



تمهيد:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية، فمن الأهمية دراسة هذا التأثير وفي هذا المجال تبرز عملية صنع القرار كأحد المتغيرات الهامة التي أولاهها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، وتعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية للمنظمة، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة الإداريين وفهمهم للقرارات واتخاذ قرارات ذات جودة، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، ومن خلال هذه الدراسة سوف نتعرف على أثر تلك الثقافة على جودة القرارات المتخذة، وهذا بدراسة مجموعة من العناصر والأبعاد الثقافية وهي: مدى مشاركة وتمكين العاملين، وتوفير فرق العمل، مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية، ودرجة توفر المعلومات ومدى جودتها وكيف تؤثر على القرار، 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 وتضمن جودة القرارات المتخذة.

1. إشكالية الدراسة: تأتي هذه الورقة البحثية لمحاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات المتخذة بالمؤسسة الاقتصادية؟

2. فرضيات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة فقد صيغت الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

وتدرج تحت هذه الفرضيات الفرعية التالية:

1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

2.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الأخلاقية على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

3.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

4.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

5.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

3. أهداف وأهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات المتخذة بالمؤسسة الاقتصادية،

من خلال:

- توضيح ماهية كل من الثقافة التنظيمية، القرار، وجودة القرار.
  - إبراز أهمية تبني ثقافة تنظيمية قوية تخدم مصالح المؤسسة والمجتمع معا.
  - إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية.
  - استقصاء أثر العوامل الثقافية التي تتدخل في تشكيل القرارات ذات جودة لدى العاملين في المؤسسات
- محل الدراسة
- التطرق إلى العوامل الثقافية التي تساعد على تجسيد جودة القرارات.

كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعين هامين ومؤثرين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد والمجتمع، ألا وهما الثقافة التنظيمية جودة القرار داخل المنظمات.

#### 4. حدود الدراسة:

تحد الدراسة حدود مكانية وزمنية حيث تم إجراء الدراسة على عينة من الإداريين والمسؤولين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية برج بوعرييج وهي: Polyben, condor, Gipate, Gerbior ، أما بالنسبة للحدود الزمنية فقد تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2015 - 2016 .

#### أولاً. الإطار النظري للدراسة

##### 1. الثقافة التنظيمية:

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية: انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها وتأثر هذا المفهوم بكل هذه التطورات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لها وإنما طوروا الكثير من التعاريف ومن بينها:

- عرف Reitz الثقافة التنظيمية: "بأنها مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

- عرفها Gupta: "بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.<sup>1</sup>

- كما يعرفها كل من (Kennedy&Deal): "بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها"<sup>2</sup>

- ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"<sup>3</sup>.

- فيما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة ما تم تعلمه أو اكتسابه من أنماط السلوك وتشمل كل الجوانب العاطفية الإدراكية والسلوكية من قيم وتقاليد"<sup>4</sup>

مهما تنوعت التعاريف وتعددت فإننا نلاحظ أن جميعها تشترك في عنصر القيم الذي يعكس سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمات، وانطلاقاً من تكامل وجهات النظر السابقة والمتعددة يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الراسخة والمعاني والاتجاهات السائدة بين أفراد المنظمة التي تؤثر على سلوكهم وتساعدهم على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة".

#### 2.1 أبعاد الثقافة التنظيمية

تعد دراسة Hofstede 1984 من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها وتعد دراسته من المحاولات القليلة الموجودة لقياس الفروق الثقافية تجريبياً على نطاق واسع والموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ومنها شركة (IBM)، حيث قام بتحديد خمسة أبعاد لتباين ثقافة المنظمة وهي كالتالي:

**1.2.1 تفاوت السلطة:** يعرف Hofstede تفاوت السلطة بأنه: "الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الشخص الأقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساواة في السلطة ويعتبرها شيئاً عادياً".<sup>5</sup> 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.

**2.2.1 تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد:** 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 إقداماً على المخاطرة منها في حالة الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد.

**3.2.1 الفردية والجماعية:** لقد تم تحديد هذا البعد كأكبر مكون في المتغيرات الثقافية في الثقافة القائمة على المنهج الفردي يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على عكس الثقافات الجماعية التي توجه الأشخاص تجاه ما هو خير للمجموعة<sup>6</sup>، تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية في دوافع الانتماء بينما تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الإنجاز.

**4.2.1 الذكورة والأنوثة:** لقد أعطى Hofstede تسمية الذهن الصلب للذكورة والأنوثة بذوي الذهن الرقيق فهذه الأخيرة تعرف على أنها نزوع إلى العلاقات والتواضع والعناية بالضعيف ونوعية الحياة وتميل إلى اعتبار العمل جزء من حياة الناس، أما الذكورة يمكن أن تعرف ببساطة على أنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل.

**5.2.1 التوجهات طويلة الأجل وقصيرة أجل:** تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر (Short Term) إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمراً بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن، أما التوجه بالمستقبل (long Term) فيتضمن تركيزاً أكبر وتوجهاً أساسياً نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلاً<sup>7</sup>.

### 3.1 آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

فيما يلي تحديد للعوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات:

**1.3.1 الإدارة العليا (دور المؤسسين):** هناك اتفاق عام على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا التي تقوم بتحديد المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

**2.3.1 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<sup>8</sup> التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة وعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي.

1.3.3.1 **التطبيع الاجتماعي:** تعيين الأفراد المرشحين تأتي عملية تدريبهم وهي نوع من المخالطة الاجتماعية لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية ومزجها مع خبراتهم المتجددة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تساعد العمال على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة والتكيف معها.

## 2. جودة القرار الإداري

### 1.2 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<sup>9</sup>، 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،<sup>10</sup> وهناك من يعرف القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار لكونه أفضل وأنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو مجموعة الأهداف المطلوبة لحل المشكلة الموجودة<sup>11</sup>.

### 2.2 العناصر الأساسية للقرار: هناك عناصر رئيسية في القرار وهي

**1.2.2 عنصر المشكلة:** يجب توفر مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد كي تحرك له الرادة نحو اتخاذ القرار.

**2.2.2 الإمكانيات المتاحة:** إن وجود القرار الإداري يتطلب أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق أو المسالك تسمى بدائل ولا بد 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.<sup>12</sup>

**3.2.2 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، وبالتالي يخرج عن كونه قرار.<sup>13</sup>

**3.2 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 لل غاية المراد الوصول إليها، وتتأثر جودة القرار بالشمولية في التفكير والبحث عن الأفكار الجديدة.<sup>14</sup> وهناك مجموعة من العوامل والأبعاد التي تحكم جودة القرار منها:<sup>15</sup>

**1.3.2 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.

**2.3.2 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 أو عاجزة.

وجودة القرار هو مفهوم نسبي ومرتبط بعدد من العوامل (من بينها الجماعة) و الشكل (1) يبين هذه العوامل، فيجب علينا أن نتخذ القرار في الوقت المناسب، ونأخذ بعين الاعتبار المحيط والتغيرات التي سيشهدها، والتي يمكن أن تقع، والهدف الذي نسعى إلى تحقيقه، وكذا عملية تقييم البدائل ومن الذي يقيم، فجميع هذه العوامل لها علاقة مباشرة بجودة القرار المختار. "فاتخاذ القرار على أساس الجماعة ينمي ويحسن جودة ومستوى قبول القرار"<sup>16</sup>.

إن نقص التشاور يقود عادة إلى المواجهات مع الآخرين وأن عرض وجهات نظر مختلفة ينمي ويحسن كيفية اتخاذ القرار، حيث لا يتخذ أي قرار يتعلق بالجماعة البشرية (بغض النظر عن حجمها وطبيعتها) إلا إذا اتفقت عليه الأغلبية ولا نقول الجميع على أن يحترم الرافض قرار الأغلبية، وتحفظ هي له حقه في التثبيت بموقفه، إلى أن يقنع به الآخرين أو يتغلى عنه ويلتحم بهم.

#### ثانيا: الطريقة والأدوات والمعطيات المجمع

##### 1. منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات المتخصصة التي أثرت الدراسة في جانبها النظري، بالإضافة إلى الاستبانة التي قاما بإعدادها وتطويرها للحصول على المعلومات المطلوبة.

##### 2. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تم جمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات والبحوث العلمية والتقارير وشبكة الإنترنت والوثائق ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى المصادر الأولية المتمثلة في أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

##### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من العمال الإداريين والمسؤولين للمؤسسات محل الدراسة الناشطة في ولاية برج بوعريبرج وهي: condor, Gipate, Aglotube, Polyben، ولالإشارة هي مؤسسات صناعية إنتاجية تنشط في صناعات مختلفة وهي: الأجهزة الالكترونية، العجائن، أنابيب ومواد البناء وصناعة الأكياس البلاستيكية، وقد بلغ إجمالي عدد العمال الإداريين في تلك المؤسسات (220) عامل، من واقع البيانات المقدمة من تلك المؤسسات خلال سنة 2015

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بواقع (30%) من إجمالي العاملين، وبذلك أصبحت عينة الدراسة مؤلفة من (66) مفردة.

## 4. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة مستفيد من الإطار النظري واستبيانات البحوث السابقة ذات العلاقة، حيث صاغها عدداً من الفقرات التي غطت أقسام ومحاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى الأجزاء الآتية:

**الجزء الأول: معلومات عامة عن العاملين:** وشملت (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي).

**الجزء الثاني:** وأشتمل على (37) فقرة موزعة على محاور وأبعاد الدراسة، المحور الأول يضم أبعاد الثقافة التنظيمية: التمكين، القيم الأخلاقية، جودة المعلومات، وقيم التعاون، والتوجه الإبداعي، والمحور الثاني يعبر عن عبارات جودة القرار

وقد قامت بتوزيع (66) استبانته على أفراد عينة الدراسة، وتم استعادتها كما هي موضحة في الجدول رقم (1)

## 5. ثبات أداة الدراسة:

وبدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، ويكون مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا ( $\alpha$ ) Cronabchalpha مساوية أو أكبر من (60%)، وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد تراوحت قيمة الثبات للمعامل الفا كرونباخ بين (0.686 و 0.785)، وهي قيمة مقبولة وتدل على أن إجابة المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية عالية، والجدول رقم (2) يوضح ذلك، ويتضح أن قيمة الثبات أكبر من 0.6، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة العلمية في العلوم الاجتماعية، لأنها تدل على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي، وهذا يعزز استخدامها في الدراسة.

## 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها، ومن هذه الأساليب ما يأتي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) Cronabch alpha.

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

## 7. متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة متغير تابع، وعدد من المتغيرات المستقلة، وذلك على النحو الآتي:

**المتغير التابع:** وتمثل في جودة القرار

**المتغيرات المستقلة:** وتمثلت في أبعاد الثقافة التنظيمية: التمكين، التعاون، التوجه الإبداعي، القيم الأخلاقية، وجودة المعلومات

## ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج

## 1. تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

احتوت أداة الدراسة على ثلاث من الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة شملت: الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3). وسوف يتم تفسير نتائجها تباعاً على النحو الآتي:

## 1.1 الجنس:

كانت غالبية أفراد العينة من فئة الذكور بمعدل: 65.4% والنسبة الباقية من الإناث، ومن هنا نجد أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، ويمكن أن يرجع ذلك التوزيع إلى طبيعة العمل بالمؤسسات محل الدراسة، حيث نلاحظ أن عطلة نهاية الأسبوع مقتصرة على يوم الجمعة فقط، بالإضافة إلى طول فترة الدوام والذي لا يعطي الحافز للإناث من أجل الالتحاق بالعمل في هذه المؤسسات. ليس كما هو الحال في المؤسسات العمومية.

## 2.1 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 73.07% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي، فيما نجد ما نسبته 23.1% ذوي المستوى الثانوي. وتبقى النسبة 3.84% 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 جودة 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.

## 3.1 سنوات الخبرة:

لقد أوضحت الدراسة بأن 65.3% 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.

## 2. اختبار الفرضيات وتفسيرها:

## 1.2 الفرضية الرئيسية:

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على جودة القرار، و نستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في الثقافة التنظيمية، أما المتغير التابع فهو جودة القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (4) ومن الجدول يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.674، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين الثقافة التنظيمية وبين جودة القرار.

- وبلغ معامل التحديد 0.454 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 45.4% في المتغير التابع، أما نسبة 54.6% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.
- وبما أن  $f$  المحسوبة بلغت 41.61 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 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 انقيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D=1.976$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.
- ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط، والجدول رقم (5) يوضح النتائج حيث نلاحظ أن:
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية هي 1.02 وبلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 6.541 عند مستوى معنوية 0.00 وهي اقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي كلما زادت الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار ب 1.02.

## 2.2 الفرضية الفرعية الأولى

- تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتبعين على جودة القرار، و نستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في التمكين، أما المتغير التابع فهو جودة القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (6) حيث نلاحظ ما يلي:
- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.35، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين التمكين و جودة القرار.
- وبلغ معامل التحديد 0.123 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 12.3% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.
- وبما أن  $f$  المحسوبة بلغت 6.995 عند مستوى معنوية 0.011 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05
- من خلال الجدول نجد ان قيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D=1.59$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.
- ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط، والجدول (7) يوضح النتائج، انطلاقا من مخرجات الجدول نلاحظ أن:
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التمكين هي 0.354 وبلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 2.645 عند مستوى معنوية 0.011 وهي اقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنويا وبالتالي كلما زادت التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار ب 0.354.

## 3.2 الفرضية الفرعية الثانية

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على جودة القرار، ونستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في التوجه الإبداعي، أما المتغير التابع فهو جودة القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (8) ومن الجدول يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.369، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين التوجه الإبداعي وبين جودة القرار.
- وبلغ معامل التحديد 0.136 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 13.6% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.
- وبما أن  $f$  المحسوبة بلغت 7.881 عند مستوى معنوية 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05،
- من خلال الجدول نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D=1.778$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط، والجدول (9) يوضح النتائج، وانطلاقاً من مخرجات الجدول نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التوجه الإبداعي هي 0.403 وبلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 2.807 عند مستوى معنوية 0.007 وهي أقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زاد التوجه الإبداعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار ب 0.403.

## 4.2 الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الأخلاقية على جودة القرار، و نستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في القيم الأخلاقية، أما المتغير التابع فهو جودة القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (10)، ومن الجدول يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.332، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين القيم الأخلاقية و جودة القرار.
- وبلغ معامل التحديد 0.11 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 11% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.
- وبما أن  $f$  المحسوبة بلغت 6.203 عند مستوى معنوية 0.016 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05،

- من خلال الجدول نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D = 2.075$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط، والجدول (11) يوضح النتائج، انطلاقاً من مخرجات الجدول نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل القيم الأخلاقية هي 0.32 وبلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 2.491 عند مستوى معنوية 0.01 وهي اقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت القيم الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار ب 0.32.

#### 5.2 الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على جودة القرار، و نستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في جودة المعلومات، أما المتغير التابع فهو جودة القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (12) من الجدول يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.35، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين جودة المعلومات وبين جودة القرار.

- وبلغ معامل التحديد 0.123 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 12.3% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

- وبما أن  $f$  المحسوبة بلغت 7.58 عند مستوى معنوية 0.011 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05،

- من خلال الجدول نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D = 1.832$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط، والجدول رقم (13) يوضح النتائج، وانطلاقاً من مخرجات الجدول نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل جودة المعلومات هي 0.282 وبلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 2.654 عند مستوى معنوية 0.011 وهي اقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت جودة المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار ب 0.282.

#### 6.2 الفرضية الفرعية الخامسة

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على جودة القرار، و نستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في التعاون، أما المتغير التابع فهو جودة القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (13)، ومن الجدول يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.03، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا وموجبة في نفس الاتجاه بين التعاون وبين جودة القرار.
- وبلغ معامل التحديد 0.01 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 1٪ في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من المتغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.
- وبما أن  $f$  المحسوبة بلغت 0.044 عند مستوى معنوية 0.835 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05،
- من خلال الجدول نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D=1.58$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.
- ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط، والجدول (15) يوضح النتائج، انطلاقا من مخرجات الجدول نلاحظ أن:
- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التعاون هي 0.043 وبلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 0.21 عند مستوى معنوية 0.835 وهي اكبر من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا يوجد تأثير للتعاون على جودة القرار.

#### الخلاصة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وكذلك معرفة اثر هذه الثقافة على جودة القرار الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
1. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع جودة القرار الإداري وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تبين أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 45.4٪ في المتغير التابع، أما نسبة 54.6٪ من المتغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.
  2. أكدت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية - القيم الأخلاقية، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، والتمكين - على جودة القرار، حيث أسهمت هذه الأبعاد إسهاما جوهريا في تفسير جودة القرار بوجه عام، وكان التوجه الإبداعي أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر بأكبر قيمة ل  $t=2.807$ ، ويليها على الترتيب: جودة المعلومات ( $t=2.654$ )، التمكين ( $t=2.645$ ) والقيم الأخلاقية ( $t=2.491$ ).
  3. أبرزت نتائج الدراسة إلى أن بعد التعاون ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة القرار، حيث بلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 0.21 عند مستوى معنوية 0.835 وهي اكبر من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنويا وبالتالي لا يوجد تأثير للتعاون على جودة القرار.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، ويتم تقديم عدداً من التوصيات التي يأمل أن تفيد المعنيين بالأمر وذلك كما يأتي:

- ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية قائمة على مبدأ المشاركة والتمكين والقيم المشتركة بين العاملين.
- إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في صنع القرارات الإدارية، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة.
- قيام الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة 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.
- التأكيد على جماعية العمل وروح الفريق واعتبار مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع العاملين بها.
- تنمية روح الالتزام والانتماء وخلق جو من المودة والتفاهم بين العاملين.
- عمل لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل وتداول الأفكار والمقترحات.
- مساندة العاملين الذين يتقدمون بأفكار جديدة وإبداعية لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها.

الجدول رقم (1): عدد الاستثمارات الموزعة على المؤسسات

اسم المؤسسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الضائعة
Condor	35	31	4
Gipates	15	12	3
Polyben	10	8	2
Aglotube	6	3	3
totale	66	54	12

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول رقم (2): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستثمار

ألفا كرونباخ للعبارة	العبارات	البعد	المحور
0.715	7 -1	التمكين	أبعاد الثقافة التنظيمية
0.778	12 -8	التعاون	
0.783	17 -13	التوجه الإبداعي	
0.737	23 -18	جودة المعلومات	
0.737	29 -24	القيم الأخلاقية	
0.686	29 -1	المحور الأول: الثقافة التنظيمية	
0.785	8 -1	المحور الثاني: جودة القرار	

المصدر: مخرجات بيانات الاستبانة

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الإجابات	الخصائص الديموغرافية
65.4	34	ذكر	الجنس
34.6	18	أنثى	
0	0	أقل من الثانوي	المؤهل العلمي
23.1	12	ثانوي	
73.07	38	جامعي	
3.84	2	دراسات عليا	الخبرة
35.3	18	أقل من 3 سنوات	
27.5	14	من 3 إلى 5 سنوات	
37.3	19	أكثر من 5 سنوات	

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول رقم (4): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.000	41.61	0.674	0.454	1.976

المصدر: مخرجات SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على جودة القرار

Sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
			0.02	الثبات
0.000	6.451	0.67	1.02	الثبات

المصدر: مخرجات SPSS بالاعتماد على الاستبانة

الجدول رقم (6): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.011	6.995	0.35	0.123	1.59

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التمكين على جودة القرار

Sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
			2.612	الثبات
0.011	2.645	0.35	0.354	التمكين

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة

الجدول رقم (8): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.007	7.881	0.369	0.136	1.778

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التوجه الإبداعي على جودة القرار

Sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
			2.39	الثبات
0.007	2.807	0.369	0.403	التوجه الإبداعي

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة

الجدول رقم (10): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.016	6.203	0.332	0.11	2.075

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير القيم الأخلاقية على جودة القرار

Sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
			2.661	الثبات
0.016	2.491	0.332	0.32	القيم الأخلاقية

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة

الجدول رقم (12): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الخامس

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.011	7.58	0.35	0.123	1.832

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير جودة المعلومات على جودة القرار

Sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
			2.93	الثبات
0.011	2.654	0.357	0.282	جودة المعلومات

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة

الجدول رقم (14): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج السادس

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.835	0.044	0.03	0.01	1.58

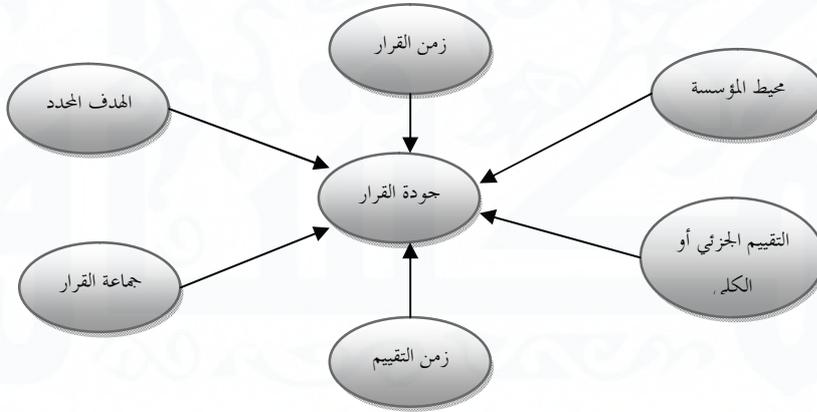
المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التعاون على جودة القرار

Sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
			3.813	الثبات
0.835	0.21	0.03	0.043	التعاون

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة

شكل رقم (1): العوامل المؤثرة في جودة القرار



Source :J.P. Helfer. Michel Kalika-Jacques Orsoni. Management. Stratégie et organisation 3eme édition. ed Vuibert. Paris 2000. P 34.

ملحق استمارة البحث:

**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 ( ) ، من 3 إلى 5 سنوات ( ) ، أكثر من 5 سنوات ( )  
 (6) الوظيفة الحالية:

**المحور الثاني: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: التمكين</b>						
1	تفوض الإدارة سلطات كافية لإنجاز العامل مهام وظيفته					
2	منح الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام					
3	تثق الإدارة في قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.					
4	هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا					
5	توفر الإدارة الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية					
6	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
7	تلقى مبادرات واجتهادات العاملين تشجيع ودعم الإدارة					
<b>ثانياً: قيمة التعاون</b>						
8	تسود قيمة التعاون بين العمال لانجاز المهام المطلوبة					
9	سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية					
10	يشارك العاملون في اتخاذ القرار كل حسب طبيعة عمله					
11	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع الأقسام بالمؤسسة					
12	يبيد العاملون الاستعداد والرغبة لمشاركة المعلومات بين بعضهم البعض					
<b>ثالثاً: التوجه الإبداعي</b>						
13	تقدر المنظمة الأفراد المبادرين الذين يتميزون بالحماس والحيوية					
14	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار					
15	تتعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة					
16	تسعى المنظمة على استقطاب المبدعين للعمل					
17	يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل					
<b>رابعاً: جودة المعلومات</b>						
18	المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة					
19	يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ أعمالهم بسهولة					
20	دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار					

قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري

21	تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب				
22	توفير وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار				
23	تنظم الإدارة العليا اجتماعات دورية مع المستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها				
<b>خامسا: القيم الأخلاقية</b>					
24	تحتزم آراء الآخرين حتى ولو اختلفت مع آرائك				
25	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين				
26	تهتم الإدارة بقيم ومعتقدات العاملين				
27	اتخاذ القرار الصائب الذي يلبى أهداف المنظمة بما لا يتعارض مع القيم الأخلاقية				
28	تمتلك المنظمة النزاهة والمصادقية في جميع قراراتها				
29	توفر الإدارة ميثاقا أخلاقيا يعزز السلوك الايجابي داخل المنظمة				

المحور الثالث: المتغير التابع جودة القرار الإداري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتسجم 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					
5	اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قدرات العاملين على تنفيذ القرار					
6	الأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة عند صنع القرار					
7	اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين					
8	استشارة العاملين عند صنع القرار					

الإحالات والمراجع:

- 1 Gupta. A.K.&Govindarajan. Knowledge Management's social Dimension. Lessons from Nucor Steel. Sloan Management's Review. VIJAY. 2000. p79.
- 2 نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص9.
- 3 عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص243.
- 4 Sybille. Mabry: **The Force of Organizational Culture and the Modertingrol of senior managers**, A Dissertation Presented in Partial Fulfilment of the requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, October 2008, P37.
- 5 Hofstede, G(1983), **National Cultures in four Dimensions, International Studies of Management & organization**, spring, summer, 31-42, P 65
- 6 محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 438
- 7 عبد الناصر محمد علي حمودة، **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 138
- 8 محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 184.
- 9 Tannenbaun. R. wesler and Massarik : leadership and organization, Mc Grawhill book, New York , 1961, P267.
- 10 J.Nizard, 50 mots clefs pour le management, privat , P267.
- 11 موفق احمد مرزة، **أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص35.
- 12 سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الفعالة**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص19.
- 13 نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص86.
- 14 فاطمة عبد علي السعودي، **علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد1، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص21.
- 15 احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، **الإدارة الحديثة**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص290.
- 16 J.P. Helfer. Michel Kalika-Jacques Orsoni. Management. Stratégie et organisation 3eme édition. ed Vuibert. Paris 2000. P 342.