

أثر ثقافة المنظمة  
فى صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات  
(دراسة تطبيقية)

بكتـور

جاد الرب عبد السميع حسانين

كلية التجارة - جامعة المنصورة

٢٠٠١م



يرجع السبق في تناول مفهوم الثقافة ، - كسمة من سمات المجتمعات الإنسانية - إلى علماء الأنثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي . وانتقل مفهوم " الثقافة العامة " مع غيره إلى علوم الإدارة ليتفاعل مع بعض مفاهيمها وتمخض عنه ما يسمى " مفهوم الثقافة التنظيمية " كمفهوم فكري حديث (إمام ، ١٩٩٧) .

وقد ركز الباحثون لفترة طويلة على دور الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية فى تحقيق غايات وأهداف المنظمة ، وأهملوا دور القيم والمعتقدات والافتراضات الخاصة بالأفراد فى تحقيق تلك الغايات والأهداف والتأثير على أعمال المنظمة ، حتى ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية فى بداية الثمانينات، وتم نشر كتاب البحث عن التميز IN SEARCH OF EXCELLENCE والذى أوضح أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة ، وأن تلك الثقافة تؤثر على كل شيء بالمنظمة وبالتالي تلعب دورا فى نجاحها وتميزها أو عدم تميزها . (Peters & Waterman, 1982)

هذا وتعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التى تحكم الطريقة التى يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة . (Michael Armstrong , 1996)

وتشير الكتابات بأن مدى ملائمة المفاهيم والممارسات الإدارية يتحدد بالثقافة التنظيمية وما يعد ملائما من مفاهيم وممارسات إدارية فى ثقافة تنظيمية معينة ، ليس بالضرورة أن يكون ملائما مع ثقافة تنظيمية أخرى ، ويرجع ذلك إلى اختلاف مفاهيم وقيم الأفراد ، حيث تختلف المفاهيم والممارسات الإدارية فى مجتمع تقوم ثقافته على التعاون والعمل الجماعي عن المفاهيم والممارسات الإدارية فى مجتمع آخر تقوم ثقافته على الفردية والإنجاز الفردي (Arnoldo & Nicolas, 1991), (Michel Robert, 1993) .

وتمثل عملية صنع القرارات ، إحدى الركائز الأساسية فى علم الإدارة ، حيث لا يكاد يخلو منها مرجع إداري لارتباطها المحورى المباشر بالعملية الإدارية ذلك لأنها أكثر الأنشطة التى يمارسها المدبرون فى منظماتهم على جميع المستويات الإدارية ، فحيثما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما ، كانت الحاجة إلى اتخاذ قرار . واستنادا إلى أن عملية صنع القرار هى عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل ، لكل منها معاييرها الخاصة والتى يجب مراعاتها من قبل صناع القرار ، كما أنها عملية ديناميكية تتضمن العديد من الخيارات يستلزم تقييمها عمليات عقلية متعددة ، فضلا عن أنها تعتبر مسئولية أكبر من أن ينفرد بها المدير ، فهى تحتاج إلى جهود الأفراد فى شكل جماعات انطلاقا من تأثير القرار بآراء وأفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التى يعمل بها .

ولما كانت الثقافة التنظيمية هى مجموعة من المفاهيم ذات الاعتمادية على بعضها البعض والتى تتكون لدى أفراد المنظمة وتنعكس على آرائهم الوظيفية (Robert Vecchio, 1992) ، إضافة إلى أنها السبيل للإدراك والتفكير فى مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات فى المنظمة ( Richard Whipp, et al , 1989 ) ، فإنه بالضرورة تنعكس ثقافة المنظمة بوضوح كموجهة لعملية صنع

القرار بشكل عام والقرار الاستثماري في جميع مراحلها ، بدء من تقديم المقترحات الاستثمارية وانتهاء بمتابعة التنفيذ وتقييم نتائج القرار .

وفي ظل الظروف التي تتسم بالتطور الإداري وما يتعلق منه بمنهجية صنع القرار التي باتت تعتمد على عوامل سيكولوجية تحكمها العديد من المتغيرات ، يرى الباحث أن فعالية القرارات إنما ترجع في جانب كبير منها إلى الثقافة التنظيمية .

ولما كانت التكنولوجيا الجديدة ، توفر فرصا هائلة للتطوير وتحقيق منتجات متميزة وبتكلفة نسبية أقل ، أصبح أمام منظمات الأعمال مجالاً واسعاً إذا امتلكت ناصية التكنولوجيا المناسبة وسيطرة على إدارتها وأحسن استخدامها ، وهذا ما دفع المنظمات في الآونة الأخيرة إلى الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات كوسيلة لتحقيق غايتها حتى وصل إجمالي المستثمر في تكنولوجيا المعلومات حوالي ( ٥٥٧ ) بليون دولار عام ١٩٩٥ ، ومن المتوقع أن يصل إلى ( ٩٣٧ ) بليون دولار في عام ٢٠٠٠م ، كما بلغ حجم الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات في البنوك الكندية فقط ( ١,٥٦ ) بليون دولار في الفترة من ٨٧ - ١٩٩٢م . ( GAO / AMID, 1996 ) ، ( Brent Cordon, 1993 ) .

وعلى الرغم من الجهود البحثية التي بذلت لدراسة كل من الثقافة التنظيمية ، والقرارات الإدارية ، إلا أن الجهود العربية والمصرية مازالت بحاجة إلى إثراء كبير ، ومن ثم جاء اختيار الباحث لدراسة أثر ثقافة المنظمة في مراحل صنع القرار ، لاسيما في ظل ندرة الدراسات التي تربط بين ثقافة المنظمة كمتغير مستقل ومرحلة صنع القرار كمتغير تابع ، حيث تعتبر محاولة الباحث لاستكشاف مدى وجود علاقة بين ثقافة المنظمة ومرحلة صنع القرار استكمالاً لجهود الباحثين لعملية الرصد والتحليل ، وإسهاماً في سد الفجوة التي تعاني منها المكتبة العربية في هذا المجال .

ونظراً لدور القطاع المصرفي في الاقتصاد المصري ، فضلاً عن طبيعة نشاط هذا القطاع الذي يستدعي الأخذ بهذا التوجه العالمي نحو تكنولوجيا المعلومات ، كان اختيار الباحث لقرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في القطاع المصرفي كمجالاً للتطبيق .

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة :

لما كان موضوع البحث هو بيان أثر ثقافة المنظمة في صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات . . سوف يتناول الباحث ثقافة المنظمة ، صنع القرار ، تكنولوجيا المعلومات على النحو التالي :

### أ- ثقافة المنظمة :

#### (١) المفهوم :

رغم أن البعض يرى أن مفهوم ثقافة المنظمة عام ومحير ومتعدد التفاصيل ويصعب وضع إطار محدد له ، إلا أن هناك العديد من المحاولات لوضع تعريف لثقافة المنظمة ، من هذه المحاولات ما ذكره (Schein, 1991) في تعريفه لثقافة المنظمة في أنها عبارة عن نموذج أو نمط من الافتراضات الأساسية التي كونتها أو اكتسبتها جماعة معينة عن طريق التعلم ، بحيث يستفيد منها في التعامل مع المشكلات الخارجية والداخلية للتكيف معها ، وهذه الافتراضات في حالة فعاليتها يتم تلقينها لأعضاء

الجماعة على أساس أنها تمثل الأسلوب أو المدخل السليم للتعامل مع المشكلات . أما ( Greenberg & Baron, 2000 ) فقد عرفها بأنها نظام المشاركة في القيم والمعتقدات والافتراضات بين أعضاء المنظمة .

وفي نفس الاتجاه يرى ( Morris, 1992 ) أنها تمثل القيم المشتركة أو الإدراكات الشائعة التي تحدث بواسطة كل فرد في المنظمة ، وعرّفها ( Au & Chan, 1993 ) بأنها بمثابة نظام من القيم المشتركة ، الافتراضات ، المعتقدات والمثل التي توجه أعضاء المنظمة ، بينما يرى ( Johann, 1994 ) أن ثقافة المنظمة تشكل مجموعة من القيم والافتراضات المشتركة التي تظل قابضة تحت السطح موجهة للسلوك ، وفيما له صلة بالموضوع ذكرا ( Juechter & Fisher, 1998 ) أن المنظمة تتكون من ثلاث أنظمة فرعية :

الأول : يعكس لماذا انشئت المنظمة ، وإلى أين تذهب ( رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها )  
الثاني : يعكس ما الذي تقوم به المنظمة لتحقيق غايتها وأهدافها (الاستراتيجيات والهياكل والنظم)  
الثالث : يعكس كيف يتفاعل الأفراد فيما بينهم ، ويتضمن ذلك القيم ، والمعتقدات ، الافتراضات المشتركة للأفراد والتي توجه سلوكهم ( الثقافة التنظيمية ) .

وبناء على التعريفات السابقة يتضح أن ثقافة المنظمة هي تعبير عن قيم ، معتقدات ، وافتراضات مشتركة بين الأفراد توجه سلوكهم عند التعامل مع المواقف بما يؤثر على أداء المنظمة بشكل عام .

## (٢) ثقافة المنظمة والأداء :

تعددت الدراسات التي أسفرت نتائجها عن تأثير ثقافة المنظمة على الأداء ، حيث كشفت دراسة ( Quchi & Wilkins, 1983 ) عن تأثير الثقافة على الأداء وأشارت إلى أن الأداء الفعال يتواجد بثقافة تنظيمية فعالة ، وأكدت هذه النتائج دراسة ( Denison, 1995 ) التي أجريت على ٣٤ منظمة أمريكية وكشفت عن التأثير الواضح لثقافة المنظمة على فعاليتها .

أما دراسة ( Amin, 1996 ) والتي أجريت على أربعة عينات من أعضاء هيئة التدريس قد أسفرت نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين كل من ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي ، كما أكدت دراسة ( Lewis, 1994 ) ، ( Gordon & Di Tomas, 1992 ) ، ( Bernard, 1995 ) ( Chatman, 1998 ) أن الثقافة القوية ترتبط بالأداء الجيد وأنه يمكن التنبؤ بأداء المنظمة من خلال ثقافتها التنظيمية ، كما أوضحت أن الأداء في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الجماعية أعلى من الأداء في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الفردية .

ومع ذلك فإن دراسة ( Oswarld, et al., 1997 ) الذي أجرى تحليلاً بين عدة متغيرات — من ضمنها الثقافة التنظيمية — وبين الأداء ، توصل إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء .

وفيما له صلة بالموضوع ، أوضحت دراسة ( Chatman & Jehn, 1994 ) أن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية ، وفي دراسة

أخرى أجراها (Morris, 1992) أوضح بأن الثقافة التنظيمية الفعالة تعتبر أحد العناصر الأساسية المؤثرة في مقدرة المنظمة على المنافسة والنجاح في الأمد البعيد أما دراسة (مسلم ، ١٩٩٦) فقد أوضحت أن الاختلافات الثقافية تؤثر على الممارسات الإدارية .

### (٣) علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات :

تناولت العديد من الدراسات أثر الثقافة التنظيمية على بعض المتغيرات حيث أوضحت دراسة (Ketz & Miller, 1986) وجود علاقة ارتباط بين شخصية الإدارة العليا والبناء التنظيمي وثقافة المنظمة ، في حين أن دراسة (Myerson & Hamilton , 1986) أوضحت علاقة ثقافة المنظمة بالابتكار ، وأسفرت نتائجها أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يدعم قدرة المنظمة على الابتكار واستيعاب التغيرات التكنولوجية ، وأكدت هذه النتيجة ما أوضحته دراسة (Hauser, 1998) وكذا دراسة (Littlefield, 1997) .

أما دراسة (Sheriden , 1992) فقد حاولت الربط بين الثقافة التنظيمية ومعدلات استبقاء العمالة وأسفرت نتائجها عن أن المنظمات التي تتسم بثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول ، كما أوضحت تأثير ثقافة المنظمة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

وعن تشابه الخصائص الثقافية أوضحت دراسة (Chatman & Jehn, 1994) تشابه الخصائص الثقافية للمنظمات العاملة في نفس الصناعة ، في حين أن دراسة (مسلم ، ١٩٩٦) أسفرت نتائجها عن وجود بعض أوجه الشبه بين الخصائص الثقافية للمنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية ، كما يوجد بعض أوجه الخلاف .

أما دراسة (Ienox, 1999) والتي سعت إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي قد كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطيه إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي . أما دراسة (Pool, S., 2000) فقد أسفرت نتائجها عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوتر الوظيفي ، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مستوى منخفض من ضغوط العمل مما يؤدي إلى مستوى مرتفع للأداء التنظيمي والرضا الوظيفي .

في حين دراسة (خطاب ، ١٩٩٣) فقد أوضحت العلاقة بين ثقافة المنظمة والاندماج بين الشركات ، أما دراسة (محمد ، ١٩٩٤) فقد خلصت إلى وجود علاقة بين ثقافة المنظمة ودرجة الإحباط الوظيفي ، وأن القيم كانت أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على الإحباط الوظيفي .

كما أوضحت دراسة (Rondeau & Wager, 1999) أن الثقافة التنظيمية تؤثر وتتنبأ بقوة بنمط الاختيار الاستراتيجي ، وأضافت دراسة (Underhill, 1999) بأن الثقافة التنظيمية تتنبأ بجودة تقديم الخدمة . في حين أن دراسة (Sanwer, 2000) أوضحت وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء التنظيمي غير المالية .

- يعتبر اتخاذ القرار جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنطقة وتلك التي تتعلق بتفاعلاتها مع البيئة الخارجية ، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة ، وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها ، وزدادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية .

وتناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية موضوع اتخاذ القرار ، وفيما يلي إشارة إلى بعض هذه الدراسات :

لخص ( ياغى ، ١٩٩٣ ) العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار تمثلت في : حجم المنظمة ، عدد ونوعية العاملين ، المنفعين ، نمط وسلامة البناء التنظيمي ، نوع القرار ، أهميته ، طبيعة المشكلة أو الموقف الذى ينتظر الحل ، وجود نظام معلومات ، المعوقات البيئية التى تحيط بالعملية ، الفترة المتاحة لاتخاذ القرار .

بينما أوضح (كنعان ، ١٩٩٥ ) أنها :

- عوامل إنسانية : تتعلق بالمدير ، المساعدين ، المستشارين ، المرؤوسين ، وغيرهم ممن يسهم في اتخاذ القرار .

- عوامل تنظيمية : تتمثل في الظروف الكامنة في الموقف الإدارى الذى خلق المشكلة محل القرار ، والاتصالات الإدارية ، اللامركزية الإدارية ، نطاق الإشراف .

- عوامل بيئية : تتمثل في طبيعة النظام السياسى ، الاقتصادى ، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام ، القوانين والأنظمة ، التقدم التكنولوجي ، ضغوط المديرين المؤثرة في قراراتهم .

أما (Fink et al, 1983) فقد توصل إلى تقسيم المعوقات التى تواجه عملية صنع القرار في:

(أ) معوقات سلوكية : - تصرفات المديرين عند تحديد المشكلة - التسويف والمماطلة .

- التركيز الشديد مما يؤدي إلى فقدان الجوانب الإبداعية . - الحس .

(ب) معوقات عاطفية : - عدم إعطاء الوقت الكافي للعملية . - الذعر والخوف من الفشل

- الخوف من الظهور بمظهر الجاهل .

أما (Moody, 1983) فقد تناول مشاكل صنع القرار وذكر أنها :

التوجه الخاطئ ، العينة المناسبة ، التحيز ، الاختيار ، تعسر البيانات ، الفقر للنتائج ، الاختلافات غير الجوهرية ، المركز الوظيفي .

وفي نفس السياق قدم (Russo & Schoemaker, 1989) وصفا لعشرة أخطاء يرتكبها

المديرون عند اتخاذ القرار وهى : التخمين ، عدم معرفة البيئة ، نقص وجهة النظر ، الاعتماد الزائد على التقييم الذاتى ، استخدام طرق مختصره ، نقص الإجراءات المنظمة ، عدم الاستفادة من التغذية المرتدة ، التحليل غير الكافي ، نقص فى المجموعة العملية لصنع القرار ، إهمال توثيق أساليب اتخاذ القرارات السابقة .

وفيما يتعلق بالدراسات الميدانية ، تناولت الدراسة التى أجراها ( Simons & Thompson, 1998) بيان أثر كل من : العوامل البيئية ، المؤسسية ، محتوى القرار ، الشخصية على عملية صنع القرار ، وأسفرت نتائجها عن أن العوامل المؤثرة فى عملية صنع القرار هى :

- عوامل بيئية : ( الظروف الخارجية ، آراء العملاء ، المنافسون ، حصة السوق ، السياسات والدعم الحكومى )
- عوامل مؤسسية : ( الصراع ، الرسمية ، الدعم الداخلى من الموظفين ، الأهداف المالية ، الإجراءات الإدارية ، الدعم المالى ، القوى البشرية ، الفعالية فى العمل ) .
- عوامل محتوى القرار : ( درجة التعقيد ، عدد المنتفعين ، شرعية القرار ) .
- عوامل شخصية : ( الخبرة السابقة ، القدرة على التحمل ، الشخصية الاجتماعية ، الاستعداد للإنجاز ، المؤهل ) .

فى حين تناولت دراسة ( Winterman, et al, 1998) أثر المعلومات على عملية صنع القرار وأسفرت نتائجها عن أن المصادر الداخلية للمعلومات أفضل المصادر دقة وسرعة وترابطا ، أن تنوع المعلومات المقدمة يعكس درجة تعقيد القرار المتخذ ، وأن دقة المعلومات وسرعتها تساهم فى جودة القرار .

وفيما له صلة بالموضوع تناولت دراسة ( Yousef, 1998) أثر كل من : ثقافة المنظمة ، مستوى التكنولوجيا المستخدم ، الخصائص الشخصية لمتخذ القرار على أنماط قرارات المديرين ، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباطات مهمة إحصائيا بين أنماط القرارات وبين المتغيرات الثلاثة ، وإضافة الدراسة إلى أنه من خلال هذه المتغيرات يمكن التنبؤ بنمط متخذ القرار فى البيئات المتشابهة .

أما دراسة (ياغى ، ١٩٨٩ ) فقد تناولت العوامل التى تؤدى إلى عدم رضا المديرين عن عملية صنع القرار ، وأسفرت نتائجها أن هذه العوامل تتمثل فى : نوعية وكمية البدائل المقترحة للحل ، طبيعة المشكلة ، فلسفة المنظمة ، العوامل الشخصية للمدير ، الوقت المتاحة ، فهم أفراد المنظمة لمضمون البدائل ، وجود الصراعات فى عملية اتخاذ القرار ، وجود المضايقات عند المشاركة فى عملية اتخاذ القرار ، صعوبة تطبيق القرارات .

فى حين تناولت دراسة ( الاعرجى ، ١٩٩٧) إبراز الأبعاد التحليلية لمحدودية الرشد التى تكمن وراء ممارسة الخطأ ويعانى منها عادة متخذ القرار وهى :

- \* محدودية المقدره على الربط بين المخزون المعرفى لمتخذ القرار من جهة والمعلومات التى يستقيها أنيا من البيئة عن متغيرات القرار من جهة اخرى .
- \* محدودية المقدره على الاستدعاء من الذاكرة البعيدة لدى متخذ القرار لإغراض عملية اتخاذ القرار .
- \* محدودية المقدره على التركيز على أكثر من مشكلة أو هدف واحد فى نفس الوقت وأسفرت الدراسة عن تباين هذه التأثيرات من حالة لأخرى .



أما دراسة (Yeoman & Watson, 1997) فقد حددت مجموعة العوامل التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار وتشمل : ثقافة المنظمة ، جودة القرارات ، الثقة المفرطة ، المرونة ، عجز النظام ، في حين يرى كل من (Main & Rambo, 1998) أن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن مصيدة للمديرين ، وأسفرت الدراسة عن وجود مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الوقوع في هذه المصيدة وهي :

- \* عوامل تتعلق بالمشروع نفسه ( مالية واقتصادية )
- \* خصائص سيكولوجية ( التفاؤل - تبرير الذات ٠٠٠ )
- \* عوامل اجتماعية ( تبرير القرارات للآخرين )
- \* عوامل مؤسسية ( حجم المنظمة ، قنوات الاتصال )
- \* عوامل خارجية ( اقتصادية ، سياسية )

وفيما له صلة بهذا الموضوع أوضحت دراسة ( الشريف ، ١٩٩٦ ) أثر الضغوط الإدارية على متخذى القرار ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن حالة عدم الاستقرار النفسى والأسرى لمتخذ القرار تمثل ضغوطا سلبية ، وكذلك انخفاض الدعم الاجتماعي من قبل المجتمع والرؤساء فى الهرم الإداري، أما دراسة (Al-Ghamadi, 1998) فقد توصلت إلى أن أكثر المعوقات التي تواجه تطبيق القرار هي :

- التطبيق يأخذ وقت أكبر من اللازم — ظهور مواقف أثناء التطبيق لم تأخذ فى الاعتبار من قبل — المنافسة تصرف الانتباه عن التطبيق — عدم معرفة أسس تطبيق القرار بدقة وتفصيل — عدم دقة وكفاءة نظام المعلومات للمتابعة عن التعيين .

(ج) تكنولوجيا المعلومات : ( المفهوم - الأهمية ) :

(١) المفهوم :

على الرغم من شيوع مصطلح تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) والتي يرمز لها عادة (it) إلا أن هناك اختلاف بين الكتاب حول تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات .

حيث عرفها ( عبد الهادى ، ١٩٨٤ ) بأنها البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفاعلية .

بينما عرفها (Roger, 1987) بأنها الأنظمة والأدوات المستخدمة لنقل وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات فى كل أشكالها وتطبيقاتها فى كل نواحي الحياة .

وعرفها (Rockness & Zmud, 1989) بأنها وصف للنظم المعتمدة على الحاسب الآلى لتخزين ومعالجة وتوصيل المعلومات للدعم المباشر فى صنع القرارات الفردية والجماعية .

بينما عرفها القانون الأمريكى لتقويم إدارة تكنولوجيا المعلومات ( Information Technology Management Reform Act, 1996) بأنها أي نظم فرعية أو معدات تستخدم لتخزين ومعالجة وإدارة ونقل والتحكم وعرض وتحويل وتبادل وإرسال واستقبال البيانات والمعلومات أتوماتيكيا بالمنظمة .

أما مكتب المحاسب العام الأمريكي (General Accounting Officer, 1994) فقد عرفها بأنها الماديات والبرمجيات ووسائل الاتصال المشغلة بواسطة المنظمة للمساعدة فى انجاز رسالة المنظمة .

ويرتبط بهذا المفهوم ما أشار إليه (Sanjeev Dewan & Kraemer, 2000) حيث تتضمن تكنولوجيا المعلومات مكونات أربع وهى :

- ماديات الحاسب Hardwar
- البرمجيات Softwar
- ووسائل الاتصال Communications
- والخدمات Services

وبهذا يتضح أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن ماديات وبرمجيات ووسائل الاتصال والخدمات الخاصة بدعم عمليات المنظمة .

## (٢) أهمية تكنولوجيا المعلومات :

تزايدت أهمية تكنولوجيا المعلومات فى الآونة الأخيرة لما لها من أثر على إنتاجية معظم المنظمات ، حيث توصلت الدراسات التى أجريت فى هذا الصدد إلى :-

١- زيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة ، حيث أن زيادة المنفق على أدوات تكنولوجيا المعلومات بمقدار دولار واحد يصاحبه زيادة تتراوح بين ٥-١٠ دولار فى القيمة السوقية للمنظمة (Wuu-), (Anderson, et al, 2000.) ، (Brynjolfsson & Yang, 1999) ، (Yee, 1996) .

٢- تحسين الإنتاجية ، حيث أن زيادة الإنفاق على أدوات تكنولوجيا المعلومات ينعكس على تحسين الجودة وبالتالي زيادة الإنتاجية ( Thatcher & Oliver, 2000 ) ، (Cook, 1999) .

٣- زيادة معدلات الأداء (Bharadwaj. et al, 1999) ومعدل العائد على الاستثمار (Weaterback & Karen, 1999) .

٤- زيادة معدلات الربحية ، حيث أن الشركات التى تزيد من إنفاقها على تكنولوجيا المعلومات لديها قدرة عالية على تحقيق معدلات عالية من الربحية (Mingfang & Richard, 1999) ، ( Prasad & Patrick, 1997) .

٥- زيادة مخرجات المنظمة ، حيث يترتب على زيادة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات ، زيادة فى مخرجات المنظمة ، كما يترتب عليها أيضا مخرجات غير منظورة مثل مستوى الجودة (Brynjolfsson & Hitt, 1996) .

٦- تمثل تكنولوجيا المعلومات أحد متطلبات الأخذ بالأساليب الإدارية المتقدمة مثل إعادة هندسة العمليات .

٧- زيادة المقدر التنافسية ، حيث أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات له أثر استراتيجي يدعم المركز التنافسي ويمثل ميزة نسبية (Eze, 1999) .

- ٨- تخفيض وقت إنجاز العملية ، تخفيض التكلفة ، زيادة رضا العميل ( Robert Lagas, 1998 ) . وأضاف تقرير المحاسب العام الأمريكي (GAO/AMID, 1996) تحسين الأداء ، تدينه المخاطر .
- ٩- لتكنولوجيا المعلومات علاقة ارتباطيه معنوية بكل من :  
العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، النمو ، الدخل ، المبيعات لكل موظف ، إجمالي المبيعات (M.A. Mahmood & Mann, 1993) .
- ١٠- أسفرت نتائج الدراسة التى أجراها (Sanjeev, & Kraemer et al, 1994) أن حجم الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات له علاقة بكل من :  
حجم المنظمة : حيث يزداد حجم الاستثمار فى المنظمات ذات حجم المبيعات الأكبر .  
التنوع : كلما زادت درجة التنوع فى خطوط الإنتاج زاد حجم الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات  
التكامل : كلما كانت المنظمات اقل تكاملا راسيا للاستثمار زاد حجم المستثمر فى تكنولوجيا المعلومات .  
خيارات النمو : أن المنظمات التى لديها خيارات نمو مرتفعة تميل إلى تخفيض حجم الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات .

#### خلاصة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن الخروج بما يلي :

- ١- تناولت معظم الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير تابع ، والنادر منها تعامل معها باعتبارها أحد المتغيرات المستقلة (ضمن مجموعة من المتغيرات) .
- ٢- ركزت الدراسات الخاصة باتخاذ القرار فى معظمها على العوامل المؤثرة ، دون تناول أي منها ثقافة المنظمة كمتغير مستقل ومراحل صنع القرار كمتغير تابع .
- ٣- لم تتناول أي من الدراسات السابقة - حسب علم الباحث - موضوع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات فى بيئتنا العربية رغم تعدد الدراسات الأجنبية فى هذا المجال .
- ٤- أن محاولة الباحث للوقوف على أثر الثقافة التنظيمية فى صنع قرار الاستثمار ، تأتي انطلاقا من أن الثقافة التنظيمية تكون إيجابية إذا ما ساعدت العاملين بالمنظمة على العمل لإنجاز الأهداف المناط بها ، وتكون الثقافة سلبية عندما تضع العقبات فى طريق الأداء ، ووسيلة المنظمة فى ذلك هى اتخاذ قرارات فعالة .
- ٥- على الرغم من الجهود البحثية الكثيرة فى موضوعي " الثقافة التنظيمية " واتخاذ القرار" دوليا وعربيا ، إلا أن المحاولات العربية والمصرية بشكل خاص حتى الآن لازالت بحاجة إلى إثراء كبير ، ويحاول الباحث المساهمة المتواضعة فى هذا المجال .

فى ضوء نتائج الدراسات السابقة ، وما أجراه الباحث من مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين عن تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل الدراسة ( أجرى الباحث عدد ١٠ مقابلات شخصية مع متخذي قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل الدراسة وكان إطارها يتمثل فى مدى انعكاس ثقافة كل بنك على مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ) فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن مجموعة من التساؤلات وهى :

- ١- هل تشترك البنوك محل التطبيق فى السمات الثقافية أم أن لكل منها ثقافة تنظيمية فرعية .
- ٢- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية بسماتها المختلفة وبين مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ، وما هى قوة واتجاه هذه العلاقة إن وجدت .
- ٣- إلى أى مدى تفسر الثقافة التنظيمية التغييرات التى تحدث فى عملية صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ، وما هى السمات الأكثر تأثيراً فى كل مرحلة من مراحل صنع قرار الاستثمار .
- ٤- هل يختلف تأثير الثقافة التنظيمية على عملية صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات باختلاف البنوك محل الدراسة .

#### رابعاً : فروض البحث :

يسعى هذا البحث للتحقق من مدى صحة الفروض التالية :

##### الفرض الأول :

" لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بسمات الثقافة التنظيمية "

##### الفرض الثانى :

" ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة البنوك محل التطبيق ومراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات " .

ويشتق من هذا الفرض " الفروض الفرعية " التالية :

١/٢ ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة تقديم المقترحات الجديدة .

٢/٢ ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة " ترتيب المقترحات " .

٣/٢ ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة " الاختيار لمحظة الاستثمار " .

٤/٢ ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة " المتابعة والتقييم " .

" ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية بين ثقافة البنوك محل التطبيق ومراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات "

ويشتق من هذا الفرض الفرعية التالية :

١/٣ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة " تقديم المقترحات الجديدة " .

٢/٣ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة " ترتيب المقترحات " .

٣/٣ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة " الاختيار لمحفظه الاستثمار " .

٤/٣ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومرحلة " المتابعة والتقييم "

الفرض الرابع :

" لا يختلف تأثير الثقافة التنظيمية على عملية صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات باختلاف البنوك محل الدراسة " .

خامساً : أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها على النحو التالي :

- ١- التعرف على سمات الثقافة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة ، وهل تختلف هذه السمات باختلاف البنوك .
- ٢- الوقوف على درجة واتجاه العلاقة بين ثقافة المنظمة وكل مرحلة من مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات .
- ٣- بيان اثر ثقافة المنظمة على كل مرحلة من مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتحديد أكثر السمات الثقافية تأثيراً في كل مرحلة .
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تغيد المنظمات بشكل عام والمنظمات محل التطبيق بشكل خاص فيما يتعلق بتطوير ثقافتها بما ينعكس في نهاية الأمر على فعاليتها قراراتها الخاصة بتكنولوجيا المعلومات .

سادساً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته مما يلي :

(أ) الأهمية العلمية :

- ١- يمثل هذا البحث استكمالاً لما سبقه من أبحاث في موضوع " الثقافة التنظيمية " صنع القرارات " ، حيث مازالت الحاجة ماسة إلى المزيد من جهود الباحثين في هذا المجال للرصد والتحليل خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية والمصرية في هذا الصدد .
- ٢- يحاول البحث الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على منهجية صنع القرار ، وهو بالتالي يساير التطوير الإداري الذي بات يركز على دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات .

٣- يتصدى البحث لموضوع تكنولوجيا المعلومات من حيث المفهوم ، الأهمية والمنافع وهو بذلك يسهم فيما تعانيه المكتبة العربية من ندرة في هذا المجال الحيوى ، كما يتناول البحث أيضا منهجية صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات لإلقاء الضوء على أهمية اتباعه وتطبيقه .

٤- يساهم البحث فى الكشف عن العلاقة بين السمات الثقافية المختلفة ومراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ، مما يدفع بالباحثين للرصد والتحليل لأثر بعض المتغيرات الأخرى على صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات .

#### (ب) الأهمية التطبيقية :

يمكن للبنوك محل التطبيق الاستفادة من نتائج هذه الدراسة فى الأمور التالية :

١- التعرف على السمات الثقافية السائدة ، والوقوف على أكثر هذه السمات تأثيراً على صنع القرارات .

٢- الوقوف على نقاط القوة بثقافتها التنظيمية لدعماها ، ونقاط الضعف لمعالجتها .

٣- التعرف على المنهجية العلمية لصنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات واتباعها بما ينعكس فى النهاية على فعالية قراراتهم وحسن استثمار مواردهم الموجهة نحو هذه الاستثمارات .

#### سابعاً : أسلوب البحث :

ويتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها ، مجتمع البحث والعينة ، وأداة جمع البيانات، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات ، وذلك على النحو التالي :

#### أ- متغيرات البحث وأساليب القياس :

تنقسم متغيرات هذا البحث إلى :

#### (١) الثقافة التنظيمية ( المتغير المستقل ) :

تباينت وجهات نظر الباحثين حول سمات الثقافة التنظيمية فمنهم من ذكر أنها تتمثل فى : التجانس ، التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (Quchi & wilkins, 1993) وذكر آخر سمه الابتكار (Myerson & Hamilton, 1986) فى حين قسمها آخرون إلى أنها عبارة ن التجانس ، التوجه ناحية تحقيق النتائج (Hofsted, et al, 1990) ، بينما ذكر آخرون أنها عبارة عن الإبداع ، الاهتمام بالأفراد ، التمسك بالقيم ، بساطة الهيكل التنظيمي ومرونته (Peters & Waterman, 1992) وأضاف آخر سمة جماعية العمل (Sheridan, 1992) وحددتها دراسة (Denison, 1995) فى أنها : الاحتواء ، التضمين ، القابلية للتكيف ، الغاية ، بينما ذكر آخرون (Fey et, al, 1999) أنها عبارة عن التمكين التوجه بالفريق ، التدريب ، التعاون ، التوجه بالعمل، فهم الاستراتيجية ، وأضافت دراسة أخرى التعلم التنظيمي (Madeley, 1999) ، فى حين أن دراسة (O,Reilly, et al, 1991) قد حددت خمس سمات تتمثل فى :

- \* الابتكار : بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تترك أهمية الابتكار ، وتشجع التفكير الابتكاري لا سيما في مجال تحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة .
- \* احترام الفرد : بمعنى أنه يجب على المنظمة إدراك أهمية المعاملة الحسنة للأفراد من قبل رؤسائهم ، واحترام النظم وعدالتها ، و إشعار الأفراد بأن لهم أهمية .
- \* الاهتمام بمراحل العمل ( تفصيل / نتائج ) : بمعنى ضرورة اهتمام المنظمة والبحث بلا هوادة عن أفضل طرق لأداء العمل ، والتأكد من أن هذه الأعمال تؤدي بإتقان ، وتعود بالنتائج المرغوبة .
- \* جماعية العمل : بمعنى أن تترك المنظمة أهمية العمل معاً بانسجام ، وتجنبي الفوائد من فرق العمل الفعالة ، وذلك بتكريس معنى العمل الجماعي ، وأشعار الأفراد من خلاله بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض .
- \* المنافسة : بمعنى إدراك المنظمة أن البقاء للأفضل ، وأن المنافسة هي الطريقة الوحيدة للبقاء ، واستخدام السبيل الذى يمكنها من المنافسة واقتناص الفرص المتاحة قبل أن يقتنصها المنافسون .

وقد استعان لباحث بالتقسيم الأخير الذى وضعه (O,Reilly, et al, 1991) مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة لتناسب مع البيئة المصرية وسارت على نهجه العديد من الدراسات أمثلة (Sheridan, 1992) لما تتمتع به من صدق وثبات ، كما انه يقيس أهم سمات الثقافة التنظيمية التى تتماشى مع أهداف البحث ، ويعرف هذا المقياس باسم ((Organization at Culture Profile (OCP) ويتكون هذا المقياس من (٢٤) عبارة لقياس الثقافة التنظيمية وذلك على مقياس ليكرت ذى خمس نقاط تتراوح ما بين " موافق تماماً " و " غير موافق تماماً "

## (٢) مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ( المتغير التابع ) :

فى سبيل تحديد مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ، سعى الباحث لمراجعة الدراسات السابقة ، والتقارير والدوريات الصادرة من مكتب الإدارة والموازنة Office Management and Budget (OMB) ومكتب المحاسب العام بالولايات المتحدة الأمريكية General Accounting Office (GAO) وأمكن تحديد مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات وهى:

- ١- تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي .
- ٢- تحليل وترتيب البدائل .
- ٣- اختيار محفظة الاستثمارات .
- ٤- المتابعة والتقييم .

حيث يلزم فى كل مرحلة الوقوف على بعض الجوانب وذلك على النحو التالي :-

### المرحلة الأولى : تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي : ويتم فيها الوقوف على :

- ( ١ ) مدى القدرة على جمع أكبر عدد ممكن من المقترحات
- ( ٢ ) مدى الاعتماد على المصادر الداخلية عند تقديم المقترحات
- ( ٣ ) مدى الاعتماد على المصادر الخارجية عند تقديم المقترحات
- ( ٤ ) مدى وضوح علاقة المقترح برسالة المنظمة وأهدافها
- ( ٥ ) مدى مراعاة أن المقترح يتوافق مع منظومة التكنولوجيا السائدة

- ( ٦ ) مدى إتاحة الفرصة للابتكار والإبداع من داخل المنظمة
- ( ٧ ) مدى مراعاة أن يسهم المقترح فى تحسين الأداء ويخلق ميزة تنافسية
- ( ٨ ) مدى مراعاة حصول المقترح على دعم الإدارة العليا
- ( ٩ ) مدى وجود معايير للفحص المبدئي لمقترحات الاستثمار .
- (١٠) مدى خضوع كل المقترحات بغض النظر عن حجمها أو تكلفتها لعملية الفحص من ما المبدئي.
- (١١) مدى مراعاة المنافسة عند التصفية المبدئية للمقترحات .

**المرحلة الثانية : تحليل وترتيب البدائل ، ويتم فيها الوقوف على :**

- (١٢) مدى وجود سياسة للتحليل والترتيب .
- (١٣) مدى الالتزام بمرور المقترح على المستوى الإداري المناسب للفحص .
- (١٤) مدى احترام آراء المشاركين فى تحليل وترتيب البدائل
- (١٥) مدى مراعاة توافر الموارد لتنفيذ المقترح المقبول
- (١٦) مدى وضوح معايير المفاضلة للمشاركين فى صنع القرار
- (١٧) مدى الاعتماد على مكاتب خارجية للمفاضلة بين المقترحات وترتيبها .

**المرحلة الثالثة : اختيار المحفظة ويتم فيها الوقوف على :**

- (١٨) مدى اعتماد قرار المفاضلة على حساب التكلفة / العائد
- (١٩) مدى وجود حدود دنيا لقبول المقترح
- (٢٠) مدى الالتزام بمعيار مخاطر الاستثمار المقترح .
- (٢١) مدى مراعاة اثر البديل المختار على محفظة الاستثمارات فى تكنولوجيا المعلومات

**المرحلة الرابعة : المتابعة والتقييم ويتم فيها الوقوف على :**

- (٢٢) مدى وجود خطة واضحة للتنفيذ .
- (٢٣) مدى الاعتماد على روح الفريق عند المتابعة والتقييم .
- (٢٤) مدى وجود خطة زمنية للمتابعة .
- (٢٥) مدى توافر أساليب للتحقق من أن المقترح يوفى بالمنافع المخططة وفى الوقت المناسب .
- (٢٦) مدى قدرة أسلوب المتابعة لكشف المشاكل فى حينها .
- (٢٧) مدى وجود نظام معلومات قادر على توفير ما يلزم عند الضرورة .
- (٢٨) مدى توافر نظام حوافز لحل المشكلات فى حينها .
- (٢٩) مدى الالتزام بتوثيق نتائج المراجعة .
- (٣٠) مدى الاستفادة من التغذية العكسية .

**ب - مجتمع البحث والعينة :**

نظراً لأن الهدف الرئيسي للبحث هو الوقوف على مدى ارتباط وأثر الثقافة التنظيمية على مرحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ، فقد وقع اختيار الباحث على قطاع بنوك القطاع العام التجارية كمجالات للتطبيق ، ويتضمن هذا القطاع أربعة بنوك وهى : (البنك الأهلي - بنك مصر - بنك القاهرة - بنك الإسكندرية ) واستناداً إلى أن مسئولى هذه البنوك هم صناع ومروجو ، داعمو ثقافة المنظمة ، فإن الأطراف ذات العلاقة بالموضوع تتمثل فى المسئولين بالإدارة العليا



باعتبارهم مراكز قرارات الاستثمار بالإضافة إلى المسؤولين بالإدارة الوسطى باعتبارهم مشاركين في صنع القرارات ، فضلاً عن المسؤولين عن مجال المعلومات بهذه البنوك ، لذا فإن مجتمع الدراسة يتضمن الفئات الثلاث والذي يبلغ عددها ٤٨٦٢ مفردة .

$$\text{وباستخدام معادلة العينة } n = \frac{Y^2}{L^2 M}$$

حيث :  $Y$  : هي الدرجة المعيارية عند معامل ثقة ٩٥% وهي ١,٩٦  
 $L$  : نسبة توافر الخصائص موضوع الدراسة ( ٥٠% افتراضاً )  
 $M$  : ( ١ -  $L$  )  
 $d$  : حدود الخطأ ( ٥% )

وبتطبيق المعادلة السابقة اتضح أن حجم العينة = ٣٨٤ مفردة

$$\text{وحجم العينة بعد التصحيح} = n \times \frac{N - n}{N - 1} = ٣٥٦ \text{ مفردة}$$

حيث  $n$  : ترمز إلى حجم المجتمع .

هذا وقد تم توزيع حجم العينة على البنوك الأربعة محل الدراسة استرشاداً بالوزن النسبي لهذه الفئات بكل بنك من المجموع الكلي كما روعي أن تتضمن العينة في كل بنك أعضاء لجنة الاستثمار والآتي توزيع العينة والاستقصاءات الصحيحة ونسبة الردود والتي بلغت حوالي ٧٢% وهي نسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث والجدول رقم ( ١ ) التالي يوضح ذلك :

#### جدول رقم (١)

توزيع حجم العينة ، والاستقصاءات  
الصحيحة بالبنوك محل الدراسة

البنك	الاستقصاءات الموزعة		الاستقصاءات الصحيحة	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
الأهلي	116	70.6	82	70.6
مصر	95	76.8	73	76.8
الإسكندرية	81	71.6	58	71.6
القاهرة	64	76.2	43	76.2
الإجمالي	356	72%	256	72%

جد - أداة جمع البيانات :

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة الميدانية ، حيث قام بتصميم قائمة استقصاء تتكون من قسمين :

القسم الأول : ويضم (٢٤) عبارة تمثل مقياسا لسمات الثقافة التنظيمية المشار إليها آنفا ضمن متغيرات الدراسة وهى : الابتكار والإبداع ، واحترام وتقدير الأفراد ، الاهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج ، جماعية العمل ، المنافسة الموضوعية (المتغير المستقل )

القسم الثاني : ويضم (٣٠) عبارة تمثل مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات (المتغير التابع ) .

وبصورة أكثر تفصيلا يوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة ومكوناتها وحدود عباراتها فى قائمة الاستقصاء .

جدول رقم ( ٢ )  
مكونات متغيرات الدراسة

الحدود العبارات	الرمز	المكونات	الرمز	المتغير	القسم
٦-١	X <sub>1</sub>	* الابتكار والإبداع	X	سمات الثقافة التنظيمية " المتغير المستقل "	الأول
١١-٧	X <sub>2</sub>	* احترام وتقدير الأفراد			
١٦-١٢	X <sub>3</sub>	* الاهتمام بمراحل العمل			
٢٠-١٧	X <sub>4</sub>	* جماعية العمل			
٢٤-٢١	X <sub>5</sub>	* المنافسة الموضوعية			
١٢-١	Y <sub>1</sub>	* تقديم المقترحات الاستثمارية	Y	مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات " المتغير التابع "	الثاني
١٩-١٣	Y <sub>2</sub>	* ترتيب البدائل			
٢٣-٢٠	Y <sub>3</sub>	* اختيار المحفظة			
٣٠-٢٤	Y <sub>4</sub>	* المتابعة والتقييم			

\* صدق وثبات الأداة :

وبالرغم ما يتمتع به استقصاء "الثقافة التنظيمية" من درجة عالية من الصدق والثبات ، و رغبة من الباحث فى تحديد ما يتمتع به مقياس مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات من صدق وثبات قام الباحث بعرض القائمة بقسميها للتحقق من :

\* صدق الأداة : وتهدف إلى التأكد من أن المقياس الذى تم استخدامه بهذه الدراسة يقيس فعليا ما ينبغي قياسه ، وفى سبيل ذلك قام الباحث بالتحقق من " الصدق الظاهري " بأن تم عرض القائمة بقسميها على مجموعة من الأكاديميين العاملين بقسم إدارة الأعمال بإحدى كليات التجارة ، كما تم توزيعها أيضا على عينة مختارة من مجتمع الدراسة للتعرف على مدى فهم هذا المجتمع للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها ، وقام الباحث بتعديل بعض الصياغات التى عانت صعوبة فى فهمها ، كما قام الباحث أيضا بالتحقق من " صدق المحتوى " وذلك من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وبين البعد الذى تنتمي إليه ، وقد اتضح أن قيمة معامل الصدق بالنسبة لمتغيرات الثقافة التنظيمية يتراوح بين ٠.78 ، ٠.93 . أما بالنسبة لمراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات تتراوح بين ٠.83 ، ٠.95 .

\* ثبات الأداة : ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام نفس أداة القياس ونفس الأفراد ، وللتحقق من ذلك قام الباحث باستخدام ارتباط ألفا ، وتبين ثبات أداة القياس حيث بلغ الارتباط "ألفا" كما يوضحه الجدول رقم ( ٣ ) التالي :

#### معامل الثبات لأداة القياس

القسم	البيان	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق
الأول	الثقافة		
	الابتكار والإبداع	0.7143	0.84
	احترام وتقدير الأفراد	0.7177	0.85
	الاهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج	0.6168	0.78
	جماعية العمل وروح الفريق	0.8571	0.93
الثاني	المنافسة الموضوعية	0.7767	0.88
	عملية صنع القرار		
	تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي	0.6929	0.83
	مرحلة تحليل وترتيب بدائل الاستثمار	0.7988	0.89
	مرحلة اختبار محفظة الاستثمار	0.6843	0.83
	مرحلة المتابعة والتقييم	0.8964	0.95

#### د - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

اعتمادا على البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ، قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تتفق وطبيعة متغيرات الدراسة وبهدف اختبار مدى صحة الفروض الموضوعية حيث تم الاعتماد على الأساليب الآتية :

١- معامل كورسكال - وليز لتحليل التباين في اتجاه واحد : حيث يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر ، وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب لاختبار مدى صحة الفرض الأول من الدراسة .

٢- معامل الارتباط المتعدد ، لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب لاختبار مدى صحة الفرض الثاني من الدراسة .

٣- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج : للتعرف على قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير سلوك المتغير التابع ، وقد استخدم هذا التحليل من خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد التالية :

$$Y = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots + B_5 X_5 + E$$

حيث تشير :

Y : المتغير التابع وهو " عملية صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (ومراحلها ( Y<sub>4</sub> ، Y<sub>3</sub> ، Y<sub>2</sub> ، Y<sub>1</sub> )

a : قيمة Y عندما تكون X مساوية للصفر أي بدون تدخل تأثير العوامل المستقلة  $B_1 \dots B_5$  : معاملات انحدار العوامل المستقلة الداخلة فى نموذج الانحدار (سمات الثقافة التنظيمية) وهى :

- $X_1$  : الابتكار والإبداع  
 $X_2$  : احترام وتقدير الأفراد  
 $X_3$  : الاهتمام بمراحل العمل والإنتاج  
 $X_4$  : جماعية العمل وروح الفريق  
 $X_5$  : المنافسة الموضوعية

وقد استخدم هذا الأسلوب لاختبار مدى صحة الفرض الثالث ، الرابع من الدراسة .

٤- هذا بالإضافة إلى استخدام معامل الارتباط " ألفا " للتأكد من درجة الثبات والصدق فى المقياس المستخدم " مدى الاعتمادية " ، فضلا عن استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

#### ثامناً : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية :

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لاختبار مدى صحة فروض البحث ، وذلك على النحو التالي :-

#### أ- نتائج اختبار مدى صحة الفرض الأول :

يقوم هذا الفرض من الدراسة على أنه لا يوجد اختلاف بين البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بسمات الثقافة التنظيمية ، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم ( ٤ )  
التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة  
حول سمات الثقافة التنظيمية

بنك القاهرة		بنك الإسكندرية		بنك مصر		البنك الأهلي		سمات الثقافة التنظيمية
مخرف	وسط حسابي	مخرف	وسط حسابي	مخرف	وسط حسابي	مخرف	وسط حسابي	
0.3592	4.152	0.5045	4.011	0.3910	4.176	0.5823	4.034	الابتكار والإبداع
0.2761	4.583	0.4005	4.257	0.4590	4.690	0.4755	4.204	احترام وتقدير الأفراد
0.5067	4.225	0.4872	4.200	0.4003	4.305	0.5514	4.092	الاهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج
0.4011	4.308	0.4080	4.119	0.5347	4.199	0.5404	4.166	جماعية العمل
0.4963	4.047	0.2579	4.597	0.3518	4.481	0.3062	4.557	المنافسة الموضوعية

\* المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

من الجدول السابق رقم (٤) يتضح : -١٩٥-

١- اتفاق آراء عينة الدراسة حول سمات الثقافة التنظيمية على مستوى كل بنك وكذا على مستوى البنوك الأربعة محل الدراسة حيث تراوح الوسط الحسابي بين ( 4.011 ) كحد أدنى ، ( 4.597 ) كحد أقصى .

٢- مما يشير إلى اتفاق الآراء حول سمات الثقافة التنظيمية حول سمات الثقافة التنظيمية يلاحظ انخفاض الانحراف المعياري بين هذه الآراء ، سواء على مستوى البنك أو على مستوى البنوك الأربعة محل الدراسة ، حيث وصل أقصى انحراف معياري ( 0.5823 ) .

ولتأكيد معنوية الفروق بين الآراء حول السمات الثقافية بالبنوك محل الدراسة ، استخدم الباحث اختبار كروسكال وليز وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي كما يوضحه الجدول التالي :-

#### جدول رقم ( ٥ )

نتائج اختبار كروسكال وليز لمعنوية  
الفروق بين الآراء حول سمات الثقافة  
التنظيمية في البنوك محل الدراسة

المعنوية	P-Value	كروسكال وليز	سمات الثقافة التنظيمية
غير معنوى	0.908	0.549	الابتكار والإبداع
غير معنوى	0.200	4.636	احترام وتقدير الأفراد
غير معنوى	0.219	2.265	الاهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج
غير معنوى	0.131	5.639	جماعية العمل وروح الفريق
غير معنوى	0.147	5.369	المنافسة الموضوعية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق رقم ( ٥ ) يتضح عدم معنوية الفروق بين الآراء فيما يتعلق بسمات الثقافة التنظيمية ، وذلك عند مستوى معنوية 5% ، حيث أن P-Value أكبر من مستوى المعنوية وبناء على هذه النتائج يتضح صحة الفرض الأول من الدراسة بما يعني عدم وجود اختلافات جوهرية بين سمات الثقافة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة .

ويشير الباحث في هذا الصدد إلى اتفاق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Chatman & Jehn. 1994) والتي أجريت على مجموعة من المنظمات تتبع صناعات مختلفة ، وأوضحت نتائجها تشابه السمات الثقافية للمنظمات العاملة في نفس الصناعة . وفي مجال الدراسة الحالية فإنها تنصب على البنوك ، التي تعمل في ظل قوانين وسياسات واحدة تقريبا ، إضافة إلى التقارب الشديد بين نوعية ، طبيعية ، مؤهلات العاملين بتلك البنوك والقائمين على إدارتها ، ومن هنا تأتي النتيجة طبيعية .

يقوم هذا الفرض من الدراسة على انه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة المنظمة وبين مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في البنوك محل الدراسة .  
ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، استخدم الباحث أسلوب الارتباط ، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يوضحه الجدول التالي :-

## جدول رقم ( ٦ )

## معاملات الارتباط بين سمات الثقافة

## التنظيمية ومراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

مراحل عملية صنع القرار				سمات الثقافة التنظيمية
الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	
0.569	0.656	0.683	0.742	الابتكار والإبداع
0.000	0.000	0.000	0.000 *	
0.622	0.512	0.790	0.728	احترام وتقدير الأفراد
0.000	0.000	0.000	0.000	
0.520	0.632	0.643	0.732	الاهتمام بالمرحلة
0.000	0.000	0.000	0.000	
0.511	0.514	0.734	0.785	جماعية العمل وروح الفريق
0.000	0.000	0.000	0.000	
0.565	0.671	0.629	0.832	المنافسة الموضوعية
0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

\* مستوى المعنوية عند 1%

من الجدول السابق رقم (٦) يتضح :

- ١- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السمات المختلفة للثقافة التنظيمية وبين جميع مراحل صنع قرار الاستثمار في البنوك محل التطبيق ، حيث تراوحت هذه الدرجة بين (0.832) كحد أقصى وبين (0.511) كحد أدنى وذلك عند مستوى معنوية (1%) .
- ٢- اختلاف درجة الارتباط بين الثقافة التنظيمية بسماتها المختلفة وبين مراحل عملية صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل الدراسة حيث جاءت على النحو التالي :

أ- وجود علاقة ارتباط تراوحت بين 0.832 ( كحد أقصى ) ، و 0.728 ( كحد أدنى) بين الثقافة التنظيمية والمرحلة الأولى " تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي " ، وقد جاءت سمة " المنافسة الموضوعية " في مقدمة السمات التي ترتبط بهذه المرحلة من مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات حيث وصلت درجة الارتباط بين المتغيرين 0.832 ، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية التي تتسم " بالمنافسة الموضوعية " تكون أكثر قدرة من غيرها على إنجاز المرحلة الخاصة بتقديم مقترحات الاستثمار وفحصها . وتفسير الباحث لهذه النتيجة هو

أن نشاط البنوك يتسم أساساً بالمنافسة القوية خاصة فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق منافع هذه التكنولوجيا كما أوضحها دراسة (Robert Lagas, 1998) والتي تنعكس إيجابياً على أداء تلك البنوك وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعي ١٠/٢

ب - وجود علاقة ارتباط تراوحت بين ٠.790 ( كحد أقصى ) ، ٠.629 ( كحد أدنى ) بين الثقافة التنظيمية والمرحلة الثانية " ترتيب البدائل " وقد جاءت سمة " احترام وتقدير الأفراد " في مقدمة السمات التي ترتبط بهذه المرحلة ، حيث بلغت درجة الارتباط ٠.790 وهو ما يعني أن الثقافة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد قادرة على إنجاز مرحلة ترتيب بدائل الاستثمار ، حيث تظهر في هذه المرحلة احترام آراء المشاركين في مرحلة الترتيب لهذه البدائل . وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعي ٢/٢

ج - وجود علاقة ارتباط تراوحت بين ٠.671 ( كحد أقصى ) ، ٠.512 ( كحد أدنى ) بين سمات الثقافة التنظيمية وبين المرحلة الثالثة " اختيار محفظة الاستثمار " وقد جاءت سمة " المنافسة " في مقدمة السمات الأكثر ارتباطاً بهذه المرحلة ، وهو ما يؤكد سمة المنافسة التي تسيطر على هذا النشاط " المصرفي " والتي يلزم دعمها لارتباطها القوي بإنجاز مرحلة اختبار محفظة الاستثمارات . لاقتناص الفرص واخذ المبادرة بالريادة وجنى ثمار هذه الاستثمارات وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعي ٣/٢

د - وجود علاقة ارتباطية تراوحت بين ٠.622 ( كحد أقصى ) ، ٠.511 ( كحد أدنى ) بين سمات الثقافة التنظيمية وبين المرحلة الرابعة " المتابعة والتقييم " ، ورغم معنوية هذه العلاقة الارتباطية، إلا أن الباحث يرى أنها علاقة متوسطة ، كما يرى أن هذه نتيجة طبيعية لأن تنفيذ هذه المرحلة " المتابعة والتقييم " يرتبط بسياسات وأدوات سابقة التحديد وأن كانت هذه السياسات والأدوات ترتبط بثقافة المنظمة بالضرورة وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعي ٤٠/٢

٣- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أدنى درجة ارتباط بين السمات الثقافية وبين مراحل صناعة قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كانت " جماعية العمل " (0.511) وهو ما يعني انه بالرغم من معنوية هذه العلاقة الارتباطية يرى الباحث ضعف هذه العلاقة وهو ما يمثل نقطة ضعف حيث ترتبط عملية صناعة القرار بجماعية العمل ويتوقف جودة القرار وفعاليتيه على هذه السمة من سمات الثقافة التنظيمية .

وبناء على تقدم يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني من هذه الدراسة ، بما يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين سمات الثقافة التنظيمية ومراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل الدراسة .

### ج- نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث :

يقوم هذا الفرض من الدراسة على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ومراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل الدراسة .

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج ، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يوضحه الجدول التالي :-

جدول رقم ( ٧ )  
أثر الثقافة التنظيمية على مراحل  
صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات  
بالبنوك محل الدراسة

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
Sig	T	B				
.000	5.201	0.246	Constant.	2411.37 (0.000)	0.763	Y <sub>1</sub>
0.000	20.54	0.991	X <sub>5</sub>			
0.000	6.097	0.097	X <sub>1</sub>			
** 0.005	-2.804	-0.101	Constant.	4605.7 (0.000)	0.625	Y <sub>2</sub>
0.000	44.162	0.745	X <sub>5</sub>			
0.000	15.537	0.277	X <sub>2</sub>			
0.000	9.344	0.134	X <sub>1</sub>			
0.000	7.885	0.131	X <sub>3</sub>			
0.100	1.649	0.109	Constant.	4042.4 (0.000)	0.565	Y <sub>3</sub>
0.000	63.580	0.974	X <sub>5</sub>			
0.000	6.636	1.571	Constant.	666.3 (0.000)	0.622	Y <sub>4</sub>
0.000	7.287	0.831	X <sub>2</sub>			
** 0.035	2.114	0.197	X <sub>4</sub>			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

\* معنوى عند 1%

\*\* معنوى عند 5%

من الجدول السابق رقم ( ٧ ) يتضح :

١- معنوية نماذج الانحدار الأربعة Y<sub>1</sub> ' Y<sub>2</sub> ' Y<sub>3</sub> ' Y<sub>4</sub> وذلك عند مستوى 1% ، 5% وكذا معنوية معاملات الانحدار من خلال اختبار F ، T على التوالي وهو ما يعني بالعموم وجود أثر معنوى لسمات الثقافة التنظيمية على جميع مراحل صنع القرار .

٢- أن أكثر سمات الثقافة التنظيمية تأثيراً على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات جاءت على النحو التالي :-

أ- المرحلة الأولى : " تقديم المقترحات والفحص المبني " ( Y<sub>1</sub> ) : تفسر " المنافسة X<sub>5</sub> ، الابتكار X<sub>1</sub> حوالي 76% من التغيير الذى يحدث فى مرحلة تقديم المقترحات وهو ما يعني أن حوالي 24% من التغيير الحادث فى هذه المرحلة تشكله متغيرات أخرى لا يشملها نموذج الانحدار للدراسة الحالية ، وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعى ١/٣



ب - المرحلة الثانية : " ترتيب البدائل " (  $Y_2$  ) : يظهر في هذه المرحلة أثر جميع سمات الثقافة التنظيمية باستثناء سمة " جماعية العمل " (  $X_4$  ) ، حيث أسفر التحليل عن أن السمات الثقافية المشار إليها تفسر حوالي ٦٢% من التغيرات التي تحدث في مرحلة ترتيب البدائل ، وهو ما يعني أن حوالي ٣٨% من التغيير الحادث في هذه المرحلة إنما يرجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق السمات الثقافية ولا يشملها نموذج الانحدار ، وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعي ٢/٣

ج - المرحلة الثالثة : " اختيار محفظة الاستثمار " (  $Y_3$  ) : يظهر نموذج الانحدار أن سمة " المنافسة "  $X_5$  تفسر حوالي 56% من التغيير الذي يحدث في مرحلة اختيار المحفظة الاستثمارية ، وهو ما يعني أن حوالي 44% من التغيير الذي يحدث في هذه المرحلة إنما يخضع لأمر أخرى خارج نموذج الانحدار الحالي وهي بالتالي خارج السمات الثقافية وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعي ٣٠/٣

د - المرحلة الرابعة " المتابعة والتقييم " (  $Y_2$  ) : يظهر نموذج الانحدار أن سمة " احترام الأفراد "  $X_2$  جماعية العمل  $X_4$  تفسران حوالي 62% من التغيير في هذه المرحلة وهو ما تفسر أن يعني بالتالي أن حوالي 38% من التغيير الحادث في مرحلة المتابعة والتقييم بمشروعات تكنولوجيا المعلومات إنما يعود إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الانحدار أي أنها تعود إلى أسباب ليس من بينها سمات الثقافة التنظيمية وبهذا يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الفرعي ٣٠/٤

٣- من بيانات التحليل الإحصائي يلاحظ أيضا أن سمة " المنافسة "  $X_5$  قد ساهمت في تفسير التغيير الذي يحدث في جميع مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات باستثناء المرحلة الرابعة  $Y_4$  ، وهو ما يؤكد اتساق نتائج البحث ، حيث تسيطر سمة المنافسة التي يتميز بها القطاع المصرفي في سلوكيات واختيارات العاملين عند اتخاذ القرارات بشكل عام واتخاذ قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة حيث تسعى كل منظمة مصرفية إلى اقتناص الفرصة الاستثمارية قبل أن يقنصها الأخر بغية الاستحواذ على أكبر نصيب سوقى واحتلال مركز الريادة والمبادأة ، وعليه تكون سمة " المنافسة " من أكثر السمات الثقافية التي تسيطر على فكر القائمين على إدارة هذه المنظمات بشكل عام وعلى فكر " لجنة الاستثمار الرأسمالي " بشكل خاص .

وبناء على ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث من الدراسة بما يعني وجود أثر معنوي لسمات الثقافة التنظيمية على جميع مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، حيث تضمنت معادلة الانحدار كل سمات الثقافة التنظيمية وعليه ترفض جميع الفروض الفرعية .

د - نتائج اختبار مدى صحة الفرض الرابع : - ٢٠٠ -

يقوم هذا الفرض من الدراسة على انه لا يختلف تأثير سمات الثقافة التنظيمية على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات باختلاف البنوك محل الدراسة :

وللتحقق من مدى صحة هذا الفرض استخدم الباحث أيضا أسلوب الانحدار المتعدد لبيان مدى تأثير السمات الثقافية على مراحل صنع القرار وذلك على مستوى كل بنك من البنوك الأربعة محل الدراسة ، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما تبينه الجداول التالية :

جدول رقم ( ٨ )

اثر الثقافة التنظيمية على

مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

في البنوك محل التطبيق

البنك	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)	المتغيرات المستقلة	التقدير		
					B	T	Sig
الأهلي	Y	0.781	418.27 (0.000)	Constant.	0.701	3.943	0.000
				X <sub>5</sub>	0.839	20.452	0.000
الفاخرة	Y	0.632	738.32 (0.000)	Constant.	0.729	3.619	0.010
				X <sub>2</sub>	0.764	2.446	0.070
				X <sub>4</sub>	0.378	2.185	0.020
مصر	Y	0.558	457.13 (0.000)	Constant.	0.193	1.822	0.030
				X <sub>5</sub>	0.957	38.990	0.000
الإسكندرية	Y	0.632	654.32 (0.000)	Constant.	0.145	3.181	0.004
				X <sub>4</sub>	0.969	32.723	0.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق رقم (٨) يلاحظ :

١ - على مستوى البنك الأهلي : تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات حيث يتضح أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي 78% من التغير الحادث في عملية صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات .

ولبيان أثر السمات الثقافية لهذا البنك على مراحل صنع قرار الاستثمار أسفرت نتائج التحليل الإحصائي كما يوضحه الجدول التالي :

## أثر سمات الثقافة التنظيمية للبنك الأهلي

على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

Sig	التقدير			المتغيرات المستقلة	F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
	T	B	Constant.				
0.020	2.591	0.581	Constant.	X <sub>5</sub> X <sub>2</sub> X <sub>1</sub>	106.52 (0.000)	0.720	Y <sub>1</sub>
0.000	4.497	1.548	X <sub>5</sub>				
0.012	2.592	0.935	X <sub>2</sub>				
0.021	2.360	0.259	X <sub>1</sub>				
0.051	1.988	0.423	Constant.	X <sub>4</sub>	341.65 (0.000)	0.626	Y <sub>2</sub>
0.000	18.484	0.906	X <sub>4</sub>				
0.028	2.249	0.407	Constant.	X <sub>5</sub> X <sub>2</sub>	4042.4 (0.000)	0.565	Y <sub>3</sub>
0.000	6.605	1.830	X <sub>2</sub>				
0.002	3.234	0.911	X <sub>5</sub>				
0.001	3.543	1.296	Constant.	X <sub>4</sub>	666.3 (0.000)	0.622	Y <sub>4</sub>
0.000	8.561	0.716	X <sub>4</sub>				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

ومن بيانات الجدول السابق رقم ( ٩ ) يتضح تأثير سمات الثقافة التنظيمية للبنك على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على النحو التالي :

- أ- تفسر المنافسة ، الاحترام ، الابتكار حوالي 72% من التغير في سلوك المرحلة الأولى
- ب - تفسر سمة : جماعية العمل حوالي 62% من التغير في سلوك المرحلة الثانية .
- ج - تفسر سمة : للمنافسة ، الاحترام حوالي 56% من التغير في سلوك المرحلة الثالثة
- د - تفسر سمة : جماعية العمل حوالي 62% من التغير في سلوك المرحلة الرابعة .

٢- على مستوى بنك القاهرة : تفسر سمات الثقافة التنظيمية حوالي 63% من المتغيرات في سلوك عملية صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات .

ولبيان اثر هذه السمات على مراحل صنع القرار تفصيلا جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يبينه الجدول التالي :

## جدول رقم ( ١٠ )

أثر السمات الثقافية التنظيمية لبنك القاهرة  
على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
Sig	T	B				
0.020	2.931	0.451	Constant.	153.62 (0.000)	0.752	Y <sub>1</sub>
0.000	5.892	1.568	X <sub>5</sub>			
0.000	2.053	0.835	X <sub>2</sub>			
0.010	2.662	0.635	X <sub>1</sub>			
0.000	20.648	0.970	X <sub>5</sub>	9174.6 (0.000)	0.639	Y <sub>2</sub>
0.000	4.159	0.216	X <sub>1</sub>			
0.020	3.125	0.185	X <sub>2</sub>			
0.026	2.244	0.209	Constant.	1960.3 (0.000)	0.578	Y <sub>3</sub>
0.000	44.275	0.957	X <sub>5</sub>			
0.000	3.4.917	0.978	Constant.	142.99 (0.000)	0.506	Y <sub>4</sub>
0.000	8.561	0.716	X <sub>2</sub>			
0.000	5.820	0.422	X <sub>4</sub>			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

من الجدول السابق رقم ( ١٠ ) يتضح تأثير سمات الثقافة التنظيمية على كل مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في بنك القاهرة وكانت على النحو التالي :

أ- تفسر سمة : المنافسة والاحترام والابتكار حوالي 75% من التغير في سلوك المرحلة الأولى .

ب- تفسر سمة : المنافسة ، الابتكار ، الاحترام حوالي 64% من التغير في سلوك المرحلة الثانية

ج- تفسر سمة : المنافسة حوالي 58% من التغير في سلوك المرحلة الثالثة .

د- تفسر سمة : الاحترام ، جماعية العمل حوالي 51% من التغير في سلوك المرحلة الرابعة .

٣- على مستوى بنك مصر : تفسر سمات الثقافة التنظيمية للبنك حوالي 56% من التغير في سلوك

مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لهذا البنك .

ولبيان أثر هذه السمات تفصيلا على مراحل صنع قرار الاستثمار أسفرت نتائج التحليل الإحصائي

كما يوضحه الجدول التالي :

اثر السمات الثقافية التنظيمية لبنك مصر

على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

التقدير				المتغيرات المستقلة	F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
Sig	T	B	رات				
0.000	10.451	0.451	X5	X <sub>5</sub>	10775.1	0.712	Y <sub>1</sub>
0.040	2.940	0.835	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	(0.000)		
0.000	9.359	0.594	X <sub>5</sub>	X <sub>5</sub>	7792.7	0.702	Y <sub>2</sub>
0.000	3.777	0.159	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	(0.000)		
0.000	10.663	0.661	X <sub>5</sub>	X <sub>5</sub>	8283.3	0.633	Y <sub>3</sub>
0.008	2.659	0.108	X <sub>4</sub>	X <sub>4</sub>	(0.000)		
0.050	2.115	0.275	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>	2188.9	0.653	Y <sub>4</sub>
0.000	4.288	0.381	X <sub>2</sub>	X <sub>2</sub>			
0.010	3.223	0.345	X <sub>4</sub>	X <sub>4</sub>	(0.000)		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

من الجدول السابق رقم ( ١١ ) يتضح تأثير سمات الثقافة التنظيمية للبنك على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في بنك مصر وكانت على النحو التالي :

- أ - تفسر سمة : المنافسة ، والابتكار حوالي 71% من التغير في سلوك المرحلة الأولى  
 ب - تفسر سمة : المنافسة ، الابتكار ، جماعية العمل حوالي 70% من التغير في سلوك المرحلة الثانية .  
 ج - تفسر سمة : المنافسة ، جماعية العمل حوالي 63% من التغير في سلوك المرحلة الثالثة .  
 د - تفسر سمة : المنافسة ، الاحترام ، جماعية العمل حوالي 65% من التغير في سلوك المرحلة الرابعة .

٤ - على مستوى بنك إسكندرية : تفسر سمات الثقافة التنظيمية للبنك حوالي 63% من التغير في سلوك مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لبنك إسكندرية .  
 وعلى مستوى التفصيل لأثر هذه السمات على مراحل صنع قرار الاستثمار أسفرت نتائج التحليل الإحصائي كما يوضحه الجدول التالي :



أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج يمكن بيان أهمها على النحو التالي :

- ١- لا يوجد اختلاف معنوي إحصائياً بين البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بسمات الثقافة التنظيمية ، بما يعني التشابه الكبير بين الثقافة التنظيمية لهذه البنوك .
- ٢- توجد علاقة ارتباطيه معنوية إحصائياً تراوحت بين ٠.832 (كحد أقصى) ، ٠.511 (كحد أدنى) بين سمات الثقافة التنظيمية وبين مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل التطبيق .
- ٣- تختلف درجة ارتباط السمات الثقافية للبنوك محل التطبيق بمراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، حيث جاءت على النحو التالي :-
  - أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين السمات الثقافية والمرحلة الأولى لصنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تراوحت قوتها بين ٠.832 ، ٠.7280 .
  - ب - توجد علاقة ارتباطيه معنوية بين السمات الثقافية والمرحلة الثانية لصنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تراوحت قوتها بين ٠.790 ، ٠.6290 .
  - ج - توجد علاقة ارتباطيه معنوية بين السمات الثقافية والمرحلة الثالثة لصنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تراوحت قوتها بين ٠.671٠ ، ٠.5120 .
  - د - توجد علاقة ارتباطيه معنوية بين السمات الثقافية والمرحلة الرابعة لصنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تراوحت قوتها بين ٠.622٠ ، ٠.5110 .
- ٤- يوجد تأثير معنوي إحصائياً لسمات الثقافة التنظيمية على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل التطبيق .
- ٥- تختلف درجة تأثير السمات الثقافية باختلاف مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات .
- ٦- تختلف درجة تأثير سمات الثقافة التنظيمية على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات باختلاف البنوك محل التطبيق .
- ٨- أن الجزء غير المفسر في معادلة الانحدار يعني أن جانباً من التغير في سلوك صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يخضع لمجموعة من المتغيرات لا تتضمنها الدراسة الحالية .
- ٩- أن أكثر السمات الثقافية تأثيراً على مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هي سمة " المنافسة " بما يعني اتسام السوق المصرفية للبنوك محل التطبيق بالمنافسة فيما يتعلق بالاستحواذ على تكنولوجيا المعلومات .
- ١٠- تعاني الثقافة التنظيمية للبنوك محل التطبيق من ضعف سمة " العمل الجماعي " حيث اتضح ضعف تأثيرها في مراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات .

وفى ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بما يلي :-

- ١- التأكيد على استثمار " الثقافة التنظيمية " كمدخل لزيادة فعالية القرارات بشكل عام ، وقرارات الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة فى البنوك محل التطبيق ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على سمات مميزة ، وتأخذ البنوك محل التطبيق وفى ذلك ما يلي : تحليل الثقافة الحالية ، تحديد التغيير المطلوب ثم تقييم برنامج التغيير وتنفيذه ثم تقييمه .
- ٢- ضرورة استثمار عناصر القوة فى الثقافة التنظيمية السائدة بالبنوك محل الدراسة وهى سمة المنافسة الموضوعية بما يدعم كفاءة قرارات الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات
- ٣- دعم خاصية " الابتكار " وكذا خاصية " العمل الجماعي " بالبنوك محل التطبيق بما يؤدى إلى رفع كفاءة قرارات الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات .
- ٤- دعم وترويج ثقافة تكنولوجيا المعلومات وأساليب توفيرها للاستفادة منها بما ينعكس على أداء البنوك محل التطبيق .
- ٥- ضرورة وضع قرارات الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ضمن القرارات الاستراتيجية .
- ٦- التأكيد على ضرورة اتباع المنهج العلمي عند صناعة قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات وخاصة فيما يتعلق بـ :
  - أ- وجود سياسة واضحة ومفهومة بكيفية فحص بدائل الاستثمار .
  - ب- وضع معايير واضحة يجب الالتزام بها بما يتعلق بإنجاز مرحلة الاختبار بين البدائل
  - ج- وضع سياسة واضحة للمتابعة وتقييم قرارات الاستثمارات وتكنولوجيا المعلومات .
  - د- الاستفادة من التغذية المرتدة خاصة من جانب العملاء لإدخالها ضمن تعديلات تكنولوجيا المعلومات .
  - هـ- التأكيد على ضرورة توافر بعض السمات الثقافية فى لجان الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات مثل : الابتكار ، جماعية العمل .

## عاشرا : مقترحات لأبحاث مستقبلية :-

يمكن أن تمهد نتائج هذه الدراسة لإجراء بعض البحوث المستقبلية مثل :

- ١- دراسة محددات الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات .
- ٢- أثر اختلاف السمات الثقافية على مراحل صنع قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات دراسة عربية مقارنة .
- ٣- أسباب الخطأ فى صناعة قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات .
- ٤- مدى تطبيق نموذج التكلفة / العائد / المخاطرة عند صناعة قرار الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات .
- ٥- العلاقة بين حجم الإنفاق الاستثماري فى تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات الأداء .
- ٦- إعادة دراسة نفس الموضوع فى قطاعات أخرى مثل : قطاع الأدوية ، المنظمات الحكومية



## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :-

- ١- الشريف ، طلال مسلط عبد الله ، " الضغوط الإدارية وأثرها على متخذى القرارات ، الرياض ، مجلة الإدارة ، مجلد ٢٨ ، العدد ٣ ، يناير ١٩٩٦
- ٢- الأعرجي ، عاصم ، " تحليل أسباب الخطأ فى القرارات المصرفية : دراسة ميدانية فى بعض المصارف الأردنية " ، عمان ، مجلة الإداري ، العدد ٧٠ ، ١٩٩٧
- ٣- أمام ، عادل محمد ، " الثقافة التنظيمية متباينة الأداء : دراسة ميدانية " ملخص رسالة دكتوراه منشوره بمجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٥١ ، لسنة ٣٧ ، ١٩٩٧ ، ص ٣٤٠٠
- ٤- خطاب ، عايدة سيد ، " المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني فى ظل ظروف الاندماج وشراء المنظمات ، مجلة الإدارة ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٣ ، ص ٦-١٥٠
- ٥- عبد الهادى ، محمد فتحي ، مقدمة فى علم المعلومات ( القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٤ )
- ٦- كنعان ، نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط ٤ ( عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ )
- ٧- محمد ، عادل ريان ، " ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي " مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، سوهاج ، العدد الأول ، ١٩٩٤ ، ص ١٤٣-٢٠١
- ٨- مسلم ، على عبد الهادى ، " أثر الثقافة التنظيمية على خصائص المديرين والممارسات التنظيمية : دراسة مقارنة على عينه من المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية فى مصر " المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، المنصورة ، العدد ٤ ، ١٩٩٦
- ٩- ياغى ، محمد عبد الفتاح " قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين فى القطاع السعودي " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ١٣ ، العدد ٢ ، سيب ، ١٩٨٩ ، ص ٥ - ٢٦
- ١٠- \_\_\_\_\_ ، اتخاذ القرارات التنظيمية ( الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ١٩٩٣ )

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- AL-Ghamadi, S. M, Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The British Experience, European Business Review (6), 1998, pp. 322-327.
- 2- Amin, Adel, Organizational Culture in Organizations with Two Different Levels of Performance: An Empirical Study, Ph. D. Cairo University, 1996, pp. 166-167.
- 3- Anderson, Mc, et al, Value Implications of Relative Investments in Information Technology, The University of Texas, 2000.

- 4- Armstrong, Michael, *Personnel Management Practice*, (London Kojan Bage, 1996), pp. 361-362.
- 5- Bernard, Johann, "The Meeting as a Level for Organizational Improvement," *National Productivity Review*, Vol. 13, No. 3, Summer, 1994, p. 369.
- 6- Bernard, L. "Examining the Organizational Culture and Performance Link," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 5, 1995, pp. 16 - 21.
- 7 - Brynjolfsson, F. and Hitt. L. "Paradox Lost Firm-level Evidence on the Returns to Information Systems Spending", *Management Science*, Vol. 42, No. 4, April 1996.
- 8 - ----- and Yang. S. *Intangible Benefits and Costs of Computer Investments: Evidence From the Financial Market*, Working Paper, Mit Sloan School, 1999
- 9 - Carter, Roger, *The Information Technology Handbook*, Human Professional Publishing, (London: 1987).
- 10 - Chatman, J., Being, "Different yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, Dec 1998, pp. 10 - 20
- 11 - ----- and Jehn, K., "Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can you be"? *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 522 - 553.
- 12 - Chen, Wu - yee, "On the Relationship Information Technology Investment and Corporate Performance: An Empirical Investigation of The v. s. Industries," ph. D, Deryel University, 1996.
- 13 - Cook, R, *Information Technology Investment and Firm Productivity* DBA, No.V, A Southeastern University, 2000.
- 14 - David, Littlefield, " Make town Halls like", *New England in fall People Management*, Vol. 3, No., 7, 1997, p. 19.
- 15 - Denison, D., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, (N. Y: John Wiley, 1995).
- 16- Denison, D., and Mishra, A., "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, Vol. 6, No.2 1995.

- 17- Dewan, Sanjeev and Kraemer, Kenneth L., "Information Technology and Productivity Evidence from Country Level Data," *Management Science*, Vol. 46, No. 4, April 2000, pp. 548-562.
- 18- Dianne S. Lewis, "Organizational Change Relationship Between Reaction Behavior and Organizational Performance," *Journal Of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 5, 1994, pp. 41-55.
- 19- E., Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San-Francisca: Jasey-Boss. Inc., 1991).
- 20- Eze. E., *The Potential Use of Information Technology For Competitive Advantage: An Empirical Examination of Nigerian Commercial Banks*, Ph.D., Walden University, 1999.
- 21- Fey. G. Nordahl. C. and Zatterstrom, H, "Organizational Culture in Russia : The Secretor To Success", *Business Horizon*, November-December, 1999.
- 22- Fink, S.L., Jenks. R.S. and Willits R, D., *Designing and Managing Organization* Richard D., (Irwin, Inc, Illinois, 1983).
- 23- George, G. Gordon and Nancy DI Tomas, " Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, Vol, 29. No. 6, Nov. 1992, pp. 783-798.
- 24- Greenberg. J, and Baron. R. A., *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, 7<sup>th</sup> ed., (N.J: Rrentice-Hall, inc., 2000), p.480.
- 25- Hax, Arnolodo. and Micolos S. Majluf, *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach*, (N.Y : Prentice-Hall, Inc., 1991). pp. 243-247.
- 26- Hofstede, G. et al. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, (June 1990).
- 27- Juchter, W., Fisher, C., and Alford, J., *Five Conditions For High Performance Culture, Training and Development*, May, 1998, p. 63.
- 28- Kez, M., and Miller D., *Personality: "Culture and Organization"*, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 1986.
- 29- Lagas, Robert, "Cost-benefit Analysis Guide for NiH it Projects" Office of the Deputy Chief Information Officer, October, 1998, p.29.
- 30- Lenox, W., *Organizational Culture and Toacher job Satisfaction* Unpublished Doctoral Dissertation Glorado State University, 1999.

- 31- Mahmood, M. A. and Mann, G. J., "Measuring the Organizational Impact of Information Tecnology Investment: A Exploratory study", *Journal of Management Information System*, 10 (1), 1993, pp. 97-122.
- 32- Main. D. and Rambo. R. C. Avoiding Entrapent The CPA Journal, 68. (3), 1998, pp. 24-28.
- 33- Markus, Hauser, "Organizational Culture and Innovators of Firms: An Integrative View". *International Journal of Technology Management*. Vol.16, No.3, 1998, pp. 239-255.
- 34- Mc Gaw, Brent Cordon, "Investigation the Paypack of Information Technology Investments at a large Canadian Financial Institution" Master, University of Toronto, 1993.
- 35- Mingfang. L., and Richard, Information Technology and Firm Performance: Linking with Environmental Strategic and Managerial Contexts" *Information and Management*, Vol. 35, 1999.
- 36- Moody, P.H., *Decision Making: Proven Methods for Better Decisions*. (N.Y: Mc Graw-Hill Inc., 1983.).
- 37- Morris. Richard M., "Effective Organizational Culture is Key to a Company's Long Term Success" *Industrial Management* Vol. 34, No. 2, May-Apr., 1992, pp. 28-29.
- 38- Myerson, P. and Hamilton, R., "Matching Corporate Culture and Technology", *SAM Advanced Management Journal*, Win., 1986.
- 39- Nabel, Au, and Chan Yan Chong. "Corporate Culture and Training: The Seibu Experience", *Journal of European industrial Training*" Vol. 17, No. 5, 1993, pp. 24-25.
- 40- O' Reilley C., et al, "People and Organizational Cultures: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991.
- 41- Peters. T. J. Waterman, RH., *IN Search of Excellence : Lessons From American's Best Run Companies*, (N.Y. Harper and Row, 1982), pp.13-26.
- 42- Prased and Patrick, P., *Examining The Contribution of Information Technology Toward Productivity and Profitability in U.S. Retail Banking*, *Financial institution Center*, Mar., 1997.
- 43- Pool.S., "Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives." *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, 2000.

- 44- Quchi, W., and Wilkins A., "Efficient Culture: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983.
- 45- Robert. Michel, *Strategy Pure and Simple* (N.Y: Mc Graw – Hill Inc., 1993), pp. 33-37.
- 46- Robert, Vecchio, *Organizational Behavior* the Dryden Press, International Edition, 2<sup>nd</sup> Ed (1992), pp. 549-550.
- 47- Rockness, H.O. and Zmud. R.W., "Information Technology Managerial Roles", Morris Town, (N. J : Financial Executive Research Foundation, 1989).
- 48- -----, "The Clinger-Cohen Act of 1996" *The Information Technology Management Reform Act*, Division E. of Public Law, 104-106.
- 49- Rondeau, K., and Wager, T., "Hospital Choices in Times of Cutback: the Role of Organizational Culture", *International Journal of Health Case, Assurance*. Vol. 12, No. 3, 1999.
- 50- Russo, J.E., and Schoemaker P., *Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision Making and How to Overcome Them*, (N.Y: Simon and Schuster Inc., 1989).
- 51- Sanwer. T., *An Empirical Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organizational*, Unpublished Doctoral Dissertation" The George Waching University, 2000.
- 52- Sharon. Oswarld, Peter Stanwick and La Tour, " The Effect of Vision, Strategic Planning and Culture Relationship on Organizational Performance: A. Structural Approach", *International Journal of Management*, Vol. 14. No. 3, Sep. 1997, pp. 521-529.
- 53- Sheriden, J "Organizational Culture and Employee Relation," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, 1992.
- 54- Simons, R. H and Thompson B. M., "Strategic Determinants: The Context of Managerial Decision Making", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13. No. 1-2, 1998.
- 55- Thatcher, M.E, and Oliver J.R *The Impact Of Information Technology On Quality Improvement Productivity and Profits: An Analytical Model of A Monopolist*, IEEE, 2000.

- 56- Underhill. B., "Customer Service Recovery: Using Culture Elements as Predictors in Telecommunications Companies Unpublished Doctoral Dissertation", California School Of Professional, 1999.
- 57- Weaterback, E, and Karen L., Toward Best Practices For Strategic Information Technology Management DPA, University of Southern California, Dec, 1999.
- 58- Whipp, Richard, et al, "Culture and Competitiveness: Evidence From Two Nature UK Industries", Journal of Management Studies Vol. 26. No. 6, November 1989, pp. 18-19.
- 59- Winterman, V.C., Smith and A. Abell, Impact of Information on Decision Making In Government Departments. Library Management 1998. pp 110-132.
- 60- Yeoman I, and S. Watson Yield Management International Journal of Contemporary Hospitality Management (8)(2). 1997, PP. 80-83.
- 61- Yousef D.A "Predictors of Decision Making Styles In a Non-Western Country Leadership and Organization", Development Journal, 19 (7), 1998, pp. 366-373.
- 62- "Executive Guide: Improving Mission Performance Through Strategic Information Management and Technology", GAO/AIMD May, 1994, pp.94-115.
- 63- Information Technology Investment: Agencies Can Improve Performance, Reduce Costs and Minimize Risks". GAO/AIMP, September, 1996.

## الملاحق

( قائمة الاستقصاء )

اثر ثقافة المنظمة في صنع قرار  
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات  
( دراسة تطبيقية )

بكتـور

جاء الرب عبد السميع حسنين

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الأخ الكريم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبمعنى

يقوم الباحث الدكتور / جاد الرب عبد السميع حسانين بإعداد دراسة عن قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بينوك القطاع العام التجارية ، ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأى سعادتك فيما يتعلق ببعض الأمور نظرا لما لديكم من خبرة عملية تتعلق بموضوع الدراسة .

وتتضمن قائمة الاستقصاء المرفقة جزأين : الجزء الأول خاص بثقافة المنظمة ، والجزء الثاني خاص بمراحل صنع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات . . . وتتمثل مشاركتكم فى بيان مدى موافقتكم على كل عنصر بوضع علامة (✓) تحت درجة الموافقة التى ترونها .  
اشكر لكم سلفا حسن تعاونكم فى استكمال هذه الدراسة ، داعين لكم بالتوفيق .

وتفضلوا بقبول وافر الإلتزام ،

الباحث

د. جاد الرب عبد السميع حسانين



أولاً : الثقافة التنظيمية :

الرجاء وضع (✓) أمام إجابة واحدة تتفق مع وجهة نظرك في كل عبارة من العبارات التالية مع رجاء عدم ترك أية عبارة بدون إجابة .

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					<p><b>الابتكار والإبداع :</b></p> <p>١- يعد الابتكار مطلباً أساسياً وهاماً لنجاح هذا البنك .</p> <p>٢- يتواجد لدى الأفراد العاملين معي الرغبة في تحمل المخاطر في محاولة للابتكار والإبداع .</p> <p>٣- أن الأفراد العاملين معي ينتهزون الفرص التي من شأنها زيادة الابتكار والإبداع في العمل .</p> <p>٤- يتواجد لدى الأفراد العاملين معي الرغبة في عمل تجارب مختلفة ومتوعة في محاولة للابتكار والإبداع .</p> <p>٥- يتسم الأفراد الذين يعملون معي بروح المبادرة .</p> <p>٦- لا يميل البنك إلى الالتزام التام بقواعد وإجراءات العمل الروتينية</p>
					<p><b>احترام وتقدير الأفراد :</b></p> <p>٧- تميل إدارة البنك إلى احترام وتقدير الأفراد العاملين بها .</p> <p>٨- يعامل البنك موظفيه بشكل عادل وموضوعي</p> <p>٩- يحترم البنك حقوق الموظفين أو الأفراد العاملين به .</p> <p>١٠- يعامل البنك موظفيه بعقل وقلب مفتوح ويشاركهم أفراحهم واطراحهم ويقدم لهم يد العون .</p> <p>١١- يضع البنك العديد من الخطط والبرامج التي تزيد من إحساس العاملين بالأمان والاستقرار .</p>
					<p><b>الاهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج :</b></p> <p>١٢- أركز في عملي على النتائج النهائية .</p> <p>١٤- أهتم بالتصرفات الموصلة للنتائج .</p> <p>١٥- أركز على دقة كل مراحل العمل .</p> <p>١٦- أهتم بوضع خطط جيدة للتعامل مع مراحل العمل القادمة .</p>
					<p><b>جماعية العمل وروح الفريق :</b></p> <p>١٧- إن جماعية العمل وروح الفريق سمة أساسية من سمات هذا البنك</p> <p>١٨- أن أهم ما يميز أفراد المجموعة التي تعمل معي هو التعاون لإنجاز المهام المطلوبة منهم .</p>

العبارات				
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
				<p>١٩- يشجع العاملون معي بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن في العمل .</p> <p>٢٠- توجد علاقات صداقة ومودة قوية بين أفراد المجموعة</p> <p>المنافسة الموضوعية :</p> <p>٢١- تهتم إدارة البنك بإنكفاء روح المنافسة بين الإدارات والأقسام المختلفة .</p> <p>٢٢- تحاول إدارة البنك دائماً أن تكون بنكا في مركز قيادي في السوق مقارنة بالبنوك الأخرى في القطاع المصرفي .</p> <p>٢٣- احرص في عملي على تواجد روح المنافسة الشريفة والموضوعية بين العاملين معي .</p> <p>٢٤- تحرص إدارة البنك على تميز جودة منتجاتها لمقابلة التطور في منتجات المنافسين داخليا وخارجيا .</p>

ثانياً :- عملية صنع القرار :

فيما يلي مجموعة العبارات ، برجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن رأيك :

م	العبارات	مدى الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
(١)	<p>تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي :</p> <p>١- يسعى البنك للحصول على أكبر عدد ممكن من اقتراحات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات .</p> <p>٢- يراعي البنك علاقة المقترح برسائلته وأهدافه .</p> <p>٣- يعتمد البنك على مصادر داخلية للحصول على مقترحات جديدة .</p> <p>٤- يتيح البنك الفرص لابتكارات داخلية .</p> <p>٥- يعتمد البنك على مصادر خارجية للحصول على مقترحات جديدة .</p> <p>٦- يراعى البنك توافق المقترح مع منظومة التكنولوجيا السائدة</p> <p>٧- يراعى البنك إسهام المقترح في تحقيق الأداء وخلق ميزة تنافسية .</p> <p>٨- توجد معايير للفحص المبدئي للمقترحات الاستثمارية</p>					

م	العبرة	مدى الموافقة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
	<p>٩- يتم الالتزام بمعايير الفحص المبدئي للمقترحات</p> <p>١٠- تخضع كل المقترحات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات للفحص المبدئي بغض النظر عن حجمها أو تكلفتها.</p> <p>١١- تراعى المنافسة عند التصفية المبدئية لمقترحات الاستثمار</p> <p>١٢- توجد تقارير تتضمن المقترحات الموافق عليها بشكل مبدئي.</p>				
(٢)	<p><b>تحليل وترتيب بدائل الاستثمار :</b></p> <p>١٣- توجد سياسة واضحة لتحليل البدائل وترتيبها.</p> <p>١٤- يمر المقترح الاستثمار بالمستوى الإداري المناسب للفحص والتحليل.</p> <p>١٥- يراعى احترام آراء المشاركين في تحليل وترتيب بدائل الاستثمار.</p> <p>١٦- يراعى أن المقترح المقبول يتمشى مع التوجه الاستراتيجي للبنك.</p> <p>١٧- توجد معايير واضحة للمفاضلة وترتيب المقترحات للمشاركين في صنع القرار.</p> <p>١٨- يراعى توافر الموارد اللازمة لتنفيذ المقترح.</p> <p>١٩- يعتمد البنك على مصادر خارجية للمفاضلة والترتيب للبدائل.</p>				
(٣)	<p><b>مرحلة اختيار محفظة الاستثمار :</b></p> <p>٢٠- يعتمد قرار الاختيار على حساب التكلفة / العائد في الاستثمار.</p> <p>٢١- توجد معايير موثقة خاصة بالاختيار.</p> <p>٢٢- توجد حدود دنيا لقبول المقترح.</p> <p>٢٣- تراعى آثار المقترح على المحفظة الاستثمارية في تكنولوجيا المعلومات.</p>				
(٤)	<p><b>مرحلة المتابعة والتقييم :</b></p> <p>٢٤- توجد سياسة واضحة للمتابعة والتقييم.</p> <p>٢٥- توجد خطة زمنية للمتابعة.</p> <p>٢٦- تراعى روح جماعية العمل في المتابعة والتقييم.</p> <p>٢٧- توجد أساليب متابعة تظهر فوراً مشاكل التنفيذ.</p> <p>٢٨- توجد أساليب مقارنة بين التكلفة الفعلية / المخططة.</p> <p>٢٩- يتم الاستفادة بالمعلومات المرتدة في مرحلة التقييم.</p> <p>٣٠- يتم توثيق نتائج التقييم والمراجعة والاستفادة منها.</p>				