مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
اسم الكاتب: د. علي يونس ميا، ربى عزت الكنج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4912
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:34 +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 (6) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (6) 2016

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية

الدكتور علي يونس ميّا*
ربى عزت الكنج**

(تاريخ الإيداع 29 / 8 / 2016. قُبِل للنشر في 12 / 12 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية. اعتمد البحث المنهج الوصفي وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة ميّسرة من العاملين الإداريين بلغت (200) عامل إداري تمّ توزيع الاستبانة عليهم وأعيد منها (182) استبانة كاملة وجاهزة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91%). وباعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة كان من أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها:

1- إنّ الانسجام بين العاملين وثقتهم بمدرائهم وتفانيهم في العمل، بالإضافة إلى حرص المديرين على تفويض المرؤوسين وتطوير قدراتهم ومعنوياتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

2- إنّ تشجيع المديرين للعاملين على الابتكار وحثهم فعلياً على النمو والابتكار وامتلاكهم رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة والاستفادة من التحديات لزيادة التعلم والنمو يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

3- إنّ وضع المديرين لأهداف واضحة ومنظمة وإنجازها بكفاءة وسعيهم لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

4- إنّ تأكيد المديرين على العمل بكفاءة في إنجاز المهام، واهتمامهم بتحقيق أداء جيد في العمل، واستغلال الموارد المتاحة والمحافظة على تحقيق موقع متميز في الأداء والاهتمام بالعاملين وزيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، الابتكار، التعاون، الفاعلية.

* أستاذ- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
** طالبة دكتوراه- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (6) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (6) 2016

The Role Of Organizational Culture In Activating Participation In the Decision-Making Process A Field Study On the Administrative Staff at The General Company For The Port Of Latakia

Dr. Ali Mia[*]
Ruba Ezzat Al Keng[**]

(Received 29 / 8 / 2016. Accepted 12 / 12 / 2016)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the role of organizational culture in the activation of participation in decision-making in the General Company for the port of Latakia process. Adopted Find descriptive approach and included the research community all the administrative staff at the General Company for the port of Latakia, the research sample are soft sample of administrative staff totaled (200) administrative workers were distributed the questionnaire to them and returned them (182) questionnaire is complete and ready for statistical analysis, and response rate (91%). And the adoption of appropriate statistical methods was the most important results that have been reached:

*The harmony between workers and their confidence Bmadraihm and dedication to work, in addition to the keenness of directors authorized subordinates and develop their abilities and their morale and encourage them to contribute to collective action to activate the decision making process in the company under study.

*Encouraging managers to employees urging them to innovate and actually growth, innovation and vision possessing a deep understanding of the creation of new jobs and take advantage of the challenges to increase learning and growth contributes to the activation of the company's decision-making process under study.

*The status of directors of the objectives are clear, organized and completed efficiently and their quest for stability and job security contributes to the activation of the decision making process in the company under study.

*The confirmation of managers to work efficiently in the completion of tasks, and their interest in achieving a good performance at work, and the utilization of available resources and the preservation of achieving a privileged position in performance and attention to workers and increase their efficiency and follow up their achievements contribute to activating the decision-making process in the company under study.

Key words: Organizational Culture, Participation In Decision-Making, Innovation, Cooperation And Efficiency.

[*]**Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**
[**]**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**

مقدمة:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من إدارة المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمة خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية تُمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، والابداع والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها. تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف؛ وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار النمو للمنظمة. ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمنظمات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة وخاصةً ما يتعلق باتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرار، وتوجيه سلوكهم وتحسين مستوى التزامهم بالقوانين والمعايير المتفق عليها. انطلاقاً من ذلك تحاول الباحثة التعرف على دور الثقافة التنظيمية من خلال عناصرها: التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية، في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية، والمقابلات التي أجرتها مع بعض العاملين الإداريين، لاحظت سيطرة الثقافة التنظيمية التي تقوم على الروتين والتسلسل الإداري والمركزية في التعاملات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عدم إرساء القواعد السلوكية التي تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق. ولما كانت ثقافة المنظمة تشكل القوة الدافعة للأفراد والمنظمة من خلال تأثيرها على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد، وذلك من خلال توفير ثقافة تنظيمية مرنة تشجع الابتكار وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق؛ فإنّ مشكلة البحث تكمن في الدور الذي يمكن أن تحدثه الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1- يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، وذلك بغرض التعرف على طبيعتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها وأسلوب إدارتها وتغييرها، وأثرها على أداء وسلوك الفرد والمنظمة.

2- تحقق الثقافة التنظيمية التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، حيث تقوم بدور المرشد والموجه للأفراد؛ فتنظم وتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

3- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في الشركة محل الدراسة بما يسهم في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال التخلص من المركزية الشديدة والعمل بروح الفريق.

ويهدف البحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية من خلال عناصرها [1]: التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعاون كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الابتكار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التماسك كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الفاعلية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

منهجية البحث:

تمّ اعتماد المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث. ولتحقيق أهداف البحث تمّ تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث، وقد اشتملت الاستبانة على محورين أساسيين، تضمن المحور الأول عناصر الثقافة التنظيمية: عنصر التعاون (8) بنود، عنصر الابتكار (5) بنود، عنصر التماسك (6) بنود، عنصر الفاعلية (6) بنود. وتضمن المحور الثاني المشاركة في عملية اتخاذ القرار (9) بنود. وتمّ توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة / 5/ للإجابة بدرجة مرتفعة جداً، والدرجة / 4/ للإجابة بدرجة مرتفعة، والدرجة / 3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة / 1/ للإجابة بدرجة منخفضة جداً، كذلك تمّ استخدام حزمة البرامج SPSS.20 للتحليل الإحصائي. كما تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وإجراء التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.857)، أما قيم معاملات الثبات للمحاور الفرعية فكانت وفق الآتي:

[1]- تمّ الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية: التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة، حيث تبين لها أنّ هذه العناصر هي الأكثر ارتباطاً بعملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

الجدول (1) قيم معاملات الثبات للمحاور والثبات الكلي

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات
عنصر التعاون	8	0.857
عنصر الابتكار	5	0.834
عنصر التماسك	6	0.842
عنصر الفاعلية	6	0.798
المشاركة في اتخاذ القرار	9	0.864
الثبات الكلي	34	0.855

لاختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلته تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الإحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية.

2- اختبار (t) لعينة واحدة (اختبار الوسط الحسابي One- Sample T. test-).

3- تحليل الانحدار البسيط.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = 5 – 1 /5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) تبويب تدرجات مقياس ليكرت الخماسي للحكم على متوسط الإجابات

المجال	المستوى	الأهمية النسبية
1 – 1.8	ضعيف جداً	%(36-20)
1.81 – 2.60	ضعيف	%(52-36.2)
2.61 – 3.40	متوسط	%(68-52.2)
3.41 – 4.20	مرتفع	%(84-68.2)
4.21 – 5	مرتفع جداً	%(100-84.2)

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة ميّسرة بلغ عدد أفرادها (200) عامل إداري تمّ توزيع الاستبانات عليهم، وأعيد منها (182) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91%).

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Bulent Aydin, Adana Ceylan, 2009) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الأولية في تركيا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمّ تطوير استبانة مقسمة إلى جزأين: القسم الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال ثمانية أبعاد هي: المشاركة، التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، التكامل. أما القسم الثاني يقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور، وهي: الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الأداء المالي والنمو. تمّ فحص 578 استبانة صالحة من ضمن 1000 استبانة وزعت على العاملين في تلك المنشآت من خلال توزيعها بطريقة شخصية والبريد الالكتروني، وتمّ تحليلها باستخدام برنامج SPSS. كان من أهم النتائج أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر في متغيرات فاعلية المنظمة بمستوى متوسط، وكما بينت أنّ أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي، وأن يكون الاهتمام بالزبائن في كل مرحلة من المراحل.

2- دراسة (الوقفي، 2010) بعنوان: "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرون العاملون في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تصميم وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ توزيعها على أفراد العينة الذي بلغ تعدادها (150) مفردة تشكل ما نسبته (65%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (230) فرداً. تمّ تحليل البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج، ومعرفة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مجابهة الأزمات المعاصرة). توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- وجود توجه ايجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة، وذلك من خلال: التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء.

2- ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات، والميل إلى المركزية أثناء الأزمات.

3- دراسة (Florence Muindi, 2012) بعنوان: العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيروبي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في جامعة نيروبي العامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء غير الإداريين للموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيروبي، وتمّ استثناء العمداء ورؤساء الأقسام الذين هم فعلياً أعضاء في مجلس إدارة الجامعة، وكذلك الموظفين الذين كانوا بعيداً عن الجامعة في إجازات طويلة مختلفة والذين تمّ استثناؤهم من الدراسة، وهم حوالي (50) عضواً، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة بالإضافة للأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية، ومعامل الارتباط، والانحدار، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1- وجود ارتباط ايجابي قوي جداً بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار.

2- وجود ارتباط إيجابي قوي بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي فيما يتعلق بظروف العمل العامة، وفيما يتعلق بالرواتب والترقية، واستخدام المهارات والقدرات وتصميم العمل والتغذية الاسترجاعية للعمل.

3- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كلية إدارة الأعمال يزداد مع زيادة مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

4- دراسة (صديقي، 2013) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في عدد من الشركات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة الجزائرية، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (100) عامل في أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى:

1- هناك تأثير ايجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة وذلك للدور الحيوي والفعال الذي تقوم به خصائص، وعناصر الثقافة التنظيمية في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء.

2- لابد من التدريب الذي يعمل على تنمية، وتطوير الجوانب الابداعية لدى العاملين الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الكفاءة الادارية داخل المؤسسات.

3- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

4- هناك رغبة بزيادة بحجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقيات والدرجات الوظيفية.

5- دراسة (Olorunsola, Oyebaji, 2014) بعنوان: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي في نيجيريا. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي، والتعرف عما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية. وقد استخدم الباحثان المنهج القائم على المسح الوصفي، كما استخدم الباحثان استبيان اتخاذ القرار للمعلمين باستخدام تقنية الاتصالات (TDM)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي، وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (200) معلماً من خمس مناطق حكومية محلية مختلفة في الولاية، وتمّ اختيار المناطق الحكومية عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- معلمي المدارس الثانوية من ولاية اكيتي يشاركون بفاعلية في عملية اتخاذ القرار، وأنّ الجنس والعمر والمؤهلات التربوية لا تعيق مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار.

2- تظهر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار أنهم يتمتعون بالقوة وينظر إليهم كموارد تتمتع بالعلم والخبرة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.

6- دراسة (قاسم، 2014) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وأسباب مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية. ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة، وتوزيعها على (343) عامل في مجلس مدينة اللاذقية، حيث أعيد منها (315) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91.84%)، وبالاعتماد على الانحدار المتعدد تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1- هناك علاقة عكسية متينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاحتواء والترابط المتمثلة بـ (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير.

2- هناك علاقة عكسية متينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاتساق والتجانس المتمثلة بـ (القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير.

3- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر البعد الإنساني المتمثلة بـ (الاحترام والتقدير، العدالة، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير.

4- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الممارسات الإدارية، المكافآت، الاتصالات، نظام الإشراف)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير.

من خلال استطلاع الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة نلاحظ أنّ هذه الدراسات ربطت موضوع الثقافة التنظيمية بمتغيرات عديدة منها الفاعلية ومقاومة التغيير وأداء الموارد البشرية، كما تناولت الدراسات موضوع المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، والدراسة الحالية تربط موضوع الثقافة التنظيمية بعناصرها: التعاون والإبتكار والتماسك والفاعلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها: تعد الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع؛ فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان. وأنماط سلوكية مشتركة (حريم، 2004، ص327). وتعرف أيضاً بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة (Johnson, et al, 2007, p17). وهي أيضاً مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوك العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي (Huczynski, & Buchanan, 2006, p25).

كما تعرف بأنها: إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، ص627). ويمكن تعريفها بأنها: الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم التي يعتنقها القادة والمؤسسون التي تحدد الأسلوب الذي ينتهجونه في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم (سالم، 2006، ص8-9).

وترى الباحثة أنّ الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه. ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية على الأفراد والمنظمات بالنقاط الآتية (العميان، 2002، ص313-314):

1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإنّ أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإنّ للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنّ ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.

3- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أنّ الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات وأهميتها:

تتعدد وجهات النظر حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ويعود ذلك إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتهادات للكتاب والباحثين.

تعرّف المشاركة بأنها حكم جماعي يقوم على إشراك الأفراد في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، مما يؤدي في النهاية إلى قرارات فعّالة، كما ويمكن القول إنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تولّد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ القرارات، وتؤدي إلى التفهم المتعمق الواعي لأبعاد القرارات المتخذة وخلفيتها، وتخفف من العقبات التي خلقها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها (عساف، 2013، ص355).

يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرؤوسيه (Koopman, and Wierdsma, 2005, p298)، ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير السماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. وتعني المشاركة انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أنّ المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية. وتُعرف المشاركة في اتخاذ القرار أيضاً على أنها تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Scott-Ladd, et al, 2006, p401). كما تُعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها 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 (Ryan, 2004, p33). يعد الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء، ويحتاج كل فرد إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فالفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة (الشقصي، 2005، ص48).

وتنبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من أنّ العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وأنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع الثقافة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، والعلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية، وبين تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وذلك وفق الآتي:

أولاً: واقع الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة:

1- عنصر التعاون:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية (التعاون) في الشركة محل الدراسة

التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات.	2.81	0.69	56.2	-3.73	182	.000	دال
2. يمتلك المديرون ثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة والابداع.	3.88	0.57	77.6	20.89	182	.000	دال
3. يعامل المديرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة.	3.17	0.62	63.4	3.71	182	.000	دال
4. تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.	3.61	0.59	72.2	13.99	182	.000	دال
5. يتفانِ العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها.	3.81	0.61	76.2	17.97	182	.000	دال
6. يثق العاملون بمديريهم، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	2.77	0.71	55.4	-4.38	182	.000	دال
7. هناك انسجام كبير بين العاملين، وأنّ التعامل فيما بينهم كفريق عمل.	3.68	0.53	73.6	17.36	182	.000	دال
8. تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي.	3.32	0.58	66.4	7.46	182	.000	دال
المتوسط العام	3.38	0.61	67.63	8.42	182	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (3) أنّ البند رقم (2)، والمتضمن أنّ امتلاك المديرين لثقافة التسامح مع الأخطاء يشجع على المبادرة والابداع حصل على أعلى نسبة (77.6%)، بينما حصل البند رقم (1)، والمتضمن حرص المديرين على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات على أدنى نسبة (56.2%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.38)، وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي وتقابل المستوى متوسط على مجالات مقياس ليكرت كونها تقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وبناءً عليه إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر التعاون) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (67.63%)، ويظهر ذلك من خلال امتلاك المديرين لثقافة

التسامح مع الأخطاء، وتفان العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها، وثقة العاملين بمدرائهم، والانسجام الكبير بين العاملين وعملهم بروح الفريق، بالإضافة إلى تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.

2- عنصر الابتكار:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبارالوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية (الابتكار) في الشركة محل الدراسة

الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة.	3.29	0.76	65.8	5.16	182	.000	دال
2. يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة.	2.74	0.78	54.8	-4.51	182	.000	دال
3. التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو.	3.89	0.59	77.8	20.41	182	.000	دال
4. تولي الشركة اهتماماً كبيراً بالعاملين وتشجع المبتكرين منهم.	3.15	0.72	63	2.82	182	.000	دال
5. يقود المديرون المرؤوسين فعلياً للنمو والابتكار.	3.19	0.76	63.8	3.38	182	.000	دال
المتوسط العام	3.25	0.72	65.04	4.72	182	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (4) أنّ البند رقم (3)، والمتضمن أنّ التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو حصل على أعلى نسبة (77.8%)، بينما حصل البند رقم (2)، والمتضمن امتلاك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة حصل على أدنى نسبة (54.8%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.25)، وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي وتقابل المستوى متوسط على مجالات مقياس ليكرت كونها تقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وبناءً عليه إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر الابتكار) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (65.04%). ويظهر ذلك من خلال تعلم العاملين من خلال التحديات التي يواجهونها في العمل، وتشجيع المديرين لهم على الابتكار وتحمل المخاطرة، بالإضافة إلى ايلاء الشركة اهتماماً كبيراً بالعاملين وتشجيع المبتكرين منهم.

3- عنصر التماسك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية (التماسك) في الشركة محل الدراسة

التماسك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر	درجة	احتمال	القرار

					الاختبار t	الحرية	الدلالة	
1. يضع المديرون أهداف واضحة ويطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.	3.25	0.64	65		5.29	182	.000	دال
2. تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها.	3.68	0.59	73.6		15.59	182	.000	دال
3. تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار والثقافة المنظمة.	3.15	0.73	63		2.78	182	.000	دال
4. تولي الشركة اهتماماً لإنجاز الأهداف بكفاءة.	3.18	0.71	63.6		3.43	182	.000	دال
5. تمتاز شركتكم بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين.	3.12	0.65	62.4		2.50	182	.000	دال
6. يجري العمل في شركتكم بشكل منظم ولكل عامل مهام واضحة.	3.59	0.63	71.8		12.67	182	.000	دال
المتوسط العام	3.33	0.66	66.66		6.75	182	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (5) أنّ البند رقم (2)، والمتضمن أنّ امتلاك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها حصل على أعلى نسبة (73.6%)، بينما حصل البند رقم (5)، والمتضمن امتياز الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين حصل على أدنى نسبة (62.4%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.33)، وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي وتقابل المستوى متوسط على مجالات مقياس ليكرت كونها تقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وبناءً عليه إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر التماسك) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (66.66%)، ويظهر ذلك من خلال إجراءات العمل المنظمة والمهام الواضحة للعمال في الشركة، بالإضافة إلى الاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي وانجاز الأهداف بكفاءة.

4- عنصر الفاعلية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية (الفاعلية) في الشركة محل الدراسة

الفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية.	3.26	0.73	65.2	4.82	182	.000	دال

2. يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	3.12	0.67	62.4	2.42	182	.000	دال
3. العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.	3.72	0.64	74.4	15.22	182	.000	دال
4. يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل.	3.30	0.74	66	5.49	182	.000	دال
5. تسعى الشركة للمحافظة على موقع متميز في الأداء.	3.31	0.66	66.2	6.36	182	.000	دال
6. تعطي الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم.	3.13	0.75	62.6	2.35	182	.000	دال
المتوسط العام	3.31	0.69	66.13	5.94	182	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (6) أنّ البند رقم (3)، والمتضمن أنّ العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء حصل على أعلى نسبة (74.4%)، بينما حصل البند رقم (2)، والمتضمن اهتمام المديرين بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية حصل على أدنى نسبة (62.4%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.31)، وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي وتقابل المستوى متوسط على مجالات مقياس ليكرت كونها تقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وبناءً عليه إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر الفاعلية) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (61.13%)، ويظهر ذلك من خلال قدرة الشركة على استغلال الموارد المتاحة واعتباره العالم الحاسم لنجاحها في تحقيق الأداء الأفضل، بالإضافة إلى التأكيد على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية، والسعي للحصول على موقع متميز في الأداء من خلال الاهتمام بالعاملين لتحسين كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة

المشاركة في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.84	0.72	76.8	15.79	182	.000	دال

2. تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	3.75	0.67	75	15.15	182	.000	دال
3. عادة ما ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.	3.87	0.74	77.4	15.91	182	.000	دال
4. القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.	3.78	0.74	75.6	14.26	182	.000	دال
5. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تعني تحملهم مسؤولية تنفيذه.	3.69	0.64	73.8	14.59	182	.000	دال
6. تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أداة اتصال وتنسيق فاعلة.	3.79	0.69	75.8	15.49	182	.000	دال
7. تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.	3.81	0.69	76.2	15.88	182	.000	دال
8. أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.92	0.73	78.4	17.05	182	.000	دال
9. تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.	3.75	0.67	75	15.15	182	.000	دال
المتوسط العام	3.80	0.70	76	15.49	182	.000	دال

يبين الجدول رقم (7) أنّ جميع بنود المشاركة في عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل المستوى مرتفع، حيث حصل البند رقم (8)، والمتضمن شعور العامل بأهميته عندما يسمح له رئيسه بالمشاركة في اتخاذ القرارات على أعلى نسبة (78.4%)، بينما حصل البند رقم (5)، والمتضمن وعي المرؤوسين بأنّ مشاركتهم في اتخاذ القرارات تعني تحملهم مسؤولية تنفيذه حصل على أدنى نسبة (73.8%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.80)، وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي وتقابل المستوى متوسط على مجالات مقياس ليكرت كونها تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهذا يدل على أنّ المشاركة في اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة مرتفعة، وبأهمية نسبية (76%). ويظهر ذلك من خلال اتخاذ القرارات الفاعلة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بما يسمح في زيادة حالات الابداع والابتكار، بالإضافة إلى إيجاد علاقات إيجابية بين جميع المستويات التنظيمية.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعاون كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين التعاون كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (8) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عنصر التعاون وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787	.619	.615	.13971

الجدول (9) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عنصر التعاون وتفعيل عملية اتخاذ القرار

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.621	1	.621	31.838	.000
	Residual	3.533	181	.020		
	Total	4.154	182			

الجدول (10) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عنصر التعاون وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.507	.179		14.031	.000
	تفعيل عملية اتخاذ القرار	.278	.049	.787	5.642	.000

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.787) بين التعاون كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بينهما، أي أنّ الانسجام بين العاملين وثقتهم بمدرائهم وتفانيهم في العمل، بالإضافة إلى حرص المديرين على تفويض المرؤوسين وتطوير قدراتهم ومعنوياتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (61.9%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر التعاون، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (31.838) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 181). كما يبين الجدول رقم (10) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.787)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين التعاون كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الابتكار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين الابتكار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (11) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عنصر الابتكار وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729	.531	.529	.10370

الجدول (12) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عنصر الابتكار وتفعيل عملية اتخاذ القرار

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.208	1	2.208	205.290	.000
	Residual	1.946	181	.011		
	Total	4.154	182			

الجدول (13) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عنصر الابتكار وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.248	.089		25.343	.000
	تفعيل عملية اتخاذ القرار	.364	.025	.729	14.328	.000

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.729) بين الابتكار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بينهما، أي أنّ تشجيع المديرين للعاملين على الابتكار وحثهم فعلياً على النمو والابتكار وامتلاكهم رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة والاستفادة من التحديات لزيادة التعلم والنمو يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (53.1%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر الابتكار، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (205.29) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 181). كما يبين الجدول رقم (13) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.729)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين الابتكار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التماسك كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين التماسك كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (14) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عنصر التماسك وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739	.546	.541	.11782

الجدول (15) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عنصر التماسك وتفعيل عملية اتخاذ القرار

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.642	1	1.642	118.252	.000
	Residual	2.513	181	.014		
	Total	4.154	182			

الجدول (16) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عنصر التماسك وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.314	.111		20.908	.000
	تفعيل عملية اتخاذ القرار	.356	.033	.739	10.874	.000

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.739) بين التماسك كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بينهما، أي أنّ وضع المديرين لأهداف واضحة ومنظمة وإنجازها بكفاءة وسعيهم لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (54.6%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر التماسك، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (15) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (118.252) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 181). كما يبين الجدول رقم (16) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.739)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين التماسك كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الفاعلية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين الفاعلية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (17) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عنصر الفاعلية وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743	.552	.549	.11870

الجدول (18) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عنصر الفاعلية وتفعيل عملية اتخاذ القرار

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.604	1	1.604	113.825	.000

	Residual	2.550	181	.014		
	Total	4.154	182			

الجدول (19) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عنصر الفاعلية وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.616	.085		30.910	.000
	تفعيل عملية اتخاذ القرار	.241	.023	.743	10.669	.000

يبين الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.743) بين الفاعلية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بينهما، أي أنّ تأكيد المديرين على العمل بكفاءة في إنجاز المهام، واهتمامهم بتحقيق أداء جيد في العمل، واستغلال الموارد المتاحة والمحافظة على تحقيق موقع متميز في الأداء والاهتمام بالعاملين وزيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (55.2%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر الفاعلية، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (18) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (113.825) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 181). كما يبين الجدول رقم (19) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.743)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين الفاعلية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (20) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752	.566	.562	.11484

الجدول (21) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.767	1	1.767	133.979	.000
	Residual	2.387	181	.013		
	Total	4.154	182			

الجدول (22) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.724	.069		39.601	.000
	تفعيل عملية اتخاذ القرار	.220	.019	.752	11.575	.000

يبين الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.752) بين الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بينهما، أي أنّ نشر الثقافة التنظيمية يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (56.6%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار تفسرها الثقافة التنظيمية، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (21) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (133.979) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 181). كما يبين الجدول رقم (22) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.752)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للبحث ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر التعاون) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (67.63%)، ويظهر ذلك من خلال امتلاك المديرين لثقافة التسامح مع الأخطاء، وتفان العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها، وثقة العاملين بمدرائهم، والانسجام الكبير بين العاملين وعملهم بروح الفريق، بالإضافة إلى تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.

2- إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر الابتكار) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (65.04%). ويظهر ذلك من خلال تعلم العاملين من خلال التحديات التي يواجهونها في العمل، وتشجيع المديرين لهم على الابتكار وتحمل المخاطرة، بالإضافة إلى ايلاء الشركة اهتماماً كبيراً بالعاملين وتشجيع المبتكرين منهم.

3- إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر التماسك) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (66.66%)، ويظهر ذلك من خلال إجراءات العمل المنظمة والمهام الواضحة للعمال في الشركة، بالإضافة إلى الاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي وانجاز الأهداف بكفاءة.

4- إنّ مستوى الثقافة التنظيمية (عنصر الفاعلية) في الشركة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (61.13%)، ويظهر ذلك من خلال قدرة الشركة على استغلال الموارد المتاحة واعتباره العالم الحاسم لنجاحها في تحقيق الأداء الأفضل، بالإضافة إلى التأكيد على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية، والسعي للحصول على موقع متميز في الأداء من خلال الاهتمام بالعاملين لتحسين كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم.

5- إنّ المشاركة في اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة مرتفعة، وبأهمية نسبية (76%). ويظهر ذلك من خلال اتخاذ القرارات الفاعلة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بما يسمح في زيادة حالات الابداع والابتكار، بالإضافة إلى إيجاد علاقات إيجابية بين جميع المستويات التنظيمية.

6- أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة طردية ومقبولة بين نشر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، حيث أنّ (56.6%) من التغيرات الحاصة في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها نشر الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية فكانت النتائج وفق الآتي:

- أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بين التعاون كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة ؛ أي أنّ الانسجام بين العاملين وثقتهم بمدرائهم وتفانيهم في العمل، بالإضافة إلى حرص المديرين على تفويض المرؤوسين وتطوير قدراتهم ومعنوياتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، حيث أنّ (61.9%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر التعاون.
- أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بين الابتكار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة ؛ أي أنّ تشجيع المديرين للعاملين على الابتكار وحثهم فعلياً على النمو والابتكار وامتلاكهم رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة والاستفادة من التحديات لزيادة التعلم والنمو يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، حيث أنّ (53.1%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر الابتكار.
- أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بين التماسك كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة؛ أي أنّ وضع المديرين لأهداف واضحة ومنظمة وإنجازها بكفاءة وسعيهم لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، حيث أنّ (54.6%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر التماسك.
- أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بين الفاعلية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة ؛ أي أنّ تأكيد المديرين على العمل بكفاءة في إنجاز المهام، واهتمامهم بتحقيق أداء جيد في العمل، واستغلال الموارد المتاحة والمحافظة على تحقيق موقع متميز في الأداء والاهتمام بالعاملين وزيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركة محل الدراسة، حيث أنّ (55.2%) من التباين الحاصل في تفعيل عملية اتخاذ القرار يفسرها عنصر الفاعلية.

ب- التوصيات:

1- العمل على تبني نمط قيادي في الشركة محل الدراسة يسهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة التنظيمية، باعتباره نموذجاً لحفز العاملين، ودعم الابتكار وتوجيه العاملين نحو الأفضل، ويتم ذلك من خلال اعتماد النمط القيادي الديموقراطي، والابتعاد عن النمط التسلطي أو المتساهل اللذان لا يسمحان بتشجيع الابتكار والابداع بين العاملين.

2- العمل على توفير الثقافة الإبداعية في الشركة محل الدراسة وذلك من خلال تشجيع حالات الابداع والابتكار بين العاملين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم؛ وزرع الثقة في نفوس العاملين، والتأكيد على روح الفريق في العمل.

3- ضرورة تغيير النظرة التقليدية للموظفين، عن طريق منحهم صلاحيات أكبر، وضرورة إشراكهم في مناقشة واتخاذ القرارات، والسماح لهم بتقديم الاقتراحات.

4- العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزاً للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إداراتهم.

5- إعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة مع ضرورة التوسع في عملية التفويض، كما هناك ضرورة للاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل المديرين لما لذلك من آثار سلبية على دافعية العاملين ومساهمتهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

البحوث المقترحة:

- أثر النمط القيادي للمدير في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.
- دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة.
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

1- الشقصي، حمد بن هلال (2005)، *مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2005، 48.

2- الوقفي، علي عوض، *تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية* ، بحث منشور، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، عمان، الأردن، 2010.

3- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت، *إدارة السلوك في المنظمات* ، ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، 630.

4- حريم، حسين، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال* ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، 327.

5- سالم، إلياس، *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسلية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، الجزائر، 2006، 8-9.

6- صديقي، أميه، *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013.

7- عساف، محمد عارف، *درجة مشاركة تلاميذ معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية*، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2013، 353-369.

8- العميان، محمود، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، 2002، 313-314.

9- قاسم، سامر، *دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية*، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (36)، العدد (5)، 2014، 11-30.

ب- المراجع الأجنبية:

10- B. SCOTT-LADD, A. Travaglione, and V. Marshall, "Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27, No. 5, 2006, 399-414.

11– E. O. OLORUNSLA AND ABIODUN OYEBAJI OLAYEMI., Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria, International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol. 3(6), 2014, 78-84.

12– FLORENCE MUINDI., The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi , Journal of Human Resources Management Research Vol., Article ID 246460, 2012, 1-34.

13- HUCZYNSKI, A.A., & BUCHANAN, D.A., Organizational Behavior.6th ed. Financial Times, Prentice Hall, 2007, 25.

14- JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R., Exploring Corporate Strategy: Text & Cases, 7th ed., Financial Times, Prentice Hall, 2006, 17.

15- M. RYAN, "The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context", Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 2, 2004, 33-42.

16- P. KOOPMAN, AND A. Wierdsma, Participative Management, In P. Doentu, H. Thierry and C. De Wolff, (Eds), A Handbook of Work and Organizational Psychology, Personnel Psychology, Vol. 3, Psychology Press, Hove, 2005, 297-324.

17-BULENT AYDIN, ADAN CEYLAN, The Pole of the organizational culture on Effectiveness, E+M Ekonomie a Management; ABI/INFORM Gloal, 2009, 2.