

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية

واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد

د. الطيب حسن تجاني

عميد كلية العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة الملك فيصل بتشاد)

د. علي يحيى قجة

مدرس إدارة الأعمال (جامعة الملك فيصل بتشاد)

المستخلص:

تناولت الورقة البحثية للدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل بتشاد، وقد قسمت الورقة إلى ثلاثة محاور رئيسية: محور الاطار العام للبحث والذي تم التناول فيه أساسيات الورقة البحثية من تحديد للمشكلة وصياغة الفرضيات مع الإشارة إلى أهمية وأهداف هذه الورقة.. كما تم التناول في هذا المحور أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بعنوان الورقة.

أما في المحور الثاني تم تناول الاطار النظري للورقة، والذي تمثل في لمحة تعريفية عن الثقافة التنظيمية والاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات. وفي المحور الثالث تم التطرق إلى الدراسة الميدانية للورقة، باستخدام أداة الاستبيان.

واستخدم الباحثان في هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينان ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها بأداة الاستبيان، وتوصلا إلى نتائج وقدموا حزمة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- الاتصالات الإدارية- اتخاذ القرارات-

جامعة الملك فيصل- محددات.

The mediating role of organizational culture in the relationship between administrative communication and decision making- a case study at King Faisal University in Chad

Dr. Atteib Hassan Tidjani

Dr. Ali Yahya Goudja

Abstract:

The research paper dealt with the mediating role of organizational culture in the relationship between administrative communication and decision-making at King Faisal University in Chad. The paper was divided into three main axes: the axis of the general framework of the research, in which the basics of the research paper were addressed, including defining the problem and formulating hypotheses, with reference to the importance and objectives of this research. The paper.. The most important previous studies related to the title of the paper were also discussed in this topic.

In the second axis, the theoretical framework of the paper was addressed, which represented an introductory overview of organizational culture, administrative communications, and decision-making. In the third axis, the field study of the paper was discussed, using the questionnaire tool.

In this paper, the researchers used the descriptive analytical method, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to analyze the data collected with the questionnaire tool, and they reached results and presented a package of recommendations.

Keywords: organizational culture- administrative communications- decision making- King Faisal University- determinants.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات باعتبارها آلية لحشد طاقات العاملين في المنشأة وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنشأة. وتعمل المنشآت على صياغة ثقافتها التنظيمية من خلال مراعات ثقافات العاملين والموجهات العامة للمنشأة لتكون ثقافة متزنة قابلة للتطبيق.

ولا شك أن الثقافة التنظيمية لن تكون فاعلة إذا غاب الاتصال الإداري الناجح، والذي يساعد في إيجاد جسر تواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، يتم من خلاله تبادل المعلومات بينهما وممارسة العمليات الإدارية المختلفة من توجيه ورقابة وغيرهما.. وكل ذلك تمهيدا لصناعة واتخاذ القرارات اللازمة بوعي ودراية وبناء على معلومات وحقائق. وعلى هذا جاءت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، والدور الوسيط للثقافة التنظيمية في جامعة الملك فيصل بتشاد كواحدة من المؤسسات التي تقدم الخدمة التعليمية للمستفيدين.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تؤدي الاتصالات الإدارية دوراً محورياً في النجاح الإداري للمؤسسات، خاصة وأن مسألة صنع القرار الإداري السليم تتطلب أرضية صلبة من الاتصال الإداري.. وكل ذلك في ظل ثقافة تنظيمية معينة، وعليه يمكن صياغة مشكلة هذا البحث على النحو التالي: ما الدور الوسيط التي تؤديه الثقافة التنظيمية في تأثير الاتصالات الإدارية على

اتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل بتشاد؟

وتتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما طبيعة الاتصالات الإدارية في جامعة الملك فيصل بتشاد؟
- ٢- هل تتأثر القرارات الإدارية بالاتصالات الإدارية في جامعة الملك فيصل بتشاد؟
- ٣- ما دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل بتشاد؟

ثانياً: فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات، في ظل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بجامعة الملك فيصل بنشاد، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد الالتزام واتخاذ القرار.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد الرفاهية واتخاذ القرار.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد التقويم واتخاذ القرار.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد الاهتمام بالناس واتخاذ القرار.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد الصلاحية واتخاذ القرار.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين أبعاد الاتصالات الإدارية والثقافة التنظيمية، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد الالتزام والثقافة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد الرفاهية والثقافة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد التقويم والثقافة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاتصالات الإدارية بعد الاهتمام بالناس والثقافة التنظيمية.

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل
بتشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى فجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

- الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاتصالات الإدارية وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقافة التنظيمية بعد المعتقدات والاتصالات الإدارية.
 - توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقافة التنظيمية بعد اللغة والاتصالات الإدارية.
 - توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقافة التنظيمية بعد الرموز والاتصالات الإدارية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** الثقافة التنظيمية تتوسط في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار.

نموذج البحث:

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

١. بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات.
٢. الكشف عن طبيعة الاتصالات الإدارية في جامعة الملك فيصل بتشاد.
٣. تقديم مقترحات علمية لسيط ثقافة تنظيمية فاعلة ومنسجمة مع بيئة الجامعة.
٤. تقديم مقترحات لإيجاد اتصالات إدارية فاعلة تخدم الجامعة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في الآتي:

- (١) التوسع الأفقي لجامعة الملك فيصل بتشاد، مما يحتم ذلك وجود اتصالات إدارية تناسب هذا التوسع.
- (٢) فاعلية القرارات تتوقف على انسجام العاملين معها، وهذا لن يتم إلا من خلال اتصالات إدارية تتناسب مع ثقافتهم
- (٣) أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات.

منهج البحث:

يتم معالجة هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقصاء عينة من موظفي جامعة الملك فيصل بنشاد.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (خوين، ٢٠٠٩): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، وتحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المنظمة ومجال الموارد البشرية وإظهار أهمية ذلك، والسعي لتحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً واستخدام المقاييس المطورة للباحثين. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة أسس فكرية تجسدت في المداخل العلمية لدراستها، تنوع الأبعاد المشخصة للثقافة التنظيمية، التأكد من وجود علاقة إيجابية بين الثقافة والفاعلية بنسبة (٧٠.٣٧%)، وجود تماثل بين الكليات العلمية والإنسانية في درجة استخدام القوة وتجنب عدم التأكد والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة..

وعليه قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إدراك العقل الإداري القيادي في الكليات في الكليات والجامعات العراقية بشكل خاص والعربية بشكل عام الجوانب التي تدعم وتعزز الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس وتزيد من رغبتهم في العمل المثمر الخلاق وتثير لديهم شرف تحمل المسؤولية العلمية والتربوية وتعمق أيمانهم برسالة الكلية والجامعة.

٢- دراسة (مخلوفي، برباوي، ٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظم الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات من خلال بيان ماهية الاتصالات الإدارية والتقنيات الحديثة المستخدمة، ومعرفة الاتصال الداخلي واثرها على عملية اتخاذ القرار، وتقديم بعض المقترحات التي تزيد من كفاءة وفعالية نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن التطور المعلوماتي الذي يشهده العصر، يفرض على المؤسسات اللجوء إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال نظراً لما لها من مزايا في تسريع وتطوير هذه العملية وتجاوز الحواجز

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك
فيصل بن تشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى فجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

المكانية والزمانية، تواجه عملية الاتصال بعض الصعوبات التنظيمية والنفسية والاجتماعية والبيئية التي يمكن أن تحد من فعاليتها وفعالية عملية اتخاذ القرار، وهناك علاقة بين فعالية نظم الاتصال وعملية اتخاذ القرار؛ فلا يمكن الوصول على قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال فعال.

وقدمت البحث مجموعة من التوصيات منها: إبراز أهمية الاتصال الداخلي لدى أفراد المؤسسة، تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين في المؤسسة، وتوظيف الاتصالات غير الرسمية السائدة بصورها الاجتماعية المختلفة لمصلحة المؤسسة وأهدافها الرئيسية.

٣- دراسة (Julie, Alain, 2016): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على مشاكل الإرهاق في القوى العاملة. وذلك لاستكشاف سبل التدخل التي تتجاوز الموظفين أنفسهم وظروف العمل، وكذلك لفهم أفضل لكيفية تأثير عناصر السياق التنظيمي على زيادة الإرهاق في المنظمات..

من خلال دمج كل من الثقافة التنظيمية وظروف تنظيم العمل، من الممكن دراسة كيفية تأثير الثقافة على المكونات المختلفة لظروف تنظيم العمل وكيف يمكن أن تؤدي دورها إلى تطوير أو تفاقم الأبعاد المختلفة للإرهاق. تستند هذه الدراسة إلى التيار الوظيفي، الذي وفقاً للثقافة الموجودة في المنظمة من خلال مظاهرها ومصنوعاتها- التي تعبر عن القيم والمعتقدات المشتركة- والتي يمكن للإدارة العليا السيطرة عليها. أجريت تحليلات الانحدار متعددة المستويات باستخدام البيانات التي تم جمعها في ٦٠ مؤسسة خاصة كندية من ١٨٢٤ فرداً خلال دراسة (سالفيو SALVEO -2009) 2012. تظهر النتائج أن الثقافات الجماعية والعقلانية والتنموية مرتبطة بأبعاد مختلفة من الإرهاق. وهكذا، ترتبط الثقافات التنظيمية التنموية والجماعية، التي تتميز بالمرونة، بشكل غير مباشر بمستويات أقل من الإرهاق العاطفي والسخرية ومستويات أعلى من الكفاءة المهنية. ترتبط الثقافة العقلانية التي تتميز بالأداء بشكل غير مباشر بمستوى أعلى من الإرهاق العاطفي والسخرية. من ناحية أخرى لا ترتبط الثقافة الهرمية بالإرهاق. تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أهمية دمج المتغيرات المتعلقة بالسياق التنظيمي في دراسات الإرهاق.

٤-دراسة: (بديدة، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وأبعادها، والأداء المؤسسي وأبعاده.. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك ضعف في التعاون والعمل بروح الفريق بين أفراد العينة، وضعف في تحفيز ودعم الابتكار، كما أكدت الدراسة وجود مستوى عال من الكفاءة في العينة المبحوثة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: بث روح التعاون والعمل بروح الفريق من خلال تقريب المسافة بين أفراد الإدارات المختلفة، دعم وتحفيز الموظفين لابتكار أفكار جديدة، والرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: الثقافة التنظيمية

١- مفهوم الثقافة التنظيمية

يؤكد الكثيرون من الكتاب والباحثين أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً تنظيمياً مهماً لتحسين سلوك وأفعال العاملين، وبما أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به فإن لكل منظمة أيضاً ثقافتها التنظيمية الخاصة بها. والثقافة التنظيمية أخذت بعدها الحقيقي من الثمانينيات من القرن الماضي، حيث انبثق من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وصار سائداً في مجال المنظمات.

وعلى هذا فقد عرفت الثقافة التنظيمية تعريفات جمة منها:

أ. الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، فهي ميزة تميز المنظمة من غيرها من المنظمات، وهي مكمل للرسومية المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة لها. (إسماعيل، سلاطنة، ٢٠٠٨: ٣٥).

ب. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والأفكار المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تشارك فيها أغلب الأعضاء ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. (الكتبي، ٢٠٠٥: ١١٣).

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك
فصل بتشاد

د. الطيب حسن تجاني

د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

ج. وقد تمت الإشارة أيضا إلى أنها مزيج يشمل المعتقدات والإيديولوجيا واللغة والطقوس والقيم والأعراف، والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية (عبد الحميد، ٢٠٢٢: ٥٦).

يستخلص من التعريفات السابقة بأن الثقافة التنظيمية تعني اعتماد قيم ومعتقدات وأفكار ولغة وأعراف معينة يلتزم بها أعضاء المنظمة وبالتالي تلقائيا تلتزم بها المنظمة وتشجعها بغية خلق رضا للعاملين.

٢- محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة على حزمة من المحددات يمكن إجمالها كما يلي:

أ- البيئية: تحدد الثقافة التنظيمية وفقا للطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سواء كانوا من الموظفين أو الموردين أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.

ب- الحجم: من محددات الثقافة التنظيمية، حجم المؤسسة حيث أنه ليس من الضروري أن تؤثر على تنظيم المنظمة، وإنما الذي يؤثر هو طريقة إدارة المنظمة وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تتأثر بدورها في حجم المؤسسة.

ت- الأهداف: تتأثر الثقافة التنظيمية بأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها.

ث- التكنولوجيا: تستخدم المؤسسات المتخصصة التكنولوجيا التي تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية، أما المؤسسات الخدمية فتقوم على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية.

ج- الأفراد: الأفراد لهم دور محوري في العمل على تحديد الثقافة التنظيمية، وأن الإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها أفراد المنظمة، كما أنه لا يمكن للأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية بعينها لا ترغب فيها إدارة المنظمة.

ح- التاريخ والملكية: حيث إن تاريخ تطور المنظمة بالإضافة إلى نوعية القيادة التي تتولاها المنظمة هو ما يعكس ثقافتها التنظيمية، كما أن نوع الملكية أيضا له دور كبير في تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة، أو دولية أو محلية. (AJBAS, 4/No. 1- 2022)

أما ذكر المفكرين والكتاب عدد من أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن الإشارة الى بعض منها: القيم، والمعتقدات، والرموز، والطقوس، والأساطير، واللغة، والالتزام، والرفاهية، واتخاذ القرار.. (مجلة الادارة والاقتصاد، العدد: ٧٥، ٢٠٠٩).

وفي الخلاصة اتفق الكتاب على أن للثقافة التنظيمية أبعاد مختلفة تجسد فيما

يلي:

- ١- المدير الجيد، المشرف الجيد، العمل الجيد للموظفين، تأثير الموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد إنجاز المهام، ما يوفره العمل، روح الفريق، المنافسة، الصراع، تنفيذ القرارات، تدفق الاتصالات، والاستجابة للبيئة.
- ٢- القيم، الطقوس، الشعائر، شبكات العمل الثقافية، الروتين وبيئة العمل.
- ٣- صنع القرار، الرقابة التنظيمية، التدخل الحكومي، معنوية الدور الإداري، معتقدات الوصول إلى السلطة، الحماية وضمان الحقوق الشخصية.
- ٤- الرموز، الفلسفة، الديانة، والنشاط المتعاطف.

ويذكر الباحثون أن القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على تحديد أنماط السلوك التنظيمي وتتميز هذه الأبعاد بالقيم التنظيمية وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس، والمعتقدات التنظيمية وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، والتوقعات التنظيمية وتتمثل في التعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم. (legal-sy.org,2022).

ثانياً: الاتصالات الإدارية

١- مفهوم الاتصالات الإدارية

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.

وعكف الباحثون والكتاب على تعريف الاتصالات الإدارية بزوايا مختلفة، باعتبارها أداة من أدوات تبادل المعلومات في المنظمة، ويمكن الإشارة إلى بعض التعريفات على النحو التالي:

يقصد بالاتصالات الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

وعرف بأنها: تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين. (فرج، ٢٠٠٩، ١٣٧)

من التعريفين السابقين يتضح بأن الاتصالات الإدارية تعني تلك العملية الإدارية التي من خلالها تتم عملية نقل المعلومات والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، أو الرؤساء فيما بينهم والمرؤوسين فيما بينهم من خلال وسائل محددة بعرض اتخاذ قرارات معينة لصالح المنظمة التي تجمعهم.

ثالثا: القرارات الإدارية

١- مفهوم القرارات الإدارية

يتيح "الاتصال الإداري" (بين خدمة الأرشيف والخدمة المنتجة) إمكانية خدمة توفر امتياز الوصول إلى المستندات المحفوظة في خدمات الأرشيف نهائي. ومن باب أولى، الوصول إلى الوثائق المحفوظة في خدمات المحفوظات، كما أصبحت الإدارات أو الخدمات (المستشفيات، وسجلات المحاكم، وما إلى ذلك) أسهل. (Elisabeth وآخرون، ٢٠١٩: ٠٧).

عموماً، لا يتم اتخاذ القرار على الفور. غالباً ما يعتمد طول عملية اتخاذ القرار على تأثير القرار على حياتنا. في الواقع، يتطلب اختيار الملابس التي تريد شرائها وقتاً أقل للتفكير مقارنة بالاختيار بين برنامجين دراسيين. ومن الواضح أنه كلما زاد تأثير القرار على حياتنا، زاد التوتر والتردد الذي قد يولده. (Université de Sherbrooke, 2016).

شروط القرار الإداري:

يعد القرار مقبولاً إذا توفرت فيه نقاط القوة بحيث أن احتمالات نجاحه تفوق بكثير احتمالات إخفاقه على هذا يضع المديرون في الحسبان ثلاث شروط قبل صياغتهم أو اتخاذهم للقرارات التي تقع

ضمن سلطتهم و صلاحيتهم، وهذه الشروط هي:

١. الشك: يتخذ القرار بناء على معلومات محدودة أو بناء على تفاؤل أو تشاؤم متخذ القرار.

٢. اليقين: يتخذ القرار وفق معلومات أكيدة ودقيقة وبدائل معروفة النتائج.
٣. الخطر: يتخذ القرار على قاعدة الاحتمالات و بناء على خبرة سابقة لمتخذ القرار. (بلوط، ٢٠٠٥: ١٥٧).

المشاركة في صنع القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار مع توسيع دائرة المشاركين متى ما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعوامل من أهمها:

١. نمو المنظمات وضخامة أحجامها
٢. الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات
٣. إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزييد من كفاءته ونضجه. (لونيس، ٢٠١٥: ٨٢).

شروط تحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرار:

ينفق علماء الإدارة على أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، ولقد كشفت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في ميدان السلوك الإداري على أنه لا بد من توفر مجموعة من الشروط أو العوامل التي تواكب عملية صناعة القرار لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية للقرار الإداري ومن هذه العوامل:

*التوقيت:

إن عنصر التوقيت يمكن اعتباره من العوامل الحاسمة في عملية صنع القرار الإداري، من منظور إن القرار بشكل استجابة لمعالجة قضية أو معضلة إدارية، وأن عملية تأخير أو تقديم صناعة القرار قد يترتب عليها انعكاسات سلبية على المؤسسة التي يتخذ فيها القرار الإداري وبالتالي يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المؤسسة، فمن وجهة نظر علماء الإدارة أن عملية إغفال عامل التوقيت في صناعة القرار الإداري قد يترتب عليه تدخل بعض القوى في المؤسسة لمصادرة أو إجهاض القرار الإداري و توجيهه لخدمة مصالحها الخاصة.

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك
فيصل بن تشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

ومنه نجد أنه إذا تعرض متخذ القرار إلى الضغط المؤدي للعجلة والسرعة، فيكون بذلك القرار غير سليم نظرا لعدم توفر الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع المعلومات.
***توفر المعلومات:**

إن عملية اتخاذ القرار ترتكز بصورة أساسية على المعلومات التي يتم توفرها للقائد الإداري الذي يقوم بصناعة القرار، ولضمان صناعة القرار الإداري الذي يتصف بالكفاءة والفعالية لابد من أن تتوفر لدى متخذ القرار كامل المعلومات الدقيقة المرتبطة بذلك القرار، وعلى هذا الأساس فإن عملية حجب أو تشويش أو تزوير للمعلومات التي يتم تقديمها لمتخذ القرار يترتب عليها أن يصدر القرار الإداري قاصرا أو عاجزا. ما يمكن استنتاجه أن للمعلومات دور مهم جدا في فاعلية القرار و نجاحه، و يؤدي التقصير في توفير المعلومات أو عرقلتها فشل القرار الذي سيتم اتخاذه.
*** المشاركة:**

إن عنصر المشاركة في اتخاذ القرار الإداري يعتبر عاملا جوهريا في كفاءة وفعالية ذلك القرار فالقرار الإداري يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأفراد الذين يعملون في المؤسسة و لضمان الاستجابة الإيجابية للقرار الإداري و لتوكيد مسؤولية الحرص على تنفيذه لابد أن يشارك في صناعة القرار جميع من لهم علاقة بذلك القرار. فعملية المشاركة في صنع القرار هي الضمان الأكيد لتوفير الحماس والاندفاع عند الأفراد في المؤسسة لتنفيذ ذلك القرار؛ لأنهم يشعرون عند مشاركتهم فيه بأن القرار الإداري ليس مفروضا عليهم من سلطة خارجية وإنما هو نابع من أنفسهم. (الخطيب والمعايعة، ٢٠٠٩: ٢٩٠).

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

أولا: منهج البحث

اعتمد البحث على توظيف كلا من المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلاله استقراء الدراسات السابقة ومن خلال استنباط متغيرات وأبعاد البحث واختبار الفرضيات التي قام بها وأيضاً تحليل البيانات الميدانية للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات للمعنيين في جامعة الملك فيصل بتشاد وذلك لمساعدتها في تحسين الأداء لتحقيق الأهداف التي قامت عليها والحفاظ على الموارد النادرة وكذلك الحفاظ على المحيط العام وقد قام الباحث بتوظيف نوعين من المصادر لجمع البيانات هي:

١. مصادر البيانات الثانوية: اعتمدت البحث على مراجعة الأدبيات المنشورة في هذا المجال.

٢. مصادر البيانات الأولية: حيث اعتمد البحث على تصميم قائمة استقصاء المدعمة بالمقابلات الشخصية للمعنيين في الجامعة.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث على قائمة الاستقصاء تم اعدادها بغرض جمع البيانات ودُعمت بالمقابلات الشخصية عند تسليم القوائم في محل البحث، وتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية تحتوي على (٢٩) فقرة، يتكون الجزء الأول من الاستبانة ن البيانات الأساسية المتمثلة في الجنس والتخصص، والمسمى الوظيفي وغيرها.

والجزء الثاني استهدف قياس متغيرات البحث.

وبعد الاطلاع على ادبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة تم بناء (الاستبانة)، وتتمثل في المعلومات الشخصية، ثلاثة محاور رئيسية بمجموع (٢٩) فقرة موزعة على المحاور والأبعاد التي تنتمي إليها كما في الجدول (١)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأسلوب المناسب للبحث، تم تحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27, AMOS Ver25)

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين في جامعة الملك فيصل بتشاد، حيث يبلغ عدد العاملين داخل الجامعة (٢٥٠) موظف حتى نهاية عام ٢٠٢٣م، بحسب تقدير إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (٠١) يوضح توزيع الاستبانة في مجتمع البحث بجامعة الملك فيصل

بتشاد

عدد الموظفون	الكلية
٤٥	كلية الآداب والإعلام والفنون
٥٠	كلية الشارقة للعلوم التربوية
٤٠	كلية إدريس دبي إتنو للعلوم القانونية والسياسية

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد
 د. الطيب حسن تجاني
 د. علي يحيى فجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

٤٥	كلية قطر للعلوم الاقتصادية والإدارية
٢٥	كلية الدراسات العليا
٢٤	المعهد العالي لعلوم والتقنيات الصحية
٢٥	كلية هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
١٠	المكتبة المركزية
١١	إدارة الجامعة
٢٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

جدول (٠٢) يوضح محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	البعد	المتغيرات	نوع المتغير
٩	٣	الإلتزام	الاتصالات الإدارية	مستقل
	٣	الرفاهية		
	٣	التقويم		
١٢	٤	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية	وسيط
	٤	المعتقدات التنظيمية		
	٤	الأعراف التنظيمية		
٨	٨	اتخاذ القرارات		تابع
	٢٩ فقرة	مجموع فقرات الاستبانة		

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

١. مجتمع وعينة البحث

لما كان الهدف من البحث هو دراسة الدور الوسيط لمتغير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، فلقد أقدم الباحث على إجراء هذه الدراسة على كل العاملين في جامعة الملك فيصل جامعة تشاد، إداريين وأعضاء هيئة

التدريس، داخل الجامعة (؟؟؟؟) موظف حتى نهاية عام ٢٠٢٣م، بحسب تقدير إدارة الموارد البشرية.

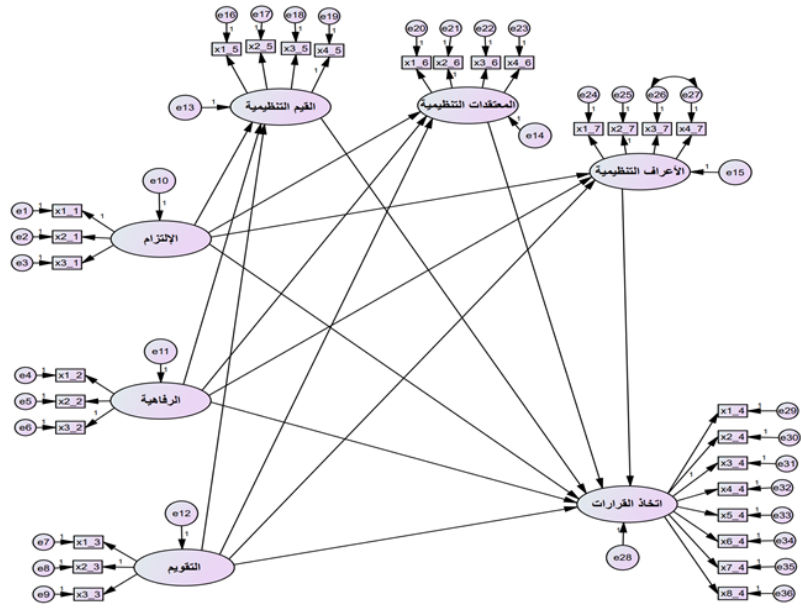
عينة البحث:

قام الباحثان بسحب عينة عشوائية طبقية من الموظفين بجامعة الملك فيصل بتشاد بحيث تشمل الوظائف التالية: (إداري- محاضر- موظف) ويرجع تركيز البحث على الموظفين فقط بدون التعاقدين بسبب تطبيق سياسة الجامعة وذلك في الاعتماد على الجداول الإحصائية، وكان حجم عينة الدراسة يساوي (؟؟؟؟).

٢. أداة الدراسة في جمع البيانات

اعتمد الباحث على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة وأشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة كما في الشكل (١).

شكل (١) يوضح نموذج الدراسة



الشكل (١): نموذج الدراسة

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل
بتشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى فجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

٣. نتائج جمع البيانات

بلغت نسبة الردود على قوائم الاستبيان الموزعة على المستقضي منهم (????????)، وتم استبعاد عدد ٢٠ قوائم بسبب عدم استكمال بعض المبحوثين الإجابة على بعض العبارات الموجودة في قائمة الاستبيان، وبالتالي أصبحت القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي هي ؟؟؟؟؟؟؟؟؟ قائمة أي بنسبة (٩٠%).

٤. نتائج التحليل الإحصائي

يهدف هذا الجزء إلى تحليل واختبار فروض ونموذج تأثير الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات وقياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في جامعة الملك فيصل بتشاد، وذلك من خلال عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التي تعكس ميول المستقضي منهم في عينة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية، وقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، ثم القيام باختبار الفروض، كما يلي:

٤.١ التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية

والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (٠٣) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
١	الجنس	نكر	١٣٨	٧٦.٧
		انثى	٤٢	٢٣.٣
المجموع			١٨٠	١٠٠
٢	الفئة العمرية	أقل من ٣١ سنة	١	٠.٦
		من ٣١ - وأقل من ٤١ سنة	١٩	١٠.٦
		من ٤١ - وأقل من ٥١ سنة	١٥٨	٨٧.٨
		٥١ سنة فأكثر	٢	١.١
المجموع			١٨٠	١٠٠
٣	المؤهل العلمي	جامعي	٨	٤.٤
		فوق الجامعي	١٧٢	٩٥.٦
		المجموع	١٨٠	١٠٠

٣٣.٣	٦٠	علوم إدارية	التخصص	٤
١٤.٤	٢٦	علوم هندسية		
٣.٩	٧	علوم طبية		
٣٠	٥٤	حاسوب		
٣.٩	٧	علوم عربية		
٥	٩	علوم تربية		
٩.٤	١٧	علوم أخرى		
١٠٠	١٨٠	المجموع		
١.٧	٣	نائب رئيس	الوظيفة	٥
٣.٣	٦	عميد		
٢.٨	٥	نائب عميد		
١٣.٣	٢٤	رئيس قسم		
١٧.٢	٣١	مدير إدارة		
٦١.٧	١١١	أخرى		
١٠٠	١٨٠	المجموع		
٠.٦	١	أقل من ٢	سنوات الخبرة	٦
٦.١	١١	من ٢ و أقل من ١٠		
٨٨.٣	١٥٩	من ١٠ و أقل من ٢٠		
٥	٩	٢٠ سنة فأكثر		
١٠٠	١٨٠	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

ويتضح من الجدول (٠٣) ان اغلب عينة الدراسة من الذكور وتمثل نسبة الذكور ٧٦.٧٪ من عينة الدراسة بواقع ١٣٨ مستقصى منه، بينما نجد أن اغلبية الفئة العمرية ٤١ سنة إلى أقل من ٥١ سنة بنسبة تمثل ٨٧.٨٪ وتليها الفئة العمرية من ٣١ إلى اقل من ٤١ سنة بنسبة تمثل ١٠.٦٪ ويمثل تمثيل هاتين الفئتين حوالي ٩٨.٤٪ من عينة الدراسة، فيما يخص بعد المؤهل العلمي نجد ان عينة الدراسة الأكثرية بها حاصلين على فوق جامعي بنسبة ٩٥.٦٪ بينما يليها الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة تمثل ٤.٤٪ . فيما يتعلق المسمى الوظيفي، نجد ان العينة ان اغلب عينة الدراسة تتمثل في وظيفة

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد

د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى فجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

آخري تذكر ١١١ بنسبة تمثل %٦١.٤، ٣١ مدير إدارة بنسبة تمثل %١٧.٢، رئيس قسم ٢٤ بنسبة تمثل %١٣.٣، عميد كلية ٦ بنسبة تمثل %٣.٣، نائب عميد كلية ٥ بنسبة تمثل %٢.٨، وأخيرا نائب رئيس الجامعة ٣ بنسبة تمثل %١.٧.

٤.٢ صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق أداة الدراسة يتمثل في التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما انها تقيس جودة وموثوقية الدراسة، حيث تم التأكد من الصدق من خلال ما يلي:

• الصدق الداخلي:

تم التحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة، تم احتساب معادلة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الصدق الداخلي لمتغيرات الدراسة بغرض قياس الصدق الداخلي لفقرات أداة الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة (٠.٨٧١)، وهي قيمة إيجابية حيث ان الجذر التربيعي تعبر عن معامل الصدق الداخلي (٠.٩٤) وهو ممتاز وعالي كونه أكبر من ٠.٧، والذي هو القيمة الحرجة والمقبول لغايات الدراسة الحالية، كما تم احتساب معاملات الصدق لفقرات متغيرات الدراسة والمتغيرات الفرعية التي تنتمي لها والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) يوضح الثبات والصدق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	كرونباخ	معامل الصدق الداخلي <٠.٧
الاتصالات الإدارية	الإلتزام	٣	0.889	0.94
	الرفاهية	٣	0.852	0.92
	التقويم	٣	0.909	0.95
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	٤	٠.٨٧٠	0.93
	المعتقدات التنظيمية	٤	٠.٨٥١	0.92
	الأعراف التنظيمية	٤	٠.٨٤٧	0.92
اتخاذ القرارات		٨	٠.٩١٨	0.96
مجموع فقرات الاستبانة		٢٩	٠.٨٧١	0.94

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

٤.٣ التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمتغيرات الدراسية الرئيسية والمتغيرات الفرعية كما في الجدول (٤).

الجدول (٥) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الوزن النسبي
الاتصالات الإدارية	الإلتزام	2.935	0.436	58.7
	الرفاهية	2.935	0.436	58.7
	التقويم	3.894	0.456	77.88
الكلية		٢.٩٨٩	0.467	59.78
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	2.137	0.567	42.74
	المعتقدات التنظيمية	2.922	0.45	58.44
	الأعراف التنظيمية	3.011	0.409	60.22
الكلية		2.989	0.319	59.78
اتخاذ القرارات		2.946	0.46	58.92

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

٤.٤ التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

تم تنفيذ التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة التدوير (Promax)، ويوضح الجدول (٥) اختبار (KMO) واختبار (Bartlett) ضمن شروط الكفاية لتنفيذ التحليل العاملي الاستكشافي.

جدول (٥) يوضح اختبار (KMO)، (Bartlett)

0.7 < 0.831	اختبار (KMO) لقياس كفاية حجم العينة
3714.373	اختبار (Bartlett) كاي سكوير
406	درجة الحرية
0.000	مستوى الدلالة

في الجدول أعلاه فان نتائج اختبار (KMO) لغرض اختبار كفاية حجم العينة أكبر من ٠.٧، فان حجم العينة مناسبة لتنفيذ التحليل العاملي الاستكشافي (Field,2005)،

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد

د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

بالنسبة لاختبار (Bartlett) فإنه غير معنوي كونه دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، بعد التحقق من شروط كفاية تنفيذ التحليل العاملي الاستكشافي، تم استخدام طريقة التدوير (Promax)، ويوضح الجدول أدناه معاملات التشبع لكل مفردة من المحاور السبعة (الالتزام، الرفاهية، التقويم، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية).

جدول (٠٧) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

رقم الفقرة	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣	العامل ٤	العامل ٥	العامل ٦	العامل ٧
1		0.881					
2		0.836					
3		0.872					
4							0.671
5							0.703
6							0.636
7					0.851		
8					0.862		
9					0.863		
10							0.721
11							0.843
12							0.870
13							0.370
14							0.890
15							0.883
16							0.840
17							0.860
18			0.807				
19			0.795				
20			0.817				

				0.815			21
				0.829			22
				0.901			23
				0.647			24
				0.844			25
	0.751						26
	0.819						27
	0.903						28
	0.812						29

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS Ver25)،

٢٠٢٣

كما يوضح الجدول مجموع التباين المفسر كالاتي:

جدول (٠٨) يوضح مجموع التباين المفسر

معامل التشيع الاساسي			النُبع
المجموع التراكمي %	التباين %	المجموع	
16.281	16.281	4.721	الإلتزام
19.75	3.469	1.006	الرفاهية
26.619	6.869	1.992	التقويم
36.842	10.223	2.965	القيم التنظيمية
46.171	9.329	2.705	المعتقدات التنظيمية
51.746	5.575	1.617	الأعراف التنظيمية
75.789	24.043	6.972	اتخاذ القرارات

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS

Ver25)، ٢٠٢٣

توضح نتائج الجدول (٠٨)، ان الإلتزام يفسر ما نسبته 16.281%، في حين يفسر بُعد الرفاهية ما نسبته 3.469%، بالنسبة لُبُعد التقويم فسر ما نسبته 6.869%، أي ان المتغير الاتصالات الإدارية يفسر تباين بلغ نسبته 26.619%، بُعد القيم التنظيمية ما نسبته 1٠.٢٢٣%، في حين يفسر بُعد المعتقدات التنظيمية ٩.٣٢٩%، بُعد الأعراف

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك
فيصل بتشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

التنظيمية ما نسبته ٥.٥٧٥%، أي ان متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته ٢٥.١٢٧%، متغير اتخاذ القرارات يفسر ما نسبته ٢٤.٠٤٣%، أي ان المتغيرات في نموذج الدراسة قادرة على تفسير ما نسبته من ٧٥.٧٨٩% من التباين في الدراسة.

٤.٥ التحليل العاملي التوكيدي

بعد تحديد العوامل من خلال التحليل العاملي الاستكشافي في تحديد عدد العوامل المستخرجة، تم تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي، الجدول (٠٩) يظهر معاملات التشبع او التحميل للفقرات في كل عامل كما يلي:

جدول (٠٩) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي

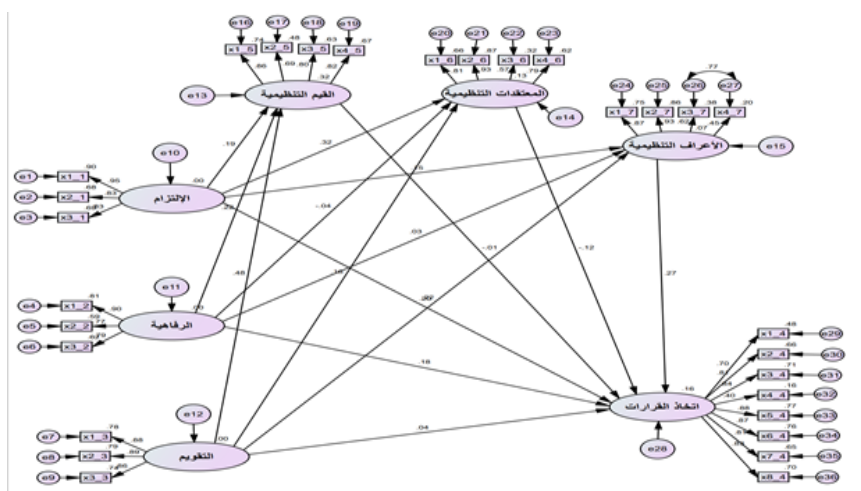
رقم الفقرة	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣	العامل ٤	العامل ٥	العامل ٦	العامل ٧
1		0.949					
2		0.828					
3		0.826					
4						0.768	
5						0.901	
6						0.791	
7					0.883		
8					0.887		
9					0.861		
10	0.696						
11	0.811						
12	0.844						
13	0.395						
14	0.877						
15	0.871						
16	0.809						
17	0.835						

				0.862			18
				0.692			19
				0.796			20
				0.819			21
			0.81				22
			0.931				23
			0.57				24
			0.789				25
	0.866						26
	0.926						27
	0.616						28
	0.452						29

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS Ver25)،

٢٠٢٣

الشكل (٢): مخطط النموذج القياسي للدراسة



الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد

د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

جدول (١٠) يوضح معاملات التحميل والثبات والصدق

اسم المتغير الكامن	اسم العوامل	متوسط التباين المستخرج (AVE)>0.5	الموثوقية المركبة (CR)>0.7
الاتصالات الإدارية	الإلتزام	0.756	0.99
	الرفاهية	0.676	0.983
	التقويم	0.769	0.993
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	0.632	0.982
	المعتقدات التنظيمية	0.618	0.973
	الأعراف التنظيمية	0.548	0.946
اتخاذ القرارات		0.611	0.984

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS Ver25)،

٢٠٢٣

• الصدق التقاربي

يشير إلى مدى قوة العلاقة بين العبارات التي تقيس البعد أو المتغير وإلى أي مدى يمكن تحميل العبارات على بعد أو أكثر والذي يقاس من خلال متوسط التباين التجمعي (AVE) الذي هو أكبر من ٠.٥ (Hair et al (2010)). يتضح من خلال النتائج في الجدول (٩)، ان الصدق التقاربي متحقق كون متوسط التباين المستخرج في ابعاد الدراسة (AVE>0.5).

• الصدق التمييزي

جدول (١١) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين العوامل والجذر التربيعي ل(AVE)

اسم العوامل	الإلتزام	الرفاهية	التقويم	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	اتخاذ القرارات
الإلتزام	0.869						
الرفاهية	0.000	0.822					
التقويم	0.000	0.000	0.877				
القيم	0.189	0.221	0.484	0.795			

							التنظيمية
		0.786	0.131	0.163	-	0.320	المعتقدات التنظيمية
	0.740	0.082	0.140	0.218	0.029	0.149	الأعراف التنظيمية
0.782	0.306	-0.034	0.113	0.075	0.195	0.199	اتخاذ القرارات

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS Ver25)،
٢٠٢٣

تبين النتائج في الجدول أعلاه ان الجذر التربيعي لمتوسط التباين التجمعي للعامل في كل عمود أكبر من معاملات الارتباط بين هذا العامل مع العوامل الاخرى وبذلك فان الصدق التمييزي متحقق.

جدول (١٢) يوضح معامل التحديد R^2

معامل التحديد R Square	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
٠.٣١٩	القيم التنظيمية	الاتصالات الإدارية
٠.١٣	المعتقدات التنظيمية	
٠.٠٧١	الأعراف التنظيمية	
٠.١٦٥	اتخاذ القرارات	

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS Ver25)،
٢٠٢٣

من خلال نتائج الجدول (١٢)، يتبين ان المتغير الوسيط يفسر ما نسبته ٥٢% من التباين في المتغير التابع اتخاذ القرارات، حيث ان المتغير الوسيط القيم التنظيمية تفسر ما نسبته ٣١.٩% من التباين في المتغير التابع اتخاذ القرارات، يليه المعتقدات التنظيمية ويفسر ما نسبته ١٣% من التباين في اتخاذ القرارات وأخيرا المتغير الوسيط الأعراف التنظيمية ويفسر ما نسبته ٧.١% من التباين في متغير اتخاذ القرارات. وتفسر المتغير المستقل الاتصالات الإدارية (الالتزام، الرفاهية، التقويم) ما نسبته ١٦.٥% من التباين في المتغير التابع اتخاذ القرارات.

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

جدول (١٣) يوضح قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة ومقارنتها بالقيم الحرجة

المؤشر	القيمة المحسوبة	شرط القبول
نسبة كأي سكوير	1.848	نسبة كأي سكوير > ٥
مؤشرات حسن المطابقة المطلقة		
جودة مطابقة GFI	0.811	GFI > 0.8
مؤشر جذر مربع متوسط مربع البواقي (RMR)	RMR=0.028	0 < RMR < 0.08
مؤشر الافتقار للاقتصاد		
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.069	0 < RMSEA < 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.913	CFI > 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.831	NFI > 0.8

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS Ver25)،
٢٠٢٣

من خلال مقارنة المؤشرات لجودة المطابقة لنموذج المقترح بالقيم الحرجة في الجدول (١٢)، فإن المؤشرات تدعم المطابقة الجيدة لنموذج المقترح ولاسيما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) وهو يقع ضمن فئة القبول بالإضافة إلى جذر متوسطات مربعات البواقي (RMR) والذي يقع ضمن فئة القبول هذا إلى جانب بقية المؤشرات. (٢٠١٠)، (Hair Baumgartner and Hombur (1996) وبعد التأكيد على جودة النموذج المصمم فأن اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة سيتم وفقا لنموذج المقترح للفرضيات الرئيسية وملحقاتها من خلال النموذج المعد ببرنامج SPSS AMOS بطريقة تحليل المسار (path analysis).

٤.٦ اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار معنوية التأثير المباشر وغير مباشر والتأثير الكلي للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات، من خلال المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structure Equation Modelling (SEM) والتي تستخدم لغرض قياس التأثير المباشر وغير مباشر والتأثير الكلي لنموذج الدراسة كما يلي:

جدول (١٤) نتائج اختبار الفرضيات

التأثير	المسار	معامل التأثير	T	المعنوية P.value	نتائج الفرضية
الغير مباشر	الالتزام ← القيم التنظيمية	0.171	2.147	0.032	الفرضية مقبولة
	الالتزام ← المعنقات التنظيمية	0.381	3.361	0.000	الفرضية مقبولة
	الالتزام ← الأعراف التنظيمية	0.153	1.548	0.122	الفرضية غير مقبولة
	الرفاهية ← القيم التنظيمية	0.19	2.421	0.015	الفرضية مقبولة
	الرفاهية ← المعنقات التنظيمية	-0.046	-0.422	0.673	لفرضية غير مقبولة
	الرفاهية ← الأعراف التنظيمية	0.029	0.284	0.776	لفرضية غير مقبولة
	التقويم ← القيم التنظيمية	0.338	5.554	0.000	الفرضية مقبولة
	التقويم ← المعنقات التنظيمية	0.15	1.869	0.062	لفرضية غير مقبولة
	التقويم ← الأعراف التنظيمية	0.173	2.371	0.018	الفرضية مقبولة
	القيم التنظيمية ← اتخاذ القرارات	-0.006	-0.055	0.956	لفرضية غير مقبولة
	المعنقات التنظيمية ← اتخاذ القرار	-0.098	-1.303	0.192	لفرضية غير مقبولة
	الأعراف التنظيمية ← اتخاذ القرارات	0.263	3.331	0.000	الفرضية مقبولة
المباشر	الالتزام ← اتخاذ القرارات	0.195	2.067	0.039	الفرضية مقبولة
	الرفاهية ← اتخاذ القرارات	0.172	1.869	0.062	الفرضية مقبولة
	التقويم ← اتخاذ القرارات	0.028	0.367	0.714	الفرضية مقبولة

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، (SPSS Ver.27, AMOS

Ver25)، ٢٠٢٣

يتضح من خلال النتائج في الجدول (١٣) الآتي:

١. العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات

- يوجد تأثير طردي معنوي للالتزام على اتخاذ القرارات حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.039$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الالتزام واتخاذ القرارات.
- يوجد تأثير طردي غير معنوي للرفاهية على اتخاذ القرارات حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.062$) أكبر من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية غير معنوية بين الرفاهية واتخاذ القرارات.
- يوجد تأثير طردي غير معنوي التقويم على اتخاذ القرارات حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.74$) أكبر من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية غير معنوية بين التقويم واتخاذ القرارات.

٢. العلاقة بين الاتصالات الإدارية والثقافة التنظيمية

- يوجد تأثير طردي معنوي للالتزام على القيم التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.032$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الالتزام والقيم التنظيمية، يوجد تأثير طردي معنوي للالتزام على المعنويات التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.000$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الالتزام و المعنويات التنظيمية، في حين يوجد تأثير طردي غير معنوي للالتزام على الأعراف التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.122$) أكبر من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية غير معنوية بين الالتزام الأعراف التنظيمية.
- يوجد تأثير طردي معنوي للرفاهية على القيم التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.015$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط

إيجابية معنوية بين الالتزام والقيم التنظيمية، يوجد تأثير عكسية غير معنوي للرفاهية على المعتقدات التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.673$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط عكسية غير معنوية بين الرفاهية والمعتقدات التنظيمية، في حين يوجد تأثير طردي غير معنوي للرفاهية على الأعراف التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.776$) أكبر من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية غير معنوية بين الرفاهية والأعراف التنظيمية.

- يوجد تأثير طردي معنوي للتقويم على القيم التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.000$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الالتزام والقيم التنظيمية، يوجد تأثير طردي غير معنوي للرفاهية على المعتقدات التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.062$) أكبر من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط عكسية غير معنوية بين التقويم والمعتقدات التنظيمية، بينما يوجد تأثير طردي معنوي للتقويم على الأعراف التنظيمية حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.018$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التقويم والأعراف التنظيمية.

٣. العلاقة بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات

- يوجد تأثير عكسي غير معنوي للقيم التنظيمية على اتخاذ القرارات حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.956$) أكبر من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط عكسية غير معنوية بين القيم التنظيمية واتخاذ القرارات.

- يوجد تأثير عكسي غير معنوي للمعتقدات التنظيمية على اتخاذ القرارات حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.192$) أكبر من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط عكسية غير معنوية بين المعتقدات التنظيمية واتخاذ القرارات.

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل
بتشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى فجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

- يوجد تأثير طردي معنوي للأعراف التنظيمية على اتخاذ القرارات حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.000$) أقل من مستوى المعنوية، أي ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الأعراف التنظيمية واتخاذ القرارات.

٤. المتغيرات الوسيطة

من خلال النتائج في الجدول (١٣)، يتبين ان الأعراف التنظيمية تمثل متغير وسيط كلي بين التقويم واتخاذ القرارات كون التأثير الغير مباشر للتقويم على الأعراف التنظيمية معنوي، والتأثير الغير مباشر للأعراف التنظيمية على اتخاذ القرارات معنوي في حين التأثير المباشر للتقويم على اتخاذ القرارات غير معنوي، المتغيرات القيم التنظيمية و المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية لا تمثل متغير وسيط بين المتغيرات المستقلة الالتزام والرفاهية و المتغير التابع اتخاذ القرارات، كما ان الأعراف التنظيمية لا تمثل متغير وسيط بين الالتزام والرفاهية و المتغير التابع اتخاذ القرارات، كون التأثير الغير مباشر للقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية على اتخاذ القرارات غير معنوي.

٥. التأثيرات (إسهامات البحث):

هذا البحث ناقش الثقافة التنظيمية كمتغير بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار، دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد-أنجمينا، من خلال معرفة الدور الذي تسهم به الثقافة التنظيمية في جامعة الملك فيصل وانعكاسها علي تميز الجامعة، أيضاً والتعرف على متغيرات البحث، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار. وكذلك تركز التأثيرات النظرية لهذا البحث من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين المتغيرات.

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: النتائج

١. تبين من خلال الدراسة الميدانية ان هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل بتشاد
٢. تبين ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات من خلال التدريب الجيد والموثوقية.
٣. إن مستوى الثقافة التنظيمية لمجتمع الدراسة عالية وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري العالي.
٤. تبين ان القوانين والأنظمة بجامعة الملك فيصل بتشاد جيدة وان القوانين موضوعة بشكل جيد في الجامعة.
٥. يبين البحث لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات استراتيجية وتبني سياسات مرنة تقود الجامعة إلى التكيف مع البيئة المعقدة التي تواجه العمل باعتبارها سوق مفتوحة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وهن خلال الاجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تمكن من التوصل إلى مجموعة هن التوصيات التي تمكن متخذي القرار في جامعة الملك فيصل بتشاد الاستفادة منها، والتي من الممكن أن تساهم في تعزيز قدرة الجامعة على

تحقيق الميزة التنافسية، وبناء علي ذلك يوصي الباحثان بالاتي:

١. الاهتمام والوعي بأهمية متطلبات القرارات الإدارية لدي جامعة الملك فيصل بتشاد وتأكيد دورها في تطويرها.
٢. الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة الملك فيصل بتشاد من أجل وزيادة قوتها، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات في سعيها نحو التطور.

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات- دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد
د. الطيب حسن تجاني
د. علي يحيى قجة

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

٣. إن تحقيق الاتصالات الإدارية يتطلب من الإدارة بجامعة الملك فيصل بتشاد أكبر بالهياكل التنظيمية والمراجعة المستمرة للتنظيم الداخلي، وتجنيد جميع الموارد لذلك وتعزيزها من أجل تحقيق اتخاذ القرار الرشيد.
٤. ملائمة تغير البيئة المحيطة "والمطالبات العالية ينصح بتطبيق الهيكل العضوي : حيث إن درجة الرسمية فيه أقل من الهيكل الآلي، ويستخدم الاتصال الأفقي والتشاور بين الإدارات بدلاً من التعليمات العمودية، وكذلك يسمح للابتكار ومفيد عند استخدامه. وبالتالي هي أكثر ملائمة وتكيف مع البيئة المحيطة.

قائمة المراجع:

١. خوين، سندس رضوان، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: ٧٥، ٢٠٠٩.
٢. بديدة، انتصار محمود، الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة السياحة، Al academia Journal for Basic and Applied Sciences (AJBAS), volume 4, N.1- 2022 April.
3. Julie Dextras-Gauthier et Alain Marchand, Culture Organisationnelle, Condition de l'organisation du Travail et épuisement professionnel, Relation industrielles, volume 71, Numéro 1, 2016
٤. مخلوفي، عبد السلام وبرياوي، كمال، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مؤسسة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، lefpedia.com، ٢٠١٠.
٥. إسماعيل، قيرة وسلطنة بلقاسم، التنظيم الحديث للمؤسسة- التصور والمفاهيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر: ٢٠٠٨.

٦. الكتبي، علي محسن، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة السويس، جامعة قناة السويس.
٧. عبد الحميد، رباب محروس، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد ١، العدد: ١، ٢٠٢٢.
8. Al academia journal for Basic and Applied Sciences (AJBAS) volume 4/No. 1– 2022 April, p.4
٩. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد: ٧٥، ٢٠٠٩، ص: ٠٨.
١٠. فرج، شعبان، الاتصالات الإدارية، دار الأسماء: عمان، ص: ١٣٧.
11. Elisabeth Verry et autres, La communication administrative aux services versants, version 2, p.7.
12. Université Sherbrooke, la Prise de Décision, 2016, p.1
١٣. بلوط، حسن إبراهيم، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت: ٢٠٠٥
١٤. لونيس، إيمان، الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار- دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأب البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، ٢٠١٥.
١٥. الخطيب، أحمد، المعاينة، عادل سالم، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن: ٢٠٠٩.