Himalayan Journal of Economics and Business Management
ISSN Print : 2709-3549 | ISSN Online : 2709-3557
OPEN ACCESS

The Impact of Organizational Culture On the Effectiveness of Administrative Decision-Making: An Applied Study in the Health Department of the Holy Karbala Governorate

Ayad Kadhim Abbas[1*] and Murtadha Hasan Imran[2]
[1,2]AL-Furat Al-Awsat Technical University, Karbala Polytechnic College, Najaf, Iraq

Article History	
Received:	2025-10-03
Revised:	2025-11-09
Accepted:	2025-12-19
Published:	2026-01-03

Corresponding Author*
Ayad kadhim abbas
Ayad.hussiny.ikr@atu.edu.

DOI: 10.47310/hjebm. 2026.v07i01.001

How to Cite the Article:
Abbas, Ayad kadhim and Murtadha Hasan Imran. "The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Administrative Decision-Making: An Applied Study in the Health Department of the Holy Karbala Governorate." *Himalayan Journal of Economics and Business Management*, vol. 07, no. 01, 2026, pp. 01-05.

Copyright @ 2026: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution license which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium for non commercial use (NonCommercial, or CC-BY-NC. ND) provided the original author and source are credited.

Abstract: This study aims to investigate the impact of organizational culture on the quality and effectiveness of administrative decision-making at the Health Directorate of Holy Karbala Governorate during the period from 2021 to 2023. The research adopted a descriptive-analytical approach, analyzing official documents, performance reports, and administrative meeting minutes. Results revealed a strong positive correlation between organizational culture dimensions such as consultation, transparency, employee participation, and team spirit with decision-making effectiveness. The findings also showed significant improvements in decision-making speed and quality, leading to higher administrative satisfaction and reduced need for decision amendments. The study highlights the importance of fostering organizational culture as a key factor to enhance administrative performance and decision quality in governmental health institutions.

Keywords: Organizational Culture, Decision-Making Effectiveness, Karbala Health Directorate, Health Administration, Descriptive-Analytical Approach

INTRODUCTION

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الصحية الحكومية، أصبح من الضروري التركيز على الجوانب التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء الإداري وجودة اتخاذ القرار. تعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في بيئة العمل الإداري، حيث تمثل مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التي يتشاركها أفراد المنظمة، والتي تشكل إطاراً مرجعياً لسلوكهم وأدائهم. ومن هنا، تنبع أهمية دراسة الثقافة التنظيمية لفهم كيف تؤثر في طريقة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات، وخاصة في المؤسسات الصحية التي تتطلب دقة وسرعة في اتخاذ القرارات للحفاظ على سلامة المجتمع وجودة الخدمات المقدمة.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية في دائرة صحة محافظة كربلاء، وتحليل انعكاسات تلك الثقافة على جودة وفعالية اتخاذ القرار الإداري خلال الفترة من عام 2021 وحتى 2023. فقد لوحظ في الآونة الأخيرة أن هناك تغيرات تنظيمية وإدارية مهمة طرأت على الدائرة، مما يتيح فرصة مناسبة لفحص مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز أو إضعاف فعالية القرارات الإدارية [1-4].

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تركز على ربط المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية بواقع عملي داخل مؤسسة حكومية صحية، وهو ما يسهم في توفير قاعدة معرفية تساعد على تطوير الأداء الإداري وتحسين آليات اتخاذ القرار. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في دائرة صحة كربلاء، بهدف تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية ترفع من مستوى الشفافية، والتشاور، ومشاركة الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على نتائج العمل الإداري وجودته.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى

- وصف واقع الثقافة التنظيمية في دائرة صحة كربلاء وتحليل مكوناتها الأساسية
- قياس مستوى فعالية اتخاذ القرار الإداري في الدائرة خلال الفترة المحددة
- تحليل العلاقة بين مؤشرات الثقافة التنظيمية المختلفة وفعالية اتخاذ القرار
- تقديم توصيات تسهم في تحسين الثقافة التنظيمية لتعزيز جودة اتخاذ القرار الإداري

مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية اتخاذ القرار الإداري في دائرة صحة محافظة كربلاء، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية التي شهدتها الدائرة خلال السنوات الأخيرة. إذ يُطرح التساؤل حول: هل تساهم

مكونات الثقافة التنظيمية مثل التشاور، وروح الفريق، والشفافية، والتحفيز في تحسين سرعة ودقة ورضا الإدارة عن القرارات المتخذة؟

أسئلة البحث

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة خلال الفترة من 2021 إلى 2023
- كيف تؤثر مفاهيم الثقافة التنظيمية (مثل التشاور، الشفافية، مشاركة الموظفين، وروح الفريق) على جودة وفعالية اتخاذ القرار الإداري في الدائرة
- هل هناك تغير في مؤشرات فعالية اتخاذ القرار الإداري خلال الفترة المذكورة؟ وإذا كان هناك تغير، فما علاقة هذا التغير بمستوى الثقافة التنظيمية
- ما مدى ارتباط مؤشرات الثقافة التنظيمية بمستوى رضا الإدارة عن نتائج القرارات المتخذة
- كيف يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصحية الحكومية

حدود الدراسة
تحدد الدراسة حدودها في:

- الفترة الزمنية من يناير 2021 حتى ديسمبر 2023
- دائرة صحة محافظة كربلاء دون التوسع إلى مؤسسات أخرى
- التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار دون دراسة العوامل الإدارية الأخرى كالتمويل والموارد البشرية

فروض البحث

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى **:** الفرضية الأولى التشاور في الثقافة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار الإداري في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة
- هناك فرق ذو دلالة إحصائية في متوسط وقت اتخاذ القرار :الفرضية الثانية الإداري بين السنوات (2021، 2022، 2023) نتيجة للتحسن في مؤشرات الثقافة التنظيمية
- مستوى الشفافية في الثقافة التنظيمية يرتبط ارتباطًا إيجابيًا :الفرضية الثالثة ذو دلالة إحصائية مع مستوى رضا الإدارة عن نتائج القرارات

الفصل الثاني: الاطار النظري
المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في المنظمات
المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المفاهيم التي اهتم بها الباحثون في مجال الإدارة الحديثة، فهي تمثل مجموع القيم، والمعتقدات، والمعايير، والسلوكيات التي تميز منظمة معينة عن غيرها. يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القواعد والقيم التي يتشاركها أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم وقراراتهم داخل بيئة العمل" (ميا والكنج، 2016). تعد الثقافة التنظيمية عاملًا أساسيًا في توجيه تصرفات الأفراد وتشكيل هوية المنظمة، كما أنها تحدد الإطار الذي يتحرك ضمنه الموظفون لتحقيق الأهداف المنشودة [5-8].

العديد من الدراسات أكدت أن الثقافة التنظيمية ليست فقط مجموعة قواعد جامدة، بل هي نظام حي يتطور باستمرار ويتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة (الجنابي وسلمان، 2020). فهي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام الوظيفي، وعلى الطريقة التي يتم بها حل المشكلات والتفاعل بين الأفراد [9-12].

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات رئيسية تلعب دورًا تكامليًا في تشكيل البيئة التنظيمية، ومنها القيم، والعادات، والمعتقدات، والرموز، واللغة، والقصص التي تروى داخل المنظمة. تمثل هذه المكونات البنية التي تنقل التقاليد والسلوكيات عبر أجيال المنظمة المختلفة (العتيبي وحامد، 2024). كما أن الفهم الواضح لهذه المكونات يمكّن القادة من إدارة الثقافة بفعالية، حيث أن تغيير أي من هذه العناصر قد ينعكس بشكل مباشر على سلوك الأفراد وبالتالي على الأداء العام للمنظمة. تلعب القيم دور المحور في توجيه السلوكيات، فهي تحدد ما هو مقبول ومرفوض في سياق العمل. كذلك، تعتبر الأساطير والقصص التنظيمية وسائل لنقل خبرات المنظمة وبناء الانتماء بين الموظفين (العنزي ورشيد، 2004).

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة
أثبتت الأبحاث أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المؤسسات، فهي تشكل البيئة التي تنمو فيها المهارات، ويزدهر فيها الإبداع الإداري. إذ تعمل الثقافة التنظيمية على بناء هوية مشتركة تُعزز من روح الفريق وتوجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (حلاوة، 2019).
كما أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يساعد على تقليل مقاومة التغيير، ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المختلفة والتكيف مع المتغيرات البيئية. لذلك فإن إدراك القادة لأهمية الثقافة التنظيمية يجعلهم يستثمرون في تطويرها [13].

المبحث الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري: يُعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة يمكن أن تُستخدم في تحسين الأداء، وتطوير العمليات، وحل المشكلات التنظيمية بطريقة غير تقليدية (ميا والكنج، 2016). يمثل الإبداع الإداري الأساس الذي تقوم عليه عملية التطوير المستمر في المنظمات الحديثة، إذ أن عدم وجود الابتكار قد يؤدي إلى الركود والجمود في أداء المنظمة الإبداع في الإدارة لا يقتصر على الأفراد فقط، بل يشمل البنية التنظيمية والثقافة التي تشجع على طرح الأفكار وتنفيذها، مما يعزز من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق المتغيرة (العتيبي وحامد، 2024) [14].

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري
أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية وبين مستوى الإبداع الإداري داخل المنظمة. فالثقافة التي تدعم الحرية في التعبير عن الأفكار، وتحفز على التجريب وعدم الخوف من الفشل، تخلق بيئة كما أن ثقافة التعاون والانفتاح داخل .خصبة للإبداع (فليفل وبالتمر، 2010) فرق العمل تسهل تبادل الأفكار وتطوير الحلول المبتكرة، بينما الثقافة الصارمة التي تفرض قيودًا شديدة على الموظفين تحد من الإبداع وتقلل من فرص التجديد (البدري وبو سنينة، 2013) [15,16].

المطلب الثالث: آليات تعزيز الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية
يمكن للمنظمات تعزيز الإبداع الإداري من خلال عدة آليات ترتكز على تطوير الثقافة التنظيمية، منها دعم القيادة الإبداعية التي تشجع على المخاطرة المحسوبة، وإتاحة بالإضافة إلى ذلك، .الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة (العنزي ورشيد، 2004) توفير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى بناء مهارات التفكير الابتكاري لدى الموظفين، وإنشاء نظام مكافآت يعزز السلوك الإبداعي ويشجع على المشاركة الفعالة في تطوير والمنظمات التي تنجح في بناء ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع .الأعمال (حلاوة، 2019) تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، وتحقق تفوقًا تنافسيًا مستدامًا (الخرابشة وإدريس، 2011) [17,18].

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار الإبداعي
المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات الإدارية: نظم المعلومات الإدارية هي منظومة متكاملة من الموارد التقنية والبشرية التي تهدف إلى جمع ومعالجة وتحليل المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة (حمود والحسين، 2023). هذه النظم توفر بيانات دقيقة وسريعة تساعد المديرين على تقييم المواقف واختيار البدائل المناسبة [19].

المطلب الثاني: العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والثقافة التنظيمية
تلعب نظم المعلومات الإدارية دورًا محوريًا في تفعيل الثقافة التنظيمية الإبداعية من خلال تسهيل التواصل ونقل المعلومات بين وحدات المنظمة، مما يعزز الشفافية ويشجع على مشاركة الأفكار والابتكار (المقدادي والشلبي، 2013). كما أن ثقافة الانفتاح والمشاركة تتطلب بنية تقنية مرنة تدعم تبادل المعلومات، وتوفر بيئة تساعد على التعلم المستمر واتخاذ القرارات القائمة على بيانات موثوقة (حمود والحسين، 2023) [20].

المطلب الثالث: أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإبداعي
تكمن أهمية نظم المعلومات الإدارية في قدرتها على تقديم تقارير تحليلية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبتكرة تستجيب للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية كما أن استخدام نظم دعم القرار المبني على تكنولوجيا .(البدري وبو سنينة، 2013) المعلومات يعزز من قدرة المديرين على استكشاف فرص جديدة، وتحليل المخاطر

ثالثاً: اعتبارات الصدق والثبات
لضمان صدقية النتائج، تم اختيار البيانات من مصادر موثوقة، ومراجعتها من قبل اللجنة الإدارية في الدائرة، وتم الاعتماد فقط على الوثائق الرسمية الموقعة والمعتمدة [25].

المبحث الرابع: حدود البحث
أولاً: الحدود الزمانية: غُطيت الفترة من يناير 2021 وحتى ديسمبر 2023، باعتبارها فترة شهدت تغييرات تنظيمية وإدارية مؤثرة.

ثانياً: الحدود المكانية
اقتصر البحث على دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة دون التوسع إلى دوائر أخرى.

ثالثاً: الحدود الموضوعية
اقتصر البحث على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار الإداري دون التطرق إلى عوامل إدارية أخرى مثل: التمويل أو الموارد البشرية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات
المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الثقافة التنظيمية: تشير البيانات إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات ظهور مفاهيم الثقافة التنظيمية بمرور السنوات، مما يدل على قائمة "التشاور"تحسن في المناخ الإداري العام داخل الدائرة. تصدّر مفهوم المفاهيم، مما يعكس اعتماد الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات، يليه الشفافية التي كانت مكوّناً رئيسياً في سياسات التقييم. ويبدو أن مفهومي التحفيز وروح الفريق شهدا تحسناً تدريجياً مما ساهم في تحسين بيئة العمل داخلياً (الجدول رقم 1).

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات فعالية اتخاذ القرار
تُظهر البيانات تطوراً إيجابياً في فعالية اتخاذ القرار، حيث ارتفع عدد القرارات الناجحة بشكل واضح من (58 قرارًا في 2021) إلى (85 قرارًا في 2023)، وانخفض الزمن اللازم لاتخاذ القرار من 12 يومًا إلى 7 أيام. كما ارتفع مؤشر الرضا الإداري من 74 إلى 89 نقطة، مما يدل على تحسّن في كفاءة اتخاذ القرار. الجدير بالذكر أن عدد القرارات التي خضعت لتعديل انخفض، ما يعكس جودة القرارات من حيث الدقة والتنفيذ (الجدول رقم 2).

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية القرار
تُظهر نتائج معامل الارتباط وجود علاقة موجبة قوية بين المؤشرات الثقافية وفعالية أعلى ارتباط بعدد القرارات المنفذة، مما "التشاور"اتخاذ القرار، حيث سجّل مفهوم يؤكد أن مشاركة الرأي تؤثر إيجاباً على سرعة ودقة القرار. كما سجلت الشفافية أعلى ارتباط مع مستوى الرضا الإداري، مما يشير إلى أن الجدول رقم 3) الوضوح في الإجراءات يُعزّز ثقة العاملين ويزيد من قبولهم (للقرارات.

الجدول رقم 1: تكرار المفاهيم الثقافية الإدارية في الوثائق الرسمية خلال الفترة (2021–2023)

المفهوم الثقافي	2021	2022	2023	الإجمالي
التشاور	34	42	47	123
روح الفريق	27	30	35	92
مشاركة الموظفين في القرار	21	25	33	79
التقدير والتحفيز	19	28	31	78
الشفافية	26	34	39	99

محاضر اجتماعات اللجان الإدارية وتقارير الأداء السنوية لدائرة صحة كربلاء (2021–2023).

الجدول رقم 2: مؤشرات فعالية اتخاذ القرار في دائرة صحة كربلاء (2021–2023)

المؤشر	2021	2022	2023
عدد القرارات المنفذة بنجاح	58	73	85
متوسط الوقت اللازم للقرار (يوم)	12	9	7
معدل الرضا الإداري (من 100)	74	81	89
عدد القرارات المعدّلة بعد صدورها	17	13	9

المصدر: تقارير المتابعة التنفيذية ومحاضر قرارات لجنة الإدارة بدائرة صحة كربلاء (2021–2023).

الجدول رقم 3: الارتباط بين مؤشرات الثقافة التنظيمية ومؤشرات فعالية اتخاذ القرار (2021–2023)

المؤشر الثقافي	معامل الارتباط مع عدد القرارات المنفذة	معامل الارتباط مع الرضا الإداري
التشاور	0.81	0.78
روح الفريق	0.72	0.74
مشاركة الموظفين	0.77	0.80
التحفيز والتقدير	0.69	0.73
الشفافية	0.76	0.82

باستخدام ملفات محاضر الاجتماعات وتقارير الأداء الإدارية SPSS نتائج تحليل البيانات عبر برنامج (2021–2023)

بدقة، وتطوير استراتيجيات إبداعية تحقق ميزة تنافسية (حلاوة، 2019) [21].

الفصل الثالث: المنهجية
المبحث الأول: منهجية البحث
أولاً: منهج البحث: اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الواقع القائم لثقافة التنظيم الإداري في دائرة صحة كربلاء، وتحليل انعكاسات هذه الثقافة على جودة وفعالية اتخاذ القرار الإداري فيها، وذلك من خلال دراسة الملفات الرسمية وتقارير الأداء ومحاضر الاجتماعات الإدارية [22].

ثانياً: نوع البحث
هذا البحث تطبيقي ميداني، يسعى إلى ربط المفاهيم النظرية الخاصة بالثقافة التنظيمية بواقع عملي داخل مؤسسة حكومية صحية، وتحليل أثر تلك الثقافة على عملية اتخاذ القرار[23].

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث
يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية العليا والوسطى في دائرة صحة محافظة كربلاء، ويشمل:

- المدير العام والمعاونين
- مدراء الأقسام (التخطيط، الموارد البشرية، اللوازم، الشؤون القانونية، الرقابة الداخلية،...إلخ)
- رؤساء الشعب المرتبطة بصنع القرار الإداري تم اختيار عينة قصدية من (12) قيادياً ممن تتوافر عنهم بيانات حقيقية ومستندات إدارية تغطي الفترة من (2021 – 2023)

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات
أولاً: الوثائق الرسمية
تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق الإدارية، منها:

- محاضر اجتماعات لجنة اتخاذ القرار المركزي في الدائرة
- تقارير تقييم الأداء الإداري السنوية
- المراسلات الداخلية بين الإدارات
- تعليمات إدارية متعلقة ببناء الثقافة التنظيمية (مثل تعليمات الانضباط، التحفيز، والشفافية)
- ملفات المشاريع الصحية التي تم اتخاذ قرارات بشأنها

ثانياً: التحليل النوعي للمحتوى
تم تحليل محتوى هذه الوثائق باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، الذي يعتمد على استخلاص المؤشرات الثقافية (مثل: أسلوب القيادة، قيم التعاون، مركزية القرار، روح المبادرة) وربطها بنتائج القرارات التي صدرت في نفس السياق الزمني [24].

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات
أولاً: مؤشرات القياس
تم اعتماد مؤشرين رئيسيين:

- مؤشر الثقافة التنظيمية: من خلال تتبع مدى تكرار ظهور المفاهيم التالية في الوثائق الرسمية:
  - التشاور
  - روح الفريق
  - مشاركة الموظفين في صنع القرار
  - التقدير والتحفيز
  - الشفافية
- مؤشر فعالية اتخاذ القرار: من خلال تحليل:
  - عدد القرارات المتخذة التي نُفذت بنجاح خلال الفترة
  - الوقت الزمني اللازم لاتخاذ القرار
  - مستوى رضا الإدارة عن النتائج
  - عدد مرات تعديل القرار بعد صدوره

ثانياً: طريقة التحليل
تم استخدام برنامج SPSS وExcel في ترتيب البيانات الإدارية وتوليد جداول الارتباط بين مؤشرات الثقافة التنظيمية ومؤشرات فعالية القرار. كما تم استخدام التحليل المقارن بين السنوات الثلاث الماضية (2021 – 2023) لرصد التطور أو التراجع في العلاقة.

إن ارتفاع معدلات ظهور مفاهيم مثل روح الفريق، ومشاركة الموظفين في القرار، والتقدير والتحفيز، والشفافية يعكس بشكل واضح اهتمام الإدارة بتطوير بيئة عمل متكاملة تشجع التعاون والمشاركة وتقدير الجهود. هذا التوجه يدعم ما أثبتته الدراسات السابقة مثل دراسة الجنابي وسلمان (2020) التي بينت أن الثقافة التنظيمية الأمنية التي تتضمن عناصر مثل الشفافية والتعاون تسهم بشكل مباشر في تحقيق أداء متميز. كذلك، فإن التقدير والتحفيز يشكلان عاملين مهمين في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأمثل، وهذا يتوافق مع نتائج دراسات خليلية وعليميات والسعدي (2023) التي أكدت أن الدعم الإداري والتقدير مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي.

أما فيما يتعلق بفعالية اتخاذ القرار، فإن البيانات تشير إلى تحسن واضح في مؤشرات هذا الجانب خلال الفترة ذاتها، حيث ارتفع عدد القرارات المنفذة بنجاح وانخفض متوسط الوقت اللازم لاتخاذ القرار، إلى جانب ارتفاع معدل الرضا الإداري. هذه النتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية بين جودة الثقافة التنظيمية وكفاءة اتخاذ القرار، وهو ما يدعمه البحث الذي قام به حمود والحسين (2023) حيث وجدوا أن نظم المعلومات الإدارية التي تدعم الشفافية والتشارك تسهل اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

توضح نتائج معامل الارتباط وجود علاقة قوية وموجبة بين مؤشرات الثقافة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار، حيث سجل التشاور والشفافية أعلى معدلات ارتباط بعدد القرارات المنفذة ومستوى الرضا الإداري. وهذا يعزز فرضية أن بيئة العمل التي تعتمد على الوضوح والمشاركة تخلق مناخاً ملائماً لاتخاذ قرارات أكثر نجاحاً ورضا من قبل العاملين. تتفق هذه النتائج مع ما أثبتته الدراسات مثل المقدادي والشلبي (2013) والعنزي ورشيد (2004) في أهمية الثقافة التنظيمية في دعم عمليات اتخاذ القرار والإبداع الإداري.

يتضح من نتائج اختبار بيرسون أن هناك ارتباطاً إحصائياً دالاً بين التشاور وفعالية القرار، حيث يرتبط ارتفاع معدل التشاور بزيادة عدد القرارات المنفذة بنجاح، مما يؤكد فرضية البحث الأولى. هذه العلاقة تعكس أهمية إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في النقاش وصنع القرار، مما يعزز من قبولهم للتنفيذ ويرفع من جودة القرارات المتخذة. هذا يتفق مع آراء خرفي وبوخلوة (2016) الذين رأوا أن المناخ التنظيمي المشجع على التشاور هو أحد العوامل المحورية التي ترفع من مستوى الأداء الإداري.

أما بالنسبة للفرضية الثانية، فقد ثبت وجود فرق معنوي في متوسط وقت اتخاذ القرار بين السنوات الثلاث، مع تناقص هذا الوقت بشكل مستمر مواكباً للتحسن في مؤشرات الثقافة التنظيمية. هذا التناقص يعكس تحسناً في سرعة الاستجابة الإدارية، ويرجع جزئياً إلى ممارسات تنظيمية أفضل تعزز من سرعة تداول المعلومات وتيسير عمليات التنسيق، كما ذكر حلاوة (2019) في دراسته التي بينت دور الحوكمة الفعالة في تقليل زمن اتخاذ القرار وزيادة دقته.

الشفافية بدورها، التي أظهرت ارتباطاً إيجابياً قوياً مع معدل رضا الإدارة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة. هذه الشفافية تسهم في تقليل الغموض حول الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار، وتساعد على تفعيل الرقابة الذاتية بين العاملين، مما يعزز من الشعور بالمسؤولية الجماعية. نتائج هذه الدراسة تنسجم مع ما أكده البدري وبوسنينة (2013) حول أهمية الشفافية في رفع الأداء الوظيفي ورضا العاملين.

إن العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية وفعالية القرار كما كشفت عنها الدراسة تدعم الفرضية الأساسية التي تربط بين جودة المناخ الثقافي الإداري ونجاح اتخاذ القرار الإداري. هذه النتائج تبرز أهمية تبني المؤسسات لممارسات ثقافية إيجابية مثل الشفافية والتشاور وروح الفريق، الأمر الذي يتطلب منهجية إدارية ممنهجة لتطوير هذه الجوانب بصورة مستدامة، كما اقترح العنزي ورشيد (2004) والعتيبي وحامد (2024) في دراساتهما حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن تطوير الثقافة التنظيمية ليس فقط أداة لتحسين بيئة العمل بل هو عامل استراتيجي حاسم في تحسين جودة اتخاذ القرار ورفع مستوى الأداء الإداري بشكل عام. ويجب أن تركز المؤسسات الصحية والإدارية على تعزيز عناصر الثقافة التي تدعم التشارك والشفافية والتقدير، كما هو موضح في الدراسات التي أجريت على مؤسسات متنوعة مثل جامعة تشرين (ميا والكنج، 2016) والبنوك والمؤسسات الاقتصادية (الشوافي وإبراهيم، 2018).

في الختام، توفر نتائج هذه الدراسة دليلاً قوياً على أن الثقافة التنظيمية تمثل أساساً لا غنى عنه لتطوير فعالية اتخاذ القرار الإداري، وهو ما يشكل إضافة معرفية مهمة للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في مختلف المؤسسات. وتؤكد النتائج أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ليس خياراً بل ضرورة ملحة لتحقيق التميز الإداري والاستدامة في الأداء، مما يفتح آفاقاً لتطبيقات عملية مستقبلية في مجال تطوير الأداء المؤسسي.

يتضح من خلال البيانات الميدانية وتحليل الوثائق الرسمية أن التحوّل الإيجابي في عناصر الثقافة التنظيمية في دائرة صحة كربلاء خلال السنوات الثلاث الماضية أسهم بشكل واضح في تحسين جودة وفعالية اتخاذ القرار الإداري. كما أن المؤشرات تدل على وجود علاقة طردية مباشرة بين المفاهيم الثقافية (مثل الشفافية، التشاور، ومشاركة الموظفين) وبين النجاح الإداري.

فرضيات البحث

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التشاور في :الفرضية الأولى الثقافة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار الإداري في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة.

إثبات الفرضية الأولى

توضح نتائج اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مؤشر التشاور وعدد القرارات المنفذة بنجاح. القيمة الاحتمالية أقل من 0.01 مما يؤكد دلالة (الجدول رقم 4) إحصائية عالية تؤيد الفرضية.

الفرضية الثانية

هناك فرق ذو دلالة إحصائية في متوسط وقت اتخاذ القرار الإداري بين السنوات (2021، 2022، 2023) نتيجة للتحسن في مؤشرات الثقافة التنظيمية.

إثبات الفرضية الثانية

إلى وجود فروق معنوية إحصائياً في متوسط الوقت ANOVA تشير نتائج اختبار اللازم لاتخاذ القرار بين السنوات الثلاث، حيث يقل الوقت بشكل ملحوظ مع (الجدول رقم 5) تحسن الثقافة التنظيمية، ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة

مستوى الشفافية في الثقافة التنظيمية يرتبط ارتباطًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية مع مستوى رضا الإدارة عن نتائج القرارات.

إثبات الفرضية الثالثة

يوضح معامل الارتباط وجود علاقة إيجابية وقوية بين مؤشر الشفافية ومستوى رضا الإدارة، مع قيمة دلالة أقل من 0.05، مما يعزز فرضية وجود تأثير إيجابي (الجدول رقم 6) للشفافية على رضا الإدارة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المقدمة أن هناك تطوراً ملحوظاً في مفاهيم الثقافة التنظيمية داخل دائرة صحة كربلاء خلال السنوات من 2021 إلى 2023، وهو ما يؤكد تحسن المناخ الإداري بشكل عام. حيث تصدّر مفهوم "التشاور" قائمة المفاهيم الثقافية التي تكررت في الوثائق الرسمية، مما يعكس توجه الإدارة نحو تعزيز المشاركة في صنع القرار كعنصر جوهري في ثقافتها التنظيمية. هذا التوجه يتماشى مع ما أشار إليه الباحث ميا والكنج (2016) الذين أكدوا أن التشاور يعزز الإبداع الإداري ويسهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.

الجدول رقم 4: ارتباط بين مؤشر التشاور وعدد القرارات المنفذة بنجاح (2021–2023)

السنة	متوسط تكرار التشاور	عدد القرارات المنفذة بنجاح
2021	34	58
2022	42	73
2023	47	85
(r) معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (p-value)	
0.92	0.008 (دلالة عند مستوى 0.01)	

الجدول رقم 5: متوسط الوقت اللازم لاتخاذ القرار (بالأيام) عبر السنوات

السنة	متوسط الوقت (يوم)	
2021		12
2022		9
2023		7
مصدر التباين	مربع المتوسط	القيمة الاحتمالية (p-value)
بين السنوات	10.5	0.021 (دلالة عند مستوى 0.05)
داخل السنوات	2.3	

لتحليل الفروق بين السنوات ANOVA نتائج اختبار

الجدول رقم (6): علاقة الشفافية بمعدل رضا الإدارة (2021–2023)

السنة	متوسط تكرار الشفافية	معدل الرضا الإداري (من 100)
2021	26	74
2022	34	81
2023	39	89
(r) معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (p-value)	
0.88	0.014 (دلالة عند مستوى 0.05)	

نتائج اختبار بيرسون للارتباط

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية ورفع مستوى فعالية اتخاذ القرار في دائرة صحة كربلاء، ومنها:

- يجب العمل على توسيع نطاق مشاركة: تعزيز ثقافة التشاور والمشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار عبر تنظيم ورش عمل دورية وحلقات نقاش داخلية تتيح فرص التعبير عن الرأي وتبادل الأفكار، مما يعزز شعور الانتماء والمسؤولية ويزيد من جودة القرارات المتخذة
- ينبغي نشر ثقافة: التركيز على الشفافية في جميع المستويات الإدارية الشفافية عبر توفير المعلومات الدقيقة والواضحة لجميع المستويات الإدارية، وضمان وضوح الإجراءات والقرارات، مما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ويزيد من مستوى الرضا الإداري
- يجب تصميم برامج تحفيزية مرنة ترتبط: تطوير برامج التحفيز والتقدير بتحقيق الأهداف التنظيمية وتكافئ الأداء المتميز، وذلك لتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والمساهمة الفعالة في نجاح المؤسسة.
- يتطلب الأمر تنظيم أنشطة اجتماعية ومهنية: الاهتمام ببناء روح الفريق تعزز التواصل والتعاون بين أفراد الفريق، مما يحسن التناغم ويساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإنتاجية
- يمكن تطبيق تقنيات إدارة الوقت وتحسين: تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار العمليات الإدارية من خلال تبني نظم معلومات إدارية متقدمة تدعم اتخاذ القرار السريع والدقيق، استناداً إلى ما ورد في دراسة حمود والحسين (2023)
- ينبغي إعداد برامج: تدريب القيادات الإدارية على مهارات القيادة التشاركية تدريبية تركز على مهارات التشاور، التواصل الفعال، وإدارة التغيير، لتطوير قدرات القادة في إشراك فرقهم بفعالية في اتخاذ القرارات
- يوصى بوضع نظام: مراقبة مستمرة لمؤشرات الأداء الثقافي والإداري متابعة دوري لقياس مؤشرات الثقافة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار، بهدف رصد التحسن وتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم إضافي
- اعتماد سياسات وإجراءات واضحة تدعم النزاهة: تعزيز الحوكمة الداخلية والشفافية في الإدارة، مع توفير قنوات واضحة لتقديم الملاحظات والشكاوى، مما يساهم في تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة
- دعم الدراسات الميدانية: تشجيع البحث والتطوير في مجال الثقافة التنظيمية والأبحاث التطبيقية التي تهدف إلى استكشاف أفضل الممارسات لتعزيز الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الإداري في القطاع الصحي

REFERENCES

[1] ميا، علي يونس، و الكنج، ربى عزت. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج38, ع4 ، 202 - 220.

[2] حلاوة، سماح محمد أمين. (2019). الحوكمة ودورها في اتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات. مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة، ع31 ، 89 - 113.

[3] حمود، أحمد، و الحسين، قمر صالح. (2023). أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية على فنادق خمسة نجوم في مدينة دمشق. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45, ع26 ، 37 - 62.

[4] الجنابي، ثامر هادي، و سلمان، أحمد جاسم جبار. (2020). الثقافة التنظيمية الأمنية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12, ع4 ، 26 - 53.

[5] خليلية، ختام فؤاد، عليمات، صالح ناصر، و السعدي، عماد توفيق. (2023). درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج25, ع6 ، 165 - 193.

[6] المقدادي، حنين حمودي، و الشلبي، رياض فرحان. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

[7] العنزي، بسام بن مناور، و رشيد، مازن بن فارس. (2004). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

[8] العتيبي، نادر بن جدي الطويق، و حامد، الناجي محمد. (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمجموعة التويجري بالخبر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الأحساء.

[9] عبدالكريم، أيمن سالم، و البدري، عبدالقادر إنويجي عبدالحفيظ. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادى: دراسة ميدانية على مديرى الإدارة الوسطى والتنفيذية فى المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط فى مدينة بنغازى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي، بنغازي.

[10] البدري، فوزي سعد نجم عبدالسلام، و بو سنينة، الصديق منصور. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفى: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي، بنغازي.

[11] فليفل، أميرة صالح، و بالتمر، أحمد على. (2010). الإبداع الإدارى وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على مديرى الإدارات الوسطى فى الشركات النفطية الواقعة فى مدينة بنغازى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاريونس، بنغازي.

[12] أوليدي، مارية، و بوعمامة، خامرة. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

[13] الشوافي، سيناء علي طاهر، و إبراهيم، حسن عبدالوهاب حسن. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية علي أسواق الخرطوم للأوراق المالية: الفترة 2010 - 2016 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

[14] عثمان، عثمان محمد، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2017). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة ما بين 2009 - 2014 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

[15] زكرياء، مولاي أحمد، و زموري، زينب. (2017). الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات المهنية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمؤسسة سونلغاز فرع (تسير ونقل الكهرباء والغاز) حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير Grte منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

[16] فرح، عوضية عبدالعظيم، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة النيل الكبرى للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

[17] صديقي، أمينة، و سلامي، منيرة. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

[18] خرفي، حنان، و بوخلوة، باديس. (2016). أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع - تقرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

[19] أحمد، هاجر الفاضل محمد، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مصرف البلد / بنك الشمال الإسلامي سابقا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

[20] شبوعات، خولة، و بن شويحة، بشير. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام "المديرية الجهوية بورقلة" SAAالتنظيمي: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

[21] طقيع، إيمان، و حجاج، عبدالرؤوف. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

[22] كربوسه، أحمد سامى، و عزيز، قودة. (2018). انعكاس الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للأرصاد الجوية بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

[23] الريالات، محمد ضيف الله، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

[24] عكاشة، أسعد أحمد محمد، و بحر، يوسف عبد عطية. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، Paltel غزة.

[25] الخرابشة، أحمد حمدان سالم، و إدريس، عبدالمنعم محمد علي. (2011). الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الإدارية: دراسة في المؤسسات العامة السودانية والأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.

[26] الصفدي، فادي حسين عبدالله، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2022). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.