مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار دراسة ميدانية مقارنة في المنظمات العامة والخاصة السورية
اسم الكاتب: د. طاهر شعبان حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/696
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 19:08 +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 جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية مقارنة في المنظمات العامة والخاصة السورية

د. طاهر شعبان حسن*

المخلص

يتطلب العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، وجود صلة وثيقة بين متخذ القرار، والقيم التنظيمية، والموظفين، إذْ تعدُّ القيم عاملاً أساسياً في ترتيب تفضيلات صناع القرار من تعريف المشكلة إلى التنفيذ. ولكي يكون نهج اتخاذ القرار منطقياً، يجب أن تتضمن العقلانية العاطفة، كما يتطلب أن تكون القيم متوازنة مع الأبعاد الأخرى للعقلانية كالاتساق والأسس السليمة للمعتقدات. ركّز البحث على الحاجة إلى القيم كأساس للحكم، ويجادل بأن الحكم يتطلب العاطفة بمثل العقلانية. طُبِّقَ البحث على عينة من متخذي القرار في بعض المنظمات العامة والخاصة في مدينة دمشق بهدف تبيان الفروق بين القيم التنظيمية في تأثيرها في نمط اتخاذ القرار (العقلاني والعاطفي) في المنظمات. وأهم نتائج البحث، وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية لمتخذ القرار ونمط اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي. ووجود فروق بين المنظمات في نمط اتخاذ القرار العاطفي، وعدم وجود فروق بين المنظمات في نمط اتخاذ القرار العقلاني. ومن أهم توصيات هذا البحث، ضرورة إدراك صناع القرار أنه من أجل تطوير منظماتهم والحفاظ على ازدهارها وأدائها العالي المستمر، يجب تمكين الموظفين من المشاركة بالقيم التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، العقلانية، العاطفة، اتخاذ القرار

* أستاذ مساعد في قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات–المعهد العالي للتنمية الإدارية –جامعة دمشق.
نائب عميد كلية إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة عمليات الخدمات–الجامعة السورية الخاصة.

المقدمة

لم يعد القرار يهبط على المدير إلهاماً، بل هو محكوم بجملة أسباب وظروف يعرفها ويقدرها الخبراء من متخذي القرار الذين يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات العامة التي تؤدي إلى نجاح منظماتهم أو إخفاقها، وهذا يشكل ضغطاً كبيرا عليهم، وقد يتسبب بالقلق والخوف والحذر لديهم، لأن نجاح القرار لا يعتمد فقط على المنطق، وإنّما تؤدي العواطف فيه دوراً كبيراً، فيتكامل دور العقل والقلب فيعملان بانسجام لاتخاذ أفضل القرارات، فالعاطفة تسرّع وتسهل عملية الاختيار وعدم الاستسلام للكم الهائل من الخيارات، وتأتي البيانات والمعلومات لتساعد في عملية تصنيف التفكير وتنظيمه باتجاه اتخاذ القرار العقلاني، الذي يؤدي إلى تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. وقد سادت دراسة العقلانية في اتخاذ القرار، وظهرت القوانين لتمكين المديرين من استبعاد العواطف والمعتقدات الشخصية في القرار، حتى يشعر المديرون أن خياراتهم هي بالكامل موضوعية، ويستبعدون العواطف وردود الفعل الغريزية كمصدر لخياراتهم، وهو ما قد نؤيده أو لا، فهذه واحدة من أقدم المواجهات التي نعرفها والأكثر ملحمية.

مشكلة البحث

يواجه المديرون في المنظمات السورية، اليوم، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، تحديات هائلة وهم يعيشون أحداث تعج بالتغيرات الاقتصاديّة والاجتماعيّة والسياسية وهي تغيرات كبيرة في حجمها، سريعة في وتيرتها، مركبة في تشابكاتها، ذات انعكاسات متعددة على عملهم وفي منظماتهم ضمن بيئة معقدة وديناميكية متغيرة يكتنفها الغموض بسبب عوامل مختلفة ذات تأثير بالغ نتيجة الأزمة التي تمر بها سورية. وتتشابك في هذه الصورة الضبابية العوامل السابقة لتخلق بيئة متقلبة؛ ممَّا يجعل من اتخاذ القرار أمراً بالغ الصعوبة لحل المشاكل الناشئة التي تثير مخاطر تفاقمها وتزيد الوضع تعقيدا. فيعول متخذ القرار على نظام القيم التنظيمية الخاصة بمنظمته، التي تحدد خياراته وتؤثر في قراراته بوصفه حجر الأساس في هذه العملية، ولأنه كائن إنساني له مشاعر وأحاسيس ويتأثر بالظروف المحيطة ويؤثر بها دفعنا إلى البحث عن دور القيم التنظيمية الموجهة لعاطفة متخذ القرار وتأثيرها من جهة، والقيم المرتبطة بعقلانيته من جهة ثانية عند اتخاذ القرار. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

هل تؤدي القيم التنظيمية دوراً مؤثراً في التوفيق بين نمطي العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما العلاقة بين نمط اتخاذ القرار، وطبيعة المنظمة؟
2. ما العلاقة بين القيم التنظيمية، ونمط اتخاذ القرار العاطفي أو العقلاني؟

3. هل توجد فروق بين المنظمات في تأثير القيم في نمط اتخاذ القرار (العقلاني والعاطفي).
4. هل توجد فروق بين القيم التنظيمية في تأثيرها في نمط اتخاذ القرار في المنظمات.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من الجانب العلمي بإسهامه في توليد المعرفة في موضوع دور القيم التنظيمية في اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي، ووضع نماذج للدراسات المستقبلية ومعالجة المشكلات المشابهة في البيئة السورية. وأيضا، يعدُّ مادة بحثية مهمة لأنه يشكل مثالاً تطبيقياً حياً من الواقع السوري ببياناته ونتائجه في موضوع تأثير القيم في اتخاذ القرار. وتبرز أهمية البحث من الناحية العملية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع في معرفة دور القيم في اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي. وفي الوصول إلى نتائج مهمة بالنسبة إلى المنظمات التي طبق عليها البحث، وإمكانية تعميمه كنموذج على بقية المنظمات.

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في:

5. تبيان العلاقة بين نمط اتخاذ القرار والمنظمة.
6. تبيان العلاقة بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.
7. تبيان العلاقة بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.
8. تبيان الفروق بين المنظمات في تأثير القيم في نمط اتخاذ القرار (العقلاني والعاطفي).
9. تبيان الفروق بين القيم التنظيمية في تأثيرها في نمط اتخاذ القرار في المنظمات.

منهجية البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاطلاع الموسع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة. وكذلك اِستُخْدِمَ منهج المسح الميداني والتحليل الإحصائي من خلال الاستبانة الموزعة على المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وجمع البيانات اللازمة من المديرين في المنظمات، وتحليلها ومناقشتها، للوصول، باتباع المنهج الاستنباطي، إلى استنتاجات تسهم في فهم المشكلة وتحليلها لتحقيق هدف البحث، وبلوغ نتائجه.

متغيرات البحث

المتغير المستقل: القيم التنظيمية، والمتغيرات التابعة: النمط العاطفي، والنمط العقلاني في اتخاذ القرار.

فرضيات البحث

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، ووفقا لغاية البحث، وُضِعَتْ الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني).
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني).
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمطي اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني).
4. لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات المختلفة (عامة: إنتاجية وخدمية، خاصة: إنتاجية وخدمية) في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي) تعزى إلى القيم التنظيمية.
5. لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي) تعزى إلى المنظمات (عامة: إنتاجية وخدمية، خاصة: إنتاجية وخدمية).

مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع البحث من متخذي القرار جميعهم في القطاعين العام والخاص السوري. أمَّا عينة البحث فتشمل مجموعة من متخذي القرار في بعض المنظمات العامة والخاصة في مدينة دمشق

حدود البحث

الحدود البشرية: متخذو القرار في القطاعين العام والخاص في المنظمات المبحوثة.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور القيم التنظيمية في اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي، مع التطرق إلى القيم الشخصية لمتخذ القرار وعدم أخذها في التحليل الإحصائي نظراً لتعددها وتنوعها الكبير الذي قد يتجاوز المئة حسب مختلف الباحثين الذي تناولوها، ومن ثَمَّ يصعب حصرها ودراستها.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المنظمات العامة والخاصة في مدينة دمشق وريفها.

الحدود الزمانية: وُزِّعَتْ الاستبيانات من تاريخ 2016/11/10 حتى نهاية 2017/1/23.

مراجعة الأدبيات السابقة عن تأثير القيم في صنع واتخاذ القرار

ركزت كثير من الدراسات والبحوث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية. إذْ نقتصر على تلخيص أهم الأفكار التي تناولتها كل دراسة، وأهم نتائجها دون إسهاب، نوردها في إطار تسلسل نشرها من الأقدم إلى الأحدث لتبيان تطور فكر الباحثين في تناولها من زوايا مختلفة.

فقد أشارت دراسة (الزومان)[1] إلى وجود ثماني قيم تنظيمية في المنظمات المبحوثة وهي: القوة والفعالية والعدالة وفرق العمل والقانون والنظام والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة، وأظهرت انقسام المديرين في مدى وجود قيم المكافأة والصفوة والكفاءة والاقتصاد. وحسب دراسة (Roccas & Brewer)[2] تتجلى أهمية القيم في التأثير في العواطف عندما يقوم الفرد بتقييم حدث ما ذي صلة باحتياجاته أو أهدافه أو قيمه. وترتبط القيم ارتباطاً جوهرياً بالذات بتوفير التنظيم لمخطط الذات والهوية الذاتية، ومن ثَمَّ تؤثر في قرارات الفرد جميعها، كما أن القيم تعمل على إنشاء المخطط المعرفي للأفراد من خلالها تفسير بيئة عملهم، إذْ تؤدي القيم التنظيمية أهمية كبيرة في فعالية المديرين. وتؤكد دراسة (Bardi, Schwartz)[3] أن القيم هي العامل المهيمن في عملية صنع القرار، ويتمثَّل تأثيرها في تصميم الأهداف ووضعها: إذْ تظهر القيم في عمليّة التقييم كعامل أساسي في اختيار الغرض، ووضع الأفضليات، وتؤثر قيم متخذ القرار في اختيار البديل، وفي تطبيق القرار: يكون حكم القيم ضرورياً في اختيار معنى التطبيق والممارسة، وفي التقويم والمراقبة: تكون أحكام القيم مهمة لتصحيح الفعالية. وأظهرت دراسة (الحنيطة)[4] الأثر الكبير للقيم التنظيمية في نشاط المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء لأنَّها إحدى السبل لرفع مستوى أداء العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم. وبيّنت دراسة (الغامدي)[5] القيم التنظيمية على ضوء مقياس woodcock and francis لمساعدة المديرين على معرفة مدى تأثيرها في سلوكهم وتعاملهم واتخاذهم للقرارات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية أتت بترتيب اشتمل على القوة أولا والمكافأة أخيراً. وأكدت دراسة (Nicols &Hillman)[6] أن المنظمات تستطيع بمنظومة قيم واضحة مواجهة تحديات العصر، فظهرت نظرية الإدارة بالقيم لتتبنى مفاهيم الاستخدام الأمثل لنظام القيم الفردية والعامة في المنظمات. وبيّنت دراسة (حمادات)[7] أن قيم الامتثال ثم قيم الأمانة، وقيم العلاقات الإنسانية، وقيم العدل بالترتيب هي الأهم في المنظمة. وجاءت قيم القيادة في آخر السياق. وقد بيّنت دراسة (Nelissen *et al.*,)[8] أن الاختلافات بين الأفراد في تقييم الأهمية النسبية للقيم ترتبط باختلاف بطبيعة الخيارات في أثناء اتخاذ القرارات. ويرى (Hare *et al.*,)[9] أن القيم مرتبطة بآليات المعرفة الكامنة وراء عملية صنع القرار، عبر دمج الأبعاد النفسية والبيولوجية في الحسابات الفردية في أثناء التقييم التي تدفع السلوك إلى خيارات رابحة على الفور. وفي سبيل التحقق من الآليات العصبية المعرفية الكامنة وراء التقييم وصنع القرار توصل (Levy & Glimcher)[10] إلى نتيجة مفادها أن الدماغ يعمل من خلال نظم قيمة المكافأة التي يحصل عليه أو العقاب المنتظر، والتي تتيح دمج حسابات القيمة المتعددة في السلوك المرن لمتخذ القرار فتزيد من قدرته على النجاح، ومن ثَمَّ توفر القيم بديلا للنماذج العقلانية لصنع القرار التي تتمحور حول تعظيم قيمة الفائدة الاقتصادية. وبيّنت دراسة (Brosch *et al.*) [11] حقيقة القيم لمتخذ القرار وأهميتها كمحدد مهم للاستجابات التي تقوم عليها عمليات التقييم عند اتخاذ القرارات، إذْ بيّن الباحثون أهمية

التسلسل الهرمي المتفاوت للقيم الأساسية في عملية التقييم الاقتصادي الذي يوجه الفرد نحو تحقيق المنفعة. ممَّا يشير إلى أن السلوك الأناني يغلب على الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

فقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها في المنظمات من خلال وضع الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحقيق الكفاءة والأداء الجيد. وبينت أنه كلما ازدادت درجة التوافق والانسجام بين قيم المنظمة وقيم الأفراد انعكس ذلك على نجاح العمل، وتحقيق الأهداف، فتتميز المؤسسات الناجحة بنظام جيد لتوافق القيم التنظيمية. ولكن لم نعثر على مقالة تبيّن تأثير القيم التنظيمية في أنماط اتخاذ القرار، وهذا ما ينفرد به هذا البحث، مع اشتراكه مع الدراسات السابقة كلّها بتأكيد أهمية القيم التنظيمية، وتأثيرها في اتخاذ القرارات.

مفهوم القيم في العلوم الإدارية

أوردت (Susan)[12] عن الفيلسوف اليوناني ديوجين، أن كلمة "قيمة" تعني "سمات كل إسهام جيد في المنفعة، وقيمة التبادل المنتظم للبضائع". كما يستخدمها علماء الاقتصاد للدلالة على الصفة التي تجعل شيئاً قابلاً أن يستبدل به للاستبدال شيء آخر، أي قيمة المبادلة (Nicols)[13]. وعدّ (Williams)[14] أن القيم والمفاهيم المعيارية ذات أهمية لأنَّها أساس الحكم "لاختيار الرجل الذكي الغرض لصالحه". ويبرر (Bentham)[15] نهج القيم النفعية، إذْ يرى أنَّ الفوائد هي الهدف الوحيد من اعتماد القيم. ويرى (Musi)[16] أن القيم تقف كمعيار للحكم والتفضيل. ويوافقهم (Mcshane)[17] بأن القيم هي التي توجه اختياراتنا الصحيحة أو الخطأ، الجيدة أم السيئة. ويرى (Rokeach)[18] أن القيم تؤدي دوراً مركزياً في نظام الفرد الكلي، وتؤثر تأثيراً مباشراً في سلوكهِ في المنظمة، لأن القيم تؤثر تأثيراً مباشراً في خيارات الفرد. وقد عدَّ (Farid)[19] أن الاختيار هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيم، التي تحدّد الأفضليات في عملية اتخاذ القرار القائم على اختيار تصرف معين بعدّ تفكيراً ودراسةً، وهو عملية عقلانية وليست عملية عاطفية، وتعكس موقع القيم في سياق التقييم ضمن توقعات المقرر وأهدافه.

تأثير القيم في المنظمات

تتوزع القيم التي توثر في المنظمات إلى قيم شخصية وقيم تنظيمية، فالقيم الشخصية هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها إلى المواقف أو العلاقات المحيطة بهم. والقيم الشخصية حسب (Renner)[20] هي "البنيات المعرفية التي تفسر الفروق الفردية فيما يتعلق بالأهداف في الحياة والسلوك والمبادئ والأولويات التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال". والقيم الشخصية حسب (MCshane)[21] هي "تلك المعتقدات الداخلية التي توجه خياراتنا بشكل صحيح أم خطأ، جيد أم سيئ". والقيم الشخصية كثيرة

واقتصرنا على توضيح مفهومها دون الخوض في تفاصيلها لأنَّها تخرج عن أهداف البحث. أمَّا القيم التنظيمية حسب (Connor) [22] فهي تلك التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، المعبرة عن فلسفتها والتي توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات، وحسب (Patrik)[23] تعمل "القيم في مكان العمل أو بيئة العمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"، وتشكل القيم التنظيمية معايير تحكم سلوك الأفراد، وتضبط تصرفاتهم فتؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة. ومع أن هناك اختلاف المؤلفين في تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهرياً، بل بتقسيم القيم وتصنيفيها.

وقد قام (Woodcock, Francis)[24] بتقسيم القيم التنظيمية إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

- قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع لإدارة الإدارة هي: القوة، والصفوة، والمكافأة.
- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيـم التي تتبع لإدارة المهمة هي، الفعالية والكفاية والاقتصاد.
- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها إذْ إنَّ العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، وفرق العمل (العمل الجماعي)، والقانون، والنظام.
- قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير في هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي التنافس، واستغلال الفرص.

وقد تبنيّنا هذا التقسيم في دراستنا الميدانية.

القيم والنمط العقلاني في اتخاذ القرار

العقلانيّة مصطلح مستمد من علم الاقتصاد، ومفاده، قيام الفاعلين الاقتصاديين بتعظيم مكاسبهم، أو بتعبير آخر تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع، كما تشدد على البحث عن المنفعة الحدية وآلية تعظيمها لصاحب القرار. وتركز أغلب الدراسات على عملية صنع القرار الرشيد بوصفها عملية عقليّة رسميّة، تقوم على تعظيم المنفعة أو تحسين الوضع القائم أو اقتناص فرصة ما، فالتفكير العقلاني في اتخاذ القرارات لا يترك مجالاً كبيراً للعواطف، بل في الواقع غالباً ما تعدُّ العواطف حوادث غير عقلانيّة يمكن أن تشوه المنطق. فمنذ أكثر من ألفي سنة، طرح أفلاطون مفهوماً للقرار على أساس عقلاني ومعرفي. وتبعه كانت وديكارت، الذين عدّوا سلوك صانع القرار محدداً بوضوح بوصفه يتصرف وفقاً للمبادئ العقلانيّة. فعملية صنع القرار كانت تعدُّ منطقية وعقلانيّة ورياضية بحتة بعيداً عن أي اعتبار عاطفي، ويمكن أن تؤدي إلى حل مهما كانت المشكلة، إذْ كان القرار خارجاً عن وحي المعطيات

الحسية ومرتبطاً بالأحداث والوقائع والوثائق. وقد حذر عالم الاجتماع (Macks Weber)[25] من العاطفة؛ لأن اتباع القواعد لا يتطلب الابتعاد عن العواطف فقط، بل التفكير في ما هو صواب وما هو خطأ، وهو يتطلب العقل فقط. وحسب (Henig, Buchanan)[26] تعني العقلانية أن القرارات تتماشى مع الحقائق التي أثبتت جدواها، إذْ ينطوي واقع الحياة الحقيقية على قليل من الحقائق المؤكدة. وقد استنتج (Nozick)[27] أن السلوك العقلاني يشكل أساس ما نتوقع أن يفعله الآخرون. وأوضح (Flanagan)[28] معايير التفكير العقلاني المتمثلة في (الحياد، والاتساق والموضوعية)، التي يعتمدها صانع القرار عندما يواجه التفضيلات. ولاحظ (Simon)[29] أن العديد من الأفراد ينهجون السلوك المرضي في اتخاذ القرارات في إطار الوقت والمعلومات المحدودة عن مستقبل غير مؤكد يصعب التنبؤ به، فيلجؤون إلى قواعد بسيطة لكشف الغموض عبر الاستدلال، وقد حدّد Simon خمسة مفاهيم للقرار العقلانيّ هي: قرار بموضوعية عقلانيّة، وقرار ذاتي عقلاني، وقرار بوعي عقلاني، وقرار عمدي عقلاني، وقرار تنظيمي عقلاني. ويضيف (Follesdal)[30] أربعة أبعادٍ للعقلانية: (1) عقلانيّة منطقيّة مبنية على الاتساق، (2) العقلانيّة المؤسسة من المعتقدات، (3) العقلانيّة المؤسسة جيداً من القيم، (4) وعقلانية العمل، التي تشير إلى الاعتماد بدرجة أقل على ما يسمى بـ "الخبراء" و"المنجمين"، لأن القرارات تبنى على الأرقام الواقعية، التي تعدُّ من وجهة نظر (Diev)[31] مؤشراً لا يتجزأ، لأنها تجمع احتمال التقديرات والنتائج الكمية كلّها لتنفيذ القرار.

وعليه فإن اتخاذ القرارات يجري بواسطة تقييم متتابع للبدائل من حيث ملاءمة الوضع، أو التوافق مع القواعد الاجتماعيّة والقيم التنظيمية والشخصيّة لمتخذه ووفقاً للمنطق الذي يعتمده. ومن ثَمَّ يمكننا تصور مدى تأثير القيم في عمل متخذ القرار لتتحقق عقلانية القرار، بتحديد المتغيرات القابلة للدخول فيه كلّها كاحتمالات مفتوحة بالنسبة إليه. فيشير النهج العقلاني إلى طريقة التفكير إلى الأمام، والنتائج النموذجية، الذي يعتقد معظم صناع القرار أنهم يعملون وفقها بتبني الحقائق الموضوعية في أثناء عملية صنع القرار في محاولة فعل ما هو متوقع منهم. وعليه نستنتج، أن تحديد اتخاذ القرار لحل المشكلات في النمط العقلاني وتنفيذه من بين الحلول الناجحة ليس منبعه الإيحاء أو الحدس، والإلهام ليس مصدراً للحلول الناجحة والخبرة السابقة، بل هو تحليل موضوعي للظروف التي تحكمه كالوقت، وتغير البيئة، وقيود المعلومات، والقيود السلوكيّة، وهو تحليل معمق وعقلاني للحالة التي يمر بها متخذ القرار بهدف إيجاد حل اقتصادي كفيء وفعّال في الوقت المناسب، ويمكن الاعتماد عليه لتطبيقه.

القيم والنمط العاطفي في اتخاذ القرار

تركز العديد من النظريات والبحوث على أهمية دور العواطف والمشاعر في صنع القرار. وقد أكدت بحوث (Damasio) [32] [33] أن كثيراً من القرارات تتخذ عن طريق الحدس والحكمة، وأن العواطف

ضرورية لصنع القرار، وأن العواطف لا تسهم في العقلانيّة، ولكن أيضاً العقلانيّة تتطلب فعلاً العواطف، ويضيف أن لصانع القرار حرية النظر في المسائل حين يشعر بأن نتيجة ما أفضل من أخرى. وحسب (Gratch)[34] تؤدي العواطف دوراً معدلاً في تقييم القرار. وميّز (Loewenstein, Lerner)[35] نوعين من عمل العاطفة في عملية صنع القرار: الأولى، حسب استخدام العاطفة للتنبؤ بنتائج القرار وتدعى السيناريو الاسقاطي، ونميز فيها العواطف التي تسبق المستقبل وتتوقعه، وتلك التي تواجهه على الفور حين التداول واتخاذ القرار. والثانية، حسب (Lazarus)[36] يعتمد جمع الدافع والفائدة من البيئة على العاطفة، إذْ تبدو العاطفة بمنزلة إشارة اللاوعي إلى فعالية خياراتنا، الأمر الذي يؤدي إلى تفرد القرار. ومع تأكيد (Simon)[37] العقلانية المحدودة إلا أنه يرى منفعة في دور العواطف في عملية صنع القرار، ويلاحظ أنه لا يوجد أي تعارض جوهري بين العقلانيّة والعاطفة، وهذه الأخيرة يمكن أن تفضي إلى اتخاذ قرارات جيدة، إذْ تتدخل العواطف في القرارات؛ لأن التفكير المتتابع لدى الفرد الذي يتعامل مع العديد من المشكلات المختلفة يحتاج إلى آلية لتوقف عمله على مشكلة ما، وتوجيه انتباهه إلى أخرى، ومن ثَمَّ فإنه يحتاج إلى التسلسل الهرمي لأهدافه لتحديد أولوياته، وهنا تؤدي العواطف كآليات مقاطعة وتوجيه للتفكير والانتباه إلى التهديدات المتصورة حديثاً، أو إتاحة الفرصة لها، والتي تؤثر في احتياجات متخذ القرار العاجلة الذي تتمثل مهمته في إعادة ترتيب الأولويات، وتحديد التسلسل الجديد للأهداف. ويذهب (Elster)[38] خطوة أبعد من ذلك، ويدّعي أن العواطف في الواقع تسهم في العقلانيّة، وينبغي أن تؤخذ على محمل الجد. ويلاحظ أن الوعي يرضي العاطفة من خلال تحديد الإجراء الذي يعززه جيداً. ويعتقد (Pfister, Böhm)[39] أن "مسألة القرار ينبغي أن تستند إلى صحة التقييمات العاطفيّة بدلاً من التركيز على التماسك المنطقي الرسمي. أجريت عدة تجارب قام بها (Connelly et al.,)[40] إذْ عَبّر صناع القرار الذين طُبِّقَتِ التجربة عليهم عن ضرورة النظر في المخاوف المتعلقة بالسلامة والمتعلقة بالمشاعر السلبية التي تتسبب عند البت في موضوع مهم، وكانوا أكثر ميلاً للتمسك بالوضع الراهن.

ولكن ما تأثير القيم في القرار العاطفي؟ ببساطة حين يسأل المقرر نفسه: ما رأيي؟ كيف يخصني هذا القرار أو ذاك؟ كيف يجب التصرف؟ وما المصلحة الشخصيّة لي في هذا القرار؟ فإن قيمه تأخذ جانب كيفيّة العمل بشكل صحيح، ومدى ملاءمة القرار واستصوابه. ويبدأ اندماج القيم وتكوين علاقة مع الموضوع بالشعور، وتنشأ العواطف في عملية الاتصال. وحسب (Byrne)[41] عندما تكون القيم مرتبكة، وغير مناسبة أو في صراع مع بعضها بعضاً، عندها يمكن أن تخلق مشكلات الارتباك للمقرر، فيهرب من هذا الوضع بالركون إلى عواطفه ومشاعره للتعويض. فالقيم حسب (Aiken)[42] سواءً أكانت شخصية أم تنظيمية أم عامة، ترتبط بعلاقة تبادليّة ويؤثر كل منها في الآخر. وإذا أخذنا خطوة إلى الوراء، يمكننا أن نرى أن قيم متخذ القرار ليست سوى مصدرٍ آخر للبيانات في حوار صنع القرار

التي تسعى لفهم أوجه التشابه والاختلاف، لجعل الحوار أكثر موضوعيّة وأقل شخصيّة. ومن ثَمَّ، نتساءل: كيف نعالج القيم؟ والجواب يأتي بالبحث عن القيم التنظيميّة غير المستكشفة التي يجب أن تطفو إلى السطح على أنها البيانات والحصاد السابق كلّه للتجارب والخبرات والمعارف، وعليها تبْنى المعلومات التي يُفَادُ منها في اتخاذ القرارات.

والسؤال الذي يؤرقنا جميعاً: ما الطريقة المثلى لاتخاذ القرارات؟ وللإجابة عنه استعرضنا نتائج أعمال (Sperry)[43] الحائز على جائزة نوبل في علم وظائف الأعضاء، فقد وجد أن نصف الكرة المخية الأيسر يختص بالوظيفة التحليلية في النظرة إلى العالم، والقدرة على التفكير المنطقي، والمتتابع، والمعرفة التدريجية، ويختص النصف الأيمن بالقدرة على استكمال تصور الأشياء والظواهر في العالم الحقيقي وفي التقاط كثير من التفاصيل والروابط، ويرتبط به الحس والتصور والخيال، والتوجه المكاني، والتفكير والإبداع الفني، ودوافع لاشعورية للسلوك. وعادة، ما يهيمن أحد نصفي كرة الدماغ على الشخص، وتنظّم تفاعله مع البيئة. ومن ثَمَّ، نجد أن أفضل طريقة للتوصل إلى قرار يعتمد على عدد من العوامل، بما في ذلك طبيعة القرار، وطبيعة الموقف، والبيانات والمعلومات المتاحة، والتاريخ، والخبرة، وعدد المقررين وقيمهم والخلفية المعرفية لهم، ...الخ. فمن المهم قبل اتخاذ أي قرار دقيق يجب على صانع القرار، أن يسمح على الأقل بإطار لائق "من التفكير المتأني" المسبق باستخدام مصادر البيانات المتاحة؛ وألا نحتمي وراء العواطف كتعويض عن عدم قدرتنا على اتخاذ القرار العقلاني، ومع ذلك يجب علينا عدم التخلي أبداً عن عواطفنا التي تعوض عن عدم كفاية المعرفة المعقدة. ولا يستطيع متخذ القرار أن يستغني بإحداها عن الآخر، فالتناسق والتكامل بينهما موجود، ولكنّ لكل منهما مجاله. فالدماغ يعتمد بقوة على العواطف والانفعالات لدى اتخاذ القرارات الحاسمة بدلا من اعتماده على الفكر، وهو مفهوم يثير النقاش بين المفكرين. ويظهر الصراع في مواقف الحياة المتعددة بين العواطف نفسها من جهة، وبين العواطف والعقل من جهة ثانية؛ فبعضهم يخضع لسلطان العواطف وفورتها، وبعضهم يُخضع العاطفة الجامحة للعقل وحكمه بفضل قوة الإرادة والقدرة على ضبط النفس. وهكذا نجد أنه لا يمكن للمرء أن يخضع لعقله فقط دون العاطفة في اتخاذه لقراره، ولا يمكن أن يسلم للعاطفة فقط، فالعقل والعاطفة قوتان متلازمتان تهيمنان على الإنسان. ومن ثَمَّ عليه أن يحقق التوازن بينهما، بين منطق العقل وحكمته، وبين دوافع العاطفة، فيكون بعيداً عن التحيز العاطفي وعن التجرد العقلي في اتخاذ القرار، ولا سيَّما القرارات الإدارية التي يتعلق بها مصير المؤسسات والعاملين بها.

الدراسة الميدانية

استعان الباحث، بطلبة الماجستير، بتوزيع الاستبيان على المنظمات العامة والخاصة، إذْ وُزِّعَتْ استمارة الاستبيان على 85 منظمة في مدينة دمشق (عامة: 35، خاصة: 50)، واِسْتُرْجِعَتْ (78) استمارة بنسبة إعادة

بلغت (92%)، والصالحة منها للتحليل الإحصائي (70) استمارة بنسبة (91%) من الاستمارات المعادة، وبنسبة (82%) من عدد الاستمارات الكلية الموزعة على المنظمات. وتضمن الاستبيان (37) سؤالاً، إذْ قُسِّمَت استمارة الاستبيان إلى (أربعة) محاور أساسية يشمل كل منها متغيراً أساسياً من متغيرات الدراسة، وهي: محور المؤشرات الديموغرافية (6 أسئلة)، محور القيم التنظيمية الواردة في مقياس كل من Woodcock and Francis. (12 سؤالاً)، محور اتخاذ القرار العقلاني (10 أسئلة)، ومحور اتخاذ القرار العاطفي (9 أسئلة).

المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليل النتائج

أُدْخِلَتِ البيانات بعد ترميزها إلى الحاسب باستخدام برنامج (SPSS-V.22). وقام الباحث باختبار الثبات باستخدام معامل (Chronbach-Alpha) لكامل بنود الاستبيان فبلغ (81%)، الأمر الذي يشير إلى أن الاستبيان على درجة جيدة من الثبات بكامل فقراتها، ويمكن الاعتماد على نتائجها.

<u>التحليل الأول:</u> النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزع إجابات أفراد العينة

قام الباحث بإيجاد مجموع تكرارات الإجابات والنسب المئوية المقابلة لها، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان توزع اتجاه إجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان. ثم استخلاص المدلولات الإحصائية لتلك النسب بعد تحليلها وتوظيفها لخدمة متغيرات الدراسة، كما تبينه الجداول الآتية. إذْ قام الباحث بحساب النسب المئوية لتوزع إجابات أفراد العينة كما يبينها الجدول رقم (1) الآتي.

الجدول رقم (1): توزع أفراد العينة حسب الجنس والعمر والمؤهل والمركز والخبرة

		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
نوع المنظمة	عامة	27	%38.6	%38.6	%38.6
	خاصة	43	%61.4	%61.4	%100
الجنس	ذكر	62	%89	%89	%89
	أنثى	8	%11	%11	%100
العمر	أقل من 30 سنة	0	%0	%0	%0
	بين 30 وأقل من 40	9	%12.9	%12.9	%12.9
	بين 40 وأقل من 50	28	%40	%40	%52.9
	بين 50 وأقل من 60	27	%38.6	%38.6	%91.4
	من 60 وأكثر	6	%8.6	%8.6	%100
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	59	%84.3	%84.3	%84.3
	ماجستير	7	%10	%10	%94.3
	دكتوراه	4	%5.7	%5.7	%100
المركز الوظيفي	مدير	7	%10	%10	%10
	مدير مديرية	21	%30	%30	%40
	رئيس قسم	42	%60	%60	%100
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	7	%10	%10	%10
	بين 5-10 سنوات	16	22.9	%22.9	%32.9
	بين 10-15 سنة	22	%31.4	%31.4	%64.3
	أكثر من 15 سنة	25	%35.7	%35.7	%100

يبيّن الجدول رقم (1) أن المنظمات العامة المشاركة في الاستبيان تمثل (38.6%) في حين تمثل المنظمات الخاصة (61.4%). وأن الذكور يمثلون نسبة 89% والإناث 11% إذْ إنَّ أغلب رؤساء الأقسام والمديرين هم من الذكور. وتشكل الفئة 40-50 سنة والفئة بين 50-60 سنة ما نسبته 78.6% من أفراد العينة. وأن 84.3% هم من حملة الإجازة الجامعية. ويبيّن الجدول أن 10% يشغلون مركز مدير، وأن 90% منهم يشغلون مركز مدير مديرية ورئيس قسم. ويبين الجدول أن أكثر من 67% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد على 10 سنوات.

ويبيّن الجدول رقم (2) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور القيم التنظيمية الأربع، وهي (قيم إدارة الإدارة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة) مع القيم الفرعية المرتبطة بها.

يبيّن الجدول رقم (2) أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات دوماً وغالباً، إذْ يتبيّن أن متوسط قيم إدارة الإدارة يساوي (3.24)، ومتوسط قيم إدارة المهمة يساوي (3.55)، ومتوسط قيم إدارة العلاقات يساوي (3.54)، ومتوسط قيم إدارة البيئة يساوي (3.47)، وهذا يدلّ على ميل إجابات أفراد العينة على تمثل القيم التنظيمية في اتخاذ القرار بقوة. ومن ثَمَّ تأتي القيم التنظيمية حسب إجابات أفراد العينة وفقا لأهميتها، وحسب قيمة المتوسط الحسابي المقابلة لها على النحو الآتي: [قيم إدارة الإدارة (3.9)، قيم إدارة العلاقات (3.2)، قيم إدارة البيئة (3)، قيم إدارة المهمة (2.89)]، ويبيّن الجدول، أن المتوسط

الحسابي (Mean) لأغلب بنود محور القيم التنظيمية أكبر من المتوسط (3)، وهذا يؤكد ميل أغلب أفراد العينة إلى اعتماد القيم التنظيمية أساساً في قراراتها.

الجدول رقم (2) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور القيم التنظيمية

بنود الاستبيان			خيارات الإجابة %							
			دائما	غالبا	محايد	أحيانا	نادرا	Sum	Mean	Std. Deviation
قيم إدارة الإدارة	القوة،	تتعامل المنظمة مع منافسيها من خلال النفوذ	42	47	6.1	2.8	2.1	100.0	4.13	0.713
	الصفوة	تركز المنظمة على موقع الصفوة بين منافسيها	51.4	38.1	7.7	1.1	1.7	100.0	3.28	0.574
	المكافأة	ترى المنظمة أن المكافأة لها هي في تبوؤها في المقدمة	19.9	61.9	6.3	7.7	4.2	100.0	4.29	0.71
متوسط قيم إدارة الإدارة									3.9	1.014
قيم إدارة المهمة	الفعالية	تركز المنظمة على فعالية الأداء العمل وتحقيق الأهداف	20.4	63	10.5	3.9	2.2	100.0	3	0.712
	الكفاية	تعمل المنظمة على تخصيص واستثمار الموارد بكفاءة	15.5	65.7	11	4.1	3.7	100.0	2.94	0.664
	الاقتصاد	تشدد المنظمة على الاقتصاد وموازنة العائد والتكلفة	18.8	54.7	16.4	4.4	5.7	100.0	2.72	0.594
متوسط قيم إدارة المهمة									2.89	1.098
قيم إدارة العلاقات	العدل	تطبق المنظمة العدل بين الموظفين	9.4	40.3	28.7	13.3	8.3	100.0	2.91	0.772
	فرق	تعتمد المنظمة على فرق العمل لأداء العمل.	28.2	49.2	10.9	5.5	6.2	100.0	3.17	1.161
	القانون	القانون فوق الجميع في المنظمة.	27.1	52.5	14.4	2.7	3.3	100.0	3.56	1.217
	النظام	تفرض المنظمة النظام على الجميع.	15.5	60.8	8.5	5.5	9.7	100.0	3.16	1.089
متوسط قيم إدارة العلاقات									3.2	1.112
قيم إدارة البيئة	التنافس	تعرف المنظمة بيئتها التنافسية وكيفية التأثير بها	7.7	61.3	17.2	5.5	8.3	100.0	2.56	0.965
	استغلال	تستغل المنظمة الفرص المتاحة في البيئة امام منافسيها	14.4	52.5	23.5	3.9	5.7	100.0	3.44	0.717
متوسط قيم إدارة البيئة									3	1.017

كما نجد أن قيمة الانحراف المعياري (Std. Deviation) هي أصغر من المتوسط الحسابي (Mean) العام لكل بند من بنود الاستبيان، وهذا يدلّ على أن إجابات أفراد العينة متجانسة على الفقرات كلّها.

ويبيّن الجدول رقم (3) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور النمط العقلاني في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (3) النسب المئوية لتوزع الإجابات على محور النمط العقلاني في اتخاذ القرار

بنود الاستبيان	خيارات الإجابة %							
	دائما	غالـ	محايد	أحيانا	نادرا	Sum	Mean	Std.
محور النمط العقلاني في اتخاذ القرار								
أبقى هادئ وموضوعي عندما يفقد الآخرين أعصابهم.	19.60%	31.50%	0.00%	10.90%	38.00%	100.0	2.24	.852
أعتقد أن من الأهمية أن يكون الحق مع الشخص المنطقي.	58.70%	10.90%	16.30%	12.00%	2.20%	100.0	3.22	1.004
أقدر كل من لديه فكر منطقي وعلمي، ويثق بمعلوماته.	33.70%	31.50%	25.00%	9.80%	0.00%	100.0	3.77	.853
أقدر المنطق والعدالة والإنصاف على قدر المساواة.	63.00%	7.60%	14.10%	13.00%	2.30%	100.0	2.50	.732
أفضل الموضوعية أكثر من الدبلوماسية والمناورة.	46.70%	14.10%	21.70%	13.00%	4.50%	100.0	3.57	.953
أفضل معرفة تفاصيل الأمور التي سوف أرتبط بها.	51.10%	14.10%	20.70%	12.00%	2.20%	100.0	3.37	.991
أرى الوقت محدوداً للغاية ويجب الالتزام بالمواعيد بكل جدية.	34.80%	23.90%	28.30%	13.00%	0.00%	100.0	3.93	.503
أهتم أكثر بالإنتاج والانتهاء من تنفيذ الأعمال.	26.10%	43.50%	22.80%	6.50%	1.10%	100.0	3.07	.137
أطبق التحليلات المحايدة والمنطقية على المشاكل.	33.70%	32.60%	21.70%	8.70%	3.30%	100.0	3.59	.239
أعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة حسب الخطة بدقة.	48.00%	12.00%	23.00%	13.00%	4.00%	100.0	2.64	.390

يبيّن الجدول رقم (3) أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات دوماً وغالبا، وهذا يدل على ميل أفراد العينة إلى استخدام المنطق العقلاني في اتخاذ القرار، ومن ثَمَّ تنظر إلى جمع المعلومات كجهد لا بدّ منه من أجل التقدير والتنبؤ الصحيح للوصول إلى الأهداف. وكما يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي (Mean) لأغلب بنود محور النمط العقلاني في اتخاذ القرار هي أصغر من (3)، وهذا يؤكد ميل أغلب أفراد العينة إلى اختيار النمط العاطفي أكثر من النمط العقلاني في اتخاذ القرار. كما نجد أن قيمة الانحراف المعياري (Std. Deviation) هي أصغر من المتوسط الحسابي (Mean) العام لكل بند من بنود الاستبيان؛ وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة متجانسة على المتغيرات المبحوثة كلّها.

ويبين الجدول رقم (4) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور النمط العاطفي في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (4) النسب المئوية لتوزع الإجابات على محور النمط العاطفي في اتخاذ القرار

بنود الاستبيان	خيارات الإجابة %							
	دائما	غالـ	محايد	أحيانا	نادرا	Sum	Mean	Std.
محور النمط العاطفي في اتخاذ القرار								
أميل إلى التفكير في تفاصيل الأمور وما سيكون عليه.	19.60%	41.30%	23.90%	14.10%	1.10%	100.0	3.55	1.093
أحاول إيجاد العلاقة بين الأشياء قبل التسليم بالأمر .	21.70%	52.20%	9.80%	14.10%	2.20%	100.0	3.42	1.102
أساعد الآخرين على بذل قصارى جهدهم.	12.00%	46.70%	16.30%	19.60%	5.40%	100.0	3.27	1.070
أحترم أراء الأخرين ولا أتفعل تجاهها.	12.00%	47.80%	21.70%	16.30%	2.20%	100.0	3.51	1.043
أقدر الاحساس بالآخرين وأخذ بالاعتبار مشاعرهم.	9.80%	53.30%	14.10%	21.70%	1.10%	100.0	3.61	.925
أفضل الموافقة وأحاول تفادي الصراعات.	9.80%	39.10%	25.00%	20.70%	5.40%	100.0	2.79	1.070
أثق بالالهام والحدس والاستنتاج.	13.00%	50.00%	15.20%	18.50%	3.30%	100.0	3.49	.978
تتغير أهدافي بتغير المعلومات الواردة.	12.00%	40.20%	27.20%	19.60%	1.10%	100.0	3.17	.979
أكون أكثر سعادة إذا كانت الخيارات مفتوحة وغير محددة.	5.50%	40.20%	21.70%	31.50%	1.10%	100.0	3.28	1.031

يبيّن الجدول أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات دوماً وغالباً، وهذا يدلّ على قوة استخدام النمط العاطفي (المشاعر والعواطف والحدس) في اتخاذ القرار. ويعود السبب في رأينا إلى ارتباك عواطف المديرين ومشاعرهم خلال الأزمة بإبداء الجانب الإنساني في قراراتهم، فتبرز وتطغى العواطف والمشاعر. كما يبيّن الجدول، أن المتوسط الحسابي (Mean) لأغلب بنود محور النمط العاطفي في اتخاذ القرار هي أكبر من (3) وهذا يؤكد ميل أفراد العينة إلى هذا النمط. ويتضح من نتائج الجدول أن قيمة الانحراف المعياري (Std. Deviation) هي أصغر من المتوسط الحسابي (Mean) العام لكل بند من بنود الاستبيان؛ وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة متجانسة على المتغيرات المبحوثة كلّها.

- <u>لتحليل الثاني:</u> اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

قام الباحث بتحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الأساسية، وقد جاءت النتائج كما يأتي:

<u>الفرضية الأولى:</u> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبيّن في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): قيمة معامل الارتباط بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار

Correlations				
			نمط اتخاذ القرار العاطفي	نمط اتخاذ القرار العقلاني
Pearson Correlation	المنظمة	Correlation Coefficient	.029	.087
		Sig. (2-tailed)	.812	.472
		N	70	70
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

تبيّن نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) في اتجاهين، للعلاقة بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار العاطفي تساوي (.029) وقيمة P-value= Sig. تساوي (.812) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وأيضاً يبيّن الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار العقلاني تساوي (.087) وقيمة P-value= Sig. تساوي (.472)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار، وهذا ما تعكسه القيمة الضعيفة وشبه المهملة لمعامل الارتباط. ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية نظراً لأن اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني لا يتوقف على نوع المنظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي أو العقلاني

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبيّن في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني

Correlations				
			نمط اتخاذ القرار العاطفي	نمط اتخاذ القرار العقلاني
Pearson Correlation	القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	.811**	.840**
		Sig. (2-tailed)	.019	.007
		N	70	70
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

تبيّن نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي تساوي (.811) وقيمة .P-value= Sig المقابلة لها تساوي (.019) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثَمَّ نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل لمتخذ القرار ونمط اتخاذ القرار العاطفي ونمط اتخاذ القرار العاطفي. وأيضاً يبيّن الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العقلاني تساوي (.840) وقيمة .P-value= Sig المقابلة لها تساوي (.007)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثَمَّ نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل لمتخذ القرار ونمط اتخاذ القرار العقلاني. ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة، والقيمة الجيدة لمعامل الارتباط بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي(.811) التي تشير إلى علاقة قوية وطردية. وأيضاً تشير قيمة معامل الارتباط بين قيم العمل ونمط اتخاذ القرار العقلاني (.840) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية أيضاً. ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية نظراً لأن القيم التنظيمية ذات تأثير في اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني في المنظمات جميعها (العامة منها والخاصة).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبيّن في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7): قيمة معامل الارتباط بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي أو العقلاني

Correlations			
			متخذ القرار العقلاني
Pearson Correlation	متخذ القرار العاطفي	Correlation Coefficient	.793**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	70
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

تبيّن نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني تساوي (.793) وقيمة P-value= Sig. تساوي (.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثَمَّ نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني، وهذا ما تعكسه القيمة الجيدة لمعامل الارتباط (.793) التي تشير إلى علاقة قوية وطردية. ويرى الباحث نتيجة علاقات الارتباط منطقية نظراً لأن متخذ القرار في المنظمات السورية المبحوثة تستند بشكل أكبر إلى العواطف، ولكنها لا تهمل الجانب العقلاني في اتخاذ القرار.

- التحليل الثالث: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات المختلفة (عامة إنتاجية، عامة خدمية، خاصة إنتاجية، خاصة خدمية) في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي) تعزى إلى القيم التنظيمية.

للإجابة عن السؤال المهم: هل تختلف المنظمات في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي) تحت تأثير القيم التنظيمية، قمنا بإجراء تحليل التباين الثنائي في اتجاهين لمعرفة تأثير القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في نمط اتخاذ القرار العقلاني ونمط اتخاذ القرار العاطفي (كمتغيرين تابعين)، لاكتشاف الاختلاف بين المنظمات حسب طبيعتها. إذْ قمنا بداية بإجراء اختبار ليفين Levenes test لتجانس التباين بين المجموعات الأربع للمنظمات (عامة إنتاجية، عامة خدمية، خاصة إنتاجية، خاصة خدمية)، إذْ يبيّن الجدول رقم (8) نتائج اختبار تجانس التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار ليفين Levenes test لتجانس التباين لإجابات أفراد العينة

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]				
	F	df1	df2	Sig.
النمط العقلاني في اتخاذ القرار	.607	3	66	.523
النمط العاطفي في اتخاذ القرار	1.839	3	66	.721

من الجدول أعلاه يتضح أن نتيجة اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) ضد فرضية البديلة (عدم تجانس التباين) باستخدام إحصائية ليفن Levene بين المجموعات الأربع للمنظمات (عامة إنتاجية، عامة خدمية، خاصة إنتاجية، خاصة خدمية)، يبيّن أن قيمة F=.607 (التباين بين المجموعات إلى التباين الداخلي في المجموعات) للنمط العقلاني في اتخاذ القرار وقيمة P-value= Sig. =.523 المقابلة لها، وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05، وهذا يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين. كما يبيّن الجدول أن قيمة F=1.839 للنمط العاطفي في اتخاذ القرار وقيمة P-value= Sig. =.721 المقابلة لها وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05؛ وهذا يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين.

وبإجراء اختبار تحليل التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات، كانت نتائج الاختبار كما في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	النمط العقلاني في اتخاذ القرار	12.173[a]	3	4.058	1.158	.332
	النمط العاطفي في اتخاذ القرار	79.540[b]	3	26.513	13.284	.000
Intercept	النمط العقلاني في اتخاذ القرار	865.448	1	865.448	247.059	.000
	النمط العاطفي في اتخاذ القرار	1121.952	1	1121.952	562.120	.000
نوع المنظمة	النمط العقلاني في اتخاذ القرار	12.173	3	4.058	1.158	.332
	النمط العاطفي في اتخاذ القرار	79.540	3	26.513	13.284	.000

يتبيّن من الجدول رقم (9) أن قيم P-value= Sig. المقابلة لنوع المنظمة والمتعلقة بالنمط العقلاني لاتخاذ القرار تساوي (.332)، وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم القائلة بعدم تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار العقلاني. بينما نجد قيم P-value= Sig. المقابلة لنوع المنظمة والمتعلقة بالنمط العاطفي لاتخاذ القرار تساوي (.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة α=0.05 ومن ثَمَّ نرفض فرضية العدم القائلة بعدم تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار العاطفي.

ولمعرفة أين تكمن الفروقات في تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار العاطفي، قمنا بإجراء المقارنات البعدية أو المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب نوع المنظمة، وهذا ما يوضّحه الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10): المقارنات المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب نوع المنظمة على نمط اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي بتأثير القيم التنظيمية

Post Hoc Tests نوع المنظمة							
Multiple Comparisons[a]							
Bonferroni							
Dependent Variable	نوع المنظمة (I)	نوع المنظمة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.[a]	95% Confidence Interval for Difference[a]	
						Lower Bound	Upper Bound
النمط العاطفي في اتخاذ القرار	عامة–إنتاجية	عامة–خدمات	1.307*	.553	.021	.202	2.412
		خاصة–إنتاجية	-1.756-*	.553	.002	-2.860-	-.651-
		خاصة–خدمات	.330	.505	.516	-.679-	1.339
	عامة–خدمات	عامة–إنتاجية	-1.307-*	.553	.021	-2.412-	-.202-
		خاصة–إنتاجية	-3.062-*	.499	.000	-4.060-	-2.065-
		خاصة–خدمات	-.977-*	.446	.032	-1.867-	-.087-
	خاصة–إنتاجية	عامة–إنتاجية	1.756*	.553	.002	.651	2.860
		عامة–خدمات	3.062*	.499	.000	2.065	4.060
		خاصة–خدمات	2.086*	.446	.000	1.196	2.976
	خاصة–خدمات	عامة–إنتاجية	-.330-	.505	.516	-1.339-	.679
		عامة–خدمات	.977*	.446	.032	.087	1.867
		خاصة–إنتاجية	-2.086-*	.446	.000	-2.976-	-1.196-

ويظهر الجدول أن قيمة P-value= Sig. = 0.021 المقابلة للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات العامة الخدمية، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة

α=0.05، ممّا يدلّ على وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات العامة الخدمية، وهي لصالح المنظمات العامة الإنتاجية؛ لأن قيم المتوسط موجبة وتساوي (1.307). ونتبيّن من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيمة P-value= Sig.= 0.002 المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح المنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيم المتوسط سالبة (-1.756).

ونتبيّن عدم وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الخدمية لأن قيمة P-value= Sig.= 0.516 المقابلة للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الخدمية، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة α=0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم بعدم وجود فروق معنوية.

نتبيّن من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الخدمية والمنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيمة P-value= Sig.= 0.000 المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح المنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيم المتوسط سالبة وتساوي (-3.062). نتبيّن من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الخدمية والمنظمات الخاصة الخدمية لأن قيمة P-value= Sig.= 0.032 المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح المنظمات الخاصة الخدمية لأن قيم المتوسط سالبة وتساوي (-.977).

نتبيّن من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المنظمات الخاصة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الخدمية؛ لأن قيمة P-value= Sig.= 0.000 المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح المنظمات الخاصة الخدمية؛ لأن قيم المتوسط موجبة وتساوي (2.086). ويمكن تفسير هذه الفروقات في تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار العاطفي في المنظمات على اختلاف أنواعها بأن متخذي القرار فيها يتركون هامشاً للتفضيلات والأحكام الشخصية المتأثرة حكماً بالقيم في أثناء مواجهتهم لقرارات محددة قد لا تحتاج إلى الاستشارة والمشاركة مع المجموعة التي تفضل اعتماد القرار العقلاني.

اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي) تعزى إلى المنظمات المختلفة (عامة إنتاجية، عامة خدمية، خاصة إنتاجية، خاصة خدمية).

وللإجابة عن السؤال المهم الآخر: هل تختلف القيم التنظيمية حسب المنظمات في تأثيرها في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي)، قمنا بإجراء تحليل التباين المتعدد. قام الباحث بإجراء اختبار ليفين Levenes test لتجانس التباين بين المجموعات الأربع للقيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، وقيم إدارة

المهمة، وقيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة)، إذْ يبيّن الجدول رقم (11) نتائج اختبار لتجانس التباين لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار ليفين Levenes test لتجانس التباين لإجابات أفراد العينة

Levene's Test of Equality of Error Variances[a,b]				
	F	df1	df2	Sig.
النمط العقلانى فى اتخاذ القرار	1.418	11	58	.190
النمط العاطفي في اتخاذ القرار	1.649	11	58	.109

من الجدول أعلاه يتضح أن نتيجة اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) ضد فرضية البديلة (عدم تجانس التباين) باستخدام إحصائية ليفن Levene بين المجموعات الأربع للقيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة)، تبيّن أن قيمة F=1.418 (التباين بين المجموعات إلى التباين الداخلي في المجموعات) للنمط العقلاني في اتخاذ القرار وقيمة Sig.= .109 P-value= المقابلة لها، وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05، وهذا يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين. ويبيّن الجدول أن قيمة F=1.649 للنمط العاطفي في اتخاذ القرار وقيمة Sig.=.109 P-value= المقابلة لها، وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05، وهذا يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين.

ثم قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات، إذْ يبيّن الجدول رقم (12) نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات

Tests of Between-Subjects Effects[c]						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	النمط العقلاني في اتخاذ القرار	158.362[a]	11	14.397	1.542	.142
	النمط العاطفي في اتخاذ القرار	242.857[b]	11	22.078	3.629	.001
Intercept	النمط العقلاني في اتخاذ القرار	2529.492	1	2529.492	270.915	.000
	النمط العاطفي في اتخاذ القرار	3122.848	1	3122.848	513.319	.000
القيم التنظيمية	النمط العقلاني في اتخاذ القرار	158.362	11	14.397	1.542	.142
	النمط العاطفي في اتخاذ القرار	242.857	11	22.078	3.629	.001

يتبيّن من الجدول رقم (9) أن قيم Sig.= P-value المقابلة للقيم التنظيمية والمتعلقة بالنمط العقلاني لاتخاذ القرار تساوي (.142)، هي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم القائلة

بعدم تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار العقلاني. بينما نجد قيم .P-value= Sig المقابلة للقيم الشخصية والمتعلقة بالنمط العاطفي لاتخاذ القرار تساوي (.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة α=0.05، ومن ثَمَّ نرفض فرضية العدم القائلة بعدم تأثير القيم الشخصية في نمط اتخاذ القرار العاطفي.

ولمعرفة أين تكمن الفروقات في تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار العاطفي في المنظمات قمنا بإجراء المقارنات البعدية أو المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على القيم التنظيمية، وهذا ما يوضّحه الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): المقارنات المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار العاطفي

Pairwise Comparisons							
						95% Confidence Interval for Difference[c]	
Dependent Variable	(I) القيم التنظيمية	(J) القيم التنظيمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.[c]	Lower Bound	Upper Bound
النمط العاطفي في اتخاذ القرار	قيم إدارة الإدارة	قيم إدارة المهمة	2.004*,a,b	.995	.010	.696	4.712
		قيم إدارة العلاقات	2.740*,a,b	.996	.009	.730	4.750
		قيم إدارة البيئة	1.825*,a,b	.880	.044	.050	3.600
	قيم إدارة العلاقات	قيم إدارة البيئة	-1.361-	.567	.021	-2.507-	-.216-

إذْ يظهر الجدول أن هناك فروقاً بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة في النمط العاطفي لاتخاذ القرار، فنجد أن .P-value=Sig هي على التوالي (.010)، (.009)، (.044)، وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح قيم إدارة الإدارة، كما توضّحه قيمة المتوسط الموجبة، وهي على التوالي (2.004)، (2.740)، (2.740). ومنه يتضح وجود فروق معنوية في نمط اتخاذ القرار العاطفي بتأثير القيم التنظيمية.

كما يظهر الجدول أن هناك فروقاً بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة في النمط العاطفي لاتخاذ القرار، إذْ إنَّ قيمة P-value=Sig. =0.021، وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح قيم إدارة البيئة، كما توضّحه قيمة المتوسط السالبة (-1.361). ومنه

يتضح وجود فروق معنوية في نمط اتخاذ القرار العاطفي بتأثير القيم التنظيمية، أي أن القيم التنظيمية تؤثر في نمط اتخاذ القرار العاطفي.

ولمعرفة ما قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة التي توجد بها الفروقات من ضمن القيم التنظيمية، قمنا بإجراء المقارنات البعدية لها، والجدول رقم (14) يوضّح الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على القيم التنظيمية (قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) في نمط اتخاذ القرار العاطفي.

الجدول رقم (14) المقارنات البعدية أو المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على القيم التنظيمية (قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) في نمط اتخاذ القرار العاطفي

Post Hoc Tests القيم التنظيمية							
Multiple Comparisons[a]							
Bonferroni							
Dependent Variable	القيم التنظيمية (I)	القيم التنظيمية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
النمط العاطفي في اتخاذ القرار	قيمة القوة	قيمة استغلال الفرص	4.0364*	.94069	.005	.6913	7.3814
	قيمة الصفوة	قيمة استغلال الفرص	2.5964*	.72102	.043	.0324	5.1603
	قيمة المكافأة	قيمة استغلال الفرص	2.7727*	.74368	.029	.1282	5.4172
	قيمة فرق العمل	قيمة استغلال الفرص	2.8586*	.78391	.038	.0710	5.6461
	قيمة استغلال الفرص	قيمة القوة	-4.0364-*	.94069	.005	-7.3814-	-.6913-
		قيمة الصفوة	-2.5964-*	.72102	.043	-5.1603-	-.0324-
		قيمة المكافأة	-2.7727-*	.74368	.029	-5.4172-	-.1282-
		قيمة فرق العمل	-2.8586-*	.78391	.038	-5.6461-	-.0710-

يبيّن الجدول أن هناك فروقاً بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيم إدارة الإدارة الثلاث، وهي (قيمة القوة، وقيمة الصفوة، وقيمة المكافأة) وقيمة واحدة من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص) في النمط العاطفي لاتخاذ القرار، فنجد أن P-value=Sig. هي على التوالي (.005)، (.043)، (.029)، وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح قيم إدارة الإدارة، كما توضّحه قيمة

المتوسط الموجبة، وهي على التوالي (4.5964)، (2.5964)، (2.7727)، ومنه يتضح وجود فروق معنوية في نمط اتخاذ القرار العاطفي بتأثير القيم التنظيمية المتعلقة بقيم إدارة الإدارة (قيمة القوة، وقيمة الصفوة، وقيمة المكافأة) وقيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص). كما يبيّن الجدول أن هناك فروقاً بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيمة واحدة من قيم العلاقات، وهي (قيمة فرق العمل أو (قيمة العمل الجماعي)) وقيمة واحدة من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص) في النمط العاطفي لاتخاذ القرار، فنجد أن .P-value=Sig تساوي (038.)، وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05، وهي لصالح قيم العلاقات (قيمة فرق العمل)، كما توضّحه قيمة المتوسط الموجبة وهي (2.8586)، ومنه يتضح وجود فروق معنوية في نمط اتخاذ القرار العاطفي بتأثير القيم التنظيمية المتعلقة بقيم إدارة العلاقات (قيمة فرق العمل) وقيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص).

وهذا يفسر بتوجه إجابات أفراد العينة إلى تبني قيم إدارة الإدارة (قيمة القوة، وقيمة الصفوة، وقيمة المكافأة) بشكل أكبر من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص). وتوجه إجابات أفراد العينة إلى تبني قيم العلاقات (قيمة فرق العمل) بشكل أكبر من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص)، وهذا يدل على تمسك متخذي القرار بالقيم التنظيمية التي تتوجه إلى داخل المنظمة (قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة العلاقات) أكثر من التمسك بالقيم التنظيمية الموجهة للخارج (قيم إدارة البيئة).

نتائج البحث

استناداً إلى تحليل البيانات، يمكن إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. **ميل أغلب أفراد العينة إلى اعتماد القيم التنظيمية أساساً في قراراتها.**
2. **ميل أفراد العينة إلى استخدام المنطق العقلاني في اتخاذ القرار، ومن ثَمَّ ينظر متخذو القرار إلى جمع المعلومات كجهد لا بدّ منه من أجل التقدير والتنبؤ الصحيح للوصول إلى الأهداف.**
3. **قوة استخدام النمط العاطفي (المشاعر والعواطف والحدس) في اتخاذ القرار.**
4. **عدم وجود ارتباط بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار.**
5. **وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية لمتخذ القرار ونمط اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.**
6. **وجود علاقة ارتباط بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.**
7. **وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في نمط اتخاذ القرار العاطفي بين كل من:**
   - **المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات العامة الخدمية.**
   - **المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الإنتاجية.**
   - **المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الخدمية.**
   - **المنظمات العامة الخدمية والمنظمات الخاصة الإنتاجية.**

- المنظمات العامة الخدمية والمنظمات الخاصة الخدمية.
- المنظمات الخاصة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الخدمية.

8. وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيم إدارة الإدارة الثلاثة وهي (قيمة القوة، وقيمة الصفوة، وقيمة المكافأة) وقيمة واحدة من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص) في النمط العاطفي لاتخاذ القرار.
9. وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيمة واحدة من قيم العلاقات وهي (قيمة فرق العمل أو) وقيمة واحدة من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص) في النمط العاطفي لاتخاذ القرار.

تشير النتائج التي حصلنا عليها في هذه الدراسة إلى أن المديرين لا يعتمدون على عواطفهم أو حدسهم فقط في اتخاذ قراراتهم أو تحليلاتهم الشاملة، وإنما مزيج من (العقلانية والعاطفة)، إذْ تؤدي القيم دوراً كبيراً في التوفيق بين النمطين عند اتخاذ القرار. ففي ظل غياب البيانات عن المشكلات المطروحة، تعمل القيم الموجه للعاطفة كآليات مقاطعة لتوجيه تفكير متخذ القرار وانتباهه إلى التسلسل الهرمي لأهدافه وإعادة ترتيب أولوياته وفقا لذلك.

توصيات البحث

بعد العرض النظري السابق، واستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تلفت النظر إلى أهمية دور القيم التنظيمية لمتخذي القرار في التوفيق بين النمط العاطفي والعقلاني في عملية اتخاذ القرار، وعليه نقترح ما يأتي:

1. ضرورة توضيح القيم التنظيمية لمختلف العاملين في المنظمة بغية الوصول إلى تبني قيم تنظيمية متقاربة في مختلف المشكلات المطروحة، وهذا من شأنه استبعاد تضارب القيم، وخلق الصراعات بين متخذي القرار.
2. تأكيد النمط العقلاني في اتخاذ القرار بأخذ البيانات جميعها (من الأطراف المعنية بالقرار جميعها أي ضرورة تفعيل المشاركة وعدم الاستفراد بالقرار) وتحليلها للوصول إلى المعلومة لاتخاذ القرار.
3. ضرورة اختيار متخذي القرار في المنظمات وفق مجموعة من المعايير يأتي على رأسها توافر الخبرة الجيدة، التي تشير إلى استقرار القيم لدى متخذ القرار، وقدرته على استخدام الحدس المستند إلى خبرته ومشاعره (الجانب العاطفي) من جهة أخرى، للتعويض عن نقص المعلومات عند اتخاذ القرار.
4. مادامت أن القيم تعكس صراعات الأفراد في مصالحهم لتعظيم النتائج، فيجب خلق بيئة تنظيمية عبر تعزيز القيم التنظيمية بفتح المجال أمام الأفراد بأخذ آرائهم عن مجمل القضايا التي تهم المنظمة.

المراجع

1. الزومان، موضي محمد (2001)، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات الديرين نحو التغير التنظيمي (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2. **Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. Personality and Social Psychology Review, 6(2), 88–106.**

3. **Bardi A. et S. H. Schwartz, « Values and behavior : strength and structure of relations », Personality and Social Psychology Bulletin, 2003, vol. 29, no 10, p. 1207-122.**

4. الحنيطة، خالد (2003) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

5. الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله (2005)، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف وفرانسيس ودكوك (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

6. **Nicols , Kay M. Hillman , Amy J. " Blending personal values and organizational Decision – Making ", journal Business Horizons , 49 (6) ,437-442, 2006.**

7. حمادات، محمد حسن (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن.

8. **Nelissen, M. A., Dijker, M., & de Vries, N. K. (2007). Emotions and goals: assessing relations between values and emotions. Cognition & Emotion, 21(4), 902-911.**

9. **Hare, T. A., Camerer, C. F., Knoepfle, D. T., O'Doherty, J., & Rangel, A. (2010). Value computations in ventral medial prefrontal cortex during charitable decision making incorporate input from regions involved in social cognition. Journal of Neuroscience, 30(2), 583-590.**

10. **Levy, D. J., & Glimcher, P. W. (2012). The root of all value: a neural common currency for choice. Current Opinion in Neurobiology, 22(6), 1027-1038.**

11. **Brosch, T., Coppin, G., Scherer, K. R., Schwartz, S., & Sander, D. (2011). Generating value(s): psychological value hierarchies reflect**

context-dependent sensitivity of the reward system. Social Neuroscience, 6, 198-208.

12. **Susan (2003), Defending Science within Reason: Between Scientism and Cynicism, Amherst, NY: Prometheus Books. Collins, Michael (March 20, 1983)**
13. **Nicols , Kay M. Hillman , Amy J.(2006). "Blending personal values and organizational Decision – Making ", journal Business Horizons, 49 (6), 437-442.**
14. **Williams, David Lay. 2010. "Spinoza and the General Will," The Journal of Politics, Vol. 72 (April): 341–56.**
15. **Bentham, Jeremy. (2008). Gulphs in Mankind's Career of Prosperity: A Critique of Adam Smith on Interest Rate Restrictions. Econ Journal Watch 5(1): 66–77.**
16. **Musil, Bojan; Rus, Velko S.; Musek, Janek (2009). "The Rokeach Value Survey in comparative study of Japanese and Slovenian students: Towards the Underlying Structure". Studia Psychologica. 51 (1): 53–68.**
17. **Mcshane, S.; Glinow, M.A. Organizational Behavior, Third Edition. McGraw-Hill, 2006. p. 592.**
18. **Rokeach, M., S. H. Schwartz, L. Sagiv et K. Boehnke, « Worries and values », Journal of Personality and Social Psychology, vol. 68, no 2, 2000, p. 309-346.**
19. **Farid A. muna (2003). "7 metaphors on management, tool for managers in the Arab world," Gower publishing. UK.**
20. **Renner, W., (2003). "Human values: A lexical perspective, personality and individual Differences", 34, 214-238.**
21. **McShane, Glinow, Von (2012). "Organizational behavior ", Mc Graw – hill, Irwin.**
22. **Connor, P.E., & Becker, B.W. (2003). Personal value systems and decision-making styles of public managers. Public Personnel Management, 32, 155–181.**
23. **Patrik. E. C and Boris. W. B (2001) personal value systems and decision – making styles of public managers, public personnel management.**
24. **Mike Woodcock, Dave Francis, (2005). Team Metrics: Resources for Measuring and Improving Team Performance. Taylor & Francis Group LLC, Routledge, 340p.**

25. **Weber, Max The Nature of Social Action, in Runciman, W.G., Weber: Selections in Translation, Cambridge University Press, 1991.**
26. **Henig, MI and Buchanan, JT, Solving MCDM problems: Process concepts, Journal of Multi-Criteria Decision Analysis 5:1, 1996, 3-11.**
27. **Nozick, R., The Nature of Rationality, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993, paperback 1995.**
28. **Flanagan, O., The Science of the Mind, second edition, Cambridge, MA: A Bradford Book, 1984, sixth printing, 1997.**
29. **Simon, H., Rational decision making in business organizations. American Economic Review 69, 493-513, 1979.**
30. **Follesdal D. 2004. Ethical aspects of risk. In Low Dose Exposure in the Environment. Risk Assessments and Regulatory Processes, Streffer C (Ed.). Springer: Berlin.**
31. **Diev V.S. (2010) [Management. Philosophy. Society]. Voprosy filosofii [Issues of Philosophy]. No. 8, pp. 35-41. (In Russ.)**
32. **Damasio, A.R., Tranel, D. & Damasio, H. (1991). "Somatic markers and the guidance of behaviour: theory and preliminary testing" (pp. 217–229).**
33. **DamasioA.2003. Lookingfor Spinoza. Joy, Sorrow, and the Feeling Brain. Hartcourt: Orlando.**
34. **Gratch J., "Modelling the Interplay between Emotion and Decision-Making", 9thConference on Computer Generated Forces and Behavioral Representation, Orlando, 2000.**
35. **George Loewenstein, Jennifer S. Lerner, (2003).The Role of Affect in Decision Making. Carnegie Mellon University; Carnegie Mellon University**
36. **Lazarus R.S., Emotion and Adaptation, Oxford, Oxford University Press, 1991.**
37. **Simon Herbert A. 'Rational Decision Making in Business Organizations'1978. Available at: Retrieved on 25-7-09 from: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1978/simon-lecture.pdf**
38. **Elster J. 1996. Rationality and the emotions. The Economic Journal 106(438): 1386–1397.**
39. **Pfister, HR, Böhm G. (1992). The function of concrete emotions in rational decision-making. Acta Psychologica 80 (1), 199-211**

40. **Connelly S, Helton-Fauth W, Mumford MD. (2004). Amanagerial in-basket study of the impact of trait emotions on ethical choice. Journal of Business Ethics**

41. **Byrne B, Brainard GC (2008). Seasonal affective disorder and light therapy. Sleep Medicine Clinics, 3: 307–315.**

42. **Aiken mike (2003). Managing values; the reproduction of organizational values in social economy organizations'' Open University U.K.**

43. **Sperry R.W. (1974). Lateral Specialization in the Surgically Separated Hemispheres. The Neurosciences. 3rd Study Program. pp. 5. Rockefeller University Press, N.Y.**

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق2017/4/18.
تاريخ قبوله للنشر 2017/5/21.