

أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في
مؤسسة مسعد للمياه المعدنية بولاية الجلفة (الجزائر)

*The effect of internal environment factors on the effectiveness of
decision-making: Field Research at Massad company of Mineral Water
in Djelfa (Algeria)*

ط.د حريزي ريمة عفاف¹ ، أ.د جوال محمد السعيد^{2*} ، أ.د رابحي مختار³

¹ جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، مخبر MQEMADD، ra.harizi@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، مخبر MQEMADD، S.djoul@univ-djelfa.dz

³ جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، مخبر DEHALG، mo.rabhi@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2023/05/03

تاريخ الاستلام: 2022/12/30

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر عوامل البيئة الداخلية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية ولاية الجلفة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 47 عاملا، وتمت معالجة وتحليل البيانات اعتمادا على برنامج SPSS 22 . توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود اثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية: بيئة داخلية، اتخاذ القرار، فعالية القرار، مؤسسة مسعد للمياه المعدنية.

تصنيف JEL: M54 ، L20.

Abstract:

This study aimed to find out the impact of the factors of the internal environment on the effectiveness of decision-making in Massad company of Mineral Water Djelfa . To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data from the study sample of 47 workers, The data was processed and analyzed based on SPSS 22 program .

The study reached the most important results: There is a significant effect of organizational culture and administrative leadership on the effectiveness of decision-making.

Keywords: internal environment, Decision Making, Decision Effectiveness, Massad company of Mineral Water.

Jel Classification Codes: M54, L20.

1. مقدمة:

تتضمن البيئة الداخلية للمنظمة مجموعة من العوامل التي تعتمد عليها في تشكيل توجهاتها بناء على ما تمتلكه من نقاط قوة وضعف وما يفرضه عليها البيئة الخارجية من تغييرات يستوجب ان تكون أكثر جاهزية لتبنيها. حيث تعتبر تلك العوامل إطار يوجه ويحفز سلوكيات الأفراد نحو الوصول إلى الأهداف والمرامي التي وجدت من أجلها المنظمة ويتم العمل من اجل تحقيقها في شكل نظام متكامل من القرارات الإدارية.

كما يتم النظر للإدارة باعتبارها آلية لاتخاذ القرارات في كافة المستويات، و من اجل ضمان استمرارية و تعظيم قيمة المنظمة وجب النظر لجميع العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد وبيئة العمل و مختلف العناصر التنظيمية. ووفقا لذلك يستلزم دراسة كل بعد من عوامل البيئة الداخلية كمتغير فعال نستخدمه على نحو يضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوب فيها التي وجدت لأجلها .

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية وأثرها في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية بولاية الجلفة.

1.1 الإشكالية: بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

-ما مدى تأثير البيئة الداخلية على تحقيق فعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية بولاية الجلفة ؟

2.1 فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة جملة من

الفرضيات متمثلة في فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

-تؤثر البيئة التنظيمية بمختلف عواملها على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه

المعدنية بولاية الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر الهيكل التنظيمي على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مسعد للمياه المعدنية بولاية الجلفة

عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- تؤثر القيادة الإدارية على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مسعد للمياه المعدنية بولاية الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- للثقافة التنظيمية تأثير على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مسعد للمياه المعدنية بولاية الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- تؤثر الاتصالات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مسعد للمياه المعدنية بولاية الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى فعالية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في المؤسسة محل الدراسة .

3.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- محاولة الإلمام بأهم الجوانب النظرية لكل من متغيرات الدراسة المتمثلة في البيئة الداخلية للمنظمة وفعالية اتخاذ القرار.

- السعي إلى التعرف على اثر البيئة الداخلية بمختلف عواملها على مستوى فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية ولاية الجلفة.

- التوصل إلى نتائج توصيات يمكن الاستفادة منها .

4.1 منهجية الدراسة: لأجل معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهج دراسة حالة حيث تمت معالجته باستخدام استبيان الذي تم استنتاج فقراته حسب ما جاء في الجزء النظري وإسقاطه في المؤسسة محل الدراسة.

5.1 الدراسات السابقة:

دراسة) ناسوكوردو & موزكان, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين دراسة تحليلية لأراء المديرين في منظمة إعادة التأهيل والتعليم و صحة المجتمع REACH فرع أربيل بالعراق . تم تصميم استبيان لجمع المعلومات و اختيار عينة

للدراصة الأولى من 35 مديرا، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية (الوصفية والتحليلية) لغرض الإجابة عن أسئلة الدراصة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراصة إلى عدة نتائج أساسية، من أهمها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية وأداء العاملين.

دراصة (سلامة، 2018) هدفت هذه الدراصة إلى تحديد اثر محددات تصميم الهيكل التنظيمي في فعالية اتخاذ القرارات في الفنادق المصرية تم تصميم استبيان لجمع المعلومات و اختيار عينة الدراصة عشوائيا و قدرت ب 232 عاملا، لتحليل و اختبار صحة الفرضيات استخدم برنامج spss 16 توصلت الدراصة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين قوة الثقافة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار ترجع إلى مساهمتها في تشكيل الهيكل التنظيمي.

دراصة (مهديد، 2017) هدفت هذه الدراصة إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في عينة من المؤسسات الاقتصادية ببحر بوغريج، تم تصميم استبيان لجمع المعلومات و شملت العينة المختارة 66 عاملا من أربعة مؤسسات اقتصادية عاملا، لتحليل و اختبار صحة الفرضيات استخدم برنامج spss، توصلت الدراصة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم الأخلاقية التوجه الإبداعي والتمكين على جودة القرار الإداري .

دراصة (الابرو & كاظم، 2018) هدفت هذه الدراصة إلى تقديم إطار نظري وعملي لدور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية بدراسة ميدانية في عدد من الوزارات في العراق، استخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع المعلومات كان حجم العينة المدروسة 131 مديرا استخدم برنامج Amos,v.20 لمعالجة البيانات، من بين نتائج الدراصة وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة لأبعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراصة

1.2 البيئة الداخلية للمنظمة :

1.1.2 مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة

تعتبر عن مجموعة العوامل المادية والاجتماعية داخل حدود المنظمة التي يتم اتخاذها في الاعتبار خلال عملية صنع القرار. (Duncan, 1972)، كما تشير إلى جميع القوى العاملة داخل المنظمة نفسها،

مثل أهداف الشركة وطبيعة منتجات المنظمة وخدماتها وعمليات الاتصال داخل المنظمة، والخلفية التعليمية للموظفين.(Tung, 1979)، يتم تعريفها على أنها قوة الأصول الملموسة وغير الملموسة و القدرات التنظيمية التي من خلالها يتم الحصول على مدخلات من البيئة و الاستجابة لمطالبها. (Damanpour & Schneider, 2006) ويرى بأنها مجموعة من العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر على التنظيم وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمات. (Sanjuq, 2013)، كما ذكر أن البيئة الداخلية تشمل العوامل الطرفية داخل المنظمة. حيث تعتبر تلك العوامل إلى حد كبير نتيجة لقرارات الإدارة. (Eruemegbe, 2015) وفي نفس الرأي البيئة الداخلية تمثل القوى الموجودة داخل المنظمة نفسها ولها خصائص يمكن أن تكون للإدارة سيطرة عليها. (Syntia & Mulya, 2018) وتمثل أهمية تحليل البيئة الداخلية في أن مخرجات عملية التحليل تظهر مدى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص في البيئة الخارجية من جهة واستثمارها من جهة أخرى، وتزيد من قدرتها على التعامل مع القيود والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.(Assi & Jassem, 2021) مما سبق نستنتج أن البيئة الداخلية تشير إلى مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على كيفية تنفيذ الأعمال المتعلقة بمختلف القرارات داخل المنظمة و ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة.و تتمثل أهم تلك العوامل في: الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الإدارية.

2.1.2 عوامل البيئة الداخلية للمنظمة:

تتمثل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة التي تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين في :
-الهيكل التنظيمي :يتضمن نماذج من العلاقات الداخلية في المنظمة ويوضح قنوات الاتصال الرسمية ويحدد المسؤوليات، وسلطات تفويض صنع القرار(Akbari, Amirkhani, & Daraei, 2018)، يؤثر الهيكل التنظيمي أيضا على التنظيم العمل من خلال تحديد الأفراد الذين يشاركون بشكل خاص في عمليات صنع القرار.(Jacobides, 2007)، ويساعد الهيكل الفعال في التخطيط واتخاذ القرارات ويقلل من ازدواجية الأعمال و التعارض بين الإدارات والوظائف. (Shatrevich, 2014).
-القيادة الإدارية: يمكن اعتبار القيادة بمثابة عملية التأثير على أنشطة مجموعة من الأفراد نحو تحديد الأهداف وتحقيقها. من شروط القيادة وجود مجموعة من الأفراد تربطهم مهمة مشتركة تتطلب واجبات مختلفة (Stogdill, 1950) ، بما أن التنظيم يستوجب مرونة الاستجابة للبيئة هذا

يؤدي إلى التباين المناسب في الأدوار القيادية لتناسب الظروف البيئية. فكل موقف يختلف من حيث (توجيه المهام، توجيه الأفراد، الشخصية الحاسمة للقيادة). (Bassett & Carr, 1996)

-الثقافة التنظيمية: تمثل جوهر ما هو ضروري في المنظمات، تحتوي على ما يجوز القيام به لتنظيم سلوك الأفراد بحيث يمكن ذكره كمبدأ توجيهي مستخدم لتنفيذ الأنشطة. (Paais & Pattiruhu, 2020) ، و لكل منظمة ثقافتها الموروثة التي تميزها. (Chang & Lee, 2007)، كما أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل الداخلية للتنظيم. (Warrick, 2017)، إضافة إلى أن عملية صنع القرار التي لا تأخذ في الاعتبار الثقافة التنظيمية قد تجلب عواقب غير مقصودة ، لأنها تؤثر على عملية القيادة وبالتالي على اتخاذ القرار. (Marchisotti, Domingos, & ALMEIDA, 2018)

-الاتصالات الإدارية: تعتبر شكل من أشكال القيادة الشخصية. (Bucata & Rizescu, 2017) وتتمثل في شكل اجتماعات الموظفين والمناقشات الرسمية ومراجعات أداء الموظفين و الاتصالات غير الرسمية. (Sethi & Seth, 2009) للحفاظ على الروابط الاجتماعية وتحقيق أداء جيد. (Renani, Ghaderi, 2017) ، وفعاليتها تؤثر على مدى جودة وسرعة نقل المعلومات لصانعي القرار. (Van Riel, 2004) ، و عدم فعالية الاتصال من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الارتباك وسوء التخطيط في العديد من المنظمات. (Musheke & Phiri, 2021)

2.2 اتخاذ القرار وفعاليتها

تبدأ جميع الإجراءات التنظيمية بالقرارات، وجميع القرارات هي التزامات بالعمل. لذلك أفضل طريقة لتحليل سلوك المنظمة هي تحليل الهيكل وعمليات صنع القرار (Choo, 1996)، فالقرار عملية ديناميكية معقدة تتشابك فيه ظروف عدم اليقين والغموض والصراع. (Harrison, 1996)

1.2.2 مفهوم اتخاذ القرار: يعبر عن مجموعة خطوات وأنشطة منهجية محددة تؤدي إلى صياغة وتعريف مشكلة لاختيار الحل الأنسب لها. (Litvaj, Ponisciakova, Stancekova, Svobodova, & Mrazik, 2022)، كما يعرف باعتباره عملية فكرية لاختيار الخيار الأنسب من بين العديد من الخيارات البديلة. (Panpatte & Takale, 2019)

مراحل اتخاذ القرار رغم اختلاف الباحثين حول المراحل المتبعة إلا أنها تشترك في الغاية النهائية وهي إيجاد الحل المناسب للمشكلة المدروسة وتتمثل المراحل وفقا ل: (Mintzberg, 2009, p. 58)

➤ تحديد وتشخيص المشكلة ؛

➤ تطوير مسارات العمل ؛

➤ اتخاذ القرار .

2.2.2 فعالية اتخاذ القرار: ينظر إليها من خلال معيار الدقة و الوقت ، يتم الاتفاق الباحثين

على معايير ومؤشرات تساهم في فعالية اتخاذ القرار وهي كالآتي: (Goś, 2015)

➤ أفضل تدفق المعلومات ؛

➤ تفويض عمليات صنع القرار ، هذا يسمح لكبار المديرين بالتركيز على القرارات الإستراتيجية؛

➤ زيادة الاتصال الأفقي بين الإدارات مما يسمح بزيادة سرعة صناعة القرار .

من بين أهم الأساليب المتفق عليها من قبل الباحثين التي تساهم في فعالية اتخاذ القرار نذكر:

-وقت اتخاذ القرار: يتم تخصيص الوقت في عملية اتخاذ القرار عبر استراتيجيات تنفذ عبر مراحلها المختلفة.(Kerstholt, 1994)، كما اثبت ان لضغط الوقت تأثيرات عديدة من بينها:تسريع معالجة المعلومات و التركيز بشكل انتقائي على مجموعة فرعية منها. (Payne, Bettman, & Johnson, 1988)، إضافة إلى الانغلاق على إستراتيجية واحدة و تقليل كفاءة إيجاد استراتيجيات بديلة في حل المشكلات. (Edland & Svenson, 1993) وبذلك الوقت مورد متميز يتوفر بنفس المقدار لكن الفرق يتمثل في كيفية تسييره .

- المشاركة في اتخاذ القرار:مع نمو المنظمات وتعقيدها لا يستطيع الفرد الواحد التعامل مع القرارات بمفرده. (Johnston, 2000) ، لذلك تم توسيع هيئة صنع القرار.(Chen et al., 2018)، حيث يعتبر قرار المجموعة تجميع تفضيلات فردية مختلفة من اجل اختيار تفضيل جماعي واحد. لتتضمن حالة القرار الجماعي العديد من الجهات الفاعلة (صناع القرار)، ولكل منهم مهارات مختلفة، ليتم بطريقة صحيحة تجميع قرارات المجموعة وتجسيد كفاءة الجهات الفاعلة. (Fülöp, 2005)

- الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات:يجب أن يكون القادة على دراية بأفضل الأساليب المرتبطة باتخاذ القرارات في المنظمات. (Ejimabo, 2015)، فالقرار التنظيمي يتطلب كل من النهج النظامي وكذلك التفكير الإبداعي الذي كلاهما مهم لتحقيق قرارات عالية الجودة. لذلك يجب تحقيق التوازن بينهما، وبالتالي فإن بعض أعضاء المنظمة سيكونون أكثر ميلا للعمل في البيئة النظامية في حين أن البعض الآخر سيكون أكثر راحة مع بيئة صنع القرار التي تدعم وتعزز الإبداع.(Akdere, 2011).

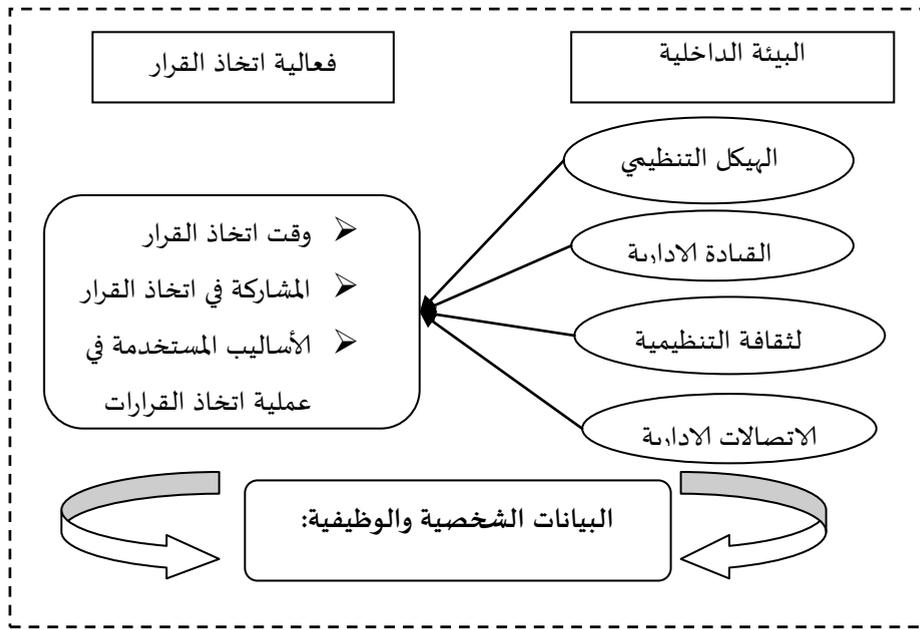
3. الدراسة الميدانية

1.3 أداة الدراسة:

بناء على المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة وفعالية اتخاذ القرار وجدنا أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف للدراسة هي الاستبيان، فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

2.2 متغيرات الدراسة: الشكل التوضيحي 01 يوضح ذلك :

الشكل 1 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناء على آراء المحكمين تم تعديل الأخطاء وصياغة بعض العبارات إلى صورتها النهائية بعدها تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 47 عاملا تم استرجاعها كاملة، وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي :

- الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) .

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول يتعلق ببيانات البيئة الداخلية للمنظمة حيث تم وضع أربعة أبعاد وتخصيص مجموعة من العبارات تتعلق بكل بعد، أما فيما يخص المحور الثاني فيتعلق بفعالية اتخاذ القرار.

يهدف معرفة إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارات ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يقوم على 5 درجات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 1: جدول فئات الاتجاه العام

المجال	المستوى	المقياس
[1,80-1,00]	غير موافق بشدة	1
[2,60-1,81]	غير موافق	2
[3,40-2,61]	موافق بدرجة متوسطة	3
[4,20-3,41]	موافق	4
[5,00-4,21]	موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكارت

3.3 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

إن إجراء الاختبارات الإحصائية يقتضي أن تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام اختبار explore ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

جدول 2: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة المعنوية	المتغيرات
0.20	X

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن متغيرات الدراسة التي تم الرمز لها ب X أنها تتبع التوزيع الطبيعي وهذا لأن القيمة المعنوية Sig التي تساوي 0.20 الظاهرة في الجدول أكبر من مستوى الدلالة 0,05.

4.3 ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال المعامل (Alpha Cronbach)، وذلك باستخدام برنامج SPSS 22. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 3: معامل ألفا كرونباخ للدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
محاور الاستبيان ككل	28	0.865	85.6%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

حيث قدرت محاور الإستبيان ككل ب 0.865 أي 85.6% وهي نسبة عالية وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60% وبذلك أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

4. نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

1.4 الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ينعكس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال مدى ارتباط عبارات الاستمارة ككل ومدى ارتباط العبارات التي توضع في مجال واحد من محاور الدراسة، وللتأكد من مدى ترابط العبارات مع بعضها البعض تم الاعتماد على برنامج SPSS لحساب معامل بيرسون .

المحور الأول: البيئة التنظيمية

جدول 4: معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور البيئة التنظيمية مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد الأول: الهيكل التنظيمي		البعد الثاني: أسلوب القيادة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.810**	05	0.447**
02	0.761**	06	0.679**
03	0.664**	07	0.792**
04	0.808**	08	0.653**

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية		البعد الرابع: الاتصالات الإدارية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
09	0.543**	13	0.661**
10	0.727**	14	0.766 **
11	0.733**	15	0.706**
12	0.738**	16	0.753**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين 0.810 فيحدها الأعلى أمام الفقرة 01، وبين 0.447 في حدها الأدنى أمام الفقرة 05، وأن جميع الفقرات دالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.01$.

المحور الثاني: فعالية اتخاذ القرار

جدول 5: معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور فعالية اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لكل

بعد

البعد الأول: وقت اتخاذ القرار		البعد الثاني: المشاركة اتخاذ القرار		البعد الثالث: أساليب القرار	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0,387**	05	0,498**	09	0,533**
02	0,585**	06	0.644**	10	0.709**
03	0,741**	07	0.655 **	11	0.617 **
04	0,598**	08	0.632**	12	0.632**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين 0.741 فيحدها الأعلى أمام الفقرة 03، وبين 0.387 في حدها الأدنى أمام الفقرة 01، وأن جميع الفقرات دالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.01$. وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا القول بأن

أداة الدراسة تتمتع بمصداقية للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

2.4 التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة:

لاختبار مدى موافقة العاملين في المؤسسة محل الدراسة على محاور الاستبيان، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد .

جدول6:اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الهيكل التنظيمي

عبارات بعد الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01. يتم اتخاذ القرارات وفقا للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.	3,7660	1,00461	1	موافق
02. تفرض الإدارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا.	3,7447	1,07275	2	موافق
03. يعمل رئيسي المباشر على إشراكي في اتخاذ القرارات	3,2553	1,16969	4	موافق بدرجة متوسطة
04. يتوافق تخصصي مع متطلبات المنصب الذي اشغله.	3,5532	1,11917	3	موافق
نتيجة المحور	3,5798	0,85514		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول (06) المتوسط الحسابي العام لبعده الهيكل التنظيمي يساوي 3,5798 والانحراف المعياري 0,85514 باتجاه عام ضمن فئة موافق، استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 1 هي الأعلى ما بين المتوسطات وكان اتجاه العبارة موافق و يفسر بان المنظمة تقوم بإضفاء الطابع الرسمي من اجل توضيح الأدوار والتقليل من تضاربها وذلك لاتخاذ قرارات أسرع .

جدول7: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أسلوب القيادة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد أسلوب القيادة
موافق بدرجة متوسطة	4	1,22304	2,9362	05. يتم الاعتماد على الموظفين دون توجيه وتقديم المشورة لهم.
موافق بدرجة متوسطة	2	0,94237	3,3617	06. تتفهم القيادات الإدارية الفروقات الفردية و الاختلافات بين صفات وقدرات الموظفين.
موافق بدرجة متوسطة	3	1,12124	3,2979	07. تعتمد الإدارة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
موافق	1	1,13843	3,5532	08. يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
موافق بدرجة متوسطة		0,73348	3,2872	نتيجة المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول (07) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يساوي 3,2872 والانحراف المعياري 0,733480 حيث يميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة بدرجة متوسطة لعبارات بعد أسلوب القيادة حيث أن العبارة رقم 8 هي الأعلى ما بين المتوسطات وكان اتجاه هذه العبارة موافق يفسر بان النمط الغالب في قيادة الأفراد في المنظمة هو الديمقراطي إلا أنه لا يمنع أفراد المنظمة للمساهمة في عملية صنع القرار .

جدول8: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقافة التنظيمية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد الثقافة التنظيمية
موافق	2	0,94335	3,7447	09. أحاول تطبيق أفكار جديدة خاصة عندما أقوم بحل مشكلة تخص العمل.
موافق	3	1,02377	3,6809	10. يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
موافق	1	0,85053	4,1915	11. أحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.

أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مؤسسة مسعد للمياه
المعدنية بولاية الجلفة (الجزائر)

موافق	4	1,05404	3,6170	12.تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الأفضل ونشرها كنموذج.
موافق		0,68209	3,8085	نتيجة المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول (08) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقافة التنظيمية يساوي 3,8085 والانحراف المعياري 0,68209 باتجاه عام ضمن فئة موافق، واستجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 3 هي الأعلى ما بين المتوسطات، يفسر هذا بوجود اتفاق بين أعضاء المنظمة على المبادئ وقيم الأخلاقية تشكل السلوكيات داخل المنظمة، ليتم العمل على تحقيق أهداف المنظمة وفقا لاتفاق وانسجام جماعي، مما ينعكس إيجابا على عمليات صنع

القرار. جدول 9: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصالات الإدارية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد الاتصالات الإدارية
موافق	2	0,82961	3,9149	13. تسهم الاتصالات الواردة من المدراء إلى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة.
موافق	1	0,79371	3,9787	14. أتواصل مع الموظفين في نفس المستوى الإداري لتبادل المعلومات.
موافق	4	1,11793	3,4255	15. لا أواجه صعوبة في الاتصال بالإدارة العليا.
موافق	3	1,12247	3,8511	16. تساهم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين بتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات.
موافق		0,70772	3,7926	نتيجة المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول (09) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد الاتصالات الإدارية يساوي 3,7926 باتجاه عام ضمن فئة موافق، وهذا يشير إلى أن استجابة عينة 70772، والانحراف المعياري 3,7926 الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 2 الأعلى ما بين وكان اتجاه العبارة موافق. وهذا يعني أن المؤسسة تشجع على خلق العلاقات الاجتماعية وهذه النتيجة منطقية في ظل الطبيعة التفاعلية للأفراد في إطار التنظيم غير الرسمي

جدول 10: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد فعالية اتخاذ القرار

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد فعالية اتخاذ القرار
موافق	4	0,79137	3,9362	17.التزم بجدول زمنية محددة لتنفيذ قراراتي
موافق	2	0,70678	4,0213	18.أميز بين القرارات القابلة للتأجيل والقرارات المستعجلة.
موافق	7	0,83239	3,7872	19.هناك ملائمة بين زمن اتخاذ القرار والغاية المراد الوصول إليها .
موافق	9	0,94237	3,6383	20.لدي القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة .
موافق	8	0,98274	3,7660	21.تؤخذ بعين الاعتبار ردود فعل الرؤوسين عند اتخاذ القرارات.
موافق بدرجة متوسطة	10	0,98509	3,1702	22.تسمح الإدارة للعاملين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية.
موافق	5	0,86562	3,8936	23.اشرح الأهداف لاتخاذ قرارات معين وأحاول إقناع فريق العمل بذلك.
موافق	1	0,84453	4,0638	24.أرى أن القرار الرشيد هو الذي يتم التوصل إليه بعد مناقشته مع فريق العمل .
موافق	2	0,87201	4,0213	25.استرشد بأراء و خبرات المختصين في الحصول على المعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرار.
موافق	6	0,82458	3,8085	26.اعتمد أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل.
موافق	3	0,78019	4,0000	27.اطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ أي قرار.
موافق	4	0,79137	3,9362	28.اعتمد على الوسائل الحديثة لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار.
موافق		0,54553	3,8279	نتيجة المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعدها فعالية اتخاذ القرار يساوي 3,8279 والانحراف المعياري 0,54553 باتجاه عام ضمن فئة موافق، وهذا يشير إلى أن استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 7 هي الأعلى ما بين كان اتجاه العبارة موافق تفسر بالاعتماد على المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرار والتشجيع على العمل الجماعي.

3.4 : تحليل واختبار فرضيات الدراسة

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة العلاقة بين البيئة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار، حيث تم طرح اشكالية انبثقت منها أربع فرضيات فرعية، ومن أجل اختبار فرضية الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد واختبار فيشر لاختبار الدلالة الإحصائية للمتغيرين المستقل والتابع.

1.3.4: صياغة النموذج الخطي

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، نرسم لهذه المتغيرات كالتالي:

المتغيرات المستقلة: أبعاد البيئة التنظيمية

- الهيكل التنظيمي يرمز له X1

- أسلوب القيادة يرمز له X2

- الثقافة التنظيمية يرمز له X3

- الاتصالات الادارية يرمز له X4

المتغير التابع: ويتمثل في فعالية اتخاذ القرار ويرمز لها بالرمز Y

وبعد القيام بترميز المتغيرات المختلفة ثم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج

بالاعتماد على أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد، والتي يعبر عنها كالتالي:

$$Y = A + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 + Ei$$

انطلاقاً من بيانات الاستبيان والشكل الرياضي للنموذج وبالاعتماد على برنامج spss، ثم

تقدير معاملات النموذج، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير:

جدول 11: اختبار الإنحدار الخطي المتعدد

R deux	R	درجة المعنوية	T	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	النموذج
0.708	0,841 ^a	0,007	2,834	0,305	0,864	الثابت
		0,874	0,160-	0,086	-0,014	X1
		0,007	2,832	0,077	0,217	X2
		0,000	4,610	0,100	0,460	X3
		0,101	1,678	0,086	0,144	X4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

وبناء على النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن صياغة النموذج الخطي وفقاً للمعادلة التالية:

$$Y = 0.864 - 0.014X_1 + 0.217X_2 + 0.460X_3 - 0.144X_4$$

2.3.4. اختبار المعنوية المنطقية:

يجب أن تتماشى إشارة معامل المتغير مع طبيعة العلاقة المنطقية التي تربط بين المتغيرين المستقل والتابع، وهو ما ينطبق مع إشارة كل المتغيرات 2X و 3X و 4X وبالتالي نقبل هذه المتغيرات ونسقط المتغير 1X لأن إشارته سالبة.

4.3.4. درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

يظهر من خلال نتائج الجدول (11) أن R التي تقيس درجة قبول المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع بلغت 84.1 وهي نسبة عالية، وهو ما يؤكد عليه أيضاً المعامل R deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع بمعنى أن 70.8% من التباينات في اتجاهات الأفراد نحو فعالية اتخاذ القرار نتيجة تأثير عوامل البيئة الداخلية.

لقبول متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيمة sig لكل معامل T أصغر أو يساوي 5%، من خلال الجدول رقم (11) نقوم برفض المتغيرات X1، X4 من النموذج وهذا لأن قيمة المعامل T لكل متغير على التوالي كانت 1.678، (-0.160)، تقابلها قيمة Sig على التوالي 0.101، 0.874 وهي أكبر من 0.05 وهذا دليل أن المتغيرات X1، X4 لا تؤثر في المتغير التابع.

أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مؤسسة مسعد للمياه
المعدنية بولاية الجلفة (الجزائر)

و نقوم بمتابعة المتغيرات X3,X2 من النموذج لان قيمة المعامل T لكل متغير على التوالي كانت
4,610,2,832 تقابلها قيمة Sig على التوالي 0.000, 0.007 وهي أصغر من 5%، هذا يدل على أن
المتغيرات X3,X2 تؤثر في المتغير التابع .

نقوم بمتابعة المتغيرات X4,X3,X2,X1 مع باقي الاختبارات ستيودنت وفيشر ومعرفة ما إذا
يتوفرون على كل الشروط أولا.

5.3.4 اختبار ستيودنت:

جدول 12: اختبار ستيودنت

درجة المعنوية	الجدولية T	المحسوبة T	المتغيرات
0,874	2.012	-,160	X1
0,007		2,832	X2
0,000		4,610	X3
0,101		1,678	X4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

6.3.4 اختبار فيشر:

يهدف هذا الاختبار إلى تأكيد المعنوية الكلية للنموذج وتكون حسب:

$$b_1=b_2=b_3=b_4=0 \quad H_0: \text{الفرضية العدمية}$$

قد تبين من خلال قيمة f المبينة في الجدول الخاص بفيشر التالي:

جدول 13: اختبار فيشر

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	النموذج
00.00	2.18424	25,454	الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يظهر من الجدول أن قيمة Sig الدلالة المعنوية المساوية ل 0.000 اقل من 0,05 الدلالة المعنوية

المعتمدة في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة للنموذج تساوي 25,454 وهي اكبر من F الجدولية.

وبالتالي النموذج معنوي ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة .

4.4: اختبار الفرضيات

1.4.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر البيئة التنظيمية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية ولاية الجلفة. من خلال نتائج الجدول رقم(11) تشير أن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 التي مفادها يوجد أثر للبيئة التنظيمية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية ولاية الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. كما جاءت الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: من خلال الجدول رقم (11) تشير نتائجه أن المتغير X_1 الذي يدل على الهيكل التنظيمي أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها -0.160 أقل من قيمة T الجدولية 2.012 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 التي مفادها لا يوجد أثر لبعده الهيكل التنظيمي ذو دلالة إحصائية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية ولاية الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: من خلال نتائج الجدول رقم (11) تشير نتائجه أن المتغير X_2 الذي يدل على القيادة الإدارية أن قيمة T المحسوبة الخاصة به 2,832 وهي اكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.012 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها يوجد أثر لبعده أسلوب القيادة ذو دلالة إحصائية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال نتائج الجدول رقم (11) تشير نتائجه أن المتغير X_3 الذي يدل على بعد الثقافة التنظيمية أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 4,610 وهي اكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.012 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها يوجد أثر لبعده الثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال نتائج الجدول رقم (11) تشير نتائجه أن المتغير X_1 الذي يدل على الاتصالات الإدارية أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 1,678 أقل من قيمة T الجدولية

أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مؤسسة مسعد للمياه
المعدنية بولاية الجلفة (الجزائر)

2.012 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 التي مفادها لا يوجد أثر لبعد الاتصالات الإدارية ذو دلالة إحصائية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مسعد للمياه المعدنية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

2.4.4 اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول 14: نتائج اختبار T لعينيتين مستقلتين لمتغير الجنس

فعالية اتخاذ القرار	قيمة f المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig	نتيجة الاختبار
الجنس	0.110	46	0.741	H_0 نقبل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig تساوي 0.741 وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ، أي لا توجد فروق معنوية لفعالية اتخاذ القرار بالنسبة لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

✓ اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

جدول 15: التباين الأحادي لفعالية اتخاذ القرار بالنسبة للمتغيرات العمرية والوظيفية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig
العمر	بين المجموعات	0,775	2	0,387	1,320	0,277
	خلال المجموعات	12.915	44	0.294		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	1,258	2	,629	2,225	0,120
	خلال المجموعات	12.432	44	0.283		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,247	2	0,124	0,405	0,670
	خلال المجموعات	13.433	44			
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	0,275	2	0,137	0,451	0,640
	خلال المجموعات	13.415	44			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة المعنوية Sig أكبر من 0.05 بالنسبة لكل من المتغيرات: (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية).

وبالتالي نقبل الفرضيات العدمية H0 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فعالية اتخاذ القرار لدى أفراد العينة بمؤسسة مسعد للمياه المعدنية تعزى للمتغيرات الشخصية .

5. خاتمة

تحتوي بيئة العمل الداخلية على عوامل أساسية ترتكز عليها فعالية اتخاذ القرارات حيث يستوجب وجود الهيكل التنظيمية المناسبة التي توفر سياقاً داعماً ومحفزاً لسلوكيات وتوجهات الأفراد التي تنعكس إيجاباً نحو تحقيق الأهداف المخطط الوصول لها من قبل المنظمة ويتم تجسيدها استعانة بمختلف القرارات الإدارية.

من الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات .

توصيات الدراسة

- يجب تكييف الرسمية في المؤسسة وفقاً لطبيعة التخصصات والمهام لأن الرسمية العالية قد تعيق من الإبداع والتكيف المتبادل بين الأفراد .
- يستحسن تعاون القيادات الإدارية مع المرؤوسين وتقديم الدعم والنصح لهم والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم ومحاولة الاستعانة بها ودمجها في عملية صنع القرار.
- على المؤسسة تشجيع السلوكيات الإيجابية ومكافئتها وذلك لبناء ثقافة قوية داعمة مما تنعكس إيجابياً على بيئة العمل ليتم حشد جهود الأفراد في شكل متكامل نحو تحقيق الأهداف .
- يستوجب الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين عملية الاتصالات لتسيير تبادل المعلومات والعمل بنائها عليها في اتخاذ القرارات .

6 قائمة المراجع :

1. الأبرو، ه. ع. ا.، & كاظم، و. ب. (2018). دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 81-108.
2. سلامة، و. م. (2018). دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها على الية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 15(2)، 86-96.

3. مهديد، ف. ا. (2017). قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة الثرار الاداري -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حماد ب برج بوغريج. مجلة رؤى الاقتصادية(12).
4. ناسوكوردو، ا.، & موزكان، ح. (2019). دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين دراسة تحليلية آراء المديرين في منظمة إعادة التأهيل، والتعليم وصحة المجتمع (REACH) فرع أربيل. مجلة قهلاي زانست العلمية، 4(4)، 1102-1071.

5. Akbari, F., Amirkhani, A., & Daraei, M. (2018). Studying The Effect Of Organizational Structure And Quality Of Work Life On Employees Loyalty. *Revista Publicando*, 5(15), 145-165 .

6. Akdere, M. (2011). An analysis of decision-making process in organizations :Implications for quality management and systematic practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1317-1330 .

7. Assi, N. A., & Jassem, H. (2021). Environmental analysis and its role in the success of the organization"" An analytical exploratory study in the Directorate of Water Resources/Babylon. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol*, 27(5) .(

8. Bassett, G., & Carr, A. (1996). Role sets and organization structure. *Leadership & organization development journal* .

9. Bucata, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49 .

10. Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization* .

11. Chen, G., Liu, Z., Sun, Y., Liu, W., Lv, Q., Song, Y., . . . Peng, W. (2018). Analysis of the impact of big data on enterprise decision making. Paper presented at the 2018 8th International Conference on Social science and Education Research (SSER 2018).(

12. Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340 .

13. Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236 .

14. Duncan, R .B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327 .

15. Edland, A., & Svenson, O. (1993). Judgment and decision making under time pressure Time pressure and stress in human judgment and decision making (pp. 27-40): Springer.
16. Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11) .(
17. Eruemegbe, G. O. (2015). Impact of business environment on organization performance in Nigeriaa study of union bank of Nigeria. *European Scientific Journal* .
18. Fülöp, J. (2005). Introduction to decision making methods. Paper presented at the BDEI-3 workshop, Washington.
19. Goś, K. (2015). The key advantages and disadvantages of matrix organizational structures. *Studia i Materiały*(2/2015 (19)), 66-83 .
20. Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision* .
21. Jacobides, M. G. (2007). The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a Near-War. *Behavioral & Experimental Economics* .
22. Johnston, M. A. (2000). Delegation and organizational structure in small businesses: influences of manager's attachment patterns. *Group & Organization Management*, 25(1), 4-21 .
23. Kerstholt, J. (1994). The effect of time pressure on decision-making behaviour in a dynamic task environment. *Acta psychologica*, 86(1), 89-104 .
24. Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability*, 14(1), 572 .
25. Marchisotti, G. G., Domingos, M. D. L., & ALMEIDA, R. L. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19 .
26. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
27. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588 .
28. Panpatte, S., & Takale, V. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 73-78 .
29. Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of experimental psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 14(3), 534 .
30. Renani, G. A., Ghaderi, B & ,Mahmoudi, O. (2017). The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the

Perspective of Employees in the Department of Education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), 989-1001 .

31. Sanjuq ,D. (2013). The Impact of Internal environment elements on organizational commitment applied study in Social Security Corporation in KSA. *European Journal of Business and Management*, 5(31), 204-214 .

32. Sethi, D., & Seth, M. (2009). Interpersonal communication: Lifeblood of an organization. *IUP Journal of Soft Skills*, 3 .

33. Shatreovich, V. (2014). Industrial structures as competitive factor in organization development. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 110, 871-878 .

34. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1 .

35. Syntia, R., & Mulya, M. B. (2018). The Effects of Internal and External Environment on SMEs Empowerment-based Environmental Management. Paper presented at the International Conference on Multidisciplinary Research.

36. Tung, R. L. (1979). Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure. *Academy of Management Journal*, 22(4), 672-693 .

37. Van Riel, A. C., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004). High-technology service innovation success: a decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359 .

38. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404 .

39. Yahaya ,M., Al-khawlani, M. A. A., Suleiman, M. S., & Usman, U. M. Z. (2018). Organizational structure and an effective communication: The moderating effect of transformational leadership. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 7(11) .(