مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار (دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة بانياس)
اسم الكاتب: د. محمد ديوب، رماح جمعه
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4823
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (2) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (2) 2016

أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار
((دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة بانياس))

الدكتور محمد ديوب*
رماح جمعه**

(تاريخ الإيداع 21 / 12 / 2015. قُبِل للنشر في 7 / 4 / 2016)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة في صنع القرار في الشركة العامة لمصفاة بانياس. وقد اعتمد البحث ثلاث عناصر للثقافة التنظيمية هي التعاون والتماسك والفاعلية أما المشاركة في صنع القرار فقد حدد بثلاث عناصر هي الاعتقاد بفاعلية المشاركة وإدراك أثر المشاركة على قوة المدير والالتزام بالمشاركة.
وجمعت البيانات عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة مكونة من ((40))من العاملين في الشركة العامة لمصفاة بانياس . ولاختبار فرضيات البحث تم استخدام معامل التباين الأحادي وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج أبرزها:

ارتفاع مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في صنع القرار في الشركة العامة لمصفاة بانياس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في صنع القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

وقدم البحث مجموعة توصيات أبرزها ضرورة تفويض السلطة والاهتمام بمقترحات العاملين وعدم إهمالها من قبل المديرين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، صنع القرار ،التعاون ،التماسك ،الفاعلية.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – سورية.**
** **طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس– سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (2) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (2) 2016

The impact of organizational culture to participate in decision-making((Study case of the General Company for Banias Refinery))

Dr. Mohammed Dayyoub*
Rammah Jumaa**

(Received 21 / 12 / 2015. Accepted 7 / 4 / 2016)

□ ABSTRACT □

The searching to the acquaintance on regulatory role the culture in the participation in decision-making in the company aimed the common people of the colander baanyaas. The searching depended three elements for the culture regulatory she the cooperation and the adherence and the efficiency as for associated in decision-making losing determined in three elements she the associated belief in efficiency and apprehension of favored associated on strength of the manager and the observance in the participation. Inclusion of the searching theoretical offers about concepts of the culture regulatory and the participation in decision-making and week of the statements about road of showing become deaf consequently the purpose and formative sample distributed on from ((40))From working in the company the common people of the colander baanyaas. For test the hypothetical searching use treated of the mono discrepancy and her was complete produced continuity of the searching to Group the results:

- rise level of the application the regulatory elements the culture and associated elements in decision-making in the company the common people of the colander baanyaas.
- presence differences self of evidence of statistical the all associated elements in decision-making becomes strong the regulatory elements the culture.

Foot of the searching her group recommendations of produced necessity authorization of the authority and the interest in proposed working and her lack of negligence before the managers.

Keywords: Decision-Making, Cooperation, Cohesion , Effectiveness Regulatory culture

***Professor-Department Of BusinessAdministration-Faculty Of Economics-Tartous University - Syria.**
****Postgraduate Student- Faculty Of Economics- Tartous University - Tartous- Syria.**

مقدمة:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.((حريم،2006)) .

تترك الثقافة التنظيمية بكافة مكوناتها المادية والمعنوية بصمة على المنظمة وتكسبها شخصية مميزة وتوضح طريقة أداء العمل عن طريق ربط الأفراد بالمنظمة وتحضيرهم لأداء عملهم بإتقان وزيادة مستوى التزامهم، الأمر الذي يؤدي إلى تضامن أفراد المنظمة وتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف.((الرخيمي،1998)) .

إن المشاركة في صنع القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد فضلا على أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين القرار وولائهم وعدم معارضتهم له.((السفياني،2012)).

تواجه معظم المنظمات مواقف ومشكلات تحتاج إلى صنع القرار بشأنها وتتفاوت هذه القرارات من حيث أهميتها وصعوبتها ، ومما لا شك فيه أن القرار الجماعي يكون أكثر فعالية من القرار الفردي وتلعب الثقافة التنظيمية التي تسود في المنظمة دوراً كبيراً في عملية صنع القرار.

مشكلة البحث:

من خلال الجولة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وجد أن العاملين في الشركة العامة لمصفاة بانياس يتميزون بالمعرفة الفنية والمهنية، كما أنهم يعتمدون على بعضهم في تطوير المعارف والخبرات التي يملكونها ، وكل من يعمل في هذه الشركة له ما يميزه ، وهذا ما يسمح له بالحوار والمناقشة وتبادل الأفكار ووجهات النظر، وفي حدود اطلاعه وجد الباحث أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة لمصفاة بانياس قد تؤثر على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار . ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة لمصفاة بانياس على مشاركة العاملين في صنع القرار؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

. الأهمية العلمية :تأتي أهمية الدراسة نظراً لزيادة أهمية المشاركة في عملية صنع القرار وذلك لعدم امتلاك المعرفة من قبل جهة واحدة و تصطدم الرغبة بالمشاركة في صنع القرار بالثقافة التنظيمية للشركة، والمتمثلة في مدى التعاون والتماسك بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية المبنية على التعاون والتماسك والفاعلية في مشاركة العاملين في صنع القرار.

. الأهمية العملية: إن النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها كمؤشرات لعمل الإدارة في هذه الشركة، بالإضافة إلى توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى المشاركة في عملية صنع القرار.

أهداف البحث:

. التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذه الدراسة وهي:التعاون ، التماسك والفاعلية في الشركة العامة لمصفاة بانياس.

. التعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

. التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة في صنع القرار.

. تقديم بعض التوصيات وآليات تطبيقها بخصوص الثقافة التنظيمية بهدف تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار في الشركة العامة لمصفاة بانياس .

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة التالية :((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة لمصفاة بانياس على مشاركة العاملين في صنع القرار)) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في صنع القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى للتعاون فيما بينهم".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في صنع القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى للتماسك فيما بينهم".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في صنع القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير ، والالتزام بالمشاركة) تعزى لفاعليتهم"

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي (المسح)،وذلك من خلال إيضاح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها بالاعتماد على الدراسات السابقة، أما الجانب التطبيقي فتمثل بدراسة عملية من خلال استبيان مصمم خصيصاً للبحث وبعد جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبيان .

- أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات بالاعتماد على استبيان أعد خصيصاً لقياس أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار حيث تم توزيع الاستبيان على عينة البحث،وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss .

مجتمع وعينة البحث:

استهدفت الدراسة العاملين في الشركة العامة لمصفاة بانياس. واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد قام الباحث بتوزيع (40) استبانه، وزعت على العاملين بشكل عشوائي، وكان المسترجع منها والصالح للتحليل (35) استبانه، وهذا يمثل ما نسبته (87%) من حجم العينة وهي نسبة جيدة جداً.

حدود البحث:

-الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على ثلاثة عناصر فقط للثقافة التنظيمية متمثلة ب (التعاون، التماسك،الفاعلية) كمتغيرات مستقلة ، ومتغير المشاركة في صنع القرار كمتغير تابع .

-الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على الشركة العامة لمصفاة بانياس.

-الحدود الزمنية : اقتصرت الدراسة على العام 2015.

الدراسات السابقة:

1): دراسة ريبر (Reiber, 2001) :

عنوان الدراسة: "الأبعاد الأخلاقية لصنع القرار الإداري ."إدارة المدارس تتخذ الكثير من القرارات من البسيطة، والمتوسطة، والمعقدة وهذه القرارات منظمة من خلال قوانين يكون مداها أبعد من الأشياء المحيطة بهذه القرارات، ويأخذ بعداً أكثر وتكون مع تأمل ومعاينة للمشكلة، وهذه الدراسة أظهرت مناقشة الاعتراف بالقانون، بمعنى آخر هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى الالتزام بالقوانين، وفلسفة العمل، والطريقة التي تتعامل بها المدرسة في اتخاذ القرارات، والمشاركون كانوا من (6) مدارس حكومية و (4) مدارس خاصة، و (5) مشاركين كانوا مديري إناث، و (5) مشاركين كانوا مديري ذكور وتم تحليل المعلومات 106عن طريقة مراجعة كلام مسجل في المقابلات، وهذه المعاملات تم إدخالها إلى الكمبيوتر وتحليلها وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها .1 :كان اعتقاد معظم المديرين باتخاذ القرارات أنهم اعتمدوا الشيء الصحيح .2 .لا يوجد اختلاف ما بين الذكور والإناث في عملية اتخاذ القرارات .3 .لا يوجد فروق ما بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية في عملية اتخاذ القرارات .4 .معظم المديرين أظهروا خبرتهم وتعلمهم ونموهم وتربيتهم ومعتقداتهم وقيمهم كل ذلك يؤثر على عملية اتخاذ القرار .5 .القوانين الموجودة لا تؤثر بظروف المشكلة المتعلقة باتخاذ القرار أحياناً، ولا يكون دور للقوانين في اتخاذ القرار .6 .القوانين أحياناً لا تتغير بالظروف الموجودة فيها المشكلة .7 .تطبيق القوانين كان مختلفاً من جميع المشاركين في البحث إذ أن المعتقدات الشخصية أثرت على اتخاذ القرار.

2) :دراسة (Tuan & Ventatesh , 2010):

Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals"

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة، واعتمدت الدراسة على استخدام النظرية المجذرة التحليلية في معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء الدراسة على (8) مستشفيات خاصة في فيتنام، تم في هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي. تم استخدام الأبعاد التالية : الرؤيا، شكل الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، ومحفزات الإبداع، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع. كانت أهم نتائج الدراسة بأن ثقافة المنظمة تلعب دوراً رئيسياً في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي، وبينت أيضاً أن عناصر ثقافة المنظمة المذكورة تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي، وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإن الإبداع كان متفاوتاً من مستشفى لأخر.

3): دراسة (Durrani , 2011):

Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational" Pharmaceutical Companies in Pakistan"

وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة في أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في الباكستان. تم تقييم سلوكيات القيادة المكونة من (5) عناصر (الحوافز، تشجيع التحدي، والشفافية، والحضور، وفرق العمل). تم جمع المعلومات من (50) قائداً من خلال الاستبانة، حيث تم اختيار (10) قادة من كل شركة من هذه الشركات وعددها (5) شركات. تم أخذ وجهة نظر العينة في رأي القادة حول أثر هذه العناصر في أداء العاملين. كان من أهم نتائج الدراسة أن عامل التحفيز كان الأعلى من بينها بنسبة بلغت (90%)، حيث أشار القادة أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين، تبين أيضا أن (32%) من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية والحضور، (85%)

يشجعون التحدي وكذلك التميز في العمل وفرق العمل. كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة وأداء العاملين.

4):دراسة ((العوفي،2005)) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لمنسوبي هذه الهيئة وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة المذكورة وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية هي قيمة القوة،ثم فرق العمل، ثم الكفاءة ،ثم النظام ،ثم الصفوة ومن بعد ذلك تأتي قيمة العد ، وأخيرا قيمة المكافأة وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة.

5):دراسة((السفياني،2012)) بعنوان درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأمور المالية وهدفت إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجملها كانت منخفضة أن درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب كانت متوسطة أوصت الدراسة بضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

تقييم الدراسات السابقة:

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تركيزها على ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي التعاون والتماسك والفاعلية، ومعرفة مدى تأثير هذه الأبعاد على المشاركة في صنع القرار في الشركة العامة لمصفاة بانياس. بينما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية كالقوة وفرق العمل والصفوة والكفاءة .

كما أن أحد الاختلافات الهامة لهذه الدراسة تكمن في مكان إجراء الدراسة والتي تختلف عن الأماكن التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

الإطار النظري للبحث

مفهوم الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي ، هذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية (النعمي، 1995)) ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التشابه وإن كان بعضها يكمل الآخر، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها (هيجان، 1997).

وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية ، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظمتهم وبيئتها الخارجية (سويري،1998).

ويرى الكبيسي (1998م) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

إلا أن القريوتي (2000م) يرى أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُورّت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

و يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، ، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذو أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة ، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في النقاط التالية:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين.
- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المنظمة –كأي عنصر آخر في حياة المنظمات– إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (الرخيمي،1998).

أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1)الثقافة البيروقراطية : في مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2) الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في صنع القرارات ومواجهة التحديات.

3) الثقافة المساندة :تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4) ثقافة العمليات : ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقةً وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5) ثقافة المهمة : وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج ، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6) ثقافة الدور :وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (آل حسن،1999).

. المشاركة في صنع القرار:

يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار على أنها "الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في صنع القرار بين المدير ومرءوسيه".((حريم،2006))

يرى (Ryan, 1999) بان المشاركة في صنع القرار هي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، والتفاعل). وهكذا فهي تشتمل على المشاركة ، كذلك اعتبار المشاركة مسألة متصلة بتقاسم القوة ووجهات النظر في تحديد السياسات الفرعية. وتمنح الهياكل الرسمية والتشريعات الفرص على خلفية منح الأذن بالمشاركة في صنع القرار وجعل ذلك مطلباً شرعياً لبيان الرأي. وللعملية الاجتماعية الأثر الحاسم في عملية المشاركة الحقيقية. وتشير العملية الاجتماعية إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على النوعية بالإضافة إلى مدى أو تركيبة هذا التفاعل. ويشير (العامري والغالبي، 2007) إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية صنع القرار قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية.

شروط المشاركة الفعالة في صنع القرار:

يجب توفر الشروط السيكولوجية التالية لكي تكون المشاركة فعالة وتحقق الأهداف المنشودة من القرار المتخذ

1) : يجب أن يكون المرؤوس قادرًا على الانخراط سيكولوجيًا في أنشطة المشاركة ، وأن يكون متحررًا من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة ، وأن يمتلك حدًا أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث وأن يكون واقعيًا ، فإذا كان يعيش في عالم الأحلام ، فإن أية تطورات " واقعية "، مثل فرص المشاركة في عمليات معينة لصنع القرار لن تلامس إدراكه من دون أن يحرفها وبالتالي يضيع الهدف منها. ((ماتسيون،1999))

2): يجب أن يكون المرؤوس راغبًا في نشاط المشاركة ، أي أن الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية صنع القرار ليست شغله ، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سنحت له فرصة المشاركة ((العطية،2003))

3) :يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث ، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الايجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية ، فسوف يحفزه ذلك .((العميان،2004))

4): يجب أن يكون المرؤوس قادرًا على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث، ويجب أن يكون قادرًا على الحديث من الناحية السيكولوجية ، وأكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة. ((العمري،2011))

النتائج والمناقشة:

التحليل الإحصائي ومناقشة فرضيات البحث:

لغرض التحليل الإحصائي الأولي (الوصفي) فقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والمشاركة في صنع القرار. وقد تم تحديد مستويات الإجابات عن عبارات عناصر الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار بالشكل التالي:

من 1 . أقل من 2.5 مستوى متدني

2.5 . 3.5 مستوى متوسط

3.5 . 5 مستوى عالي

الثقافة التنظيمية

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الثقافة التنظيمية وعددها 21 عبارة

عناصر الثقافة		العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي العام	مستويات الإجابة
التعاون	1	يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات.	2.74	0.93	3.28	متوسط
	2	تسمح المشاركة في صنع القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	4.11	0.63		
	3	يعامل المديرون جميع المرؤوسين كعائلة واحدة.	3.19	0.56		
	4	هناك ثقة كبيرة بين العاملين.	3.11	0.77		
	5	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.	2.93	0.56		
	6	يتفانى العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها.	3.24	0.87		
	7	يثق العاملون بمديريهم، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية صنع القرار.	3.43	0.74		
	8	هناك انسجام كبير بين العاملين، وان التعامل فيما بينهم كالعائلة الواحدة.	3.50	0.67		

	9	تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ورفع معنويات العاملين والعمل الجماعي.	3.35	0.79		
التماسك (الثبات والاتساق)	1	يضع المديرون أهداف واضحة ، يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.	4.01	0.64	3.75	عالي
	2	تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها.	4.11	0.59		
	3	تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار والحفاظ على ثقافة الشركة.	3.14	0.55		
	4	تولي الشركة اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة.	3.97	0.63		
	5	تمتاز شركتكم بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين.	3.25	1.12		
	6	يجري العمل في شركتكم بشكل نظامي ولكل عامل مهام واضحة.	4.02	0.67		
الفاعلية	1	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية.	3.81	0.55	3.82	عالي
	2	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	4.02	0.77		
	3	العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.	3.77	0.55		
	4	يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل.	3.45	0.67		
	5	تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال زيادة الفاعلية.	4.10	0.75		
	6	تعطي الشركة اهتمام للعاملين من اجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم.	3.80	0.76		
المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة.					3.55	عالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يشير الجدول (2) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وهي: التعاون، والتماسك، والفاعلية. فيما يخص العبارات التي تكشف عن مدى التعاون بين العاملين فان غالبية الإجابات كانت عند مستوى متوسط، وقد تراوحت هذه القيم بين (3.50) كأعلى قيمة للعبارة التي تشير إلى الانسجام بين العاملين وان التعامل فيما بينهم كالعائلة الواحدة ، وأدنى قيمة للعبارة التي تخص تفويض المديرين مرءوسيهم للمزيد للسلطات والتي بلغت قيمتها (2.74). وقد شذت العبارة التي تخص رأي العاملين بان المشاركة في

صنع القرار تزيد من حالات الإبداع والابتكار، والتي كانت الإجابة عنها عند مستوى عالي بوسط حسابي بلغت قيمته (4.11). أما قيمة المتوسط الحسابي العام ولمجمل عبارات عنصر التعاون فقد كانت عند مستوى متوسط ، حيث بلغت قيمته (3.28) ويشير ذلك إلى مستوى متوسط من التعاون. أما قيم الانحراف المعياري فجاءت متسقة مع طبيعة قيم الوسط الحسابي ولم تكن بدرجة عالية من التشتت، إذ تراوحت بين (0.56 و 0.93). أما العبارات التي تخص التماسك فكانت قيم الوسط الحسابي لها مختلفة بعض الشيء عن قيمها لعنصر التعاون. حيث كانت غالبية القيم عند مستوى عالي ولأربع عبارات منها، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (3.97) كأدنى قيمة و(4.11) كأعلى قيمة. أما العبارة التي تتعلق بشعور العاملين بالاستقرار والأمن الوظيفي وبقيمة (3.25) واعتماد الشركة ثقافة الاستقرار والمحافظة وبقيمة (3.14) فجاءت عند مستوى متوسط ، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات التماسك فقد بلغت (3.75) وهي عالية، ولكن ما يلاحظ هو ارتفاع قيمة التشتت في الإجابات عن بعض هذه العبارات مقارنة بالعبارات الأخرى، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (1.12). أما العبارات التي تتعلق بالفاعلية، فرغم كون غالبية الإجابات عنها جاءت عند مستوى متوسط ولأربع عبارات، أما للعبارتين المتبقيتين فكانت عند مستوى عالي ، لكن القيم كانت مرتفعة مما أدى إلى أن تكون قيمة الوسط الحسابي العام ولمجمل عباراتها عند مستوى عالي وأعلى من العناصر الثلاثة السابقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام للفاعلية (3.82)، وبقيم منخفضة للانحراف المعياري، إذ بلغت أعلى قيم التشتت (0.77). وإجمالا يلاحظ من قيم الوسط الحسابي للعبارات المكونة لعناصر الثقافة التنظيمية أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.55).

المشاركة في صنع القرار

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات المشاركة في صنع القرار

عناصر المشاركة		العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي العام	مستوى الإجابة
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	1	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في صنع القرار.	3.70	0.78	3.89	عالي
	2	تسمح المشاركة في صنع القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	4.23	0.44		
	3	عادة ما ينتج عن المشاركة في صنع القرارات الفاعلة.	3.82	0.53		
	4	القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.	3.75	0.55		
	5	مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تعني تحملهم مسؤولية تنفيذه.	4.11	0.53		
	6	تعتبر المشاركة في صنع القرار أداة اتصال بين العاملين ووسيلة تنسيق فاعلة.	3.80	0.60		

	7	تساعد المشاركة في صنع القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.	3.88	0.66		
	8	اشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في صنع القرارات.	4.04	0.76		
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	1	تتطلب المشاركة في صنع القرار إفشاء قدر كبير من المعلومات التي تتصف بالخصوصية.	3.25	1.02	3.71	عالي
	2	تعطي المشاركة في صنع القرار الكثير من القوة للمرؤوسين	3.43	0.62		
	3	مشاركة المرؤوسين في صنع القرار لا تعني أضعاف دور وقوة المدير.	4.11	0.52		
	4	مشاركة المرؤوسين في صنع القرار لا تعني تقاسم السلطة مع المديرين.	4.05	0.58		
الالتزام بالمشاركة	1	تعتبر المشاركة في صنع القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.	3.57	0.70	3.54	عالي
	2	عدم حث المدير المرؤوسين على المشاركة هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل اقتراحاتهم	3.51	1.09		
	3	في أكثر الحالات يجري العمل بالمشاركة، لكن في بعض الأوقات يتخذ المدير القرار معتمداً على معلوماته وخبرته.	3.77	0.55		
	4	المشاركة في صنع القرار هي فلسفة وليست أسلوبا لاتخاذ القرار.	3.34	0.81		
المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات عناصر المشاركة في صنع القرار مجتمعة.					3.71	عالي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (3) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تخص عناصر المشاركة في صنع القرار. فكانت الإجابة عن العبارات المتعلقة بالاعتقاد بفاعلية المشاركة في صنع القرار متقاربة، حيث كانت غالبتها عند مستوى متوسط ولخمس منها. أما العبارات الثلاث المتبقية فكانت قيمها عند مستوى مرتفع ، مما جعل نتيجة قيمة الوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا العنصر تكون عند موافق وبقيمة (3.89) وهي عالية. أما أعلى قيم للوسط الحسابي فكانت للعبارة التي يعتقد فيها العاملين بان المشاركة في صنع القرار تسمح لهم بزيادة حالات الإبداع والابتكار وبقيمة (4.23). وأشارت قيم الانحراف المعياري إلى تشتت منخفض في إجابات العاملين، إذ بلغ أعلى تشتت (0.78). أما العبارات الأربع المكونة لعنصر إدراك اثر المشاركة على قوة المدير بسبب المشاركة فكانت الإجابة عنها مناصفة بين موافق في عبارتين وموافق بشدة في العبارتين المتبقيتين، وكانت أعلى قيمة للعبارة التي يرى فيها العاملين

بان مشاركة المرؤوسين في صنع القرار لا تضعف من دور وقوة المدير وبقيمة (4.11)، وانحراف معياري بقيمة (0.52)، ويدل ذلك على وجود اتفاق كبير بخصوص ذلك. أما قيمة الوسط الحسابي لمجمل عبارات هذا العنصر فقد كانت عند موافق، حيث بلغت (3.71) وهذه القيمة هي أقل مما هي عليه بالنسبة للاعتقاد بفاعلية المشاركة في صنع القرار ولكنها عالية أيضاً. العبارات الأربع الأخيرة والتي تخص مدى الالتزام بالمشاركة في صنع القرار، فكانت الإجابات عن جميعها عند موافق. وتراوح الوسط الحسابي لها بين (3.34) كأدنى قيمة للعبارة التي تتعلق بكون المشاركة هي فلسفة وليست أسلوبا لاتخاذ القرار، وأعلى قيمة (3.77) للعبارة التي تتعلق بكون المشاركة هي المستخدمة في أكثر الأحيان ولكن أحياناً يتخذ المدير القرار معتمداً على معلوماته وخبرته. كما بلغت قيمة الوسط الحسابي العام ولمجمل عبارات هذا العنصر (3.54)، وهي عالية أيضا، ولكن بقيمة أقل من الاعتقاد بفاعلية المشاركة وعدم خوف المدير على نفوذه بسبب المشاركة. وإجمالاً يلاحظ من قيم الوسط الحسابي للعبارات المكونة لعناصر المشاركة في صنع القرار أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.71)

ثانياً:اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة سيكون عن طريق استخدام معامل التباين الأحادي One Way ANOVA، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الفروق بين عناصر متغيرات الدراسة. ويجب التنويه هنا إلى أن قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين ستقبل لغاية (0.05).

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في صنع القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى للتعاون فيما بينهم".

يشير الجدول (4) إلى تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى والتي تتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر المشاركة في صنع القرار بسبب ثقافة التعاون بين العاملين في عينة الدراسة. أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعناصر الثلاثة المكونة لمتغير المشاركة في صنع القرار وهي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة، وإن هذه الفروق تعزى إلى ثقافة التعاون بين العاملين. وكانت أعلى قيمة لهذه الفروق للاعتقاد بفاعلية المشاركة في صنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل التباين F (3.48) وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة معنوياً. أما أقل قيمة للتباين فكانت لعنصر الالتزام بالمشاركة في صنع القرار وبقيمة (2.14). واستناداً لنتائج اختبار التباين الأحادي نرفض فرضية العدم الأولى المحددة في هذه الدراسة.وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق تعزى للتعاون.

جدول (4) تباين العاملين في المشاركة في صنع القرار يعزى التعاون بين العاملين(ن= 40)

عناصر المشاركة في صنع القرار	F	Sig.	نتيجة الفرضية
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	3.48	0.00	رفض
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	3.05	0.00	رفض
الالتزام بالمشاركة	2.14	0.00	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في صنع القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى للتماسك فيما بينهم". يبين الجدول (5) نتائج التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة والتي تخص طبيعة الفروق في عناصر المشاركة في صنع القرار بسبب ثقافة التماسك بين العاملين. حيث أوضحت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة بسبب تماسك العاملين. وأكبر هذه الفروق كانت للالتزام بالمشاركة في صنع القرار، إذ بلغت قيمة التباين لهذا العنصر (7.75) وبمستوى دلالة (0.00). أما أقل الفروق فكانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة في صنع القرار والتي بلغت قيمة التباين لها (6.13) وبمستوى دلالة (0.00). وتدل نتيجة الاختبار على رفض فرضية العدم الثانية وقبول الفرضية البديلة.

جدول (5) تباين العاملين في المشاركة بصنع القرار بسبب التماسك(ن= 40)

عناصر المشاركة في صنع القرار	F	Sig.	نتيجة الفرضية
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	6.13	0.00	رفض
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	7.43	0.00	رفض
الالتزام بالمشاركة	7.75	0.00	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في صنع القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى لفاعليتهم".

يشير الجدول (6) إلى نتائج اختبار الفرضية الثالثة والتي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر المشاركة في صنع القرار بسبب فاعلية العاملين. فقد بينت نتائج اختبار التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعناصر الثلاثة المكونة لمتغير المشاركة في صنع القرار. وان اكبر هذه الفروق كانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة باتخاذ القرار وبقيمة تباين بلغت (10.65) وبمستوى دلالة (0.00). أما اقل قيمة تباين فكانت للالتزام بالمشاركة في صنع القرار وبقيمة تباين (4.13) وبمستوى دلالة (0.00). وبالاعتماد على نتائج الاختبار نرفض فرضية العدم الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق تعزى لمتغير الفاعلية.

جدول (6) تباين العاملين في المشاركة بصنع القرار بسبب الفاعلية(ن= 40)

عناصر المشاركة في صنع القرار	F	Sig.	نتيجة الفرضية
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	10.65	0.00	رفض
إدراك اثر المشاركة على نفوذ المدير	5.48	0.00	رفض
الالتزام بالمشاركة	4.13	0.00	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الاستنتاجات والتوصيات:

1:ارتفاع مستويات تمثيل عناصر المشاركة في صنع القرار. وان أكثر هذه العناصر تمثيلاً هو الاعتقاد بفاعلية المشاركة في صنع القرار، فثقافة الفاعلية هي التي تدعو الشركة للاهتمام بالمشاركة في صنع القرار، فقيام العاملين بما يكلفون به من مهام فنية ومتخصصة يستدعي منهم استشارة الآخرين والاستفادة من خبرات زملائهم.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في صنع القرار بسبب التعاون بين العاملين، وبقيم تباين متقاربة للعناصر الثلاثة المكونة للمشاركة في صنع القرار وهي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. ويمكن أن يكون ذلك ناتجاً عن كون الحاجة للتعاون ضرورة حتمية لتبادل كل ما هو جديد من المعلومات المتخصصة في عمل هذه الشركة.

3 . وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار بسبب تماسك العاملين. ويلاحظ أن قيم الفروق كانت متقاربة لجميع عناصر المشاركة في صنع القرار والناتجة عن تماسك العاملين.

4 . وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار بسبب فاعلية العاملين، وأعلى هذه الفروق كانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة في صنع القرار. ويمكن اعتبار هذه الفروق منطقية لان ثقافة الفاعلية لابد أن تقود إلى البحث عن أساليب للوصول إليها، ومنها الإيمان بفاعلية المشاركة في صنع القرار.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة زيادة تمكين العاملين في الشركة ، ويكون ذلك من خلال تفويضهم بالمزيد من السلطات لضمان إيجاد جو من ثقافة التعاون، والذي أشارت نتائج الدراسة إلى تأثيره وبشكل واضح في رغبة العاملين في المشاركة في صنع القرار.

2. يجب على إدارة الشركة إفهام العاملين وزيادة وعيهم وترسيخ مفهوم المشاركة وفي جميع المجالات، بحيث ينظر العاملين إلى المشاركة على أنها فلسفة وأسلوب حياة بدلا من كونه واجبا رسميا. لأن العاملين في الشركة يعتبرون الالتزام بالمشاركة في صنع القرار واجباً مفروضاً عليهم، وبالتالي فهم ملتزمين بذلك رسمياً وليس بسبب الإيمان بالمشاركة والمبني على القناعة بان رأي الجماعة هو أفضل من رأي الفرد لوحده .

3 . ضرورة الاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل الإدارة ، لما له من آثاراً سلبيةً على دافعيتهم ومساهمتهم في صنع القرارات المتعلقة بعملهم وتحملهم مسؤولية ذلك.

4 . على إدارة هذه الشركة تشجيع العاملين على المحافظة على سمعة الشركة التي يعملون فيها وحماية ممتلكاتها.

المراجع:

1. الرخيمي، ممدوح جلال. *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيمياوية بمحافظة جدة* .رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز،1998 ،ص110.

2 . السفياني ، ماجد بن سفر. *درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية*. رسالة ماجستير،جامعة أم القرى،2012،ص 112.75

3 . العميان ، محمود سلمان .*السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط 2)*، دار وائل للنشر،عمان، 2004 ، ص 187.239.

4 . العطية ، فهد عبد الله. *ثقافة المنظمة(ط1)* ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،2003 ،ص116 .115.

5 . العمري ، ناعم أحمد سلطان. *تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية* . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ،جامعة الملك سعود، 2011،ص154 . 160.

6 . العوفي، محمد بن غالب. *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض* .رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005،ص28.

7 . القريوتي ،محمد قاسم،*نظرية المنظمة والتنظيم*،عمان،الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000،ص134. 140.

8الكبيسي،عامر .*التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة* ،الدوحة،دار الشرق للطباعة والتوزيع والنشر،1998،ص74.

9. آل حسن، عبد العزيز حسن .*الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2001،ص87 . 90.

10. النعمي،أحمد بن مصطفى .*أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عملية التدريس في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية*.رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،1998،ص52.

11 . الهيجان، عبد الرحيم أحمد.*الولاء التنظيمي للمدير السعودي*، الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،1998،ص219. 222.

12. حسين ،حريم. *مبادئ الإدارة الحديثة . وظائف المنظمة*،الطبعة الأولى، دار الحامد ،عمان ، 2006 ، ص213.

13 . سويري، هيفاء محمد. *مدى توافق قيم الموظفين مع مبادىء إدارة الجودة الشاملة*، الرياض،جامعة الملك سعود،1998،ص350,344.

14 . صالح، مهدي العامري ؛طاهر، منصور الغالبي، *الإدارة والأعمال*، دار وائل،عمان، 2007،ص332.

15. فريد، راغب النجار .*النظم والعمليات الإدارية*،الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت،1997، ص172. 180.

16. ماتسيون ، مايكل تي ، وايفانسيفش ، جون أم، ترجمة،هشام، عبد الله ،*كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي*، الأهلية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،1999،ص26.

المراجع الأجنبية:

17 -DURRANI, BILAL, ULLAH, OBAID, &, SABEEH. "*Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan",* Journal of Contemporary research in Business, 2011,pp233 - 243.

18 _ RYAN,M *"The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context"*, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol.29,2005, pp. 95-115 .

19 _ REIBER, GWENDLOYN. "*Ethical dimensions of Administrative Decision Making, in Georgia southern university, Dissertation Abstracts International*", 2001, p.326.

20 _ TUAN & VENTATESH." *Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals*",2010,p.190.