

دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار دراسة ميدانية مقارنة في المنظمات العامة والخاصة السورية

The role of values in reconciling rationality and emotion in decision-making: Comparative field study in Syrian public and private organizations

طاهر شعبان حسن*

Assistant Professor Dr. Taher HASSAN

مخلص

يتطلب العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، وجود صلة وثيقة بين متخذ القرار، والقيم التنظيمية، والموظفين، حيث تعتبر القيم عاملاً أساسياً في ترتيب تفضيلات صناع القرار من تعريف المشكلة إلى التنفيذ. ولكي يكون نهج اتخاذ القرار منطقيًا، يجب أن تتضمن العقلانية العاطفة، كما يتطلب أن تكون القيم متوازنة مع الأبعاد الأخرى للعقلانية كالانساق والأسس السليمة للمعتقدات. يركز البحث على الحاجة إلى القيم كأساس للحكم، ويجادل بأن الحكم يتطلب العاطفة بمثل العقلانية. تم تطبيق 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.

Abstract

To work toward the goals of organization requires a close linkage among the decision-maker, organizational values, and the employee, where, values considered as principal factor in arranging the preferences from problem definition to operational implementation. For decision-making to be a rational approach, therefore, the notion of rationality must include emotion, and require that values well be balanced. The other dimensions of rationality are consistency and well founded-ness of beliefs. The paper focuses on the need for values based judgement, and argues that judgement requires emotion as rationality. The research was applied to a sample of decision-makers in some public and private organizations in Damascus, with the aim of showing the differences between the organizational values in their influence on the decision-making style (rational and emotional) in the organizations. The most important results of the research are there is a correlation between the organizational values of the decision-maker and the rational and emotional decision-making style. In addition, there is a difference between organizations in the style of emotional decision-making, and absence of differences between organizations in the rational decision-making style. One of the main recommendations of this research, the need to recognize the decision-makers that in order to develop their organization and maintain its prosperity and continuous high performance, employees must be enabled to share organizational values.

Key words: organizational values, rationality, emotion, decision-making

مقدمة

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 أو فشل منظماتهم، وهذا يشكل ضغطاً كبيراً عليهم، وقد يتسبب بالقلق والخوف والحذر لديهم، لأن نجاح القرار لا يعتمد فقط على المنطق وإنما تلعب العواطف فيه دوراً كبيراً، فيتكامل دور العقل والقلب فيعملان بانسجام لاتخاذ أفضل القرارات، فالعاطفة تسرع وتسهل عملية الاختيار وعدم الاستسلام للكلم الهائل من الخيارات، وتأتي البيانات والمعلومات لتساعد في عملية تصنيف وتنظيم التفكير 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 المديرين 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 المدراء في المنظمات السورية، اليوم، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، تحديات هائلة وهم يعيشون أحداث تعج بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهي تغيرات كبيرة في حجمها، سريعة في وثيرتها، 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، مما يجعل من اتخاذ القرار أمراً بالغ الصعوبة لحل المشاكل الناشئة والتي تثير مخاطر تفاقمها وتزيد الوضع تعقيداً. فيعمل متخذ القرار على نظام القيم التنظيمية الخاصة بمنظمتها، والتي تحدد خياراته وتؤثر في قراراته كونه حجر الأساس في هذه العملية، ولأنه كائن إنساني له مشاعر وأحاسيس ويتأثر بالظروف المحيطة ويؤثر بها دفعنا إلى البحث عن دور وتأثير القيم التنظيمية الموجهة لعاطفة متخذ القرار من جهة، والقيم المرتبطة بعقلانيته من جهة ثانية عند اتخاذ القرار. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي:

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

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما هي العلاقة بين نمط اتخاذ القرار وطبيعة المنظمة؟
٢. ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي أو العقلاني؟
٣. هل توجد فروق بين المنظمات في تأثير القيم في نمط اتخاذ القرار (العقلاني والعاطفي).
٤. هل توجد فروق بين القيم التنظيمية في تأثيرها في نمط اتخاذ القرار في المنظمات.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من الجانب العلمي بمساهمته في توليد المعرفة حول موضوع دور القيم التنظيمية في اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي، ووضع نماذج للدراسات المستقبلية ومعالجة المشاكل المشابهة في البيئة السورية. وأيضاً، يعتبر مادة بحثية مهمة كونه يشكل مثالا تطبيقيا حيا من الواقع السوري ببياناته ونتائجه في موضوع تأثير القيم على 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 للمنظمات التي طبق عليها البحث وامكانية تعميمه كنموذج على بقية المنظمات.

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في:

٥. تبيان العلاقة بين نمط اتخاذ القرار والمنظمة.
٦. تبيان العلاقة بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.
٧. تبيان العلاقة بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.
٨. تبيان الفروق بين المنظمات في تأثير القيم في نمط اتخاذ القرار (العقلاني والعاطفي).
٩. 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 تم استخدام منهج المسح الميداني والتحليل الإحصائي من خلال الاستبانة الموزعة على المدراء من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وجمع البيانات اللازمة من المدراء في المنظمات، وتحليلها ومناقشتها، للوصول، باتباع المنهج الاستنباطي، إلى استنتاجات تسهم في فهم وتحليل المشكلة 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، تم وضع الفرضيات التالية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني).
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني).
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمطي اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني).
٤. 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 القيم التنظيمية.
٥. لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي) تعزى إلى المنظمات (عامة: إنتاجية وخدمية، خاصة: إنتاجية وخدمية).

مجتمع وعينة البحث

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

حدود البحث

الحدود البشرية: متخذي القرار في القطاعين العام والخاص في المنظمات المبحوثة.
الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور القيم التنظيمية في اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي، مع التطرق للقيم الشخصية لمتخذ القرار وعدم أخذها في التحليل الإحصائي نظرا لتعددتها وتنوعها الكبير والذي قد يتجاوز المئة حسب مختلف الباحثين الذي تناولوها وبالتالي يصعب حصرها ودراستها.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المنظمات العامة والخاصة في مدينة دمشق وريفها.
الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيانات من تاريخ ٢٠١٦/١١/١٠ ولغاية ٢٠١٧/١/٢٣.

مراجعة الأدبيات السابقة حول تأثير القيم في صنع واتخاذ القرار

ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية. حيث تقتصر على تلخيص أهم الأفكار التي تناولتها كل دراسة وأهم نتائجها دون إسهاب، نورها في إطار تسلسل نشرها من الأقدم إلى الأحدث لتبيان تطور فكر الباحثين في تناولها من زوايا مختلفة.

فقد أشارت دراسة (الزومان) [١] وجود ثماني قيم تنظيمية في المنظمات المبحوثة وهي: القوة والفعالية والعدالة ورفق العمل والقانون والنظام والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة، وأظهرت انقسام المديرين حول مدى وجود قيم المكافأة والصفوة والكفاءة والاقتصاد. وحسب دراسة (Roccas & Brewer) [٢] تتجلى أهمية القيم في التأثير على 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، وبالتالي تؤثر في جميع قرارات الفرد، كما أن القيم تعمل على إنشاء المخطط المعرفي للأفراد من خلالها تفسير بيئة عملهم، حيث تلعب القيم التنظيمية أهمية كبيرة في فعالية المدراء. وتؤكد دراسة (Bardi, Schwartz) [٣] أن القيم هي العامل المهيمن في عملية صنع القرار، ويتمثل تأثيرها في تصميم ووضع الأهداف: حيث تظهر القيم في عملية التقييم كعامل أساسي في اختيار الغرض ووضع الأولويات، وتؤثر قيم متخذ القرار في اختيار البديل، وفي تطبيق القرار: يكون حكم القيم ضرورياً في اختيار معنى التطبيق والممارسة، وفي التقييم والمراقبة: تكون أحكام القيم مهمة لتصحيح الفعالية. وأظهرت دراسة (الحنيفة) [٤] الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء لكونها إحدى السبل لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم. وبيّنت دراسة (الغامدي) [٥] القيم التنظيمية على ضوء مقياس woodcock and francis لمساعدة المديرين على معرفة مدى تأثيرها على سلوكهم وتعاملهم واتخاذهم للقرارات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية أتت بترتيب أشتمل على القوة أولاً والمكافأة أخيراً. وأكدت دراسة (Nicols & Hillman) [٦] أن المنظمات تستطيع بمنظومة قيم واضحة مواجهة تحديات العصر، فظهرت نظرية الإدارة بالقيم لتبني مفاهيم الاستخدام الأمثل لنظام القيم الفردية والعامة في المنظمات. وبيّنت دراسة (حمادات) [٧] 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.) [٨] أن الاختلافات بين الأفراد في تقييم الأهمية النسبية للقيم ترتبط باختلاف بطبيعة الخيارات أثناء اتخاذ القرارات. ويرى (Hare et al.) [٩] أن القيم مرتبطة بآليات المعرفة الكامنة وراء عملية صنع القرار، عبر دمج الأبعاد النفسية والبيولوجية في الحسابات الفردية أثناء التقييم والتي تدفع السلوك إلى خيارات رابحة على الفور. وفي سبيل التحقق من الآليات العصبية المعرفية الكامنة وراء التقييم وصنع القرار توصل (Levy & Glimcher) [١٠] 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، وبالتالي توفر القيم بديلاً للنماذج العقلانية لصنع القرار التي تتمحور حول تعظيم قيمة الفائدة الاقتصادية. وبيّنت دراسة (Brosch et al.) [١١] حقيقة وأهمية القيم لمتخذ القرار كمحدد مهم للاستجابات التي تقوم عليها عمليات التقييم عند اتخاذ القرارات، حيث بيّن الباحثون أهمية التسلسل الهرمي المتفاوت للقيم الأساسية في عملية التقييم الاقتصادي الذي يواجه الفرد نحو تحقيق المنفعة. مما يشير إلى أن السلوك الأناني يغلب على الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

فقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها على 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 ينعكس ذلك على نجاح العمل وتحقيق الأهداف، فتمتيز المؤسسات الناجحة بنظام جيد لتوافق القيم التنظيمية. ولكن لم نعثر على مقالة تبين تأثير القيم التنظيمية على أنماط اتخاذ القرار، وهذا ما ينفرد به هذا البحث، رغم اشتراكه مع كل الدراسات السابقة بالتأكيد على أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها في اتخاذ القرارات.

مفهوم القيم في العلوم الإدارية

أوردت (Susan) [١٢] عن الفيلسوف اليوناني ديوجين، أن كلمة "قيمة" تعني "سمات كل مساهمة جيدة في المنفعة، وقيمة التبادل المنتظم للبضائع". كما يستخدمها علماء الاقتصاد للدلالة على الصفة التي تجعل شيئاً قابلاً للاستبدال بشيء آخر، أي قيمة المبادلة (Nicols) [١٣]. وأعتبر (Williams) [١٤] أن القيم والمفاهيم المعيارية ذات أهمية بكونها أساس الحكم "لاختيار الرجل الذكي الغرض لصالحه". ويبرر (Bentham) [١٥] نهج القيم النفعية، حيث يرى بأن الفوائد هي الهدف الوحيد من اعتماد القيم. ويرى (Musi) [١٦] أن القيم تقف كمعيار للحكم والتفضيل. ويوافقهم (Mcshane) [١٧] بأن القيم هي التي توجه اختياراتنا الصحيحة أو الخاطئة، الجيدة أم السيئة. ويرى (Rokeach) [١٨] أن القيم تلعب دوراً مركزياً في نظام الفرد الكلي، وتؤثر بشكل مباشر على سلوكه في المنظمة، لأن القيم تؤثر بشكل مباشر في خيارات الفرد. وقد اعتبر (Farid) [١٩] أن الاختيار هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيم، التي تحدد الافضليات في عملية اتخاذ القرار القائم على اختيار تصرف معين بعد تفكير ودراسة، وهو عملية عقلانية وليست عملية عاطفية وتعكس موقع القيم في سياق التقييم ضمن توقعات وأهداف المقرر.

تأثير القيم في المنظمات

تتوزع القيم التي تؤثر في المنظمات إلى قيم شخصية وقيم تنظيمية، فالقيم الشخصية هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم. والقيم الشخصية حسب (Renner) [٢٠] هي "البنيات المعرفية التي تفسر الفروق الفردية فيما يتعلق بالأهداف في الحياة والسلوك والمبادئ والاولويات التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال". والقيم الشخصية حسب (MCshane) [٢١] هي "تلك المعتقدات الداخلية التي توجه خياراتنا بشكل صحيح أم خاطئ، جيد أم سيئ". والقيم الشخصية كثيرة واقتصرنا على توضيح مفهومها دون الخوض في تفاصيلها كونها تخرج عن أهداف البحث. أما القيم التنظيمية حسب (Connor) [٢٢] فهي تلك التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، والمعبرة عن فلسفتها والتي توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات، وحسب (Patrik) [٢٣] تعمل "القيم في مكان 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. ورغم أن هناك اختلاف المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها.

وقد قام (Woodcock, Francis) [٢٤] 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، الصفة، والمكافأة.

- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم 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 حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل (العمل الجماعي)، والقانون، والنظام.
 - قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي التنافس، واستغلال الفرص.
- وسوف نتبنى هذا التقسيم في دراستنا الميدانية.

القيم والنمط العقلاني في اتخاذ القرار

العقلانية 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 وألية تعظيمها لصاحب القرار. وتركز أغلب الدراسات على عملية صنع القرار الرشيد باعتبارها عملية عقلية رسمية، 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 تعتبر العواطف حوادث غير عقلانية يمكن أن تشوه المنطق. فمذ أكثر من ألفي سنة، طرح أفلاطون مفهوماً للقرار على أساس عقلاني ومعرفي. وتبعه كانت وديكارت، الذين اعتبروا سلوك صانع القرار محدد بوضوح باعتباره يتصرف وفقاً للمبادئ العقلانية. فعملية صنع القرار كانت تعتبر منطقية وعقلانية ورياضية بحتة بعيداً عن أي اعتبار عاطفي، ويمكن أن تؤدي إلى حل مهما كانت المشكلة، حيث كان القرار خارج عن وحي المعطيات الحسية ومرتبطة بالأحداث والوقائع والوثائق. وقد حذر عالم الاجتماع (Macks Weber) [٢٥] من العاطفة؛ لأن اتباع القواعد لا يتطلب الابتعاد عن العواطف فقط، بل التفكير حول ما هو صواب وما هو خطأ، وهو يتطلب العقل فقط. وحسب (Henig, Buchanan) [٢٦] تعني العقلانية أن القرارات تتماشى مع الحقائق التي أثبتت جدواها، حيث ينطوي واقع الحياة الحقيقية على قليل من الحقائق المؤكدة. وقد استنتج (Nozick) [٢٧] أن السلوك العقلاني يشكل أساس ما نتوقع أن يفعله الآخرين. وأوضح (Flanagan) [٢٨] معايير التفكير العقلاني المتمثلة في (الحياد، والاتساق والموضوعية)، والتي يعتمد عليها صانع القرار عندما يواجه التفضيلات. ولاحظ (Simon) [٢٩] أن العديد من الأفراد ينجحون السلوك المرضي في اتخاذ القرارات في إطار الوقت والمعلومات المحدودة عن مستقبل غير مؤكد ويصعب التنبؤ به، فيلجؤون إلى قواعد بسيطة لكشف الغموض عبر الاستدلال، وقد حدد Simon خمسة مفاهيم للقرار العقلاني هي: قرار بموضوعية عقلانية، وقرار ذاتي عقلاني، وقرار بوعي عقلاني، وقرار عمدي عقلاني، وقرار تنظيمي عقلاني. ويضيف (Follesdal) [٣٠] أربعة أبعادٍ للعقلانية: (١) عقلانية منطقية مبنية على الاتساق، (٢) العقلانية المؤسسة من المعتقدات، (٣) العقلانية المؤسسة جيداً من القيم، (٤) وعقلانية العمل، التي تشير إلى الاعتماد بدرجة أقل على ما يسمى بـ "الخبراء" و"المنجمين"، لأن القرارات تبنى على الأرقام الواقعية، التي تعد من وجهة نظر (Diev) [٣١] مؤشر لا يتجزأ، لأنها تجمع احتمال كل التقديرات والنتائج الكمية لتنفيذ القرار.

وعليه فإن اتخاذ القرارات يتم بواسطة تقييم متتابع للبدائل من حيث ملاءمة الوضع أو التوافق مع القواعد الاجتماعية والقيم التنظيمية والشخصية لمتخذه وفقاً للمنطق الذي يعتمده. وبالتالي يمكننا تصور مدى تأثير القيم في عمل متخذ القرار لتتحقق عقلانية القرار، بتحديد جميع المتغيرات القابلة للدخول فيه كاحتمالات مفتوحة بالنسبة له.

فيشير النهج العقلاني إلى طريقة التفكير إلى الأمام والنتائج النموذجية، والذي يعتقد معظم صناع القرار أنهم يعملون وفقها بتبني الحقائق الموضوعية أثناء عملية صنع القرار في محاولة فعل ما هو متوقع منهم. وعليه نستنتج، أن تحديد اتخاذ القرار لحل المشاكل في النمط العقلاني وتنفيذه من بين الحلول الناجحة ليس منبعه الإيحاء أو الحدس، والإلهام ليس مصدرًا للحلول الناجحة والخبرة السابقة، بل هو تحليل موضوعي للظروف التي تحكمه كالوقت وتغير البيئة، وقيود المعلومات، والقيود السلوكية، وهو تحليل معمق وعقلاني للحالة التي يمر بها متخذ القرار بهدف إيجاد حل اقتصادي كفوء وفعال في الوقت المناسب ويمكن الاعتماد عليه لتطبيقه.

القيم والنمط العاطفي في اتخاذ القرار

تركز العديد من النظريات والبحوث التي على أهمية دور العواطف والمشاعر في صنع القرار. وقد أكدت أبحاث (Damasio) [٣٢] [٣٣] على أن الكثير من القرارات تتخذ عن طريق الحدس والحكمة، وأن العواطف ضرورية لصنع القرار، وأن العواطف لا تسهم في العقلانية، ولكن أيضا العقلانية تتطلب فعلاً العواطف، ويضيف أن لصانع القرار حرية النظر في المسائل حين يشعر بأن نتيجة ما أفضل من أخرى. وحسب (Gratch) [٣٤] تلعب العواطف دوراً معدلاً في تقييم القرار. ويميز (Loewenstein, Lerner) [٣٥] نوعين من عمل العاطفة في عملية صنع القرار: الأولى، حسب هي استخدام العاطفة للتنبؤ بنتائج القرار وتدعى السيناريو الاسقاطي، ونميز فيها العواطف التي تسبق المستقبل وتوقعه، وتلك التي تواجهه على الفور حين التداول واتخاذ القرار. والثانية، حسب (Lazarus) [٣٦] يعتمد جمع الدافع والفائدة من البيئة على العاطفة، حيث تبدو العاطفة بمثابة إشارة اللاوعي لفعالية خيارنا، الأمر الذي يؤدي إلى تفرد القرار. ورغم تأكيد (Simon) [٣٧] على العقلانية المحدودة إلا أنه يرى منفعة في دور العواطف في عملية صنع القرار، ويلاحظ أنه لا يوجد أي تعارض جوهري بين العقلانية والعاطفة، وهذه الأخيرة يمكن أن تقضي إلى اتخاذ قرارات جيدة، حيث تتدخل العواطف في القرارات لأن التفكير المتتابع لدى الفرد الذي يتعامل مع العديد من المشاكل المختلفة يحتاج إلى آلية لتوقف عمله على مشكلة ما وتوجيه انتباهه إلى أخرى، وبالتالي فإنه يحتاج إلى التسلسل الهرمي لأهدافه لتحديد أولوياته، وهنا تلعب العواطف كآليات مقاطعة وتوجيه للتفكير والانتباه إلى التهديدات المتصورة حديثاً أو إتاحة الفرصة لها، والتي تؤثر على احتياجات متخذ القرار العاجلة والذي تتمثل مهمته في إعادة ترتيب الأولويات وتحديد التسلسل الجديد للأهداف. ويذهب (Elster) [٣٨] خطوة أبعد من ذلك، ويدعي أن العواطف في الواقع تسهم في العقلانية وينبغي أن تؤخذ على محمل الجد. ويلاحظ أن الوعي يرضي العاطفة من خلال تحديد الإجراء الذي يعززه جيداً. ويعتقد (Pfister, Böhm) [٣٩] أن "مسألة القرار ينبغي أن تستند إلى صحة التقييمات العاطفية بدلاً من التركيز على التماسك المنطقي الرسمي. وأجريت عدة تجارب قام بها (Connelly et al.) [٤٠] حيث عُبّر صناع القرار الذين تم تطبيق 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 هو رأيي؟ كيف يخصني هذا القرار أو ذلك؟ كيف يجب التصرف؟ وما المصلحة الشخصية لي في هذا القرار؟ فإن قيمه تأخذ جانب كيفة العمل بشكل صحيح، ومدى ملاءمة واستصواب القرار. ويبدأ اندماج القيم وتكوين علاقة مع الموضوع بالشعور، وتتسأ العواطف في عملية الاتصال. وحسب (Byrne) [٤١] عندما تكون القيم مرتبكة، وغير مناسبة أو في صراع مع بعضها البعض، عندها يمكن أن تخلق مشاكل الارتباك للمقرر فيهرب من هذا الوضع بالركون إلى عواطفه ومشاعره للتعويض. فالقيم حسب (Aiken) [٤٢] سواءً أكانت شخصية أو تنظيمية أو عامة، ترتبط بعلاقة تبادلية

ويؤثر كل منها على الآخر. وإذا أخذنا خطوة إلى الوراء، يمكننا أن نرى أن قيم متخذ القرار ليست سوى مصدراً آخر للبيانات في حوار صنع القرار. والتي تسعى لفهم أوجه التشابه والاختلاف، لجعل الحوار أكثر موضوعية وأقل شخصية. وبالتالي، نتساءل: كيف نعالج القيم؟ والجواب يأتي بالبحث عن القيم التنظيمية غير المستكشفة التي يجب أن تطفو إلى السطح على أنها كل البيانات والحصاد السابق للتجارب والخبرات والمعارف، وعليها تبنى المعلومات التي يُستفاد منها في اتخاذ القرارات.

والسؤال الذي يُورقنا جميعاً: ما هي الطريقة المثلى لاتخاذ القرارات؟ وللإجابة عليه نستعرض نتائج أعمال (Sperry) [٤٣] 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، المتتابع، والمعرفة التدريجية، ويختص النصف الأيمن بالقدرة على استكمال تصور الأشياء والظواهر في العالم الحقيقي وفي التقاط الكثير من التفاصيل والروابط، ويرتبط به الحس والتصور والخيال، والتوجه المكاني، والتفكير والإبداع الفني، ودوافع لاشعورية للسلوك. وعادة، ما تهيم إحدى نصفي كرة الدماغ على الشخص وتنظم تفاعله مع البيئة. وبالتالي، 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 الأهمية بمكان قبل اتخاذ أي قرار دقيق يتوجب 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 بأحدهما عن الآخر، فالتناسق والتكامل بينهما موجود، ولكن 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 وفوريتها، 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. وبالتالي عليه أن يحقق التوازن بينهما، بين منطق وحكمة العقل وبين دوافع العاطفة، فيكون بعيد عن التحيز العاطفي وعن التجرد العقلي في اتخاذ القرار، سيما في القرارات الإدارية التي يتعلّق بها مصير المؤسسات والعاملين بها.

الدراسة الميدانية

قام الباحث، بالاستعانة بطلبة الماجستير، بتوزيع الاستبيان على المنظمات العامة والخاصة، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على ٨٥ منظمة في مدينة دمشق (عامة: ٣٥، خاصة: ٥٠)، وتم استرجاع (٧٨) استمارة بنسبة إعادة بلغت (٩٢%)، والصالحة منها للتحليل الإحصائي (٧٠) استمارة بنسبة (٩١%) من الاستمارات المعادة، وبنسبة (٨٢%) من عدد الاستمارات الكلي الموزعة على المنظمات. وتضمن الاستبيان (٣٧) سؤالاً، حيث تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى (أربعة) محاور أساسية يغطي كل منها متغيراً أساسياً من متغيرات الدراسة وهي: محور المؤشرات الديموغرافية (٦ أسئلة)، محور القيم التنظيمية الواردة في مقياس كل من Woodcock and Francis. (١٢ سؤال)، محور اتخاذ القرار العقلاني (١٠ أسئلة)، ومحور اتخاذ القرار العاطفي (٩ أسئلة).

المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليل النتائج

تم إدخال 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 الاستبانة على درجة جيدة من الثبات بكامل فقراتها، ويمكن الاعتماد على نتائجها.

التحليل الأول: 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 استخلص المدلولات الإحصائية لتلك النسب بعد تحليلها وتوظيفها لخدمة متغيرات الدراسة كما تبينه الجداول التالية. حيث قام الباحث بحساب النسب المئوية لتوزع إجابات أفراد العينة كما يبينها الجدول رقم (1) التالي.

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

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
%38.6	%38.6	%38.6	27	عامة	نوع المنظمة
%100	%61.4	%61.4	43	خاصة	
%89	%89	%89	62	ذكر	الجنس
%100	%11	%11	8	أنثى	
%0	%0	%0	0	أقل من ٣٠ سنة	العمر
%12.9	%12.9	%12.9	9	بين ٣٠ وأقل من ٤٠	
%52.9	%40	%40	28	بين ٤٠ وأقل من ٥٠	
%91.4	%38.6	%38.6	27	بين ٥٠ وأقل من ٦٠	
%100	%8.6	%8.6	6	من ٦٠ وأكثر	
%84.3	%84.3	%84.3	59	إجازة جامعية	المؤهل العلمي
%94.3	%10	%10	7	ماجستير	
%100	%5.7	%5.7	4	دكتوراه	
%10	%10	%10	7	مدير	المركز الوظيفي
%40	%30	%30	21	مدير مديرية	
%100	%60	%60	42	رئيس قسم	
%10	%10	%10	7	أقل من ٥ سنوات	الخبرة العملية
%32.9	%22.9	22.9	16	بين ٥-١٠ سنوات	
%64.3	%31.4	%31.4	22	بين ١٠-١٥ سنة	
%100	%35.7	%35.7	25	أكثر من ١٥ سنة	

يبين الجدول رقم (1) أن المنظمات العامة المشاركة في الاستبيان تمثل (38.6%) بينما تمثل المنظمات الخاصة (61.4%). وأن الذكور يمثلون نسبة 89% والإناث 11% حيث أغلب رؤساء الأقسام والمدراء هم من الذكور. وتشكل الفئة ٤٠-٥٠ سنة والفئة بين ٥٠-٦٠ سنة ما نسبته 78.6% من أفراد العينة. وأن 84.3% هم من حملة الإجازة الجامعية. ويبين الجدول أن 10% يشغلون مركز مدير، وأن 90% منهم يشغل مركز مدير مديرية ورئيس قسم. ويبين الجدول أن أكثر من 67% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد عن ١٠ سنوات.

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

يبين الجدول رقم (2) أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات دائماً وغالباً، حيث يتبين 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 يدل على ميل إجابات أفراد العينة على تمثل القيم التنظيمية في اتخاذ القرار بقوة. وبالتالي تأتي القيم التنظيمية حسب إجابات أفراد العينة وفقاً لأهميتها وحسب قيمة المتوسط الحسابي المقابلة لها على النحو التالي: إقيم إدارة الإدارة (3,9)، قيم إدارة العلاقات (3,2)، قيم إدارة البيئة (3)،

قيم إدارة المهمة (٢,٨٩)، ويبين الجدول، أن المتوسط الحسابي (Mean) لأغلب بنود محور القيم التنظيمية أكبر من المتوسط (٣) وهذا يؤكد ميل أغلب أفراد العينة إلى اعتماد القيم التنظيمية أساس في قراراتها.

الجدول رقم (٢) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور القيم التنظيمية

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

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 كل الفقرات.

ويبين الجدول رقم (٣) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور النمط العقلاني في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (٣) النسب المئوية لتوزيع الإجابات على محور النمط العقلاني في اتخاذ القرار

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

يبين الجدول رقم (٣) أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات دائما وغالبا، وهذا يدل على ميل أفراد العينة على استخدام المنطق العقلاني في اتخاذ القرار، وبالتالي تنظر إلى جمع المعلومات كجهد لا بد 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 (٣) 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 كل المتغيرات المبحوثة.

وبيين الجدول رقم (٤) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور النمط العاطفي في اتخاذ القرار. **الجدول رقم (٤) النسب المئوية لتوزيع الإجابات على محور النمط العاطفي في اتخاذ القرار**

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

يبين الجدول أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات دائما وغالبا، وهذا يدل على قوة استخدام النمط العاطفية (المشاعر والعواطف والحدس) في اتخاذ القرار. ويعود السبب في رأينا إلى ارتباط عواطف ومشاعر المدراء خلال الأزمة بإبداء الجانب الإنساني في قراراتهم فتبرز وتطغى العواطف والمشاعر. كما يبين الجدول، أن المتوسط الحسابي (Mean) لأغلب بنود محور النمط العاطفي في اتخاذ القرار هي أكبر من (٣) 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 كل المتغيرات المبحوثة.

• التحليل الثاني: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

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

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥): قيمة معامل الارتباط بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار

Correlations			
		نمط اتخاذ القرار العقلاني	نمط اتخاذ القرار العاطفي
Pearson Correlation	المنظمة	Correlation Coefficient	.029
		Sig. (2-tailed)	.812
		N	70
		70	70

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) في اتجاهين، للعلاقة بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار العاطفي تساوي (0.029) وقيمة P-value= Sig. تساوي (0.812) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وأيضا يبين الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار العقلاني تساوي (0.087) وقيمة P-value= Sig. تساوي (0.472) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي 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 نظرا لأن اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني لا يتوقف على نوع المنظمة سواء أكانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية.

الفرضة 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 مبين في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦): 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).

تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العاطفي تساوي (0.811) وقيمة P-value= Sig. المقابلة لها تساوي (0.019). وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل لمتخذ القرار ونمط اتخاذ القرار العاطفي ونمط اتخاذ القرار العقلاني. وأيضاً يبين الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين القيم التنظيمية ونمط اتخاذ القرار العقلاني تساوي (0.840) وقيمة P-value= Sig. المقابلة لها تساوي (0.007). وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي 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 (0.811) التي تشير على علاقة قوية وطردية. وأيضاً تشير قيمة معامل الارتباط بين قيم العمل ونمط اتخاذ القرار العقلاني (0.840) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية أيضاً. ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية نظراً لأن القيم التنظيمية ذات تأثير على اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني في جميع المنظمات (العامة منها والخاصة).

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

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧): 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).

تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني تساوي (0.793) وقيمة P-value= Sig. المقابلة لها تساوي (0.000). وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني، وهذا ما تعكسه القيمة الجيدة لمعامل الارتباط (0.793) التي تشير على 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 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) على نمط اتخاذ القرار العقلاني ونمط اتخاذ القرار العاطفي (كمتغيرين تابعين)، لاكتشاف الاختلاف بين المنظمات حسب طبيعتها. حيث قمنا بداية بإجراء اختبار ليفين Levenes test لتجانس التباين بين المجموعات الأربع للمنظمات (عامة إنتاجية، عامة خدمية، خاصة إنتاجية، خاصة خدمية)، حيث يبين الجدول رقم (٨) نتائج اختبار تجانس التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات.

الجدول رقم (٨): 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 احصائية ليفين Levene بين المجموعات الأربع للمنظمات (عامة إنتاجية، عامة خدمية، خاصة إنتاجية، خاصة خدمية)، يبين أن قيمة $F=0.607$ (التباين بين المجموعات إلى التباين الداخلي في المجموعات) للنمط العقلاني في اتخاذ القرار وقيمة $\text{Sig.} = 0.523$ $P\text{-value}$ المقابلة لها وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين. كما يبين الجدول أن قيمة $F=1.839$ للنمط العاطفي في اتخاذ القرار وقيمة $\text{Sig.} = 0.721$ $P\text{-value}$ المقابلة لها وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، 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 (٩).

الجدول رقم (٩): 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

يتبين من الجدول رقم (٩) أن قيم $\text{Sig.} = P\text{-value}$ المقابلة لنوع المنظمة والمتعلقة بالنمط العقلاني لاتخاذ القرار تساوي (0.332) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بعدم تأثير القيم التنظيمية على نمط اتخاذ القرار العقلاني. بينما نجد قيم $\text{Sig.} = P\text{-value}$ المقابلة لنوع المنظمة والمتعلقة بالنمط العاطفي لاتخاذ القرار تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم تأثير القيم التنظيمية على نمط اتخاذ القرار العاطفي.

ولمعرفة أين تكمن الفروقات في تأثير القيم التنظيمية على نمط اتخاذ القرار العاطفي قمنا بإجراء المقارنات البعدية أو المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب نوع المنظمة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٠).
الجدول رقم (١٠): المقارنات المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب نوع المنظمة على

نمط اتخاذ القرار العقلاني والعاطفي بأثر 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 $P\text{-value} = \text{Sig.} = 0.021$ المقابلة للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات العامة الخدمية وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يدل على وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات العامة الخدمية وهي لصالح المنظمات العامة الإنتاجية لأن قيم المتوسط موجبة وتساوي (1.307). ونتبين من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيمة $P\text{-value} = \text{Sig.} = 0.002$ المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهي لصالح المنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيم المتوسط سالبة (-1.756).

وننتبين عدم وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الخدمية لأن قيمة $P\text{-value} = \text{Sig.} = 0.516$ المقابلة للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات العامة الإنتاجية والمنظمات الخاصة الخدمية وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل فرضية العدم بعدم وجود فروق معنوية. نتبين من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الخدمية والمنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيمة $P\text{-value} = \text{Sig.} = 0.000$ المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهي لصالح المنظمات الخاصة الإنتاجية لأن قيمة $P\text{-value} = \text{Sig.} = 0.032$ المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهي لصالح المنظمات الخاصة الخدمية لأن قيم المتوسط سالبة وتساوي (-3.062). نتبين من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المنظمات العامة الخدمية والمنظمات الخاصة الخدمية لأن قيمة $P\text{-value} = \text{Sig.} = 0.000$ المقابلة لها أصغر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهي لصالح المنظمات الخاصة الخدمية لأن قيم المتوسط موجبة وتساوي (2.086). ويمكن تفسير هذه الفروقات في تأثير القيم التنظيمية على نمط اتخاذ القرار العاطفي في المنظمات على اختلاف أنواعها بأن متخذي القرار فيها يتكون هامشا

للتفضيلات والأحكام الشخصية المتأثرة حكما بالقيم 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 حول تأثير القيم التنظيمية في نمط اتخاذ القرار (العقلاني أو العاطفي) تعزى إلى المنظمات المختلفة (عامّة إنتاجية، عامّة خدمية، خاصة إنتاجية، خاصة خدمية).

وللإجابة عن السؤال المهم الأخر: 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)، حيث يبين الجدول رقم (١١) نتائج اختبار لتجانس التباين لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (١١): 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 العقلاني في 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 احصائية ليفن Levene بين المجموعات الأربع للقيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة)، تبين أن قيمة $F=1.418$ (التباين بين المجموعات إلى التباين الداخلي في المجموعات) للنمط العقلاني في اتخاذ القرار وقيمة $P\text{-value} = \text{Sig.} = .109$ المقابلة لها وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين. ويبين الجدول أن قيمة $F=1.649$ للنمط العاطفي في اتخاذ القرار وقيمة $P\text{-value} = \text{Sig.} = .109$ المقابلة لها وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين.

ثم قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات، حيث يبين الجدول رقم (١٢) نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (١٢): 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

يتبين من الجدول رقم (٩) أن قيم $P\text{-value} = \text{Sig.}$ المقابلة للقيم التنظيمية والمتعلقة بالنمط العقلاني لاتخاذ القرار تساوي (0.142) هي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بعدم تأثير القيم التنظيمية على نمط اتخاذ القرار العقلاني. بينما نجد قيم $P\text{-value} = \text{Sig.}$ المقابلة للقيم الشخصية والمتعلقة بالنمط العاطفي لاتخاذ القرار تساوي (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم تأثير القيم الشخصية على نمط اتخاذ القرار العاطفي.

ولمعرفة أين تكمن الفروقات في تأثير القيم التنظيمية على نمط اتخاذ القرار العاطفي في المنظمات قمنا بإجراء المقارنات البعدية أو المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على القيم التنظيمية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣): المقارنات المتعددة للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على القيم التنظيمية في

نمط اتخاذ القرار العاطفي

Pairwise Comparisons							
Dependent Variable	التنظيمية القيم (I)	التنظيمية القيم (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. ^c	95% Confidence Interval for Difference ^e	
						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 ^a	.567	.021	-2.507	-216-

حيث يظهر الجدول أن هناك فروق 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 $P\text{-value}=\text{Sig.}$ هي على التوالي (0.010)، (0.009)، (0.044)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهي لصالح قيم إدارة الإدارة كما توضحه 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 فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة في النمط العاطفي لاتخاذ القرار، حيث أن قيمة $P\text{-value}=\text{Sig.}=0.021$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهي لصالح قيم إدارة البيئة كما توضحه 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 هي قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة التي تتواجد بها الفروقات من ضمن القيم التنظيمية قمنا بإجراء المقارنات البعدية لها، والجدول رقم (١٤) يوضح الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على القيم التنظيمية (قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) في نمط اتخاذ القرار العاطفي.

الجدول رقم (١٤) 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	2.5964 [*]	.72102	.043	.0324	5.1603
		قيمة المكافأة	2.7727 [*]	.74368	.029	.1282	5.4172
		قيمة فرق العمل	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-

يبين الجدول أن هناك فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيم إدارة الإدارة الثلاثة وهي (قيمة القوة، وقيمة الصفة، وقيمة المكافأة) وقيمة واحدة من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص) في النمط العاطفي لاتخاذ القرار، فنجد أن $P\text{-value}=\text{Sig.}$ هي على التوالي (0.005)، (0.043)، (0.029)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهي لصالح قيم إدارة الإدارة كما توضحه 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 الصفة، وقيمة المكافأة) وقيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص). كما يبين الجدول أن هناك فروق 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 $P\text{-value}=\text{Sig.}$ تساوي (0.038)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهي لصالح قيم العلاقات (قيمة فرق العمل) كما توضحه 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 على تبني قيم إدارة الإدارة (قيمة القوة، وقيمة الصفة، وقيمة المكافأة) بشكل أكبر من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص). وتوجه إجابات أفراد العينة على 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

استنادا إلى تحليل البيانات، يمكن إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

١. ميل أغلب أفراد العينة إلى اعتماد القيم التنظيمية أساس في قراراتها.
٢. ميل أفراد العينة على استخدام المنطق العقلاني في اتخاذ القرار، وبالتالي ينظر متخذو القرار إلى جمع المعلومات كجهد لا بد منه من أجل التقدير والتنبؤ الصحيح للوصول إلى الأهداف.
٣. قوة استخدام النمط العاطفي (المشاعر والعواطف والحدس) في اتخاذ القرار.
٤. عدم وجود ارتباط بين المنظمة ونمط اتخاذ القرار.
٥. وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية لمتخذ القرار ونمط اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.
٦. وجود علاقة ارتباط بين نمطي اتخاذ القرار العاطفي والعقلاني.
٧. 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.

٨. وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على قيم إدارة الإدارة الثلاثة وهي (قيمة القوة، وقيمة الصفة، وقيمة المكافأة) وقيمة واحدة من قيم إدارة البيئة (قيمة استغلال الفرص) في النمط العاطفي لاتخاذ القرار.
٩. 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.
- إن النتائج التي حصلنا عليها في هذه الدراسة تشير إلى أن المدراء لا يعتمدون على عواطفهم أو حدسهم فقط في اتخاذ قراراتهم أو تحليلاتهم الشاملة، وإنما مزيج من (العقلانية والعاطفة) حيث تلعب القيم دورا كبيرا في التوفيق بين النمطين عند اتخاذ القرار. ففي ظل غياب البيانات عن المشاكل المطروحة، تعمل القيم الموجهة للعاطفة كآليات مقاطعة لتوجيه تفكير وانتباه متخذ القرار إلى التسلسل الهرمي لأهدافه وإعادة ترتيب أولوياته وفقا لذلك.

توصيات البحث

بعد العرض النظري السابق، واستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات والتي 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 يلي:

١. ضرورة توضيح القيم التنظيمية لمختلف العاملين في المنظمة بغية الوصول إلى تبني قيم تنظيمية متقاربة حول مختلف المشاكل المطروحة، وهذا من شأنه استبعاد تضارب القيم وخلق الصراعات بين متخذي القرار.
٢. التأكيد على النمط العقلاني في اتخاذ القرار بأخذ جميع البيانات (من جميع الأطراف المعنية بالقرار أي ضرورة تفعيل المشاركة وعدم الاستفراد بالقرار) وتحليلها للوصول إلى المعلومة لاتخاذ القرار.
٣. ضرورة اختيار متخذي القرار في المنظمات وفق مجموعة من المعايير يأتي على رأسها توفر الخبرة الجيدة، والتي 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.
٤. وطالما أن القيم تعكس صراعات الأفراد حول مصالحهم لتعظيم النتائج، فيجب خلق بيئة تنظيمية عبر تعزيز القيم التنظيمية بفتح المجال أمام الأفراد بأخذ آراءهم حول مجمل القضايا التي تهم المنظمة.

المصادر والمراجع

- [١] الزومان، موزي محمد (٢٠٠١)، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير 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.
- [٤] الحنيطة، خالد (٢٠٠٣) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- [٥] الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٥)، 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.
- [٧] حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦)، 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] Damasio A. 2003. *Looking for Spinoza. Joy, Sorrow, and the Feeling Brain*. Harcourt: Orlando.
- [34] Gratch J., "Modelling the Interplay between Emotion and Decision-Making", 9th Conference 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). A managerial 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.