

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة - وحدة غليزان -

The impact of organizational culture on the effectiveness of implementing administrative decisions in an economic institution

**Case study: Public Economic Corporation for Textiles and Readymade Garments
- Relizane Unit -**

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

الدكتور: يوسف قروج

محمد كسكاس

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	إسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	ياسين ميموني
مشرفا و مقررا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	يوسف قروج
ممتحنا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	كريمة جلام

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، و بتوفيقه تتحقق المقاصد و الغايات
أحمده سبحانه و تعالى و أشكره على توفيقه لي بإنجاز هذه المذكرة و إتمام هذا العمل المتواضع
أتقدم بجزيل الشكر و خالص العرفان الى مشرفي أستاذي الفاضل الدكتور يوسف قروح / جامعة غليزان الذي
ساندني طوال فترة إعداد هذا العمل فله مني جزيل الشكر و العرفان و الامتنان.
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، الذين سيتكرومون بمناقشة و إثراء موضوع المذكرة.
و شكري موصول كذلك إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بمرافقتي خلال أطوار نيل شهادة الماستر
و إلى السيد مدير إذاعة غليزان المؤسسة التي أعمل فيها على منحي الترخيص لمزاولة الدراسة و كل التسهيلات
الممنوحة في سبيل إتمام شهادة الماستر.
و لن يفوتني أن أقدم شكري و امتناني الى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة
وحدة غليزان على كل ما قدموه لي من مساعدة و تسهيلات أثناء عملية جمع البيانات
و في الأخير الى كل من علمني حرفا و ساعدني و لو بكلمة طيبة و شكرا.

إهداء

إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها إلى منبع الحنان و الطيبة التي لا أجد لها كلمات تعبر عنها
أو توفيقها حقها "أمي الغالية" أطال الله لنا بعمرها و كتب لها دوام الصحة و العافية.

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره و أدامه لنا ذخرا طيلة الزمان

إلى إبني الوحيد الغالي قرّة عيني إبراهيم الخليل رعاه الله بستره

إلى كل أساتذتي الأفاضل ممن أزال عني غيمة الجهل بريح العلم الطيبة

إلى كل من نسيهم قلبي و لم ينسهم قلبي

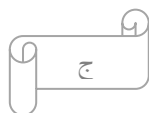
أهدي هذا العمل.

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة وحدة غليزان باستخدام نموذج القيم التنافسية للثقافة التنظيمية، ومعرفة مدى توفر أبعادها التمكين، العمل الجماعي، التماسك، القيم التنظيمية الإيجابية، ومدى تأثير ذلك على فعالية الموظفين في تنفيذ القرارات الإدارية المعبر عنها بدرجة توفر سهولة في تنفيذ القرار، مدة تنفيذه، جودته، ومدى قبوله من طرف المستخدمين، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي لتحليل بيانات عينة قدرها 80 مفردة، وقد بينت النتائج ان الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتكون من ثقافات فرعية متباينة هي ثقافة المساندة، الثقافة الهرمية، وثقافة مهنية تشكل في مجملها التوجه العام لثقافة المؤسسة، إضافة لذلك خلصت نتائج المعالجة الإحصائية التي اعتمدت على برنامج SPSS إلى وجود دلالات إحصائية على أن توفر ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي، التماسك، التمكين، القيم التنظيمية الإيجابية يؤدي إلى فعالية في تنفيذ القرار الإداري، لذا أوصى البحث بتعزيز ممارسة التمكين، مقومات العمل الجماعي، تأطير الانسجام والتجانس بين هياكل المؤسسة و زرع قيم وأبعاد تنظيمية لتكوين ثقافة تنظيمية ملائمة تكون كغراء يقوي وحدة وتماسك الأفراد والمنظمة ويعزز السلوك الإيجابي للعاملين الذي يؤدي إلى الرفع من فعالية الأفراد في تنفيذ مهامهم.

الكلمات المفتاحية: القرار الإداري، الثقافة التنظيمية، التمكين، العمل الجماعي، التماسك، القيم التنظيمية.

Abstract: this study aim to diagnose the organizational culture prevalent in The Public Economic Corporation for Textiles and Ready-Made Garments, Relizane Unit by using the Competing Values Framework of organizational culture, and to know the availability of its dimensions of empowerment, collective work, cohesion, organizational values, and how this affects the effectiveness Of staff in the implementation of administrative decisions expressed according to the extent of availability in Ease of implementation of the decision, the duration of its implementation, its quality and the extent of its acceptance by users, the analytical descriptive and statistical approach was relied upon to analyze sample data of 87 individual, the results showed that the organizational culture of the institution consists of different sub-cultures: the culture of support, hierarchical culture, and professional culture, constitute the overall orientation of the institution's culture, in addition, the results of the statistical treatment adopted on the SPSS program have concluded that there are statistical connotations that provide an organizational culture characterized by teamwork, cohesion, empowerment, values, conducive to effective implementation of the administrative decision. therefore, the research recommended promoting the practice of empowerment, elements of collective action, framing the harmony and homogeneity of the structures of the institution, planting positive organizational values and dimensions to create an appropriate organizational culture be as glue strengthens the unity and cohesion of individuals and the organization, it enhances the positive behavior of workers, which leads to an increase in the effectiveness of individuals in carrying out their tasks.

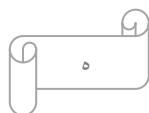
Key Words: Administrative decision, Organizational culture, Empowerment, Teamwork, Cohesion, Organizational values.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الإنجليزية
هـ	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
م	قائمة الاختصارات
ل	قائمة الملاحق
6-2	الفصل الأول: مقدمة عامة
2	1. تمهيد
2	2. صياغة الإشكالية
3	3. الأسئلة الفرعية
3	4. فرضيات الدراسة
3	5. أهداف الدراسة
4	6. أهمية الدراسة
5	7. مبررات اختيار الموضوع
5	8. حدود الدراسة
5	9. منهج الدراسة

6	10. محددات الدراسة
45-8	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
8	1. تمهيد
8	2. الإطار النظري للثقافة التنظيمية
9	1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية
11	2.2. أهمية الثقافة التنظيمية
12	3.2. محددات الثقافة التنظيمية
15	4.2. مكونات الثقافة التنظيمية
21	5.2. خصائص الثقافة التنظيمية
22	6.2. أبعاد الثقافة التنظيمية
24	7.2. أنواع الثقافة التنظيمية
25	8.2. مستويات الثقافة التنظيمية
27	9.2. العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
28	3. الإطار المفاهيمي للقرار الإداري
29	1.3. مفهوم القرار الإداري
30	2.3. سمات و خصائص القرار الإداري
31	3.3. أهمية القرار الإداري
31	4.3. أنواع القرارات
32	5.3. مراحل عملية اتخاذ القرار
35	6.3. متطلبات فعالية تنفيذ القرار
36	7.3. مستويات المشاركة في صنع القرار



37	8.3.العوامل العامة المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
40	4.العلاقة بين الثقافة التنظيمية و القرار الإداري
40	1.4. دور الثقافة الإبداعية في اتخاذ القرار الإداري
41	2.4. دور الثقافة التكيفية في عملية اتخاذ القرار الإداري
41	3.4. دور الثقافة المساندة في اتخاذ القرار الإداري
42	5. الدراسات السابقة و تميز الدراسة الحالية
42	1.5. الدراسات السابقة
44	2.5. الدراسة الحالية
81-46	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية و تحليل البيانات
47	تمهيد
48	1. منهجية و أدوات الدراسة
48	1.1.المخطط الافتراضي للبحث
50	2.1.منهج الدراسة
50	3.1.مصادر جمع المعلومات
51	4.1.أدوات جمع البيانات
51	5.1. تصميم الاستبيان
52	6.1. الأساليب الإحصائية المستعملة
53	1.6.1. الخصائص السيكمترية للإستبيان (الصدق و الثبات)
53	1.1.6.1. ثبات أداة الاستبيان

54	1.1.6.1. صدق الاتساق الداخلي
56	2. نتائج الدراسة
56	1.2. خصائص العينة حسب النوع، السن، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية
56	1.1.2. خصائص العينة حسب النوع
57	2.1.2. خصائص العينة حسب السن
58	3.1.2. خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية
59	4.1.2. خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
60	5.1.2. خصائص العينة حسب الخبرة المهنية
61	2.2. عرض و تحليل وصفي لإجابات أفراد العينة
61	1.2.2. عرض و تحليل وصفي للثقافة التنظيمية
66	2.2.2. عرض و تحليل وصفي للقرار الإداري
69	3. إختبار و مناقشة الفرضيات
75-69	1.3. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية
81-76	2.3. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
107-82	الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج و المقترحات
82	خاتمة عامة
85	المقترحات
86	آفاق الدراسة
89-88	قائمة المراجع
107-90	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
52	توزيع عمال مؤسسة الدراسة حسب التصنيف	الجدول رقم (1.3)
57	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل	الجدول رقم (2.3)
58	طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية	الجدول رقم (3.3)
60	نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة "معامل ثبات ألفا كرونباخ"	الجدول رقم (4.3)
61	معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و درجة الكلية	الجدول رقم (5.3)
62	معاملات الارتباط بين فقرات القرار و درجة الكلية	الجدول رقم (6.3)
63	تحليل خصائص العينة: الجنس	الجدول رقم (7.3)
64	تحليل خصائص العينة: العمر	الجدول رقم (8.3)
65	تحليل خصائص العينة: الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (9.3)
66	تحليل خصائص العينة: المستوى التعليمي	الجدول رقم (10.3)
67	تحليل خصائص العينة: الخبرة المهنية	الجدول رقم (11.3)
68	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (12.3)
73	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (فعالية تنفيذ القرار)	الجدول رقم (13.3)
75	نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به و معامل الالتواء	الجدول رقم (14.3)
76	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري	الجدول رقم (15.3)
78	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر القيم التنظيمية و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري	الجدول رقم (16.3)

رقم الفصل - رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (17.3)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التماسك و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري	79
الجدول رقم (18.3)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التمكين و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري	80
الجدول رقم (19.3)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر العمل الجماعي و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري	82
الجدول رقم (20.3)	نتائج اختبارات للمقارنة بين الذكور و الإناث من حيث درجة فعالية تنفيذ القرار	84
الجدول رقم (21.3)	نتائج اختبارات للمقارنة بين المتزوجين و غير متزوجين من حيث درجة فعالية تنفيذ القرار	85
الجدول رقم (22.3)	نتائج تحليل التباين و اختبار ف بين المستويات التعليمية و درجة فاعلية تنفيذ القرار	86
الجدول رقم (23.3)	مصفوفة الارتباط بين فاعلية تنفيذ القرار مع العمر و الخبرة المهنية	87

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
04	أ نموذج الدراسة	الشكل رقم (1.1)
11	نوافذ فهم الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (1.2)
13	محددات الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (2.2)
18	مصادر القيم الخاصة بالثقافة التنظيمية	الشكل رقم (3.2)
19	السلوك الجماعي	الشكل رقم (4.2)
20	مكونات الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (5.2)
26	مستويات الثقافة التنظيمية حسب فكرة Schein 1992	الشكل رقم (6.2)
27	المستويات الثقافية التنظيمية حسب العامري و الغالي 2008	الشكل رقم (7.2)
28	العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (8.2)
30	اتخاذ القرار كحلقة رئيسة في العملية الإدارية	الشكل رقم (9.2)
34	مخطط عمليات اتخاذ القرار الإداري	الشكل رقم (10.2)
36	مستويات المشاركة في صنع القرارات	الشكل رقم (11.2)
37	العوامل العامة المؤثرة في اتخاذ القرار	الشكل رقم (12.2)
38	العوامل الشخصية و النفسية المرتبطة بصانع القرار	الشكل رقم (13.2)
50	بطاقة تعريفية للمؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة	الشكل رقم (1.3)
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة	الشكل رقم (2.3)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
98	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 01
102	بعض مخرجات برنامج spss التي إعتد عليها البحث في الجانب التطبيقي	الملحق رقم 02
113	نسخة من موافقة المؤسسة على طلب الرخصة للقيام بدراسة الميدانية	الملحق رقم 03
114	نسخة من اتفاقية التربص بين جامعة غليزان و المؤسسة العمومية الإقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة	الملحق رقم 04

قائمة الاختصارات

المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة العربية	الاختصار
Statistical package for social sciences	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	برنامج SPSS
The Public Economic Corporation for Textiles and Readymade Garments	المؤسسة العمومية الإقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة	EPE CETH
Null Hypothesis	الفرضية الصفرية (فرضية العدم)	H0
Alternative Hypothesis	الفرضية البديلة (فرضية الإثبات)	H1
arithmetic mean	المتوسط الحسابي	\bar{x}
Standard deviation	الانحراف المعياري	σ
Correlation Conefficient	معامل إرتباط	R
R squared Coefficient of Determination	معامل التحديد	R^2
Level of significance	مستوى الدلالة (المعنوية)	sig
coefficient of reliability Cronbach's alpha	معامل الثبات ألفا كرومباخ	<i>alpha</i>
Frequency	التكرار	ت
Percent	النسب المئوية	%

الفصل الأول:

مقدمة عامة

1. تمهيد:

لقد تم تناول موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة من طرف علماء الإدارة، و منظري الإدارة الإستراتيجية، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و كذا علم إجتماع المنظمات لما له من دور حاسم و فعال في فعالية التنظيمات الإدارية و سلوك الأفراد العاملين و بإعتباره من العوامل الأساسية المحددة لتفوق و نجاح منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتغيرات سريعة في بيئة الأعمال من شأنها التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها، إذ تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تحدد بنا على أبعاد الثقافة التنظيمية التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات و تنوع الدول التي تنتمي إليها، فالمنظمات التي تملك ثقافة مرنة و تكيفية و قوية تمكن أعضائها من الانضباط و الغلتزام، الإبداع و الابتكار، المشاركة في صنع القرار (إتخاذ القرارات) مما يدفع بهم على تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، و تأثر ثقافة المؤسسة على القرارات البشرية و الإجراءات و جميع جوانبها التنظيمية بإعتبار أنها عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية تتضمن العديد من الخيارات تتطلب تقييمها عمليات عقلية متنوعة، فهي تحتاج في ذلك إلى جهد الأفراد في تشكيل جماعات إنطلاقاً من تأثير القرار بآراء و أفكار المحيطين به و بطبيعة البيئة التي يعمل بها، تعبر عنها الثقافة التنظيمية في تجربة عمل جماعية طورها أفرادها من خلال أيجاد حل للمشاكل المتكررة التي تعيق إندماجهم الداخلي و تكيفهم الخارجي، تتعكس تلك التجربة بإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، و توجه طريقة العمل و الممارسات الإدارية، إضافة إنها السبل للإدراك و التفكير في مواجهة المشاكل و إتخاذ القرارات في المؤسسة، فإنه بالضرورة تنعكس ثقافة المنظمة المتميزة بدرجة ما من (روح الإبداع، المشاركة، العمل الجماعي، الابتكار، المخاطرة، النافسة و التميز، إحترام الفرد) بوضوح كموجه لعملية صنع القرار في جميع مراحلها (مرحلة تقديم المقترحات الجديدة و الفحص المبدئي، مرحلة تحليل و ترتيب البدائل، مرحلة إختيار البديل الأمثل).

2. صياغة الإشكالية:

تعددت المساعي المبذولة لمعالجة ضعف فعالية القرار الإداري في المنظمات العامة عامة و المؤسسة العمومية خاصة، حيث توجد عدة جوانب تؤثر على مدى الحلول و البدائل التي تعبر عنها هذه القرارات في حل المشاكل و تحقيق أهداف المؤسسة، و من أهم هذه الجوانب مدى جودة إستجابة و فعالية الفرد في تنفيذ هذه القرارات. هذه الإستجابة و الفعالية يحكمها سلوك تنظيمي تحدده قيم تنظيمية و ثقافية عن طريق قواعد سلوكية تؤطرها الثقافة التنظيمية للمنظمة، و لهذا فإن إشكالية دراستنا يمكن صياغتها على النحو التالي: **ماهو أثر الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية.**

3. الأسئلة الفرعية:

و إنطلاقاً من هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ماهو مفهوم الثقافة التنظيمية و ماهو المقصود بالقرار الإداري ؟
- ✓ ماهي العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالقرار الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ كيف تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ القرار الإداري ؟
- ✓ هل يوجد اختلاف في مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري لدى موظفي المؤسسة باختلاف خصائصهم الديموغرافية والشخصية؟

مع الأخذ بعين الاعتبار أنه من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي قد تؤثر على فعالية تنفيذ القرار الإداري و التي سيركز عليها بحثنا هي: التمكين، التماسك، العمل الجماعي و القيم التنظيمية.

4. فرضيات الدراسة:

الفرضيات الرئيسية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية.
2. يوجد اختلاف في مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري لدى موظفي المؤسسة باختلاف خصائصهم الديموغرافية والشخصية؟

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها القيم التنظيمية على فعالية تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التمكين على فعالية تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التماسك على فعالية تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العمل الجماعي على فعالية تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية.

5. أهداف الدراسة:

مما لاشك فيه أن كل بحث علمي يقوم على أساس مجموعة من الاهداف التي يسعى من خلالها الباحث لتحقيقها من أجل الوصول إلى نتائج المرجوة و هاته الاهداف هي كما يلي:

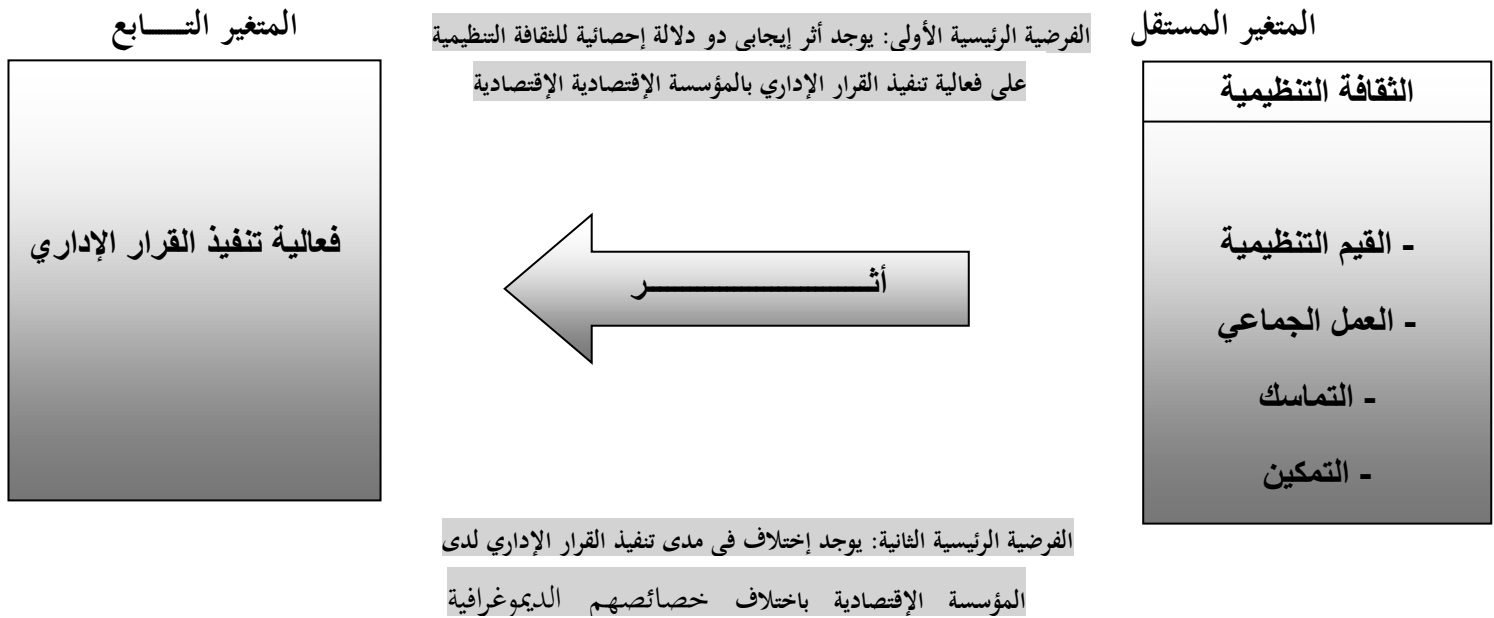
- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية و أبعادها المتمثلة في العمل الجماعي، التماسك، التمكين و القيم التنظيمية.
- التعرف على مفهوم القرار الإداري و أنواعه و العوامل المؤثرة على فعاليته.
- البحث عن مدى فعالية القرار الإداري داخل المؤسسة و قياس الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

- العمل على معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية مع فعالية القرار الإداري.

1.5 أنموذج الدراسة:

في ضوء دراسة و مراجعة أدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، تم إعداد أنموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل التالي (1-1):

الشكل (1.1) : أنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

6. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

- **مؤسسة البحث:** المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة وحدة غليزان وذلك من خلال إستخلاص النتائج التي تستسهم في تعزيز دور الثقافة التنظيمية على فعالية القرار الإداري و إمكانية إستخدام هذه النتائج في بحث و تطوير أداء المؤسسة بشكل يواكب التغيرات المستمرة.
- **المكتبة الجامعية:** وذلك عبر تلبية الحاجة الملحة إلى دراسات محلية في مجال الثقافة التنظيمية و الذي يتطلع الباحث إلى تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية و أن تساهم في إثراء المكتبة و أن تفتح آفاق جديدة للطلبة في مجال الثقافة التنظيمية و إتخاذ القرارات.
- **الباحث:** و ذلك من خلال التحصيل المعرفي و زيادة معرفته النظرية و التطبيقية و إثراء ثقافة في مجال من مجالات الإدارة.

7. مميزات إختيار الموضوع:

و تتمثل فيما يلي:

➤ **الدوافع الموضوعية:** - معظم المراجع و الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة تركز على أهمية الثقافة التنظيمية في خلق جو و مناخ ملائم يساهم في أداء المؤسسات و ينمي سلوك العاملين فيها مما يدعم في رفع جودة أداء العاملين و تحسين فعالية تنفيذ القرارات الادارية و محاولة إيجاد علاقة التي تربط بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية و القرارات الإدارية) لهذه المؤسسات سواء كانت ايجابية أو سلبية.

- ارتباط الموضوع بالتخصص حيث يعتبر القرار الإداري جوهر العملية الإدارية و أيضا كون البحث من متطلبات التدرج الدراسي للحصول على شهادة الماجستير.

➤ **الدوافع الذاتية:** الميول الذاتية لموضوع الثقافة التنظيمية و القيم السائدة في المنظمات و السلوك الإداري خاصة بعد ملاحظة عدم فاعلية أداء المهام على مستوى المؤسسات الإدارية كون صاحب البحث موظف في إحدى المؤسسات العمومية الأمر الذي خلق في نفسية الباحث هاجس لفهم هذه العلاقة بين الثقافة التنظيمية كونها أحد محددات السلوك و فاعلية تنفيذ القرار الإداري كونه محور جميع النشاطات الإدارية.

8. حدود الدراسة:

➤ **الحدود الأكاديمية:** سيتناول البحث فاعلية تنفيذ القرار الإداري كمتغير تابع و الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل مركزا على أبعادها الآتية القيم التنظيمية الايجابية، العمل الجماعي، قيم التماسك و التمكين وفقا للدراسات السابقة

➤ **الحدود المكانية:** تمت دراسة حالة مؤسسة عمومية - المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة وحدة غليزان -

➤ **الحدود الزمانية:** امتدت معالجة الدراسة الميدانية للبحث من 2024/03/01 الى غاية 2024/04/30.

9. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان، المقابلة و الملاحظة حيث إستخدمنا برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات المجمعة عن طريق أسئلة الإستبيان على الحالة المدروسة (المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و

الألبسة الجاهزة وحدة غليزان) لقياس درجة توفر أبعاد الثقافة التنظيمية و مدى فاعلية تنفيذ القرارات و طبيعة العلاقة بينهما بالإعتماد على الأدوات الإحصائية للبرنامج التي تتناسب و أهداف البحث. تمت الإستعانة في الجانب النظري بالمنهج الوصفي التحليلي لفهم متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و فاعلية تنفيذ القرارات كمتغير تابع) و العلاقة بينهما بالإعتماد على الدراسات السابقة و المراجع و الكتب و الأدبيات و المواقع الأنترنت التي أثرت الموضوع أما ما تعلق بالجانب التطبيقي فتم الإعتماد على المنهج الإحصائي.

10. محددات الدراسة:

واجه الباحث بعض الصعوبات و العوامل التي أثرت على الدراسة النظرية و كذلك التطبيقية يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت نفس الموضوع خاصة من منظور إدارة الأعمال فتوجد بعض الأبحاث على قلتها تناولت الموضوع من زاوية إجتماعية.
- ضيق الوقت حيث شرعنا في إنجاز هذه المذكرة البحثية خلال السداسي الثاني من الوسم الدراسي 2024/2023
- بعض الصعوبات خاصة في الجانب التطبيقي نظرا لعدم الاختصاص و التمكن الجيد في البرامج الإحصائية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1. تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة من أهم المواضيع التي تناولتها البحوث و الدراسات الأكاديمية بصفة عامة، و على وجه خاص على مستوى نظرية التنظيم الى جانب مختلف الممارسات الإدارية، فمهما اختلفت الدوافع و الأسباب لهذا الاهتمام إلا أن البعد الثقافي يبق عامل محوري في كل جوانب الحياة التنظيمية، في هذه الدراسة الراهنة سيتم التعامل مع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و سنحاول تسليط الضوء على عدة جوانب للثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة) بداية من تحليل

2. الإطار النظري للثقافة التنظيمية:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظور الادارة الاستراتيجية، ادارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي و علم اجتماع المنظمات باعتبارها أعد العوامل الأساسية في تحقيق النجاح و التميز في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز فيه بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها، و بالرغم من أن مفهوم الثقافة مستمد من مجال العلوم الانسانية، الا أنه تم استخدامه على نطاق واسع في مجال الادارة و تحويله الى مصطلح مؤسسي ، فتم الاستشهاد أوائل الثمانينات بثقافة الشركات لشرح النجاحات الاقتصادية للشركات اليابانية و الألمانية مقارنة بالشركات الأمريكية التي ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية المكونة للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة. و انسجاما مع هذا التوجه يتضمن الفصل معرفة الجوانب الرئيسية الآتية:

- مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها.
- محددات الثقافة التنظيمية.
- مكونات الثقافة التنظيمية.
- خصائص و أبعاد الثقافة التنظيمية.
- مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية.
- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

وحيث أن الثقافة ظاهرة أنثروبولوجية- إجتماعية معقدة متعددة الابعاد فان ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والنوع بأبعادها وبمكوناتها لذلك نجد جل اهتمامات الدارسين و الباحثين في وصف ثقافة المنظمة يتركز حول القيم والمعتقدات بصورة مستقلة ومتماثلة ونورد فيما يلي حزمة من الآراء على سبيل المثال لا الحصر

(Hatch.1997). (Stn.2003). (Scnin.1997)

➤ وصف العالم الأنثروبولوجيا الاجتماع (Tylor 1871): "معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعركة و المعتقدات , و الفن و الاخلاق والقانون والعادات والتقاليد و الاستعدادات الأخرى و ما يكتسبه الانسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة". (د.عباس الخفاجي نعمة، 2020)

➤ ربط (burns & stalkr.1961) فكرة الثقافة بالمعتقدات والقيم المشتركة التي تشكلان منظومات ثابتة و اساسية للتمييز ما بين التنظيمات العضوية والالية

➤ اعتبر (Ptr wrtrman.1982) الثقافة كقيم مشتركة تضمن معتقدات اساسية تساعد ادارة المنظمة في البحث عن التميز.

➤ وصف (Schin.1985) "ثقافة المنظمة بانها ذلك النموذج من الافتراضات الاساسية التي تعطي الجماعات القدرة على الابتكار و الاكتشاف او التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع المشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي ,وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة و التعامل مع الاعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بالعلاقة المباشرة مع تلك الشاكل فهو ينظر الى الجوانب التالية": (د.عباس الخفاجي نعمة، 2020)

- ✓ الثقة كأعراف, قيم, ونماذج سلوك وطقوس و شعائر و تقاليد
- ✓ احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية متكاملة
- ✓ الثقافة هي الحالة التراكمية للتعلم من التاريخ المشترك
- ✓ تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي ان نتعامل معها وهي :
 - البقاء في البيئة والنمو فيها والتكيف معها

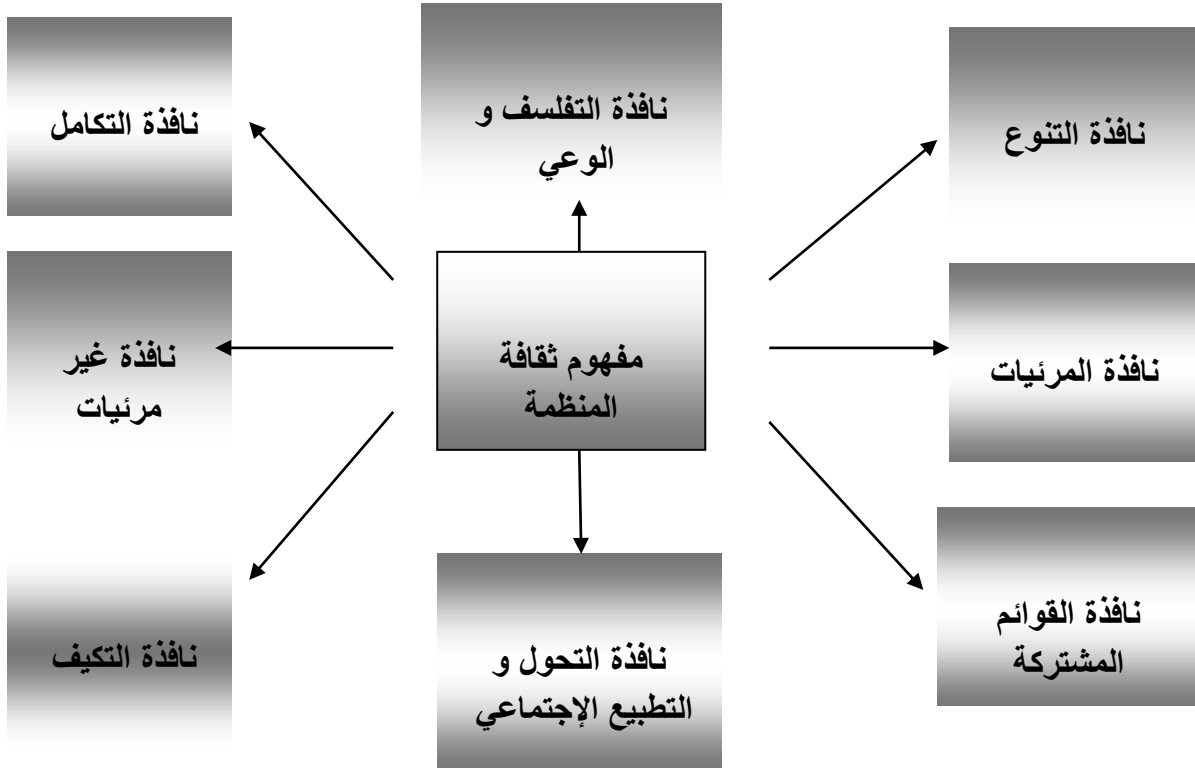
- التكامل الداخلي الذي يمكن من انجاز الوظائف و المهام وعملية التكيف
- تبين الثقافة عملية التطبيع الاجتماعي للأعضاء الجدد
- الثقافة هي دالة لتاريخ المنظمة قيادة وادارة عمليا ونتائج و مراحل وعلاقات

- أشار (Hitt tal. 2005) الى أن "ثقافة المنظمة وضع معقد يتعلق بالأيدولوجيات, والرموز, بالقيم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثر على اسلوب تنظيم وقيادة اعمالها" (د.عباس الخفاجي نعمة، 2020)
- تناول (Huczynnski.Buchanam. 2006) ثقافة المنظمة ضمن منطق السلوك التنظيمي بأنها مجموعة منفردة نسبيا تحمل معاني القيم . معتقدات . و العادات والتقاليد والممارسات التي يسهم اعضاء المنظمة بها . وتمتد كذلك الى تعلم الطقوس وشعائر الحاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي
- عرف (Jonnsontal. 2006) ثقافة المنظمة بأنها افتراضات اساسية ومعتقدات يتقاسمها اعضاء المنظمة وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الاساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها , فهو راي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة .
- افترض (Whln & Hungr.2008) ان ثقافة المنظمة ماهي الا حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات القيم المطلوب تعلمها ومشاركة اعضاء المنظمة ,والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للأخرين , فالثقافة هنا محدد، وموجه لعملية الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها ووحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معا، وهو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها والتفكير المتميز بتحسين مستوياته المتحققة والمتوقعة ، فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تاريخ المنظمة و مستقبلها فهي تمثل روح ادارة المستقبل و تحدياته الداخلية و الخارجية.

على ضوء ما سبق يمكننا تعريف "الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة السلوكيات المتسقة و الحقيقية و التي تعكس المعتقدات و التوقعات المشتركة للعاملين و السائرة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الادارية و تحقيق الاستراتيجية و تحسين كفاءة الأفراد" (أ.محروس عبد الحميد رباب. 2022).

ونستخلص مما تقدم أن مفهوم الثقافة التنظيمية يركز على أساس النوافذ المبنية بالشكل (1.2).

الشكل (1.2) : نوافذ فهم الثقافة التنظيمية



المصدر : من اعداد الطالب بناء على ما تم ذكره

2.2. أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد أصبح الكثير من المديرين يولون أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية و يعطونها الاهتمام الكافي في مؤسساتهم و يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تساهم بشكل حاسم و فعال في نجاح المنظمة الى حد كبير و تعتبر أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين صانعي القرار في استخدامها لتحقيق أهدافهم و يمكن حصر أهميتها في النقاط التالية :

- إطار فكري ينظم و يوجه أعضاء المنظمة في أعمالهم و إنجازاتهم و علاقاتهم.
- تعتبر وسيلة تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر افتخار و اعتزاز العاملين معها.
- استقطاب العاملين المتميزين, فقيم الابتكار و التميز و التفوق تستهوي الأفراد المبدعين.
- تعتبر متغير أساسي للتغيير في المنظمة و يزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- مولدة للميزة التنافسية من خلال السلوكيات الخلاقة الإيجابية كالتفاني في العمل و خدمة الزبون.

- تعزز قيم الانتماء و الولاء للمنظمة و تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- استقطاب الموظفين الموهوبين و المحافظة عليهم و تأثيرها على رضا العملاء و الإنتاجية.
- يرى (Gross and Shichman) ، " بأنه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في كلمة "home" على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت ، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي " (د.بن عودة مصطفى، 2021)

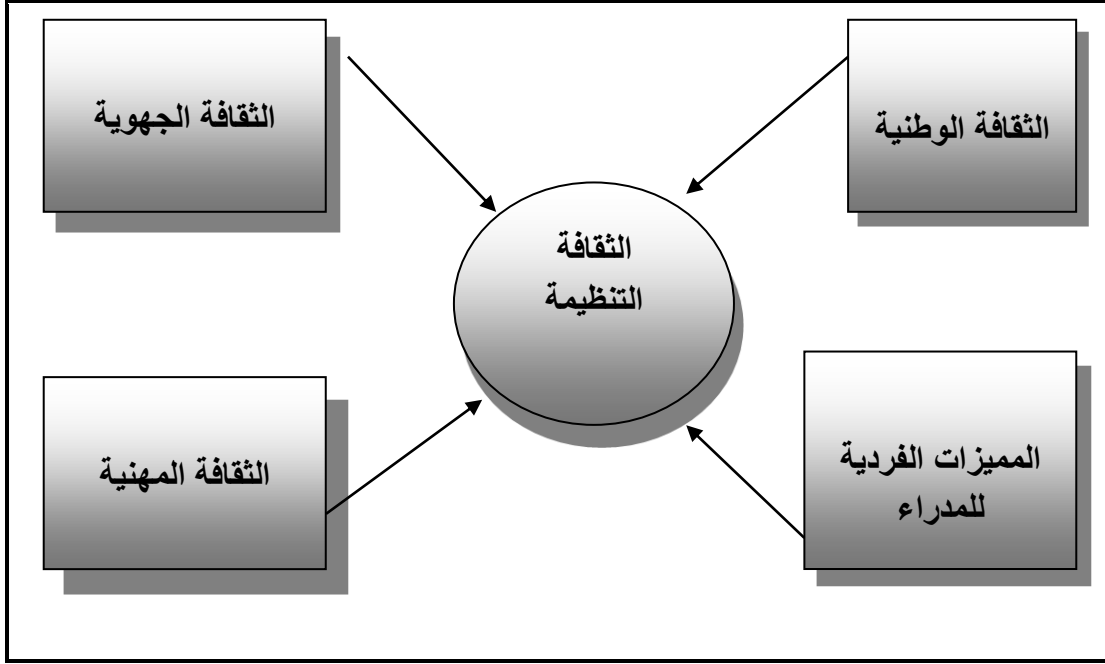
- ✓ بناء إحساس بالتاريخ (History): إن الثقافة المتجدرة و العريقة تعتبر منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و الأشخاص البارزين في المؤسسة.
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) : لثقافة توحد مختلف السلوكات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز.
- ✓ تطوير إحساس الانتماء و العضوية (Membership) : وذلك من خلال التخطيط الوظيفي، الاختيار و التعيين نظم الفوائد، التدريب و التطوير و تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ✓ تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange) من خلال المشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و تطوير فريق العمل
- التنسيق بين الجماعات ما يمكن استخلاصه مما سبق أن "الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها في الوظائف الأساسية التي تؤديها داخل المنظمة و هي: - الوظائف المتعلقة بالأفراد و التماسك الاجتماعي - المتعلقة بالتنسيق و التكامل الداخلي - المتعلقة بالبيئة الخارجية و التكيف معها". (د.بن عودة مصطفى، 2021) .
- مع اعتبار أن الثقافة التنظيمية تشبه العائلة التي تعمل بصورة (HOME)

3.2. محددات الثقافة التنظيمية:

ونقصد بها العوامل التي تساهم في تشكيل مضمون و فحوى عناصر الثقافة التنظيمية فإذا علمنا أن الثقافة التنظيمية تتكون في شكلها المجرد والشامل من القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف.... الخ، فإن شكلها الواقعي يختلف من منظمة لأخرى بسبب الاختلاف في المحددات المساهمة في تشكل كل ثقافة ، فالعرف التنظيمي يختلف بين المؤسسة لاقتصادية والخدماتية وعليه سنفصل العناصر التي تساهم في تشكل الثقافة التنظيمية ثم الاتفاق عموما على أنها تتمثل في :

الثقافة الوطنية ، الثقافة الجهوية ، الثقافة المهنية و المميزات الفرعية للمدراء والقادة كما هو موضح في الشكل التالي (2.2) :

الشكل (2.2) : محددات الثقافة التنظيمية



المصدر : من اعداد الطالب بناء على ما تم ذكره

➤ **الثقافة الوطنية:** و نعني بها ذلك المركب المعقد من القيم و المعتقدات الدينية و الأخلاقية و العادات و التقاليد و الأساطير التي تحدد نمط السلوك الفردي و الجماعي لأفراد المؤسسة الواحدة، و يشترك فيها أعضاء المجتمع الواحد (الدولة)، أي ذلك الرابط الاجتماعي الذي يمنح هوية للمجموعة و يحدد نوع و طبيعة العلاقات و التفاعلات فيما بينها، لذا تختلف الثقافة من دولة لدولة أخرى و من مجتمع لآخر حسب العناصر المكونة لها بما في ذلك النظام السياسي و النظام الاجتماعي المطبق (دين، عادات، تقاليد، لغة...)، و تؤثر الثقافة الوطنية بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمات الموجودة في ذلك البلد، على اعتبار أن القيد السائدة في المنظمة ما هي الا اسقاط لقيم المجتمع اذ أنها تمنح للمنظمة قيما لإدراك المشترك، و مقاربات لفهم الواقع التنظيمي و هو ما يجعل المنظمات المختلفة العاملة في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض الجوانب و الأبعاد الثقافية.

كشفت دراسات (Hofsted) في مؤلفه تأثير الثقافة و التي تعتبر الأكثر ثراء في مجال تطبيقات الادارة و الثقافة الوطنية، من خلال الأبحاث التي أجريت على عينة من الشركات متعددة الجنسيات عبر 53 دولة مختلفة فانه بالرغم من ارادة الادارة في اتخاذ نفس الأعمال الادارية على مستوى مختلف المنظمات الا أنها لم تحقق نفس النتائج المتوقعة و ذلك لاختلاف تفسيرات الأفراد حسب مدركاتهم، فالنتيجة اختلفت باختلاف أبعاد الثقافة الوطنية المحددة للثقافة التنظيمية " اذ أن هناك أربع متغيرات وطنية و هي الاحساس بالمشاركة في السلطة (البعد التدريجي أو الهرمي)، الرغبة

في السيطرة و التحكم (مراقبة عدم التأكد)، درجة الفردية و تقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال و النساء (درجة الذكورية)". (بن عودة مصطفى، 2021) و يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

✓ **البعد الهرمي:** تعبر عن فكرة تقبل العامل للسلطة الممارسة عليه من قبل المسؤول، اذ أن هذا البعد يعكس فكرة تقبل الطريقة التي يتعامل معها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم، فقد نجد في بعد المجتمعات أن هناك تقبل رسمي أو غير رسمي لظاهرة السيطرة و الذي ينعكس على أسلوب عمل المنظمة فكلما كانت هذه المتغيرة موجودة بقوة في المنظمات كتنت الادارة أكثر مركزية.

✓ **عدم التأكد:** اذ يعكس هذا المتغير درجة الاضطراب في المجتمعات، فتوجد دول تفضل عملية التخطيط للمستقبل و توقع سيناريو يسمح برسم التطورات الممكنة مما يساهم في تخفيض الاضطراب أما دول أخرى فتجد حالة عدم التأكد الذي يظهر كتحدٍ يجعله يبرهن القدرة على التكيف.

✓ **درجة الفردية:** و هو ما يرتبط مباشرة بمستوى التطور الاقتصادي فالدولة الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية، باستثناء اليابان حيث أن الروح الجماعية هي السائدة ما يفسر نمو و نجاح حلقات الجودة في هذا البلد.

✓ **درجة الذكورة مقابل الأنوثة:** يعكس هذا المتغير نسبة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال و النساء في المنظمة، إذ أن هذه الثنائية لا تقيس تقسيم العمل على أساس الجنس فقط، بل الأهمية التي يعطيها كل فرد الى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، ففي الثقافات التي تتسم بنسبة من الأنوثة عالية تجد العمال يهتمون كثيرا بظروف العمل، روح التعاون، جو المرح بين الزملاء، و الى إقامة علاقات اجتماعية أما في النوع الثاني نجد أن الأجر و النجاح الفردي و الميل إلى استخدام القوة في الحياة أكثر قيمة في هذه المجتمعات.

➤ **الثقافة الجهوية:** بالرغم من وجود ثقافة وطنية داخل كل وطن الا أنه توجد عدة ثقافات فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي و هو ما يطبق عليه بالثقافات المحلية أو الجهوية، فكل إقليم له أنماط سلوكية خاصة يشترك فيها مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية، فهناك عدة دراسات ميدانية في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له أثر على ثقافة المنظمة و على نمطها الاداري، فالحيث الجغرافي لأي منظمة يترك أثره على النسق الثقافي و على هوية و استقلالية المنظمة.

➤ **الثقافة المهنية:** باستثناء الخصائص الثقافية الوطنية و الجغرافية التي يكتسبها العامل فإنه توجد أيضا تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب من منطلق موقعه في السلم الوظيفي و درجة السلطة التي يمتلكها، يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر داخل المنظمة، يتم تكوين ثقافات فرعية في المستويات الادارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام المنظمة و بهذا تكون هذه الثقافة المهنية كثقافة خاصة تكتسب داخل العمل، و هو ما أكده المفكر (Saulieu sain) في مؤلفه " الهوية في العمل" بقوله أن جزءا كبيرا من ثقافة و هوية الفرد تتشكل خلال

عمله، حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة أو من منطقة إلى منظمة أخرى.

➤ **المميزات الفردية للقادة و المدراء:** تؤثر شخصية القائد و مدراء المنظمة في الثقافة التنظيمية إذ يحاول كل قائد أو مدير إعطاء بعض الرموز و المعايير لباقي الأعضاء من أجل الرجوع إليها و الاقتداء بها بهدف حل المشاكل التي تعترض المنظمة، فالقائد أو المدير يقوم باختيار الأفراد المتفوقون معه عادة في وجهات النظر بخصوص ما هو مقبول أو مرفوض، و التي تنتقل بمرور الوقت إلى المرؤوسين حتى تعم و تشمل كل أفراد المنظمة، فالنخبة أو الإدارة العليا تؤثر بدرجة كبيرة و فعالة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

نستطيع القول على ضوء ما سبق أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة تتميز بالاستقلال النسبي عن الثقافة الوطنية و المحلية و حتى المهنية و أنها منتجة في نفس الوقت لتفاعلات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل مستمر معها، و على الرغم من ذلك فإنها تتميز بقوتها و هويتها بل في بعض الأحيان تأثيرها على الثقافات الأخرى الوطنية و المحلية يكون كبير جدا و هذا ما تبينه الدراسة المعمقة التي قام بها كل من الباحثين (Sirota and Greenwood) من جامعة (Havard Business School) حول ثقافة الشركات متعددة الجنسيات في علاقتها بالثقافات المحلية و الوطنية شملت هذه الدراسة عينة من العمال لهم انتماءات قومية مختلفة و يعملون في شركة "IBM" الأمريكية فوجد هاذان الباحثان أن "سلوكيات هؤلاء العمال و ردود أفعالهم مرتبطة بانتماءاتهم المهنية و الوظيفية لشركة "IBM" أكثر من ارتباطهم بثقافتهم الوطنية أو القومية هذا ما يبين أن ثقافة المنظمة إذا كانت قوية تستطيع أن تتجاوز كل الانتماءات القوية الأخرى". (بن عودة مصطفى، 2021).

4.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر الأساسية التي تؤثر و بشكل مباشر و فعال على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و بالتالي تشكل المحصلة النهائية للطريقة التي يتفاعلون و يفكرون بها فهي تؤثر على أداءهم و سلوكهم داخل المنظمة، فقد اختلف الدارسون في حصر العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، و نذكر منها ما يخص موضوع بحثنا و هي كمت يلي:

➤ **المعتقدات التنظيمية:** " المعتقدات عبارة عن الأفكار المشتركة المتعلقة بطبيعة الفرد و حياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي تلك الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية المختلفة في ذال المنظمة المعنية، و من بين هذه المعتقدات و على سبيل المثال لا الحصر أهمية المشاركة في صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي" (د. عبد الحكيم دهام خلف، 2021).

إن المعتقدات هي جزء من الموروث المعرفي للأفراد حيث يرتبط بما يعتقدون بأنه صحيح أو غير ذلك، على عكس مفهوم القيم التي تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء و لا يختلف عليها الأفراد، لكن المعتقدات تختلف من شخص إلى آخر و هي ترتبط بما يعتقد أنه صواب أو خطأ، و من هنا فإن المعتقدات و الاتجاهات و التوقعات و القيم المشتركة لقادة المنظمة و المدراء هي انعكاس لفلسفتها التنظيمية التي تقوم عليها و يتمثل ذلك بما يلي:

- ✓ استراتيجية المؤسسة: أي البرنامج الذي خطط له و تسيير عليه المؤسسة.
 - ✓ رسالة المؤسسة: الهدف الأساس الذي يبين ماذا تريد أن تفعله المؤسسة؟
 - ✓ أدوات تحقيق المبادئ: و تكون عن طريق فرق العمل مثل التميز بالأعمال أو التميز بالجودة
- (سيد محمد جاب الرب، 2005)

و يرى شوقي (2000) أن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة المعتقدات الصحيحة أو الخاطئة و التي تكون بشكل كبير في مجتمع واحد، لأن كل منها يؤثر على السلوك الانساني داخل المنظمة، و أن هذه المعتقدات تلعب دور مهم و فعال في المجتمع عندما يعتنقها العاملون فتصبح جزء من ثقافتهم داخل المنظمة.

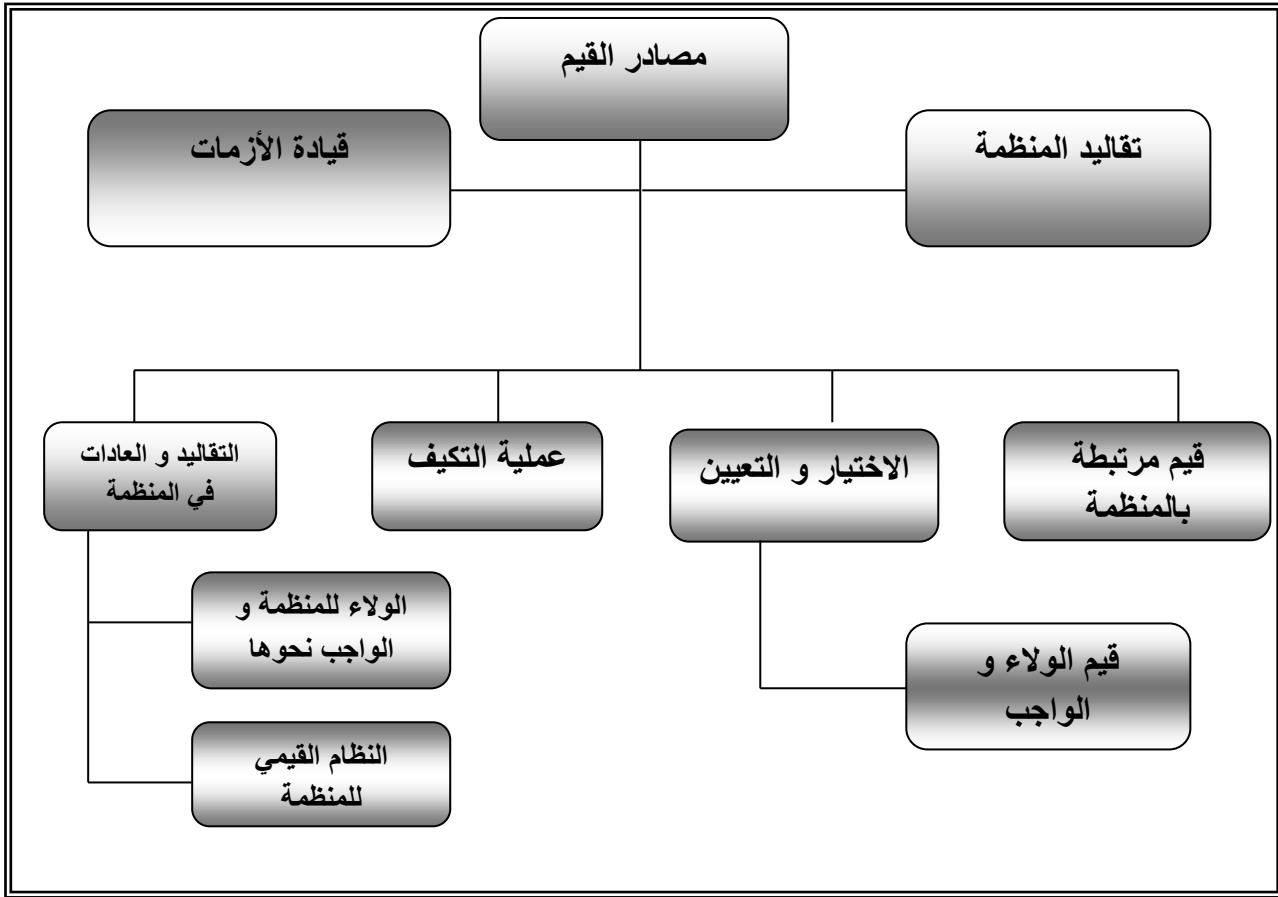
و يرى الباحث أنه من الواجب على الفرد الذي ينتمي إلى أي مؤسسة معرفة ما يحمله من معتقدات تنظيمية كي تدعم توجهه لما يساعد و يخدم المنظمة و السعي نحو تحقيق غاياتها و يخدم مصالحها مستقبلاً، فللمعتقدات دور بارز في كشف العلاقات بين المفاهيم المختلفة و قد يتم خلق و تدعيم المعتقدات المختلفة من خلال التجربة أو من خلال آراء الآخرين الذين نشق فيهم و نحترمهم، إن المعتقدات جزء من الثقافة التنظيمية و يمكن أن تؤثر و بشكل مباشر باتجاهات سلوك الافراد.

➤ **القيم التنظيمية:** "القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد داخل المؤسسة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم" (عكاشة أسعد محمد أحمد، 2008)، أما القيم التنظيمية فهي تلك القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و تتمثل في كل من "الاهتمام بإدارة الوقت، المساواة بين العاملين، الاهتمام بالإنتاج و الإنتاجية، عدم قبول الرشوة" (عبد الحكيم دهام خلف، 2015)، إن يمكن تعريف القيم بأنها مجموعة المبادئ المعلنة و المشتركة و التي تحاول أفراد المنظمة تحقيقها، و هي عبارة عن مشاعر غير ظاهرة بشكل مباشر، ولا يتم مناقشتها، فإذا تعرضت الجماعة إلى مشكلة معينة فإنها تبحث عن حلول لها، فإذا كانت الجماعة جيدة فإن القادة غالباً ما يقترحون حلول مناسبة تتوافق مع الافتراضات الأساسية لهم فإذا حققت نجاحاً ما يتكون لدى الفرد الميل مع هذه الحلول، وكل منظمة لها نظام قيمى خاص بها يعطيها طابع و يميل الأفراد إلى تفضيله و يرون أنه الصحيح و الذي يمثل القيم التي يعتنقونها.

تعتبر القيم قوة محركة للسلوك و تعود أهميتها من خلال تأثيرها على المدركات كما أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات و الدوافع، و تعتبر القيم أيضا معيارا يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية و كعامل موحد للثقافة العامة (محمود سلمان الهيان، 2004)، و كذلك القيم تمثل قناعات أساسية تحتوي مضامين خلقية و تعبر عن أفكار الفرد حول ما هو جيد أو غير جيد، صواب أو خطأ، و أن لكل فرد نظامه أو هدمه القيمي الخاص به، و يتضمن أوليات مثل: الحرية و المساواة، العدالة و الأمانة و الاهتمام بالوقت و احترام الآخرين و الالتزام بالقوانين و الاهتمام بالأداء و الصدق.

فالقيم تستمد من البيئة و تكون مصادرها من التعاليم الدينية أو التنشئة الاجتماعية أو من خلال الخبرة السابقة أو من الجماعة التي ينتمي إليها الفرد يرى (Jans، 1998) أن القيم تعبر عن المبادئ الاجتماعية و الاهداف و المعايير التي تتبناها المنظمة، فهي تحدد لأعضائها ما يهتمون به كذلك الوجه الأخلاقي للأشياء، و أيضا ترتبط بوجود ارتباط عاطفي قوي فالأفراد يدركون هذه القيم و يتعرفون عليها بسهولة، كذلك يتضمن النظام القيمي للمنظمة قيما تنظيمية اقتصادية مثل الإنتاجية العالية و خفض التكلفة فهي تعبر عن قيم تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة و تحقيق رفاهية للعاملين عن قيم تنظيمية اجتماعية، كما تلعب دور أساسي في التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية ثم ترتبط كل من القيم و المعتقدات و قواعد السلوك مع مستوى الفرد و الجماعة كما هو موضح في الشكل التالي (3.2):

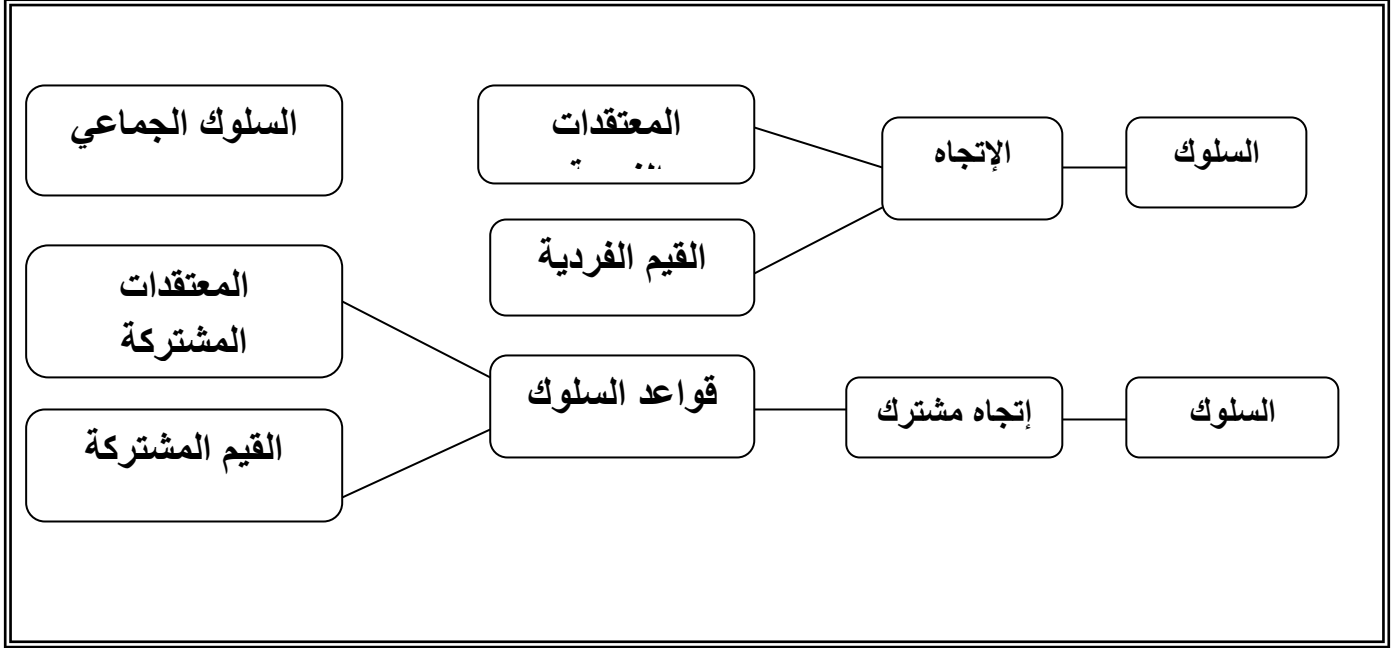
الشكل (3.2) : مصادر القيم



Source : (Jons,1998)

تكون القيم و المعتقدات على مستوى الفردي معاً نحو الأمور الخاصة بالحياة العامة، و هذه الاتجاهات على أساسها يتم السلوك بشكل معين و مع نمط محدد، فعلى المستوى الجماعي فإن المعتقدات و القيم المشتركة تكون معاً اتجاهات مشتركة للجماعة و يعبر عنها كما هي موضحة في شكل (4.2):

الشكل (4.2) : السلوك الجماعي



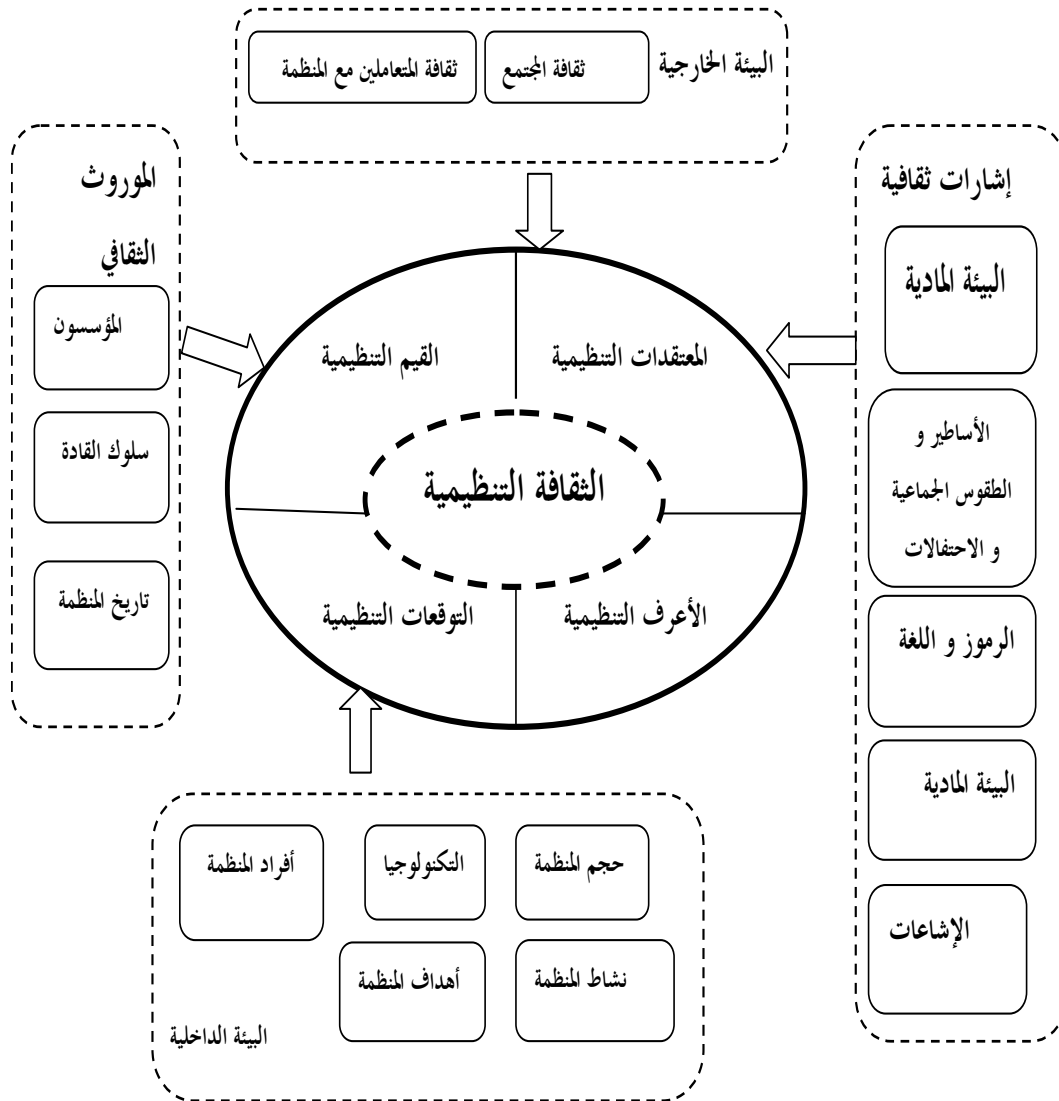
Source :(Jonns 1998)

يتضح لنا من خلال الشكل السابق، أن المعتقدات الفردية و القيم الفردية تشير نحو إتجاه واحد يؤدي إلى فردي و هذا الأخير ينجر عنه إلتزام الأفراد بقيم و معتقدات خاصة بهم و ليس للجماعة أثر في ذلك السلوك اما بالنسبة للمعتقدات المشتركة للجماعة وهذا الإتجاه المشترك يحقق في النهاية سلوك مشترك للجماعة و المنظمة على حد سواء، و من هنا نستنتج أن المنظمة التي تلجأ إلى إتجاه المعتقدات و القيم المشتركة تكون متمسكة بإتجاه و سلوك و قواعد للسلوك واحد و هذا بدوره يعزز مكانة و ديمومة المنظمة.

➤ **الأعراف التنظيمية:** الأعراف هي تلك الأشياء التي تعارف عليها الأفراد و أصبحت مع مرور الوقت ملزمة لهم، أما الأعراف التنظيمية، فهي تلك المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على إعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم و بيئة العمل، و على سبيل المثال لا يجوز تعيين الأب مع ابنه في نفس المكان أو لا يجوز للعامل الذي يتجاوز امرأة أجنبية أن يعمل في بعض المؤسسات و كذلك تعرف على انها تلك المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل "اما العرف فإنه يحدد ماهو جائز أو غير جائز، و يحدد أيضا نوع العقوبات التي يمكن أن تحدث للشخص من جراء تعديه على الاعراف، كما يتميز عن العادات بأنه أشد قوة و إلزاما نظرا لإرتباطه بالعقيدة التي يؤمن بها المجتمع، كذلك تعتبر من مصادر الثقافة

التنظيمية فهي تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مديرا أو موظفا أ مشرفا هذه المعايير يلتزم بها العاملون في المنظمة لكونها مفيدة للمنظمة" (Quinn,2010)

الشكل (5.2): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب تلخيصا لما تم ذكره سابقا

5.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من جهة و من خصائص المنظمات الإدارية من جهة أخرى، و فيما يلي سنستعرض أهم خصائص الثقافة التنظيمية:

➤ **الإنسانية Humanity:** "رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات إلا أن الانسان بقدراته العقلية على الابتكار و التعامل مع الرموز، واختراع الافكار التي من شأنها إشباع حاجاته و تحقيق تكيفه مع البيئة" (د. سعد علي ربحان المحمدي، 2000)، و انتقاء القيم و المعايير التي تحدد سلوكه، إذ أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة و يرسم محتواها و يبدع عناصرها عبر الأجيال، و الثقافة بدورها أيضا تصنع الإنسان و تشكل شخصيته، و للثقافة التنظيمية سمة الإنسانية فهي تشكل من المعارف و الحقائق و المدارك والمعاني و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

➤ **الاكتساب و التعليم: Acquisition and éducation:** الثقافة هي مكتسبة من المجتمع المحيط و ليس فطرية للفرد، فلكل بيئة معينة و مجتمع إنساني ثقافة محددة بعيد مكاني و زماني، و الفرد يكتسب ثقافة من المجتمع الذي يعيش فيه، و الاوساط الاجتماعية التي يتنقل فيها سواء المدرسة او الأسرة أو منظمة العمل، و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود و غير المقصود من خلال التجربة و الخبرة و من خلال تفاعله و علاقاته مع الاخرين.

➤ **الاستمرارية Continuity:** "إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المنظمات الإدارية و المجتمعات من تغيرات مفاجئة و تدريجية و رغم فناء الأجيال المتتالية إلا أن الثقافة تبقى بعدهم لتوارثها الأجيال و تصبح جزء من الموروث، إذا الثقافة التنظيمية تتسم بخاصية الاستمرار. (د. سعد علي ربحان المحمدي، 2000).

➤ **التراكمية Cumulative:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور ممتدة من الزمن و تتشابك عناصر الثقافة المكونة لها، و انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، لكن تختلف الطريقة التي تتراكم بها من خاصية لأخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنيات و القيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

➤ **الانتقائية Selectivity:** تراكم الخبرات الإنسانية و تزايد السمات الثقافية يفرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته و تكيفه مع البيئة الاجتماعية و الطبيعة المحيطة بها، " لذا فالمجتمع الإنساني بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر

الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقائه من مرحلة الطفولة الى مرحلة الرجولة الاجتماعية". (ذ. سعد علي ريحان، 2000).

➤ **القابلية للانتشار Scalability**: يتم انتقال عناصر الثقافة التنظيمية عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات بعضها ببعض داخل المنظمة و المجتمع الواحد، و هذا الانتشار يكون سريعا و فاعلا عندما تتحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، و حينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، و إشباع بعض حاجاتهم، و بصفة عامة تنشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.

➤ **الثقافة Culture**: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات و تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من أنماط سلوكية و بفضل ما تحذفه من أساليب و أفكار و عناصر ثقافية جديدة غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

التكاملية Integrative: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد و الالتحام لتشكل نسقا متوازنا و متكاملًا مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات التي تشهدها المجتمعات، كما يستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا و يظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة و المنعزلة، كما هناك خصائص أخرى تنفرد بها للثقافة التنظيمية و هي:

- ✓ أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- ✓ أنها تتمثل في القيم و المعتقدات و الإدراكات و المعايير السلوكية و إبداعات الأفراد و أنماط السلوك المختلفة.
- ✓ إنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل و الإنتاجية
- ✓ إنها الهدف الموجه و المؤثر في فاعلية المنظمة. (بركان أسماء. جليلد نور الدين، 2017).

6.2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

ليس هناك تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المشكلة للثقافة التنظيمية ، الأمر الذي يفسر اختلاف الكتاب و الباحثين في ضبطها، "إذ قام كل من **Tom Petre & Robert Tomane** بتحديد سبعة متغيرات لوصف المحتوى الثقافي محورها القيم المشتركة بالمؤسسة التي تؤثر على باقي الأبعاد الأخرى، في حين قدم كل من **Ericson & Robbins** مساهمة كبيرة في هذا الاطار من خلال محاولة ضبط الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، و من أهم ما اتفقوا عليه هو بعد الهيكل التنظيمي، كما أكد مجموعة من الباحثين على غرار **Schein** على بعد القيادة" (د. كيسري مسعود. أ. دايرة عبد الحفيظ، 2027).

في دراستنا الحالية عبر بحثنا اعتمادا على ما سبق عن مدى قوة الثقافة التنظيمية بالتماسك، و عن أسلوب العمل الإداري بدرجة التمكين، و عن التكامل التنظيمي بالعمل الجماعي و عن العلاقات الإنسانية بالقيم التنظيمية الإيجابية، لذا سيحاول البحث شرح هذه الأبعاد التي ركزنا عليها و أثرها على فعالية القرار الإداري بالإضافة الى الأبعاد الأخرى المتمثلة في القيادة و الهيكل التنظيمي

➤ **القيم التنظيمية:** يشير DAFT إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مستويين أساسيين هما المظهر الخارجي المعبر عنه بالجزء المرئي و يتعلق بالشكل و الطريقة التي يتصرف بها أفراد المنظمة، الرموز، القصص، و المشاركة بين الأفراد و غيرها أما فيما يخص الجزء الداخلي أو المخفي فهو يتكون من القيم التنظيمية التي تكون في أذهان أعضاء المنظمة و المتمثلة في الأحاسيس المشتركة، و الاتفاقات حول ما هو مرغوب فيه و ما هو غير مرغوب فيه في بيئة العمل و التي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من بين هذه القيم: المساوات، الاهتمام بإدارة الوقت، احترام الآخرين.... و غيرها.

➤ **التماسك:** و هو يعبر عن التماسك المنظمي لقوته ضرورية لأفراد في مجتمع يريد تكوين وحدة تاريخية، و هذه القوة مرتبطة بغريزة الحياة في جماعة عند الفرد و مهمتها ربط الأفراد ببعضهم البعض، فقوة الثقافة التنظيمية تظهر في مدى تماسك العاملين و التزامهم بها المرتبط بمدى دعم الإدارة العليا للأفراد و درجة وضوح الأهداف و التوقعات بين المنظمة و العاملين، فالثقافة القوية هي نسيج اجتماعي تعبيرى قوي يربط هيكل بين المؤسسة و العمليات لذا يعبر عنها على أنها غراء اللصق الاجتماعي الذي يجعل المنظمة متماسك معا، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة و مقبولة كلما تبنها العاملون في تكوين سلوكهم و تصرفاتهم بطريقة تتوافق مع احتياجات المؤسسة و الأفراد و بالتالي خلق الالتزام في تأدية المهام فترسيخ التعاون و العمل الجماعي و اشراك العاملين بمد أفرادها بالمسؤولية المشتركة لتزيد نسبة مجهود الفرد.

➤ **التمكين:** هو طريقة للتفكير و سلوك و هي عملية بطيئة يصنعها عقل الإنسان بمساعدة التنظيم لتحقيق المصلحة المتبادلة، هو تحرير الطاقات الكامنة أي تحرير كامل القوة الكامنة لكل فرد، يتميز بأنه أسلوب إداري يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات و يمنح العاملين صلاحيات و مسؤوليات، هو أسلوب يهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفعالية على مستوى جميع المستويات الإدارية، فممارسة التمكين تمنح الأفراد الحرية و الثقة في القيام بمهامهم و زيادة فعاليتهم في مجال عملهم و توسيع روح المبادرة لمواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء تنفيذهم للقرارات الإدارية.

➤ **العمل الجماعي:** يعبر عن بيئة العمل التي تتسم بروح التعاون بين الأفراد في المنظمة، و من أهم مظاهره وجود التعاون و الاتصال الفعال بين وحدات التنظيم، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي يحقق حاجاتهم لذا تعد الثقافة التنظيمية الإيجابية القوية من المشجعات الكافية إحداث التعاون للإحداث العزيمة للعمل و التحول

من اللامبالاة إلى العمل الجماعي يتسم بالمودة و الثقة المتبادلة و يرتكز العمل الجماعي على روح الفريق، تبادل الخبرات و تقاسم المعلومات.
كما تبرز آثاره في تنمية الشعور بالانتماء إلى المجموعة مما يدفع الفرد إلى محاولة الحصول على حلول للمشاكل التي تعرقل أداء مهامها بفاعلية.

➤ **القيادة:** يكمن جوهر العملية القيادية في توضيح رسالة المؤسسة من خلال وضع الرؤية المستقبلية و إعداد الاستراتيجية المناسبة لبلوغ ذلك، و العمل على التنسيق بين الأفراد في المؤسسة و ذلك من خلال تفعيل الاتصال الداخلي و تطوير شبكة العلاقات و تحفيز الأفراد و توجيههم لنبد البيروقراطية و العمل ، إحداث التغيير و الاهتمام أكثر بتعزيز العلاقات مع الزبائن، " الأمر الذي يتطلب وجود إدارة عليا قادرة على تحمل مسؤولية توضيح الأهداف و كيفية بلوغها من خلال انتهاج النمط القيادي الصحيح الذي يمنح الأفراد حق المشاركة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و تحمل المخاطر". (كسيري مسعود. دايرة عبد الحفيظ، 2017).

➤ **الهيكل التنظيمي:** و هو ذلك التنظيم الرسمي للمهام و السلطة، يمكن مراقبة الأفراد في المنظمة و درجة التعاون بينهم و التناسق بين الأعمال التي يقومون بها و مدى استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو إذن بمثابة الإطار أو الخريطة التي توضح تركيبة أو تكوين كافة المستويات الإدارية و الفنية في المؤسسة من حيث التبعية و العلاقة و تحديد المهام و المسؤوليات حسب الاختصاص، إذ يتوجب على المديرين عند تصميمهم للهيكل التنظيمي الأخذ بالحسبان تطور حجم المؤسسة و درجة التعقيد في الوظائف و المهام التابعة له التي تتطلب درجة عالية من اللامركزية كذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي يتماشى و ثقافة المؤسسة مما يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية.

7.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك شبه اتفاق على وجود نوعين من الثقافة التنظيمية في المنظمة و هما الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة، و ذلك حسب مكوناتها و نتائجها ذلك أن الثقافة التنظيمية هي نتيجة و محصلة لعدد من العناصر المتداخلة:

➤ **الثقافة التنظيمية القوية:** يمكننا أن نعرف الثقافة التنظيمية القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" (د. حسين بن سليم. سويسى أحمد، 2017)، فالثقافة التنظيمية القوية هي التي تحظى بالقبول من جميع أفراد المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة من المعتقدات و القيم و التقاليد و المعايير و تكون متوافقة مع أهداف المنظمة و تؤثر على التوجهات الاستراتيجية و تساهم في الفاعلية و التطوير بالمنظمة، و تتمتع بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في:

✓ **الثقة:** و تتمثل في الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة.

✓ **الألفة و المودة:** من خلال إقامة علاقات متينة مع الأعضاء داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرتز (Stephen P.Robbins) أن الثقافة التنظيمية القوية تعتمد على:

✓ **عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تماسك أعضاء المؤسسة بالقيم و المعتقدات السائدة.**

✓ **عنصر الإجماع و المشاركة** لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافئات و تحفيزات جراء التزامهم، كما توجد بعض الخصائص الأخرى التي تتسم بها الثقافة التنظيمية القوية نوردها فيما يلي:

✓ **تحفيز و تشجيع النزعة نحو التصرف،** مع التأكيد على الاستقلالية و المبادرة و تشجيع الموظفين على المخاطرة.

✓ **تنبثق من رسالة المنظمة و يتعين عليها تركيز جهودها فيما تجيد من عمل، و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين و تعزيز مركزها التنافسي.**

✓ **إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الانتاجية من خلالهم و أن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استعادتها البيئية السليمة للسلوك الإنتاجي" (حسين بن سليم.سويسي أحمد، 2017).**

➤ **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** يقصد بها تلك الثقافة التنظيمية التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر هذه المنظمة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، و يجد الأعضاء صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها. في حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و الوثائق الرسمية المكتوبة و تنخفض فيها الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي و يشعر فيها بالغرابة و يمكن القول أن الثقافة التنظيمية القوية تتميز عن الضعيفة بوجود عنصر الشدة أي شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيود و المعتقدات و أيضا عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

8.2 مستويات الثقافة التنظيمية:

تبرز مجموعة أفكار لتصنيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها على سبيل المثال:

➤ فكرة (Schein,1992) انطلق (Daft,2006) من تعريف الثقافة التنظيمية " أنها مجموعة القيم و المعتقدات الأساسية و التفاهات و الأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة كأساسي لفكرة (Schein,1992) في تحليل ثلاثة مستويات يبينها الشكل (6.2) الآتي:

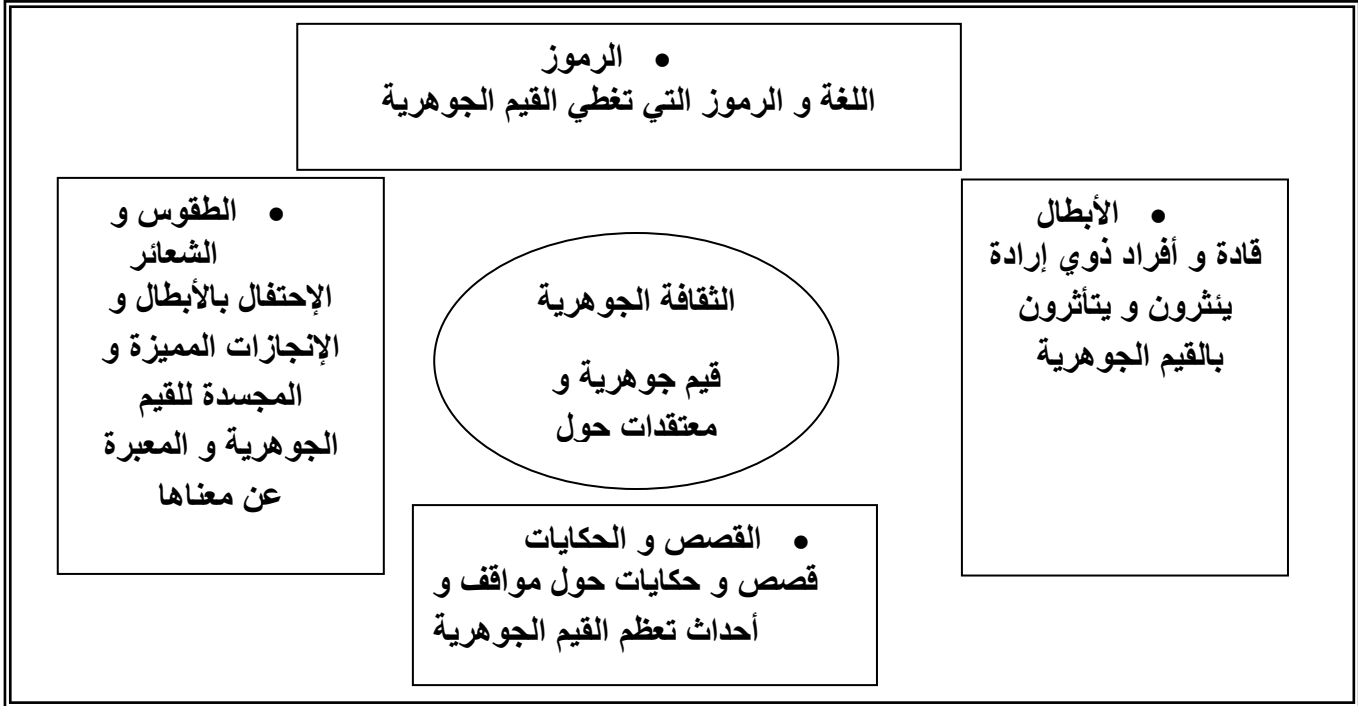
الشكل (6.2): مستويات الثقافة التنظيمية حسب فكرة (Schein,1992)

<p>الثقافة التي يمكن النظر إليها كمنظر خارجي للمنظمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ظاهرة 1- ما يرتبط بالجوانب الفنية و براعتها مثل العنوان، ترتيب المكتب، و الطقوس و المراسيم
<p>قيم عميقة و تتقاسم التفاهات التي تساعد أعضاء المنظمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● غير ظاهرة 2- القيم الجوهرية الصريحة مثلا فكرة HP، و طريق Fenny 3- وضع الافتراضات و المعتقدات العميقة مثل عناية الأفراد ببعضهم البعض

المصدر: من تصميم الباحث بناء على فكرة (Schein,1992)

➤ فكرة (العامري و الغالي، 2008) القائمة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية و ما تحتويه من قيم جوهرية و معتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب و ما يرتبط بها من مظاهر للثقافة مثلا الرموز، الأبطال، الشعائر و الطقوس و القصص و الحكايات كما يظهره الشكل (7.2)

الشكل (7.2): مستويات الثقافة التنظيمية حسب فكرة (العامري و الغالبي، 2008)



المصدر: من تصميم الباحث بناء على فكرة (العامري و الغالبي، 2008)

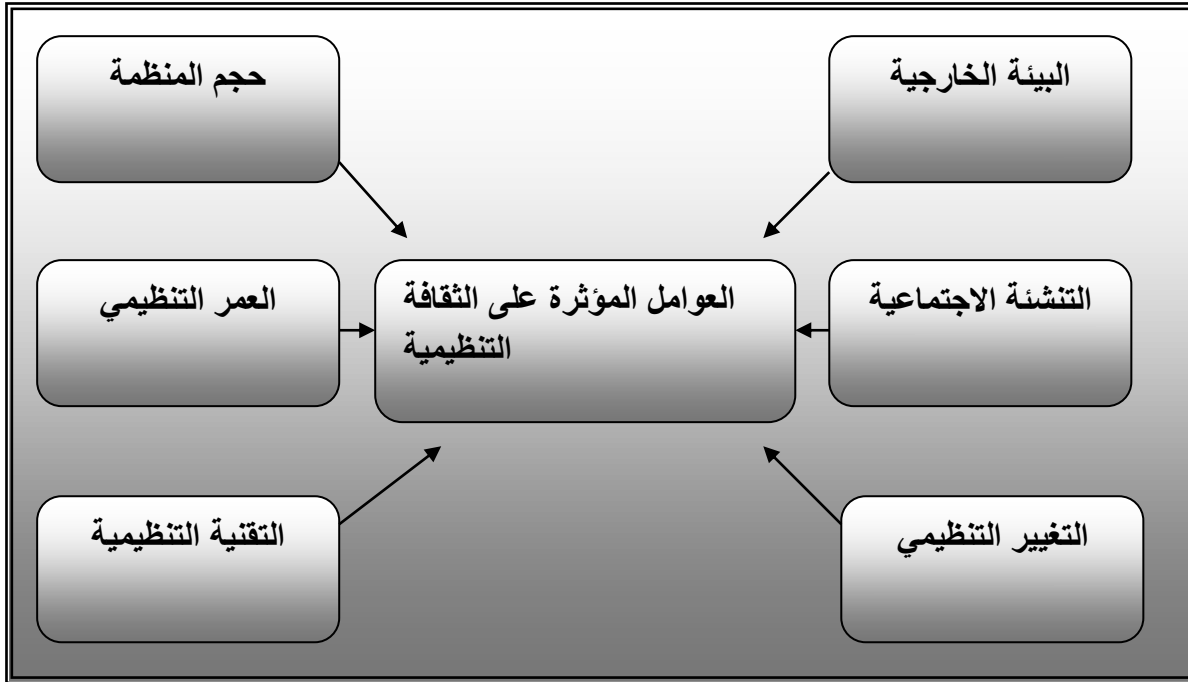
9.2 العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل تؤثر على مدى قوة و ضعف الثقافة التنظيمية في المؤسسة نذكر منها:

- **حجم المنظمة:** فكلما كان حجم المنظمة صغيرا و يشترك أفرادها في العديد من التجارب كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة تنظيمية قوية مشتركة بينهما تقل قوتها كلما كبر حجم المنظمة و توزعت جغرافيا و وظيفيا.
- **العمر التنظيمي:** تتميز المنظمات القديمة بثقافة مميزة و قوية مقارنة بالمنظمات حديثة العهد و التي لا تزال في المراحل الأولى من النمو و الاستقلالية.
- **التقنية التنظيمية:** " تساعد التقنية على ايجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، و هذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر ايجابا على مستوى الأداء" (بن خليف طارق، 2021).
- **التنشئة الاجتماعية:** تتراكم لدى الفرد عمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تعزيز و تقوية القيم و المبادئ فكلها نشطت المؤسسة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة قوية.
- **التغيير التنظيمي:** " التغيير السريع في التنظيم و أعضائه مثل التباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة" (بن خليف طارق، 2021)
- **البيئة الخارجية:** فكلما كانت البيئة الخارجية مستقرة تسمح ب بروز ثقافة تنظيمية مميزة، فالبيئة الخارجية للمنظمة تساهم في وجود الاستقرار الداخلي.

و يمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية في الشكل (8.2) التالي:

الشكل (8.2): العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على ما سبق

3. الإطار المفاهيمي للقرار الإداري :

إن عملية إتخاذ القرار تعتبر من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد و الجماعات سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة مثل الأسرة أو على مستوى التنظيمات الكبيرة مثل الجهاز الإداري أو السياسي، فهي إذن عملية رشيدة تنطلق من إستراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق و تقييم النتائج .

فمهما كان نوع هذه المنظمات و طبيعتها عسكرية، صناعية، خدمية، تربوية، فتظهر فيها عملية صنع القرار لكن لا توجد فيها طريقة مثلى لإتخاذ القرار، فالطريقة المثالية لإتخاذ القرار هي التي تتوافق مع الظروف و تحقق الهدف .

إن عملية إتخاذ القرار هي عملية إدارية، فالقصور و الخطأ في القرار المتخذ ينجز عليه انخيار كل مترتبات الحدث، فهي نشاط مستمر و متواصل يوظف النظام السلوكي من خلال كل المعلومات المتوفرة عن الظروف و الأوضاع المحيطة التي تصنف ما يكتنف تلك الظروف و الأوضاع و فرص و معوقات . ثم إستنادا إلى معايير المفاضلة و الإختيار التي يحددها النظام السلوكي لنفسه .

لقد إتفق معظم الكتاب والدارسين لعلوم الإدارة على أن عملية صنع القرار يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد المنظمة اصحاب العلاقة، وذلك لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الضرورية المتعلقة بالمشكلة القائمة، وبالتالي

تدارسها وتحليلها لوضع حلول مستوحاة من أحداث الماضي معبرة عن الإتجاهات السائدة و ملائمة للأوضاع و الظروف الحالية .

إذا كانت عملية إتخاذ القرار عملية إدارية يقوم بها المدير او القائد أو صاحب الصلاحية فإنها ترتبط وتؤثر ايضاً في العمليات الإدارية الاخرى كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و التدريب و الرقابة والمتابعة والتقييم وبذلك فإن عملية صنع القرار هي من اهم العمليات الإدارية وأكثرها فعالية في مجالات الحياة المختلفة، وفيها قرارات لا حصر لها في حياة المنظمة لذلك يجب أن نميز بين هذه القرارات و أهميتها ومدى تطبيقها و مدة تطبيقها و الآلية المناسبة لإتخاذها وتنفيذها و العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات .

1.3. مفهوم القرار الإداري:

تعددت التعريفات التي وضعت لبيان و توضيح ماهية القرار الإداري المنتشرة في مراجع العلوم الإدارية بلغات متعددة و من بينها نظكر التعريفات التالية:

➤ القرار الإداري هو "سلوك أو تصرف واع و منطقي و ذو طابع جماعي، و يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار" (حريم و آخرون، 1998).

➤ القرار الإداري هو إختيار بديل واحد من بين عدة بدائل أخرى متوفرة.

➤ القرار الإداري هو "الإستجابة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات حالية أو محتملة" (أ.د.مفتاح محمد ذيب، 2022)

➤ القرار الإداري هو نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف و الأهواء الشخصية يصدر بهدف حل مشكلة معينة.

➤ كما عرف القرار الإداري أنه عمل قانوني صادر من سلطة إدارية عامة بإرادتها المنفردة لإحداث آثار قانونية.

➤ "يتناول القرار الإداري عناصر الوظيفة الإدارية من جميع جوانبها –تحديد الأهداف، رسم السياسات، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة و يتخذ بشأنها قرارات لذا كان القرار جوهر العملية الإدارية" (سوير عبد الله رابح، 2011)

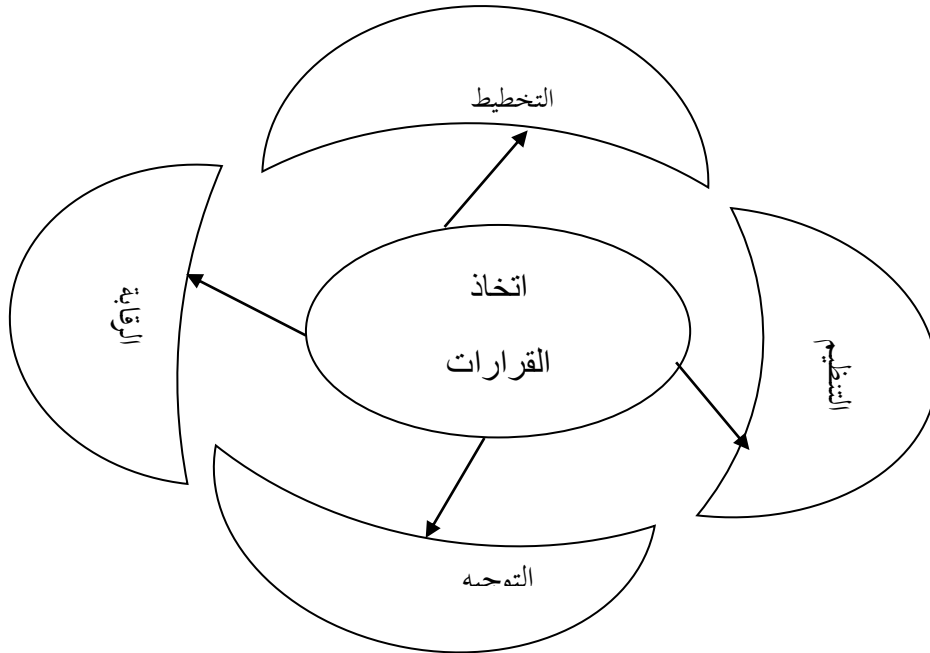
1.1.3. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

و هي تمثل الجزء الأكبر من إهتمامات المديرين في المؤسسات المختلفة و يشغل حيزا كبيرا من نشاطاتهم و من بين التعريفات التي وضعت نذكر التعريفين الآتيين على سبيل التوضيح:

➤ إتخاذ القرار : هو "عمل فكري و موضوعي يسعى إلى إختيار البديل و الحل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار و ذلك بالمفاضلة بينهما بإستخدام معايير محددة و بما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجهه القرار" (همشري، 2001)

➤ إتخاذ القرار : هو خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق حل معين و إلتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية و جهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف.

الشكل (9.2): اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية



المصدر: (ناديا أيوب، 1997)

2.3. سمات و خصائص القرار الإداري:

حددت سمات و خصائص القرار الإداري من قبل دارسي و مختصي العلوم الإدارية على النحو التالي:

- تماشي القرارات مع القوانين و اللوائح و الأعراف المعمول بها حتى لا يتم الإعتراض عليها
- مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بهذه القرارات
- إستخدام التقنيات و الأساليب الإدارية الحديثة في عملية إتخاذ القرار مثل الحوسبة و غيرها.
- مراعاة البيئة الداخلية و الخارجية و عوامل الضغط (سياسية، إقتصادية، إجتماعية، ثقافية... الخ)

- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار و تنفيذه.
- مراعاة خطوات المنهج العلمي في إتخاذ القرار.

3.3 أهمية القرار الإداري:

إن القرارات الإدارية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين بها لما لها من تأثير علسهم "فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه , و تؤثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها و لها تأثير على عمل المؤسسة" (حسن حريم, شفيق حداد, 1998). و مع زيادة تعقد المؤسسات و توسعها و تنوعها في المتغيرات السريعة إزدادت أهمية عملية إتخاذ القرارات و يمكن إجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية:

- إن عملية إتخاذ القرار هي وسيلة علمية و فنية لتنفيذ السياسات بشكل علمي .
- القرار الإداري له دور فعال في عمليات الإدارة مثل التخطيط, التنظيمو الرقابة, التنسيق .
- "تكتشف القرارات الإدراكية عن سلوك و موافق الرؤساء الإداريين , كما تكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية لمتخذي القرارات الإدارية , الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات "
- القرارات الإدارية بمثابة قياس مدة قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف و المهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي و عملي رشيد.
- و نظرا لأهمية صناعة القرار داخل المنظمات , أولت مجمل المؤسسات بتحسين صنع القرار بحيث أصبحت تعطي أهمية بالغة للبرامج التدريبية المتخصصة لفئة المديرين على أمل تكوينهم جيدا حول إصدار قرارات أقل خطأ و أكثر دقة , لأن القرار الإداري هو جوهر العمل الإداري فبدونه تتوقف العملية الإدارية و يتوقف العمل كله .

4.3. أنواع القرارات:

هناك نوعين من القرارات الإدارية و هما القرارات التقليدية و القرارات غير التقليدية

➤ القرارات التقليدية:

- ✓ **القرارات التنفيذية:** و هي القرارات العادية الروتينية المتعلقة بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المعنية بالحضور, الإنصراف, توزيع العمل و الغياب و الإجازات و معالجة الشكاوى , يمكن البث في هذا النوع من المشكلات على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي إكتسبها المدير و المعلومات التي لديه.
- ✓ **القرارات التكتيكية :** هي قرارات عادية و متكررة و لكن تتصف بأنها في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيلا و يتم إتخاذ القرارات إلى الرؤساء الفنيين و المتخصصين.

➤ القرارات غير تقليدية:

✓ **القرارات الحيوية:** " و هي تتعلق بمشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي على نطاق واسع, و في مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مستشارية و مساعديه من الإداريين و الفنيين و القانونيين إلى إجتماع يعقد لدراسة المشكلة, و هنا يسعى المدير متخذ القرار لاتراك كل من يعينهم المر من جميع الأطراف في مؤتمر و أن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة و الضعف" (الغضيب أحمد، 2004)

✓ **القرارات الإستراتيجية:** قرارات غير تقليدية تتعلق بمشكلات استراتيجية و ذات أبعاد متعددة و على جانب كبير من العمق و التعقيد , يتطلب هذا النوع من المشكلات البحث و التحري و الدراسة المتأنية و المستفيضة و المتخصصة التي تتناوب جميع الفرضيات و الإحتمالات و تناقشها .

5.3 مراحل عملية اتخاذ القرارات:

يمكن إجمال مراحل إتخاذ القرارات في ما يلي:

➤ **تحديد المشكلة:** عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها و تحليلها لمعرفة لب المشكلة و جوهرها الحقيقي، وليس الأعراض السطحية حيث سيتوجب ذلك الإجابة على عدة تساؤلات مثل:

ماهو نوع المشكل؟ و ماهي نواحي المهمة الجوهرية في هذه المشكلة؟

و تعريفها بدقة من خلال الإستقالة بأهل الخبرة من داخل المنظمة أو خارجها لتشخيص المشكلة على قواعد موضوعية و علمية و من ثم إختيار البديل المناسب لتنجو المقررات الإستراتيجية من إحتمالات الخطأ.

➤ **تحديد الهدف:** فالهدف هو عبارة عن نتيجة أو غاية محددة، توضع في صورة كمية و زمنية و نوعية، وذلك أن تحديد الهدف بدقة ووضوح سيساعد صانع القرار على تحديد الطرق المناسبة لتحقيقه و على تحديد المعايير المناسبة لقياس مدى النجاح في صناعة الإبداع و التميز للنهضة و التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و سبل تحقيق أهداف القرار " (د. عبد الله رابح 2001).

➤ **البحث عن البدائل:** و يقصد بما البحث و التحري عن حلول المختلفة لحل المشكلة، التي تم تشخيصها بدقة، و تأتي مرحلة البحث عن البدائل و الحلول الممكنة بعد مرحلة تحديد المشكلة و الهدف و هي تقتض إقتراح حلول و بدائل متنوعة، و اذا ما يعتمد على قدرة لإدارة على الإبتكار و الإبداع و التحليل بالإعتماد على الخبرات و التجارب و السجلات السابقة و المعلومات لإيجاد حلول جديدة، وقد يقتضي الموقف الذي يواجهه المدير أو صاحب القرار بأن لايتخذ قرارا، فعدم إتخاذ القرار قد يكون لحد ذاته حلا مثاليا لضمان عدم وقوع أخطاء، يجب على أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة، "ولهذا السبب يجب أن يوفر البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئيا أو كليا أو أن يمكن البديل في حدود الموارد

المتاحة لمتخذ القرار معبرا عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة و ذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي إتخاذ قرار بصدها" (بلحاج فتيحة، 2016)، و كل بديل يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط و المتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول، و قبل تقييم البدائل على سبيل (الوقت، المال، البيئة، إمكانية التنفيذ، الإنسجام مع المؤسسة ككل)، ثم ترتيب البدائل بشكل متدرج وفق الأولويات.

➤ **تقييم البدائل و إختيار أفضلها:** إن عملية الإختيار و المفاضلة بين البدائل المتاحة و إختيار البديل الأنسب تتم وفقا لاعتبارات و معايير موضوعية و أحيانا ذاتية يرتكز عليها القائد أو المدير في عملية الإختيار حددها بعض الدارسين في المعايير التالية:

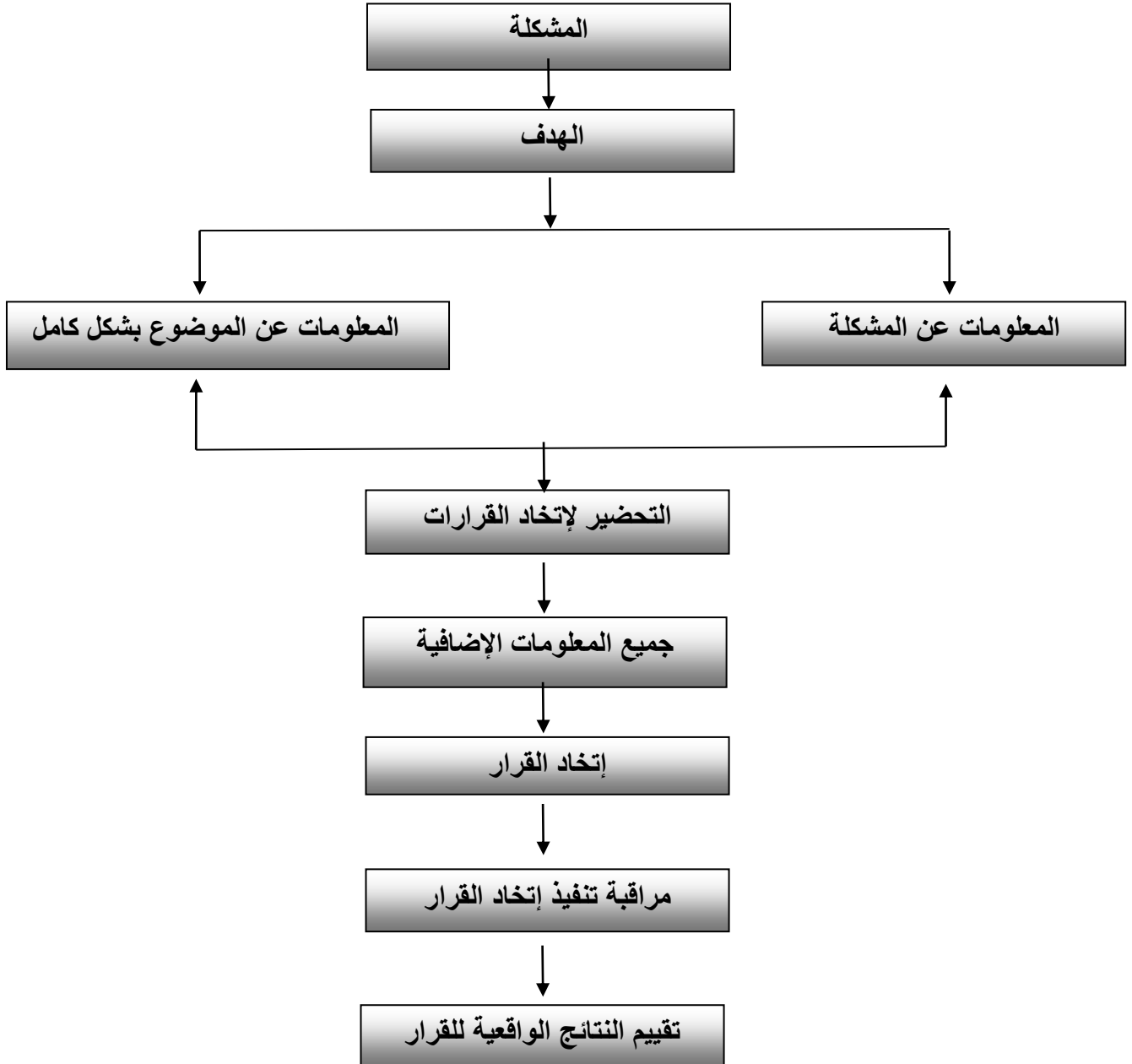
- ✓ امكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية الملائمة و اللازمة لتنفيذه.
- ✓ التكاليف المالية لتنفيذه و الأرباح المتوقعة و الخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- ✓ الانعكاسات النفسية و الإجتماعية لتنفيذه و مدى استحابة المرؤوسين للبديل و حسن توقيت تنفيذه.
- ✓ إختيار البديل الذي يؤدي إلى الإستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية و البشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.
- ✓ إختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملما و عاجلا.
- ✓ القيم و أنماط السلوك و الأنماط الإستهلاكية و ما يمكن أن تغرزه هذه البسطة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

إذن باستخدام هذه المعايير يمكن للمدير أو الرئيس أن يرحح أو يفاضل بديل عن آخر تبعا لكفاءة و قدرة و واقعية القرار على تحقيق أهداف المنظمة. (بلحاج فتيحة، 2021)

➤ **تنفيذ القرار و تقويمه:** بعد التوصل إلى الحل الملائم، يتطلب تنفيذه تعاون أفراد المنظمة و متابعة و مراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق و فاعلية القرار، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في عملية صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البدائل (القرار) إلى عمل فعال كما أن هناك عدة طرق لانفيذ القرار منها الشفهي و الخطي (الكتابي) إلا أنه في جميع الحالات "يجب تعميم القرار و التركيز عليه بواسطة الترغيب أو التهيب كما أنه من الأفضل أن يكون مرتبط بجدول زمني و مالي لتسهيل عمليات الرقابة و إستمراريتها و التأكيد من التنفيذ في كل المراحل ليسيروا وفقا للقرار" (بلحاج فتيحة، 2016).

إن عملية المتابعة تنمي لدى صانع القرار و مستشاريه القدرة على تحري الدقة و الواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على إكتشاف مواقع القصور و معرفة أسبابها و إقتراح سبل تقويمها و معالجتها كما تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في إتخاذ القرار.

الشكل رقم (10.2): مخطط عمليات إتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات السابقة



المصدر: إعدا الطالب تلخيصا لما تم ذكره

6.3. متطلبات فعالية تنفيذ القرار:

عرفت الفعالية في المنظمة بمدى تحقيق أهدافها، و يتضح فعالية القرار الإداري في مدى تحقيق القرار للأهداف المرسومة مسبقا فهي ترتبط بجودته و مدى قبوله، غير أنه توجد عدة عناصر تؤثر على فعاليته، و لتحسين فعالية القرار الإداري يجب أن يتميز القرار و عملية صناعة القرار و أسلوب الإدارة ب:

- **المشاركة في صنع القرار:** و ذلك من خلال توسيع دائرة المشاركة عبر كافة المستويات الإدارية و المرؤوسين و الجهات المعنية بتنفيذ القرار و التركيز على القرارات الجماعية التي تقوم على أساس أن كل فرد في المنظمة له علاقة بموضوع القرار يساهم بإدلاء رأيه، فالرأي الذي يقبله الجماعة يقبله الفرد.
- **تبادل المعلومات:** توفر حرية تبادل المعلومات و إعلانها و وضوحها و تداولها و التصرف بطريقة شفافة و علنية و هي واجبة في منظمات العمل الإدارية فالمكاشفة و المصارحة و توضيح المعلومات بين المستويات الإدارية و أفراد المنظمة يعزز دور الولاء و سهولة تنقل المعلومات و تعزز الوضوح التام في إتخاذ القرارات الصحيحة و أن تكون آثاره محددة كميًا و نوعيًا و زمنيًا، أي قابلة للقياس و التحقق من مدى فعالية تحقيق الأهداف و جودة الأداء، مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية صناعة القرار من شأنه تعزيز جودة القرار و جعله أكثر قبولًا و تبوثًا، فيتم تنفيذه بحماس و رغبة صادقة.
- **الواقعية في الهدف:** أي أن يكون الهدف واقعي و معبر عن حاجات العمل و معقول و يمكن تحقيقه و في المستوى لتجنب إهدار الموارد، و يحترم الترابط المنطقي و التناسق بين القرارات و تجانسها مع الأهداف الكلية للمؤسسة، لتجنب التعارض بين الأقسام و الوظائف و تساهم درجة وضوحه في تنسيق العمل بين الأقسام و الأفراد مما يسهل توفير جهود الجماعة لتنفيذه بسهولة و تحقيق الأهداف بفاعلية.
- **تقبل القرار و الإقتناع به:** فكلما زادت درجة القناعة و القبول كلما كانت درجة حماس العاملين لتحقيقه عالية، و أن يتميز القرار و هدفه بالمشروعية أي مدى تلاءمه و توافقه مع القيم و التقاليد و اللوائح التنظيمية و القوانين.
- **إحترام الوقت:** إن إحترام الوقت المنايب لصناعة القرار و تنفيذه من متطلبات فعالية تنفيذ القرارات بحيث لا تكون أكثر أو أقل من اللازم فالتسرع يؤدي إلى حلول غير مجدية و التأخر يؤدي إلى تعقيد المشكلة أكثر.

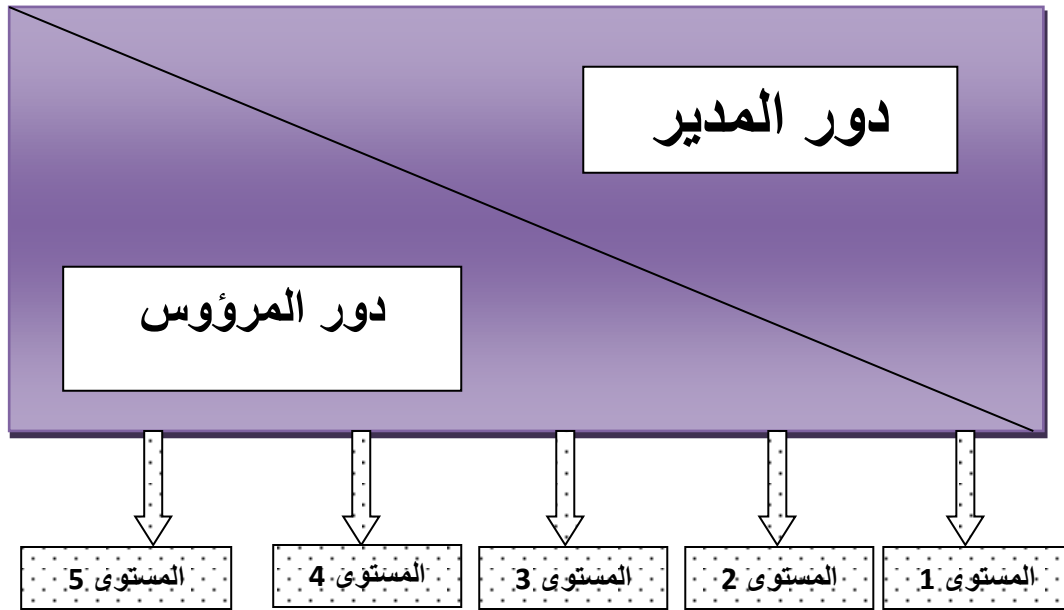
و بناء على ما سبق سيعبر البحث عن فعالية تنفيذ القرار في مرحلة التنفيذ بجودة القرار (مدى القدرة على توقع و فهم

متطلبات القرار) و مدى قبوله و سهولة و سرعة تنفيذه من وجهة نظر موظفي المؤسسة.

7.3. مستويات المشاركة في صنع القرارات:

ان المشاركة في عملية صناعة و اتخاذ القرار تعمل على تهيئة المناخ المناسب و المواقف الافضل للوصول الى قرار اكثر ثباتا بما يضمن عدم الغائه او تعديله و تجنب ما قد يترتب عليه من آثار سلبية و تساعد على تقبل المرؤوسين و افراد المنظمة للقرار و عدم معارضتهم له بعد اصداره , و و تخفف من العقبات التي تحول امام تنفيذه و يمكن تمييز درجة المشاركة عبر مستويات مختلفة كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (11.2): مستويات المشاركة في صنع القرارات



- **المستوى الأول:** و فيه يتولى المدير ايجاد القرار و حل المشكلة بنفسه معتمدا على المعلومات المتوفرة لديه.
- **المستوى الثاني:** يعتمد فيه المدير على المرؤوسين لتزويده بالمعلومات و المعطيات الضرورية ثم يعتمد على نفسه بإيجاد الحل الأفضل (القرار) و حل المشكلة , حيث لا يتطلب من المرؤوسين تقديم الحلول البديلة و لا تقييمها.
- **المستوى الثالث:** في هذا المستوى يقوم المدير بإشراك بعض المرؤوسين بمناقشة المشكلة و التعرف على أفكارهم و إقتراحاتهم و تصوراتهم حولها بصفة فردية ثم يتخذ المدير القرار بنفسه.
- **المستوى الرابع:** و يقوم المدير في هذا المستوى بإشراك مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة للتعرف على تصوراتهم للحل و اقتراحاتهم لصورة جماعية ثم يتخذ القرار بنفسه.

➤ المستوى الخامس: " يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة حيث يقومون معا بتقديم البدائل و يحاولون الوصول إلى حل حيث لا يحاول المدير التأثير على المجموعة للأخذ بالحل الذي يراه بل يعمل على قبول و تنفيذ أي حل تراه و تدعمه المجموعة ككل " (د طاهر حسن، 2019).

8.3. العوامل العامة المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

تتأثر عملية إتخاذ القرار بمجموعة من العوامل و الاتجاهات العامة المؤثرة مثل : (كما هو مبين في الشكل (12.2)

✓ العوامل السياسية

✓ العوامل الإجتماعية

✓ العوامل الإقتصادية

✓ العوامل التنظيمية

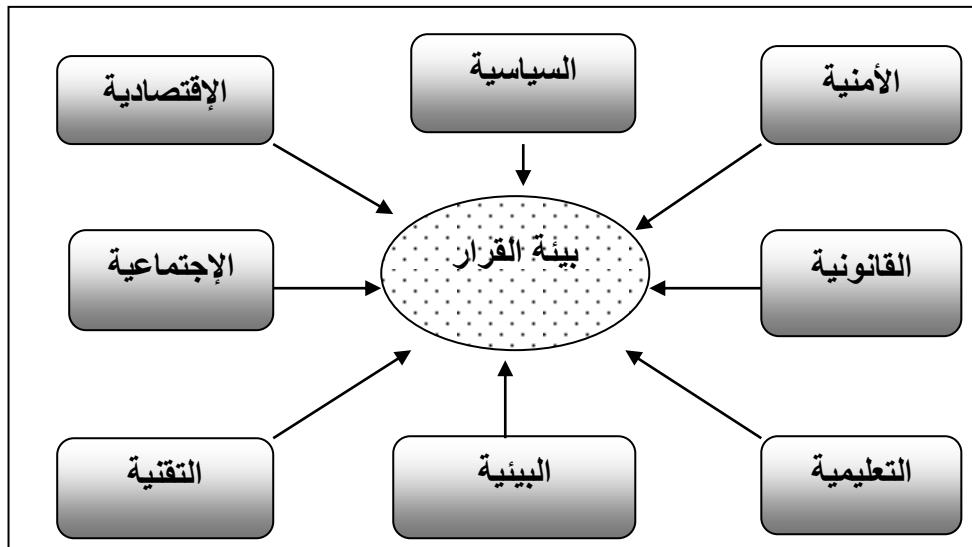
✓ العوامل القانونية

✓ العوامل النفسية

✓ العوامل التربوية

✓ العوامل الإعلامية

الشكل (12.2): العوامل العامة المؤثرة في إتخاذ القرار



المصدر : من إعداد الطالب بناء لما تم ذكره

➤ العوامل الشخصية و النفسية المؤثرة على القرار :

و تشمل كل من له علاقة بإتخاذ القرار من المدير متخذ القرار إلى مستشاريه و مساعديه الذين يشاركون في ذلك و

تنقسم إلى نوعين : عوامل نفسية و عوامل شخصية

➤ **العوامل النفسية :** ما تعلق ببواعث داخلية للشخص , و منها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به و أثره على عملية إتخاذ القرار خاصة في مرحلة إختيار البديل الأفضل من مجموعة البدائل المتاحة .

➤ **العوامل الشخصية :** و تعلق بشخصية متخذ القرار و قدراته و أسلوبه في الإحساس بالمشكلة و تجميع المعلومات و استخدامها.

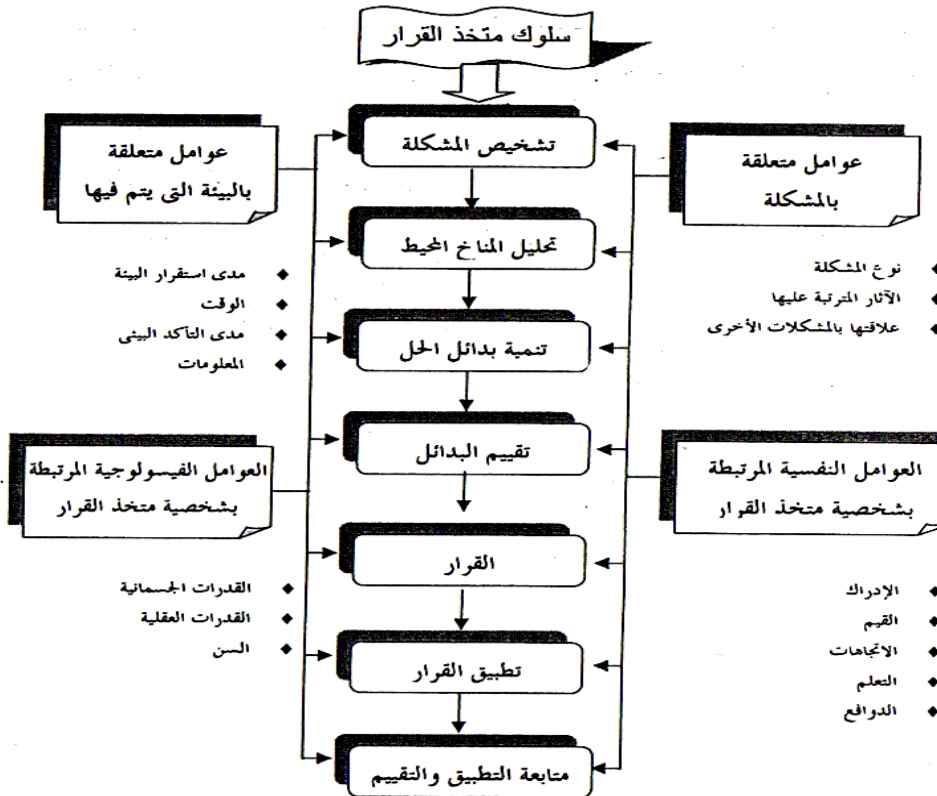
يختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية , و هذا الإختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية :

✓ مدى الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها

✓ إختيار الإستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها

يعرض الشكل المرفق نموذجاً للعوامل الشخصية و النفسية المؤثرة في عملية إتخاذ القرار وفقاً لمراحل عملية إتخاذ القرار.

الشكل (13.2): العوامل الشخصية و النفسية المرتبطة بصانع القرار



المصدر: (أ.د. طاهر حسن، 2029)

➤ العوامل السلوكية و أثرها في إتخاذ القرار:

- ✓ الصفات الشخصية لمتخذ القرار : تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار و تكوينه النوعي دور إيجابي و فعال على إكتشاف المشكلات و إبتكار الحلول و إتخاذ القرارات
- ✓ ذكاء و خبرة متخذ القرار : كلما كان المدير يتمتع بدرجة كبيرة من الذكاء و قدر من الخبرة يكون في وضع أفضل في إكتشاف المشاكل و إيجاد حلول فعالة .
- ✓ قيم متخذ القرار : تظهر القيم في عملية إتخاذ القرار من حيث ادراك المواقف و المشاكل, الإختيار بين البدائل, ادراك الإنجاز الفردي و التنظيمي, العلاقات المتبادلة بين أطراف القرار.
- ✓ تأثير العوامل العاطفية: في كثير من الأحيان العوامل الغير الموضوعية تدخل في الصورة و تؤثر في عملية إتخاذ القرار

➤ العوامل التنظيمية و أثرها في إتخاذ القرار:

- ✓ السلطة: نمط السلطة يؤثر في إتخاذ القرار, فالمنظمات التي تدار بطريقة مركزية تتسم فيها عملية إتخاذ القرار بالبطيء و يتم تجاهل عدة أطراف .
- ✓ المعلومات: كلما كانت المنظمة تميل إلى نشر المعلومات و تبادلها كانت القرارات أفضل جودة و فعالة .
- ✓ التدريب: المؤسسة التي تركز على تدريب أفرادها على إتخاذ القرارات و حل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات و المهارات اللازمة لإتخاذ القرارات .
- ✓ معايير الكفاءة: المنظمة التي تتوفر على نظام لقياس كفاءة و فعالية أداء المدراء خلال عملية إتخاذ القرارات تكون أفضل من غيرها التي لا تعتمد على قياس الكفاءة.
- ✓ الهيكل التنظيمي : تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عمليات إتخاذ القرار مثل الرسمية في العمل, منظمات معقدة الهيكل.... الخ.
- ✓ الولاء للمنظمة: كلما زادت درجة توحيد الأفراد مع المنظمة كانوا أكثر تحمسا لتنفيذ القرار و إنجازه .

➤ العوامل البيئية و أثرها في إتخاذ القرار:

- ✓ العوامل البيئية الخارجية : الظروف الإقتصادية, الظروف السياسية, الظروف القانونية, الظروف الثقافية, الظروف التكنولوجية..... الخ.
- ✓ العوامل البيئية الداخلية: شكل و حجم المنظمة, نظم التخطيط و الرقابة, الحوافز, الإمكانيات المتاحة, عامل الوقت و درجة التأكد.

4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية و القرار الإداري:

إن ما يميز كل منظمة عن أخرى هي ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، و التي تتجسد في الكيفية التي ينظم بها العمل، و تمارس بها الصلاحيات و يكافئ بها الموظفين، فهي تحدد أسلوب العمل الذي يمارس به الموظف عمله و الذي يؤثر على سلوكه و أداءه و على مدى قدرته في حل المشكلات و إتخاذ القرارات بأسلوب فعال و ناجح للوصول إلى بديل الأفضل و المناسب.

1.4 دور الثقافة الإبداعية في إتخاذ القرار الإداري: إن بناء ثقافة تنظيمية جيدة في المؤسسة تتميز بالإبداع يساعد بتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع و يتصف أعضائها بحكم المخاطرة في إتخاذ القرارات و مواجهة الصعوبات و التحديات، فالفرد يتعرض إلى الكثير من المنبهات عند أدائه إلى عمله التي تؤثر على إتخاذ القرار الإداري، فهو يقضي معظم وقته داخل المؤسسة و يتفاعل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها و يؤثر فيها، وقد تكون هذه المتغيرات إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطور أو تكون عاملا مثبطا للإبداع داخل المنظمة، و هذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة و قواعد و إجراءات العمل، أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات و التفاعلات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل، و الإبداع هنا قد يكون فردي بالحيوية الجيدة التي تساعد في طرح الأفكار و الإقتراحات و التصورات من دون حدود أو قيود، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون و الصراحة و الإحترام المتبادل و القيم الإيجابية بين العاملين، فلا بد على الإدارة العليا تدعم هذا النوع من الثقافات و توفر لها الإمكانيات و الناح المناسب الذي سيتقطب المبرعين، ويصف الفرد المبدع في إتخاذ القرارات من خلال مايلي: (عبد محمود عبد الرحيم، 2015)

- ✓ القدرة الفائقة على تحليل المشكلات و فهمها و مناقشة و التعامل معها بروح إيجابية و حكمة.
- ✓ صلابة الموقف و وضوح الرؤية لدى الفرد المبدع في إتخاذ القرارات.
- ✓ البحث المستمر على حل المشكلات.
- ✓ توليد و إكتشاف و تقييم الأفكار و البدائل.
- ✓ تجديد المعلومات المناسبة و الربط بينها.
- ✓ التميز بروح المغامرة و الجرأة و قوة صناعة إتخاذ القرار و عدم الخوف من الفشل.

إذن للثقافة التنظيمية الإبداعية دور كبير في نشر الثقافة الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير بيئة عمل إبداعية تساعد في الحصول على أكبر عدد من الأفراد المبدعين الذين يساهمون في إيجاد أساليب عمل جديدة، فالثقافة تعمل على إكتشاف الأفراد المبدعين و تعزز قدراتهم بالطرق العلمية المختلفة و هذا ما يسمح بإختيار البديل الأفضل في الوقت المناسب من خلال الحلول المتكبرة المقترحة بعيدا عن الساليب التقليدية.

2.4. دور الثقافة التكيفية في إتخاذ القرار الإداري:

تركز الثقافة التكيفية على البيئة الخارجية، حيث تسعى المنظمة التغيير لمواجهة إحتياجات العملاء الخارجيين من خلال الإبتكار و التطور و يتطلب أي تغيير في المنظمة مرونة و تكيفا و توازنا جديد يضمن لها البقاء، و زيادة فعاليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير ويشمل هذا التغيير عدد من الجوانب التي تركز عليها المنظمة سواء في الأهداف و الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي و غيرها و كل هذا يتطلب قرارات إدارية دقيقة من اجل الأداء المتميز للقيادات للقدرة على التكيف و التفاعل مع البيئة المحيطة و أيضا مع البيئة الدولية حتى يتسنى لها مجابهة التحديات، و المنافسة لدى و جب توفير قيادات إدارية عالية الكفاءة و راقية المستوى الثقافي و الأخلاقي في داخل المنظمة للقدرة على التغيير و ضرورة التدريب على إكتساب مهارات التفكير الإبتكاري و البحث و الإكتشاف، الضبط و التوجه لإتخاذ قرارات فعالة على جميع المستويات (علا محمد سيد قنديل، 2009)، فالأفراد المبتكرون في إتخاذ القرارات يعملون دائما على صياغة الأوليات ولديهم رؤية واضحة على صياغة القرارات ذات الأثر القريب و بعيد المدى و صياغة أيضا خريطة الأداء الصحيح تسهل إتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة و هنا يبرز الدور الأساسي و المهم لثقافة التكيف في تفعيل إتخاذ القرارات الإدارية التي تسمح بالتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة عن طريق التوصل إلى بدائل و أفكار جديدة من خلال الإبتكار و التطور، للتطابق مع نتائج القرارات الفعلية و النتائج المراد الوصول إليها لدى و جب على المؤسسة إدراك أهمية الإبتكار و تشجيع التفكير الإبتكاري لاسيما في مجال المشكلات و البحث عن حلول غير معتادة (أحمد ماهر، 2004)

3.4. دور الثقافة المساندة في إتخاذ القرار الإداري:

و تتميز الثقافة المساندة في وسط عمل يسوده الصدق و المساعدة فيما بين العاملين و خلق جو و بيئة عمل إيجابية كأسرة واحدة متعاونة و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون أي يجب العمل على الجانب الإنساني ففي المؤسسة تنشأ علاقات إجتماعية بين العاملين لأنهم يميلون إلى العمل الجماعي كفريق واحد تجمعهم قيادة واحدة و يعبر إنتمائهم للعمل بصفة جماعية نوعا من الإستماع الذاتي، و نجد كل فرد لديه القدرة الكاملة على مساعدة الآخرين لتحقيق أهدافهم، و تعتبر إتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة و التعاون في إتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى دفع الروح المعنوية لديهم و تعيق إنتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيين في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل و الإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاكة في إتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة و التي تنشأ نتيجة تضارب القدرات و المركزية في إتخاذها، ويمكن للمديرين من إستخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى إلتزامهم بهذه القرارات.

5. الدراسات السابقة و تميز الدراسة الحالية:

1.5 الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من البحث سوف نتطرق إلى بعض الدراسات السابقة المحلية، العربية و الجنبية و التي تطرق بعض منها إلى الثقافة التنظيمية و البعض الآخر إلى القرار الإداري و تطرقت أيضا إلى بعض الدراسات التي جمعت الثقافة التنظيمية و القرار الإداري.

➤ دراسة (أ.رباب محروس عبد الحميد، 2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية و دورها في تحسين كفاءة أداء أي منظمة من خلال تفاعل العاملين و إستجابتهم للتغير، كيف ترسم المنظمة صورتها الذهنية لأصحاب المصلحة سواء كانوا موظفين محتملين أو شركاء أو عملاء أو مجتمعات و هو مايشكل من المعتقدات التي يتبناها أفراد المنظمة، وبشكل فعال، تمثل الثقافة التنظيمية أيضا الإجراءات السياسات التي تسترشد بها و تدعم هذه المعتقدات فهي قوة غير مرئية تتغلغل في منظمة ما و تصمم بشكل خفي لتظهر في النهاية على تصرفات و سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية خاصة في فترة ما بعد(covid19) التي إتسمت بإدارة و تنفيذ الأعمال من خلال الواقع الافتراضي (العمل عن بعد) لذا جاءت أهمية هذه الدراسة لإعادة النظر في مفهوم الثقافة التنظيمية و تفعيله بشكل أولي

➤ دراسة(رشا محمد خالد محمد، 2022): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، تكونت عينة الدراسة من (108) معلما و معلمة من معلمي المدارس الحكومية تم إختيارهم عشوائيا بإستخدام إسبانة، أشارت النتائج إلى مستوى الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين، أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

➤ دراسة(عمر بلجازية، الطيب بولحية، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية و مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإداري، إعتد الباحثان على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع مع إسبانة على المجتمع الدراسة و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أثر و دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع.

➤ دراسة(أ. فاطمة الزهراء مهدي، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في عينة من المؤسسات الإقتصادية بـرج بوعريـرج حيث أجرت الباحثة مسحا ميدانيا على أربعة مؤسسات إقتصاديـة جزائرية متواجدة من مجموعة بن حمادي من خلال تصميم إستمارة، حيث تكون تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات و دوائر المؤسسات، وقد تم إختيار العينة

التي بلغ عددها 66 مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات و إختيار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها: التمكين، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، القيم الأخلاقية و التعاون على جودة القرار الإداري و كان التوجه الإبداعي أكثر تفسيراً لجودة القرار تم تليها الأبعاد الأخرى.

➤ **دراسة (محمد ديوب، رماح جمعة، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة في صنع القرار في الشركة العامة لمصفاة بانياس، وإعتمد البحث على أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في التعاون و التماسك و الفعالية أما المشاركة في صنع القرار حددت بالعناصر الآتية: بالإعتقاد بفعالية المشاركة و إدراك أثر المشاركة على قوة المدير و الإلتزام بالمشاركة، صممت لهذا الغرض إستبانة وزعت على عينة مكونة من "40" عامل من الشركة العاملة لمصفاة بانياس، وإختيار فرضيات البحث تم إستخدام معامل التباين الأحادي و توصيل البحث إلى مجموعة من النتائج:

✓ إرتفاع مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية و عناصر المشاركة في صنع القرار في الشركة العاملة لمصفاة بانياس.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في صنع القرار تغزى لعناصر الثقافة التنظيمية و قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تفويض السلطة و الإهتمام بمقترحات العاملين و عدم إهمالها من قبل المديرين.

➤ **دراسة (محمد فكري محمد، 2019):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إتحاد القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية و ذلك من خلال فرضيتين:

✓ الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات

✓ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات.

بناءً على ذلك أخذ عينة من 369 عامل من مجتمع محل الدراسة في 5 بنوك و قد توصل البحث الى عدة نتائج أهمها:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات، حيث يمكننا التنبؤ بمستويات إتحاد القرارات من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية و أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً هي ممارسات الإدارة ثم الثقة ثم العمل الجماعي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات عدا الوظيفة حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للوظيفة في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات.

2.5 الدراسة الحالية:

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تركيزها على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي القيم التنظيمية الإيجابية، التماسك، التمكين و العمل الجماعي و معرفة مدى تأثير هذه الأبعاد على فعالية تنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية الإقتصادية بينما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية كالقوة و فروق العمل و الصفوة و الكفاءة.... الخ، كما أن أحد الاختلافات الهامة لهذه الدراسة تكمن في مكان إجراء الدراسة و التي تختلف عن الأماكن التي أجريت فيها الدراسات التطبيقية السابقة.

خلاصة:

تطرقنا في دراستنا النظرية إلى إستعراض مختلف الأدبيات السابقة حول متغيري البحث (الثقافة التنظيمية المتغير المستقل) و (القرار الإداري المتغير التابع)، حيث حاولنا في البداية تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها و محدداتها و كذا تحديد مكونات الثقافة التنظيمية و دراسة و تحليل أهم خصائص و أبعاد الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى دراسة مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية و المميزات التي تشترك فيها بالرغم من تعدد أبعادها و اختلافها من مجتمع إلى مجتمع آخر.

كما خلصنا إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة و التي هي محل إجماع العديد من الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و من جهة أخرى تتضمن أبعاد رئيسية ترتبط و تعتمد على بعضها البعض و هناك تشابه كبير في العديد من الأبعاد و هذا ما بينته العديد من الدراسات و ذلك على الرغم من إختلاف طبيعة المنظمات و تنوع الدول، و خلصت الدراسة إلى أن هناك أربعة أبعاد مثلث النسبة العالية لما جاء بها الباحثون في نماذجهم و هي : بعد القيم الإيجابية، بعد العمل الجماعي، بعد التمكين و بعد التماسك و قد تم إعتادها كأبعاد للثقافة التنظيمية للدراسة الحالية.

و من جهة أخرى تطرقنا في الجزء الثاني من هذه الدراسة النظرية إلى عملية إتخاذ القرار الإداري من حيث المفهوم و الأهمية و السمات و الخصائص و الأنواع و كذلك العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار و خلصت الدراسة أنه من أهم مراحل إتخاذ القرارات هي المرحلة الأخيرة و المتمثلة في عملية تنفيذ القرارات حيث يتطلب تفاعل إيجابي بين جميع أفراد المنظمة للحد من الصراعات و تحسين طرق العمل و خلق الإنسجام في العمل و مدى فهمهم و مشاركتهم في تكوين قرارات فعالة و إيجابية تتميز بجوانب سلوكية إيجابية على فعالية القرار الإداري، يبرز فيها أثر الثقافة التنظيمية للمنظمة بعدة متغيرات بأبعادها المتمثلة في التعاون و التماسك و العمل الجماعي و القيم، لذا و

من أجل فهم الجوانب السلوكية للقرار سيحاول البحث توضيح أثر الثقافة التنظيمية على فعالية القرار الإداري في الفصل التطبيقي الآتي.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية و تحليل البيانات

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية و مدى مساهمتها في تحقيق فعالية تنفيذ القرار الإداري بالمنظمات، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة وحدة غليزان، و ذلك من خلال التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة و أثر هذه الثقافة على فعالية تنفيذ القرار بميدان الدراسة، و يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة بدأ من مجتمع الدراسة و خصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و في الأخير سيتم تحليل و تفسير البيانات المجمعة باستخدام الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة و المتمثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التمكين، التماسك و العمل الجماعي) و المتغير التابع و هو فعالية تنفيذ القرار الإداري و اختبار فرضيات الدراسة الاختيارات اللازمة، و على هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

- **منهجية و أدوات الدراسة:** يتم فيها استعراض المجتمع و عينة الدراسة، أنواع المتغيرات، أنواع البيانات المجمعة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة الإحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات.
- **نتائج الدراسة :** استعراض لأهم نتائج الدراسة و تحليل الجداول
- **اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج:** يتم اختبار الفرضيات تم تفسير و تحليل المخرجات التي تم التوصل إليها

1. منهجية و أدوات الدراسة:

1.1. المخطط الافتراضي للبحث:

يهدف الوصول إلى تحقيق أهداف البحث، وتوضيح أبعاد المشكلة، وحب بناء مخطط البحث الذي يعبر عن نموذج الدراسة الذي يبرز المتغيرات الأساسية للفرضية، و يبين اتجاه العلاقة التي تربط بينهما مشيراً إلى العوامل الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار مما يسمح بضبط العناصر التي سيركز عليها البحث في دراسة الحالة.

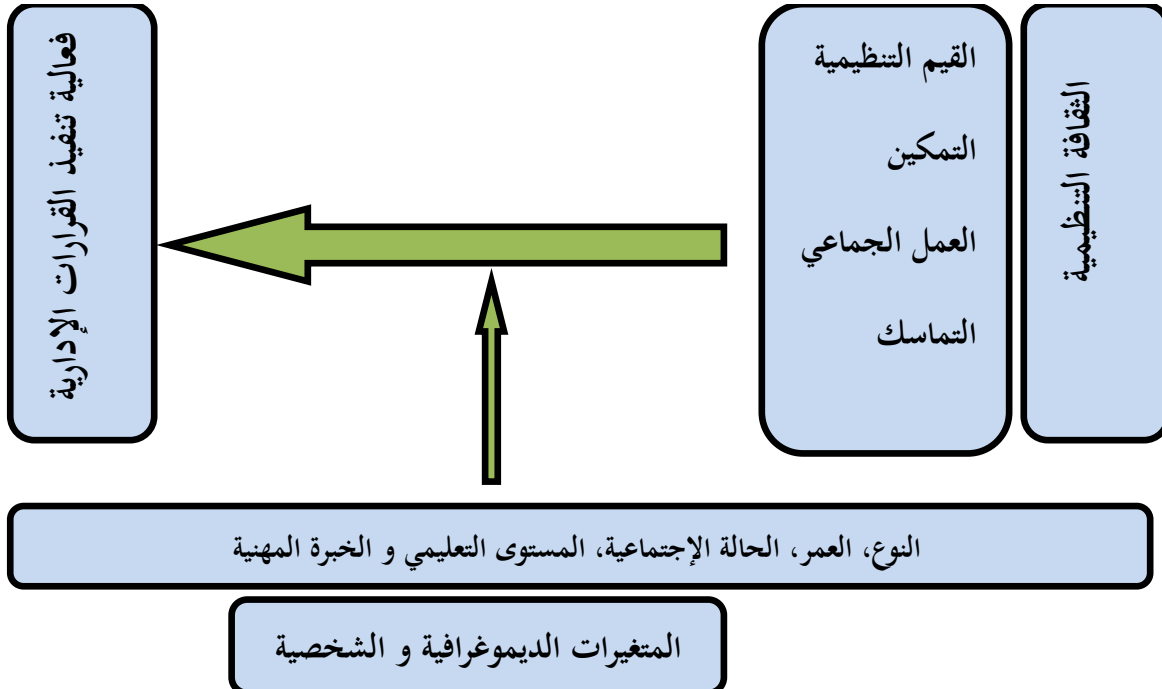
يهدف البحث إلى قياس درجة قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، و قياس مدى فعالية تنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن دلالة إحصائية تدل على وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم التنظيمية الإيجابية، العمل الجماعي، قيم التماسك والتمكين على فعالية تنفيذ القرار الإداري، بالإضافة لمعرفة درجة الاختلاف في مدى فاعلية الموظفين في تنفيذ القرار الإداري حسب خصائصهم الديموغرافية والشخصية، لذا عبر البحث عن:

- **المتغير المستقل:** الثقافة التنظيمية التي حاول البحث قياسها بالأبعاد التالية: التمكين، العمل الجماعي، التماسك، القيم التنظيمية.
- **المتغير التابع:** فعالية تنفيذ القرار الإداري بدرجة قبوله، تلاؤمه مدة التنفيذ، جودة القرار و مدى القدرة على توقع و فهم متطلباته، سهولة تنفيذه.
- **المتغيرات الديموغرافية والشخصية:** النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية.

اعتبر البحث الثقافة التنظيمية و أبعادها بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، حيث تتم أعمال وسلوكيات الأفراد في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين الجمهور والجهات الأخرى التي يتعاملون معها مستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدرّبهم عليها وتكافئهم على إتباعها، الأمر الذي يترك أثراً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم في تنفيذ القرارات الإدارية والمهام المنوطة بهم وعلى هذا الأساس تم بناء نموذج المخطط الافتراضي أدناه.

تتكون النماذج الوصفية عادة من ثلاث أجزاء رئيسية هي متغيرات مستقلة، متغيرات تابعة، ومتغيرات لا يمكن التحكم فيها ، واستنادا على ما سبق تضمن المخطط الافتراضي للبحث مجموعتين من المتغيرات، الأولى تعبر عن الثقافة التنظيمية ، والثانية عن فعالية القرار الإداري حسب النموذج الوصفي أدناه:

شكل رقم (3.3): المخطط الافتراضي للبحث



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

تم الاستعانة بالمخطط في بناء الاستبيان و جمع البيانات حول متغيرات الدراسة ومعالجتها ببرنامج spss للكشف عن الدلالات الإحصائية لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية والشخصية على فعالية القرار الإداري

سيتم من خلال هذا البحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية بدءاً بتحديد مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة و المتمثلة في أداة الاستبيان ، و مختلف الأساليب الإحصائية ، حيث تشمل العينة مختلف موظفي مؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة -وحدة غليزان- اختياريهم بصفة عشوائية حتى تتمكن من تعميم النتائج.

2.1. منهج الدراسة :

المنهج الذي تم إتباعه هو المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تقديم وصف عام وشامل لمختلف العناصر ذات الصلة بمتغيرات الدراسة متمثلة في المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" وعلاقته بالمتغير التابع "القرار الإداري"، وقمنا بتحليل المتغيرين قصد الوصول إلى نتائج صحيحة.

3.1. مصادر جمع معلومات

تم استخدام نوعين من المصادر في تقديم هذه الدراسة هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية.

أ/ البيانات الثانوية: هيا البيانات التي يتم إعدادها مسبقا، ويتم تجميعها من الدراسات السابقة والكتب ومقالات والأطروحات الجامعية بالإضافة إلى بعض المحاضرات ومواقع شبكة الانترنت التي تتناول جوانب الموضوع حول القرار الإداري، الثقافة التنظيمية.

ب/ البيانات الأولية: اعتمدنا في جمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة و هي المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة -وحدة غليزان-.

- 1-مجتمع الدراسة : المجتمع هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، ويتم حصر ضروريا من اجل إسقاط على العينة بدلا من تطبيق بحث عن مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث لتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، حيث يتمثل مجتمع دراستنا في موظفي المؤسسة العمومية للنسيج و الالبسة الجاهزة
- 2-عينة الدراسة: يتم اللجوء لاختيار العينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع ويعود ذلك إما إلى التكاليف المادية والبشرية والوقت والى كثرة أفراد المجتمع، حيث كان حجم العينة المعتمد في دراستنا مساوي 80 موظف بالمؤسسة ، تم توزيع 100 استبانة و استرجاع 80 و اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية.

4.1.أدوات جمع البيانات

تمثل عملية تجميع البيانات من أهم الخطوات المستخدمة في البحث العلمي حيث تعمل على تحليل و تصنيف البيانات و تجميعها وفقا للمنهج المستخدم لعرضها على شكل نتائج يمكن الاستفادة منها و تطبيقها على ظواهر مشابهة للدراسة

و تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات في إعداد البحوث العلمية.

5.1. تصميم الاستبيان

اشتمل الاستبيان على ثلاث أجزاء أساسية، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة أن تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة لموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية من أفراد العينة المتمثلة في: "الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليمي، الخبرة المهنية

- **الجزء الثاني:** حيث هذا الجزء يركز على المتغير المستقل المتمثل في: "الثقافة التنظيمية" إذ تناولنا فيه أربع أبعاد متمثلة في: القيم التنظيمية ، التماسك ، التمكين ، العمل الجماعي و تكون هذا المحور من 20 سؤال

جدول رقم (2.3): توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير	الفقرات (العبارات)
القيم التنظيمية	05-01
التماسك	10-06
التمكين	15-11
العمل الجماعي	20-16

● المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

- **الجزء الثالث :** حيث هذا الجزء يركز على المتغير التابع المتمثل في: "القرار الإداري" إذ تكون هذا المحور من 08 أسئلة

حيث تكون الإجابة على هذه العبارات وفق سلم ليكارت الذي يحتوي على خمس درجات ويعتبر من المقاييس المناسبة وزعت درجاته على النحو التالي:

يتم حساب طول الفئة عن طريق: **المدى/ عدد درجات المقياس**

المدى: يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (5-1=4)

عدد الدرجات المقياس هو: 5 ويمثل (منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة ،عالي، عالي جدا)

ومنه طول الفئة: $0.8 = 5/4$

الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى $1 + 0.79$ ، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3.3): طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الدرجة 5	الدرجة 4	الدرجة 3	الدرجة 2	الدرجة 1	
05	04	03	02	01	القيمة المعطاة عند التفريغ
عالي جدا (موافق بشدة)	عالي (موافق)	متوسطة (محايد)	منخفضة (غير موافق)	منخفضة جدا (غير موافق بشدة)	درجة توافر الفقرة
[5-4.20]	[4.19-3.40]	[3.39-2.60]	[2.59-1.80]	[1.79-1]	المجال

• المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

6.1. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

لمعالجة البيانات والعبارات الموضوعية في الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss الإصدار 22، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية متمثلة في:

-معامل الثبات الفا-كرونباخ: لتأكد من الثبات لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ معامل الثبات قيما تتراوح ما بين 0.6 و1، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان ثبات مرتفعا وكلما انخفضت اقل من 0.6 كان الثبات منخفضا.

-معامل الارتباط بيرسون **Pearson**: لاختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة

-جدول توزيع التكرارات و النسب المئوية: استعملت بهدف تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

المتوسطات الحسابية و انحراف المعياري : استخدمت لحساب القيمة التي يعطيها افراد العينة لكل فقرة من فقرات المحاور و ترتيبها .

استخدام تحليل انحدار **MultipleRegressionAnylises**: لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة، حيث يعتمد على قياس المعلومات التالية:

- R^2 : لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع.

- R : لتحديد علاقة ارتباط بين متغير مستقل و تابع.

1.6.1. الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق و الثبات)

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى الخصائص السيكومترية من اجل التحقق من مدى صدق و ثبات الاستبيان .

1.1.6.1. ثبات أداة الاستبيان

و يقصد ب هان يكون الاختبار يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقه اكثر من مرة على نفس عينة و نفس مجتمع الدراسة للتأكد من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ -cronbach Alpha لأبعاد حيث كانت قيم معامل الثبات مقبولة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3): نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا -كرونباخ"

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	فقرات الدراسة	معامل الثبات
	القرار الاداري	08-01	0.768
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	13-09	0.813
	التماسك	18-14	0.774
	التمكين	23-19	0.847
	العمل الجماعي	28-24	0.798
قيمة الاستبيان الاجمالي		28	0.835

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.3): إن اغلب القيم معامل الثبات فاقت (0.6) بالنسبة لكل المتغيرات، سواء المستقلة أو التابعة حيث بلغت ما بين 0.768 و 0.847 معادلات جيدة و مقبولة، وبالنسبة لإجمالي قيمة معامل الثبات ألفا - كلونباخ بلغت (0.835)، ومنه نقول إذا تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها في العينة الأولى، وتكون نتائج العينتين متساويتين باحتمال يساوي نسبة (83.5%) بالتالي يمكن القول إن العبارات الاستبيان قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة.

2.1.6.1. صدق الاتساق الداخلي

يقصد به إيجاد مدى اتساق كل مؤشر من مؤشرات القياس والبعد الذي ينتمي إليها، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، من خلال الاعتماد على مقياس بيرسون (pearson) و هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (5.3) : معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية

المتغير التابع	البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	0.796	0.000
	التماسك	0.851	0.000
	التمكين	0.604	0.000
	العمل الجماعي	0.828	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و الدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين 0.604 و 0.828 هي كلها اكبر من 0.05 و بمستوى معنوية اقل 0,05 ، و بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان، بذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6.3): معاملات الارتباط بين فقرات القرار والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	المتغير التابع
0.000	0.800	21	القرار الاداري
0.000	0.696	22	
0.000	0.776	23	
0.000	0.798	24	
0.000	0.710	25	
0.000	0.603	26	
0.000	0.777	27	
0.000	0.743	28	

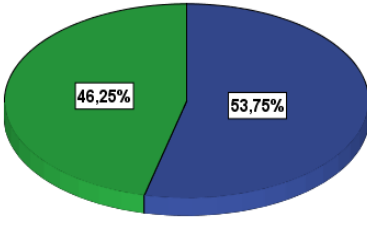
المصدر: من إعداد الطالب علي ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (القرار الإداري) و الدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين 0.603 و 0.800 هي كلها أكبر من 0.05 و بمستوى معنوية اقل 0,05 ، و بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات القرار الإداري مرتبطة بالمحور متغير التابع ، بذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

2. نتائج الدراسة

1.2. خصائص العينة حسب الجنس، الفئة العمرية، مستوى التعليمي، الخبرة المهنية

1.1.2. خصائص العينة حسب الجنس :

شكل رقم (4.3): تحليل خصائص العينة-الجنس	جدول رقم (7.3): تحليل خصائص العينة-الجنس		
<p>الجنس</p>  <p>■ ذكر ■ أنثى</p>	النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
	53,8	43	ذكر
	46,3	37	أنثى
	100,0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة (موظفي مؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة) يتوزعون حسب متغير الجنس اغلبيهم ذكور بنسبة 53.8%، في حين بلغت نسبة اناث 46.3% و ذلك يعود لطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2.1.2. خصائص العينة من حيث السن :

شكل رقم (5.3): تحليل خصائص العينة-السن	جدول رقم (8.3): تحليل خصائص العينة-الجنس		
	النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
<p>العمر</p> <p> ■ سنة 30 من اقل ■ سنة 50 الى 30 من ■ سنة 50 من اكثر </p>	18,8	15	اقل من 30 سنة
	47,5	38	من 30 الى 50 سنة
	33,8	27	اكثر من 50 سنة
	100,0	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب علي ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن اغلب موظفي شركة مؤسسة النسيج و الالبسة الجاهزة هم فئة الشباب الذي يبلغ عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة بنسبة 47.5% ، ثم فئة من أكثر من 50 بنسبة 33.8% ، ثم فئة اقل من 30 سنة بنسبة 18.8% ، و هذا طبيعي نظرا للخدمات مقدمة من طرف المؤسسة التي تعتمد على عنصر الشباب بدرجة الأولى من اجل زيادة فعالية و مردودية الانتاج

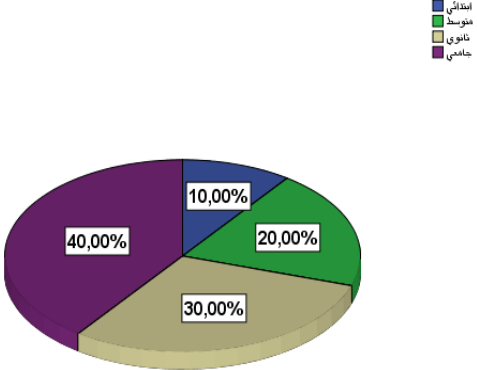
3.1.2. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

شکل رقم (6.3): تحليل خصائص العينة-الحالة الاجتماعية	جدول رقم (9.3): تحليل خصائص العينة-الحالة الاجتماعية		
	النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
<p>الحالة_ الاجتماعية</p> <p>متزوج غير متزوج</p>	35,0	28	غير متزوج
	65,0	52	متزوج
	100,0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب علي ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن اغلب أفراد العينة (موظفي مؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة هم متزوجين بنسبة 65%، انا موظفين غير متزوجين بنسبة 35% .

4.1.2. خصائص العينة من حيث المستوى العلمي :

شكل رقم (7.3): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	جدول رقم (10.3): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي		
<p>المستوى_التعليمي</p>  <p>المنشور_التعليمي</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ابتدائي ■ متوسط ■ ثانوي ■ جامعي 	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
	10,0	8	ابتدائي
	20,0	16	متوسط
	30,0	24	ثانوي
	40,0	32	جامعي
	100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن اغلب موظفي مؤسسة يحملون مستوى جامعي بنسبة 40% ما يعادل 32 فرد ، ثم فئة من مستوى افراد ثانويين بنسبة 30 % ما يعادل 24 فرد ، ثم فئة الذين يحملون مستوى متوسط بنسبة 20 % ما يعادل 16 فرد ، ثم فئة افراد ذو مستوى ابتدائي بنسبة 10 % ما يعادل 08 افراد ، و هذا قد يعود للشروط الذي تفرضها المؤسسة من اجل التوظيف.

5.1.2. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

شكل رقم (8.3): تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية	جدول رقم (11.3): تحليل خصائص العينة-الخبرة المهنية		
	النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
<p>الخبرة المهنية</p> <p> ■ سنوات 05 من اقل ■ سنوات 10 الى 05 من ■ سنوات 10 من اكثر </p>	17,5	14	اقل من 05 سنوات
	43,8	35	من 05 الى 10 سنوات
	38,8	31	اكثر من 10 سنوات
	100,0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب علي ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أعلاه أن اكبر شريحة من موظفي مؤسسة خبرتهم المهنية ما بين 05 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 43.8 % ، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 38.8 % ، ثم تليها فئة اصحاب اقل من 05 سنوات بنسبة 17.5 %، و هذا طبيعي نظرا لشريحة العمال المتواجدين في المؤسسة هم فئة الشباب .

2.2. عرض و تحليل وصفي لإجابات أفراد العينة

سيتم التطرق في هذا المبحث لمختلف العمليات الاختبارية لمحوري الثقافة التنظيمية و القرار الاداري في مؤسسة العمومية الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة محل الدراسة ، سيتم حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي شملت محاور الدراسة

1.2.2. عرض و تحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية

لمعرفة آراء و اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية فيتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة و كذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور

جدول رقم (12.3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	يسود في المؤسسة ميثاق أخلاقي يعزز السلوك الايجابي للعاملين.	4,01	0,436	مرتفعة
02	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين.	4,19	0,530	مرتفعة
03	تتسم علاقة أعضاء جماعة العمل التي أنتمي إليها بالتعامل الجيد والروح المهنية، والتي تسمح بالعمل على أكمل وجه.	4,00	0,503	مرتفعة
04	سلوك العاملين يتفق مع القواعد الأخلاقية السائدة في المؤسسة.	3,93	0,776	مرتفعة
05	تسود في المؤسسة علاقات إنسانية سليمة مبنية على الثقة بين مختلف مستويات الإدارة.	3,74	0,651	مرتفعة
	البعد الأول: القيم التنظيمية	3.97	0.57	مرتفعة
01	يتمسك العاملون ويلتزمون بالميثاق الأخلاقي السائد في المؤسسة.	4,11	0,551	مرتفعة

مرتفعة	04	0,650	3,79	أفراد المؤسسة مرتبطين ببعضهم البعض مما يساعد على تماسك المؤسسة.	02
مرتفعة	03	0,449	4,03	وضوح الأهداف والتوقعات بين المنظمة والعاملين واضحة عن طريق قواعد تحكم جوانب العمل بتفصيلاته.	03
مرتفعة	05	0,514	3,96	يوجد تجانس وانسجام بين أفراد المؤسسة بحيث يكونون وحدة متماسكة.	04
مرتفعة	02	0,512	4,06	تسود روح الدعم المتبادل بين المستويات الإدارية المختلفة وتعزيز الترابط بين هياكل المؤسسة.	05
مرتفعة	03	0.53	3.99	البعد الثاني : التماسك	
مرتفعة جدا	02	0,638	4,35	تفوض الإدارة سلطات كافية لأداء العامل لمهام وظيفته.	01
مرتفعة جدا	01	0,633	4,44	يتمتع العاملون بحرية ومرونة مناسبة للتصرف في أداء المهام.	02
مرتفعة	04	0,390	4,00	يشارك العاملون في صنع القرار وتتم استشارتهم لتقديم مقترحات لحل المشاكل.	03
مرتفعة	03	0,486	4,06	يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.	04
مرتفعة	05	0,475	3,95	تتوفر المؤسسة على شفافية في مشاركة المعلومات.	05
مرتفعة	01	0.52	4.16	البعد الثالث : التمكين	
مرتفعة	05	0,697	3,71	تسود روح الفريق و العمل الجماعي في انسجام بين العاملين كأنهم عائلة واحدة لحل المشكلات التي تواجههم.	01
مرتفعة	01	0,591	4,43	تدعم المؤسسة روح العمل الجماعي والتعاون في إنجاز المهام.	02
مرتفعة	04	0,497	3,93	تدعم المنظمة محاولات الإبداع لزيادة التعاون والتنسيق في العمل وتقليل معوقات الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	03
مرتفعة	03	0,462	4,04	يوجد تبادل للخبرات وتقاسم للمعلومات، فالعمال أكثر خبرة يتابعون ويرشدون الزملاء الأقل خبرة.	04

مرتفعة	02	0,404	4,04	05	تسود قيم التعاون والعمل الجماعي بين العمال لإنجاز المهام.
مرتفعة	02	0.53	4.03	البعد الرابع: العمل الجماعي	
مرتفعة		0.53	4.03	نتائج المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول اعلاه القيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد الخاصة الثقافة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة المتوسط 4.03.

• جاء في المرتبة الأول بعد التمكين بمتوسط حسابي بلغ 4.16 و بدرجة مرتفعة حيث ان المتوسط

الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19] حيث كان ترتيب الفقرات لبعد التمكين

كمايلي :

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=4.44$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على تمتع العاملين بحرية ومرونة مناسبة للتصرف في أداء المهام بدرجة مرتفعة جدا.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=4.35$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تفوض الإدارة سلطات كافية لأداء العامل لمهام وظيفته بدرجة مرتفعة جدا.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=4.06$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=4.04$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " يشارك العاملون في صنع القرار وتتم استشارتهم لتقديم مقترحات لحل المشاكل." بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) $x=4.00$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تتوفر المؤسسة على شفافية في مشاركة المعلومات. بدرجة مرتفعة.

- جات في المرتبة الثانية بعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي بلغ 4.03 و بدرجة مرتفعة حيث ان المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19] حيث كان ترتيب الفقرات لبعد العمل الجماعي كمايلي :

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=4.43$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تدعم المؤسسة روح العمل الجماعي والتعاون في إنجاز المهام " بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) $x=4.04$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تسود قيم التعاون والعمل الجماعي بين العمال لإنجاز المهام. بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=4.04$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " يوجد تبادل للخبرات وتقاسم للمعلومات، فالعمال أكثر خبرة يتابعون ويرشدون الزملاء الأقل خبرة. بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=3.93$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تدعم المنظمة محاولات الإبداع لزيادة التعاون والتنسيق في العمل وتقليل معوقات الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=3.71$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تسود روح الفريق و العمل الجماعي في انسجام بين العاملين كأنهم عائلة واحدة لحل المشكلات التي تواجههم. بدرجة مرتفعة.

- جات في المرتبة الثالثة بعد التماسك بمتوسط حسابي بلغ 3.99 و بدرجة مرتفعة حيث ان المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19]، حيث كان ترتيب الفقرات لبعد التماسك كمايلي :

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=4.11$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " يتمسك العاملون ويلتزمون بالميثاق الأخلاقي السائد في المؤسسة بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) $x=4.06$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تسود روح الدعم المتبادل بين المستويات الإدارية المختلفة وتعزيز الترابط بين هياكل المؤسسة. بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=4.03$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " وضوح الأهداف والتوقعات بين المنظمة والعاملين واضحة عن طريق قواعد تحكم جوانب العمل بتفصيلاته. بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.79$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " أفراد المؤسسة مرتبطين ببعضهم البعض مما يساعد على تماسك المؤسسة.. بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.96$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " يوجد تجانس وانسجام بين أفراد المؤسسة بحيث يكونون وحدة متماسكة.. بدرجة مرتفعة.

● - جات في المرتبة الرابعة بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 3.97 و بدرجة مرتفعة حيث ان المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال **[3.40-4.19]**، حيث كان ترتيب الفقرات لبعد القيم التنظيمية كمايلي :

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=4.19$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم " على تركيز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين. بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=4.01$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " يسود في المؤسسة ميثاق أخلاقي يعزز السلوك الايجابي للعاملين". بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=4.00$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على "تتسم علاقة أعضاء جماعة العمل التي أنتمي إليها بالتعامل الجيد والروح المهنية، والتي تسمح بالعمل على أكمل وجه". بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.93$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " سلوك العاملين يتفق مع القواعد الأخلاقية السائدة في المؤسسة". بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) $x=3.74$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم على " تسود في المؤسسة علاقات إنسانية سليمة مبنية على الثقة بين مختلف مستويات الإدارة". بدرجة مرتفعة.

2.2.2. عرض و تحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلقة بالقرار الإداري:

جدول رقم (13.3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبول من الموظفين.	4,01	0,373	08	مرتفعة
02	اتخاذ القرارات يتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين.	4,56	0,709	01	مرتفعة جدا
03	تنفيذ القرارات يتم في المدة المناسبة التي تحترم الوقت اللازم لتنفيذه.	4,02	0,420	07	مرتفعة
04	لا يواجه العامل معوقات أثناء تنفيذ القرارات.	4,10	0,518	03	مرتفعة
05	القرارات تتماشى مع قدرات العاملين أثناء التنفيذ.	4,06	0,460	05	مرتفعة
06	القرارات الإدارية قابلة للتحقق والإنجاز وسهلة التنفيذ.	4,04	0,404	06	مرتفعة
07	تتسم القرارات المتخذة لحل المشاكل بالرشادة والسلامة و الواقعية.	4,07	0,444	04	مرتفعة
08	تتسم القرارات في المؤسسة بأهداف واضحة ومعلنة للعاملين، تمكنهم من توقع وفهم متطلبات تنفيذ القرار.	4,11	0,421	02	مرتفعة
نتائج المحور الثاني		4.12	0.468		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

- يبين الجدول اعلاه القيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بالقرار الإداري ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 4.12 و انحراف معياري بلغ 0.468 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث ان المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-14.19] ، حيث كان ترتيب الفقرات لهذا على كمايلي :

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=4.56$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " اتخاذ القرارات يتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين". **بدرجة مرتفعة.**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (08) $x=4.11$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " تتسم القرارات في المؤسسة بأهداف واضحة ومعلنة للعاملين، تمكنهم من توقع وفهم متطلبات تنفيذ القرار". **بدرجة مرتفعة.**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=4.10$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " لا يواجه العامل معوقات أثناء تنفيذ القرارات **بدرجة مرتفعة.**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (07) $x=4.07$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "تتسم القرارات المتخذة لحل المشاكل بالرشادة والسلامة و الواقعية " **بدرجة مرتفعة.**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) $x=4.06$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " القرارات تتماشى مع قدرات العاملين أثناء التنفيذ **بدرجة مرتفعة.**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (06) $x=4.06$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " القرارات الإدارية قابلة للتحقق والإنجاز وسهلة التنفيذ". **بدرجة مرتفعة.**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=4.02$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " تنفيذ القرارات يتم في المدة المناسبة التي تحترم الوقت اللازم لتنفيذه **بدرجة مرتفعة.**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=4.01$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبول من الموظفين **بدرجة مرتفعة.**

3. اختبار و مناقشة الفرضيات

سنتناول من خلال هذه المطلب اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الانحدار المتعدد. من اجل اختبار هذه الفرضيات يجب ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، ومن اجل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات (Multi-collinearity) لتحليل انحدار وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (factory inflation variance-FIV) وإجراء اختبار للتباين المسموح (Tolérance) لكل بعد من أبعاد المتغيرات ، والقاعدة العامة تقول انه يجب أن يكون معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أن لا يتجاوز (10) وقيمة التباين المسموح به أن تزيد عن (0.05)، من اجل تحقيق عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات ، ومن اجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات يتم إجراء اختبار لمعامل التواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة، ويجب أن يكون محصورة ما بين (1) و (-1).

الجدول رقم (14.3): نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين FIV	معامل التواء Skewness
القيم التنظيمية	0,454	2,203	0,157
التماسك	0,390	2,561	0,112
التمكين	0,762	1,312	-0,961
العمل الجماعي	0,537	1,862	0,254

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من خلال الجدول رقم (14.3): أن قيم معامل تضخم التباين (FIV) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.312 و 2.561)، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح (Tolérance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.390 و 0.762)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات اقل من 1 إذن البيانات تتبع التوزيع طبيعي (اعتدالية البيانات).

1.3 الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على مايلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور الثقافة التنظيمية و اثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية و القرار الإداري
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية و القرار الإداري

و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين الثقافة التنظيمية و القرار الإداري و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG اضافة الى اختبار تحليل التباين $Anova$ و اختبار $test$ و جدول يبين ذلك

جدول رقم (15.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

الثابت	beta	T	Sig T	معامل R	معامل R^2	F المحسوب	مستوى المعنوية	الثابت	الثابت
1,023	0,748	9.949	0.000	0.748	0.559	98,986	0.000		
معادلة نموذج الانحدار الخطي: $Y = 0.521 + 0.568X_1$									

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) جيدة بين الثقافة التنظيمية و القرار الإداري في

شركة الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.748$ التي تشير ان

74.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

• وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.559$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

على تفسير ما نسبته (55.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرار الإداري)، و يبقى ما

قيمه 54.1% () تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول ذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند

قيمة F المحسوبة بلغت 98.986 و منه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور الثقافة التنظيمية و اثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري في شركة

الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة

2.3. الفرضية الفرعية الأولى :تنص على مايلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور القيم التنظيمية و اثره في فعالية تنفيذ

القرار الإداري ، من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

• تقبل الفرضية الصفرية H0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG

اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود اثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية و القرار الإداري

• تقبل الفرضية البديلة H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة

SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود اثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية و القرار الإداري

و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين القيم التنظيمية و القرار

الإداري و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG

اضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك

جدول رقم (16.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر القيم التنظيمية و أثره في فعالية تنفيذ القرار

الإداري

مستوى المعنوية	F المحسوب معامل	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	القيم التنظيمية
0.00 0	37,185	0.323	0.568	0.000	6.098	0,568	0.521	
معادلة نموذج الانحدار الخطي: $Y = 0.521 + 0.568X_1$								

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) متوسطة بين القيم التنظيمية و القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.568$ التي تشير ان 56.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

- وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.323$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (القيم التنظيمية) على تفسير ما نسبته (32.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرار الإداري) ، و يبقى ما قيمته 67.3% () تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 37.185 و منه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور القيم التنظيمية و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة

3.3. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على مايلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور التماسك و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى التماسك و القرار الإداري
 - **تقبل الفرضية البديلة H1** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التماسك و القرار الإداري
- و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين التماسك و القرار الإداري و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG اضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك

جدول رقم (17.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التماسك و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

التماسك	الثابت	beta	T	Sig T	معامل R	معامل R ²	معامل F المحسوب	مستوى المعنوية
	0.755	0,650	7.546	0.000	0.650	0.422	56,949	0.000
معادلة نموذج الانحدار الخطي: Y = 0.755 + 0.65X ₂								

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) جيدة بين التماسك و القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.650$ التي تشير ان 65 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

- وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.422$ و هذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التماسك) على تفسير ما نسبته 42% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرار الإداري) ، و يبقى ما قيمته 58% تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 56.949 و منه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور التماسك و اثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة

3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على مايلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور التمكين و اثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين و القرار الإداري
 - **تقبل الفرضية البديلة H1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين و القرار الإداري
- و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين التمكين و القرار الإداري و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG اضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك .

جدول رقم (18.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التمكين و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

مستوى المعنوية	F المحسوب	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	التمكين
0.000	43,715	0.359	0.599	0.000	6.612	0,599	0.672	
معادلة نموذج الانحدار الخطي: Y = 0.672 + 0.599X ₃								

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) متوسطة بين التمكين و القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.599$ التي تشير ان 59.9 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

- وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.359$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التمكين) على تفسير ما نسبته (35.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرار الإداري)، و يبقى ما قيمته 64.1% تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 43.715 و منه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور التمكين و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة .

5.3. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على مايلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور العمل الجماعي و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- تقبل الفرضية الصفرية H0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل الجماعي و القرار الإداري
- تقبل الفرضية البديلة H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل الجماعي و القرار الإداري

و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين العمل الجماعي و القرار الإداري و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG اضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك

جدول رقم (19.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر العمل الجماعي و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري

مستوى المعنوية	F المحسوب	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	العمل الجماعي
0.000	25,954	0.250	0.500	0.000	5.094	0,500	0.526	
معادلة نموذج الانحدار الخطي: $Y = 0.526 + 0.50X_4$								

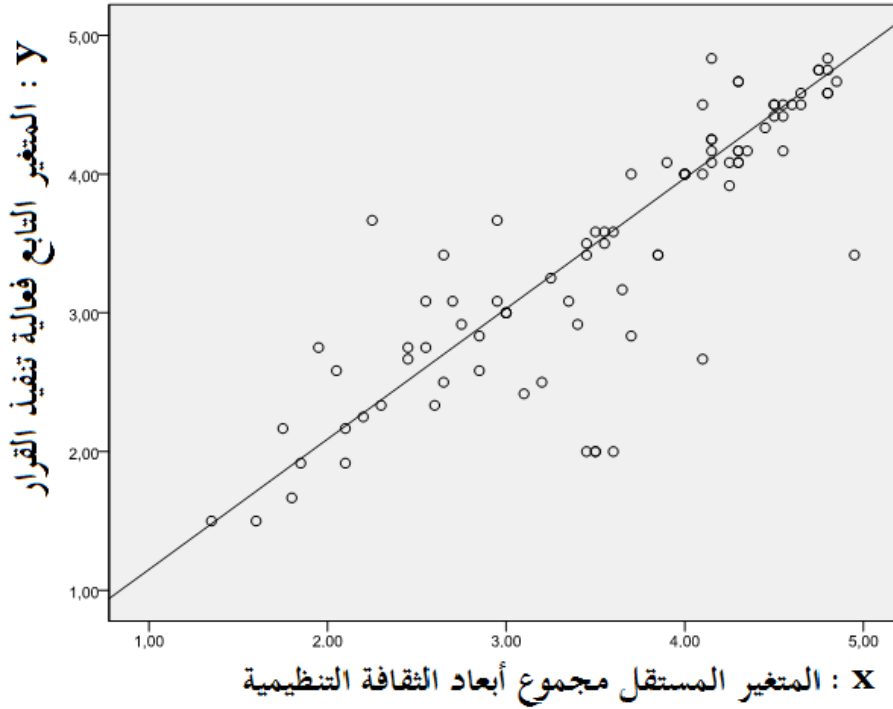
المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) متوسطة بين العمل الجماعي و القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الالبسة الجاهزة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.50$ التي تشير ان 50 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

- وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.25$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (العمل الجماعي) على تفسير ما نسبته (25%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرار الإداري)، و يبقى ما قيمته 75% () تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 25.954 و منه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محور العمل الجماعي و أثره في فعالية تنفيذ القرار الإداري في شركة الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة.

شكل بياني رقم 9.3: انتشار مشاهدات مدى فعالية تنفيذ القرار بدلالة مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج SPS

6.3 الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري تعزي

للمتغيرات الديموغرافية والشخصية و تنفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري تعزي لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري تعزي لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري و متغير العمر.
- علاقة ذات دلالة إحصائية مدى فعالية تنفيذ القرار الإداري و متغير الخبرة المهنية في المؤسسة.

● لاختبار هذه الفرضيات نستخدم:

● 1- اختبار t لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطين (Independent samples test) للمقارنة بين متوسطي عينتين

مستقلتين إذا كانت لها خاصية فئتان مثل الحالة الاجتماعية: متزوج(ة) وغير متزوج(ة) أو الجنس: ذكر، أنثى،

حيث يتم المقارنة بين متوسط بيانات فعالية تنفيذ القرار للذكور و متوسط بيانات فعالية تنفيذ القرار للإناث.

- 2- أسلوب تحليل التباين One-Way Anova، اختبار F-Test، إذا كانت الخاصية المتغير لها أكثر من فئة مثل المستوى التعليمي .
- 3- تحليل معامل الارتباط واختبار معنويته لمعرفة طبيعة علاقة بين فعالية تنفيذ القرار ومتغير العمر أو الخبرة المهنية.

7.3. اختبار فرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (20.3): يبين نتائج اختبارات للمقارنة بين الذكور و الإناث من حيث درجة الفعالية في تنفيذ القرار

T-test إختبارات		الإناث		الذكور		المتغير
Sig	قيمة t	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	
0.019	2.40	0.92	3.27	0.88	3.75	فعالية تنفيذ القرار

إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss

يوجد فرق معنوي بين الموظفين الذكور والموظفين الإناث من حيث فعالية تنفيذ القرار، حيث أثارت نتيجة اختبار ت إلى أن الفرق بين المجموعتين يعتبر معنوي وذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05)، وذلك لصالح الموظفين الذكور لأن المتوسط الحسابي لفعالية تنفيذ القرار عند الذكور أكبر منه عند الإناث.

النتيجة: تختلف فعالية تنفيذ القرار في العيادة باختلاف جنس الموظفين (ذكر، أنثى).

يفسر البحث هذا الاختلاف كنتيجة لضعف نسبة الإناث وقوة نسبة الذكور في المستويات القريبة من مركز اتخاذ القرار (ممارسة قوية للتمكين)، يقابله قوة لنسبة الإناث وضعف لنسبة الذكور في المستويات الأدنى (ممارسة ضعيفة للتمكين) وهي الفئة المعنية بتنفيذ القرارات، حيث انعكس ذلك في إجابة العينة على أسئلة الاستبيان.

8.3. اختبار فرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم جدول رقم (21.3): نتائج اختبارات للمقارنة بين المتزوجين وغير المتزوجين من حيث درجة

الفعالية في تنفيذ القرار

اختبارات T-test		غير متزوج (°)		متزوج (°)		المتغير
Sig	قيمة t	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	
0.62	0.491	0.91	3.50	0.96	3.40	فعالية تنفيذ القرار

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أنه لا يوجد فرق معنوي بين الموظفين المتزوجين و الموظفين الغير المتزوجين من حيث فعالية تنفيذ القرار، لأن نتيجة اختبارت أشارت إلى أن الفرق بين متوسط المجموعتين غير معنوي (مستوى المعنوية أكبر من 0.05).

النتيجة: لا تختلف فعالية تنفيذ القرار في العيادة باختلاف الحالة الاجتماعية للموظفين.

9.3. اختبار فرضية الفرعية الثالثة:

التعليق على النتائج	اختبار ف		فعالية تنفيذ القرارات الإدارية		المتغير	
	Sig	قيمة f	σ	\bar{x}		
لا توجد فروق معنوية بين الموظفين ذوي المستويات التعليمية المختلفة، من حيث فعالية تنفيذ القرار، لان الفرق بين متوسطات المجموعات غير معنوي، يفسر البحث ذلك كون القرار محل التنفيذ يتلاءم مع قدرات الموظف و رتبته الوظيفية.			1.00	2.69	ابتدائي	المستوى التعليمي
			0.88	3.21	متوسط	
			1.06	3.12	ثانوي	
			0.87	3.30	جامعي	

جدول رقم (22.3): نتائج تحليل التباين و اختبار ف للمقارنة بين المستويات التعليمية و درجة الفاعلية في

تنفيذ القرار

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss

النتيجة: - لا تختلف فعالية تنفيذ القرار في المؤسسة باختلاف المستوى التعليمي للموظفين.

10.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة و الخامسة:

جدول رقم (23.3): مصفوفة الارتباط بين فعالية تنفيذ القرار، العمر، الخبرة المهنية

التعليق على النتائج	معامل الارتباط R		المتغير الثاني	المتغير الأول
	sig	قيمه		
لا توجد علاقة ارتباط معنوية	0.55	0.06	العمر	فعالية تنفيذ
لا توجد علاقة ارتباط معنوية	0.67	0.04	الخبرة المهنية	القرار

• المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss

• النتيجة: - لا توجد علاقة أو أثر لسن الموظفين على فعالية تنفيذهم للقرار في المؤسسة.

- لا توجد علاقة أو أثر لمدة خدمة الموظفين في المؤسسة على فعالية تنفيذهم للقرار.

يمكن أن نعبر عن مدة الخدمة بخبرة الموظف قد يبدو من غير المنطقي أن لا يكون هناك أثر لخبرة الموظف على فعالية تنفيذه للقرار، لكن البحث يرى أن الخبرة المهنية قد يكون لها أثر قوي و إيجابي على كفاءة الموظف في إنجاز وتنفيذ القرار فدرجة الكفاءة قد تكون مرتبطة بالقدرات المعرفية المكتسبة، لكن فعالية تنفيذ القرار يعتبرها البحث مرتبطة بالدافعية وإرادة الموظفين وسلوكهم الذي تحكمه وتؤطره الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بين البحث مدى فعالية الموظف في المؤسسة العمومية الاقتصادية في تنفيذ القرارات الإدارية المنوطة بالمهام الموكلة إليه، مرتبطة بمدى توفر ثقافة تنظيمية قوية وملائمة، حيث تساعد في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتسم بالقيم التنظيمية الإيجابية، التمكين، التماسك والعمل الجماعي، التي تساعد على توفير قدرة عالية على توقع وفهم متطلبات القرار، خلق قناعة بالقرار وقبوله، سهولة وسرعة في التنفيذ، وبالتالي تحقيق فعالية في تنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث توصل البحث بالاعتماد على عرض و مراجعة أدبيات الدراسة و توصيف و تحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها و فيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين هما:

أولاً: النتائج النظرية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، و التي تؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، و هذا ما جعل المنظمات تهتم بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح و التميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة و الإبداع و توفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل و توفير نظام اتصال فعال بالإضافة الى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسة الاقتصادية إذا أحسنت استعمالها.

- توفير عنصر الاندماج والاستقرار الاجتماعي في المؤسسة الذي يمنع ظهور نزاعات وصراعات تؤثر سلباً على عملية تنفيذ القرار، التي تعتبر أحد أهم مراحل صناعة القرار الأخيرة.

- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار، تقوية حرية تبادل المعلومات، بين المستويات الإدارية وأفراد المنظمة كونها ترفع القدرة على توقع و فهم متطلبات القرار ، حيث يساهم كل ما سبق في مما خلق قناعة بالقرار وقبوله التي ترفع من درجة حماس العاملين لتنفيذه بفعالية.

- تمنح الموظف صلاحية اتخاذ القرار المناسب في ظل الموقف المناسب ليصبح القرار جزء من العمل الذي يقوم به مما يضمن المرونة والسرعة في إنجاز الأعمال و تنفيذ القرارات بفعالية.

- توفير درجات عالية من التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم، حيث تعزز الوضوح التام في اتخاذ القرارات صحيحة تتصف بالترباط المنطقي، التناسق وتجانس مع الأهداف الكلية للمؤسسة لتجنب التعارض بين الأقسام والوظائف.

- تحسين درجات ووضوح الأهداف والتوقعات بين المنظمة والعاملين، تساهم في تقوية نسيج اجتماعي تعبيرى قوي يربط بين هيكل المؤسسة والعمليات والأفراد، مما ينمي الشعور بالانتماء إلى المجموعة وربط الأفراد ببعضهم البعض وبالتالي خلق الالتزام في تأدية المهام مما يدفع الفرد إلى محاولة الحصول على حلول للمشاكل التي تعرقل أداء مهامه بفعالية.

- ترسيخ التعاون والعمل الجماعي وإشراك العاملين بمد أفرادها بالمسؤولية المشتركة، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة كلما تبناها العاملون في تكوين سلوكهم وتصرفاتهم بطريقة تتوافق مع احتياجات المؤسسة والأفراد، في ظل التزام الموظف بالقواعد الأخلاقية والقيم التنظيمية التي تؤدي إلى قيامه بواجباته بكفاية وأمانة وإخلاص.

ثانياً: النتائج الميدانية

- تتكون المؤسسة حسب نموذج القيم التنافسية للثقافة التنظيمية من ثقافات فرعية متباينة نتيجة تباين طبيعة المهام، الأدوار، الأفراد، النشاطات الممارسة على مستوى المرافق التابعة لها، وأسلوب العمل الملائم لتحقيق الهدف من كل نشاط، حيث تميز مناخ العمل في المؤسسة الاقتصادية للنسيج و الألبسة الجاهزة بثقافة تنظيمية قوية حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التمكين بمتوسط حسابي بلغ 4.16 و بدرجة مرتفعة، و في المرتبة الثانية بعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره 4.03 و بدرجة مرتفعة أما المرتبة الثالثة و الرابعة فجاء بعد التماسك والقيم التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3.99 و 3.97 على التوالي و بدرجة مرتفعة أيضاً حيث تبين أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتسم بالتمكين و العمل الجماعي و التماسك و القيم الايجابية.

- أغلبية الموظفين هم من فئة الذكور، تمثل نسبة الشباب أغلب مستخدمي المؤسسة، حيث يدل عمر المؤسسة على أنه وأفرادها قد مروا بفترة استقرار كافية وتاريخ مشترك سمح بتكوين ثقافة تميزهم عن الغير، إضافة إلى ذلك فأغلب الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية حيث أن أغلب النشاطات و المهام التي يقوم بها موظفي المؤسسة تتطلب أفراد مؤهلون علمياً ومتخصصون خاصة أن الأمر متعلق بصناعة متميزة و استراتيجية.

- بينت الاختبارات الإحصائية للفروض عند مستوى دلالة 0.05 حيث كانت النتائج بمستوى ثقة أكبر من 95% أن جميع أبعاد للثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع فعالية تنفيذ القرار وأن الثقافة التنظيمية بشكل عام ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع فعالية تنفيذ القرار، الأمر الذي أكد أن

توفر ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي، التماسك، التمكين، القيم التنظيمية الإيجابية يؤدي إلى فعالية في تنفيذ القرار الإداري في المؤسسة، حيث خلصت الاختبارات إلى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على فعالية تنفيذ القرار الإداري، حيث يمكن القول أن للقيم التنظيمية الإيجابية أثر قوي و إيجابي على فعالية تنفيذ القرار الإداري، أي أن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة تساعد على تحقيق فعالية في تنفيذ القرار الإداري.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماسك على فعالية تنفيذ القرار الإداري، حيث يمكن القول أن للتماسك والتكامل بين أفراد المنظمة أثر قوي و إيجابي على فعالية تنفيذ القرار الإداري، أي أن درجة التماسك في المؤسسة تساعد على تحقيق فعالية في تنفيذ القرار الإداري.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على فعالية تنفيذ القرار الإداري، حيث يمكن القول أن لممارسة عملية التمكين أثر قوي و إيجابي على فعالية تنفيذ القرار الإداري، أي أن مدى ممارسة التمكين في المؤسسة يساعد على تحقيق فعالية في تنفيذ القرار الإداري.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على فعالية تنفيذ القرار الإداري، حيث يمكن القول أن للعمل الجماعي أثر قوي و إيجابي على فعالية تنفيذ القرار الإداري، أي أن مقومات العمل الجماعي السائدة في المؤسسة تساعد على تحقيق فعالية في تنفيذ القرار الإداري.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجمعة على فعالية تنفيذ القرار الإداري، حيث يمكن القول أن توفر ثقافة تنظيمية تتسم بقيم تنظيمية إيجابية، ممارسة للتمكين، العمل الجماعي، والتماسك لها أثر قوي جدا وإيجابي على فعالية تنفيذ القرار الإداري أي أن مجمل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تساعد على تحقيق فعالية في تنفيذ القرار الإداري.

- تختلف فعالية تنفيذ القرار في المؤسسة العمومية للنسيج و الألبسة الجاهزة باختلاف جنس الموظفين (ذكر، أنثى) كنتيجة لضعف نسبة الإناث وقوة نسبة الذكور في المستويات القريبة من مركز اتخاذ القرار (ممارسة قوية للتمكين)، يقابله قوة لنسبة الإناث وضعف لنسبة الذكور في المستويات الأدنى (ممارسة ضعيفة للتمكين) .

- لا تختلف فعالية تنفيذ القرار في المؤسسة العمومية للنسيج و الألبسة الجاهزة باختلاف المستوى التعليمي للموظفين.

-لا توجد علاقة أو أثر لسن الموظفين على فعالية تنفيذهم للقرار في المؤسسة، كما لا توجد علاقة أو أثر للخبرة المهنية للموظفين في المؤسسة على فعالية تنفيذهم للقرار.

المقترحات

-لابد من الاهتمام بتعزيز ممارسة التمكين عن طريق التركيز على مشارك العاملين وذلك باستشارتهم لتقديم مقترحات لحل المشاكل وصنع القرار، إضافة إلى تزويدهم بالموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم وتوفير الشفافية، سهولة تنقل ومشاركة المعلومات، حتى لا يواجه العامل معوقات أثناء تنفيذ القرارات بحيث تكون تتماشى هذه القرارات مع قدرات العاملين والموارد المتاحة لتصبح قابلة للتحقق والإنجاز مع سهولة في التنفيذ.

-غرس قيم تنظيمية إيجابية تعزز السلوك الايجابي للعاملين، بحيث تكون القرارات المتخذة تتلاءم مع قيم ومعتقدات العاملين، وذلك لتوفير شعور لدى العاملين أن القرارات الداخلية للمؤسسة في مصلحة الجميع، مما يجعلها تتسم بدرجة عالية من القبول.

-تأطير الانسجام والتجانس ومقومات العمل الجماعي بين هياكل المؤسسة بحيث تكون المؤسسة والأفراد وحدة متماسك عن طرق ثقافة تنظيمية قوية ملائمة ترفع من فعالية الأفراد في تنفيذ القرارات الإدارية.

-أظهرت النتائج عدم اهتمام المؤسسة بعلاقتها مع موظفيها، كون قراراتها تتسم بأهداف متوسطة الوضوح لا تمكن العاملين من توقع و فهم متطلبات تنفيذها، إضافة إلى عدم تركيزها على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين، لذا يجب على المؤسسة توضيح الأهداف والتوقعات بين المنظمة و العاملين وذلك عن طريق تبني قواعد تتسم بالشفافية تحكم جوانب العمل بتفصيلاته، كما عليها دعم محاولات الإبداع لزيادة التعاون والتنسيق في العمل وتقليل معوقات الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

آفاق الدراسة

إطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيهل لتكون مشاريع بحث مستقبلية و هي:

- 1) إجراء دراسات في العوامل الثقافية التي تؤثر على عمليات الإدارة في المنظمات.
- 2) دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات الأعمال بالمؤسسات الاقتصادية.
- 3) القيام بدراسات في مجال الثقافة التنظيمية و علاقتها بأخلاقيات صنع القرار.
- 4) إجراء مقارنة بين الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام و الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الخاص.
- 5) إجراء دراسات حول أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية صنع القرار.

قائمة المراجع

- 1- محروس عبد الحميد، رباب. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية. القاهرة: المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر
- 2- د.بن عودة، مصطفى (2021). الثقافة التنظيمية. مطبوعة علمية بيداغوجية. جامعة الجلفة الجزائر. ص 93.
- 3- د.عباس الخفاجي، نعمة. (2020). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازورب العلمية للنشر و التوزيع.
- 4- أ.بن خليف، طارق. (2021). مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي. مجلة دفاتر إقتصادية. الجزائر. ص 124
- 5- دهام، عبد الحكيم خلف. (2015). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت كلية إدارة الأعمال. الأردن
- 6- جاب الرب، سيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع.
- 7- عكاشة، أسعد محمد أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على شركة اتصالات " PATEL " في فلسطين. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية فلسطين قطاع غزة.
- 8- العميان، محمد سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع 2004. ص 424. الدار المصرية اللبنانية.
- 9- سعد علي ربحان، المحمدي. (2000). الريادة و الابداع هوية المنظمات المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 10- بركان، أسماء، جليد، نورالدين. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد. العدد 17. المركز الجامعي مرسلبي عبد الله.
- 11- دكيسري، مسعود، دايرة، عبد الحفيظ. (2017). الثقافة التنظيمية و أثرها على تمكين العاملين. العدد رقم 6. ص من 256-273. جامعة الجزائر.
- 12- بن سليم، حسين، سويبي، أحمد. (2017). الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة. مجلة تاريخ العلوم. العدد الثامن ج 1. ص 159-172. جامعة الأغواط.
- 13- د. سرير، عبد الله رابع. (2016). القرار الإداري. شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع. الجزائر.

- 14- د. بلحاج، فتيحة. (2016). *الأسس النظرية و العلمية في إتخاذ القرار*. المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الإقتصادية. العدد 07-2016. ص 269-284.
15. د. طاهر، حسن. (2019). *مقرر إتخاذ القرار و إدارة الأزمات*. كلية إدارة الأعمال. جامعة سورية الخاصة.
16. حسن حريم، شفيق حداد. (1998). *أساسيات الإدارة*. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
17. أ. مفتاح، محمد ذياب. (2022). *إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة المعلومات*. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية. ص 44-65. المجلد الأول العدد الثاني. ليبيا.
18. همشري، عمر أحمد. (2001). *الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات*. عمان. مؤسسة الرؤى العصرية.
19. ابطاحين، غانية. (2015). *القرار الإداري و علاقته بأداء العمال داخل المنظمة*. أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر 02. أبو القاسم سعد الله.
20. أ. محمد الغضيب. (2004). *اتخاذ القرارات الإدارية و أنواعها و مراحلها*. مدونة صالح محمد القر للعلوم المالية و الإدارية. [Http ps://suarra.wordpress.com](http://suarra.wordpress.com)
21. عبد محمود، عبد الرحيم. (2015). *التفكير الإبداعي و دوره في تحديد المشكلات و صنع و اتخاذ القرارات*. [Http ps://www.dar.ama.com](http://www.dar.ama.com)
22. علاء محمد، سيد قنديل. (2009). *القيادة الإدارية و إدارة الابتكار*. الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر و التوزيع. عمان الأردن. ص 158.
23. أثير حسو، أسحق. (2012). *دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية*. مجلة تكتل للعلوم الإقتصادية. المجلد 8. العدد 26. ص 101-102.
24. أحمد، ماهر. (2004). *الإدارة المباديء و المهارات*. الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية. مصر. ص 295.
25. نادية، أيوب (1997). *نظرية القرارات الإدارية*. منشورات جامعة دمشق. ط 3. دمشق. ص 28

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01



جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، حول موضوع أثر الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

نأمل الاطلاع على محاور الاستبيان و الإجابة على الأسئلة بصدق و موضوعية بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، و أتمس 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 البحثية، و أن ذكر الاسم و اللقب غير مطلوب.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث

- 1- قسم البيانات الشخصية :
- النوع: ذكر أنثى
 - العمر: أقل من 30 سنة ، من 30 إلى 50 سنة ، أكثر من 50 سنة
 - الحالة الاجتماعية: غير متزوج ، متزوج .
 - المستوى التعليمي: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي
 - الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ، من 05 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات
- 2- قسم الثقافة التنظيمية: و نعني بها الطريقة التي ينظم بها العمل، و تمارس بها الصلاحية و مكافئة الموظفين و الروتين، فهي أسلوب العمل الذي يمارسه الموظف في المؤسسة في سبيل تحقيق سياسة المؤسسة و أهدافها و تنفيذ قراراتها.
- 3- قسم فعالية تنفيذ القرار الإداري: حيث يتوقف نجاح تنفيذ القرار الصادر على أسلوب الاتصالات و فعاليته، و عملية التوجيه و الإرشاد و مدى فهم الأفراد للقرار و تقبله و استعدادهم و رغبتهم في تنفيذه.

الرقم	العبارة	مستوى	محايد	غير موافق	موافق	بشدة
1- محور القيم التنظيمية						
01	يسود في المؤسسة ميثاق أخلاقي يعزز السلوك الايجابي للعاملين.					
02	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين.					
03	تتسم علاقة أعضاء جماعة العمل التي أنتمي إليها بالتعامل الجيد والروح المهنية، والتي تسمح بالعمل على أكمل وجه.					
04	سلوك العاملين يتفق مع القواعد الأخلاقية السائدة في المؤسسة.					
05	تسود في المؤسسة علاقات إنسانية سليمة مبنية على الثقة بين مختلف مستويات الإدارة.					
4- محور التماسك						
06	يتمسك العاملون ويلتزمون بالميثاق الأخلاقي السائد في المؤسسة.					
07	أفراد المؤسسة مرتبطين ببعضهم البعض مما يساعد على تماسك المؤسسة.					
08	وضوح الأهداف والتوقعات بين المنظمة والعاملين واضحة عن طريق قواعد تحكم جوانب العمل بتفصيلاته.					
09	يوجد تجانس وانسجام بين أفراد المؤسسة بحيث يكونون وحدة متماسكة.					
10	تسود روح الدعم المتبادل بين المستويات الإدارية المختلفة وتعزيز الترابط بين هياكل المؤسسة.					
5- محور التمكين						
11	تفوض الإدارة سلطات كافية لأداء العامل لمهام وظيفته.					
12	يتمتع العاملون بحرية ومرونة مناسبة للتصرف في أداء المهام.					
13	يشارك العاملون في صنع القرار وتتم استشارتهم لتقديم مقترحات لحل المشاكل.					
14	يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.					
15	تتوفر المؤسسة على شفافية في مشاركة المعلومات.					
6- محور العمل الجماعي						
16	تسود روح الفريق و العمل الجماعي في انسجام بين العاملين كأنهم عائلة واحدة لحل المشكلات التي تواجههم.					
17	تدعم المؤسسة روح العمل الجماعي والتعاون في إنجاز المهام.					
18	تدعم المنظمة محاولات الإبداع لزيادة التعاون والتنسيق في العمل وتقليل معوقات الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي.					
19	يوجد تبادل للخبرات وتقاسم للمعلومات، فالعمال أكثر خبرة يتابعون ويرشدون الزملاء الأقل خبرة.					
20	تسود قيم التعاون والعمل الجماعي بين العمال لإنجاز المهام.					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبول من الموظفين.	21
					اتخاذ القرارات يتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين.	22
					تنفيذ القرارات يتم في المدة المناسبة التي تحترم الوقت اللازم لتنفيذه.	23
					لا يواجه العامل معوقات أثناء تنفيذ القرارات.	24
					القرارات تتماشى مع قدرات العاملين أثناء التنفيذ.	25
					القرارات الإدارية قابلة للتحقق والإنجاز وسهلة التنفيذ.	26
					تتسم القرارات المتخذة لحل المشاكل بالرشادة والسلامة و الواقعية.	27
					تتسم القرارات في المؤسسة بأهداف واضحة ومعلنة للعاملين، تمكنهم من توقع وفهم متطلبات تنفيذ القرار.	28

● ملحق رقم 02

ملحق خاصة بمعامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
,835	5

Item Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Correlated Item-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Item Deleted
الاداري_القرار	16,1500	1,017	,748	,768
التنظيمية_القيم	16,3009	1,047	,608	,813
التماسك	16,2834	1,102	,749	,774
التمكين	16,1134	1,249	,455	,847
الجماعي_العمل	16,2459	1,104	,647	,798

ملحق خاص بصدق دراسة

Correlations

		التنظيمية_القيم	التماسك	التمكين	الجماعي_العمل	التنظيمية_الثقافة
التنظيمية_القيم	Pearson Correlation	1	,728**	,157	,496**	,796**
	Significance(2-tailed)		,000	,165	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
التماسك	Pearson Correlation	,728**	1	,301**	,597**	,851**
	Significance(2-tailed)	,000		,007	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
التمكين	Pearson Correlation	,157	,301**	1	,469**	,604**
	Significance(2-tailed)	,165	,007		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
الجماعي_العمل	Pearson Correlation	,496**	,597**	,469**	1	,828**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
التنظيمية_الثقافة	Pearson Correlation	,796**	,851**	,604**	,828**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

Correlations

		القرار_الاداري_1	القرار_الاداري_2	القرار_الاداري_3	القرار_الاداري_4	القرار_الاداري_5	القرار_الاداري_6	القرار_الاداري_7	القرار_الاداري_8	القرار_الاداري
القرار_الاداري_1	Pearson Correlation	1	,452**	,806**	,452**	,586**	,417**	,606**	,556**	,800**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
القرار_الاداري_2	Pearson Correlation	,452**	1	,462**	,431**	,357**	,412**	,347**	,337**	,696**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,002	,002	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
القرار_الاداري_3	Pearson Correlation	,806**	,462**	1	,512**	,516**	,218	,669**	,485**	,776**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,052	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
القرار_الاداري_4	Pearson Correlation	,452**	,431**	,512**	1	,452**	,466**	,683**	,703**	,798**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
القرار_الاداري_5	Pearson Correlation	,586**	,357**	,516**	,452**	1	,260*	,660**	,421**	,710**
	Significance(2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,020	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80

القرار_الاداري_6	Pearson Correlation Significance(2-tailed)	,417**	,412**	,218	,466**	,260*	1	,267*	,571**	,603**
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
القرار_الاداري_7	Pearson Correlation Significance(2-tailed)	,606**	,347**	,669**	,683**	,660**	,267*	1	,429**	,777**
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
القرار_الاداري_8	Pearson Correlation Significance(2-tailed)	,556**	,337**	,485**	,703**	,421**	,571**	,429**	1	,743**
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
القرار_الاداري	Pearson Correlation Significance(2-tailed)	,800**	,696**	,776**	,798**	,710**	,603**	,777**	,743**	1
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

* . Correlation at 0.05(2-tailed):...

● ملاحق خاصة بتحليل الوصفي

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	43	53,8	53,8	53,8
انثى	37	46,3	46,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	15	18,8	18,8	18,8
من 30 الى 50 سنة	38	47,5	47,5	66,3
اكتر من 50 سنة	27	33,8	33,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الاجتماعية_الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج غير	28	35,0	35,0	35,0
متزوج	52	65,0	65,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	8	10,0	10,0	10,0
متوسط	16	20,0	20,0	30,0
ثانوي	24	30,0	30,0	60,0
جامعي	32	40,0	40,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من اقل	14	17,5	17,5	17,5
سنوات 10 الى 05 من	35	43,8	43,8	61,3
سنوات 10 من اكتر	31	38,8	38,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

● ملاحق خاصة باتجاه العينة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_التنظيمية_القيم	80	3	5	4,01	,436
2_التنظيمية_القيم	80	3	5	4,19	,530
3_التنظيمية_القيم	80	3	5	4,00	,503
4_التنظيمية_القيم	80	3	5	3,93	,776
5_التنظيمية_القيم	80	3	5	3,74	,651
Valid N (listwise)	80				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_التماسك	80	3	5	4,11	,551
2_التماسك	80	3	5	3,79	,650
3_التماسك	80	3	5	4,03	,449
4_التماسك	80	3	5	3,96	,514
5_التماسك	80	3	5	4,06	,512
Valid N (listwise)	80				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_التمكين	80	3	5	4,35	,638
2_التمكين	80	3	5	4,44	,633
3_التمكين	80	3	5	4,00	,390
4_التمكين	80	3	5	4,06	,486
5_التمكين	80	3	5	3,95	,475
Valid N (listwise)	80				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_الجماعي_العمل	80	3	5	3,71	,697
2_الجماعي_العمل	80	3	5	4,43	,591
3_الجماعي_العمل	80	2	5	3,93	,497
4_الجماعي_العمل	80	3	5	4,04	,462
5_الجماعي_العمل	80	3	5	4,04	,404
Valid N (listwise)	80				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_الاداري_القرار	80	3	5	4,01	,373
2_الاداري_القرار	80	2	5	4,56	,709
3_الاداري_القرار	80	2	5	4,02	,420
4_الاداري_القرار	80	3	5	4,10	,518
5_الاداري_القرار	80	3	5	4,06	,460
6_الاداري_القرار	80	3	5	4,04	,404
7_الاداري_القرار	80	3	5	4,07	,444
8_الاداري_القرار	80	3	5	4,11	,421
Valid N (listwise)	80				

• ملاحق خاصة بالتوزيع الطبيعي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,445	,407		-1,094	,278		
	التنظيمية_القيم	,253	,095	,276	2,673	,009	,454	2,203
	التماسك	,401	,129	,345	3,096	,003	,390	2,561
	التمكين	,544	,089	,486	6,089	,000	,762	1,312
	الجماعي_العمل	-,075	,100	-,071	-,748	,457	,537	1,862

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
التنظيمية_القيم	80	3,00	4,80	3,9725	,37618	,157	,269
التماسك	80	3,00	4,80	3,9900	,29665	,112	,269
التمكين	80	3,00	4,80	4,1600	,30754	-,961	,269
الجماعي_العمل	80	3,00	5,00	4,0275	,32723	,254	,269
Valid N (listwise)	80						

• الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,748 ^a	,559	,554	,23034

a. Predictors: (constant) التنظيمية_الثقافة...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	5,252	1	5,252	98,986	,000 ^b
	Residual	4,138	78	,053		
	Total	9,390	79			

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

b. Predictors: (constant) التنظيمية_الثقافة...

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,005	,416		-,013	,990		
التنظيمية_الثقافة	1,023	,103	,748	9,949	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

• الفرضية 01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,568 ^a	,323	,314	,28553

a. Predictors: (constant) التنظيمية_القيم...

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1 Regression	3,031	1	3,031	37,185	,000 ^b
Residual	6,359	78	,082		
Total	9,390	79			

a. Dependent Variable: القرار_القرار

b. Predictors: (constant) التنظيمية_القيم...

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,055	,341		6,031	,000		
التنظيمية_القيم	,521	,085	,568	6,098	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: القرار_القرار

• الفرضية 02

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 ^a	,422	,415	,26379

a. Predictors: (constant) التماسك...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	3,963	1	3,963	56,949	,000 ^b
	Residual	5,428	78	,070		
	Total	9,390	79			

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

b. Predictors: (constant) التماسك...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,111	,400		2,776	,007		
	التماسك	,755	,100	,650	7,546	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

• الفرضية 03

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,359	,351	,27776

a. Predictors: (constant) التمكين...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	3,373	1	3,373	43,715	,000 ^b
	Residual	6,018	78	,077		
	Total	9,390	79			

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

b. Predictors: (constant) التمكين...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,329	,424		3,135	,002		
	التمكين	,672	,102	,599	6,612	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

• الفرضية 04

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,500 ^a	,250	,240	,30055

a. Predictors: (constant) الجماعي_العمل...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	2,344	1	2,344	25,954	,000 ^b
	Residual	7,046	78	,090		
	Total	9,390	79			

a. Dependent Variable: الاداري_القرار

b. Predictors: (constant) الجماعي_العمل...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,003	,418		4,798	,000		
	الجماعي_العمل	,526	,103	,500	5,094	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداري_القرار



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم علوم التسيير
الرقم 86000... ك ع ا ت ع ت / ج ع غ / 2024

غليزان في 18/11/2024
إلى السيد
محمد بن محمد النسيح غليزان
بمسور

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء تربص ميداني

تحية طيبة و بعد
في إطار إنفتاح الجامعة على محيطها الإقتصادي والإداري ، و سعيا منا لمساعدة الطلبة في إعداد
مذكرة التخرج، والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
شعبة / تخصص ماستر 2 ادارة أعمال
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه على إجراء تربصهم الميداني
بالمؤسسة التي تشرفون عليها

الرقم	الاسم و اللقب	تاريخ الميلاد	رقم التسجيل	الإمضاء
01	كسكاس محمد	18/11/1981	762211	
/				
/				

مذكرة التخرج
أثر الثقافة التنظيمية على فعالية القرار الإداري دراسة حالة مؤسسة

نرجوا أن تكون العملية فرصة لتدعيم أوصل التعاون بيننا
تقبلوا منا فائق عبارات الإحترام و التقدير

الإدارة



المؤسسة المستقبلة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غليزان
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم علوم التسيير

غليزان في 04/11/2013

اتفاقية تربص

تم تحرير هذه الاتفاقية بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التي يقع مقرها بـ جامعة غليزان
و الممثلة من طرف عميد الكلية الدكتور : بوقطاية سفيان

و المؤسسة / الإدارة : E.P.E. CETA SPA Unite
ممثلة من طرف السيد (ة) : بسوزن (بق) نتفاح
الكائن مقرها بـ : لمدينة سبي أم صومعة ببلدية غليزان
حيث تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي :

المادة الأولى : أحكام عامة

تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق لـ 31
عشت سنة 2013 و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة

و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 و الموافق لـ 21 يناير 2015 و المتعلق بطبيعة التربصات
الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة و تقييمها و مراقبتها

و أحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأول عام 1436 و الموافق لـ 24 فبراير 2015 و المتعلق بطبيعة التربصات
الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة

المادة الثانية : موضوع الاتفاقية

تحديد إطار تنظيم و سير التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة طلبة
قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ب جامعة غليزان

يخص التربص الطلبة

رقم التسجيل 762211

تاريخ الميلاد 18/11/1981

كسكاس محمد

