



تأثير هيكل القيم التنظيمية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المالية
دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من العاملين في شركات التأمين العراقية الحكومية

The impact of the organizational values structure on the decision-making process in financial institutions—An exploratory analytical study of a sample of workers in Iraqi governmental insurance companies

أ.م.د. زينب هادي الشريفي

الباحث حسين عباس حسين

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Asst Prof Dr. Zainab Hadi Maaouf Al-Sharifi

Researcher Hussein Abbas Hussein

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.175\(c\).18582](https://doi.org/10.36322/jksc.175(c).18582)

المخلص:

يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير هيكل القيم التنظيمية بأبعادها (قيم ادارة المنظمة , قيم ادارة المهمة , قيم ادارة العلاقات , قيم ادارة البيئة) في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المالية بأبعادها (عامل المهمة او العمل , عامل الموضوعية , عامل السياق) . وقد تم اختيار شركات التأمين العراقية الحكومية (شركة التأمين الوطنية , شركة اعادة التأمين , شركة التأمين العراقية) كمجتمع لإجراء البحث الحالي . وتمثلت مشكلة البحث بتساؤل مفاده ما هو تأثير هيكل القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين العراقية الحكومية؟. ومن اجل الاجابة على التساؤل المطروح جرى توزيع (٣٦٦) استمارة استبيان على العاملين في الشركات المذكورة حيث تم استرداد (٢٩٧) استمارة منها, وخضعت للتحليل الاحصائي باستعمال البرامج الاحصائية والتي تمثلت بـ





(SMARTPLS, SPSS V ٢٤) . وقد توصل البحث الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية لهيكل القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار .
الكلمات المفتاحية: هيكل القيم التنظيمية، عملية اتخاذ القرار، المؤسسات المالية.

Abstract:

The current research aims to know the impact of the organizational values structure in its dimensions (organization management values, task management values, Relationship management values, environmental management values) In the decision-making process in financial institutions, its dimensions (Task or work factor, Objectivity factor, context operator). The Iraqi government insurance companies (National Insurance Company, Reinsurance Company, Iraqi Insurance Company) were selected as a community to conduct the current research. The research problem was represented by a main question that what is the impact of the organizational values structure on the decision-making process in the Iraqi governmental insurance companies?. In order to answer the question posed, (٣٦٦) questionnaires were distributed to workers in the mentioned companies, where (٢٩٧) questionnaires were retrieved from them, and were subjected to statistical analysis, using the statistical programs represented by (SMARTPLS, SPSS V ٢٤). The research found that there is a significant and statistically significant





influence relationship for organizational values in the decision-making process.

Keywords: organizational value structure, decision-making process.

المقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرار بشكل عام من المواضيع التي مازالت تأخذ مكانة متقدمة في المنظمات المالية وغير المالية . كما ان هذا الموضوع لا يزال يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والدراسين ويحتل حيزاً كبيراً في دراساتهم اذ اصبحت عملية اتخاذ القرارات من المتغيرات المهمة ونتيجة لذلك ظهرت العديد من النظريات البحثية التي تستهدف زيادة فعالية القرارات الادارية وتحسينها لان اتخاذ القرار له دور مهم في الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى الافراد وتشجيعهم وتحفيزهم على اداء مهامهم ووظائفهم بأفضل شكل ممكن ومن خلال عملية اتخاذ القرار تتوضح الاستراتيجيات والاهداف التي تتبناها الشركات ومنها الشركات عينة الدراسة

وتعد القيم التنظيمية وكما يشار اليها أنها قلب الحياة التنظيمية النابض في جميع المنظمات المالية وغير المالية حيث تعد جوهر ثقافتها وذلك لأنها تؤثر على أداء المنظمة وقراراتها اذ تؤدي دوراً اساسياً وفعالاً على مستوى ادراك الافراد، وتسهم في زيادة التراكم المعرفي. الذي يوظف فيما بعد في حل المشاكل التنظيمية .

بناء على ما تقدم يهدف البحث الحالي الى معرفة مدى تأثير هيكل القيم التنظيمية واهميتها في عملية اتخاذ القرار في الشركات عينة الدراسة والتي تمثلت بـ (شركة التامين الوطنية , شركة التامين العراقية , شركة اعادة التامين), ولغرض الوصول الى تحقيق اهداف البحث الحالي فقد جرى تقسيمه الى اربعة مباحث اذ اشتمل المبحث الاول على المنهجية العلمية للبحث اما المبحث الثاني فقد اشتمل على الاطار





النظري للبحث والمبحث الثالث تناول الاطار التطبيقي للدراسة اما المبحث الرابع فتجسد بأهم الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث .

المبحث الاول: المنهجية العلمية للبحث:

اولا: مشكلة البحث:

تعد عملية اتخاذ القرار ذات اهمية بالغة لجميع المنظمات اذ ان القرارات الفعالة والصحيحة تسهم في نجاح عملها والارتقاء بمستوى انشطتها وادائها , وتتخلل هذه العملية في جميع مستويات المنظمة ولكافة انشطتها . ان هذه العملية وفي جميع مراحلها محكومة بالهيكل التنظيمي للمنظمة اذ تمثل القيم التنظيمية الاطار الذي من خلاله يتم وضع اسس واخلاقيات العمل داخل المنظمة , وهي الضوابط والقواعد والمعايير التي توجه سلوك العاملين بالشكل الذي يعزز من ادائهم للأنشطة المناطين بها.

وفي المؤسسات المالية وتحديدًا شركات التامين منها , تعد عملية اتخاذ القرار بالغة الاهمية باعتبار ان الانشطة التي تؤديها تتعلق بإنجاز العديد من العقود والوثائق المالية التي تخص التامين بشتى انواعه ولذلك تحاول الدراسة الحالية استكشاف العلاقة بين هيكل القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار في المؤسسات المالية ولذلك تنطلق الدراسة من تساؤلين مفادهما :

١. ما مستوى كل من القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات في الشركات عينة الدراسة؟.

٢. هل هناك علاقة تأثير لهيكل القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار داخل الشركات عينة الدراسة؟.

ثانيا: اهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث بالاتي :

١. تعزيز قدرة الشركات عينة الدراسة على اتخاذ قرارات فعالة وكفؤة وبما يساعد على تعزيز قدراتها وامكانياتها التنظيمية .





٢. تتجلى اهمية الدراسة في الفات نظر الشركات عينة الدراسة اهمية ودور القيم التنظيمية وضرورة مراعاتها عند اتخاذ القرارات داخل بيئاتها التنظيمية.

٣. تقديم توصيات علمية ذات الصلة بمجتمع الدراسة وبما يسهم في تطوير قطاع التأمين العراقي الحكومي .

ثالثا: اهداف البحث:

١. بيان العلاقات بين كل من هيكل القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار والنتائج التي تترتب على تلك العلاقات .

٢. اختبار تأثير هيكل القيم التنظيمية في علمية اتخاذ القرار في مجتمع الدراسة والذي يتمثل بشركات التأمين العراقية الحكومية (شركة التأمين الوطنية , شركة التأمين العراقية , شركة اعادة التأمين) .

٣. وضع اساس نظري وعملي لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في بيئة قطاع التأمين العراقي لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع .

٤. وضع توصيات للمؤسسات المالية العراقية بصفة عامة وقطاع التأمين خصوصا للاسترشاد بالقيم التنظيمية التي تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تعزز انشطتها وادائها وقدرتها التنافسية .
رابعا: فرضيات البحث:

بعد التعرف على المشكلة والاهداف يمكن صياغة الفرضيات التي تقدم مجموعة من الحلول ليتم اجراء الدراسات عليها واختبارها ومعرفة مدى صحتها، ومن ثم القبول او الرفض , يمكن صياغة فرضيات البحث بما يأتي :

١- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية لهيكل القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار .





٢- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين هيكل القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار .

خامسا: حدود الدراسة:

١. الحدود الزمانية للبحث: امتدت حدود البحث الزمانية من (١٠-٥-٢٠٢٢ الى ١٣-٦-٢٠٢٢) والتي

تضمنت اجراء الجانب التطبيقي وتوزيع الاستبانات في الشركات المبحوثة وكذلك جمعها واختبارها

٢. الحدود المكانية للبحث: والتي تتمثل بشركات التامين العراقية الحكومية البالغ عددها (٣) شركات (شركة التامين الوطنية , شركة اعادة التامين , شركة التامين العراقية).

٣. الحدود البشرية للبحث: تضمنت حدود البحث البشرية بالعاملين في شركات التامين العراقية الحكومية وهم الموظفين ومدراء الاقسام والشعب .

٤. الحدود المعرفية للبحث: تمثلت حدود البحث المعرفية بمتغيري هيكل القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار .

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة:

لاختبار صحة نموذج و فرضيات الدراسة الحالية وبغية تحقيق اهدافها وما تسعى اليه جرى اختيار شركات التامين العراقية الحكومية مجتمعا لإجراء الدراسة الحالية والمكون من (٣) شركات وهي (شركة التامين الوطنية، شركة التامين العراقية , شركة اعادة التامين) , اما عينة الدراسة فتمثلت بـ (الموظفين ومدراء الاقسام والشعب) في الشركات المذكورة .

ولتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع (٣٦٦) استمارة استبيان وتم استرجاع (٢٩٧) منها صالحة للقياس والتحليل الاحصائي .

سابعا: وسائل جمع المعلومات:





لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، التي تساعد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة والوصول الى نتائج جديدة فقد اعتمد الباحث على المصادر والاساليب التالية :

١. الجانب النظري:

تم الاعتماد على الكتب والاطاريح والبحوث والرسائل العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، فضلا عن الاطلاع عما تم نشره عبر شبكة الانترنت بما يخص متغيرات الدراسة .

٢. الجانب التطبيقي:

استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في البحث الحالي بعد ان تم تطويرها وتكييفها لتتلاءم مع متطلبات البحث والتي تم عرضها على عدد من الخبراء للتحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس ومدى ملائمة كل فقرة لكل بعد من الابعاد وذلك لإجراء الدراسة الميدانية ، وقد اشتملت على جانبين الجانب الاول والذي يتكون من (٥) فقرات والخاص بالمعلومات العامة عن افراد عينة البحث والمتمثلين بالموظفين ومدراء الاقسام والشعب لشركات التأمين الحكومية (شركة التأمين الوطنية ، شركة اعادة التأمين ، شركة التأمين العراقية) ، والجانب الثاني فقد احتوى على محورين حيث تناول المحور الاول قياس القيم التنظيمية وتضمن هذا المقياس من اربعة متغيرات التي تتمثل بـ (٢٨) فقرة والمحور الثاني يتعلق بقياس عملية اتخاذ القرار والمكون من (٦٤) فقرة، وتم الاعتماد على الدراسات الاجنبية والعربية ذات الصلة بموضوعات الدراسة لإعداد وتصميم الاستبانة وفقراتها.

المبحث الثاني: الاطار النظري:

اولا : هيكل القيم التنظيمية

١. مفهوم هيكل القيم التنظيمية

القيم في اللغة هي الامر الذي لا زيع فيه او اعتدال الشيء (رضا،١٩٥٨:٦٤٨). اما اصطلاحا فيشار اليها بانها المعيار الذي يحدد من خلاله ما هو صالح وغير صالح (المانع،٢٠٠٥:١٥).





وتعد القيم التنظيمية جوهر الثقافة التنظيمية وهي جزء لا يتجزأ من الفعالية التنظيمية اذ انها تضم العديد من المعايير الاساسية المتعلقة بالسلوكيات التي تتعلق بالمنظمة والمكانة التي يتقاسمها اعضائها (Ye, 2012: 36). (Muller, 2014: 1). وتعد القيم محددات مهمة للسلوك والتي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات داخل المنظمة لا انها تعتبر معياراً مهماً لتحديد مؤهلات العاملين (Demirtas, 2018: 109).

هناك اختلافات في التعريفات المقدمة من قبل الباحثين بشأن القيم التنظيمية، فقد رآها (Minbaeva & Michailova, 2012: 60) على انها عبارة عن معتقدات ذات صلة بالوسائل والغايات التي يجب على الادارة تحديدها في ادارة المنظمات او عند تحديد الاهداف او في اختيار أنشطة الاعمال الأكثر تفضيلاً من بين مجموعة من البدائل. اما (Linna, 2014: 12) فقد عرفها على انها الضوابط والوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق غاياتها واهدافها وتتشكل القيم التنظيمية على اساس العمليات التي تقوم بها المنظمة حيث ينظر اليها على انها الاشياء الأكثر اهمية بالنسبة للمنظمة والتي تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات وهذا لا يتحقق اذا لم يتم تحديد القيم بشكل صحيح وتحويلها الى افعال ملموسة.

ويراها (vidal et al, 2021: 62) انها القناعات الاساسية لما هو صواب او مقبول او مرغوب فيه حيث انها تشكل الاطار الفلسفي والمهني والتحفيزي داخل كل من التنظيم الاجتماعي والمهني وتوجه عملية صنع القرار والممارسة المهنية للفرد او الفريق ولها دور اساسي في التحفيز والرضا والاداء الفردي والجماعي.

ويرى الباحث ان هيكل القيم التنظيمية: عبارة عن الاطار الذي يضم مجموعة من الضوابط والمعايير والقواعد التي يمكن من خلالها تسيير العمل داخل المنظمة والتي تساعد على عملية اتخاذ القرار فيها





حكم حول مشكلة او مسالة او خلاف ما اذ انه تصرف ذو صفة شعورية ينبع من داخل المجموعة او الفرد (الشيخلي وعبيد , ٢٠١٥ : ١١).

وقد عرف (Simon, ١٩٤٧) عملية اتخاذ القرار بانها عملية الاختيار لبديل معين من عدة بدائل متاحة وذلك لمعالجة ووضع حل لمشكلة ما ويعد اتخاذ القرار جوهر الاطار التنفيذي لإدارة الاعمال (سلمان , ٢٠١٢ : ١٧٥). و اشار كل من (Gati&Kulcs'ar, ٢٠٢١:٢) الى عملية اتخاذ القرار على انها عملية الاختيار والمفاضلة بين مجموعة من البدائل وتتضمن هذه العملية تحديد البدائل ومقارنتها بناء على معتقدات الفرد وقيمه وتفضيلاته وتتضمن عملية اختيار البديل كذلك استثمار الموارد (المالية و العقلية) وتؤدي هذه العملية الى نتائج مع بعض الاحتمالات.

ويعرف الباحث عملية اتخاذ القرار: بانها العملية التي تتضمن عدد من المراحل والخطوات والتي يتم من خلالها اختيار افضل حل او بديل من بين عدد من الحلول والبدائل التي تكون متاحة امام متخذ القرار لحل مشكلة او موقف معين او لتحقيق هدف او مسعى ما وذلك باقل الجهود والتكاليف .

٢. اهمية عملية اتخاذ القرار

أشار (Nadolna&Beyer, ٢٠٢١:٢٣٧٦) و(Nadolna& Wiśniewska, ٢٠٢٠:٢٧٨٣) الى ان عملية اتخاذ القرارات احد اهم عناصر الموارد البشرية فهي تؤدي دور اساسي ومهم لتحقيق الاهداف الطويلة والقصيرة المدى وكذلك لها دور مهم في تحديد مدى فشل او نجاح المنظمة لهذا السبب تعد عملية اتخاذ القرار واحدة من اهم الانشطة في جميع المنظمات في الوقت الحاضر حيث تعد دقة القرار هي اهم مقياس لتقييم اداء المنظمة ويجب التأكيد على ان عملية اتخاذ القرار تحدث في كل مستوى من مستويات الادارة ويتعلق هذا الامر بالإدارة العليا وجميع العاملين في المنظمة, ويعد القرار في عالم اليوم عملية ديناميكية تتميز بعدم اليقين حيث يتعامل العاملون والمدراء مع كمية كبيرة من المعلومات التي يجب تفسيرها بشكل صحيح لاستنتاج البدائل المناسبة (Trunk et al , ٢٠٢٠:٨٧٥) .





وتسهم القرارات التنظيمية كذلك في تقليل المخاطر التنظيمية وحل المشاكل والاستفادة من الفرص بالإضافة الى تعزيز القدرات التنظيمية لكي تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات التي تحصل في بيئتها التنظيمية والتكيف مع هذه التغيرات (Selart&Patokorpi, 2009: 92, Cruz, 2015: 150).

٣. مراحل عملية اتخاذ القرار

اشار عدد من الباحثين والمختصين بمجال الادارة الى عدد من المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار والتي يمكن اجمالها في الجدول (١) في ادناه :

الجدول (١) مراحل عملية اتخاذ القرار

ت	الباحث	المراحل التي تبناها لاتخاذ القرار
١	(Don, 2001)	(تحديد الاهداف واكتشاف طبيعة المشكلة , تكوين الخيارات والبدائل المثالية للمشكلة المراد حلها , اجراء عملية التقييم والتقويم لهذه البدائل , اختيار افضل وانسب هذه البدائل , تطبيق وتنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار لحل المشكلة , الرقابة والاشراف على تطبيق هذا البديل الذي وقع عليه الاختيار لحل المشكلة)
٢	(Woehrle, 2002)	(تعريف المشكلة , البحث عن البدائل , تقييم البدائل , اختيار القرار البديل , تطبيق القرار وتنفيذه)
٣	(Müller et al, 2009)	(عملية اتخاذ القرارات السريعة والانية, القرارات التي يتم اتخاذها بالاشارة الى سمة واحدة او عدة سمات حول مشكلة واحدة , قيام متخذ القرار بالاختيار بين عدد من البدائل المتاحة فيما يتعلق بتعارض الاهداف, البحث عن البدائل وايجادها)
٤	(Daft, 2010)	(مراقبة بيئة القرار , تحديد مشكلة القرار , تحديد اهداف القرار , تشخيص المشكلة , تطوير الحلول البديلة , تقييم البدائل , اختيار البديل الافضل , تنفيذ البديل المختار)





(مرحلة التحديد , مرحلة التطوير , مرحلة الاختيار)	(Luthans, ٢٠١١)	٥
(تحقيق النجاح للمنظمة, تحديد المعايير التي من خلالها يتم تحديد البدائل, تقييم هذه البدائل)	(Tiainen, ٢٠١٤)	٦
(تحديد الغرض من القرار , جمع المعلومات , الحكم على البدائل , تبادل الافكار وتحليل الخيارات المختلفة , تقييم البدائل , تحديد البديل الافضل , تنفيذ البديل , تقييم النتائج)	Berisha & (٢٠١٤), (Shaqiri)	٧
(الذكاء , التصميم , الاختيار , التنفيذ)	Alrahaheh et (٢٠١٦), (al)	٨

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد في الادبيات

٤. ابعاد عملية اتخاذ القرار

البعد الاول: عامل المهمة او العمل (Task or work factor) :، وترى (الزهراء , ٢٠٢١ : ٣٦) ان عامل المهمة تتمثل بالعمليات التي يتم من خلالها تأدية الاعمال والمهام في بيئة المنظمة بأفضل شكل وتتضمن هذه العملية التوضيح الدقيق للأهداف والخطط وتوافر القدرات والامكانيات المطلوبة لتحقيق ذلك
البعد الثاني: عامل الموضوعية (Objectivity factor): عرف (Digabriele et al, ٢٠١٤: ٧) الموضوعية انها عبارة عن حالة ذهنية تستبعد التحيز وتتبنى الحلول الوسطى وتعطي اعتبارا عادلا ونزيها لجميع الامور ذات الصلة بالمهمة قيد البحث.

البعد الثالث: عامل السياق (Context factor): عرف (مرزوق واخرون , ٢٠١٩ : ١٤٧) عامل السياق بانه يتمثل بالظروف والعوامل التنظيمية السائدة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والخصائص او





السمات التي تتصف بها بيئة المنظمة والتي تكون ذات تأثير على سلوكيات الافراد والجماعات بمستوى واحد والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق اهدافها.

المبحث الثالث: الاطار التطبيقي:

اولا : تحليل وعرض النتائج بناء على اجابات العينة المبحوثة

يحتوي هذا المحور على تحليل وعرض النتائج المترتبة على الاستبانة وتحليل استجابات افراد العينة المبحوثة فيما يتعلق بالأسئلة المطروحة حول المتغير المستقل الذي يتمثل بهيكل القيم التنظيمية بالأبعاد الفرعية الخاصة به (قيم ادارة المنظمة , قيم ادارة المهمة , قيم ادارة العلاقات , قيم ادارة البيئة) بالإضافة الى الاسئلة المطروحة حول المتغير التابع الذي يتمثل بعملية اتخاذ القرار بأبعاده الفرعية (عامل المهمة او العمل , عامل الموضوعية , عامل السياق) .

ثانيا : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

١. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل (هيكل القيم التنظيمية): يتضح من معطيات الجدول (٢) أن نتائج اختبار تحليل التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المعتمدة البالغة (٢٩٧), على وفق قيم معاملي الالتواء والتقلطح تقع ما بين (١-:١) , وهذا يدل على أن البيانات التي تم تحليلها قد وزعت توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بمتغير الدراسة المستقل (هيكل القيم التنظيمية).

الجدول (٢) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير هيكل القيم التنظيمية

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة	المشاهدات المفقودة	الالتواء	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء	التقلطح	الانحراف المعياري لأخطاء التقلطح	
		Valid	Missing	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	
		فقرات بعد قيم إدارة المنظمة						





٠,٢٨٢	-٠,٣٢٠	٠,١٤١	-٠,٤٨٤	٠,٠٠	٢٩٧	١١	١	
٠,٢٨٢	-٠,٧٥٤	٠,١٤١	-٠,٣٤٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٢	٢	
٠,٢٨٢	-٠,٨٩٠	٠,١٤١	٠,٠٨٤	٠,٠٠	٢٩٧	١٣	٣	
٠,٢٨٢	-٠,٣٠٦	٠,١٤١	-٠,٥٤٩	٠,٠٠	٢٩٧	١٤	٤	
٠,٢٨٢	-٠,٨٣٦	٠,١٤١	-٠,٠١٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٥	٥	
٠,٢٨٢	-٠,٥٦٦	٠,١٤١	-٠,٤٣٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٦	٦	
٠,٢٨٢	-٠,٣٦٤	٠,١٤١	-٠,٣٩٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٧	٧	
٠,٢٨٢	-٠,٤٦٠	٠,١٤١	-٠,٤٠٤	٠,٠٠	٢٩٧	١٨	٨	
٠,٢٨٢	-٠,٥٨٦	٠,١٤١	-٠,٣٨١	٠,٠٠	٢٩٧	١٩	٩	
فقرات بعد قيم إدارة المهمة								ت
٠,٢٨٢	٠,١٩١	٠,١٤١	-٠,٧٣١	٠,٠٠	٢٩٧	١١٠	١	
٠,٢٨٢	-٠,٥٣٤	٠,١٤١	-٠,٢٩٧	٠,٠٠	٢٩٧	١١١	٢	
٠,٢٨٢	٠,٠٢٥	٠,١٤١	-٠,٥٥٤	٠,٠٠	٢٩٧	١١٢	٣	
٠,٢٨٢	-٠,٦٠٩	٠,١٤١	-٠,٣٤٤	٠,٠٠	٢٩٧	١١٣	٤	
٠,٢٨٢	-٠,٣٥٩	٠,١٤١	-٠,٢١٩	٠,٠٠	٢٩٧	١١٤	٥	
٠,٢٨٢	-٠,٤٥٩	٠,١٤١	-٠,٠٥٥	٠,٠٠	٢٩٧	١١٥	٦	
٠,٢٨٢	-٠,٤٧٨	٠,١٤١	-٠,٥٥٠	٠,٠٠	٢٩٧	١١٦	٧	
٠,٢٨٢	٠,٠٦٩	٠,١٤١	-٠,٦٧٧	٠,٠٠	٢٩٧	١١٧	٨	
٠,٢٨٢	-٠,٨٣٥	٠,١٤١	-٠,٢٣٢	٠,٠٠	٢٩٧	١١٨	٩	
فقرات بعد قيم إدارة العلاقات								ت
٠,٢٨٢	-٠,٦٨٧	٠,١٤١	-٠,١١٢	٠,٠٠	٢٩٧	١١٩	١	





٠,٢٨٢	-٠,١٣٧	٠,١٤١	-٠,٣٢٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٠	٢
٠,٢٨٢	-٠,٥٤٣	٠,١٤١	-٠,٠٠١	٠,٠٠	٢٩٧	١٢١	٣
٠,٢٨٢	٠,٠٤٩	٠,١٤١	-٠,٥١٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٢	٤
٠,٢٨٢	-٠,١٧٦	٠,١٤١	-٠,٤٢٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٣	٥
فقرات بعد قيم إدارة البيئة							
٠,٢٨٢	٠,٢٣٠	٠,١٤١	-٠,٦٠٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٤	١
٠,٢٨٢	-٠,٢٦٣	٠,١٤١	-٠,٣٤٩	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٥	٢
٠,٢٨٢	٠,٣٦٨	٠,١٤١	-٠,٦٥٩	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٦	٣
٠,٢٨٢	٠,٠٤٩	٠,١٤١	-٠,٢١٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٧	٤
٠,٢٨٢	-٠,١٨٦	٠,١٤١	-٠,٥٤٦	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٨	٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS v ٢٤

٢. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار): يتضح من معطيات الجدول (٣) ان نتائج اختبار تحليل التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المعتمدة البالغة (٢٩٧), على وفق قيم معاملي الالتواء والتفلطح تقع ما بين (١:-١) , وهذا يدل على أن البيانات التي تم تحليلها قد وزعت توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بمتغير الدراسة التابع (عملية اتخاذ القرار).

الجدول (٣) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير عملية اتخاذ القرار

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة	المشاهدات المفقودة	الالتواء	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء	التقلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء التقلطح Std. Error
		Valid	Missing	Skewness	Std. Error of Skewness		





of Kurtosis							
فقرات بعد عامل المهمة او العمل							
٠,٢٨٢	-٠,٣٦٩	٠,١٤١	-٠,٣٦٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٢٩	١
٠,٢٨٢	٠,٠١٧	٠,١٤١	-٠,٣٨٢	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٠	٢
٠,٢٨٢	٠,٥٦٨	٠,١٤١	-٠,٥٦٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٣١	٣
٠,٢٨٢	٠,٦١٢	٠,١٤١	-٠,٦٤٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٢	٤
٠,٢٨٢	-٠,٤٢٨	٠,١٤١	-٠,٢١٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٣	٥
٠,٢٨٢	-٠,٠١٢	٠,١٤١	-٠,٤٤٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٤	٦
٠,٢٨٢	-٠,٤١٤	٠,١٤١	-٠,٣٠٤	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٥	٧
٠,٢٨٢	-٠,٤١١	٠,١٤١	-٠,٤١٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٦	٨
٠,٢٨٢	-٠,٣٠٧	٠,١٤١	-٠,٥٤٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٧	٩
٠,٢٨٢	٠,٢٢٨	٠,١٤١	-٠,٦٨٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٨	١٠
٠,٢٨٢	-٠,٠١٣	٠,١٤١	-٠,٣٦٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٣٩	١١
٠,٢٨٢	٠,٢٤١	٠,١٤١	-٠,٤٤٢	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٠	١٢
٠,٢٨٢	-٠,١٤٠	٠,١٤١	-٠,٣١٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٤١	١٣
٠,٢٨٢	٠,٠٩٥	٠,١٤١	-٠,٦٤٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٢	١٤
٠,٢٨٢	-٠,٣٢٠	٠,١٤١	-٠,٣١٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٣	١٥
٠,٢٨٢	-٠,٠٩١	٠,١٤١	-٠,٤٦٦	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٤	١٦
٠,٢٨٢	-٠,٣٨٠	٠,١٤١	-٠,٥٠٤	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٥	١٧
٠,٢٨٢	-٠,٢٣٠	٠,١٤١	-٠,٤٧٢	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٦	١٨
٠,٢٨٢	-٠,٢٦١	٠,١٤١	-٠,٣٧٤	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٧	١٩
٠,٢٨٢	٠,١٥٧	٠,١٤١	-٠,٦٧٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٨	٢٠





٠,٢٨٢	-٠,٠٧٦	٠,١٤١	-٠,٤٠٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٤٩	٢١	
٠,٢٨٢	٠,١٤٩	٠,١٤١	-٠,٦٢٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٠	٢٢	
٠,٢٨٢	٠,٠٤٧	٠,١٤١	-٠,٥٤٩	٠,٠٠	٢٩٧	١٥١	٢٣	
٠,٢٨٢	-٠,٤٢٦	٠,١٤١	-٠,٣٧٦	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٢	٢٤	
٠,٢٨٢	٠,١٥٠	٠,١٤١	-٠,٥٥٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٣	٢٥	
٠,٢٨٢	٠,١٥٦	٠,١٤١	-٠,٧٠٢	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٤	٢٦	
٠,٢٨٢	٠,٠٣١	٠,١٤١	-٠,٦٤٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٥	٢٧	
٠,٢٨٢	-٠,٢٧٩	٠,١٤١	-٠,٤٢٩	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٦	٢٨	
فقرات بعد عامل الموضوعية								ت
٠,٢٨٢	-٠,٢٩٧	٠,١٤١	-٠,١٩٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٧	١	
٠,٢٨٢	-٠,٠٩٨	٠,١٤١	-٠,٥٢٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٨	٢	
٠,٢٨٢	-٠,١٨٦	٠,١٤١	-٠,٤٢١	٠,٠٠	٢٩٧	١٥٩	٣	
٠,٢٨٢	٠,٠٧٧	٠,١٤١	-٠,٥٧٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٠	٤	
٠,٢٨٢	-٠,٢٦٦	٠,١٤١	-٠,٢٥٩	٠,٠٠	٢٩٧	١٦١	٥	
٠,٢٨٢	-٠,١٩٨	٠,١٤١	-٠,٢٤٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٢	٦	
٠,٢٨٢	-٠,٣٦٨	٠,١٤١	-٠,٤٠٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٣	٧	
٠,٢٨٢	-٠,٠٣٧	٠,١٤١	-٠,٤٢١	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٤	٨	
٠,٢٨٢	-٠,٣٠٠	٠,١٤١	-٠,٤٢١	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٥	٩	
٠,٢٨٢	-٠,١١٧	٠,١٤١	-٠,٥٠٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٦	١٠	
٠,٢٨٢	-٠,٠٧١	٠,١٤١	-٠,٥٦٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٧	١١	
٠,٢٨٢	-٠,٠٩٣	٠,١٤١	-٠,٤٧٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٨	١٢	
٠,٢٨٢	٠,١١٣	٠,١٤١	-٠,٥٨٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٦٩	١٣	





٠,٢٨٢	-٠,١٨٩	٠,١٤١	-٠,٣٣٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٠	١٤	
٠,٢٨٢	-٠,٢٤٥	٠,١٤١	-٠,٢٤١	٠,٠٠	٢٩٧	١٧١	١٥	
٠,٢٨٢	-٠,٢٤٧	٠,١٤١	-٠,٣٢٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٢	١٦	
٠,٢٨٢	-٠,٢٤٨	٠,١٤١	-٠,٤٠٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٣	١٧	
٠,٢٨٢	٠,٢٤٩	٠,١٤١	-٠,٦٣٤	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٤	١٨	
٠,٢٨٢	-٠,٣٥٤	٠,١٤١	-٠,٢٩٦	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٥	١٩	
٠,٢٨٢	-٠,١٥٦	٠,١٤١	-٠,١٩٤	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٦	٢٠	
٠,٢٨٢	-٠,٣١٥	٠,١٤١	-٠,٣٠٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٧	٢١	
٠,٢٨٢	-٠,٢٥٣	٠,١٤١	-٠,٣٣١	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٨	٢٢	
٠,٢٨٢	-٠,٣٧١	٠,١٤١	-٠,٣١٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٧٩	٢٣	
٠,٢٨٢	-٠,٢٧٥	٠,١٤١	-٠,٢٧٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٠	٢٤	
فقرات بعد عامل السياق								ت
٠,٢٨٢	٠,١٢٢٠	٠,١٤١	-٠,٥٢٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٨١	١	
٠,٢٨٢	-٠,٣٤٦	٠,١٤١	-٠,٣٢٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٢	٢	
٠,٢٨٢	-٠,٣٢٥	٠,١٤١	-٠,٢٢٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٣	٣	
٠,٢٨٢	-٠,٤٣٢	٠,١٤١	-٠,٤٣٩	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٤	٤	
٠,٢٨٢	-٠,٢٨٥	٠,١٤١	-٠,٣٥٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٥	٥	
٠,٢٨٢	-٠,١٤٧	٠,١٤١	-٠,٣٣٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٦	٦	
٠,٢٨٢	-٠,٠٤١	٠,١٤١	-٠,٣٨٧	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٧	٧	
٠,٢٨٢	-٠,٢١٦	٠,١٤١	-٠,٢٩٠	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٨	٨	
٠,٢٨٢	٠,٠٧١	٠,١٤١	-٠,٤٩٣	٠,٠٠	٢٩٧	١٨٩	٩	





٠,٢٨٢	٠,٢٧٦	٠,١٤١	-٠,٦٤٥	٠,٠٠	٢٩٧	١٩٠	١٠
٠,٢٨٢	٠,٥٨٨	٠,١٤١	-٠,٧٨٦	٠,٠٠	٢٩٧	١٩١	١١
٠,٢٨٢	-٠,٢٢٤	٠,١٤١	-٠,٤٩٨	٠,٠٠	٢٩٧	١٩٢	١٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS ٧ ٢٤

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بمتغير هيكل القيم التنظيمية

١. قيم ادارة المنظمة: يوضح الجدول (٤) نتائج تحليل البيانات المعتمدة باعتماد المؤشرات الإحصائية الوصفية وهي (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بعد (قيم ادارة المنظمة), اذ حقق البعد استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (٣,٣٤٤) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣), مما يدل على ان العينة المعتمدة لديها استجابة وادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٠٨) بنسبة مئوية بلغت (٠,٦٦), أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد المذكور من خلالها فقد كانت اغلبها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعاً ما , إذ حققت الفقرة (يتميز مدرء الاقسام والشعب بقدرة التأثير على الافراد العاملين فيها) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٦٤) و(٣. ٥٠) على التوالي في حين حققت الفقرة (يتم التوظيف يتم على اساس موضوعية تستند الى معايير علمية في مجال الاختصاص) أقل استجابة وبوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) و(٢. ٩٨) على التوالي اي دون مستوى الوسط الفرضي.

الجدول (٤) قيم ومؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد قيم ادارة المنظمة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
١	٠,٧٢٨٦	٠,٩٧٦٤	٣,٦٤٣١	يتميز مدرء الاقسام والشعب بقدرة التأثير على	١





١٨	٠,٧٠٠٣	٠,٨٨٢٠	٣,٥٠١٧	يتم تقييم المخاطر الشخصية المرتبطة بالقرار	٥
١٦	٠,٧٠٣٠	٠,٨٨٥٧	٣,٥١٥٢	يتم التعرف على ما ينطوي عليه القرار	٦
٢٦	٠,٦٨٤٨	٠,٩٦٦٦	٣,٤٢٤٢	يتم تقييم الوقت المتاح لاتخاذ القرار	٧
٢٥	٠,٦٨٨٢	١,٠٢٥٤	٣,٤٤١١	يجري تنظيم الأعمال حسب الوقت	٨
٣	٠,٧٣٦٧	١,٠٦٢٦	٣,٦٨٣٥	يجري التصرف بسرعة وبدقة	٩
٢	٠,٧٤٦١	٠,٩٤١٦	٣,٧٣٠٦	يتم التأكد من احترام المواعيد المقررة	١٠
١	٠,٧٥٢٩	٠,٨٣٧٣	٣,٧٦٤٣	يتم تحديد ما إذا كانت التكاليف تتطابق مع الأموال المتاحة	١١
٢٢	٠,٦٩٢٩	٠,٨٧٣٦	٣,٤٦٤٦	يتم تخيل الخيارات الاقتصادية	١٢
٢٠	٠,٦٩٩٠	٠,٩٥٥٥	٣,٤٩٤٩	يتم مقارنة النتائج مع الوقت المستغرق	١٣
٥	٠,٧٣١٣	٠,٩٥٦٨	٣,٦٥٦٦	يجري مقارنة النتائج بالمال المنفق	١٤
١٤	٠,٧١٤٥	٠,٩٤٩٢	٣,٥٧٢٤	يتم دراسة درجة صعوبة القرار	١٥
٢١	٠,٦٩٩٠	٠,٩٦٢٥	٣,٤٩٤٩	يتم تنظيم تسلسل الإجراءات إذا كان القرار معقدًا	١٦
١١	٠,٧١٧٢	١,٠١٠٢	٣,٥٨٥٩	يتم جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول القرار	١٧
٦	٠,٧٢٩٣	٠,٩٧٥٩	٣,٦٤٦٥	يتم اكتشاف المعلومات الأساسية حول القرار	١٨
٩	٠,٧٢١٩	٠,٩٢٧٦	٣,٦٠٩٤	يتم ادراك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	١٩
٧	٠,٧٢٧٣	٠,٩٥٩٩	٣,٦٣٦٤	يتم تحديد الأهداف المرجوة	٢٠
١٩	٠,٧٠٠٣	٠,٩١٢١	٣,٥٠١٧	يتم تحليل ما إذا كانت الأهداف تتداخل مع بعضها البعض	٢١
١٠	٠,٧٢١٢	٠,٩٦٣٧	٣,٦٠٦١	يتم اختيار الإجراءات الملائمة لاتخاذ القرار	٢٢
٢٤	٠,٦٨٨٢	٠,٩٦٤٣	٣,٤٤١١	توقع عواقب القرار	٢٣





٣	٠,٧٢٧٩	٠,٨٩٣٨	٣,٦٣٩٧	يتم معرفة مدى تمسك متخذ القرار لاتخاذ القرار	١
١	٠,٧٤٦٨	٠,٨٥٨٢	٣,٧٣٤٠	يتم ادراك اهمية القرار	٢
١٤	٠,٧٠٩٨	٠,٩٤٣٦	٣,٥٤٨٨	يتم الحفاظ على اهتمامات متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار	٣
٢	٠,٧٢٩٣	٠,٩٣٣٤	٣,٦٤٦٥	يجب ان يكون متخذ القرار على دراية بالإنجازات الشخصية التي ينطوي عليها القرار	٤
١٩	٠,٦٩٧٦	٠,٩٤١٢	٣,٤٨٨٢	يتم اختيار البديل الأكثر جاذبية	٥
١١	٠,٧١٧٨	٠,٨٧٧٤	٣,٥٨٩٢	يتم التأكد من معرفة متخذ القرار بالمكان المراد الوصول اليه	٦
١٢	٠,٧١٦٥	٠,٩٢٣١	٣,٥٨٢٥	يتم معرفة مدى ثقة متخذ القرار بتجاربه الشخصية	٧
١٣	٠,٧١٤٥	٠,٩٢٤٠	٣,٥٧٢٤	يتم معرفة مدى ثقة متخذ القرار في قدرته الشخصية في التغلب على الصعوبات	٨
٨	٠,٧٢١٢	٠,٩٣٨٩	٣,٦٠٦١	يتم وضع خطة للإجراءات التي يتعين على متخذ القرار القيام بها	٩
١٧	٠,٧٠٧٧	٠,٩٦٥٣	٣,٥٣٨٧	يتم استخدام الاستراتيجيات من قبل متخذ القرار التي تبدو أكثر فاعلية	١٠
١٨	٠,٧٠٦٤	١,٠٢٣٣	٣,٥٣٢٠	يتم التأكد من ان متخذ القرار يراقب جميع مراحل عملية اتخاذ القرار	١١
١٠	٠,٧١٨٥	٠,٩٥٨١	٣,٥٩٢٦	يتم التقييم من قبل متخذ القرار للنتائج التي حققها القرار	١٢
٧	٠,٧٢١٩	٠,٩٨٠٧	٣,٦٠٩٤	يتم التأكد من ان متخذ القرار يقوم بتحديد الأخطاء التي ارتكبت أثناء عملية اتخاذ القرار	١٣





٦	٠,٧٢١٩	٠,٩٣١٢	٣,٦٠٩٤	يتم التأكد من قيام متخذ بمعالجة المعلومات حول المشكلة التي سيتم تحديدها	١٤
٩	٠,٧٢٠٥	٠,٨٨٧٤	٣,٦٠٢٧	يتم التفكير في حاجة متخذ القرار لاتخاذ القرار	١٥
٥	٠,٧٢٣٩	٠,٨٦٩٩	٣,٦١٩٥	يتم التأكد من قيام متخذ القرار بتحديد العوامل التي تؤثر على القرار	١٦
١٥	٠,٧٠٨٤	٠,٩٣٣١	٣,٥٤٢١	يتم التأكد من قيام متخذ القرار بذكر استراتيجيات القرار المستخدمة سابقاً	١٧
١٦	٠,٧٠٧٧	٠,٩٢٩٦	٣,٥٣٨٧	يتم التأكد من قيام متخذ القرار بحل المشاكل التي تظهر	١٨
٤	٠,٧٢٥٣	٠,٩٣٩٩	٣,٦٢٦٣	يتم التأكد من قيام متخذ القرار بربط أكبر عدد من جوانب القرار	١٩
٢٠	٠,٦٧٦١	٠,٩٧٩٥	٣,٣٨٠٥	يتم توليد العواطف التي ستساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار	٢٠
٢٣	٠,٦٧٢١	١,٠١٤٢	٣,٣٦٠٣	يتم التصرف بهدوء عاطفي	٢١
٢٢	٠,٦٧٢٧	٠,٩٤٩٣	٣,٣٦٣٦	يتم التأكد من قدرة متخذ القرار من التغلب على لحظات الخوف	٢٢
٢١	٠,٦٧٦١	٠,٩٨٩٨	٣,٣٨٠٥	تتم السيطرة من قبل متخذ القرار على اندفاعاته طوال فترة القرار	٢٣
٢٤	٠,٦٤٣١	١,٠٤٠١	٣,٢١٥٥	يتم التأكد من توقع متخذ القرار بالشعور بالذنب	٢٤
	٠,٧٠٧٧	٠,٩٤٢٧	٣,٥٣٨٣	المعدل العام لبعدها عامل الموضوعية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS ٢٤ v





١٢	٠,٦٦٥٣	٠,٩٩٢١	٣,٣٢٦٦	٥	يتم التحديد من قبل متخذ القرار ما إذا كانت عواقب القرار مقبولة اجتماعيًا
٦	٠,٦٩٧٠	٠,٩٦٩٤	٣,٤٨٤٨	٦	يتم التحديد من قبل متخذ القرار ما إذا كان القرار يحترم القواعد الاجتماعية
٥	٠,٦٩٩٠	٠,٩٢٣١	٣,٤٩٤٩	٧	يتم التحقق من قبل متخذ القرار مما إذا كانت الأفكار الاجتماعية / السياسية تؤثر على القرار
٨	٠,٦٨٥٥	٠,٩٦٦٨	٣,٤٢٧٦	٨	يقوم متخذ القرار باكتشاف العلاقة بين قواعد العمل والاهتمامات الشخصية
٣	٠,٧٢٢٦	٠,٩١٩٩	٣,٦١٢٨	٩	يتم التأكد من اتباع متخذ القرار لقواعد العمل
٢	٠,٧٥٤٢	٠,٩١٦١	٣,٧٧١٠	١٠	يتم الامتثال لمتطلبات القانون السائد في بيئة الشركة التنظيمية
١	٠,٧٥٧٦	٠,٩٧٢٠	٣,٧٨٧٩	١١	يتم وضع أهداف العمل في نظر الاعتبار
٧	٠,٦٩٥٦	١,٠٧١٩	٣,٤٧٨١	١٢	يجري تفضيل العاملين
	٠,٧٠٢٤	٠,٩٧٥٤	٣,٥١٢١		المعدل العام لبعدها عامل السياق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS ٢٤ v ٧

وبناءً على ما جاء في الجداول اعلاه يمكننا تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (عملية اتخاذ القرار) كما مبين في الجدول (١٢), اذ يتضح ان الابعاد الثلاثة التي تم قياس المتغير التابع من خلالها قد حققت استجابة مقبولة كون الوسط الحسابي المتحقق بلغ (٣,٥٣٥) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠,٩٥٣) , وبمستوى أهمية نسبية بلغت (٠,٧٠٧) وبالتالي يتوجب على إدارة الشركات المبحوثة ان تعمل تحقيق مستويات مرتفعة لمضمون ابعاد المتغير المذكور وقراراته , اما على مستوى الابعاد فقد حقق بعد (عامل المهمة او العمل) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي





وكفاءتها ودور رقيم ادارة المهمة على وضع نظام كفوء للرقابة على النفقات والمصاريف فيها ويتحقق ذلك من خلال تعزيز وتفعيل قيم الاقتصاد.

٤. حقق بعد (ادارة العلاقات) المرتبة الثالثة على مستوى الابعاد الخاصة بمتغير القيم التنظيمية مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بتعزيز قيم العدالة وتشجيع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار فضلا عن ذلك تهتم عينة الدراسة بالالتزام بالقوانين والانظمة السائدة في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في تنظيم العلاقات بين العاملين والحفاظ على حقوقهم ويتحقق ذلك من خلال تعزيز قيم القانون .

٥. حقق بعد (ادارة المنظمة) المرتبة الاخيرة على مستوى ابعاد القيم التنظيمية مما يدل على اهتمام ضعيف من قبل عينة الدراسة في دور قيم ادارة المنظمة بالنهوض والارتقاء بمستوى ادائها وعملها .

٦. تشير نتائج التحليل الاحصائي الى صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (على وجود علاقة ارتباط بين التنظيمية وعملية اتخاذ القرار) اي ان اي تحسين او تعديل في مستوى القيم التنظيمية في العينة المبحوثة سوف يسهم في تحسين وزيادة كفاءة عملية اتخاذ القرار فيها.

٧. حقق بعد (عامل المهمة او العمل) المرتبة الاولى على صعيد الابعاد الخاصة بالمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) مما يشير الى اهتمام الشركات المبحوثة بالأمور والقضايا المرتبطة بالعمل وتحقيق الاهداف واهتمامها بتعزيز قدراتهم على التكيف مع ظروف عدم اليقين والتأكد وضغوط العمل والاموال الحاصلة في بيئتها التنظيمية واهتمامها بتعزيز قدراتها وإمكانياتها في الحصول على المعلومات المرتبطة بالمشكلة المراد حلها المتخذ وكذلك اهتمامها بالعواقب والنتائج المترتبة على القرار المتخذ .

٨. حقق بعد (عامل الموضوعية) المرتبة الثانية على مستوى الابعاد الخاصة بمتغير عملية اتخاذ القرار مما يشير الى اهتمام عالي من قبل الشركات المبحوثة على اتخاذ القرارات بدون تحيز او عاطفة وبدون التأثير بالعوامل والامور الشخصية وكذلك اهتمام افراد العينة المبحوثة بتعزيز جانب المعرفة لديهم اي





تعزيز قدراتهم على المعرفة بالقواعد والاجراءات التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات التي تعترض المنظمة وكذلك اهتمامهم بتنظيم ذواتهم بالشكل الذي يسهم في تنظيم حياتهم الشخصية والعملية وبما يمكنهم من مواجهة المشكلات التي تعترض المنظمة وايضا اهتمامهم في تعزيز دوافعهم نحو حل المشكلات المطروحة.

٩. حقق بعد (عامل السياق) المرتبة الاخيرة على مستوى ابعاد متغير عملية اتخاذ القرار مما يدل الى ضعف اهتمام العينة المبحوثة بالظروف والعوامل التنظيمية السائدة في بيئتها الداخلية والخارجية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التكنولوجية وكذلك تشير النتائج الى ضعف قدرات متخذي القرار على التكيف مع الضغوط الاجتماعية وبما يؤثر سلبا على القرار المتخذ .

١٠. تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى صحة الفرضية الرئيسية الثانية , والتي تنص (على وجود علاقة ارتباط بين التنظيمية وعملية اتخاذ القرار) أي أن أي تحسين أو تعديل في مستوى القيم التنظيمية في العينة المبحوثة سوف يسهم في تحسين وزيادة كفاءة عملية اتخاذ القرار فيها
ثانيا: التوصيات:

١. اهمية زيادة الوعي في شركات التأمين العراقية الحكومية بأهمية عملية اتخاذ القرار من خلال اقامة الورش والدورات والمؤتمرات التي تسهم في تطوير القرارات لان القرارات الفعالة والمثالية تسهم بالارتقاء بمستواها .

٢. ضرورة تعزيز مستويات القيم التنظيمية في شركات التأمين العراقية الحكومية كونها تعد محفزات

اساسية ومهمة للأفراد العاملين فيها لأداء اعمالهم بأفضل شكل ممكن للارتقاء بمستوى اداء تلك الشركات

٣. ضرورة قيام شركات التأمين العراقية الحكومية بالاسترشاد والتمسك بالقيم التنظيمية لاتخاذ القرارات الفعالة كون القيم التنظيمية تمارس دورا محوريا في اتخاذ تلك القرارات .





٤. ضرورة مشاركة العاملين في شركات التأمين العراقية الحكومية في عملية اتخاذ القرار كون المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على توليد قرارات ناجعة تسهم في حل المشاكل المراد حلها .
٥. ينبغي تعزيز بعد قيم ادارة المنظمة في شركات التأمين العراقية الحكومية كون الادارة الفعالة والكفاءة تسهم في قدرتها على تسيير اعمالها وانشطتها بأفضل شكل وبما يسهم في تطوير تلك الشركات .
٦. اهمية تعزيز بعد قيم ادارة المهمة في شركات التأمين العراقية الحكومية كونها تسهم في زيادة فعاليتها وكفاءتها التنظيمية .
٧. ضرورة تعزيز بعد قيم ادارة العلاقات في شركات التأمين العراقية الحكومية كونها تسهم في زيادة العدالة التنظيمية فيها والحفاظ على حقوق العاملين وتشجيع روح التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم .
٨. ينبغي تعزيز بعد قيم ادارة البيئة في شركات التأمين العراقية الحكومية لأنها تمكن تلك الشركات من التكيف والانسجام مع التطورات الحاصلة فيها الداخلية والخارجية وبالشكل الذي يعزز من قدرتها على استغلال الفرض المتاحة لها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية .
٩. اهمية تعزيز بعد عامل المهمة في شركات التأمين العراقية الحكومية كونه يسهم في زيادة قدرتها على الاهتمام بالأمور والقضايا المرتبطة بالعمل وتحقيق الاهداف .
١٠. تعزيز بعد عامل الموضوعية في شركات التأمين العراقية الحكومية كونه يسهم في اتخاذ قرارات بعيدة عن تأثير العوامل الشخصية الخاصة بمتخذي القرار كالتحيز والعاطفة .
١١. ضرورة تعزيز بعد عامل السياق في شركات التأمين العراقية الحكومية كونه يسهم في تعزيز معرفة تلك الشركات بالمتغيرات الحاصلة بالظروف والعوامل التنظيمية المحيطة بها مثل ثقافتها وهيكلها التنظيمي والبنية التكنولوجية الخاصة بها.





المراجع:

اولا : المراجع العربية:

١. احمد , رهاف ابراهيم , (٢٠١٨),القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها (دراسة ميدانية على بنك BNI الشريعة مالانج - اندونيسيا) , رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا - جامعة سونان امبيل الاسلامية الحكومية ,سورابيا - اندونيسيا.
٢. ايمان , مباركي , (٢٠١٩),اثر القيم التنظيمية على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الممرضين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دباح"المتغير , رسالة ماجستير , جامعة محمد خيضر - بسكرة - , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير - , الجزائر .
٣. رحماني , علي بلحاج , (٢٠١٩),البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة , رسالة ماجستير , جامعة محمد بوضياف -المسيلة - .
٤. رضا , احمد , (١٩٥٨) , معجم متن اللغة العربية , دار مكتبة الحياة , بيروت .
٥. رمضان , عاصم جبار , ابو عاصي , هشام عبد العزيز , (٢٠١٦),انعكاسات القيم التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة , المجلة التربوية ,
٦. الرنتسي , حاتم عصام حمد , (٢٠٢٠),القيم الاقتصادية المضمنة في كتب التربية الاسلامية للمرحلة الاساسية العليا ومدى اكتساب طلبة الصف العاشر لها في محافظات غزة , رسالة ماجستير , جامعة الاقصى - غزة.
٧. الزهراء , فراحتية فاطمة , (٢٠٢١),القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى موظفي الجامعة دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة , رسالة ماجستير و جامعة محمد بوضياف - المسيلة - .
٨. الزيدي , جلال رسم يونس , (٢٠٢١),اتخاذ القرار وعلاقته بالنجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية , مجلة دراسات تربوية , ٥٣ , ١٤ .
٩. سلمان ، أحمد عبد الرزاق ، (٢٠١٢),صنع القرار: منظور إسلامي: دراسة وصفية وتحليلية ومقارنة . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، ٤ ، ٨ .





١٠. الشيلخي , عبد الرزاق ابراهيم , عبيد , مهند عواد , (٢٠١٥), اثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار بحث ميداني في وزارة الاعمار والاسكان , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد , ٢١ , ٨٥.
١١. العتيبي , مشاعل بنت ذياب , (٢٠٠٩), الادارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات , قاعة الملك فيصل للمؤتمرات الرياض المملكة السعودية.
١٢. عقون , سمية , (٢٠١٧), اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة حالة تعاضدية الحبوب والبقول الجافة ام البواقي , رسالة ماجستير , جامعة العربي بن مهدي - ام البواقي -
١٣. فيصل , فراحي , عبد الرحمن بودهري , (٢٠١٧), دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية لديدف فرانسيس وماك وودكوك (١٩٩٠) على عينة من عمال مؤسسة "هيروباك" بولاية وهران , بحث منشور في مجلة وحدة لافي لتنمية وادارة الموارد البشرية , ٨ , ١ .
١٤. المانع , مانع بن محمد بن علي , (٢٠٠٥),القيم بين الاسلام والغرب دراسة تأصيلية مقارنة , دار الفضيلة , الرياض السعودية .
١٥. مرزوق , عبد العزيز علي , العباسي , ايناس محمد , عبد اللاه , عهد محمد بكر عبد الفتاح , (٢٠١٩), اثر ابعاد السياق التنظيمي على السلوك الريادي للعاملين دراسة تطبيقية على شركات خدمات التعهيد بالقرية الذكية في مصر , المجلة العلمية للبحوث التجارية , ٤ .
١٦. مقن , هاجر , بن بوط , احلام , (٢٠٢٠),لغة القيم بين القبول والرفض , رسالة ماجستير , جامعة العربي بن مهدي - ام البواقي -
المراجع الأجنبية:
١. Demirtas, Z. (٢٠١٨). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. Online Submission, ٤(١١), ١٠٨-١٢٥.





٢. Husted, E. (٢٠٢٠). 'Some have ideologies, we have values': the relationship between organizational values and commitment in a political party. *Culture and Organization*, ٢٦(٣), ١٧٥-١٩٥.
٣. Abbah, M. T. (٢٠١٤). Employee motivation: The key to effective organizational management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, ١٦(٤), ٠١-٠٨.
٤. Alrahaheh, Arwa hisham , Alabaddi, Zaid ahmad, Al Farajat, Jihad Mousa, ٢٠١٦. Knowledge Management and Decision Making, Information and Knowledge Management, Vol.٦, No.١١.
٥. BERISHA-SHAQIRI, Afërdita. ,(٢٠١٤), Management information system and decision-making. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, ٣,٢.
٦. Cruz, Y. R. (٢٠١٥). Information Management and Knowledge Management for the organizational decision making. *Bibliotecas. Anales de investigación*; Vol. ١١, No. ٤ (٢٠١٥): *Bibliotecas. Anales de Investigación*; ١٥٠-١٦٣, ٢٤(٢), ١٦٣-١٥٠.
٧. Daft , Richard L , *Organization Theory And Design* ,(٢٠١٠), TENTH EDITION.
٨. DiGabriele, J. A. (٢٠١٤). Objectivity and independence: the dual roles of external auditors and forensic accountants. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, ٦(٢)..
٩. García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., & Martínez-Vivar, R. (٢٠٢١). Exploring the relationship between organizational values and small team performance: A Delphi method application. *Serbian Journal of Management*, ١٦(١), ٦١-٨٣.
١٠. Gati, I., & Kulcsár, V. (٢٠٢١). Making better career decisions: From challenges to opportunities. *Journal of Vocational Behavior*, ١٢٦, ١٠٣٥٤٥.





١١. Gorenak, M., & Ferjan, M. (٢٠١٥). The influence of organizational values on competencies of managers.
١٢. Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (٢٠٢١). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, ١٩٢, ٢٣٧٥-٢٣٨٤.
١٣. Kozioł-Nadolna, K., & Wiśniewska, J. (٢٠٢٠). Supporting Managerial Decisions with IDI in the Organization's Innovative Activities. *Procedia Computer Science*, ١٧٦, ٢٧٨٣-٢٧٩٣.
١٤. Linna, J. (٢٠١٤). Transforming organizational values into action-challenges in a multinational organization: case: Halton Ventilation.
١٥. Luthans , Fred , (٢٠١١), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* , Twelfth Edition.
١٦. Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (٢٠١٢). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, ٢١(١), ٥٩-٧٠.
١٧. Mueller, R. A. (٢٠١٤). A general model of organizational values in educational administration. *Educational Management Administration & Leadership*, ٤٢(٥), ٦٤٠-٦٥٦.
١٨. Müller, R., Spang, K., & Ozcan, S. (٢٠٠٩). Cultural differences in decision making in project teams. *International journal of managing projects in business*.
١٩. Selart, M., & Patokorpi, E. (٢٠٠٩). The issue of design in managerial decision making. *Problems and perspectives in management*, ٧(٤), ٩٢-٩٩.
٢٠. Tiainen, A. (٢٠١٤). Decision-making in project management..





٢١. Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (٢٠٢٠). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*, ١٣(٣), ٨٧٥-٩١٩.
٢٢. Woehrle, S. L. (٢٠٠٢). Decision classification enhances case-based reasoning. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, ١(٤).
٢٣. Ye, J. (٢٠١٢). The impact of organizational values on organizational citizenship behaviors. *Public Personnel Management*, ٤١(٥), ٣٥-٤٦.
٢٤. Zhu, X. S., Wolfson, M. A., Dalal, D. K., & Mathieu, J. E. (٢٠٢١). Team decision making: The dynamic effects of team decision style composition and performance via decision strategy. *Journal of Management*, ٤٧(٥), ١٢٨١-١٣٠٤.



