جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية:العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل :DG/01/11

أطروحة مكملة لنيل شهادة :دكتوراه علوم في :علوم التسيير

تخصص : علوم التسيير

العنـــوان

أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج

إعداد الطالب

فاطمة الزهراء مهديد

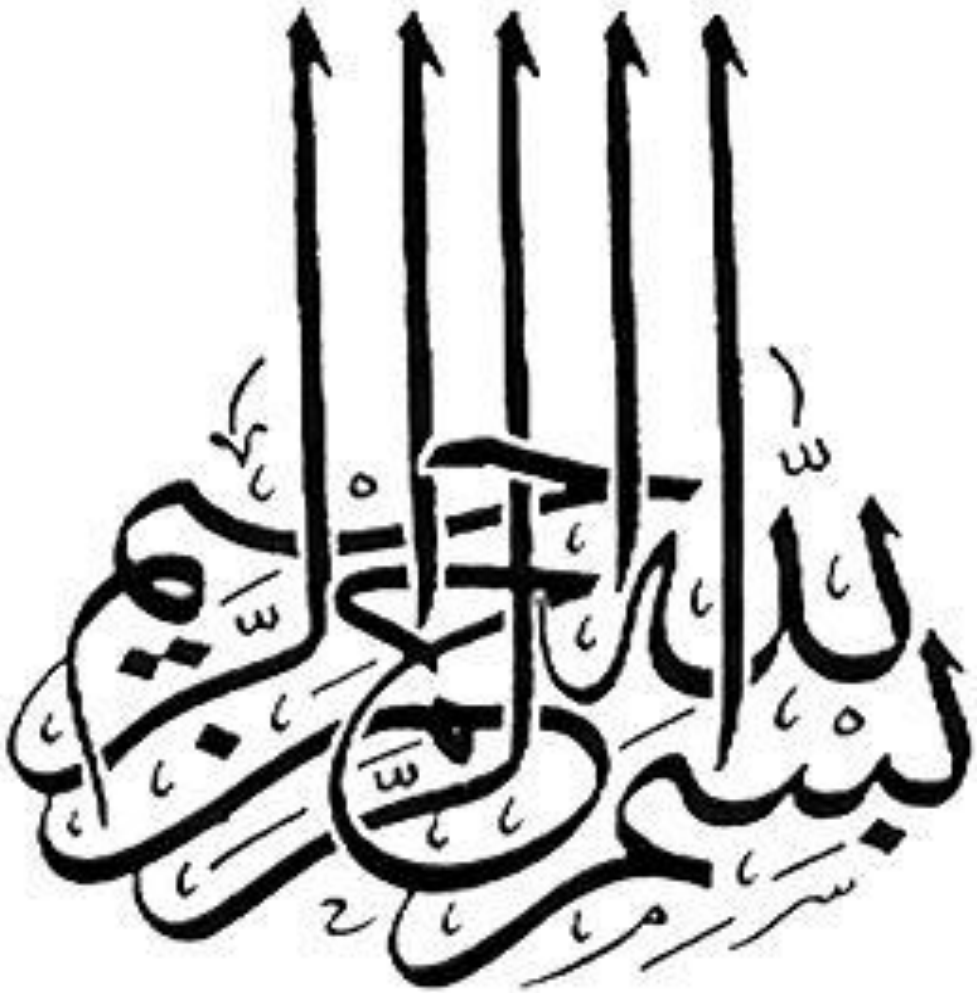
تاريخ المناقشة :2016/02/28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- أ.د.رابح بوقرة	(أستاذ التعليم العالي)	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا.
- أ.د.عبد الحميد برحومة	(أستاذ التعليم العالي)	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا.
- أ.د عمر شريف	(أستاذ التعليم العالي)	جامعة الحاج لخضرباتنة	ممتحنا.
- د.اسماعيل حجازي	(أستاذ محاضرأ)	جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحنا.
- د. بوعلام الولهي	(أستاذ محاضرأ)	جامعة جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا.
- د.عبد الناصر روابحي	(أستاذ محاضرأ)	جامعة فرحات عباس سطيف	ممتحنا

السنة الجامعية2016/2015

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com


بسم الله الرحمن الرحيم

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسساتهم، واثر تلك الثقافة على فعالية صنع القرار، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة مسحا ميدانيا على 10 مؤسسات اقتصادية جزائرية، من خلال تصميم استمارة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسات والبالغ عددهم257، وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 148مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها(المشاركة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، روح المخاطرة والقيم الأخلاقية) على أبعاد فعالية صنع القرار (جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار وسهولة تنفيذ القرار)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الخبرة والمؤهل العلمي، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار يتكون من 9 متغيرات أساسية.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، صنع القرار، فعالية صنع القرار، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aimed to identify the perceptions of working individuals about the reality of organizational culture prevailing in their enterprises, and its impact on the effectiveness of decision-making, and testing the differences in these perceptions depending on the difference between their personal and functional characteristics.

Achieving this study's objectives the researcher has conducted a survey on 10 Algerian Economic Enterprises by designing a questionnaire, where the study population consisted of all workers and administrators who are in various directorates and departments of enterprises, totaling 257, and the choosing sample consisted of 148 individuals, and in the light of that, a collecting and analyzing data and testing hypotheses process has been carried out using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached an important result, which is, the organizational culture by its dimensions (participation, the quality of information, creative approach, the risk and moral values) statistically have significant effects on the dimensions of the effectiveness of the decision-making (the quality of the decision, acceptation of decision, the time of decision-making and the ease of implementation of the resolution). Furthermore, the presence of significant statistical differences for respondents' perceptions about the study axes is attributable to the following personal and functional variables: experience and qualifications. The study has been concluded proposing a model showing the impact of organizational culture on the effectiveness of the decision-making consists of 9 basic variables.

Key words: organizational culture, decision-making, the effectiveness of decision-making, economic enterprises.

Résumé:

Cette étude visait à identifier les perceptions des individus travaillant sur la réalité de la culture organisationnelle qui prévaut dans leurs entreprises, et son impact sur l'efficacité de la prise de décision, et de tester les différences de ces perceptions entre leurs caractéristiques personnelles et fonctionnelles.

Réalisation des objectifs de cette étude, le chercheur a mené une enquête sur 10 entreprises Algériennes économiques par la conception d'un questionnaire, où la population étudiée était composée de tous les travailleurs et les administrateurs qui sont dans les différents directions et services des entreprises, totalisant 257, et l'échantillon de choix composée de 148 personnes, et pour cela, l'analyse des données et des processus de vérification d'hypothèses a été réalisée en utilisant le Progiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS).

L'étude a atteint un résultat important, qui est, la culture organisationnelle par ses dimensions (participation, la qualité de l'information, approche créative, et les valeurs morales) ont des effets statistiquement significatifs sur les dimensions de l'efficacité de la prise de décision (la qualité de décision, de l'acceptation de décision, le temps de prise de décision et la facilité de mise en œuvre de la résolution). En outre, la présence de différences statistiques significatives pour les perceptions des répondants sur les axes d'étude est attribuable aux variables suivantes personnelle et fonctionnelle: l'expérience et les qualifications. L'étude a été conclu en proposant un modèle montrant l'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité de prise de décision se compose de 9 variables de base.

Mots-clés: culture organisationnelle, la prise de décision, l'efficacité de la prise décision, les entreprises économiques.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
مقدمة عامة	أ ـ ي
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية	
تمهيد	12
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	13
المطلب الثاني:التطور التاريخي للثقافة التنظيمية	15
المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية	16
المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية	23
المبحث الثاني: مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية	
المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية	26
المطلب الثاني:أنماط الثقافة التنظيمية	30
المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية	34
المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	
المطلب الأول: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية	37
المطلب الثاني: استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية	41
المطلب الثالث: مراحل ترسيخ الثقافة التنظيمية	43
المطلب الرابع: إدارة الثقافة التنظيمية	44
المبحث الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية	
المطلب الأول: العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية	46
المطلب الثاني: أدوات تغيير الثقافة التنظيمية	47
المطلب الثالث: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية	49

المطلب الرابع: مقومات التغيير الثقافي الناجح	51
خلاصة الفصل	53
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لصنع القرار	
تمهيد	55
المبحث الأول : عموميات حول القرار	
المطلب الأول: مفهوم القرار وعناصره	56
المطلب الثاني: أهمية القرار في الإدارة	57
المطلب الثالث: خصائص القرارات الإدارية	58
المطلب الرابع: تصنيفات القرار	59
المبحث الثاني: ماهية صنع القرار	
المطلب الأول:مفهوم صنع واتخاذ القرار	62
المطلب الثاني: خصائص صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه	64
المطلب الثالث: عناصر صنع القرار	68
المطلب الرابع: مسؤولية صنع القرار	69
المبحث الثالث: نظريات ونماذج وأساليب صنع القرار	
المطلب الأول: نظريات صنع القرار	72
المطلب الثاني: نماذج صنع القرار	75
المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار	80
المبحث الرابع: مراحل صنع القرار	
المطلب الأول: المرحلة التحضيرية	85
المطلب الثاني: المرحلة التطويرية	87
المطلب الثالث: المرحلة النهائية	88

المبحث الخامس: فعالية صنع القرار	
المطلب الأول: مفهوم ومميزات القرار الفعال	**90**
المطلب الثاني: شروط وأبعاد فعالية صنع القرار	**91**
المطلب الثالث: تحسين فعالية صنع القرار	**93**
خلاصة الفصل	**97**
الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على صنع القرار	
تمهيد	**99**
المبحث الأول: المشاركة	
المطلب الأول: مفهوم وأهمية المشاركة	**100**
المطلب الثاني: طرق وأساليب المشاركة في صنع القرار	**104**
المطلب الثالث:دور ثقافة المشاركة في صنع القرار	**106**
المبحث الثاني :أسلوب ونمط القيادة	
المطلب الأول:مفهوم القيادة والسلوك القيادي	**107**
المطلب الثاني: أنماط السلوك القيادي	**109**
المطلب الثالث: اثر البعد الثقافي للقيادة على صنع القرار	**110**
المبحث الثالث: جودة المعلومات	
المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة المعلومات	**112**
المطلب الثاني: دور جودة المعلومات في صنع القرار الفعال	**116**
المطلب الثالث: اثر الثقافة التنظيمية على المعلومات المستخدمة في صنع القرار	**117**
المبحث الرابع: القيم الأخلاقية	
المطلب الأول: مفهوم القيم الأخلاقية	**119**
المطلب الثاني: صنع القرار الأخلاقي	**122**
المطلب الثالث: أثر قيم الثقافة الأخلاقية على صنع القرار	**127**

المبحث الخامس: التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	
المطلب الأول: عموميات حول الإبداع والمخاطرة	**129**
المطلب الثاني: دور ثقافة المنظمة في تشجيع الإبداع وروح المخاطرة	**134**
المطلب الثالث: دور ثقافة المنظمة في صنع القرارات الإبداعية	**135**
خلاصة الفصل	**138**
الفصل الرابع: دراسة اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بمجموعة بن حمادي	
تمهيد	**140**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
المطلب الأول: منهجية البحث	**141**
المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات	**141**
المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة	**148**
المطلب الرابع: نموذج الدراسة	**150**
المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	**153**
المطلب الثاني:التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية	**156**
المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور فعالية صنع القرار	**170**
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	
المطلب الأول:اختبار الفرضية الأولى	**176**
المطلب الثاني:اختبار الفرضية الثانية	**178**
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة	**190**
المبحث الرابع: النموذج المقترح لأثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار	**200**
خلاصة الفصل	**203**
خاتمة عامة	**205**

قائمة المراجع	213
الملاحق	228

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال:

رقم (الفصل الشكل)	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1 1	مستويات ثقافة المنظمة حسب Schein	17
2 1	نموذجCFV ل: Cameron& Quinn	21
3 1	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد	22
4 1	مستويات ثقافة المنظمة حسب Herman	27
5 1	مستويات ثقافة المنظمة حسب Turner	27
6 1	مستويات ثقافة المنظمة	28
7 1	مستويات ثقافة المنظمة حسب Johan &FaycelBenchemam	29
8 1	أنواع الثقافة في المؤسسات متعددة الجنسيات	31
9 1	تأثير الثقافة على نجاح المنظمة	36
10 1	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	39
11 1	آلية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها	43
12 1	عملية التغيير الثقافي	51
13 2	مستويات القرار حسبAnseff	60
14 2	أهمية صنع القرار	64
15 2	ذوي المصالح والاختيار من بين البدائل	66
16 2	صنع القرار وسط البيئة الداخلية والخارجية	67
17 2	المؤثرات السلوكية في صنع القرار	68
18 2	الشكل العام لشجرة القرارات	84
19 2	مراحل صنع القرار حسبE.A Archer 1980	89
20 3	أنماط صنع القرار حسب السلوك القيادي	112
21 3	أهمية المعلومات في العملية الإدارية	116

22 3	العوامل المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي	123
23 3	مراحل نضج القرارات الاخلاقية	125
24 3	دور القيم الأخلاقية في صنع القرار	127
25 3	تأثير الثقافة التنظيمية على صنع القرار الأخلاقي	129
26 4	تصنيف مؤسسات مجموعة بن حمادي حسب النشاط	149
27 4	نموذج الدراسة	152

فهرس الجداول:

رقم(الفصل الجدول)	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1 1	مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي حسبSchein	18
2 1	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج Peters & Waterman	22
3 1	استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة	42
4 2	القرار الفردي مقابل القرار الجماعي	71
5 3	مقارنة الأنماط الثلاثة للسلوك القيادي	110
6 4	محاورالاستمارة وعدد ونسبة فقرات كلمحور	143
7 4	درجات مقياس ليكارت الخماسي	144
8 4	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة	145
9 4	نتائج التجزئة النصفية لاختبار أداة القياس المستخدمة	146
10 4	بطاقة تعريفية لمؤسسات مجموعة بن حمادي	148
11 4	عدد الاستمارات الموزعة على المؤسسات	149
12 4	خصائص عينة الدراسة	154
13 4	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المشاركة	156
14 4	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أسلوب ونمط القيادة	159 160
15 4	استجابات افراد الدراسة على عبارات بعد جودة المعلومات	161 162
16 4	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التوجه الإبداعي	164
17 4	استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد روح المبادرة والمخاطرة	166
18 4	استجابات افراد العينة حول بعد القيم الاخلاقية	168
19 4	استجابات أفراد العينة حول بعد جودة القرار	170
20 4	استجابات أفراد العينة حول بعد قبول القرار	172

4 21	استجابات أفراد العينة حول بعد وقت اتخاذ القرار	173 174
4 22	استجابات افراد العينة حول بعد سهولة تنفيذ القرار	175
4 23	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	177
4 24	اختبار D-W	179
4 25	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الاول	179
4 26	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد جودة القرار	180
4 27	نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد جودة القرار	181
4 28	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني	182
4 29	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد قبول القرار	183
4 30	نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد قبول القرار	184
4 31	اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث	185
4 32	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد وقت اتخاذ القرار	186
4 33	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد وقت اتخاذ القرار	187
4 34	اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع	188
4 35	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد سهولة تنفيذ القرار	189
4 36	نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد سهولة تنفيذ القرار	190
4 37	نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس	192
4 38	نتائج اختبار ليفين levene للتأكد من تجانس التباين تبعا لمتغير الخبرة	193
4 39	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق	193 194

	تبعا للخبرة	
4 40	الاختبار البعدي شفيه للفروق المتعددة بين متوسطات محور نمط القيادة لمتغير الخبرة	194
4 41	نتائج اختبار ليفين levene للتأكد من تجانس التباين تبعا لمتغير السن	195
4 42	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعا للسن	195 ـ 67
4 43	نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة	196
4 44	نتائج اختبار ليفين levene للتأكد من تجانس التباين تبعا لمتغير المؤهل العلمي	197
4 45	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعا للمؤهل العلمي	197 ـ 198
4 46	الاختبار البعدي LSD للفروق المتعددة بين متوسطات محور المشاركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	189
4 47	الاختبار البعدي LSD للفروق المتعددة بين متوسطات محور التوجه الإبداعي وروح المخاطرة لمتغير المؤهل العلمي	199
4 48	نتائج تحليل المكونات الأساسية	200
4 49	مصفوفة تشبعات العوامل	201

مقدمة عامة

مقدمة :

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام الواضح والكبير في الوقت الراهن، لكونها قوة خفية تقف دائما وراء الأنشطة التنظيمية والانجازات التي يمكن رؤيتها، فهي تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية لاعتبارها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ولكي تكون هذه الثقافة أداة أساسية لتحقيق النجاح فانه يجب على المديرين القيام بالأعمال التنظيمية بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس حقيقة الثقافة السائدة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للعمال، فالتحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة هو صياغة دقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، وبالتالي فالثقافة هنا تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، فقد أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، فكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها، وعادة ما يقترن مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم عملية صنع القرار، حيث يعتبر هذا الأخير جوهر العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق اهداف المنظمة مهما اختلف مستواها التنظيمي، حيث تمثل نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل التنظيم، إذ أن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف إلى حد بعيد على اتخاذ القرارات رشيدة ذات فعالية، كما تبرز أهمية عملية صنع القرار من كونها عملية تنظيمية تقوم على اتخاذ الكثير من القرارات والتي تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل تتاثر قراراته باراء وافكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، وتؤثر على عملية صنع القرار الإداري عدة عوامل وتزيد من صعوبته و كلفته وأحيانا تقود إلى قرارات خاطئة، بعض تلك العوامل داخلية والآخر عوامل خارجية، ومن بين العوامل الداخلية يظهر لنا جليا أثر عوامل الثقافة التنظيمية: العمل الجماعي، القيم المشتركة روح المبادرة والمخاطرة، الإبداع والابتكار، والتعاون وروح المشاركة، وغيرها من العوامل التي تعمل على تعزيز ودعم روح التعاون والمشاركة في اتخاذ قرارات المنظمة وهذا بدوره ما يزيد من فاعلية تلك القرارات في تحقيق الأهداف المرجوة.

ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات من مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرار، إذ يستوجب سيادة مناخ تنظيمي يتوفر على أنظمة وقنوات اتصال فعالة وتكون في كل الاتجاهات.

الإشكالية:

إن عملية صنع القرار مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، إذ يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على اتخاذ القرارات الرشيدة، التي تعتمد على أصول علمية وعملية، إضافة إلى الجوانب السلوكية للأفراد ورؤسائهم داخل المؤسسات، فالحوار والمناقشة و تبادل الأفكار والتعاون وغيرها من عوامل الثقافة التنظيمية، يؤدي إلى تسهيل مهمة متخذ القرار في إيجاد حلول إبداعية بخصوص المشكلات التي تواجهها المؤسسة، لاها تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل إيجابية، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

- **ما اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ؟**

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1) ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات محل الدراسة؟
2) ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها بفعالية صنع القرار؟
3) هل توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد فعالية صنع القرار؟
4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة؟

فرضيات الدراسة:

مما تم تقديمه من إشكالية وتساؤلات فرعية يمكن لنا تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد فعالية صنع القرار

الفرضية الثانية: توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد فعالية صنع القرار، وتتجزأ هذه الفرضية الرئيسية إلى 4 فرضيات فرعية وهي:

1) توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و جودة القرار.
2) توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و قبول القرار.
3) توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و وقت اتخاذ القرار.
4) توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و سهولة تنفيذ القرار

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

1) يعد موضوع الثقافة التنظيمية موضوعا حيويا يتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم هذه السمات في وضع أطر عملية صنع القرار في المنظمة.
2) تستمد هذه الدراسة أهميتها من محاولة إيجاد توليفة مثلى لعوامل الثقافة التنظيمية والتي يمكن لها أن تؤثر على عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
3) هناك ندرة في البحوث والدراسات التطبيقية للثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار في المنظمات الجزائرية تحديداً، بشكل علمي وأكاديمي، وتنبع أهمية هذا البحث من أهمية موضوع الثقافة التنظيمية **وإدارا، كما** سبق تحديده في مشكلة البحث، من أجل تحقيق الفعالية في صنع القرارات. **وهذا بالطبع يستلزم إجراء** البحوث والدراسات التطبيقية عن هذا الموضوع، والتعرف على آثاره في المنظمة بصفة عامة، وعلى **معوقات تطبيقه بصفة خاصة، ولقد تبين للباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن هناك افتقاراً** لمثل هذه النوعية من الأبحاث على مستوى الماجستير والدكتوراه، **وخاصة الدراسات العربية منها.**
4) يعتبر هذا البحث محاولة لجمع ما كتب حول الأدبيات العلمية الأكاديمية في موضوع **الثقافة التنظيمية عموماً , وحول الدراسات المتعلقة بفعالية صنع القرار** في المنظمات خصوصاً، وذلك في قسميه النظري **والعملي.**
5) هناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة، حيث يمكّن من معرفة **الأساليب المناسبة** لتبني الثقافة داخل **المنظمات، من أجل زيادة فاعلية صنع القرار، فهل نستطيع نتيجة** لهذا تقديم نماذج للمديرين يمكنهم الاسترشاد بها عند ممارستهم للثقافة التنظيمية في صنع القرار **مستقبلاً؟**

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في فعالية **صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال:**

1) محاولة التعرف على واقع عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
2) معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات **الاقتصادية ومستويات توافر أبعادها** المعتمدة في هذه الدراسة.
3) التعرف على مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة على فعالية صنع القرار.

4) توضيح مدى وجود ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في(المشاركة، نمط القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، والقيم الأخلاقية) و أبعاد فعالية صنع القرار والمتمثلة في (جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار وسهولة تنفيذ القرار).
5) التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار بالمؤسسات محل الدراسة، والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
6) تقديم بعض التوصيات للمؤسسة قيد الدراسة بخصوص طبيعة الثقافة التنظيمية التي تساهم في فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية.
7) لفت انتباه مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية فهم وتحليل الظاهرة الثقافية بالمنظمة، كما يمكن ان تساعد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار على إدراك أهم الأبعاد الثقافية السائدة بالمنظمات والعمل على تحسينها واستغلالها.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة مهمة يحقق من خلالها الباحث فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي واهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، ومن أهمها نذكر:

أولا: الدراسات العربية

1) **محمد عبد الرحيم المحاسنة، عنوان الدراسة: اثر كفاءة نظام المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية،**(مقال بالمجلة الاردنية في إدارة الاعمال، ع1،2005)

هدف هذه الدراسة لتحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات، في دائرة الجمارك، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير وتقييم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (250) مفردة، استرجع منها 230 استبانة صالحة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة بمتوسط حسابي3.69
- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات مرتفعة بمتوسط حسابي3.69
- يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من اجل تطويرها ومتابعتها.

2) **عبد الله بن عطية الزهراني ، المملكة العربية السعودية، عنوان الدراسة: اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بين المنظمات الحكومية والخاصة.** (اطروحة دكتوراه جامهة دمشق 2007)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، حيث شملت القطاع الصحي والتعليمي في المنظمات الحكومية والخاصة، وتم توزيع 768 استبانة منها 384 للمنظمات الصحية، وتمثل 50% من عدد الاستبيانات والباقي للمنظمات التعليمية، وتبين من الدراسة أن جميع القيم التنظيمية السائدة بدرجة مختلفة في المنظمات السعودية، وأن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين 5 أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون والنظام والتنافس والقوة والفاعلية والاقتصاد، وتنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفوة، الدفاع، المكافأة واستغلال الفرص، إضافة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

3) **دراسة منصور محمد العريقي، عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية،(**مقال بالمجلة الاردنية في ادارة الأعمال ع2، 2009)

دف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين، آخذين في الاعتبار المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، مثل :السن، والخبرة، والمستوى الإداري، باعتبارها متغيرات معدلة، شملت الدراسة خمس منظمات تعمل في مجال التأمين، وبلغ حجم العينة 142 مفردة، وأوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها -وبفارق بسيط -تأتي ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة .كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديمغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي .وقد أشارت أهم التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات، وإعطائها اهتمامًا عاليًا، وعمل برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

4) **دراسة الخشالي والتميمي 2009، عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة،**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار، وقد اعتمدت على أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية، أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاث عناصر هي الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام

بالمشاركة وبلغت عينة الدراسة 147 من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة بالمملكة الأردنية لعام 2008

5) مهديد فاطمة الزهراء،الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية.

(مذكرة ماجستير بجامعة المسيلة 2010)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، و **توصلت الدراسة** إلى أن الثقافة التنظيمية القوية والتي تتوفر على العناصر التالية: القيم المشتركة، العمل الجماعي، القدرة **على التكيف، التحسين المستمر والإبداع،تؤثر على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية وتساهم بدرجة** كبيرة في تحقيق التميز في الأداء.

6) دراسة حنان تركمان، عنوان الدراسة: اتخاذ القرار الإداري وفعاليته في القطاعات الإنتاجية،(مذكرة ماجستير بجامعة حلب 2011،)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات عملية اتخاذ القرار **الإداري الناجح، وذلك من خلال معرفة** الفعالية الحالية لعملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة العامة للتبغ وشركة مصفاة بانياس، وأظهرت الدراسة أن الأسلوب المتبع في حل المشكلات واتخاذ القرارات هو الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على خبرة وقدرة متخذ القرار في تحليل المشكلات، إضافة إلى غياب الإفادة من الأسلوب **العلمي الكمي ونقص الكفاءات القادرة على استخدام هذا الأسلوب.**

7) دراسة الياس سالم، عنوان الدراسة: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة كوندور، (أطروحة دكتوراه **جامعة الجزائر3، 2013)**

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الاتجاهات الحديثة لثقافة المؤسسة على الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، وتوصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباط جوهرية ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد ثقافة المؤسسة **وأبعاد الميزة التنافسية ،وأثبتت أن لثقافة** المؤسسة مساهمة ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة وذلك من خلال تحليل الانحدار المتعدد، حيث فسرت أبعاد ثقافة المؤسسة 73.97%، من التباين في الجودة كما **فسرت** 41.02% من التباين في التكلفة، وفسرت أيضا 40.1%من التغير في بعد الاستجابة الملائمة **لمتطلبات العملاء.**

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1) **Yousef , 1998 أثر العوامل المؤسسية: ثقافة المنظمة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على أنماط قرارات المديرين في دولة الإمارات العربية المتحدة**، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر هذه العوامل بجانب الخصائص الشخصية لمتخذ القرار، بينت النتائج وجود ارتباطات مهمة إحصائيا بين أنماط القرارات وبين ثقافة المؤسسة، وبين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والمؤهل العلمي والمستوى الإداري.

2) **Lok and Crawford،2004**، عنوان الدراسة:**اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي**، هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونج كونج واستراليا، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

3) دراسة **S,Vitell et al،2007**، عنوان الدراسة: **أثر الثقافة على مراحل صنع القرار، بينت الدراسة** الأثر الجلي للثقافة على مراحل صنع القرار، وذلك بالاعتماد على أبعاد الثقافة لهوفستد، حيث تم دراسة أثر كل بعد على مراحل صنع القرار بالتركيز على الشركات متعددة **الجنسيات.**

4) دراسة **Ajayi & Omirin** 2007، عنوان الدراسة: **استخدام نظم المعلومات الإدارية لاتخاذ القرار**، وقد تالف مجتمع الدراسة من 4 جامعات اختيرت منه عينة بحجم 600 فردا يتألفون من 400 كادر عمل علمي و200 مسئول بارز من كادر العمل الإداري، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هي أن نظم المعلومات الإدارية يجب أن تمول وتصان على نحو دائم لضمان تدفق جيد للمعلومات من اجل اتخاذ القرار.

5) دراسة **Yilmaz &Ergun** 2008، عنوان الدراسة: **الثقافة التنظيمية وفعالية الشركة**، هدفت هذه الدراسة مستخدمة نموذج دونسون إلى دراسة سمات الثقافة التنظيمية المرتبطة بكل من(**الاحتواء، التجانس ، التكيف، المهمة**) وأثرها على فعالية المنظمة المتمثلة في (**نمو المبيعات، الحصة السوقية، تحسين المنتجات، رضا العاملين، الأداء الكلي للمنظمة**) **كما هدفت** الدراسة إلى اختبار مدى صلاحية تطبيق نموذج دنسون لقياس الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية التركية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة أن بعد الرؤية والمهمة أكثر الأبعاد للتنبؤ بفعالية المنظمة، كما توصلت إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتكيف والاتساق أكثر الأبعاد تنبؤ بمؤشر تحسين وتطوير المنتجات.

6) دراسة **Abdel Azeem & Sayed** 2010، عنوان الدراسة: **ربط الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية لمدراء رعاية الشباب في اتخاذ القرارات**، هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط السلوك لصنع القرار لمدراء إدارات رعاية الشباب، وقد بلغت حجم العينة 45 موظفا في الإدارة العليا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة والأنماط السلوكية عند مديري رعاية الشباب في صنع القرارات الإدارية.

7) دراسة **Chow & Others 2011** عنوان الدراسة: **تحسين أداء المستشفى من خلال الثقافة التنظيمية**، أجرت الدراسة مسح على المدراء في 15 مستشفى يتراوح أدائها بين العالي والمنخفض، وتم تصميم استبيان من خلال 8 أبعاد للثقافة التنظيمية، وتم توزيع 120 استبانة، بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل 64 استبانة، وبمقارنة المستشفيات ذات الأداء العالي بالمستشفيات ذات الأداء المنخفض، اتضح أن الأولى لديها مستويات أعلى من التكامل والحيوية، ووضوح الهدف ولديهم ممارسات لتنمية بشرية وأسلوب الإدارة واتخاذ القرارات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة من حيث الإعداد والمنهجية والاساليب الإحصائية، غير انها تتميز عن سابقتها من كونها تتناول تاثير متغير الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار، مما يضفي عليها تكاملا وشمولا لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين وهما الثقافة التنظيمية متمثلة ب: المشاركة، النمط القيادي، جودة المعلومات، القيم الأخلاقية،والإبداع وروح المخاطرة، ومتغير فعالية صنع القرار متمثلة ب: جودة القرار، وقت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذه، قبول القرار.

حدود الدراسة:

حد ت ا لر لسة ب االات التالية:

1) **الحدود الموضوعية**:نظراً للتغير ّات والتطورات التي شهدها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة، والتي أدّت إلى جعل المؤسسات تفكر في تقنيات وتجديدات تسمح بالتكيف والتأقلم ومواكبة هذه التحّولات، اعتمدنا في بحثنا هذا على الدراسات التي اهتمت بموضوعي الثقافة التنظيمية و عملية اتخاذ القرار بالتركيز على أحدث النتائج المتوصل إليها مؤخرا.

2) **الحدود المكانية:** إنّ البحث التطبيقي يسعى إلى إسقاط مقاربات وصياغتها في الواقع العملي تكملة للجانب النظري، وبالتالي دراستنا تحاول معرفة أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار وذلك **بدراسة حالة** مؤسسات مجموعة بن حمادي **بولاية برج بوعريريج** وتمثلت هذه المؤسسات فيما يلي:

Argilor, Aglotube , Bordj steel, Condor, Gerbior, Gipates, Hodna metal, Polyben, Hotel bani hamad, Travocovia

3) **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على القيادات العليا والوسطى في المؤسسات محل الدراسة، **ويرجع ذلك لطبيعة موضوع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على من يشغلون الوظائف التالية: المدراء، رؤساء** المصالح، نواب رؤساء المصالح، باقي المناصب الإدارية.

4) **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة 2014/09/20 إلى غاية 2015/4/20

منهج وأدوات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على جزء نظري اعتمد فيه الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لتأصيل وتحليل مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم فعالية صنع القرار والعلاقة بين المفهومين، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية في هذا الشأن، وهو المنهج الذي يتلاءم مع وصف وسرد الحقائق ذات الصلة بالظاهرة أين تم التعريف وطرح مختلف المفاهيم والأبعاد التي لها ارتباط بالموضوع محل الدراسة، والاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وتحديد المتغيرات وأبعادها الرئيسية، وتتضمن هذه الدراسة جزء تطبيقي قام فيه الباحث بإجراء دراسة ميدانية لمؤسسات مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريريج، من خلال عينة مناسبة وملائمة، كما قام الباحث بتصميم استبانه كأداة رئيسية لجمع المعلومات و لإظهار النتائج تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الحزم الإحصائية، باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي المعروف Spss

تقسيمات البحث:

يتكون البحث من مقدمة عامة وأربعة فصول رئيسية ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق بها من محدداتها ومستوياتها وطبيعتها إضافة إلى إبراز كيفية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها وإدارتها باسلوب يخدم أهداف المنظمة، أما في الفصل الثاني فقد تم تناول مفهوم صنع القرار من خلال التطرق إلى الإطار النظري بمختلف جوانبه من ماهية ونماذج ونظريات صنع القرار بالإضافة إلى التعرف على فعالية صنع القرار،

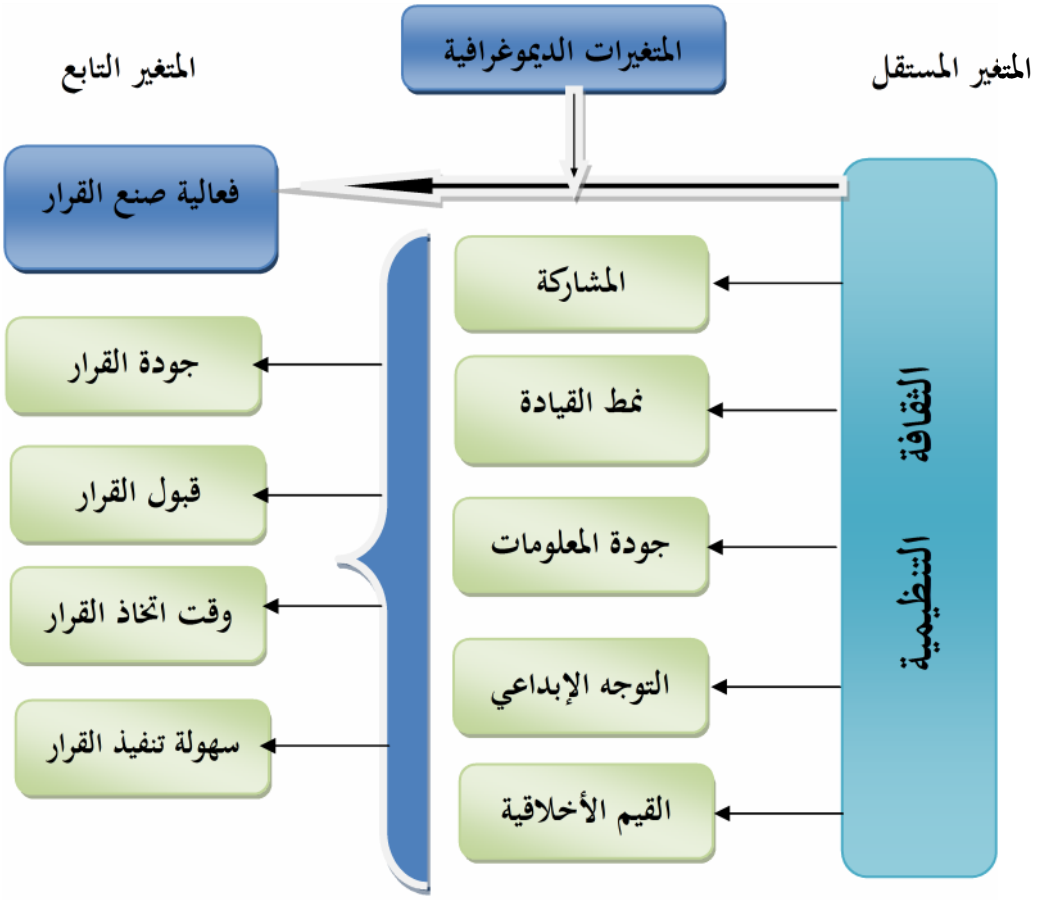
أما الفصل الثالث فتناول اثر الثقافة التنظيمية على صنع القرار من خلال العناصر التالية: المشاركة، أسلوب ونمط القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، والقيم الأخلاقية،

وفي الفصل الرابع والأخير تم دراسة اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار لمؤسسات مجموعة بن حمادي **بولاية برج بوعريريج، حيث قسم** هو الآخر إلى 4 مباحث خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة في حين تطرق الثاني لتحليل وعرض بيانات الدراسة،

وتناول المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة أما المبحث الرابع فتعرض للنموذج المقترح للدراسة، لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.

النموذج البياني للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها أعدت الباحثة المخطط الموضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن المنظمة التي لديها ثقافة نجدها تقدم قيم ومعتقدات تنتقل من شخص لآخر، بحيث تؤثر على افكارهم وادائهم وتنشر بينهم المثل العليا التي يمكن للعمال الإقتداء بها، وبالتالي قد تنجح بعض المنظمات في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرة على إشباع حاجات عملائها وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها، ويتعثر بعضها الأخرى وتفشل في تحقيق اهدافها مما يؤدي بها إلى الإفلاس والانسحاب، بل وقد تكون هناك منظمتين تعملان في نفس البيئة وفي نفس المجال وتتعرضان لنفس القيود المفروضة عليهما ونفس الفرص المتاحة لهما بل وتقوم كل منهما بتقديم نفس نوع المنتجات ولكن تنجح الأولى وتفشل الثانية ويرجع ذلك إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل كل منظمة.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار الفكري لثقافة المنظمة والإلمام بكل جوانبها ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المبحث الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن الثقافة ذات اصل انثربولوجي واجتماعي، وهدا يعني ان فهم معنى الثقافة وجدورها ومكوناها المختلفة أمر يعود إلى دراسة الإنسان، وسلالته وأجياله وتفكيره واتجاهاته للعيش، فالثقافة تمثل ذلك المزيج من مجموعة مكتسبة سواءا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، ومن أشهر تعاريف الثقافة ما قدمه **تايلور** (**Taylor**) في كتابه الثقافة البدائية، فقد عرّف الثقافة باها:" ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف والمقدسات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان." [1]ولقد لقي هذا المفهوم اهتمام العديد من علماء الإدارة خاصة بعد ظهور المدرسة السلوكية وكان هدا الاهتمام على مستوى المنظمة باعتبار ان افراد المنظمة هم افراد من المجتمع، ومن خلال هدا المبحث سوف نحاول التعرف أكثر على ثقافة المنظمة من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها، حيث تأثر هذا المفهوم بالعديد من التطورات وهذا ما سمح بتعدد التعاريف التي ظهرت في هدا المجال، وفيما يلي عرض لأهمها:

أولا: يعرف **شاين** (EH.Schein) الثقافة التنظيمية باها نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب.[2]

ثانيا: يعرفها **بيتر و واترمان** (Peter&Waterman) باها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.[3]

---

[1] حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص20.

[2] E. Schein, Leadership & Organization culture, San Francisco, jossey bas, 1985, p35.

[3] Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England, Gower Publishing Co, 1989, p2

ثالثا: كما عرفها **دانيال** (Daniel R Dension) باها كل ما تعلمه افراد المنظمة خلال محاولاهم التعامل مع مشاكل بيئتهما الخارجية والداخلية، وتشمل عملية التعلم هذه كل الجوانب السلوكية والإدراكية والعاطفية.[1]

رابعا: أما **جوبتا** (Gupta) فقد عرف الثقافة التنظيمية باها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.[2]

خامسا: كما تعرف الثقافة التنظيمية باها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.[3]

سادسا: فيما تعرف باها مجموعة من القيم والعادات والاعراف والاتجاهات والممارسات الإدارية والطقوس، التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين ومعتقداهم وكيفية ادائهم لاعمالهم، كما يمكن ان تنتقل هذه السلوكيات والمعتقدات من جيل لآخر بين العاملين بالمنظمة.[4]

سابعا: ويعرفها **القريوتي** باها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.[5]

ومهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية واختلفت إلا أننا نلاحظ من العرض السابق لبعض تعاريف الكتاب والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف موحد وهذا راجع إلى اتجاهات الباحثين المختلفة، وما يمكن قوله هو أن بعضها يشترك في عنصر القيم الذي يعكس سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب التعريفات استندت إلى تقديم تعريف لثقافة المنظمة من خلال العناصر المكونة لها، وفي الأخير ترى الباحثة بأن التعريف الأشمل والأنسب للثقافة التنظيمية هو تعريف **شاين Schein** حيث يلم بكل جوانب المفهوم.

---

[1] Daniel R Denison, Corporate Culture & Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, 1990, P2

[2] Gupta.A.K. & Govindarajan, Knowledge Management ' Social Dimention, Lessons from Nucor Steel, Sloan Management's Review, Vijaly, 2000, P79.

[3] Gary Dessler, La gestion des Organisations, 2ème édition, Renouveau Pédagogique,2009, Canada, P104.

[4] عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، جامعة عين شمس، غير منشورة، 2005، ص53.

[5] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008، ص373.

المطلب(2): التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لقد ساهم ظهور المدرسية السلوكية ونجاحها في بروز الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها، حيث ظهرت هذه المدرسة في بداية الأربعينات من ق 20 وبرزت بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية، فظهر هذا التيار الجديد ليركز أساسا على السلوك الإنساني في المنظمة مع اهتمامه بالروابط الاجتماعية التي تربط بين أفراد العمل والاهتمام بظروف بيئة عملهم،[1] وتعد دراسات **التون مايو Alton Mayo** وزملائه و المعروفة بتجارب **الهاوثون** التي تمت في شيكاغو (جامعة هارفد) من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جماعية العمل، فلقد أوضح **مايو Mayo** أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتاثير ذلك على معنوياتهم ومن تم إنتاجيتهم وادائهم[2].

ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو: ثقافة المنظمة، حيث استعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل **اليوت جاكس (Elliot Jacques)** وذلك سنة 1951،حيث كانت ثقافة المنظمة بالنسبة إليه هي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية المنقولة من قبل الأشخاص، والتي تكون مقبولة ومفهومة ولو جزئيا من طرف الأشخاص الجدد.[3]

ومن ثم تأتي إسهامات **ماكريجور (Mcgregor)** في أوائل الستينات والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية، وفيها يقدم نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليهما النظرية **Z** والتي تعبر عن الثقافة الضعيفة، ونظرية **Y** والتي تمثل الثقافة القوية حيث تمثل الأولى وجهة النظر السلبية عن الأفراد والقائمة على استعمال أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة وهذا لإقناع الفرد وتحفيزه على العمل، في حين تمثل نظرية y وجهة النظر الإيجابية عن الافراد من ناحية اتجاهاتهم نحو العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية و الالتزام بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع.4

ومنذ ذلك الوقت ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة ب و م أ بالتحديد سنة 1980ومن أمثلة ذلك كتاب: البحث عن التميز search of excellence الذي قدمه Peters &Waterman عام 1980.

---

[1] نجم عبد الله العزاوي وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص25.

[2] محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007، ص222.

[3] Eric Delavallée, Culture d'entreprise, université Paris1, Gregor, 1995,p3.

[4] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص112

وكتاب **Z-Theory** الذي قدمه **أوتشي (Otchy)** عام 1981 و كتاب **ثقافة المنظمة** ل: **ديل وكندي (Deal & Kennedy)** عام 1982.[1] ثم تلا ذلك الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز البحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية،[2] تم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءا على النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية التي رجعت بقوة لصفوف المنافسة العالمية في وقت وجيز لا يتعدى 60 سنة بعد أسوأ هزيمة لليابان في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية، مما جعل الاختصاصيون يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير ومن بين العوامل التي أشاروا إليها هو استخدام المنظمات اليابانية للقيم الثقافية في إدارتها[3] وفي الوقت نفسه اعتبرت أمريكا الثقافة التنظيمية بمثابة حل جذري للمشاكل التي تواجه منظماتها.[4]

وانتشر مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل واسع في أمريكا الشمالية حيث أخذ هذا المفهوم اهتمام المدرسة الإدارية والتي استعملته كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي كانت تعاني منها المنظمات في ذلك الوقت، وبدأ اهتمام الباحثون الأمريكيون بالثقافة الأوروبية واليابانية والسوفياتية للمقارنة بينها وبين ثقافة بلدهم لدراسة نقاط القوة والضعف لكل واحد منها، وحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكييف مع البيئة.

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

لقد ساهم العديد من الباحثين والدارسين لثقافة المنظمة بطرح آرائهم وأفكارهم ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار، فقد أخذت تلك الإسهامات أشكالا عدة باختلاف توجهات مفكريها نحو أبعاد الثقافة، وبالرغم من أن موضوع الثقافة حظي بالاهتمام في بداية الثمانينات من ق 20، فإن عملية بناء نماذجه لا زالت قيد التكوين الفكري والاختبار العملي، ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها:

[1] Sayd Ali Akbar Ahmadi & others, Relaion between Organizational Culture & Strategy Implementation, Global business & management research Vol 4 No3, 2012, P7 .

[2] برجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص293.

[3] عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000، ص172.

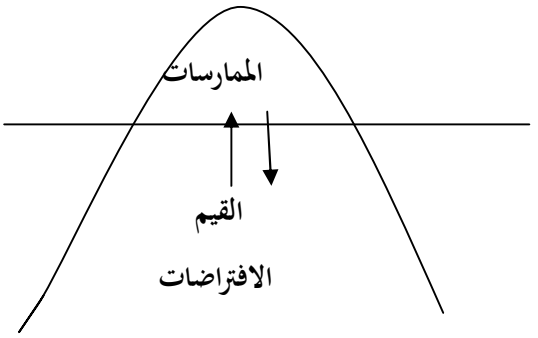
[4] J.L. Charon&S. Separi. Organisation et Gestion d'entreprise .DUNOD.Paris.1998. P236.

أولا: نموذج Schein

طور **شاين (Edgar Schein)** في الثمانينات من ق20 ما أصبح يطلق عليها نظرية التأثير لثقافة المنظمة، وحللت نظريته ثقافة المنظمة ضمن 3 مستوياتو هي:

مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية ومستوى أكثر عمقا، يتضمن المعتقدات والافتراضات.

الشكل رقم (1): مستويات ثقافة المنظمة حسب Schein



Source : Jorgen Laegaard & Mille Bindslev, organizational Theory, ventus publishing, 2006, p79

من الشكل يتبين لنا جليا وجود مستويين:[1]

1. **المستوى الخارجي**: يتمثل في العناصر المرئية بشكل مباشر والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد.
2. **المستوى الداخلي**: هو المستوى الأعمق والأقل رؤية وهو مجموعة القيم والافتراضات التي يشترك فيها الافراد في المجموعة التنظيمية الواحدة.

- **المعتقدات والافتراضات**:[2] وفقا **لشاين Schein** تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة، فالافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم، وشعورهم حيث ينبغي مراعاتها عندما يقررون.

وحسب **شاين Schein** فإن الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة هي تحقيق التوافق ما بين التكامل الداخلي والتكيف الخارجي وهذا لضمان استمرارية المنظمة.[3]

[1] E. Schein.1985.IBID.P4

[2] نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص62

[3] Steve. M. jex. organizational psychology. John Wiley & Sons. New York. 2000. P412.

ويتبلور التكيف الخارجي في الرؤية، رسالة المنظمة، وأهداف واستراتيجيات المنظمة وغيرها، أما التكامل الداخلي فهو عملية التكامل بين اللغة والقيم والعلاقات والمعتقدات وغيرها، والجدول الموالي يظهر فكرة **Schein** في التمييز بين مهام التكيف الخارجي و التكامل الداخلي:

الجدول رقم (1): مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي حسب Schein

مهام التكيف الخارجي	مهام التكامل الداخلي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي: **1 جوهر رسالة المنظمة ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئ ا ا**	**تطوير اتفاق مشترك على الآتي:** **1 اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني**
2 أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها.	**2** حدود اموعة ومؤشر الاحتواء الكلي
3 الوسائل الأساسية المستخدمة لانجاز الأهداف	**3 مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة والقوة والسلطة**
4 المؤشر المستخدم لقياس النتائج	**4 المؤشر للعلاقات الحميمة والصداقة في مختلف مواضع العمل والعائلة**
5 استراتيجيات إصلاحية علاجية أو ترميمية إذا لم تنجز الأهداف	**5** المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات
	6 مفاهيم لإدارة العقائد والأفكار والمعتقدات **والافتراضات**

المصدر: نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 62

ثانيا: نموذج Hofsted (1980)

تبنى **هوفستد(Hofsted)**المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعاتها، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة، حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، حيث أن مساهمة **هوفستد(Hofsted)**تقع ضمن تيار فكري ظهرت بوادره في النصف الثاني من ق20 وما زال الاهتمام به قائما حتى مطلع ق21، فنموذجه ينتمي إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها وإدارتها، وما ينتج عنها من عمليات وسلوك ونتائج وهذا تحت مظلة إدارة التنوع الثقافي.[1]

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص64.

وتدور فكرة نموذج **(Hofsted)** حول البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة، وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

1) **تفاوت السلطة**: يعرف **Hofsted** تفاوت السلطة بأنه الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن ان يصل إليه الشخص الاقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساواة في السلطة ويعتبرها شيئا عاديا،[1] وهذا ما يعني مدى قبول الأفراد الاختلافات فيما بينهم فيما يخص تقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف، فالناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة العالي يقبلون بنظام التسلسل الهرمي أي يتقبلون عدم المساواة في السلطة بخلاف الناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة المنخفض فيحاولون أن يقلصوا الفروق في السلطة ويتوقعون أن تكون أية فروق ثقافية حقيقية مبررة.

2) **تجنب عدم التأكد**:[2] يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، تظهر الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد أكثر منها في حالة الثقافات المنخفضة فهذه الأخيرة تكون مستويات الضغوط لديها منخفضة وقبول المخالفة والمعارضة مرتفع وأكثر إقداما على المخاطرة منها في حالة الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد

3) **الفردية والجماعية**:[3] مدى حاجة وتاكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الافراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالانجاز الفردي على حساب الانجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.

4) **الذكورة والأنوثة**:[4] لقد أعطى هوفستد **Hofsted** تسمية الذهن الصلب للذكورة والأنوثة بذوي الذهن الرقيق فهذه الاخيرة تعرف على انها نزوع إلى العلاقات والتواضع والعناية بالضعيف ونوعية الحياة وتميل إلى اعتبار العمل جزء من حياة الناس، أما الذكورة يمكن أن تعرف بسلطة على أنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل وحيث الشركات تتطفل على الحياة الخاصة لمستخدميها والإنجاز يعتبر مثلا أعلى والتوجه نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة.

---

[1] Hofstede, G, National Cultures in four Dimensions, International Studies of Management & organization, spring, summer1983, P 65

[2] سي بي زاو،العولمة الكونية وأبعادها الإدارية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003،(بدون بلد)، ص ص 192، 193

[3] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص64

[4] بول كير كيبرايد وكارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003، ص 135

5) **التوجه نحو الوقت:**[1]تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر (Short Term)إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن، أما التوجه بالمستقبل(long Term) فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا.

ثالثا: نموذج كامرون وكوين (Cameron& Quinn)

قام الباحثان بإعداد نموذج تحت اسم CVF **(competing values Framework)** (إطار القيم التنافسية)، تبين هذه الدراسة رغبة المنظمة في التكيف مع المتغيرات الخارجية حتى تكون مرنة، ولكنها في نفس الوقت تريد أن تكون مستقرة ومراقبة فقط،ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج انتشارا وفهما لأنه استخدم في العديد من الدراسات التجريبية مثل: Lao & Ngo 2004 Igo & Skitmor 2006، وقد اعتمد الباحثين كامرون وكوين **Cameron& Quinn** على بعدين هما: الاستقرار مقابل المرونة، التموقع الداخلي مقابل التركز والتوجه الخارجي[2]، حيث توصلوا إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربع أصناف وهي:[3]

1) **الثقافة الهرمية(Hierarchy):** تنتج هذه الثقافة من تفاعل بعدين هما الاستقرار والتوجه الخارجي، وتقوم هذه الثقافة على النظرية البيروقراطية **لفيبر Weber** وتتميز هذه الثقافة بوجود القواعد والإجراءات التي تحكم السلوك في المنظمة، وعدم الرسمية في العمل، السياسات الرسمية هي التي تربط علاقة القادة مع الموظفين، وخير مثال لانتشار الثقافة الهرمية: **شركة Mc donal's و Ford Motor** التي تمتلك أكثر من 70 مستوى موزعين على هيكل المؤسسة.

2) الثقافة العائلية **(collaborate/Clan)** : هذه الثقافة ناتجة عن تفاعل بعدين هما: التمركز الداخلي والمرونة، في هذه الثقافة نجد فرق العمل والعادات المشتركة والتعاون، والمنظمة هي عبارة عن عائلة كبيرة ممتدة يسودها روح التشارك والتعاون والولاء، ويكون التركيز على المدى الطويل، ومن أمثلة هذه الثقافة: شركة Tom's of Maine التي تعمل على تحقيق التعاون في علاقتها مع العمال أولا ومن ثم مع المستهلكين والمساهمين والموردين والهيئات وغيرها.

[1] عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005، ص ص138

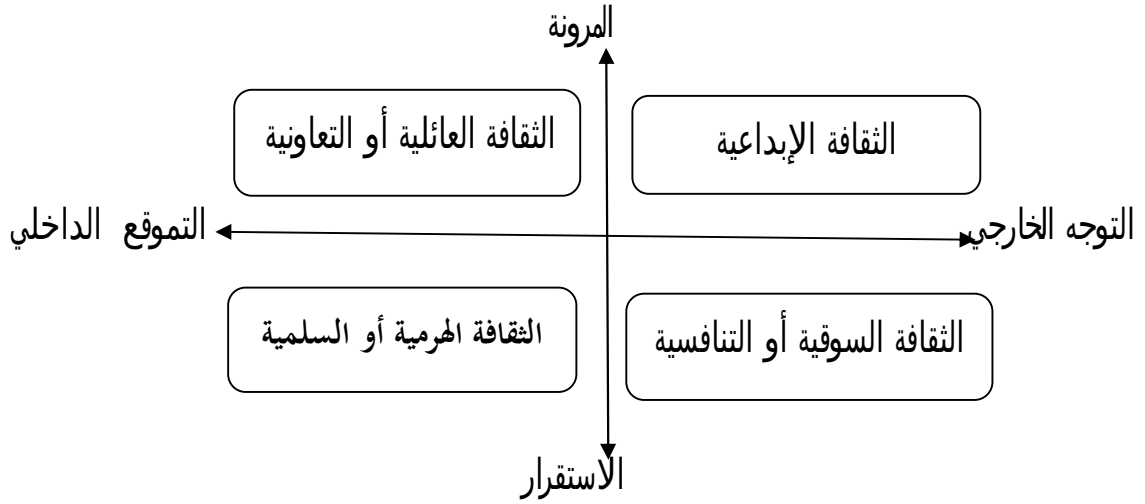
[2] Seyed Ali Akbar & others, IBID, P289.

[3] Brune M Tharp, Four Organizational Culture Types, Haworth, 2009, P 3-4.

3) الثقافة الإبداعية(**create/Adhocracy**): ناتجة عن تفاعل بعدي المرونة والتوجه الخارجي، حيث تمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة لتتكيف معها وتقوم على مبدأ التغيير وتحقيق **الإبداع، وروح المبادرة** وهذا لتحقيق النجاح والريادة، ومن أمثلة المؤسسات التي تسودها هذه الثقافة نجد المؤسسات المقاولاتية التي تتسم بروح الابتكار **والإبداع والبحث عن الطرق والأساليب والمنتجات الجديدة.**

4) الثقافة السوقية **(compete/Market):** ناتجة عن تفاعل بعدي الاستقرار والتوجه نحو الخارج، تركز هذه الثقافة على النتائج وانجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتركز أيضا على الإنتاجية أكثر لتضمن التنافس على المدى الطويل وبالتالي تحقيق النجاح، ومن أمثلة المؤسسات التي تسودها هذه الثقافة General electric **حيث تسودها روح المنافسة الشديدة وهذا ما يعكس نجاحها.**

الشكل رقم(**2**): نموذج**CFV** ل: **Cameron& Quinn**



المصدر: بتصرف الباحثة

رابعا: نموذج بيتر ووترمان **Peters & Waterman 1982**

لقد ساهم كل من بيتر ووترمان Peters & Waterman بتقديم نموذجهما للثقافة التنظيمية، مستفيدين من خبرتهما التي دامت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكيةومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة كنزي للاستشارات ، تج ب نشركتا ما: البحث عن التميز عام 1982، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة كرابطة محددة لثقافة المنظمة،[1] كما يبينها الشكل التالي:

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص69.

الشكل رقم(3): إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

• التركيب • الإستراتيجية • النظم • الأسلوب • المهارة • الكادر • القيم المشتركة	• إطار منظمي • توجه منظمي • تتضمن الإجراءات والآليات • فلسفة الإدارة • جوانب قوة الشركة • قضايا ترتبط بالأفراد • ثقافة المنظمة

Source : Martin J, Organizational Behavior, 2ended, Canada, Thomson, 2001, p145

نلاحظ أن القيم المشتركة تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة باعتبارها النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة **سباعية الأبعاد**، متكاملة في تفاعلها من أجل تحقيق التميز والتفوق **بالأداء.**

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات الناجحة تعتمد على ممارسات إدارية تقودها إلى التفوق والتميز في **الأداء**، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود إلى القيام بتطبيقات **إدارية ناجحة**، وهذا يعني أن القيم الثقافية هي المحدد لدرجة تميز وتفوق أداء المنظمة، والجدول الموالي يبين خصائص المنظمة المتميزة:

جدول رقم (2): إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج **Peters & Waterman**

1 التحيز في العمل والتصرف	**1** امتلاك الإدارة لأذرع القوة
2 إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	**2** المواظبة نحو العمل الدءوب
3 الاستقلالية والريادة	**3** شكل بسيط وكادر متعلم
4 الإنتاجية من خلال الأفراد	**4** الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة

Source : Moorhead & Griffin, Organazational Behavior, 6thed, Houghton Mifflin,2001

فتفاعل هذه الخصائص ينعكس على تصرفات **إدارة** المنظمات، بالرغم من عملها في **إطار** التشابه الثقافي.

المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية

تمتلك ثقافة المنظمة كغيرها من **أنواع** الثقافة خصائص وأبعاد تعبر عن جوهر محتواها الظاهر، وقد ركز الباحثون جل اهتماماتهم في تشخيص تلك الخصائص **والأبعاد** وهذا بغرض الاسترشاد بها في تحليل قوة المنظمة وقياس مستوى انسجامها مع باقي مكونات المنظمة، وسوف نتعرف على خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها على النحو التالي:

أولا: خصائص ثقافة المنظمة

لا توجد منظمة تقافتها مشابهة لثقافة منظمة اخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس **القطاع إلا أنه توجد** خصائص مشتركة في ثقافات المنظمات، ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

1) **الثقافة نظام مركب:** تتكون الثقافة من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها حيث تصنف إلى **ثلاث** مجموعات:

- أ **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .
- ب **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .
- ت **الجانب المادي :** كل ما ينتجه اعضاء المجتمع من اشياء ملموسة كالمباني والادوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

2) **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** [1]**مدى تشجيع** العاملين لان يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم اسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

3) **درجة المبادرة الفردية:**[2] **هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.**

4) **طبيعة الاتصالات:**[3] **فيما إذا كانت مقتصرة** على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

5) **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:**[4] **حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال** اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم **والمحاكاة.**

---

[1] نعمت عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 37.

[2] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2009، ص 172.

[3] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 374.

[4] مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 77.

6) **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة **لا** تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها **ملامح جديدة وتفقد ملامح** قديمة.

7) **الثقافة نظام متكامل :** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

8) **الثقافة لها خاصية التكيف :** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب اخر .

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في **ماهية أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يرى اريكسون Erickson أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي:** الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمة، ومسؤولية **الأمن الجماعي بالمنظمة، والاتصالات، السلوك الإداري** ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلا **عن استجابة العاملين و تعرفهم.**

وقد قدم هوفستد Hofsted خمسة أبعاد الثقافة التنظيمية في نموذجه **الذي تم التطرق إليه سابقا وهي:** الذكورة والأنوثة، تفاوت السلطة، التوجه نحو الوقت، الفردية والجماعية، وتجنب عدم التأكد. **حيث شكلت** هذه الأبعاد أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في شركات الأعمال الدولية.[1]

ولقد حدد أيضا الباحثان كلوكوموند وستروتبك (Kluckolmand & Strodtbeck) ستة **أبعاد أساسية يمكن أن** تساعد في فهم الاختلافات في الثقافات وهذه **الأبعاد هي:** كيفية النظر إلى **الإنسانية**،كيفية النظر إلى الطبيعة، مداخل **الأفراد** في العلاقات الشخصية، كيفية النظر إلى التقدم والانجاز، كيفية النظر إلى الزمن، كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.

[1] بول كير كيبرايد وكارين ورد، مرجع سابق، ص 130.

وبتطبيق الأبعاد الستة المذكورة على مديرين من أربعة بلدان مختلفة كشفت الدراسة عن اختلافات جوهرية بين هذه الثقافات في معظم الأبعاد الستة المذكورة.[1]

فيما يرى عبدول رشيد (**Abdul Rachid**) بأن للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي والبعد التضامني، حيث يشير البعد الأول إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة، أما البعد الثاني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.[2]

كما اعتمد روبنس (**Robbins**)على عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة واحتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية، ونظام المكافأة واحتمال الصراع، وأنماط الصراع. [3]

وتجدر الإشارة بأنه هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين اختلفوا في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث قمنا بعرض آراء لعينة من هؤلاء الكتاب، ومن خلال البحث تبين لنا أن Schein قدم مجموعة من الأبعاد التي يمكن اعتبارها الأشمل لتغطية جوانب الثقافة التنظيمية، فقد حدد ستة أبعاد مفترضا أن لها انعكاس على تكوين هذه الثقافة مستدلا بذلك على محيط المنظمة وهذه الأبعاد هي:[4]

1) انتظامات سلوكية: تعكس أنماط السلوك الملاحظ، وهي تتضمن لغة الموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات.
2) القيم المهيمنة: وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها.
3) الأعراف والتقاليد: هذه انماط عامة من السلوكيات التي يتوقع ان يلتزم بها اعضاء المجموعة.
4) القواعد: وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لانجاز أعمال المنظمة.
5) الفلسفة: تعكس المعتقدات العامة للافراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كاساس للعمليات المطلوب انجازها.
6) المناخ: يتمثل في الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية، واسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة ساعد في خلق اجواء او مناخ داخل المنظمة.

[1] عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 135.

[2] Abdul Rashid & other : The Influence of Organizational Culture On Attitude Toword oaganization charge, The leadership & Organization Developement Journal, Vol 25 No 2, 2004, P161.

[3] رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص 8

[4] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 43،42

المبحث الثاني: مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية، وتأخذ تلك الثقافة بناءا على ذلك أشكالا وصورا ومستويات مختلفة لكنها تقدم في جلها تفسيرا واحدا متصل بذات المنظمة وأفرادها، وبالتالي أردنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية إضافة إلى اهم تاثيراتها على المنظمة.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة على مستوى المنظمة عبارة على تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وتوجد مجموعة أفكار لوصف مستويات ثقافة المنظمة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

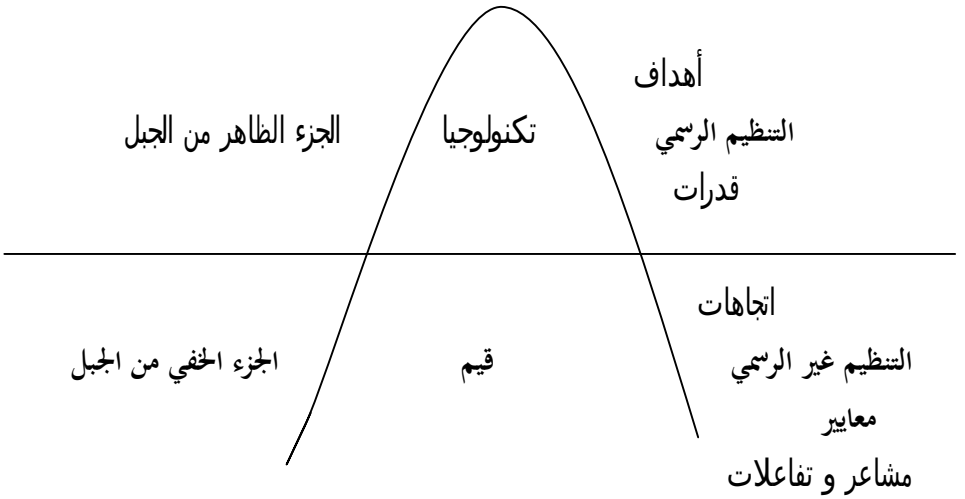
أشار كل من كلوشن وكروبر **(Kluchan & Kroeber)** إلى أن أي منظمة لها نظامان: تنظيم رسمي وآخر غير رسمي، وأنه يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة والذي له ثقافة فرعية يمكن أن تتوافق أو تختلف مع التنظيم الرسمي للمنظمة، وإذا كان التنظيمي الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة وله نظمه وقواعده وقيمه، فإن التنظيم غير الرسمي يمثل الجزء غير الظاهر بشكل مباشر.[1]

وقد شبه هيرمان **(Herman)** هذا التقسيم بجبل الثلج حيث يمكن رؤية العناصر البيئية والسلوكية لانها فوق مستوى سطح الماء، والتي تمثل التنظيم الرسمي للمنظمة اما الجزء الخفي غير المرئي يكون تحت سطح الماء، ويشمل القيم والمعتقدات والافتراضات وغيرها حيث تمثل التنظيم غير الرسمي.[2]

[1] عمر محمد القيزي، مرجع سابق، ص 67.

[2] Stanley N.Herman : « TRW Systems Group »in Wendell L.French&CecilH.Bell, je : « OrganisationDevelopement » : Behaivioral Science Interventions for Organisation Improvement (N.J : prentic-hall Inc, 2nd Ed, 1978, p16

الشكل رقم: (4) مستويات ثقافة المنظمة حسب **Herman**

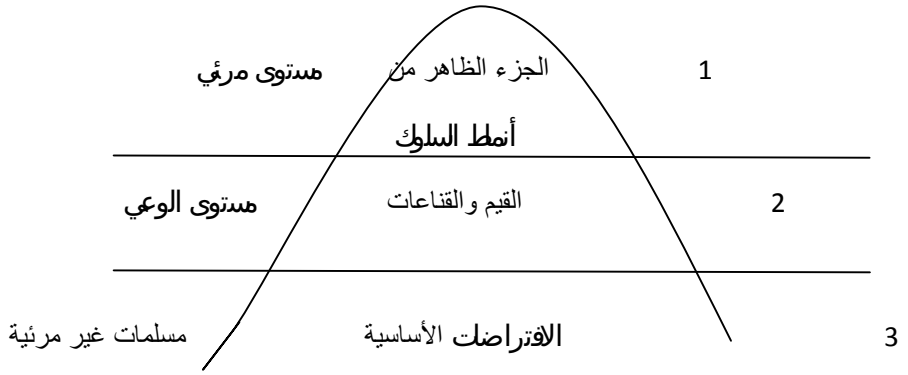


Source : Stanley N.Herman ,TRW Systems Group in Wendell L.French &Cecil H.Bell, « Organization Development » : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (N.J : prentic-hall Inc, 2nd Ed, 1978, p16

وفي تصور مشابه لمستويات ثقافة المنظمة حدد تورنر **(Turner)** ثلاث مستويات هي كالتالي:[1]

1. جزء ظاهر من أنماط السلوك.
2. جزء يمثل مستوى الوعي ويتمثل في القيم والقناعات لدى الأفراد.
3. جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية غير مرئية.

الشكل رقم(5): مستويات ثقافة المنظمة حسب **Turner**



Source : Charles, Turner : Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd, 1990, P116.

[1] Charles, Turner : Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd, 1990, P116.

أما فكرة كومينج و ورلي (cummings & worley) تقوم على المكونات الضمنية لثقافة المنظمة من السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم المهنية والفلسفة الموجهة للمنظمة وقواعد اللعبة والمناخ التنظيمي، مفترضا أن هذه العناصر تتفاعل معا لكي يكون لثقافة المنظمة معنى، ومنه استنتج المستويات الأربع لثقافة المنظمة وهي: الافتراضات المشتركة والقيم الثقافية والسلوكيات المشتركة والرموز الثقافية التي تتدرج بدرجة ظهورها.[1]

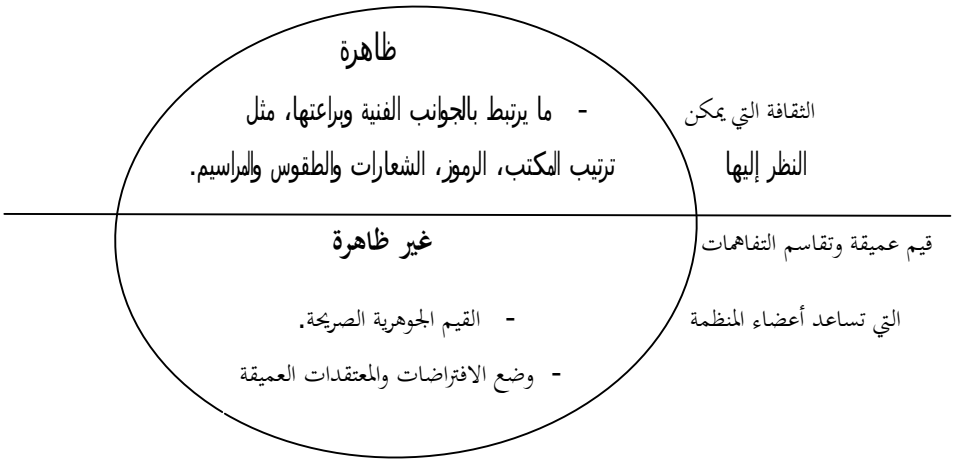
بينما يقدم شاين Schein نموذجا مشابها للنماذج السابقة، يقسم فيها ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات:

1) المستوى الخارجي(السطحي): يتمثل في المظاهر السلوكية والتصرفات التي تكون مرئية.

2) مستوى القيم والمعتقدات: تتمثل في مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار.

3) المستوى الثالث(الافتراضات الأساسية): تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات بحيث تصبح بمرور الوقت امورا مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل

الشكل رقم(6): مستويات ثقافة المنظمة



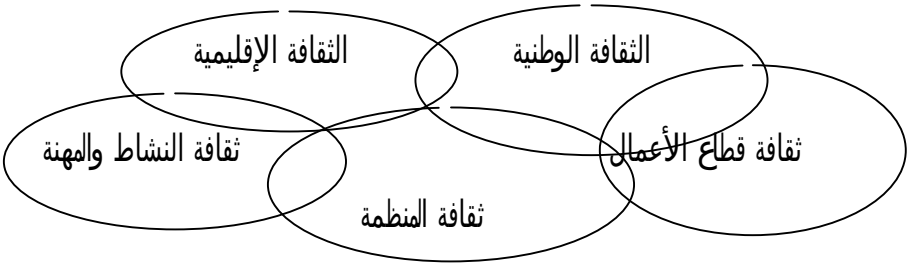
Source : Daft ,R,L, the New Era of Management, Canada, Thomson,2006

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص31.

وقدم الكاتبان جون وفيصل (**Johan & Faycel Benchemam)** تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة مرتكزين على منطق التحليل الكلي حيث يعرفان الثقافة باها مجموعة من القيم والمعتقدات الاساسية التي يتقاسمها اعضاء المجموعة الواحدة.[1]

وهده المجموعة يمكن ان تكون" **منظمة، نشاط، قطاع، دولة...** والشكل التالي يوضح مستويات ثقافة المنظمة حسب رأي الكاتبين:

الشكل رقم(7): مستويات ثقافة المنظمة حسب **Johan & Fayçal Benchemam**



Source : Fayçal Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applications et corrigés, L'extenson éditions, Paris, 2008,p332

سنحاول شرح كل مستوى على حدة:

أولا: الثقافة الإقليمية

الثقافة في هذا المستوى تتمثل في خصائص **الأفراد** من دول مختلفة ويتقاسمون وينتمون إلى نفس المنطقة، ومثال ذلك الثقافة العربية والثقافة اليابانية.

ثانيا: الثقافة الوطنية[2]

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه **المنظمة، وتتأثر** هذه الثقافة بمجموعة من القوى الاجتماعية، مثل نظام التعليم والنظام السياسي، حيث تؤثر هذه القوى على استراتيجيات المنظمة ورسالتها و أهدافها.

[1] Faycel Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applications et corrigés, Lextenson éditions, Paris, 2008,p332

[2] مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 90.

ثالثا: ثقافة قطاع الأعمال[1]

ترتبط بأعراف قطاع الصناعة الموجودة والتي تميزها عن سواها من القطاعات، هذه الأعراف غير متماثلة **وهي جزء من خصائص ثقافة مؤثرة على المنظمات المكونة للقطاع.**

رابعا: ثقافة المنظمة

كما هو معروف أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات، وقد نجد أيضا ثقافات مختلفة داخل نفس المنظمة مما يستدعي تكوين مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل **نتيجة تعامل الأفراد واحتكاكهم ببعضهم البعض، وهذا ما يسهل التزامهم بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.**

خامسا: ثقافة النشاط

تعرف بالثقافات الفرعية إذ هناك تشابه في الثقافة لدى أفراد نفس النشاط واختلافها بين أفراد النشاطات **الأخرى وهذا ما يستدعي نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل الواحد لتحقيق الأداء المطلوب** والقائم على نمط مشترك من التفكير والتصرف لدى الأفراد.

من خلال العرض السابق لمختلف تقسيمات الباحثين والكتاب لمستويات ثقافة المنظمة، تبين لنا بأن جل الآراء تشترك في تحديد مستويين لهذه الثقافة، المستوى الخارجي أو المرئي والذي يشمل التصرفات والممارسات وأهداف ورسالة المنظمة وغيرها من العوامل، والمستوى الثاني وهو **المستوى الداخلي**(غير المرئي) **ويتضمن القيم** والافتراضات والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر امر تقسيم ثقافة المنظمة وتحديد انواعها مسالة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الانواع او إلى عوامل اخرى كنوع نشاط المنظمة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها **و** النظام الرسمي وغير الرسمي **داخلها،** وفيما يلي عرض لتقسيمات بعض الباحثين وتم استخلاص في الأخير تقسيما لأنواع الثقافة التنظيمية الأكثر شمولا:

أولا: من أكثر الباحثين المهتمين بتصنيف الثقافة التنظيمية نجد جون كوتر و جايمز

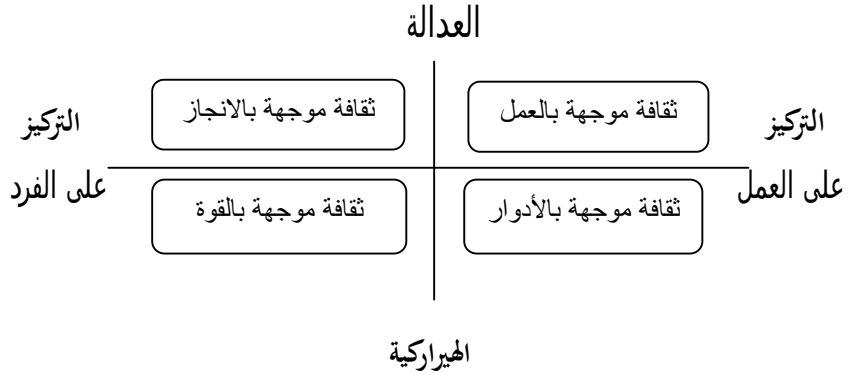
(John Koter & James Haskett) اللذين ميزا أربعة أنماط لهذه الثقافة وهي[1]: **ثقافة القوة، ثقافة الانجاز، ثقافة الدور، وثقافة المساندة.**

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 36

ثانيا: فيما نجد نظرية شارلز هاندي (Charles Handy) والتي تعتبر امتداد لدراسة أنماط الشخصيات للعالم هاريسون (Harrison) والتي تضع أربعة أنماط مختلفة لثقافة المنظمة وهي[2]: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الناس(الأفراد).

ثالثا: ويوجد تصنيف ترونبينارس (Trempenaars) الذي يقوم بالتوفيق بين الأبعاد الأربعة للثقافة: التوجه بالعدالة، التوجه بالهيراركية، التوجه بالعمل، والتوجه بالنواحي الإنسانية، حيث صنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي: الثقافة الموجهة بالقوة، الثقافة الموجهة بالمهمة، الثقافة الموجهة بالأدوار، والثقافة الموجهة بالانجاز.

الشكل(8): أنواع الثقافة في المؤسسات متعددة الجنسيات



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 268.

رابعا: يرى الكاتبان جيرالد وروبرت (Robert Baron و Jerald Greenberg) إمكانية تصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة أنواع إذا تم الدمج بين بعدي الثقافة وهما: المستويات العالية والمنخفضة من الصداقة والفهم المشترك لرسالة المنظمة، حيث تتمثل هذه الأنماط في: ثقافة شبك العلاقات، ثقافة الإجراء، الثقافة المتناثرة، والثقافة الطائفية.[3]

خامسا: في دراسة مماثلة قام بها شولز **(Schulz)** وزملاءه عام 2001 بعنوان: استخدام قوة الثقافة المؤسسية لبلوغ النتائج، شملت العديد من منظمات القطاع العام والخاص في و م أ، ووصلت هذه الدراسة إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى: ثقافة التحكم والسيطرة، الثقة التعاونية، ثقافة الجدارة، الثقافة التهذيبية التنموية.[4]

---

[1] John Kotter & James Haske : Corporate Culture & Perfermance, N Y, The Free Press, 1992, P231.

[2] بيتر كو، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، ط1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 175.

[3] جيرالد جرينبرج، تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 233.

[4] عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 50.

سادسا: هناك بعض الباحثين في مجال الإدارة من يصنف الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين ومن بينهم ديترز **وشرودر** (Detert & Schroeder) الذين صنفاها على النحو التالي: **الثقافة القوية والثقافة الضعيفة**، ويشيران إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان قوة الثقافة وهما: **مدى شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم** والمعتقدات المشتركة، ومدى المشاركة في القيم والمعتقدات في المنظمة من **قبل الأعضاء.**[1]

سابعا: أما كل من ديل وكيندي"A.Kennedy, T.deal" تمكنا من تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع وذلك بالاعتماد على مؤشرين هامين هما :درجة الخطر، التغذية العكسية ومعرفة النتائج وفيما يلي أنواع الثقافة التنظيمية:[2]

1) **ثقافة المراهنة(C.Bet the Company):** تتميز بارتفاع درجة الخطر لأن المؤسسة تغامر دون تخطيط مسبق كما تعتمد على تغذية عكسية بطيئة.
2) **ثقافة ارتجالية(Culture Macho):** تتميز بنسبة خطر مرتفعة إلا أن التغذية العكسية سريعة ومعرفة النتائج بعد مضي فترة قصيرة.
3) **ثقافة المسار(C.Processes):** ثقافة حذرة تخشى المغامرة وتخطط لأي خطوة قبل أن تخطوها ويصاحب ذلك مستوى بطيء من التغذية الرجعية.
4) **ثقافة العالم صعب نلعب الصعب(C.Word Hard-Play):** تقوم على مستوى خطر ضعيف وتغذية رجعية سريعة تختص بإيجاد آليات تساعدها على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه.

ثامنا: ومن أكثر الباحثين المهتمين بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية نجد "Ellen Wallach" الذي ميز بين **ثلاث أنواع لثقافة المنظمة وهي**[3]: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة التعاطف الإنساني

ومن العرض السابق للآراء والتقسيمات المختلفة للثقافة التنظيمية المقدمة من قبل الباحثين، نلاحظ اختلاف التقسيمات باختلاف الدراسة والغرض منها، بالإضافة إلى اختلاف نوع المنظمة وحجمها ونشاطها، وسوف نحاول تقديم عرض يشمل جل أنواع ثقافة المنظمة انطلاقا مما سبق:

[1] Detert & Schroeder, A Frame work for linking culture & improvement initiatives in organizations, Academy Of Management Review, vol 25, No 4, 2000, P859.
[2] Deal T. Eand Kennedy A.A, Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate life, Harmondsworth, Pengium Books, 1982, P 47
[3]Hodgetts & Krock.K Galen, Personnel and Human Resource Management, 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers,2003, P 450

1) الثقافة القوية (السلطة البيروقراطية): في هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل موزع ومنظم ومنسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات بشكل هرمي، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.[1]

2) ثقافة الدور: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية للأفراد والعاملين وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتتركز قوة هذه الثقافة بالمستويات العليا حيث يتم التحكم في باقي أجزاء المنظمة بواسطة مجموعة من كبار المديرين ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة وآمنة.

3) الثقافة الإبداعية: يعتبر هذا النوع ديناميكي حيث يعمل على استقطاب الناس الطموحين ويشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع.

4) ثقافة المهمة: تكون موجهة لتحقيق الهدف وانجاز العمل، كما تعطي أهمية لتلبية احتياجات الهيكل التنظيمي بكل مستوياته، والتركيز على احتياجات الأفراد مع السماح لهم بالعمل في مجموعات وهذا لنقل وتبادل الخبرات والمهارات والمسؤوليات. [2]

5) ثقافة المساندة(التعاون التعاطف الإنساني): تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصداقة والتعاون بحيث يتولد لديهم إحساس بانهم اسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.[3]

6) ثقافة العمليات: يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز والعمل ليس على النتائج التي تم تحقيقها، تتميز بانها كلاسيكية وبيروقراطية عادة ما تكون في بعض البنوك والمنظمات الحكومية وشركات التامين.[4]

7) ثقافة الفرد(الناس): يعتبر الأفراد هم الركيزة في هذا النوع ويكون للأفراد توجها ذاتيا حيث ينصب اهتمامهم على أنفسهم ويعملون ويفكرون بدرجة من الاستقلالية وغالبا ما يستعان بهذا النمط في المؤسسات المهنية مثل: المؤسسات الاستشارية والهندسية المعمارية.[5]

8) الثقافة الضعيفة: الأفراد فيها يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم،

---

[1] جمال طاهر أبو الفتاح حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام الازمات، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، جويلية 2001 ، المد 23، ص59.

[2] T. Kit, Le management des Organisations, Edition du conseil de l'Europe, 2001, P16.

[3] جمال طاهر أبو الفتوح، مرجع سابق، ص60.

[4] محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة،2005، ص 12

[5] خالد العمري، مرجع سابق، ص177.

ومن أهم ما يميز هذه الثقافة : أنا لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المنظمة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.[1]

9) الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية: تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أفراد التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع،[2] أما الثقافة التنظيمية الفرعية فتتمثل في الخصائص الثقافية والانماط السلوكية التي تتميز بها جماعة معينة، [3]أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت واختلفت عن الثقافة الرئيسية كلما أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم وهذا لضياع هويته.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية

إن الحديث عن دور الثقافة التنظيمية يأخذنا إلى الحديث عن أهميتها ووظائفها، وعن ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وبالنسبة للمنظمات الأخرى، فهي تؤثر على المنظمة من عدة جوانب نذكر أهمها:

أولا: تأثيرها على الفعالية التنظيمية

بما أن سلوك الفرد في المنظمة ودرجة تحمله للمسؤوليات مرتبط مباشرة بفعاليتها التنظيمية، فان هناك اهتمام كبير بمعرفة دور الثقافة في صنع فعالية المنظمة، حيث تتطلب هذه الأخيرة توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة كلما دل ذلك على توفر ثقافة قوية قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين وتجعلهم أكثر التزاما وولاءا.

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة، أما بالنسبة لمستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات المبادرة والهجومية تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات قوية تؤكد على المخاطرة.

وعلى العكس فإن الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على تحقيق الكفاية تتناسب مع البيئات المستقرة والتي تتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة.[4]

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 145

[2] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص174.

[3] علي ليلى وآخرون، التغيير الاجتماعي والثقافي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010، ص 119.

[4] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 377

ثانيا: تأثيرها على الالتزام

تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود لتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة، فالثقافة القوية يمكن أن تدعم استعداد الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة التي تضعها المنظمة وتجعل التغييرات والتعديلات غير متاحة.[1]

ثالثا: دعم الميزة التنافسية

إن المنظمات في حالة سعي دائم للتكيف بصورة أكثر فعالية مع العناصر المحيطة بها كالعملاء، الموردون، الموزعون، الجهات الحكومية، والمنافسين وهي التي يطلق عليها البيئة التنظيمية حيث تؤثر تلك العناصر على أداء وأهداف المنظمة،[2] وهذا ما تؤكده الثقافة القوية التي تشجع التكيف من جهة ودعم الميزة التنافسية من جهة أخرى في ظل أسواق لا تعترف بالضعف بل بالبقاء للأقوى.

رابعا: تأثيرها على الرضا والولاء الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل واضح على الرضا والانتماء، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها المميزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه: المواطنة التنظيمية، فتحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والابتكار والمساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة.[3]

خامسا: تأثيرها على بناء المعرفة

إن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، فهي تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات وفي النتائج المتوقعة من إدارتها، كما أنها تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معارفهم إلى الآخرين.[4]

---

[1] Chantal Bussemenanlt, Martine P, Economie et gestion de l'entreprise, 4eme Ed, Librairie Vuibert, Paris, 2006, P224.

[2] طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص 80

[3] C.Hatton &Others, Organizational Culture and Staff Outcomes in Services for People with Intellectual Disabilities, Journal of Intellectual Disability, Volume 43, Part 3, June 1999, P11

[4] شوقي ناجي جواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ،مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010، ص8

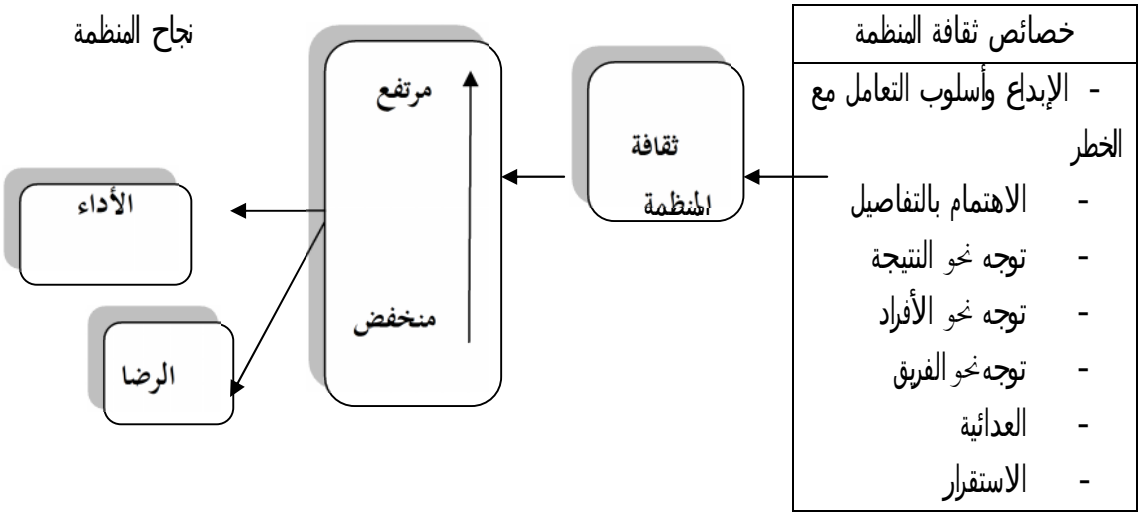
سادسا: تأثيرها على الهوية التنظيمية

تعمل الثقافة التنظيمية القوية على إرساء قيم المنظمة ومعتقداتها والأعراف السائدة فيها، ومع مرور الزمن تستقر هذه القيم والمعتقدات والأعراف وتعمل على تعميق فهم عام حول سمات المنظمة، لتصبح بعد ذلك سمات جوهرية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وبهذا تبرز الهوية التنظيمية التي تعتمد على الأنماط الثقافية السائد[1]، وبمعنى آخر كلما ترسخت الثقافة التنظيمية بشكل أعمق أدى إلى ذلك وجود هوية تنظيمية متميزة.

سابعا: أثرها على الأداء المتميز

أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها وتلتزم بها من أجل أهدافها، وهذا لما لهذه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وسلوكه وأساليب تفكيره التي تتفاعل فيما بينها لتؤثر في سلوك وأداء الأفراد الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية[2]، وأشار جودج وروبن (Robbins & Judge) إلى أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة، ويتجلى دورها في تأثيرها على نجاح المنظمة، كما يظهر في الشكل :

الشكل رقم (9): تأثير الثقافة على نجاح المنظمة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.ص51

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجل جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وا لقانونية، المد 26، العدد 2، 2010، ص 146.

[2] مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، مجلة العلوم الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، المد 20، العدد 2، جولية 2012، ص 187.

ثامنا: تأثيرها على صنع القرار

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة دليل للعمال، فالتحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة هو صياغة دقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، وبالتالي فالثقافة هنا تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير **مقبول** من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة.[1]

لقد تم عرض فيما سبق اثر الثقافة التنظيمية على بعض المتغيرات، حيث تبين بانها بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وبذلك تصبح **ثقافة المنظمة تعكس صورة منظمة داخليا وخارجيا.**

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن الثقافة التنظيمية لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل لى اخر، غير انها تكتسب وتورث باليات تختلف عن ثقافة المجتمع، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مختلف الآليات **والطرق والوسائل المتبعة لتكوين وتوريث والمحافظة على الثقافة التنظيمية:**

المطلب الأول: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية

يضم نسيج ثقافة المنظمة مجموعة من التفاعلات والارتباطات المتداخلة بين عوامل الثقافة ومتغيراتها، لتساهم جميعا بدرجات متفاوتة بأداء وظائفها لتأتلف بأشكال مختلفة لتبرز نوع الثقافة التنظيمية.

أولا: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية

تشمل مكونات الثقافة التنظيمية المظاهر والمؤثرات التي تتعلق بالبيئة المادية للمنظمة والبيئة الرمزية من **خلال الرموز** والطقوس، وتتحدد هذه العناصر بمجموعة من المحتويات التي لا بد من المدير أن يقدر ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين، وفيما يلي عرض لأهم هذه المكونات:

1) القيم التنظيمية: القيم هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية **معينة فهي** التي توجه سلوك الافراد واحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه من اشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير[2]،

---

[1] عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، **كلية العلوم** الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، **جامعة المسيلة، أفريل** 2009، ص ص12، 13.

[2] عبد اللطيف محمد خليفة،ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992، ص14.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها **كل أفرادها و** يعايشوها ويعبرون عنها[1]، ومن هذه القيم: **المساواة بين** العمال، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين.

2) **المعتقدات التنظيمية:** إن المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة، ويسعون لتطبيقها لانها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لها داخل المنظمة.[2]

3) **التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك من خلال فترة عمل الفرد داخل **المنظمة.**[3]

4) **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، **فكل م نظمة لد يها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات** إدارية في أي وقت.[4]

5) **الرموز:** [5]هي الكلمات والأشكال والتصرفات التي تعبر عن ثقافة المنظمة معينة، وهي مرتبطة بالقيم الأساسية السائدة في المنظمة ومن أمثلة ذلك: **طريقة تصميم المكاتب، تعليق شارة على زي الأفراد.**

6) **الأساطير والقصص:** الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة[6]، **وتقوم معظم الق ص ع لى أح د ث حقيقية أو ها أو شارك ا مؤسس الشركة أو أحد أو بعض** مديريها أو عمالها، **وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها، مع** الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مفبركة.[7]

7) **الأبطال:** يقصد بهم الاشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على اهم نماذج داخل **المنظمة ومن أمثلتهم:** المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة،[8] فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة.

---

[1] مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلة 16، الكويت، 1994، ص156

[2] **المدهون،** موسى توفيق، الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ، ط1، 1995، ص 400.

[3] مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 192.

[4] John L. Schermerhorn et autres, Op Cit, p564

[5] Mobiliser les ressources humaines, p110, (WWW.Journaldunet.com)

[6] سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 170.

[7] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر: **المؤلف، القاهرة، 2005، ص 416.**

[8] Geert, Hofstede & All, Measuring, Organizational Culture, Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Century, Administrative Science Quarterly 35, 1995, P 292

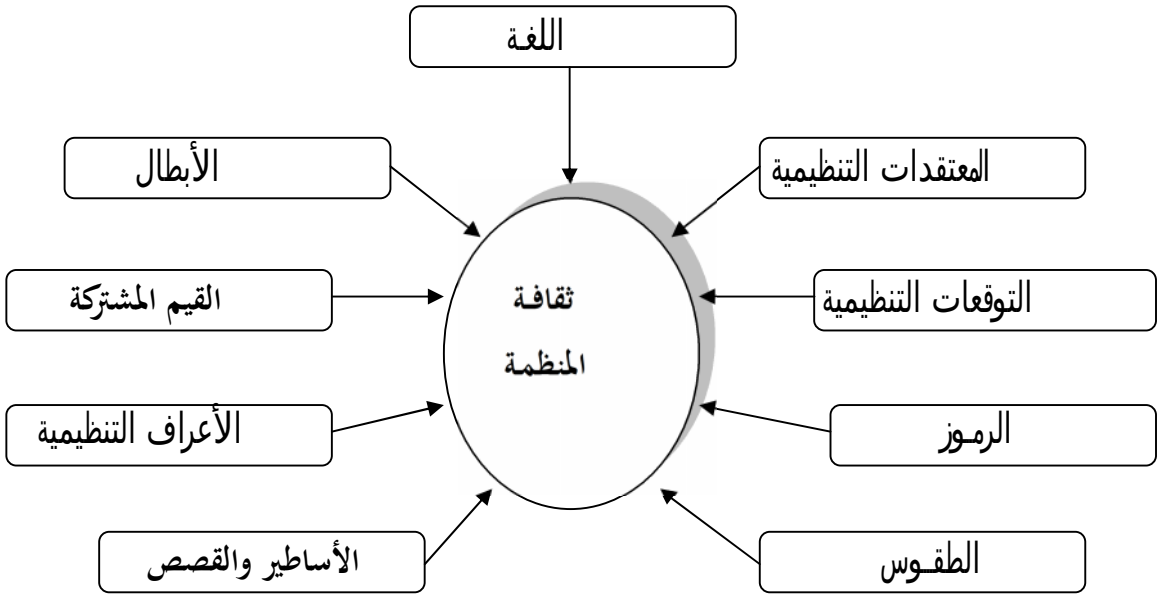
8) الطقوس: هي تقليد معين أو طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة وقواعدها وأهدافها وهذا لتعزيز قيم المنظمة وقوتها، مثل: تكريم الأشخاص المبدعين أو الملتزمين وتوزيع المعونات.

9) اللغة: عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها،[1] وتستخدم المنظمة لغة خاصة وا مسميات ما لتعريف العاملين بثقافة المنظمة أو بالثقافات الفرعية لها مثل: استخدام مسمى كلمة Hypo في شركة مايكروسوفت للتعبير عن **A High Potential a employee**.[2]

ويمكن الإشارة إلى أن هناك تصنيفات للعناصر السابقة الذكر من قبل بعض المؤلفين حيث يقسموها إلى مجموعتين: مكونات رسمية وتضم الطقوس والمراسيم والاحتفالات والسياسات والإجراءات، أما المكونات غير الرسمية تضم القصص والأساطير والرموز واللغة والذكريات.

وانطلاقا من العرض السابق يمكن أن نلخص المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل(10): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة

[1] ماجده العطية، مرجع سابق، ص 339

[2] Robbins, Organizational Behavior, 8thEd, Englewood cliffs, New Jersy, Prentice- Hill, 1998, P613.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

أشار هاندي (Handy) في دراسة إلى العديد من المؤثرات على الثقافة الظاهرة في المنظمة، حيث تشكل هذه المؤثرات محددات لسلوك ثقافة المنظمة نوعا ومستوى و اتجاها وهي:

1) **التاريخ ونوع الملكية:** إن المؤسسة تمتلك إرثا بفضل تاريخها والطقوس والرموز و طرق تصرفها وحتى طرق تفكيرها لا يمكن أبدا شرحها أو أن تشرح نفسها، إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ الذي هو عبارة عن مصدر شرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات، ولقد تضاعفت وتعددت المؤلفات وكذا الدراسات الخاصة التي قامت بها المؤسسات نفسها من اجل الاحتفاظ ببقايا تاريخها ينبعث غالبا من الاحتفالية الذاتية أو من الماضي رغبة في المحافظة بكل ثمن على ماضيها،[1] إن تاريخ المؤسسة يعكس تطورها وجزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية.
2) **حجم المنظمة:** يؤثر حجم المنظمة على أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف كما يعكس اختلافات ثقافية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة.
3) **التكنولوجيا:** تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4) **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف التي تسعى إليها فمثلا المؤسسات التي تسعى إلى خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
5) **البيئة:** إن التفاعل بين الوحدات داخل المنظمة وتكيف المنظمة مع المحيط الخارجي والمتغيرات إلى تواجهها يفرض عليها انتهاج معايير معينة وقيم تضمن استمرارها مما يسهم في ترسيخ ثقافة المنظمة وتقويتها.[2]
6) **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.[3]

[1] Normand(E) : Histoire et Culture : Les Enchainements du Temps de l'entreprise, R.F.G, 1984, P 47-48

[2] أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 438.

[3] جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29

المطلب الثاني: استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال، ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الإستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، **ويمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكلما** كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن **وأقوى وكذلك الأمر** في المنظمات، **وفيما يلي تحديد للعوامل** والاستراتيجيات التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات:

أولا: الإدارة العليا(دور المؤسسين)

لممارسات الإدارة العليا تأثير كبير على الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين سواءا كان تأثيرا ايجابيا أو سلبيا من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتر كة، وكذلك تحديد المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات نحو العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية معاملة العاملين، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والتعليمات[1]، فهذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

ثانيا: اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم **المنظمة السائدة.**[2]

وعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقضا بين ثقافات الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة، لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة **أفراد المنظمة الحاليين، فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة،** وبالتالي تو**ظيف من يتفق مع قيم المنظمة** وتوجهاتها، لذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الاحيان إلى التوظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار.[3]

---

[1] محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 319

[2] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 184

[3] ابتهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 27.

ثالثا: التطويع أو المخالطة الاجتماعية

يعتبر التطويع الاجتماعي من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء واستمرار الثقافة المنظمة، **وذلك لأنه** يمثل الوسائل التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم التي تتكون منها الثقافة،[1] **بأن تقوم المنظمة** بتعويد العاملين على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم وجعل الموظفين الجدد يتبنون فكر المنظمة حتى يسعى **لإنجاحها، ويمكن أن يكون التطبيع من خلال دورات تدريبية توضيحية أو إلقاء المحاضرات.**

رابعا: استراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

عندما يظهر جليا وجود اختلافات بالتكوين الثقافي للموظفين وتنوع أبعادها وخصائصها، تأتي هذه الإستراتيجية لتسهل عملية دمج بينها أو تقليل الفروق بين مستوياتها، تقدم بهذه الافكار الباحثان **ناهافاندي ومالكزيدش** (Malekzedech & Nahavandi)(1990) **وعرضها الكاتبان مكشان وفونجلينا و** (Mcshane & Von Glinow) (2000) **من خلال الجدول** التالي:

الجدول رقم (3): استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
• التمثل للاندماج • Déculturation	• تكسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة • اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إرادة المنظمة في اكتسابها	• تكسب المنظمة التي ثقافتها ضعيفة • نادرة العمل لكنها ضرورية
• التكامل • التفريق(الفصل)	• ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة • دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة	• وجود ثقافات يمكن تحسينها • المنظمات تعمل بنجاح مع اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009. ص113

[1] جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 440.

المطلب الثالث: مراحل ترسيخ الثقافة التنظيمية

توجد عدة طرق تستعمل لدعم الثقافة، ومن خلال ما سبق يتبين بأن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها يتم عن طريق عملية التأقلم الاجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة وتمر هذه **العملية بعدة مراحل وهي:**

أولا: مرحلة ما قبل الالتحاق

هي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء **من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.**[1]

ثانيا: مرحلة التأقلم والتكيف مع المنظمة

تبدأ هذه المرحلة **عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات** عمله الجديد، وخلال هذه المرحلة يبدأ في إيجاد **حلول** ومفاتيح المهام الجديدة لكن يجب أن يكون موجه لممارسة ومعرفة **إجراءات** منظمته الجديدة، أي يجب عليه أن **يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل المنظمة.**[2]

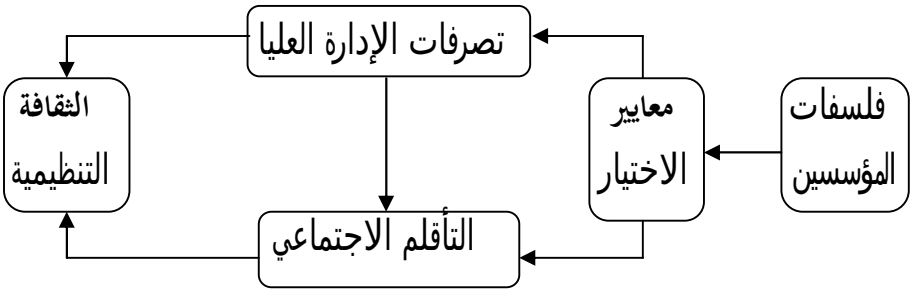
ثالثا: مرحلة التحول أو الاستقرار

بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضوا مسئولا فيها أي بعد تثبيته، يمكن أن يغير الموظف من سلوكاته وتوقعاته لتتوافق مع أهداف المنظمة، في حالة ما إذا كانت متناقضة مع القيم السائدة في المنظمة.

تؤثر هذه المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انظم إليها وأيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه.

ويوضح الشكل التالي هذه المراحل:

الشكل رقم (11): آلية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، **الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،** 2006، ص 28.

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 185.

[2] عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 154.

المطلب الرابع: إدارة الثقافة التنظيمية

تعني إدارة الثقافة التنظيمية القدرة على تغييرهاالتتناسب مع المعطيات والمستجدات نتيجة تغير الظروف، كما أسلفنا فإن تعزيز الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها يبدأ بعمليات التعيين وممارسات الإدارة العليا وعمليات التطبيع المختلفة إلى جانب تشكيل القصص والطقوس والرموز والمفردات الخاصة بالتنظيم، فالمدير يجب أن يفهم الثقافة السائدة ليتخذ القرار المناسب إما المحافظة عليها أو تغييرها،[1] فإذا قرر الحفاظ عليها يجب أن يتبع الإجراءات السابقة لدعمها أما إذا قرر العكس فهناك طرق أخرى يتبعها وهذا ما سيأتي تحليله فيما بعد.

ترتبط ثقافة المنظمة ارتباطا وثيقا باستراتيجيات المنظمة، والمدير الجيد هو الذي يستطيع أن يرسخ ثقافة قوية لمنظمته تكون قابلة لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الخارجية والاندماج مع البيئة الداخلية،[2] ويجمع العديد من الباحثين بأن الثقافة التنظيمية تدار وتراقب بتأثير من قائد المنظمة الذي يكون على دراية بكل ما يحصل من حوله من ظروف معقدة،[3] ومتسارعة حيث يكون مطالب بتغيير النسيج الثقافي المتقادم مع نسيج جديد يتأقلم مع المتغيرات السريعة وذلك بتحويل المنظمة من الجانب الالتزامي إلى الجانب التعلمي وهذا يجعل منظمة متعلمة يسهل إدارتها من كل الجوانب،[4] ونظرا لصعوبة إدارة ثقافة المنظمة وخاصة إذا كانت تحوي عدد مختلف من الثقافات الفرعية إلا أن خبراء التطوير التنظيمي يرون أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين اساسيتين هما:[5]

أولا: مدخل الإدارة الرمزية

وفقا لهذا المدخل يحاول الإداريون التأثير على القيم الثقافية والأعراف لأفراد المنظمة من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية مثل الرموز القصص والبطولات وغيرها، ويمكن للإدارة دعم هذه القيم الناشئة باستخدام أكثر من طريقة مثل: تصميم رسالة مكتوبة حول رؤية المنظمة أو استخدام لغة خاصة بالمنظمة، والإدارة التي تطبق مدخل الإدارة الرمزية تستطيع أن تحقق أي سلوك تنظيمي تريده من الموظفين، أما في الواقع بدأ هذا المدخل يفقد أهميته في الجانب العملي للنتائج غير المرضية وهذا لا يعني عدم فعاليته لأن هناك منظمات مثل شركة Disney التي استطاعت أن تحقق نجاح وتميز في الأداء التنظيمي بإتباعها هذا المدخل لإدارة ثقافتها التنظيمية.

---

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 167.

[2] John.R. Schermerhorn , Organizational Behavior, America University of Phoenix, 7eme ed, 2002, P53.

[3] Orla o Donnell, Understanding and managing organizational culture, Institue of Public Administration, 2008, P14

[4] Mats Alvesson, Understanding organizational culture, Sage Publication, 2002, London, P174.

[5] John .A Wagner, Rutledge, Organizational Behavior, New York , 2010, P228.

ثانيا: مدخل التطوير التنظيمي

يساهم هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على تحقيق التقدم والتطوير التنظيمي من خلال الخطوات التالية:

1) تحديد الأعراف والقيم الحالية: وذلك بوضع قائمة تضم كل الأعراف والقيم التي تؤثر على سلوك الموظفين اليومي.
2) التعرف على التوجهات الجديدة: تفتح الإدارة المجال للموظفين لعرض ارائهم وتوجهاتهم المستقبلية و أهدافهم، فإذا وجدا متناسقة مع أهداف المنظمة عملت على تحقيقها.
3) تحديد القيم والأعراف الجديدة: تعطي الإدارة فرصة للموظفين لتطوير قيمهم وأعرافهم وهذا بما يتماشى مع أهداف المنظمة.
4) تحديد الفجوة الثقافية: يظهر جليا للإدارة إذا هناك فجوة ثقافية، وذلك منه خلال المقارنة بين القيم والأعراف الحالية مع تلك الجديدة التي توقعها ويريدها الموظفون.
5) سد الفجوة الثقافية: تعطي الإدارة للموظفين الفرصة الفعلية لتعويض القيم والأعراف القديمة مع تلك الجديدة التي يقترحوها، مع تحمل كل موظف المسؤولية في إدارة وترسيخ هذا التغيير.

المبحث الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

"إن الثقافة قابلة للاستقرار والتعديل والتغيير والتطوير لكن يرجع ذلك إلى كيفية إدارتها"[1] هذا ما قاله (Schein) عن الثقافة في أحد مؤلفاته انطلاقا من ذلك يمكن القول بأن ثقافة المنظمة تملك خصائص ثابتة نسبيا وتتطور مع مرور الزمن وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، لكن هذا لا يعني انه لا يمكن تغييرها ابدا بل العكس لانها تتصف بالديناميكية والتغير وذلك استجابة لتغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية،[2] وهدا ما يجعل متخدي القرار ياخدون في حسباهم القيم التنظيمية والانظمة السائدة داخل المنظمة عند وضع خياراتهم الإستراتيجية للتغيير من اجل تحقيق الاهداف بشكل افضل.

[1] Constance Deroche : « Organizational Culture : Management Centrism and Conceptual Imperialism, The Hurwood Academic Publishers Imprint, India, 2001, P 41
[2] R.Brennemann.S.Sépari : Economie d'Entreprise, Ed : Dunod, paris, 2001, P 261.

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية

إن مسؤولية التغيير الثقافي تقع على عاتق قيادة المنظمة لتحديد وتغيير الثقافة الشاملة وكبار المديرين كل في إدارته للثقافة الفرعية،[1] حيث تسعى المنظمة إلى تغيير ثقافتها بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل مع البيئة الداخلية، فكل هذه الاضطرابات المتسارعة تفرض على المسيرين مواجهتها وذلك بضرورة التكيف الحذر، غير أن عملية التغيير الثقافي ليست سهلة حتى تديرها المنظمة كيف تشاء فدفع الأفراد إلى موقف ما أو سلوك معين أمر صعب، ومن العوامل التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته:

أولا: طبيعة الازمات الحقيقة والمتوقعة

يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير في مثل هذه الحالات،[2] ومن أمثلة هذه الأزمات: فقدان الأسواق، دخول منافسين رئيسيين للسوق.

ثانيا: صغر حجم وعمر المنظمة

كلما صغر حجم المنظمة أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية وكذلك كلما صغر عمر المنظمة أي تكون حديثة الإنشاء كلما سهل تغيير ثقافتها وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

ثالثا: التغيير في القيادات

وجود قادة جدد بالمنظمة يجعل لهم نظرة جديدة وقيم جديدة يرغبون في نشرها بين العاملين وقد يكون تغيير القادة في الأصل ناتج عن حادث كبير أو أزمة وبالتالي يرغب القادة الجدد في إيجاد حلول لتلك المشكلة وذلك بالتعاون مع المدراء القدماء لمدى معرفتهم الجيدة بأمور المنظمة.

[1] محمد سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مصر، 2009، ص 137.

[2] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 383

رابعا: ضعف الثقافة

كلما كانت الثقافة مشتركة ومتداولة وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الأصعب تغييرها ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.[1]

خامسا: مشاركة العاملين

إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.[2]

سادسا: العوائد والمكافآت

يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد على حد سواء حتى يشعر الفرد بالولاء للمنظمة التي يعمل فيها ويرفع روحه المعنوية.[3]

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة لدى الإدارة لتحفيز فرق العمل إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء، إذا لم تعرف هذه الفرق كيف تقوم بذلك، **وهناك تلعب القيم والأعراف الثقافية** دورها في تحقيق ذلك، ويتبلور كل هذا التغيير في إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أول تغيير ثقافي يحدث داخل المنظمة.[4]

المطلب الثاني: أدوات تغيير الثقافة التنظيمية

على أي منظمة عندما تقوم بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالي بثقافة جديدة ما يسمح بقبول التغيير من قبل أفراد المنظمة، ومن بين الآليات المتاحة في هذا المال نجد:

أولا: اللغة والاتصال

يجب على القادة والمسئولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير، وكذلك تغيير الكلمات **والمصطلحات** القديمة بأخرى جديدة، وتبرز أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ داخل المنظمة لتقبل هدا التغيير،

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 342.

[2] محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 318.

[3] **المرجع نفسه، ص 318**

[4] PM World Today, Published in PM world Today , Vol XII issuI, January 2010, P9.

وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، فالاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير.[1]

ثانيا: التعليم والتكوين

تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتادية واجباتهم على احسن وجه، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الفرد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد.[2]

ثالثا: الرؤية والتوقع المعياري

إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك التي يتميز مدرائها وقاداتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون نقل تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة فهم يستطيعون نقل التوقعات إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهتها وتفادي الخسائر المحتملة،[3] لذا يتضح جليا اهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الافراد وقيمهم بما يحقق تغيير الثقافة السائدة للتكيف مع التغيرات الخارجية.

رابعا: الموضة

يمكن استخدام هذه الظاهرة بهدف تكوين وخلق رغبة او دافعية لدى الافراد لتطبيق التعديلات والتغيرات بداخل المنظمة، ومن تم جعل الافراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة مثل شركة Toyota التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد.[4]

---

[1] Véronique Baptiste, Le statut de l'auto évaluation dans la démarche de changement, Thèse doctorat, université Jean Moulin, Lyon 3, 2003, P166.

[2] زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 1، جوان 2007، ص 62.

[3] المرجع نفسه، ص 63.

[4] Jean Briban, Les meilleurs Pratiques des Management, édition d'Organisation, Paris, 3ème éd, 2001, P66.

خامسا: النماذج

إن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، إذ نجد مثلا أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج، لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة، لأن الأفراد يقتنعوا أو يقبلوا هذه القيم ما إن يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها.[1]

ويرى الكاتب بات Bate أربع اتجاهات للتغيير يمكن أن نطبقها على الثقافة التنظيمية وهي: أن الثقافة تقوم على أساس الصراعات وتحقيق النجاح الفردي فقط، أو أن الثقافة تقوم على أساس المشاركة والتعاون وتحقيق النجاح للجماعة.[2]

المطلب الثالث: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

لضمان تحقيق تغيير للثقافة التنظيمية على الإدارة المرور عبر خطوات عملية تساعدها على تجسيد ذلك التغيير بفعالية وحزم، نختصر هذه الخطوات في المراحل التالية:

أولا: تحليل الثقافة الحالية وتحديد مستويات الثقافة المرغوبة

يتم ذلك بوضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، وتحديد المكونات الأساسية لهذه الثقافة التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير[3]، متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين، الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين وأيضا الموارد المادية المطلوبة لتنفيذ التغيير الثقافي.

ثانيا: تحديد الفجوة الثقافية

يتم ذلك من خلال المقارنة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ويتم تحديد حجم الفجوة، هذا لكي تدرس المنظمة إمكانياتها الخاصة ومدى تطابقها مع حجم الفجوة، فكلما كانت هذه الفجوة الثقافية ضيقة ومحدودة سهلت عملية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.

---

[1] زين الدين بروش، مرجع سابق، ص 63.

[2] James Rowe, Studing Strategy, jim Rowe and Ventus Publishing, London, 2008, P130.

[3] جغلولي يوسف، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي: 10 11 نوفمبر 2009، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 7.

ثالثا: وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير[1]

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي وتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي نجد إستراتيجية **الاختيار والتعيين،** إستراتيجية **التدريب،** وإستراتيجية المكافآت والحوافز.

رابعا: تنفيذ خطط التغيير الثقافي

تنفيذ خطة العمل لإحداث التغيرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة باتخاذ إجراءات **تكفل** تبني السلوك التنظيمي **وإتباع** جدول زمني للتنفيذ ليساعد على تحقيق التغيير.

خامسا: تقييم التغيير الثقافي

قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب
- معدلات دوران العمل
- معدلات خفض الحوادث
- معدلات خفض التكاليف
- الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة فيما يتعلق: بتحسين خدمة العميل، بتحسين عملية الاتصالات وبتحسين تعزيز فرق العمل.

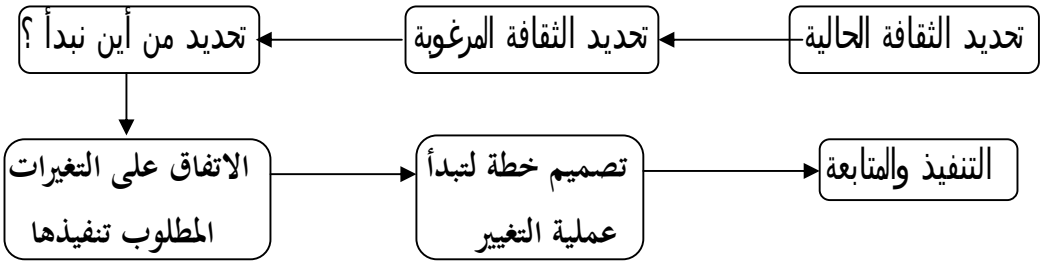
وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على تحديد أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

سادسا: المتابعة المستمرة

الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد **تنفيذ وقياس خطة العمل،** ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار، ويجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن الشركة مستويات النجاح المقبولة.[2]

[1] سيد جاد الرب، مرجع سابق، ص 175.
[2] المرجع نفسه، ص 175.

الشكل رقم (12): عملية التغيير الثقافي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005.، ص 172.

إن هذه المراحل الستة تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجي والمرونة والقدرة على العمل في بيئة مضطربة، ولا ننسى أن من أهم مقومات نجاح التغيير الثقافي هو تحقيق التكامل والاندماج الداخلي علاوة على التكيف الخارجي.

المطلب الرابع: مقومات التغيير الثقافي الناجح

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن مابين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التقوقع والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح:

أولا: فهم الثقافة القديمة حيث أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدؤون.

ثانيا: تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك افكار عن الثقافة الافضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.

ثالثا: إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.

رابعا: إدارة القبول للتغيير والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير.

خامسا: تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم وتشجيع الموظفين.[1]

سادسا: الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبوقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج والزمالة لتسهيل حدوث تغيير تنظيمي حقيقي.

[1] **ستيفن أكروبد.** بول طوميسون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 187

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، انماطها وتاثيراتها إضافة إلى أهم مؤشرات قياسها كما تم التطرق إلى آليات تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية بواسطة إدارتها إدارة فعالة تساعد على خدمة مصالح المنظمة وتحقق الأهداف المنشودة بكيفية فعالة، وهذا ما أعطى لثقافة المنظمة اهمية كبيرة في توجيه وترشيد الاداء بالإضافة إلى كونها عاملا مساهما في تحقيق نجاح المنظمة والوصول بها إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بجو تنافسي حاد أهم ما يميزها هو التغيير المستمر، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تأثر على سلوك واداء الموارد البشرية لكونها من اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم اكثر بالمورد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث اتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال، بالإضافة إلى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسة الاقتصادية إذا أحسنت استغلالها.

وللغوص أكثر في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية في صنع القرار بالمنظمة سوف يتم التطرق في الفصل التالي إلى تحديد أهم الجوانب المتعلقة بمفاهيم: صنع القرار، اتخاذ القرار، ثم فعالية صنع القرار وإبراز كيف أن للثقافة التنظيمية دورا مساهما في تحقيقه.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لصنع القرار

تمهيد:

إن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات خاصة أمام التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعد عملية صنع القرار محور العملية الإدارية وهي معقدة وترتبط عادة بالحقائق والقيم التي تقوم عليها المنظمة، وكذلك الظروف الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية المفاضلة بين القرارات، إذ يتفق أصحاب النظريات والبحوث الإدارية على أن عملية صنع القرار هي عملية مستمرة، وتعتمد أساسا على مجموعة من العوامل منها المعلومات المتوفرة على مشكلة القرار والظروف المحيطة به، والنظم والتعليمات وتحديد البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل المشكلة محل القرار، وتعتمد الفاعلية في صنع واتخاذ القرار على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم تقييم الفاعلية في ضوء الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقا من قبل المنظمة، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى المفاهيم العامة لعملية صنع القرار، واهم العوامل المؤثرة فيها، الأساليب والنظرية المفسرة لها، واهم المراحل التي يتم إتباعها ليتخذ القرار، مع التعرف أكثر إلى العوامل المؤثرة على فعالية عملية صنع القرار وكيفية تحسين تلك العملية، وهذا كله من خلال تقسيم الفصل إلى خمسة مباحث مرتبة كالتالي:

المبحث الأول: عموميات حول القرار

المبحث الثاني: ماهية صنع القرار

المبحث الثالث: نظريات ونماذج صنع القرار

المبحث الرابع: مراحل صنع القرار

المبحث الخامس: فعالية صنع القرار

المبحث الأول: عموميات حول القرار

يتخذ الفرد العديد من القرارات في حياته اليومية التي يتاثر بها ونؤثر على الاخرين كما تبرز اهمية هذه القرارات من تاثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الافراد اعضاء المنظمة ومن خلال هذا المبحث سوف نلقي الضوء على مفهوم القرار وكل ما يتعلق به.

المطلب الأول: مفهوم القرار وعناصره

يعتبر القرار المحرك الديناميكي للنشاطات الإدارية داخل المنظمة حيث يمثل ركن من **أركان عملية صنع القرار** التي تقوم على اختيار البديل الأفضل من مجموعة البدائل المتاحة في شكل قرار **يتلاءم مع الأهداف المحددة** مسبقا.

أولا: مفهوم القرار

يمثل القرار في الإدارة جوهر العملية الإدارية، ويتضح معناه من خلال التعريفات التي قدمها علماء الإدارة، ومن بين هذه التعاريف نجد: **تعريف تانونبون** (Tannenbaun):**الذي يقول أن** القرار يعني الاختيار الحذر **والدقيق لأجل البدائل من بين اثنين أو** أكثر من مجموعة البدائل السلوكية [1]، **ويعرف نيزارد** Nizard **القرار** بأنه تصرف يقوم على اختيار بين مجموعة من الإمكانيات وهذا الاختيار قائم على معالجة المعلومات الخاصة **بالاختيارات المتاحة مع توفر القدرة على التحقيق،**[2]وهناك من يعرف القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار **لكونه أفضل وأنسب وسيلة متاحة لإنجاز** الهدف أو مجموعة الأهداف المطلوبة لحل المشكلة الموجودة[3].

ويعرف القرار: " هو أسلوب أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة ويعد هذا البديل **الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار."**[4]

يتضح من التعاريف السابقة أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار ويمكن حصرها في العنصرين **التاليين:** وجود موقف معين أكثر من طريق لمواجهته، وأن يختار الفرد بادراك بين البدائل المتوفرة **لديه، ومن هذا المنطلق نرى أن العنصرين السابقين مهمين** في المضمون **لتحديد مفهوم القرار.**

---

[1]Tannenbaun. R. wesler and Massarik : leadership and organization, Mc Grawhill book, New York , 1961, P267.

[2]J.Nizard, 50 mots clefs pour le management, privat , P267.

[3]موفق احمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص35.

[4]حسين رحيم، شفيق حداد وآخرون، أساليب اتخاذ القرارات الفعالة، دار الحامد، الأردن،1998، ص140.

ثانيا: العناصر الأساسية للقرار

هناك عناصر رئيسية في القرار **وهي:**

1) عنصر المشكلة: يجب توفر مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد كي تحرك له الإرادة نحو اتخاذ القرار

2) الإمكانات المتاحة: إن وجود القرار الإداري يتطلب أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق **لمواجهته** وهذه الطرق أو المسالك تسمى بدائل ولابد من وجود القرار من وجود بديلين اثنين كحد أدنى للحل يكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجب سلوكه حتما، لم نكن بصدد قرار، ولكن عندما تتعدد البدائل تبرز أهمية القرار من خلال دراستها.[1]

3) الاختيار المدرك (الواعي) لأحد البدائل: يتطلب وجود القرار أن يتم اختيار مدرك أو واعي لأحد البدائل المتاحة وهذا يقتضي أن يكون التصرف في اختيار البديل شعوريا أي بعد دراسة وتفكير أما إذا **كان التصرف لا شعوريا** في اختيار البديل فهذا يعني أنه لا يتم بعد دراسة **وبا**لتالي يخرج عن كونه قرار.[2]

المطلب الثاني: أهمية القرار في الإدارة

لقد زادت أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة لما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ولفهم أهمية القرارات في الإدارة بيان دور القرارات وارتباطها بجوانب العملية **الإدارية المختلفة وهذا ما سنعرفه فيما يلي:**

أولا: اتخاذ القرار والتخطيط[3]

حسب كوونز (Koonz) إن اتخاذ القرارات الذي يقوم على الاختيار بين البدائل يعتبر قلب التخطيط، **وأن** معظم المديرين ينظرون إلى التخطيط على أنه مركز وظيفتهم الإدارية، إذ ينبغي عليهم بصفة مستمرة أن يختيروا **بالنسبة لأي موضوع أو لاي** موقف، وبالتالي فان كل قرار يقترن بخطط متعددة للتنظيم الإداري.

ثانيا: اتخاذ القرار والتنظيم

يرتبط التنظيم الإداري بعملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات العاملين وتحديد القواعد والإجراءات المفضلة التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم،

[1] سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص19.

[2] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص86.

[3] H. Koontz and C.Odonnell. Essentials of management. Mc Grawhill book, New York, 1975, p7.

ويرى سايمون أن المعيار الذي يمكن على أساسه تقييم تنظيم إداري معين هو نوعية القرارات التي تتخذها إدارته والكفاءة التي توضح بها تلك القرارات موضع التنفيذ.[1]

ثالثا: اتخاذ القرار والاتصالات

إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات لان الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، فقد أشار **دورسي** (Dorsey)[2] إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين.

رابعا: اتخاذ القرار والتفويض

عندما يقوم المدير بتفويض اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية يتيح ذلك الفرصة لهيئات المشاورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال إشراكها في اتخاذ القرارات، إذ أثبتت الممارسات أن تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد المدير لا يمكنه من اتخاذ قرارات سلبية، كما انه يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعمال وعدم تمكين الكفاءات الإدارية من الإبداع.

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات وإجراءات تنفيذها.[3]

المطلب الثالث: خصائص القرارات الإدارية

يتصف القرار الإداري بخصائص تمليها ظروف اتخاذه وآلية صنعه وأهدافه ومجاله نوجزها فيما يلي:[4]

أولا: يتصف القرار الإداري بالصفة الاجتماعية لانه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معية من الناس او المجتمع برمته.

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص97.

[2] John T Dorey. A communication model for administration, Administrative science quarterly vol 2, December 1955, P308.

[3] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 107.

[4] شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، 2005، ص 5 6

ثانيا: إن القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى، فأي قرار إداري لابد أن ينطلق من واقع موضوعي سائد أو نتيجة لقرارات سابقة وهذا يعني أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة.

ثالثا: إن القرار الإداري عمل مستقبلي، أي أن آثاره تنصرف دائما إلى المستقبل أي يستقيم تنفيذه في المستقبل وستنصرف آثاره إلى فترة مستقبلية.

رابعا: يعتبر القرار الإداري عملية إدارية معقدة تواجه متخذ القرار وتحتاج إلى حل نتيجة لاختلاف طبيعة المشكلات المطروحة وتباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار.

خامسا: القرار الإداري نتيجة مركبة لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعه واحدة بل على عدة مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذ القرار.

سادسا : تمثل وظيفة اتخاذ القرار وظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري حيث يتوقف انجاز و**ظائف الإدارة** الأخرى للنظام على إتمام انجاز هذه الوظيفة.

المطلب الرابع: تصنيفات القرار

هناك العديد من التصنيفات للقرار التي قدمها علماء الإدارة والمختصون ويمكن أن نذكر منها:

أولا: التصنيف وفق موضوع القرار (المستوى الإداري)

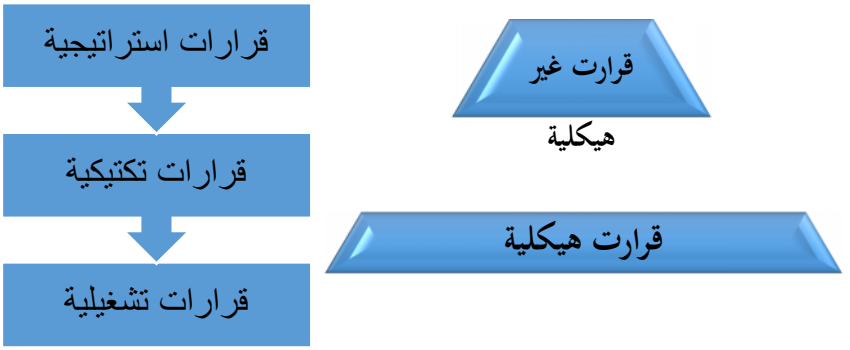
في هذا الإطار قدم **إيقور انسيف (Igor Anseff)**الاقتراح التالي لتصنيف القرارات[1]

1) **القرارات الإستراتيجية:** تتخذ هذه القرارات من الإدارة العليا وهي تعكس علاقة المنظمة مع محيطها وأهمية مزيج السلعة والسوق حيث تعمل على وضع قرارات تضمن تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي الذي يضمن بقائها ونموها.
2) **القرارات التكتيكية (الإدارية):** تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى وهي مرتبطة بإجراءات تنظيم وتوزيع الموارد وأهمية استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات وإعداد الموازنات.

[1] Stéphane Balland, Anne Marie, Management des entreprises, Express gestion, Dunod,2011, P41-42

3) **القرارات التشغيلية:** تتخذ من طرف المستويات الدنيا في المنظمة، تتميز هذه القرارات بأنها لا تحتاج إلى جهد من قبل متخذها وأنها قصيرة المدى لكونها مرتبطة بأسلوب العمل الروتيني وتتكرر باستمرار ومن أمثلتها: الرقابة على المخزون.

الشكل رقم(**13**): مستويات القرار حسبAnseff



Source : Alain Derray, Management d'entreprise, Ellipses édition, France, 2008, P51.

ثانيا: التصنيف وفقا لطبيعة القرار: ينقسم القرار وفقا لهذا المعيار إلى:

1) القرارات الأساسية والروتينية[1]:

أ- **القرارات الأساسية:** تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات إستراتيجية ومن أمثلتها: اختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج.

ب- **القرارات الروتينية:** قرارات عادية في أمور واسعة مع توفر الوقت الكثير لها، فهي متكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على جدول الإنتاج.

2) القرارات التنظيمية الفردية:[2]

أ- **القرارات التنظيمية:** تتعلق بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية

ب- **القرارات الفردية:** ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدنى والمرؤوسين مثل: الاستقالة.

[1] هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 183.
[2] كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2006، ص26.

3) **القرارات المبرمجة وغير المبرمجة**[1]: القرار المبرمج هو روتيني متكرر يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع محدد لصنع القرارات بشانها، اما القرار غير المبرمج فهو غير محدد ويتعلق بمشكلات حالات مواقف متجددة وليست متكررة وغير روتينية، ولا يوجد إجراء معد مسبقا لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جدا.

ثالثا: التصنيف وفقا لشكل القرار[2]: تصنف القرارات وفقا لشكل إصدارها إلى:

1) **قرارات مكتوبة وقرارات شفوية:** تكون في صيغة لائحة أو أوامر مكتوبة أما الشفوية فتكون بصيغة الكلمة المنطوقة.

2) **القرارات الصريحة والضمنية:** يعبر عن القرار الصريح بصراحة أما القرارات الضمنية لا يعبر عنها بصراحة وإنما تستفاد وتفهم من سلوك المدير.

رابعا: التصنيف وفقا لبيئة القرار: تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:

1) **القرارات في حالة التأكد:** تكون المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم الغموض والالتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

2) **القرارات في ظل ظروف المخاطرة:** يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية وبالتالي يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة[3].

3) **القرارات في ظل ظروف عدم التأكد الكامل:** تتخذ القرارات في ظل هذه الظروف على أساس من الغموض الكامل حيث تتوافر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فان النتائج المتوقع حصولها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة وتكون النتائج غير محددة سواء كانت ارباح أو تكاليف، ولا يعني ذلك الجهل التام بالمشكلة بل يمكن أن تتوفر معلومات جزئية ولكنها غير كافية لاتخاذ القرار الأمثل فيكون القرار فيه مجازفة قد يخطئ وقد يصيب.[4]

---

[1] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2006، ص88.

[2] هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص184.

[3] أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 263 264.

[4] عبد الله بن محمد بهجت، إيمان بنت عبد اللطيف كردي، القرار طريقك إلى المثالية، دار الزمان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2008، ص68.

خامسا: التصنيف وفقا لمدة القرار[1]

1) **قرارات طويلة الأجل:** ترتبط هذه القرارات بالإجراءات طويلة الأجل التي تتميز بصعوبتها، وكلفتها **بالإضافة** إلى اها قرارات مصيرية مرتبطة بمستقبل المنظمة.

2) **قرارات قصيرة الأجل:** تتخذ بسرعة وأثرها يظهر بسرعة وهي تخص وضعيات إجرائية ولا تؤثر على مصير ومستقبل المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية صنع القرار

يعتبر اتخاذ القرار وصنعه من الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، **فصناعة القرار هي الجزء الأساسي** والرئيسي الذي يسبق اتخاذ القرار، وفي المقابل **فإن عملية صنع القرار تتغلغل وب**صورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية بمختلف جوانبها، ومن خلال هذا المبحث نحاول الغوص أكثر في **مفهوم صنع القرار والإحاطة بكل جوانبه.**

المطلب الأول: مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الأساسية للقائد في المنظمة، وعليه فنجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على صنع قرارات صائبة وفعالة، ولمعرفة الفرق بين مصطلح اتخاذ القرار ومصطلح **صنع** القرار، سوف نحاول من خلال هذا المطلب الفصل بين المفهومين.

أولا: مفهوم اتخاذ القرار

يرى أحمد عاطف أن اتخاذ القرار هو العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها، ويتحقق على ضوئها غاية او هدف محمود وعقلاني، فضلا عن اها اختيار البديل الأنسب والذي يتمثل في العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ القرار بذلك الاختيار،[2] ويمكن تعريف اتخاذ القرار باها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة او لمواجهة حالات طارئة او مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق **أهداف مرسومة،** [3]

[1] Stéphene, Op.cit., P42.

[2] منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص95.

[3] مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص16.

من خلال هذين التعريفين يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اختيار بديل بين عدة بدائل، وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أن يكون عددا من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة.

ثانيا: مفهوم عملية صنع القرار

تعتبر عملية صنع القرار بأنها تقييم وتحليل لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة، ووضع الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ.[1]

ويشير الكاتب **روبنس** (Robbins) إلى أن عملية صنع القرار تتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره،[2] **ويعرف بارسونس** (Barsons) **صنع القرار على أنه عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة، بينما يرى مارس و سايمون** (Mars and Semon)أن صناعة القرار سواء كان فرديا أو عن طريق المنظمة يهتم في المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية.[3]

وبالتالي يمكن القول أن صنع القرار هو عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة المتسلسلة التي تبدأ من التفكير في مشكلة أو موقف معين، وتنتهي في اختيار أنسب الحلول كقرار لمواجهة تلك المشكلة والموقف.

ويمكن الإشارة في الأخير إلى ان بعض الباحثين يخلط بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمان بمعنى واحد، غير ان حقيقة الامر انهما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل تتداخل فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها وهي المرحلة الحاسمة في إطار عملية صنع القرار.

---

[1] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009، ص6.

[2] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص87.

[3] منى عطية خزام خليل، مرجع سابق، ص94.

المطلب الثاني: خصائص صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه

تعد عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة، وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته، ومن هنا وصف عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية والقلب النابض للمنظمة.

أولا: خصائص صنع القرار

تتميز عملية صنع القرار كغيرها من العمليات بمجموعة من الخصائص نذكر منها:[1]

1) عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وكل الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار ويتأثرون به.
2) عملية قابلة للترشيد
3) عملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار
4) عملية تمتد على الزمن من الماضي إلى المستقبل
5) عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة
6) عملية صعبة ومعقدة وتتسم بالبطء أحيانا

ومن الخصائص الاخرى التي تميز عملية صنع القرار انها تمثل حلقة متصلة في سلسلة القيمة متكاملة حيث يتمثل صنع القرار مفتاح التميز في الأداء الاقتصادي للمؤسسة في حالة توفر نفس المواد والعوامل، لان جودة صنع القرار تعتبر الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة المبينة في الشكل التالي:[2]

الشكل رقم(14): أهمية صنع القرار

Source : Jasmin Harvey and Technical information, Effective Decision Making Using Mindgenius, Topic Gateway Series No 40, London, 2007, P4.

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009، ص41.

[2] Jasmin Harvey and Technical information, Effective Decision Making Using Mindgenius, Topic Gateway Series No 40, London, 2007, P4.

من الشكل يتضح أن صنع القرار يتوسط سلسلة القيمة مسبوقا بوجوب توفر الموارد العمليات لصناعة القرار، فالخبرة والتجربة التي يتمتع بها صانع القرار إلى جانب الإمكانات المالية والمادية تدعم الموقف الذي من خلاله يتمكن من صنع قرار فعال تبنى عليه الاستراتيجيات.

ثانيا: العوامل المؤثرة في صنع القرار

يتم صنع واتخاذ القرار في المنظمة اعتمادا على مقدار صحة وسلامة المعلومات والبيانات المتاحة لهم وبالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود احيانا إلى قرارات غير رشيدة، لذا فانه قبل اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا يجب التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار:

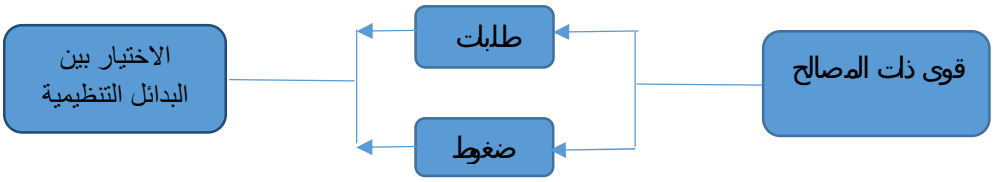
1) **عوامل البيئة الخارجية**: تتمثل في مختلف العوامل الخارجية القادمة من البيئة المحيطة وهي:[1]

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والبنية التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية...
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

وكما أشرنا سابقا فان هناك أطرافا أخرى لها مصلحة في منظمة الأعمال تؤثر وتتفاعل مع المنظمة مثل (الزبائن، حملة الاسهم، المجهزين، المنظمات الحكومية، المنافسة...الخ) وهذا ما يترتب عليه اتخاذ قرارات لا ترغب الإدارة في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما[2]، وبالتالي فان ذوي المصالح يلعبون دورا حيويا ومؤثرا في تشكيل الطلب والضغوط واختيار البديل عندما يواجه المدراء أعمال صناعة واتخاذ القرار لصالح منظماتهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

[1] كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص36.
[2] جيرالد جرينبرج، مرجع سابق، ص417.

الشكل رقم (15): ذوي المصالح والاختيار من بين البدائل



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال،دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص166.

2) **عوامل البيئة الداخلية** : لا يمكن إهمال بعض العوامل التنظيمية التي تؤثر على صنع القرار وهذا لان الكثير من الظروف التي يواجهها متخذ القرارات التنظيمية لا تدعم قدرتهم على ذلك بل تؤثر عليها تأثيرا عكسيا واحد هذه الظروف هو ضغط الوقت ذلك أن كثيرا من القرارات الإدارية يتم اتخاذها تحت ضغط الوقت، وفي مثل هذه الظروف فانه من المستحيل استقصاء كل الظروف، فعندما يشعر متخذ القرار بالضغط عليه للإسراع في ذلك يلجا عادة إلى انتقاء عدد محدود من البدائل وقدرا محدودا من المعلومات وبذلك تتقلص قدرته على اتخاذ قرار جيد، وهي القدرة التي تزيد عندما يتوفر له الوقت الذي يمكنه من الحصول على اغلب المعلومات المتاحة وفحص كل البدائل الممكنة وهي متطلبات أساسية لاتخاذ قرار جيد،[1] بالإضافة إلى عامل الوقت هناك عوامل تنظيمية أخرى تؤثر على صنع القرار أهمها:

أ- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.

ب درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

ت عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام

ث وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد

ج مدى توافر الموارد الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.[2]

ح تأثير الاختلافات الثقافية على صنع القرار.[3]

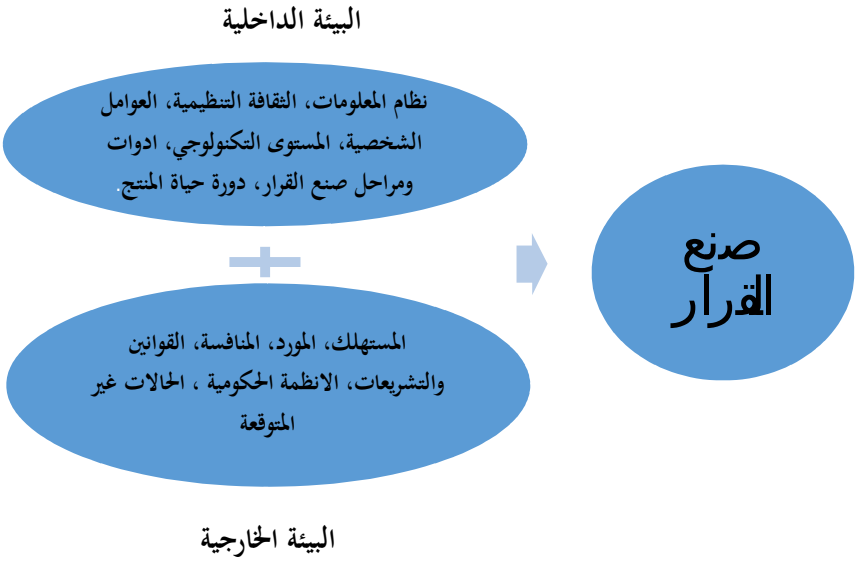
[1] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2008، ص85.

[2] كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص36.

[3] جيرالد جرينبرج، مرجع سابق، ص418.

هناك اختلافات كبيرة بين الناس الذين يعيشون في بيئات مختلفة عند اتخاذهم للقرارات، فالاختلافات بين الثقافات بشان من يتخذ القرار، ففي الثقافات التي تثمن دور الفرد فان القرارات الفردية أمر شائع، أما الثقافات التي تثمن دور الجماعة مثل اليابان فمن غير المتوقع من أي شخص أن يتخذ قرار ما لم يحظ بموافقة زملائه.

الشكل رقم(16): صنع القرار وسط البيئة الداخلية والخارجية



Source : National research council, Decision Making in Engineering Design, National academy Press, Washington, 2001, P8.

3) **العوامل النفسية والشخصية:** تشمل هذه العوامل كل ماله علاقة باتخاذ القرار إبتداءا بالرجل الإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:

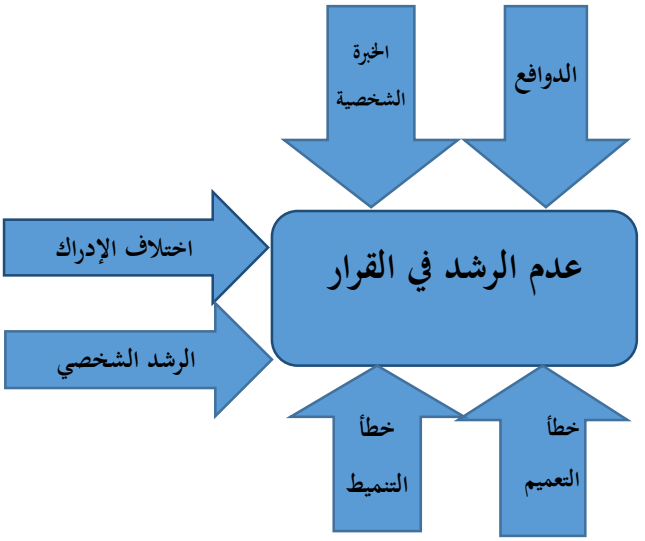
- **العوامل النفسية:** هي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك التعليم والدوافع والاتجاهات والسلوك، ومن العوامل السلوكية الاختلاف في الإدراك والخبرة الشخصية، إذ يختلف الناس في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشكلات، وبالتالي فإن تشخيص المشكلات وتحديد البدائل قد يختلف بين مدير وآخر مع أثر واضح للخبرة السابقة، فضلا عن خطأ تعميم الصفات وتنميطها ومدى كون القرار الشخصي أكثر رشادة.[1]

[1] شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص46.

ب **العوامل الشخصية**: يعتمد القرار على العديد من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم،

أما السلوك الشخصي فيؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صناعة القرار، فكل مديرا له أسلوبه حتى ولو تساوت الكفاءات والمهارات ويمكن تصنيف أنماط السلوك لدى المديرين إلى **4 أصناف هي: المازفة، الحذر، التهور، التسرع.**[1]

الشكل رقم(17): المؤثرات السلوكية في صنع القرار



المصدر: شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص47.

المطلب الثالث: عناصر صنع القرار

تتكون عملية صنع القرار مجموعة من العناصر الأساسية، والتي تتكامل فيما بينها لتكون هذه العملية وتتمثل هذه العناصر في:

أولا: صانع القرار

قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وأيا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة والتي تعطيه الحق في اتخاذ القرار.

[1] كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص37.

ثانيا: موضوع القرار

يمثل المشكلة التي تستوجب من صانع القرار تبني حل أو تصرف معين من اجل معالجتها، والمشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى معين أو توقع منتظر،[1]

حيث يستوجب جمع المعلومات والبيانات الكافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما.

ثالثا: بيئة القرار

هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على صانع القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم، وتشمل حالات الطبيعة والمتمثلة في الظروف المحتملة الوقوع والتي تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها.

رابعا: أهداف القرار

هي الأهداف التي يسعى صانع القرار إلى تحقيقها أو التوصل إليها فالقرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من اجل تحقيق هدف أو غاية معينة.

خامسا: البدائل المتاحة

إن وجود القرار الإداري يتطلب من وجهة نظر علماء الإدارة أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهته وهذه الطرق تسمى البدائل، ولابد لوجود القرار من وجود بديلين اثنين كحد أدنى للحل يكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما،[2] فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجب سلوكه حتما لم نكن بصدد اتخاذ وصنع قرار.

المطلب الرابع: مسؤولية صنع القرار

تختلف القرارات المتخذة داخل المنظمة من حيث النوعية والطبيعة والظروف السائدة كما تختلف أيضا من حيث مسؤولية صنع القرار هل ترجع لفرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

أولا: صنع القرار الفردي

يستخدم هذا الأسلوب في حالة كانت المؤسسة صغيرة حيث يرجع صنع القرار إلى المالك الذي يأخذ على عاتقه هذه المسؤولية، حيث جرت العادة أن يتخذ المديرون كل القرارات ماعدا القرارات التي لا أهمية لها،

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص220.
[2] نواف كنعان، مرجع سابق، ص84.

وفي الحقيقة فان عالم السلوك التنظيمي **هيربرت سايمون** (Herbert Simon) اعتبر صنع القرار مرادفا **للإدارة**، حيث يقوم المعاونين بتجميع المعلومات وتقديمها للرئيس الذي يستخدمها في اتخاذ وضع القرار لان قوة اتخاذ القرار بيد المدير، هذا السلوك كانت تستخدمه المنظمات في الماضي ولكن في الوقت الحاضر زاد الاهتمام بتمكين المستويات الدنيا من اتخاذ القرارات العملية،[1] **وفيما** يلي بعض الحالات والمواقف التي تستوجب استخدام الأسلوب الفردي في صنع القرار :[2]

1) كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية.
2) **كانت القرارات طارئة ومقيدة** بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.
3) لم تتوفر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة سواءا من حيث كفاءتها او خبرتها لت**حقيق الفعالية المطلوبة**.

ثانيا: صنع القرار الجماعي

اصبح مالوفا في المنظمات ان تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة بصنع العديد من القرارات، لان تعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد التحديات البيئية التي تواجهها يجعل من الصعب إيجاد الحلول للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين، لان هذه العملية تحتاج إلى جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقييمها **وتنفيذ القرار**،[3] حيث برزت اهمية صنع القرار جماعيا بالمشاركة بعد التطورات التي شهدتها المنظمات الحديثة وما رافقها من تعقد في نشاطاتها، وبالتالي هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لنجاح القرار الجماعي **والمشاركة الفعالة للأفراد**:[4]

1) توفر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة
2) الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة
3) الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم
4) يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع
5) أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة

---

[1] جيرالد درينبرج، مرجع سابق، ص408.
[2] ادريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص265 266
[3] نواف كنعان، مرجع سابق، ص88.
[4] حسين حريم، مرجع سابق، ص99.

6) قدرة متبادلة على الاتصال

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين القرارات الجماعية والفردية:

الجدول رقم (4): القرار الفردي مقابل القرار الجماعي

العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي	العوامل الموقفية التي تستوجب قرار جماعي
1 الوقت المتاح لصنع القرار	1 الحاجة للإبداع والابتكار
2 القرار نسبيا غير مهم بالنسبة للجماعة	2 المعلومات اللازمة للقرار متوافرة لدى الجماعة
3 لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار	3 قبول القرار من قبل الجماعة هام
4 يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة	4 تفهم القرار من قبل الجماعة مهم
5 يمكن ان يتفجر صراع مدمر أثناء المنافسة	5 المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد حل
6 قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة إلى المشاركة	6 يرغب المدير أن يشعر الأفراد أم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة
7 المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفشاؤها لجميع الأفراد	7 الحاجة إلى المزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول
8 أفراد الجماعة غير قادرين أو مؤهلين على اتخاذ القرار	8 هناك رغبة أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص99

وبالتالي يمكن القول أن أداء الجماعة يكون أسوأ من أداء الأفراد بالنسبة للمشاكل التي تحتاج إلى حلول **ابتكارية**، والتي تكون مقيدة بفترة زمنية قصيرة، تتفوق الجماعة على الأفراد في صنع القرار في حالة ما كانت القرارات معقدة وتتوقف على خبرات أفراد الجماعة ومدى تناسبها مع طبيعة القرار المطلوب اتخاذه.

المبحث الثالث: نظريات ونماذج وأساليب صنع القرار

إن دراسة كيفية صنع واتخاذ القرار تعود إلى زمن قديم، حيث لقت اهتماما كبيرا من طرف المدارس الفكرية للإدارة التي أسهمت بدورها في إبراز أهمية عملية صنع القرار، ونتج عن ذلك بروز نظريات ونماذج وأساليب مختلفة لصنع القرار والتي سوف نتعرض لها بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نظريات صنع القرار

لقي صنع القرار اهتمام كبير من قبل أدبيات إدارة الأعمال لما له من أهمية كبيرة في وظائف الإدارة وفي تحديد مسار المنظمة ومن بين تلك الأدبيات نذكر ما يلي:

أولا: النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

نشأت هذه النظرية في بداية ق20 حيث أرسى أفكار هذه النظرية روادها فريديرك تايلور، هنري فايول، فرانك جلبرت، وتتميز المدرسة الكلاسيكية بانها اولى المدارس الفكرية في علم إدارة الاعمال، حيث يعود الفضل في وضع القواعد والمبادئ الأساسية للوظيفة الإدارية، حيث تعتمد على تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية، وتفترض هذه النظرية ان المديرين دائما عقلانيون وانهم يمتلكون المعلومات التامة حول المشكلة والتفاصيل التامة للأهداف المراد الوصول إليها،[1] حيث يتبين بأن النظرية الكلاسيكية لصنع القرار قائمة على الأسس التالية:

1) أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار صفة الرشد والعقلانية بحيث يختار البديل الأفضل والأمثل الذي يحقق أعلى منفعة، وذلك من بين البدائل المتوفرة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة.
2) إمكانية أن يقوم متخذ القرار بترتيب النتائج المتوقعة من كل بديل في إطار سلسلة من الأفضليات حتى يستطيع أن يختار البديل الذي يحقق أفضل العوائد أو المنافع وبأقل تكلفة.[2]
3) يتصرف المدير على أساس معلومات كاملة وفي ظروف التأكد.

[1] علاء عبد الرزاق محمد حسن، نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص42.
[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص33.

واجهت المدرسة الكلاسيكية عدة انتقادات في مجال اتخاذ وضع القرار، لانها ركزت اهتمامها على الجوانب المادية وتطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة، وأغفلت العوامل النفسية والاجتماعية، ومن بين الانتقادات:[1]

- لم تعط أهمية لكيفية صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه من أجل تحقيق الكفاية.
- عامل الرشد يعد غير واقعي، لأنه يتطلب من متخذ القرار أن يكون على علم أو معرفة تامة بظروف المستقبل ولديه المعلومات الكاملة التي تساعده في التنبؤ **وتحديد الاحتمالات.**
- لم تعط أهمية للجماعات غير الرسمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في القرارات.

ثانيا: النظرية السلوكية:

بدات النظرية الكلاسيكية في التراجع بعد نهاية ح ع 1 بسبب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة **وبسبب اهتمام العلوم** السلوكية بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات.

فقد ساهمت العلوم السلوكية بإعطاء مفاهيم جديدة حول نظرية القرار الإداري، إذ قدمت إطارا لنظرية تنظيمية تختلف عن النظرية الكلاسيكية واعتقدت أن القرار الإداري هو محور العملية الإدارية وأساسها، واهتم **رواد النظرية أو المدرسة السلوكية هم من علماء الاجتماع وعلماء النفس ومنهم** (شيستر برنارد، التون مايو، **هربرت سايمون**)، ويعتبر **هربرت سايمون** (H.Simon) أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار حيث اقترح تقسيم الرشد في سلوك الفرد إلى الرشد الموضوعي، الرشد الشخصي، ومن أهم **الفر**ضيات التي تبنى عليها النظرية:[2]

1) **صانع القرار ليس لديه المعرفة التامة حول المشكلة وبدائلها (عدم التأكد)**
2) المدير يكتفي بإحراز الحل الذي يلبي أقل درجات الكفاية بدلا من التفاؤل بإيجاد الحلول الممكنة **(قرار مرفوض).**
3) صانع القرار غير مؤهل للقيام بتقييم عقلاني أو اتخاذ **أفضل القرارات الممكنة.**

[1] محمد يعقوبي، حسين بلعجوز، دراسة تقييمية لإسهامات مدارس التسيير في صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009، ص619.

[2] علاء عبد الرزاق محمد حسن، مرجع سابق، ص43.

4) يتمتع صانع القرار بالعقلانية المحدودة لأن درجة رشد القرار تحددها البيانات المتاحة وقت صنع القرار.

تنظر نظرية القرارات السلوكية للمنظمة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية معا باعتبار أن المنظمة عضو اجتماعي فعال يؤدي وظائف متكاملة عن طريق اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية.

ثالثا: النظرية الكمية

ترجع الجذور الأساسية لهذه المدرسة إلى مجموعة أساليب التحليل الكمي (بحوث العمليات) التي تبلورت أثناء ح ع 2 للاغراض الحربية والتي استخدمت فيما بعد في المجالات الإدارية، حيث ركز رواد هذه المدرسة على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار معتمدة في ذلك على عملية الاختيار مفترضة المشكلة محددة والبيانات متوافرة والبدائل معروفة، وقد طور رواد هذه النظرية أربعة نماذج خاصة بعملية اتخاذ القرار في ظل الظروف المؤكدة، والمخاطرة وعدم التأكد.[1]

من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هو اعتمادها غلى الأساليب الرياضية البحتة دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الشخصية والسلوك الاجتماعي للأفراد، حيث يوجد حالات يصعب التعبير عنها رياضيا وهذا يعني أن هذا الأسلوب غير فعال بل نجده يستبعد الخبرة الشخصية وإبداعات متخذ القرار ومن الطرق الكمية الشائعة في اتخاذ القرار نجد بحوث العمليات نظرية الألعاب وغيرها .

رابعا: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على أن نوع الموقف سيحدد نوع متخذ القرار، وتقوم على مبدأ عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمات وأن ما يصلح لموقف معين لا يصلح لموقف آخر.

واختلف الباحثون في هذه النظرية في موضوع تحديد العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة وما يتم اتخاذه من قرارات فمنهم من وجه أبحاثه إلى البيئة ومنهم من وجهها إلى التكنولوجيا فيما تبنى آخرون عامل الحجم.[2]

[1] شهرزاد محمد شهاب موسى، مرجع سابق، ص40.

[2] المرجع نفسه، ص40.

خامسا: نظرية النظم

جاءت هذه النظرية لتحقيق الوحدة بين العلوم والاستفادة المتبادلة بينها كمنهج علمي، من خلال الاتجاه نحو الشمولية والتعميم والتجديد وهذا باعتبار المنظمة كنظام اجتماعي معني باتخاذ القرارات يعتني بالجانب الإنساني والعلمي، لقد اتجه دعاة هذه النظرية إلى توسيع فكرة النظام المفتوح على أساس أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم لسلطته، **هو اقتناعهم بان المشاركة سوف تشبع حاجاتهم ورغباتهم**،[1] حيث يعتبر الهدف الأساسي من تطبيق فكرة مدخل النظم في الإدارة هو تسهيل فهم المدير للبيئة **الداخلية والخارجية للمنظمة و**هذا ما يساعده على ترشيد القرارات التي سيتم اتخاذها.

المطلب (2): نماذج صنع القرار

من خلال عرض بعض النظريات الفكرية التي اهتمت بموضوع صنع القرار تبين لنا أن هناك العديد من النماذج المستخدمة في عملية صنع واتخاذ القرار والتي سوف نتعرض لها من خلال هذا المبحث **ولكن قبل ذلك سوف نتعرف على مفهوم نموذج صنع القرار.**

أولا: تعريف نماذج صنع القرار

يعرف نموذج اتخاذ وصنع القرار بأنه الطريقة التي **تتم** بها عملية اتخاذ القرار وفي العملية نجد نماذج متعددة لاتخاذ القرارات وكل نموذج له مؤيديه ومنتقديه، بمعنى انه لا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار حتى الآن،[2] لأن النموذج الكامل يجب أن يكون قادر على وصف كل الحالات المعقدة التي تصادف متخذ القرار، وان يكون النموذج قادرا على تميز جميع الأبعاد الموجودة في حالات اختيار القرار المناسب.

ثانيا: أنواع نماذج صنع القرار

نظرا لأهمية وحيوية الدور الذي تؤديه القرارات في نجاح المؤسسات، فقد حاول بعض كتاب الإدارة توضيح وتفسير طريقة اتخاذ القرارات واقترحوا عددا من النماذج لصنع واتخاذ القرار والتي تختلف باختلاف الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار، وفيما يلي عرض لأهم النماذج الأساسية لصنع القرار:

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص39.
[2] كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص41.

1) النماذج النظرية لصنع القرار: يتكون هذا النوع من النماذج التالية

أ- النموذج العقلاني (الرشيد) Rational Model:

يرى العلماء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة، يقوم هذا النموذج على المعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار، حيث يفترض أن المدير يحاول تحقيق الحل الأمثل والأفضل من خلال اتخاذ إقراره،[1] **وعلى ذلك فان الاقتصادي الرشيد هو الذي يتخذ القرار الذي يعظم** الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها وحتى يتحقق هذا فلا بد أن يحصل على معلومات كاملة دقيقة ثم يقوم بدراستها وتحليلها بطريقة تتسم بالدقة وعدم التحيز، والتعرف على جميع الحلول الممكنة للمشكلة،[2] ثم تقييم كل حل على حدى ومن ثم اختيار الحل الذي يحقق أعظم **ربح.**

واجه هذا النموذج العديد من الانتقادات من هربرت سايمون الذي أكد أن الرشد الكامل غير واقعي، ولذلك اقترح الرشد المحدود لان المدير يواجه قيود ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات بعضها شخصية والبعض الآخر بيئية والتي تحول دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات.[3]

ب- النموذج العقلاني المحدد (The Bounded Rationality Model):

كما سبق الذكر يعتبر **سايمون** (Simon) **أول من نا ى بذا النموذج حيث يقوم على أن قرارات** المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة وقيم ومشاعر صانع القرار، وبالمتغيرات البيئية سيطرته، حيث أطلق على هذه **الحالة "الرشد المحدود".**[4] وهكذا يعتبر سايمون أن الإداري يكتفي باتخاذ القرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل،

---

[1] Wagner and Hillenbeck, Organization Behavior, Rutledge Taylor and Francis group, London, 2010, P65.

[2] شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص168.

[3] A.Beltas, Le processus de prise décision managériale en avenir incertain, La conférence nationale sur le management de l'entreprise, 30 Novembre 1994, Office des publications universitaires, Edition : 4, Alger, 1996, P195.

[4] حسين حريم، مرجع سابق، ص92.

ويعني هذا اختيار الحل الأكثر قبولا والذي يحقق مستوى معين من القناعة والرضا على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل،[1] ويعرف أيضا هذا النموذج بعدة تسميات هي: النموذج المفتوح لاتخاذ القرار ونموذج الرجل الإداري، النموذج المرضي.

يمكن الإشارة في الأخير إلى أن النموذج العقلاني المحدد يقوم على الرشد المقيد الذي يعمل وفقا له معظم متخذي القرارات الإدارية والذي يعتبر أقرب للواقع.

- **النموذج التنظيمي Organizational Model**:

من رواد هذا النموذج مارش **J.March** والذي يأخذ بعين الاعتبار الصفات البنيوية للمنظمة (الاجتماعية، الثقافية،السياسية) أي طريقة بناءها وسياستها المتبعة في التعامل مع المشكلات والقرارات، لذا فان النموذج التنظيمي يقترح ان تصنع القرارات بطريقة فردية بما يخدم الفريق او المجموعة او المنظمة نفسها وبالتالي فان الجهة العليا للمنظمة هي المسؤولة عن اتخاذ القرار.[2]

- **النموذج السياسي The Political Model**:

هذا النموذج طور من قبل ليندبلوم (**C.Lindblom**) حيث يصور المنظمة على أنها تتكون من مجموعة من اللاعبين الذين لهم مصالحهم الخاصة، اهدافهم، مواردهم، استراتيجياتهم، وبالتالي هدف المنظمة هنا لن يكون واضح وجلي،[3] وفي هذا النموذج يكون أسلوب صنع القرار عاكسا للأسلوب الذي يعتمده أصحاب النفوذ والقوة في المنظمة كرئيس مجلس إدارة المنظمة حيث يكون هؤلاء الأفراد الآخرين أو بعض الأقسام الإدارية أو قرار المنظمة ككل.

وبالتالي يعكس هذا النموذج طريقة صنع واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المنفذين من أصحاب المصالح.

[1] Samuel Josein et autre, L'essentiel de l'économie d'entreprise, Gualino Lextenson éditions, Paris, 2008, p142.
[2] Goktug Morcol, Hand book of decision making, CRC Press Taylor and Francis Group, 2007, P9.
[3] Samual Josien, Op Cit, P142.

ج نموذج التصور الذهني Image Theory:

أن اختيار أفضل البدائل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحة قد لا يحظى باهتمام كبير عند صنع القرار، لان الأفراد يفكرون في مدى توافق البدائل المختلفة مع معاييرهم الشخصية وأهدافهم وخططهم، ولذلك فان أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قد لا يكون هو الأفضل بالنسبة لآخر، وتمثل نظرية الانطباع الذهني لـ: **بيتش وميتشال (Beach and Mitchell)** هذا النموذج الذي يهتم بالقرارات الخاصة التي تتخذ بإتباع خطوتين بسيطتين:

الخطوة الأولى: يتم المقارنة بين مبادئ الشخص وأهدافه الحالية وخططه المستقبلية وبين ما سيترتب على القرار أو على كل بديل فإذا كان هناك عدم توافق يتم رفض القرار، أما إذا كان هناك توافق يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية.

الخطوة الثانية: يتم اختيار الربحية أي اختبار مدى التوافق بين القرارات البديلة وبين أهداف وقيم متخذ القرار، ثم يتم التعرف على أفضلها وأكثرها توافقا ويعتبرونه البديل الأمثل.[1]

أثبتت الدراسات الحديثة أن الناس يتبعون الأسلوب الذي وضحته هذه النظرية عند اتخاذهم للقرارات البسيطة.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن أهم نماذج صنع واتخاذ القرار هي التي عرفناها سابقا وهذا لا يعني عدم وجود نماذج أخرى، ولكن هناك نماذج تركز على أساليب صنع القرار وهذا ما سنتطرق له في المطلب التالي.

2) النماذج التطبيقية لاتخاذ القرار:

تتباين النماذج التطبيقية لاتخاذ القرار باختلاف ظروف حالات اتخاذ القرار والتي سوف نختصرها فيما يلي:

- **أ نماذج اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد:** تعرف حالة عدم التأكد بأنها تلك الحالة التي توجد فيها أكثر من حالة من الحالات الطبيعية،

[1] جيرالد جرينبرج، مرجع سابق، ص423.

ولكن يكون من الصعب على متخذ القرار أن يقدر احتمال حدوث كل منها وفي هذه الحالة تصبح الخبرة الشخصية والعوامل السيكولوجية لمتخذ القرار هي سيدة الموقف، وهناك العديد من النماذج التي تستعمل في هذه الحالة وهي:[1]

- **النموذج المتفائل:** الذي يفترض أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تكون ملائمة بل تمثل أفضل الحالات ولهذا يتوقع الحصول على أفضل النتائج والبديل الأفضل وفقا لهذا النموذج فهو الذي يحقق أكبر **قيمة.**
- **النموذج المتشائم:** يقترح هذا النموذج اختيار البديل الذي يحقق الخسارة **الدنيا من الخسائر القصوى أو العائد الأعلى من بين العوائد الدنيا، وان متخذ القرار الذي يتصف بالتشاؤم ويعتقد بوجود** الابتعاد عن تحمل خسارة كبيرة.
- **النموذج التوفيقي:** هذا النموذج اقترحه **هوروفيتز (Huruvitz) حيث يعتمد على معيار الوسط بين التفاؤل والتشاؤم، ويقوم** هذا النموذج بالجمع بين أفضل العوائد وأدنى العوائد لكل بديل بحيث تتقاسم النتائج احتمال حدوثها ما بين **0 و 1، فعندما يكون متخذ القرار متفائل يأخذ احتمال قريبا من 1 أما إذاكان متشائم فيأخذ احتمالا قريبا من 0.**
- **نموذج الندم (معيار سافاج):**[2]**يعرف سافاج الندم بأنه** أحسن عائد يمكن أن ينتج عن أي بديل في أي ظرف من حالات الطبيعة مطروحا منه العوائد الأخرى لحالة الطبيعة نفسها ولهذا يعرف النموذج بالحد الأدنى لتكلفة الفرصة البديلة والتي تمثل المقدار المادي الذي تتم خسارته عند اختيار البديل **الأفضل.**
- **نموذج الاحتمالات المتساوية (قاعدة La Place):**[3] وفقا لهذا النموذج تساوي احتمالات **حدوث حالات الطبيعة، وذلك بسبب عدم توافر معلومات عن تلك الحالات لدى متخذ القرار،** حيث تساوى احتمال حدوث كل حالة وعلى هذا الأساس يتم حساب القيم المتوقعة للبدائل واختيار البديل الذي يحقق أكبر **عائد متوقع أو قيمة متوقعة.**

[1] رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011، ص35.
[2] كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص58.
[3] موفق أحمد مرزة، مرجع سابق، ص40.

ب **نموذج اتخاذ القرار في حالة التأكد:** يتميز هذا النوع من القرار بسيادة حالة التأكد التام بحيث لا يوجد تأثير للعوامل البيئية الخارجية على الناتج،[1] **لذلك يكون متخذ القرار متأكدا من نتيجة قرار ومن** المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ت **نموذج اتخاذ القرار في حالة المخاطرة: هذا النموذج تتشابه الظروف المؤثرة** في اتخاذ القرار وتتوافر لدى الإداري معلومات وخبرات سابقة تساعده على اتخاذ القرار، مع العلم أن المعلومات المتوفرة تكون غير مؤكدة وإنما يمكن تصور احتمال حدوث الحالة فقط كما أن نتائج البدائل غير **مؤكدة، إما المفاضلة** بين البدائل في هذه الحالة فتكون على أساس القيمة المتوقعة لكل بديل، وهي مجموع العوائد مضروبة في الاحتمالات المقابلة لها، والبديل الأكبر قيمة متوقعة هو البديل الأفضل في حالة العوائد والأقل في حالة النفقات.[2]

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار.

يرجع أسلوب اتخاذ القرار إلى الشخص متخذ القرار وتحديده لحجم وأهمية المشكلة ومدى قدرته على التعامل معها والى مدى توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس تم تقسيم أساليب اتخاذ القرار إلى أسلوبين هما:

أولا: الأسلوب التقليدي (غير الكمي): تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم اسلوب التجربة والخطا في حل مشكلاتها معتمدة في ذلك على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي وفيما يلي تفصيل لأهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار.

1) أسلوب الحكم الشخصي: يستخدم المدير حكمه الشخصي وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، حيث يبني وجهة نظره على أساس خلفياته وقدراته الذهنية والاجتماعية والثقافية التي تساعده في ضوء البيانات و المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، حيث أصبح في الوقت الحاضر الحكم الشخصي في القرارات ضروريا ومطلبا للمنظمات الناجحة التي أصبحت تبحث عن الأشخاص لديهم احتراف ومهنية عالية في اتخاذ القرارات.

[1] محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار مسيرة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008، ص79.

[2] رحيم حسين، مرجع سابق، ص34.

2) **الخبرة والمعرفة**: ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي يعتبر **دايل (E.Dale) من** روادها الأوائل، حيث يرى أنصار هذه المدرسة انه يمكن لمتخذي القرارات الاستفادة من خبرات **المديرين الآخرين داخل المنظمة وخارجها**، وذلك من خلال دراسة حالات النجاح التي حققها بعض المدراء وكذلك الأخطاء التي ارتكبوها،[1] ولكن يجب مراعاة الحذر في الاعتماد على هذا الأسلوب في اتخاذ القرار وذلك لان تحقيق النجاح باتخاذ قرار ما في الماضي لا يؤكد النجاح باتخاذ نفس القرار في **الوقت الحاضر أو المستقبل، فقد تكون النتيجة الفشل سبب عدم التطابق بين المواقف والظروف الماضية مع الحاضرة أو المستقبلية.**[2]

3) **التقليد والمحاكاة: يسمح هذا** الأسلوب بحل المشكلة واتخاذ القرار عن طريق تقليد نموذج سابق أو حل مماثل وقع داخل المؤسسة في الماضي بنجاح او لدى مؤسسة اخرى لها بحربة مشابهة ناجحة، وفي مثل هذه الحالات فان تجربة النموذج تصبح مركز قياس تستعمل من طرف مؤسسات أخرى، يعيد من خلالها متخذ القرار استخدام مجموعة الظروف والمتغيرات **والأساليب** التي سبق استخدامها لحل **مشكل النموذج.**[3]

4) **إجراء التجارب:** يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

ومن مميزات هذا الأسلوب هو قدرة متخذ القرار على إجراء التغيرات والتعديلات على هذا البديل بناءا على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية.[4]

---

[1] سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص68.

[2] بوقرة رابح، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009، ص15.

[3] سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة للجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006، ص124.

[4] سليم بطرس، مرجع سابق، ص69.

5) الآراء والاقتراحات: إن المدير عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء والمقترحات التي تقدم إليه من قبل المستشارون والمتخصصون يستطيع أن يستنبط الكثير من الاستنتاجات التي تسلط الضوء على المشكلة محل القرار وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل.

نلاحظ من العرض السابق للاساليب التقليدية لاتخاذ القرارات انها تعتمد بالدرجة الاولى على معايير وأسس نابعة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، لكن هذه الأساليب غير كافية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة.

ثانيا: الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار (الكمي)

نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحسابات الالية والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية واتخاذ قرارات فعالة نظرا لإمكانية التعبير عن المتغيرات والعلاقات المرتبطة بالمشكلة بصورة كمية، **ومن أبرز** الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات:

1) أسلوب تحليل التعادل: ينحصر مفهوم تحليل التعادل في أن هناك نقطة معينة تتعادل عندها مجموع عناصر التكاليف من مجموع عناصر الإيرادات أو المبيعات، ويفضل استخدام هذا الأسلوب لأنه يساعد **على معرفة أقل مستوى** إنتاجي أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع أن يستمر في السوق **(لا خسارة ولا ربح) دون أن يقرر وقف الإنتاج والخروج من السوق ويمكن تحديد نقطة التعادل بالمعادلة** التالية:[1]

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

وبالتالي يعتمد القرار على نقطة التعادل فإذا أرادت المنظمة تخفيض نقطة التعادل **(حجم أو طاقة التعادل)** فعليها بتخفيض التكاليف وزيادة سعر البيع للوحدة، وفي حالة قررت الزيادة تستعمل الطريقة العكسية.

[1] برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي **حول**: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009، ص361.

2) بحوث العمليات: يقصد بها استخدام مجموعة من الطرق **والأساليب والأدوات** العملية لحل المشاكل التي تتعلق بالعمليات الخاصة بأي نظام لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المثلى مع الاعتماد بالدرجة الأولى **على الأساليب الرياضية المتقدمة.**[1]

ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى ح.ع.2 حيث استخدم من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت **وازداد**ت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات بعد ح.ع.2 وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر في نظر الكثير من علماء الإدارة من أهم الأساليب التي قدمها علماء الإحصاء والرياضيات في مجال اتخاذ **القرارات،** إلا انه يعتبر أسلوب لا يترك فرصة للسلوك الإنساني والاجتماعي في تفسير المشكلة وحلها، كما **أن هناك بعض المشكلات يصعب إخضاعها للنماذج الرياضية أو** التفسير الكمي والحسابات المجردة.[2]

3) نظرية المباريات: نشأت فكرة المباريات سنة 1928 عندما اكتشفها فون و مورجونستيرن (Von Neuman و Morgenstern) ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام **1944، وترتبط** المباراة بحالات التضارب في المصالح بين المنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى **أفضل** إستراتيجية **أو** بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك، ولكنه عندما يجد **أن** المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن،[3] ويشير تعبير المباريات إلى **الحالات العامة للتنافس خلال زمن تحدث فيه بين جهتين أو أكثر** لكل منهما عدد محدد **أو** غير محدد من الاستراتيجيات إذ تختصر نتائج المنافسة في مصفوفة.

4) نظرية الاحتمالات: تقوم نظرية الاحتمالات على اعتقاد مفاده **أن أحداثا يمكن التنبؤ بها من خلال نمط معين،** وفي حالة حدوث اختلاف في تقدير الاحتمال فإنه يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها، **ويتحول هذا الاحتمال** إلى معلومة يمكن الرجوع إليها في اتخاذ القرار، حيث أصبح الميل إلى هذا الأسلوب عبارة عن محاولة من متخذي القرار للحد من عدم التأكد.[4]

---

[1] سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، 2002، ص29.

[2] علي حسين علي واخرون، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشاة، 1999، ص24.

[3] منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص115.

[4] قاسمي السعيد، الأسس النظرية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009، ص215.

وما يعاب على هذا الأسلوب أن هناك صعوبات قد تعترض المدير عند تطبيقها ومنها عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والتي تساعد على تقدير الاحتمالات.

5) شجرة القرارات: هي نموذج تنبؤي يستخدم لوضع خارطة للمشاهدات وعرض البدائل المتاحة أمام متخذي القرار وكذلك النتائج المترتبة الناجمة عن كل خيار وبديل، [1]

ويتم إسقاط البيانات في شكل بياني يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل في شكل أغصان وفروع **وتستخدم المفاضلة بين البدائل على معيار واحد مثل الربح أو** تخفيض التكلفة في ظل ظروف **أو حالة خطر،**[2] **وتستخدم شجرة القرار المصطلحات التالية:**[3]

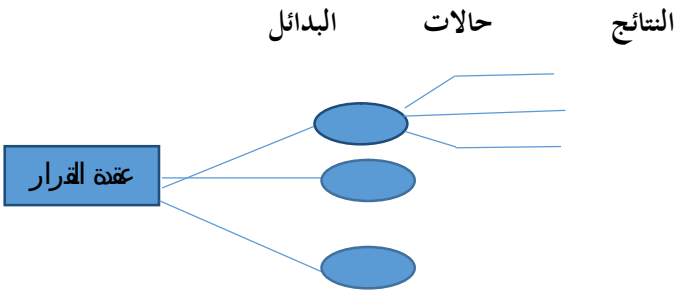
- النقاط التي عندها يجب أن يتخذ القرار تعرف بنقاط القرار ويرمز لها بالمستطيلات.
- النقاط التي تحدث حالات الطبيعة وتعرف بنقاط الحالة ويرمز لها بالدوائر.

وبالقرب من أي ممر يخرج من نقطة حالة يسجل الاحتمال المسبق لتلك الحالة ويجب أن يكون مجموع الاحتمالات مساوي للواحد الصحيح.

في نهاية اي فرع للشجرة يخرج من نقطة حالة يكتب مقدار المنفعة المتحصل عليها، **وبكتب حاصل ضرب احتمالات الفروع** ومقادير المنفعة المتحصلة عند نهاية الفرع في داخل دائرة نقطة الحالة التي تنشا منها تلك الفروع وتمثل هذه القيمة المنفعة النقدية المتوقعة لذلك الفعل.

وفيما يلي الشكل العام لشجرة القرارات:

الشكل رقم (18): الشكل العام لشجرة القرارات



المصدر: موفق احمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، مصر، 2010. ص48.

[1] موفق أحمد مرزة، مرجع سابق، ص46.

[2] محمد فريد الحصن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص149.

[3] مصطفى بابكر، التحليل باستخدام شجرة القرار، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2008،

6) البرمجة الخطية: تنبع أهمية هذا الأسلوب من خلال اهتمامه بالمشكلات المتعلقة بتخصيص الموارد المحدودة (الأفراد،الأدوات،المعدات،الأموال) على أوجه الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثرة في موضوع معين بحيث يمكن التعبير عن العلاقة القائمة بين المتغيرات المؤثرة بشكل معادلات خطية يتم حلها للوصول إلى القيمة الأفضل لتابع الهدف، وهو يستلزم وجود هدف واضح مطلوب تحقيقه كتخفيض الكلفة لأدنى حد ممكن أو لتحقيق أقصى ربحية ممكنة،[1] ويستخدم في ذلك نماذج بيانية أو جبرية لحل المشكلة وتحليلها.

وفي الأخير يمكن القول أن الأساليب الكمية قد ساهمت إلى حد كبير في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بتركيزها على ما يجب أن يكون وكيف يجب أن تتخذ القرارات الخاصة في ظل الظروف المتغيرة، وهذا الدور لا يستطيع القيام به بدون استخدام الأساليب التقليدية لأن ترشيد عملية اتخاذ القرارات لا يتحقق إلا من خلال التكامل بين الأساليب التقليدية والكمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة.

المبحث الرابع: مراحل صنع القرار.

يختلف الكثير من علماء الإدارة في تحديد مراحل صنع القرار حيث يقتصر البعض على ذكر ثلاث خطوات وهي: تحديد البدائل، تقييمها، اختيار أفضل بديل، بينما يرى كل من كياربي ونيومان (Newman وKiarby) أن صناعة القرار تتطلب أربع خطوات هي: التشخيص، البحث، العرض،الاختيار بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها، وبالرغم من اختلاف تقسيمات خطوات ومراحل صنع القرار إلا أن جل علماء الإدارة اجمعوا على الخطوات الرئيسية التالية التي تنطبق على مختلف القرارات بالرغم من اختلاف طبيعة المشكلة.

المطلب الأول: المرحلة التحضيرية (ولادة القرار)

نجد أنه قد يقع حادث ما يمثل حافزا يدفع الفرد نحو الدخول في عملية صنع القرار وقد يكون هذا المنبه هو وجود فجوة في الأداء أو قد يكون فجوة في الفرصة وهنا يختلف الأفراد متخذي القرارات في مدى استجابتهم لهذا الحادث الذي يتولد عنه قرار، وبالتالي تتألف مرحلة ولادة القرار من مجموعة من العمليات أو الخطوات المرتبة زمنيا وهي:

[1] سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص80.

أولا : إدراك المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي،[1] وحل المشكلة يتطلب من متخذ القرار أما تغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب في تحقيقها.

ثانيا: تحديد الأهداف

لا بد من معرفة ما هو الهدف من هذا القرار والتفكير في النتائج التي سوف تجنى من اتخاذه، وأن تحديد الأهداف هو بداية انطلاق اتخاذ القرار الصائب وقد تكون الأهداف:[2]

1) **أهداف إجمالية:** وهي الأهداف ذات المدى البعيد، تساعد في رسم المستقبل، وهي تؤثر على القرار النهائي الذي يتخذه الإداري سواء كان القرار استراتيجيا أو قرار جاهز للتنفيذ، وبالتالي وضوح الأهداف يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.
2) **أهداف فورية:** وهي الأهداف التي يتم بلوغها من خلال اتخاذ قرار محدد في مدة زمنية محددة.

ثالثا: تشخيص المشكلة

إن تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطئ يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة في تنفيذ الخطوات التالية، فتشخيص المشكلة يعني التعرف على الجوانب المختلفة لها وتحديدها تحديدا دقيقا من حيث نوعها والأسباب الرئيسية للمشكلة، وغالبا ما تكون المشكلات الإدارية في الأشكال التالية:[3]

1) **المشاكل الروتينية:** هي المشاكل التي يتكرر حدوثها باستمرار، ولها علاقة بالأمور اليومية مثل: قرارات صرف الأموال، قرارات البيع والشراء العادية.
2) **المشاكل الحيوية:** هي المشاكل التي نطاق آثارها واسع وهي المشاكل المتعلقة بالتخطيط، السياسات، الإجراءات، الرقابة، التنظيم...

---

[1] كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص46.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص205.

3علي عباس، تاثير انماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرار التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد1، يناير 2012.ص138.

3) **المشاكل الطارئة:** يقصد بذلك الأحداث والمفاجآت غير المتوقعة داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية **مثلا:** ارتفاع مفاجئ لأسعار المواد.

المطلب الثاني: المرحلة التطورية (تنامي القرار)

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب توفير البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، فالقرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر من المعلومات المتنوعة والتي سيقوم بتحليلها والتدقيق فيها ليتمكن بعدها من وضع مجموعة من البدائل، وهذا ما سنحاول شرحه عن هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

أولا: تحديد البدائل

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، وعلى متخذ القرار القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة وعلى نتائج تجارب الآخرين، حيث يقوم بتحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار،[1]

حيث لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة إذ تختلف هذه البدائل حسب طبيعة المشكلة والى اتجاهات متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع.

ثانيا: تقييم البدائل

تهدف هذه الخطوة إلى تدريج وترتيب بدائل الحلول حسب اهميتها وقدرتها على حل المشكلة ويقوم متخذ القرار بتقدير النتائج الايجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حدة ومن المعايير التي يتبعها في ذلك تكلفة القرار، العائد المتوقع، نسبة المخاطرة وتقييم الاستثمارات، شجرة القرارات، البرمجة الخطية، [2]وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد حذف واستبعاد البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة، وتعد هذه المرحلة صعبة جدا لانها تعتمد على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد.

[1] كاسر نصر المصور، مرجع سابق، ص47.

[2] Chantal Busse Nault, Martine Pretet, Economie et gestion de l'entreprise, 4emed, Librairie Vuibert, Paris, 2006, P159.

المطلب الثالث: المرحلة النهائية (نضوج القرار)

تتميز المرحلة النهائية بظهور المعالم الأولى للقرار المتخذ انطلاقا من عملية اختيار البديل المناسب مرورا بتنفيذ القرار ومن ثم الوقوف على مراقبة تنفيذه وتقييمه وهذا ما سنشرحه بالتفصيل في الخطوات التالية:

أولا: اختيار البديل الأفضل

تقضي هذه الخطوة بانتقاء الخيار الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة وهذا بعد تقييم كل بديل في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار،[1] **وهناك عدة تقنيات تساعد على انتقاء البديل الأفضل منها:**[2]

1) **الحجج:** تعتبر من أكثر الطرق المستخدمة للتوصل إلى قرار ما، وتشمل ذكر الفوائد، المحاسن والعوائق والمساوئ لكل بديل من ثم اختيار البديل الأكثر عدد من الفوائد.
2) **الإجماع:** تقضي هذه الطريقة على استمرار التواصل مع فريق العمل حتى التوصل إلى قرار مجمع ومتفق عليه.
3) **التصويت:** تأتي هذه الطريقة عندما يصعب التوصل إلى إجماع لقرار محدد، بشرط **أن يلتزم الجميع** بنتيجة التصويت.
4) **جمع الآراء والاقتراحات:** يتم جمع الأفكار والآراء على شكل فئات ومجموعات ومن ثم تأتي مناقشتها وتقييمها واختيار الأحسن فيها.

ثانيا: تنفيذ القرار

تهتم هذه الخطوة بتجسيد القرار الذي تم اتخاذه وجعله واقعي وملموس، وذلك بوضع خطة لتنفيذه من قبل متخذ القرار وعليه أن يختار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي إلى أحسن النتائج ويقوم بإقناع القائمين على عملية التنفيذ ثم مناقشتهم بغرض كسب رضاهم لتجنب أي مقاومة من طرف بعضهم في تنفيذه،[3] **كما أن** شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج.

---

[1] فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005ص220.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص211.

[3] علي عباس، مرجع سابق، ص138.

ثالثا: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه

لا يعني تنفيذ القرار انتهاء العملية، بل يجب التأكد من أن الأمور تجري كما تم التخطيط لها، وذلك من خلال التوجيه الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه التنفيذيين من خلال الاتصال والإرشاد وغيرها من الوسائل وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل،[1] وعليه فإن المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

الشكل(19): مراحل صنع القرار حسب E.A Archer 1980

Source : Stéphane Balland Anne Marie, Management des entreprises, Express gestion, Dunod, 2011, p44

[1] كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص49.

المبحث الخامس: فعالية صنع القرار

إن الأسلوب التشاركي في عملية صنع القرار يركز على مناقشة حل المشكلة والحصول على أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم واخذ الموافقة بتطبيق الحل، إذ يصبح المرؤوس أكثر قناعة في تطبيق القرار وأكثر التزاما في تنفيذه، وبذلك ترتفع فرص النجاح للوصول إلى الأهداف، وتحسين فاعلية عملية صنع القرار، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على ماهية فعالية صنع القرار واهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم ومميزات القرار الفعال

إن الفعالية تقاس بدرجة تحقق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ولكي يكون القرار فعال يجب أن يخدم تلك الأهداف ويسعى إلى تحقيقها بأفضل الطرق.

أولا: مفهوم القرار الفعال

يعرف القرار الفعال بأنه ذلك القرار الذي يستطيع تحقيق المستوى المقبول من الملائمة بين هدفه ووسيلته وفي وقت صنعه ضمن معطيات ظرفية معينة.[1]

كما يعرف أيضا بأنه ذلك القرار الذي يحقق أكبر معدل من الأهداف أو مضاعفتها في ضوء أوضاع التنظيم وحدوده.[2]

وفي نفس السياق يعرف القرار الفعال بذلك البديل الذي يتفق مع كافة المتغيرات الموقفية للمشكلة أو موضوع القرار، مع توفير التوقيت المناسب لوضعه موضع التنفيذ، [3]

كما أن مصطلح فعالية القرار يعبر عن مدى تحقيق الأهداف والتي تتمثل في عنصرين هما: جودة القرار (مدى تطابق القرار مع القوانين والتعليمات) وقبول القرار من جهة أصحاب المصلحة.

كما يعرف بأنه ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، اعتمادا على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى تحقيق الإحاطة الشاملة بظروف المشكلة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب الصحيحة في عملية صنع القرار.[1]

---

[1] العبيدي رائد عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية صنع القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 1998، ص25.

[2] ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2006، ص17.

[3] عبد الله بن حمود بن محمد الحسني، الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 46.

من التعاريف السابقة يتضح لنا جليا أن القرار الفعال هو ذلك القرار الذي يحقق الأهداف التي نسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات معينة.

ثانيا: خصائص ومميزات القرار الفعال

تتميز القرارات الفعالة بمجموعة من الخصائص والمميزات نذكر منها:[2]

1) مراعاتها للمنهج العلمي في اتخاذ القرار والذي يوصل إلى تحقيق الغاية المطلوبة باقل تكلفة في الجهد والوقت والمال.
2) مراعاتها للبيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة فيها والقوانين والانظمة السارية، وللبيئة الخارجية المتمثلة بقوى الضغط والعوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والنفسية.
3) تتيح المجال للتشارك في اتخاذ القرار من قبل الذين يستاثرون به وفي عملية صنعه، مما يجعل القرارات تتخذ بعقلانية وتخلق الدافع لدى العاملين للالتزام به وتنفيذه.
4) الاستفادة من الأساليب الحديثة في عملية صنع القرار من خلال حوسبة المعلومات الإدارية.
5) مراعاة التشريعات النافذة المعمول بها وبذلك تكتسب هذه القرارات الصفة الشرعية.
6) تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وكذلك تنفيذه.

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال الشروط والمميزات التي تساعد في استكمال مقومات القرار الفعال.

المطلب الثاني: شروط وأبعاد فعالية صنع القرار

تتمثل فعالية صنع القرار في تلك العملية التي ترسم الأهداف وتديرها لتستطيع في الأخير من تنفيذها، مع العلم أن تلك الأهداف تتوافق مع الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وتستلزم هذه العملية توفر مجموعة من الشروط والعوامل لكي تضمن تحقيق الفعالية في عملية صنع القرار، ومن تلك الشروط نجد مايلي:

[1] فاطمة عبد علي السعودي، علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد1، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص17.

[2] المرجع نفسه، ص17.

أولا: وقت اتخاذ القرار

إن عنصر التوقيت يعتبر من العوامل الحاسمة في عملية صنع القرار الفعال، حيث أن عملية تقديم أو تأخير صناعة القرار قد يترتب عنها انعكاسات سلبية على المنظمة التي يتخذ فيها القرار.

ويرى علماء الإدارة بأن تردد القائد الإداري في صناعة القرار في وقته المحدد والمناسب قد يترتب عليه تدخل جهات ذات مصالح فردية تتولى صناعة القرار بالنيابة عن الجهة الرسمية المخولة باتخاذ ذلك القرار،[1] فالتأخر سواء في الحصول على المعلومات اللازمة أو في اتخاذ القرار يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المنظمة، كما يمكن أن يتضرر منها الأفراد الذين يعملون فيها وتتأثر بالتالي فعاليتهم وإنتاجيتهم.

ثانيا: جودة القرار

تتمثل جودة القرار بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة فضلا عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها، وتتأثر جودة القرار بالشمولية في التفكير والبحث عن الأفكار الجديدة.[2]

وهناك مجموعة من العوامل والأبعاد التي تحكم جودة القرار منها:[3]

1) **المشاركة:** إن عنصر المشاركة في صنع القرار يعتبر عاملا جوهريا لفعالية القرار، لأن ذلك القرار يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأفراد الذين يعملون بالمنظمة والذي ينعكس عليهم بالتالي آثار القرار، ولضمان الاستجابة الإيجابية للقرار والحرص على تنفيذه لا بد من ان يشارك في صناعته جميع من لهم علاقة بذلك القرار، فعملية المشاركة في صناعة القرار هي الضمانة الأكيدة لتوفير الحماس والاندفاع عند الأفراد لتنفيذ ذلك القرار.

2) **توفر المعلومات:** أن عملية صنع القرار ترتكز بصورة أساسية على المعلومات التي يتم توفيرها لصانع القرار، ولضمان الفعالية في صنع القرار لا بد من توفر كامل المعلومات الدقيقة المرتبطة بذلك القرار، وعلى هذا الأساس فإن أية عملية حجب أو تشويش أو تزوير للمعلومات التي يتم تقديمها لصناع القرار يترتب عليها قرارات خاطئة او عاجزة.

---

[1] احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سابق، ص289.

[2] فاطمة عبد علي السعودي، علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص21.

[3] احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سابق، ص290.

ثالثا: قبول القرار

إن قبول القرار من قبل المجموعة وهو دائما مرغوب فيه يساهم في تنفيذه بفعالية، كما إن زيادة درجة قبول القرار من جميع المعنيين يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق **الأهداف بكفاءة وفعالية والقبول.**

هنا له جانبين: الأول يتعلق بقبول العاملين في المنظمة للقرار، وردة فعلهم المحتمل وقبولهم **للقرار يمثل أهم** الشروط لالتزاماتهم بتنفيذ وتاييده،[1] والجانب الثاني يتعلق بقبول المحيط الخارجي للقرار خاصة الأطراف ذات المصالح، حيث تقاس فعالية صنع القرار أيضا بمدى تقبل البيئة للقرار.

رابعا: سهولة تنفيذه

من الاعتبارات الهامة التي يجب أن تراعيها الإدارة هو إمكانية تنفيذ القرار، فالقرار دون تنفيذ كأنه لم يكن، ولا شك أن في التنفيذ اختيار لمدى سلامة القرار وقد يكون القرار **سليما** في حد ذاته، إلا أن عدم الدقة في تنفيذه تؤدي إلى فشله، ويؤدي بنتائج عكس التي توقعها **صانع القرار،**[2] **فالقرارات الجيدة ربما تكون** أقل من النتائج المرغوبة، وذلك ليس بسبب صحة القرار وإنما بطريقة تنفيذ القرار.

تتداخل وتتكامل هذه العوامل والأبعاد لتحكم على فعالية عملية صنع القرار، وهذا لا يعني أن هذه **العوامل فقط من تحدد الفعالية بل توجد** العديد من الدراسات التي قامت بوضع مؤشرات مختلفة لقياس مدى **فعالية صنع القرار من عدة جوانب، من بين تلك المؤشرات نذكر:** خبرة صانع القرار، الموضوعية، الموازنة بين **المسؤولية والسلطة، درجة الاستقرار، سلامة القرار، الموثوقية ودرجة المرونة.**

المطلب الثالث: تحسين فعالية صنع القرار

إن عملية صنع القرار الفعال الذي يمكن قبوله وتنفيذه مبني على مجموعة من العوامل التي تم ذكرها آنفا، وللوصول إلى حل للمشكلة عن طريق القرار الفعال ينبغي **إتباع الخطوات التالية:**

أولا: تعزيز قدرات العاملين

وذلك من خلال تغيير السلوكيات وطريقة عمل **الأفراد، حيث تقوم المنظمات الناجحة ببناء قاعدة متينة** عبر رسم الأهداف **وإشراك** القيادات المؤثرة في وقت مبكر.

[1] Mark T. Engle, The strategic Decision Making Process of the Board and its Impact on Decision Outcomes, v18, April 2011, p11.

[2] تعلب سيد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الفكر، الأردن،2011، ص287.

وهذا لتعزيز سلوكيات اتخاذ القرار السليم من خلال مساعدة الأفراد على جميع المستويات في تعلم مهارات صنع القرارات الجيدة وتبادل أفضل الممارسات،[1] لأن تعزيز القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات سريعة وفعالة هو ما يميز المنظمات الناجحة التي دائما ما تتفوق في المنافسة.

ثانيا: التمكين

منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي، من خلال تمكين العاملين، وهذا ما يساهم في مشاركتهم الفعالة في صنع القرار.

ثالثا: تبني التفكير الإبداعي

تكمن أهمية التفكير الإبداعي في حل المشكلات في أنه يقود إلى إعطاء حلول غير مألوفة لمشاكل مألوفة أو غير مألوفة، وذلك من شأنه أن يقود إلى التجديد والتميز والتقدم على الغير،

لأن فتح المجال أمام الابتكار والإبداع واستخدام الطرق الخلاقة لحل المشكلة تمد متخذ القرار بالمزيد من البدائل التي يمكن الاستعانة بها.[2]

رابعا: مواجهة الضغوط السلبية المؤثرة على القرار

يمكن الشروع في مواجهة الضغوط السلبية المؤثرة على صنع القرار من خلال عدة إجراءات أهمها:[3]

1) العمل على التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة من خلال منح كل مسئول السلطات والامتيازات الكافية لتمكينه من السيطرة على المرؤوسين والتحكم في زمام الأمور الخاضعة لسيطرته.
2) خلق وظائف ذات معنى يقوم بها أفراد يمتلكون روح المبادرة والقدرة على الإبداع وإعطائهم نسبة من الحرية في التصرف، مما يسمح بتدفق أكبر عدد الأفكار مما يخلق المتعة في العمل وكسر الروتين.
3) محاولة متخذ القرار التقليل من العلاقات الاجتماعية التي تخلق له مزيدا من الضغوط، كعلاقات الصداقة المبنية على المصالح التي قد تضر بمنصبه من جهة وتؤثر على طبيعة القرارات وفعاليتها.
4) دعم المشاركة في اتخاذ القرار الذي يرفع العزلة التي يعاني منها المرؤوسين بسبب عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة،

---

[1] جيني ديفس، بيانكا ليوداري، جوليان فاي، بناء تنظيمي قادر على اتخاذ القرارات وتنفيذها، المنتدى المالي، بين آندكومباني، النسخة6، 2012، ص7.

[2] الشركة المصرية العالمية، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، مجلة يورك بريس، ط4، 2003، ص430.

[3] صاطوري الجودي، بوالريحان فاروق، البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 14 15أفريل 2009، ص13.

بالإضافة إلى **إنشاء** برامج خاصة بالشكاوى وبرامج المشاركة في الأرباح، وتشجيع **المسئولين على** تفويض بعض الصلاحيات لمن هم أقل منهم درجة لتحسيسهم بأهميتهم في المنظمة.

5) تقبل التغيير وتشجيع **الأفراد** في جميع المستويات الإدارية على التكيف مع مختلف التغيرات الإيجابية، **عن طريق رفع مستوى التأهيل وتقديم دورات تكوينية ورسكلة من شأنها زيادة كفاءة المرؤوسين** والرؤساء في مواجهة مختلف المشكلات الإدارية.

خامسا: التوازن بين المسؤولية والسلطة

يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار التوازن الواجب توافره بين المسؤولية والسلطة، فالقرار الإداري يترتب عليه **مسؤولية لا بد من تأديتها من قبل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة، ولضمان الاضطلاع لتلك المسؤولية لا بد من توافر قدر من السلطة لمن يضطلع لتلك المسؤولية**، ووجود أي خلل في ذلك التوازن قد يترتب عليه اختلال أو اضطراب في تنفيذ القرار، وما يترتب عنه انعكاسات سلبية على فعالية القرار.[1]

سادسا: اتخاذ قرارات أخلاقية

هناك صعوبات كبيرة تواجه الكثير من **الأفراد** عند محاولة الحكم على السلوك بأنه جيد أم رديء، وربما لا تساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل من الناحية الأخلاقية، فمحاولات تحسين فعالية وجودة القرارات تتطلب وجود أعلى المعايير الأخلاقية، والمشكلة التي نواجهها مع هذه المثاليات **أن هؤلاء الذين يتمتعون بمستويات أخلاقية عالية قد يتعرضون لإغراءات** تدفعهم إلى **أن** يتصرفوا بطريقة غير أخلاقية، ثم يبررون تصرفاتهم لا **نفسهم لتبدو كما لو أنها أخلاقية.**

وبالتالي يجب تجنب هذه الحالات والعمل على تحسين المستوى الأخلاقي لاتخاذ القرار و**ذلك** بالعمل بمجموعة من المعايير، كأن لا يتنافى السلوك مع القواعد الأخلاقية للمجتمع وللمنظمة معا، وأن لايؤدي القرار إلى **الإضرار بأي شخص آخر مع توفر الارتياح النفسي حيال القرار.**[2]

[1] احمد الخطيب، مرجع سابق، ص291.

[2] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص439.

سابعا: تدريب أعضاء فرق العمل

هناك عدد من الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين جودة وفعالية القرارات التي يتخذها **الأفراد**، وتتضمن هذه الخطوات تدريب **الأفراد** على الطرق التي تؤدي إلى تحسين أداء الجماعة **وإرشاد أعضائها ليتبعوا السلوك الأخلاقي، حيث أن فعالية حل الجماعة لإحدى المشاكل ترتبط جزئيا بتكوين الجماعة،**[1] **فإذا توفرت لدى احد الأعضاء القدرة على إحدى المشاكل فإن باقي الأعضاء يستفيدون من مهارة هذا** العضو، ويعني ذلك أنه كلما توفرت لدى العديد من الأعضاء القدرات اللازمة لحل مشاكل**المنظمة، كلما** كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات **ذات فعالية.**

بإتباع الخطوات السابقة يمكن الوصول إلى القرار الفعال الذي يمس مجال كبير من المنظمة، ويحقق أهدافها من جهة ويلقى قبولا لدى المرؤوسين وأصحاب المصالح، ليكون في النهاية معبرا عن أهدافهم **وأهداف المنظمة ككل.**

[1] المرجع نفسه، ص437.

خلاصة الفصل:

تنبع أهمية صنع القرار من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات، فهي تمثل محور العملية الإدارية لكونها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فمقدار النجاح الذي يحققه اي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات التي يتم اتخاذها، **ومدى ملائمتها للهدف المحدد، ولأن القرار هو المحرك الديناميكي للنشاطات الإنسانية سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة، فإن اختلاف** تلك القرارات يرجع لسبل اتخاذها وأساليب تنفيذها والنتائج التي تتمخض عنها، بالإضافة إلى اختلاف **الخصائص السمات الشخصية للمديرين،** ونظرا لأهمية الفرد متخذ القرار والذي يعتبر أساس عملية صنع **القرار، فإنه و** جب التعرف على العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في هذه العملية الهامة، **فمن خلال هذا الفصل تعرفنا على عملية صنع القرار من حيث خصائصها ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها، وأساليبها، بالإضافة** إلى أهم النظريات التي تناولتها واهم النماذج التي تقوم عليها، وفي الأخير تم التعريج على مصطلح فعالية صنع **القرار من خلال التعرف على أهم العوامل** المؤثرة على تلك الفعالية واهم مميزاتها وفي الاخير **تم التطرق لأهم** الطرق التي تساهم في تحسين تلك الفعالية، وللغوص أكثر في موضوع دراستنا سوف نحاول من خلال الفصل القادم التعرف على كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من أبعاد وخصائص في تحقيق وتحسين فعالية صنع القرار في المنظمات.

الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على صنع القرار

تمهيد:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية، فمن الأهمية دراسة هذا التاثير وفي هذا المجال تبرز عملية صنع القرار كاحد المتغيرات الهامة التي اولاها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، وتعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية للمنظمة، حيث ان مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة انما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها ومن ثم تقييمها، وهذا ما يترجمه وجود ثقافة تنظيمية التي تعتبر كمدخل لزيادة فعالية القرارات بكل أنواعها، من خلال تأثير خصائصها وأبعادها على عملية صنع القرار، سواء في خطوات ومراحل العملية أو في الشخص صانع القرار، ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف على مدى مساهمة تلك الثقافة في صنع القرارات الفعالة، وهذا بدراسة مجموعة من العناصر والأبعاد الثقافية وهي: مدى المشاركة وتوفر فرق العمل، الأسلوب القيادي المتبع داخل المنظمة، مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية في صنع القرار، ودرجة توفر المعلومات ومدى جودتها وكيف تؤثر على القرار، وفي الأخير كيف أن الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع وروح المخاطرة تؤثر في صنع القرارات الفعالة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث مرتبة كالتالي:

المبحث الأول: المشاركة

المبحث الثاني: أسلوب ونمط القيادة

المبحث الثالث: جودة المعلومات

المبحث الرابع: القيم الأخلاقية

المبحث الخامس: التوجه الإبداعي وروح المخاطرة

المبحث الأول: المشاركة

يعد فريق العمل نموذجا من نماذج المشاركة التي تؤثر في نجاح عمل المنظمة، فهو يمثل وسيلة مهمة لمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، إذ أن جوهر فكرة عمل الفريق تتجسد في الابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار، وأن أفضل الاتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المشاركة في صنع القرار

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهوم المشاركة بالتطرق للعناصر التالية:

أولا: مفهوم المشاركة في صنع القرار

تعرف المشاركة في صنع القرار حسب كنعان بانها مساهمة الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية، اي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع، فالقيادة الديمقراطية يمكن أن تنشأ المناخ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة في صنع القرار.[1]

كما تعرف بانها عملية إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة، والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.[2]

ومن جهة أخرى يرى **راين(Ryan)** بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرص للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي(التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار) والمشاركة في العمليات(أسلوب الإدارة، الثقافة والتفاعل).[3]

---

[1] كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، ط5، عمان، الأردن، ص218 219

[2] سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعرفة المصرية، القاهرة، 1978، ص368.

[3] M. Rayan, The role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context, Participation and Empowerment : An international Journal, Vol7, No2, 1999, p42.

ويشير الكاتبان **دافيز ونيوستروم (Davis and Newstrom)** إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل، بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها، ويتضمن هذا التعريف 3أفكار: الانغماس، المساهمة، والمسؤولية.[1]

ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، وعلى مستوى الجماعة تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية و الديمقراطية، فاستخدام الأسلوب التشاوري يقوم على طلب المدير من الأعضاء الإسهام بارائهم ومقترحاتهم وافكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن المشاركة الكاملة حيث تقوم الجماعة بصنع القرار النهائي بالإجماع والأغلبية.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى الفرق بين المشاركة في صنع القرار وبين القرارات الجماعية، ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار، كما أن أفراد الجماعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل، أما في حالة المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معا لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار.[2]

ثانيا: أهمية المشاركة

يتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة من قبل الأفراد، ويتطلب هذا توفر شروط معينة أهمها:[3]

1) توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
2) الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
3) الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد لا صلة بمصالحهم.
4) امتلاك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
5) أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص96.
[2] محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص136.
[3] حسين حريم، مرجع سابق، ص99.

إن عملية صنع القرار في المنظمة تعني في ذاتها جهدا مشتركا لاكثر من فرد وليست مقتصرة على جهد فردي لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري، وفي هذا العنصر سوف نتعرف أكثر على مزايا المشاركة في صنع القرار والتي أهمها ما يلي:

1) تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
2) تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
3) تساعد على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.
4) كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.[1]
5) القرارات الجماعية تكون مبنية على معلومات متكاملة، بالإضافة إلى أن تعدد وجهات النظر تسمح بوضع عدد كبير من الحلول البديلة وبالتالي الاستفادة من الخبرات الكبيرة والمتنوعة.[2]
6) يستطيع اعضاء المجموعة تحفيز وتشجيع بعضهم البعض، حيث تساعد وجهات النظر المختلفة اعضاء المجموعة في التغلب على حلولهم الروتينية.[3]

ثالثا: الفرق بين القرارات الفردية والجماعية

أخذا بعين الاعتبار لمزايا القرارات التي تتخذها الجماعات، يتبين لنا جليا أن القرار الجماعي قد يكون مناسبا وذو جودة عالية في حالات ومواقف معينة، وليس في كل الظروف، وفيما يلي نحاول التعرف على تلك الظروف:

[1] أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سابق، ص286 287.

[2] Stephen Robbins, David Decenzo, Op Cit, p142.

[3] أحمد مداوس اليامي، صنع القرار الجماعي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011، ص8.

1) **القرارات الجماعية أفضل من الفردية:** بالنسبة للقضايا السهلة أو القرارات البسيطة، فإن رأي اثنين يكون أفضل من تفكير شخص واحد إذا توفرت لأحدهما على الأقل الخبرات الأساسية اللازمة لأداء المهمة المطلوبة، وعلى ذلك فإن أفضلية الجماعة على الفرد تتوقف على خبرات أفراد الجماعة ومدى تناسبها مع طبيعة القرارات المطلوب اتخاذه،[1] بالإضافة إلى ذلك هناك بعض العوامل التي ترجح القرارات الجماعية وهي:

- هناك حاجة للإبداع والابتكار.
- توفر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- قبول القرار من أفراد الجماعة هام وضروري.
- المعلومات اللازمة للقرار متوافرة لدى الجماعة.

2) **القرارات الفردية أفضل من الجماعية:** بالنسبة للقضايا المعقدة فإن القرار الفردي سيكون الأنجع، وهذا راجع إلى عدة عوامل وظروف هي:

- الوقت المتاح لصنع قرار قصير وبالتالي القرارات الجماعية يمكن ألا تكون حاسمة.[2]
- لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار.
- يمكن أن يكون هناك صراع أثناء اتخاذ القرار.
- المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفشاؤها لجميع الأفراد.
- أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرار.[3]

[1] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص434.

[2] Gary Dessler, La gestion des Organisations, Editions du Renouveau Pédagogique, 2 ed, Canada, 2009, P511.

[3] حسين حريم، مرجع سابق، ص99

المطلب الثاني: طرق وأساليب المشاركة في صنع القرار

هناك العديد من الطرق والإجراءات التي يمكن استخدامها في عملية صنع القرارات الجماعية في المنظمات، وتنقسم تلك الطرق إلى مجموعتين هما:

أولا: الأساليب العادية

تضم هذه المجموعة الطرق والاساليب التالية:[1]

1) **نظم الاقتراحات:** هي ابسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، يسمح بموجبها لأفراد المنظمة بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة تم وضعها في صندوق الاقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة، وفي الأخير يتم تجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.
2) **الاجتماعات:** تفيد في تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، حيث يتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادات الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين.
3) **اللجان:** تتكون من عدد من الأشخاص يمتلكون بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها او الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها.
4) **االس:** هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، فهو يشكل مستوى إداري عالي ولابد أن يكون بالقرب من قمة التنظيم، ويختص عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل بالغالب بالسياسات العامة الرئيسية.
5) **المقابلة الشخصية مع المختصين:** قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها،

[1] عزيزو رشيدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009، ص127.

تمتاز هذه الطريقة بانها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلا عن انها لا تستغرق وقتا طويلا.

ثانيا: الأساليب الحديثة

أهم هذه الطرق ما يلي:

1) **العصف الذهني:** تتكون هذه الطريقة من مجموعة تقترح أفكارا أو بدائل حول المشكلة أو الفرصة قيد الدراسة، ففي البداية يتم وصف الحالة قيد الدراسة بالتفصيل حتى يستطيع اعضاء المجموعة فهم المشكلة، ومن تم يقوم القائد بالطلب من افراد المجموعة بطرح الافكار حول القضية قيد الدراسة، وتسجيل تلك الأفكار على لوحة حائط أمام المشاركين في هذه العملية، ومن ثم تأتي مرحلة تقييم الأفكار والبدائل.
2) **الجدل أو المناقشة بطريقة الحوار:** يتم تقسيم مجموعة صنع القرار إلى مجموعتين فرعيتين حيث تقوم كل منهما بتحليل وإيجاد الحل للمشكلة قيد الدراسة، وتقوم إحدى المجموعتين الفرعيتين بتطوير توصيات ودعمها بكل الافتراضات والحقائق، ومن تم تقديمها إلى المجموعة الفرعية الاخرى، تم تقوم المجموعتان بمناقشة افتراضاتهما وتوصياتهما في عملية قد تستمر حتى يتم الاتفاق على مجموعة الافتراضات، يتم على أساسها الاتحاد لتكوين توصيات مبنية على تلك الافتراضات، [1] ويمكن الإشارة على أن هذا الأسلوب عادة ما يولد المعارضة من خلال النقاش الرسمي.
3) **أسلوب الجماعة الرسمية:** يتم صناعة القرار وفق هذا الأسلوب بطريقة مهيكلة يتم فيها اتباع الخطوات التالية:

- يقوم كل عضو بكتابة أفكاره والحلول البديلة بشكل سري ومستقل حول المشكلة قيد الدراسة.
- يقوم الأعضاء بتقديم أفكارهم الواحد تلو الآخر ويتم تسجيلها على لوحة أو سبورة.
- يتم مناقشة الأفكار من أجل توضيحها دون تقييمها.

[1] أحمد مدواس اليامي، مرجع سابق، ص3 5

- إجراء تصويت ينتج عنه ترتيب الأفكار وبدائل الحل، حيث يصبح البديل الفائز هو البديل المختار.[1]

4) **أسلوب دلفي:** يشبه هذا الأسلوب أسلوب الجماعة الاسمية حيث يقوم المشاركون بالإجابة على سلسلة من الاستقصاءات بإتباع الخطوات التالية:

- يحدد الاستقصاء الأول الموزع على المشاركين المشكلة أو القضية ويطلب منهم تحديد الحلول لها.
- يقوم منسق المجموعة ويسمى منسق دلفي بتلخيص الحلول ويتم إرسال التلخيص إلى المشاركين في شكل استقصاء ثان وهو مصمم لتحديد الأمور التي تتطلب توضيحا وتفكيرا أكثر.
- يتم تقديم نتائج الاستقصاء الثاني إلى المشاركين ويقومون بتقييم البدائل المطروحة.
- يتم وضع تقييمات الأعضاء في جدول رقمي وملخص للبيانات والقرار الناتج ثم تعاد إلى المشاركين.

ومن شأن أسلوب دلفي عزل أعضاء الجماعة من أن يتأثر بعضهم بعضا، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات لجماعة موزعة جغرافيا، مما يوفر من تكاليف جمعهم في مكان مركزي.[2]

المطلب الثالث: دور ثقافة المشاركة في صنع القرار

كثيرا ما تصطدم الرغبة بالمشاركة في صنع القرار بثقافة المنظمة، والمتمثلة في مدى التعاون والتماسك بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، وبمدى دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات على ارض الواقع، لتتمكن تلك المنظمات من تحقيق أعلى مستويات الفعالية، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى ضرورة تمكين العاملين في المنظمات عن طريق تفويضهم المزيد من السلطات لضمان إيجاد جو من ثقافة التعاون، التي تدعم رغبة العاملين في المشاركة في صنع القرار، والالتزام بتنفيذ القرار بكفاءة وهذا لأن رأي الجماعة أفضل من رأي الفرد لوحده، كما أن الثقافة التنظيمية التي تؤيد التعاون وروح العمل الجماعي تجد ضالتها من خلال المشاركة في صنع القرار،

[1] فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد36، 2013، ص12.

[2] الطويل هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2006، ص219.

حيث تعمل على تنمية مهارات الأفراد داخل المنظمة، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء واحترامها في نفس الوقت، فالقرارات الجماعية تتمتع بمستوى أعلى من الإبداع إذا ما قورن بالقرار الفردي.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاون وروح الجماعة تعزز المشاركة الفعالة لصنع القرار، من خلال إلغاء الفروق بين العاملين بإشراكهم و استشارتهم عند صنع القرار وتولد لديهم روح الاحترام المتبادل والرضا على القرارات، لانهم ساهموا في وضعها وهذا ما يعكس بدوره الالتزام بالتنفيذ الفعال للقرارات المتخذة والعمل على الرقابة الذاتية لأدائهم.

المبحث الثاني: أسلوب ونمط القيادة

يتميز المدير الناجح بمدى قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة، والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة، وهذا راجع إلى السلوك الذي يعتمد في اتخاذ القرار والذي يؤثر على درجة استجابة المرؤوسين لقراراته وتنفيذها، ومدى الالتزام بها ويختلف نمط القيادة حسب طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تؤثر بطبيعة الحال على سلوك القائد وعلى توجهاته، ومن خلال هذا المبحث نحاول إبراز اثر ثقافة القائد على فعالية صنع القرار.

المطلب الأول: مفهوم القيادة والسلوك القيادي

إن المهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل للتأثير في مرؤوسيه توجيه نشاطاهم، في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلا في الخطة، وعليه فإن القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد سواء المدير أو القائد، الذي يؤثر على الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره.

أولا: مفهوم القيادة

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة مند وقت طويل بموضوع القيادة، إلا انهم لم يتوصلوا إلى تعريف جامع ومتفق عليه، وفيما يلي عرض عينة من بعض التعاريف في هذا المجال:

1) عرفها روبنس **(Robbins)** بانها عملية التاتير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المنشودة.

2) ويعرفها نورثوس (Northouse) بأنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق اهداف مشتركة.[1]

3) والقيادة بوجه عام هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وهي عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم.[2]

4) يقصد بالقيادة الأفراد التي تمارس أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، ولديها الصلاحيات والسلطات ومثلها رؤساء المنظمات الإدارية.

تكمن اهمية القيادة مما سبق في انها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها، لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ثانيا: مفهوم السلوك القيادي

يتشكل السلوك القيادي من مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحدة ببعضها البعض، والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف.[3]

كما يعرف السلوك القيادي بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه، من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقادر على التأثير على الآخرين.[4]

ويمكن الإشارة إلى أن السلوك القيادي يعبر عن التصرفات المتكررة المعتمدة من قبل القائد عند تعامله مع الاخرين حتى يستطيع كسب ثقتهم وتعاونهم وإقناعهم بتحقيق الاهداف.

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص24.
[2] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص104.
[3] علي عباس، مرجع سابق، ص136.
[4] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص104.

المطلب الثاني:أنماط السلوك القيادي

انبثقت دراسات عديدة ركزت على نمط القيادة لتوضيح الأنماط السلوكية للقادة في عملية صنع القرار، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها ولأسلوب كل منها في صناعة القرار.

أولا: القيادة الأوتوقراطية

يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه وغالبا ما ينسب النجاح لنفسه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، ويتميز هذا النمط من القيادة بعدم تفويض السلطة لأن القائد لا يثق في مرؤوسيه، لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له.[1]

ثانيا: القيادة الديمقراطية

يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه ويلعب دورا كبيرا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقاتهم الكامنة، وبشكل عام يمكن القول بأن هذا النوع من القيادة يعتمد على 3 مرتكزات أساسية تتمثل في: العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه، المشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.[2]

ثالثا: القيادة المتساهلة (غير متدخلة)

في هذا النمط يترك القائد لأتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار الأساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ قرار وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد اتجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد إلى التسيب وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية،[3]

---

[1] Marcel Laflam, Le Management ; approche Systématique, Getan Morin, Canada, 1981, P314.

2 موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، مرجع سابق، ص127.

[3] علي عباس، مرجع سابق، ص137.

كما يتجه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وإتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وتسهيل التواصل.

الجدول رقم(5): مقارنة الأنماط الثلاثة للسلوك القيادي

القيادة الاوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة التساهلية
الرقابة المشددة	الرقابة أقل	تفويض كامل للسلطة
إعطاء الأوامر	تقديم الاقتراحات	لا توجيه
يتخذ القائد القرار لوحده	المشاركة في اتخاذ القرار	يتهرب من اتخاذ القرارات
التخطيط دون استشارة الجماعة	التخطيط من خلال الجماعة	لا يخطط
يمارس سلوك القائد الموجه	يمارس سلوك القائد المشارك	يمارس سلوك عدم التدخل
يعزز التبعية	يعزز الاستقلالية	يعزز الفوضى

Source : Tomey,A.M, Guide to Nursing Management and Leadership, Mosby Elsevier, Canada, 2009, P183

المطلب الثالث: أثر البعد الثقافي للقيادة على صنع القرار

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي إطار يحتوي على جانب التعبير السلوكي الذي يشير إلى القيم والمعتقدات والمبادئ والتوجهات التي يستخدمها القادة في التطبيق العملي، والتي تنعكس على النمط القيادي المتبع، حيث تختلف عملية صنع القرار من منظمة إلى أخرى باختلاف الأسلوب المتبع من قبل القيادة، والذي يرجع في كثير من الأحيان إلى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمات، وفي النقاط التالية تبرز أكثر العلاقة بين البعد الثقافي للقيادة وبين عملية صنع القرار:[1]

[1] منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،بدون سنة، ص29 31

أولا: إدراك دور الإدارة

هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية أو نشاط، أم تدرك بان العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم وان لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الاولى تكون الثقافة سلبية وفي الثانية إيجابية.

ثانيا: إدراك المسؤولية

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك الم سؤولية من جا نب الإدارة والعام يلن معا، فهل يدرك العاملون أم غير مسئولين عن شيء، وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولين عن كل شيء، إذا كان ذلك هو إدراك مسؤولياتها عن كل شيء في المنظمة، وان النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وان السلبيات ليست مرجعها فقط العاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينجم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.

ثالثا: أسلوب التحول والتطور

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية، وإذا كان الأسلوب متطورا وحديثا، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

رابعا: الدافعية والسلوك البشري

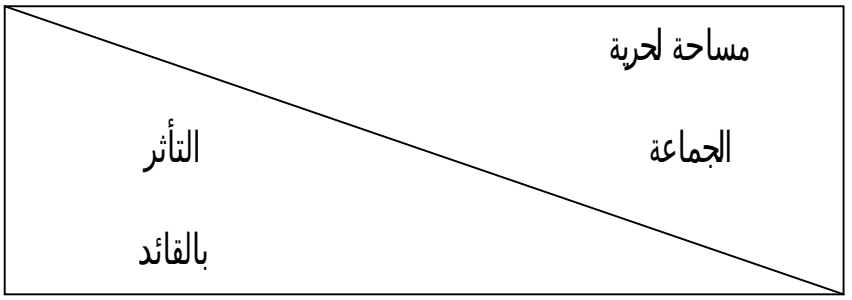
قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستعاد روح الفريق، إن سلوكهم ينجم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء واثبات الذات و توظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تنجم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.

خامسا: المشاركة والملكية والمخاطرة

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط، وتفصل تماما بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين، الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز،

وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الشكل رقم (**20**): أنماط صنع القرار حسب السلوك القيادي



يسمح للجماعة	القائد متساهل	استشارة الجماعة	استشارة لبعض	القائد
باتخاذ القرار	صنع القرار جماعة	ثم يتخذ القائد القرار	الأفراد ثم يقرر	يقرر لوحده
ويفوض لها صلاحياته				

Source : Affonso Henrique, Cross cultural Leadership Département de S. politique, Université romon Liull, Thèse doctorat, Espagne, P56

المبحث الثالث: جودة المعلومات

ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع القرار بسبب تعقد المنظمات الحديثة، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني، حيث تلعب المعلومات دور مهما في صناعة القرارات الفعالة باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد خطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، ولكي يكتمل الدور يجب أن تتوفر ثقافة تنظيمية تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تضمن الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة المعلومات

تعد المعلومات بمختلف أنواعها أوطبيعتها بما فيها الإستراتيجية مورد ثمين للمنظمة، الذي يلبي احتياجات متخذ القرار.

أولا: تعريف جودة المعلومات

قبل التعرف على مفهوم جودة المعلومات نعرج قبلها على مفهوم المعلومات، حيث توصف المعلومات بأنها رموز بسيطة كالبيانات والنصوص والصور والأصوات وغيرها من الوسائل، و التي تقوم بتوصيل المعنى عبر نظام المعلومات.[1]

كما تعرف بانها تلك البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر ببعضها.[2]

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المعلومات هي عبارة عن بيانات معالجة تستخدم لانجاز عمل ما أو اتخاذ قرار بخصوص أي مشروع أو وظيفة، حيث أن استخدام تلك المعلومات يساعد على صنع القرارات الإستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى بشكل متكامل ومتناسق،

وتحدد جودة المعلومات بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات، حيث وصف ابلر (**Eppler**) جودة المعلومات بأنها كفاءة وصحة وملائمة استخدام المعلومات.[3]

كما تم تعريفها بانها مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهل المعلومات للاستجابة للحاجات الظاهرية والضمنية.

فتقييم جودة المعلومات يتعلق بقضايا منها التوقيت والدقة والصلاحية في الصياغة والفائدة والإدراك والثبات والكمال والمجاراة بين الاصناف الاخرى، فالمعلومات ذات الجودة العالية تعني معلومات مطابقة للاستعمال من قبل المستخدمين.[4]

ثانيا: أبعاد جودة المعلومات

إن المعلومات الصحيحة والسليمة تشمل مجموعة من الأبعاد كأن تكون خالية من الأخطاء، وأن تكون ملخصة لا تأخذ مساحة كبيرة من العرض، أما فائدة المعلومات فتشمل أبعاد كالكميات الكافية، الموضوعية،

[1] عبد الجبار أمين محمد هلال، نظم المعلومات الإدارية واثرها في صناعة القرار التربوي، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد1، العدد1، 2006، ص129.

[2] سليم إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998، ص39.

[3] Eppler.M, Managing information quality, Heidebberg Publishing, Germany, 2006, P1.

[4] مهدي عطية موحي، جودة المعلومات وأثرها في فاعلية القرار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد11، العدد1، 2009، ص4.

سرعة الاستجابة وغيرها، ومن خلال هذا العنصر سوف نفصّل في أبعاد ومحددات **جودة المعلومات لمتخذي القرار.**

1) **البعد الزمني**: يتضمن هذا البعد الجوانب التالية

أ- **التوقيت**: يقصد به توفير المعلومات اللازمة في الزمن المناسب لمتخذ القرار، وقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر ولكن تفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على متخذ القرار أن يكون قادرا على الحصول على المعلومات في وقت الحاجة إليها.

ب **الحداثة**: يجب أن تكون المعلومات متجددة وحديثة **للاستفادة منها عند تقديمها لمتخذ القرار،** حيث تلعب الحداثة دورا مهما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومات بتقادمها مع الزمن.

2) بعد المضمون(المحتوى): يتضمن هذا البعد الخصائص التالية

أ- **الدقة والثبات**: يقصد به ما توفر من الدقة في البيانات والثقة وخلوها من الأخطاء، ويجب أن **تكون المعلومات ثابتة وتامة، وشاملة ودقيقة، حيث تتطابق مع الواقع شكلا ومضمونا، وتكون** خالية من أشكال التحريف أو الخطأ أو التشويش الذي يؤدي إلى طمس وضياع جزء من حقيقة **الموضوع الذي تتعلق به المعلومات.** [1]

ب **الشمولية: يقصد ا قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة** لموضوع الدراسة، مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها، حتى يتمكن متخذ القرار من تأدية وظائفه المختلفة، وعلى متخذ القرار أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات.[2]

ت **الإيجاز: مدى توفر المعلومات وسهولة الرجوع إليها من خلال عرضها بصورة كاملة بدون إطالة،**[3]

[1] وزيرة يحي محمد، علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صنع القرار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد110 ، المد 34، 2012، ص166.

[2] عبد الله بن حمود بن الحسني، الأثر بين دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير إدارة اعمال، جامعة الشرق **الأوسط، الأردن،** 2013، ص24

[3] **مهدي عطية موحي، مرجع سابق، ص6.**

أي تقديم المعلومات اللازمة للأنواع المختلفة من القرارات وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات، إذ لا بد من الإيجاز دون الخوض في كم كبيير من المعلومات عن الموضوع،[1] ويمكن لمحلل النظم أن يساعد متخذ القرار على تحقيق هذه المهمة بالطريقة المنطقية.

3) البعد الشكلي: يتعلق هذا البعد بكيفية تقديم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، وتتضمن الجوانب التالية:

أ- **الوضوح**: ويعني إمكانية استيعاب المعلومات وفهمها بسهولة ويسر على النحو الذي يد رك ا صانع القرار أهميتها، ويجب ألا تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية، ومعادلات غير معروفة لا يستطيع صناع القرار التأكد من معناها، أو يمكن أن يفسرها بطرق مختلفة.[2]

ب **المرونة والتنظيم**: يقصد ا قابلية المعلومات على التكيف مع أكثر من مستخدم، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوافرة بشكل مرن يمكن استخدامه من الأنواع المختلفة للقرارات بفاعلية، أما التنظيم يقصد به تقديم المعلومات بترتيب وتنسيق ضمن معايير محدد مسبقا كي يتم تعظيم الاستفادة منها.[3]

وفي الأخير يتضح أن أبعاد جودة المعلومات عديدة تضمنت خصائص وسمات المعلومات، كما ان نوعية المعلومات المطلوبة هي التي تنعكس على نوعية القرار الذي سيتم اتخاذه، من هنا برزت الحاجة إلى توفير آلية مناسبة لتقييم مدى جودة هذه المعلومات.

---

[1] Chantal Bussenault, Opcit, P161.

[2] الطائي محمد عبد حسين الخفاجي، نعمة عباس خضير، نظم المعلومات الاستراتيجي منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص46.

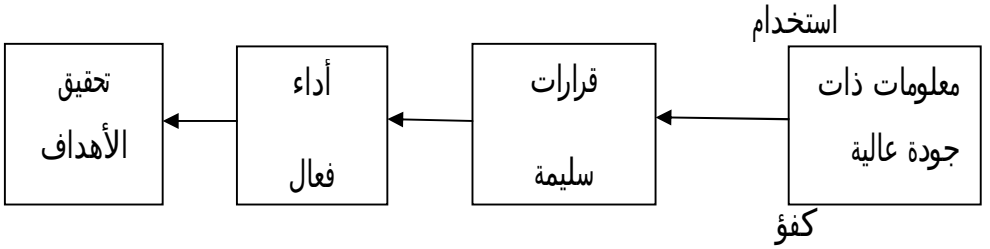
[3] الفقي عبد الاله، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص140.

المطلب الثاني: دور جودة المعلومات في صنع القرار الفعال

يرتبط نجاح عملية اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة، حيث تتوقف نوعية القرار على طبيعة ما يتوافر للمسئول عن اتخاذه من معلومات، وقد ارتبط الاهتمام بالمعلومات بالسعي نحو أسلوب المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار، ففقر المعلومات من المؤكد انها اخطر الاعداء، فالقرار يتخذ للمستقبل وبدون رؤية المستقبل، وتوقع متغيراته يولد القرار ضعيفا بمقدار ضعف المعلومات وفقرها.[1]

كما أن المديرين في كل المنظمات يحتاجون إلى المعلومات، وكذلك الحال بالنسبة لمن يشغلون الوظائف الإدارية المختلفة وبكافة مستوياتهم الوظيفية، ونجاح أي عملية إدارية يتحدد بمدى تنفيذ الوظائف بطريقة كفؤة، وهذا يعتمد على احتياجات المديرين للمعلومات بصورة مناسبة، وذلك لأن شاغلي الوظائف الإدارية يتطلب عملهم اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب توفر المعلومات اللازمة لتكون القرارات علمية ومبنية على حقائق ثابتة، وعلى العكس من ذلك إذا كانت المعلومات ضعيفة ولم تأتي في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة كان القرار هشا،[2] وبالتالي يختل عمل المنظمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(21): أهمية المعلومات في العملية الإدارية



المصدر: حجاحجة علي، اتخاذ القرار الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص115.

ويرى العديد من الباحثين ان القرار يكون فعال في حالة استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها، وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، فإن كل قرار تصاحبه مخاطر كبيرة وحتى يتجنب متخذ القرار أو يحد من أثر هذه المخاطر لا بد أن يعتمد على معلومات جيدة لاتخاذ القرار الجيد، والذي يكون مبني على بيانات ومعلومات دقيقة وكاملة وشاملة ذات صلة بالمشكلة،

[1] تعلب ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الفكر للنشر، الأردن، 2011، ص39.

[2] عبد الله بن حمود، مرجع سابق، ص29.

وعندما تتوفر لمتخذ القرار مثل هذه المعلومات تكمن المشكلة في الوصول إلى القرار الجيد في الشخص المتخذ لهذا القرار.

مثلما تلعب المعلومات دور كبير في صنع القرار الفعال فإنها تساعد ايضا المديرين في مراقبة عملية تنفيذ القرار بعد اختيار بديل من البدائل، وهنا فإن المعلومات المرتدة حول التنفيذ تساعد المديرين لمعرفة مدى نجاح أو فشل القرار.[1]

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المعلومات المستخدمة في صنع القرار

لكي تتم الاستفادة من المعلومات بطريقة جيدة من قبل متخذ القرار، يجب ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وتكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة المثلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالاتصالات المفتوحة والعوامل التي تحفز وتساعد تبادل المعلومات، وأجمعت الكثير من الدراسات أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتطلب منها التكييف والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل، من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب، ولتحقيق ذلك لا بد من سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية، من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشاركية والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة ودون معوقات، إذ أن ضعف توفر الثقافة البناءة التي تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين، يؤدي إلى انعدام الثقة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتخاذ القرارات، والذي بدوره ينعكس سلبا على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي.[2]

[1] G. Brien, James.A. Management Information Systems A Managerial and user Perspective,A Richard, Boston, 1990, P323.

[2] رائد إسماعيل عبابنة، ماجد احمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المد9، العدد4، 2013، ص660.

كما أن الثقافة التنظيمية التي تدعم المشاركة تسهل من انسياب المعلومات من مختلف مستويات منظمة، حيث تسهل من حصول المعلومات من العاملين بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة، مما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، والتي تكون مقبولة من قبل الجميع لانها كانت قائمة على المشاركة وتساعد الثقافة في عملية الرقابة الذاتية للعاملين على أدائهم، ويعملون على الالتزام على تنفيذ القرار الذين شاركوا في صناعته، من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك.[1]

والمنظمات تستخدم في اغلب الأحيان الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعلومات بكل الطرق، سواء الاتصالات الشفوية أو المكتوبة وغيرها من الأساليب، حيث تمكن متخذ القرار من توضيح المشكلة محل القرار وبالتالي مساعدته في الحصول على المعلومة والوصول إلى حل للمشكلات من خلال تبادل ومشاركة المعلومات. [2]

وفي نفس السياق أثبتت دراسة جاكو (**Jaakko**) بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على الوظائف الإدارية، والذي يؤثر بدوره على المعلومات المستخدمة في صنع القرار، ووجد بأن الثقافة التي تتميز بالرقابة الذاتية ومشاركة العاملين في صنع القرار والاستماع إلى مقترحاتهم، والمساواة بين الجنسين في هذا المجال، كل هذه الأبعاد والخصائص تؤثر على الوظائف الإدارية حيث سيجعل نظام الاتصالات داخل المنظمة مفتوحة وسهولة انسياب المعلومات سواءا من الأسفل إلى الأعلى أو العكس، وتؤثر أيضا على نمط القيادة الذي سيكون مبنيا على الديمقراطية والمشاركة وإعطاء الفرصة للمراة في هذا المجال، سيقلل من الصراعات والنزاعات التنظيمية، كما أنه يوسع وينوع في المعلومات المستخدمة، وكل هذه العوامل تؤثر على عملية صنع القرار حيث يكون القرار أكثر تقبلا للتنفيذ من قبل الجماعة وأكثر جودة لأنه اعتمد على مجموعة متنوعة من المعلومات،[3] خاصة إذا تم اعتماد أسلوب الاجتماعات بين المستويات المختلفة للمنظمة.

[1] Mehri Ezadi Yeganeh, Impact of national and Organizational culture on Information Technology, Faslname-ye KETAB,The Quarterly Journal of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran, vol 17,N 4, 2006. P32.
[2] William .G. Tierney, The Impact of culture on organizational Decision Making, Stylus Publishing, America, 2008, P34.
[3] Jaakko YRJO, Koskinen and others, The Influence of Organizational Culture on Information use in Decision Making, Nordic Journal of African Studies, N4, 2010.

حيث يجتمع العاملون بمستوى إداري معين بالعاملين في المستويات الإدارية الأعلى منهم بمستويين إداريين على الأقل، والفكرة من وراء تلك الاجتماعات هي إنشاء قنوات اتصال جديدة وإذابة الفريق بين العاملين وتشجيعهم على اقتسام أفكارهم مع الآخرين.

المبحث الرابع: القيم الأخلاقية

تشير القيم الأخلاقية إلى معايير السلوك التي توضح لنا كيف يجب أن يتصرف الإنسان في كثير من الحالات، فأي قرار سيتم اتخاذه يجب أن يكون في الإطار الأخلاقي الذي لا يسيء للمنظمة ولا للمجتمع ولا للفرد بحد ذاته.

المطلب الأول: مفهوم القيم الأخلاقية

في هذا المطلب سوف نتطرق على مفهوم القيم والأخلاق والسلوك الأخلاقي كل على حدة، ومن ثم الوصول إلى ما المقصود بالقيم الأخلاقية.

أولا : مفهوم القيم

تعد القيم غاية في الأهمية في حياة الفرد والمجتمع، فالمجتمع يتكون من افراد والعلاقة بينهما علاقة الجزء با لكل، بوصفها أهم مكونا ت ثقافة لمتمع، وتعرف القيم على انها معيار ضمني او صريح، فردي او جماعي، يعتمده الأفراد والجماعات في الحكم على السلوك الاجتماعي قبولا أو رفضا.[1]

كما تعرف القيم بانها المعايير والمعتقدات التي يستعملها شخص ما عندما يواجه وضعا يجب عليه القيام باختيار ما، فالقيم هي مجموع ما يحبه الشخص ويكرهه ووجهات نظره وميوله وأحكامه العقلانية واللاعقلانية، وتحيزه والتفسير الذي يقوم به شخص ما للعا لم المحيط به.[2]

وعرفت القيم على أنا مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية تحدد تصرفات الفرد والجماعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ي نسجم مع عا د ا وتقا ي د و أعر ف ا تمع.[3]

---

[1] علاء صاحب عسكر، محمد عبد الله محمد، مدى تمثل القيم في سلوك العاملين، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المد7، العدد3، 2012، ص12.

[2] Gilson, Ivancevich, and Donnely, Organizations, 10th ed, MC Graw Hill Co, 2000, P105.

[3] احسان محمد ، التراث القيمي في المجتمع العربي بين الماضي والحاضر، مجلة دراسات عربية، العدد9، 1990، ص94.

ويعرفها زاهر بانها محصلة تفاعل الإنسان بإمكاناته الشخصية مع متغيرات اجتماعية وثقافية معينة، وهي محدد أساسي من المحددات الثقافية للمجتمع،[1]

يتبين لنا جليا من التعاريف السابقة بأن القيم ذات مرجعية ثقافية قائمة على معايير مشتركة تنظم سلوك الأفراد وتضبطه في المواقف المختلفة التي يتعرضون لها.

ثانيا: مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي

تتضمن الأخلاقيات كما هو متعارف عليه الحكم على الفعل بأنه صحيح أو خاطئ، وعلى أنه هناك لكل فعل رد فعل احدهما صائب والآخر خاطئ، وتتضمن الأخلاق مجموعة من القوانين التي يجب السير عليها، وتشير الأخلاق **Ethics** بشكل عام إلى القيم والمعايير **الأخلاقية** التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ.[2]

وقد أوضح دافت **(Daft)** أن الأخلاق تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد او المجموعة او المنظمة بشكل سلبي او إيجابي على الاخرين.[3]

كما يعرفها سلوكوم **(Slocum)** بانها مجموعة من القواعد **الأخلاقية** والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشان الصح والخطا، كما انها تضع المعايير عما هو جيد وسيء في التصرف **والأفعال.**

بالرغم من تعدد تعاريف الأخلاق إلا أننا نلاحظ أن أغلبها يعبر على أن **الأخلاق ما هي إلا انعكاسات** القيم، التي يتخذها **الأفراد** كمعايير لحكم سلوكياتهم فيما يتعلق بما هو صحيح او خاطئ، ومن هذه القيم نذكر: **الأمانة، العدل، إطاعة النظام،** الرحمة، الولاء، احترام الآخرين، المساعدة والتعاون، التحكم في النفس، الصدق والشجاعة.[4]

---

[1] زاهر ضياء، القيم في العملية التربوية، مطبعة الخليج العربي، القاهرة، 1986، ص12.

[2] العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات **الأعمال، الأعمال و لتمع، دار وائل للنش، عمان، الأردن،** 2005، ص134.

[3] Daft. Richard L, Management, Drydem, 4 th ed, USA,2011, P139.

[4] **بلال خلف السكارنة، أخلاقيات** العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات **الأعمال**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33، 2012، ص380.

بعد أن قمنا بعرض عينة من التعاريف لفهم معنى الأخلاق، سوف نقوم بتحديد **ماهية السلوك الأخلاقي، حيث يعرف السلوك الأخلاقي بأنه ذلك التصرف** الذي يحكم **عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف يستحق الثناء،**

وأن السلوك غير **الأخلاقي** هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام،[1] ويعرف أيضا بأنه ذلك السلوك الذي يتم وفقا للقوانين واللوائح التي يقررها القانون، وهذه القواعد حيث لا يتم التحايل عليها أو كسرها، بالتالي إذا تم **الالتزام ا يكون السلوك قانونيا أو أخلاقيا.**

وبالتالي يتضح لنا بأن السلوك **الأخلاقي هو كل تصرف يتطابق مع المعايير** والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد **والجماعة أما السلوك اللاأخلاقي فهو ذلك التصرف الذي لا يتطابق مع تلك المبادئ.**

ثالثا: مفهوم القيم الأخلاقية

تمثل القيم الأخلاقية مطلقات اجتماعية للتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء وتمثل المرجع السلوكي الذي يحدد صواب **الأفعال من عدمه، فالأمانة والعمل التطوعي، الاستقامة، الالتزام**، تطوير السلوك، دعم الخبرة، التحلي بالمعايير الحيوية ونضج **الإدراك** الذاتي كلها قيم **أخلاقية تقف وراء الممارسات التنظيمية، وتبلور فكرة القيم الأخلاقية** في كونها مجموعة من المعايير والمبادئ والمعتقدات التي تحدد للفرد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وهي مبينة على التوجه الثقافي للمنظمة والفرد معا، حيث يمكن ترجمة هذه القيم في السلوك **الأخلاقي** أو غير الأخلاقي.[2]

وتتميز القيم الأخلاقية بانها قيم جماعية تحكم تصرفات كافة **أفراد التنظيم لأنا تتوافق مع ثقافة المنظمة، كما أن هناك نوع آخر للقيم وهي القيم الفردية(الخاصة)** يتميز بها الفرد، تتاثر هذه القيم بثقافة الفرد، الديانة، العائلة، الطقوس، وغيرها، حيث **أن الالتزام** بها يعبر عن سلوك الفرد لوحده،[3] وهنا يبرز الفرق بينها وبين القيم **الجماعية وهي القيم الأخلاقية** التي تحكم **تصرفات الجماعة داخل المنظمة**، بما يتوافق مع القيم التي تحددها ثقافة منظمتهم، واي عدم التزام بهذه القيم يصنف سلوكهم ضمن دائرة السلوك غير **الأخلاقي.**

[1] فهمي خليفة صالح المهداوي، التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال الإدارة العامة النزيهة، ص19.

[2] Bryan.W. Husted, The Impact of Individualism and collectivism on Ethical Decision Making, Mexico, Egade, 2001, P8.

[3] Arnaldo Oliveira, A Discussion of Rational and Psychological Decision Making, Electronic journal of Business Ethics and Organization Studies, vol12, N2, 2007, P15.

وفي الأخير يمكن الاستخلاص بأن القيم الأخلاقية تعتبر مكون أساسي من ثقافة المنظمة، والوجه البارز لهذه الثقافة حيث تعمل على تحفيز وضبط السلوك الاجتماعي المنتظم الفعال، ويتجسد البعد الثقافي للقيم الأخلاقية من خلال مساعدة تلك القيم على مواجهة التغيرات الثقافية التي تحدث فيه، بتحديدها الاختيارات الصحيحة، كما تعمل أيضا على ربط أجزاء الثقافة ببعضها البعض، فتربط العناصر المتعددة والنظم حتى تبدو متناسقة.

المطلب الثاني: صنع القرار الأخلاقي

تعد الأخلاق أحد العناصر المؤثرة على صانع القرار بما قد يواجهه من موقف يجب أن يوازن فيه بين الصواب والخطأ قبل اتخاذ قرار بشأنه، وبما أن الأخلاق غير مقننة أي لا توجد معايير محددة بدقة يتم من خلالها تحديد الأخلاق في السلوكيات والقرارات.

فإن الخلافات دائما ما تنشأ حول ماهية السلوك والقرار الأخلاقيين، فالأخلاق دائما تتعلق باتخاذ القرار وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى ما يسمى بالمعضلة الأخلاقية **(Ethical Dilemma)** التي تنشأ في حالة وجوب اتخاذ القرار ما هو صواب أو خطأ مع تعارض القيم في نفس الوقت.

أولا: العوامل المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي

هناك مجموعة من العوامل التي تشترك في تحديد كيفية صنع القرار الأخلاقي وهي:[1]

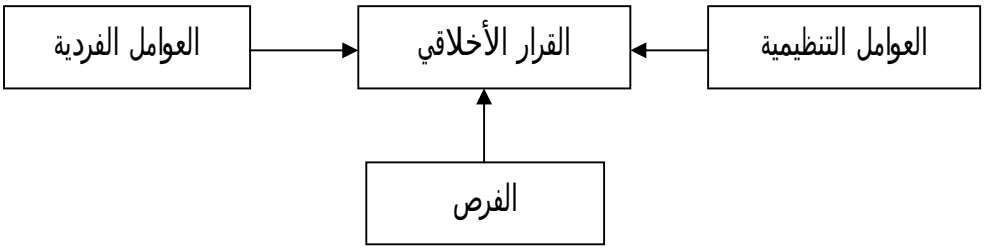
1) القيم الفردية: عندما يحتاج الأفراد إلى حل الصراع الأخلاقي في حياتهم فإنهم في العادة يتخذون قرارا م على أساس قيمهم الخاصة، ومبادئهم المتعلقة بما هو خاطئ أو صحيح، والأفراد يتعلمون القيم من خلال انتمائهم العائلي والدين، والتعليم فضلا عن قيم المنظمة التي تمتلك تأثيرا على قرارات المدراء والأفراد أكثر من تأثير القيم الفردية.

[1] ثامر البكري، أحمد هاشم سليمان، أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاساتها على التجارة الالكترونية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 15 16 مارس 2005، ص13 14

2) **العوامل التنظيمية:** إن **الخيار الأخلاقي** عادة ما يتحدد بصورة مشتركة من خلال جماعات العمل **والمناقشة مع العاملين بصورة عامة،** فالمدراء أو الأفراد لا يقومون بحل المشكلة **الأخلاقية من خلال ما يعلمون سابقا فقط، وما من خلال ما يتعلمونه من بعضهم البعض داخل المنظمة، حيث تتفاعل** الثقافة التنظيمية والهيكل داخل المنظمة في التأثير على اتخاذ القرار **الأخلاقي، إذ أن ثقافة المنظمة** تعطي أعضائها أساليب محددة وقواعد مقترحة في كيفية القيام بالسلوك **المطلوب للتعامل مع المشاكل** داخل المنظمة وتمثل في القيم **الأخلاقية.**

3) **الفرص:** هي الظروف التي تؤدي إلى توفير المنافع وتقلل من القيود، فإذا كانت هنالك فرص للقيام بعمل غير أخلاقي بحيث يؤدي إلى مكافئتها أو عدم تحملها للعقوبة، فإنه من الممكن تكرار نفس العمل إذا سمحت الفرصة مرة أخرى، وتلعب العوامل الفردية والتنظيمية دورا بارزا في **إمكانية قيام** الأفراد باستغلال هذه الفرص أو لا للقيام بالأعمال غير **الأخلاقية.**

الشكل رقم(22): العوامل المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي



Source : Dibb. Sally, Sim Kin Lyndon, Marketing Concepts and Strategies, Second Ed, Houghton Miffinco, London, 1994

ثانيا: معايير أخلاقيات صنع القرار بما أن عملية صنع القرار هي عملية إدارية بالدرجة الأولى، فهي تخضع لمعايير أخلاقية تأخذ بالاعتبار عند اتخاذ القرار لضمان فاعليتها، ويتم الاستدلال بالمعايير والاعتبارات **التالية للقرار الأخلاقي:**[1]

[1] بوقرة رابح، بن بتيش بلال، الاتجاهات الأخلاقية في اتخاذ القرارات الإدارية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: **التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف**، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 25 26 فيفري 2014، ص14 15،(بتصرف)

1) **توخي الدقة والحقيقة:** قد تكون طريقة التبسيط مفيدة لكن على المدى القصير فقط، ولكنها حتما لن تكون ناجحة على المدى الطويل ولن تقدم إجابات وافية للمشكلات المعقدة،
وبالتالي فإن عملية معالجتها ستكون أصعب وأكثر كلفة.
2) **المرونة في قبول التغيير:** يكون ذلك عن طريق التخطيط الجيد والمدروس أو التنفيذ الواعي أو الاستجابة للأوضاع المستجدة.
3) **مساهمة القرار في تحقيق الأهداف:** يجب أن يصنع متخذ القرار هدفا يسعى إلى تحقيقه من وراء قراره.
4) **النزاهة والحيادية:** يجب أن لا يكون القرار متحيزا لفرد أو جماعة أو فئة معينة على حساب آخرين، بل يجب أن يتسم القرار بالعدالة والنزاهة وعدم الإضرار بمصلحة فرد أو جماعة أخرى.
5) **استخدام التفكير الخلاق في صنع القرار:** إن التفكير بطريقة جديدة تختلف عن السائدة في الأوضاع العادية، فقد يكون حل المشكلة في القيام بعمل غير مسبوق، وعليه فإن متخذ القرار يستخدم تفكيره الخلاق والابتكار لتوليد البدائل الممكنة لحل المشكلة مدار البحث.
6) **التفكير في أصحاب المصلحة:** أصحاب المصلحة هم أولئك الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار سلبا أو إيجابا، فقبل أن يتخذ القرار يجب التفكير فيما يساعده القرار والعكس.
7) **المبادئ الأخلاقية:** الثقة والاحترام والمسؤولية والإنصاف والرعاية والمواطنة هي القواعد الأساسية للحياة، لذا على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار تلك المبادئ هل سيتم احترامها أم لا.

ثالثا: آليات صنع القرار الأخلاقي

يتوجب على صانعي القرار الأخلاقي أن يضعوا في اعتبارهم القيم والمعايير الأخلاقية السائدة في المنظمة التي تفرض عليهم أن يكونوا منصفين وموضوعيين، كما يجب أن يتأكدوا من تأثير تلك القرارات على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وليس بالمرؤوسين فقط، كما ترتبط قدرة صانع القرار على اتخاذ القرارات الأخلاقية بمدى نضجه الأخلاقي **(Moral Dévelopement)** نستند في ذلك بنموذج **Lawrence Kohbberg** لمراحل النضج الأخلاقي، حيث يتبين لنا بأنه هناك 6 مراحل النضج تكون موزعة في 3 مستويات ،كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): مراحل نضج القرارات الاخلاقية

Source : Chirs Robertson and Paul A. Fadil, Ethical Decision Making in Multinational Organizations, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, 1999, P388.

ويمكن تلخيص مستويات ومراحل النضج الأخلاقي في النقاط التالية:

1) **المستوى الأول (القرار قبل التقليدي -Reconventional Level)**: يكون الفرد في بدايات تطوره في اكتساب القدرة على اتخاذ القرار والتصرف أخلاقيا، يحرص على الصرامة وتطبيق القواعد وإنجاز المهام، ويفصل بين جانبه الشخصي وسلوكه التنظيمي، وذلك لتجنب أية نتائج سلبية قد تنتج عن قراراته،

فالقرار الأخلاقي في هذا المستوى هو القرار الذي لا يتعارض مع النظام الداخلي للمنظمة، [1] **ويضم** هذا المستوى مرحلتين الأولى: **تفادي العقاب والالتزام بالطاعة، والمرحلة الثانية: تبادل المنفعة بإرضاء** حاجات الغير ما لم تتعارض وحاجاتهم.

[1] بن ساهل وسيلة، سعادي عماد، القيادة الأخلاقية ودورها في تبني المنظمة الأخلاقية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: **التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف**، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، **25 26 فيفري 2014**، ص14.

2) **المستوى الثاني(القرار التقليدي Conventional Level)**: يتعلم الفرد كيفية موافقة سلوكه لنظام قيم وسلوكيات باقي العاملين في المنظمة، حيث يعتبر القرار أخلاقيا إذا استطاع أن يوفق بين النظام الداخلي للمنظمة وبين نظام قيم وسلوكيات العاملين،
ويضم هذا المستوى المرحلة 3و4 ففي المرحلة الثالثة تكون العلاقات الشخصية الجيدة خاصة مع المرؤوسين، أما المرحلة الرابعة فيقوم متخذ القرار بإتباع القانون والنظم لتحديد ما هو صائب. [1]

3) **المستوى الثالث (القرار فوق التقليدي Postconventional Level)**: يعتقد الفرد بأن ما يمتلكه من قيم وافتراضات أهم بكثير من النظام الداخلي للمنظمة، ويسترشد بتلك القيم في اتخاذ القرارات حتى ولو كانت لا تخدم المنظمة، وذلك لاحترامه لما يمتلكه من قيم ومعتقدات واعتبارها هي الأساس في اتخاذ القرارات الصحيحة،[2] **ففي هذا المستوى نجد المرحلة الخامسة** لنضج القرار الأخلاقي حيث ينظر متخذ القرار للانظمة والقوانين على انها اتفاقيات بين مجموعة من الاشخاص حول السلوك المناسب، أما المرحلة السادسة فتتميز بالتزام متخذ القرار بالمبادئ الأخلاقية للبيئة المحيطة كالمساواة واحترام كرامة الإنسان.[3]

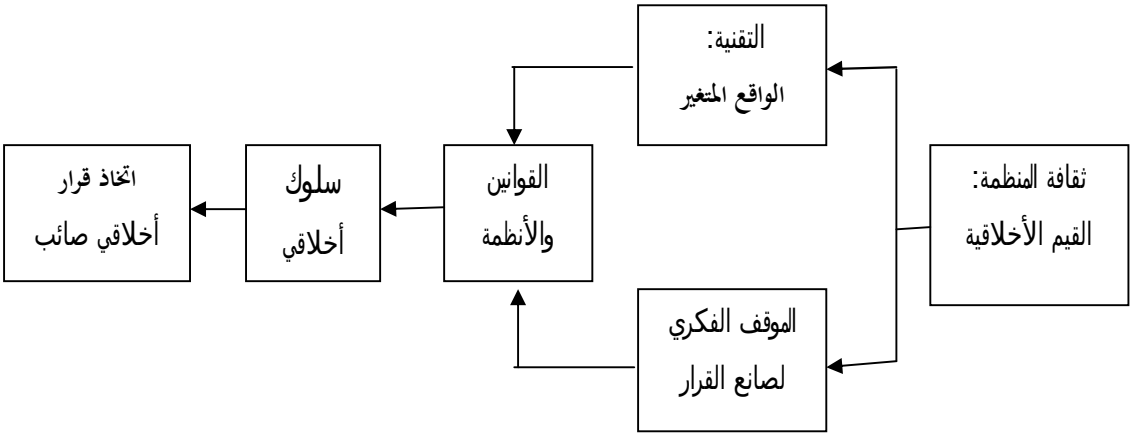
من خلال المستويات السابقة تبين لنا جليا كيف أن القرار الأخلاقي يتطور وينضج لدى متخذ القرار عبر ستة مراحل متتابعة، حيث تختلف اعتقاداته وتوجهاته نحو القرار الأ**خلاقي حسب المستوى الذي يكون فيه، ويمكن القول أن انعكاس الأخلاقيات** على قرارات المنظمة التي تلتزم **بالأخلاقيات، وتكون مبادئ تحكم** وترشد قرارات وتصرفات صانعي القرار التي تنبع أساسا من جانبين مهمين، **الأول هو أخلاقيات الأشخاص أنفسهم** والثاني **المبادئ القانونية والتشريعات والقوا**نين التي تحكم السلوك والتصرفات داخل التنظيم .

[1] M. Tand J.E Ormand, Child Development and education, Mc dwitt, USA, 2007, P518.

[2] بن ساهل وسيلة، مرجع سابق، ص15.

[3] M. Tand J Ormand, OP Cit, p518.

الشكل رقم(24): دور القيم الأخلاقية في صنع القرار



Source : Kevin. M. Kelly, B.A,M.S : Organizational Culture s Affect On Ethical Making, Microform Edition, United States, 2007, P2

وتتمثل الطريقة الأكثر فعالية من تحفيز المنظمات على فعل الشيء الصحيح واتخاذ القرارات السليمة في جعل السلوك الأخلاقي سلوكا مؤسسا من خلال استخدام نظام فعال للحوافز والموانع، ولا يكفي أن تكون القرارات الصادرة صحيحة فحسب، بل يجب أن تكون الطريقة المستخدمة في التوصل إلى هذه القرارات صحيحة أيضا، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف التي يهمها موضوع القرار الذي سيتم اتخاذه حيث لهم الحق في الاستفسار ويمكن استشارهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وهذا ايضا بدوره يعبر عن اخلاقية صنع القرار.

المطلب الثالث: أثر قيم الثقافة الأخلاقية على صنع القرار

تشكل الثقافة التنظيمية من أهم القوى المكونة للأخلاقيات داخل المنظمات فالقيم التنظيمية والتفسير الأخلاقي يترجمان هذه القيم إلى تصرفات مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المنظمات، حيث تعتبر القيم الأخلاقية من ضمن المسائل الثقافية العليا التي تجنب الأفراد من السلوكيات الخاطئة والقيم الفاسدة، فالقيم بكاملها و بكل مستوياتها إذا لم تتحول إلى سلوك عملي تصبح لا قيمة لها.

حيث يرى البعض بان عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها، لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الافعال والتصرفات التي يمارسوها.[1]

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن القيم التنظيمية القوية تعزز احترام المنظمة، لان الأخلاقيات مفهوم معنوي له تأثير كبير على المنظمة والقيم الأخلاقية المشتركة بين العاملين تعزز التزامهم بالأهداف كما تسهل عملية صنع القرار، كما تعمل في نفس الوقت على تحقيق احترام الزبائن والموردين والحكومة والمنظمات الأخرى، وهذا راجع إلى كون القيم الأخلاقية للمنظمة تعبر عن المثل والنموذج النظري الذي تطمح اليه، بينما تمثل قراراها وسلوكياها الواقع الفعلي للمنظمة.[2]

ولا بد من التأكيد في الأخير على أن القيم الأخلاقية بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة ولكي تكون فعالة ومأثرة على عملية صنع القرار يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية (الأهداف، السياسات، المدونة الأخلاقية وغيرها ...) لان هذا يمثل الجزء الصغير والظاهر لجبل الجليد لثقافة المنظمة لان الأهم أن تكون ضمن الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية في المنظمة.

فالثقافة التنظيمية القوية التي تهتم وتدعم القيم الاخلاقية سواءا عند الأفراد آو الجماعات توفر بيئة ملائمة لهؤلاء تشجعهم على اتخاذ القرارات الاخلاقية والتي سيترجموها في السلوك الاخلاقي.[3]

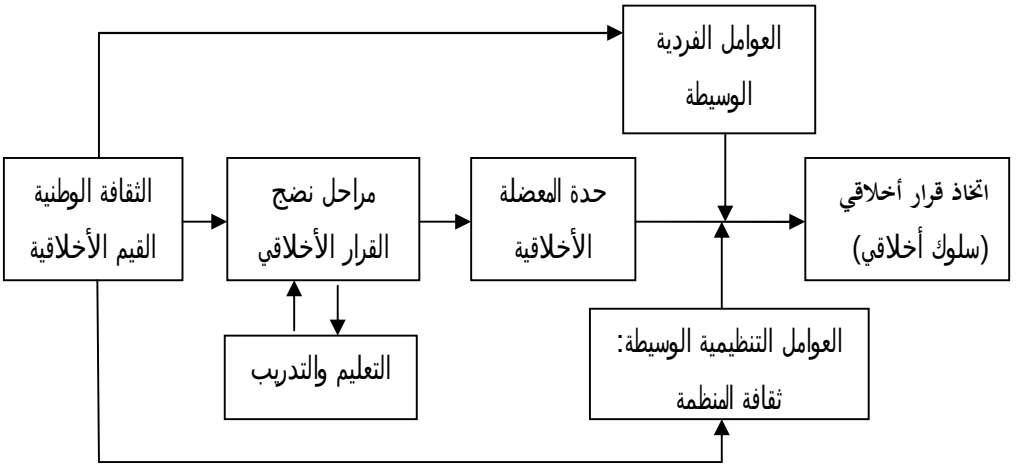
ومنها يتم فهم كيف أن الثقافة التنظيمية ترسخ وتدعم القيم الأخلاقية والتي ستكون بدورها مرجعا أساسيا لصانع القرار الذي سيكون سلوكه أخلاقيا باتخاذه قرار أخلاقي.

[1] Linda Klebe and Katherine Nelson, Managing Business Ethics, 2 ed, John Wiley and sons, New York, 1999, P267.

[2] برحومة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال التجربة اليابانية مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 25 26 فيفري 2014، ص9.

[3] Scott J Vitell, Saviour L, James H Barnes, The Effects of Culture on Ethical Decision Making, Journal of Business Ethics, Netherlands, 1993, P756.

الشكل رقم(25): تأثير الثقافة التنظيمية على صنع القرار الأخلاقي



Source : Chirs Robertson and Paul A. Fadil, Ethical Decision Making in Multinational Organizations, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, 1999, P386.

المبحث الخامس: التوجه الإبداعي وروح المخاطرة

من بين العوامل الثقافية المؤثرة أيضا على عملية صنع القرار نجد التوجه الإبداعي والميل نحو المخاطرة والذي يرتبط مباشرة بمدى توفر ثقافة إبداعية داعمة للابتكار و الإبداع وروح المخاطرة لدى العاملين حيث زاد الاهتمام بالإبداع في المنظمات المعاصرة لدوره الكبير في البقاء والنمو.

المطلب الأول: عموميات حول الإبداع والمخاطرة

يتضمن الإبداع جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة التي تتسم بالمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المالوف، والمنظمات حريصة على ان تدخر جهدا في إتاحة المجال امام العاملين لتنمية إمكانياتهم، ومن خلال هذا العنصر سوف نشعره أكثر على مفهوم الإبداع والمخاطرة والفرق بينهما.

أولا: مفهوم الإبداع وروح المخاطرة

1) **الإبداع:** هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بالإبداع والتي تختلف تبعا لوجهات نظر الباحثين،

فقد عرف الإبداع على انه تطبيق الفكرة الجديدة على انها مبتدئة او محسنة لمنتج ما او عملية ما او خدمة ما.[1] و يعرفه الاقتصادي النمساوي JOSEPH SCHUMPETER منذ 1912 و الذي يعد المنظر الأول للإبداع بأنه:النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج و كيفية تصميمه[2]

وفي نفس السياق يعرف الإبداع بأنه توظيف امثل للقدرات العلمية والفكرية التي تتميز بأكبر قدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علامات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية.[3]

كما يعرف الإبداع بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.[4]

وعرف قوفان **(gowan)** الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومقيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل.[5]

واستخلاصا من عينة التعاريف هذه يتبين لنا أن الإبداع هو عملية تستخدم تقنيات جديدة تستحدث في الأخير أسلوب جديد فيما يخص منتج أو خدمة ما أو اختراع جديد أو نظرية جديدة.

2) **المخاطرة:** يتصل الإبداع بشكل وثيق بالميل نحو المخاطرة كون الحلول والقرارات الإبداعية قد تنطوي على حدوث خسائر ومن هنا يمكن تعريف المخاطرة على انها:

---

[1] Robbins Stephen, Business Today : The New world of Business, Harcourt college Publishers, USA, 2001, P11.

[2] بن عنتر عبد الرحمان: واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,مجلة الباحث,دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ,جامعة أمحمدبوقرة بومرداس الجزائر المد 24العددالاول 2008، ص148

[3] الشمري فهيد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، نجد التجارية، الرياض، 2002، ص195

[4] دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري، مجلة التقني، المجلد27، العدد4، 2013، ص9.

[5] جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص6.

عبارة عن تعبير يشير إلى خطر مستقبلي محتمل ناجم عن إجراء عمل ما، أي أن مفهوم المخاطرة يركز على النواحي السلبية المترتبة على القيام بذلك الفعل، كما أن المخاطرة تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد **قابلا لتحمل** المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها،[1] حيث يكون المديرين واعون لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي **ومدركين لحاجة العاملين للمساندة** للتغلب على الآثار المترتبة على المخاطرة.

ويمكن ايضا تعريف المخاطرة بانها عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث او الاثار المرتبطة **على حدوثه، وبناءا عليه يمكن تعريف إدارة المخاطرة** : هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي منظمة وهي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها،[2] كما تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ازدادت أهمية الإبداع وروح المخاطرة خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات، حيث تبرز أهميتها في النقاط التالية:

- **تحسين التنسيق والرقابة الدا**خلية كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار في عملها أو إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية .
- التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية والارتقاء بمستوى أداء المنظمة وأداء العاملين .[3]
- **تقديم السلع والخدمات** للمستهلكين تبعا لحاجة الافراد ورغباتهم المتغيرة بمرور الزمن وتوليد فرص وآفاق جديدة.
- **احد وسائل بناء ونمو المنظمات وكذلك مواجهة تحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى.**

[1] يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام، 2010، ص7.

[2] آية السخل وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص22.

[3] حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص466.

ثانيا: مستويات الإبداع

هناك عدة طرق يلجا إليها الأفراد والمنظمات إلى خلق أفكار ومفاهيم جديدة تتمثل في الأخير على شكل إبداعات، حيث يمكننا التمييز بين 3 مستويات للإبداع زهي:

1) **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية من معرفو وذكاء وحب الاستطلاع، حيث يتوصل الفرد إلى الإبداع من خلال تلك القدرة التي يعبر عنها في سلوك إبداعي ويتوقف على عدة شروط ومواصفات متداخلة، مما يعني توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من اجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.[1]

2) **الإبداع على مستوى الجماعة : هو الإ**بداع الذي يتم القيام به من طرف جماعة حيث أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق **بإبداع الجماعة:**[2]

- **أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس** تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة شديدة التنوع ينتج حلولا أفضل وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- أن الجماعة المتماسكة أكثر حماسا واستعداد أو **شغلها المعطى من امومعة الأقل تماسكا.**
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3) **الإبداع على مستوى المنظمة:** هو الإبداع المؤسسي يقوم بتغيير في نتائج العمليات وما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج ورضا المستهلك والإبداع على مستوى المنظمة يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني **لجميع أعضاء المنظمة،** وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع إلا أن المؤسسات المبدعة تتميز

[1] زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص128.

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص393.

بالصفات التالية :[1] الميل نحو الممارسة والتجريب، تشجيع الإبداع، مشاركة العاملين، احترام القيم ومبادئ وأخلاقيات المنظمة .

- بساطة في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات.
- الجمع بين الحزم واللين معا بتوفير رقابة متشددة وفي نفس الوقت القيام بتفويض السلطة لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

نستنتج بأن الإبداع على مستوى المنظمة يجمع ويضم كل من الإبداع الفردي والإبداع على مستوى الجماعة ليتحقق بذلك الإبداع الكلي المؤسسي.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الإبداع

إن أفضل المنظمات هي تلك التي تكون لديها القدرة على الإبداع لامتلاكها المواهب الإبداعية لمرؤوسيها وبناءا على ذلك فان العوامل المؤثرة في الإبداع تنقسم إلى :

1) **العوامل الشخصية:** يرى العديد من الباحثين بان العوامل الشخصية والفردية التي يجب أن تتوفر في الفرد : الذكاء، الثقة بالنفس، الطموح، حب الاطلاع، الاستقلالية، باعتبارها عوامل موروثة كما يمكنه تربيته وتطويره عليها لما لها من تأثير كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية.
2) **العوامل التنظيمية:** تتمثل العوامل المؤثرة في الإبداع في إستراتيجية الشركة، القيادة وأسلوب الإدارة، نظام الاتصال، المشاركة، ثقافة المنظمة وغيرها من العوامل حيث نجد أن كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ونمط القيادة الإدارية والإجراءات والنظم والقيم الثقافية تعتبر من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي والسلوكي الذي يشجع على الإبداع الحقيقي.

وفي الواقع تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية تفعيل الإبداع والابتكار الذي يكون له تاثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية للأداء.

3) **عوامل البيئة العامة في المجتمع:** تتحدد العوامل البيئية العامة في المجتمع المؤثرة في إبداع الافراد والمنظمات بالخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع،

[1] محمد جاسم ولي العبيدي، آلاء محمد جاسم، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، دار ديبنو للطباعة والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص63.

حيث نلاحظ أن الخصائص يتم تأثيرها بالعلاقة مع الإبداع من خلال مسافة السلطة (هرمية طويلة وقوية) وفي أخرى تكون محدودة، الذكور الإناث، الجماعية الفردية، كما تتحدد العوامل البيئية العامة في المجتمع بقاعدة البحث والتطوير في المجتمع والتي تتاثر بمراكز البحث والتطوير والجامعات نظام براءة الاختراع وقنوات المشاركة في المعلومات والمعارف والبحوث.[1]

بالإضافة إلى تلك العوامل تلعب أيضا العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية دورا في دعم الإبداع وتوليده الذي الأفراد داخل المنظمات.

المطلب الثاني: دور ثقافة المنظمة في تشجيع الإبداع وروح المخاطرة

قبل إبراز الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في دعم الإبداع وروح المخاطرة نتعرف أولا على ماهية ثقافة المنظمة الإبداعية، حيث يمكن تعريفها: بانها تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغيرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات بالاعتماد على التغيرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.[2]

فثقافة المنظمة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائهم وخلق الإبداعات لديهم، وذكر هوفستد (Hofsted) أن هناك 4 مبادئ تبحث في العلاقات الشخصية للريادي المبدع هي:[3]

1) مدى السلطة وتفويض الصلاحيات أي إلى أي مدى تشجع الثقافة الرؤساء والمديرين لممارسة السلطة.
2) تجنب عدم التأكد ويعكس إلى أي مدى يشعر به الأفراد من خلال ثقافتهم نحو المواقف الغامضة والتي تكون جديدة عليهم.
3) الجماعية والفردية وهي الحاجة إلى ان يشعر الفرد انه جزء من المجموعة.
4) الانجاز والطموح وهي الدرجة التي تؤكد بها الثقافة على قيم القوة والصرامة المنبثقة من الاختلافات البيولوجية وتباين ادوار الجنس في العمل.

---

[1] ايمان عبد الرضا محمد، كوثر كال داوود، مرجع سابق، ص9.

[2] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1 4 نوفمبر 2009، ص27.

[3] علي عوض الوقفي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال،مداخلة ضمن الملتقى الدولي: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، أيام 21/20 أكتوبر 2009، ص15.

حيث يتبين لنا أن ثقافة المنظمة تشجع وتدعم الإبداع من توفير جو ملائم يسمح للأفراد الذين لديهم روح المبادرة الفردية ويميلون للمخاطرة والمغامرة باكتشاف وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة، ولديهم القدرة على التكييف والمرونة في حل المشاكل، وحتى يستطيع الأفراد القيام بأعمالهم الإبداعية لابد على المؤسسة تشجيع الأفراد المبدعين والمتميزين وهذا بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع وتحفيزهم حتى يكونوا قدوة لغيرهم والعمل على تبني الأفكار الإبداعية وتطبيقها مما يساعد على غرس القيم التي تشجع على الإبداع وروح المخاطرة لدى العاملين لكونه احد السبل المهمة التي تساعد المنظمة على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة.

وفي الأخير يمكن القول بان ثقافة المنظمة ترفع من مكانة الإبداع وقيمته في المنظمة وذلك من خلال تطبيق العملية الإبداعية بصورة جيدة بالإضافة إلى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين، ولا يتوفر هذا إلا بتوفر وتبني ثقافة تنظيمية إبداعية التي تلعب دور كبير في تحقيق الإبداع داخل المنظمة وتبني روح المخاطرة والمغامرة.

المطلب الثالث: دور ثقافة المنظمة في صنع القرارات الإبداعية

أن التفكير بطريقة إبداعية هو تقنية أساسية لتوليد حلول جديدة بطرق غير مألوفة حيث تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في دعم وتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين وتحمل مسؤولية المخاطرة عند عملية صنع القرارات حيث أصبح المنهج الإبداعي احد المداخل المهمة لحل المشكلات.

إن صنع فرص للإبداع للموظفين يعطيهم الحرية في سرد ارائهم ومقترحاتهم، وكذا الحرية في التعاون والاتصال مع زملائهم، وهذا ما يسهم في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي رؤسائهم، كما أن التمكين كمفتاح للإبداع يعكس أسلوب القيادة الديمقراطية ويسمح بمشاركة العاملين في صنع القرارات، وبالتالي الاستفادة من قدراتهم الإبداعية في حل المشاكل المتنوعة.

حيث ان الحوار والمناقشة وتبادل الافكار ووجهات النظر بين العاملين بمختلف مستوياتهم يؤدي إلى تسهيل مهمة اتخاذ القرار في إيجاد حلول إبداعية بخصوص المشكلات التي تواجه المنظمات،

وتزداد أهمية تلك الحلول الإبداعية إذا تم تجسيدها على ارض الواقع لتتمكن تلك المنظمات من تحقيق أعلى مستويات الفاعلية.

و يمكن تشجيع الإبداع في صنع القرار من خلال إتاحة الفرصة لذلك والاهتمام بتمكين العاملين والذي يعتبر مفتاحا للإبداع والابتكار في بيئة **العمل**، وكذا توفير المناخ والبيئة السائدة والمشجعة للإبداع بتبني **وتأسيس ثقافة تنظيمية إبداعية** ، التي تساند الإبداع في حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة ومساندة للتحسين المستمر، كما توفر القيم التي تتعلق بالانفتاح على الفرص والأخذ بزمام المخاطرة والرغبة في التجريب.[1]

حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة **قوية قائمة على روح الإبداع وتحمل** المخاطرة التي تساهم من خلال مبدأ المشاركة من الاستفادة من تلك القدرات **الإبداعية للعاملين** في صنع قرارات فعالة وإبداعية تسمح بالارتقاء بأداء المنظمة في ظل عالم متغير تسوده **المنافسة الشديدة.**

يختلف الافراد داخل المنظمة من حيث القدرات والمهارات والقدرة على الإبداع والتجديد ولتحفيز قدراتهم على الإبداع والاستفادة منها في عملية صنع القرار يتطلب ذلك توفير نظام من المعتقدات والقيم والمعايير إضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم التطوير والاهتمام بالمتفوقين وإفساح المجال امام خبراتهم **ومهاراتهم للاستفادة منها.**

ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب في صنع القرارات الإبداعية لمواجهة المشكلات التي تواجهها، عليها أن تبذل جهودا ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع و**لحب** المخاطرة في اتخاذ **القرارات ومواجهة التحديات، لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لان غياب مثل** هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلبا على التفكير الإبداعي لهؤلاء العاملين.

واثبتت دراسات اخرى ان العملية والاسلوب التي يتم بها صنع القرارات داخل المنظمة لها اثر في تنمية **الإبداع لدى** المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الدي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام وتوظيف قدراتهم **الإبداعية من جهة وكذلك تدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى.**

[1] A. Carmeli, The relationship Between Organizational culture and whith drawal Intention and behavior, International Journal of Manpower, vol26, N2, 2005, P195.

وفي الأخير يمكن القول ان اي منظمة قد تتميز بالكفاءة والفعالية في مرحلة راهنة إلا انها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على تفوقها في المستقبل إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يخلق ويدعم مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول في عالم المستقبل، ولذلك فتنمية **وتطوير الثقافة التنظيمية** التي توفر وتدعم عوامل الابتكار والإبداع وتساعد على مواكبة العملية التطويرية في المنظمة من جهة وفي نفس الوقت تضمن اتخاذ قرارات إبداعية تخدم مصالحها في المستقبل.[1]

[1] صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مجلة الأمن والحياة، العدد 374، جويلية 2013، ص64.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتبين لنا جليا أثر عوامل وأبعاد الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار، فمشاركة العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف سيعزز ويدعم قيم التقدير والاحترام ويزيد من **شعور العامل بالانتماء والولاء ويقوي دافعيتهم للأداء، والتزامهم** بتنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعها، كما أن أسلوب القائد في اتخاذ القرار له تأثير كبير على مدى فعالية العملية، فالقائد الذي يؤمن بالمشاركة والتشاور ويهتم بالعلاقة بين المدير ومرؤوسيه، لا يجد صعوبة كبيرة في تنفيذ القرار الذي اتخذه مع الجماعة والذي يتميز **بالفعالية لأنه يوافق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضاء الجماعة، فيما تلعب جودة المعلومات المتدفقة داخل المنظمة ونظم الاتصالات المفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة دورا مهما** في جودة القرار وسرعة اتخاذه، **لأنه** قائم على تبادل المعلومات وصدقها ووصولها في الوقت المناسب،وهذا ما توفره الثقافة التنظيمية القوية، كما تلعب تلك الثقافة دور المحدد لما هو مقبول وغير مقبول من السلوكيات والقرارات، عبر مختلف المستويات التنظيمية بترسيخ القيم الأخلاقية لصناع القرار، وفي الأخير تلعب ثقافة التنظيمية الإبداعية دورا مهما في **تشجيع الإبداع** ودعم روح المخاطرة، الذي يسمح بتحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة، فعملية صنع القرار تحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تتميز بالخصائص السابقة، وتوجه طريقة العمل والممارسات الإدارية بالإضافة إلى إنها السبيل في التفكير في مواجهة المشكلات وصنع القرارات الفعالة للمنظمات.

الفصل الرابع: دراسة اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وما مدى مساهمتها في تحقيق فعالية صنع القرار بالمنظمات، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة والمتمثل في مجموعة بن حمادي بمؤسساته العشر بولاية برج بوعريريج، وذلك من خلال التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمجموعة وأثر هذه الثقافة على فعالية صنع القرار بميدان الدراسة، ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة و إجراءا ا بدءا من مجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سيتم تحليل وتفسير البيانات المجمعة باستخدام الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتمثل في أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، نمط القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، والقيم الأخلاقية) والمتغير التابع وهو فعالية صنع القرار بأبعاده (جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار)، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: النموذج المقترح لأثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سوف نحاول **إبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض المنهج المتبع والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة** إلى نموذج الدراسة والأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث

المنهج العلمي هو الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في **أي** موقف من المواقف، ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى، [1]

وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن اجل تحقيق **أهدافها ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يرتكز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفا كميا أو وصفا نوعيا، لا** ستقصاء الحلول والتفسيرات، استنادا إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة ثم استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.[2]

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات

من خلال هذا العنصر سوف نذكر أهم الأدوات والمصادر المستخدمة في الدراسة

أولا: مصادر جمع المعلومات

لمعالجة الإطار النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والاطروحات الجامعية، إضافة إلى القواميس، والملتقيات وبعض قواعد البيانات والمواقع الالكترونية، والأبحاث والدراسات السابقة.

أما مصادر جمع المادة العلمية لميدان الدراسة (مجموعة بن حمادي) تمثلت في مختلف أدوات البحث العلمي المختلفة: **الاستمارة، المقابلة، والوثائق الداخلية للمؤسسات بالإضافة** إلى المواقع الالكترونية لتلك المؤسسات.

---

[1] دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32

[2] عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 29.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات الميدانية استخدمنا كأداة أساسية الاستمارة، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على اكبر حجم من البيانات والمعلومات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين على فقرات الاستمارة، كما اعتمدنا أيضا على عنصر الملاحظة خاصة أثناء تنقلنا بين المصالح الإدارية للمؤسسات محل الدراسة، وهذا لتسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث بهدف مساعدتنا في تفسير وتحليل بعض فقرات الاستمارة.

1) **الاستمارة: تعرف الاستمارة بأنها:**" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الوصول على **معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما ن طريق المقابلة الشخصية أو** ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"[1]، تم استعمال هذه الأداة للحصول على معلومات أكثر موضوعية عن المؤسسات محل الدراسة.

وكانت أداة الاستمارة تهدف إلى:

- تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة من خلال بعض **الأبعاد الثقافية: المشاركة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، أنماط القيادة، القيم الأخلاقية.**
- تشخيص مدى فعالية صنع القرار بالمؤسسات محل الدراسة من خلال **الأبعاد التالية: جودة القرار،** مدى قبوله، وقت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار.
- **معرفة أثر** الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرارات في المؤسسات محل الدراسة.

أ- **تصميم الاستمارة: تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة والبحوث والاعتماد أيضا على الخلفية النظرية للدراسة لبناء الاستمارة، حيث تكونت** من محورين رئيسيين هما:

- **محور البيانات العامة: تتضمن البيانات** الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة وهي: **الجنس، السن،** الخبرة، **المؤهل العلمي**، الوظيفة في المؤسسة.
- **محور البيانات الموضوعية:** تمل في المجموع 56 عبارة، مقسمة أساسا وفق محورين: محور الثقافة التنظيمية ويتضمن 5 أبعاد وهي: **المشاركة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، أسلوب ونمط القيادة، القيم الأخلاقية،**

[1] رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص182.

- أما المحور الثاني فيتعلق بفعالية صنع القرار ويتضمن 4 **أبعاد هي: جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار**، والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة:

الجدول رقم(6): محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور

اسم المحور	البعد	عدد الفقرات	النسبة %
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	المشاركة	7	12.5
	أسلوب ونمط القيادة	13	23.21
	جودة المعلومات	6	10.71
	التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	9	16.07
	القيم الأخلاقية	6	10.71
المحور الثاني: فعالية صنع القرار	جودة القرار	4	7.14
	قبول القرار	4	7.14
	وقت اتخاذ القرار	3	5.35
	سهولة تنفيذ القرار	4	7.14
المجموع		56	100

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من بيانات الاستمارة

واعتمدنا في تصميم الاستمارة على سلم ريكارت خماسي **الأبعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستمارة** والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم:

الجدول رقم (7): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

ب **الصدق الظاهري للاستمارة:** لقد تم عرض اداة الدراسة في صورها الاولية على عدد من المحكمين في تخصصات متعددة من جامعات مختلفة: **المسيلة، الجزائر3، سطيف، باتنة، الاردن، اليمن، وذلك للتأكد** من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها **المحكمون قمنا بإجراء** التعديلات اللازمة،

حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

ت **صدق و ثبات الاستمارة:** نقصد بثبات الاستمارة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس، بالإضافة إلى الاعتماد على مقياس التجزئة النصفية للتأكد من مدى الاتساق الداخلي للأداة.

- **ثبات الاستمارة:**

من أجل اختبار درجة الثبات قمنا بحساب معامل"Alpha cronbach" وهو معامل يدل على ثبات المقياس ويقيس درجة صدق العينة،حيث كانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة

المحور	البعد	العبارات	ألفا كرونباخ للعبارة	الثبات
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	المشاركة	7	0.84	0.91
	أسلوب ونمط القيادة	13	0.68	0.82
	جودة المعلومات	6	0.80	0.89
	التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	13	0.83	0.91
	القيم الأخلاقية	6	0.84	0.91
المحور الثاني: فعالية صنع القرار	جودة القرار	4	0.86	0.93
	قبول القرار	4	0.83	0.91
	وقت اتخاذ القرار	3	0.83	0.91
	سهولة تنفيذ القرار	4	0.81	0.9

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول ان معاملات الثبات للاستمارة تعتبر مرتفعة حيث تتراوح المعاملات بين (0.82- 0.93)، حيث أن معامل الثبات يساوي تربيع معامل ألفا كرونباخ ، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها،

وهذا بالاعتماد على المعيار المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية، **ونلاحظ أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لعبارات جودة القرار حيث قدرت ب 0.93**، اما اقل قيمة فكانت لعبارات محور نمط واسلوب القيادة بقيمة 0.82، فإذا كان المعامل اقل من 0.6 فهو يعتبر ضعيف، وإذا كان يتراوح بين 0.7 و 0.8 فهو معامل مقبول وكلما زاد العامل عن 0.8 واقترب من الواحد كان جيدا، وبناءا على ذلك يظهر لنا جليا مدى ثبات الأداة، وهذا لان كل معاملات ألفا كرونباخ تفوق 0.8، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستمارة في التطبيق الميداني للدراسة

- **الاتساق الداخلي**: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا باستخدام طريقة التجزئة النصفية من أجل التعرف على الاتساق الداخلي للأداة، حيث تم تجزئة فقرات الاستمارة إلى جزأين (في كل جزء 28 عبارة لأن عدد عبارات الاستمارة ككل هي 56)، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط بين العبارات (درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية) ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون:[1]

$$\text{Reliability Coefficient} = \frac{2\ r}{1\ +\ r}$$

حيث r يمثل معامل الارتباط بين نصفي الأداة

الجدول رقم (9): نتائج التجزئة النصفية لاختبار أداة القياس المستخدمة

العبارات		قيمة الارتباط بين النصفين	معامل ثبات الأداة (سبيرمان)	قيمة ثبات النصف
الجزء الاول	الجزء الثاني	0.662	0.797	0.79
28	28			

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة الارتباط بين النصفين(قيمة ثبات النصف) قد بلغت 0.662 وعند اخذ الطول بعين الاعتبار من خلال تطبيق معادلة سبيرمان براون، **نجد أن هذا الارتباط هو 0.797، وهو يمثل** قيمة ثبات النصف لهذا المقياس **وهي قيمة عالية**، لأن معامل الثبات يجب أن لا يقل بشكل عام عن 0.60، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن **الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها.**

[1] حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص213.

2) المقابلة:

تعريف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته"[1]. **تم اللجوء** إلى هذه الطريقة إضافة إلى الأداة السابقة للتحصل على المعلومات اللازمة والإضافية التي لم نتمكن من **الحصول عليها عن طريق الاستمارة، ولقد أجرينا** الكثير من المقابلات مع إطارات المؤسسات محل الدراسة **من مدير الشركة، مدير إدارة الموارد البشرية، مدير إدارة الجودة** ومدير التسويق ومدير قسم التجارة وغيرهم.

3) الملاحظة:

تم استعمال الملاحظة في دراستنا لما لها من دور في إبراز العديد من الامور، ويمكن تعريف الملاحظة باها: "عملية يقوم بها العقل يستفاد منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الافراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة."[2] **وأثناء التجول بين أقسام ودوائر وورشات المؤسسات سجلنا العديد من السلوكيات منها: تنظيم العمل، صرامة النظام الداخلي، علاقات العمل، مدى** احترام الوقت، التعاون المتبادل وغيرها من القيم السائدة. ومن خلال هذه الملاحظة استطعنا التأكد من إجابات العاملين والتي كانت تعكس الواقع العملي السائد.

4) الوثائق الإدارية

من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق المؤسسات محل الدراسة التي ساهمت في إثراء **الموضوع من جهة ودعمت أقوال المسئولين المنتقاة من خلال المقابلة من جهة أخرى، ولقد تم تسجيل بعض الأرقام والملحقات لتسهل لنا عملية التحليل.**

5) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss (v.20 لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة والغاية من استخدامها:

- **أساليب الإحصاء** الوصفي وتضمنت المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعنوية والأهمية **النسبية** لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة،

[1] عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1996، ص 129.

[2] فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص143.

كما تم استخدام مقياس"ليكارت" الخماسي في محاور الدراسة 2، 3 بإعطاء القيمة:5 للإجابة موافق بدرجة عالية جدا، 4 لموافق بدرجة عالة، القيمة:3 لموافق بدرجة متوسطة، 2 للإجابة غير موافق والقيمة 1 لغير موافق إطلاقا. ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أية فئة نقوم بإيجاد طول المدى 5 1 = 4 ثم قسمة المدى على عدد الفئات: 4\5 = 0,8 وبعد ذلك يضاف 0,8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 -1,8] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

[1 – 1,8] غير موافق إطلاقا (منخفض جدا)

[1,81 – 2,6] غير موافق (منخفض)

[2,61 – 3,4] موافق إلى حد ما (متوسط)

[3,41 – 4,2] موافق (مرتفع أو عالي)

[4,21 – 5] موافق تماما (مرتفع جدا أو عالي جدا)

- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات والاتساق الداخلي للأداة.
- معامل الارتباط بيرسون ويستخدم من اجل معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين أو أكثر، وتم استخدامه في الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع فعالية صنع القرار.
- تحليل التباين للانحدار، وذلك لاختبار نموذج الدراسة.
- اختبار داربن واتسون D-W لاختبار مدى جودة نموذج الدراسة
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- الانحدار التدريجي المتعدد لاختبار تأثير كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع.
- اختبار Levene للتأكد من تجانس التباين
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لكل من الثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار تبعا للمتغيرات: الخبرة، السن، والمؤهل العلمي
- اختبار شفيه schefee وlsd للمقارنات البعدية.
- اختبار t- test لاختبار الفروق في متوسط إجابات عينة الدراسة نحو محاور الثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار وهذا تبعا لمتغير: الجنس والوظيفة.
- التحليل العاملي للمكونات الأساسية لإيجاد تصنيفات مختلفة لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر فعالية صنع القرار انطلاقا من العلاقات الترابطية فيما بينها.

المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

أولا: وصف مجتمع الدراسة

يتمثل ميدان الدراسة في كل مؤسسات مجموعة بن حمادي **بولاية برج بوعريريج وولاية المسيلة**، والتي يبلغ **عددها** 10 مؤسسات تنشط في عدة صناعات، وترجع ملكية تلك المؤسسات للأب الحاج محمد الطاهر بن حمادي وأولاده الأربعة من أصل خمسة: إسماعيل، عبد الرحمان، عبد الحميد وحسين،

ويمكن تلخيص بطاقة تعريفية لكل مؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): بطاقة تعريفية لمؤسسات مجموعة بن حمادي

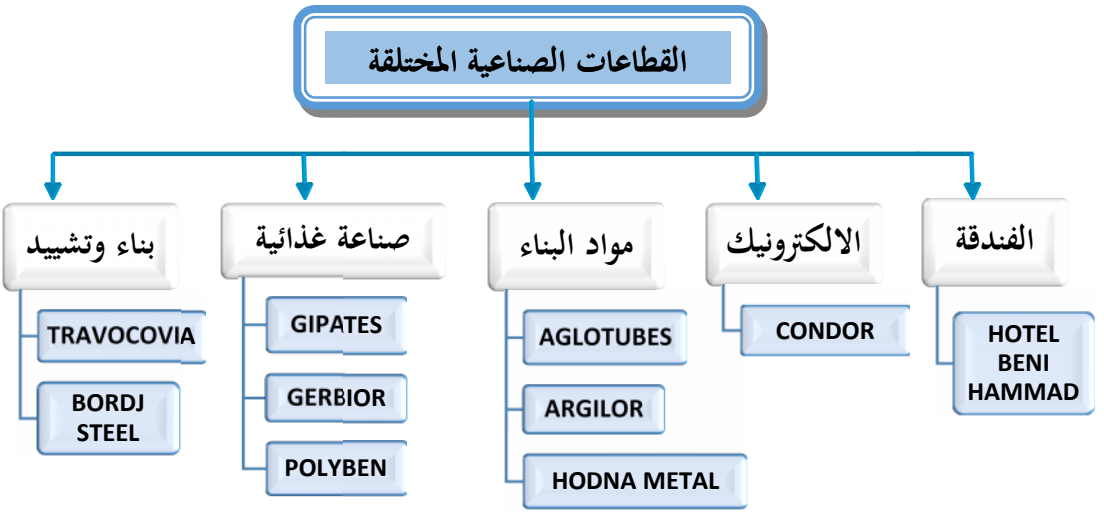
اسم المؤسسة	عدد العمال	تاريخ التأسيس	النشاط
Aglotube	-	2010	صناعة الأنابيب الإسمنتية الجاهزة لكل لمختلف القطاعات
Argilor	251	1992	صناعة الآجر
Bordj steel	200	2014	إنتاج الفولاذ الهيكلي والأعمدة الكهربائية
Condor	4600	2002	صناعة الأجهزة الالكترونية، **الكهرومنزلية، الإعلام** الآلي، الطاقة الشمسية
Gerbior	100	1999	إنتاج السميد والطحين
Gipates	130	2013	إنتاج العجائن والكسكسى
Hodna metal	80	2007	صناعة الأسقف و الجدران الحديدية وشرائح الغرف الباردة
Hotel bani hamad	80	نوفمبر 2014	فندق ذو 4 نجوم يحوي المرافق التالية: 60 غرفة، قاعة **حفلات واجتماعات**،حظيرة للسيارات، قاعة تقوية العضلات، مسبح، حمام صونا
Polyben	211	2001	صنع الأكياس للمنتجات الغذائية
Travocovia	-	2009	تشييد البنايات والهندسة المدنية

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول أن مؤسسات مجموعة بن حمادي تنشط في عدة قطاعات متنوعة ومختلفة، ففي مجال الإلكترونيك **نجد مؤسسة** Condor وهي المؤسسة الرائدة في هذا المجال على المستوى الوطني، اما في مجال **الخدمات نجد** Hotel bani hamad والذي يعتبر من احدث الفنادق الجزائرية لما يقدمه من خدمات متميزة، وفي مجال **إنتاج مواد البناء والتشييد نجد مؤسسات** Travocovia **و**Bordj steel **و** Hodna metal **و**Argilor **و** Aglotube وتتميز هذه الأخيرة **بالريادية** في هذا المجال على مستوى الولاية، وفي الأخير تنشط في مجال الصناعات **الغذائية مؤسسات** Polyben **و** Gipates **و** Gerbior**، وما نلاحظه أيضا** أن معظم هذه المؤسسات تنشط في صناعات تكمل بعضها البعض**، بالإضافة** إلى الاختلافات الجوهرية في نشاطاتها.

وفيما يلي شكل يوضح توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب النشاط:

الشكل رقم (26): تصنيفات مؤسسات مجموعة بن حمادي حسب النشاط



المصدر: من اعداد الباحثة

هذا فيما يخص ميدان الدراسة، أما مجتمع الدراسة فتمثل في إداريي وإطارات كل مؤسسات مجموعة بن حمادي، حيث وجهت الاستمارة للمسيرين، والإداريين، وما نعني القوار ا حسب ما أملته طبيعة الموضوع، وللإشارة فقد واجهتنا صعوبة كبيرة في الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بتلك المؤسسات وربما يرجع ا لل ب لكوا مؤسسات خاصة، فقد بلغ عدد الاستمارات المسلمة 148استمارة ولكن تم استرجاع 106وكلها كانت صالحة للمعالجة، وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع الاستمارات على المؤسسات:

الجدول رقم(11): عدد الاستمارات الموزعة على المؤسسات

اسم المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الضائعة
Aglotube	10	4	6
Argilor	15	13	2
Bordj Steel	10	6	4
Condor	40	31	9
Gerbior	10	9	1
Gipates	15	12	3
Hodna Metal	18	14	4
Hotel Bani Hamad	10	5	5
Polyben	10	8	2
Travocovia	10	4	6
totale	148	106	42

المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن الإشارة إلى السبب الرئيسي لعدم ملئ المؤسسات لكل الاستمارات الموزعة هو عدم امتلاكها لعدد كبير من الإدارات فمثلا: شركة Travocovia، Aglotube لا تمتلك سوى 4 إطارات إدارية موزعة على 4 مصالح بما فيهم مدير المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تتألف عينة الدراسة من القيادات العلي والوسطى في مؤسسات ميدان الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 257 مفردة، وقد تم اختيار العينة والتي بلغ عددها 148 مفردة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب العينة وهي ممثلة في العلاقة التالية:[1]

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)]}$$

حيث إن:

N: حجم اتمع

Z: ألدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (95%) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ المسموح به ويعتبر غالبا (5%)

P: نسبة الحد الأقصى للخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي (50%)

وبتطبيق المعادلة عند حجم اتمع الذي قدر ب 257 نجد أن عدد مفردات العينة قدر ب 148 مفردة، وبالتالي يمثل حجم العينة والمتعلق بالإداريين ورؤساء المصالح المستجوبين نسبة أكثر من 60% من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة.

المطلب الرابع: نموذج الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير الثقافة التنظيمية وهو المتغير المستقل ومتغير فعالية صنع القرار وهو المتغير التابع، وتمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:المشاركة، نمط وأسلوب القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، القيم الأخلاقية.

أما أبعاد فعالية صنع القرار فتمثلت فيما يلي:جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار.وفيما يلي تعاريف مختصرة لمتغيرات الدراسة:

[1] مهند السبيعي، مقدمة في منهجيات التعيين، ابحاث وتسويق، ط1، 2012، ص11.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والعادات والأعراف والاتجاهات والممارسات الإدارية والطقوس، التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين ومعتقداتهم وكيفية ادائهم لاعمالهم، كما يمكن ان تنتقل هده السلوكيات والمعتقدات من جيل لآخر بين العاملين بالمنظمة.

المشاركة: تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل، بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.

نمط وأسلوب القيادة: القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وهي عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم.

جودة المعلومات: هي مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهل المعلومات للاستجابة للحاجات الظاهرية والضمنية، فالمعلومات ذات الجودة العالية تعني معلومات مطابقة للاستعمال من قبل المستخدمين.

التوجه الإبداعي وروح المخاطرة: الإبداع هو عملية تستخدم تقنيات جديدة تستحدث في الأخير أسلوب جديد فيما يخص منتج أو خدمة ما أو اختراع جديد أو نظرية جديدة، **أما** المخاطرة تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتخمل المخاطرة الناجمة عن الاعمال التي يقوم بها

القيم الأخلاقية: هي مجموعة من القواعد **الأخلاقية** والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن **الصحيح والخاطئ،** وهي مبينة على التوجه الثقافي للمنظمة والفرد معا.

فعالية صنع القرار: هي تلك العملية التي ترسم الأهداف وتديرها لتستطيع في الأخير من تنفيذها، مع العلم أن تلك الأهداف تتوافق مع الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وتستلزم هذه العملية توفر مجموعة من الشروط والعوامل لكي تضمن تحقيق الفعالية في عملية صنع القرار.

وقت اتخاذ القرار: إن التوقيت يعتبر من العوامل الحاسمة في عملية صنع القرار الفعال، حيث أن عملية تقديم أو تأخير صناعة القرار قد يترتب عنها انعكاسات سلبية على المنظمة التي يتخذ فيها القرار، فالتأخر سواء في الحصول على المعلومات اللازمة أو في اتخاذ القرار يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف **المرسومة لتلك المنظمة.**

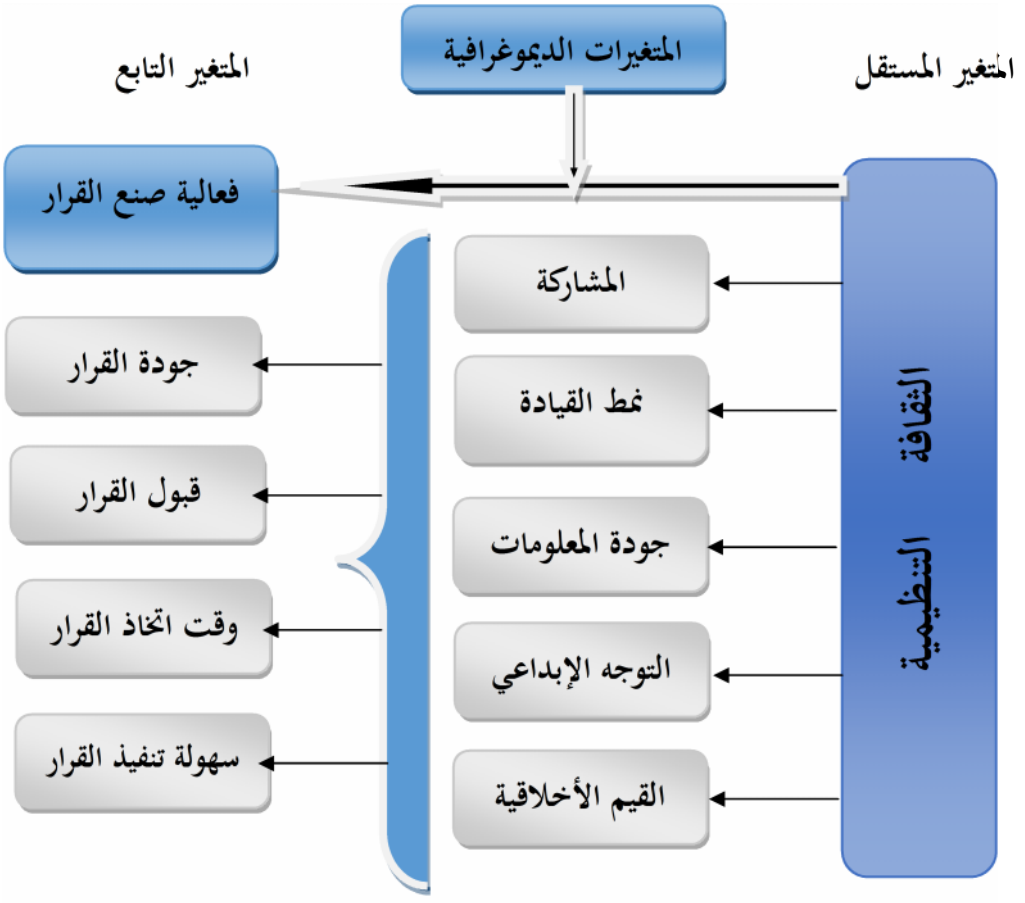
جودة القرار: تتمثل جودة القرار بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة فضلا عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها.

قبول القرار: إن قبول القرار من قبل المجموعة وهو دائما مرغوب فيه يساهم في تنفيده بفعالية، كما إن زيادة درجة قبول القرار من جميع المعنيين يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والقبول، **وتقاس** فعالية صنع القرار أيضا بمدى تقبل البيئة للقرار.

سهولة تنفيذه: القرار دون تنفيذ كأنه لم يكن، ولا شك أن في التنفيذ اختيار لمدى سلامة القرار، إلا أن عدم الدقة في تنفيذه تؤدي إلى فشله، ويؤدي بنتائج عكس التي توقعها صانع القرار،فالقرارات الجيدة ربما تكون أقل من النتائج المرغوبة، وذلك ليس بسبب صحة القرار وإنما بطريقة تنفيذ القرار.

ويمكن تلخيص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (27): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ويمكن ترجمة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العلاقة التالية:

$$y=\alpha+b_1x_1+ b_2x_2+ b_3x_3+ b_4x_4+ b_5x_5+\square$$

حيث أن:

- Y: **فعالية صنع القرار.**
- x_1: **المشاركة**
- x_2: **نمط القيادة.**
- x_3: **جودة المعلومات**
- x_4: **التوجه الإبداعي وروح المخاطرة**
- x_5: **القيم الأخلاقية**
- □ : **متغيرات مستقلة أخرى.**
- bi : **درجة التأثير.**

ويهدف هذا النموذج إلى دراسة وتوضيح العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة متمثلة في **أبعاد الثقافة التنظيمية** و المتغير التابع فعالية صنع القرار ، وذلك للتعرف على التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، **وكذا مقدرة النموذ** ج على تفسير التغيرات في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

نحاول من خلال هذا العنصر بعرض وتحليل بيانات الدراسة المجمعة من الاستمارة باستخدام **أساليب الإحصاء الوصفي:** المتوسطات، الانحرافات، التكرارات والنسب المئوية وغيرها من الأساليب

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سوف نتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية انطلاقا من متغيرات السن، الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية التي تعبر عن خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم(12): خصائص عينة الدراسة

رقم السؤال	البيانات الشخصية	الإجابات	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	77	72.6
		أنثى	29	27.4
2	السن	اقل من 30 سنة	27	25.5
		30 40	59	55.7
		40 50	16	15.1
		أكثر من 50	4	3.8
3	المؤهل العلمي	اقل من الثانوي	6	5.6
		ثانوي	30	28.3
		جامعي	67	63.2
		دراسات عليا	3	2.8
4	الخبرة	أقل من 3 سنوات	36	34
		من 3إلى 5 سنوات	33	31.3
		اكثر من 5 سنوات	37	34.9
5	الوظيفة	رئيس قسم أو مصلحة	57	53.8
		اداري	49	46.2

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss

أولا: توزيع العينة حسب الجنس

كانت غالبية أفراد العينة من فئة الذكور بمعدل: 72.6% والنسبة الباقية من الإناث، ومن هنا نجد أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، ويمكن أن يرجع ذلك التوزيع إلى طبيعة العمل بمؤسسات مجموعة بن حمادي، حيث نلاحظ أن عطلة اية الأسبوع مقتصرة على يوم الجمعة فقط، بالإضافة إلى طول فترة الدوام والذي لا يعطي الحافز للإناث من اجل الالتحاق بالعمل في هذه المؤسسات. ليس كما هو الحال في المؤسسات العمومية.

ثانيا: توزيع العينة حسب السن

تبين لنا أن 55.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 40 سنة فضلا على 25.5% هم شباب تقل أعمارهم عن 30، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 50 فبلغت نسبتهم 15.1، و النسبة المتبقية 3.8% فهي تمثل أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، ونلاحظ أن الشباب يمثلون أكثر من نصف عدد أفراد العينة،

وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد متحمسا للعمل وأكثر التزاما وإنتاجية، كما تدل النتيجة السابقة على التنوع في متوسط أعمار مفردات عينة الدراسة مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبيا، مما يعكس توفر عامل الخبرة، ويخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة، بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسات محل الدراسة، كما أن هذه النسبة مرتفعة لأن العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة اللازمة التي تؤهله لتولي المناصب الإدارية المختلفة.

ثالثا: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

لقد بينت الدراسة بأن المؤهلات العلمية لها دور لا يستهان به في تعميق التوجهات والممارسات الإدارية الحديثة والتي من بينها إدارة الثقافة التنظيمية، ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن 63.2% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي، فيما نجد ما نسبته 28.3% ذوي المستوى الثانوي. أما المستوى الأقل من الثانوي فتمثله نسبة 5.6 %من أفراد العينة، وتبقى النسبة 2.8% لتعبر عن الأفراد الذين يملكون شهادات الدراسات العليا. والنتيجة السابقة تدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن تحديدهم لأثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، لأن التحصيل العلمي يكسب المفردات قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين، كما تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.

رابعا: توزيع العينة حسب الخبرة

لقد أوضحت الدراسة بأن 34.9 %من عمال المؤسسات محل الدراسة يمتلكون الخبرة لأكثر من 3 سنوات وهذا ما يعكس المهارات المتنوعة التي تتميز بها هذه المؤسسات بالإضافة إلى أن هذه النسبة تعبر عن الاستقرار الوظيفي لدى العمال وقلة معدل دوران العمل، كما تدل النتيجة على تنوع خبرات مفردات عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه الثقافة التنظيمية ، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو موضوع معين.

خامسا: توزيع العينة حسب الوظيفة

من الجدول يتبين لنا أن نسبة المكلفين برئاسة مصالح المؤسسة بما فيهم رؤساء تلك المؤسسات يشكلون النسبة الغالبة والتي تصل إلى 53.8%، بينما نجد أن 46.2% من أفراد العينة مكلفين بمهامإدارية مختلفة كالسكرتارية، أعوان المحاسبة والمبيعات والمستخدمين وغيرها من الوظائف الإدارية، وهذا التوزيع يرجع لطبيعة نشاط هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب نحاول التعرف على واقع الثقافة التنظيمية (بأبعادها الخمسة المعتمدة في الدراسة) بمؤسسات ميدان الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.

البعد الأول: المشاركة

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في **مؤسسات** مجموعة **بن** حمادي، **من خلال بعد المشاركة وهذا من وجهة نظر العاملين بتلك المؤسسات**، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم(13): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المشاركة

الرقم	العبارات		غير موافق إطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
1	يتم تشجيع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة	التكرار	2	3	32	43	26	3.83	0.899	مرتفعة
		النسبة %	1.9	2.8	30.2	40.6	24.5			
2	يتم مشاركة العاملين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم	التكرار	1	10	37	46	12	3.54	0.85	مرتفعة
		النسبة %	0.9	9.4	34.9	43.4	11.3			
3	تشجع الإدارة العليا مشاركة العاملين في صنع القرار.	التكرار	1	16	42	29	18	3.44	0.97	مرتفعة
		النسبة %	0.9	15.1	39.6	27.4	17			
4	يشارك العاملين في اتخاذ القرار كل حسب طبيعة عمله	التكرار	2	7	38	48	11	3.55	0.84	مرتفعة
		النسبة %	1.9	6.6	35.8	45.3	10.4			
5	تسود قيمة التعاون بين العمال لانجاز المهام المطلوبة	التكرار	1	6	27	43	29	3.87	0.91	مرتفعة
		النسبة %	0.9	5.7	25.5	40.6	27.4			
6	سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية	التكرار	4	5	31	42	24	3.72	0.99	مرتفعة
		النسبة %	3.8	4.7	29.2	39.6	22.6			
7	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين	التكرار	3	9	41	32	21	3.55	0.99	مرتفعة
		النسبة %	2.8	8.5	38.7	30.2	19.8			
المتوسط الكلي لبعد المشاركة		النسبة %	1.9	7.5	33.4	38.1	19	3.46	0.66	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spssبالاعتماد على بيانات الاستمارة

يعبر هذا البعد على 7 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,44 3.87) بانحراف معياري صغير تراوح بين (0,84 0.99) ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد المشاركة في المؤسسات محل الدراسة هو (3.46) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0,66) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد المشاركة في المؤسسات محل الدراسة هي درجة موافقة عالية، وكما يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

أولا: جاءت العبارة رقم 5 والخاصة بـ:" تسود قيمة التعاون بين العمال لانجاز المهام المطلوبة " في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.87 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,91 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارت" على انتشار قيمة التعاون هي درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يعكس سيادة روح التعاون بين عمال مؤسسات ميدان الدراسة.

ثانيا: جاءت العبارة رقم 1 والخاصة بمدى تشجيع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.83 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.89 درجة، فيمكن القول بأن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة مرتفعة، مما يفسر اتباع المؤسسات محل الدراسة لمبدأ التحاور والنقاش لحل المشكلات.

ثالثا: جاءت العبارة رقم 6 والخاصة بسيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3,72 درجة بانحراف معياري 0.99 وهي درجة موافقةمر تفعة لأفراد العينة على سيادة روح العمل الجماعي داخل مؤسساتهم.

رابعا: جاءت العبارة رقم 4 والخاصة بمدى مشاركة العاملين في صنع القرار لدى أفراد العينة في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3,55 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,84 درجة، وبالتالي درجة الموافقة على مدى إشراك العاملين في عملية صنع القرار بمؤسسات بن حمادي هي درجة موافقة مرتفعة.

خامسا: جاءت العبارة 7 والخاصة بمدى القيام بعقد لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرءوسين في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.55 درجة بانحراف معياري صغير 0.99 **درجة،** وبالتالي يمكن القول أن درجة **الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة،** مما يعبر على اهتمام ميدان الدراسة بإتباع الأساليب غير الرسمية لحل المشكلات.

سادسا: جاءت العبارة رقم 2 والخاصة بمدى الاهتمام بمشاركة العاملين بأفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.54 درجة، بانحراف معياري صغير 0.852 **درجة، وهي درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على اهتمام مؤسساتهم لوجهات نظرهم** المختلفة و الاهتمام بمقترحاتهم.

سابعا: جاءت العبارة 3 والخاصة بمدى تشجيع الإدارة العليا للعاملين للمشاركة في صنع القرار في الترتيب **السابع** حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.44 درجة بانحراف معياري صغير 0.97 **درجة،** وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة **مرتفعة.**

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد المشاركة يظهر ان المؤسسات محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة بمشاركة العاملين حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.46 وهو ما يعبر على الموافقة العالية **لأفراد العينة على** تبني مؤسساتهم لمبدا المشاركة من خلال تشجيع العاملين على تقديم **الأفكار واكتشاف الحلول والمشاركة أيضا** في اتخاذ القرار وانجاز المهام **بالإضافة** إلى اعتماد **مؤسسات** مجموعة بن حمادي على اللقاءات غير الرسمية مع **المرؤوسين.**

البعد الثاني: نمط القيادة

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات مجموعة بن حمادي **من خلال بعد نمط القيادة وهذا من وجهة** نظر العاملين بهذه المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول رقم(14):استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أسلوب ونمط القيادة

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
النمط الديموقراطي								3.5	0.72	مرتفعة
1	يفسح الرئيس المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل	التكرار	3	6	34	37	26	3.72	0.99	مرتفعة
		النسبة %	2.8	5.7	32.1	34.9	24.5			
2	يفوض الرئيس سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه	التكرار	9	2	48	36	11	3.35	0.99	متوسطة
		النسبة %	8.5	1.9	45.3	34	10.4			
3	يتعاطف الرئيس مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل	التكرار	3	12	30	39	22	3.61	1.02	مرتفعة
		النسبة %	2.8	11.3	28.3	36.8	20.8			
4	يشجع الرئيس العاملين على مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم	التكرار	2	7	34	50	13	3.61	0.85	مرتفعة
		النسبة %	1.9	6.6	32.1	47.2	12.3			
النمط المتساهل								3.25	0.87	متوسطة
5	يتيح الرئيس أكبر قدر من الحرية للعاملين لإصدار القرارات التي يروها مناسبة لعملهم.	التكرار	6	21	27	26	26	3.42	1.21	مرتفعة
		النسبة %	5.7	19.8	25.5	24.5	24.5			
6	يعتمد الرئيس على موظفيه دون توجيههم وتقديم المشورة لهم.	التكرار	8	28	39	23	8	2.95	1.04	متوسطة
		النسبة %	7.5	26.4	36.8	21.7	7.5			
7	يفوض الرئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	التكرار	10	21	44	20	11	3	1.09	متوسطة
		النسبة %	9.4	19.8	41.5	18.9	10.4			
8	يسهل الرئيس سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات	التكرار	10	19	27	27	23	3.32	1.26	متوسطة
		النسبة %	9.4	17.9	25.5	25.5	21.7			
النمط الاوتوقراطي								3	0.81	متوسطة
9	لا يهتم الرئيس بمشاكل العاملين وحاجاتهم	التكرار	31	26	31	7	11	2.44	1.26	منخفضة
		النسبة %	29.2	24.5	29.2	6.6	10.4			
10	يطلب الرئيس من العاملين تقديم الاقتراحات لحل المشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	التكرار	15	24	30	25	12	2.95	1.22	متوسطة
		النسبة %	14.2	22.6	28.3	23.6	11.3			
11	يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها	التكرار	5	16	31	31	23	3.48	1.13	مرتفعة
		النسبة %	47	15.1	29.2	29.2	21.7			

12	الرئيس صارما في التعامل مع موظفيه	التكرار	3	17	26	36	24	3.57	1.09	مرتفعة
		النسبة %	2.8	16	24.5	34	22.6			
13	لا يأخذ الرئيس بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.	التكرار	12	36	27	17	14	2.85	1.21	متوسطة
		النسبة %	11.3	34	25.5	16	13.2			
المتوسط الكلي لبعد نمط وأسلوب القيادة		النسبة %	8.6	14.9	32.9	27.8	15.8	3.25	0.5	متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يعبر هذا البعد على 13 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (2,44 3.72) بانحراف معياري صغير تراوح بين (θ,85 1.26) ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على **مدى توفر نمط معين من** أنماط القيادة في المؤسسات محل الدراسة **هو** (3.25) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0,5) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد أسلوب ونمط القيادة في المؤسسات محل الدراسة **هي درجة موافقة متوسطة، وكما يتضح من الجدول** أعلاه أنه يمكن ترتيب **مدى توفر نمط معين من أنماط القيادة (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:**

أولا: جاء النمط الديموقراطي للقيادة في المرتبة الأولى من حيث درجة انتشاره في **مؤسسات** مجموعة بن حمادي، **حيث بلغ** متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.5 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,72 **درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارت" على انتشار هذا النمط هي درجة موافقة مرتفعة. حيث تم ترتيب إجابات العينة على عبارات النمط الديموقراطي للقيادة من حيث متوسط درجة** الموافقة إلى: يفسح الرئيس المجال للعاملين لإبداء ارائهم في العمل، تشجيع الرئيس للعاملين على مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل، ويتعاطف الرئيس مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل، تفويض الرئيس لسلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه.

ثانيا: جاء النمط المتساهل للقيادة في المرتبة **الثانية** من حيث درجة انتشاره في **المؤسسات** محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.25 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,87 **درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارت" على انتشار هذا النمط هي درجة موافقة متوسطة. حيث تم ترتيب إجابات العينة على عبارات النمط المتساهل للقيادة من حيث متوسط** درجة الموافقة إلى: يتيح الرئيس اكبر قدر من الحرية للعاملين لإصدار القرارات التي يروها مناسبة لعملهم، يسهل الرئيس سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات، يفوض الرئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع **نطاق،**

و يعتمد الرئيس على موظفيه دون توجيههم وتقديم المشورة لهم.

ثالثا: جاء النمط الاوتوقراطي للقيادة في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة انتشاره في **المؤسسات** محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3 درجة بانحراف معياري صغير بلغ **0,81 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارت" على انتشار هذا النمط هي درجة موافقة متوسطة، حيث تم** ترتيب إجابات العينة على عبارات هذا النمط من حيث متوسط درجة الموافقة إلى: الرئيس صارما في التعامل **مع موظفيه، يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات ويصر على** تنفيذها، يطلب الرئيس من العاملين تقديم الاقتراحات لحل المشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار، لا يأخذ الرئيس بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار، **يسهل الرئيس سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات.**

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد نمط القيادة يظهر أن مؤسسات مجموعة بن حمادي **يسود لديها الأنماط** المختلفة للقيادة ولكن بنسب مختلفة، حيث بلغ المتوسط الكلي لنمط القيادة **الديمقراطي 3.5 وهو ما** يعبر على الموافقة العالية **لأفراد العينة على سيادة النمط الديمقراطي للقيادة به مؤسسام، وموافقة بعض الأفراد على سيادة النمط المتساهل والأوتوقراطي ولكن بدرجة متوسطة.**

البعد الثالث: جودة المعلومات

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة **بمؤسسات** مجموعة بن حمادي، **من خلال بعد جودة المعلومات وهذا من وجهة** نظر العاملين بهذه المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام **التكرارات** والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم(15):استجابات افراد الدراسة على عبارات بعد جودة المعلومات

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
1	المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة	التكرار	0	10	33	37	26	3.74	0.93	مرتفعة
		النسبة %	0	9.4	31.3	34.9	24.5			
2	يحصل العاملين على المعلومات التي يحتاجوها لتنفيذ اعمالهم بسهولة	التكرار	1	5	27	47	26	3.86	0.87	مرتفعة
		النسبة %	0.9	4.7	25.5	44.3	24.5			
3	دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار	التكرار	1	4	42	36	23	3.71	0.88	مرتفعة
		النسبة %	0.9	3.8	39.6	34	21.7			
4	تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت	التكرار	1	9	35	41	20	3.66	0.91	مرتفعة

	المناسب	النسبة %	0.9	8.5	33	38.7	18.9		
5	توفير وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار	التكرار	5	5	23	38	35	3.87	1.07	مرتفعة
		النسبة %	4.7	4.7	21.7	35.8	33			
6	تنظم الإدارة العليا اجتماعات دورية مع المستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها	التكرار	2	8	27	51	18	3.7	0.9	مرتفعة
		النسبة %	1.9	7.5	25.5	48.1	17			
المتوسط الكلي لبعد جودة المعلومات		النسبة %	1.6	6.4	29.4	39.3	23.3	3.76	0.66	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spss انطلاقا من بيانات الاستمارة

يعبر هذا البعد على 6 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,66 3.87) بانحراف معياري صغير تراوح بين (1.07 θ,87) ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على **مدى توفر بعد جودة المعلومات** في المؤسسات محل الدراسة **هو** (3.76) **درجة** بانحراف معياري صغير بلغ (0,66) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد جودة المعلومات في مؤسسات مجموعة بن حمادي **هي درجة موافقة عالية، وكما يتضح من الجدول** اعلاه أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

أولا: جاءت العبارة رقم 5 والخاصة بمدى توفر وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات المستخدمة في صنع القرار في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.87 درجة بانحراف معياري صغير **بلغ 1.07 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارت" على مدى توفر وسائل حديثة لنقل المعلومات هي درجة موافقة مرتفعة.**

ثانيا: جاءت العبارة رقم 2 والخاصة بمدى حصول العمال للمعلومات اللازمة لتنفيذ أعمالهم بسهولة في الترتيب الثاني، من حيث درجة انتشاره في **ميدان الدراسة** حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.86 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.87 **درجة، فيمكن القول بأن درجة الموافقة على** هذه العبارة **هي درجة مرتفعة.**

ثالثا: جاءت العبارة رقم 1 والخاصة بمدى وضوح المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3,74 درجة بانحراف معياري 0.93 **وهي درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على** مدى التزام مؤسساتهم بتوفير معلومات واضحة لمساعدتهم على اتخاذ القرار **بسهولة.**

رابعا: جاءت العبارة رقم 3 والخاصة بمدى دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3,71 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,88 **درجة،** وبالتالي درجة الموافقة على **هذا البعد** بالمؤسسات محل الدراسة **هي درجة موافقة مرتفعة.**

خامسا: جاءت العبارة 6 والخاصة بمدى تنظيم الإدارة العليا للقاءات دورية تجمع الرؤساء والمرءوسين في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.7 درجة بانحراف معياري صغير 0.9 **درجة،** وبالتالي **يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة.**

سادسا: جاءت العبارة رقم 4 والخاصة بمدى توفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.66 درجة، بانحراف معياري صغير 0.91 **درجة، وهي درجة موافقة** مرتفعة لأفراد العينة على وجود هذه القيمة.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد جودة المعلومات يظهر أن مؤسسات مجموعة بن حمادي **تم** وبدرجة كبيرة بالمعلومات حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.76 وهو ما يعبر على الموافقة العالية **لأفراد** العينة على اهتمام مؤسساتهم بتبني **معيار جودة المعلومات المستخدمة،** وهذا من خلال توفير وسائل حديثة في العمل، توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، سهولة ووضوح المعلومات ودقتها.

البعد الرابع: التوجه الإبداعي وروح المخطرة

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة **بمؤسسات ميدان الدراسة، من خلال بعد التوجه الإبداعي وروح المخاطرة وهذا من وجهة** نظر العاملين بهذه المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

أولا: التوجه الإبداعي

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من (1 5) مصحوبة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع ترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم التشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وهذا لتحديد مدى توفر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(16):استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التوجه الإبداعي

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
1	تقدر المنظمة الأفراد المبادرين الذين يتميزون بالحماس والحيوية	التكرار	1	6	25	54	20	3.81	0.84	مرتفعة
		النسبة %	0.9	5.7	23.6	50.6	18.6			
2	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار	التكرار	2	9	22	57	16	3.71	0.89	مرتفعة
		النسبة %	1.9	8.5	20.8	53.8	15.1			
3	تتعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة	التكرار	3	9	27	39	28	3.75	1.03	مرتفعة
		النسبة %	2.8	8.5	25.5	36.8	26.4			
4	تسعى المنظمة على استقطاب المبدعين للعمل	التكرار	0	9	23	50	24	3.83	0.87	مرتفعة
		النسبة %	0	8.5	21.7	47.2	22.6			
5	يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل	التكرار	0	7	22	47	30	3.94	0.87	مرتفعة
		النسبة %	0	6.6	20.8	44.3	28.3			
	المتوسط الكلي لبعد التوجه الإبداعي							3.81	0.72	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spss انطلاقا من بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للبعد: **التوجه الإبداعي** قد بلغ 3,81 درجة بانحراف معياري قدره 0,72 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,41 4,2) وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على توفر هذا البعد في مؤسساتهم، يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت بعد التوجه الإبداعي كما يلي:

1) جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى **والمتعلقة بمدى الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.94 درجة بانحراف معياري 0,87 **درجة وهذا يعكس انسجام** في إجابات العينة على عبارات متغيرات قياس هذا البعد، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذا البعد **هي درجة موافقة مرتفعة،** وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأفكار والاقتراحات الجديدة.

2) جاءت العبارة رقم 4 **والخاصة بمدى سعي المنظمة على استقطاب المبدين للعمل** في الترتيب الثاني **من** حيث درجة انتشاره في **المؤسسات** محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.83 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.87 **درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارت" على مدى استقطاب المنظمة للمبدعين هي درجة موافقة مرتفعة.**

3) جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الثالثة **والمتعلقة بمدى تقدير المنظمة للأفراد المبادرين الذين يتميزون بالحماس والحيوية،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.94 درجة بانحراف معياري 0,87 **درجة** وهذا يعكس انسجام في إجابات العينة على عبارات متغيرات قياس هذا البعد، ويمكن القول أن درجة الموافقة **على وجود هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة.**

4) جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الرابعة **والمتعلقة بمدى تعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.75 درجة بانحراف **معياري** 1.03 درجة وهذا يعكس انسجام في إجابات العينة على عبارات متغيرات قياس هذا البعد، ويمكن **القول أن درجة الموافقة على وجود هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة.**

5) جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الخامسة **والمتعلقة بمدى تشجيع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 درجة بانحراف معياري 0,89 **درجة وهذا يعكس انسجام** في إجابات العينة على عبارات متغيرات قياس هذا البعد، و **يمكن القول أن درجة الموافقة كانت مرتفعة على هذا البعد وهذا ما يعكس اهتمام ميدان الدراسة بالإبداع وذلك بتشجيع العاملين على ذلك.**

ثانيا: روح المبادرة والمخاطرة

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من **(6 9) مصحوبة بالمتوسط** الحسابي والانحراف المعياري مع ترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم التشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وهذا لتحديد مدى **توفر هذا البعد** في **مؤسسات** مجموعة بن حمادي.

الجدول رقم(17): استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد روح المبادرة والمخاطرة

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
6	تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال ولديك الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	التكرار	1	2	13	48	42	4.2	0.8	مرتفعة
		النسبة %	0.9	1.9	12.3	45.3	39.6			
7	تمتلك القدرة على تحمل المخاطرة في عملك	التكرار	0	2	16	55	33	4.12	0.72	مرتفعة
		النسبة %	0	1.9	15.1	51.9	31.1			
8	لديك الشجاعة للقيام بالأعمال بأسلوب متطور وجديد	التكرار	0	1	15	48	42	4.23	0.72	مرتفعة جدا
		النسبة %	0	0.9	14.2	45.3	39.6			
9	يشجع المديرين العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة	التكرار	1	4	27	46	28	3.9	0.86	مرتفعة
		النسبة %	0.9	3.8	25.5	43.4	26.4			
	المتوسط الكلي لبعد وروح المخاطرة							4.11	0.57	مرتفعة
	المتوسط الكلي لبعد التوجه الابداعي وروح المخاطرة							3.94	0.56	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spss انطلاقا من بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام **للبعد: روح المبادرة والمخاطرة قد بلغ 4.11 درجة** بانحراف معياري قدره 0,57 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,41 4,2) وهو يشير إلى **الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على** توفر هذا البعد في مؤسساتهم، **أما العبارات** التي تخص بعد روح المبادرة والمخاطرة فيمكن ترتيبها على النحو التالي:

1) جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم 8 والتي تخص: **لديك الشجاعة للقيام بالأعمال بأسلوب متطور وجديد** بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,23 وبانحراف معياري صغير قدره 0,72 درجة وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة **مرتفعة جدا** لأفراد العينة على هذه العبارة.

2) جاءت العبارة رقم 6 والمتعلقة تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال ولديك الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.2 درجة وبانحراف معياري صغير 0,8 **درجة وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على توفر هذا البعد داخل مؤسساتهم.**

3) جاءت العبارة رقم 7 والمتعلقة **تمتلك القدرة على تحمل المخاطرة في عملك** في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.12 درجة وبانحراف معياري صغير 0,72 **درجة وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على توفر هذا البعد داخل مؤسساتهم.**

4) جاءت العبارة رقم 9 في المرتبة الرابعة والمتعلقة **بمدى تشجيع المديرين العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.9 درجة بانحراف معياري 0,86 **درجة وهذا يعكس** انسجام في إجابات العينة على عبارات متغيرات قياس هذا البعد، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود **هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة.**

يتضح من الجدول أعلاه **أيضا** أن المتوسط الحسابي العام **للبعد: التوجه الإبداعي وروح المبادرة والمخاطرة قد بلغ** 3,94 درجة بانحراف معياري قدره 0,56 **وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا** المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,41 4,2) وهو يشير إلى **الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على توفر هذا البعد** في مؤسساتهم.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد التوجه الإبداعي وروح المخاطرة يظهر أن مؤسسات مجموعة بن حمادي تهتم وبدرجة كبيرة بهذا البعد وتعتبره هو **أساس** التميز حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.94 **وهو** ما يعبر على الموافقة العالية **لأفراد العينة على سيادة روح الإبداع والمخاطرة بمؤسساتهم، حيث تسعى تلك** المؤسسات إلى استقطاب المبدعين وتشجيع **الأفكار الإبداعية، بالإضافة** إلى الاهتمام **أكثر بالأفراد المبدعين ولديهم روح المخاطرة.**

البعد الخامس: القيم الأخلاقية

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في **ميدان الدراسة، من خلال بعد القيم الأخلاقية وهذا من وجهة نظر العاملين** لدى **المؤسسات**، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم(18): استجابات افراد العينة حول بعد القيم الاخلاقية

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
1	تحترم آراء الآخرين حتى ولو اختلفت مع أرائك	التكرار	1	2	12	48	43	4.26	0.79	مرتفعة جدا
		النسبة %	0.9	1.9	11.3	45.3	40.6			
2	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين	التكرار	3	3	28	41	31	3.88	0.95	مرتفعة
		النسبة %	2.8	2.8	26.4	38.7	29.2			
3	تهتم الإدارة بقيم ومعتقدات العاملين	التكرار	3	12	30	37	24	3.63	1.04	مرتفعة
		النسبة %	2.8	11.3	28.3	34.9	22.6			
4	اتخاذ القرار الصائب الذي يلبي أهداف المنظمة بما لا يتعارض مع القيم الأخلاقية	التكرار	0	4	30	42	30	3.92	0.84	مرتفعة
		النسبة %	0	3.8	28.3	39.6	28.3			
5	تمتلك المنظمة النزاهة والمصداقية في جميع قراراها	التكرار	2	9	28	39	28	3.77	0.99	مرتفعة
		النسبة %	1.9	8.5	26.4	36.8	26.4			
6	توفر الإدارة ميثاقا أخلاقيا يعزز السلوك الايجابي داخل المنظمة	التكرار	1	7	25	37	36	3.94	0.96	مرتفعة
		النسبة %	0.9	6.6	23.6	34.9	34			
المتوسط الكلي لبعد القيم الأخلاقية		النسبة %	1.6	5.8	23.9	38.4	30.2	3.89	0.7	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام **للبعد: القيم الأخلاقية قد بلغ** 3,89 درجة بانحراف معياري قدره 0,7 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,63 4,26) وهو يشير إلى **الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على** توفر هذا البعد في مؤسساتهم، **ويمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد ما يلي:**

أولا: جاءت العبارة رقم 1 والخاصة بـ:" تحترم آراء الآخرين حتى ولو اختلفت مع أرائك " في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في **الميدان** محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.26 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,79 **درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارت" على انتشار قيمة** الاحترام المتبادل **هي درجة موافقة مرتفعة جدا.**

ثانيا: جاءت العبارة رقم 6 والخاصة بمدى توفير الإدارة ميثاقا أخلاقيا يعزز السلوك الايجابي داخل المنظمة في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في **ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا** البعد إلى 3.94 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.96 **درجة، فيمكن القول بأن درجة الموافقة على** هذه **العبارة هي درجة مرتفعة.** وهذا لوضوح الميثاق الأخلاقي لهذه المؤسسات .

ثالثا: جاءت العبارة رقم 4 والخاصة باتخاذ القرار الصائب الذي يلبي أهداف المنظمة بما لا يتعارض مع القيم الأخلاقية في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **على هذا البعد** 3,92 درجة بانحراف معياري 0.84 **وهي درجة موافقة** مرتفعة لأفراد العينة على وجود هذه **القيمة.** وهذا ما يعبر على اهتمام **ميدان الدراسة** بالقيم الأخلاقية حيث تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ **القرار.**

رابعا: جاءت العبارة رقم 2 والخاصة بمدى تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين لدى أفراد العينة في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3,88 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,95 درجة، وبالتالي درجة الموافقة على **مدى تركيز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين** بالمؤسسات محل الدراسة **هي درجة موافقة مرتفعة.**

خامسا: جاءت العبارة 5 والخاصة تمتلك المنظمة النزاهة والمصداقية في جميع قراراها في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.77 درجة بانحراف معياري صغير 0.99 **درجة،** وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة **مرتفعة.**

سادسا: جاءت العبارة رقم 3 والخاصة باهتمام الإدارة بقيم ومعتقدات العاملين في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.63 درجة، بانحراف معياري صغير 1.04 **درجة، وهي درجة موافقة** مرتفعة لأفراد العينة على وجود هذه القيمة. وهذا ما يعبر على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بقيم العمال واخذها بعين الاعتبار في نشاطاها.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد القيم الأخلاقية يظهر ان المؤسسات محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة **بالأخلاق داخل المنظمة،** حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.89 **وهو** ما يعبر على الموافقة العالية **لإفراد العينة على اهتمام مؤسسام للمعيار الأخلاقي أثناء** نشاطهم، وهذا من خلال التركيز على البعد **الأخلاقي** عند تقييم العاملين ، اتخاذ القرارات **الأخلاقية، إتباع النزاهة والشفافية، الاعتماد على ميثاق أخلاقي لتعزيز** السلوك الايجابي.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور فعالية صنع القرار

تشير النتائج الواردة في الجداول أدناه إلى **أن مستوى فعالية صنع القرار بمؤسسات** مجموعة بن حمادي **قد** نال درجة عالية من الموافقة، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة في معظمها على عبارات هذا البعد **بموافق و هذا ما أظهرته المتوسطات الحسابية للعبارات.**

البعد الأول: جودة القرار

للتعرف على مدى جودة القرارات المتخذة بالمؤسسات محل **الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب** التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات هذا البعد، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(19): استجابات أفراد العينة حول بعد جودة القرار

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
1	تنسجم القرارات المتخذة مع سياسة وأهداف المنظمة	التكرار	0	5	26	43	32	3.96	0.86	مرتفعة
		النسبة %	0	4.7	24.5	40.6	30.2			
2	توفر المرونة الكافية لتعديل القرارات	التكرار	1	4	31	46	24	3.83	0.85	مرتفعة
		النسبة %	0.9	3.8	29.2	43.4	22.6			
3	تحقق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها	التكرار	1	4	33	46	22	3.79	0.84	مرتفعة
		النسبة %	0.9	3.8	31.1	43.4	20.8			
4	صحة القرارات التي يتم اتخاذها	التكرار	0	2	32	49	23	3.87	0.76	مرتفعة
		النسبة %	0	1.9	30.2	46.2	21.7			
المتوسط الكلي لبعد جودة القرار		النسبة %	0.5	3.5	28.8	43.4	23.8	3.86	0.7	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام **للبعد: جودة القرار قد بلغ** 3,86 درجة بانحراف معياري قدره 0,7 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,63 4,26) وهو يشير إلى **الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على** توفر هذا البعد في مؤسساتهم، **ويمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد ما يلي:**

أولا : أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 70.8% بموافقتهم على أن القرارات المتخذة تنسجم مع سياسة وأهداف المنظمة، والمتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.96 بانحراف معياري صغير 0.86 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

ثانيا: كذلك أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 67.9%إلى موافقتهم على **صحة القرارات التي يتم اتخاذها،** وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.87 درجة بانحراف معياري 0.76 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة حيث جاءت في المرتبة الثانية وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارة.

ثالثا: تشير البيانات كذلك إلى أن **67.2%من** المبحوثين موافقين على ما ورد في العبارة 2 **والمتعلقة بمدى توفر المرونة الكافية لتعديل القرارات،** حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.83 وبانحراف معياري 0.85 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة، **وهذا ما** يعكس توفر المرونة الكافية لتعديل القرارات بالمؤسسات محل الدراسة.

رابعا: نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة (64.2%) يؤكدون على موافقتهم على ما ورد في العبارة 3 **(تحقق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها)** وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.79 بانحراف معياري 0.84 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة التي جاءت في الرتبة الرابعة.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد جودة القرار يظهر ان المؤسسات محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة بهذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي له 3.86 وهو ما يعبر على الموافقة العالية **لأفراد العينة على وجود** الجودة في قرارات مؤسساتهم، وهذا من خلال صحة القرارات، توفر المرونة الكافية لتعديلها، وانسجام تلك القرارات مع أهداف المؤسسة.

البعد الثاني قبول القرار

في هذا الجزء سيتم التعرف على **مدى فعالية صنع القرارات** في مؤسسات مجموعة بن حمادي، **من خلال بعد قبول القرار وهذا من وجهة نظر العاملين** بهذه **المؤسسات**، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول رقم (20): استجابات أفراد العينة حول بعد قبول القرار

الرقم	المتغيرات		غير موافق جدا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	القرارات التي يتم اتخاذها تلق قبولا من قبل الموظفين	التكرار	2	12	38	30	24	3.58	1.02	مرتفعة
		النسبة %	1.9	11.3	35.8	28.3	22.6			
2	الأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة عند صنع القرار	التكرار	2	5	33	39	27	3.79	0.94	مرتفعة
		النسبة %	1.9	4.7	31.1	36.8	25.5			
3	اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين	التكرار	3	7	31	41	24	3.71	0.98	مرتفعة
		النسبة %	2.8	6.6	29.2	38.7	22.6			
4	استشارة العاملين عند صنع القرار	التكرار	6	10	35	31	24	3.53	1.11	مرتفعة
		النسبة %	5.7	9.4	31	29.2	22.6			
المتوسط الكلي لبعد مدى قبول القرار		النسبة %	3.1	8	32.33	33.3	23.3	3.65	0.82	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام **للبعد: قبول القرار قد بلغ** 3,65 درجة بانحراف معياري قدره 0,82 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,53 3.79) وهو يشير إلى **الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على** توفر هذا البعد في مؤسساتهم، **ويمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد ما يلي:**

أولا : أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 62.3% بموافقتهم على أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار بعوامل البيئة المحيطة عند صنع القرار، والمتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.79 بانحراف معياري صغير 0.94 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.**وهذا ما يفسر اهتمام** المؤسسات محل الدراسة بالبيئة المحيطة بها عند اتخاذ القرار.

ثانيا: كذلك أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 61.3%إلى موافقتهم على **اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين،** وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.71 درجة بانحراف معياري 0.98 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة حيث جاءت في المرتبة الثانية وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارة.

ثالثا: تشير البيانات كذلك إلى أن **67.2%من المبحوثين موافقين على ما ورد** في العبارة **1 والخاصة بأن القرارات التي يتم اتخاذها تلق قبولا من قبل الموظفين،** حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.58 وبانحراف معياري 1.02 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يفسر ان غالبية افراد العينة يتقبلون القرارات التي يتم اتخاذها داخل مؤسساتهم.

رابعا: نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة (51.8%) يؤكدون على موافقتهم على ما ورد في العبارة **4 (استشارة العاملين عند صنع القرار)**وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.53 بانحراف معياري 1.11 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة التي جاءت في الرتبة الرابعة. **وهذا ما** يعكس مدى مشاركة واستشارة المؤسسات محل الدراسة للعاملين أثناء اتخاذ القرار.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد قبول القرار يظهر ان المؤسسات محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة بمشاركة العاملين حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.65 وهو ما يعبر على الموافقة **العالية لأفراد العينة** لقبول القرارات التي تتخذها **مؤسساتهم**، وترجع هذه الموافقة **للأسباب التالية:** اتخاذ القرارات بما يتماشى **مع** قدرات العاملين، استشارتهم عند اتخاذ بعض القرارات، **الأخذ** بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة عند اتخاذ القرار.

البعد الثالث: وقت اتخاذ القرار

في هذا الجزء سيتم التعرف على **مدى فعالية صنع القرارات** بمجموعة بن حمادي **من خلال بعد وقت** اتخاذ القرار، وهذا من و **جهة نظر العاملين** ذه **المؤسسات** ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول رقم (21): استجابات أفراد العينة حول بعد وقت اتخاذ القرار

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
1	اتخاذ القرار يكون في الوقت المناسب	التكرار	0	4	26	41	35	4	0.85	مرتفعة
		النسبة %	0	3.8	24.5	38.7	33			
2	امتلاك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	التكرار	0	2	24	54	26	3.98	0.74	مرتفعة
		النسبة %	0	1.9	22.6	50.9	24.5			
3	ملائمة زمن اتخاذ القرار للغاية المراد	التكرار	0	4	25	45	32	3.99	0.83	مرتفعة

	الوصول إليها	النسبة %	0	3.8	23.6	42.5	30.2		
مرتفعة	المتوسط الكلي لبعد وقت اتخاذ القرار	النسبة %	0	3.1	23.6	44	29.2	3.99	0.7

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للبعد: **وقت اتخاذ القرار قد بلغ 3,99 درجة** بانحراف معياري قدره 0,7 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,98 4) وهو يشير إلى **الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على** توفر هذا البعد في مؤسساتهم، **ويمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد ما يلي:**

أولا : أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 71.7% بموافقتهم على أنه يتم اتخاذ القرار يكون في الوقت المناسب، والمتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4 بانحراف معياري صغير 0.85 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

ثانيا: كذلك أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 72.7%إلى موافقتهم على **ملائمة زمن اتخاذ القرار للغاية المراد الوصول إليها** ، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.99 درجة بانحراف معياري 0.83 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة حيث جاءت في المرتبة الثانية وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارة.

ثالثا: تشير البيانات كذلك إلى أن **75.4%من** المبحوثين موافقين على ما ورد في العبارة 2 **والخاصة بأن القرارات التي يتم اتخاذها تلق قبولا من قبل الموظفين،** حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.98 وبانحراف معياري 0.74مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد وقت اتخاذ القرار يظهر أن **مؤسسات بن حمادي تم وبدرجة** كبيرة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.99 وهو ما يعبر على الموافقة **العالية لأفراد** العينة على وجود هذا البعد في مؤسساتهم .

البعد الرابع: سهولة تنفيذ القرار

في هذا الجزء سيتم التعرف على **مدى فعالية صنع القرارات في مؤسسات ميدان الدراسة، من خلال بعد سهولة تنفيذ القرار، وهذا من وجهة نظر العاملين** في هذه المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول رقم(22): استجابات افراد العينة حول بعد سهولة تنفيذ القرار

الرقم	العبارات		غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
1	يمكن متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بسهولة	التكرار	0	1	30	40	35	4.02	0.81	مرتفعة
		النسبة %	0	0.9	28.3	37.7	33			
2	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة	التكرار	0	4	27	42	33	3.98	0.85	مرتفعة
		النسبة %	0	3.8	25.5	39.6	31.1			
3	لا يواجه العامل معوقات أثناء تنفيذ القرار	التكرار	2	5	34	47	18	3.69	0.87	مرتفعة
		النسبة %	1.9	4.7	32.1	44.3	17			
4	اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قدرات العاملين على تنفيذ القرار	التكرار	0	6	26	45	29	3.91	0.86	مرتفعة
		النسبة %	0	5.7	24.5	42.5	27.4			
المتوسط الكلي لبعد سهولة تنفيذ القرار		النسبة %	0.5	3.8	27.6	41	27.1	3.9	0.67	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد: سهولة تنفيذ القرار قد بلغ 3,9 درجة بانحراف معياري قدره 0,67 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,69 4.02) وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على توفر هذا البعد في مؤسساتهم، ويمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد ما يلي:

أولا : أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 70.7% بموافقتهم على أنه يمكن متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بسهولة ، والمتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.02بانحراف معياري صغير 0.81 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

ثانيا: كذلك أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 70.7%إلى موافقتهم على أن الإدارة تحرص على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.98 درجة بانحراف معياري 0.85 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة حيث جاءت في المرتبة الثانية وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارة.

ثالثا: تشير البيانات كذلك إلى أن 69.9%من المبحوثين موافقين على ما ورد في العبارة 4 **والخاصة باتخاذ القرار الذي يتماشى مع قدرات العاملين على تنفيذ القرار،** حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 0.86 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة، وهذا يفسر اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمقدرة العاملين وهذا عند اتخاذها للقرارات.

رابعا: نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة (61.3%) يؤكدون على موافقتهم على ما ورد في العبارة 3 **(لا يواجه العامل معوقات أثناء تنفيذ القرار)** وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.69 بانحراف معياري 0.87 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة التي جاءت في الرتبة **الرابعة.**

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد سهولة تنفيذ القرار يظهر ان المؤسسات محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة بتنفيذ القرارات المتخذة حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا **البعد** 3.9 وهو ما يعبر على الموافقة **العالية لإفراد العينة على سهولة تنفيذ القرارات المتخذة** بمؤسساتهم وهذا راجع إلى عدم وجود معوقات **أثناء تنفيذ القرارات وكون القرارات المتخذة تتماشى مع قدرات العاملين.**

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و المتغير التابع فعالية صنع القرار تم استخدام الانحدار المتعدد، أما لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين فقد تم استخدام اختبار **t وتحليل التباين الأحادي** وهذا ما سنفصله في هذا المبحث.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تقول الفرضية الرئيسية الأولى **للدراسة: توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد فعالية صنع القرار،** ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة ، **فاذا كانت القيمة تساوي |1|** فإنها تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين، **أما أذا كانت تساوي 0** فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقا، أما إذا كانت قيم معامل الارتباط **محصورة بين |0.1| و |0.29|** فهي علاقة ضعيفة، وإذا انحصرت بين **|0.3| و |0.49|** فالعلاقة بين المتغيرين متوسطة، أما إذا كانت **محصورة بين |0.5| و |1| فالعلاقة قوية**[1]، والجدول التالي يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

[1] جولي بالانت، ترجمة خالد العامري، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص149.

الجدول رقم(23): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المشاركة	نمط القيادة	جودة المعلومات	الإبداع والمخاطرة	القيم الأخلاقية	جودة القرار	قبول القرار	وقت اتخاذ القرار	سهولة تنفيذه
المشاركة	1								
نمط القيادة	0.44	1							
جودة المعلومات	0.45	0.26	1						
الإبداع والمخاطرة	0.52	0.15	0.49	1					
القيم الأخلاقية	0.39	0.23	0.36	0.58	1				
جودة القرار	0.71	0.36	0.44	0.6	0.65	1			
قبول القرار	0.51	0.35	0.38	0.42	0.39	0.63	1		
وقت اتخاذ القرار	0.59	0.27	0.51	0.57	0.48	0.62	0.62	1	
سهولة تنفيذ القرار	0.42	0.29	0.54	0.44	0.56	0.6	0.63	0.72	1

المصدر: مخرجات برنامج spss انطلاقا من بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة: المشاركة، نمط القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، القيم الأخلاقية، وبين المتغيرات التابعة: جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار. كانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية0,01، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين(0.29 و0.71) حيث تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين معظم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغ معامل الارتباط بيرسون درجة عالية بين متغير المشاركة ومتغير جودة القرار وقدر ب 0.71، وبين متغيري القيم الأخلاقية والإبداع و بين جودة القرار وقدر ب 0.65 و 0.6 على التوالي، وكانت العلاقة ضعيفة بين المتغير نمط القيادة والمتغيرات التابعة ككل حيث انحصر معامل الارتباط بين 0.29 و 0.36 ، وتبين في الأخير من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية قوية و موجبة بين معظم متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، ومنه العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، مما يعكس قبول الفرضية وهي:" وجود علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد فعالية صنع القرار."

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

في هذا العنصر نحاول اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: **توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد فعالية صنع القرار**، وتتجزأ هذه الفرضية إلى 4 فرضيات فرعية وهي:

- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة القرار.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وقبول القرار.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ووقت اتخاذ القرار.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسهولة تنفيذ القرار

ولاختبار هذه **الفرضيات** نستخدم الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

في الدراسات الإحصائية لا يكفي تقدير نموذج إحصائي والتحليل من خلاله، بل يجب تشخيص القوة الإحصائية له من خلال مجموعة من الاختبارات التي تساعدنا في هذه الدراسة وهي كالأتي:

- **اختبار جودة التوثيق:** يعتمد اختبار جودة التوثيق على معامل التحديد المتعدد والذي يقوم بدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مرة واحدة، كذلك مراعاة معامل التحديد المصحح Aduste R-squared والذي يساعد على مدى قبول النموذج الكلي.
- **اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات المقدرة:** في اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات المقدرة يمكن الاعتماد على معامل التحديد للوقوف على القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة لسلوك المتغير التابع، وهذا من خلال الاعتماد على إحصائية t المحسوبة ومقارنتها بالقيمة الدولة والمستخرجة من جدول توزيع ستودنت بمستوى معنوية α ودرجة حرية (n-k-1)كذلك يمكن الاعتماد على الاحتمال المرفق للإحصائية t المحسوبة ومقارنتها بمستوى معنوية α.
- **اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر:** يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج من خلال إحصائية فيشر، ويتم مقارنة Fc بقيمة فيشر الدولة$(k ,n-k-1,\alpha)$[1].
- **اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء:** من بين أهم المشاكل التي تواجه القياسيين في تقديرهم للنماذج هي الارتباط الخطي الذاتي للأخطاء والذي يؤدي إلى أخطاء معيارية وبالتالي **اختبارات إحصائية خاطئة، ويمكن اختبار وجود ارتباط** ذاتي للأخطاء من الدرجة الأولى باستخدام اختبار Durban)

[1] محمد شيخي، طرق الاقتصاد القياسي "محاضرات وتطبيقات"، دار مكتب حامد لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص74.

(Watson وذلك بعد استخراج القيمة المحسوبة من جدول الانحدار الخطي المتعدد **وإسقاطها على** الجدول التالي:

الجدول رقم (24): اختبار D-W

قيمة D-W	النتيجة
4-dl< D<4	وجود ارتباط ذاتي سالب أي p<0
4-du< D< 4-dl	نتيجة غير محددة
2< D< 4-du	عدم وجود ارتباط ذاتي p=0
du< D< 2	عدم وجود ارتباط ذاتي p=0
dl< D<du	نتيجة غير مؤكدة
2< D<dl	وجود ارتباط ذاتي موجب أي p>0

المصدر: حسين علي بخيت، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، **الأردن**، 2007، ص 201.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نستخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد الثقافة التنظيمية، **أما** المتغير التابع و **هو** جودة القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الاول

اختبار جودة النموذج D-W	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	اختبار F	Sig
2.097	0.68	0.82	44.10	0.000

المصدر: مخرجات spssبالاعتماد على بيانات الاستمارة

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد بلغ 0.82، مما يدل على **وجود علاقة** ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه **بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين جودة القرار.**
- **وبلغ معامل التحديد** 0.688 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 68% في المتغير التابع، أما **نسبة** 32% من التغير ترجع إلى تأثير **عوامل أخرى.**
- **وما ان** f المحسوبة بلغت 44.1 **عند مستوى معنوية** 0.00وهي اكبر من f **الجدولية** (2.29) **عند مستوى معنوية** 0.05، وبالتالي يمكن القول **بأن** معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر وأن R^2 تختلف جوهريا عن الصفر.

- يتم اختبار النموذج من خلال مقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dL (الحد الأدنى=1.44) وقيم du (الحد الأعلى=1.64)، ومن خلال الجدول نجد ان قيمة اختبار الارتباط الذاتي داربن واتسون D= 2.09 تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي:

du 4-D< 2> . وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم(26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد جودة القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	3.11			
المشاركة	0.51	0.07	6.49	0.000
نمط القيادة	0.05	0.08	0.63	0.53
جودة المعلومات	0.02	0.07	0.36	0.71
روح الإبداع والتوجه نحو المخاطرة	0.13	0.09	1.36	0.17
القيم الأخلاقية	0.38	0.07	5.48	0.00

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستمارة

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المشاركة هي 0.51 وبلغت قيمة T المقابلة لها 6.49عند مستوى معنوية0.00 وهي اقل من المستوى 0.05، حيث يظهر ان قيمة T المحسوبة هي اكبر من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي كلما زادت المشاركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار ب 0.51.
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل نمط القيادة هي 0.05 وبلغت قيمة T المقابلة لها 0.63 عند مستوى معنوية0.53 وهي اكبر من المستوى المعمول به 0.05، حيث يظهر ان قيمة T المحسوبة اقل من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا يؤثر نمط القيادة على جودة القرار.

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل جودة المعلومات هي 0.02 وبلغت قيمة T المقابلة لها 0.36 عند مستوى معنوية0.71 وهي اكبر من مستوى الدلالة المعمول به 0.05، وان قيمة T المحسوبة اقل من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا تؤثر جودة المعلومات على جودة القرار.
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التوجه الإبداعي وروح المخاطرة هي 0.13 وبلغت قيمة T المقابلة لها 1.36عند مستوى معنوية0.17 وهي اكبر من مستوى الدلالة المعمول به 0.05، وان قيمة T المحسوبة اقل من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا يؤثر التوجه الإبداعي وروح المخاطرة على جودة القرار.
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل القيم الأخلاقية هي 0.38 وبلغت قيمة T لنفس المتغير5.48 عند مستوى معنوية0.00 وهي اقل من المستوى المعمول به 0.05، وان قيمة T المحسوبة هي اكبر من قيمة Tالجدولية (1.64)، مما يعني أن قيمة المعامل للمتغير دالة معنويا، وهذا يعني أن القيم الأخلاقية تؤثر على جودة القرار، وبالتالي فان الزيادة في القيم الأخلاقية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار ب 0.38.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة على جودة القرار، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وجاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(27): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد جودة القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	0.036			
المشاركة	0.57	0.49	8.96	0.000
القيم الأخلاقية	0.44	0.4	7.27	0.00

المصدر: مخرجات spssبالاعتماد على الاستمارة

انطلاقا من الجدول تبين أن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي استبعد 3 متغيرات مستقلة وهي: جودة المعلومات، نمط القيادة، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، لعدم معنويتهم الإحصائية أي عدم تأثيرهم أو تأثيرهم سيكون ضعيف على جودة القرار، أما متغيرات المشاركة والقيم الأخلاقية فظهرت في النموذج التدريجي حيث كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.57، 0.44، وان قيم t المقابلة لها هي 8.96، 7.27، و أا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

وبالتالي يمكن القول بان المشاركة تفسر مقدار 57% من التغير في **جودة القرار، أي أن** التغير في بعد **المشاركة بوحدة واحدة يؤثر على جودة القرار ب**0.57، **وان القيم الأخلاقية تفسر مقدار** 44% من التغير في **جودة القرار، أي أن** التغير في بعد القيم **الأخلاقية بوحدة واحدة يؤثر على جودة القرار ب** 0.44، ويمكن تلخيص ذلك في معادلة الانحدار المتعدد:

$$Y=0.036+0.57x_1+0.44\ x_5$$

يتضح من نتائج جدول تحليل الانحدار المتعدد **تبين أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على بعد جودة القرار، وأن بعدي الثقافة التنظيمية المشاركة والقيم الأخلاقية هي أكثر** المتغيرات تأثيرا **على جودة القرار، وتبين أن** المتغيرات المستقلة: **جودة المعلومات، نمط القيادة، التوجه الإبداعي** وروح المخاطرة والتي استبعدها تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثيرها بنسبة ضعيفة على جودة القرار، وبما أن معامل التحديد **بلغ** 0.688 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 68% في المتغير **التابع، وان** F المحسوبة اكبر **من** F **الجدولية عند مستوى معنوية** اقل من 0.05، **يتبين لنا قبول** الفرضية والتي تنص على **وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة القرار .**

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نستخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد الثقافة التنظيمية، أما المتغير التابع **وهو قبول** القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني

اختبار جودة النموذج D-W	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	اختبار F	Sig
1.58	0.34	0.58	10.48	0.000

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد بلغ 0.58، مما **يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين قبول القرار.**

- وبلغ معامل التحديد 0.34 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 34% في المتغير التابع، أما نسبة 66% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.
- وبما ان fالمحسوبة بلغت 10.48 وهي اكبر من f الجدولية (2.29) عند مستوى معنوية 5% فإن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر وأن R^2 تختلف جوهريا عن الصفر
- يتم اختبار النموذج من خلال مقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dL (الحد الأدنى=1.44) وقيم du (الحد الاعلى=1.64)، ومن خلال الجدول نجد ان قيمة اختبار الارتباط الذاتي داربن واتسون D= 1.58 تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تحقق علاقة عدم وجود الارتباط الذاتي:

$du < D < 2$. وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم(29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد قبول القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	θ.292			
المشاركة	0.33	0.13	2.51	0.01
نمط القيادة	0.26	0.15	1.74	0.08
جودة المعلومات	0.129	0.12	1.06	0.28
روح الإبداع والتوجه نحو المخاطرة	0.19	0.16	1.12	0.26
القيم الأخلاقية	0.16	0.12	1.33	0.00

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستمارة

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المشاركة هي 0.33 وبلغت قيمة T المقابلة لها 2.51عند مستوى معنوية0.01 وهي اقل من 0.05، حيث يظهر إن قيمة T المحسوبة هي اكبر من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي كلما زادت المشاركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة قبول القرار ب 0.33.

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل نمط القيادة هي 0.26 **وبلغت قيمة T** المقابلة لها 1.74**عند مستوى معنوية**0.08 **وهي** اكبر من 0.05، **حيث يظهر ان** قيمة T المحسوبة اكبر **من قيمة Tالجدولية** (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا يؤثر نمط القيادة على **قبول** القرار.
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل جودة المعلومات هي 0.129**وبلغت قيمة T** المقابلة لها 1.06 **عند مستوى معنوية**0.28 **وهي** اكبر من 0.05، **وان قيمة T** المحسوبة **اقل من قيمة Tالجدولية** (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا تؤثر جودة المعلومات على قبول القرار.
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التوجه **الإبداعي وروح المخاطرة هي** 0.19 **وبلغت قيمة T المقابلة** لها 1.12**عند مستوى معنوية**0.26 **وهي** اكبر من 0.05، **وان قيمة T المحسوبة اقل من قيمة Tالجدولية** (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا تؤثر التوجه **الإبداعي وروح المخاطرة على قبول القرار.**
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل **القيم الأخلاقية هي** 0.16 **وبلغت قيمة T** لنفس المتغير1.33**عند مستوى معنوية**0.00 **وهي اقل من** 0.05، مما يعني أن قيمة المعامل للمتغير دالة معنويا ،وبالتالي فان الزيادة في القيم الأخلاقية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **قبول القرار ب** 0.38ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة على **قبول** القرار، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وجاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد قبول القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	0.691			
المشاركة	0.52	0.1	4.68	0.000
القيم الأخلاقية	0.07	0.1	2.55	0.012

المصدر: مخرجات spss **بالاعتماد على بيانات الاستمارة**

انطلاقا من الجدول تبين أن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي استبعد 3 متغيرات مستقلة وهي: **جودة** المعلومات، نمط القيادة، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، لعدم معنويتهم الإحصائية أي عدم تأثيرهم أو تأثيرهم سيكون ضعيف على **قبول** القرار، أما متغيرات المشاركة والقيم الأخلاقية فظهرت في النموذج التدريجي حيث كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.52، 0.07، **وان قيم t** المقابلة لها هي 4.68، 2.55 ، **و** أما ذات دلالة **إحصائية عند مستوى معنوية** 0.05،

وبالتالي يمكن القول بان المشاركة تفسر مقدار 52% من التغير في **قبول** القرار، أي أن التغير في بعد **المشاركة بوحدة واحدة يؤثر على قبول القرار ب**0.52، **وان القيم الأخلاقية تفسر مقدار** 7% من التغير في **قبول** القرار، أي أن التغير في بعد القيم الأخلاقية بوحدة واحدة يؤثر على **قبول القرار ب** 0.07، ويمكن تلخيص ذلك في معادلة الانحدار المتعدد:

$$Y=0.691+0.52x_1+0.07\ x_5$$

يتضح من نتائج جدول تحليل الانحدار المتعدد **أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على بعد قبول القرار، تبين أن بعدي الثقافة التنظيمية المشاركة والقيم الأخلاقية هي أكثر** المتغيرات تأثيرا **على قبول** القرار، وتبين ان المتغيرات المستقلة: **جودة المعلومات، نمط القيادة، التوجه الإبداعي** وروح المخاطرة والتي استبعدها تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثيرها بنسبة ضعيفة على المتغير التابع، **وبما أن معامل التحديد بلغ** 0.34 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما **نسبته** 34% في المتغير التابع، وان F المحسوبة(10.48) اكبر من F **الجدولية عند مستوى معنوية اقل من** 0.05، **يتبين لنا قبول** الفرضية والتي **تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وقبول القرار .**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نستخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد الثقافة التنظيمية، أما المتغير التابع **وهو** وقت اتخاذ القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم(31): اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث

اختبار جودة النموذج D-W	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	Sig
2.25	0.49	0.7	19.58	0.000

المصدر: مخرجات spss **بالاعتماد على بيانات الاستمارة**

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد بلغ 0.7، مما يدل على **وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين قبول القرار.**
- **وبلغ معامل التحديد** 0.49 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 49% في المتغير التابع، أما **نسبة** 51% من التغير ترجع إلى تأثير **عوامل أخرى.**

- وبما ان fالمحسوبة بلغت 19.58 وهي اكبر من f الجدولية (2.29) عند مستوى معنوية 5% فإن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر وأن R^2 تختلف جوهريا عن الصفر
- يتم اختبار النموذج من خلال مقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dL (الحد الأدنى=1.44) وقيم du (الحد الاعلى=1.64)، ومن خلال الجدول نجد ان قيمة اختبار الارتباط الذاتي داربن واتسون D= 2.25 تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تحقق علاقة عدم وجود الارتباط الذاتي:

du< D< 2 وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم(32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد وقت اتخاذ القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطا المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	0.216			
المشاركة	0.35	0.1	3.48	0.01
نمط القيادة	0.02	0.11	0.18	0.85
جودة المعلومات	0.21	0.09	2.38	0.01
روح الإبداع والتوجه نحو المخاطرة	0.25	0.12	2.03	0.04
القيم الأخلاقية	0.15	0.09	1.72	0.08

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستمارة

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المشاركة هي 0.35 وبلغت قيمة T المقابلة لها 3.48عند مستوى معنوية0.01 وهي اقل من 0.05، حيث يظهر ان قيمة T المحسوبة هي اكبر من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي كلما زادت المشاركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة بعد وقت اتخاذ القرار ب 0.35.
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل نمط القيادة هي 0.02 وبلغت قيمة T المقابلة لها 0.18 عند مستوى معنوية0.85 وهي اكبر من مستوى المعنوية المعمول به 0.05، حيث يظهر ان قيمة T المحسوبة اقل من قيمة Tالجدولية (1.64)،

وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا يؤثر نمط القيادة على جودة القرار.

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل جودة المعلومات هي 0.21 وبلغت قيمة T المقابلة لها 2.38 عند مستوى معنوية0.01 وهي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05، وان قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي تؤثر جودة المعلومات على وقت اتخاذ القرار، فكلما زادت جودة المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة بعد وقت اتخاذ القرار ب 0.21.
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التوجه الإبداعي وروح المخاطرة هي 0.25 وبلغت قيمة T المقابلة لها 2.03عند مستوى معنوية0.04 وهي اقل من المستوى المعمول به 0.05، وان قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي يؤثر التوجه الإبداعي وروح المخاطرة على وقت اتخاذ القرار بنسبة 25%
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل القيم الأخلاقية هي 0.15 وبلغت قيمة T لنفس المتغير1.72 عند مستوى معنوية0.08 وهي اكبر من المستوى 0.05،
وان قيمة T المحسوبة هي اكبر من قيمة Tالجدولية (1.64)، مما يعني أن قيمة المعامل للمتغير دالة معنويا وبالتالي فان الزيادة في القيم الأخلاقية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد وقت اتخاذ القرار ب 0.15

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة على وقت اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وجاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد وقت اتخاذ القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	0.381			
المشاركة	0.37	0.09	4.03	0.000
جودة المعلومات	0.34	0.11	2.56	0.000
التوجه الابداعي وروح المخاطرة	0.23	0.09	3.09	0.000

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

انطلاقا من الجدول تبين أن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي استبعد متغيرين مستقلين وهما: **نمط القيادة، والقيم الأخلاقية**، لعدم معنويتهم الإحصائية أي عدم تأثيرهم أو تأثيرهم سيكون ضعيف على **بعد وقت** اتخاذ القرار، أما متغيرات المشاركة وجودة المعلومات والتوجه **الإبداعي** وروح المخاطرة فظهرت في النموذج التدريجي حيث كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.37، 0.34، 0.23، **وان قيم t المقابلة** لها هي 4.03، 2.56، 3.09 **و أا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية** 0.05، وبالتالي يمكن القول بان **المشاركة تفسر مقدار** 37% من التغير في بعد وقت اتخاذ القرار، أي أن التغير في بعد المشاركة بوحدة واحدة يؤثر على وقت اتخاذ القرار ب0.37، **وان جودة المعلومات تفسر مقدار** 34% من التغير في **وقت** اتخاذ القرار، أي أن التغير في بعد **جودة المعلومات** بوحدة واحدة يؤثر على المتغير التابع ب 0.34، **أما التوجه الإبداعي** وروح المخاطرة تفسر ما مقداره 23% من التغير في وقت اتخاذ القرار، ويمكن تلخيص ذلك في معادلة الانحدار المتعدد:

$$Y=0.381+0.37x_1+0.34\ x_3+0.23\ x_4$$

يتضح من نتائج جدول تحليل الانحدار المتعدد **أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على بعد** وقت اتخاذ القرار، **وأن أبعاد الثقافة التنظيمية المشاركة وجودة المعلومات والتوجه الإبداعي وروح المخاطرة هي أكثر** المتغيرات تأثيرا **على** وقت اتخاذ القرار، وتبين ان المتغيرات المستقلة: **القيم الأخلاقية، نمط القيادة، قد استبعدها** تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لعدم تأثيرها أو تأثيرها بنسبة ضعيفة على المتغير التابع، **وما أن معامل التحديد بلغ** 0.49 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 49% في المتغير التابع، وان F المحسوبة (19.58)اكبر من **F الجدولية عند مستوى معنوية اقل من** 0.05، **يتبين لنا قبول الفرضية** والتي تنص على **وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ووقت اتخاذ القرار .**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نستخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد الثقافة التنظيمية، أما المتغير التابع **وهو سهولة تنفيذ** القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم(34): اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع

اختبار جودة النموذج D-W	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	اختبار F	Sig
1.97	0.46	0.68	17.56	0.000

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد بلغ 0.68، مما يدل على **وجود علاقة** ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين سهولة اتخاذ القرار.
- **وبلغ معامل التحديد** 0.46 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 46% في المتغير التابع، **أما نسبة** 54% من التغير ترجع إلى تأثير **عوامل أخرى.**
- **وما ان** Fالمحسوبة بلغت 17.56 وهي اكبر من F **الجدولية** (2.29) **عند مستوى معنوية** 5% فإن معا لم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر وأن R^2 تختلف جوهريا عن الصفر
- **يتم اختبار النموذج من خلال مقارنة قيمة** D المحسوبة مع قيم dL (**الحد** الأدنى=1.44) **وقيم** du (**الحد** الأعلى=1.64)، **ومن خلال الجدول نجد ان قيمة** اختبار الارتباط الذاتي داربن واتسون D= 1.97**تدل على جودة نموذج العلاقة بين** المتغير **التابع و**المتغيرات **المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون** أخطاء، لان هذه القيمة تحقق علاقة عدم وجود الارتباط الذاتي:

du< D< 2 وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير **كل** متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم(35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على بعد سهولة تنفيذ القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطا المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	0.492			
المشاركة	0.091	0.09	0.91	0.36
نمط القيادة	0.097	0.11	0.87	0.38
جودة المعلومات	0.39	0.08	4.01	0.000
روح الابداع والتوجه نحو المخاطرة	0.16	0.12	0.13	0.89
القيم الاخلاقية	0.38	0.08	4.29	0.000

المصدر: مخرجات spss **بالاعتماد على بيانات الاستمارة**

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المشاركة هي 0.091 **وبلغت قيمة** T المقابلة لها 0.91**عند مستوى معنوية** 0.36 **وهي** اكبر **من المستوى** 0.05، **حيث يظهر ان قيمة** T المحسوبة هي **اقل من قيمة** T**الجدولية** (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي **لا يوجد اثر للمشاركة على سهولة تنفيذ القرار**

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل نمط القيادة هي 0.097 **وبلغت قيمة T** المقابلة لها 0.87 **عند مستوى معنوية** 0.38 **وهي** اكبر من **المستوى** 0.05، **حيث يظهر ان قيمة T** المحسوبة **اقل من قيمة Tالجدولية** (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا يؤثر نمط القيادة **على سهولة تنفيذ القرار.**
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل جودة المعلومات هي 0.39 **وبلغت قيمة T** المقابلة لها 4.01 **عند مستوى معنوية** 0.00 **وهي اقل من المستوى** 0.05، **وان قيمة T** المحسوبة **اكبر من قيمة Tالجدولية** (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي **تؤثر جودة المعلومات على سهولة** اتخاذ **القرار.**
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل **التوجه الإبداعي وروح المخاطرة هي** 0.16 **وبلغت قيمة T المقابلة لها** 0.13 **عند مستوى معنوية** 0.89 وهي اكبر من **المستوى** 0.05،
وان قيمة T المحسوبة اقل من قيمة Tالجدولية (1.64)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا تؤثر التوجه الإبداعي وروح المخاطرة على **سهولة تنفيذ القرار.**
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل **القيم الأخلاقية هي** 0.38 **وبلغت قيمة T** لنفس المتغير4.29 **عند مستوى معنوية** 0.00 **وهي اقل من المستوى** 0.05، **وان قيمة T** المحسوبة **هي** اكبر **من قيمة Tالجدولية** (1.64)، مما يعني أن قيمة المعامل للمتغير دالة معنويا وبالتالي فان الزيادة في القيم الأخلاقية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد سهولة اتخاذ **القرار ب** 0.38

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في النمو**ذج الرياضي الذي يمثل اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة على سهولة تنفيذ** القرار، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وجاء**ت نتائجه موضحة** في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على سهولة تنفيذ القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t-test	Sig
الثبات	0.806			
جودة المعلومات	0.408	0.08	5.02	0.000
القيم الأخلاقية	0.401	0.07	5.39	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

انطلاقا من الجدول تبين أن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي استبعد 3متغيرات مستقلة وهي: **نمط القيادة، المشاركة،التوجه الإبداعي وروح المخاطرة،** لعدم معنويتهم الإحصائية أي عدم تأثيرهم أو تأثيرهم **سيكون ضعيف على بعد سهولة تنفيذ** القرار، أما متغيرات جودة المعلومات و **القيم الاخلاقية** فظهرت في النموذج التدريجي حيث كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.408، 0.401، **وان قيم t** المقابلة لها **هي** 5.02، 5.39 ، **و** أ**ا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية** 0.05، **وبالتالي** يمكن القول بان **جودة المعلومات تفسر مقدار** 40.8% من التغير في بعد **سهولة تنفيذ** القرار، أي أن التغير في بعد **جودة المعلومات بوحدة واحدة يؤثر على سهولة تنفيذ القرار ب**0.408، **وان القيم الأخلاقية تفسر مقدار** 40.1% من التغير في **سهولة تنفيذ القرار،**

أي أن التغير في بعد القيم الأخلاقية بوحدة واحدة يؤثر على المتغير التابع ب 0.401، **أما ، ويمكن** تلخيص ذلك في معادلة الانحدار المتعدد:

$$Y=0.806+0.408x_3+0.401\ x_5$$

يتضح من نتائج جدول تحليل الانحدار المتعدد **أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على بعد سهولة تنفيذ القرار، وأن بعدي الثقافة التنظيمية وجودة المعلومات والقيم الأخلاقية هي أكثر** المتغيرات تأثيرا **على سهولة تنفيذ القرار، وتبين أن** المتغيرات المستقلة: **المشاركة، نمط القيادة، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة** والتي استبعدها تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لعدم تأثيرها أو تأثيرها بنسبة ضعيفة على **سهولة تنفيذ القرار، وبما أن معامل التحديد بلغ** 0.46 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 46% في المتغير **التابع، وان F** المحسوبة (17.56)اكبر من **F الجدولية عند مستوى معنوية اقل من** 0.05، **يتبين لنا** قبول الفرضية والتي تنص على **وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسهولة تنفيذ القرار .**

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار فرضية الدراسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة

ولاختبار هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار t وتحليلي التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق بين المبحوثين نحو محاور الدراسة.

أولا: اختبار t حسب متغير الجنس

تم استخدام اختبارT للفرق بين متوسطي آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(37): نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس

المتغيرات	إناث		ذكور		اختبار ت test	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
المشاركة	3.74	0.6	3.61	0.68	0.96	1.015
نمط القيادة	3.36	0.59	3.21	0.47	1.33	1.206
جودة المعلومات	3.68	0.79	3.79	0.61	0.745	0.63
التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	3.97	0.52	3.93	0.57	0.317	0.332
القيم الاخلاقية	3.93	0.77	3.88	0.67	0.291	0.275
جودة القرار	3.85	0.73	3.87	0.69	0.108	0.109
قبول القرار	3.51	0.87	3.71	0.8	1.07	1.03
وقت اتخاذ القرار	3.86	0.61	4.04	0.73	1.17	1.28
سهولة تنفيذ القرار	3.78	0.73	3.95	0.65	1.12	1.07

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من الجدول أن قيم t لكل محور من محاور الدراسة كانت أقل من t الجدولية حيث تراوحت القيم المحسوبة بين 1.33 و1.17، كما أن مستوى المعنوية كان اكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 أو ذات قيم سالبة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني أن جميع أفرادالعينة سواءا كانوا ذكورا أو إناثا يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محاور الدراسة.

ثانيا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا للخبرة

قبل أن نشرع في استخدام الأسلوب المعلمي تحليل التباين الأحادي يجب أن تتحقق شرط تجانس تباين المتغير التابع مع كل مستوى من مستويات المتغير المستقل، واعتمدنا في ذلك على الاختبار levene، فإذا وجدنا أن فرضية التجانس محققة نستخدم أسلوب Anova، أما إذا كانت التباين غير متجانس نستخدم الاختبارات اللامعلمية[1]، وفيما يلي نتائج اختبار ليفين:

الجدول رقم(38): نتائج اختبار ليفين levene للتأكد من تجانس التباين تبعا لمتغير الخبرة

المتغيرات	المشاركة	نمط القيادة	جودة المعلومات	الإبداع وروح المخاطرة	القيم الأخلاقية	جودة القرار	قبول القرار	وقت اتخاذ القرار	سهولة تنفيذ القرار
اختبار ليفين	1.1	0.03	0.7	0.8	0.34	0.18	0.78	0.51	1.33
درجة حرية البسط	2	2	2	2	2	2	2	2	2
درجة حرية المقام	103	103	103	103	103	103	103	103	103
مستوى الدلالة	0.33	0.96	0.49	0.45	0.71	0.83	0.45	0.59	0.26

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

تشير نتائج الجدول إلى أن الاختبار هنا غير دال إحصائيا لأن قيم مستوى الدلالة كلها أكبر من 0.05، مما يعني ان التباين بين المجموعات متجانس، وللتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين نستخدم تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة هذه الفروق بين إجابات أفراد العينة طبقا لاختلاف عامل الخبرة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(39):نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعا للخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة	بين اموعات	0.24	2	0.12	0.27	0.76
	د اخل اموعات	45.72	103	0.44		
نمط القيادة	بين اموعات	1.63	2	0.82	3.29	0.041
	د اخل اموعات	25.63	103	0.24		
جودة المعلومات	بين اموعات	0.96	2	0.48	1.09	0.34
	د اخل اموعات	45.58	103	0.44		
التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	بين اموعات	0.43	2	0.21	0.68	0.5
	د اخل اموعات	32.8	103	0.31		
القيم الأخلاقية	بين اموعات	0.34	2	0.17	0.34	0.7

[1] محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17.

	د اخل اموعات	51.48	103	0.5		
جودة القرار	بين اموعات	0.209	2	0.1	0.2	0.81
	د اخل اموعات	51.68	103	0.5		
قبول القرار	بين اموعات	0.16	2	0.081	0.116	0.89
	د اخل اموعات	71.8	103	0.69		
وقت اتخاذ القرار	بين اموعات	0.79	2	0.31	0.63	0.53
	د اخل اموعات	47.63	103	0.5		
سهولة تنفيذ القرار	بين اموعات	0.79	2	0.39	0.86	0.42
	د اخل اموعات	47.63	103	0.46		

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال نتائج الجدول نجد أن اختبار F يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت 3.29 لبعد نمط القيادة والدلالة الإحصائية كانت 0.04 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير الخبرة على تصورات المبحوثين حول نمط القيادة السائد في مؤسسام، وكانت قيم F لبقية المتغيرات اقل من قيم الجدولية بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان اكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول بقية المتغيرات، ولمعرفة لصالح من الفروق في إجابات المبحوثين حول محور نمط القيادة تم استخدام الاختبار البعدي شفيه Schefee، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(40): الاختبار البعدي شفيه للفروق المتعددة بين متوسطات محور نمط القيادة لمتغير الخبرة

المتغير	مستوى الخبرة	المتوسط	اقل من 3 سنوات	من3 5 سنوات	اكثر من 5 سنوات
نمط القيادة	اقل من 3 سنوات	3.11	-	0.3	0.14
	من3 5 سنوات	3.41	0.3	-	0.16
	اكثر من 5 سنوات	3.25	0.14	0.16	-

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من الجدول نجد أن هناك فرق دال إحصائيا عند مستوى 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم اقل من 3 سنوات وأفراد العينة الذين خبرتهم من 3 5 سنوات حول نمط القيادة لصالح أفراد العينة الذين خبرتهم من 3 5 سنوات الذين كانوا أكثر موافقة على عبارات محور نمط القيادة.

ثالثا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا للسن

قبل أن نشرع في استخدام الأسلوب المعلمي تحليل التباين الأحادي يجب أن نفحص مدى تجانس التباين، واعتمدنا في ذلك على الاختبار levene، فإذا وجدنا إن فرضية التجانس محققة نستخدم أسلوب Anova، أما إذا كانت التباين غير متجانس نستخدم الاختبارات اللامعلمية، وفيما يلي نتائج اختبار ليفين:

الجدول رقم(41): نتائج اختبار ليفين levene للتأكد من تجانس التباين تبعا لمتغير السن

المتغيرات	المشاركة	نمط القيادة	جودة المعلومات	الإبداع وروح المخاطرة	القيم الأخلاقية	جودة القرار	قبول القرار	وقت اتخاذ القرار	سهولة تنفيذ القرار
اختبار ليفين	1.19	2.19	0.94	0.74	0.45	1.31	1.62	0.73	1.59
درجة حرية البسط	3	3	3	3	3	3	3	3	3
درجة حرية المقام	102	102	102	102	102	102	102	102	102
مستوى الدلالة	0.31	0.09	0.42	0.52	0.71	0.27	0.18	0.53	0.19

المصدر:مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

تشير نتائج الجدول إلى أن الاختبار هنا غير دال إحصائيا لأن قيم مستوى الدلالة كلها أكبر من 0.05، مما يعني ان التباين بين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق فرضية التجانس، وللتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين نستخدم تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة هذه الفروق بين إجابات أفراد العينة طبقا لاختلاف متغير السن، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(42):نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعا للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة	بين اموعات	1.49	3	0.49	1.14	0.33
	د اخل اموعات	44.47	102	0.43		
نمط القيادة	بين اموعات	1.92	3	0.64	2.58	0.057
	د اخل اموعات	25.34	102	0.24		
جودة المعلومات	بين اموعات	0.21	3	0.072	0.15	0.92
	د اخل اموعات	46.33	102	0.45		
التوجه الإبداعي وروح للمخاطرة	بين اموعات	0.6	3	0.2	0.62	0.6
	د اخل اموعات	32.63	102	0.32		
القيم الأخلاقية	بين اموعات	1.26	3	0.42	0.85	0.46
	د اخل اموعات	50.58	102	0.49		
جودة القرار	بين اموعات	1.4	3	0.48	0.97	0.4
	د اخل اموعات	50.45	102	0.49		

قبول القرار	بين اموعات	3.76	3	1.25	1.87	0.13
	د اخل اموعات	68.27	102	0.66		
وقت اتخاذ القرار	بين اموعات	0.95	3	0.31	0.63	0.59
	د اخل اموعات	51.48	102	0.5		
سهولة تنفيذ القرار	بين اموعات	0.66	3	0.22	0.47	0.69
	د اخل اموعات	47.76	102	0.46		

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α = 0.05**) بين أفراد العينة فيما يتعلق بالاتجاه العام لعبارات محور الثقافة التنظيمية ومحور فعالية صنع القرار، وذلك تبعا للسن، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة بين 0.057 و0.92 وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعمول به وهو 0.05 وبالتالي تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة ومختلف أعمارهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محاور الدراسة.

رابعا: اختبار t حسب متغير الوظيفة

تم استخدام اختبار T للفرق بين متوسطي آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(43): نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة

المتغيرات	رئيس قسم أو مصلحة		اداري		اختبار ت test t	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
المشاركة	3.69	0.66	3.59	0.65	0.72	0.46
نمط القيادة	3.31	0.54	3.18	0.46	1.36	0.17
جودة المعلومات	3.75	0.6	3.76	0.73	0.87	0.93
روح الإبداع والتوجه للمخاطرة	3.92	0.49	3.97	0.63	0.48	0.62
القيم الأخلاقية	3.9	0.74	3.88	0.65	0.15	0.87
جودة القرار	3.94	0.63	3.77	0.76	1.22	0.22
قبول القرار	3.79	0.77	3.5	0.86	1.84	0.06
وقت اتخاذ القرار	3.98	0.65	4	0.76	0.85	0.93
سهولة تنفيذ القرار	3.94	0.6	3.86	0.76	0.6	0.54

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من الجدول أن قيم t لكل محور من محاور الدراسة كانت أقل من t الجدولية حيث تراوحت القيم المحسوبة بين 1.87 و بين 1.84، كما أن مستوى المعنوية كان اكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 ، حيث تراوحت قيم المعنوية بين 0.06 وبين 0.93، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة وبختلف مستوياتهم الوظيفية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محاور الدراسة.

خامسا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا للمؤهل العلمي

قبل أن نشرع في استخدام الأسلوب المعلمي تحليل التباين الأحادي يجب أن نفحص مدى تجانس التباين، واعتمدنا في ذلك على الاختبار levene، فإذا وجدنا أن فرضية التجانس محققة نستخدم أسلوب Anova، أما إذا كانت التباين غير متجانس نستخدم الاختبارات اللامعلمية، وفيما يلي نتائج اختبار ليفين:

الجدول رقم(44): نتائج اختبار ليفين levene للتأكد من تجانس التباين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المشاركة	نمط القيادة	جودة المعلومات	الإبداع وروح المخاطرة	القيم الأخلاقية	جودة القرار	قبول القرار	وقت اتخاذ القرار	سهولة تنفيذ القرار
اختبار ليفين	0.09	0.43	1.23	1.53	0.42	0.99	0.38	0.49	1.05
درجة حرية البسط	3	3	3	3	3	3	3	3	3
درجة حرية المقام	102	102	102	102	102	102	102	102	102
مستوى الدلالة	0.96	0.72	0.3	0.21	0.73	0.39	0.76	0.68	0.37

المصدر:مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

تشير نتائج الجدول إلى أن الاختبار هنا غير دال إحصائيا لأن قيم مستوى الدلالة كلها أكبر من 0.05، مما يعني ان التباين بين المجموعات متجانس، وللتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين نستخدم تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة هذه الفروق بين إجابات أفراد العينة طبقا لاختلاف المؤهل العلمي لأفراد العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(45):نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعا للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	ميتوى الدلالة
المشاركة	بين اموعات	4.27	3	1.42	3.48	0.01
	د اخل اموعات	41.69	102	0.4		
نمط القيادة	بين اموعات	0.19	3	0.06	0.24	0.86
	د اخل اموعات	27.07	102	0.26		

جودة المعلومات	بين اموعات	0.07	3	0.02	0.05	0.98
	د اخل اموعات	46.48	102	0.45		
التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	بين اموعات	2.53	3	0.84	2.8	0.04
	د اخل اموعات	30.7	102	0.3		
القيم الأخلاقية	بين اموعات	1.38	3	0.46	0.93	0.42
	د اخل اموعات	50.44	102	0.49		
جودة القرار	بين اموعات	1.9	3	0.63	1.29	0.28
	د اخل اموعات	49.99	102	0.49		
قبول القرار	بين اموعات	3.2	3	1.08	1.6	0.19
	د اخل اموعات	68.79	102	0.67		
وقت اتخاذ القرار	بين اموعات	1.77	3	0.59	1.19	0.31
	د اخل اموعات	50.66	102	0.49		
سهولة تنفيذ القرار	بين اموعات	0.95	3	0.31	0.68	0.56
	د اخل اموعات	47.47	102	0.46		

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال نتائج الجدول نجد أن اختبار F يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت 3.48 لمحور المشاركة والدلالة الإحصائية كانت 0.01 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد، كما بلغت 2.8 لمحور التوجه الإبداعي وروح المخاطرة عند مستوى الدلالة 0.04 وهو أقل من 0.05، وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى المشاركة والتوجه الإبداعي وروح المخاطرة في مؤسساتهم، وكانت قيم F لبقية المتغيرات اقل من قيم الجدولية بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان اكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول بقية المتغيرات، ولمعرفة لصالح من الفروق في إجابات المبحوثين حول محور المشاركة والتوجه الإبداعي وروح المخاطرة تم استخدام الاختبار البعدي LSD والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(46): الاختبار البعدي LSD للفروق المتعددة بين متوسطات محور المشاركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط	اقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
المشاركة	اقل من الثانوي	3.26	-	-	-	*
	ثانوي	3.43	-	-	*	*
	جامعي	3.74	-	*	-	-
	دراسات عليا	4.33	*	*	-	-

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من الجدول نجد أن هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي الدراسات العليا وبين الذين يمتلكون المستوى الثانوي أو اقل، وكانت الفروق الدالة إحصائيا لصالح الذين يمتلكون مؤهل الدراسات العليا بمتوسط حسابي 4.33، كما نجد أن هناك فرق دال إحصائيا عند مستوى 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم جامعي وبين الذين يمتلكون المستوى الثانوي، وكانت الفروق الدالة إحصائيا لصالح ذوي المؤهل الجامعي بمتوسط حسابي 3.74، مقابل 3.43 للذين يمتلكون المستوى الثانوي، وهذا مؤشر على أن الأفراد ذوي المؤهل العلمي الأعلى يدركون مدى أهمية توفر عنصر المشاركة داخل المنظمة بالمقارنة مع الذين لديهم مؤهل أدنى.

الجدول رقم(47): الاختبار البعدي LSD للفروق المتعددة بين متوسطات محور التوجه الإبداعي وروح المخاطرة لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط	اقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	اقل من الثانوي	3.37	-	*	*	-
	ثانوي	3.88	*	-	-	-
	جامعي	3.89	*	-	-	-
	دراسات عليا	4.02	-	-	-	-

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من الجدول نجد أن هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي اقل من الثانوي وبين الذين يمتلكون المستوى الثانوي و الجامعي، وكانت الفروق الدالة إحصائيا لصالح الذين يمتلكون مؤهل الجامعي والثانوي حيث كانت متوسطاتهم: 3.89 و 3.88 على الترتيب مقابل 3.37 للذين يمتلكون المستوى اقل من الثانوي،

وهذا مؤشر على أن الأفراد ذوي المؤهل العلمي الأعلى يدركون مدى أهمية توفر عنصر التوجه الإبداعي وروح المخاطرة داخل المنظمة بالمقارنة مع الذين لديهم مؤهل أدنى.

وفي الأخير تشير النتائج السابقة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات العامة، وتبين أن هذه الفروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية، حيث الفروق في إجابات المبحوثين حول محور نمط القيادة تبعا لمتغير الخبرة كانت لصالح الأفراد الذين لديهم الخبرة من 3 5 سنوات، أما فيما يخص الفروق في إجابات المبحوثين حول محور المشاركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي كانت لصالح الأفراد ذوي مؤهل الدراسات العليا، وفيما يخص محور التوجه الإبداعي وروح المخاطرة كانت الفروق لصالح الجامعيين والثانويين على حساب الذين يمتلكون مؤهل اقل من الثانوي.

وبناءا على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية والتي تنص على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات المبحوثين تعزى للبيانات العامة الخاصة بمفردات العينة.

المبحث الرابع: النموذج المقترح لأثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار

استخدمت الباحثة التحليل العاملي Factor analysis بطريقة المكونات الأساسية، باستخدام الإصدار 20من مجموعة برامج spss، وذلك لإيجاد تصنيفات مختلفة من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد فعالية صنع القرار، وقبل إجراء تحليل المكونات الأساسية تم تقييم مدى ملائمة البيانات لهذا التحليل العاملي، وكشف فحص مصفوفة الارتباط عن وجود الكثير من المعاملات التي تبلغ 0.3 وتزيد عنها، وكانت قيمة kaiser-Meyer-Oklin تبلغ 0.84 أي تزيد عن القيمة الموصى بها بحوالي 0.6، ووصل اختبار Barlettللكروية لمستوى الدلالة الإحصائية، مما يعزز عاملية مصفوفة الارتباط، كما ان الدراسة لم تحتج إلى تدوير العوامل وهذا لأن كل المتغيرات تشبعت عند عامل واحد، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي:

الجدول رقم(48): نتائج تحليل المكونات الأساسية

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,945	54,946	54,946	4,945	54,946	54,946
2	,962	10,693	65,639			
3	,727	8,079	73,718			
4	,672	7,467	81,184			
5	,599	6,658	87,843			
6	,372	4,129	91,972			
7	,354	3,933	95,905			
8	,195	2,164	98,070			
9	,174	1,930	100,000			

المصدر: مخرجات برنامج spss

كشف تحليل المكونات الأساسية عن وجود عامل وحيد تزيد قيمة الجذر الكامن له عن 1 وهذا حسب معيار kaiser كما يفسر هذا العامل نسبة 54.94 % من التباين الكلي.

الجدول رقم(49):مصفوفة تشبعات العوامل

المتغير	العامل الأول
جودة القرار	0.86
وقت اتخاذ القرار	0.83
سهولة تنفيذ القرار	0.8
المشاركة	0.76
قبول القرار	0.75
التوجه الإبداعي وروح المخاطرة	0.73
القيم الأخلاقية	0.71
جودة المعلومات	0.66
نمط القيادة	0.46
الجذر الكامن	4.94
التباين العاملي(الكلي)	%54.94

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج جدول مصفوفة التشبع أن كل أبعادالثقافة التنظيمية و كل أبعاد فعالية صنع القرار قد تشبعت عند عامل واحد، وكانت درجات الارتباط بينهم 86% و46%، مما يدل على الارتباط الوثيق بين تلك المتغيرات.

وثمة طرق عدة لتحديد قيمة هذه التشبعات، حيث يرى "أوفرول ، كليت " (Overall & Klett) أن التشبع الدال هو ما يزيد على (35, 0) ، أما " جورستش " (Gorsuch) فيرى أن القيمة الشائعة في معظم البحوث هي (0.30)،[1] وبالنسبة لبحثنا فكانت قيم التشبعات انحصرت بين 0.86 و 0.46، وهي فوق الحد الأدنى المحدد سابقا، مما يدل على أن التشبعات كلها دالة إحصائيا.

توصي الباحثة المسئولون وأصحاب الاختصاص بالاستفادة من النموذج الذي توصلت إليه الباحثة حيث تعتقد ان العامل المشترك الذي تشبعت عنده المتغيرات هو:"فعالية ثقافة المشاركة في صنع القرار"، وهذا العامل يتكون من تسعة متغيرات أساسيه لمتغيرات الثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار بينهما علاقة ارتباطيه قوية.

[1] بدر محمد الانصاري، أسلوب التحليل العاملي، بحث مقدم بندوة البحث العلمي في المجالات الاجتماعية في الوطن العربي (1999) المنعقد من 5 6 ديسمبر- المس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، سوريا، ص10

وترى الباحثة أن تطبيق النموذج يتطلب التركيز على العناصر ذات العلاقات الارتباطية الجوهرية والطردية، ويجب أن تتبنى السياسات والفلسفة الإدارية اللازمة لتهيئة ثقافة المؤسسات الجزائرية الداعمة لفعالية صنع القرارات ، وذلك بدعم العناصر التالية:

أولا: السعي إلى اتخاذ القرارات التي تنسجم مع سياسة وأهداف المنظمة، من خلال استشارة العاملين عند صنع القرار، بالإضافة إلى صحة القرارات التي يتم اتخاذها.

ثانيا: اتخاذ القرار في الوقت المناسب وملائمة زمن اتخاذ القرار للغاية المراد الوصول إليها، بالإضافة إلى امتلاك القدرة لاتخاذ القرار لمواجهة المشكلات الطارئة.

ثالثا: اتخاذ القرارات التي تتماشى مع قدرات العاملين، والتأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات وبسهولة دون أية مصاعب.

رابعا: التركيز على أتباع المنهجية العلمية وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وسيادة روح الفريق، وخلق جو من العمل التعاوني في أداء كافة الأعمال والأنشطة داخل المؤسسات.

خامسا: الأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة عند صنع القرار، واتخاذ القرار الذي يتماشى مع قدرات العاملين لتنفيذ القرار.

سادسا: تشجيع مناخ الابتكار والإبداع وروح المخاطرة بإتاحة الفرصة أمام العاملين لإطلاق قدر ام الابتكارية والإبداعية مع الالتزام بتطبيق الأفكار الحديثة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

سابعا: التركيز على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين بتوفير ميثاق أخلاقي داخل المنظمة، والاعتماد على عنصري المصداقية والنزاهة في جميع القرارات وجعلها لا تتعارض مع القيم الأخلاقية.

ثامنا: دعم الاتجاه نحو تشجيع متخذي القرار والعاملين في المؤسسات لاستخدام الأساليب الحديثة في صنع القرار وتوليد البدائل اللازمة لحل المشكلات من خلال جلسات غير رسمية ودورية. وضمان انسياب المعلومات الدقيقة والواضحة وبسهولة.

تاسعا: إتباع نمط وأسلوب القيادة الديمقراطية الداعمة لعملية صنع القرارات الفعالة. والتي تتميز بتفويض الرئيس لسلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين وإفساح المجال لهم لإبداء رايهم في مجال العمل.

خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في **مؤسسات ميدان الدراسة، ومعرفة** أثر هذه الثقافة على فعالية صنع القرار بهذه المؤسسات، تناولنا في بداية هذا الفصل **وصفا لمنهج الدراسة و إجراءا ها، بدءا بمجتمع الدراسة وخصائص** أفراده، **بالإضافة** إلى **الأدوات** المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات، **والأساليب الإحصائية** المستخدمة في تحليل البيانات، **وبغرض معرفة أثر وعلاقة الثقافة السائدة على فعالية** صنع القرارات بالمؤسسات محل الدراسة، تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها، **ومن خلال نتائج** الانحدار المتعدد ونتائج اختبار **t للفروق بين إجابات المبحوثين حول كل من أبعاد الثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار تعزى للجنس والوظيفة، ونتائج تحليل التباين الأحادي Anova بين** إجابات المبحوثين حول أبعاد كل متغيرات الدراسة تعزى للخبرة، السن، والمؤهل العلمي، **لاختبار فرضيات** الدراسة، حيث توصلت الباحثة إلى ما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى أثبتت الباحثة صدقها من خلال استخدام مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث تبين أن هناك علاقة ارتباط جوهرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد فعالية صنع القرار.

أما الفرضية الثانية فقد أثبتت الباحثة صدقها من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، إذ تبين ان الثقافة التنظيمية تؤثر على فعالية صنع القرار بمؤسسات ميدان الدراسة، حيث تم قبول كل الفرضيات الفرعية البديلة من خلال إثبات اثر كل أبعاد الثقافة التنظيمية على كل بعد من أبعاد فعالية صنع القرار بميدان الدراسة.

أما الفرضية الثالثة أثبتت الباحثة صدقها من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي Anova واختبار t لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار، حيث تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

خاتمة عامة

تمحورت إشكالية موضوع الدراسة حول معرفة اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، وإيجاد الصلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد فعالية صنع القرار، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق أربعة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وبإتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، حيث توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين هما:

أولا: النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة استنتجت الباحثة ما يلي:

1. تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تأثر على سلوك وأداء الموارد البشرية لكونها من اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم اكثر بالمورد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال، بالإضافة إلى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسة الاقتصادية إذا أحسنت استغلالها.
2. أشارت الدراسات والأبحاث الإدارية أن الاهتمام بالثقافة السائدة داخل المنظمة بما يلبي احتياجات العاملين وأهداف الإدارة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي يقوم عليها اتخاذ القرار الفعال والصحيح، وكما اتضح أيضا أن المنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح الإبداع والعمل الجماعي والمشاركة والقيم الأخلاقية إضافة إلى القدرة على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، من هنا أدركت منظمات الأعمال اليوم أن اعتمادها على الأساليب التقليدية يجعلها غير قادرة على اتخاذ قرارات فعالة مما دفعها إلى البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع كل المتغيرات ولعل أبرز هذه الاتجاهات: إدارة الثقافة التنظيمية في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بفعالية.

3 أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها، فهي الماهية غير الملموسة التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها تعتبر من اهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

4 إن عملية اتخاذ القرار هي من صنع الافراد، لان الافراد العاملين هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذي يتاترون بثقافته ويؤترون فيه حيث يحملون مجموعة من الرموز و القيم والاتجاهات والمعتقدات من شانها ان تؤثر على قرارات المنظمة وعلى أدائها إيجابا وسلبا.

5 إنّ عملية صنع القرار عملية مهمة جدا في المؤسسة وتمس كل جوانبها، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري ولابّد من الاهتمام بكل ما يمكن أن يكون له علاقة ا.

6 نظرا لأهمية عملية صنع القرار زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية مبنية على أساس البيانات والمعلومات السليمة من أجل التوصل إلى القرار الأمثل، ولذلك فإنّ الاهتمام بكيفية صنع القرار وما يؤثر عليها والطرق الموصلة إليها بات أمرا حتميا ومهما جدا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

7 زيادة فعالية صنع القرار في المنظمات يتم من خلال نشر وترسيخ ثقافة تنظيمية تتميز بالأبعاد المختلفة التالية: الإبداع، المشاركة، القيم المشاركة، الالتزام، التعاون وروح الفريق، الاتصالات الفعالة، والقدرة على التكيف والتحسين المستمر وغيرها من الأبعاد.

النتائج الميدانية:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

1 تتمتع المؤسسات محل الدراسة بثقافة تنظيمية تتميز بالأبعاد التالية: المشاركة، نمط وأسلوب القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، القيم الأخلاقية، وهذا بناءا على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، باستثناء بعد نمط وأسلوب القيادة حيث كانت درجة موافقة المبحوثين عليه متوسطة، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على سيادة نمط القيادة المتساهل كانت متوسطة ب متوسط حسابي 3.25،

أما درجة الموافقة على سيادة نمط القيادة الأوتوقراطي كانت أيضا متوسطة ب متوسط حسابي 3، أما درجة الموافقة على سيادة نمط القيادة الديمقراطي فكانت مرتفعة بمتوسط 3.5، وهذا ما يفسر بأن مؤسسات ميدان الدراسة يسودها الأنماط الثلاث للقيادة ولكن بنسب متفاوتة حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى ثم النمط المتساهل وأخيرا النمط الأوتوقراطي.

2 استنتجت الدراسة إلى أن كل مؤسسات مجموعة بن حمادي تتمتع بفعالية صنع القرار، حيث أن موافقة أفراد العينة على توفر أبعاد فعالية صنع القرار كانت مرتفعة، وتمثلت هذه الأبعاد في: جودة القرار، قبول القرار، سهولة تنفيذ القرار، وقت اتخاذ القرار. وهذا ما يفسر اهتمام مؤسسات ميدان الدراسة بصنع القرارات الفعالة والتي يمكن أن تنعكس بصفة مباشرة على الأداء الكلي.

3 توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط جوهرية و ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بمختلف أبعاده: المشاركة، نمط وأسلوب القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، القيم الأخلاقية، و المتغير التابع فعالية صنع القرار بمختلف أبعاده: جودة القرار، قبول القرار، سهولة تنفيذ القرار، وقت اتخاذ القرار.

4 اثبت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع جودة القرار، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 68% في المتغير التابع،كما أن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي استبعد 3 متغيرات مستقلة وهي: جودة المعلومات، نمط القيادة، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، لعدم معنويتهم الإحصائية أي عدم تأثيرهم أو تأثيرهم سيكون ضعيف على جودة القرار، أما متغيرات المشاركة والقيم الأخلاقية فظهرت في النموذج التدريجي حيث كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.57، 0.44، وبالتالي فان المشاركة تفسر مقدار 57% من التغير في جودة القرار، وان القيم الأخلاقية تفسر مقدار 44% من التغير في جودة القرار.

5 اثبت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع قبول القرار وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 34% في المتغير التابع، أما نسبة 66% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

كما أن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي استبعد 3 متغيرات مستقلة وهي: **جودة المعلومات، نمط** القيادة، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، لعدم معنويتهم الإحصائية أي عدم تأثيرهم أو تأثيرهم سيكون ضعيف على قبول القرار، أما متغيرات المشاركة والقيم الأخلاقية فظهرت في النموذج التدريجي، **حيث** كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.52، 0.07، وبالتالي يمكن القول بان المشاركة تفسر مقدار 52% من التغير في قبول القرار، وان القيم الأخلاقية تفسر مقدار 7% من التغير في قبول القرار.

6 اثبت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع وقت اتخاذ القرار وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، **حيث تبين** أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 49% في المتغير التابع، أما نسبة 51% من التغير ترجع إلى تأثير **عوامل أخرى** كما أن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي استبعد متغيرين مستقلين وهما: **نمط القيادة، والقيم الأخلاقية، لعدم معنويتهم الإحصائية أي** عدم تأثيرهم أو تأثيرهم سيكون ضعيف على بعد وقت اتخاذ القرار، أما متغيرات المشاركة وجودة المعلومات والتوجه الإبداعي وروح المخاطرة فظهرت في النموذج التدريجي حيث كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.37، 0.34، 0.23، وبالتالي يمكن القول بان المشاركة تفسر مقدار 37% من التغير في بعد وقت اتخاذ القرار، وان جودة المعلومات تفسر مقدار 34% من التغير في وقت اتخاذ القرار، أما التوجه الإبداعي وروح المخاطرة تفسر ما مقداره 23% من التغير في وقت اتخاذ القرار.

7 اثبت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع سهولة تنفيذ القرار وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، **حيث تبين** أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 46% في المتغير التابع، أما نسبة 54% من التغير ترجع إلى تأثير **عوامل أخرى. كما أن نموذج الانحدار** المتعدد التدريجي استبعد3 متغيرات مستقلة وهي: **نمط القيادة، المشاركة،التوجه الإبداعي وروح المخاطرة،** لعدم معنويتهم الإحصائية أي عدم تأثيرهم أو تأثيرهم سيكون ضعيف على **بعد سهولة تنفيذ القرار،** أما متغيرات **جودة المعلومات والقيم الأخلاقية** فظهرت في النموذج التدريجي حيث كانت معاملات الانحدار على التوالي: 0.408، 0.401، **وبالتالي** يمكن القول بان جودة المعلومات **تفسر مقدار** 40.8% من التغير في بعد **سهولة تنفيذ القرار، وان القيم الأخلاقية تفسر مقدار** 40.1% من التغير في **سهولة تنفيذ القرار.**

8 فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة، توصلت الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواءا كانوا ذكورا أو إناثا يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محاور الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين خبرتهم من 3 5 سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أفراد العينة فيما يتعلق باتجاهاتهم لعبارات محور الثقافة التنظيمية ومحور فعالية صنع القرار، وذلك تبعا للسن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، وهذا يعني ان جميع افراد العينة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محاور الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين لصالح الأفراد ذوي مؤهل الدراسات العليا، و الجامعيين والثانويين على حساب الذين يمتلكون مؤهل اقل من الثانوي.

9 استخدمت الباحثة التحليل العاملي Factor analysis بطريقة المكونات الأساسية، وذلك لإيجاد تصنيفات مختلفة من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد فعالية صنع القرار، توصي الباحثة المسئولون وأصحاب الاختصاص بالاستفادة من النموذج الذي توصلت إليه الباحثة، حيث تعتقد ان العامل الذي تشبعت عنده المتغيرات هو:"**فعالية ثقافة المشاركة في صنع القرار**"، والذي يتكون من تسعة متغيرات أساسيه لمتغيرات الثقافة التنظيمية وفعالية صنع القرار بينهما علاقة ارتباطيه قوية.

اقتراحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

1) قيام الإدارة العليا لمجموعة بن حمادي بدراسة وفهم الثقافة السائدة لديها والتعرف على الجوانب الإيجابية منها والسلبية وبالشكل الذي يمكنها من دعم الجوانب الإيجابية والاستفادة منها ومواجهة الجوانب السلبية ومحاولة علاجها والقضاء عليها.

2) السعي إلى اتخاذ القرارات التي تنسجم مع سياسة وأهداف المنظمة، من خلال استشارة العاملين عند صنع القرار، بالإضافة إلى صحة القرارات التي يتم اتخاذها.

3) اتخاذ القرار في الوقت المناسب وملائمة زمن اتخاذ القرار للغاية المراد الوصول إليها، بالإضافة إلى امتلاك القدرة لاتخاذ القرار لمواجهة المشكلات الطارئة.

4) اتخاذ القرارات التي تتماشى مع قدرات العاملين، والتأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات وبسهولة دون أية مصاعب، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة عند صنع القرار.

5) التركيز على أتباع المنهجية العلمية وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وسيادة روح الفريق، وخلق جو من العمل التعاوني في أداء كافة الأعمال والأنشطة داخل المؤسسات.

6) تشجيع مناخ الابتكار والإبداع وروح المخاطرة بإتاحة الفرصة أمام العاملين لإطلاق قدراتهم الابتكارية والإبداعية من خلال:

- الالتزام بتطبيق الأفكار الحديثة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- عمل لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل وتداول الأفكار والمقترحات.
- عمل مسابقات دورية لاختيار العامل المثالي والمتميز في أدائه لعمله.
- مساندة العاملين الذين يتقدمون بأفكار جديدة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجربتها.
- توفير برامج تدريبية للعاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية والتي تسهم في رفع مستوى الأداء.

7) التركيز على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين بتوفير ميثاق أخلاقي داخل المنظمة، والاعتماد على عنصري المصداقية والنزاهة في جميع القرارات وجعلها لا تتعارض مع القيم الأخلاقية.

8) دعم الاتجاه نحو تشجيع متخذي القرار والعاملين في المؤسسات لاستخدام الأساليب الحديثة في صنع القرار وتوليد البدائل اللازمة لحل المشكلات من خلال جلسات غير رسمية ودورية. وضمان انسياب المعلومات الدقيقة والواضحة وبسهولة.

9) تبني نمط وأسلوب القيادة الأوتوقراطية الداعمة لعملية صنع القرارات الفعالة. والتي تتميز بتفويض الرئيس لسلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين وإفساح المجال لهم لإبداء رايهم في مجال العمل.

10) الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند اختيار العاملين الجدد حتى يمكن اختيار العناصر القادرة على التكيف مع الثقافة السائدة بالمنظمة ومع أية تغيرات يمكن إدخالها في مجال العمل.

11) إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل العليا في المنظمة.

12) العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لرفع مستوى التنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة وضرورة الحرص على تبني أراء وأفكار العاملين مما يسهم في تطوير أداء المؤسسة.

آفاق الدراسة:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمهايمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

1) إجراء دراسات تبحث في العوامل الثقافية التي تؤثر على عمليات الإدارة في المنظمات.
2) دراسة اثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات الأعمال بالمؤسسات الاقتصادية.
3) القيام بدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأخلاقيات صنع القرار.
4) إجراء دراسات مقارنة بين الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام والسائدة في القطاع الخاص.
5) إجراء دراسات حول دور إدارة اللاملموسات في تحقيق فعالية صنع القرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1) أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر: المؤلف، القاهرة، 2005.

3) أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

4) أحمد مداوس اليامي، صنع القرار الجماعي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011.

5) ادريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الاعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

6) برجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.

7) بول كير كيبرايد وكارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003.

8) بيتر كو، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، ط1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.

9) تعلب سيد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الفكر، الأردن،2011.

10) ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

11) جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

12) جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

13) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2009.

14) جولي بالانت، ترجمة خالد العامري، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007،
15) جيرالد جرينبرج، تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
16) حجاحجة علي، اتخاذ القرار الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
17) حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
18) حريم حسين، شفيق حداد وآخرون، أساليب اتخاذ القرارات الفعالة، دار الحامد، الأردن،1998.
19) حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2006.
20) حسين علي بخيت، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،
21) حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010،
22) حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
23) دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
24) رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011.
25) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008،.
26) زاهر ضياء، القيم في العملية التربوية، مطبعة الخليج العربي، القاهرة، 1986.
27) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
28) ستيفن أكرويد. بول طوميسون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
29) سليم إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998.
30) سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
31) سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعرفة المصرية، القاهرة، 1978.
32) سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، 2002.

33) سي بي زاو،العولمة الكونية وأبعادها الإدارية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003،(بدون بلد).
34) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005.
35) الشمري فهيد عايض، المدخل الإبداعي لإدارةالأزمات والكوارث، نجد التجارية، الرياض، 2002.
36) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، 2005.
37) شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
38) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال،دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010،
39) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.
40) الطائي محمد عبد حسين الخفاجي، نعمة عباس خضير، نظم المعلومات الاستراتيجي منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
41) الطويل هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2006.
42) عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000.
43) العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال، الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
44) عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
45) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002،
46) عبد اللطيف محمد خليفة،ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992.
47) عبد الله بن محمد بهجت، ايمان بنت عبد اللطيف كردي، القرار طريقك إلى المثالية، دار الزمان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2008.
48) عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1996،
49) عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005.

50) عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998،
51) علاء عبد الرزاق محمد حسن، نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005.
52) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
53) علي حسين علي وآخرون، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشاة، 1999.
54) علي ليلى آخرون، التغيير الاجتماعي والثقافي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010.
55) عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
56) فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005
57) فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002،
58) الفقي عبد الاله، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
59) فهمي خليفة صالح المهداوي، التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال الإدارة العامة النزيهة.
60) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2006.
61) كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، ط5، عمان، الأردن.
62) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
63) محمد جاسم ولي العبيدي، آلاء محمد جاسم، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديبنو للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
64) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2008.
65) محمد سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مصر، 2009.
66) محمد شيخي، طرق الاقتصاد القياسي "محاضرات وتطبيقات"، دار مكتب حامد لنشر و التوزيع، بدون ذكر السنة، عمان، الأردن.
67) محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007.

68) محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة،2005.

69) محمد فريد الحصن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.

70) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008.

71) المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1 ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.

72) مصطفى بابكر، التحليل باستخدام شجرة القرار، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2008.

73) مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

74) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

75) ممحمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2009.

76) منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

77) مهند السبيعي، مقدمة في منهجيات التعيين، أبحاث وتسويق، ط1، 2012،

78) موفق احمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

79) مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.

80) نجم عبد الله العزاوي وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

81) نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

82) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.

83) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

84) هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.

85) ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2006.

ثالثا: المجلات والدوريات

1) احسان محمد ، التراث القيمي في المجتمع العربي بين الماضي والحاضر، مجلة دراسات عربية، العدد9، 1990.

2) بن عنتر عبد الرحمان: واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,مجلة الباحث,دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ,جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر المد 24، العدد الأول 2008،

3) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33، 2012.

4) جمال طاهر أبو الفتاح حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام الازمات، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2 ، المد 23، جويلية 2001.

5) جيني ديفس، بيانكا ليوداري، جوليان فاي، بناء تنظيمي قادر على اتخاذ القرارات وتنفيذها، المنتدى المالي، بين آندكومباني، النسخة6، 2012.

6) دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداعالإداري، مجلة التقني، المجلد27، العدد4، 2013.

7) رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد9، العدد4، 2013.

8) رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.

9) زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 1، جوان 2007.

10) الشركة المصرية العالمية، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، مجلة يورك بريس، ط4، 2003.

11) شوقي ناجي جواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ،مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010.

12) صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مجلة الأمن والحياة، العدد 374، جويلية 2013.

13) عبد الجبار أمين محمد هلال، نظم المعلومات الإدارية وأثرها في صناعة القرار التربوي، مجلة الدراسات الإدارية، المد1، العدد1، 2006.

14) عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المد 26، العدد 2، 2010.

15) علاء صاحب عسكر، محمد عبد الله محمد، مدى تمثل القيم في سلوك العاملين، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المد7، العدد3، 2012.
16) علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المد 20، العدد1، يناير 2012.
17) فاطمة عبد علي السعودي، علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد1، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
18) فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد36، 2013.
19) مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المد 20، العدد 2، جولية 2012.
20) مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المة 16، الكويت، 1994.
21) مهدي عطية موحي، جودة المعلومات وأثرها في فاعلية القرار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المد11، العدد1، 2009.
22) وزيرة يحي محمد، علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صنع القرار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد110 ، المد 34، 2012.

رابعا : الملتقيات

1) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1 4 نوفمبر 2009.
2) بدر محمد الانصاري، أسلوب التحليل العاملي، بحث مقدم بندوة البحث العلمي في المجالات الاجتماعية في الوطن العربي المنعقد من 5 6 ديسمبر1999- المس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، سوريا.
3) برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009.

4) برحومة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال التجربة اليابانية مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 25 26 فيفري 2014.
5) بن ساهل وسيلة، سعادي عماد، القيادة الأخلاقية ودورها في تبني المنظمة الأخلاقية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 25 26 فيفري 2014.
6) بوقرة رابح، بن بتيش بلال، الاتجاهات الأخلاقية في اتخاذ القرارات الإدارية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 25 26 فيفري 2014، (بتصرف)
7) بوقرة رابح، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009.
8) ثامر البكري، أحمد هاشم سليمان، أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاسها على التجارة الالكترونية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 15 16 مارس 2005.
9) جغلولي يوسف، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10 11 نوفمبر 2009
10) صاطوري الجودي، بوالريحان فاروق، البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 14 15أفريل 2009.
11) طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أفريل 2009.
12) عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،14 15 أفريل 2009.

13) عزيزو رشيدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، **جامعة المسيلة، 14 15 أفريل** 2009.

14) علي عوض الوقفي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال،**مداخلة** ضمن الملتقى الدولي: **الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية** والتسيير، جامعة سطيف، أيام **21/20 أكتوبر** 2009.

15) قاسمي السعيد، الأسس النظرية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي **حول:** صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، **14 15 أفريل** 2009.

16) محمد يعقوبي، حسين بلعجوز، دراسة تقييمية لإسهامات مدارس التسيير في صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، **14 15 أفريل** 2009.

17) واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: **صنع** القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، **14 15 أفريل** 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1) A.Beltas, Le processus de prise décision managériale en avenir incertain, La conférence nationale sur le management de l'entreprise, 30 Novembre 1994, Office des publications universitaires, Edition : 4, Alger, 1996,
2) Abdul Rashid & other : The Influence of Organizational Culture On Attitude Toward organization charge, The leadership &Organization Development Journal, Vol 25 No 2, 2004.
3) Affonso Henrique, Cross cultural Leadership Département de S. politique, Université romonLiull, Thèse doctorat, Espagne,
4) Alain Derray, Management d'entreprise, Ellipses édition, France, 2008,
5) Arnaldo Oliveira, A Discussion of Rational and Psychological Decision Making, Electronic journal of Business Ethics and Organization Studies, vol12, N2, 2007.
6) Brune M Tharp, Four Organizational Culture Types, Haworth, 2009.
7) Bryan.W. Husted, The Impact of Individualism and collectivism on Ethical Decision Making, Mexico ,Egade, 2001.
8) C.Hatton & Others, Organizational Culture and Staff Outcomes in Services for People with Intellectual Disabilities, Journal of Intellectual Disability, Volume 43, Part 3, June 1999.

9) Carmeli, The relationship Between Organizational culture and whith drawal Intention and behavior, International Journal of Manpower, vol26, N2, 2005.
10) Chantal Busse Nault, Martine Pretet, Economie et gestion de l'entreprise, 4emed, Librairie Vuibert, Paris, 2006,
11) Charles, Turner : Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd, 1990.
12) Chirs Robertson and Paul A. Fadil, Ethical Decision Making in Multinational Organizations, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, 1999.
13) Constance Deroche : « Organizational Culture : Management Cientrism and Conceptual Imperialism, The Hurwood Academic Publishers Imprint, India, 2001.
14) Daft ,R,L, the New Era of Management, Canada, Thomson,2006.
15) Daft. Richard L, Management, Drydem, 4 th ed , USA, 2011.
16) Daniel R Denison, Corporate Culture & Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, 1990.
17) Deal T.Eand Kennedy A.A, Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate life, Harmond sworth, Pengium Books, 1982.
18) Detert & Schroeder, A Frame work for linking culture & improvement initiatives in organizations, Academy Of Management Review, vol 25, No 4, 2000.
19) Dibb. Sally, Sim Kin Lyndon, Marketing Concepts and Strategies, Second Ed, Houghton Miffinco, London, 1994
20) E. Schein, Leadership & Organization culture, San Francisco, jossey bas, 1985.
21) Eppler.M, Managing information quality, Heidebberg Publishing, Germany, 2006.
22) Eric Delavallée, Culture d'entreprise, université Pris1, Gregor, 1995,
23) Faycel Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applications et corrigés, Lextenson éditions, Paris, 2008,
24) G. Brien, James.A. Management Information Systems A Managerial and user Perspective, A Richard, Boston, 1990.
25) Gary Dessler, La gestion des Organisations, 2ème édition, Renouveau Pédagogique, Canada,2009,
26) Gary Dessler, La gestion des Organisations, Editions du Renouveau Pédagogique, 2 ed, Canada, 2009,
27) Geert, Hofstede & All, Measuring, Organizational Culture, Qualitative and Quantitaive Study Across Twenty Century, Administrative Science Quarterly 35, 1995.
28) Gilson, Ivancevich, and Donnelly, Organizations, 10th ed, MC Graw Hill Co, 2000.

29) Goktug Morcol, Hand book of decision making, CRC Press Taylor and Francis Group, 2007.
30) Gupta.A.K. &Govindarajan, Knowledge Management ‘ Social Dimention, Lessons from Nucor Steel, Sloan Management’s Review, Vijaly, 2000,
31) H. Koontz and C.Odonnell. Essentials of management. Mc Grawhill book, New York ,1975.
32) Hodgetts &Krock. KGalen, Personnel and Human resource Management, 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 2003.
33) Hofstede, G, National Cultures in four Dimensions, International Studies of Management & organization, spring, summer, 1983.
34) J.L. Charon&S. Separi. Organisation et Gestion d’entreprise .DUNOD.Paris.1998.
35) J.Nizard, 50 mots clefs pour le management, privat ,
36) Jakko YRJO, Koskinen and others, The Influence of Organizational Culture on Information use in Decision Making, Nordic Journal of African Studies, N4, 2010.
37) James Rowe, Studing Strategy, jim Rowe and Ventus Publishing, London, 2008.
38) Jasmin Harvey and Technical information, Effective Decision Making Using Mind genius, Topic Gateway Series No 40, London, 2007.
39) Jean Briban, Les meilleurs Pratiques des Management, édition d’Organisation, Paris, 3ème éd, 2001,
40) John .A Wagner, Routledge, Organizational Behavior, New York , 2010.
41) John Kotter & James Haske : Corporate Culture &Perfermance, N Y, The Free Press, 1992.
42) John T Dorey. A communication model for administration, Administrative science quarterly vol 2, December 1955,
43) John.R. Schermerhorn ,Organizational Behavior, America University of Phoenix, 7eme ed, 2002,
44) Jorgen Laegaard& Mille Bindslev, organizational Theory, ventus publishing, 2006.
45) Kevin. M. Kelly, B.A,M.S : Organizational Culture s Affect On Ethical Making, Microform Edition, United States, 2007.
46) Linda Klebe and Katherine Nelson, Managing Business Ethics, 2 nded, John Wiley and sons, New york, 1999.
47) M. Rayan, The role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context, Participation and Empowerment : An international Journal, Vol7, No2, 1999.
48) M. Tand J.E Ormand, Child Development and education, Mc dwitt, USA, 2007.

49) Mark T. Engle, The strategic Decision Making Process of the Board and its Impact on Decision Outcomes, case western reserve university, v18, April 2011.
50) Martin J, Organizational Behavior, 2ended, Canada, Thomson, 2001.
51) Mats Alvesson, Understanding organizational culture, Sage Publication, London, 2002.
52) Mehri Ezadi Yeganeh, Impact of national and Organizational culture on Information Technology, FASLNAME-YE KETAB, The Quarterly Journal of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran, vol 17,N 4, 2006.
53) Moorhead & Griffin, Organizational Behavior, 6thed, Houghton Mifflin,2001.
54) National research council, Decision Making in Engineering Design, National academy Press, Washington, 2001.
55) Normand(E) : Histoire et Culture : Les Enchainements du Temps de l'entreprise, R.F.G, 1984,
56) Orla o Donnell, Understanding and managing organizational culture, Institute of Public Administration, 2008.
57) Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England, Gower Publishing Co, 1989.
58) PM World Today, Published in PM world Today , , Vol XII issu I, January 2010 .
59) R .Brennemann. S.Sépari : Economie d'Entreprise, Ed : Dunod, paris, 2001,
60) Robbins Stephen, Business Today : The New world of Business, Harcourt college Publishers, USA, 2001.
61) Robbins, Organizational Behavior, 8thEd, Englewood cliffs, New Jersy, Prentice- Hill, 1998.
62) Samuel Josein et autre, L'essentiel de l'économie d'entreprise, Gualino Lextenson éditions, Paris, 2008,
63) Sayd Ali Akbar Ahmadi & others, Relation between Organizational Culture & Strategy Implementation, Global business & management research Vol 4 No3, 2012.
64) Scott J Vitell, Saviour L, James H Barnes, The Effects of Culture on Ethical Decision Making, Journal of Business Ethics, Netherlands, 1993.
65) Stanley N.Herman : « TRW Systems Group »in Wendell L.French & Cecil H.Bell, je : « Organization Development » : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (N.J : prentic-hall Inc, 2nd Ed, 1978.
66) Stéphane Balland, Anne Marie, Management des entreprises, Express gestion, Dunod, 2011

67) Steve. M. jex. organizational psychology. John Wiley & Sons. New York. 2000.
68) T. Kit, Le management des Organisations, Edition du conseil de l'Europe, 2001,
69) Tannenbaun. R. wesler and Massarik : leadership and organization, Mc Grawhill book, New York , 1961.
70) Tomey, A.M, Guide to Nursing Management and Leadership, Mosby Elsevier, Canada, 2009.
71) Véronique Baptiste, Le statut de l'auto évaluation dans la démarche de changement, Thése doctorat, université Jean Moulin, Lyon 3, 2003,
72) Wagner and Hillenbeck, Organization Behavior, Rutledge Taylor and Francis group, London, 2010.
73) William .G. Tierney, The Impact of culture on organizational Decision Making, Stylus Publishing, America, 2008.

مواقع الإنترنيت:

WWW.Journaldunet.com (14-4-2013)

www.condor.dz (2-3-2015)

www.HODNAMETAL.com (3-3-2015)

www.travocovia.com (3-3-2015)

www.GIPATES.com (5-3-2015)

www.GERBIOR.com (6-3-2015)

الملاحق

الملحق رقم(1): استمارة البحث

جامعة المسيلة

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

يسعدني أن أضع بين يديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، حول موضوع: **أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية.**

آمل الإطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع علامة (×) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث، مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

إعداد الطالبة :

- مهديد فاطمة الزهراء

إشراف الأستاذ الدكتور

- برحومة عبد الحميد

المحور الأول : البيانات العامة

1) **الجنس** : ذكر ( ) ، أنثى ( )

2) **السن** : أقل من 30 سنة( ) ، من 30 إلى 40 سنة( ) ، من 40 إلى 50 سنة( ) ، أكثر من 50 سنة( )

3) **المستوى التعليمي** : أقل من الثانوي( ) ، ثانوي( ) ، جامعي( ) ، دراسات عليا( )

5) **الأقدمية في العمل**: أقل من 3 سنوات( ) ، من3 إلى5 سنوات.( ) ، أكثر من 5 سنوات( )

6) **الوظيفة الحالية**:

المحور الثاني: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

أولا: المشاركة

الرقم	العبـــارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	يتم تشجيع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة.					
2	يتم مشاركة العاملين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم					
3	تشجع الإدارة العليا مشاركة العاملين في صنع القرار.					
4	يشارك العاملين في اتخاذ القرار كل حسب طبيعة عمله					
5	تسود قيمة التعاون بين العمال لانجاز المهام المطلوبة					
6	سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية					
7	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين					

ثانيا: أسلوب ونمط القيادة

الرقم	العبـــارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	النمط الديمقراطي					
1	يفسح الرئيس المجال للعاملين لإبداء ارائهم في مجال العمل					
2	يفوض الرئيس سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه					
3	يتعاطف الرئيس مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل					
4	يشجع الرئيس العاملين على مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم					
	النمط المتساهل					
1	يتيح الرئيس اكبر قدر من الحرية للعاملين لإصدار القرارات التي يروها مناسبة لعملهم.					
2	يعتمد الرئيس على موظفيه دون توجيههم وتقديم المشورة لهم.					
3	يفوض الرئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.					
4	يسهل الرئيس سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات					
	النمط الأوتوقراطي					
1	لا يهتم الرئيس بمشاكل العاملين وحاجاتهم.					
2	يطلب الرئيس من العاملين تقديم الاقتراحات لحل المشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار					
3	يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها					
4	الرئيس صارما في التعامل مع موظفيه					
5	لا يأخذ الرئيس بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.					

ثالثا: جودة المعلومات

الرقم	العبـــارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة					
2	يحصل العاملين على المعلومات التي يحتاجوها لتنفيذ أعمالهم بسهولة					
3	دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار					
4	تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
5	توفير وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار					
6	تنظم الإدارة العليا اجتماعات دورية مع المستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها					

رابعا: التوجه الإبداعي وروح المخاطرة

الرقم	العبـــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
التوجه الإبداعي						
1	تقدر المنظمة الأفراد المبادرين الذين يتميزون بالحماس والحيوية					
2	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار					
3	تتعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة					
4	تسعى المنظمة على استقطاب المبدعين للعمل					

5	يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل					
روح المبادرة والمخاطرة						
1	تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال ولديك الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك					
2	تمتلك القدرة على تحمل المخاطرة في عملك					
3	لديك الشجاعة للقيام بالأعمال بأسلوب متطور وجديد					
4	يشجع المديرين العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة					

خامسا: القيم الأخلاقية

الرقم	العبـــارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تحترم آراء الآخرين حتى ولو اختلفت مع أرائك					
2	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين					
3	تهتم الإدارة بقيم ومعتقدات العاملين					
4	اتخاذ القرار الصائب الذي يلبي أهداف المنظمة بما لا يتعارض مع القيم الأخلاقية					
5	تمتلك المنظمة النزاهة والمصداقية في جميع قراراها					
6	توفر الإدارة ميثاقا أخلاقيا يعزز السلوك الايجابي داخل المنظمة					

المحور الثالث: المتغير التابع فاعلية صنع القرار

الرقم	العبـــارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	جودة القرار					
1	تنسجم القرارات المتخذة مع سياسة وأهداف المنظمة					
2	توفر المرونة الكافية لتعديل القرارات					
3	تحقق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها					
4	صحة القرارات التي يتم اتخاذها					
	قبول القرار					
1	القرارات التي يتم اتخاذها تلق قبولا من قبل الموظفين					
2	الأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة عند صنع القرار					
3	اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين					
4	استشارة العاملين عند صنع القرار					
	وقت اتخاذ القرار					
1	اتخاذ القرار يكون في الوقت المناسب					
2	امتلاك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة					
3	ملائمة زمن اتخاذ القرار للغاية المراد الوصول إليها					
	سهولة تنفيذ القرار					
1	يمكن متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بسهولة					
2	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة					
3	لا يواجه العامل معوقات أثناء تنفيذ القرار					
4	اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قدرات العاملين على تنفيذ القرار					

الملحق رقم(2): قائمة المحكمين للاستمارة

أسماء المحكمين	التخصص	الجامعة
أ.د برحومة عبد الحميد	إدارة أعمال	المسيلة الجزائر
أ.دشريف عمر	ادارة أعمال	باتنة الجزائر
د. قاسمي كمال	إدارة أعمال	المسيلة الجزائر
د. عامر عبد الوهاب السنباتي	إدارة أعمال	ذمار اليمن
د. علي عوض الوقفي	إدارة أعمال	جدارا الأردن
د. روابحي عبد الناصر	محاسبة	سطيف الجزائر

الملحق رقم (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,310	,355		-,871	,386
	mosh	,511	,079	,481	6,490	,000
	lead	,055	,088	,040	,630	,530
	information	,026	,071	,025	,366	,715
	inovation	,135	,099	,108	1,365	,175
	ethical	,385	,070	,385	5,486	,000

a. Dependent Variable: quality

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,292	,607		-,480	,632
	mosh	,339	,134	,270	2,518	,013
	lead	,262	,150	,161	1,747	,084
	information	,129	,121	,104	1,065	,289
	inovation	,190	,169	,129	1,123	,264
	ethical	,160	,120	,136	1,338	,184

a. Dependent Variable: accept

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,216	,455		,475	,636
	mosh	,350	,101	,328	3,480	,001
	lead	,020	,112	,015	,181	,857
	information	,217	,091	,204	2,387	,019
	inovation	,257	,127	,205	2,030	,045
	ethical	,155	,090	,154	1,722	,088

a. Dependent Variable: time

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,492	,448		1,098	,275
	mosh	,091	,099	,089	,916	,362
	lead	,097	,111	,073	,874	,384
	information	,359	,089	,352	4,012	,000
	inovation	-,016	,125	-,014	-,132	,896
	ethical	,380	,088	,393	4,295	,000

a. Dependent Variable: facilite

الملحق رقم (4): نتائج التحليل العاملي للمكونات الأساسية

Correlation Matrix

	mosh	lead	information	inovation	ethical	quality	accept	time	facilite
mosh	1,000	,440	,450	,526	,394	,718	,510	,595	,427
lead	,440	1,000	,260	,150	,238	,365	,359	,279	,294
information	,450	,260	1,000	,498	,368	,447	,382	,514	,548
inovation	,526	,150	,498	1,000	,581	,603	,426	,570	,448
ethical	,394	,238	,368	,581	1,000	,656	,394	,481	,567
quality	,718	,365	,447	,603	,656	1,000	,632	,629	,608
accept	,510	,359	,382	,426	,394	,632	1,000	,621	,635
time	,595	,279	,514	,570	,481	,629	,621	1,000	,721
facilite	,427	,294	,548	,448	,567	,608	,635	,721	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	514,191
	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
mosh	1,000	,584
lead	1,000	,218
information	1,000	,446
inovation	1,000	,538
ethical	1,000	,505
quality	1,000	,749
accept	1,000	,570
time	1,000	,691
facilite	1,000	,644

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,945	54,946	54,946	4,945	54,946	54,946
2	,962	10,693	65,639			
3	,727	8,079	73,718			
4	,672	7,467	81,184			
5	,599	6,658	87,843			
6	,372	4,129	91,972			
7	,354	3,933	95,905			
8	,195	2,164	98,070			
9	,174	1,930	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
quality	,865
time	,832
facilite	,802
mosh	,764
accept	,755
inovation	,734
ethical	,711
information	,668
lead	,467

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

تم بحمد الله