

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة

دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية

د. أياد فاضل محمد التميمي

أستاذ مشارك

د. شاكر جارالله الخشالي

أستاذ مشارك

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة العلوم التطبيقية

شفا بدران - 11911 - عمان - الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. وتضمنت الدراسة عرضاً نظرياً لما كتب عن مفهومي الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار في الأدبيات والدوريات العلمية. كما جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانته صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لعام (2008) والذي أجريت فيه الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثين 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 لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار 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 ومساهماتهم في اتخاذ القرار .

Role of Organizational Culture in Enhancing Participation in Decision Making to Cope with Current Challenges
Field Study of Jordanian Information Technology Firms

Abstract

The study aimed to investigate the role of organizational culture (OC) in participation in decision making (PDM). The model used four identified elements of (OC): collaboration, innovation, coherency, and effectiveness, and for (PDM), three elements: belief in participation effectiveness, perception of participation impact on manager's power, and participation commitment. The study presented a review of literature focusing on (OC) and (PDM). Data was collected by a questionnaire distributed among a sample of (147) employees at information technology firms in Jordan in 2008. For testing the hypothesis, ANOVA was used. The study revealed the following results:

1. High level of implementation of various elements of (OC) and (PDM).
2. Significant differences were found in all elements of (PDM) attributed to elements of (OC).

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

المقدمة

أصبح التطور في تكنولوجيا المعلومات مطلباً قومياً لجميع دول العالم، حيث بدأت الحكومات بتشجيع المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء إدخال التكنولوجيا في جميع أنشطتها، وان من أساسيات استخدام تكنولوجيا المعلومات هي البرمجيات، والتي عن طريقها تغادر هذه المنظمات الأساليب التقليدية في إنجاز أنشطتها، واستبدالها بأساليب حديثة أكثر سرعة ودقة وسهولة. وكانت الحكومة في المملكة الأردنية الهاشمية سباقة في تشجيع المنظمات العاملة فيها على استخدام البرمجيات بعملها، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من الشركات المتخصصة في هذا المجال وهي في زيادة مستمرة، بعد أن كانت المنظمات الأردنية وبمختلف النشاطات تعتمد في الحصول على البرمجيات من الشركات الأجنبية سابقاً. والذي يلاحظ أن طبيعة عمل هذه الشركات يتصف بالخصوصية مقارنة بالشركات العاملة في القطاعات الأخرى، حيث أن التطور في هذا المجال من الصناعة يتصف بالسرعة ويمكن أن يقال بأنه يتطور يومياً. هذا ما جعل المشاركة في اتخاذ القرار يعد مطلباً ضرورياً بالنسبة للعاملين في هذا النوع من الشركات.

مشكلة الدراسة

إن العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات يتميزون بالتخصص والمهنية العالية، كما أنهم يعتمدون على زملائهم في تطوير معارفهم وما يمتلكونه من خبرات مختلفة، وكل من يعمل في هذه الشركات له ما يميزه عن زملائه، وهذا ما يسمح له بالحوار والمناقشة وتبادل الأفكار ووجهات النظر، مما يؤدي إلى تسهيل مهمة متخذ القرار في إيجاد حلول إبداعية بخصوص المشكلات التي تواجه هذه الشركات. وتشير الأبحاث والدراسات الحديثة إلى أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار بصورة عامة، لأنها تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل إيجابية. كما ثبت بان المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي [1]. لذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الإيمان بالمشاركة والالتزام بتطبيقها من قبل إدارة تلك الشركات وتمكين العاملين والسماح لهم بتفجير طاقاتهم الإبداعية سعياً لتحقيق بعض المزايا التنافسية.

أهمية وأهداف الدراسة

تأتي أهمية البحث في موضوع المشاركة في اتخاذ القرار في قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات، بسبب طبيعة النشاط الذي تقوم به هذه الشركات، والذي يعتمد وبدرجة كبيرة على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر، فضلاً عن التطور السريع في هذا النوع من الصناعة، والذي يزيد من أهمية

المشاركة في اتخاذ القرار وذلك لعدم امتلاك المعرفة الكاملة في هذا المجال من قبل جهة واحدة. وكثيرا ما تصطم الرغبة بالمشاركة في اتخاذ القرار بالثقافة التنظيمية للشركة، والمتمثلة في مدى التعاون والتماسك بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، ويمدى دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات على ارض الواقع لتتمكن هذه الشركات من تحقيق أعلى مستويات الفاعلية. لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية المبنية على التعاون والتماسك والابتكارية والفاعلية في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في الأردن. لذا فان النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها كمؤشرات لعمل الإدارات في هذه الشركات، بالإضافة إلى بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى المشاركة باتخاذ القرار. وفي إطار مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن تحديد أهدافها في الآتي:

1. التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذه الدراسة وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات الأردنية.
2. التعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
3. التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة في اتخاذ القرار وعناصرها.
4. تقديم بعض التوصيات وآليات تطبيقها بخصوص الثقافة التنظيمية بهدف تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الشركات قيد الدراسة.

الإطار النظري

الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد [2]. 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 "تمودج 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 [3]. كما يعرفها (Park et al, 2004) على أنها "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي". ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير

إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم [4]. فيما يرى (Wilson, 2001) بان الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة" [5]. أما (Alvesson, 2002) فيعتقد بان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم" [6]. وهذا يعكس الإجماع العام بالنسبة للباحثين بخصوص الثقافة التنظيمية، والذين يتفقون على أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصف بالغنى والفعالية والتعقيد [7].

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. 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 [8]. ويعتقد (Riad, 2007) بأنه ليس من السهل تعديل الثقافة، وأن فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافة في تماس مغلق مع بعضهما، ويحصل ذلك في حالة اندماج منظمتان مع بعضهما [9].

أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي 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 [10]. 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 [11].

يعتبر مصطلح الثقافة كغراء للتماسك Culture as Cohesive glue من المسميات المتداولة للثقافة التنظيمية [12]. وتؤكد وجهة النظر هذه على تقاسم القيم والمعتقدات والمعايير مع التركيز على تحليل وتقاسم المظاهر الثقافية. إن كل ثقافة تنظيمية تفرد 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 [13]. وفي أضيق المستويات فقد وجد الباحثون بان هناك علاقة معنوية بين طبيعة الثقافة السائدة والعديد من المخرجات كالالتزام بالعمل ودوران العمل [14]. تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبى على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية. إضافة إلى ذلك فان المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضروريا [15].

أن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا [16]. كما يعتقد الكثير من الأكاديميين والمديرين في المجال العملي بان أداء المنظمة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية [17]. أن الرأي الذي يقول بان الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية [18]. وهناك من يرى بان الطريقة التي تتكون فيها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف وتوضيح حدود الميزة التنافسية للمنظمة. 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 [19]. كما يعتقد الكتاب بان الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تأتي من الإبداع والكفاءة التنظيمية واللذان ترفعان معا من منزلة المنظمة، وابتعادها عن المحاكاة الكاملة للمنافسين. لذا فان الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين. وعلى هذا

الأساس فان العديد من الكتاب ينصح المنظمات لاستغلال الميزة المركبة والتي يمكن أن تقدم عن طريق الثقافة بدلا من التركيز على الجوانب الملموسة للمنظمة [20].

أنواع وأبعاد 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 [21]. وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت، والتي تعكس هويتها. ويذكر (McDermott & O'Dell, 2001) نوعان للثقافة التنظيمية وهما: ظاهرة Visible، وغير ظاهرة (خفية) Invisible، وتتمثل الثقافة الظاهرة في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس. أما الثقافة غير الظاهرة فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال [22]. فيما يرى (Abdul Rashid et al, 2004) بان للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي Sociability، والبعد التضامني Solidarity، ويشير البعد الاجتماعي إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة، ويقوم 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 [23]. وفي هذا الصدد يذكر (Daft, 2001) أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي: ثقافة التكيف Adaptability Culture، والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن، وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة. ثقافة الرسالة Mission Culture، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع. ثقافة القبيلة Clan Culture، يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغيرات المتوقع حصولها في البيئة

الخارجية. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture، ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد [24].

أن التراث الأدبي عن الثقافة التنظيمية متنوع وغني. وان الكثير من جانب الغنى هذا موجود في ما يدعيه الباحثون بان الثقافة 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 كمدخل لدراسة هذه الظاهرة. وأن الصعوبات في تفسير معنى ومحتويات الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على الحد من إمكانية الباحثين في تعميم النتائج التي تم التوصل إليها، كما أنها هي التي تؤدي إلى اختيار الأسلوب الكمي أو النوعي أو كليهما في دراسة الثقافة التنظيمية. وخلال العقدين الماضيين كان الباحثون المهتمون بدراسة الثقافة التنظيمية منشغلين في مناقشات مستفيضة حول طرق البحث التي يمكن تبنيها في هذا الموضوع. ويقع 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. وقد تم تطوير العديد من المقاييس في هذا المجال. فبالرغم من أن تصور الباحثين للثقافة التنظيمية كان متشابها لكن تقييمهم لها كان مختلفا وبشكل كبير في العديد من الجوانب [25].

المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها "الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرعوسيه" [26]. ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. وتعني المشاركة انهماك Involvement الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية [27]. وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار أيضا على أنها عبارة عن "تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية" [28]. من جهة أخرى يرى (Ryan, 1999) بان المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، والتفاعل) [29]. وهكذا فهي تشمل على كل من المشاركة والانهماك، كذلك اعتبار المشاركة مسألة متصلة بتقاسم القوة ووجهات النظر في تحديد

السياسات الفرعية. وتمنح الهياكل الرسمية والتشريعات الفرص على خلفية منح الأذن بالمشاركة في اتخاذ القرار وجعل ذلك مطلباً شرعياً لبيان الرأي. وللعملية الاجتماعية الأثر الحاسم في عملية المشاركة الحقيقية. وتشير العملية الاجتماعية إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على النوعية بالإضافة إلى مدى أو تركيبة هذا التفاعل. ويشير (العامري والغالي، 2007) إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات [30].

تأتي عملية اتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات [31]. تتضمن عملية اتخاذ القرار مسالتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهل أن قرار المرؤوسين رسمي أم غير رسمي؟ أو أن القرار اتخذ بشكل متصل مع المرؤوسين؟ وهل أن مشاركة المرؤوسين كانت بشكل أفراد أو جماعات؟ أما المسألة الثانية فتتعلق بالدرجة التي يمكن للمرؤوسين التأثير فيها على القرار [32]. هاتان القضيتان ترتبطان بنوعية وحجم المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تؤمن بها نظرية العلاقات الإنسانية، والتي تخص المشاركة في اتخاذ القرار. كما وتتفق مع نظرية الموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار. وهناك من يؤكد على أن درجة الارتباط بنظرية العلاقات الإنسانية للمشاركة في اتخاذ القرار يدل ضمناً على أن المشاركة في القرارات ذات العلاقة بالقضايا التنظيمية الروتينية يزيد من رضا العاملين وتعاونهم [33]. ومهما يكن شكل المشاركة المختارة، وكما هي درجة تأثير المرؤوسين في القرار، فإن المديرين يلعبون الدور الأساس في تحديد الدرجة الحقيقية لانهماك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

مداخل المشاركة في اتخاذ القرار

هناك العديد من المداخل لتقييم وتنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار. فمنهم من يحددها بثلاثة أبعاد وهي: 1. التأثير الرسمي مقابل التأثير غير الرسمي. 2. التأثير المباشر مقابل التأثير غير المباشر. 3. درجة التأثير [34]. وهناك من يقيم المشاركة في اتخاذ القرار على أساس المستوى، من حيث كثرة أو قلة المشاركة. في حين هناك من يقيم المشاركة على أساس الاستخدام والتعاون الإشرافي لحل المشكلات وتكامل عملية اتخاذ القرار [35]. أما أحدث أنواع التقييم هو المقترح من قبل (Black &

(Gregresen, 1997) واللذان يقترحان نموذجا مركبا ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار مكون من ستة أبعاد هي: المعقولية Rationale، الشكل Form، الهيكل Structure، موضوع القرار Decision Issue، المستوى Level، ومدى المشاركة في العمليات Range of Participation in the Processes [36]. كما يشير (العامري والغالبي، 2007) إلى إمكانية المدير من تحديد مقدار مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار واتخاذها بعد دراسة ما يلي: 1. مدى أهمية القرار، 2. الالتزام بالتنفيذ عند المشاركة في القرار، 3. خبرة المدير، 4. دعم المرؤوسين للأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها، 5. خبرة المرؤوسين، 6. خبرة فريق العمل وكفاءته [37].

الدراسات السابقة

دراسة (Shadur et al., 1999) والتي أشارت نتائجها 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 [38].

أما نتائج دراسة (Drehmer et al., 2000) فتؤكد 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 [39].

أما دراسة (Berson, 2001) فقد توصل فيها الباحث إلى أن قيم المدير يمكن أن تؤثر في التزام أفراد الجماعة بالقرار الذي يتم اتخاذه، وتتعلق قيم المدير بمدى الثقة والاستعداد للسماح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، فالثقة بين الإدارة والعاملين تعتبر جوهرية للمشاركة وفعاليتها، 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 [40].

وفي دراسة قام بها (Thomas et al., 2001) أشاروا فيها إلى أن استعداد المديرين لترويج ثقافة المشاركة يرتبط بمدى ثقتهم بمرؤوسيه. كما أوضحت دراستهم بان أكثر المرؤوسين رضا هم الذين يتمتعون بدرجة عالية من الثقة والأمانة برؤسائهم وبدرجة عالية من المشاركة وتشجيعها من قبل مشرفيهم. وتدل هذه النتائج على وجود صلة بين الثقة والرغبة في الدعوة للمشاركة. وان افتراض هذه الإمكانية يجعل عمل المديرين مع المرؤوسين كافيا للشعور بجدارتهم بالثقة والمشاركة الإيجابية وترسيخ عملية التمكين Empowerment وبدون أي إساءة للمديرين. فالمديرون يحتاجون للثقة في أهلية والالتزام المرؤوسين عند دعوتهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار [41].

أما (Adler, 2001) فيعتقد بان المديرين يمكن أن يزيدوا من ثقتهم واعتمادهم على المرؤوسين وذلك بالاستناد إلى نوعية خصائصهم السلوكية الحالية، وان احتمالية دعوة المديرين لمرؤوسيهـم للمشاركة في اتخاذ القرار تزداد إذا كان المديرين واثقين من الاعتماد عليهم، وتزداد هذه الثقة بالاعتماد على الأداء السابق والحالي للمرؤوسين، لان المديرين سيلاحظون بان أداء العاملين يتفق مع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار كممارسة مستمرة [42].

أما (Bogler & Somech, 2005) فتوصلا في دارستهما إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تعزيز الوعي بالعدالة والثقة بين العاملين في المنظمة، لأنها تمكنهم من الدفاع عن مصالحهم الخاصة، كما تمكنهم من الحصول على المعلومات عن القرارات التي تخص الموضوعات السرية، وهذا الإحساس بالعدالة سيزيد من رغبة العاملين والتزامهم بالعمل، كما يمكنهم من فهم كل ما يخص عملهم من تحديات بشكل أفضل من المديرين والمسؤولين عن وضع السياسات. وتتضمن المشاركة توفير أفضل المعلومات لاتخاذ القرار وتسهيل قيام العاملين بإعمالهم بنجاح. فالعامل الذي ينظر إلى المنظمة التي يعمل فيها باهتمام سوف لا تزداد خبرته ورضاه عن عمله فقط، بل أيضا سيعود ذلك عليه بالاستحسان الاستعداد الكبير للالتزام [43].

وترى (Szabo, 2006) في دارستها بان تمكين المرؤوسين وإعطائهم دور محدد للمشاركة في اتخاذ القرار يخفف وبشكل معقول من الكثير من المشكلات التي يمكن أن تحصل. حيث يمكنهم ذلك وبشكل متكرر من الحصول على المعلومات التي يمتلكها الرؤساء، كما يمكن الجماعة من الإجماع على القرار المتخذ خاصة إذا كانت المشاركة تمثل فرصة للتفاهم وإعطاء الآخر ما يستحق من التقدير [44].

أما (Scott-Ladd et al., 2006) فيحذران في دارستهم من أن رضا العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرار لا يضمن بالضرورة تحسين الأداء والالتزام. ويمكن أن تزداد احتمالية التحسن في الأداء حينما يكون هناك وضوح في تعريف دور المشاركة في اتخاذ القرار، ويكون تطبيق المشاركة من خلال وضع الأهداف والخطط، والمشاركة في تطوير البدائل واختيار البديل الأفضل وفي تقييم النتائج والتعاون في حل المشكلات. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن النقص في أهلية وخبرات العاملين للمشاركة الفاعلة ممكن أن يقود إلى نتائج مريكة. كما أن عدم وضوح الأدوار والعمليات بخصوص المشاركة ممكن أن يخلق أدوار مريكة ومحبطة وغير متوقعة. لذلك من الضروري أن يكون هناك وضوح في دور ومستوى الحاجة للمشاركة [45].

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية؟
2. ما مستوى تطبيق عناصر المشاركة في اتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية؟
3. هل هناك فروق معنوية في مشاركة العاملين باتخاذ القرار (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، الالتزام بالمشاركة) تعزى للثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية) في هذه الشركات؟

فرضيات الدراسة

في ضوء ما تم استعراضه في الإطار النظري والذي تضمن مناقشة مفهومي الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار 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 في اتخاذ القرار 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 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في اتخاذ القرار 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 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين حول المشاركة في اتخاذ القرار بعناصرها الثلاثة (الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة) تعزى لفاعليتهم".

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة والعينة

استهدفت الدراسة العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. وبسبب عدم وجود إحصاءات رسمية عن عدد هذه الشركات في هذا القطاع، والعاملين فيها، فقد اعتمد الباحثان أسلوب العينة المتاحة Available، والتي حددت بالتعاون مع إدارات الشركات التي تم الوصول إليها. وقد قام الباحثان بتوزيع (200) استبانته، وزعت على العاملين بشكل عشوائي، وكان المسترجع منها والصالح للتحليل (147) استبانته، وهذا يمثل ما نسبته (74%) من حجم العينة وهي نسبة جيدة. ويوضح الجدول (1) الشركات الخاضعة للدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها. جدول (1) الشركات الخاضعة للدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

اسم الشركة	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة
1 شركة الخدمات الفنية للكمبيوتر (STS)	350	58	51	47
2 شركة Optimiza Solutions	300	50	41	40
3 شركة Estarta Solutions	250	38	27	25
4 شركة أنظمة الحاسبات والاتصالات (CCS)	160	31	21	20
5 الشركة العامة للحاسبات والإلكترونيات (GCE)	120	23	16	15
المجموع	1180	200	153	147

نموذج الدراسة

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 في اتخاذ القرار، 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.

جدول (2) متغيرات الدراسة وعناصرها

المتغير	العنصر	التعريف	المصدر
	التعاون	يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فأنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسوده الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة [46].	Chang & Lin, 2007

Carmeli, 2005 Chuang et al., 2004	يشير إلى مساندة البيئة بغرض الإبداع في حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة ومساندة التطور والتحسين الدائم. كما يتضمن القيم التي تتعلق بالانفتاح على الفرص، والأخذ بالمخاطر، والرغبة في التجريب، والعمل في ظل أقل عدد من الأنظمة [47].	الابتكار	(المستقل) الثقافة التنظيمية
Chang & Lin, 2007 Carmeli, 2005	يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة. كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة، ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد [48].	التماسك (الاتساق والثبات)	
Chang & Lin, 2007	تركز على التنافس في تحقيق الأهداف والإنتاجية وتحقيق كل ما هو نافع للمنظمة، والمنظمة التي تؤكد على الفاعلية يكون اهتمامها مركزا على النتائج.	الفاعلية	
Parnell & Crandall, 2001	يشير إلى نوعية وإنتاجية القرار، كفاءة المرؤوسين الذاتية، فاعلية الاتصال، العلاقات الإيجابية بين العاملين، والشعور بالقيمة الذاتية [49].	الاعتقاد بفاعلية المشاركة	(التابع) المشاركة في اتخاذ القرار
	يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بان ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية. وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المديرين بان المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية [50].	إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	
	يشير إلى أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة انهماك وفاعلية العاملين في تنفيذ البرامج. فالمحاولات التي تنظر للمشاركة كأداة بدلا من كونها فلسفة يجب اعتمادها على الأمد الطويل هي ليست مناسبة للمديرين من ذوي التوجه العقلي والذي يبحث عن التغييرات التنظيمية [51].	الالتزام بالمشاركة	

مقاييس الدراسة

1. مقياس الثقافة التنظيمية

لقياس متغير الثقافة التنظيمية في الشركات التي استهدفتها الدراسة، 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 [52]: 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 الثقافة التنظيمية، فقد تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. ويشير الجدول (3) إلى قيم الثبات لهذه العناصر.

2. مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات

لقياس متغير المشاركة في اتخاذ القرارات، فقد تم استخدام المقياس المستخدم في دراسة (Parnell & Crandall, 2001) بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليصبح ملائماً لبيئة الدراسة، ويتكون من (16) عبارة تغطي ثلاثة عناصر هي [53]: 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 الثقافة التنظيمية. 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 إحصائياً وهي (0.60) [54].

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

جدول (3) 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 في اتخاذ القرار مجتمعة	0.78

التحليل الإحصائي ومناقشة فرضيات الدراسة

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

1. الثقافة التنظيمية

يشير الجدول (4) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وهي: التعاون، والابتكار، والتماسك، والفاعلية. فيما يخص العبارات التي تكشف عن مدى التعاون بين العاملين فإن 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 مرعوسيههم للمزيد للسلطات والتي بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.10). وقد شذت العبارة التي تخص رأي العاملين بان المشاركة في اتخاذ القرار 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 متنسقة مع طبيعة قيم الوسط الحسابي ولم تكن بدرجة عالية من التششت، 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 تركيز 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)، وقيم منخفضة للانحراف المعياري، إذ بلغت أعلى قيم التشتت (0.77). وإجمالاً يلاحظ من قيم الوسط الحسابي للعبارات المكونة لعناصر الثقافة التنظيمية أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.77).

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الثقافة التنظيمية

عناصر الثقافة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي العام	مستويات الإجابة
التعاون	1	3.10	1.00	3.62	عالي
	2	4.16	0.79		
	3	3.49	0.86		
	4	3.71	0.88		
	5	3.57	0.76		
	6	3.39	0.97		
	7	3.67	0.85		
	8	3.90	0.82		
	9	3.55	0.84		
الابتكار	1	3.51	0.89	3.66	عالي
	2	3.84	0.74		
	3	4.24	0.59		
	4	3.45	0.84		
	5	3.37	0.85		
	6	3.53	0.95		
التماسك	1	4.02	0.69		
	2	4.10	0.62		

عالي	3.87	0.70	3.80	3	تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة.	(الثبات والانساق)
		0.65	4.10	4	تولي الشركة اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة.	
		1.28	3.14	5	تمتاز شركتكم بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين.	
		0.64	4.04	6	يجري العمل في شركتكم بشكل نظامي ولكل عامل مهام واضحة.	
عالي	3.93	0.55	3.94	1	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية.	الفاعلية
		0.77	4.02	2	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	
		0.55	3.98	3	العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.	
		0.75	3.76	4	يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل.	
		0.77	4.10	5	تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية.	
		0.76	3.80	6	تعطي الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم.	
عالي	3.77	المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة.				

2. المشاركة في اتخاذ القرار

يبين الجدول (5) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تخص عناصر المشاركة في اتخاذ القرار. فكانت 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 العاملون 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 العاملون 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).

جدول (5) 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 تخنفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.80	0.88	3.99	عالي
	2 تسمح المشاركة في اتخاذ القرار 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 اتخاذ القرار تعني تحملهم مسؤولية تنفيذه.	4.14	0.67		
	6 تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار 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 في اتخاذ القرارات.	4.04	0.76		
إدراك اثر المشاركة على قوة المدير	1 تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار إفتشاء قدر كبير من المعلومات الخصوصية.	3.37	1.07	3.80	عالي
	2 تعطي المشاركة في القرار الكثير من القوة للمرؤوسين	3.63	0.72		
	3 مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لا تعني أضعاف دور وقوة المدير.	4.14	0.57		
	4 مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لا تعني تقاسم السلطة مع المديرين.	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 في اتخاذ القرار هي فلسفة وليست أسلوبا لاتخاذ القرار.	3.16	0.87		
	المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات عناصر المشاركة في اتخاذ القرار مجتمعة.			3.78	عالي

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

يشير الجدول (6) إلى تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى والتي تتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر المشاركة في اتخاذ القرار بسبب ثقافة التعاون بين العاملين عينة الدراسة. أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعناصر الثلاثة المكونة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار 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 معنويًا. أما أقل قيمة للتباين فكانت لعنصر الالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار وبقية (2.24). واستنادًا لنتائج اختبار التباين الأحادي فلا يمكن القبول بفرضية العدم الأولى المحددة في هذه الدراسة.

جدول (6) تباين العاملين في المشاركة باتخاذ القرار بسبب التعاون بين العاملين (ن = 147)

عناصر المشاركة في اتخاذ القرار	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

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

يشير الجدول (7) إلى نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي تخص الفروق في عناصر المشاركة في اتخاذ القرار بسبب ثقافة الابتكار لدى العاملين. حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العناصر الثلاثة المكونة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار 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 أقل الفروق فكانت لعنصر الاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار وبقية تباين (4.91) وبمستوى دلالة (0.00). وتقود هذه النتائج إلى رفض فرضية العدم الثانية.

جدول (7) تباين العاملين في المشاركة باتخاذ القرار 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

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

يبين الجدول (8) نتائج التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة والتي تخص طبيعة الفروق في عناصر المشاركة في اتخاذ القرار 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 في اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة التباين لهذا العنصر (7.88) وبمستوى دلالة (0.00). أما أقل الفروق فكانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار والتي بلغت قيمة التباين لها (6.11) وبمستوى دلالة (0.00). وتدل نتيجة الاختبار على عدم إمكانية قبول فرضية العدم الثالثة.

جدول (8) تباين العاملين في المشاركة باتخاذ القرار بسبب التماسك (ن = 147)

عناصر المشاركة في اتخاذ القرار	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

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

يشير الجدول (9) 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 في اتخاذ القرار. وان اكبر هذه الفروق كانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة باتخاذ القرار بقيمة تباين بلغت (11.12) وبمستوى دلالة (0.00). أما اقل قيمة تباين فكانت للالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار بقيمة تباين (4.84) وبمستوى دلالة (0.00). وبالاعتماد على نتائج الاختبار ترفض فرضية العدم الرابعة.

جدول (9) تباين العاملين في المشاركة باتخاذ القرار بسبب الفاعلية (ن = 147)

عناصر المشاركة في اتخاذ القرار	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

النتائج والتوصيات

النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ارتفاع مستوى توفر العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الأربعة والتي استندت إليها الدراسة وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. وكان العنصر الأكثر تمثيلا في شركات تكنولوجيا المعلومات هو عنصر الفاعلية، وبنسبة قاربت (79%)، وأقل من ذلك للتماسك والابتكار والتعاون على التوالي. ويعتقد الباحثان بان اهتمام هذه الشركات بثقافة الفاعلية والتي تشابه في مضمونها ثقافة الالتزام برسالة الشركة، حيث يكون التركيز على تحقيق الأهداف المحددة في خططها المعتمدة بسبب صعوبة وتعقيد بيئة العمل للشركات قيد الدراسة، فضلا عن زيادة شدة المنافسة مع الشركات الأجنبية العاملة في هذا القطاع.

2. ارتفاع مستويات تمثيل عناصر المشاركة في اتخاذ القرار. وان أكثر هذه العناصر تمثيلا هو الاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار، وتدعم هذه النتيجة ما تم التوصل إليه في النتيجة الأولى، فتقافة الفاعلية هي التي تدعو الشركات للاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرار، فقيام العاملين بما يكلفون به من مهام فنية ومتخصصة يستدعي منهم استشارة الآخرين والاستفادة من خبرات زملائهم. إذ بلغت نسبة توافر هذا العنصر (80%). وقد جاء عنصر عدم خوف المدير على نفوذه بسبب المشاركة في المرتبة الثانية، أما المرتبة الأخيرة فكانت للالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويمكن أن يكون انخفاض الاهتمام بالالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار بسبب ضعف وعي العاملين وعدم اعتبار المشاركة في اتخاذ القرار فلسفة أكثر منها أسلوب لاتخاذ القرار، وتجاهل المديرين للمقترحات التي يقدمها لهم العاملين.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة باتخاذ القرار بسبب التعاون بين العاملين، وقيم تباين متقاربة للعناصر الثلاثة المكونة للمشاركة في اتخاذ القرار وهي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. 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 باتخاذ القرار بسبب ما يقدمه العاملين من ابتكارات. وأعلى هذه الفروق كانت لعدم خوف المدير على نفوذه. ويعتقد الباحثان بان طبيعة العمل في هذا النوع من الشركات والتي غالبية العمل فيها يكون على أساس فرق العمل Team Work، يجعل مديري فرق العمل اقل خوفا على نفوذهم مقارنة بالمديرين التقليديين.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار بسبب تماسك العاملين. ويلاحظ أن قيم الفروق كانت متقاربة لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار والنتيجة 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 في اتخاذ القرار بسبب فاعلية العاملين. وأعلى هذه الفروق كانت للاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار. ويمكن اعتبار هذه الفروق منطقية لان ثقافة الفاعلية لا بد أن تقود إلى البحث عن أساليب للوصول إليها، ومنها الإيمان بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار.

التوصيات

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

1. ضرورة زيادة تمكين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، 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 اتخاذ القرار.
2. بسبب معاناة العاملين من ضعف أهلية المديرين في هذه الشركات في قيادتهم لمزيد من النمو والابتكار، فيرى الباحثان 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 إنشاء المعلومات بينهم وبين العاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.
3. انتباه إدارات هذه الشركات 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 في اتخاذ القرار، وكل ذلك سيؤدي إلى انخفاض فاعلية هذه الشركات والعاملين فيها.
4. يلاحظ أن العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات يعتبرون الالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار 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 شركات تكنولوجيا المعلومات، لما لذلك من آثار سلبية على دافعيتهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتحملهم مسؤولية ذلك.

6. على إدارات هذه الشركات تشجيع العاملين على المحافظة على سمعة الشركات التي يعملون فيها وحماية ممتلكاتها.

توثيق الهوامش الواردة في المتن

- (1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط1، (عمان: دار الحامد، 2006)، ص95.
- (2) G. Hofstede, "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", **Organization Studies**, Vol. 19, 1998, pp. 477-492.
- (3) Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", **Team Performance Management**, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.
- (4) H. Park, V. Ribiere, and W. Schulte, "Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8 No. 3, 2004, pp. 106-117.
- (5) A. Wilson, "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, 2001, pp. 353-367.
- (6) M. Alvesson, **Understanding Organizational Culture**, (London, Sage, 2002).
- (7) E. Ogbonna, and L. Harris, "Developing internet operations and subcultural dynamics An exploratory study", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20, No. 3, 2007, pp. 388-408.

- (8) M. Grigoruta, "Change in Romanian Organizations: A Management Culture Approach", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 19, No. 6, 2006, pp. 747-752.
- (9) S. Riad, "Of Mergers and Cultures: "What Happened to Shared Values and Joint Assumptions?", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20, No. 1, 2007, pp. 26-43.
- (10) C. Graham, and F. Nafukho, "Employees' Perception Toward the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning", **The Learning Organization**, Vol. 14, No. 3, 2007, pp. 281-292.
- (11) R. Daft, **Organizational Theory and Design**, 7th ed., (Ohio, South Western College Publishing, 2001), p. 127
- (12) M. Alvesson, **op cit**.
- (13) P. Balthazard, R. Cooke, and R. Potter, "Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 8, 2006, pp. 709-732.
- (14) G. Black, and H. Gregresen, "Participative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions", **Human Relations**, Vol. 50, No. 7, 1997, pp. 859-879.
- (15) E. Williams, and 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.
- (16) E. Ogbonna, and L. Harris, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No. 4, 2000, pp. 766-788.
- (17) E. Knapp, "Knowledge Management", **Business Economic Review**, Vol. 44, No. 4, 1998, pp. 3-6.
- (18) M. Lai, and G. Lee, "Relationships of Organizational Culture Toward Knowledge Activities", **Business Process Management Journal**, Vol. 13, No. 2, 2007, pp. 306-322.
- (19) E. Ogbonna, and L. Harris, **op. cit**.
- (20) M. Lai, and G. Lee, **op. cit**.
- (21) S. Chang, and M. Lee, "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.

- (22) R. McDermott, and C. O'Dell, "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, 2001, pp. 76-85.
- (23) M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman, "The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 161-179.
- (24) R. Daft, **op. cit.**, pp. 127-128.
- (25) A. Carmeli, "The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior", **International Journal of Manpower**, Vol. 26, No. 2, 2005, pp. 177-195.
- (26) 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, 1998, pp. 297-324.
- (27) حسين حريم، المرجع السابق، ص96.
- (28) 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, pp. 399-414. 66.
- (29) M. Ryan, "The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context", **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol. 7, No. 2, 1999, pp. 33-42.
- (30) صالح مهدي العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل، 2007)، ص310.
- (31) K. Wang, and S. Celgg, "Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?", **Cross Cultural Management**, Vol. 9, No. 1, 2002, pp. 30-45.
- (32) F. Heller, E. Pusic, G. Strauss, and B. Wilpert, **Organizational Participation: Myth and Reality**, (New York, Oxford University Press, 1998).
- (33) Y. Wang, "Trust and Decision-making Styles in Chinese Township-village Enterprises", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18, No. 6, 2003, pp. 541-556.

- (34) Parys, M. 2003, "Staff Participation in the Belgian Public Sector Reform", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 16, No. 6, pp. 446-456.
- (35) B. Scott-Ladd, A. Travaglione, and V. Marshall, **op. cit.**
- (36) J. Black and H. Gregresen, "Participative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions", **Human Relations**, Vol. 50, No. 7, 1997, pp. 859-879
- (37) صالح مهدي العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع المذكور، ص 311-312.
- (38) M. Shadur, R. Kienzle and J. Rodwell, "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement", **Group and Organizational Management**, Vol. 24, No. 4, 1999, pp. 479-503.
- (39) D. Drehmer, J. Belohlav and R. Coye, "An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach", **Group and Organization Management**, Vol. 25, No. 4, 2000, pp. 397-418.
- (40) Y. Berson, "The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context", **Leadership Quarterly**, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 53-74.
- (41) J. Thomas, M. Dickson and P. Bliese, "Values Predicting Leader Performance in the US Army Reserve Officer Training Corps Assessment Centre: Evidence for a Personality-mediated Model", **Leadership Quarterly**, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 181-197.
- (42) P. Adler, "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism", **Organization Science**, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 215-234.
- (43) R. Bogler and A. Somech, "Organizational Citizenship Behavior in School How Does it Relate to Participation in Decision Making?", **Journal of Educational Administration** Vol. 43, No. 5, 2005, pp. 420-438.
- (44) E. Szabo, "Meaning and Context of Participation in Five European Countries", **Management Decision**, Vol. 44, No. 2, 2006, pp. 276-289
- (45) B. Scott-Ladd, A. Travaglione and V. Marshall, **op. cit.**
- (46) Sh. Chang and Ch. Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 107, No. 3, 2007, pp. 438-458.
- (47) A. Carmeli, **op cit.**; Y. Chuang, R. Church and J. Zikic, **op. cit.**
- (48) Sh. Chang and Ch. Lin, **op cit.**; A. Carmeli, **op cit.**
- (49) J. Parnell and W. Crandall, "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", **Personnel Review**, Vol. 30, No. 5, 2001, pp. 523-535.

- (50) **Ibid.**
- (51) **Ibid.**
- (52) Sh. Chang and Ch. Lin, **op. cit.**
- (53) J. Parnell and W. Crandall, **op. cit.**
- (54) U. Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 4th ed., (Singapore, John Wiley and Sons, (Asia) Pte Ltd., 2006).