



الاستقامة التنظيمية وانعكاسها على جودة القرارات الاستراتيجية

بحث وصفي تحليلي في شركة الخطوط الجوية العراقية

م. د. هدى قاسم سعيد
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
hudakassim50@gmail.com

المستخلص: يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الاستقامة التنظيمية وانعكاسها على جودة القرارات الاستراتيجية، باعتبار الاستقامة التنظيمية توجه تلتزم به المنظمة للحفاظ على القيم والمبادئ التي تشكل ثقافتها وتوجه سلوك الأفراد وتنعكس بدورها على جودة القرارات الاستراتيجية، فالاستقامة التنظيمية تعدّ عاملاً حاسماً في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وتسهم في بناء بيئة عمل أخلاقية ومستدامة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح وفعالية، من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في شركة الخطوط الجوية العراقية وهي من الشركات التابعة لوزارة النقل العراقية في بغداد وشمل المدراء في الإدارة العليا والوسطى عددهم (١٢٠) فرداً من أصل (١٢٦) فرداً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وحللت اجابتهم باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) في ادخال البيانات وتحليلها ومن أهم الأدوات الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب التحليل العاملي ومعادلة الانحدار. وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات وكان أبرزها: يتضح أن الشركة تتمتع بمستوى مرتفع من التفاؤل التنظيمي، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالتفاؤل حول أهداف الشركة واتجاهاتها، وهذا يسهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية. ويعد التفاؤل التنظيمي عاملاً محفزاً يسهم في تعزيز الأداء ويجعل الموظفين أكثر استعداداً للتعاون في عمليات اتخاذ القرار. ويوصي البحث بـ: تعزيز قنوات الاتصال التفاعلية والشفافة بين إدارات الشركة المختلفة، لتعزيز الثقة التنظيمية وتوحيد الجهود باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، جودة القرارات الاستراتيجية، الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، الالتزام بجودة القرار.



Organizational integrity and its impact on the quality of strategic decisions: A descriptive and analytical study in Iraqi Airways

Dr. Huda Qasim Saeed Ministry of Higher
Education and Scientific Research
hudakassim50@gmail.com

Abstract:

The research aims to shed light on the concept of organizational integrity and its reflection on the quality of strategic decisions, considering organizational integrity as a direction that the organization adheres to in order to preserve the values and principles that shape its culture and guide the behavior of individuals and in turn reflect on the quality of strategic decisions. Organizational integrity is a decisive factor in improving the quality of strategic decisions and contributes to building an ethical and sustainable work environment that supports the achievement of institutional goals successfully and effectively, through a survey of the opinions of a sample of employees in Iraqi Airways, which is one of the companies affiliated with the Iraqi Ministry of Transport in Baghdad, and included managers in senior and middle management, numbering (120) individuals out of (126) individuals. The questionnaire was used as a primary tool for collecting data and information, and their answers were analyzed using the statistical program (SPSS) in entering and analyzing data. The most important tools are arithmetic means, standard deviations, factor analysis method, and regression equation. The research reached a number of conclusions, the most prominent of which were: It is clear that the company enjoys a high level of organizational optimism, which indicates that employees feel optimistic



about the company's goals and directions, which contributes to raising the quality of strategic decisions. Organizational optimism is a motivating factor that contributes to enhancing performance and makes employees more willing to cooperate in decision-making processes. The research recommends: Enhancing interactive and transparent communication channels between the company's various departments, to strengthen organizational trust and unify efforts towards achieving strategic goals.

Keywords: Organizational integrity, organizational optimism, organizational trust, organizational integrity, organizational empathy, strategic decision quality, rational procedures, procedural justice, commitment to decision quality.

المقدمة:

تشهد الشركات تحديات كبيرة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير مما يستدعي أن تتبنى توجهات تنظيمية وسلوكيات أساسية إيجابية في بيئة العمل للحفاظ على سمعتها وقدرتها على الالتزام بالقيم والمبادئ والأخلاقيات التي تبنتها عند نشأتها فبرز مصطلح "الاستقامة التنظيمية" للغوص في هذه المفاهيم والتعمق بها والعمل على تطبيقها لأنها تتطلب التزاماً مستمراً من جميع المستويات الإدارية من خلال تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات لتعزيز الوعي والثقافة بالتفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح داخل المنظمة ، وذلك بدوره ينعكس على المنظمة وجودة قراراتها الاستراتيجية ذات التأثير بعيد المدى على تميز الشركة ورفاهيتها وتحقيق أهدافها لأن نجاح المنظمة يرتبط بتحقيق أهدافها بمدى فاعلية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها ، ولغرض إنضاج هذا التوجه والعمل عليه تكونت هيكلية البحث من أربع مباحث جاء الأول بمنهجية البحث والثاني التأطير المفاهيمي للاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية والثالث عرض الجانب العملي ومناقشته والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث : تكمن مشكلة البحث في التعرف على مدى قدرة الشركة وإمكانية التزامها بمبادئ الاستقامة التنظيمية وانعكاسها على جودة القرارات الاستراتيجية بشفافية ونزاهة مع



الالتزام بالقوانين والأنظمة ومراعاة المصالح المختلفة مع الأخذ بالحسبان الآثار الاجتماعية والبيئية باستدامة وتتماشى مع المصلحة العامة، فالاستقامة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بالتالي فإن نقص في الشفافية مما يجعل جودة القرارات الاستراتيجية تتخذ بطريقة غير شفافة وعقلانية وقد تكون غياب أبعاد الاستقامة بالمنظمة المبحوثة قد تتأثر بالصراعات والمصالح الشخصية داخلها مما يمكن أن يضعف القرارات الاستراتيجية عدم وجود ثقافة استقامة يمكن أن يؤدي إلى قلة المساءلة، ويمكن أن يتخذ القرارات دون مراعاة الآثار الأخلاقية والاستراتيجية داخل المنظمة قد تعوق جودة القرارات الاستراتيجية، إذ يمكن أن تسهم في اتخاذ قرارات غير مدروسة أو غير أخلاقية . وفي ضوء ذلك حددت مشكلة البحث والتي يمكن اظهار ابعادها من خلال اثارة التساؤلات الآتية:

١. ما واقع الاستقامة التنظيمية في الشركة، وما مدى إمكانية تطبيقها لعينة البحث بالمشكلة المبحوثة؟
٢. ما إمكانية تحقيق جودة القرارات الاستراتيجية في ظل أبعاد الاستقامة التنظيمية؟
٣. ما انعكاس الاستقامة التنظيمية على جودة القرارات الاستراتيجية لدى الشركة ؟

ثانياً: أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من بعدين أثنيهما:

١. البعد المعرفي: يحاول البحث سد جزء من الفجوة المعرفية في الفكر الإداري العربي والمحلي في هذا الموضوع من خلال التمهيد لاستعراض منهجيات موضوعين مهمين هما (الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية) لتحقيق فهم واضح لمفاهيمهما وأهميتهما ودراستهما على وفق منهجية علمية ملائمة.

٢. البعد العملي: تسهم في بناء الثقة بين الشركة وجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملين والمستفيدين والمجتمع، وبناء سمعة إيجابية للشركة وتعزيز مصداقيتها وتقليل من المخاطر المتعلقة بالانتهاكات الأخلاقية والقانونية وتشجع على الابتكار والإبداع، إذ يشعر العاملون بالراحة لطرح أفكار جديدة دون خوف من الانتقاد.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تعريف المنهجية المفاهيمية للاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية من خلال بلورة مادة علمية تساعد الباحثين في مجال الإدارة على فهم الموضوع بشكل أفضل.

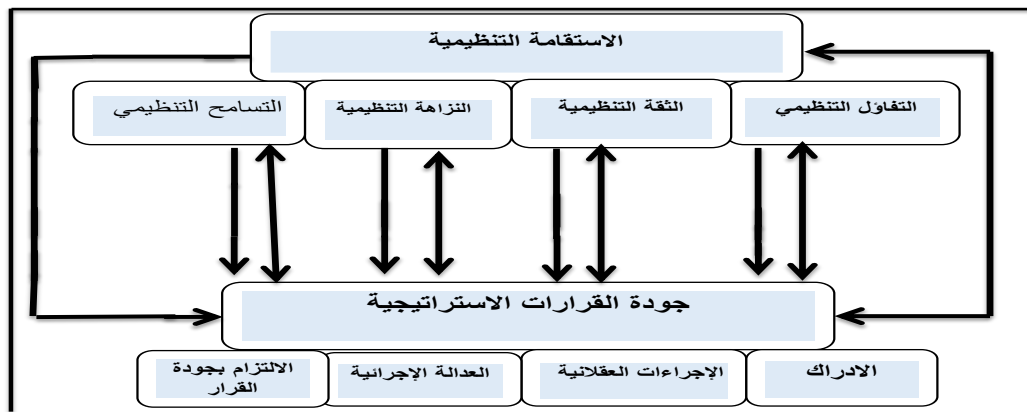


٢. التعرف على مبادئ الاستقامة التنظيمية وانعكاسها على جودة القرارات الاستراتيجية من خلال استطلاع آراء العينة البحثية وتعزيز السمعة والمصادقية من خلال اتخاذ القرارات الأخلاقية والاستقامة في جميع جوانب العمل.
٣. تحديد تأثير كل متغير من متغيرات الاستقامة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية وترتيبها من حيث درجة الأهمية وتعزيز التميز وجودة القرارات الاستراتيجية المبنية على القيم والشفافية.
٤. يقدم توصيات لمساعدة الشركة في اتباع توجه أداري ملتزم ينعكس على تنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية والاسهام في تحقيق التنمية المستدامة والاستدامة البيئية والاجتماعية من خلال جودة القرارات الاستراتيجية وبناء علاقات قوية ومستدامة مع جميع الأطراف المعنية من خلال الالتزام بالأخلاقيات التنظيمية.

رابعاً: فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط بين الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للاستقامة التنظيمية في جودة القرارات الاستراتيجية.

- خامساً: مخطط البحث يبين المخطط الفرضي للبحث الفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) والمتغير المستجيب (جودة القرارات الاستراتيجية) وكما يوضحه الشكل (١)



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي



سادساً: منهج البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس استطلاع آراء العينة المبحوثة، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المستحصل عليها واستخلاص النتائج منها للمساعدة في تكوين فهم واضح للموضوع.

سابعاً: حدود البحث:

١. الحدود البشرية: وتشمل عينة عدد من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب مدير قسم ومدير شعبة ومدير وحدة
٢. الحدود المكانية: وتتمثل في شركة الخطوط الجوية العراقية وهي إحدى شركات وزارة النقل العراقية.

ثامناً : مجتمع البحث : تمثل مجتمع البحث بشركة الخطوط الجوية العراقية إحدى شركات وزارة النقل وهي الناقل الوطني للعراق وقد تأسست سنة ١٩٤٥ وتقدم الشركة خدمات الطيران المحلية والدولية وتعتبر من أقدم شركات الطيران في المنطقة ، ويقع مقرها على أرض طار بغداد الدولي ، وتقدم خدماتها بنجاح وتطور مستمر ، لذا تم اختيارها لتطبيق البحث لما احتلته من مكانة مهمة وكبيرة في تقديم الخدمات للمجتمع العراقي وتعد جزء مهم تسهم بتطوير القطاع الخدمي في البلد .

تاسعاً : أداة البحث : تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث وتم تقسيمها على متغيرين رئيسين الأول الاستقامة التنظيمية (التفاوت التنظيمي ، الثقة التنظيمية ، النزاهة التنظيمية ، التسامح التنظيمي) كمتغيرات فرعية بـ(٥) فقرات لكل منها ، اما المتغير الرئيس الثاني فهو جودة القرارات الاستراتيجية بعناصرها متمثلة بـ(الادراك ، الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية ، الالتزام بجودة القرار) ويضم (٦) فقرات لكل متغير فرعي ، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) والجدول (١) يمثل هيكلية استبانة البحث.

جدول (١) هيكلية استبانة البحث

ت	المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تدرج المقياس	المصادر
١	الاستقامة التنظيمية	التفاوت التنظيمي	٥	اتفق بشدة، اتفق،	نموذج معتمد في دراسة (Hassan&Basheer,2024) بتصرف من الباحثة
		الثقة التنظيمية	٥	محايد، لا اتفق، لا	
		النزاهة التنظيمية	٥	اتفق ابداً	



٢	جودة القرارات الاستراتيجية	التسامح التنظيمي	٥	١،٢،٣،٤،٥	نموذج معتمد في دراسة (Hassan&Alatwi,2022) بتصرف من الباحثة
		٦	٦	١،٢،٣،٤،٥	اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق أبداً
		٦	٦	١،٢،٣،٤،٥	اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق أبداً
		٦	٦	١،٢،٣،٤،٥	اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق أبداً
		٦	٦	١،٢،٣،٤،٥	اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق أبداً
		٦	٦	١،٢،٣،٤،٥	اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق أبداً

عاشراً: الوسائل الإحصائية المستخدمة: الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط والانحدار وبلاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

المبحث الثاني

الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية/ التأطير المفاهيمي

١. **المنهجية المفاهيمية للاستقامة التنظيمية:** سنحاول في هذه الفقرة بيان المنهجية المفاهيمية للاستقامة التنظيمية من خلال عرض الموضوعات الآتية:

أولاً: مفهوم الاستقامة التنظيمية: يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية " Organizational

Virtuousness " من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي وتتمثل بمجموعة من السلوكيات التنظيمية الإيجابية المتوقعة سواء على مستوى تنظيمي أو فردي يلتزم بها الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال تنفيذ مضامينها كالعدالة والمنافسة النزيهة والتفاؤل والتصرفات السليمة والثقة والتعاطف وغيرها وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى المنظمة (عبد الله واحمد، ٢٠٢٢: ٤٠٨). وأنها كفكرة تمتد جذورها لعلم النفس التنظيمي الإيجابي، ويفترض أنها تسهم في الأداء الأمثل للعاملين في المنظمة من خلال تعزيز مكانتهم الإيجابية وشعورهم بالالتزام والارتباط بالعمل (Watanabe et al ,2020: 116). كما أن لها تأثير إيجابي على صحة الفرد النفسية والبدنية والذهنية والاجتماعية وتحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والاندماج في بيئة العمل والاستقرار والالتزام والولاء للمنظمة (رسن وكعيد، ٢٠٢١: ٣٩). وزاد التركيز على هذه المفاهيم ويعود سبب ذلك لتزايد الفضائح الأخلاقية والمالية التي تواجه بعض المنظمات في السنوات الأخيرة فبرز دور الاستقامة التنظيمية داخل المنظمات لأنها تركز على سلوك الأفراد في البيئة الداخلية وانتشارها ضمن السياقات التنظيمية من خلال العادات والرغبات والسلوكيات الإيجابية الفردية والجماعية



(Alnaggar,2024:30). ونستعرض بعض التعاريف التي حرص الباحثون على تقديمها للتعرف أكثر على مفهوم الاستقامة التنظيمية، فعرّفها (Hassan&Basheer,2024:84) بأنها توجه تنظيمي يهدف إلى عرض وتحليل طبيعة العلاقة المنطقية بين توجهات ورؤى العاملين وتحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تبني المعايير والسلوكيات الأخلاقية من روح التعاون والتفؤل والنزاهة ضمن بيئة ومناخ العمل الإيجابي المساند والدعم لاحتضان وترسيخ تلك السلوكيات والقيم. وذكرها (Alhassni&Mayali,2024:229) بأنها مجموعة من الفضائل المترافقة تعمل على السمو السلوكي الإيجابي للإنسان والتحول الى ثقافة تسود المنظمة بكافة اقسامها لتهيئة أعضائها لمواجهة التحديات. وعرّفها كل من (قرداغي وعزيز، ٢٠٢٣: ١٢١) بأنها مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية في بيئة العمل ومتمثلة بالتفؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والمغفرة التي تتمسك بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية لتحقيق أفضل تميز للموارد البشرية وبما يحقق الرفاهية للأفراد والازدهار التنظيمي. كما عرّفها (محمود وحسين، ٢٠٢٢: ٣٣٣) بأنها السلوك الذي يظهر معايير أخلاقية عالية داخل مكان العمل التي تتمثل بالقيم والمبادئ والعادات السامية وتتضمن (التفؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والمغفرة والاحترام والعدالة) التي تمارس بالمنظمة وتسهم بتوجيه السلوك الإيجابي والتنظيمي والارتقاء به. وذكر (مناع، ٢٠٢٢: ٥) بأن الاستقامة التنظيمية ماهي إلا مزيج من الفضائل التي يمكن العثور عليها في أي منظمة ما والتي يمكن أن تسهم في سعادة العاملين وازدهارهم وازدهار المنظمة. واستناداً إلى المنطلقات الفكرية أعلاه التي طرحت مفهوم الاستقامة التنظيمية يمكن للباحثة أن تضع تعريف إجرائي بأنها توجه تنظيمي تتبعه المنظمة من خلال التزامها بالقيم والمبادئ والمعايير والأخلاقيات وتتطلب التزاماً مستمراً لتطبيقه والعمل عليه من قبل المستويات الإدارية كافة ويتم بالتدريب والوعي ونشر ثقافة التفؤل والثقة والنزاهة والتسامح في بيئة العمل.

ثانياً: أهمية الاستقامة التنظيمية: أن للاستقامة التنظيمية أهمية كبيرة لدى المنظمات، ولها العديد من المزايا ولاسيما التنظيمية، فأنها تسهم في بناء قوة داخلية ذات حكمة وعقلانية تساعد على رفع مستوى جودة القرارات وتعزز الأداء الإيجابي، وإيجاد مستوى أعلى من الابتكار للعاملين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز الاستراتيجي (Hassan&Basheer,2024:84). وتنتج طاقة إيجابية في المنظمة وتزيد النشاط والحيوية



لدى العاملين وتعمل كقوى معيارية قوية لتشكيل مواقفهم وسلوكياتهم لأنها تعد القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد وتزيد الرضا الوظيفي وترفع الروح المعنوية لهم (رسن وكعيد، ٢٠٢١: ٤٣). ومنهم من حدد أهميتها على مستويين وهما المنظمة والفرد كما فعل (عبد الله واحمد، ٢٠٢٢: ٤٠٨) فعلى مستوى المنظمة: فأنها تُسهم بتعزيز سلوك العاملين بالمشاركة وتبادل الممارسات الجيدة وتعزيز ايمانهم بأهداف المنظمة وسياساتها وقراراتها واستيعاب الابتكارات في مكان العمل، وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية لها تأثير على رضا الافراد. وعلى مستوى الفرد: يمكن أن تكون المفتاح للحفاظ على القوة العاملة المخلصة والداعمة خلال فترات الازمات، وتخفيف من الآثار السلبية في أماكن العمل وتخلق حالة من التميز في شخصية الفرد والتعاون والتوازن في الاتصالات. وأتفق معه كل من (قرداغي وعزيز، ٢٠٢٣: ١٢٢) لكنهما أضافا مستوى ثالث فجاءت على مستوى المنظمة والفرد والمجتمع: فعلى مستوى المنظمة فأنها تعد وسيلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية وعلى مستوى الفرد تعد مصدراً للتعلم والدعم وتؤثر بشكل إيجابي على تصورات العاملين ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي بالمنظمة وعلى مستوى المجتمع فهي تعزز السلوك الاجتماعي الإيجابي من خلال تفعيل الدوافع الاجتماعية للأفراد. وترى الباحثة أن أهمية الاستقامة التنظيمية تكمن في كونها تضمن للمنظمة من خلال تطبيقها وممارستها سلامة ونزاهة أنشطتها وعملياتها لأنها تدعو بالالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية واتباع الأنظمة والسياسات السليمة وضمان المعاملة العادلة والمنصفة مع جميع الأطراف المشاركة وكذلك تسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية كالتنمية المستدامة ودعم المواهب والكفاءات.

ثالثاً: أبعاد الاستقامة التنظيمية: أتفق معظم الباحثين على أبعاد الاستقامة التنظيمية ومنهم (Alnaggar, 2024) و (Hassan&Basheer, 2024) و (Alhassni&Mayali, 2024) و(عبد الله واحمد، ٢٠٢٢: ٤٠٨) و(مناع، ٢٠٢٢) على أربعة أبعاد وهي (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) وجاءت كالآتي:

١. **التفاؤل التنظيمي:** يعتبر التفاؤل التنظيمي صفة تمتاز بها المنظمة تدل على الثقة بالنجاح بغض النظر عن التحديات التي تواجهها ويمثل احساسها العميق بالهدف لخلق الاستجابات ومنها يتوقع العاملون النجاح والنتائج الجيدة لمواجهة التحديات، ويمثل ايضاً التوقعات



المستهدفة في موقف معين ويعتبر فكرة فلسفية مفادها أن المنظمة والعاملين لديهم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية (Alnaggar,2024:31). وأن التفاوض التنظيمي أحد الهياكل الأساسية لحركة علم النفس الإيجابي فيشير إلى الرغبة المستمرة في توقع أو تحقيق نتائج إيجابية والقدرة للتعامل مع ضغوطات العمل نتيجة التفكير الإيجابي للعاملين والإيمان بالهدف وتحقيق نتائج أفضل مما يولد لهم إمكانيات غير محدودة للتعامل مع المشاكل بنجاح وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين وبشكل أفضل وأتفق على ذلك كل من (Alhassni&Mayali,2024:231) مع (Oraibi&Saeed.,2021:30). كما يعتبر أساس التفكير الإيجابي ورغبة الفرد وتوقعه بالحصول على أفضل مستقبل وقدرته على التفوق والنجاح اتجاه الصعوبات والمشاكل والسعي لتحويلها إلى فرص وتعزيز ثقته بنفسه (قرداغي وعزيز، ٢٠٢٣: ١٢٥). ومما تقدم يمكن أن نلخصه بأنه قدرة المنظمة على تبني المواقف الإيجابية والاعتقاد الدائم بالنجاح واستغلال الفرص والشعور بالحماس والطاقة نحو تحقيق المهام والأهداف وأن تكون محفزة وداعمة لخلق بيئة عمل يسودها الرضا والولاء التي تنعكس على مواردها البشري.

٢. **الثقة التنظيمية:** تشير الثقة التنظيمية إلى أنها عملية ديناميكية تنشأ من طبيعة التفاعلات بين المنظمة والعاملين وتعتبر مناخ عام من الاحترام المتبادل بين كافة المستويات الإدارية التنظيمية وتتجلى من خلال نشر القيم والأمانة والعدالة والمصادقية (Alnaggar,2024: 31). وأنها تمثل توقعات إيجابية يحملها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والإيمان بالقرارات والسياسات التي تمارسها المنظمة ومما ينعكس إيجابياً على تنمية علاقات تعاونية بين أعضاء المنظمة (قرداغي وعزيز، ٢٠٢٣: ١٢٥). كما أنها أساس لكسب سمعة جيدة للمنظمة عن طريق التعاون والشراكة بين الآخرين والمحافظة على العاملين المتميزين وهي من المتطلبات الضرورية لنجاح أي منظمة وتميزها عن المنافسين (Hussin&Ibrahim,2023:169). وأخيراً تعتبر الثقة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية الأساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة، ومن الضروري خلق جو يسود الثقة في بيئة العمل وبالتالي تنعكس على العاملين وتزيد من وفائهم للمنظمة وحثهم على تقديم الأفضل (عبد الله واحمد، ٢٠٢٢: ٤٠٩). وترى الباحثة بأن الثقة التنظيمية وهو رابط ينشأ بين المنظمة والعاملين فيها عندما يتم العمل بنزاهة وشفافية ووضع مصلحة العاملين بالمقدمة والمعاملة



العادلة والوفاء بالوعود والالتزامات لخلق أواصر الثقة المتبادلة التي تعزز طبيعة العلاقة

بين الطرفين وهذا بدوره ينعكس على خلق بيئة عمل مثالية لتمييز المنظمة ونجاحها.

٣. **النزاهة التنظيمية:** تشير الثقة التنظيمية إلى الالتزام بالقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية

والقانونية لأداء الأعمال وتجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية (قرداغي

وعزيز، ٢٠٢٣: ١٢٦). وباعتقاد العاملين تعني النزاهة التنظيمية الشفافية والعدالة بالسياسات

والإجراءات داخل المنظمة وتتمثل أيضاً بالصدق والاحترام والفضيلة التنظيمية ومدى شفافية

المنظمة اتجاه سلوك العاملين فيها وكفاية قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة

(Alnaggar,2024:31). وأنها تعد أحد المشاريع التي تتألق لجيل كامل من المتعلمين لتبني

مناهج جديدة لمهارات جديدة فهي تؤدي الى المواءمة والانسجام للقيم والمبادئ الأخلاقية

لتغليب المصلحة العامة على الخاصة (Hussin&Ibrahim,2023:169). وتعتبر مفهوم

شامل يتضمن جميع أوجه السلوك الإيجابي بمعانيه الأخلاقية وتنتشر بين العاملين ضمن البيئة

الداخلية ليعكس حالة الفهم والادراك الفردي لضوابط والمبادئ والقيم الجوهرية وثقافة النزاهة

(عبد الله واحمد، ٢٠٢٢: ٤٠٩). وتشير أيضاً إلى الشرف والصدق والأمانة والجدارة بالثقة

والاحترام وتتغلغل في المنظمة وتعبر عن حسن النية وهي الأساس الدائم بين العاملين والأمانة

هي السائدة بالمنظمة (مناع، ٢٠٢٢: ٧). واخيراً ذكر بأنها تمثل المعتقدات الإيجابية للعاملين

حول شفافية ونزاهة السياسات والإجراءات داخل المنظمة وانتشار قيم الصدق والاحترام

والفضيلة في المنظمة (المقصود، ٢٠٢٢: ٥٢٥). وترى الباحثة بأن المقصود بالنزاهة

التنظيمية هو قدرة المنظمة بالعمل على القيم والمبادئ بشفافية وعدالة وانصاف بدون تحيز

او محسوبية وتجنب السلوكيات الغير أخلاقية وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع

ونشر ثقافة الشعور بالمسؤولية داخل المنظمة.

٤. **التسامح التنظيمي:** إنه يوجد علاقات عمل ممتعة وبيئة عمل أفضل ويعتبر أداة من أدوات

الثقافة التنظيمية التعاونية ويؤدي إلى تقوية العلاقات الشخصية ونشر التفكير الإيجابي وتعزيز

الروابط الداعمة بين العاملين ويمثل الصفح عن العاملين عند اخفاقهم في المنظمة

(Alnaggar,2024:32). ويحدث على مستوى المنظمة وهو شكل متخصص من أشكال

المغفرة العلائقية التي يتفاعل فيها نظام تنظيمي مع النشاط الإنساني المسيء

(Hassan&Basheer,2024:86). ويعرف التسامح التنظيمي أو المغفرة التنظيمية بأنها



قدرة المنظمة على تعزيز العلاقات التعاونية بين الافراد العاملين لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده المودة والحب والتعاون وتعزيز الروابط الداعمة بين الأعضاء وجعل روح الإنسانية أساس العمل التنظيمي (قرداغي وعزيز، ٢٠٢٣: ١٢٦). وأن الأخطاء غير المقصودة تغتفر سريعاً واعتبار ذلك خطأ فرصة للتعلم وأن هناك مدى للتسامح في معايير الأداء (مناخ، ٢٠٢٢: ٧). وهنا نبين بأن التسامح التنظيمي من وجه نظر الباحثة هو مدى قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل صحية وإيجابية يسودها التعاون والتواصل والحوار المفتوح والمحبة وتعزيز روح العمل الجماعي وإزالة الفوارق والعنصرية والتميز بين العاملين وحل جميع المشكلات بصورة حضارية ومتطورة وإيجاد المعالجات الصحيحة والمدروسة.

رابعاً: الممارسات التنظيمية المستقيمة للمنظمات: تم تسليط الضوء على مجموعة من الممارسات تدل على الاستقامة التنظيمية في المنظمات وأشار إليها كل من (Aubouin et al., 2021:3) و (محمود وحسين، ٢٠٢٢: ٣٣٥) وتتمثل بالآتي:

١. **المشاركة بصنع القرار:** تعني المشاركة المستمرة والواسعة في المنظمة وتشمل اجتماعات صنع القرار ومجموعات حل المشاكل واستطلاع الرأي وأنظمة الاقتراحات الرسمية وترتبط هذه الممارسات بالعواطف الإيجابية والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي.
٢. **جودة حياة العمل:** تشير الى السياسات والخدمات التنظيمية التي تهدف للحد من الصراع بين العمل والاسرة للعاملين ودعم ادوارهم العائلية خارج مكان العمل وتسهم بجعل العاملين أكثر مرونة في أداء عملهم وإنجاز متطلباتهم المهنية والشخصية.
٣. **التنمية والتطوير:** وتتضمن البرامج والعمليات والتدريب والتطوير الذاتي والاستشارات المهنية والتنقل الداخلي التي تقدمها المنظمة لدعم وتعزيز النجاح الوظيفي للعاملين.
٤. **الحوافز المعنوية والمادية:** تمنح للعاملين لمساهماتهم وانجازاتهم للمنظمة وتشمل المكافآت والترقيات والجوائز وتحسين ظروف العمل، وتمنح للعاملين لتعزيز وتنمية الثقة بالنفس واحترام الذات.
٥. **ممارسات الصحة والسلامة:** تشير الى تعزيز صحة العاملين وسلامتهم داخل المنظمة وترتبط بالرضا الوظيفي والانخراط بالعمل والرفاهية وترتبط سلباً بالاستنزاف العاطفي والحالات النفسية، والهدف منها خلق بيئة عمل صحية آمنة لتقليل المخاطر النفسية والاجتماعية والحوادث.



٢. المنهجية المفاهيمية لجودة القرارات الاستراتيجية: سيتم مناقشة موضوعات جودة القرارات الاستراتيجية، وكالاتي:

أولاً: مفهوم جودة القرارات الاستراتيجية: ازداد الاهتمام لمفهوم جودة القرارات الاستراتيجية ولقد ثبت أنها وسيلة لازدهار أي منظمة تهدف إلى تحقيق أهدافها بنجاح وقيادة مستدامة في بيئة من التقلبات والتطورات السريعة التي يصعب التنبؤ بها في المجالين بسبب تقارب العناصر التي تنسجها وتأسيس القرارات التي تتعامل مع الحدث اللاحق من منظور الواقع (Sabry,2023:312). وتعد جودة القرارات الاستراتيجية من القضايا المعقدة للغاية وتتضمن مجموعة من المتغيرات الديناميكية ذات السمة البارزة المتعلقة في أهميتها وارتباطها بقدرة المنظمة للبقاء على المدى الطويل، وتكمن أهميتها أيضاً بتمثلها بمديري التنفيذ واتخاذ القرارات المهمة في أعلى مستوى ضمن اختصاص الإدارة (Fawaz&Salman,2023:204). وأن الأداء التنظيمي الناجح يتطلب اتخاذ القرار الاستراتيجي الفعال ويعني أن العملية تسير بسلاسة وأن المديرين يختارون مسار العمل في الوقت المناسب. والتنفيذ الفعال يعني أن المديرين ينفذون مسار العمل المحدد ويحققون الأهداف المحددة أثناء عملية اتخاذ القرار (Roberto,2023:2). كما تزايد الاهتمام بجودة القرارات الاستراتيجية نتيجة لعدم التأكد البيئي وضبابية الرؤية الاستراتيجية مما حتم على المنظمة الاهتمام بصياغة قراراتها وتجنب اتخاذها بصورة غير مدروسة والتي تكبدها خسائر كبيرة، لذا تحظى بعناية ودقة من قبل الإدارة العليا لأنها تعد المرحلة الأخيرة من عملية الصياغة الاستراتيجية، وأن اتخاذ قرار ذات جودة عالية تعتبر من الأهداف الأساسية في كل منظمة وتحقق انعكاسات إيجابية على فاعلية وبقاء المنظمة في بيئات الأعمال (Hamad&Alatwi,2022:483). كما عرفت القرارات الاستراتيجية بأنها هي تلك القرارات المركزية الحاسمة ذات التأثيرات بعيدة المدى وتنعكس على الرفاهية العامة للمنظمة، وأن القرار الاستراتيجي لا يؤثر فقط على المنظمة حيث يتم صياغتها ولكن أيضاً على البيئة والمجتمع ككل (Edward et al ,2023:18). وبين (مهدي، ٢٠٢١: ١٢٠) بأن القرارات الاستراتيجية هي إحدى الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية ويستند إلى نتائج التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة ويتم تكوين مجموعة بدائل متاحة ويكون هو أفضلها من وجهة نظر الإدارة العليا ويتم انتقائه والعمل بموجبه للمستقبل لتحقيق أهداف المنظمة. ومما ذكر أعلاه نود أن نضع مفهوم مبسط لجودة القرارات الاستراتيجية والذي يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة قرارات ملائمة وفعالة تتميز بجودتها العالية من خلال شموليتها وتماسكها



مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وقدرتها على المنافسة وتحقيق الأهداف طويلة المدى وتتسم بالأبداع والابتكار والتجديد والمرونة العالية لمواجهة التغييرات البيئية التي بالنتيجة تنعكس على تمييز المنظمة وتحقيق ما تصبو إليه.

ثانياً: أهمية جودة القرارات الاستراتيجية: أن فعالية القرار الاستراتيجي تتعلق بصنعه وتنفيذه، وأنه كلما كان أداء المنظمة أفضل كلما كانت جودة تنفيذ القرار أفضل، ومن المرجح أن تتوفر في المنظمات عالية الأداء القيادة الناجحة والموارد المطلوبة والأشخاص الماهرين والعمل الفعال لتنفيذ القرارات المهمة بشكل صحيح وبالتالي رفع جودة تنفيذها (Elbanna et al, 2023:4). ويرتبط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بمدى فاعلية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها، وتعد القرارات الاستراتيجية أهم قرارات يجب على المنظمة حسن صياغتها لأن تأثير هذه القرارات يمتد إلى جميع أنشطة وأعمال المنظمة وتسهم في بقائها واستمرارها، ويكتسي القرار الاستراتيجي أهميته في جوهر العملية الإدارية، ويعد من أهم الوسائل لتحقيق أهداف وطموحات المنظمة وتمكينها من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية (خالصة وعبد القادر، ٢٠٢٢: ١٥٣). وتكمن أهمية جودة القرارات الاستراتيجية في تحديد وتحليل العوامل التي تؤثر على جودة القرارات الاستراتيجية واستكشاف كيف يمكن للمنظمة أن تستجيب للسياق الاجتماعي وتحويل مزاياه إلى مزايا تنافسية (Wali et al 145: 2022). كما أن صنع القرار في التفكير الفردي والمؤسسي على حد سواء، هو أحد أهم الجوانب والمشاريع أو الأنشطة الحرجة، يمكن اعتبار صنع القرار أحد أهم جوانب أو أنشطة الإدارة أو أهمها، أي أن الضرورة أو الحاجة إلى اتخاذ قرار أو تشكيل اتجاه أكثر وضوحاً هي الدافع أو الانشغال اليومي لإدارة المنظمات في جميع أشكال مجموعات الأعمال سواء كانت مؤسسات صغيرة أو شركات كبيرة وبين (Edward et al, 2022:18). وعليه نود أن نبين أن لجودة القرارات الاستراتيجية انعكاسات إيجابية كثيرة على المنظمة لان من خلالها يتم تحديد الرؤية المستقبلية ومسارها على المدى البعيد التي بدورها يتم تحديد مكانة المنظمة وقدرتها على الاستمرارية والنجاح والتميز وتعزيز مكانتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والتحديات الكبيرة، وان تراعي قيم المنظمة ومبادئها وسياساتها وموردها وكذلك تتسم بقدرة عالية المرونة من أجل استغلال كافة الفرص التي تواجه المنظمة والتصدي لكافة التهديدات من خلال نقاط القوة التي تمتلكها.



ثالثاً: أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية: لقد اختلف الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية وتباينت الآراء حول تحديد تلك الأبعاد والغوص فيها والتعرف عليها لذا بين كل من (Fawaz&Salman,2023:204) مع (Alzoubi,2021:20) وأتفق معهم (فوز وسلمان، ٢٠٢٣: ٦٠) بأن جودة القرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والامكانيات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة وهي أيضاً القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة ويتم قياسها وتقسّم إلى:

١. القرارات الاستثنائية: بأنها القرارات التي لا تحدث بشكل متكرر.
 ٢. القرارات الاستمرارية: قرارات يلتزم بها الجميع ويتوفر لها الكثير من الموارد.
 ٣. القرارات التوجيهية: قرارات تتمثل بالإجراءات والأفعال المستقبلية وتكون داخل المنظمة.
- وذكر (Wail et al ,2022:145) بأن جودة القرارات الاستراتيجية تأخذ أبعاد متعددة تتضمن : وضوح الرؤية الاستراتيجية ، جودة وموثوقية المعلومات ، التفكير الاستراتيجي والمنطقي ، الالتزام التنظيمي ، الإطار الفاعل و البدائل القابلة للتنفيذ. بينما ابتعد (Hamad&Alatwi,2022:484) وتناول أبعاد أخرى فجاءت الأبعاد التي تم الإشارة إليها مختلفة وتتمثل: ببعد الإدراك، بعد الإجراءات العقلانية، بعد العدالة الإجرائية، بعد الالتزام بالقرار، وتضمنت الآتي:

١. الإدراك: إنه عملية معقدة تواجه صناع القرار في تحليله للبيئة الداخلية والتي تتكون من عوامل القوى الداخلية التي تتأثر بها المنظمات كعناصر قوتها وضعفها وتتكون من الموارد المتاحة والبناء التنظيمي، وتكمن أهميته أيضاً بين فرق العمل يؤدي إلى سرعة صنع القرار يسهل عملية إعادة الهيكلة في المنظمات وتوفير قرارات ذات جودة عالية (Hamad&Alatwi,2022:484).
٢. الإجراءات العقلانية: تؤدي إلى فعالية القرار الاستراتيجي ويشير إلى المدى الذي يحقق فيه القرار الأهداف التي وضعتها الإدارة في وقت إعدادة وايضاً تشير إلى المدى الذي تنطوي عليه عملية اتخاذ القرار على جمع المعلومات ذات الصلة بالأهداف المراد تحقيقها (Hamad&Alatwi,2022:484).
٣. العدالة الإجرائية: وهو التعامل بشكل عادل خلال عملية اتخاذ القرار ويكون ملائم للحياة التنظيمية لما لها من تأثير على العديد من المجالات الهامة كالمكافآت والترقيات وتدريب



العاملين، وأن العدالة الإجرائية في حالة اتخاذ القرار لها تأثير كبير على مختلف المواقف لأن تعزيزها أو تقليلها يؤثر سلباً أو ايجاباً على الرضا والالتزام (Hamad&Alatwi,2022:484).

٤. **الالتزام بجودة القرار:** يشير الى رغبة الأفراد في ممارسة مستويات عالية من التنظيم نيابة عن المنظمة والتعرف على أهدافها والشعور بالمسؤولية اتجاه تحقيقها، فإذا كان أعضاء الإدارة غير ملتزمين بالقرار يمكن أن تحدث بعض المقاومة له عند تنفيذه (Hamad&Alatwi,2022:484).

٣. **العلاقة الفلسفية بين الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية :** سيتم مناقشة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية كما تراها الباحثة ، وكالاتي: يمكن لنا من خلال اطلعنا على مفهوم الاستقامة التنظيمية وأهميتها واعتبارها توجه تنظيمي يقدم الكثير للمنظمة لو تم العمل عليه وتطبيقه وجعله توجه حقيقي ملموس لما يمتلكه من أبعاد تنعكس بدورها على خلق بيئة عمل إيجابية وصحية وأثيرة يملؤها التفاؤل والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة بالعملية الإنتاجية وكذلك النزاهة والتسامح والأمانة والشفافية في التعامل وتبادل المعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف داخل المنظمة وهذا بدوره يجعلها أرض خصبة لاتخاذ قرارات تنسم بالجودة العالية ، فالعلاقة بينها وطيدة فأن جودة القرارات الاستراتيجية التي تحقق أغراض المنظمة وتميزها تتطلب أن تكون جودة القرارات لكي تتحلى بالجودة أن تكون صادرة من قبل قيادة عليا تمتاز بالمصداقية والثقة والنزاهة مع كافة العاملين والتي بدورها تنعكس على جودة القرارات الاستراتيجية

١. أن من مبادئ الاستقامة التنظيمية التفاؤل التنظيمي الذي بدوره يوفر بيئة مناسبة لصياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بجودة عالية من خلال التركيز على الفرص واستغلال نقاط القوة لدى المنظمة والتي بدورها تخلق قرارات متطورة ومبدعة ومبتكرة وأنها ناتجة من خلال تفاعل جميع العاملين.

٢. **الثقة التنظيمية** تسهم بجودة القرارات الاستراتيجية من خلال تبادل المعلومات الموثوقة والتعاون الشفاف والصادق بين جميع الأطراف المشاركة، والتخلص من حالات الشك وعدم الثقة داخل المنظمة.



٣. النزاهة التنظيمية تعمل على صياغة قرارات استراتيجية ذات جودة عالية من خلال الحصول على المعلومات الموثوقة والنزيهة والمتفقة مع مبادئ وقيم المنظمة ومشاركة جميع الأطراف المشاركة والتي بدورها يسهم بجودة القرارات.

٤. التسامح التنظيمي يخلق جو من المحبة والتي بدورها تنعكس على الابداع والابتكار وخلق بيئة داعمة إيجابية تسهم بصياغة قرارات بعيدة المدى بجودة كبيرة ومرونة عالية ذات بصمة إبداعية متطورة ومتجددة.

المبحث الثالث / الجانب العملي

تم إجراء هذه الاختبارات لتحليل البيانات المستخلصة من استبيان عينة البحث ، بهدف تقييم جوانب محددة وتوفير فهم أعمق للظواهر المرتبطة بالبحث.

أولاً: الخصائص الشخصية للعينة: يستعرض الجدول (٢) البيانات الشخصية لـ ١٢٠ فرداً من أفراد العينة، موزعين وفقاً للنوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة، مع تقديم إحصائيات تفصيلية لكل فئة.

الجدول (٢) الخصائص الشخصية			
النسبة المئوية	التكرار	الصفة	السمة
62%	93	ذكر	الجنس
38%	57	انثى	
100%	150	المجموع	
5%	8	دكتوراه	التحصيل الدراسي
14%	21	ماجستير	
15%	23	دبلوم	
57%	86	بكالوريوس	
8%	12	أخرى	
100%	150	المجموع	
27%	41	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
52%	78	٥ الى ١٠ سنة	
21%	31	١١ سنة فأكثر	
100%	150	المجموع	

المصدر: أعدته الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (٢) يوضح الخصائص الشخصية لعينة البحث والتي تتضمن الجنس، التحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة.



بالنسبة للجنس: بلغت نسبة الذكور في العينة ٦٢٪، وهو ما يعادل ٩٣ فردًا، بينما كانت نسبة الإناث ٣٨٪، بعدد إجمالي يبلغ ٥٧ فردًا، ليصل مجموع العينة إلى ١٥٠ فردًا. بالنسبة للتخصص الدراسي: توزعت العينة على النحو التالي: حملة الدكتوراه يمثلون ٥٪ بعدد ٨ أفراد، والماجستير ١٤٪ بعدد ٢١ فردًا، بينما يشكل حملة الدبلوم ١٥٪ بعدد ٢٣ فردًا، والبكالوريوس ٥٧٪ بعدد ٨٦ فردًا، وأخيرًا تصنيف أخرى بنسبة ٨٪ بعدد ١٢ فردًا، بإجمالي ١٥٠ فردًا.

بالنسبة لسنوات الخدمة: يظهر الجدول أن الأفراد الذين لديهم أقل من ٥ سنوات خدمة يمثلون ٢٧٪ بعدد ٤١ فردًا، بينما يشكل الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين ٥ و ١٠ سنوات ٥٢٪ بإجمالي ٧٨ فردًا، وأخيرًا الذين لديهم ١١ سنة فأكثر يمثلون ٢١٪ بعدد ٣١ فردًا، ليصل مجموع العينة إلى ١٥٠ فردًا.

ثانيًا: اختبار الثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وهو يُستخدم لتحديد مدى استقرار واتساق النتائج عبر العناصر المختلفة في أداة القياس أو الاستبيان. يُعد هذا المعامل أحد أكثر الأساليب شيوعًا لتقييم التجانس الداخلي لمجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس سمة معينة. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين ٠ و ١، بحيث تشير القيم الأقرب إلى ١ إلى مستوى ثبات أعلى. عمومًا، تُعتبر القيمة التي تتجاوز ٠,٧ مؤشرًا إيجابيًا على جودة الثبات. وقد تم تطبيق هذا الاختبار على مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس السمة نفسها للتأكد من استقرار أداة القياس. في حال كانت القيمة مرتفعة، يعكس ذلك موثوقية الأداة المستخدمة في القياس.

الجدول (٣) الثبات		
المتغيرات	الفقرات	قيم ألفا كرونباخ
الاستقامة التنظيمية	٢٠-١	٠,٨٥٣
جودة القرارات الاستراتيجية	٤٥-٢١	٠,٨١٧
المقياس	٤٥-١	٠,٩٣٠

المصدر: أعدته الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول (٣) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمجموعة المتغيرات وكالاتي:

الاستقامة التنظيمية: يشمل هذا المتغير الفقرات من ١ إلى ٢٠، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ له ٠,٨٥٣. هذه القيمة تشير إلى درجة عالية من الثبات، مما يعني أن الأسئلة المدرجة تحت هذا المتغير تتمتع بتجانس داخلي مرتفع، وأنها تقيس السمة المستهدفة بموثوقية عالية.



جودة القرارات الاستراتيجية: يشمل هذا المتغير الفقرات من ٢١ إلى ٤٥، وقد حصل على قيمة ألفا كرونباخ قدرها ٠,٨١٧. تعكس هذه القيمة مستوى جيداً من الثبات، مما يدل على اتساق النتائج في الأسئلة المرتبطة بجودة القرارات الاستراتيجية، ما يضمن استقراراً في قياس هذا المتغير عبر العينة.

المقياس العام: يشمل جميع الفقرات من ١ إلى ٤٥، وقد بلغ معامل الثبات العام ٠,٩٣٠. تعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً، وتشير إلى موثوقية ممتازة للأداة ككل. يعني ذلك أن المقياس المستخدم يعكس تجانساً داخلياً عالياً في جميع الأسئلة، وأن الأداة تقيس المفاهيم المستهدفة بثبات كبير. إجمالاً، تشير هذه القيم إلى أن الاستبانة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يجعل النتائج المستخلصة منها قابلة للاعتماد عليها في قياس المتغيرات المستهدفة بالدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي: تعتمد الأساليب الإحصائية المستخدمة على طبيعة توزيع البيانات. ففي حالة اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، يتم استخدام أساليب إحصائية محددة، بينما يتم اللجوء إلى أساليب مختلفة عندما تكون البيانات غير طبيعية. لاختبار تطابق البيانات مع التوزيع الطبيعي، يُستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov). يوضح الجدول (٤) أن متغيري النضج الوظيفي واتخاذ القرارات يتبعان التوزيع الطبيعي، حيث جاءت القيمة المعنوية للاختبار لكل منهما أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن البيانات موزعة بشكل طبيعي.

الجدول (٤) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث			
المتغير	إحصاء الاختبار	المفردات	معنوية الاختبار
الاستقامة التنظيمية	٠,٠٩٣	١٥٠	٠,٠٦٩
جودة القرارات الاستراتيجية	٠,٠٩٨	١٥٠	٠,٠٧٢

المصدر: أعدته الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS
يُظهر الجدول (٤) نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يهدف إلى تحديد ما إذا كانت بيانات متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، وهو أمر أساسي لاختبار الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل. بالنسبة لمتغير الاستقامة التنظيمية، بلغت قيمة إحصاء الاختبار ٠,٠٩٣ باستخدام بيانات من ١٥٠ مفردة، وكانت قيمة معنوية الاختبار ٠,٠٦٩، وهي أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (٠,٠٥). هذا يشير إلى أن بيانات الاستقامة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي، حيث لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تفترض أن البيانات موزعة بشكل طبيعي.

وبالنسبة لمتغير جودة القرارات الاستراتيجية، بلغت قيمة إحصاء الاختبار ٠,٠٩٨ على عينة تتألف من ١٥٠ مفردة، وكانت قيمة معنوية الاختبار ٠,٠٧٢، وهي أيضاً أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥)،



مما يعني أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي أيضاً. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن كلا المتغيرين الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية يتبعان التوزيع الطبيعي، مما يمكن من استخدام أساليب إحصائية تعتمد على هذا التوزيع لتحليل البيانات بدقة.

رابعاً: التحليل الوصفي للمتغيرات: سيتم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة. تُعد هذه الأدوات ضرورية في البحث والتحليل الإحصائي، حيث تساهم في فهم توزيع البيانات وقياس تباين المتغيرات المختلفة. يهدف التحليل الوصفي للمتغيرات (الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية) الموضح في الجدول (٥) إلى إبراز السمات الرئيسية لهذه المتغيرات. يقدم هذا التحليل الاتجاهات المركزية، مثل الوسط الحسابي، وكذلك مدى تشتت القيم عبر الانحراف المعياري

الجدول (٥) التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث					
ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	التفأول التنظيمي	3.627	1.077	29.69%	72.54%
2	الثقة التنظيمية	3.721	0.994	26.71%	74.42%
3	النزاهة التنظيمية	4.060	0.909	22.39%	81.20%
4	التسامح التنظيمي	3.585	1.066	29.74%	71.70%
	الاستقامة التنظيمية	3.748	1.012	26.99%	74.97%
1	الادراك	3.312	1.131	34.15%	66.24%
2	الاجراءات العقلانية	3.206	0.974	30.38%	64.12%
3	العدالة الإجرائية	3.186	1.141	35.81%	63.72%
4	الالتزام بالقرار	3.210	1.181	36.79%	64.20%
	جودة القرارات الاستراتيجية	3.229	1.107	34.28%	64.57%

المصدر: أعدته الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS
يتضح بالجدول (٥) أعلاه الآتي:

١- التفأول التنظيمي: بلغ الوسط الحسابي ٣,٦٢٧، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التفأول التنظيمي بين أفراد العينة. كان الانحراف المعياري ١,٠٧٧، مما يدل على تشتت معتدل في الآراء. أما معامل الاختلاف فبلغ ٢٩,٦٩٪، مما يشير إلى تفاوت نسبي في آراء العينة حول هذا المتغير. وقد بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير ٧٢,٥٤٪.

٢- الثقة التنظيمية: سجلت الثقة التنظيمية وسطاً حسابياً قدره ٣,٧٢١، ما يعكس مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية. بلغ الانحراف المعياري ١,٠٩٤، مما يشير إلى تشتت معتدل في الآراء. ووصل



معامل الاختلاف إلى ٢٦,٧١٪، موضحاً تبايناً معقولاً في تقييمات العينة. وقد حقق هذا المتغير أهمية نسبية بنسبة ٧٤,٤٢٪.

٣- النزاهة التنظيمية: كان الوسط الحسابي للنزاهة التنظيمية ٤,٠٦٠، مما يعبر عن مستوى مرتفع من النزاهة التنظيمية. بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٠٩، مما يدل على تشتت منخفض نسبياً في الآراء. معامل الاختلاف ٢٢,٣٩٪، مما يعكس تجانساً أكبر بين آراء العينة حول هذا المتغير. ووصلت الأهمية النسبية إلى ٨١,٢٠٪.

٤- التسامح التنظيمي: بلغ الوسط الحسابي للتسامح التنظيمي ٣,٥٨٥، مشيراً إلى مستوى مرتفع من التسامح التنظيمي. كان الانحراف المعياري ١,٠٦٦، مما يدل على وجود تشتت معتدل في الآراء. وقد بلغ معامل الاختلاف ٢٩,٧٤٪، مما يشير إلى تفاوت نسبي بين آراء العينة. وحققت الأهمية النسبية لهذا المتغير ٧١,٧٠٪.

متغير الاستقامة التنظيمية: حصلت الاستقامة التنظيمية على وسط حسابي مقداره ٣,٧٤٨، مما يعكس مستوى مرتفع من الاستقامة التنظيمية. كان الانحراف المعياري ١,٠١٢، مما يشير إلى تشتت معتدل في الآراء. أما معامل الاختلاف فقد بلغ ٢٦,٩٩٪، موضحاً تبايناً معقولاً في آراء العينة، وبلغت الأهمية النسبية ٧٤,٩٧٪.

١- الإدراك: بلغ الوسط الحسابي لمتغير الإدراك ٣,٣١٢، مما يعبر عن مستوى معتدل من الإدراك لدى العينة. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٣١، مشيراً إلى تشتت واضح في الآراء. معامل الاختلاف وصل إلى ٣٤,١٥٪، مما يدل على تفاوت في تقييمات العينة. وقد حقق الإدراك أهمية نسبية بلغت ٦٦,٢٤٪.

٢- الإجراءات العقلانية: سجلت الإجراءات العقلانية وسطاً حسابياً قدره ٣,٢٠٦، مشيرة إلى مستوى معتدل من العقلانية في الإجراءات. كان الانحراف المعياري ٠,٩٧٤، مما يعكس تشتتاً معقولاً في الآراء. وقد بلغ معامل الاختلاف ٣٠,٣٨٪، مما يشير إلى تباين نسبي في تقييمات العينة، ووصلت الأهمية النسبية إلى ٦٤,١٢٪.

٣- العدالة الإجرائية: بلغت العدالة الإجرائية وسطاً حسابياً مقداره ٣,١٨٦، مما يعكس مستوى معتدل من العدالة الإجرائية. بلغ الانحراف المعياري ١,١٤١، مما يدل على تشتت واضح في الآراء. معامل الاختلاف بلغ ٣٥,٨١٪، مشيراً إلى تفاوت ملحوظ في تقييمات العينة، وبلغت الأهمية النسبية ٦٣,٧٢٪.



٤- الالتزام بالقرار: حصل الالتزام بالقرار على وسط حسابي قدره ٣,٢١٠، مما يعبر عن مستوى معتدل من الالتزام بالقرار. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٨١، مما يدل على تشتت نسبي كبير في الآراء. وقد بلغ معامل الاختلاف ٣٦,٧٩٪، مشيراً إلى تباين ملحوظ في تقييمات العينة، وحققت الأهمية النسبية لهذا المتغير ٦٤,٢٠٪. متغير جودة القرارات الاستراتيجية: سجلت جودة القرارات الاستراتيجية وسطاً حسابياً بلغ ٣,٢٢٩، مما يعكس مستوى معتدل من الجودة في القرارات الاستراتيجية. كان الانحراف المعياري ١,١٠٧، مما يدل على تشتت ملحوظ في الآراء. وبلغ معامل الاختلاف ٣٤,٢٨٪، مما يشير إلى تباين واضح بين آراء العينة، وبلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير ٦٤,٥٧٪.

خامساً: اختبار فرضيات البحث: يُعد اختبار الفرضيات البحثية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي، مثل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، من الأدوات الشائعة لفهم العلاقات بين المتغيرات في الدراسات البحثية. حيث أن ارتباط بيرسون يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، وتُظهر القيم الإيجابية علاقة طردية والقيم السلبية علاقة عكسية بين المتغيرين، وتختلف قوة العلاقة بناءً على قيمة معامل الارتباط الذي يتراوح بين -١ و ١.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط بين الاستقامة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية. يوضح الجدول (٦) أن قيمة الارتباط بين الاستقامة التنظيمية مع جودة القرارات الاستراتيجية ٠,٩٢٥، وهي علاقة قوية جداً، ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١. يشير هذا الارتباط القوي إلى أن مستوى الاستقامة التنظيمية المرتفع يرتبط بشكل كبير مع جودة القرارات الاستراتيجية، مما يعزز فكرة أن الاستقامة التنظيمية ككل تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة. وبالتالي يتم رفض الفرضية أعلاه وقبول الفرضية البديلة لها.

١- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتفاوت التنظيمي وجودة القرارات الاستراتيجية** يوضح الجدول (٦) أن قيمة الارتباط بين بُعد التفاؤل التنظيمي وجودة القرارات الاستراتيجية بلغت ٠,٧٢٨، وهي علاقة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. يشير هذا الارتباط الإيجابي إلى أن ارتفاع مستوى التفاؤل التنظيمي يرتبط بشكل ملحوظ بزيادة جودة القرارات الاستراتيجية، مما يدعم فكرة أن التفاؤل التنظيمي يُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.



- ٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للثقة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية يوضح الجدول (٦) أن قيمة الارتباط بين بُعد الثقة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية بلغت ٠,٨٠٣، وهي علاقة قوية جداً ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١. يشير هذا الارتباط إلى أن تعزيز الثقة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، مما يعزز فرضية أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في دعم القرارات الاستراتيجية. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- ٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للنزاهة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية يوضح الجدول (٦) أن قيمة الارتباط بين بُعد النزاهة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية بلغت ٠,٦٨٩، وهي علاقة متوسطة إلى قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. يعكس هذا الارتباط الإيجابي أن زيادة مستوى النزاهة التنظيمية يرتبط بتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، مما يشير إلى دور النزاهة في دعم القرارات المؤسسية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- ٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للتسامح التنظيمي وجودة القرارات الاستراتيجية يوضح الجدول (٦) أن قيمة الارتباط بين بُعد التسامح التنظيمي وجودة القرارات الاستراتيجية بلغت ٠,٧٧٢، وهي علاقة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. يشير هذا الارتباط إلى أن زيادة التسامح التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بجودة القرارات الاستراتيجية، مما يؤكد دور التسامح التنظيمي في تحسين عملية اتخاذ القرار. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (٦) علاقات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية وإبعاده مع جودة القرارات الاستراتيجية		
المتغير جودة القرارات الاستراتيجية		الابعاد والمتغيرات
معنوية الارتباط	قيمة الارتباط	
٠,٠٠٠	**٠,٧٢٨	بُعد التفاؤل التنظيمي
٠,٠٠٠	**٠,٨٠٣	بُعد الثقة التنظيمية
٠,٠٠٠	**٠,٦٨٩	بُعد النزاهة التنظيمية
٠,٠٠٠	**٠,٧٧٢	بُعد التسامح التنظيمي
٠,٠٠٠	**٠,٩٢٥	متغير الاستقامة التنظيمية
عدد المفردات = ١٥٠		
*تدل على أن الاختبار معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥		
**تدل على أن الاختبار معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١		

المصدر: أعدته الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS



اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية في جودة القرارات الاستراتيجية. يُظهر الجدول (٧) بأن قيمة الحد الثابت α قد بلغت 1.384 وهي أقل مقدار للمتغير جودة القرارات الاستراتيجية، في حين أن الميل الحدي β بلغ ٠,٨٢٤، وهو تأثير إيجابي قوي للمتغير الاستقامة التنظيمية في جودة القرارات الاستراتيجية. قيمة t بلغت ١٠,٩٨٣ ودالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، مما يعكس دلالة إحصائية قوية. أما معامل التحديد R^2 بلغ ٠,٨٥٦، مما يعني أن هذا المتغير الاستقامة التنظيمية يفسر ٨٥,٦٪ من التغيرات في جودة القرارات، في المقابل فإن ١٤,٤٪ تعد إلى عوامل خارج النموذج المبحوث. كما بلغت قيمة F للاختبار ٩٣,٩٨٧ ودالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى تأثير جوهري وفعال للاستقامة التنظيمية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتفاؤل التنظيمي في جودة القرارات الاستراتيجية يُظهر الجدول (٧) أن قيمة الحد الثابت لبعد التفاؤل التنظيمي قد بلغت ١,٠٢٦، وهو أدنى مستوى يمكن أن تحققه جودة القرارات الاستراتيجية في غياب تأثير التفاؤل التنظيمي. بينما بلغت قيمة الميل الحدي 0.457، وهو تأثير إيجابي للتفاؤل التنظيمي على جودة القرارات. قيمة t لهذا التأثير ٧,٤٢٣ ودالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى دلالة قوية. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ ٠,٥٣٠، ما يعني أن التفاؤل التنظيمي يفسر ٥٣٪ من التغيرات في جودة القرارات، بينما يُعزى ٤٧٪ لعوامل خارجية. كما بلغت قيمة F للاختبار ٤٦,٨١١، مما يؤكد تأثير التفاؤل التنظيمي الفعال. بناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في جودة القرارات الاستراتيجية فيما يتعلق بـبعد الثقة التنظيمية، بلغت قيمة الحد الثابت 1.192، وهو ما يمثل أدنى مستوى لجودة القرارات الاستراتيجية في غياب الثقة التنظيمية. وقد بلغ الميل الحدي 0.671، مما يعكس تأثيراً إيجابياً قوياً. جاءت قيمة t لهذا التأثير ٦,٧٧٨، ودالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، مما يعزز من قوة هذا التأثير. كما بلغ R^2 0.645، مما يعني أن الثقة التنظيمية تفسر ٦٤,٥٪ من التغيرات في جودة القرارات، وتبقى ٣٥,٥٪ لعوامل أخرى. وبلغت قيمة F



للاختبار ٦٠,٤٢٣، مما يؤكد أهمية الثقة التنظيمية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للنزاهة التنظيمية في جودة القرارات الاستراتيجية أما بُعد النزاهة التنظيمية، فقد بلغت قيمة الحد الثابت 1.207، وهو ما يمثل أقل قيمة يمكن أن تحققها جودة القرارات دون النزاهة التنظيمية. كما أن الميل الحدي بلغ ٠,٤٢٠، مشيرًا إلى تأثير إيجابي بين النزاهة التنظيمية وجودة القرارات الاستراتيجية. وبلغت قيمة t 6.082، وهي دالة عند مستوى ٠,٠١. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ ٠,٤٧٥، مما يعني أن النزاهة التنظيمية تفسر ٤٧,٥٪ من التغيرات في جودة القرارات، بينما يُعزى ٥٢,٥٪ لعوامل أخرى. بلغت قيمة F 41.827، مما يعزز تأثير النزاهة التنظيمية، وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للتسامح التنظيمي في جودة القرارات الاستراتيجية وبالنسبة لبُعد التسامح التنظيمي، بلغت قيمة الحد الثابت 1.136، في حين أن الميل الحدي كان ٠,٧٥٣، مما يدل على تأثير إيجابي قوي لهذا البعد على جودة القرارات الاستراتيجية. قيمة t بلغت ٧,٣٦٣ ودالة عند مستوى ٠,٠١، مما يؤكد قوة هذا التأثير. كما أن R^2 بلغ ٠,٥٩٦، موضحًا أن التسامح التنظيمي يفسر ٥٩,٦٪ من التغيرات، مع بقاء ٤٠,٤٪ لعوامل أخرى. وقد بلغت قيمة F 52.916، مما يعزز من أهمية التسامح التنظيمي في جودة القرارات. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (٧) تأثير المتغير الاستقامة التنظيمية وابعاده في المتغير جودة القرارات الاستراتيجية							المتغيرات
المتغير جودة القرارات الاستراتيجية							
Sig.	F	R ²	Sig.	t(β)	β	α	
0.000	46.811	0.530	0.000	7.423	0.457	1.026	بُعد التفاؤل التنظيمي
0.000	60.423	0.645	0.000	6.778	0.671	1.192	بُعد الثقة التنظيمية
0.000	41.827	0.475	0.000	6.082	0.420	1.207	بُعد النزاهة التنظيمية
0.000	52.916	0.596	0.000	7.363	0.753	1.136	بُعد التسامح التنظيمي
0.000	93.987	0.856	0.000	10.983	0.824	1.384	متغير الاستقامة التنظيمية
عدد المفردات = ١٥٠							

المصدر: أعدته الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- يتضح أن الشركة تتمتع بمستوى مرتفع من التفاؤل التنظيمي، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالتفاؤل حول أهداف الشركة واتجاهاتها، وهذا يسهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية. ويعد التفاؤل التنظيمي عاملاً محفزاً يسهم في تعزيز الأداء ويجعل الموظفين أكثر استعداداً للتعاون في عمليات اتخاذ القرار.
- ٢- أظهرت الشركة مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية، مما يدعم قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية. فالثقة بين أعضاء الشركة وإدارتها تسهم في تحسين التعاون، إذ يتفانى الأفراد في أداء واجباتهم ويزيد التزامهم برؤية الشركة، مما يعزز من جودة النتائج.
- ٣- يتضح أن النزاهة التنظيمية لها دور أساسي في الشركة، حيث يعبر مستوى النزاهة المرتفع عن التزام الأفراد بالقيم الأخلاقية والمهنية. وهذا يعزز مستوى الثقة بين الموظفين ويحفز التعاون بينهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة.
- ٤- يساهم التسامح التنظيمي بشكل إيجابي في جودة القرارات، حيث يُظهر أن الشركة تسمح بمرونة وحرية التعبير عن الآراء بين الموظفين. هذا التسامح يشجع على الحوار البناء وتبادل الأفكار، مما يؤدي إلى قرارات استراتيجية ذات جودة عالية.
- ٥- يتسم متغير الاستقامة التنظيمية في الشركة بمستوى عالٍ، مما يشير إلى التزام قوي بالقيم والأنظمة التي تدير الشركة. ويدعم هذا الالتزام المستوى العالي لجودة القرارات، حيث يُصبح العمل أكثر اتساقاً مع أهداف المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية.
- ٦- هناك ضعف في قدرة الشركة على تحديد احتياجات المواقع المتأثرة بالآزمات التنظيمية، حيث تفتقر إلى نظام فعال لتحديد هذه الاحتياجات وضمان إعادة التوزيع المناسب للموارد عند الضرورة. ينعكس ذلك سلباً على استجابة الشركة للمواقف الطارئة ويؤدي إلى ضعف في جودة القرارات التي تتخذها لمواجهة الآزمات.
- ٧- يظهر أن الإدراك التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على القرارات الاستراتيجية، حيث يعكس مدى وعي الموظفين بالمسؤوليات والأهداف. وهذا الإدراك يسهم في تماسك العمل، حيث يعمل الأفراد بانسجام ويتخذون قرارات تتماشى مع أهداف الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق جودة أعلى في القرارات.



- ٨- تعتمد الشركة على الإجراءات العقلانية في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز دقة القرارات وملاءمتها للمتغيرات. ويفسح اتخاذ القرارات العقلانية المجال أمام التحليل الموضوعي ويقلل من الاعتماد على العواطف، ما يساهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية.
- ٩- تتسم الشركة بمستوى جيد من العدالة الإجرائية، مما يُشعر الموظفين بوجود شفافية في عمليات التقييم واتخاذ القرارات. هذا الإحساس يعزز تفاعلهم الإيجابي مع الشركة ويزيد من التزامهم، مما يُساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة.
- ١٠- يظهر ضعف في المقارنة المرجعية لخدمات الشركة، ما قد يؤثر سلبًا على قدرتها على تحسين عملياتها وتطوير خدماتها بشكل مستمر. فالمقارنة المرجعية تعد أداة استراتيجية مهمة لتحديد التحديات وتحقيق التحسين المستمر عبر تبني أفضل الممارسات المتاحة.

ثانياً: التوصيات

- ١- زيادة برامج التحفيز ورفاهية الموظفين بما يعزز التفاعل التنظيمي في الشركة، حيث سيسهم هذا في تحسين التفاعل بين الأفراد ودعم جودة القرارات الاستراتيجية.
- ٢- تعزيز قنوات الاتصال التفاعلية والشفافة بين إدارات الشركة المختلفة، لتعزيز الثقة التنظيمية وتوحيد الجهود باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ٣- اعتماد معايير أخلاقية واضحة وإشراك جميع الموظفين في فهمها وتبنيها، مما يضمن التزامهم بالنزاهة التنظيمية ويعزز التعاون على المستويات كافة.
- ٤- تطوير سياسات داعمة للتسامح وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بحرية ضمن الشركة، ما يُمكن من تحسين بيئة العمل ورفع جودة القرارات الاستراتيجية.
- ٥- تطبيق خطط متكاملة تعزز الاستقامة التنظيمية من خلال وضع معايير التزام عالية لجميع الموظفين، مما يساعد في تحسين جودة القرارات وجعلها أكثر توافقاً مع أهداف الشركة.
- ٦- إنشاء نظام دوري لتقييم احتياجات الأقسام المختلفة بهدف الاستجابة بمرونة وسرعة للأزمات، ما يساهم في تحسين جودة القرارات واتخاذ الإجراءات الملائمة في الوقت المناسب.
- ٧- إطلاق برامج تدريبية شاملة تهدف إلى رفع مستوى الإدراك الوظيفي لدى الموظفين، مما يضمن التزامهم بالأهداف الاستراتيجية ويُحسن من جودة القرارات المتخذة.
- ٨- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير مهارات التفكير النقدي والتحليل العقلاني، مما يتيح للموظفين استخدام نهج عقلائي في عملية اتخاذ القرارات ويعزز دقتها وملاءمتها.



٩- ضمان تطبيق العدالة الإجرائية عبر وضع أنظمة شفافة لتقييم الأداء وتلقي الآراء والملاحظات، مما يزيد من شعور الموظفين بالعدالة ويحفز التزامهم بتحقيق الجودة في القرارات.

١٠- اعتماد عملية مقارنة مرجعية دورية لأداء الشركة وخدماتها، بهدف تحسين ممارسات العمل وتبني أفضل الممارسات المتاحة، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن جودة مستدامة للقرارات.

المصادر:

١. قرداغي ، كاوه محمد فرج و عزيز ، ديلمان احمد (٢٠٢٣) دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٩) العدد (٢).
٢. فواز ، يسرى ربيع و سلمان ، سعدون محسن (٢٠٢٣) تأثير جودة القرارات الاستراتيجية في نشر وظيفة الجودة: بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، العدد (١٣٨) لشهر حزيران.
٣. محمود ، فاطمة ناظم و حسين ، احمد علي (٢٠٢٢) دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الروحانية في مكان العمل دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في دائرة صحة كركوك ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، المجلد (٣) العدد (٣).
٤. المقصود ، هاني فتحي عبد اللاه عبد (٢٠٢٢) الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد (٣٦) العدد (٣) .
٥. مناع ، يوسف حامد يوسف (٢٠٢٢) أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، المجلد (٣) العدد (٢) الجزء الثالث.
٦. عبد الله ، ده رون فريدون و احمد ، بة هار محمود (٢٠٢٢) الاستقامة التنظيمية ودورها في تحقيق الانغراز الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات



الخاصة في مدينة السليمانية، (Al-Gari Journal Of Faculty of Administration)

(and Economics) ، (١٨) ، (N.20) .

٧. خالصة، فتح الله و مصطفى ، عبد القادر بن عيسى (٢٠٢٢) تعزيز اثر المعرفة الضمنية على

جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات دراسة حالة مجمع صيدال ، مجلة

العلوم الإدارية والمالية ، المجلد (٠٦) العدد (٠٢) ، جامعة الجزائر.

٨. مهدي ، تهاني قاسم (٢٠٢١) إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية ، قسم إدارة

الاعمال ، جامعة الجنان ، مجلة العلوم التربوية والإنسانية ، العدد (٦) لشهر يوليو ، لبنان.

٩. رسن ، سالم حيدر و كعيد ، احمد جبار (٢٠٢١) دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية

الاجتماعية للمنظمة دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان ،

مجلة الريادة والاعمال ، المجلد (٢) العدد (٣)

المصادر الأجنبية :

1. Alnaggar , Samer Ahmed Mohamed,(2024) **The Mediating Role of Organizational Pride in the relationship between Organizational Virtuousness and Organizational Reputation An applied study on the workers of the Damietta and Port Said ports. in the Arab Republic of Egypt**, Economic Studies Journal (ESJ), Faculty of Economics, Sirte University (Vol 7, No 1) <https://doi.org/10.37375/esj.v7i1.2695>.
2. Watanabe, Remy Magnier., Uchida, Toru., Orsini, Philippe and Benton, Caroline F (2020), **Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance**, AsiaPacific Journal of Business Administration, Vol. 12 No. 2, pp. 115- 138.
3. Hussin ,Qethara Ali , Sabah Ibrahim, Maha(2023) **organizational integrity and its impact in avoiding strategic deviations (Applied**



- research in the Iraqi insurance company), organizational integrity and its impact in avoiding strategic deviations, VOL.18,ISS.65, YEAR.2023.
4. AL-Hassani ,Mohammad Hadi Basim , Al-Mayali ,Hakim Hssone (2024) **The Moderation role of organizational Virtuuousness in the relationship between ethical leadership and strategic sustainability A Survey Study in University of Kufa**, Kufa Journal of Arts June 2024. No. 60, P 217-263.
 5. Basheer ,Namaa Nashat& Hassan ,Muhsen Othman (2024). **The role of organizational integrity in enhancing strategic excellence**. Iraqi Journal for Administrative Sciences, ISSN E.2958-6941 ,ISSN P.1818-1074 Vol. 20 issue80 Jun. 2024.
 6. Yosra Rabee Fawaz*, Saadoon Mohsin Salman (2024) **Analysis of the nature of the relationship between the quality of strategic decisions and the voice of the customer: Analytical research in the General Company for Iraqi Cement**, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 61, Part (1): 200-212 Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.61.1.11
 7. Alzoubi, H. M., & Aziz, R., (2021), **Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation**. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol 7No 2, Pp130.
 8. Sabry ,Haider Ali & Mohammed ,Nisreen Jasim (2023) **THE IMPACT OF EFFECTIVE LEADERSHIP PRACTICES ON THE QUALITY OF STRATEGIC DECISIONS (AN ANALYTICAL SEARCH FOR**



- OPINIONS OF LEADERS SAMPLE), SCIENTIFIC CULTURE, Vol. 9, No. 1, (2023), pp 312-323.**
9. Roberto ,Michael A. (2023) **Strategic Decision-Making Processes: Beyond the Efficiency-Consensus Tradeof**, This Article is brought to you for free and open access by the Management Faculty Publications and Research at Digital Commons@ Bryant University. It has been accepted for inclusion in Management Department Journal Articles by an authorized administrator of Digital Commons @Bryant University. For more information, please contact dcommons@bryant.edu.
10. Edward ,Eromafunu, Godbless, Akpoyibo, Godspower, & Isaac, Akpevwe Power (2022) **Effective Strategic Decision-Making and Strategic Decision Makers' Characteristics: The Role of Cognitive Diversity and Complexity**, European Journal of Business and Innovation Research Vol.10, No.6, pp.,18-33, 2022 Print ISSN: 2053-4019(Print) Online ISSN: 2053-4027(Online)
11. Elbanna ,Said & Ioannis C. Thanos , Mustafa Colak (2023) **An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms**, This research was funded by a research grant from UAE University (01-03-4-11/09) and was also partially supported by another research grant from the National Research Foundation in the UAE (RSA-1108-00788). The contributions of the three authors are equal. The authors thank Mumin Dayan and Mohamed Elbashir for their contributions.
12. Wali , Ali Ibrahim & Kaywan Salm Tofek , Ahmed ,Azan Shareef (2022) **The role of e-government requirements in the quality of strategic**



decisions/An analytical study of the opinions of a sample of doctors in a number of private hospitals in Erbil governorate, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, (31/3/2022); Vol. 18, No. 57, Part (3): 136-160 Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.57.3.9

, Adnan Raheem Hamoud & Alatwi ,Mohanad Hameed (2022) Hamad

**Impact of strategic foresight in the quality of strategic decisions :
Analytical study of a sample of the senior administrative leaders in
University of Kufa, Adab Al-Kufa Journal No. 52 / P1 Dhul Qi'dah 1443**