مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: بعض المحددات التنظيمي لفاعلية القرار الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الإدارات الوسطى والتنفيذية في دائرة صحة نينوى
اسم الكاتب: أحمد غانم سعد الله عبودي علي النعيمي، علاء أحمد حسن الجبوري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3698
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 00:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

Some Organizational Determinants of the Managerial Decision Effectiveness Explorative Study for the Opinions of Sample Middle and Executive Managers in Ninevah Health Directorate

Ahmed G.S.A.A. Al-Nieme [1], Alaa A. H. Al-juboury [2]

[1] Ninevah Health Directorate, [2] University of Mosul / College of Administration and Economics / University of Mosul

Corresponding author: Ahmed G.S.A.A. Al-Nieme. Ninevah Health Directorate, ahmed1977ghanem@gmail.com.

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2021.168684

Article History: *Received*: 31/12/2018; *Revised*: 30/1/2019; *Accepted*: 13/9/2020; *Published*: 1/6/2021.

Abstract

Managerial decision and its effectiveness are regarded as one of the most practices of the manager if not its essence. Thus, the present study aims at recognizing how a managerial decision is effective and what are its determinants, the internal determinants in particular. To achieve this, a questionnaire form was designed and distributed to a sample of managers in both administrations, the middle and the executive in Ninevah health center reached (50) subjects out of a population of (75).

After the theoretical framework has been touched upon through the keywords (the internal environment, the managerial decision, and the effectiveness of the managerial decision); the required data were obtained and analyzing their content by applying the statistical program(SPSS) and through (ANOVA, ONE TEST SAMPLE) several findings resulted in the following conclusions:

No effectiveness of the taken managerial decision has been found; besides (the organizational structure flexibility, communications and the organizational culture) are considered determinants of the managerial decision effectiveness.

Several proposals were presented to pass over these conclusions, the most important of which are seeking the participation of the relevant employees at taking decisions in order that its quality and reliability be guaranteed.

Keywords

Administrative Decision, Effectiveness of Administrative Decision, Organizational Environment, Internal Environment, External Environment, Organizational Culture

Journal of

TANMIYAT AL-RAFIDAIN

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 130
June 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Nieme, Ahmed G.S.A.A., Al-juboury, Alaa A.H. (2021). "Some Organizational Determinants of the Managerial Decision Effectiveness Explorative-Study for the Opinions of Sample Middle and Executive Managers in Ninevah Health Directorate". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*130*), 9 -50, https://doi.org/10.33899/tanra.2021.168684

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

بعض المحددات التنظيمية لفاعلية القرار الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الإدارات الوسطى والتنفيذية في دائرة صحة نينوى

احمد غانم سعد الله عبودي علي النعيمي[1]، علاء أحمد حسن الجبوري[2]

[1] دائرة صحة نينوى،[2] جامعة الموصل– كلية الإدارة والاقتصاد

المؤلف المراسل: احمد غانم سعد الله عبودي علي النعيمي، دائرة صحة نينوى، الموصل، العراق، ahmed1977ghanem@gmail.com.

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.168684

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠١٨/١٢/٣١؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠١٩/١/٣٠؛ *القبول:* ٢٠٢٠/٩/١٣؛ *النشر:* ٢٠٢١/٦/١.

المستخلص

يعد القرار الإداري وفاعليته من أهم ممارسات المدير إن لم تكن جوهرها، وفي خضم ذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى فاعلية القرار الإداري وما محدداته وخاصة الداخلية، وتحقيقاً لذلك صممت استمارة الاستبانة ووزعت على عينة من المديرين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية في مركز دائرة صحة نينوى بلغ قوامها (٥٠) فرداً من مجتمع يبلغ (٧٥) فرداً.

وبعد التطرق إلى الإطار النظري بالكلمات المفتاحية (البيئة الداخلية، القرار الإداري، فاعلية القرار الإداري) تم الحصول على البيانات وتحليل مضمونها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بالاعتماد على (ANOVA, ONE TEST SAMPLE)، تم الحصول على جملة نتائج بلورت عدت استنتاجات أهمها:

لا توجد فاعلية للقرار الإداري المتخذ، فضلاً عن ذلك فإن كل من (مرونة الهيكل التنظيمي، الاتصالات، الثقافة التنظيمية) تعد محددات لفاعلية القرار الإداري.

وقد بلورت العديد من المقترحات لتعزيز هذه الاستنتاجات لعل من أهمها السعي نحو مشاركة العاملين ذوي العلاقة عند اتخاذ القرار من أجل ضمان جودته وموثوقيته.

الكلمات الرئيسة

القرار الإداري ، فاعلية القرار الإداري ،البيئة التنظيمية ، البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية ، الثقافة التنظيمية.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٣٠)،
حزيران ٢٠٢١

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس:النعيمي، احمد غانم سعد الله عبودي علي، الجبوري، علاء أحمد حسن (٢٠٢١). " بعض المحددات التنظيمية لفاعلية القرار الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الإدارات الوسطى والتنفيذية في دائرة صحة نينوى". ***تنمية الرافدين***، ٣٩ (١٢٦)، 9-50،

https://doi.org/10.33899/tanra.2021.168684

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

بادر الإنسان منذ القدم على الاهتمام بالبيئة بوصفها محيطاً لحياته، وهو الأمر الذي ينطبق على المنظمات التي وجدت نفسها منذ ولادتها فيها، لتمثل وسيلة لتحقيق أهدافها عن طريق اتخاذ قرارات تمكنها من ذلك، إذا كانت موجهة على النحو السليم لاسيما الداخلية منها التي تقع ضمن حدود سيطرة الإدارة، وتأتي أهميتها بعد ضعف المدخل العلاجي في ظل محدودية الموارد وشيوع مفهوم التنمية المستديمة، مما يوفر أهمية التعامل وفق المدخل الوقائي لضمان تحقيق الأهداف بفاعلية للقرار وليس بقرار فاعل، إن التعامل مع هذا المدخل بحاجة إلى بيئة تمكنه من زيادة فاعليته أو الحد منها، إذ لم يوظف على النحو الذي يحقق وجودها.

الفصل الأول

الدراسات ذات العلاقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول

الدراسات ذات العلاقة

١. دراسة الحمداني (٢٠٠٠)

العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي

هدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي بالتطبيق على عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية في محافظة نينوى، قامت الباحثة بتوزيع (٨٤) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين وبعد استرجاعها وتحليل بياناتها توصلت إلى عدة استنتاجات أهمها، أن العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) لها تأثيرات واضحة في تحديد الخيار خاصة المنظمات التي تولي اهتماماً كبيراً بإستراتيجية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها التناسب بين تأثيرات العوامل البيئية (السلبية والايجابية) ونوع الخيار الاستراتيجي المتبنى، وتطوير مهارات المديرين وخبراتهم بما يعزز إدراكهم وتحليلهم للمعطيات المحيطة بهم، وضرورة إجراء تبديلات أساسية وجوهرية في إدارة المنظمات، بحيث يصار إلى اعتماد مسميات جديدة تتناسب والمفاهيم الحديثة، وإجراء تغييرات جوهرية في مضمون ومحتوى أساليب عمل هذه الإدارات.

٢. دراسة الراوي (٢٠٠٥)

عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني

هدف الدراسة تحديد تأثير بعض العوامل البيئية في الإبداع التقني في الشركات الصناعية في محافظة نينوى، وتحقيقاً لها فقد صممت الاستبانة، ووزعت على (٨٠) فرداً، وبعد استرجاعها وتحليل ومضمونها توصلت إلى استنتاجات أهمها، أن الشركات التي تمتلك مرونة جيدة تساعدها في تغيير هيكلها التنظيمي وللعاملين القدرة على الاطلاع على المهام والأهداف، وأن تتخذ القرارات بمشاركة العاملين،

والقواعد والإجراءات تتصف بالمرونة، وأهم توصية توصلت إليها هذه الدراسة هي ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية لما لها من تأثير على أداء العاملين، مع ضرورة توفير المناخ المناسب لهم وتشجيع المبدعين ومكافأتهم والأخذ بالأفكار والمقترحات الجديدة ومحاولة تطبيقها وتنفيذها.

٣. دراسة الجبوري (٢٠٠٧)

تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الإداري

في إطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الإدارة

وضحت الدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تعزيز فاعلية القرار الإداري في إطار تكامل نظم معلومات دعم الإدارة، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك، إذ قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع استمارات الاستبيان، إذ وزعت (١١٥) استمارة على أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها، أن تقنية المعلومات والاتصالات لا تحسن الطاقة الخلاقة والإبداعية لدى صانع القرار الإداري فحسب، وإنما تيسر له تجارب إبداعية في مواجهة المنظمات، وكذلك القرارات الإدارية وفاعليتها قد تصبح أكثر تعقيداً وإرباكاً كلما ازدادت وفرة المعلومات، واستخدمت مخرجات القرار في قياس فاعلية القرار الإداري بدلالة أبعاده التي كانت أكثر ملاءمة في قياس عملية صنع القرار من استخدام المخرجات التنظيمية، وأهم توصية تناولتها الدراسة هي تعميق مبدأ العمل الجماعي لتحسين عملية صنع القرار الإداري عبر إشراك جميع المديرين في توفير المعلومات والمعارف على أن تكون تلك المشاركة حقيقية وفعالة لتصبح دافعاً وحافزاً لجميع المديرين في هذه المنظمات.

٤. دراسة Heijden and Sorensen (2007)

Impact Mobile in Decision Making Effectiveness

تأثير الهاتف المحمول في فاعلية صنع القرار

عمل هذا البحث على اختيار تأثير الهاتف المحمول على فاعلية القرار الإداري في عينة من المنظمات الصغيرة في الصين، وتم ذلك من خلال توزيع استمارة استبانة على مديري هذه المنظمات البالغ عددهم (١٥١) مديراً، وبعد تحليل البيانات المستلمة من الاستمارة بوصفها الأداء الرئيسة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: يعمل الهاتف المحمول على فاعلية القرار الإداري، كما أوصى البحث على ضرورة توسيع التعامل عبر الهاتف المحمول لينعكس على المستوى الإستراتيجي للقرار وليس القرار الإداري فقط.

٥. دراسة المشهداني (٢٠٠٨)

واقع صنع القرار في المؤسسات التعليمية

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع صنع القرار في المؤسسات التعليمية في جامعة الموصل، وتحقيقاً لهذا الهدف صممت استمارة الاستبانة ووزعت على (٧٤) شخصاً، وبعد استرجاع الاستمارات وتحليل مضمونها توصلت إلى جملة من الاستنتاجات أهمها، إن عملية صنع القرار مرت بمراحلها الأساسية ولكن

بشكل غير دقيق، وكذلك مهام وواجبات صنع القرارات وقعت ضمن مهام مختلف المستويات الإدارية فيها، فالغالب يشارك في صنع القرار أكثر من شخص واحد، وأبرز توصية ركزت عليها الدراسة هي تطوير الكادر الوظيفي، واستمرار تقديم الدعم والمشاركة في صنع القرار، وتوفير ملاك متخصص من الشباب القادرين على التعامل، وضرورة تقويم البدائل لأهميتها القصوى كونها تؤثر سلباً أو إيجاباً في عملية اختيار البديل الأفضل والأنسب الذي تكون له القدرة على حل المشكلة والقابلية على التطبيق في ضوء أهداف وإمكانات المنظمة.

٦. دراسة موحي (٢٠٠٩)

جودة المعلومات وأثرها في فاعلية القرار

هدفت الدراسة التعرف على أبعاد جودة المعلومات وأثرها في فاعلية القرارات في عدد من كليات جامعة بابل، ومن أجل تحقيق هدفها أعدت استمارة الاستبانة، ووزعت على (٣٥) فرداً من المديرين في الكليات المبحوثة، وفي ضوء نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى جملة استنتاجات أهمها، تأثير جودة المعلومات بأبعادها على فاعلية القرار، وبعد الوصول إلى هذه الاستنتاجات توصلت الدراسة إلى جملة توصيات أهمها، الاستفادة من المعلومات والاتصالات للحصول على معلومات ذات جودة تنعكس إيجاباً على فاعلية القرار الإداري.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة

كشفت المعايشة الميدانية للباحث دقة ما ذهب إليه الفكر الإداري حول القرارات الإدارية بوصفها محكومة بالعديد من المحددات بغض النظر عن المنظمات التي تصنع فيها هذه القرارات، إذ لاحظ الباحث القرارات الإدارية تتخذ على نحو مستمر من قبل إدارات المنظمة من دون التعرف على مدى فاعليتها، أو حتى توفير بيئة تمكن من تفعيل قراراتها، التي ربما تتحول إلى محددات لفاعليته، ولتحديد اتجاهات المشكلة أثيرت الأسئلة الآتية:

١. هل القرارات الإدارية المتخذة من قبل العينة فاعلة بجودتها وموثوقيتها وإمكانية تنفيذها؟
٢. هل تعمل كل من (الاتصالات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) كمحددات لفاعلية القرار الإداري؟

ثانياً. أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة وفق الآتي:

١. كشفها عن فاعلية القرارات الإدارية في الميدان المبحوث للمديرين، فضلاً عن تقديم المحددات التي تحول دون فاعلية القرار في حالة ضعفها، الأمر الذي يحث المديرين على العمل نحو تفعيل قراراتهم بما يحقق كفاءة إدارية لهم.

٢. تتجسد أهميتها على المدى المنظور عن طريق تفعيل قراراتها وتوفير بيئة داخلية سليمة تنعكس في جودة خدماتها على النحو الذي يحقق إرضاء للمجتمع.

ثالثاً. أهداف الدراسة

تعمل الدراسة على تحقيق الآتي:

١. التعرف على فاعلية القرار الإداري من عدمه في الميدان المبحوث.
٢. السعي نحو تحديد المحددات التنظيمية لفاعلية القرار الإداري.
٣. التعرف على المحددات التنظيمية الأكثر تحديداً لفاعلية القرار الإداري.

رابعاً. فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة صيغت الفرضيات الآتية:

١. لا توجد دلالة معنوية إحصائية لفاعلية القرار الإداري في الميدان المبحوث.
٢. هناك فروق معنوية بين المحددات التنظيمية لفاعلية القرار الإداري.
٣. تتفاوت المحددات في أهميتها للحد من فاعلية القرار الإداري.

خامساً. حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للدراسة فيما يخص الإطار النظري والعملي للمدة ما بين شهري (أيلول إلى تشرين الثاني ٢٠٠٩).
٢. الحدود المكانية: تمت الدراسة في مركز دائرة صحة نينوى.
٣. الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من مديري الأقسام والوحدات والشعب في مركز دائرة صحة نينوى والبالغ عددهم (٥٠) من أصل مجتمع قدره (٧٥) فرداً.

سادساً. أساليب جمع البيانات وتحليلها

١. أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، وعلى النحو الذي يحقق أهداف الدراسة، عبر البحث والتحقق من فرضياتها، فقد اعتمدت أسلوبين هما:

أ. الإطار النظري (البيانات الثانوية)

تبنت الدراسة مجموعة من المصادر، إذ استعان الباحث بما تيسر له من كتب ومرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب، دراسات، أطاريح، بحوث، ومواقع على الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنيت)) ذات الصلة بموضوع الدراسة لغرض الوصول إلى إطار نظري يحدد متغيراتها.

ب. الإطار العملي (البيانات الأولية)

اعتمدت الدراسة على المسح الميداني لآراء الأفراد المبحوثين في عينة الدراسة، عبر استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات للحصول على البيانات والمعلومات وتحليلها على النحو الآتي:

(١) استمارة الاستبيان

تحقيقاً لأهداف الدراسة عن طريق اختبار فرضياتها والوصول إلى نتائجها، أعتمد الباحث على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة المبحوثة (دائرة صحة نينوى)، إذ اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور أساسية هي: الأول معلومات تعريفية عامة عن الأفراد المبحوثين تمثلت بـ (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الدائرة، العنوان الوظيفي الحالي)، بينما ركز المحور الثاني من الاستبانة على المقاييس الخاصة بالبيئة الداخلية، إذ تضمنت ثلاثة محاور هي مرونة الهيكل التنظيمي، وتضمنت ٤ أسئلة لقياسها، والثاني عن الاتصالات، وتضمنت ٣ أسئلة لقياسها، والثالث عن الثقافة التنظيمية، وتضمنت ٤ أسئلة لقياسها، وركز المحور الثالث من استمارة الاستبانة على فاعلية القرار الإداري، إذ تضمن ٣ محاور هي الأول جودة القرار، إذ خصصت ٤ أسئلة لقياسه، والثاني موثوقية القرار تضمن ٣ أسئلة لقياس متغيراته، والثالث هو إمكانية تنفيذ القرار، ووضعت له ٣ أسئلة لغرض قياسه، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من درجة عالية جداً إلى الدرجة الواطئة جداً (من أتفق بشدة إلى لا أتفق ب شدة) والجدول (١) يوضح مكونات استمارة الاستبيان، فضلاً عن مؤشرات القياس لمتغيرات الدراسة.

الجدول (١): مكونات استمارة الاستبيان

المحور	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	مؤشر القياس	عدد المؤشرات	المصادر
الأول	معلومات تعريفية	معلومات خاصة بالمجيب على الاستمارة		6	إعداد الباحث
الثاني	عوامل البيئة الداخلية	مرونة الهيكل التنظيمي	X1	4	Daft,2003 الراوي ٢٠٠٥
			X2		
			X3		
			X4		
		الاتصالات	X5	8	
			X6		
			X7		
			X8		
			X9		
			X10		
			X11		
			X12		
		الثقافة التنظيمية	X13	4	
			X14		

المحور	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	مؤشر القياس	عدد المؤشرات	المصادر
			X15		
			X16		
الثالث	فاعلية القرار الإداري	جودة القرار	X17	4	الجبوري، ٢٠٠٧ **Drucker,1967**
			X18		
			X19		
			X20		
		موثوقية القرار	X21	3	
			X22		
			X23		
		إمكانية تنفيذ القرار	X24	5	
			X25		
			X26		
			X27		
			X28		

الجدول من إعداد الباحثين.

❖ اختبار استمارة الاستبيان

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) في قياس متغيرات هذه الدراسة، فقد قام الباحث بإجراء مجموعة من الاختبارات على هذه الاستمارة قبل عملية توزيعها على الأفراد المبحوثين عينة الدراسة وبعدها ومن هذه الاختبارات:

١. اختبار صدق الاستبانة

تم إخضاع استمارة الاستبانة لبعض الاختبارات قبل وبعد توزيعها وتمثلت على النحو الآتي:

أ. الاختبارات قبل التوزيع

✓ قياس الصدق الظاهري

أجري هذا الاختبار قبل توزيع الاستمارة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الخبراء في العلوم الإدارية الواردة أسماؤهم في الملحق (١) بقصد التأكد من صحتها وشموليتها وموثوقيتها، فضلاً عن مدى مناسبتها لأهداف الدراسة وفرضياتها، وكذلك فحص دقتها من الناحية العلمية، إذ نوقشت الملاحظات المطروحة، وأجريت التعديلات من إضافة وحذف لإكسابها وضوحاً أكثر وتحقيق الدقة في القياس لتصبح في صيغتها النهائية في الملحق (٣).

✓ قياس ثبات الاستبانة

للتحقق من مدى صلاحية القياس وثبات الاستبانة تم استعمال مقياس (كرومباخ ألفا)، وأتضح أن معامل ألفا لفاعلية القرار بلغ (٠,٨٢) وإن معامل الفاعلية للمحددات بلغ (٠,٨٨) أما معامل ألفا لكلا

المتغيرين وبشكل إجمالي قد بلغ (٠,٨١) وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية، مما يعني أن العناصر المكونة للتصميم تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

ب. الاختبارات بعد التوزيع

✓ الحيادية

أتبع الباحث قاعدة جوهرية في أصول البحث العلمي عند توزيع استمارة الاستبيان، وهي عدم التدخل في توجيه الأفراد المبحوثين أو التأثير عليهم للحصول على إجابات معينة، إذ عمد الباحث إلى إعطاء الأفراد المبحوثين الوقت الكافي للإجابة على فقرات الاستمارة بالشكل الذي يعبر عن واقع المنظمة وللحصول على إجابات تتسم بالموضوعية.

✓ الاتساق الداخلي

لغرض التحقق من صدق محتوى الاستبانة فارتأى الباحث القيام باختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تمثل أبعاد الدراسة، إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تعبير تلك الفقرات للأبعاد الرئيسة، وتمثلت نتائج الاتساق في الملحق (٤).

سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت هذه الدراسة عدداً من الحزم البرمجية الجاهزة وهي: البرنامج (SPSS) وكأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وقياسها، والحصول على النتائج المستهدفة، مما يوضح بيان النتائج لواقعها الحالي، كما استخدمت هذه الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية

أسلوب إحصائي يستخدم لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

٢. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

استخدمت للتعرف على مدى استجابة الأفراد المبحوثين في عينة الدراسة لقياس المتغيرات، فضلاً عن قياس درجة التشتت لقيم استجابة الأفراد عن الوسط الحسابي.

٣. اختبار **One Sample Test**

استخدم هذا الاختبار للتأكد من فاعلية القرار الإداري عن طريق اختبار أبعاده.

٤. اختبار **ANOVA**

أستخدم الاختبار بهدف التعرف على الفروقات المعنوية بين المحددات فضلاً عن تباينها.

الفصل الثاني

فاعلية القرار الإداري

استقراء المفهوم ومؤشرات للقياس

تتخذ القرارات بصفتها الإدارية لتحقيق هدفاً ما، ومما يعبر عن فاعليتها، قدرتها على تحقيق هدفها عند اختيارها، ومن أجل الإحاطة بذلك سوف يتم التطرق إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم القرار الإداري ومراحل صنعه.

المبحث الثاني: فاعلية القرار الإداري ومؤشرات قياسه.

المبحث الأول

مفهوم القرار الإداري ومراحل صنعه

أولاً. مفهوم القرار الإداري وخصائصه

يمثل القرار موقفا يتخذه الإنسان تجاه حالة أو حاجة معينة تواجهه وعليه المفاضلة بين البدائل المطروحة أمامه، واختيار أفضلها والتي تتوافق مع حاجاته ورغباته وقدراته، أما في إطاره الإداري، فيعد المرآة العاكسة لبيان مدى نجاح أو فشل الإدارة في ممارسة أعمالها الإدارية سعيا لتحقيق أهداف المنظمة.

وقبل الشروع في تعريفه ينبغي التطرق إليه لغةً، فهو مشتق من القرار وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان أي قربه وتمكن فيه (الفسفوس، ٢٠٠٩، ٢).

أما في أصوله فإنه كلمة لاتينية، وتعني الفصل أو القطع في مسألة أو خلاف معين أو الحكم أو عزم شخص ما على فعل معين (البعلبكي، ٢٠٠٥، ٢٥).

أما إطاره الاصطلاحي فهو ذلك القرار الذي يتخذه شاغلو المراكز الإدارية على مختلف مستوياتهم وفي مختلف مجالات عملهم، بهدف تنفيذ وظائف الإدارة التي تنفذ من قبل الغير (شمس الدين، ٢٠٠٥، ٥)، وأشار (عقيلي، ١٩٩٧، ٢١١) إلى أنه الحل أو التصرف أو البديل الذي اختير من بين عدة بدائل وطرائق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من اجل التعامل مع أمر ما، أو مشكلة معينة ويعبر عن هذا الاختيار من خلال المفاضلة عن الحل الأنسب.

وتحدث عنه (المنصور، ٢٠٠٠، ٢٣) بأنه جوهر العملية الإدارية، ويمثل خلاصتها القرار الإداري، فهو سلوك واعٍ منطقي ذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة من بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة.

كما يرى (هلال، ٢٠٠٦، ١٣٧) بأنه أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة للمدير في ممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله سوف يحقق نتائج ملموسة له وللموظفين فيه.

ويرى (الفضل، ٢٠٠٤، ٢٧) بأنه ترجمة لرغبة معينة تتحول إلى فعل في الواقع العملي، وهي تعبير عن إرادة وتصميم من قبل جهة تعرف باسم متخذ القرار أو المدير، وهذه الرغبة والإرادة تتحول في الواقع العملي إلى فعل لإنجاز مهام أو إحداث تغيير محدد في البيئة التي يتخذ القرار بصددها.

وفضلاً عن ما ذكر، يرى الباحث القرار الإداري بأنه، ذلك القرار الذي يتعامل مع القضايا التنظيمية بالمنظمة ضمن حدود بيئتها الداخلية عن طريق المفاضلة بين عدة بدائل لاختيار أنسبها.

ويمكن تمييز هذا النوع من القرار عن غيره وفق الخصائص التي يمكن عرضها على النحو الآتي: (شمس الدين، ٢٠٠٥، ٥-٦)

١. يتصف القرار الإداري في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة معينة من الناس بوصفهم جزءاً من المجتمع برمته، وتأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية تنعكس من خلال ردود الفعل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية عليه من لدن من يعنيهم القرار الإداري.
٢. إن أي قرار في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما هو في الحقيقة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق وأن اتخذها الأفراد أو الجهات نفسها التي يتعين عليها اتخاذ قرار جديد في ظروف جديدة، وإن أي قرار إداري لابد من أن ينطلق من واقع موضوعي سائد كأن يكون نتيجة لقرارات سابقة، وهذا يعني أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة والتي تمثل الإطار الجديد الذي يحكم الموقف الجديد.
٣. إن القرار الإداري عمل مستقبلي بمعنى أن آثاره تنصرف دوماً إلى المستقبل، فنحن لا نتخذ قراراً يتعين تنفيذه في الماضي وتنصرف آثاره إلى ما قد مضى، وإنما يتخذ القرار لأجل تنفيذه في المستقبل.
٤. يعد القرار الإداري نتيجة مركبة لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعة واحدة بل على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوافرة لدى متخذ القرار.

ثانياً. مراحل صنع القرار الإداري

تعد مراحل عملية صنع القرار الإداري من أكثر الممارسات المهمة التي تقوم بها المنظمة، ويقصد بها كافة الأنشطة التي تنجز لتحويل المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه (العدواني، ١٩٩٢، ٤٥).

ويرى (الفضل، ٢٠٠٤، ٢٦) بأنها مجموعة الخطوات التي يقوم بها صانع القرار للوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله.

وتمر مراحل صنع القرار الإداري بمراحل عدة كل منها تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات للوصول إلى قرارات سليمة (المنصور، ٢٠٠٠، ٤٥).

إذ يتفق معظم الباحثين ومنهم (Drucker، ١٩٦٧، ٤٢١)، (قطب وآخرون، ١٩٨٤، ٧١-٧٢)، (أبو حليمة، ٢٠٠٤، ١٤٦)، (القريوتي، ٢٠٠٠، ٢٤-٢٥)، (Jones & George، ٢٠٠٥، ٢٢٨)، (العاني وجواد، ٢٠٠٨، ٥٣-٥٥)على تحديد المراحل الأساسية في صناعة القرار الإداري بالآتي:

١. مرحلة تحديد المشكلة

تعد أولى مراحل عملية الصنع وأكثرها أهمية، ومرد ذلك أن نجاح العملية برمتها يتوقف على دقة تحديد المشكلة وأبعادها (العدواني، ١٩٩٢، ٤٥)، فهي تشخص الانحراف كما هو محدد سابقا، أو هي الفرق بين ما يحدث فعلاً وما ينبغي أن يكون (ياغي، ١٩٨٩، ١٢).

٢. مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة

لا يمكن حل المشاكل أو فهمها إلا من خلال جمع البيانات والمعلومات، فهي تعد المرحلة الأكثر استمرارا وتداخلاً مع المراحل الأخرى كافة، ومرد ذلك أن الحاجة إلى البيانات والمعلومات تبقى قائمة في كل مراحل عملية الصنع (عبدالوهاب، ١٩٧٩، ٣٧)، لذا ينبغي استقراء الواقع المنظمي على نحو دقيق لتحديد المتغيرات التي سببت ذلك الانحراف (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ١٦٩)، ويمكن الحصول عليها إما من خلال أطراف خارج المنظمة كالمستفيدين والموردين والجهات الحكومية، أو من خلال مصادر داخلية كالزملاء والمرؤوسين، ويمكن عد ملاحظات المدير صانع القرار مصدراً للمعلومات (سلطان، ٢٠٠٣، ٧٨).

٣. مرحلة تحديد البدائل

يتم في هذه المرحلة تحديد الحل أو الوسيلة الممكنة لمتخذ القرار لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرص السانحة، وينبغي ألا يقتنع بوجود حل واحد للمشكلة أو وسيلة واحدة لاغتنام الفرصة المتاحة (عقيلي، ١٩٩٧، ٢٤)، أو هي الحلول أو الاختيارات الموصلة لحل المشكلة (الشماع وآخرون، ١٩٨٠، ١٠٣)، وإن البدائل المحددة ينبغي أن تكون ذات علاقة مباشرة بالمشكلة ولكن وفق كل الإمكانية المتاحة (المنصور، ٢٠٠٠، ٤٧).

٤. مرحلة تقييم البدائل

تخضع البدائل المتاحة إلى التقييم في هذه المرحلة، من خلال إيضاح الجوانب السلبية والايجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقق الأهداف المناطة بها والتكاليف المالية المترتبة المقترنة بتنفيذها وسبل التنفيذ من حيث توفر الموارد المالية المطلوبة وإمكانية العاملين في إنجازها وفقاً للمهارات الفنية والبشرية المتاحة (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ١٧١)، وهذه المرحلة صعبة جداً قياساً بالمراحل السابقة، لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار، وهذا يعتمد على معلومات تغلب عليها صفة عدم التأكد (المنصور، ٢٠٠٠، ٤٨).

٥. مرحلة اختيار البديل الأفضل أو الأنسب (الأمثل)

تمثل هذه المرحلة الحسم أو الاستقرار النهائي على بديل بالذات، فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حللت بمنتهى الدقة والموضوعية، تأتي عملية الترجيح والاختيار لأحد تلك البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى (الشماع وآخرون، ١٩٨٠، ١٠٤)، ويمكن استخدام ثلاثة منطلقات لاختيار القرار، وهي الخبرة والتجربة والبحث والتحليل (أبو حليمة، ٢٠٠٤، ١٥٤)، فضلاً عن ذلك يتأثر الاختيار بالعوامل الموضوعية المتمثلة بقيم الشخص وعاداته وخبراته السابقة والضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس عليه والمعلومات الشخصية واتجاهات الرأي العام بصدد المشكلة، الأمر الذي يجعل التقويم النهائي للقرار عملية ليست بالسهلة (درويش وتكلا، ١٩٧٧، ٤٥).

٦. مرحلة تنفيذ القرار

تقوم هذه المرحلة على تحويل البديل المختار إلى التنفيذ، الذي يعنى بوضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالقائمين على تنفيذه (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ١٧٢)، إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم ينفذ، لذا لا يمكن تحديد فاعليته من دون تنفيذه لتحقيق الأهداف المنشودة، ويعتقد بعض متخذي القرارات بأن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل وهذا الاعتقاد خاطئ، لأن تنفيذ القرار يتطلب تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفاعلية القرار المتخذ (المنصور، ٢٠٠٠، ٤٩).

٧. مرحلة المتابعة والتقييم (مرحلة التغذية العكسية)

تسهم مرحلة المتابعة والتقييم بدور مهم في نجاح القرار وتحقيق هدفه، لأن المتابعة المرحلية تساعد في اكتشاف الانحرافات حين وقوعها ومعالجتها فوراً وتساعده في بعض الأمور التي غابت عن ذهن المدير عند اتخاذ القرار (عقيلي، ١٩٩٧، ٢٢٧)، فضلاً عن ذلك فإن هذه المرحلة تتضمن تشخيص أسباب نجاح أو فشل عملية الصنع وتحديد المرحلة التي وقفت وراء ذلك من أجل التعديل لاحقاً (الشماع، ١٩٩٩، ١٢٢).

ويتفق الباحث في تحديد مراحل صنع القرار الإداري بالخطوات المذكورة آنفاً.

المبحث الثاني

فاعلية القرار الإداري ومؤشرات قياسه

أولاً. مفهوم فاعلية القرار الإداري

يعد صنع القرار الإداري من المهام الرئيسة للمدير، وإن نجاح المحقق لأي إدارة ناتج عن طريق الفهم الصحيح لعملية اتخاذه ومؤشرات فاعليته، إذ لا يمكن عد جميع القرارات الإدارية فاعلة من دون خضوعها لجملة مؤشرات، سنقف على توضيحها لاحقاً.

فيعرف (Drucker، ١٩٦٧، ٣) فاعلية القرار بأنها القرارات التي صنعت على نحو صحيح وليس على مدى قبولها، وفي الإطار ذاته يشير (يونس، ٢٠٠٠، ١٠) إلى أن فاعلية القرار الإداري هي التي تحقق مستوى مقبولاً من التناسب بين الوسيلة والهدف ووقت صنع القرار وفي ظل معطيات موقفية معينة، أما (Werdenich & Olszewski، ٢٠٠٤، ١) فيؤكدان أنه ذلك القرار الذي يأخذ الوقت الكافي لتنفيذه في ظل الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات البيئية عند اتخاذه، فضلاً عن ترابطه بين الغرض المصنوع من أجله ومجالات تحديده وإمكانية تنفيذه والتغذية العكسية له، من أجل التأكد من تحقيق الهدف الذي أتخذ من أجله.

وإذا ما أرادت الإدارات صنع قرارات فاعلة فعليها أن تأخذ الاعتبارات الآتية: (دراكر، ١٩٩٥)

١. التركيز على ماهية القرار، والمقصود هنا ليس التركيز على الإجابة (اتخاذ القرار)، بل التعرف على موضوع القرار نفسه.
٢. الأخذ بالآراء والخيارات المطروحة للحصول على المعلومات الضرورية بدلاً من الوقوع في خيارات غير ناضجة، ولذا ينبغي التعرف على جميع الخيارات بغض النظر عن مستوى القناعة بها.
٣. التركيز على البدائل وليس على الخيار المرضي، إذ تبرز هنا أهمية تحليل صناعة كل بديل وتصور، ماذا سينتج عند اختياره؟ ومسؤولية مَن سيكون التنفيذ؟ وعند مستوى تكون هذه المسؤولية وليس الاعتماد على اختيار قرار ماضي، بغض النظر عن مدى فاعليته في تحقيق أهداف المنظمة (الجبوري، ٢٠٠٧، ٥٦).

بعد التطرق إلى ما سبق، يمكن تحديد مفهوم فاعلية القرار الإداري بأنها عملية تحليل منطقي لصنع القرار في جميع مراحله على نحو يحقق الأهداف، أي التركيز على نهايات التنفيذ وليس اتخاذه.

ثانياً. مؤشرات قياس فاعلية القرار الإداري

لتحديد فاعلية القرار الإداري من عدمه ينبغي إخضاعه لمؤشرات توافر ذلك والتي سنوضحها تمهيداً لاختيار بعضها على النحو الآتي:

الجدول (٢): آراء الباحثين حول تحديد مؤشرات فاعلية القرار الإداري

فاعلية القرار الباحث	جودة القرار	تكييف القرار	موثوقية القرار	إمكانية تنفيذ القرار	ملائمة القرار	كمية المعلومات
Drucker,1967	✔	✔		✔		
Vrom & Jaye,1974	✔		✔	✔		
حسن، ١٩٨٩	✔	✔	✔			
رامز، ١٩٩٣	✔		✔	✔	✔	✔
Christenser & Fjermested, 1997	✔		✔	✔	✔	
Sharfman & Deanjr, 1997	✔	✔	✔	✔		✔
العبيدي، ١٩٩٨		✔	✔	✔		✔
الخشروم وموسى، ١٩٩٩	✔		✔	✔		
Staecy, 2000			✔	✔	✔	
يونس، ٢٠٠٠	✔					✔
Grinyer, 2000	✔		✔	✔		
Andersen, 2001			✔	✔		
عليان وسلامة، ٢٠٠٢	✔	✔	✔			✔

فاعلية القرار الباحث	جودة القرار	تكييف القرار	موثوقية القرار	إمكانية تنفيذ القرار	ملائمة القرار	كمية المعلومات
Delbecq, et. al., 2002			✔	✔		
الصيرفي، ٢٠٠٣	✔		✔			
البنا، ٢٠٠٤	✔	✔	✔	✔		
Werdenich & Olszewski, 2004		✔	✔	✔		
حسين، ٢٠٠٥	✔		✔	✔		
الطائي، ٢٠٠٥	✔			✔		
مخيمر، ٢٠٠٥	✔		✔			
Mer, 2006	✔			✔		
المجموع	76.19%	33.33%	80.95%	76.19%	14.28%	23.80%

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء المصادر الآتية:

١. الجبوري، عامر عبدالرزاق عبدالمحسن، (٢٠٠٧)، تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الإداري في إطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الإدارة – دراسة تحليلية لعينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

2. Drucker, Peter, F., (1967), The Effective Decision, Harvard Business Review, www.Harvard.com.
3. Werdenich, Klaus and Olszewski, Erwin, (2004), Effective Decisions Functioning Communications,http://www.e,beddedcmmi.at/fileadmin/src/.../werdenich_Olszewski_paper.pdf.

بملاحظة المعطيات التي درجت في الجدول (٢) يتوفر مبرر للمؤشرات التي سنعتمدها ومرد ذلك اتفاقهم عليها، ومن أجل إيضاحها ستعرض الفقرات الآتية:

١. جودة القرار

يعتمد الحكم على فاعلية القرار بمدى إخضاعه لعمليات منطقية عند صنعه خاصة عند صياغة البدائل، إذ ينبغي صياغتها بعد مسح بيئي للعوامل الخارجية والداخلية، فضلاً عن جمع المعلومات اللازمة لدعم كل بديل ومدى تغطيته لمجال القرار (Kownatzki، ٢٠٠٢، ١٨) وعلى أساس ذلك ينبغي التناسب الحركي بين القرار كهدف ووسيلة لتنفيذه، إذ تعمل إفرازات الموقف وما ينجم عنها من متغيرات قد تؤثر في ميل متخذ القرار نحو حالة اللا تناسب والوقوع في أزمة كنتيجة لطبيعة المواقف التي لا يمكن السيطرة عليها، وفي حالة إدراك متخذ القرار للفجوة بين الهدف والوسيلة قد تتحقق وإلا فإن الأمر يؤول إلى حالة أزموية وقصور في وسائل التنفيذ عن بلوغ الأهداف، وهو ما قد يسبب الإرباك في التنفيذ كنتيجة لضعف استيعاب مؤشرات القرار، الأمر الذي يؤثر على جودته (يونس، ٢٠٠٠، ١).

٢. موثوقية القرار

تذهب الاتجاهات المعاصرة للإدارة إلى مشاركة الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم ويعتمد الأمر في ذلك على مدى درجة ارتباطهم بعملية اتخاذ القرار (Gomes–Mejiand، ٢٠٠٥، ٢٨٤)، وتشير المساهمة الأكثر التي تدل على الموثوقية إلى مدى قيام المديرين بدور فاعل عند عملية صنع القرار، في المراحل التي تمت الإشارة لها في الفقرات السابقة، ويمكن قياس هذا الدور من خلال المشاركة في كل مرحلة ورفض الانتقال إلى المرحلة الأخرى أو القبول بحسب توافر مبررات الرفض أو القبول، وتستند درجة المشاركة على عوامل عديدة أهمها اقتناع الإدارة العليا بهذه الطريقة وإمكانية تنفيذها، فالمشاركة تعني انغماس الفرد ذهنياً وشعورياً وصولاً إلى الاندماج الكلي في المنظمة، الأمر الذي يشعرهم بضرورة الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن قربهم من منفذي القرار وتذليل عوائق التنفيذ، مما يؤدي إلى صناعة قرارات موثوقة بمعنى أنها تمثل واقعية عملية الصنع والتنفيذ.

٣. إمكانية التنفيذ

تعد الإمكانات العامل الرئيس في تنفيذ أي قرار، ويمكن حصرها (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية)، إذ تمثل بحد ذاتها قيوداً على الإدارة العليا في زيادة فاعلية القرارات الإدارية التي توجه لاستغلال الفرص أو مواجهة التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف المنظمية، وقد تتمكن الإدارات المختلفة في المنظمة من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للفرص المتاحة في البيئة الخارجية، إلا أن انخفاض مقدرة المنظمة في عملية التنفيذ قد يعرقل فاعلية هذه القرارات، ومن ثم عدم تحقيق المستويات المرغوبة من الأهداف (الجبوري، ٢٠٠٧، ٦١).

إن هذه الإمكانات ليس لها القدرة وحدها على تنفيذ القرار، لذا يرى (Dess, et. al.، ٢٠٠٥، ٣٢٠) أن إمكانية التنفيذ ينبغي أن تعتمد على دعم القيادة الإدارية، إذ تمثل عملية اتخاذه بحد ذاتها دعماً له، وإنما ينبغي متابعته وتوفير الدعم الرسمي والثقافي له بما ينسجم مع العاملين والمنظمة، فضلاً عن ذلك فأن دعم القيادة يوفر الإمكانات التي تمت الإشارة إليها.

الفصل الثالث

البيئة التنظيمية

استقراء للمفهوم والمكونات

لا تعمل المنظمات بفراغ، وإنما من بيئة تساعدها في تحقيق أهدافها، وهذه البيئة ليست محكومة بمستوى معين، فهناك مستويات لها سوف نعمل على توضيحها.

المبحث الأول: المستويات البيئية: مدخل تشخيصي.

المبحث الثاني: البيئة الداخلية: قراءة في المفهوم والأبعاد.

المبحث الأول

المستويات البيئية: مدخل مفاهيمي

مفهوم البيئة

تعد البيئة في إطارها العام علماً عرفه John M. Gaus بأنه العلم الذي يدرس العلاقات المشتركة والمتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها، أما أصولها فإن Ecology مشتقة من الكلمة اليونانية (Oikos) والتي تعني مكان المعيشة (داغر وحرحوش، ٢٠٠٠، ١٧٤)، في حين تمثل في دلالتها الاصطلاحية تلك المتغيرات التي تتفاعل معها المنظمة على نحو مباشر، وتؤثر في أهدافها (الحميد، ٢٠٠٢، ٢٣).

وأشار (حسن، ١٩٨٩، ٢٦٥) إلى أن البيئة تعني مجموعة من العوامل الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية المحددة لقرارات الأفراد وسلوكهم التنظيمي، وتشمل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية البيئية المحيطة بالمنظمة، في حين يشير إليها (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٦٦) بأنها تشمل البيئة العامة، أي كل ما هو خارج التنظيم، إذ تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والمحلية والدولية على حد سواء، وأضاف (الكوراني، ٢٠٠١، ٤) بأنها ما يحيط بالمنظمة بشكل عام، ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة على نحو مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة وأطرها كونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة (شمس الدين، ٢٠٠٥، ٣٣).

مستويات البيئة

تشير مراجعة الأطر النظرية في أدبيات المنظمة إلى اتفاق معظم الباحثين منهم (Steiner & Miner، ١٩٨٢، ٣٢٠-٣٢٢) و(سلطان، ١٩٩٧، ٤) و(الحمداني، ٢٠٠٠، ٦)، ((Bedeian,1993، (Bounds, 1994)، (Wesner, et. al).، ١٩٩٥)، (الراوي،٢٠٠٥، ٤) على أن مستويات البيئة هي:

أولاً. البيئة الخارجية

عرف (العتيبي، ٢٠٠٢، ٢٠٤) البيئة الخارجية بأنها التي تقع خارج الحدود القانونية للمنظمة، بعبارة أخرى خارج البيئة الداخلية للمنظمة، وبينها (السيد، ٢٠٠٠، ١١١) إنها تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤد ي إلى تغيير في مسار المنظمة، ووضحها (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ٣٦) بأنها الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة، لأنها لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها.

وتتضح معالم البيئة الخارجية على نحو أدق عند التطرق إلى مكوناتها والتي هي:

١. البيئة الخارجية العامة. ٢. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة).

١. مكونات البيئة الخارجية العامة

تعد البيئة الكلية للمنظمة، وهي أوسع مستوى للبيئة، ولكن هذا المستوى من البيئة يكون معقداً، لأنه يشمل العديد من المتغيرات البيئية، ويقصد بها مجموعة العناصر (القوى) البيئية التي تتكيف لها المنظمة، وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها (Daft، ١٩٨٩، ٥)، ووضحها (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١١٥) بأنها بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة المجتمعية أو البيئة الواسعة، وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتقانية والثقافية، وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر على

منظمات الأعمال، وأشار إليها (السعد والغالبي، ١٩٩٩، ٩٧) بأنها مجموعة القوى والأحداث التي تتبادل العلاقة والتأثير مع المنظمات المختلفة، وهي لا تختص بمنظمة دون أخرى، وإنما تؤثر في جميع المنظمات بدون استثناء إلا إن مستوى التأثير يختلف من منظمة لأخرى.

يتفق معظم الباحثين ومنهم (السيد، ١٩٩٣، ٧٢) و(Glueck، ١٩٨٤) و(Sawyeer،١٩٩٣) و(سلطان، ١٩٩٧، ٦–٧) و(محمد، ١٩٩٩، ١٦) على تقسيم البيئة الخارجية العامة على النحو الآتي:

أ. الاقتصادية

تمثل العوامل الاقتصادية مؤشرات ومتغيرات محيطة بالمنظمة تؤثر في قابليتها فقيمة النقد والعرض والطلب ومستويات النقود وأسعار الفائدة، فضلاً عن الوضع الاقتصادي العام، لذا ينبغي على المديرين تحديد تلك المتغيرات ومواجهتها وأخذها في تفكيرهم عند وضع سياساتهم وصنع قراراتهم.

ب. التقنية

تمثل التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية في المجتمع والتطبيق والاستخدام العملي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات والمهام العلمية، وتمثل ظاهرة اجتماعية تستخدم من أجل إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة، ولها تأثيرات مباشرة على القرارات الإدارية في المنظمة، وتعد التقانة الاستخدام الأمثل للمعرفة المتوافرة في المنظمة، وتبرز أهميتها في كونها من أهم المتغيرات المؤثرة في سياسة المنظمة واستراتيجيتها، وهي من أكثر المتغيرات البيئية عمقاً وشمولاً في التأثير بخاصة، فيظل تنامي هذه المتغيرات في ظل الألفية الجديدة.

ت. القانونية

تمثل القوانين والتشريعات والاتجاهات والتصرفات والقرارات والقوانين التي تتخذها الدولة والمعبرة عن رغبات المجتمع وحاجاته ومصالحه ومعتقداته، إن القوانين والتشريعات في تغير مستمر، وهذا التغير يحكمه اختلاف درجة تغير القوانين والتشريعات بحسب فلسفة الدولة وحيوية الحدث وشموليته، مما ينعكس على ضرورة متابعة هذه التغيرات على النحو الذي ينسجم معها.

ث. الثقافية والاجتماعية

تمثل القيم والعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، فهي تؤثر بقرارات المنظمة وسلوكها على النحو الذي يعزز مكانة المنظمة في المجتمع عن طريق انسجامها مع المتغير الاجتماعي للبيئة.

في حين اتفق (عباس، ٢٠٠٣، ٢٢–٢٣) و(العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١١٥) على إضافة بُعد آخر لأبعاد البيئة الخارجية العامة وهو العالمية:

ج. العالمية

ويقصد بها المدى الذي تتأثر به المنظمة من قبل المنظمات الأخرى الموجودة في دول أخرى أو بقوانين وتشريعات تلك الدول، وينبغي أن تكون منسجمة مع الظروف البيئية التي تتواجد فيها المنظمة، ولما كانت كل دولة تنفرد بظروف بيئية مختلفة فإن المعايير والمتغيرات الموجودة في كل منها تعد غاية في

الأهمية، لذا ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات عندما يتعلق الأمر بالعمل في دولة أخرى أو منظمة دولية عندما تكون الدولة الأم مشتركة فيها.

٢. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة)

تحدد بأنها تلك المتغيرات التي تتفاعل معها المنظمة على نحو مباشر(Daft، ٢٠٠١، ١٢٠–١٣٠)، وبينها (Robbins، ١٩٩٤، ٢٠٦–٢٠٧) بأنها ذلك الجزء من البيئة الذي يؤثر على نحو مباشر في عمليات تحديد أهداف المنظمة وتحقيقها، وتتألف البيئة الخاصة من المنظمات والأفراد الذين تتفاعل المنظمة معهم، بمعنى أخر يفترض أن تضم كل الأفراد والمنظمات الذين يمثلون مدخلات مباشرة للمنظمة المعنية أو يستلمون منها مخرجاتها (داغر وحرحوش، ٢٠٠٠، ١٧٨).

وتشخص مكوناتها وفقاً لـ(سلطان، ١٩٩٧، ٩–١٢) و(الشماع ، ١٩٩٩، ٥٦) و(الراوي، ٢٠٠٥، ١٣–١٥) و(العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١١٦):

أ. المستهلكون

هم الأفراد والمنظمات التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى.

ب. المنافسون

المنافس هو كل طرف يتنافس مع المنظمة للحصول على الأموال أو الأفراد بكفاءة، ويعد من أكثر العوامل الخارجية أهمية لما له من تأثير مباشر على النشاطات اليومية لأداء المنظمة، فإن أي تنافس تواجهه المنظمة ضمن بيئتها يتطلب منها التكيف لمواجهته للحفاظ على مركزها في السوق.

ت. الموردون

تحصل المنظمة على مواردها من الموردين الذين يقدمون المصادر الأولية بأنواعها لغرض ضمان استمرار عمل المنظمة وجودة مخرجاتها عن طريق الجودة في تلك المصادر الأولية.

ث. الجماعات والأجهزة الضاغطة

هي الجهات الاجتماعية والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنظمة، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عنها أو الجهات الاجتماعية في إشارة إلى النقابات ذات العلاقة.

ج. التقانة ذات العلاقة

تعد جزءاً من البيئة الخاصة كونها تشمل الوسائل المستخدمة في إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها، فضلاً عن مستوى المهارات المطلوبة من لدن أفراد المنظمة المحددة بدرجة تعقيد التقانة فيها.

ح. الزبائن

يختلف الزبائن في حاجاتهم وقدراتهم الشرائية، فعلى المنظمة أن تدرس بدقة حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية لمنتجات المنظمة، فينبغي على المنظمة ملاحظة التغييرات في أذواق الزبائن ورغباتهم من حيث نوعية المنتوج وسعره، بما يضمن تقديم منتجاتها على نحو أكثر ملاءمة لهم.

خ. الشريك الاستراتيجي

منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة، وهذه الشراكة توفر للمنظمة الخبرة في مجال معين، كالسماح لها بالدخول إلى أسواق ومجالات جديدة وعلى نحو أسرع.

ومما تقدم يتضح إن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة تتفاعلان معاً وتتأثران ببعضهما البعض، فمن الخطأ الظن أنه بالإمكان عزل تأثيرات كل من البيئتين عن الأخرى، فالتفاعل دائم وقائم بينهما وبشكل مستمر (الحسيني، ٢٠٠٠، ٧٥)، إلا أننا سنركز على البيئة الداخلية كمحددات لفاعلية القرار الإداري، ومرد ذلك قدرة المنظمة على التحكم بها، الأمر الذي يوفر جعلها كمحدد.

المبحث الثاني

البيئة الداخلية: قراءة في المفهوم والأبعاد

أولاً. مفهوم البيئة الداخلية

تعد البيئة التنظيمية متغيراً مهماً في هيكل عمل المنظمة، الأمر الذي جعلها محط اهتمام الباحثين، فعرفها (السالم وصالح، ١٩٩١، ٣٢) بأنها المتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، وهي تتمثل ببناء المنظمة التنظيمي ومستوى التقانة ومواصفات العاملين وأهدافهم وأحوالهم المادية والمعنوية إلى جانب فلسفة الإدارة العليا وأساليب تعاملهم مع العاملين.

وأشار إليها (الجرجري، ١٩٩٨، ٥) إلى أنها تشمل كل ما يحدث داخل المنظمة من قوة مؤثرة سواء ما يتعلق منها بالجانب البنائي ممثلاً بهيكلها ومهامها وعملياتها أو الجانب السلوكي ممثلاً بأفرادها العاملين وما يرتبط بهم، وتضيف (الحميد، ٢٠٠٢، ٢٤) إن البيئة الداخلية هي المجال الذي تتفاعل معه كافة الفعاليات والأنشطة الداخلية للنظام، وتتسم البيئة بأنها قليلة التغيير، وتسهل السيطرة على التغيرات الحاصلة فيها. ورأتها (الحمداني، ٢٠٠٠، ٩) بأنها العوامل الاجتماعية والفسيولوجية داخل حدود المنظمة أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في صنع اتخاذ القرار.

واتساقاً مع ما تم ذكره تمثل كل ما يقع من متغيرات تنظيمية تقع داخل حدود المنظمة، ويمكن السيطرة عليها على نحو أكثر من غيرها من البيئات التي تمت الإشارة لها.

ثانياً. أبعاد البيئة الداخلية

اتفق العديد من الباحثين على تحديد الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية ولعل منهم ما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٢): آراء الباحثين حول تحديد أبعاد البيئة الداخلية

الأبعاد الباحث	مرونة الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	الاتصالات	التقانة	التدريب
Gorloff, 1985	✔		✔		
السالم، ١٩٨٩			✔	✔	
حسن، ١٩٨٩	✔				
Bennds, et. al., 1994		✔			✔
المعاضيدي، ١٩٩٤	✔	✔			
الدليمي، ١٩٩٥			✔		
المدهون والجزراوي، ١٩٩٥	✔	✔			
عبيدات ومحمود، ١٩٩٥			✔		✔
المغربي، ١٩٩٥					✔
Ross, 1995		✔	✔		✔
Winser, 1995			✔		✔
الصباح، ١٩٩٦	✔		✔		
الطراونة، ١٩٩٦	✔				
بندقجي، ١٩٩٦					✔
الجرجري، ١٩٩٨	✔				✔
عقيلي والمؤمن، ١٩٩٨		✔			✔
ياسين، ١٩٩٨				✔	✔
اللوزي، ٢٠٠٠	✔		✔		✔
الحمداني، ٢٠٠٠		✔			✔
العلي، ٢٠٠٠		✔	✔		✔
Daft, 2003	✔	✔			
Wheelen & Hanyer, 1997	✔	✔			
المجموع	45.4%	40.9%	40.9%	9.09%	54.54%

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الآتية:

١. الكوراني، فارس يونس شمس الدين، (٢٠٠١)، أثر عدد من العوامل البشرية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢. الحميد، ليلى مصطفى بلال، (٢٠٠٢)، تأثير العوامل الداخلية والخارجية في نظام ضمان الجودة في الصناعة العراقية – دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٥.
٣. الطويل، أكرم أحمد والراوي، صفوان ياسين، (٢٠٠٧)، علاقة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج وتأثيرها فيه – دراسة استطلاعية لآراء المديرين في مصانع الغزل والنسيج في الموصل وبغداد، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ١٩، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، ١٦.

اعتماداً على ما متوفر في الجدول (٢) ومن خلال الزيارات الميدانية لتلك الدائرة يحدد الباحث الأبعاد (مرونة الهيكل التنظيمي، الاتصالات، الثقافة التنظيمية) ولأنها تنسجم مع الميدان المبحوث على الرغم من قلة الاتفاق على بعضها:

١. مرونة الهيكل التنظيمي

يحتل الهيكل التنظيمي أهمية خاصة في نظرية المنظمة، ويماثل في أهميته الجسم البشري، فلا يمكن وجود منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها، فهو يعد الهوية التعريفية لأي منظمة، وتطرق إليه (Fredrickson، ١٩٨٠) بأنه شبكة من الاتصالات والصلاحيات التي تربط الأفراد أو المجاميع بعضهم ببعض ليقوموا بمهامهم الضرورية (العزاوي والعاني، ٢٠٠٢، ٦٣)، لذا فهو يمثل الإطار الذي يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعته (حريم، ٢٠٠٣، ١٠٣)، وأشار إليه (العميان، ٢٠٠٣) بأنه خريطة تحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، كما يوفر إيضاح عن الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة (الإمام، ٢٠٠٦، ١٠٤)، ووضحه (Robbins، ١٩٩٠) بأنه درجة كل من التعقيد، الرسمية، المركزية (العامري والياسري، ٢٠٠٧، ٦٤).

بعد التعريف بالهيكل التنظيمي لابد من توضيح مرونته التي بينها (الكوراني، ٢٠٠١، ٨) بأنها قدرة المنظمة على التغيير والاستجابة لضغوط تواجهها ووضع تصميم الهيكل بما يلائم التغيير.

ويحدد (Ivancevich، ١٩٩٧، ٤٩١) مرونة الهيكل بأنها الاستجابة للمتغيرات وعدم الثبات على هيكل ثابت، ويرى (الجرجري، ١٩٩٨، ٨–٩) أن مرونة الهيكل التنظيمي تعبر عن قدرة المنظمة في التكييف والانسجام للمواقف المختلفة التي تواجهها في ضوء تصميم هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع هذه المواقف، وتنبع أهمية مرونة الهيكل من عدم استقرارية البيئة، الأمر الذي يتطلب تغييراً في هيكلها وفقاً للحالة التي تؤثر فيها، وكما يلاحظ أن المرونة متغير مستجيب، إما للضغوطات البيئية أو ربما لقرارات الإدارة على النحو الذي يضمن تحقيق فاعليتها.

٢. مفهوم الاتصالات

يعد الجهاز العصبي في المنظمة والوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها، فالاتصال لغةً مشتق من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين (القريوتي، ٢٠٠١، ٣٠٩)، وتشتق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني Communicom وتعني مشترك، وفي الأصل الانكليزي تعني شائعاً أو مألوفاً، أما في إطاره الاصطلاحي فهو عملية نقل وتبادل معلومات وجعل معانيها معرفة بين

الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما (حجاب، ٢٠٠٧، ٢٠)، وأشار إليها (عبيدات، ١٩٩٨، ٢٥١) على أنها عملية إرسال رسالة من مرسل إلى مستقبل مستهدف وباستخدام أكثر من أسلوب ومن خلال وسائل اتصالية محددة، ولا يقتصر محتوى الرسالة على الحقائق بل يتعداها إلى الأحاسيس والاتجاهات بشأن الحقائق (الشماع، ١٩٩٩، ٢٧٧)، وفضلاً عن ذلك فهو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة إلى أخرى قد تكون فرداً أو جماعة من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة (عباس وبركات، ٢٠٠١، ١٦٩–١٧٠)، ويمكن عدها إرسال أفكار أو مشاعر أو اتجاهات بأسلوب شفوي أو غير شفوي من مرسل إلى مستقبل وفهمها (الراوي، ٢٠٠٥، ٨).

وإتساقاً مع ما سبق، يرى الباحث أن الاتصالات تعرف على أنها وسيلة الإيصال لطرفين أو أكثر بشرط أن يفهم المغزى منها، وينبغي أن تعمل على وفق ما تم ذكره وإلا سوف تفقد قيمتها، الأمر الذي يجعلها محدداً لفاعلية القرار إن لم توظف على النحو السليم.

أ. أنواع الاتصالات

يكاد يتفق معظم الباحثين ومنهم (القريوتي، ١٩٩٣، ١٧٠) و(عقيلي، ١٩٩٧، ٤٠٤) و(العميان، ٢٠٠٨، ٢٤٧–٢٥٠) و(حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣٥٩) على أن الاتصالات تقسم على:

(١) الاتصالات الرسمية.

(٢) الاتصالات غير الرسمية

(١) الاتصالات الرسمية

يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض (عقيلي، ١٩٩٧، ٤٠٤) وهي بدورها تقسم على: (القريوتي، ١٩٨٧، ٢٥)

(أ) الاتصالات الشفوية.

(ب) الاتصالات المكتوبة.

(أ) الاتصالات الشفوية

تعد محادثة وجهاً لوجه أو مجاميع مناقشة أو أحاديث تليفونية وما شابهها، يستخدم المرسل كلمات شفهية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله إلى لآخرين (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٤٩٤)، وتمتاز بالبساطة والسهولة، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، وتعمل على توضيح النقاط الغامضة، كما تمكن المرسل على التأكد من فهم المستقبل لرسالته، فضلاً عن ذلك، فهي تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين (القريوتي، ١٩٨٧، ٢٥).

(ب) الاتصالات المكتوبة

في هذا النوع من الاتصالات تكون المعلومات مدونة، ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ويمكن الاحتفاظ بها كوثائق يستفاد منها في المستقبل، وتكون أكثر دقة في التعبير مقارنة

بالاتصال الشفهي (العميان، ٢٠٠٨، ٢٤٤)، فضلاً عن ذلك فهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وباتساع حجم المنظمات تزداد أهميتها، لأنها بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة يشترك بها أعداد كبيرة من العاملين (القريوتي، ١٩٩٣، ١٧٢).

(٢) الاتصالات غير الرسمية

تتم الاتصالات في بعض الأحيان خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة من دون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٥٠٠)، وتعبر عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات، وهي غالباً بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣٦٠) ومن أشكال هذه الاتصالات: الاتصالات الصامتة، فهي تتم بوساطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات أو إيحاءات (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٤٩٥).

فالاتصالات التي تكون من غير كلمات تكون أقدر على إيصال المغزى أو المعنى من الاتصال اللغوي، فالإشارات التي تنبعث من حركة تقاطيع الوجه يعبر عنها المدير عن وجهة نظره إلى المرؤوس لها أثراً بالغاً من الكلام، وكما أن المرؤوسين يفهمون إشارات المدير وتعبيراته وحركة يديه أو سلوكه المطلوب منه على نحو أكثر فاعلية من استجابته لكلمات المدير، والسكوت يعد من أحد وسائل الاتصال، فاللغة قد لا تكون أقوى طريقة في الاتصال بل الأفعال ذاتها أي سلوك الفرد تجاه موقف معين يمكن إستنباط المقصود منه (الشماع، ١٩٩٩، ٢٧٨–٢٧٩).

٣. مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

تعد الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة، وفي إطارها العام تعكس القيم والاتجاهات المشتركة للموظفين التي تكون الأساس في كل أعمال المنظمة وأنشطتها، إلا إن التطرق إلى تعريفها اختلف في عرضه على الرغم من الاتفاق في الأسس، فقد عرفها (عبيدات، ١٩٩٨، ٣٦٧) بأنها مجموعة من القيم ذات طابع مادي ومعنوي والأفكار والمواقف والرموز التي يبرزها أفراد ثقافة ما نحو مختلف نواحي حياتهم والتي يتم تطويرها وإتباعها بوساطة أفراد هذا المجتمع، وهي تشكل أنماطهم السلوكية والاستهلاكية التي تميزهم عن أفراد تابعين لثقافات أخرى، وهذا ما ألمحه (القريوتي، ٢٠٠٠، ٢٨٦) بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت، واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم، إذ تكون فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، ويرى (عقيلي، ٢٠٠١، ٨٤) بأنها بنية اجتماعية تشمل مجموعة من المبادئ والمعتقدات والقيم والمفاهيم التي ينبغي أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها، إذ تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة التي تدخل إلى المنظمة فهي تسهم على نحو لا يستهان به من تفعيلها، وعرفتها (برنوطي، ٢٠٠٤) بأنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين وذات عمق في التأثير، وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئاً (الجبوري، ٢٠٠٨، ٦)، ووضحها (Pettinger،

٢٠٠٠) أنها مزيج وملخص الطرائق التي تنجز بها النشاطات والمعايير والقيم التي تبنيها، وتشمل المناخ أو النطاق الذي يحيط المنظمة والمواقف السائدة فيها، فضلا عن المعايير والمعنويات وقوة الإحساس تجاه المعايير والمستويات العامة للرضا الكامل (القدو وآخرون، ٢٠٠٧، ٥٢)، ووجدتها (الحمداني، ٢٠٠٠، ١٣) على أنها درجة التطابق بين الفرد والمنظمة لاحتوائها على مجموعة من القيم والتوقعات والاتجاهات التي لها تأثيرات مختلفة على الأفراد والعمليات التنظيمية وردود الفعل لترشيد عملية صنع القرارات، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والعادات والتقاليد وموقع المنظمة في الفترة الماضية وكيف كانت وما هو مركزها الآن والوضع الذي ستكون عليه في المستقبل، فالمنظمات ذات الثقافة القوية تتمكن من إرساء أسس قوية وواعية لقيم العاملين وتدعم وترصن قواعد السلوك لهم داخل المنظمة وتقل الحاجة إلى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة، لأن العاملين قد مروا بعملية تطبع اجتماعي على قواعد وقيم السلوك الخاصة بالمنظمة، كما أنهم يتعرفون من خلالها على سر وجودها وبقائها (الحسيني، ٢٠٠٠، ٩٤).

إن التطرق إلى ما سبق يبرر توضيح الثقافة التنظيمية على أنها القيم والعادات التي تحكم إطار عمل منظمة وهي مكونة من القاسم المشترك لقيم وعادات عامليها، الأمر الذي يجعلها تحقق قدر من التوافق بينهما، فضلاً عن ذلك يتميز مفهومها بخصائص عن غيره من المفاهيم موضحة على النحو الآتي: (عبيدات، ١٩٩٨، ٣٧٨)

١. إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم، ذلك إن الثقافة وجدت وطورت لإشباع الحاجات والرغبات، وأي قيمة ثقافية لا تشبع حاجة إنسانية فإنها تنتهي أو تتلاشى.
٢. إمكانية تعلم الثقافة، فالله سبحانه وتعالى خلق البشر كافة بخصائص فطرية عامة، إذ يتعلم طفل ما الثقافة الأصلية أو الفرعية من مصادر عدة أهمها المنظمة ومنها الاجتماعية والوظيفية.
٣. حركية الثقافة، أي تطور عواملها بحسب المستجدات البيئية مع الحفاظ على الخصوصية المحددة لها.

أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في صناعة الأنماط الشخصية للأفراد وتكوينهم من خلال إشاعة المعارف والقيم التي تقود إلى التعرف المعطيات البيئية وكيفية إنماء التفاعل معها وتعزيز العلاقات، لأنها تجنبهم الارتباك في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وهي صفة ملازمة للفرد، وتتدخل في كل جوانب المنظمة الداخلية والخارجية (الحمداني، ٢٠٠٠، ١٣)، وقد حدد كل من (الحسيني، ٢٠٠٠، ٩٤) و(الحمداني، ٢٠٠٥، ١٣٣) و(العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١٢٥) أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي:

١. بناء إحساس بالتاريخ، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه الحكايات عن الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
٢. إيجاد شعور بالتوحد، توحد الثقافات السلوكية، وتعطي معنى للأدوار، وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

٣. تطور إلا حساس بالعضوية والانتماء، وتتعزز من خلال الاستقرار الوظيفي، وتفعل الاندماج للعاملين حديثي الدوام بها.
٤. زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة في القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.
٥. توفير فهم أفضل لما يجري في المنظمة من أحداث وما تتبنى من سياسات.
٦. توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك المنظمي على النحو الذي تريده.
٧. تمارس دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليبه على المصالح والالتزامات الشخصية.
٨. تسهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة إذ يتأكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
٩. تعمل كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة وإمكانية استخدامه كمرشد أو دليل للسلوك الملائم.

ومما تقدم، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تساعد من يعمل في المنظمة من المديرين على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على النحو الذي يساعد على تحقيق رسالتها وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفاعلية.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

يسعى الفصل إلى تسليط الضوء على ميدان الدراسة ومجتمعها والأفراد المبحوثين، فضلاً عن اختبار فرضيات الدراسة وتفسير معلماتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

المبحث الأول

وصف ميدان الدراسة وعينتها

أولاً. نبذة تعريفية عن ميدان الدراسة (دائرة صحة نينوى)

بعد نهاية الحكم العثماني للعراق وبدء الاحتلال البريطاني سنة ١٩١٨ كان العراق مقسماً إلى ثلاث ولايات هي بغداد والموصل والبصرة ، وعند بداية الحكم الوطني في ١٩٢١/٨/٢٣ قسم العراق إلى ١٤ لواء وكان لواء الموصل أحدها وضم في حينها ٨ أقضية وهي (الموصل – تلعفر – سنجار– الشيخان – عقرة – دهوك – زاخو – العمادية).

وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى وانتهاء الحكم العثماني في العراق ودخوله تحت الاحتلال البريطاني تولى تأسيس وإدارة الصحة العامة المدنية وتنظيمها الطبيب العسكري البريطاني الكولونيل باتي (W. R, battye) إذ عين رئيساً إدارياً للقسم الطبي المدني الملحق بدائرة الأمور الصحية للجيش البريطاني في العراق ١٩١٨/٨/١٣.

وفي ١٩١٩/٣/١ غير عنوان الوظيفة المشار إليها فسميت سكرتارية الصحة، وهي تقابل وزارة الصحة، وكان الجيش البريطاني يسهم بإدارة وتقديم الخدمات الصحية في الولايات الثلاث العراقية (الموصل وبغداد والبصرة)، وعند تشكيل أول حكومة عراقية بتاريخ ١٩٢٠/١٠/٢٥ غير عنوان سكرتارية الصحة إلى (مديرية مصلحة الصحة العامة) وكانت تابعة لوزارة المعارف والصحة، وفي ١٩٢١/٩/١٢ قلبت المديرية العامة لوزارة خاصة، وأسند منصب وزير الصحة في العراق للدكتور حنا خياط من الموصل، وفي ٢٢ نيسان ١٩٢٢ ألغيت وزارة الصحة وألحقت كمديرية عامة للصحة بوزارة الداخلية، وتولى إدارتها الدكتور حنا خياط، ثم أعيد تشكيل وزارة الصحة في ١٩٥٢/٧/١٢ وتولى منصب وزير الصحة الدكتور عبد الرحمن جودت.

أنيطت مهمة إدارة ومتابعة الخدمات الصحية في لواء الموصل بعد تشكيلها إلى الإدارة الصحية في اللواء والتي أطلق عليها (رئاسة صحة الموصل) وعلى مديرها عنوان (رئيس صحة اللواء)، شكلت أول رئاسة للصحة في الموصل سنة ١٩٢٢ وكان يديرها الطبيب الانكليزي الجراح باترسون ومعه رئيسة الممرضات ماكلور والممرضتين ويلسن وسكون، وكانت رئاسة الصحة ومستوصفاتها معرضة للتفتيش من قبل المفتش العام بوزارة الداخلية، وكان التنسيق مستمراً بين رئاسة الصحة وبلدية الموصل، وأولت اهتماماً خاصاً بتدريب الملاك الطبي والتمريضي، وكان عدد المستشفيات آنذاك مستشفيين فقط، هما المستشفى الملكي والمستشفى الزهري وبعض المستوصفات وكان عددها ٢ هما (المستوصف البلدي ومستوصف السجن) وأربعة في الاقضية (تلعفر – عقرة – دهوك – زاخو) وتطورت في سنتي ١٩٣٥–١٩٣٦ إلى ٢١ مستوصفاً هي (تلعفر – سنجار – زمار – الشيخان – أتروش – عقرة – الزيبار – بعشيقة – القوش – عين سفني – دينارته – دهوك – زاخو – العمادية – الشمال – الكلي – ميركة – سور – ميرو – ريكان – (بيبو)).

في سنة ١٩٤٣ بلغ عدد المستوصفات في لواء الموصل ٣٦ كان منها ٩ في الاقضية و٢٢ في النواحي وتقسم على النحو الآتي:

١٣ مستوصفاً درجة أولى.

٦ مستوصفات درجة ثانية.

١٧ مستوصفاً درجة ثالثة.

وفي سنة ١٩٦٩ وبعد صدور قانون المحافظات تغير اسم لواء الموصل إلى محافظة نينوى، وفصلت عنها ثلاث أقضية شكلت محافظة دهوك هي (دهوك – زاخو – العمادية)، وأصبحت الموصل تضم ٩ أقضية هي (الموصل – تلعفر – سنجار – الشرقاط – الحضر – تلكيف – الحمدانية – الشيخان – عقرة).

وفي السنة ذاتها تغير اسم رؤساء صحة اللواء إلى رؤساء صحة المحافظة، وعند صدور قانون وزارة الصحة رقم ١٠ لسنة ١٩٨٣ في ١٩٨٣/١/١٨ غير اسم رئاسة الصحة إلى دائرة الصحة (بدرجة

مديرية عامة)، وكذلك تغير أسم رئيس الصحة إلى مدير عام دائرة الصحة وله معاونان أحدهما إداري والآخر فني.

كان عدد المستشفيات في بداية الستينيات ٥ مستشفيات، وأضيف إليها مستشفى الحكمة الأهلي في سنة ١٩٦٧ ووضع حجر الأساس لـ ٣ مستشفيات أخرى، إذ بلغ عدد الأسرة الكلي في مستشفيات الموصل في سنة ١٩٦٧ بحدود ٦٧٠ سرير.

أما في القرن الحادي والعشرين فتوجد في محافظة نينوى ١٤ مستشفاً تتنوع ما بين العامة والتعليمية ٩ منها داخل الموصل، وهي مستشفيات (ابن سينا – الجمهوري – البتول – الأورام والطب النووي – الخنساء – ابن الأثير – الشفاء – السلام – الموصل) و٤ خارجها هي مستشفيات (سنجار – البعاج – الحمدانية – الشيخان – تلعفر) في حين بلغ عدد القطاعات المسؤولة عن المراكز الصحية ١١ قطاعاً اثنان منهما داخل الموصل والبقية خارجها، إذ تعمل على متابعة عمل المراكز الصحية التي تكون واقعة ضمن إطار مسؤوليتها (رقعتها الجغرافية) (قاسم، ٢٠٠٧، ٢٠–٢٥).

استخدم الباحث مركز دائرة صحة نينوى كعينة للدراسة، إذ تقع في منطقة الشفاء (في موقع مستشفى الحكمة للأطفال) وتضم الآن خمسة أقسام هي:

قسم الأمور الإدارية والمالية والقانونية.

قسم التخطيط والتعليم الصحي.

قسم الأمور الفنية.

قسم التفتيش.

قسم التدقيق.

ومكتب المدير العام الذي يضم العديد من الشعب وهي شعبة المراسلات، وشعبة الإعلام والعلاقات العامة، المعلوماتية، العقود، تقييم الأداء، الطب العدلي، مركز الطب الرياضي، ومكتب معاوني المديرين الفني والإداري.

أما المسوغات التي دفعت الباحث إلى اتخاذ دائرة صحة نينوى كميدان للدراسة هو:

- استجابتها كميدان للدراسة فضلاً عن معايشتها للمشكلة.
- تعد أكثر حاجة لفاعلية القرارات الإدارية بما ينعكس على تحسين خدماتها للمجتمع.

ثانياً. وصف الأفراد المبحوثين

جاءت محاولة الباحث لتناول موضوع محددات فاعلية القرار الإداري للتعرف على عمل أبعاد البيئة الداخلية كمحددات له. وقد أختير عينة من العاملين في المنظمة المبحوثة من الذين لديهم مهام وظيفية ويتمتعون بصلاحيات، وعلى تماس مباشر بالقرارات التي تصدر من المنظمة ميدان الدراسة، إذ تمثل مجتمع الدراسة بمديرين الأقسام والشعب والوحدات العاملين في دائرة صحة نينوى (مركز الدائرة حصراً). قام الباحث بتوزيع (٧٥) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في موقع عملهم بوصفهم مجتمع للدراسة،

وكانت عدد الاستمارات المعادة (٥٠) استمارة وبنسبة إعادة (٦٦,٦٦%) .وفيما يتعلق بخصائص هذه العينة فنوضحها على النحو الآتي:

١. العمر

توزع الأفراد المبحوثين إلى خمس فئات عمرية طول كل فئة عشر سنوات، إذ يبين الجدول (٤) أن نسبة الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (٢٠– ٢٩) سنة بلغت (١٠%)، في حين شكل الأفراد من الفئة (٣٠–٣٩) سنة نسبة مقدارها (٣٤%) من أفراد عينة الدراسة، ومثلت أكبر نسبة، أما نسبة الأفراد المبحوثين من فئة (٤٠–٤٩) سنة بلغت (٣٢%)، بينما الأفراد المبحوثين من الفئة (٥٠–٥٩) سنة بلغت نسبتهم (٢٠%)، وجاءت نسبة الأفراد المبحوثين من فئة (٦٠ فأكثر) أخيراً وقد بلغت (٤%).

الجدول (٤): وصف الأفراد المبحوثين وفقاً للفئات العمرية

20–29		30–39		40–49		50–59		أكثر من ٦٠ سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	10	17	34	16	32	10	20	2	4

الجدول من إعداد الباحثين.

٢. الجنس

تظهر البيانات الموجودة في الجدول (٥) ويلاحظ أن نسبة (٧٤%) من الأفراد المبحوثين كانوا من الذكور، ونسبة (٢٦%) هم من الإناث.

الجدول (٥): وصف الأفراد المبحوثين وفقاً للجنس

ذكور		إناث	
العدد	%	العدد	%
37	74	13	26

الجدول من إعداد الباحثين.

٣. الحالة الاجتماعية

يتضح من خلال الجدول (٦) أن نسبة المتزوجين في عينة الدراسة بلغت (٨٠%) ونسبة العازبين بلغت (١٦%) وبلغت الأخرى نسبة (٤%).

الجدول (٦): وصف الأفراد المبحوثين وفقاً للحالة الاجتماعية

متزوج		أعزب		أخرى	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
40	80	8	16	2	4

الجدول من إعداد الباحثين.

٤. التحصيل الدراسي

الجدول (٧) يبين أن نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت (١٠%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٧٠%)، أما الحاصلون على شهادة دبلوم عالٍ فبلغت نسبتهم (٤%) في حين كانت نسبة الأفراد الحاصلين شهادة الدبلوم (٤%)، أما الحاصلون على شهادة الإعدادية فكانت نسبتهم (١٢%)، ويلاحظ أن الحاصلين على البكالوريوس هم الأغلب مما يدل على قدرتهم على الإجابة بموضوعية عن أداة الدراسة

الجدول (٧): وصف الأفراد المبحوثين وفقاً للتحصيل الدراسي

ماجستير		بكالوريوس		دبلوم عالٍ		دبلوم		إعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	10	35	70	2	4	2	4	6	12

الجدول من إعداد الباحثين.

٥. سنوات الخدمة في الدائرة

الجدول (٨) يبين نسب خدمة الأفراد، إذ تبين أن خدمة ما بين (١–٥) سنوات بلغت ٢٠%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خدمتهم ما بين (٦– ١٠ سنة) بلغت ٢٠%، كما أتضح أن نسبة الأفراد الذين تتراوح خدمتهم من (١١–١٥ سنة) كانت ١٤%، أما نسبة الأفراد الذين تتراوح خدمتهم من (١٦–٢٠ سنة) ١٢%، الأفراد الذين كانت لديهم خدمة ما بين (٢١–٢٥ سنة) بلغت نسبتهم ١٢%، أما نسبة الأفراد الذين كانت خدمتهم تتراوح بين (٢٦–٣٠ سنة) بلغت ١٠%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة تتراوح ما بين (٣١–٣٥ سنة) ٦%، الأفراد ممن لديهم خدمة وظيفية بين (٣٦–٤٠ سنة) ٦%.

الجدول (٨): وصف الأفراد المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة في الدائرة

1–5		6–10		11–15		16–20		21–25		26–30		31–35		36-40	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	**20**	**10**	**20**	**7**	**14**	**6**	**12**	**6**	**12**	**5**	**10**	**3**	**6**	**3**	**6**

الجدول من إعداد الباحثين.

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

أولاً. إجابات المبحوثين للمتغير (أبعاد البيئة الداخلية)

١. إجابات المبحوثين حول مرونة الهيكل التنظيمي

يوفر الجدول (٩) نتائج إجابات المبحوثين على مرونة الهيكل التنظيمي وعلى النحو المعروض فيه.

الجدول (٩): النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرونة الهيكل التنظيمي

البُعد / المتغيرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	1	2	11	22	18	36	16	32	4	8	2.22	0.8538
X2	.	.	8	16	24	48	15	30	3	6	2.26	0.7033
X3	.	.	4	8	10	20	29	58	7	14	2.78	0.6899
X4	.	.	6	12	23	46	17	34	4	8	2.38	0.7053
المجموع	0.5%		14.5%		37.5%		38.5%		9%			
	15%						47.5%					

الجدول من إعداد الباحثين.

توفر معطيات الجدول (٩) عن وجود الآتي:

يلاحظ أن هناك أتفاقاً في عدم الاتفاق على مرونة الهيكل التنظيمي من خلال نسبة بلغت (٤٧,٥%) على حساب الاتفاق والتي بلغت (١٥%)، وتجدر الإشارة إلى أن المتغير X_3 الذي ينص (غالباً ما توثق القواعد والإجراءات المتبعة في منظمتي) هو صاحب المساهمة الأكبر بإيجاد عدم الاتفاق والتي بلغت (٧٢%) من نسبة عدم الاتفاق مقدارها (٥٨%) مضافاً إليها نسبة عدم الاتفاق بشدة والتي مقدارها (١٤%) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢,٧٨%) وانحراف معياري (٠,٦٨٩٩)، في حين إن مساهمة المتغير X_1 والذي ينص (لدى منظمتي القدرة على تغيير هيكلها التنظيمي عندما يتطلب الأمر ذلك) في إيجاد الاتفاق بنسبة (٢٤%)والناتجة من نسبة (٢٢%) للاتفاق بشدة مضافاً إليها (٢%) للاتفاق، ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢,٢٢%) وانحراف معياري (٠,٨٥٣٨%).

٢. الاتصالات

يوفر الجدول (١٠) نتائج إجابات المبحوثين على الاتصالات وعلى النحو المعروض فيه

الجدول (١٠): النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات

البُعد / المتغيرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X5	.	.	1	2	6	12	32	64	11	22	3.06	0.55184
X6	2	4	10	20	18	36	18	36	2	4	2.16	0.8337
X7	4	8	20	40	13	26	10	20	3	6	1.76	0.960
X8	.	.	6	12	18	36	16	32	10	20	2.6	0.847

البُعد / المتغيرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X9	.	.	1	2	18	36	19	38	12	24	2.84	0.7171
X10	.	.	4	8	18	36	18	36	10	20	2.68	0.79077
X11	1	2	7	14	19	38	15	30	8	16	2.44	0.8930
X_{12}	.	.	4	8	23	46	15	30	8	16	2.54	0.7621
المجموع	1.75%		13.25%		33.25%		35.75%		16%			
	15%						51.75%					

الجدول من إعداد الباحثين.

توفر معطيات الجدول (١٠) عن وجود الآتي:

وعلى قدر تعلق الأمر بالاتصالات فقد لوحظ الاتفاق على عدم الاتفاق بوجود نظام اتصالات فاعل من خلال نسبة عدم الاتفاق البالغة (٥١,٧٥%) على حساب الاتفاق والتي بلغت (١٥%)، وقد أسهم المتغير X_5 والذي ينص (يدرك العاملون في منظمتي على مختلف المستويات التنظيمية الاتصالات على النحو الآتي الاتصالات الرسمية) في إيجاد هذه النسبة بقيمة (٨٦%) ويدعم ذلك وسط حسابي مقداره (٣,٠٦%) وانحراف معياري (٠,٥٥١٨٤%)، في حين أسهم المتغير X_7 والذي ينص (يدرك العاملون في منظمتي على مختلف المستويات التنظيمية الاتصالات على النحو الآتي الاتصالات الصامتة) في إيجاد الاتفاق بنسبة (٤٨%) ويدعم ذلك وسط حسابي مقداره (١,٧٦%) وانحراف معياري (٠,٩٦٠%).

٣. الثقافة التنظيمية

يوفر الجدول (١١) نتائج إجابات المبحوثين على مرونة الثقافة التنظيمية وعلى النحو المعروض فيه.

الجدول (١١): النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية

البُعد / المتغيرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%			ت	%	ت	%		%		
X_{13}	.	.			12	24	26	52	1	22	2.94	0.6398
X_{14}	.	.	3	6	12	24	20	40		10	2.34	0.8816
X_{15}	2	4			16	32	18	36	2	24	2.7	0.910
X_{16}	3	6		6	19	38	13	26		14	2.26	0.984

المجموع	2.5%	12%	29.5%	38.5%	17.5%	
	14.5%			56%		

الجدول من إعداد الباحثين.

توفر معطيات الجدول (١١) عن وجود الآتي:

فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية فقد لوحظ الاتفاق على ضعف إدراك الثقافة التنظيمية، وأتضح ذلك من خلال ارتفاع نسبة عدم الاتفاق البالغة (٥٦%) على خلافها من نسبة الاتفاق البالغة (١٤,٥%)، وقد أسهم المتغير X_{13} والذي ينص (يعرف العاملون في هذه المنظمة كيف أن عملهم مكمل لأعمال أقرانهم في المنظمة) وبنسبة عدم اتفاق بلغت (٧٤%) ويدعم ذلك وسط حسابي مقداره (٢,٩٤%) وانحراف معياري (٠,٦٣٩٨%)، في حين إن مساهمة المتغير X_{14} والذي ينص (يدرك العاملون في المنظمة عمل كل قسم من أقسام المنظمة بصورة تامة) في إيجاد الاتفاق، ويدعم ذلك وسط حسابي مقداره (٢,٢٦%) وانحراف معياري (٠,٩٨٤%).

ثانياً. إجابات المبحوثين حول المتغير (فاعلية القرار الإداري)

١. إجابات المبحوثين عن جودة القرار

يوفر الجدول (١٢) نتائج إجابات المبحوثين على جودة القرار وعلى النحو المعروض فيه.

الجدول (١٢): النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة القرار

البُعد / المتغيرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X17	--	--	6	12	22	44	19	38	3	6	2.38	0.67959
X18	1	2	11	22	16	32	17	34	5	10	1.28	0.8905
X19	--	--	1	2	24	48	20	40	5	10	2.5	0.6024
X20	1	2	6	12	19	38	18	36	6	12	2.4	0.82934
المجموع	1%		12%		40.5%		37%		9.5%			
	13%						46.5%					

الجدول من إعداد الباحثين.

توفر معطيات الجدول (١٢) عن وجود الآتي:

يلاحظ أن هناك عدم اتفاق حول تبني الجودة في اتخاذ القرار من خلال قيمة متوسط عدم الاتفاق التي بلغت (٤٦,٥%)على حساب قيمة الاتفاق والبالغة (١٣%)، وقد أسهم المتغير X_{19} والذي ينص (القرارات المتخذة من قبل إدارتي تحقق الأهداف التي اتخذت من أجلها) بإيجاد نسبة عدم الاتفاق بنسبة (٥٠%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢,٥%) وانحراف معياري (٠,٦٠٢٤%) في حين أسهم

المتغير X_{18} والذي ينص (تحاول إدارتي أن توظف أفكاراً جديدة في القرار المتخذ) في إيجاد نسبة الاتفاق والتي بلغت (٢٤%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (١,٢٨%) و انحراف معياري (٠,٨٩٠٥%).

٢. موثوقية القرار

يوفر الجدول (١٣) نتائج إجابات المبحوثين على موثوقية القرار وعلى النحو المعروض فيه.

الجدول (١٣): النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموثوقية القرار

البُعد / المتغيرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{21}	--	--	5	10	12	24	22	44	11	22	2.78	0.8100
X_{22}	--	--	7	14	12	24	26	54	5	10	2.58	0.75928
X_{23}	3	6	10	20	18	36	16	32	3	6	2.12	0.902
المجموع	2%		14.66%		28%		42.66%		12.66%			
	16.66%						55.32%					

الجدول من إعداد الباحثين.

توفر معطيات الجدول (١٣) عن وجود الآتي:

هناك عدم اتفاق عالي حول تبني موثوقية القرار من خلال نسبة عدم الاتفاق التي بلغت (٥٥,٣٢%) على حساب نسبة الاتفاق البالغة (١٦,٦٦%)، ومن الجدير بالذكر أن المتغير X_{21} والذي ينص (تسعى الإدارة لأخذ رأي المعنيين بالتنفيذ عند اتخاذ القرار) هو صاحب المساهمة الأكبر بإيجاد نسبة عدم الاتفاق من خلال نسبة مقدارها (٦٦%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢,٧٨%) وانحراف معياري (٠,٨١٠٠%)، في حين أن المتغير X_{23} وينص (يتم عرض البدائل أمام لجنة من الخبراء للمساهمة في اختيار أحداها والتي تؤثر في أهداف المنظمة الرئيسة) هو يسهم في إيجاد نسبة الاتفاق البالغة (٢٦%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٢,١٢%) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٢%).

٣. إمكانية تنفيذ القرار

يوفر الجدول (١٤) نتائج إجابات المبحوثين على إمكانية تنفيذ القرار وعلى النحو المعروض فيه

الجدول (١٤): النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تنفيذ القرار

البُعد / المتغيرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{24}	--	--	3	6	3	6	25	50	19	38	3.2	0.7081
X_{25}	2	4	6	12	11	22	23	46	8	16	2.5	0.931
X_{26}	1	2	4	8	13	26	22	44	10	20	2.7	0.8484
X_{27}	--	--	10	20	22	44	13	26	5	10	2.26	0.7992
X_{28}	1	2	7	14	15	30	24	48	3	6	2.42	0.7827
المجموع	1.6%		12%		25.6%		42.8%		18%			
	13.6%						60.8%					

الجدول من إعداد الباحثين.

تظهر معطيات الجدول (١٤) وجود الآتي:

إن هناك ضعفاً في إمكانية تنفيذ القرار كبعد من أبعاد فاعلية القرار الإداري من خلال نسبة عدم الاتفاق البالغة (٦٠,٨%) على حساب نسبة الاتفاق التي تبلغ (١٣,٦%)، وأن المتغير X_{24} الذي ينص (يؤخذ بنظر الاعتبار الإمكانات المالية عند اتخاذ القرار) هو صاحب المساهمة الأكبر بإيجاد نسبة عدم الاتفاق والتي مقدارها (٨٨%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٣,٢%) وانحراف معياري قدره (٠,٧٠٨١%)، في حين نجد أن المتغير X_{27} وينص (القرار المتخذ من قبل الإدارة العليا يأخذ بنظر الاعتبار الفهم الاجتماعي للمنفذين) هو الأكبر مساهمة في تحقيق نسبة الاتفاق التي بلغت (٢٠%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٢,٢٦%) وانحراف معياري قدره (٠,٧٩٩٢%).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها فقد صيغت ثلاث فرضيات للدراسة.

١. اختبار الفرضية الأولى

بغية التأكد من فاعلية القرارات الإدارية في الميدان المبحوث سوف تعتمد نتائج اختبار One Sample Test والمبينة معلماته على النحو الذي يوفره الجدول الآتي:

الجدول (١٥): معلمات فاعلية القرار الإداري

فاعلية القرار الإداري	T	
	جودة القرار	(1.2)
	موثوقية القرار	(0.91)

	إمكانية التنفيذ	(1.4)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

$P \leq 0.05$.

يوفر الجدول (١٥) فاعلية القرار الإداري في الميدان المبحوث، واستدل عن القرارات المتخذة بأنها غير فاعلة عن طريق قيم (t) وهي غير معنوية بجميع قيمها كونها أقل من قيمتها الجدولية البالغة (٣,١٧) وارتفاع مستوى معنويتها عن (٠,٠٥)، لذا وجد المسوغ لقبول الفرضية الأولى.

٢.اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة

بعد تأكد ما ذهبنا إليه من خلال نتائج الفرضية الأولى من وجود محددات لفاعلية القرار الإداري، تأتي هذه الفقرة لتوضح المحددات التي أكثرها تحديداً للقرار وعلى النحو الذي يوفره الجدول (١٦) الآتي:

الجدول (١٦): معاملات محددات فاعلية القرار الإداري

محددات فاعلية القرار الإداري	قيمة F		الوسط الحسابي
	المحسوبة	الجدولية	
مرونة الهيكل التنظيمي	37.87	2.84	3.5650
الاتصالات			3.5100
الثقافة التنظيمية			3.4100

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

$P \leq 0.05$.

توضح معطيات الجدول (١٦) أن الأبعاد الثلاثة المحددة في الدراسة جميعها تعد محدداً لفاعلية القرار الإداري، وأشار إلى ذلك معامل F البالغ (٣٧,٨٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٤٧) عند درجة حرية ٣,١٧ وعند قيمة معنوية (٠,٠٠) أقل من القيمة المعنوية للقبول البالغة (٠,٠٥).

ومما يجدر ذكره أن التحديد تفاوت من بعد إلى آخر، فتعد مرونة الهيكل أعلى تحديداً من الاتصالات وصولاً إلى أقلها الثقافة التنظيمية، واستدل على ذلك من خلال الأوساط الحسابية لها.

ويبرر ما سبق قبول الفرضيتين الثانية والثالثة والمتضمنة هناك محددات لفاعلية القرار فضلاً عن تباينها.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج بلورت بدورها الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

أ. مرونة الهيكل التنظيمي مارست تحديداً لفاعلية القرار الإداري وفره توثيق القواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة.

ب. عدت الاتصالات محدداً آخر لفاعلية القرار من خلال إدراك العاملين في المنظمة على مختلف المستويات التنظيمية للاتصالات الرسمية.

ت. مثلت الثقافة التنظيمية محدداً لفاعلية القرار الإداري خاصة فيما يتعلق بمعرفة العاملين في المنظمة كيف أن عملهم مكمل لأعمال أقرانهم في المنظمة.

المقترحات

وعلى ضوء ما طرح من استنتاجات نوصي بالآتي:

أ. السعي إلى جعل القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا في المنظمة تحقق الأهداف التي اتخذت من أجلها بالعمل على تفعيلها وإدخالها ضمن حيز التنفيذ بالشكل الذي يضمن جودتها.

ب. ضرورة قيام الإدارة بأخذ رأي المعنيين بالتنفيذ عند اتخاذ القرار لضمان تحقيق تنفيذ القرار بالشكل الصحيح.

ت. الأخذ بنظر الاعتبار الإمكانات المالية عند اتخاذ القرار باعتبارها إحدى المحددات التي قد تحد من فاعلية القرار المتخذ.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

١. الجبوري، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، (٢٠٠٧)، تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الإداري في إطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الإدارة – دراسة تحليلية لعينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢. الجبوري، عمر كاظم داؤد، (٢٠٠٨)، الثقافة التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادرين الطبي والصحي في دائرة صحة نينوى وبعض المستشفيات الحكومية التابعة لها، رسالة دبلوم عالي تخصصي في الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٣. الجرجري، أحمد سليمان، (١٩٩٨)، العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي – دراسة تشخيصية وتحليلية في بعض الشركات الصناعية المسأهمة في نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤. الحمداني، ناهدة إسماعيل عبدالله، (٢٠٠٠)، العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي – دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية / محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٥. الحميد، ليلى مصطفى محمد بلال، (٢٠٠٢)، تأثير العوامل الداخلية والخارجية في نظام ضمان الجودة في الصناعة العراقية – دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٦. الراوي، صفوان ياسين حسن، (٢٠٠٥)، عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية / نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٧. سلطان، حكمت رشيد، (١٩٩٧)، الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في تحديد الخيار الاستراتيجي – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية / نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٨. العدواني، عبدالستار محمد علي، (١٩٩٢)، دور نظام الاتصالات في عملية صنع القرارات – دراسة تشخيصية في هيئة المعاهد الفنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٩. الكوراني، فارس يونس شمس الدين، (٢٠٠١)، أثر عدد من العوامل البشرية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المسأهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٠. محمد، نجلة يونس، (١٩٩٩)، العلاقة بين عوامل بيئة المهمة للقناة التسويقية وتخطيطها وتنظيمها وأثرهما في تحديد الخيارات البديلة لإدارة القناة – دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية / محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١١. المشهداني، سراب سالم ذنون، (٢٠٠٨)، واقع صنع القرار في المؤسسات التعليمية – دراسة لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة الموصل، رسالة دبلوم عالي تخصصي في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٢. يونس، طارق شريف، (٢٠٠٠)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرهما في اختيار مدخل اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ب. المجلات العلمية والدوريات

١. الإمام، هادي عبدالوهاب عبد، (٢٠٠٦)، الهيكل التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمات المصرفية، مجلة دراسات إدارية، المجلد ١، العدد ١.

٢. الحمداني، ناهدة إسماعيل، (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢١، العدد ٧٩.

٣. الطيب، عبدالله، (١٩٨٣)، المدير والبيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٩.

٤. العامري، فاضل عباس، أكرم محسن الياسري، (٢٠٠٧)، أثر العلاقة بين حياة المنظمة والهيكل التنظيمي في الأداء، المجلة العراقية للعلوم العراقية، المجلد ٤، العدد ١٦.
٥. العزاوي، نجم عبدالله، أثير أنور شريف العاني، (٢٠٠٢)، التخطيط الاستراتيجي العلاقة والأثر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ٤.
٦. القدو، حنين وآخرون، (٢٠٠٧)، أثر الثقافة المنظمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ١٨.
٧. القريوتي، محمد قاسم، (١٩٨٧)، عملية الاتصالات وأهميتها في الإدارة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٩، العدد ٢١.
٨. هلال، عبدالجبار أمين محمد، (٢٠٠٦)، نظم المعلومات الإدارية MIS وأثرها في صناعة القرار الإداري، مجلة دراسات إدارية، المجلد ١، العدد ١.
٩. موحي، مهدي عطيه، (٢٠٠٩)، جودة المعلومات وأثرها في فاعلية القرار – دراسة تطبيقية في جامعة بابل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ١.
١٠. ياغي، محمد عبدالفتاح، (١٩٨٩)، اختبار المراحل العملية لاتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦، مايو.

ت. الكتب

١. أبو حليمة، فائق حسني، (٢٠٠٤)، الحديث في الإدارة الرياضية، ط١، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. البعلبكي، منير، (٢٠٠٥)، قاموس المورد (عربي – انكليزي)، ط٩، دار العلم الملايين، بيروت، لبنان.
٣. حجاب، محمد منير، (٢٠٠٧)، الاتصال الفعال للاتصالات العامة، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٤. حريم، حسين، (٢٠٠٣)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. حسن، محمد حربي، (١٩٨٩)، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، مطبعة جامعة الموصل، العراق.
٦. الحسيني، فلاح حسن عداي، (٢٠٠٠)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، در وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٧. حمود، خضير كاظم وموسى سلامة اللوزي، (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأعمال، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٨. داغر، منقذ محمد وعادل حرحوش صالح، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
٩. درويش، عبدالكريم وليلى تكلا، (١٩٧٧)، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
١٠. السالم، مؤيد سعيد وعادل حرحوش صالح، (١٩٩١)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، العراق.
١١. السعد، مسلم علاوي شبلي وطاهر محسن منصور الغالبي، (١٩٩٩)، السياسات الإدارية: المفهوم، الصيانة والحالات الدراسية، ط١، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
١٢. سلطان، إبراهيم، (٢٠٠٣)، مبادئ التنظيم والإدارة، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
١٣. السيد، إسماعيل محمد، (١٩٩٣)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
١٤. السيد، إسماعيل محمد، (٢٠٠٠)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٥. الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
١٦. الشماع، خليل محمد حسن والعلي، وجيه عبدالرسول وناجي، عاملة محسن وسليمان، مؤيد سعيد، (١٩٨٠)، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
١٧. العامري، صالح مهدي حسن وطاهر محسن منصور الغالبي، (٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٨)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. عباس، على محمد صالح وعبدالله عزت بركات، (٢٠٠١)، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن.
٢٠. عباس، علي، (٢٠٠٣)، إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام، ط١، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢١. عبدالباقي، صلاح الدين، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٢٢. عبدالوهاب، علي محمد، (١٩٧٩)، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، ط٢، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢٣. عبيدات، محمد إبراهيم، (١٩٩٨)، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢٤. العتيبي، صبحي، (٢٠٠٢)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٥. عقيلي، عمر وصفي، (١٩٩٧)، مبادئ التنظيم والإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٦. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢٧. العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢٨. الفضل، مؤيد، (٢٠٠٤)، الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٩. قاسم، محمود الحاج، (٢٠٠٧)، تاريخ الطب في الموصل عبر العصور، إصدارات نقابة أطباء نينوى، الموصل، العراق.
٣٠. القريوتي، محمد قاسم، (١٩٩٣)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٣١. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٣٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، ط٣، دار الشروق للداعية والتسويق، عمان، الأردن.
٣٣. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٣٤. قطب، سعد محمد وعمر، سمير عباس وذنون، راشد حمدون، (١٩٨٤)، التنظيم والإدارة في مجال التربية الرياضية، مديرية مطبعة جامعة الموصل.
٣٥. المنصور، كاسر نصر، (٢٠٠٠)، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، ط١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ث. الانترنيت

١. الفسفوس، عدنان، (٢٠٠٩)، مهارة اتخاذ القرار في الحياة العامة، www.minshawi.com.
٢. شمس الدين، عبدالله شمس الدين، (٢٠٠٥)، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، www.ssic2008.com.

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Periodicals

1. Drucker, Peter F., (1967), The Effective Decision, Harvard Business Review, http://www.Harvard.com.

B. Books

1. Daft, R. L., (1989), Organizational Theory AND Design, West Publishing Co., Inc., New York, U.S.A.
2. Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, 7th ed, South – Western Collage Publhshing, U.S.A.
3. Daft, Richard L., (2003), Management, 6th ed., South–Western Collage Publishing, Ohio, U.S.A.
4. Dess, Gregory G., et. al., (2005), Strategic of Management, McGraw-Hill, New York.
5. Gomez–Mejia Luis R., (2005), Management, 2nd ed., McGraw–Hill, Americas.
6. Ivancevich, John, M., Lornzil Peton, Skinner Stevou & Grosbey Philips, (1997), "Management, Quality And Competiviveness, ED, McGraw–Hill Companies, New York, U.S.A.
7. Jones, Garth R. & George, Jennifer M., (2003), Contemporary Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Irwin, USA.
8. Robbins, (1994), Organization Theory Structure, Design and Application, 3rd ed., Prentice–Hall, International, Incidence, London.
9. Steiner, G. A. & Miner, J. B., (1982), Management Policy and Strategy, 2nd ed., Macmillan Publishing Co., Inc., USA.

C. Internet

1. Werdenich, Klaus And Olszewski, Erwin, (2004), Effective Decision Functioning Communications, http://www.e,beddedcmmi.at/fileadmin/src/.../werdenich_Olszewski_paper.pdf
2. Kownatzki, Maximilian, (2002), The Speed of Strategic Decision– Making And The Impact Of Corporate Invrolvement At The SBU– LEVEL, Doctor, Dissertation Presented Of De University.
3. Heijden, Hans van der & Sorensen, Lotte Sangstad, (2007), Impact Mobile in Decision Making Effectiveness, Copenhagen Business School, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.94. 34968rep.