مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر ثقافة المنظمة على مشاركة العاملين دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق الساحلية السورية ذات الأربع والخمس نجوم
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، ولاء عدنان نصور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5253
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:47 +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 (41) العدد (2) 2019
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (41) No. (2) 2019

أثر ثقافة المنظمة على مشاركة العاملين

دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق الساحلية السورية ذات الأربع والخمس نجوم

الدكتورة كندة علي ديب*

ولاء عدنان نصور**

(تاريخ الإيداع 27 / 5 / 2018. قُبِل للنشر في 10 / 3 / 2019)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة المنظمة في عملية المشاركة. وقد اعتمدت الدراسة أربعة عناصر للثقافة داخل المنظمة وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. تم عرض مفهومي الثقافة التنظيمية والمشاركة في الأدبيات والدوريات العلمية. كما جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانه تضمنت مجموعة من الأسئلة، بلغ حجم العينة (147) من العاملين في الفنادق الساحلية السورية ذات الأربع والخمس نجوم لعام (2017). ولتحقيق أهداف الدراسة حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحث بعد مراجعة ما كتب في الأدب الإداري عن هذا الموضوع. لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. ارتفاع في مستوى التطبيق لبعض عناصر ثقافة المنظمة وعناصر المشاركة في الفنادق المدروسة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، وذلك في ضوء ما توصلت إليه من نتائج ومن أبرزها، إعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية 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 عملية المشاركة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة ، المشاركة ، الفنادق، فنادق الأربع والخمس نجوم.

* **أستاذ مساعد– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**

** **طالبة دراسات عليا دكتوراه(معيدة موفدة)– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد–جامعة تشرين– اللاذقية سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (41) العدد (2) 2019
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (41) No. (2) 2019

The impact of organization culture on participation of employee Field study on employee working at Syrian coast hotels with four and five stars

Dr. Kinda Ali Deeb*
Walaa Nassour**

(Received 9 / 7 / 2018. Accepted 12 / 9 / 2019)

□ ABSTRACT □

The study aimed to investigate the impact of organizational culture on participation , the study used four elements of culture in organization (collaporation, innovation, coherency, effectiveness, but the participation get three elements (belief in participation effectiveness, perception of participation impact on manager power and participation commitment

The study presented participation and culture of organization concepts in literature and reviews

The study collected data by questionnaire included some questions, the sample gets 147 employees from hotels in Syrian coast in 2017

For achieving study aims the researcher defined some hypothesis and for testing it anova was used.

The study revealed the following results

High level of implementation of varios elements of culture and participation in studied hotels, significant differences were found in all elements of participation attributed to elements of culture of organization.

The study provided a number of recommendations including: delegation of authority to all levels, more attention should be given to employee suggestions by managers, because ignoring their suggestion would have negative impact on employee motivation and participation.

Key words: Organization culture, Participation , Hotels, hotel with five & four stars.

* **Assistant proffessor, Business Administration Department, Faculty of Economics,tishreen University, Lattakia, Syria.**
** **Doctorat Student, Business Administration Department, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة

إن التغيرات التي حصلت في دنيا الأعمال في السنوات القليلة الماضية ، والتسارع وحدة المنافسة التي حصلت في المحيط التي تعيش فيه المنظمات فرض عليها كلها الاتجاه نحو أكثر العناصر فاعلية وتأثير في أدائها وتحقيق استمراريتها ألا وهو العنصر البشري، هذا العنصر الذي يحرك كل أنشطة المنظمة، وخاصة الخدمية منها، فبدأ البحث عن العوامل التي تؤثر في هذا العنصر ودعمها وتعزيزيها، ومن ضمن هذه العوامل مشاركة العامل في قرارات وسياسات المنظمة، ومن هنا جاء اختيار هذا البحث لدراسة ثقافة المنظمة وأثرها على المشاركة وكيف تعزز المشاركة عن طريق الثقافة داخل المنظمة.

مشكلة البحث

من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في الفنادق الساحلية السورية من فئة أربع وخمس نجوم لاحظت ارتفاعاً ببعض العناصر المتعلقة بالمشاركة و وإغفال لبعض العناصر الأخرى المؤثرة في هذه المشاركة.

فمن خلال بعض الأسئلة الشفهية البسيطة تم استنتاج مجموعة من الملاحظات مثل، إعطاء العاملين ثقة ببعض النواحي المتعلقة بعمل الفندق لإبداء رأيهم فيها وإغفال الثقة في البعض الآخر، وعدم توفير المقومات الكلية لبناء عملية المشاركة، فهناك خوف من قبل العاملين في إبداء مقترحاتهم حول بعض المواضيع المتعلقة بالفندق، رغم الرغبة بذلك، أي أن هناك تدني في بعض مقومات المشاركة، ويأتي هذا البحث ليدرس طبيعة العلاقة بين العناصر الأساسية لثقافة المنظمة وعملية المشاركة، وتتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي:

- ماهو أثر الثقافة التنظيمية على عملية مشاركة العاملين؟

يتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل يؤثر جو التعاون داخل الفندق على مشاركة العاملين؟
2- هل يؤثر الابتكار على عملية المشاركة؟
3- هل يؤثر التماسك على عملية المشاركة؟
4- هل تؤثر الفاعلية على المشاركة داخل الفندق؟

أهمية البحث وأهدافه

الأهمية النظرية: تأتى أهمية البحث في الفنادق ، وذلك بسبب طبيعة النشاط الذي تقوم به هذه الفنادق، والذي يعتمد وبدرجة كبيرة على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر وذلك للاستفادة من كل الأفكار الجديدة ، فضلا عن التطور السريع في هذا النوع من الخدمات، والذي يزيد من أهمية المشاركة وذلك لعدم امتلاك المعرفة الكاملة في هذا المجال من قبل جهة واحدة. وكثيرا ما تصطدم الرغبة بالمشاركة بالثقافة السائدة في المنظمة، والمتمثلة في مدى التعاون والتماسك بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، وبمدى دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات على ارض الواقع لتتمكن هذه المنظمات من تحقيق أعلى مستويات الفاعلية. لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة تأثير الثقافة المنظمية المبنية على التعاون والتماسك والابتكارية والفاعلية في تمكين العاملين عن طريق المشاركة للعاملين في هذه الفنادق.

الأهمية العملية: ان النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها كمؤشرات أو كمرشد لعمل الإدارات في الفنادق، بالإضافة إلى بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى المشاركة. وفي إطار مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن تحديد أهدافها في الآتي:

1. تحديد طبيعة ثقافة الفنادق المدروسة ومستويات توافر عناصر المشاركة في هذه الفنادق.
2. تحديد مستوى مشاركة العاملين.
3. تحديد أثر الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) في المشاركة وعناصرها.
4. تقديم بعض التوصيات وآليات تطبيقها بخصوص الثقافة التنظيمية بهدف تعزيز مشاركة العاملين في الفنادق قيد الدراسة.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم صياغة الإطار النظري للبحث من المراجع والمصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم في موضوع البحث، أما الإطار العملي فاستند على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مأخوذة من الموظفين في فنادق الساحل السوري ذات الأربع و الخمس نجوم، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث تضمن كل سؤال خمسة احتمالات بالنسبة لأسئلة الاستبيان، ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة عن موضوع الدراسة وبالنسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات سيكون من خلال برنامج SPSS.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين في الفنادق العاملة في الساحل السوري، خلال فترة 2018/2017، حيث تم استخدام المعاينة العشوائية البسيطة، وتم سحب عينة عشوائية من العاملين في الفنادق السورية عددها 150 مفردة.

واستخدم الباحث القانون التالي لتحديد حجم العينة= ق (1– ق) [ق(1– ق)/ ن + د^2/ (د*م)^2]. يشير(ق) إلى نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص الدراسة وهي50% على أساس أنه اكبر احتمال للحصول على أكبر حجم للعينة. ويمثل(د) الخطأ المسموح به وهو(0.05)، ويمثل (ن) حجم المجتمع وهو 2350 مفردة ، وتمثل(د*م) الدرجة المعيارية عند ثقة معينة وهي 1.96. وبالتعويض بالقانون ينتج لدينا أن حجم العينة يبلغ تقريبا(150) مفردة.

متغيرات البحث:

تكون نموذج الدراسة من متغيرين. تمثل الثقافة التنظيمية المتغير المستقل. ويتألف هذا المتغير من أربعة عناصر هي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المتغير التابع فهو المشاركة، والذي تالف من ثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. ويشير الجدول (2) إلى المتغيرات وعناصرها والتي تضمنها نموذج الدراسة، بالإضافة إلى تعريف موجز لهذه العناصر.

فرضيات البحث

في ضوء ما تم استعراضه في الإطار النظري والذي تضمن مناقشة مفهومي الثقافة التنظيمية والمشاركة وأهميتهما بالنسبة لمنظمات الأعمال، والإشارة إلى بعض ما اهتم به الباحثين في هذا المجال، حيث تبين عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين هذين المفهومين،_وهذا ما أدى إلى اختيار الباحثين لصياغة فرضيات الدراسة بالطريقة العدمية وبالشكل التالي:

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

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين حول المشاركة بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى لقدرتهم على الابتكار.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين حول المشاركة في اتخاذ القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى للتماسك فيما بينهم.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لآراء العاملين حول المشاركة بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى لفاعليتهم.

الدراسات السابقة

دراسة (Shadur et al., 1999) بعنوان: [1]

The Relationship between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement.

العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدراك العاملين للتمكين من خلال المشاركة أو اقتناعهم ورضاهم عن ذلك.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يؤثر على إدراك العاملين للمشاركة كمتغير تابع. كانت عينة هذه الدراسة 50 موظفاً من القطاع الصحي في فنزويلا.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن رضا ودافعية العاملين تزداد بمشاركتهم في اتخاذ القرار. وان المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من فاعلية الاتصال وتعزيز العمل بروح الفريق، مما يؤدي إلى زيادة انهماك العاملين في عملية اتخاذ القرار

دراسة (Drehmer et al., 2000)بعنوان: [2]

An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach.

توضيح لمشاركة العاملين باستخدام نموذج سكالينغ.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين مستوى المشاركة ومعارف العاملين

وتؤكد على ضرورة توافق مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مع معارف المرؤوسين وخبراتهم والظروف البيئية المحيطة بهم، وذلك لضمان المشاركة الفاعلة دون تعريض المنظمة للمخاطر، وهذا ما يسمى بدور ومستوى انهماك الغير.

دراسة (Berson, 2001)بعنوان: [3]

The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context

العلاقة بين قوة الرؤية، نمط القيادة والمشاركة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة والأثر بين قوة رؤية المدير ونوع القيادة والإشراف الذي يتبعه مع عملية المشاركة.

استخدمت هذه الدراسة مقياس ليكرت في استبانة وزعت على عينة من عاملي مجموعة فنادق تركية تبلغ العينة 90 مفردة.

توصل فيها الباحث إلى أن قيم المدير يمكن أن تؤثر في التزام أفراد الجماعة بالمشاركة في القرار الذي يتم اتخاذه، والأهداف التي توضع، وتتعلق قيم المدير بمدى الثقة والاستعداد للسماح للمرؤوسين بالمشاركة في عمليات

المنظمة، فالثقة بين الإدارة والعاملين تعتبر جوهرية للمشاركة وفاعليتها، ولتحقيق أفضل مشاركة للعاملين فان الثقة تعتبر أول الشروط التي يجب توافرها وذلك عن طريق قيام المديرين بإرسال رسالة واضحة للعاملين بأنهم من الموثوق فيهم وبقيمة مشاركتهم.

دراسة (الرفاعي، 2009)بعنوان:[4]

الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة

هدفت هذه الدراسة على معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على العاملين والإدارة وكيف تعمل على تقوية العلاقة بينهما

تم سحب عينة عشوائية طبقية(موظف، مشرف، رئيس قسم) وبعد اختيار العينة تم تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث عن طريق استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة وجهت إلى الموظفين وممثليهم في الإدارة. نتج عن الدراسة أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لها أثر على الدافعية والحماس لديهم وعلى الرضا الوظيفي ويتولد شعور بالإنجاز والروح المعنوية العالية وتقوية العلاقة بين العاملين والإدارة.

دراسة(الفراج، 2011)بعنوان:[5]

نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام السوري

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية وكذلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين ومقارنتها بين المؤسسات المختلفة. عرضت هذه الدراسة على عينة مكونة من 293 شخص استخدم فيها الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ واختبار T للعينة الواحدة. نتج عن هذه الدراسة أن الإطار الام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات ارتكزت على أربع محاور تتعلق بكل من: العاملين، المديرين ، بيئة العمل، الأهداف المنشودة.

دراسة(البهلول،2017) بعنوان:[6]

الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة وبين ممارسات إدارة المعرفة من جهة ثانية.

حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على 250 مفردة صالح منها 158، ولاختبار العلاقة بين المتغيرات استخدم الباحث Tستودينت للعينة الواحدة ومعامل ارتباط بيرسون. نتج عن هذا البحث أن هناك انخفاض في مستوى الثقة المتبادلة بين العاملين والرؤية المشتركة بينهم (الثقافة التنظيمية) في الكليات محل الدراسة، وانخفاض مستوى مشاركة وتخزين المعرفة ، وإن هناك علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وممارسات غدارة المعرفة في جامعة تشرين.

دراسة (الكنج،2017) بعنوان:[7]

نموذج مقترح لقياس الثقافة التنظيمية واختيار تأثيرها على الأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح انموذج لقياس الثقافة التنظيمية واختبار تأثيرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية في سوريا. بلغت عينة الدراسة 383 عاملاً وعاملة، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية بشكل عام في مؤسسات القطاع الصناعي في سوريا هو واقع جيد، وأن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الصناعي، وهناك فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين مؤسسات القطاع الصناعي العام والخاص في أبعاد الثقافة التنظيمية وهذه الفروق لصالح القطاع الخاص.

الإطار النظري

الثقافة التنظيمية

وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. واستنادا إلى التعاريف الواردة في الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية فيعرفها (Chuang et al,. 2004) على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسيا لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى [8].

فيما يرى (Wilson, 2001) بان الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة" [9].

وبرأي الباحثة تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل المشكلات والتأقلم مع المنظمة.

تتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بان أحد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لان لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى[10]. ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بان هناك ثقافة جيدة. كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها. ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسالة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها. وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفا يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فان للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء وذهاب العاملين [11].

أهمية الثقافة التنظيمية

تأتى أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي. وتملي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية [12]. إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها [13].

يعتبر مصطلح الثقافة كغراء للتماسك Culture as Cohesive glue من المسميات المتداولة للثقافة التنظيمية [14]. وتؤكد وجهة النظر هذه على تقاسم القيم والمعتقدات والمعايير مع التركيز على تحليل وتقاسم المظاهر الثقافية. إن كل ثقافة تنظيمية تنفرد في سمات جوهرية مقارنة بثقافات المنظمات الأخرى. ويمكن أن تكون الثقافة العامل الحاسم للنجاح في تنفيذ إستراتيجية التشغيل، كما أنها تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل المديرين [15].

إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا [16] إن أداء المنظمة معتمد على قوة القيم. حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين،

كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها. وبالمقابل فان التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها [17].

وبرأي الباحثة فان الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين. وعلى هذا الأساس يجب على المنظمات استغلال الميزة المركبة والتي يمكن أن تقدم عن طريق الثقافة بدلا من التركيز على الجوانب الملموسة للمنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية

لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها [18]. وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت، والتي تعكس هويتها.

للثقافة التنظيمية نوعان وهما: ظاهرية Visible، وغير ظاهرية (خفية) Invisible، وتتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس. أما الثقافة غير الظاهرية فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال.

للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي Sociability، والبعد التضامني Solidarity، ويشير البعد الاجتماعي إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة، ويقيم هذا البعد عن طريق المقاصد، ويعتبر مستقلا بتأثيره في أداء المنظمة، من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم. أما البعد التضامني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل واكبر. ويعتبر التضامن مفضلا لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها، وسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف. في هذا النوع من الثقافة يكون هناك تفهم لأدوار العمل، وان كل فرد يعمل من اجل صالح المنظمة، ويلتزم بالمعايير المرتفعة، والأفراد في المنظمة التي يكون التضامن فيها مرتفعا غالبا ما يثق العاملين ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة [19].

إذاً فالثقافة التنظيمية مرتبطة بالأداء التنظيمي. واستنادا إلى الدراسات السابقة التي أشارت إلى هذه القضية يلاحظ أن كل باحث عمل على تطوير نموذج صريح أو ضمني خاص به للثقافة التنظيمية، والذي لا يتجاوز تعريف الأفكار الرئيسة فحسب، وإنما اعتماد هذه النماذج كمداخل لدراسة هذه الظاهرة.

يقع مفهوم الثقافة التنظيمية ضمن مجال السلوك التنظيمي، والذي يوصف باستخدامه للمدخل النوعي في البحث، حيث يتناول الباحثون دراسة الرموز والأحاسيس والمشاركة في الملكية، وعليه استخدم الباحثون الطريقة النوعية في قياس الثقافة التنظيمية. فبالرغم من أن تصور الباحثين للثقافة التنظيمية كان متشابها لكن تقييمهم لها كان مختلفا وبشكل كبير في العديد من الجوانب [20].

المشاركة

في الإدارة هي الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب الإدارية المطروحة كونها أصبحت عامل مشترك بين كل الأساليب الإدارية نظرا للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الفرد العامل في هذه المشاركة ونظرا لدور المشاركة في العملية الإدارية وخاصة في اتخاذ القرار فإن كثير من الأبحاث تهتم بموضوع المشاركة في الإدارة من قبل العاملين والتشاركية في الإدارة هي شراكة في اتخاذ القرار وحل المشاكل ووضع السياسات والبرامج كله يتطلب ثقافة إنسانية يجب ان تسود في المنظمة تندمج فيها الأدوار بالمشاعر الإنسانية بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجمعة بأنه جزء لا

يتجزأ من الكل والكل جزء لا يتجزأ منه وهذا النوع من التثقيف غاية في الأهمية وفي الصعوبة بنفس الوقت إذ يجب التركيز على احتياجات العاملين والنظر لهم على أنه أعضاء أسرة واحدة يتساوون في حق المشاركة بأي نشاط أو طارئ يحصل ويجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وتوفير الاحترام والثقة وإعطاء الفرصة لهم للمشاركة في القرار والعمل.[21]

إن المشاركة بين الموظفين والإدارة تأثر تأثيرا واضحا على نتائج العملية الإدارية من خلال عدة نقاط

1-اتخاذ القرارات الصائبة 2- قوة إنتاجية أو خدمية للمنظمة 3-خلق جو للتعاون والثقة بين الإدارة ولعاملين

4-أثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين[22]

وعملية المشاركة: هي عملية مستمرة تتغذى بالمعلومات الراجعة التي تساعد في تصحيح النتائج التي تم الحصول عليها بغيت البدء بعملية تشاركية جديدة

مفهوم المشاركة

تعرف المشاركة بانها تفاعل الفرد عقلياً وإنفعالياً مع الجماعة التي يعمل بها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي

أو هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية وهم الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة والعاملون اللذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة اذا المشاركة تسمح لجميع العاملين في المؤسسة بالاشتراك الفعلي بإدارة المشروع بحيث يكون ذلك رغبة حقيقة من قبل العاملين بالحصول على حق المشاركة وبنفس الوقت استعدادهم لتحمل مسؤولية تلك المشاركة

وبشكل اعم وأشمل فالمشاركة هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي السلطة أو النفوذ فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون تهدف إلى زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما ولابد من مناقضات وحوارات مستمرة من خلال الاجتماعات الإدارية الدائمة المتعلقة بمشاركة العاملين بالأفكار وبالمقابل إحاطتهم بالمستجدات والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول أو تطوير الأساليب والأنشطة فالمشاركة ضرورة إدارية وسور متماسك للإداريين والعاملين تشعرهم بمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي كما يعرفهم على بعضهم البعض أكثر فأكثر وتوفر التشاركية يتطلب ما يلي:

1-درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة والإدارة إضافة الى الثقة بالنفس لدى العاملين والإداريين..

2- توفر مستوى عال من القناعة والإدراك بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.

3- عاملون لديهم رغبة ومؤهلات للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات ووضع الخطط والأهداف واتخاذ القرار.[23]

وتعتبر ألمانيا من أكثر الدول الغربية قدما وتوسعا في إشراك العاملين في الإدارة لكن هتلر ألغى التنظيم الذي يقوم على مشاركة العاملين بالإدارة . وبعد الحرب العالمية الثانية أعيدت هذه النظم ثم صدرت قوانين تسري فيها أنظمة التشاركية في الإدارة في المنظمات التي عدد عامليها 2000 فأكثر وتطور نظام المشاركة عبر السنوات وما يميز النظام الألماني في التشارك الإداري هو أن كافة الجهات دون استثناء تمثل في مجلس الإدارة

إذاً وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وإعطاء المزيد من السلطة للعاملين وعدم تركيز السلطة و القرار في يد فرد واحد وظهر هذا الاتجاه نتيجة عوامل معينة منها :

نمو المنظمات وتضخم حجمها بعد الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفرت له قدرات ذاتيه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات ما لمسه الخبراء من أهمية التشاور في القيادة الإدارية التي يتجسد اساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة في ما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في اعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم

إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء بالقرارات وسرعة في حل المشاكل لأنها تصبح متأثرة بخبرات ومعلومات متنوعة كما ان الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما الإجراءات والقرارات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدء من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة. [24]

لكي تعطي المشاركة ثمارها المرجوة ينبغي أن تراعي الإدارة عدة اعتبارات:

1- الوقت المتاح:

قد يكون الوقت الموجود أو المتاح أمام المديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد المترتبة عن المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية فعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة

2- العامل الاقتصادي:

إن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة هي عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لاتغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات

3- المسافة بين الرؤساء والعاملين :

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والسلطة مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم الوظيفي في المنظمة ومن ناحية أخرى ينبغي أن لا تكون المشاركة على حساب سلطة الرؤوساء ومكانتهم داخل المنظمة[25]

4- سرية القرارات:

كثيراً مايتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات فيها إلى الخارج ، وفي هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين.

إن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تتم بصيغ متعددة ومتباينة تحكمها متغيرات وعوامل كثيرة منها:

1- طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشمولية مضامينه2- عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به 3- الوقت المتاح لاتخاذ القرار ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم 4- مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربهم 5- طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين

في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بمصالحهم المادية أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم السيكولوجية والإنسانية 6- النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لمدى ولأسلوب المشاركة

أن عملية اتخاذ القرار بالمشاركة بالرغم من ايجابياته هناك بعض المشكلات التي تواجهها ولها بعض السلبيات والاتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في اتخاذ القرارات اعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق حلقات الجودة أو فرق العمل.[26]

إن الدارسين في مجال الإدارة أجمعوا أن تحقيق المشاركة في السلطة واتخاذ القرار تؤدي غالباً إلى:

1- الرأي الجماعي المتكامل والسرعة في الإجراءات وحل المشاكل فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ماتكون أفضل من القرارات الفردية لان رأي الجماعة مثلاً في اللجان يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب على اعتبار أن اللجان في تشكيلها تضم خبرات متنوعة وأفكار جديدة إضافة إلى أن تقويم البدائل من خلال مجموعة من الإداريين يتيح أمكانية اختيار البديل المناسب الذي يصبح قراراً فيما بعد.[27]

2- التنسيق : وذلك أذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات فوجود شخص من كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة

3- التعاون : فوجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط وذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرار تخلق روح الحماس لدى الأعضاء لتنفيذ مانتوصل إليه اللجنة[28]

4- التطوير الإداري للمرؤوسين : فالمشاركة تعتبر أداة فعالة في تدريب الأعضاء وإغناء تجاربهم ومعارفهم لكي يتمكنوا من شغل مراكز إداري أعلى في المستقبل.[29]

الطرق المستحدثة في عملية المشاركة

طريقة المجموعة الاسمية: تتمثل بتحديد المشكلة وعرضها على الأعضاء ورقياً، ويضعون الحلول على الورق، ويتم اختيار البديل الأفضل.

طريقة دلفي: يجتمع الأعضاء دون تقابل وجهاً لوجه فيحددون المشكلة ويضعون المقترحات.

طريقة عصف الأفكار: تقوم على طرح الآراء والأفكار بشكل مباشر بحرية وبسرعة[30]

مقاييس البحث

1. مقياس الثقافة التنظيمية

لقياس متغير الثقافة التنظيمية في الفنادق المدروسة، فقد تم الاعتماد على المقياس المستخدم في دراسة (Chang & Lin, 2007)، والمؤلف من أربعة عناصر، والتي يتفق معها الباحثان بأنها تكون ثقافة المنظمة. والعناصر الأربعة هي [31]: التعاون Cooperativeness، الابتكار Innovativeness، التماسك (الاتساق والثبات) Consistency، والفاعلية Effectiveness. يتألف هذا المقياس من (27) عبارة، (9) عبارات للتعاون، (6) عبارات لكل من الابتكار والتماسك والفاعلية على التوالي. وقد طلب من العاملين ضمن العينة الإجابة عن هذه العبارات وفق مقياس Likert الخماسي. وحددت أوزان الإجابات كما يلي: (1) نقطة لغير الموافق بشدة، (2) نقطة للغير موافق، (3) نقاط للمحايد، (4) نقاط للموافق، و(5) نقاط للموافق بشدة. وللتأكد من ثبات مقياس ثقافة المنظمة، فقد تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. ويشير الجدول (3) إلى قيم الثبات لهذه العناصر.

2. مقياس المشاركة

لقياس متغير المشاركة ، فقد تم استخدام المقياس المستخدم في دراسة (Parnell & Crandall, 2001) بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليصبح ملائما لبيئة الدراسة، ويتكون من (16) عبارة تغطي ثلاثة عناصر هي [32]: الاعتقاد بفاعلية المشاركة بواقع (8) عبارات، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير بواقع (4) عبارات، والالتزام بالمشاركة بواقع (4) عبارات. وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن هذه العبارات بموجب مقياس مماثل لمقياس ثقافة المنظمة. ويوضح الجدول (3) قيم الثبات لهذه العناصر. ويلاحظ أن جميع قيم ألفا للعناصر المكونة لمتغيرات الدراسة قد تجاوزت الحدود الدنيا والتي يمكن القبول بها للاستمرار في التعامل مع البيانات إحصائيا وهي (0.60).

وللتأكد من صدق ووضوح عبارات مقاييس الدراسة المعتمدة، ومدى قدرتها على تغطية جميع جوانب مفهومي ثقافة المنظمة والمشاركة، فقد تم عرض المقياس على مجموعة من الباحثين في مجال إدارة الأعمال، وتم الأخذ بملاحظاتهم في إجراء التعديلات المقترحة.

جدول (2) قيم الثبات لعناصر متغيرات الدراسة

العنصر	قيمة الثبات
التعاون	0.76
الابتكار	0.75
التماسك	0.64
الفاعلية	0.69
عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة	**0.89**
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	0.81
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	0.71
الالتزام بالمشاركة	0.77
عناصر المشاركة مجتمعة	**0.78**

التحليل الإحصائي

لغرض التحليل الإحصائي الأولى (الوصفي) فقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والمشاركة. وقد تم تحديد مستويات الإجابات عن عبارات عناصر الثقافة التنظيمية والمشاركة بالشكل التالي: من 1 حتى اقل من 2.5 وتشير إلى مستوى متدني، من 2.5 حتى اقل من 3.5 وتشير إلى مستوى متوسط، من 3.5–5 وتشير إلى مستوى عالي.

1. ثقافة المنظمة

يشير الجدول (3) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وهي: التعاون، والابتكار، والتماسك، والفاعلية.

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات ثقافة المنظمة

عناصر الثقافة		العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي العام	مستويات الإجابة
التعاون	1	يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات ليتعاونوا معهم	3.10	1.00	3.62	عالي
	2	تسمح المشاركة بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	4.16	0.79		
	3	يعامل المديرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة.	3.49	0.86		
	4	هناك ثقة عالية بين العاملين.	3.71	0.88		
	5	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الفندق.	3.57	0.76		
	6	يتعاون العاملون على حل مشاكل الفندق.	3.39	0.97		
	7	يثق العاملون بمديريهم، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عمليات الادارة.	3.67	0.85		
	8	هناك انسجام كبير بين العاملين، وان التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة.	3.90	0.82		
	9	تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي.	3.55	0.84		
الابتكار	1	يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة.	3.51	0.89	3.66	عالي
	2	يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة.	3.84	0.74		
	3	التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو.	4.24	0.59		
	4	تولي الشركة اهتماما منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرين منهم.	3.45	0.84		
	5	يقود المديرون المرؤوسين فعليا للنمو والابتكار.	3.37	0.85		
	6	هناك رغبة لدى الشركة لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها.	3.53	0.95		
التماسك (الثبات والاتساق)	1	يضع المديرون أهداف واضحة ويطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.	4.02	0.69	3.87	عالي
	2	تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها.	4.10	0.62		
	3	تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة.	3.80	0.70		
	4	تولي الشركة اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة.	4.10	0.65		
	5	تمتاز شركتكم بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين.	3.14	1.28		
	6	يجري العمل في شركتكم بشكل نظامي ومتناسق ولكل عامل مهام واضحة لاتتعارض مع غيره.	4.04	0.64		
الفاعلية	1	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية.	3.94	0.55	3.93	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.	3.98	0.55		
	4	يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل.	3.76	0.75		
	5	تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية.	4.10	0.77		
	6	تعطي الشركة اهتمام للعاملين من اجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم.	3.80	0.76		
المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة.					3.77	عالي

من الجدول نلاحظ : فيما يخص العبارات التي تكشف عن مدى التعاون بين العاملين فان غالبية الإجابات كانت عند موافق، وقد تراوحت هذه القيم بين (3.90) كأعلى قيمة للعبارة التي تشير إلى الانسجام بين العاملين وان التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة، وأدنى قيمة للعبارة التي تخص تفويض المديرين مرءوسيهم للمزيد للسلطات والتي بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.10). وقد شذت العبارة التي تخص رأي العاملين بان المشاركة تزيد من حالات الإبداع والابتكار، والتي كانت الإجابة عنها عند موافق بشدة بوسط حسابي بلغت قيمته (4.16). أما قيمة المتوسط الحسابي العام ولمجمل عبارات عنصر التعاون فقد كانت عند موافق، حيث بلغت قيمته (3.62) ويشير ذلك إلى مستوى عالي من التعاون. أما قيم الانحراف المعياري فجاءت متسقة مع طبيعة قيم الوسط الحسابي ولم تكن بدرجة عالية من التشتت، إذ تراوحت بين (0.76 و 1.00). أما العبارات التي تخص الابتكار فقد ظهرت قيم الوسط الحسابي لها قريبة من قيمتها لعبارات التعاون، حيث كانت غالبيتها عند موافق وتراوحت بين (3.37) كأدنى قيمة و(3.84) كأعلى قيمة، والعبارة الوحيدة التي شذت عن ذلك وجاءت عند موافق بشدة هي العبارة التي يعتقد فيها العاملين عينة الدراسة بان التحديات التي يواجهونها تسمح لهم بالتعلم والنمو والتي بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.24). وكانت قيمة الوسط الحسابي العام لمجمل عبارات الابتكار عند موافق أيضا وبلغت (3.66) وهي عالية. كما دلت قيم الانحراف المعياري على تركز إجابات العاملين وبدرجة كبيرة عن عبارات الابتكار، وكانت أفضلها للعبارة التي كانت الإجابة عنها بموافق

بشدة وبقيمة (0.59). أما العبارات التي تخص التماسك فكانت قيم الوسط الحسابي لها مختلفة بعض الشيء عن قيمها لعنصري التعاون والابتكار. حيث كانت غالبية القيم عند موافق بشدة ولأربع عبارات منها، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (4.04) كأدنى قيمة و(4.10) كأعلى قيمة. أما العبارتان المتبقيتان فجاءت عند موافق منخفض للعبارة التي تتعلق بشعور العاملين بالاستقرار والأمن الوظيفي وبقيمة (3.14) واعتماد الشركة ثقافة الاستقرار والمحافظة وبقيمة (3.80)، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات التماسك فقد بلغت (3.87) وهي عالية، ولكن ما يلاحظ هو ارتفاع قيمة التشتت في الإجابات عن بعض هذه العبارات مقارنة بالعبارات الأخرى، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (1.28). أما العبارات التي تتعلق بالفاعلية، فرغم كون غالبية الإجابات عنها جاءت عند موافق ولأربع عبارات، أما للعبارتين المتبقيتين فكانت عند موافق بشدة، لكن قيم الموافق كانت مرتفعة مما أدى إلى أن تكون قيمة الوسط الحسابي العام ولمجمل عباراتها عند موافق مرتفع وأعلى من العناصر الثلاثة السابقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام للفاعلية (3.93)، وبقيم منخفضة للانحراف المعياري، إذ بلغت أعلى قيم التشتت (0.77). وإجمالا يلاحظ من قيم الوسط الحسابي للعبارات المكونة لعناصر ثقافة المنظمة أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.77).

2. المشاركة

يبين الجدول (4) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تخص عناصر المشاركة.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات المشاركة في اتخاذ 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 القرارات والسياسات والاهداف.	3.80	0.88	3.99	عالي
	2	تسمح المشاركة بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	4.23	0.66		
	3	عادة ما ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.	3.92	0.57		
	4	القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.	3.98	0.63		
	5	مشاركة المرؤوسين في الادارة تعني تحملهم مسؤولية تنفيذ أي قرار او نشاط.	4.14	0.67		
	6	تعتبر المشاركة أداة اتصال وتنسيق فاعلة.	3.90	0.65		
	7	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.	3.88	0.66		
	8	اشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة.	4.04	0.76		
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	1	تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار إفشاء قدر كبير من المعلومات الخصوصية.	3.37	1.07	3.80	عالي
	2	تعطي المشاركة الكثير من القوة للمرؤوسين	3.63	0.72		
	3	مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار ووضع الاهداف والسياسات لا تعني أضعاف دور وقوة المدير.	4.14	0.57		
	4	مشاركة المرؤوسين لا تعني تقاسم السلطة مع المديرين بل مزيد من القوة لهم	4.04	0.61		
الالتزام بالمشاركة	1	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.	3.67	0.80	3.56	عالي
	2	عدم حث المدير المرؤوسين على المشاركة هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم.	3.51	1.09		
	3	في أكثر الحالات يجري العمل بالمشاركة، لكن في بعض الأوقات يتخذ المدير القرار معتمدا على معلوماته وخبرته.	3.88	0.66		
	4	المشاركة هي فلسفة وثقافة وليست أسلوبا.	3.16	0.87		
المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات عناصر المشاركة في اتخاذ القرار مجتمعة.					3.78	عالي

نلاحظ من الجدول أنه كانت الإجابة عن العبارات المتعلقة بالاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار متقاربة، حيث كانت غالبتها عند موافق مرتفع ولخمس منها. أما العبارات الثلاث المتبقية فكانت قيمها عند موافق بشدة، مما جعل نتيجة قيمة الوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا العنصر تكون عند موافق وبقيمة (3.99) وهي

عالية. أما أعلى قيم للوسط الحسابي فكانت للعبارة التي يعتقد فيها العاملين بان المشاركة في اتخاذ القرار تسمح لهم بزيادة حالات الإبداع والابتكار وبقيمة (4.23). وأشارت قيم الانحراف المعياري إلى تشتت منخفض في إجابات العاملين، إذ بلغ أعلى تشتت (0.88). 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 اتخاذ القرار لا تضعف من دور وقوة المدير وبقيمة (4.14)، وانحراف معياري بقيمة (0.57)، ويدل ذلك على وجود اتفاق كبير بخصوص ذلك. أما قيمة الوسط الحسابي لمجمل عبارات هذا العنصر فقد كانت عند موافق، حيث بلغت (3.80) وهذه القيمة هي اقل مما هي عليه بالنسبة للاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار ولكنها عالية أيضا. العبارات الأربع الأخيرة والتي تخص مدى الالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار، فكانت الإجابات عن جميعها عند موافق. وتراوح الوسط الحسابي لها بين (3.16) كأدنى قيمة للعبارة التي تتعلق بكون المشاركة هي فلسفة وليست أسلوبا لاتخاذ القرار، وأعلى قيمة (3.88) للعبارة التي تتعلق بكون المشاركة هي المستخدمة في أكثر الأحيان ولكن أحيانا يتخذ المدير القرار معتمدا على معلوماته وخبرته. كما بلغت قيمة الوسط الحسابي العام ولمجمل عبارات هذا العنصر (3.56)، وهي عالية أيضا، ولكن بقيمة اقل من الاعتقاد بفاعلية المشاركة وعدم خوف المدير على نفوذه بسبب المشاركة. وإجمالا يلاحظ من قيم الوسط الحسابي للعبارات المكونة لعناصر المشاركة في اتخاذ القرار أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.78).

النتائج والمناقشة

الفرضيات

اختبار الفرضيات الأربع 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 بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى للتعاون فيما بينهم".

جدول (5) تباين العاملين في المشاركة بسبب التعاون بين العاملين (ن = 147)

عناصر المشاركة	F	Sig.	نتيجة الفرضية
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	3.53	0.00	رفض
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	3.05	0.00	رفض
الالتزام بالمشاركة	2.24	0.00	رفض

يشير الجدول السابق إلى تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى والتي تتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر المشاركة بسبب ثقافة التعاون بين العاملين عينة الدراسة. أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعناصر الثلاثة المكونة لمتغير المشاركة وهي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة، وان هذه الفروق تعزى إلى ثقافة التعاون بين العاملين. وكانت أعلى قيمة لهذه الفروق للاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة معامل التباين F (3.53) وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة

معنويا. أما اقل قيمة للتباين فكانت لعنصر الالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار وبقيمة (2.24). واستنادا لنتائج اختبار التباين الأحادي فلا يمكن القبول بفرضية العدم الأولى المحددة في هذه الدراسة.

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

جدول (6) تباين العاملين في المشاركة بسبب الابتكار (ن = 147)

عناصر المشاركة في اتخاذ القرار	F	Sig.	نتيجة الفرضية
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	4.91	0.00	رفض
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	9.76	0.00	رفض
الالتزام بالمشاركة	6.91	0.00	رفض

يشير الجدول السابق إلى نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي تخص الفروق في عناصر المشاركة بسبب ثقافة الابتكار لدى العاملين. حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العناصر الثلاثة المكونة لمتغير المشاركة والتي تعزى إلى ثقافة الابتكار التي يشعر العاملين عينة الدراسة بوجودها في الشركات التي ينتمون إليها. وأعلى الفروق كانت لعدم خوف المدير على نفوذه بسبب المشاركة، إذ بلغت قيمة التباين F لهذا العنصر (9.76) وبمستوى دلالة (0.00). أما اقل الفروق فكانت لعنصر الاعتقاد بفاعلية المشاركة وبقيمة تباين (4.91) وبمستوى دلالة (0.00). وتقود هذه النتائج إلى رفض فرضية العدم الثانية.

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

جدول (7) تباين العاملين في المشاركة بسبب التماسك (ن = 147)

عناصر المشاركة	F	Sig.	نتيجة الفرضية
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	6.11	0.00	رفض
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	7.43	0.00	رفض
الالتزام بالمشاركة	7.88	0.00	رفض

يبين الجدول السابق نتائج التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة والتي تخص طبيعة الفروق في عناصر المشاركة بسبب ثقافة التماسك بين العاملين. حيث أوضحت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة بسبب تماسك العاملين. واكبر هذه الفروق كانت للالتزام بالمشاركة، إذ بلغت قيمة التباين لهذا العنصر (7.88) وبمستوى دلالة (0.00). أما اقل الفروق فكانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة والتي بلغت قيمة التباين لها (6.11) وبمستوى دلالة (0.00). وتدل نتيجة الاختبار على عدم إمكانية قبول فرضية العدم الثالثة.

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

جدول (8) تباين العاملين في المشاركة بسبب الفاعلية (ن = 147)

عناصر المشاركة	F	Sig.	نتيجة الفرضية
الاعتقاد بفاعلية المشاركة	11.12	0.00	رفض
إدراك اثر المشاركة على نفوذ المدير	5.52	0.00	رفض
الالتزام بالمشاركة	4.84	0.00	رفض

يشير الجدول السابق إلى نتائج اختبار الفرضية الرابعة والتي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر المشاركة في اتخاذ القرار بسبب فاعلية العاملين. فقد بينت نتائج اختبار التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعناصر الثلاثة المكونة لمتغير المشاركة. وان اكبر هذه الفروق كانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة وبقيمة تباين بلغت (11.12) وبمستوى دلالة (0.00). أما اقل قيمة تباين فكانت للالتزام بالمشاركة وبقيمة تباين (4.84) وبمستوى دلالة (0.00). وبالاعتماد على نتائج الاختبار ترفض فرضية العدم الرابعة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ارتفاع مستوى توفر العناصر المكونة لثقافة المنظمة في بعض الأنشطة في الفنادق المدروسة والتي استندت إليها الدراسة وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. وكان العنصر الأكثر تمثيلا في هذه الفنادق هو عنصر الفاعلية، ومن ثم التماسك والابتكار والتعاون على التوالي. فهذه الفنادق تهتم بثقافة الفاعلية، حيث يكون التركيز على تحقيق الأهداف المحددة في خططها المعتمدة بسبب صعوبة وتعقيد بيئة العمل للفنادق قيد الدراسة، فضلا عن زيادة شدة المنافسة مع المنظمات الاخرى العاملة في القطاع السياحي.
2. أما بالنسبة للمشاركة فإن أكثر هذه العناصر تمثيلا هو الاعتقاد بفاعلية المشاركة، وتدعم هذه النتيجة ما تم التوصل إليه في النتيجة الأولى، فثقافة الفاعلية هي التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمشاركة، فقيام العاملين بما يكلفون به من مهام فنية ومتخصصة يستدعي منهم استشارة الآخرين والاستفادة من خبرات زملائهم.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة بسبب التعاون بين العاملين، وبقيم تباين متقاربة للعناصر الثلاثة المكونة للمشاركة . ويمكن أن يكون ذلك ناتجا عن كون الحاجة للتعاون ضرورة حتمية لتبادل كل ما هو جديد من المعلومات المتخصصة في مجال عمل هذه الشركات.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشاركة بسبب ما يقدمه العاملين من ابتكارات. وأعلى هذه الفروق كانت لعدم خوف المدير على نفوذه. ويعتقد الباحث بان طبيعة العمل في هذا النوع من المنظمات وهي الفنادق والتي غالبية العمل فيها يكون معتمد على فرق العمل Team Work، مثل فرق للطعام وابتكار أفضل الماكولات وفرق للمسابح لتقديم أفضل الخدمات لها وغير ذلك وهذا يجعل مديري فرق العمل اقل خوفا على نفوذهم مقارنة بالمديرين التقليديين.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشاركة بسبب تماسك العاملين. ويلاحظ أن قيم الفروق كانت متقاربة لجميع عناصر المشاركة والناتجة عن تماسك العاملين. وتؤيد هذه النتيجة ما جاءت به النتيجة المتعلقة بالتعاون، حيث أن جماعات العمل المتعاونة غالبا ما تكون أكثر تماسكا.

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

التوصيات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي وما تم التوصل إليه من نتائج لاختبار الفرضيات، يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة زيادة مشاركة العاملين في الفنادق، وذلك عن طريق تفويضهم المزيد من السلطات لضمان إيجاد جو من ثقافة التعاون، والذي أشارت نتائج الدراسة إلى تأثيره وبشكل واضح في رغبة العاملين في المشاركة.

2. بسبب معاناة العاملين من ضعف أهلية المديرين في قيادتهم لمزيد من النمو والابتكار، فيرى الباحث ضرورة الاهتمام باختيار هؤلاء المديرين ممن يمتلكون القدرة على التوجيه والعمل مع عاملين على درجة عالية من المعرفة الفنية المتخصصة، فضلا عن تنظيم الدورات التأهيلية لهؤلاء المديرين لتعويدهم على تشجيع إفشاء المعلومات بينهم وبين العاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.

3. انتباه إدارات الفنادق بخصوص شعور العاملين فيما يخص الأمن الوظيفي والاستقرار. حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن العاملين لا يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي وبدرجة كافية مما سينعكس على تماسكهم والذي بدوره يقلل الرغبة لديهم في الانغماس وتحمل المسؤولية بالمشاركة، وكل ذلك سيؤدي إلى انخفاض فاعلية هذه الفنادق والعاملين فيها.

4. يلاحظ أن العاملين في الفنادق المدروسة يعتبرون الالتزام بالمشاركة واجبا مفروضا عليهم، وبالتالي فهم ملتزمين بذلك رسميا وليس بسبب الإيمان بالمشاركة والمبني على القناعة بان رأي الجماعة هو أفضل من رأي الفرد لوحده. لذا على إدارات هذه الشركات 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. ويمكن أن يكون ذلك من خلال سرد القصص والأحداث التي مرت بها الشركة والمتعلقة بموضوع المشاركة.

5. من الضروري الاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل مديري الفنادق لما لذلك من آثار سلبية على دافعيتهم ومساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتحملهم مسؤولية ذلك، وذلك يتم عن طريق وضع صناديق للمقترحات يتم فتحه في كل اجتماع للإدارة لمناقشتها.

المراجع

(1) SHADUR. M, Kienzle R and Rodwell J, "*The Relationship between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement*", Group and Organizational Management, Vol. 24, No. 4, 1999, pp. 479-503.

(2) DREHMER. D, Belohlav J and Coye R, "*An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach*", Group and Organization Management, Vol. 25, No. 4, 2000, pp. 397-418.

(3) BERSON. Y, "*The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context*", Leadership Quarterly, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 53-74.

(4) الرفاعي، محمد حسين، *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة*، بحث منشور لنيل درجة الدكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

(5) الفراج، أسامة، *نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام السوري*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد الأول،2011.

(6)البهلول، علي، *الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة*، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، مجلد 39، عدد 43، 2017.

(7) الكنج، ربى، نموذج مقترح لقياس الثقافة التنظيمية واختبار تأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سوريا، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة تشرين، 2017.

(8) CHUANG. G, Gregresen. H, "*Participative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions*", Human Relations, Vol. 50, No. 7, 1997, pp. 859-879.

(9) WILSON. L. Francescutti, "*Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors Among Canadian ER Physicians*", Leadership in Health Services, Vol. 20, No. 3, 2007, pp. 147-158.

(10) LAI. M, and Lee G, "*Relationships of Organizational Culture Toward Knowledge Activities*", Business Process Management Journal, Vol. 13, No. 2, 2007, pp. 306-322.

(11)) OGBONNA. E, and Harris. L, op. cit

(12) CHANG. S, and Lee M, "*A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees'* Job Satisfaction", The Learning Organization, Vol. 14, No. 2, 2007, pp. 155-185.

(13) وهيبة، عيساوي، *أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي*، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر،2012.

(14) CARMELI. A "*The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior*", International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 2, 2005, pp. 177-195.

(15) DAFT. R, *Organizational Theory and Design*, 7th ed., (Ohaio, South Western College Publishing, 2001), p. 127.

(16)ابراهيم، محمد، *قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية* ، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2014.

(17) CHUANG. Y, Church R, and Zikic J, 2004, **"***Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management*, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.

(18) HELLER. F, Pusic E, Strauss G, and Wilpert B, *Organizational Participation: Myth and Reality***,** (New York, Oxford University Press, 1998).

(19) MCDERMOTT R, and O'Dell C, ''*Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge*'', Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001, pp. 76-85.

(20) وهيبة، *مرجع سبق ذكره*.

(21) حرحوش، عادل، *الإدارة بالمشاركة*، بغداد ، التنمية الصناعية العربية، عدد 19، 1990.

(22) الهواري، نواف ، *الإدارة والمشاركة* ، مصر، 2010.

(23)خلف، طاهر، *أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري*، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة الزيتونة ، الأردن،2007.

(24)العمري، سهيلة، *أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين(الاونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي*، بحث مقدم لنيل الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

(25) الدهلاوي، عبد المجيد، *نحو معالجة جذرية لقضية اشتراك العاملين في الإدارة*، مجلة تنمية المجتمع الرياض، 2007.

(26) الشنواني، صلاح، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، دار الجامعات ، المديرية ،القاهرة ، 1999.

(27).الدهلاوي، مرجع *سبق* ذكره.

(28) Tricker.R.I.*The independent director the study of the non executive director and of the audit committee*.UK-tolley publishing company limited,2001

(29) العمري، مرجع *سبق* ذكره.

(30)خلف، مرجع *سبق* ذكره.

(31) CHANG. *'Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success*'', Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3, 2004, pp. 106-117.

(32) PARNELL. "*Participative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions*", Human Relations, Vol. 50, No. 7, 1997, pp. 859-879