيمته عن الـ (0.34)، في حين تشير قيمة الـ (0) الى عدم وجود اي ارتباط بين المتغيرين (Saunders et al., 2016:545).

الجدول (11-3) الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها

23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
																						1	القيم التنظيمية	1	
																					1	.355**	المعتقدات التنظيمية	2	
																					1	.491**	.389**	الأعراف التنظيمية	3
																				1	.540**	.437**	.259**	التوقعات التنظيمية	4
																		1	.325**	.374**	.270**	.515**	تحديد المشكلة	5	
																	1	.552**	.350**	.428**	.359**	.450**	جمع البيانات والمعلومات	6	
																1	.343**	.398**	.085	.161**	.013	.238**	تحديد البدائل	7	
															1	.583**	.273**	.374**	.141**	.152**	.100	.257**	تقييم البدائل	8	
														1	.618**	.422**	.219**	.268**	.122*	.092	.120*	.184**	اختيار البديل الأفضل	9	
													1	.186**	.067	.139*	.294**	.180**	.246**	.202**	.197**	.126*	متابعة تنفيذ القرار	10	
												1	.145**	.282**	.333**	.410**	.142**	.332**	.118*	.184**	.118*	.206**	الضمير	11	
											1	.209**	.108*	.104	.180**	.137*	.141**	.166**	.100	.226**	.071	.188**	الاستقرار العاطفي	12	
										1	.594**	.345**	.094	.045	.134*	.141**	.172**	.126*	.055	.223**	.092	.105	الانبساط	13	
									1	.428**	.275**	.261**	.120*	.066	.209**	.232**	.364**	.364**	.148**	.222**	.199**	.376**	الانفتاح على التجربة	14	

								1	.582**	.256**	.135*	.244**	.303**	.122*	.196**	.239**	.415**	.377**	.188**	.283**	.281**	.407**	التوافق	15
							1	.585**	.545**	.144**	.110*	.205**	.207**	.168**	.211**	.268**	.441**	.447**	.177**	.287**	.276**	.479**	الخبرة	16
						1	.641**	.590**	.517**	.239**	.174**	.129*	.276**	.110*	.192**	.212**	.497**	.362**	.203**	.310**	.289**	.421**	المهارة	17
					1	.780**	.679**	.599**	.583**	.304**	.180**	.199**	.245**	.136*	.181**	.252**	.509**	.394**	.214**	.291**	.284**	.442**	التفكير	18
				1	.652**	.550**	.552**	.484**	.539**	.153**	.199**	.175**	.136*	.112*	.196**	.208**	.408**	.377**	.127*	.236**	.160**	.398**	الحس	19
			1	.317**	.418**	.416**	.416**	.394**	.323**	.160**	.199**	.212**	.256**	.177**	.223**	.164**	.535**	.505**	.737**	.705**	.754**	.694**	الثقافة التنظيمية	20
		1	.465**	.361**	.430**	.412**	.438**	.415**	.341**	.179**	.210**	.418**	.465**	.679**	.727**	.736**	.668**	.704**	.317**	.353**	.255**	.445**	عملية اتخاذ القرار	21
	1	.455**	.376**	.457**	.549**	.485**	.468**	.647**	.757**	.769**	.642**	.598**	.222**	.178**	.307**	.338**	.362**	.400**	.178**	.332**	.222**	.376**	السمات الشخصية	22
1	.572**	.480**	.457**	.711**	.704**	.761**	.744**	.660**	.639**	.242**	.193**	.208**	.250**	.154**	.229**	.275**	.541**	.463**	.210**	.328**	.294**	.510**	المعرفة الضمنية	23

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول المذكور أنفاً ، يتبين لنا الآتي:

أولاً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بلغت (0.465) بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

2- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بين بعدي (القيم التنظيمية، الاعراف التنظيمية) واتخاذ القرارات ككل بلغت قيمها (0.445، 0.353) عند مستوى دلالة معنوية (0.01). وعلاقة ارتباط ايجابية وضعيفة (طردية) بين بعدي (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) واتخاذ القرارات ككل بلغت قيمها (0.255، 0.317) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

ثانياً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والوسيط الاول

3- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بلغت (0.376) بين الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

4- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بين بعد (القيم التنظيمية) والسمات الشخصية ككل بلغت قيمها (0.376) عند مستوى دلالة معنوية (0.01). وعلاقة ارتباط ايجابية وضعيفة (طردية) بين ابعاد (المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والسمات الشخصية ككل بلغت قيمها (0.222، 0.178, 332) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

ثالثاً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والوسيط الثاني

5- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بلغت (0.457) بين الثقافة التنظيمية والمعرفة الضمنية عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

6- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بين بعد (القيم التنظيمية) والمعرفة الضمنية ككل بلغت قيمها (0.510) عند مستوى دلالة معنوية (0.01). وارتباط ايجابية وضعيفة (طردية) بين ابعاد (المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمعرفة الضمنية ككل بلغت قيمها (0.294، 0.328, 0.210) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

رابعاً: علاقة الارتباط بين الوسيط الاول والتابع

7- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بلغت (0.455) بين السمات الشخصية واتخاذ القرارات عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

8- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بين بعدي (الضمير، التوافق) واتخاذ القرارات ككل بلغت قيمها (0.418، 0.415) عند مستوى دلالة معنوية (0.01). وعلاقة ارتباط ايجابية وضعيفة

(طردية) بين ابعاد (الاستقرار العاطفي، الانبساط، الانفتاح على التجربة) واتخاذ القرارات ككل بلغت قيمها (0.210 ، 0.179 ، 0.341) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

خامساً: علاقة الارتباط بين الوسيط الثاني والتابع

9- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بلغت (0.480) بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرارات عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

10- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومتوسطة (طردية) بين ابعاد المعرفة الضمنية (الخبرة ، المهارة ، التفكير ، الحدس) واتخاذ القرار ككل بلغت قيمها (0.438 ، 0.412 ، 0.430 ، 0.361) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)

11- كما يلاحظ كذلك إن قيم الارتباطات بين ابعاد كل متغير من المتغيرات الاربعة وتحديداً المتغير المستقل (المؤشر Indicators) لم تتجاوز الـ (0.80) وهذا ما يجنبنا مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) (Saunders et al., 2016:463). بما يشير الى عدم الحاجة الى استبعاد اي زوج من الابعاد يرتبطان بشكل كبير.

2.2.2.3 . اختبار الفرضيات

الشق الثاني من الاحصاء الاستنتاجي يناقش اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم اختبار نموذج الدراسة الحالية. لكون نموذج الدراسة يتكون من متغيرين وسيطين فضلاً عن متغير مستقل ومتغير تابع، إذ تم استخدام تحليل المسار Path Analysis في برنامج Amos. v. 24، بهدف اختبار نموذج الدراسة الحالية. وذلك لما يمتلكه هذا التحليل من قدرة على قياس التأثير غير المباشر (Indirect Effect) فضلاً عن قياس التأثير المباشر (Direct Effect). فضلاً عن ما يوفره من اشكال بيانية لذلك الاختبار. في هذا الاختبار تمثل Estimate القيمة المقدره لمعامل التأثير المشابهة لقيمة β في تحليل الانحدار، بينما يمثل S.E. الخطأ المعياري، اما قيمة Critical ratio (C.R.) فتمثل القيمة الحرجة التي تمثل قيمة (t) في تحليل الانحدار والذي يجب ان تتجاوز قيمتها الـ ± 1.96 لقبول الفرضية، واخيراً تمثل (P) معنوية قبول الفرضية التي يجب ان تكون قيمتها اقل من 0.05.

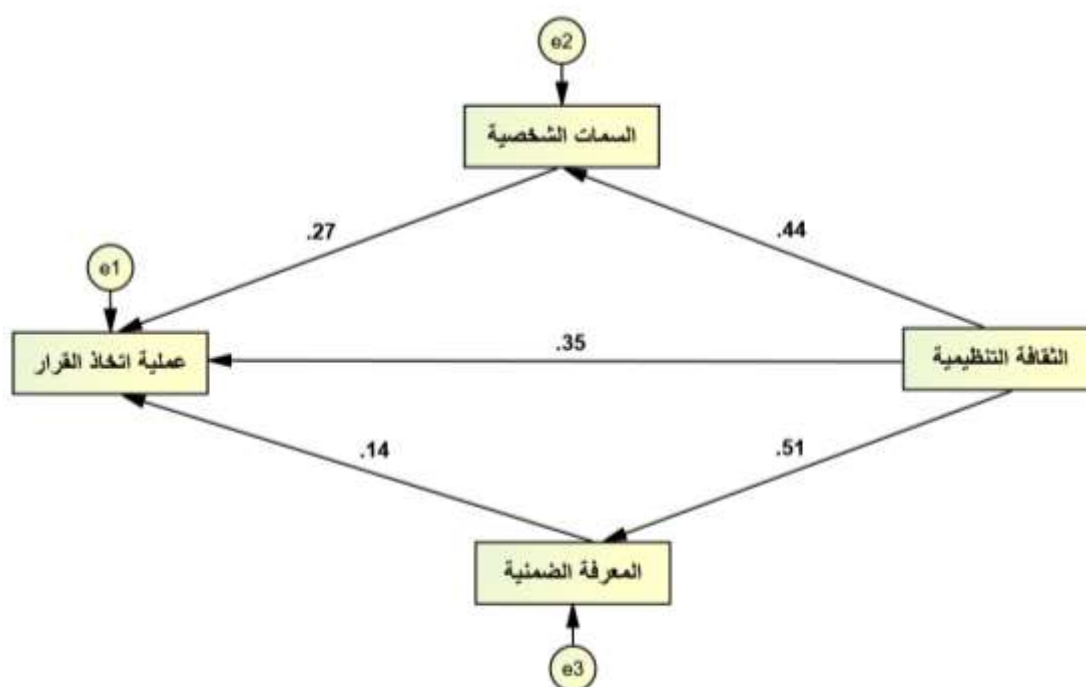
تم اجراء تحليل المسار لغرض التحقق من علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة الحالية، ومن ثم الحصول على نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية لنموذج الدراسة. اما فيما يخص اختبار فرضيات التأثير غير المباشر فتم الاعتماد على خاصية (Bootstrapping) المتوافرة في برنامج Amos، إذ تكون علاقات التأثير غير المباشرة من خلال المتغير الوسيط بشكل كلي (Fully) إذا تم رفض

الفرضية المباشرة، بينما يكون جزئياً (Partial) إذا تم قبولها. والنتائج الموضحة في الجدول (12-3) والشكل (13-3)، يوضحان نتائج ذلك الاختبار وكالاتي:

الجدول (12-3) اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	P	C.R. t-value	S.E.	Estimate β	المسار
قبول	***	6.498	0.048	0.352	عملية اتخاذ القرار ← الثقافة التنظيمية
قبول	***	9.127	0.055	0.442	السمات الشخصية ← الثقافة التنظيمية
قبول	***	10.982	0.068	0.510	المعرفة الضمنية ← الثقافة التنظيمية
قبول	***	5.703	0.038	0.273	عملية اتخاذ القرار ← السمات الشخصية
قبول	0.005	2.81	0.03	0.140	عملية اتخاذ القرار ← المعرفة الضمنية
قبول	***	5.356	0.023	0.121	الثقافة التنظيمية --- السمات الشخصية --- عملية اتخاذ القرار
قبول	***	3.962	0.018	0.071	الثقافة التنظيمية --- المعرفة الضمنية --- عملية اتخاذ القرار

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24



الشكل (13-3) اختبار فرضيات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

ومن خلال الجدول والشكل المذكورين آنفاً يتبين لنا الآتي:

H1: وجود علاقة مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات عند مستوى دلالة معنوية ($p < 0.01$).

H2: وجود علاقة مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية عند مستوى دلالة معنوية ($p < 0.01$).

H3: وجود علاقة مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والمعرفة الضمنية عند مستوى دلالة معنوية ($p < 0.01$).

H4: وجود علاقة مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين السمات الشخصية واتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية ($p < 0.01$).

H5: وجود علاقة مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية ($p < 0.01$).

H6: وجود علاقة غير مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية من خلال السمات الشخصية عند مستوى دلالة معنوية ($p < 0.01$).

H7: وجود علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية من خلال المعرفة الضمنية عند مستوى دلالة معنوية ($p < 0.01$).

ان علاقة التأثير غير المباشر للفرضيتين (H6-H7) تم قبولهما بوساطة جزئية (Partial Mediating) بسبب قبول الفرضية (H1).

CHAPTER FOUR

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يناقش هذا الفصل الآثار المترتبة على النتائج التي تم التوصل اليها بناءً على اختبار الفرضيات التي سيتم مناقشتها في المبحث الاول: والتي تمثل (الاستنتاجات)، التي تمثل الآثار النظرية المترتبة على النتائج التي توصلت اليها الباحثة في ضوء تحليلات الدراسة الميدانية ونتائجها والتي توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية . في المبحث الثاني: سيتم مناقشة التوصيات ، حيث يتم اقتراح عدد من التوصيات العملية التي قد تفيد الممارسين. فضلاً عن مناقشة محددات الدراسة واقتراح عدد من النقاط التي يمكن أن توجه الباحثين المهتمين للبحوث المستقبلية.

سوف تتم مناقشة وعرض مبحثين وكالاتي:

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الاول الاستنتاجات

توطئة

تضمن هذا المبحث خلاصة للمحصلة النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية، والتي تم التعبير عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات. واستندت الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة الى ما جاءت به الأطر النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ، في حين استند بعضها الآخر الى ماتم جمعه من البيانات من خلال المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة التي اجرتها الباحثة مع عينة من المديرين والمسؤولين العاملين في كلّ من التشكيلين النفطيين فضلاً عن البيانات التي اسفرت عنها نتائج المعالجة الإحصائية ، وسيجري تفصيل ذلك من خلال الفقرات التالية :

1.4. الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل السابق يمكننا استنتاج الآتي:

الاستنتاج الاول

تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط مباشرة وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية. وأن الثقافة التنظيمية ذات العلاقة الأكبر باتخاذ القرارات الإدارية. إذ تحتوي هذه العلاقة بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية على ثلاثة عناصر مهمة: (1) حاجة المدير إلى التصرف بشكل اجرائي، باستخدام قواعد ومعايير الشركة التي تفرضاها الثقافة التنظيمية السائدة فيها. (2) استخدام الأدوات الداعمة لعملية اتخاذ القرارات التي تحدها الثقافة التنظيمية. (3) التأثير بتاريخ المنظمة الذي انتقل من ثقافة جيل الى آخر من المديرين او المؤسسين. ومن ثم ، فان النتائج تشير الى ان الثقافة التنظيمية هي من تحدد الكثير من القرارات الادارية مثل التوظيف، ومستوى الرسمية في الاجراءات، والمركزية المعتمدة في المنظمة، كما ان طبيعة الثقافة هي من تحدد طريقة الكشف عن المشكلات على ارض الواقع ، ومستوى ودقة المعلومات التي تصل لمتخذي القرارات، فالمدير، وتبعاً للثقافة التنظيمية يحددون طبيعة ومستوى مشاركة العاملين التنظيميين على طول مراحل عملية اتخاذ القرارات. فضلاً عن ذلك، فإن الثقافة التنظيمية تحدد مدى نجاح القرارات المتخذة وفعاليتها. إذ ان للثقافة التنظيمية علاقة بقرارات المديرين المتخذة والطريقة التي تؤثر بها على قبول العاملين أو

رفضهم للقرار. هذا يعني أنه عندما يتخذ المدير القرار، يجب عليه أو عليها التفكير في المزيد من الأمور للتأكد من أن القرار يمكن أن يعمل بكفاءة. لذلك من المهم للمديرين الذين يتخذون قراراتهم اليومية فهم ثقافة المنظمة ومعرفة ما إذا كانت الثقافة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. كما ينبغي أن تخلق الإدارة أيضاً بيئة عمل أفضل لتمكين ثقافة تنظيمية جيدة في المنظمة.

الاستنتاج الثاني

تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط مباشرة وايجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية. في هذا السياق، تحدد الثقافة التنظيمية، القيم الأساسية للعمل، ومن ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بمثابة شخصية موحدة للمنظمة. إذ يعزو الافراد سماتهم الشخصية إلى الثقافة التنظيمية التي يعملون فيها. ولا يعني هذا ان السمات الشخصية للأفراد تتشكل بناءً على الثقافة التنظيمية، بل يشير الى ان السمات الشخصية للمديرين لها علاقة بالسمات العامة لثقافة المنظمة على سبيل المثال تؤثر القيم والمعتقدات التنظيمية في سمات المديرين الشخصية وبشكل أكثر تحديداً عندما تكون تلك الثقافات قوية ومتماسكة. من جانب آخر فان هناك اهمية كبيرة لتلائم ثقافة المنظمة مع السمات الشخصية للمديرين العاملين في تلك المنظمات. فالثقافة التنظيمية هي أحد المصادر المحتملة لاستدلال العاملين على المنظمات التي يعملون فيها من خلال مدى تطابق ثقافة المنظمة السائدة وسماتهم الشخصية. إذ سيكون المديرين أكثر اداءً وفاعلية في ثقافات يتوافقون معها معنوياً وجسدياً.

الاستنتاج الثالث

تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط مباشرة وايجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والمعرفة الضمنية. إذ أن النتائج تشير الى ان الثقافة التنظيمية القوية سوف تسهم بدرجة كبيرة في فاعلية تبادل المعارف الضمنية بين العاملين. كما تؤدي الثقافة دوراً في نقل المعرفة إذ يميل العاملون عادةً إلى الارتباط بالعاملين الآخرين الذين يشتركون معهم بالقيم والمعتقدات والاعراف ذاتها. بالنهاية تؤكد النتائج التي تم التوصل اليها ان الثقافة التنظيمية تسهل إدارة الأصول المعرفية للمنظمة، فهي تسهل أربعة أنشطة رئيسة لإدارة المعرفة، وهي إنشاء المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها. لذا يتوجب على المنظمات أن تنظر بشكل متزايد إلى ثقافتها على أنها مورد تنافسي يجب إدارته من أجل أن تصبح منظمة تعليمية. كما ينبغي أن يكون كبار المديرين التنفيذيين قادرين على إدارة الثقافات الفرعية المختلفة الموجودة داخل منظماتهم وتعزيز تلك الثقافات الفرعية المتوافقة مع إدارة المعرفة الضمنية.

الاستنتاج الرابع

تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط مباشرة و ايجابية وذات دلالة معنوية بين السمات الشخصية واتخاذ القرارات. إذ تؤثر السمات الشخصية في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية على سبيل المثال، الشخصيات ذات سمة الانفتاح على التجربة والمستقرة عاطفياً ستكون اكثر عرضة للانخراط في الانشطة التي تسهم في جمع المعلومات وتحليلها. تبرز نتائج هذه الدراسة بان الاشخاص ذوي السمات ذات الطابع الايجابي مثل الانفتاح على التجربة والتغيير ستكون اكثر ميلاً للانخراط في عملية اتخاذ القرارات الادارية، اذا ما اتاحت لهم الفرصة لذلك. كما ان الشخصيات ذات الضمير العالي ستكون اكثر بحثاً عن المعلومات الدقيقة التي تسهم ايجابياً لفائدة القرارات الادارية وفعاليتها. اما الشخصيات التي لها مستوى استقرار عاطفي عالٍ وقادرة على الحفاظ على عواطفها وانفعالاتها بشكل متوازن مهما كانت الضغوط او الظروف غير مؤاتية لكنها ستكون ذات قدرة كبيرة على الانخراط في عملية اتخاذ القرارات ذات التعقيد الكبير والتي قد تتخللها صراعات واختلافات في وجهات النظر المتضاربة للمحيطين بالقرار.

الاستنتاج الخامس

تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط مباشرة و ايجابية وذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرارات. هذا الامر يؤكد على ان عملية نقل المعرفة الضمنية هو عمل يتم من خلاله تبادل المعلومات والمهارات والخبرات والتجارب بين العاملين في المنظمة بهدف خلق الاستدامة والأداء والميزة التنافسية للمنظمة. إذ ان المعرفة الضمنية تكون مهمة جداً في جميع مراحل اتخاذ القرارات الادارية، وذلك لأنه غالباً ما تكون بيئة الاعمال معقدة ومتغيرة وتحتاج الى استجابة سريعة، وبالتالي فإن المعرفة الضمنية تزيد من القدرة على الحدس والتنبؤ الذي سوف يساعدهم في تقليل وقت الاستجابة اللازمة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. فضلاً عن ذلك، فإن المعرفة الضمنية، يمكن أن تكون عاملاً رئيساً في تحسين جودة القرارات التي يتخذها فريق الإدارة العليا من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مراحل اتخاذ القرارات.

الاستنتاج السادس

تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط غير مباشرة و ايجابية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية من خلال السمات الشخصية والمعرفة الضمنية. كما تؤكد النتائج دور وساطة

جزئية للسّمات الشخصية بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية. ومن جانب آخر، فان (المعرفة الضمنية) تفسر العلاقة بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية. كما ان الثقافة القوية ستجعل العاملين على قدر كبير من التعاون وتبادل القيم والمعتقدات فيما بينهم، ومن ثم فان المعارف "الضمنية" الكامنة، سوف تنتقل بشكل اكثر سهولة فيما بينهم من خلال التفاعل الذي تمت الاشارة اليه في ادبيات الدراسة أنفأً. بالنهاية فان النتائج تشير الى ان السمات الشخصية للمديرين ومستوى معارفهم الضمنية يمكن ان تفسر العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات الادارية. هذا يبرز الدور المهم للخصائص والمهارات والقدرات التي يتمتع بها المديرون وتأثيرها في اتخاذ قرارات ادارية ناجحة وفاعلة تحاكي الواقع، وبالوقت نفسه فاعلة في تحقيقها للأهداف ومعالجتها للمشكلات، واخيراً، تكون قابلة للتنفيذ بالشكل المخطط له.

المبحث الثاني

التوصيات ، المحددات ، اتجاهات البحوث المستقبلية

توطئة

لافتقار المنظمات العراقية الى الدراسات التي تتضمن المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية بشكل عام والى افتقار التشكيلين للذين اجريت فيهما الدراسة بشكل خاص لذا ستقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات للتشكيلين للذين اجريت فيهما الدراسة في مجال دعم الثقافة التنظيمية وتفعيل دورها من خلال علاقتها باتخاذ القرارات الادارية ، وهذا يعدّ دعماً ايجابياً لهذه العملية ورفع مستوى موضوعيتها. وبناءً على الاستنتاجات التي تمت مناقشتها في الفصل السابق، يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي يتناولها هذا المبحث والمحددات التي واجهتها الدراسة، وتوجهات البحوث المستقبلية.

2.4. التوصيات

اولاً: توجيه أُنظار الإدارة العليا في كل من شركة توزيع المنتوجات النفطية والمعهد النفطي في البصرة إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية، وخاصة (القيم، التوقعات، المعتقدات والاعراف التنظيمية)، ومن اجل جعل الثقافة قوية ومتماسكة وذلك لأهميتها البالغة في التأثير في كل من الفعاليات التنظيمية والهيكل التنظيمي وتأثيرها المباشر والفعال في روح الانتماء والولاء للعاملين وارتباطهم في المنظمة وفي عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمين إذ يمكن القيام بذلك من خلال الآتي :

1. ينبغي ان يكون هناك ترابط منطقي ومقنع بين القيم العامة والثقافة ، لذا هناك حاجة لان يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال انشاء قيم تدعم تلك الثقافة وتكون مقبولة من الجميع.
2. الايمان شيء مهم ، لذلك ينبغي أن يكون جميع المديرين مشاركين ومؤمنين بالثقافة التنظيمية السائدة وقيمها وتقاليدها.
3. ينبغي ان يعم الشعور بالأمان والاستقرار النفسي بين جميع العاملين وعدم القلق تجاه مستقبلهم الوظيفي والمهني في المنظمة لأن الاحساس والشعور بالأمان سيكون داعماً ورافداً للإبداع والابتكار.

ثانياً: منح العاملين مزيداً من الاستقلالية والحرية في العمل والتصرف واتخاذ القرارات وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم ، فيشعرون بأن لعملهم قيمة ومعنى وأهمية ، ويستطيعون السيطرة على أعمالهم ويؤثرون ويتفاعلون مع مجريات الأمور في المنظمة من خلال تأدية مهامهم المكلفين بها، و

شعورهم بأهميتهم في محور عملية اتخاذ القرارات الادارية في منظماتهم، لذلك لا بد أن تأخذ ادارة المنظمة هذا البعد بنظر الاعتبار لكي تعطي أهمية كبيرة لمواهب وقدرات المديرين ومنحهم درجة كبيرة من الاستقلالية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تتعلق مباشرة بأدائهم . إذ يمكن القيام بذلك من خلال التالي:

1- اجراء استفتاءات دورية من خلال استبانات او مقابلات للتعرف على مدى رضاهم وقناعتهم بالقرارات المتخذة في المنظمة.

2- تحفيز قنوات اتصال رسمية وغير رسمية افقية (بين المديرين، فيما بينهم) وعمودية (بين المديرين والعاملين) لغرض جعل القرارات المتخذة فاعلة وكفاءة بالإجراء والتنفيذ.

ثالثاً: بما ان الكوادر البشرية العاملة في المنظمات متنوعة (من حيث الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخلفية العلمية، العرق، الدين والثقافة)، كما وضحت نتائج الدراسة ذلك في التشكيلين ، لذلك اصبح من الضروري ان يتفهم المديرين التنوع الثقافي للعاملين الذين يعملون بمعيتهم، وأن تأخذ ثقافة المنظمة السائدة والرئيسة ذلك بعين الاعتبار، حتى تستطيع الإدارة تحقيق الاستفادة من هذا التنوع وسيكون سبباً إيجابياً لرفد تماسك ثقافة المنظمة وقوتها، وهذا بحد ذاته يُعدّ هدفاً إستراتيجياً للمنظمة لأنه عندما تكون الثقافة قوية و متماسكة ستعكس بنتائجها على العمليات الادارية ومن ثم تنعكس آثارها في موضوعية وصحة عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة لتحقيق اهدافها التي تسعى من اجلها. كما يمكن القيام بذلك من خلال الآتي:

1- صياغة مدونة سلوك تحدد معايير شفافة تحد من التمييز وتدفع للتقييم على اساس الكفاءة.

2- القيام بالورش والدورات التدريبية التي تعرف المديرين على اهمية وفوائد التنوع الثقافي للعاملين في منظماتهم.

رابعاً: هناك ضرورة ملحة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد وتعزز المعايير الأخلاقية الصحيحة مثل قيم الفضيلة، والنزاهة، والاستقامة، والصدق والامانة، والمسؤولية والشفافية والمساءلة وغيرهما، لذلك ينبغي تسليط الضوء وتوجيه الاعلام لتوضيح المعايير الأخلاقية السليمة وحث العاملين على التقيد والالتزام بها، والعمل على تطبيقها بحزم، من خلال الندوات والنشرات الدورية والملصقات وبرامج التوعية فضلاً عن تدريب المديرين والعاملين في هذا المجال والعمل على تكاتف جهود الجميع لتقويض مثل هذه المظاهر ومحاربتها من اجل خلق بيئة عمل صحية وهذه ، بالنتيجة سوف تنعكس ايجابياً على سلوك ومعنويات ونفسية متخذي القرارات، ومن ثم سوف تكون قراراتهم اكثر استقراراً وموضوعية. إذ يمكن القيام بذلك من خلال الآتي :

1- التشجيع العلني للمعايير والسلوكيات الايجابية من خلال مكافأة وترويج الاشخاص الذين يقومون بها بهدف تحفيز الاخرين اليها.

2- تشكيل لجنة عامة لترسيخ المعايير والمبادئ الاخلاقية في مكان العمل مع تمكين وتفويض تلك اللجنة بالصلاحيات التي تمكنها من القيام بذلك، من خلال عقد الندوات ونشر الدوريات ووضع الملصقات المعبرة والهادفة لترسيخ المعايير الاخلاقية في المنظمة.

خامساً: التأكيد على الإبداع والابتكار لأنه اصبح أمراً حيوياً وجوهرياً وذلك لكي تستطيع هذه المنظمة الاستمرار والبقاء والنمو ومواكبة التطورات التقنية والعلمية والمعرفية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها محلياً وعالمياً، وهذا يقتضي توفير بيئة تنظيمية داخلية تشجع وتدعم الابداع والابتكار والتجديد، إذ يمكن القيام بذلك من خلال الآتي :

1- تدريب المديرين على التعامل مع العاملين بشكل يحفز الابداع من خلال منحهم استقلالية مناسبة لا تؤثر سلبياً في مجريات وكفاءة العمل.

2- وضع معايير شفافة وواضحة لمكافأة الافكار والمقترحات والسلوكيات الابداعية في مكان العمل من اجل تعزيزها.

سادساً: ضرورة توافر المرونة الذهنية والمنطق السليم الذي يكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة لعملية اتخاذ القرارات الادارية ، من قبل الادارة والتي تساعد متخذي القرارات على التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها والتي تتطلب التمييز بين الحقائق والقيم في كل قرار يتخذ ويمكن القيام بذلك من خلال التالي:

1- التركيز على الجوانب النفسية والشخصية عند تعيين المديرين بشكل يتلاءم مع متطلبات الوظيفة المراد إداؤها.

2- عمل ورش تدريبية وتطبيقية للمديرين حول احداث الاساليب النوعية والكمية لعملية اتخاذ القرارات الادارية في منظماتهم.

سابعاً: توفير القناعة الكافية للقرارات وذلك من خلال الدفاع عن أسباب القرارات وتفسير الاهداف الموجبة التي أدت الى اتخاذ هذه القرارات والآلية التي تمت بها مراحل اتخاذ القرارات ومعرفة المحددات والعوائق التي واجهت عملية التنفيذ. يمكن القيام بذلك من خلال الآتي :

1- توثيق جميع العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات الادارية من اجل الاستفادة منها في المستقبل لقرارات مشابهة لها.

2- تشكيل لجنة عليا من جميع الاقسام بهدف مناقشة القرارات المتخذة واثارها المترتبة وذلك لتوسيع الافق نحو قرارات مستقبلية اكثر فاعلية.

ثامناً: توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرارات بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من الوقت المطلوب، لأنه في حالة اذا كان الوقت غير كافٍ سيؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مكتملة وغير ناضجة أما اذا كان الوقت اكثر من اللازم فسيؤدي ذلك الى هدر بالجهود والوقت وإلى تعقيد المشكلة التي استدعت الحاجة أساساً لاتخاذ القرار بصدها. يمكن القيام بذلك من خلال الآتي:

1- القيام بورش ودورات متقدمة للمديرين حول اتخاذ القرارات تحت ضغوط الاوقات الضيقة ومستويات الاستجابة السريعة.

2- مراجعة مراحل اتخاذ القرارات الادارية وتقليل الهدر المحتمل في الوقت في كل مرحلة ، من خلال التخلص من الانشطة او الاجراءات الروتينية وغير الضرورية.

تاسعاً: التأكيد على وجود سياسة واضحة ومفهومة بكيفية فحص وتقييم بدائل القرارات المتاحة والممكنة لمتخذ القرار، ووضع معايير واضحة يستوجب الالتزام بها ، بما يتعلق بإنجاز مرحلة المفاضلة بين البدائل من اجل اختيار البديل الافضل (اتخاذ القرار)، ووضع سياسة واضحة لمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة على ان يكون تنفيذ كل هذه العمليات على وفق تسلسل منطقي لمراحل عملية اتخاذ القرار. إذ يمكن القيام بذلك من خلال الآتي:

1- ينبغي ان تكون مرحلة انشاء البدائل وتقييمها مرتبطة بقيم واهداف المنظمة، لان ذلك سيقبل البدائل المدروسة والوقت اللازم لتقييمها.

2- التركيز على وضع معايير محددة وواضحة لتقييم تنفيذ القرارات بهدف تقويم تلك القرارات بشكل يجعلها اكثر كفاءة في تحقيق الاغراض المتخذة من اجلها.

عاشراً: الاستفادة من التغذية العكسية خاصة من جانب الزبائن لإدخالها التعديلات اللازمة على القرارات المتخذة وذلك لأن المنظمات خدميتين وعلى اتصال مباشر للتعامل مع المواطنين والتأكيد على ضرورة توافر بعض السمات الثقافية مثل: الابتكار وجماعية العمل والمشاركة في إبداء الرأي والمنافسة، كما هناك ضرورة للتأكيد على ضرورة استثمار عناصر القوة السائدة في الثقافة التنظيمية فيها كسمة المنافسة الموضوعية بما يدعم كفاءة القرارات، ودعم وترويج ثقافة المعرفة التنظيمية والابتكار، وجماعية العمل والمشاركة بالرأي، إذ يمكن القيام بذلك من خلال الآتي:

1- فتح شبكات تواصل مع الاطراف الخارجية بهدف التعرف على الاثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للقرارات المتخذة على البيئة المحيطة بالمنظمة.

2- اشراك اعضاء من اصحاب المصلحة والمنظمات المرتبطة بها بهدف عكس حاجاتهم ورغباتهم في القرارات المتخذة.

الحادي عشر: التأكيد على ضرورة إتباع المنهج العلمي عند اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق باستخدام أنظمة تقنية المعلومات وتوفير شبكات الانترنت لدعم وتنشيط قنوات الاتصال وأساليب توفيرها للاستفادة منها بما ينعكس على الأداء في كل من التشكيلين النفطيين. يمكن القيام بذلك من خلال الآتي:

1- تشجيع البحوث والدراسات العلمية التي تناقش المشكلات المحتملة في القرارات المتخذة.
2- ان تتعامل الادارة العليا مع النتائج التي تتوصل اليها الدراسات بجدية وبأهمية كبيرة بهدف تشخيص ومعالجة المشكلات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات بمنهجية علمية.

الثاني عشر: إدراك الفروق الفردية بين العاملين من قبل المديرين في التشكيلين جانب مهم في عملية اتخاذ القرارات وخصوصاً ما يتعلق بأداء العاملين في المنظمة وسيكون لدى المديرين عاملون يشعرون بالرضا الوظيفي الجيد وتوقع في الأداء إذا ما تمت مراعاة تحقيق التوافق بين الشخصيات والأعمال، أي من خلال ادراك السمات والخصائص للشخصية يستطيع المديرين تحقيق نجاح عملية اتخاذ القرارات عند استيعابهم ووعيهم بالفروق الفردية للعاملين، ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في معرفة القيم المنخفضة للمتغيرات، والبحث عن أسباب انخفاضها، والعمل على وضع الخطط التي تساعد على تفعيلها، إذ يمكن القيام بذلك من خلال الآتي:

- 1- مراعاة الادارة العليا للفروق الفردية والاستفادة منها من خلال تشكيل مجاميع اتخاذ القرارات بشكل متنوع وليس بشكل شخصيات نمطية وموحدة.
- 2- زيادة الوعي لدى المديرين ، بأهمية السمات الشخصية الإيجابية بما يؤدي الى تعزيز وتحسين مستوى اتخاذ القرارات في الدوائر ومراكز القرار .
- 3- ينبغي ان يقوم المسؤولون في المواقع الادارية في التشكيلين باستيعاب دور المعرفة الضمنية من اجل تعزيز مستوى اتخاذ القرارات الادارية فيهما وذلك من خلال الاستعانة بالموارد البشرية لبناء وتطوير ذوي المعرفة الضمنية والكفاءات فيهما .
- 4- ينبغي ان تكون فرق الادارة العليا مشكلة بطريقة متنوعة لضمان اتخاذ قرارات ذات افق اوسع وبدائل اكثر فاعلية وتنفيذ اكثر نجاحاً.

3.4. محددات الدراسة

على الرغم من الجهود التي بذلت في اكمال الدراسة الحالية، الا إنَّ محدد الوقت والكلفة يكون له تأثير واقعي في اثناء نتائج أي دراسة، حاولت الباحثة من خلال استخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة

استهداف جميع المديرين الذين تم تحديدهم على وفق الهيكل التنظيمي للمنظمتين مجتمع الدراسة، لكن تبعات جائحة (Covid-19) التي أثرت كثيراً في طبيعة عمل اغلب المنظمات لذلك تطلبت جهوداً مضاعفة لغرض تغطية متطلبات اكمال الدراسة الحالية. ويمكن تلخيص المحددات التي واجهت الباحثة بالنقاط التالية:

1. اقتصرت عينة الدراسة الحالية على مديري الاقسام في شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب في البصرة. أي أنها تضمنت المديرين الذين اغلبهم من مستوى الادارة الوسطى.
2. بسبب عاملي الوقت والجهد اقتصرت الدراسة الحالية على أربعة متغيرات فقط وهي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ، اتخاذ القرارات كمتغير تابع، والسمات الشخصية والمعرفة الضمنية كمتغيرات وسيطة، مع اختبار الفرضيات للمتغيرات ككل بدون اختبار الابعاد الفرعية لها.
3. ان الدراسة الحالية تعتمد على التصميم المستعرض (اي جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة) اضافة الى الاعتماد على مقاييس (التقرير الذاتي) الذي قد يزيد احتمال وجود تحيز في الاستجابات.
4. تطبيق الدراسة في منظمتين من تشكيلات القطاع النفطي لوزارة النفط العراقية وهي (شركة توزيع المنتوجات النفطية ومعهد التدريب في محافظة البصرة).

4.4. اتجاهات البحوث المستقبلية

بناءً على المحددات التي تمت مناقشتها يمكننا التوصية والاقتراح في اجراء بحوث ودراسات مستقبلية من خلال الأتي :

- 1- تطبيق نموذج الدراسة الحالية في قطاعات مختلفة مثل القطاع الصحي والتعليمي والخدمي. إذ قد تكون النتائج مختلفة. وهذا ما يدعو للحذر عند محاولة تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على القطاعات الاخرى.
- 2- هناك حاجة لتطوير نموذج الدراسة الحالية مع الارتكاز على متغيري الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية. فحصلنا على وساطة جزئية للسمات الشخصية والمعرفة الضمنية يضعف الدور الوسيط لهما، مما يدعو الى اختبار متغيرات اخرى قد تكون لها قدرة تفسيرية اكبر. كما يمكن تطوير النموذج الذي يتنبأ بعملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال اضافة متغيرات مستقلة اخرى (مثل القيادة ،او الهيكل التنظيمي) او متغيرات تفاعلية (مثل الكفاءة الذاتية او السلوك السياسي).

- 3- الحاجة الى اجراء دراسة طولية يتم فيها جمع البيانات على فترات زمنية مختلفة ،على سبيل المثال يمكن جمع المعلومات قبل وبعد اتخاذ القرارات للوصول الى علاقات ذات تفسيرات سببية أكثر دقة. كما ان الاعتماد على مقاييس اخرى لجمع البيانات قد يقلل التحيز المحتمل في المقاييس الذاتية.
- 4- اجراء دراسة تتناول العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية في احدى تشكيلات القطاع النفطي وتعميم نتائجها على كافة تشكيلات القطاع .
- 5- اجراء دراسة في احدى تشكيلات القطاع النفطي ، تهدف الى استكشاف مدى انعكاس وتأثير المعرفة الضمنية في عملية اتخاذ القرارات للاستفادة منها في مجالات اتخاذ القرارات الادارية في مجالات القطاع النفطي عامة .
- 6- اخيراً ، فان هكذا نموذج بحاجة الى اجرائه على وفق دراسة مقارنة بين منظمين او قطاعين مختلفين. لأن ذلك سيعطي نتائج اكثر تفصيلاً وسيقلل القلق المحتمل من تعميم النتائج.

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. جواد، شوقي ناجي، (2010) "المرجع المتكامل في ادارة الاعمال منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن
2. جواد، شوقي ناجي، (2010) "السلوك التنظيمي قي منظمات الاعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن
3. حريم، محمود حسين، (2009) "ادارة المنظمات منظور كلي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية عمان - الاردن.
4. حريم، محمود حسين، (2009) " السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان - الاردن.
5. الدوري، زكريا وصالح، احمد علي (2009) "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
6. الزبيدي، غني دحام تنائي ؛ حافظ، عبد الناصر علم ؛ عباس، حسين وليد حسين ،(2015) "ادارة السلوك التنظيمي" ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان_ الاردن .
7. السكارنة ، بلال خلف، (2009) "التطوير التنظيمي والإداري" عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن
8. الشماع، خليل ، محمد حسن ؛حمود،خضير كاظم (2009) "نظرية المنظمة" ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة عمان-الاردن.
9. الطاهر، علاء فرج(2011) "التخطيط الاداري" ، دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان-الاردن.
10. طعمة، حسين ياسين(2010) " نظرية اتخاذ القرارات اسلوب كمي تحليلي " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن.
11. ظاهر،نعيم ابراهيم(2009) "ادارة المعرفة"، جدارا الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان- الاردن.
12. العامري، صالح مهدي محسن ؛ الغالبي، طاهر محسن منصور (2008). "الإدارة والاعمال" دار وائل النشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان_ الاردن.
13. العلاق ، بشير محمود عباس(2019) القيادة الادارية ، مطبعة اليازوردي ، عمان -الاردن.

14. العلي واخرون، "المدخل الى إدارة المعرفة" عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2009 عمان - الاردن .
15. العميان، محمود سلمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان - الاردن.
16. عوض ، عامر سالم(2007) السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان - الأردن
17. الغالبي، طاهر محسن منصور ؛ ادريس ، وائل محمد صبحي (2009)" الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان_ الاردن .
18. الغالبي، طاهر محسن منصور ؛ العامري ، صالح مهدي محسن (2010) المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال والمجتمع الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان_ الاردن .
19. الفريجات ،خضير كاظم حمود ؛ اللوزي ، موسى سلامة ؛ الشهابي، انعام عبد اللطيف (2009) "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة "، اثراء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ، عمان -الاردن.
20. فلية، فاروق عبده ؛ وعبد المجيد،محمد، (2009) "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان _ الاردن .
21. كردي ،علي محمد ابراهيم (2011) "الإدارة والقيادة"، الناشر وادي النيل للتنمية البشرية ، الطبعة الأولى القاهرة .
22. الكعبي ، جواد كاظم لفنة (2014). "مسارات الثقافة التنظيمية في الجامعة" دار الكتاب الجامعي ،الامارات العربية الطبعة الأولى
23. منصور، كاسر نصر (2006) "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الحمد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان -الاردن
24. موسى ،شهرزاد محمد شهاب ، (2010) "القدرة على إتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان_ الاردن .
25. نجم، عبود نجم (2005). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (الإصدار الطبعة الثانية). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان -الاردن

ب-المقالات والمجلات العربية

1. الامين ،تومي محمد؛ محمد شلبي (2018) "العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار، لدى إطارات ديوان المؤسسات الشباب"، مخبر النفس العمل و إدارة المنظمات جامعة قسنطينة (2) رقم العدد التسلسلي 15 مجلة آفاق علمية مجلد: 10، عدد1:(104-123)

2. البياتي، آياد هادي خليل (2015) المعرفة الضمنية وانعكاسها في عملية الرقابة المالية بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي(المعادل للماجستير) ،في الرقابة والتفتيش، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
3. جغلولي ،يوسف(2009)"أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية"مجلة العلوم الاجتماعية الانسانية،مجلد 1 ، العدد1: (117-131) .
4. الخفاجي، ياسمين قاسم.(2019). "دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية"، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية،مجلد 15، عدد 59: (276-306).
5. ديوب ، محمد ؛ جمعة رماح ،(2016) " أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار " (دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة بانياس)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات ، العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38 ،العدد2 : (133_346).
6. سعيد ،سناء عبد الرحيم (2018) "دور السمات الشخصية للقائد في ريادية منظمات الاعمال، التوجه الريادي ، الريادة الاستراتيجية " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،العدد109،المجلد 24: (92_117).
7. الطائي، منى حيدر عبد الجبار(2017) "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة" ،المجلة العربية للإدارة، مجلد ، 37، عدد، 3 : (59_79) .
8. عبد الرزاق ،خالدية مصطفى؛عباس ،سامي احمد ؛احمد حميد علي (2019) " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية المجلة العربية للإدارة المقالة 4 المجلد 39 ، العدد 1.(151_178):
9. كاظم، على مهدي (2002). "القيم النفسية والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، مجلة العلوم التربوية والنفسية"، المجلد(3)، العدد، 2 : (12_40) .
10. محمد فكرى محمد(2019)" اثر الثقافة التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجا، عدد، 4: 326-287 مجلد" 49 عدد، 4: (326-287).
11. المطيري ، إيمان غزاي ثامر سويلم(2017) " فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها في اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" كلية التربية ،المجلة التربوية - العدد 47:(527_644).

12. مهدي، فاطمة الزهراء؛ وبرحومة عبد الحميد (2015) "قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار الإداري " دراسة حالة مؤسسات بوعريريج التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد، 14 : (249-272)

ج - الاطاريح والرسائل العربية :

1. أبو عرار، أمجد سليمان(2013) "مستوى الأسلوب المعرفي (المخاطرة- الحذر) في اتخاذ القرار لدى الطلبة في بئر السبع "قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس التربوي تخصص (نمو وتعلم) كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الاردن.
2. بحاجي، خاتمة ويعقوب سلوى،(2019) "أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية " دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي شعبة علم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار.
3. بوراس، نور الدين (2014) "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق ببئر العائر تبسة) "رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
4. البياتي،أياد هادي خليل (2015) "المعرفة الضمنية وانعكاسها في عملية الرقابة المالية" بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
5. الجنابي، اكرم سالم حسين، (٢٠٠٩)، "تأثير ادارة المعرفة في الكفايات الجوهرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، ادارة في جامعة بغداد - العراق.
6. حلاق، ريما على (2014) " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق " مسألة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقامرية والإدارة التربوية، كلية التربية قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق.
7. الحميدي،تهاني محسن بدر (2012). "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي " قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الادارة والمناهج كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط.

8. الحوراني، نوال عبد الرحمن محمد (2013) "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات" دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
9. الشخيلي، مهند محمد ياسين، " (2009) دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية" دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية رسالة قدمت الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد.
10. الطائي، منى حيدر(2012) "دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة دراسة استطلاعية تحليلية" ، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة غير منشورة، جامعة بغداد.
11. العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011). " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية"(دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
12. العازمي، ناصر علي فالج (2016-2017) "المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية في الشركات الصناعية الكويتية". قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، الكويت، قسم إدارة أعمال: جامعة آل البيت.
13. عبيد، غادة اسماعيل حسن (2015) "ابعاد المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية في غزة _ فلسطين.
14. العوفي ، محمد بن غالب (2005)"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
15. غنام، ليرا (2017)"الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة"بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم ادارة الاعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق-سوريا.
16. غنام، ختام عبد الله علي (2005) "الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس" قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

17. مركمال، عبدالستار (2014) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة" (دراسة مسحية) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
18. مساعد، نهي عواد رشيد (2016) "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.
19. المنصور، زينة (2015) "الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة دمشق.

د- الكتب المترجمة

1. "ادارة السلوك في المنظمات" (2004) Baron, Robert.A & Green berg, ترجمة (رفاعي محمد ؛ وبسوني، اسماعيل علي)، دار المريخ، للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

A – BOOKS

1. Lancaster, G. (2005). Research methods in management. Elsevier Butterworth.
2. Colquitt, A .,J., Lepine , Wesson ,J., M., (2019). Organizational Behavior Improving performance and Commitment in the Work Place ,6 ed :MCGraw-Hill Education .
3. Daft, R.L. (2001). Organizational Theory & Design 7th Ed Cengage learning (Ohio: South Western). College Publishing USA.
4. Daft, R. L. (2020). Organization theory & design ,13th ed Cengage learning

5. Daft, R.L. (2016), Organizational Theory And Design 12th ed ,Cengage,Place , 6 ed: MC Graw _Hill Education.
6. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
7. Despres. C. & Chauvel, D. (2000). Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management. New York: Butterworth-Heinemann.
8. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th ed., Pearson Education Limited.
9. Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 3rd ed., New York: Guilford Press Hall .
10. Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.
11. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London.
12. Del Canale, M. (2013). Tacit Knowledge: How Do We Interpret It? A Qualitative Study of Knowledge Management in Knowledge-Intensive Firms.
13. Hofstede, M., (1985) Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, REVISED AND EXPANDED THIRD EDITION, THE INTERNATIONAL BESTSELLER.
14. Romano, K. (2004). Organizational culture: Your company's personality. *Inside Tucson Business*, 5.
15. Robbins ,S., p., & Judge, A., (2017). Organizational Behaviour, 17th ed: pearson Education , Inc
16. Robbins, S. P. & Judge, A. (2013) Organizational Behavior, 15th ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall.
17. Schein, E.H. (2004) organizational culture & Leadership, san Francisco : jossey Bass publishers, 3ed:26.
18. Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.
19. Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition.

20. Jones, G., J. (2013) *Design & Change*, 7th ed :Person Education ,Inc.
21. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
22. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed., New York: Guilford Press.
23. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin -7th ed.p.cm.
24. Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. sage publications, Inc.
25. Garrett-Mayer, E. (2004). 2. *Scaling procedures: Issues and applications*. Richard G. Netemeyer, William O. Bearden and Subhash Sharma, Sage Publications, London, 2003. No. of.

B –Periodicals

1. Ahmed, M.T. Omotund, H (2012). Theories and Strategies of Good Decision Making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1, (10):5-51.
2. AIMulhim, A.,F.,(2017). "The Effects of knowledge Creation Process on Organizational Performance, Evidence from Saudi Banking Sector" *International of Management Sciences and Business Research*, Jan-2017 ISSN (2226-8235) Vol-6, Issue 1 Ph.D. Scholar, University of Hull, School of Business, UK
3. Algawazi, A., Bambang, M., & Sahrin, E. (2021). The impact of the organizational culture traits on task performance through personality traits among the employees of the semi-governmental Organisations in Saudi Arabia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(3), 411-428.
4. Apriliani, D., Anggraini, R & Anwar, C., The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with

- Self Efficacy as Moderating, *Rev. Integr. Bus. Econ. Res.* Vol 4(1):(226_244).
5. Attard, C., Elliot, M., Grech, P., & McCormack, B., (2022). 'Adopting the concept of 'Ba' and the 'SECI' model in developing person-centered practices in child and adolescent mental health services', *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 2, article no. 744146: (1-11).
 6. Bag, S., & Omrane, A. (2021, September). The relationship between the personality traits of entrepreneurs and their decision-making process: the role of manufacturing SMEs' Institutional Environment in India. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 9, No. 3, pp. 103-122).
 7. Bayram & Aydemir, (2017). Decision-Making Styles and Personality Traits, *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal* (ISSN: 2311-3197) 2017 Vol: 3 Issue: 1
 8. Bolloju, N., Khalifa, M. & Turban, E. (2002). Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support. *Decision Support Systems*, 33(2), 163-176.
 9. Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
 10. Briggs, C. & Little, p., (2008). Impacts of Organizationtional culture and personality Traits on Decision Making In Technical Organizations, published, (2008). *Engineering, Systems Engineering* Vol.11, issue 1. P15_26.
 11. Brockmann, E. N., & Anthony, W. P. (2002). Tacit knowledge and strategic decision making. *Group & Organization Management*, 27(4), 436- 455.
 12. Busch, P., & Richards, D. (2004). Tacit knowledge and culture. In *People, Knowledge And Technology: What Have We Learnt So Far?* (pp. 187-198).

13. Cacciattolo, K. (2014). The Need For Culture al Change: A Case Study Discussion European Scientific Journal November / Special Edition vol.2 ISSN: (38-43).
14. Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative science quarterly*, 423-443.
15. Choi, B. Lee, H. (2002) Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process ,Journal, Expert Systems with applications, Volume 23, Issue 3 :(173 -187).
16. Constance, N. W., Zawawi, D., Karim, J., Mansor, S. A., Sentosa, I., Nerina, R., ... & Karim, J. (2019). Supervisory Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Innovative Behavior: The Mediating Role of Tacit Knowledge Sharing Among Nurses. *International Journal of Academic Research in Economics & Management Sciences (IJAREMS)*, 8(4), 27- 47.
17. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Primary traits of Eysenck's P.E.N system: Three and five factor solution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 308-317.
18. Costa, P.T.& McCrae,R.R.(1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory, Psychological Assessment 1992, Vol. 4, No 1,5-13
19. Crowley, B. (2001). Tacit Knowledge, Tacit Ignorance, and the Future of Academic Librarianship, *College and Research Libraries*, 62(6): 565-584
20. Easterby, S.M. Lyles MA. Tsang EWK(2008). Inter organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. / *Manag Stul* (2008) 45:677_ 690. Doi : 10.1111/j.1467-6486.2008.00773x
21. El Othman, R., El Othman, R., Hallit, R., Obeid, S., & Hallit, S. (2020). Personality traits, emotional intelligence and decision-making styles in Lebanese universities medical students. *BMC psychology*, 8(1), 1-14.

- 22.Engel, H. P. J. (2008). Tacit knowledge and visual expertise in medical diagnostic reasoning: implications for medical education. *Medical teacher*, 30(7): 184-188.
- 23.Erjavec, j., Popovič, A., & Trkman, p., (2019). The effect of and knowledge on the quality of decisions in supply chains, *Economic Research Ekonomska Istraživanja*, 32:1, 2269-2292,(1-27).
- 24.Farnese ML, Barbieri B, Chirumbolo A & Patriotta, G. (2019) Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Front. Psychol.* Vol.10, Article, 2730:(1-15) doi: 10.3389/fpsyg.2019.02730
- 25.George G.G(2013). Industry Determinants of Organizational Culture, Source: *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No.2:396-415 Published by: Academy of Management
- 26.Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- 27.Gosling, S. & Rentfrow, P. & Jr, W. (2003). A very Brief Measure of the Big-Five Personalmain. *Journal of Research in Personality* : (18-37)
- 28.Gourlay, S.,(2006). "Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory*" *Journal of Management Studies* 43:7:(1415-1436).
- 29.Gray, S.J., "Towards a Theory of Cultural Influence on Development Accounting Systems Internationally ", *Abacus*, Vol. 24, 1988, pp.1-15.
- 30.Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123
- 31.Heinze, P., (2011). Cultural influence on intuitive decision making. In: Maier, R. (Hrsg.), 6th Conference on Professional Knowledge Management - From Knowledge to Action. Bonn: Gesellschaft für Informatik e. V. (382-389).

-
32. Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, Vol. 19(3), 477-492.
33. Huitt, W. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Psychological Type*, 24, 33-44.
34. Jalal, A. (2017). Impacts of Organizational Culture on Leadership Decision-Making. *Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems*, 3 : 1-8.
35. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102–138). New York: Guilford.
36. Lartey, P. Y. , Shi, J., Santosh, R. J. , Afriyie, S. O. , Gumah, I. A. , Husein, M., & Bah, F. B. M. (2022). Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharing. In M. Mohiuddin, M. S. A. Azad, & M. S. Ahmed (Eds.), *Recent Advances in Knowledge Managem.*
37. Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D. and Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in Interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2) : 156-172.
38. Lee, C. C., Lee, L. C., & Kao, R. H. (2022). How do Enterprises promote Innovation performance? A study on the relationship between online communities and innovation performance-exploring the mediating effect of tacit knowledge. *Current Psychology*, 1-19.
39. Lee, M.-C. and Chang, T. (2006). Applying TQM, CMM and ISO 9001 in Knowledge Management for Software Development Process Improvement. *International Journal of Services and Standards*, 2(1), 101-115.
40. Li, B. (2008) The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as not providing an Accurate Account of How People Typically Make

- Decisions. International Journal of Business and Management, Vol.3 ,No. (6) :151-154.
- 41.**Lin, W.-B. (2008). The effect of knowledge sharing model. Expert Systems with Applications, 34(2), 1508-1521.
- 42.**Lin, X. (2019) Review of Knowledge and Knowledge Management Research. American Journal of Industrial and Business Management, 9, 1753-1760.
- 43.**Lucena,F.O. &Popadiuk,F. (2020)"Tacit knowledge in unstructured decision making process"RAUSP Management Journal, vol. 55 no. 1, pp. 22-39, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil.
- 44.** Malewska,K.(2018)The profile of an intuitive decision maker and the use of intuition in decision-making practice Management 2018 Vol. 22,No.1, 31-44) , ISSN 1429-932.
- 45.**Marchisotti, G. G., Domingos, M. D. L., & ALMEIDA, R. L. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the (organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(3).doi:10.1590/1678/eRAMR 180106: (1-26)
- 46.**Martin-de-Castro, G., Lopez-Saez, P. and Navas-Lopez, J. E. (2008). Processes of knowledge creation in knowledge-intensive firms: Empirical evidence from Boston's Route 128 and Spain. *Technovation*, 28(4), 222-230.
- 47.**Mohajan, H.,K.(2017) Tacit Knowledge for the Development of Organizations ABC Journal of Advanced Research, Volume 6, No (2017). pp: 17-24. ISSN 2304-2621
- 48.**Mohajan,K.,M.(2016).Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: American Journal of Computer Science and Engineering, 2016; 3(2): 6-19 Faculty of Business Studies, Premier University, Chittagong, Bangladesh Email: haradhan1971@gmail.com

-
49. Mohanty, J. & Rath, B. P., Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study of Business Research, Vol. 6, No. 1, 2012, pp. 65-76. Global Journal
50. Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management approaches for Industry 4.0 – the organizational culture perspective. Technological and Economic Development of Economy, 24(6), 2225-2240. <https://doi.org/10.3846/tede.2018.6397>
51. Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & Emami, R. (2012) The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management, Faculty of Management and Human Resource Development 2232-1942 Universiti Teknologi Malaysia 'Faculty of Creative Multimedia University Malaysia, International Journal of Innovative Ideas (1) Volume 1213), pp. 30-46,
52. Muthuveloo, R., A. P. Teoh (2013) The impact of tacit knowledge management on organizational performance "Evidence from Malaysia Achieving business sustainability VIA I-TOP MODEL 2013 American Journal of Economics and Business Administration, 5 (1) (2013):15-21, 10.3844/ajebasp.2013.15.21 Published Online, 5 (1) <http://www.thescipub.com/ajeba.toc>
53. Negulescu, E Doval. (2014) The quality of decision making process related to organizations' effectiveness, Procedia Economics and Finance 15, 858-863.
54. Negulescu, O.H. (2014) Using a decision-making process model in strategic management, Review of General Management 19 (1), 111-123.
55. Nelson, W. A., Taylor, E., & Walsh, T. (2014). Building an ethical organizational culture. The health care manager, 33(2), 158-164.
56. Ng, P., Kiat, Goh, G., Guan & Eze, U. (2011). The role of knowledge management in product development performance: A review. Journal of Knowledge Management Practice, 12(1). Available online: <http://www.tlaine.com/articl255.htm>

57. Nonaka, I. & Konno, N. (1998), The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, California ,Management REVIEW, 40 (3):40-54.
58. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol. 5, No.1, 14-37.
59. Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33(1), 5-34.
60. Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York, Oxford :Vol.105 : 34_63
61. O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
62. Omarli, S. (2017) What are the factors that influence the managerial decision-making process? integrated frame, DOI: 10.18427 / iri-2017-0068 Corvinus University in Budapest:83-93
63. O'Reilly, C.A, III, Caldwell, D.F, & Chatman,J. A., (1991)" People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3 , pp. 487-516.
64. Panpatte¹,S.,&Takale,²V.D.(2019)"To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness" The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 1 - ISSN: (73-78)
65. Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension, Peter Smith, Gloucester, MA, University of Chicago Press: Chicago.
66. Polanyi, M. (2009). The tacit dimension, In Knowledge in organizations :(135-146). Routledge.
67. Polanyi, M., & Sen, A. (2009). The tacit dimension. University of Chicago press. Chicago : (1_25),

- 68.** Prajogo, D. 1. & McDermott, C. M. (2005) The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 11.. : 1101-1122
- 69.** Ravasi, D.; Schultz, M. (2006). "Responding to organizational Identity threats: Exploring the role of organizational culture". *Academy of Management Journal*. 49 (3): 433–458.
- 70.** Rice, J., & Rice, B. (2005). The Applicability of the SECI Model to Multi-Organisational Endeavours: An Integrative Review. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9, 671-682.
- 71.** Salmador, M. P.& Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: Implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 367-390.
- 72.** Saucier, G. (2002). Orthogonal Markers For Orthogonal Factors: The Case of the Big Five. *Journal of Research in Personality*, 36(1), 1- 31.
- 73.** Schein, E. H.(1990) *Organizational Culture* American Psychological Association, Inc, Vol. 45. No. 2, pp. 109-119.
- 74.** Schein, E.H (1985) *Organizational Culture and Leadership* San Francisco: Jossey-Bass. Copyright 1985 by Jossey-Bass. :(52_56).
- 75.** Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. 4th ed.. John Wiley & Son, Inc.
- 76.** Shra'ah A. E. M. A(2015) The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, Vl.6.,No.:55-62
- 77.** Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*. 15(3),462-477.

78. Töre, E., & Naiboğlu, G. (2022). The effect of school managers' five-factor personality traits on decision-making processes. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 730-740.
79. Tsai, M.-T. and Li, Y.-H. (2007). Knowledge creation process in new venture strategy and performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 371-381.
80. Vaccaro, A., Veloso, F. and Brusoni, S. (2009). The impact of virtual technologies on knowledge-based processes: An empirical study. *Research Policy*, 38(8), 1278–1287.
81. Verma, D. (2014). www.iosrjournals.org Study and Analysis of Various Decision Making Models in an Organization, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Organization*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 2. Ver. 1 (Feb. :171-175).
82. Virtanen, I. (2010). Epistemological problems concerning explication of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(4).
83. Vlahovic, N., (2008). Discovering Tacit Knowledge in Business Decision Making, *WSEAS Transactions on Business and Economics Business*, 5.(3), pp72_81.
84. Warrick, D. D. (2017.) "What leaders need to know about organizational culture" Copyright 2017 by xelay Schant at thiness, intrans Unesity. For reprints, call HS Publishing at (0
85. Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: An introduction and perspective, *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14
86. Wijesinghe, P. R. D., & Kathria Rachchi, R. P. S. (2022). Employee Knowledge Sharing Behaviour: the Role of Workplace Cyber Incivility and Personality Traits. Vol,01. Issue 01. 8:(59-67)
87. Zack, M.H. (1999). Managing Codified Knowledge, *Sloan Management Review*, 40(4): 45-58 .

C - Thesis

1. Becker, C., & Palmér, S. (2009). The effects of culture on managers decision making: a case study of Mexico and Germany. published political science master thesis, Continuation courses.:(1-49)
2. Doull, K. H. (2005). Engaging in Human Due Diligence (TM) to facilitate organizational change. Royal Roads thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree By Master of arts in leadership and training thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree
3. Duplity, A., Lejeune, C., & Malcourant, E .(2019) " Culture's Impact on Decision-Making Processes: Does National Culture Influence Decision-Making Processes Used by Managers in Multinationals?.
4. Lauth, E. (2017). The Desires to Work for an Organizational Culture Type Based on Personality Characteristics and Gender. :(1-31) .
5. Tolmats, E., (2004) 'Relationship between Organizational Culture and Individual Values of the Russian Speaking Members of organizations in Estonia, and Lithuania", Master's Thesis in Economics, Faculty of Economics & Busines Administration University of Tartu.

D - Conferences

1. 94. Rapina. The Influence of The Organizational Culture and The Organizational Structure on The Accounting Information System and Impact on The Quality of Information International Conference on Busines and Mangement. 2013. Chiang Mai –
2. Edwards, R. W., Kumar, P., & Ranjan, R. (2002). Understanding organisation culture and innovation: a case study approach. In Sixth International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management held in Malaysia :(1_12).

3. Mulyono, H. Purba, N., Abd, A., H., Syamsuri, R& Mhd, Hasibuan, Z. (2020) Decision-Making Culture in Organizations, Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan, Indonesia, ,Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 536:(227_231)Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)(58) .

الملاحق

الملحق (A) قائمة باسماء السادة الخبراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لغرض
تحكيمها

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د محمد عبود طاهر	بحوث عمليات	كلية شط العرب/ الجامعة
2	أ.د محمد حسين منهل	ادارة استراتيجية	جامعة المعقل
3	ا.د. راضي عبد الله علي	نظم إدارة الجودة	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
4	ا.د.هادي عبد الوهاب عبد الامام	نظرية المنظمة	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
5	ا.د.هاشم نايف هاشم	ادارة الانتاج والعمليات	الكلية التقنية الادارية/ جامعة البصرة
6	ا.م.د. شذى احمد علوان	ادارة الجودة	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
7	ا.م.د.هاني فاضل الشاوي	ادارة استراتيجية	كلية شط العرب/ الجامعة
8	ا.م.د.وميض عبدالزهرة خضير	ادارة الموارد البشرية	جامعة المعقل
9	ا.م.د.عبد الرضى ناصر محسن	ادارة استراتيجية	الكلية التقنية الادارية / جامعة البصرة
10	ا.م.د. ليلي لفته علي	سلوك تنظيمي	الكلية التقنية الادارية/ جامعة البصرة
11	ا.م.د.عمار يوسف ضجر	تسويق خدمات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة
12	م.د. محمد صالح هادي	ادارة المعرفة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة

الملحق (B) الاستبانة النهائية للدراسة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة /كلية الإدارة والاقتصاد

برنامج الماجستير/قسم ادارة الاعمال /الدراسات العليا

م / الاستبانة

السادة الافاضل المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بالدراسة الموسومة (تأثير الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المتغيرين الوسيطين (السمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار) دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة توزيع المنتجات النفطية ومعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة . وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الأعمال التي تروم الباحثة الحصول عليها، إذ نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة راجين ملاًها بوضع علامة (صح) امام الأختيار الذي ترونه مناسباً ومتوافقاً مع رأيكم وحسب خمسة بدائل (اتفق تماما _ اتفق _ لا اتفق _ لا اتفق تماماً)، إذ ان :

1. اجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر أي أسماء شخصية او التوقيع على الاستمارة.
 2. رايمكم الموضوعي هو المطلوب إذ لاتوجد هنالك اجابات صحيحة او خاطئة.
 3. ان تكون الاجابة عن جميع الاسئلة او الفقرات، لأن ترك سؤال فارغاً يؤدي الى عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
 4. الباحثة على استعداد للإجابة عن اي استفسار حول اي فقرة او عبارة ترونها غير واضحة .
- شاكرين تعاونكم معنا مع وافر التقدير والاحترام

الباحثة

كريمة محمد مدهوش

طالبة الماجستير/ إدارة اعمال

كلية الادارة والاقتصاد

المشرف العلمي

الاستاذ الدكتور

ظاهر محسن منصور الغالبي

كلية شط العرب/ الجامعة

المعلومات الشخصية

الملاحق

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) الحالة الاجتماعية : اعزب متزوج
- (3) العمر :
- من 30 الى 35 من 36 الى 40 من 41 الى 45
- من 46 الى 50 من 51 الى 55 من 56 فأكثر
- (4) المؤهل العلمي : بكالوريوس شهادة عليا
- (5) عدد الدورات في مجال الاختصاص :
- 3-1 دورة 3-6 دورة فأكثر 7
- (6) خبرة العمل :
- أقل من 5 سنوات من 6 لغاية 10 من 11 لغاية 15 من 16 الى 20
- من 21 الى 25 من 26 الى 30 من 31 فأكثر

المحور الاول - الثقافة التنظيمية:- تعريف اجرائياً : بأنها مجموعة من الخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكيات أفراد المنظمة الواحدة والتي تميزها عن

الملاحق

غيرها من المنظمات، بحيث تشكل منه إطاراً خاصاً للتفكير وحلاً للمشكلات والوصول لأهداف المنظمة

اولاً- القيم التنظيمية : (Organizational Values)						
وتعرف اجرائياً: بأنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب او غير مرغوب، جيد او غير جيد ، مهم او غير مهم وتعمل هذا القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					1	يتقبل العاملون في المنظمة المخاطر والضغط من اجل مصلحة المنظمة وتطورها.
					2	يتحمل العاملون في المنظمة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون اشراف مستمر.
					3	يشعر العاملون في المنظمة باهمية عامل الوقت لانجاز المهام والواجبات ضمن فتره زمنية محددة
					4	تعمل المنظمة على اشراك العاملين في وضع المقترحات والأفكار لانواع الخدمات التي يمكن توفيرها للمجتمع.

ثانياً-المعتقدات التنظيمية : (Organization Beliefs)						
وتعرف اجرائياً: بأنها الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز مهام المنظمة مثل المشاركة في عملية صنع القرارات والعمل الجماعي .						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					5	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين في المنظمة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة.

الملاحق

					يعتقد العاملون في المنظمة بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لانجاز العمل بكفاءة .	6
					يعتقد العاملون في المنظمة ان انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافآت والحوافز الممنوحة لهم.	7
					يتوافر لدى العاملين في المنظمة قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية.	8

ثالثاً- الاعراف التنظيمية: (Organizational Norms)

تعرف اجرائياً: بأنها المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل... وعادة ما تكون هذه الاعراف غير مكتوبة.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يلتزم العاملون في المنظمة بالاعراف التي تساعد على تهيئة المناخ الذي يشجع على الابداع والابتكار.	9
					يلتزم العاملون في المنظمة بالاعراف التي تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية.	10
					يسعى العاملون في المنظمة الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.	11
					تهتم المنظمة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به.	12

رابعاً: التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations).

الملاحق

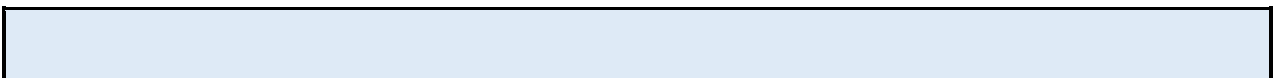
تعرف : بأنها التعاقد النفسي الذي يتم بين العاملين والمنظمة، وهي ما يتوقعه العاملون من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من العاملين .						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يقوم العاملون في المنظمة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والاهداف التي تتوقعها المنظمة منهم.	13
					تسعى الادارة العليا في المنظمة الى تلبية ما يتوقعه العاملون من المنظمة من حوافز ومكافئات.	14
					يتوقع العاملون ان المنظمة توفر لهم الأمان الوظيفي طالما إنهم ملتزمون بقوانين الوزارة ويحافظون على سمعة المنظمة ومكانتها.	15
					تتوقع المنظمة ان العاملين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما انهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها القوانين الداخلية في المنظمة.	16

المحور الثاني- اتخاذ القرارات الادارية (Decision Taking) .

عرف القرار الاداري اجرائياً: بأنه عبارة عن اختيار بديل من بين عدة بدائل تم تحليلها يتبعه فعل

او اجراء بتنفيذ هذا الاختيار .

كما عرفت عملية اتخاذ القرارات : بانها الطريقة التي يتم من خلالها النظر في البيانات والمعلومات التي تم جمعها، لتحديد البدائل المتاحة ومن ثم تقييمها، والتي يجب اختيار أفضل هذه البدائل كخيار يتم تحديده لاتخاذ القرار.



الملاحق

اولاً- تحديد المشكلة: (Determine Problem)						
تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول اليها، اي وجود تفاوت بين الاهداف و بين النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز الفعلي .						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يحدد المدير المشكلات التي تعيق سير العمل داخل المنظمة .	17
					يصنف المدير المشكلات التي تواجهه في المنظمة حسب طبيعتها .	18
					يربط المدير اسباب المشكلة و نتائجها بوضوح قبل محاولة حلها .	19
					يستطيع المدير تصنيف المشكلات التي تواجهه في المنظمة حسب اهميتها.	20

ثانياً – مرحلة جمع البيانات والمعلومات: (Data and Information Collection)						
وتعرف اجرائياً بانها عملية جمع المعلومات المحايدة واللازمة زمنياً من مصادرها المختلفة وتحديد احسن الطرق للحصول عليها وتشمل البيانات والمعلومات ، والامور والحقائق الاخرى .						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يمتلك المدير، البيانات والمعلومات، لتحديد طريقة حدوث المشكلة	21
					تتوافر لدى المدير البيانات والمعلومات لتحديد مكان حدوث المشكلة.	22
					تتوافر لدى المدير البيانات والمعلومات لتحديد اسباب حدوث المشكلة .	23
					يعتمد المدير الأساليب الكمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	24

الملاحق

ثالثاً- تحديد البدائل: (Determine Option)

تحديد البدائل: وتعرف اجرائياً بأنها الحلول او الوسائل او الأساليب المتاحة امام (متخذ القرار) لحل مشكلة قائمة وتحقيق الاهداف المطلوبة، وعلى متخذ القرار الاداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمداً على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يستخدم المدير اسلوب العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.	25
					يشارك المدير العاملين في اقتراح بدائل القرار .	26
					يقوم المدير بوضع البدائل المحتملة المتعلقة باتخاذ القرار .	27
					يبني المدير اختياراته للبدائل على حقائق وليس مجرد افتراضات .	28

رابعاً- تقييم البدائل: (Evaluate Options)

تتضمن هذه المرحلة تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة وهذا يعني (اجراء موازنة بين الايجابيات والسلبيات) بناءً على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم متخذ القرار الاداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يحدد المدير امكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	29
					يحدد المدير الزمن الذي يستغرقه كل بديل من بدائل القرار.	30
					يحدد المدير التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.	31

الملاحق

					يراعي المدير الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ كل بديل من بدائل القرار .	32
--	--	--	--	--	--	----

خامساً - مرحلة اختيار البديل الافضل						
تقوم هذه المرحلة على اساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الاهداف او المعايير المنبثقة عنها (و عند اختيار البديل الافضل يوضع القرار موضع التنفيذ).						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يفضل المدير اختيار الحلول التي بإمكان الاخرين تنفيذها.	33
					يفضل المدير اختيار الحلول المتوفرة في المنظمة على الحلول الخارجية .	34
					يفضل المدير اختيار الحلول الاقل كلفة .	35
					يفضل المدير اختيار الحلول التي تحقق المنفعة للمنظمة .	36

سادساً - متابعة تنفيذ القرار: (Implement Decision)						
مرحلة متابعة تنفيذ القرار وهي: المرحلة التي يتم فيها وضع البديل او الحل (Implement Decision) الذي تم اختياره موضع التنفيذ ومتابعته.						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يراعي المدير مرونة والدقه عند تنفيذ القرار المتخذ.	37
					يقوم المدير بتحليل النتائج باستمرار لتلافي الوقوع في الخطأ .	38
					يشرف المدير علي عملية تنفيذ القرار بجميع مراحلها بنفسه.	39

الملاحق

					يتابع المدير ويحاسب العاملين معه اثناء تنفيذ القرارات.	40
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث - السمات الشخصية : (Personality Traits)

تعرف السمات الشخصية اجرائياً على: انها الصفات الثابتة التي تصف سلوك الفرد.

اولاً- الضمير: Conscientionese						
ويعرف الضمير اجرائياً بأنه : احد ابعاد السمات الشخصية الذي يصف شخصاً مسؤولاً ومثابراً ومجتهداً ومنظماً ويمكن الاعتماد عليه .						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يحرص المدير على تحقيق اهدافه وطموحه وفق خطط مسيقة .	41
					يسعي المدير الى الكمال في اداء اعماله وواجباته .	42
					يلتزم المدير بتأدية اعماله بجد وفي الأوقات المحددة لها.	43
					يحرص المدير على انجاز اعماله باتقان ودقة وكفاءة .	44

ثانياً- الاستقرار العاطفي: (Emotional stability)						
يعرف الاستقرار العاطفي اجرائياً على انه : احد ابعاد السمات الشخصية وهو البعد الذي يميز الشخص على انه هادئ وواثق من نفسه وأمن (ايجابي) مقابل عصبي ومكتئب وغير آمن (سلبي).						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يشعر المدير بالكلل والتعب والفتور اذا سارت الامور نحو الأسوأ .	45

الملاحق

					46	شعور المدير بالخجل يمنعه من المشاركة في الكثير من الأنشطة.
					47	يعدّ المدير نفسه بأنه كثير التوتر ومشدود الأعصاب.
					48	عندما يكون المدير تحت ضغط هائل يشعر بان اعصابه قد انهارت.

ثالثاً- الانبساط : Extraversion

يعرف الانبساط اجرائياً على انه : احد ابعاد السمات الشخصية وهو البعد الذي يصف شخصاً اجتماعياً وحازماً.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					49	يحب المدير ان يكون محاطاً بالآخرين.
					50	يشعر المدير بالمتعة عند مشاركة الآخرين حديثهم.
					51	يوصف المدير بأنه شخصية مرحة ومليئة بالحيوية والنشاط
					52	تغلب على المدير الحيوية والنشاط في حركاته واحاديثه وادائه لأعماله .

رابعاً- الانفتاح على التجربة : (Openness to experience)

يعرف بعد الانفتاح على التجربة اجرائياً على انه : احد ابعاد السمات الشخصية وهو البعد الذي يميز الشخص من حيث الخيال والحساسية والفضول.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					53	يحب المدير السفر وزيارة الأماكن الجديدة.

الملاحق

					يعتمد المدير على الأحكام الجاهزة في الحكم على الأشياء .	54
					يستغرق المدير معظم وقته في القراءة والأطلاع .	55
					يميل المدير إلى التأمل والتفكير.	56

خامساً- التوافق (Agreeableness):

يعرف بعد التوافق اجرائياً على انه : احد ابعاد السمات الشخصية وهو البعد الذي يصف الشخص الذي يتمتع بطيبة جيدة ومتعاون وواتق بالآخرين.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يحرص المدير على توضيح وجهة نظره في العديد من المواضيع	57
					يحاول المدير بصدق ان يكون ودوداً ولطيفاً مع الآخرين .	58
					يميل المدير الى التعاون مع العاملين بدلاً من التصادم معهم.	59
					يتجنب المدير بشكل كبير جرح مشاعر الآخرين .	60

المحور الرابع- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

تعرف اجرائياً بأنها : التفكير والحدس والبصيرة والمهارة التي توجد في اذهان وعقول الاشخاص ويصعب وضعها في كلمات او رموز.

اولاً- بعد الخبرة (Experience):

عرفت الخبرة اجرائياً بأنها : التراكم العلمي الذي يكتسبه الشخص عبر التعلم الرسمي او الحياة العلمية وتشمل القدرات الاساسية والموهبة.

الاستجابة					الفقرات	ت
-----------	--	--	--	--	---------	---

الملاحق

لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	
					61 تمتلك المنظمة خبرة عالية في مجال البحث والتطوير.
					62 من تقوم المنظمة بتحفيز وتشجيع العاملين من أجل تبادل الخبرات .
					63 تتوافر لدى العاملين في المنظمة الخبرة المهنية الكافية لتحقيق رسالة واهداف المنظمة .
					64 تستفيد المنظمة من التجارب السابقة في إدارة انشطتها.

ثانياً - المهارة: (Skill)						
وتعرف المهارة اجرائياً بأنها : قدرة الشخص على اداء شيء ما اوامكانية اعادة ما يعمل به بأتقان وقد تكون المهارة معنوية اوبدنية .						
الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					65 تطور المنظمة مهارات العاملين للمساهمة في تبادل ونقل المعارف.	
					66 يمتلك العاملين في المنظمة مهارات تخصصية تمكنهم من تحسين ادائهم وانجاز مهامهم على أكمل وجه.	
					67 تمتلك المنظمة مهارات عالية في حل المشاكل التي تواجهها.	
					68 تتوافر لدى المنظمة مهارات للتعامل مع الزبائن والموردين .	

ثالثاً - بعد التفكير: Thinking

الملاحق

يعرف التفكير اجرائياً بأنه : القدرة على تصور البدائل العديدة للتعامل مع المشكلات.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					تقوم المنظمة بتطوير افكار العاملين وتشجيعهم على اقتراح افكار جديدة.	69
					تساهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى العاملين في المنظمة.	70
					تقوم المنظمة بنقل المعرفة والأفكار بين التخصصات والعاملين عن طريق شبكة الاتصال الداخلية.	71
					تاخذ المنظمة بأفكار ومقترحات العاملين حول تحسين مستوى العمليات الإدارية.	72

رابعاً- بعد Intuition يعرف الحدس اجرائياً بأنه : الخبرة المكثفة والتي تعمل وفقاً للقواعد التجريبية .

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					يفضل المدير التحليل المتأنى لبدائل الحلول المناسبة على حدس الآخرين.	73
					يعتمد المدير على الحدس في قراراته الغير المبرمجة .	74
					يعتمد المدير على حدسه في حل المشكلة التي لا تتوفر حولها معلومات كافية.	75
					لدى المدير مشاعر قلق غامضة حول استقرار المنظمة .	76

الملاحق

ملحق (C) نتائج المقابلات الشخصية المهيكلة في شركة توزيع المنتوجات النفطية في محافظة البصرة

الوسط الحسابي	التكرارات			السؤال	ت
	كلا	الى حد ما	نعم		
2.12	4	14	7	يتم اتخاذ القرارات التي تتماشى مع قيم ومعتقدات الموظفين العاملين في الشركة.	1
2.32	3	11	11	يتوافر لدى المديرين في الشركة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	2
2.80	0	5	20	تعكس القرارات المتخذة من قبل المديرين التوجه العام السائد في الشركة.	3
2.76	1	4	20	للسمات الشخصية لمتخذ القرار دوراً مهماً في عملية اتخاذ قراراته الادارية .	4
2.68	2	4	19	للمعرفة الضمنية لمتخذ القرار دوراً مهماً في عملية اتخاذ قراراته الادارية.	5
2.20	5	10	10	هل بإمكانك كمدير ومتخذ قرار أن تتخذ قراراً في حالة وجود بديل واحد؟	6
1.52	15	7	3	هل بإمكانك كمدير ومتخذ قرار أن تتخذ قرار في حالة عدم توافر المعلومات حول القرار؟	7
2.12	5	12	8	هناك أهمية لخلق بدائل جديدة تعتمد على وجهات نظر وشخصيات ومعارف متنوعة ومختلفة.	8
1.56	14	8	3	يمكن ضمان نجاح القرارات الادارية المتخذة من قبل المديرين والحصول على النتائج المرجوة من خلال العلاقات الرسمية فقط؟	9
1.88	10	8	7	ان اتخاذ القرارات غير المبرمجة والتي لا تعتمد على الانظمة والقوانين النافذة تكون اسهل من القرارات المبرمجة.	10
2.88	1	1	23	ان جمع المعلومات تفيد في تحديد المشكلة وتساعد في تقييم واختيار البدائل.	11

الملاحق

12	يختلف المديرين في فهمهم وتوجههم لآليات جمع البيانات والمعلومات.	19	6	0	2.76
13	هل ان جميع المعلومات تفيد في تحديد المشكلة؟	23	2	0	2.92
14	هل ان جميع المعلومات تساعد على تقويم البدائل؟	20	5	0	2.80
15	هل ان جميع المعلومات تفيد في وضع البدائل؟	24	1	0	2.96

المصدر: موسى ، (2010: 151).

للتأكد وفحص مشكلة الدراسة الحالية على أرض الواقع تم اجراء مقابلات مهيكلة وفق أسئلة معدة مسبقاً مع عدد من المديرين في المجتمع المبحوث وبواقع (٢٥) مدير. كانت النتائج كما مبينة في الجدول اتمذكور أنفاً إذ تبين ان هناك اتفاق عام على أغلب الأسئلة ، كما ان النتائج تدعم المشكلة من جانبين- الجانب الأول: هو التأكيد على أهمية المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع عملية اتخاذ القرار الادارية (موضوع الدراسة الحالية).

الجانب الثاني: يتمحور في وجود اتفاق حول الاشكاليات او التحديات التي تواجه متخذي القرارات على أرض الواقع من وجهة نظر المديرين، وبالتالي، فإن مشكلة الدراسة تبلورت بشكل حقيقي من خلال النتائج التي تم الحصول عليها.

الملاحق

لملحق (D) قائمة بأسماء السادة المسؤولين الذين اجريت معهم المقابلات شركة توزيع المتوجات النفطية في محافظة البصرة

ت	الاسم	لعنوان الوظيفي	نوع المسؤولية	تاريخ المقابلة
1	ستار جبار يوسف جوهر	ر. مهندسين	مدير فرع البصرة (مدير هيئة توزيع الجنوب)	2022/1/4
2	احمد زينل محمد	رئيس مهندسين اقدم	مديرشعبة القياس والمعايرة	2022/1/4
3	حامد عدنان عبدالواحد سلمان البغلاني	مشاور قانوني	مدير القسم القانوني	2022/1/5
4	خالد وليد خالد صالح السعدون	ر. مهندسين	م.شعبة التصدير لقسم التوزيع	2022/1/5
5	عباس مقطوف علي	ر. مهندسين	م. وحدة القياس	2022/1/5
6	امجد مهلهل ياسين المياح	ر. كيمياويين	م.شعبة التقييس والسيطرة النوعية	2022/1/9
7	سهاد كاطع خشان لفتة	ر. مهندسين	م.قسم مطابقة الموجودات	2022/1/9
8	ايمن عبد الزهرة حسن	ر. مهندسين	مسؤول وحدة قي قسم التوزيع	2022/1/9
9	مرتضى عباس صدام سروط سيد اسماعيل	قانوني	م. شعبة الموارد البشرية / وكيل مدير القسم الاداري	2022/1/9
10	احمد غانم زغير محمد البزوني	مدير	م.شعبة التدريب والتطوير	2022/1/10
11	شذى علي حسين	ر. مهندسين اقدم	و.م.قسم الدراسات والتخطيط	2022/1/10
12	عدي عبد الزهرة	ر. مهندسين	م. الشعبة المدنية	2022/1/11
13	علي سمير محمد عبد السيد الديراوي	ر. مبرمجين	مدير قسم التوزيع	2022/1/11

الملاحق

2022/1/11	القسم القانوني	مشاور قانوني	محمد ظاهر جواد	14
2022/1/11	مدير قسم الدراسات والتخطيط	ر.كيمياويين	اباذر كامل رسن	15
2022/1/11	القسم القانوني	مستشار قانوني	علي كاظم عباس	16
2022/1/12	وكيل مدير القانونية	مشاور قانوني	باسم شوك علوان	17
2022/1/12	م. شعبة تقنية المعلومات	م.ر.مهندسين	سلام رحيم كريم سلمان	18
2022/1/12	القياس والمعايرة	مشاور قانوني	عبد المطلب جاسم علي	19
2022/1/13	و.مدير قسم مطابقة الموجودات	ر . مهندسين	فهد صباح حسن	20
2022/1/13	م.شعبة المحطات (و.م.القسم)	ر.مبرمجين	حيدر غازي فاضل حيدر الديراوي	21
2022/1/16	م.شعبة تقنية المعلومات	مدير	اسعد جواد كاظم سباهي السباهي	22
2022/1/16	مدر القسم الاداري	مدير	اسعد عبدالحسين صبيح صافي الصهيود	23
2022/1/17	مدير شعبة الميزانية والتكاليف	مدير حسابات	جاسم محمد عبد الرضا	24
2022/1/18	و. مدير القسم المالي	مدير حسابات	خلود عذبيي خضير نجم التميمي	25

الملاحق

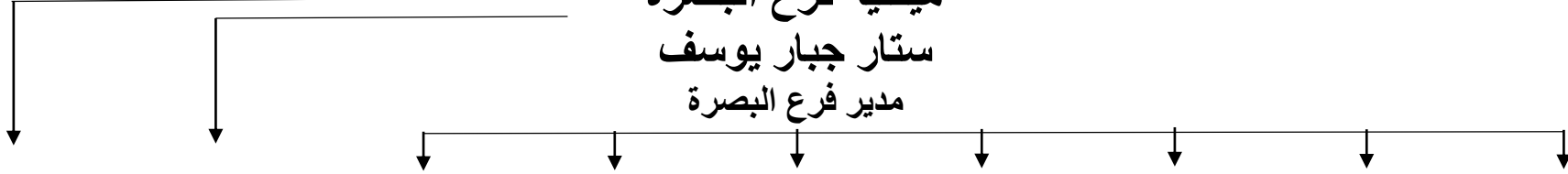
لملحق (E) قائمة بأسماء السادة الذين اجريت معهم المقابلات في معهد التدريب النفطي في محافظة البصرة

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	المنصب	تاريخ المقابلة
1	علي رحيم فياض	خبير نفطي	مدير المعهد	2022/2/2
2	فاضل جاسم محمد	رئيس مهندسين اقدم	معاون المدير لشؤون الطلبة	2022/2/2
3	ملهم عبد الرزاق والي	رئيس مهندسين	معاون المدير للشؤون العلمية	2022/2/3
4	ناجح علي بجاي	رئيس مهندسين اقدم	مدير قسم الدراسات والتخطيط	2022/2/3
5	لؤي عبد الحسن عبد الرسول	رئيس مهندسين	مدير قسم الميكانيك	2022/2/3
6	صفاء عبد الغني عبد الزهرة	رئيس مهندسين	مدير قسم التصفية	2022/2/3
7	محمد نوري جازع	رئيس مهندسين	مدير قسم النفط	2022/2/6
8	محمد عبد الرحمن	رئيس مهندسين اقدم	مدير قسم الكهرباء	2022/2/6
9	د . حسين عقيل جبار	رئيس مهندسين اقدم	مسؤول شعبة الميكانيك حفر	2022/2/6
10	صفاء هادي داود سلمان	ر. مبرمجين اقدم	مدير قسم شؤون الطلبة	2022/2/7
11	موسى رباط مطلق	مدير اقدم	مدير قسم الموارد البشرية	2022/2/7
12	عدي اقدم عبد الجبار	م . مدير	مدير قسم التدقيق الداخلي	2022/2/7
13	أبو الحسن علي إبراهيم	مدير حسابات	مدير القسم المالي	2022/2/7
14	وصفي جاسم فارس	مشاور قانوني	مسؤول الشعبة القانونية	2022/2/10
15	علي عباس ناظم	مهندس	مسؤول شعبة المشتريات	2022/2/10
16	حيدر عبد علي عبد الرضا	مدير	مسؤول شعبة العلاقات العامة	2022/2/10

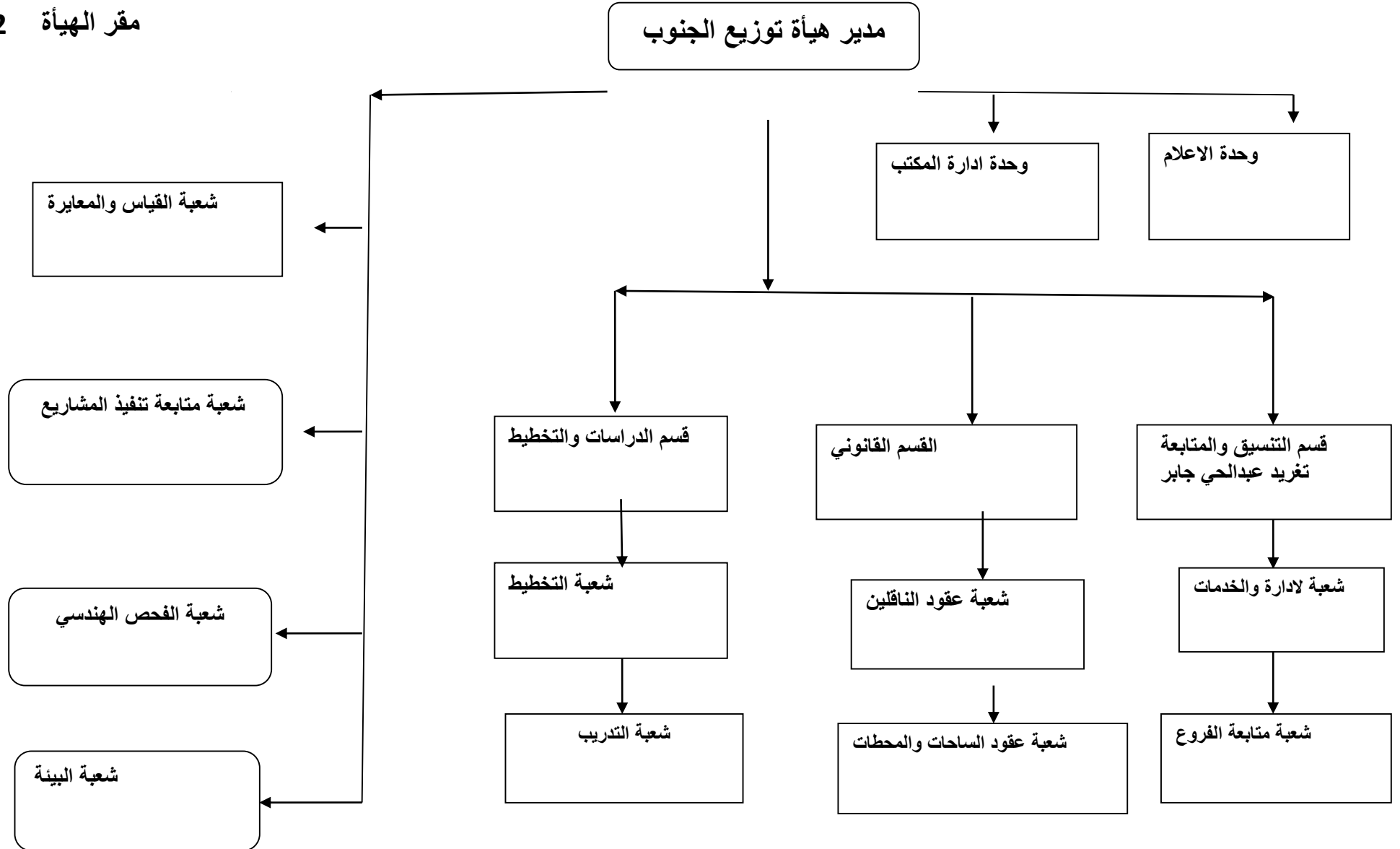
الملاحق

ملحق (F1) الهيكل التنظيمي لشركة توزيع المنتجات النفطية

هيكلية فرع البصرة ستار جبار يوسف مدير فرع البصرة

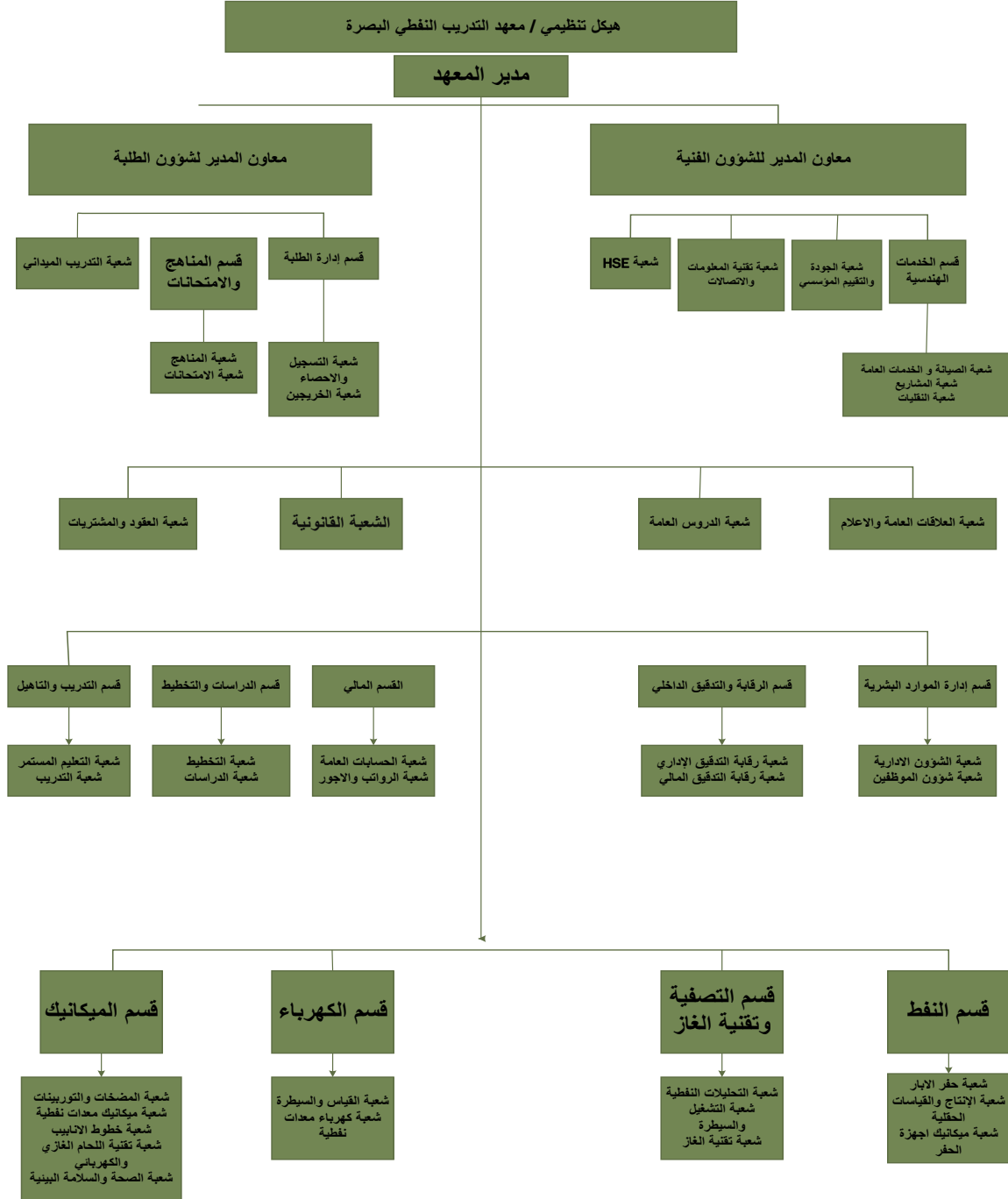


وحدة الكلف	الشعبة القانونية	قسم تطبيق الموجودات	قسم المستودعات	قسم النقل	القسم المالي	القسم الفني	القسم الإداري	قسم التوزيع
و. الكاميرات والحماية الذاتية	شعبة الرقابة والتدقيق الداخلي	شعبة الوقود والغاز	شعبة شط البصرة	شعبة حركة الغاز	شعبة الحسابات العامة	شعبة الادامة	شعبة الموارد البشرية	شعبة الغاز
وحدة الإدارة والمتابعة	شعبة البحوث والسيطرة النوعية	شعبة المستودعات	شعبة الخور	شعبة حركة المنتج	شعبة الميزانية والتكاليف	الشعبة المدنية	شعبة الملاك	شعبة المحطات



الملاحق

ملحق (G) الهيكل التنظيمي لمعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة



الملاحق

ملحق (H) مهام وطبيعة عمل وانشطة شركة توزيع المنتجات النفطية والمعهد التدريب النفطي في محافظة البصرة:

تعد شركة توزيع المنتجات النفطية العامة ، إحدى تشكيلات وزارة النفط العراقية في بغداد والتي يتشكل هيكلها التنظيمي من اربعة هيئات وهي :

هيئة توزيع المنتجات النفطية في بغداد ، هيئة توزيع الغربية ، هيئة توزيع الفرات الاوسط وهيئة تويج الجنوب في محافظة البصرة والتي تتفرع الى ثلاثة فروع :-

فرع البصرة وفرع ميسان وفرع ذي قار، حيث يتشكل فرع البصرة من عدد من الاقسام والشعب الرأسية والوحدات الراسية وكذلك الشعب والوحدات الضمنية في مناطق مختلفة في محافظة البصرة في كل من (الشعبية ، الرميلة ، البرجسية ، خور الزبير ، ام قصر ، الفاو ، والمدينة والقرنة) ،فضلاً عن مركز المدينة. كما ان الكوادر البشرية فيها كانت بواقع (1287) منتسب على الملاك الدائم ، لكل من كوادر الفرع اضافة الى كوادر مقر الهيئة . تضمنت كوادرها كافة الاختصاصات الهندسية والفنية والادارية بمستوياتها المتعددة والمختلفة ، في حين ان كوادر المعهد بلغ عددهم (394) منتسب وبهذه يكون العدد النهائي للمنتسبين في التشكيلين(1681).

وان المهمة الأساسية لشركة التوزيع هي توزيع المنتجات النفطية : نפט ، غاز ، بنزين ، وقود الطائرات ، غاز ، النفط الأسود ، الاسفلت في محافظة البصرة.

ان طبيعة عمل شركة توزيع المنتجات النفطية في البصرة التكاملية والتتابعي سواءً بين شركات القطاع النفطي في البصرة أو بين المستفيدين من خدمات الشركة من (استلام ونقل وتوزيع المنتجات النفطية في المحافظة) .

وان طبيعة عمل معهد التدريب النفطي في البصرة من حيث البرامج التدريبية والتطويرية التي يقدمها لمنتسبي القطاع النفطي في المنطقة الجنوبية، والنشاطات المعرفية التي يقوم بها لمتابعة الطلبة الخرجين الذين يتم تعيينهم في تشكيلات القطاع النفطي في المحافظة بعد انهاء دراستهم ولمدة سنتين في المعهد بمستوى الدبلوم التقني .

ان الاختلاف في طبيعة عمل كل من التشكيلين النفطين الذين يمثلان مجتمع الدراسة ، سينتج عنه تفاعلات واختلافات في وجهات النظر والاراء حول دور كل وحدة تنظيمية مع الوحدات التنظيمية الاخرى ضمن التشكيلين ، ومن ثم ظهور الحاجة الى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة فيهما ، ومعرفة مدى التأثير المباشر والغير المباشر للثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمتين.

وسنوجز طبيعة عمل ومهام شركة المنتجات النفطية في البصرة وكما يلي :-

- يتم إرسال النفط الخام بعد المعالجة الأولية من قبل (شركة المصافي) في البصرة بعد أن يتم دفع أقيامها من قبل شركة توزيع المنتجات النفطية .
- تقوم شركة المصافي بإنتاج المنتجات المختلفة ويتم إرسالها الى شركة الخطوط والأنابيب بعدما تدفع شركة الخطوط والأنابيب كلفة التصفية الى شركة توزيع المنتجات ، ويتم بعد ذلك

الملاحق

إرجاع المتبقي منها إلى المكنن النفطي ، بعد أن يتم إعادة المبالغ الخاصة بالجزء المتبقي من هذه المنتجات إلى شركة التوزيع .

- تقوم شركة الخطوط والأنابيب بتحميل المنتجات بالحوضيات التابعة لشركة التوزيع أو شركات القطاع الخاص الناقله والمتعاقدة مع شركة التوزيع ، بعد أن يتم استقطاع كلفة التحميل.
- تقوم الشركة بتوزيع المنتجات على الجهات المعنية ، مثل وزارة الكهرباء والصناعة وبقية الوزارات الاخرى والمحطات الحكومية والأهلية والشركات الأجنبية والاهلية والسفارات ضمن خطة توزيع مركزية من قبل المحطات المؤجرة والأهلية .
- علماً أن عملية توزيع المنتجات تتم وفق القانون العراقي وعليه يكون التوزيع حصراً على شركة توزيع المنتجات النفطية.
- كما أن عملية تصدير المنتجات أو استيرادها تتم من خلال شركة تسويق النفط (سومو)
- أما أنواع المنتجات النفطية التي يتم توزيعها كالاتي:

1. زيت الوقود (النفط الأسود)
2. النفطاً (مخلفات خفيفة)
3. أسفلت (مؤكسد)
4. منتج V.R

أما بقية المنتجات التي يتم توزيعها محلياً فهي كالاتي:

1. بنزين عادي
2. بنزين محسن
3. زيت الغاز (كاز)
4. نפט أبيض
5. غاز سائل
6. وت مختلفة (ديزل _ S3هايدرولت _ زيت ممتاز)

الملاحق

الملحق (1) الموافقات الرسمية على اكمال متطلبات الدراسة

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF BASRAH
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS
Higher studies unit

Re. :
Date:

٠٥٥/١١/١٧

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
وحدة الدراسات العليا

المعد: ١٤٠٩/١/٢
التاريخ: ٢٠٠٩/١١/١٧

إلى شركة توزيع المنتجات النفطية
(هيئة الجنوب)

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة...
يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة السيد ماجستير (كريمة محمد مدهوش) في قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض اجراء الاستبيان لحصولها على البيانات والمعلومات الخاصة برسالتها الموسومة (اثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرار من خلال المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية لمتخذ القرار).

مع التقدير...

السيد مدير الفرع
السيد مدير القسم

تفضلكم بالاطلاع والعلم بان الطالب كريم محمد هوسا قد تم مراعيه القسم الفرعي نفسه للتدريب واحرا، طالب اول مع ترتيب آياتها - ا سبيان الينا اجراءها بفرقة السيد

٢٠٢١/١١/١٧

السيد مدير الفرع
السيد مدير القسم

١٣٣

شركة توزيع المنتجات النفطية
هيئة توزيع الجنوب فرع البصرة
القسم الإداري / شعبة التدريب

قسم الادارة الاعمال - هامشكم بتاريخ ٢٠٢١/١١/١٢٨ مع التقدير.

الموافق: ١٣٣٠
السيد مدير الفرع
السيد مدير القسم

١٣٣

السيد مدير الفرع
السيد مدير القسم

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF BASRAH
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS
Higher studies unit

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
وحدة الدراسات العليا
المعد: ٢٠٢٢ / ٣ / ٣
التاريخ: ٢٠٢٢ / ٣ / ٣

Re. :
Date:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
وحدة الدراسات العليا
المعد: ٢٠٢٢ / ٣ / ٣
التاريخ: ٢٠٢٢ / ٣ / ٣

الى / معهد التدريب النفطي - بصرة

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...
يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / الماجستير (كريمة محمد مدفوش) قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض حصولها على البيانات والمعلومات الخاصة برسالتها الموسومة (تأثير الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال المتغيرين الوسيطين السمات الشخصية والمعرفة الضمنية)

مع التقدير

الدراسات والبحوث
المؤدية لدرجة الماجستير
لشؤون الدراسات العليا
لصفا

د.م.أ. احمد صدام عبد الصاحب
م. العمير
٢٠٢٢/٣/٣

جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
المعد
تاريخ: ٢٠٢٢ / ٣ / ٣

الخبر النفطي
علي محمد

نسخه منه الى:
* مكتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا... مع التقدير
* وحدة الدراسات العليا... مع الاوليات
* الصادرة

أصبح ضمنيّاً

الهاتف: 0780 105 2943
مهاشر: 317896 الهذالة: 17895

الطابق: العراق - البصرة - مجمع كليات بابل الزبير
الصفحة الالكترونية: www.uob-odmeco.com
البريد الالكتروني: college_oo_sdm@yahoo.com

Abstract

The current study aimed to find out the relationship of organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations) with administrative decision-making (defining the problem, collecting data and information, identifying alternatives, evaluating alternatives, choosing the best alternative and following up on the implementation of the decision), using the two mediating variables. Personality and tacit knowledge of managers The study attempted to present a comprehensive theoretical framework in which the opinions of researchers, specialists and those interested are presented, for the purpose of adopting the most sober ideas and to be a scientific reference for this study and provide a clear concept capable of communicating ideas and concepts related to the four variables of the study. The study was conducted in two organizations from the formations of the Iraqi Ministry of Oil, which are the Oil Products Distribution Company and the Oil Training Institute in Basra Governorate. Structured and unstructured interviews were conducted for the purpose of examining and crystallizing the study problem more precisely. As the opinion of (230) managers in the two formations was surveyed as a sample for the study, according to the method of a simple random sample, and after excluding the outliers, the final sample was (226) questionnaires, all of which were analyzed, based on the statistical tools available in the SPSS.24 and Amos.24 programs. The data was analyzed preliminary and the hypotheses of the study model were tested. Based on the results, we obtained several conclusions, the most important of which is the relationship of organizational culture with its four dimensions to decision-making, whether directly or indirectly by using personal characteristics and tacit knowledge. Accordingly, the study suggested several recommendations, the most important of which is the need to focus on creating an organizational culture with positive diversity by making administrative

decisions, with the need to review and reformulate the formal frameworks and methods for selecting and appointing managers in administrative positions with the aim of developing and developing organizations through effective decision-making and implementation. Accordingly, several determinants were discussed and recommendations for future research complementing the current study were proposed.

Key words: organizational culture, administrative decision-making, personal characteristics, tacit knowledge.

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
The University of Basra College of Administration
and Economics Department of business administration



The relationship of Organizational Culture to
Managerial Decision-Taking using the two
Mediator Variables: Personality Traits and Tacit
Knowledge of Managers

the Decision- Maker

An Exploratory Study of a Sample of Managers in the Oil
Products Distribution Company and the Oil Training Institute in
the Province of Basrah

A Thesis Submitted by

To The Council of the College of Administration and Economics,
University of Al-Basrah as a

Partial Fulfillment of the Requirement for the Master Degree In Business
Administration Sciences

By

Kareema Mohammad Madhoosh

Under Supervision of

Prof.Dr

Taher Mohsen Mansoor AL-Galbi

2022م

1444هـ