

تأثير البيئة الداخلية في اتخاذ القرار في شركة التأمين الوطنية/العراق

The influence of the internal environment in decision making in the National Insurance Company / Iraq

ا.م.د. خلود هادي عبود الربيعي

الباحث امير منير امين
ameerm_87@yahoo.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات و أثر عوامل البيئة الداخلية(الهيكل التنظيمي،الثقافة التنظيمية , الدعم التنظيمي) في اتخاذ القرارات و توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات حيث اتضح من خلال ما تم ملاحظته وجود اختلاف في وجهات النظر بين الكتاب حول عوامل البيئة الداخلية الخاصة بالمنظمات و ذلك بسبب الاختلاف بين المنظمات و اختلاف حجمها و طبيعة النشاط الذي تمارسه و كذلك افتقار شركة التأمين الوطنية إلى المدراء الحاصلين على الشهادات العليا في التأمين و مما يجعل عملية اتخاذ القرار لا يعتمد على أسس علمية وإنما يكون فقط من خلال الخبرة. أما اهم التوصيات فهي العمل على التخطيط المستقبلي و تدريب العاملين على برامج معرفية متخصصة في عملية التحليل البيئي و أهمية اتخاذ القرار عملياً اضافة الى العمل على تعيين حملة الشهادات العليا المتخصصين بالتأمين إلى ملاك شركة التأمين الوطنية و ذلك لما له من دور فعال في الارتقاء بواقع الشركة نحو الافضل. الكلمات المفتاحية : البيئة الداخلية ، اتخاذ القرار،شركة التأمين الوطنية /العراق

Abstract

The aim of this research is to identify the factors of the internal environment that influence the decision-making process and The impact of internal environment factors (organizational structure, organizational culture, organizational support) in decision-making The research found a number of conclusions. It is clear that there is a difference of views between the writers about the internal environment factors of the organizations because of the difference between the organizations and the size and nature of the activity and the lack of the National Insurance Company to the managers On the higher certificates in insurance, which makes the decision-making process not based on scientific grounds, but only through experience. The most important recommendations are the work on future planning and training of employees on specialized knowledge programs in the process of environmental analysis and the importance of decision-making in addition to working to appoint the holders of higher certificates specialized insurance to the owners of the National Insurance Company, because of his role in the upgrading of the company to the best.

Keywords: internal environment, decision making, national insurance company/iraq

المقدمة :

تواجه شركات التأمين العديد من المتغيرات في بيئتها الداخلية و الذي ادى الى تكوين تحديات اوجب عليها مواجهتها و لعل من أهم هذه الاساليب في مواجهة هذه التحديات هي عملية اتخاذ القرار الصحيح لمواجهة اي مشكلة أو تحدي لذا وجب على شركات التأمين اتخاذ قرارات تتميز بالفاعلية و الجودة العالية لذا لا بد من معرفة اهم العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية للشركة و ما هي اهم الاجراءات التي تتخذ من قبل الشركة لمواجهة هذه التحديات لذا فإن نجاح شركات التأمين مرتبط بأمكانياتها على اتخاذ القرارات السليمة لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى اليها

المبحث الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة**أولاً : مشكلة البحث:**

- 1- هل هناك علاقة و تأثير بين عوامل البيئة الداخلية(الهيكل التنظيمي,الثقافة التنظيمية , الدعم التنظيمي) في عملية اتخاذ القرارات ؟
- 2- هل يتم الاخذ بنظر الاعتبار البيئة الداخلية عند اتخاذ القرارات ؟

ثانياً: أهمية البحث

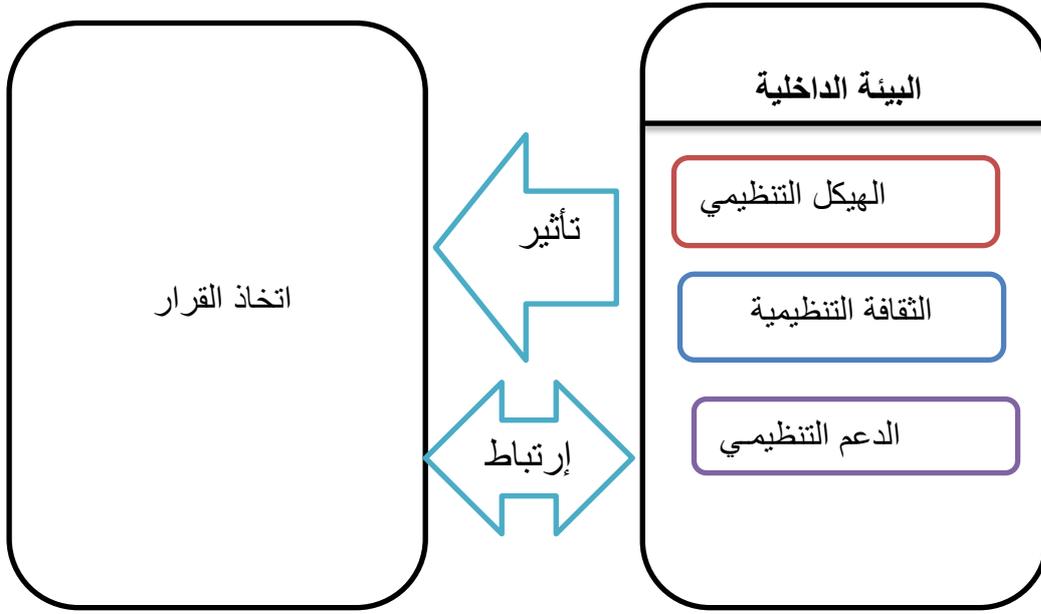
- تتبين أهمية البحث من خلال تأثير متغيرها في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق دقة في النتائج التي ستفرزها من خلال تحليل البيئة الداخلية اذ لا بد للمنظمات ان تقوم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها ، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار القرار المناسب للشركة ، وذلك لما يلي:
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على معالجة المشاكل البيئية و اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
 - ابراز أهمية عملية التحليل البيئي في اتخاذ القرار و مدى تأثيره في نجاح المنظمة

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- التعرف على عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- تحديد أثر عوامل البيئة الداخلية(الهيكل التنظيمي,الثقافة التنظيمية , الدعم التنظيمي) في اتخاذ القرارات.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



خامساً : فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى(يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين البيئة الداخلية و اتخاذ القرار) . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة التأمين الوطنية/العراق.
- 2- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار شركة التأمين الوطنية/العراق.
- 3- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في اتخاذ القرار شركة التأمين الوطنية/العراق

الفرضية الرئيسية الثانية(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البيئة الداخلية و اتخاذ القرار) . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة التأمين الوطنية/العراق.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار شركة التأمين الوطنية/العراق.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في اتخاذ القرار شركة التأمين الوطنية/العراق.

سادساً: اسلوب جمع البيانات والمعلومات :

ستشتمل عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز الدراسة على مجموعة من الاساليب وهي :

أ- الجانب النظري :

- الكتب والادبيات والدوريات العربية والاجنبية .

- الرسائل والاطاريح الجامعية .
- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .

ب-الجانب العملي

- استمارة الاستبيان : نظراً لطبيعة الدراسة فان استمارة الاستبيان هي انسب الادوات التي تحقق اهداف الدراسة كونها تعرض على المستجوبين اسئلة تتفق مع فرضية الدراسة واهدافه الرئيسية

وسيتم استخدام برنامج spss ver 19 لغرض ايجاد النتائج و تحليلها

سابعاً: مجتمع و عينة البحث :

اختار الباحث العينة (قصدية العشوائية) من مجتمع البحث في الشركة , وذلك بسبب التباين الحاصل في مجتمع البحث , وكذلك من اجل دقة النتائج والوثوق بها , ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات الشركة (70) فرداً

وتم توزيع (59) استمارة استبيان على العينة , وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة من العينة , والتي تم الاجابة عليها قد بلغ (56) استمارة استبيان . والجدول (1) يوضح عينة البحث , وعدد الاستمارات الموزعة , والمستلمة , ونسبة استردادها .

جدول (1) وصف لعينة البحث وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاسترداد

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
الشركة	59	56	95 %

ثامناً: قياس الصدق والثبات

أولاً - اختبار الصدق :

استعمل الباحث طريقتين لصدق الاستبانة :-

- 1- صدق المحكمين بعد أن عرضت الاستبانة على محكمين عدة من ذوي الاختصاص في مجال البحث الحالي
 - 2- أن اختبار الصدق ينطبق على الأسئلة الاختبارية , فصدق كل سؤال يتوقف على مدى قياسه للمهارة التي يسعى الاختبار الى قياسها ويرتبط صدق كل اختبار بصدق كل فقرة , أو سؤال من أسئلة الاختبار .
- ثانياً : اختبار الثبات : أن البحث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة لذا فإن هذا يتطلب اختبار للثبات , وان اختبار الثبات هنا يكون بموجب معادلة كرونباخ ألفا في حالة الاختبار الذي تكون الدرجات فيه على تقدير (ليست واحد و صفر) , بل يمكن ان تأخذ قيما مختلفة (1 , 2 , 3 , 4 , ...) , كما في حالة الاختبارات التي تستخدم سلم ليكرت , كما أسلفا للإجابة على الفقرات . وتستخدم هذه المعادلة أيضاً في الاختبارات من نوع الأسئلة الموضوعية أو المقالية (الجادري و ابو حلو , 2009 : 171) . والجدول (2) يوضح اختبار الثبات للمتغيرات .

الجدول (2) اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
1 البيئة الداخلية	0.876
2 اتخاذ القرار	0.951
3 الاجمالي	0.952

وقد صيغت استمارة الاستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات أفراد العينة , وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1 - 5) , وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة

عاشراً: بعض الدراسات السابقة:

أ- دراسة الروسان, 2007	
عنوان الرسالة	العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني.
اهداف الرسالة	معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بنوعيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني.
عينة الدراسة	يتكون مجتمع البحث من مديري الفروع في القطاع المصرفي الأردني في عمان واربد والزرقاء و بواقع (38) فرداً
أهم الاستنتاجات	هناك علاقة ايجابية بين عملية التحليل البيئي وأبعاد الميزة التنافسية لمواجهة الظروف التنافسية المقبلة على السوق الأردني سواء تمثل ذلك بزيادة عدد المصارف أو بتنوع المزايا التنافسية
اوجه التشابه و الاختلاف	يتمثل وجه التشابه بين البحثين في عملية التحليل البيئي اما الاختلاف فهو ان البحث قام بتحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية معتمداً على تحليل (SWot)
مجال الافادة من الدراسة	افادت هذه الدراسة في اغناء الجانب النظري من البحث

ب- دراسة الزبيدي, 2011	
عنوان الرسالة	نظام المعلومات التسويقي وأثره في اتخاذ القرارات
اهداف الرسالة	تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي يؤديه نظام المعلومات التسويقي في مجال التأمين خاصة , وذلك لما يزيد من فاعلية العمل التسويقي عن طريق تزويده المعلومات التسويقية بالشكل السليم ,ومن ثم تحقيق أهداف الشركة عن طريق اتخاذ قرار تسويقي سليم يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للشركة, إذ لا تبقى الشركة منعزلة عن العالم الخارجي
عينة الدراسة	تمثل مجتمع البحث بشركة التأمين العراقية التي أعدت مجالاً للدراسة , واختار الباحث عينة قصدية والتي تتألف من المدراء أو من ينوب عنهم لما يمتلكون من خبره في المجال التسويقي والتي كان قوامها (70) فرداً
أهم الاستنتاجات	تفتقر الشركة المبحوثة إلى الكوادر أصحاب الشهادات العليا في المجال التخصصي للتأمين والتسويق , مما يجعل عملية التسويق لا تعتمد على أسس علمية وإنما على أساس الخبرة فقط ,
اوجه التشابه و الاختلاف	تناوت الدراساتين المتغير التابع اتخاذ القرار اما الاختلاف فكان في المتغير المستقل
مجال الافادة من الدراسة	افادت هذه الدراسة في اغناء الجانب النظري من البحث فيما يخص خصائص القرار التسويقي للخدمة التأمينية وكذلك التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني (الجانب النظري)**أولاً: مفهوم البيئة الداخلية**

اهتم العديد من الباحثين بدراسة البيئة الداخلية للمنظمات من حيث المفهوم و العوامل بوصفها تؤثر في بقاء المنظمات و نموها واستمراريتها في جميع المجالات كالتخطيط و اتخاذ القرارات اذ ان هاتين العمليتين لا يكتب لهما النجاح دون مراعاة الظروف البيئة الداخلية و العمل على الفهم الدقيق لعوامل هذه البيئة اذ تعطي البيئة الداخلية للشركة المقدره على تشخيص القدرات و المزايا التنافسية و التي تجعلها تنفرد في طرق عملها بالتالي في اداءها لغرض تحقيق غاياتها (حمدان :2010:74) و استناداً على ذلك سوف نبين مفهوم البيئة الداخلية

اذ بين (certo&peter) ان البيئة الداخلية للشركة يعبر عنها بأنها كل من المحتوى التنظيمي و المحتوى العملياتي و المالي حيث ان المحتوى التنظيمي يضم ثلاثة مكونات رئيسية و هي الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و موارد الشركة (certo&peter :1995:36-37)

و أشار (الصباح) الى ان البيئة الداخلية تعبر عن القوى الداخلية التي تؤثر في بيئة الشركة و كذلك في اداؤها على شكل مباشر و يكون ذلك التأثير داخلياً(الصباح:1996:54)

و يرى (certo :1997:184) ان البيئة الداخلية تمثل ذلك المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل دقيق و محدود بالتطبيقات الادارية و التنظيمية للمنظمات لذلك فان الاختلاف في البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال يتجسد باختلاف قدراتها و نواحي قوتها الجوهرية او ضعفها و التي تجعلها من ان تصبح محددة اساساً لاستغلال الفرص او التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية

كما أوضح (المغربي) بانها مجموعة من المتغيرات الداخلية و التي تقوم بالتأثير بشكل مباشر على اداء الشركة و تتضمن :-
 1- نقاط القوة : و هي الاشياء الملموسة و غير الملموسة التي تمتلكها الشركة و تكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز اهدافها
 2- نقاط الضعف :النقص في القدرات و الامكانيات التي لا تمكن الشركة من بلوغ ما تسعى اليه قياساً بالمنافسين (المغربي :2001:18)

و أشار كل من (الغالي و ادريس) بانها تتمثل بمجموعة من العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الاتصال الوثيق بحدود الشركة الداخلية (الغالي و ادريس :2009:283)
 و يرى الباحث ان المنظمات تتنافس بأساليب و طرق مختلفة وفق القدرات التي تمتلكها هذه المنظمات في بيئتها الداخلية والتي تتجسد من خلال عناصر القوة و الضعف في بيئتها

ثانياً:أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المنظمات بتحليل قدراتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمراً لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:
 1- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف الشركة على نفسها .

- 2- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقييمها بسهولة.
- 3- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأخرى للقضاء على الصعوبات.
- 4- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن للشركة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- 5- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالشركة .
- 6- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظمتهم . بحث منشور في الشبكة الدولية للمعلومات (www.airi.net)

ثالثاً: عناصر البيئة الداخلية

اختلف الباحثون في تحديد عناصر البيئة الداخلية فالبعض أكد على عناصر ادارية و تنظيمية تتعلق بهيكل الشركة و ثقافتها و مواردها كعناصر وظيفية في حين اكد اخرون من أن هذه العناصر تتمثل بالموارد المالية و الانتاجية و البشرية و المعنوية ويؤكد فريق ثالث بأن هذه العناصر تكمن في موارد الشركة و المنافسة و تاريخ الصناعة (المحمدي:2017:256)

ومهما اختلفت اراء الباحثين فأن الجميع يتفق على ان الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية كعوامل تنظيمية محددة او محفزة في الشركة اضافة الى عناصر وظيفية للمنظمة كالتسويق و الانتاج و الافراد و المالية و البحث و التطوير و مع اهمية جميع هذه العناصر في تحليل بيئة الشركة الداخلية و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها الا إننا سنعتمد الى عرض ثلاث مكونات رئيسية متمثلة بالهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و الدعم التنظيمي و ذلك لأتفاق معظم الباحثين عليها

1- الهيكل التنظيمي

أ- تعريف الهيكل التنظيمي

بين الباحثون العديد من التعاريف للهيكل التنظيمي نبين بعضها ادناه:.

ت	اسم الكاتب	التعريف
1	عبد الباري دره (1994:16)	ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية
2	محمود سلمان العميان (2002:205)	هو الإلية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة الشركة من تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

2- الثقافة التنظيمية

أ- تعريف الثقافة التنظيمية:

توجد عدة تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، اذ عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء الشركة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في الشركة، تتيح ثقافة الشركة للشركة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد الشركة وتعمل ثقافة الشركة كأساس لنظام إدارة الشركة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء الشركة (الدولة:2007:13)

و عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (القيوتي:2009:172)

كما عرفها " linton " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار ". (القيوتي:2009:173)

و مما سبق فيمكن تعريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر الباحث بأنها مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالأفكار السائدة في المنظمة، ويعتمد تفعيلها و تطبيقها على دور التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية في أي قسم او فرع في لمنظمة.

3- الدعم التنظيمي

أ- مفهوم الدعم التنظيمي

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه الشركة برعاية ورفاهية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم (George, 1999: 319). وبمعنى آخر **فالدعم التنظيمي** ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبديو ايجابية وفعالية الشركة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم .

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين الشركة والعاملين بها ، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير الشركة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم ، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات (Batson, 1993: 677)، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول (Shore & Shore, 1995:149 ; Eisenberger, et al., 1997:16).

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الدعم التنظيمي بأنه كل انواع المساعدات المعنوية و المادية التي تقدمها المنظمة للموظفين بشكل طوعي عن طريق الاهتمام بهم و زيادة رفاهيتهم و الذي يؤدي بدوره لتحقيق اهداف المنظمة

رابعاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار هي الهدف الالهم الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه من خلال العمليات الادارية المختلفة وهو الوصول الى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المنظمة او الى حل مشكلة تواجه الشركة وتوجد العديد من المحاولات التي اجريت لتفسير معنى القرار حيث أوضح (Harrison) ان عملية اتخاذ القرار هي اصدار حكم معين عما يجب ان يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة او هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار وأشار(سايمون) في تعريفه لعملية اتخاذ القرار ان اتخاذ القرار هو قلب الادارة وان مفاهيم نظرية الادارة يجب ان تستند على منطق وسايكولوجية الاختيار الانساني اما(البانيز) فأوضح ان القرار هو الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الادارية صنع القرارات داخل النسق التنظيمي ويقوم به المسؤولون عن الانشطة المكونة لوظائف الاطراف المشاركة بالعمل(الزعبى,عزام:2011:153)

مما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه تلك العملية المبنية على إجراء مقارنة بين البدائل المتاحة لغرض بيان الأفضل و الأنسب من بينها تبعاً للقيم والمفاضلات التي يأتي بها متخذ القرار كما ويمكن الإشارة له على أنه نشاط يستخدم لغرض إيجاد حل نهائي للمشاكل بالاستعانة بالحلول المثالية لغرض الحصول على افضل النتائج

خامساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في معظم المنظمات ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي

1- **العوامل البيئية الخارجية:** هي العوامل التي تؤثر على القرار بطريقة غير مباشرة وهي:

- أ- العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص
 - ب- العوامل الثقافية: هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.
 - ج- العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات
- 2- **العوامل الداخلية:** هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي -:

- أ- حجم الشركة.
 - ب- القوانين واللوائح في هذه الشركة.
 - ج- الموارد المالية والبشرية للشركة
 - د- العلاقة بين مدرء الأقسام
- 3- **تأثير متخذ القرار نفسه:** هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:-
- أ- العوامل السيكولوجية الداخلية: والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والأقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار
 - ب- العوامل المؤثرة في متخذ القرار: مثل الجماعات والعائلة والعادات(كنعان: 2009: 393)

سادساً: مقومات اتخاذ القرار

- 1- الاعتماد على البيانات الكافية حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها.
- 2- استخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة، بغرض إنتاج المعلومات الدقيقة والمصنفة حسب احتياجات متخذ القرار .
- 3- ضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة وأخرى غير متوقع.
- 4- ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة وتتعلق بالجوانب النفسية والإنسانية التي تواجه متخذ القرار .
- 5- إن عملية اتخاذ القرارات غير الروتينية لا بد وأن تنطوي على التفكير والابتكار .
- 6- الاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرار للاستفادة من التخصصات المتنوعة .
- 7- التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة حتى يضمن المدير النجاح للقرار.
- 8- الاقتناع بأن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار بل يجب متابعة وتنفيذ القرار .
- 9- تعديل القرار إذا تم اكتشاف عدم فاعليته في معالجة المشكلة المعنية .

(<http://08stars.blogspot.com>)

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً عرض و تحليل نتائج البيئة الداخلية:

من الأطلاع على جدول رقم (4) يتضح ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير البيئة الداخلية من الفقرة (1 - 3) قد تم , ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , وبالاتتماد على الوسط الحسابي فكلما كان الوسط

الحسابي اعلى كلما كان تشخيص الاجابات نحو الفقرة متجه نحو الاتفاق , وترتيب الفقرات بحسب الاهمية في الجدول وبالاعتماد على معامل الاختلاف , فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى , وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (2) , وهي (الثقافة التنظيمية X2) , بالمرتبة الاولى في الوسط الحسابي , وفي المرتبة الثانية لمعامل الاختلاف , من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.73), والتي تشير إلى خيار (اتفق) , وبانسجام جيد في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.69) , (18.57) , وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية , (74.64) , وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الثقافة التنظيمية X2 في الشركة , وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

2- جاءت الفقرة رقم (1) , وهي (الهيكل التنظيمي X1) , بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي , وفي المرتبة الاولى لمعامل الاختلاف , من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.68), والتي تشير إلى خيار (اتفق) , وبانسجام جيد في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.45) , (12.30) , وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية , (73.50) , وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الهيكل التنظيمي X1 في الشركة , وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

3- جاءت الفقرة رقم (3) , وهي (الدعم التنظيمي X3) , بالمرتبة الثالثة في الوسط الحسابي , وفي المرتبة الثالثة لمعامل الاختلاف , من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على اقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.58), والتي تشير إلى خيار (اتفق) , وبانسجام جيد في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.85) , (23.73) , وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية , (71.57) , وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الدعم التنظيمي X3 في الشركة , وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات

على المستوى الفرعي والاجمالي لإجمالي البيئة الداخلية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
1	الهيكل التنظيمي	3.68	0.45	12.30	73.50	2
2	الثقافة التنظيمية	3.73	0.69	18.57	74.64	1
3	الدعم التنظيمي	3.58	0.85	23.73	71.57	3
	البيئة الداخلية	3.66	0.57	15.55	73.24	

ثانياً عرض و تحليل اتخاذ القرار

يظهر الجدول رقم (4) , النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (اتخاذ القرار) , حيث يشير الجدول (3-19) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (اتخاذ القرار) , إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.63) من أصل (5) , والتي تشير إلى خيار (اتفق) , وهي قيمة جيدة , وبانسجام جيد في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.68) , (18.82) , في حين

كانت الاهمية النسبية (72.67) , وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول اتخاذ القرار في الشركة , وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي اتخاذ القرار

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
72.67	18.82	0.68	3.63	اتخاذ القرار

اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي و تحليل النتائج

سيجري الكشف على الفرضية الرئيسية

أولاً: تحليل تأثير البيئة الداخلية على اتخاذ القرار على المستوى الكلي

يتضح من الجدول رقم(5), أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (87.023) , وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.13) عند مستوى دلالة (0.01) , وبمعنوية (0.000) , وبدرجة حرية (1,54) , وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (البيئة الداخلية) في المتغير التابع (اتخاذ القرار) , في عينة البحث . أما قيمة معامل التحديد (R²) والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم, ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار, فقد كان مقدار معامل التحديد (0.617), وهذا يعني أن (البيئة الداخلية) تفسر ما نسبته (61.7%) من التباين الحاصل في (اتخاذ القرار), وأن (38.3%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبيئة الداخلية في اتخاذ القرار) .

ومن خلال الجدول (5) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=0.179) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0.479) وهي اقل من t الجدولية عند مستوى المعنوية 5% ودرجة الحرية (54) والبالغة (1.67) , أما قيمة الميل الحدي (b=0.943) فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (9.329) اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية (54) والبالغة (2.40) .

الجدول رقم (5) يوضح تأثير البيئة الداخلية على اتخاذ القرار على المستوى الكلي في شركة التأمين الوطنية /العراق

اتخاذ القرار							المتغير التابع	المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	البيئة الداخلية
يوجد تأثير	0.000	87.023	0.617	9.329	0.943	0.479	0.179	

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,54) = (4.02)

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,54) = (7.13)

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (54) = (1.67)

** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (54) = (2.40)

ثانيا : تحليل تأثير الهيكل التنظيمي في اتخاذ القرار

يتضح من الجدول رقم(6), أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (32.087) , وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.13) عند مستوى دلالة (0.01), وبمعنوية (0.000) , ودرجة حرية (1,54) , وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (الهيكل التنظيمي) في المتغير التابع (اتخاذ القرار) , في عينة البحث . أما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.373), وهذا يعني أن (الهيكل التنظيمي) يفسر ما نسبته (37.3%) من التباين الحاصل في (اتخاذ القرار), وأن (62.7%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار, وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير الفرعية الاولى من الفرضية التأثير البحث الرئيسة الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوي للهيكل التنظيمي في اتخاذ القرار) .

ومن خلال الجدول (6) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=0.241) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0.400) وهي اقل من t الجدولية عند مستوى المعنوية 5% ودرجة الحرية (54) والبالغة (1.67) , أما قيمة الميل الحدي (b=0.923) فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (5.665) اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية (54) والبالغة (2.40) .

الجدول رقم (6) يوضح تأثير الهيكل التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة التأمين الوطنية/العراق

اتخاذ القرار							المتغير التابع	المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	الهيكل التنظيمي
يوجد تأثير	0.000	32.087	0.373	5.665	0.923	0.400	0.241	

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,54) = (4.02)

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,54) = (7.13)

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (54) = (1.67)

** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (54) = (2.40)

ثالثا : تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار

يتضح من الجدول رقم(7), أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (45.211) , وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.13) عند مستوى دلالة (0.01) , وبمعنوية (0.000) , ودرجة حرية (1,54) , وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (اتخاذ القرار) , في عينة البحث . أما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.456), وهذا يعني أن (الثقافة التنظيمية) يفسر ما نسبته (45.6%) من التباين الحاصل في (اتخاذ القرار), وأن (54.4%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار, وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية التأثير الفرعية الثانية من الفرضية التأثير البحث الرئيسة الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوي للثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار) .

ومن خلال الجدول (7) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=1.148) وهي معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (3.056) وهي اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة الحرية (54) والبالغة (2.40) , أما قيمة الميل الحدي (b=0.666) فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (6.724) اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية (54) والبالغة (2.40) .

الجدول رقم (7) يوضح تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار في شرك التأمين الوطنية/العراق

اتخاذ القرار							المتغير التابع	المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	الثقافة التنظيمية
يوجد تأثير	0.000	45.211	0.456	6.724	0.666	3.056	1.148	

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,54) = (4.02)

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,54) = (7.13)

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (54) = (1.67)

** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (54) = (2.40)

رابعاً : تحليل تأثير الدعم التنظيمي في اتخاذ القرار

يتضح من الجدول رقم(8) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (53.088) , وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.13) عند مستوى دلالة (0.01) , وبمعنوية (0.000) , وبدرجة حرية (1,54) , وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (اتخاذ القرار) , في عينة البحث . أما قيمة معامل التحديد (R^2) , بلغ (0.496) , وهذا يعني أن (الدعم التنظيمي) يفسر ما نسبته (49.6%) من التباين الحاصل في (اتخاذ القرار) , وأن (50.4%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار , وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير الفرعية الثالثة من الفرضية التأثير البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوي للدعم التنظيمي في اتخاذ القرار) .

ومن خلال الجدول (8) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ($a=1.605$) وهي معنوية احصائياً , اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (5.610) وهي اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة الحرية (54) والبالغة (2.40) , أما قيمة الميل الحدي ($b=0.567$) فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (6.724) اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية (54) والبالغة (2.40) .

الجدول رقم (8) يوضح تحليل تأثير الدعم التنظيمي في اتخاذ القرار

اتخاذ القرار							المتغير التابع	المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	الدعم التنظيمي
يوجد تأثير	0.000	53.088	0.496	7.286	0.567	5.610	1.605	

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,54) = (4.02)

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,54) = (7.13)

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (54) = (1.67)

** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (54) = (2.40)

المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات:

اولاً الاستنتاجات:

- 1- حقق محور الثقافة التنظيمية الترتيب الأول ضمن عوامل البيئة الداخلية, إذ بلغ متوسطة الحسابي (3.37) , وهذا الأمر يعني وعي عينة البحث المختارة لهذا المحور , وكذلك اتفاقهم على اهمية الثقافة التنظيمية في الشركة , ومما يؤكد أن شركة التأمين الوطنية تولي اهتماماً كبيراً للثقافة التنظيمية في الشركة بين العاملين.
- 2- حقق محور الدعم التنظيمي المرتبة الأخيرة ضمن عوامل البيئة الداخلية, إذ بلغ متوسطة الحسابي (3.58) , مما يدل ذلك على الاهتمام من قبل شركة التأمين الوطنية بالدعم التنظيمي بشكل مقبول.
- 3- إن عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي, الثقافة التنظيمية و الدعم التنظيمي) , قد حققت ارتباطات طردية إيجابية , وذات دلالة معنوية مع بعد اتخاذ القرار في شركة التأمين الوطنية على المستوى الكلي , و هذا يعني تماسك المتغيرين , بمعنى أن الاهتمام بالبيئة الداخلية يساعد في اتخاذ القرار الأمثل , وهذا يدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى

ثانياً: التوصيات:

- 1- التخطيط المستقبلي و تدريب العاملين على برامج معرفية متخصصة في عملية التحليل البيئي و أهمية اتخاذ القرار تطبيقياً .
- 2- الارتقاء بعملية التحليل البيئي من خلال وضع وحدة ضمن الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية أو التسويق في شركة التأمين الوطنية.
- 3- التعاون بين شركة التأمين الوطنية ومركز التدريب المالي والمحاسبي التابع لوزارة المالية و المراكز العلمية الاخرى لغرض وضع برامج تدريبية متخصصة في المجالات التي تفتقدها الشركة لزيادة الخبرة في قياداتها اضافة لدعم مراكز اتخاذ القرار فيها.
- 4- العمل على تعيين حملة الشهادات العليا المتخصصين بالتأمين إلى ملاك شركة التأمين الوطنية و ذلك لما له من دور فعال في الارتقاء بواقع الشركة نحو الافضل.
- 5- عمل بحوث مستقبلية حول العوامل البيئة الداخلية الاخرى التي لم يتعرض لها في البحث الحالي

المصادر

اولاً : المصادر العربية

الكتب

- 1- الصباح، عبد الرحمن، نظرية المنظمة، مؤسسة زهران للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان-الاردن،1996.
- 2- العميان ،محمود سلمان/السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال / دار وائل للنشر 2002 ص205.
- 3- الغالبي، طاهر محسن منصور و ادريس، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009

- 4- القريوتي, محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172-173.
- 5- الزعبي, علي فلاح: عزام, زكريا احمد: دراسات حالات تسويقية الطبعة الاولى عمان الاردن 2011.
- 6- المحمدي, سعد علي ربحان الادارة الاستراتيجية، دار اليازودي 2017 عمان الاردن.
- 7- المغربي، عبدالحميد "الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الثانية ، عمان الاردن 2001.
- 8- حمدان، خالد محمد نبي " الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي , دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2010
- 9- دره ، عبد الباري ، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات ، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية /عمان/ الأردن/ 1994 ص16.
- 10- كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ط1، ص 393 ، 394.

الدراسات و الاطاريح

- 1- الدولية ،فهد يوسف ، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 13، غير منشورة .
- 2- الروسان, محمود علي, العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي – دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني, مجلة الإدارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, العدد 63, 2007.
- 3- الزبيدي, علي فوزي موسى, نظم المعلومات التسويقي و اثره في اتخاذ القرارات في شركة التأمين العراقية , 2011 رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير .

ثانياً: الدراسات الاجنبية

A- BOOK

- 1- Batson , C.D.,(1993) " Communal and exchange relationship : what is the difference ? ", personality and social psychology Bullein, Vol. 19, pp.677 – 683
- 2- Certo,Samuel C,Paul peter,J., "the strategic management " 3rd Prentice–USA,Austten press ,Irwin,1995
- 3- Certo.S.C.,Modern Management Diversity Quality Ethics and the Globle Environment ,prentice–Hall international inc 1997
- 4- George, Jennfer M.,(1999) Organizational Behavior. N.Y., Addison-Welsey Publishing Company , pp. 319 – 320.
- 5- Shore, L. M. & Shore, T.H. Perceived organizational Support and organizational Justice(1995). In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds), Organization Politics, Justice and Support: Managing the social Climate in the work Place, PP. 149 – 16. Westport, CT : Quorum Books.

B- Studies

- 1- Eisenberger, R. et al., (1997) " Perceived Organizational Support, discretionary treatment and Job Satisfaction ", Journal of Applied Psychology,Vol. 82, p.812–820

c-Internet

- 1- www.airi.net /forum/newreply.php HTTP

<http://08stars.blogspot.com>

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء السادة الخبراء محكمي استبانة الدراسة

ت	الاسم	موقع العمل
1	أ.د.سعدون حمود جثير	جامعة بغداد-كلية الإدارة و الاقتصاد
2	أ.م.د. علاء عبد الكريم البلداوي	جامعة بغداد -المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية
3	أ.م.د.ناظم جواد عبد	جامعة بغداد-كلية الإدارة و الاقتصاد
4	أ.م.د.فايق جواد	جامعة بغداد-كلية الإدارة و الاقتصاد
5	أ.م. سهيل نجم عبود	جامعة بغداد-كلية الإدارة و الاقتصاد
6	أ.م. طلال ناظم علوان	كلية اشور الجامعة

ملحق رقم (2) استمارة الاستبانة

المحور الأول: البيئة الداخلية.

أولاً: الهيكل التنظيمي: هو الإلية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة المنظمة من تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يرجى التفضل بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تقوم الادارة العليا في الشركة بالاشراف على الاقسام كافة					
2	يحتاج الهيكل التنظيمي للشركة الى التعديل ليكون اكثر ملاءمة لبيئة العمل الشركة.					
3	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالتكامل والحيوية					
4	إن صلاحية اتخاذ القرار لا تتقاطع مع الهيكل التنظيمي للشركة					
5	إن الهيكل التنظيمي للشركة يتصف بالمرونة في انجاز الاعمال					

ثانياً: الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءً على الشكل المشترك من القيم الأساس والمعتقدات في المنظمة.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	يمتلك العاملون رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤدونه					
7	يمتلك العاملون منظومة قواعد مشتركة فيما يخص العمل					
8	يتبادل العاملون باستمرار المعلومات المهمة التي تتعلق بالعمل					
9	يدرك العاملون أنهم مسؤولين عن تحسين أدائهم للعمل دون تدخل الإدارة					
10	يشارك العاملون بشكل مستمر في وضع خطط التطوير الخاصة بالعمل					

ثالثاً: الدعم التنظيمي : هو القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها					
12	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.					
13	يتترك المدير المرؤوسين يؤديون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل					
14	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
15	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم					

المحور الثاني: اتخاذ القرار.

يرجى التفضل بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	اثبتت القرارات التي اتخذتها ادارة الشركة في السابق نجاحها لطبيعة عمل الشركة.					
17	يتم اتخاذ القرارات من قبل ادارة الشركة بعد دراسة مستفيضة وليس بشكل عشوائي					
18	تمتلك الشركة معرفة ودراية بكل ما تتمتع به من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف.					
19	تتأنى الشركة عند اتخاذ قرار معين عند دخول الأعمال الجديدة وتتأكد من انها ملائمة لبيئة الشركة.					
20	تراقب الشركة حركة المنافسين في السوق بشكل مستمر في سبيل الحصول على مركز ملائم في السوق.					
21	تعمل الشركة وفق استراتيجيات تنافسية واضحة وملائمة تساعدها في منافسة الشركات الاخرى.					
22	تحرص ادارة الشركة على اتخاذ قرارات تسهم في تقديم حلول لمشاكل قائمة ومتوقعة في المستقبل.					
23	تعمل ادارة الشركة على احتواء المبدعين من العاملين في الشركة من اجل زيادة ابداعاتهم ومهاراتهم.					
24	تعد مسألة اشراك العاملين في الشركة بصنع القرارات مسألة فعلية وليست شكلية.					
25	يسهم العاملون في الشركة في انجاح عملية تنفيذ القرار.					
26	تهتم ادارة الشركة بأراء ومقترحات العاملين في الشركة.					
27	تستعين الادارة بأراء الباحثين من اجل صنع قرار اكثر قبولاً وذو موثوقية.					
28	يتم اتخاذ معظم قرارات الشركة بالاستناد الى المعلومات المجمعّة فضلاً عن ذلك الخبرة الشخصية لمتخذي القرار.					
29	تسعى إدارة الشركة إلى اتخاذ قرارات تؤدي الى حل المشكلات الحالية او المتوقعة وحل الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن بعيداً عن النزعة الشخصية لصانعي القرار.					
30	الإعتماد على أساليب علمية وعملية حديثة تستخدم لتقييم البدائل المتاحة عند صنع القرار الفاعل في الشركة.					