

تأثير بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في جودة القرارات الادارية -

بحث تحليلي في شركة المشاريع النفطية في العراق

سارة جبار سعيد¹ ، أ.م.د. اريج سعيد خليل²

المستخلص

تناول البحث بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 بصفته متغيراً مستقلاً، وجودة القرارات الادارية بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) كمتغير تابع، وتم اختيار شركة المشاريع النفطية أحد تشكيلات وزارة النفط العراقية ليكون مجتمع البحث، ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على (170) موظفاً من المديرين في الشركة، وبهدف معالجة البيانات استخدمت الكثير من الاساليب الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) للخروج بحصيلة علمية في اطار هذا الموضوع، وقد توصل الباحثان الى جملة استنتاجات كان اهمها وجود علاقة ترابط قوية بين بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وتكاملية القرارات.

الكلمات المفتاحية : القيادة، ISO 30401:2018، جودة القرارات الادارية

Effect of Item the Leadership According Specification to ISO 30401:2018 in the Quality of Management Decisions

Analytical Research in the Oil Projects Company in Iraq

Sarah Jabbar Saeed¹ , Assis. Prof. Dr. Areej Saeed Khalil²

Abstract

The research dealt with the leadership item according to ISO 30401:2018 as an independent variable, and The quality of management decisions with its dimensions (transparency of decisions, complementarity of decisions, speed of decisions, participation of workers in decision-making) as a dependent variable, and the Oil Projects Company was chosen as one of the formations of the Iraqi Ministry of Oil to be the research community In order to achieve the objectives of the research, To achieve the objectives of the research, a questionnaire was developed and distributed to (170) An employee of the company's managers. In order to process the data, a lot of statistical methods were used using the statistical program (SPSS V.28) to come up with a scientific outcome within the framework of this topic. The researchers reached a number of conclusions, the most important of which was There is a strong correlation between the leadership item according to ISO 30401:2018 and the quality of administrative decisions, and the existence of a significant influencing relationship between the leadership item according to ISO 30401:2018 and The quality of management decisions, And the existence of a significant effect relationship between the leadership item according to ISO 30401:2018 and the complementarity of decisions.

Keywords: Leadership, ISO 30401:2018, The Quality of Management Decisions

المقدمة:

التحديات التي تهدد استمراريته وبقائها، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن للمنظمات مستوى اعلى من الفاعلية حتى يمكنها من البقاء والاستمرار والنجاح، وهذا ما يلقي

نتيجة للتطورات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تتعرض لها البيئة، فإن المنظمات الاقتصادية تواجه العديد من

انتساب الباحثين
^{2,1} الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية
الادارية، العراق، بغداد، 10001

¹ sarahjabbar008@gmail.com

² dr.areejsaeedsq@mtu.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث

تأريخ النشر : كانون الاول 2023

Affiliation of Authors

^{1,2} Central Technical University,
Administrative Technical
College, Iraq, Baghdad, 10001

¹ sarahjabbar008@gmail.com

² dr.areejsaeedsq@mtu.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Dec. 2023

ثانياً: أهداف البحث

تشتق اهداف البحث من التساؤلات التي ابرزتها مشكلة الدراسة وتحدد في الاتي:

1. تحديد مستوى تطبيق بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في شركة المشاريع النفطية.
2. معرفة مستوى جودة القرارات الادارية في شركة المشاريع النفطية.
3. اختبار طبيعة علاقة الترابط بين بند القيادة وفق المواصفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية.
4. اختبار تأثير بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في جودة القرارات الادارية.

ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالاتي:

1. تقديم اطار مفاهيمي للمتغيرين بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية، وذلك لندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص.
2. التعرف على أهمية بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 ودراسة مدى تأثيرها على جودة القرارات الادارية.
3. يساعد هذه البحث في تعزيز مستوى القرارات الادارية وجودتها المتخذة من قبل الادارات في الشركة المبحوثة بالنظر لاعتماده على متطلبات نظم إدارة المعرفة وبند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018.
4. يساعد الادارة العليا في ان تكون الخيارات والبدائل الادارية ذات جودة وضمن الابعاد العلمية المحددة مما يسهم في ان تكون القرارات الادارية بجودة عالية.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي والوصفي من واقع الظاهرة المبحوثة وتفسيرها، وتشخيص العلاقات، كونه يوفر بيانات ومعلومات حول اراء الافراد، وهذا المنهج يلائم الدراسات والبحوث التي تهدف الوصول الى علاقات التأثير والترابط بين المتغيرات.

على عاتق القيادات الادارية مسؤولية صناعة واتخاذ القرار السليم والملائم الذي يسمح للمنظمة بالارتقاء نحو مستقبل افضل، لذا تعد القيادة جوهر العملية الادارية وقلبها النابض، والقائد الجيد هو الذي يقود التنظيم والتنسيق بين اعضائه ووحداته، ويختلف هؤلاء القادة باختلاف الانماط القيادية والانظمة والاساليب التي ينتهجوها في صنع القرار بالمنظمة.

وبما ان نجاح اي منظمة مرهون بمدى تحقيق الاهداف المخططة، لذا فان دور القادة هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية حتى تبقى منظماتهم جديرة بالتواجد مستقبلاً، لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز دور القيادة وتأثيرها على جودة القرارات الادارية لان نجاح القرار بالمنظمة يرتبط ارتباطاً كبيراً بأنماط القيادات التي تديرها وبالأنظمة المستخدمة وكيفية ادارة معارفها .

وقد تكونت هيكلياً البحث من أربعة مباحث تمثل المبحث الاول الاطار المنهجي ، أما المبحث الثاني على فتناول التأطير النظري لمتغيرات البحث، فيما اختص المبحث الثالث الاطار التحليلي للبحث وبرز الخطوات الاحصائية التي اعتمدت، واخيراً فقد اشتمل المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عنها نتائج البحث.

المبحث الاول: الأطار المنهجي للبحث**اولاً: مشكلة البحث**

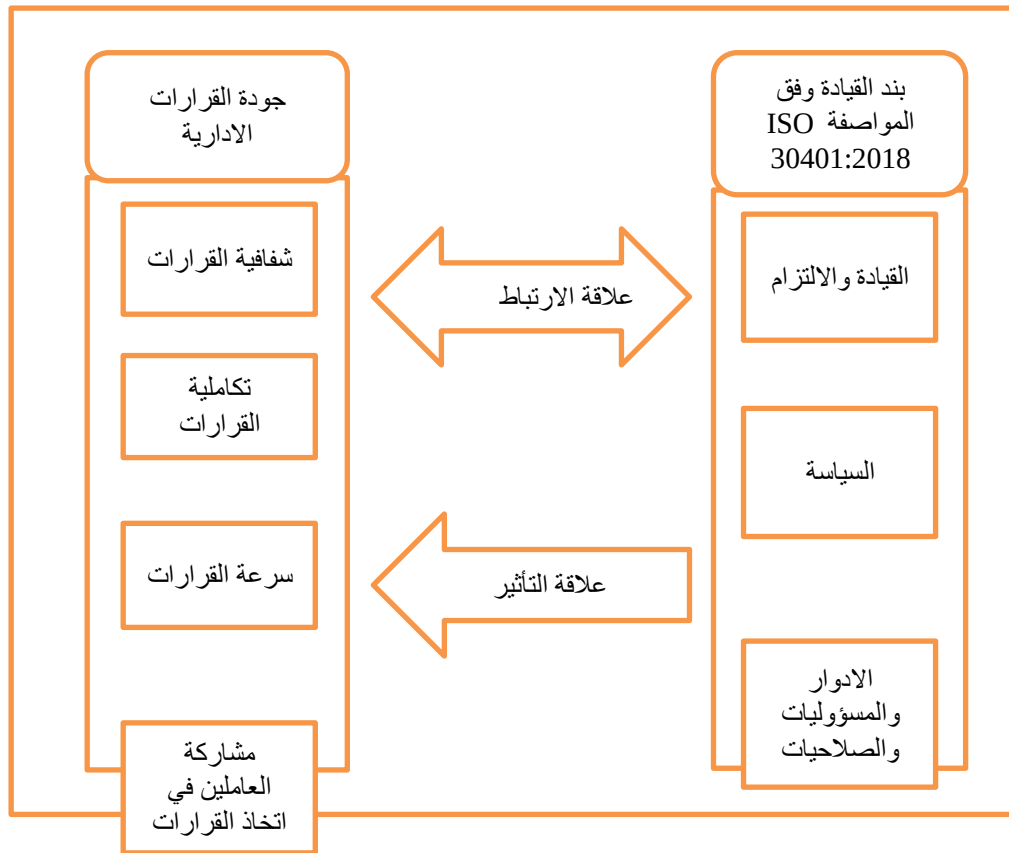
من خلال الدراسة الاستطلاعية الاولى التي قام بها الباحثان في شركة المشاريع النفطية، استكشفوا ان هناك قرارات لا تتسم بالجودة بسبب التوسع الافقي الموجود في الشركة ما ينتج عنه تأخر في اتخاذ القرارات وعدم تكاملها وذلك بسبب نظم ادارة المعرفة المستخدمة من قبل قيادات الشركة، وعدم استنادها الى معايير معتمدة، مما يؤثر في جودة اتخاذ القرارات الادارية، ومن هنا انبثقت مجموعة من التساؤلات تمثلت بالاتي:

1. ما مستوى تطبيق بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في شركة المشاريع النفطية؟
2. ما مستوى جودة القرارات الادارية في شركة المشاريع النفطية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية ؟
4. هل هناك تأثير لبند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في جودة القرارات الادارية ؟

خامسا: النموذج الافتراضي للبحث

يتطلب تحقيق اهداف البحث بناء أنموذج افتراضي، وكما موضح

في الشكل (1)



الشكل (1): يوضح النموذج الافتراضي للبحث

المرجع: اعداد الباحثين استنادا الى مقاييس متغيرات البحث

سادسا: فرضيات البحث

2. الجانب العملي: الاعتماد على الاستبانة وتحليلها للوصول الى ابرز النتائج والاستنتاجات.

يركز البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية في شركة المشاريع النفطية في العراق.
2. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 على جودة القرارات الادارية في شركة المشاريع النفطية في العراق.

ثامنا: ادوات التحليل الاحصائي

الاعتماد على نظام (SPSS V.28) لمعالجة البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

تاسعا: الحدود الزمانية والمكانية للبحث

1. الحدود المكانية: شركة المشاريع النفطية في وزارة النفط العراقية.

2. الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للبحث ابتداء من تاريخ (2022/4/3) ولغاية (2022/6/5)

سابعاً: اساليب جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري: الاعتماد على الادبيات الادارية من كتب ودوريات ورسائل وأطاريح وبحوث جامعية.

المبحث الثاني: الأطار النظري لمتغيري البحث**أولاً: بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018**

تصنف المواصفة آيزو 30401 على أنها نظام إدارة Management System Standard (MSS)، وتعرف منظمة الآيزو نظام الإدارة على أنه الطريقة التي تدار بواسطتها أجزاء العمل المترابطة لغرض تحقيق الأهداف التي تتناول جوانب الصحة والسلامة والكفاءة التشغيلية والاداء البيئي وجودة الخدمة، ويمكن أن توفر المعايير والمواصفات دعماً كبيراً للمنظمات بالنسبة للعمليات والمنتجات والأنظمة الأخرى نحو تنفيذ برامج إدارة المعرفة والتعزيز والجودة والكفاءة وضمان الاتساق وإمكانية المقارنة، وقد أصدرت منظمة المعايير الدولية ISO في نوفمبر 2018 أول مواصفة دولية في إدارة المعرفة ISO 30401:2018 بعدّها وسيلة للمنظمات تستخدمها بشكل فاعل لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها عن طريق أربع عمليات مهمة لإدارة المعرفة وهي خلق وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة، ويعد نقل وتحديد المعرفة أمر ضروري بين الأفراد أو وحدات الأعمال لكونها عنصر حاسم لنجاح أي مبادرة لإدارة المعرفة وأن النقل الفاعل للمعرفة يتطلب بيئة تسمح بالتواصل الاجتماعي [1].

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أعمال وأهداف هذه المنظمات بفاعلية وكفاءة، وبدون قيادات واعية سوف تتخبط في سعيها نحو تحقيق طموحاتها وأهدافها، وفي وقتنا الحاضر يتميز المدير الناجح بامتلاكه المعرفة اللازمة وقدرته على اتخاذ القرارات السليمة وتوجيه المرؤوسين نحو تنفيذها.

فالقيادة الفاعلة التي تمتلك المعرفة والامام بجميع الأمور تعد سلعة نادرة في سوق يتسم بالنقص في الكفاءات القيادية، فهي تعد محور أساسي في أي منظمة اقتصادية كانت أو تربوية أو إدارية، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة في رفع مستوى الاداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع جميع الظروف الفعلية للعمل داخل المنظمة، وأن أحداث التطوير والتغيير في أي منظمة لا يتم إلا من خلال قيادة رشيدة واعية من خلال اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي للمنظمة، ولذلك خصصت منظمة الآيزو بنداً رئيساً في كل مواصفة للقيادة لكونه عاملاً مهماً ورئيس في كل منظمة، وجاء في هذه المواصفة ISO 30401:2018 الخاصة بنظم إدارة المعرفة، بند خاص عن القيادة يذكر فيه كيف يمكن استثمار المعارف الموجودة في المنظمة والاستفادة منها [2].

ثانياً: مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فقد عرف بعض الباحثين القيادة على أنها سلطة رسمية، وآخرون اعتبروها سلوكاً وتأثيراً وتفاعلاً مع الآخرين، وآخرون عرفوا القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، منها سوف نعرض عدداً من التعريفات توضح معنى القيادة.

عرفها آل قماش [3] بأنها "القدرة على أحداث تأثير في سلوك الآخرين لكي يجعلهم يقبلون السلطة والنفوذ عن رضا واختيار وليس عن قهر"، بينما ترى وسيلة [4] على أنها "تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين له والمواقف التي يمرون بها جماعات أو أفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة".

ثالثاً: أهمية القيادة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وديناميكية، وتكون كأداة محركية يتم من خلالها تحقيق الأهداف، لذا أصبحت القيادة المعيار الذي في ضوئه يحدد نجاح أي تنظيم إداري، واحتل هذه الموضوع جزءاً بارزاً في كتب الإدارة وعلم النفس الإداري [5].

رابعاً: أنماط القيادة

هناك خمسة أنماط للقيادة تمارس اتخاذ القرارات بأساليب مختلفة كما بينها [6] وهي كالآتي:

1. القائد الاستشاري الذي يتقاسم المواقف مع أعضاء الفريق، لكنه يتخذ القرار بمفرده، ولا يجتمع بكافة الفريق في وقت واحد.
2. القائد الاستشاري الذي يجتمع مع الأعضاء لمناقشة الموقف، ولكنه يتخذ القرار بمفرده.
3. القائد الجماعي، الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يقوم الفريق باتخاذ القرار، وهذه هي القيادة الجماعية.
4. القيادي الاستبدادي الذي يجمع المعلومات من الفريق، أي يجمع البيانات الضرورية من الأعضاء ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار المجموعة.
5. القيادي الاستبدادي الكامل، الذي يتخذ القرار بمفرده، دون استشارة الأعضاء.

خامسا: وظائف القائد

يجب ان تكون لدى القيادة الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر بكافة تصرفاته وادواره، فالقيادة الناجحة هي التي تتوافر لديها المعرفة لكيفية التأثير على الآخرين بما في ذلك اعطاء المكافآت والعلوات والقدرة على توظيف الافراد النافعين والكفوءين [7] ومن بين الوظائف التي ينبغي ان يقوم بها القائد الاتي:

1. ان يكون القدوة الحسنة للجماعة و ابا لهم.
2. ان يكون للقائد ثقافة ومعلومات وخبرات ومعارف في جميع المجالات، لأنه المرجع للجماعة.
3. يقوم القائد بأدوار الموجه والمشرّف والمنسق والمخطط لجماعته، فهو يرسم ويحدد السياسات والاهداف.
4. ان يقوم بمبدأ الثواب والعقاب مع الجماعة، وان يقوم بتقوية العلاقات بين اعضاء المجموعة وتحسينها.
5. الاشراف والمتابعة على الجماعة لتنفيذ واجباتهم، والاهتمام بالعناصر الكفوة والمخلصة وتسليمهم المسؤوليات كلاً بحسب كفاءته.
6. الاستماع الى اعضاء المجموعة والاخذ بمقترحاتهم واستشارتهم في الظروف الحرجة، وان يقوم برفع معنوياتهم والتعرف على مشاكلهم ومشاركتهم في كل جميع الظروف.

سادسا: جودة القرارات الادارية

تتصدر عملية اتخاذ القرارات الادارية أهم الوظائف الادارية في المنظمة وتعد محور العملية الادارية والاساس لعمل القيادات التنظيمية الجيدة، ونقطة انطلاق المنظمات في عملها المستقبلي من خلال تحديد عمل مسارات عمل المنظمات عبر توقع نتائجها وقياس جودتها وسلبياتها والذي ينعكس انعكاسا مصيريا على عمل المنظمات، ولهذا عدت القرارات جوهر القيادة الادارية لان التوقف عن اتخاذها يؤدي الى توقف النشاطات والانجازات، وبالتالي سوف يؤدي الى تعرض المنظمة للكثير من المشكلات ومن ثم ضعفها وتلاشيها، لذا تعد المسؤولية الاساسية للإدارة والمقياس الحقيقي لكفاءتها، هي القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة لمعالجة المشكلات التي تواجهها في سبيل تحقيق الاهداف، وان الوصول الى قرارات دقيقة وموضوعية تتصف بالجودة، لا بد من الاعتماد على مناهج وأساليب علمية.

سابعا: مفهوم جودة القرارات الادارية

ان مفهوم جودة القرارات يشتمل مجموعة مراحل وابعاد تسهم وبقوة في تحقيق اهداف المنظمة، لذلك اختلفت وتنوعت المفاهيم

والتعريفات الخاصة بجودة القرارات على اعتبارها احد المفاهيم الادارية المهمة في علم الادارة والاعمال. ويشير اسماعيل [8] الى ان جودة القرارات "هي القرارات التي تعتمد بشكل اساس على المعلومات والحقائق الواقعية ويشارك في اتخاذها افراد المنظمة انفسهم لكي تكون أكثر تقبلا عند تنفيذها وتحقق نتائج ايجابية على المديين القريب والبعيد"، اما ماضي وجفال [9] فقد ذكروها بأنها "المواصفات الايجابية من حيث التميز والتفوق والكيفية التي ينبغي ان يكون عليها القرار لكي يحقق الاهداف المطلوبة على مستوى المنظمة والعاملين"، بينما ذكرها محمد واخرون [10] بأنها "عملية عقلانية تتبلور في اختيار من بين عدة بدائل ذات خصائص ومواصفات تتناسب مع الاهداف المخططة والامكانيات المتوفرة"، وقد عرفها السرسك [11] على انها "القرارات التي من خلالها تحقق أفضل النتائج للمنظمة وفق خططها وطموحاتها بأقل التكاليف وبأسهل الطرائق وتتميز بمجموعة خصائص كالتجديد والسرعة والفاعلية والشمولية".

ثامنا: اهمية جودة القرارات الادارية

ان اهمية اتخاذ القرار تكمن في ان جودة القرار ربما يكون اكثر عامل حيوية وتأثير في جميع عمليات المنظمة، وان جميع نشاطات المنظمة ترتبط بشكل كبير وقوي مع هذه الوظيفة، حيث ان القرارات الصحيحة والجيدة وفي الوقت المناسب يمكن أن تجعل الشركة اكثر انتاجية ولها حصة كبيرة في السوق، والقرار غير المناسب ولا يتسم بالجودة يمكن ان يؤدي الى اختفاء المنظمة وتلاشيها [9].

بين [12] الى ان اهمية جودة القرارات مهمة لسببين وهما:

1. تؤثر جودة القرارات بشكل كبير ومباشر في الرضا الوظيفي وفرص النجاح الوظيفية، والذان يمثلان مقياسا للأداء.
 2. تسهم جودة القرارات في نجاح او فشل المنظمات.
- بينما ذكر [13] اهمية جودة القرارات بالاتي:

1. اتخاذ القرارات تعتبر جوهر العملية الادارية، فينظر المفكرين الى ان جودة اتخاذ القرار هي جوهر عملية التخطيط لانها تنطوي على سلسلة من القرارات الادارية، وايضا باقي العمليات الادارية مثل التنظيم والرقابة والتوجيه ترتبط بالقرارات بشكل وثيق.
2. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة ، فالدور الاداري يتضمن مجموعة من القرارات سواء بالانتاج او التسويق.
3. اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، فكما ارتفع مستوى المدير بجودة القرار المتخذ كلما كان ادائه أعلى.

4. اتخاذ القرارات عملية مستمرة، اي يتم اتخاذ القرارات بالتنظيم والانتاج والتسويق.

تاسعا: متطلبات جودة القرار

تتوقف جودة القرارات ومن ثم نجاحها على مدى توافر المعلومات ودقتها وتصنيفها ومعالجتها، وان العمل المنظمي الناجح هي المعلومات لما تعطيه من انعكاسات على قرارات الادارة العليا، وهناك متطلبات اخرى يجب الاخذ بها لكي يكون القرار ذا جودة وفاعلية.

يرى [14] بأن المتطلبات التالية ضرورية لنجاح جودة القرارات الادارية هي الاتي:

1. قيادة جريئة فاهمة.
2. جدوى اقتصادية القرار.
3. البات لصناعة وتقييم واختبار القرار.
4. ذكاء انتهاز الفرصة والتحكم في توقيت القرار.
5. بيانات ومعلومات دقيقة وكافية وبالشكل المطلوب والتوقيت المناسب.
6. وضوح الهدف من خلال رؤية متغيرات المستقبل.

عاشرا: خصائص جودة القرار الاداري

ذكر [15] عدة خصائص لجودة القرار الاداري والتي تتمثل بالاتي:

1. مراعاة المنهج العلمي السليم في اتخاذ القرارات.
2. الحرص على مشاركة العاملين الذين يتأثرون بالقرارات.
3. مراعاة البيئتين الداخلية والخارجية المتمثلة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
4. مراعاة شرعية القرار وتحديد الوقت المناسب لتنفيذه واتخاذ.
5. الاستفادة من التقنيات والاساليب الحديثة في اتخاذ القرارات من خلال حوسبة المعلومات الادارية.

العلاقة بين القيادة وجودة القرارات الادارية

يشير [16] الى ان القيادة الفاعلة لا بد أن تكون قادرة على صنع القرار الجيد والمناسب الذي يحقق الاهداف المطلوبة والتأثير على

العاملين لكي يقررون بارادتهم المشاركة الفاعلة في تنفيذه، و النمط القيادي السائد في المنظمة له علاقة قوية بجودة القرارات المتخذة وامكانية قبولها وعدم مقاومتها من الموظفين، حيث تعزيز النمط القيادي الديمقراطي في المنظمة، له تأثير ايجابي على مقاومة القرار وفاعليته، اما النمط القيادي الاوتوقراطي، له اثار سلبية في ظهور مقاومة القرار.

وان النمط القيادي يمثل عامل مهم ورئيس في تحديد مدى نجاح وفشل المنظمات في تحقيق اهدافها المخططة، وصنع قراراتها بفاعلية وكفاءة، وتشير الانماط القيادية الى علاقات تفاعلية بدرجات متفاوتة بين القائد واتخاذ القرارات التي تلقى قبولا او مقاومة من العاملين والتي تنعكس على مدى فاعليتها.

اي ان جودة القرارات في المنظمات تتأثر بشكل ايجابي او سلبي بحسب النمط القيادي، لذا من الصعب التعرف النمط الاكثر فاعلية في صنع القرار التي تلتزم به المستويات التنظيمية كافة في المنظمات، ومدى التزام وتنفيذ القرار من قبل المروسين وتقبلهم له [6].

المبحث الثالث: الاطار التحليلي للبحث

اولا: تشخيص واقع متغيرات البحث الرئيسية

يهدف المبحث الحالي الى تشخيص واقع متغيرات البحث الرئيسية من خلال ابعادها وعباراتها والمتمثلة بنظم ادارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، في ضوء إجابات (170) مشاهدة، فاعتمد الباحثان التوزيعات التكرارية لإجاباتهم، والنسب المئوية، وصولاً الى الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف النسبي، فضلا عن الوزن النسبي (الأهمية النسبية) وصولاً الى معرفة فجوة تطبيق كل عبارة وبعد ومتغير، اذ استند الباحثان الى تدرجات ليكرت الخماسية في استقصاء اراء العينة، فكان مستوى الإجابة محصوراً بين (1-5)، وبواقع خمسة مستويات، كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1): تدرجات ليكرت ومستوى التوفر

تدرجات الاستبائية	الأوساط الحسابية	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
لا اتفق تماماً	1->1.80	منخفض جداً	اهتمام ضعيف جداً اقل من 36%
لا اتفق	1.80->2.60	منخفض	اهتمام ضعيف من اكبر (36%<-52%)
غير متأكد	2.60->3.40	معتدل	اهتمام متوسط من اكبر (52%<-86%)

اتفق	3.40->4.20	متوفر	اهتمام جيد من (68%<-84%)
اتفق تماماً	4.20->5.00	متوفر جداً	اهتمام عالي اكبر من 84%
الوسط الفرضي = 15/5 = (3)		طول الفئة = 5-1=4/5=0.80	
الفجوة = 1 – الاهتمام النسبي			

المرجع: الباحثان من تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.28)

ثانياً: تحليل وتشخيص المتغير المستقل بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018

تحليل وتشخيص المتغير المستقل بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 ، كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2): تحليل وتشخيص المتغير المستقل بند القيادة (n=170)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الفجوة النسبية	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	تعزز ادارة الشركة القيم التنظيمية التي تعزز الثقة بصفته عنصراً أساسياً لأدارة المعرفة.	3.66	0.776	73.2	26.8	21.20	2
2	تتأكد ادارة الشركة من ان سياسة ادارة المعرفة واهدافها موضوعة ومتوافقة مع التوجه الاستراتيجي ويمكن تقييمها.	3.44	0.753	68.8	31.2	21.88	3
3	العمل على دمج متطلبات نظام ادارة المعرفة في اعمال الشركة.	3.47	0.723	69.4	30.6	20.83	1
4	ادارة عملية التغيير نحو اعتماد وتطبيق نظام ادارة المعرفة وتنمية ثقافة تقدر ادارة المعرفة وتدعمها وتمكنها.	3.42	0.797	68.4	31.6	23.30	5
5	تأكد ادارة الشركة من ان نظام ادارة المعرفة يحقق النتائج المرجوة.	3.49	0.793	69.8	30.2	22.72	4
6	تلهم الافراد للمساهمة في فاعلية نظام ادارة المعرفة	3.48	0.823	69.6	30.4	23.64	7
7	تدعم ادارة الشركة الادوار الادارية الاخرى ذات الصلة لأثبات قيادتها لأنها تنطبق على مجالات مسؤوليتها.	3.57	0.840	71.4	28.6	23.52	6
القيادة والالتزام		3.50	0.727	70	30	20.77	الثالث
8	تتناسب سياسة المعرفة مع غرض الشركة.	3.42	0.782	68.4	31.6	22.86	5
9	توفر ادارة الشركة اطار ومبادئ توجيهية لتحديد ومراجعة وتحقيق اهداف ادارة المعرفة.	3.54	0.714	70.8	29.2	20.16	1
10	تضمن ادارة الشركة التزاما بتوفير	3.50	0.823	70	30	23.51	6

المتطلبات التنظيمية وغيرها من المتطلبات اللازمة.						
11	3.38	0.762	67.6	32.4	22.54	4
12	3.41	0.727	68.2	31.8	21.31	3
13	3.35	0.742	67	33	21.14	2
14	3.42	0.847	68.4	31.6	24.76	7
السياسة						الثاني
15	3.48	0.793	69.6	30.4	22.78	1
16	3.49	0.837	69.8	30.2	23.98	3
17	3.44	0.806	68.8	31.2	23.43	2
الادوار والمسؤوليات والصلاحيات						الاول
القيادة						

المرجع: الباحثان من تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.28)

ما لديهم من جهود لتحقيق الاهداف المتوقعة، وقد ترتبت ابعاده بحسب أولوية معامل الاختلاف النسبي وبحسب الجدول السابق.

ثالثاً: وصف وتشخيص المتغير التابع المتمثل بجودة القرارات الادارية.

تحليل وتشخيص المتغير التابع جودة القرارات الادارية، كما موضح في الجدول (3).

وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لبند القيادة وفق الموصفة ISO 30401:2018 الى حصوله على وسط حسابي (3.47) مرتفع المستوى ، ليؤكد على اهتمام شركة المشاريع النفطية النسبي (69.4%) الجيد في ممارسات وادوار القيادة ، فيما كان معامل الاختلاف النسبي (16.25%)، بينما حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.564)، بينما كانت فجوة الاهتمام (30.6%) ، اذ يشير الى اتفاق العينة على سعي قيادات شركة المشاريع النفطية الى التأثير في الافراد وتحفيزهم على تقديم أفضل

الجدول (3): تحليل وتشخيص المتغير التابع جودة القرارات الادارية (n=170)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الفجوة النسبية	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	شفافية القرارات	3.75	0.695	75	25	18.53	2
2	تكاملية القرارات	3.60	0.675	72	28	18.75	3
3	سرعة القرارات	3.51	0.716	70.2	29.8	20.39	4
4	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	3.96	0.599	79.2	20.8	15.12	1
جودة القرارات الادارية		3.71	0.561	74.2	25.8	15.12	

المرجع: الباحثان من تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.28)

اذ تبين توفر جودة القرارات الادارية في شركة المشاريع النفطية بوسط حسابي يفوق المتوسط الفرضي للبحث (3.00).

رابعا: اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث : والتي تنص على (هل توجد علاقة ارتباط بين بند القيادة وفق الموصفة ISO 30401:2018 مع جودة القرارات الادارية وابعادها؟)

علاقة الارتباط بين بند القيادة وفق الموصفة ISO 30401:2018 مع جودة القرارات الادارية وابعادها، كما موضح في الجدول (4).

وقد حصل اجمالا على وسط محسوب (3.71) مرتفع المستوى، ليؤكد اهتمام شركة المشاريع النفطية النسبي (74.2%) الجيد في قدرتها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبمعامل اختلاف نسبي (15.12%)، وانحراف معياري (0.561)، بينما كانت فجوة الاهتمام (25.8%)، وهذا ما يشير الى قوة جودة القرارات توفرها واهتماما، فيما تبين مساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات البعد الرئيس الذي يسهم في تعزيزها وبمعامل اختلاف نسبي (15.12%)، فيما أسهمت الابعاد الاخرى (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات) على الترتيب في تحسين توفر جودة القرارات الاداري في شركة المشاريع النفطية،

الجدول (4): مصفوفة الارتباط بين بند القيادة وفق الموصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية وابعادها

جودة القرارات الادارية	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	سرعة القرارات	تكاملية القرارات	شفافية القرارات	
0.687**	0.479**	0.534**	0.676**	0.599**	بند القيادة
0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	
قوية	متوسطة الى قوية	متوسطة الى قوية	قوية	قوية	قوة العلاقة
170	170	170	170	170	حجم العينة

المرجع: الباحثان من تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.28)

دلالة معنوية مع جودة القرارات الادارية اجمالا (0.687**)، ومع تكاملية القرارات (0.676**)، ومع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (0.479**)، ومع شفافية القرارات (0.599**)، ومع سرعة القرارات (0.534**)، اذ كانت العلاقات تتجه الى

اظهرت نتائج الجدول (4) الاتي:

حقق المتغير المستقل القيادة خمسة علاقات ارتباط من اصل خمسة مع المتغير المعتمد جودة القرارات الادارية وابعادها، فكانت نسبة العلاقات (100%)، اذ حقق علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات

خامساً: تحديد تأثير بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 على جودة القرارات الادارية

تأثير بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 على جودة القرارات الادارية ، كما موضح في الجدول (5).

التحسين كونها علاقات ايجابية قوية، فاذا توجهت الشركة الى الاهتمام بقيادتها بقدر واحد، فأنها سوف تهتم بجودة القرارات الادارية وابعادها بنفس مقدار معامل الارتباط بينهما، ومن ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وجودة القرارات الادارية في شركة المشاريع النفطية في العراق).

الجدول (5): تأثير بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 على جودة القرارات الادارية (n=170)

المتغير المستقل	القيادة						
	α	β	AR ²	R ²	P-VA	T	F
شفافية القرارات	1.007 (0.000)	0.290	0.448	0.438	0.010	2.588	44.850 0.000
تكاملية القرارات	0.647 (0.000)	0.448	0.518	0.509	0.000	4.404	59.478 0.000
سرعة القرارات	0.920 (0.002)	0.333	0.341	0.333	0.023	2.293	43.184 0.000
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	1.480 0.000	-0.014	0.321	0.313	0.911	0.112	39.562 0.000
جودة القرارات الادارية	1.109 (0.000)	0.308	0.552	0.544	0.000	3.525	68.193 0.000
المتغير التابع							

المرجع: الباحثان من تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين اعتماد شركة المشاريع النفطية على قيادتها بشكل جيد وبما يؤهلها الى تطبيق بند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 والعمل على تعزيزه من خلال الأدوار والمسؤوليات ، فضلاً عن استثمارها (السياسة، القيادة والالتزام) على التوالي في تحسين تلك الممارسات.
2. اهتمام الإدارة الواضح بشفافية قراراتها المتخذة، والناجم عن تمسكها بإجراءات شفافة تشعر موظفيها من خلالها بالاستقرار الوظيفي، فضلاً عن تبنيها إجراءات محددة لتحقيق النزاهة في جميع سلوكياتها وانشطتها.

اظهرت نتائج الجدول (5) وجود تأثير إيجابي للقيادة مقداره (0.448) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.404)، وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.975) عند درجة الحرية (39)، مما يدل على استثمار الانموذج للارتقاء بمستوى تكاملية القرارات في شركة المشاريع النفطية من خلال ممارسات القيادة، ومن جميع ما استعرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة الثانية (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبند القيادة وفق المواصفة ISO 30401:2018 على جودة القرارات الادارية في شركة المشاريع النفطية في العراق).

3. اتجهت الشركة الى تكاملية القرارات وبما يحسن من جودة اتخاذها، مما اسهم في تحقيق رسالتها، لاسيما وأنها تعد غير متعارضة مع اهداف الشركة وغاياتها.
4. عمدت شركة المشاريع النفطية الى توظيف سرعة القرارات المتخذة في تحسين جودتها، لاسيما وأنها تعتمد قائمة من البدائل المتوافرة في الوقت المناسب التي تسبق عملية اتخاذ القرار دون تأخر في الفترة المتاحة، وهذا ما ظهر في محدودية التأخير في اغلب القرارات.
5. اتضح توجه شركة المشاريع النفطية لتبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وبما يعزز من جودة اتخاذها، ولاسيما وأنها تشعر افرادها بان مشاركتهم في اتخاذها ستزيد من فاعليته، لذلك اعتقد اغلب افرادها بان انخراطهم في هذه السلوكيات ستسهم في زيادة العصف الذهني الذي يقود لطرح المزيد من الأفكار الابداعية.
6. اهتمام الادارة الواضح بنظم إدارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 من خلال استثمار متطلباتها في تحسين جودة اتخاذ القرارات.
6. تحديد سلسلة من الاجراءات المترابطة لاتخاذ القرارات وان تسهم تكاملية القرارات في تحقيق رسالة الشركة، وان تكون غير متعارضة في الشركة.
7. اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم التأخير والتأجيل من خلال اعتماد الشركة قائمة بالبدائل المتوافرة في الوقت المناسب التي تسبق عملية اتخاذ القرار.
8. اعتماد مبدأ مشاركة العاملين وانخراطهم في عملية اتخاذ القرار كونه يزيد من فاعلية القرار وشعورهم بالاستقرار الوظيفي ويكونون اكثر التزاما بتطبيق القرار إذا شاركوا في وضعه.
9. زيادة اهتمام الشركة بنظم ادارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 من خلال استثمار القيادة في تحسين جودة اتخاذ القرارات اجمالاً وتوظيفه للارتقاء بمستوى شفافية القرارات وتكاملية القرارات وسرعة القرارات.

المراجع

- [1] Chifiero, A., O., (2020), "Knowledge management: understanding the cultural context of knowledge transfer", Lancaster University (United Kingdom), This thesis is submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Management Learning and Leadership.
- [2] ISO 30401:2018, International Organization for Standardization, (2018) "Knowledge management systems — Requirements".
- [3] ال قماش، عبيد حسين، (2020)، " نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظريات الرجل العظيم، نظريات السمات، النظرية الموقفية، نظريات اتخاذ القرار"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد (36)، العدد (12).
- [4] وسيلة، واعر وعبدالناصر، موسى، (2019)، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة- دراسة حالة وحدة البريد الولائية"، بسكرة.
- [5] السكارنه، بلال خلف، (2014)، "القيادة الادارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: التوصيات

1. تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحية لكل وظيفة ذات الصلة وابلاغها وفهمها من قبل العاملين، وان تضمن مشاركة الافراد والتطبيق الفاعل لنظم ادارة المعرفة داخل الشركة، فضلا عن رفع تقارير (تغذية راجعة) الى الادارة العليا عن مستوى أداء نظام إدارة المعرفة.
2. توفير المتطلبات التنظيمية وغيرها من المتطلبات اللازمة، وتوفير اطار ومبادئ توجيهية لتحقيق اهداف ادارة المعرفة والالتزام بالتحسين المستمر.
3. ان تجعل الادارة المعلومات المتعلقة بالقرارات متاحة ومفهومة وشفافة وذلك بتوفير قنوات اتصال بالمراجعين لاستقبال الشكاوي والابلاغ عن حالات الفساد المالي والاداري.
4. تبسيط اجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تقصير لتحقيق النزاهة في العمل وشعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي، فضلاً عن التمسك بالقيم الاخلاقية التي تسهم في مكافحة الفساد.
5. توفير جميع متطلبات القرار بما يحقق تكاملية من خلال انسجام القرارات مع السياسة العامة للشركة واهدافها.

- [6] حسين، بن سليم و بولرباح، زرقط، (2020)، "أنماط القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرار- دراسة تحليلية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد(2)، العدد(15).
- [7] المكاوي، عاطف عبدالله، (2013)، "القيادة الادارية"، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- [8] اسماعيل، سماء جميل، (2018)، "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
- [9] ماضي، خليل اسماعيل وجفال، تهاني حسين، (2018)، "الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة- دراسة ميدانية على جامعة فلسطين- المحافظات الجنوبية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية.
- [10] محمد، ابو بكر و صالح، عبدالله محمد و سالم، محمود ابراهيم، (2020)، "جودة القرارات الادارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي الضمان الاجتماعي"، رسالة ماجستير، كلية الاداب، جامعة سبها.
- [11] السرسك، هاشم صلاح، (2020)، "اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني"، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى بغزة.
- [12] الصفار، احمد عبد اسماعيل ابراهيم، (2017)، "انعكاسات الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية على جودة القرارات وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي لوزارة الخارجية، دراسة استطلاعية- تحليلية لاراء عينة من قيادة وزارة الخارجية العراقية"، دراسة مقدمة الى عمادة معهد الخدمة في وزارة الخارجية، متطلبات الترقية الى درجة وزير مفوض، بغداد.
- [13] عقل، سحر عادل، (2021)، "دور جودة اتخاذ القرارات كمغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة والسلوك الابداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي- المحافظات الجنوبية" رسالة ماجستير في القيادة والادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، غزة.
- [14] حسن، طاهر، (2019)، "اتخاذ القرار وادارة الازمات"، كلية الاعمال، الجامعة السورية.
- [15] عبد العال، محمد حسين، (2020)، "الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة القرارات الادارية بوزارة العمل الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى.
- [16] ابو حميد، هاشم عيسى، (2017)، "اثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.