

## عنوان المشروع

تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل : دراسة تطبيقية على  
شركة المحمل لخدمات المرافق في جدة

The impact of organizational culture on the  
dynamics of work teams: an applied study on Al  
Mahmal Facilities Services Company in Jeddah

أسم الطالب

بكر أحمد هوساوي

الرقم الجامعي : 2021206049

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2024 الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             | 2  |
| 1.1. المقدمة:.....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                               | 4  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  | 4  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                | 4  |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                               | 5  |
| 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       | 5  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     | 5  |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                               | 6  |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                              | 6  |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                               | 7  |
| 1.8. منهجية الدراسة.....                              | 7  |
| 1.9. الدراسة الميدانية.....                           | 8  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       | 8  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                | 9  |
| 2.1. المقدمة:.....                                    | 10 |
| 2.2. المتغير المستقل.....                             | 14 |
| 2.3. المتغير التابع.....                              | 17 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | 19 |
| 2.5. الخاتمة.....                                     | 19 |
| قائمة المراجع.....                                    | 19 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال كونها تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، كما أنها عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها. في العصر الحالي، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد نجاح أي منظمة. عادة ما تكون الثقافة التنظيمية هي العامل الذي يميز المنظمات الناجحة عن غيرها. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل بجدة، وهي شركة تمثل نموذجاً مهماً للدراسة في هذا السياق خماسية. (2020).

تعتبر إدارة المشاريع من التخصصات الحيوية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية. أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع هو "الثقافة التنظيمية"، إذ تتمحور حول القيم والمعتقدات والممارسات التي تتبناها المؤسسة. الثقافة التنظيمية تؤثر على ديناميكية فرق العمل، مما يعني أنها يمكن أن تعزز أو تعيق التعاون والإنتاجية والابتكار (Hofstede, & Schein, 2010).

يشهد العالم اليوم زيادة كبيرة في التواصل الثقافي نتيجة العولمة وانتشار الأعمال دولياً في الشركات العالمية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الجوانب الثقافية على ديناميكية هذه الفرق لفهم الظروف التي تعزز الأداء والابتكار، وكيف يمكن تقبل التنوع الثقافي في العديد من البيئات المختلفة، مثل بيئة العمل؛ والتي عادة ما تتواجد بها فرق متعددة اللغات، وعمل مجموعة متنوعة من الأعمار معاً، مع وضع سياسات ضد التمييز بينهم، في أي صرح مؤسسي؛ ويتمثل بوجود عاملين وموظفين من مناطق مختلفة من العالم، وقبول جميع الممارسات والتقاليد الدينية الخاصة بهم، ودعمهم لمشاركة ثقافتهم مع بعضهم. ويشير التنوع إلى كيفية استخدام القيم المكتسبة للتواصل فيما بينهم كاحترام الآخرين فيما بينهم، وتشمل هذه السمات العوامل الديموغرافية مثل (العرق والجنس والعمر) وكذلك القيم والمعايير الثقافية. (روبرتو بلانكارث بيمنتل وآخرون 2010. ص. 340)

كما تركز ديناميكية الجماعة على تحقيق التماسك بين أفراد جماعة العمل الواحدة داخل المنظمة وزيادة التفاعل بين أفرادها، كما يشمل خلق جو يركز على العلاقات الإنسانية المهنية بين أفراد جماعة العمل، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة على إختلاف قيم وإتجاهات أفرادها، تطوير أهدافها، تطوير نظم الإتصال وتبادل المعلومات، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة تفاهم متبادل، هناك دراسات عديدة تناولت تأثيرات الثقافة التنظيمية على مختلف جوانب العمل التنظيمي. على سبيل المثال، توصلت دراسة أجراها (Denison 1996) أن للثقافة التنظيمية الجماعية تأثير إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. بينما أظهرت نتائج دراسة أخرى أن ثقافة المؤسسات التي تركز على الابتكار والتطوير المستدام تحقق معدلات نجاح أعلى في المشاريع (Cameron & Quinn, 2006)

فالسلك الإنساني الموجود داخل العمل يعكس استجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد و اتصاله ببيئة عمله فيتحقق تنمية للمهارات من خلال عملية التفاعل والتبادل، و بذلك السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الأساسية لكفاءة المنظمة وفعاليتها وفي مجال العمل يحتاج الرؤساء والزعماء و المرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر على نواتج العمل الاقتصادية وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء الأفراد في المنظمة. (رواينية صفوة، 2016)

## 1.2. مشكلة الدراسة

تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة حول تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل، مع التركيز على شركة المحمل لخدمات المرافق. تم اختيار هذه الشركة نظراً لأهمية خدماتها في القطاع ولتكوينها فرق عمل متخصصة وتعددية. يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تسهم في تطوير استراتيجيات مكافحة التحديات المرتبطة بإدارة فرق العمل وتحسين مستويات الأداء وتنقسم الى فجوات نظرية وفجوات تطبيقية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

ندرة النظريات المتخصصة نقص البيانات الميدانية التطبيقية العديد من الدراسات تركز على الجانب النظري بدون دعم بواسطة بيانات ميدانية تسهم في تأكيد أو نفي الفرضيات. هذا البحث يسعى لجمع بيانات من داخل شركة المحمل لتحليلها واستنباط النتائج.

التطبيق المحلي : غالبية الدراسات المشابهة تمت في سياقات ثقافية واجتماعية مختلفة. هذا البحث يركز على السياق المحلي لشركة المحمل بجدة، مما يوفر توجهات وممارسات قد تكون أكثر فعالية في البيئة السعودية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

التفاعل بين المتغيرات: هناك نقص البيانات الميدانية التطبيقية: العديد من الدراسات تركز على الجانب النظري بدون دعم بواسطة بيانات ميدانية تسهم في تأكيد أو نفي الفرضيات هذه الدراسة تسعى لجمع بيانات من داخل شركة المحمل لتحليلها واستنباط النتائج.

التطبيق المحلي : غالبية الدراسات المشابهة تمت في سياقات ثقافية واجتماعية مختلفة. هذا البحث يركز على السياق المحلي لشركة المحمل بجدة، مما يوفر توجهات وممارسات قد تكون أكثر فعالية في البيئة السعودية.

السؤال الرئيسي :

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية لشركة المحمل لخدمات المرافق بجدة على ديناميكية فرق العمل فيها ؟

هذا السؤال سيساعد في توجيه البحث لاستكشاف الروابط والتأثيرات بين الثقافة التنظيمية والأداء الجماعي للفرق داخل الشركة، بالإضافة إلى تحديد التحديات والفرص للتحسين.

### 1.3. أهمية الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثراً في ديناميكية فرق العمل داخل المنظمات. شركة المحمل بجدة تعد واحدة من الشركات الرائدة في المنطقة، وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية فيها يمكن أن يقدم نتائج جوهرية تسهم في تحسين أداء فرق العمل. سبب اختيار هذا الموضوع يعود إلى الحاجة لفهم أعمق على تأثير الثقافة التنظيمية على تفاعل الأفراد، التعاون، واتخاذ القرار. هذا الفهم يمكن أن يدعم المدراء وأصحاب القرار في تصميم بيئة عمل أكثر فعالية وإنتاجية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

نقص الدراسات المحلية والبحوث التي تركز على تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في السياق السعودي أو المحلي، خاصة في مدينة جدة وشركة المحمل.

الاختلاف الثقافي: الحاجة إلى فهم كيفية اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل في بيئات متنوعة وضمن مختلف الثقافات الفرعية، الحاجة إلى تطوير نماذج واقعية وتطبيقية تساعد في توجيه الشركات لتحسين ثقافتها التنظيمية وأثرها على فرق العمل.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

ضعف التواصل الفعال: قد يكون هناك نقص في قنوات التواصل أو عدم فعالية في الاستخدام الأمثل لها بين الأفراد في فرق العمل بسبب تأثيرات الثقافة التنظيمية.

مقاومة التغيير: أيضاً قد تكون هناك مقاومة من الأفراد لإدخال تغييرات جديدة ناتجة عن ثقافة تقليدية أو غير مرنة، مما يؤثر على التكيف والابتكار.

تفاوت الالتزام: قد يؤثر تباين التزام الأفراد بالمبادئ والقيم التنظيمية على الأداء العام للفرق والإنتاجية.

## 1.4. أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في تحديد الكيفية التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل لخدمات المرافق . وتتمحور حول الأسئلة التالية:

1. ما هي الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية في شركة المحمل؟
2. كيف تؤثر هذه الجوانب على ديناميكية فرق العمل؟
3. ما هي التحديات التي تواجه فرق العمل نتيجة هذه الثقافة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في ديناميكية فرق العمل بشركة المحمل لخدمات المرافق في جدة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل.
2. تحديد العوامل الثقافية التي تؤثر بشكل إيجابي وسلبي على تفاعل فرق العمل.
3. تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية : تؤثر الثقافة التنظيمية لشركة المحمل علي ديناميكية فرق العمل فيها.

2. الفرضيات الفرعية :

- التغيرات في الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تغييرات مباشرة في أداء الفرق .
- تعزيز القيم التنظيمية يؤدي إلى تحسين التنسيق والتفاعل بين أعضاء فرق العمل.
- تقبل الاختلافات الثقافية يؤدي إلى انسجام ايجابي لفرق العمل.

## 1.7. نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

الشكل (1) : نموذج الدراسة



المصدر : محمد شاطري .دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين (Master's thesis). ص14

## 1.8. منهجية الدراسة

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه ،وبما أن هدف الدراسة يتمثل في الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل لخدمات المرافق فإن المنهج الأنسب في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث في دراسته كون المنهج الوصفي مرن جداً في تحليل الظواهر العلمية المختلفة وتعد المعلومات التي يقدمها دقيقة للغاية كما يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تؤدي الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الجانب النظري، كون الجانب النظري وحده لا يكفي لإكتشاف أدق المعلومات حول موضوع الدراسة، وللوقوف على مدى تحقيق فرضيات الدراسة قام الباحث بختيار شركة المحمل لخدمات المرافق، والتي يقع مقرها في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة، والتي تقدم عدة خدمات مختلفة للمرافق والمنشآت و تضم عدد كبير من الموظفين من مختلف أنحاء العالم. ويرجع السبب لإختيار شركة المحمل لخدمات المرافق كميدان للدراسة بسبب وجود عدة اقسام وعدد العاملين متعددي الثقافات والتدرج في وظائف العاملين وتكامل أدوارهم يساعد على زيادة قوة التفاعل بينهم، حيث أن طبيعة وظائفهم تفرض عليهم العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم، وبالتالي لا يمكن لأي عامل أن يقوم بوظيفته بمعزل عن زمالنه في العمل، وهذا يتطلب التماسك بين الأفراد العاملين في الشركة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**2.1. المقدمة:** إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في البحث العلمي كونها الطريق الصحيح الذي يتبعه الباحث من أجل بناء موضوعه والاطلاع على جميع جوانبه وتعد هي الإنطلاقة الأولى في مساره، حيث لا يمكن للبحث العلمي أن يكون صحيحاً وامتكاملاً إلا إذا كان يحتوي على جزء من الدراسات السابقة حيث قمنا في هذا الفصل بعرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وهي الثقافة التنظيمية وديناميكية فرق العمل.

## الدراسة الأولى:

دراسة شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعات العمل، دراسة مسحية لعمال ثانوية عمراني العابد، سيدي عمران الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014. تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده، هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟ كما تفرعت عنه أسئلة فرعية تمثلت في:

- هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل؟
- هل توجد عالقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟
- هل توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟

حيث سعت هذه الدراسة الى تحقيق اهداف ومن بين هذه الأهداف نجد، تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعات العمل وكذلك التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل وأيضاً التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق في القيم والمعايير ولتحقيق هذه الاهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات واعتمدت على المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ان هناك ارتباط بيت السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه.

ان هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تكوين إختيارات العامل وتمييز هذا الأخير بين الصحيح والخطأ.

أن هناك ارتباط بين الموانح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تحديد العلاقات الرسمية للأفراد ونوع الوظائف وعلاقة

هذه الأخيرة ببعضها البعض مع توضيح مستويات هذه الوظائف والتنسيق والتعاوف بينها.

تكمّن أوجه الاختلاف والتشابه في ان الدراسة السابقة هدفت الى معرفة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وجماعات العمل، أما الدراسة الحالية فهذهت إلى معرفة الدور بينهما، وأما أوجه التشابه فتكمّن في ان كلا الدراستين تناولتا الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وجماعات العمل كمتغير تابع، وأن كلاهما اعتمدتا على المنهج الوصفي.

الدراسة الثانية: صاحب الدراسة : حمد بن فرحان الشلوي موضوع الدراسة : الثقافة التنظيمية وعالقتها بالانتماء الوظيفي زمن الدراسة : 2115 مكان الدراسة : اجريت هذه الدراسة على كلية الملك خالد العسكرية ومقرها مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية طبيعة الدراسة : ميدانية إشكالية الدراسة : لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي ، لذا سعى الباحث وبحكم انتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية ، وكذا مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي محاولاً من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟
  - 2- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ؟
  - 3- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟
  - 4- هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟
  - 5- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟
- منهجية الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات
- عينة الدراسة : شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض من المدنيين والعسكريين بواقع (112) موظفا مدنيا شملت الموظفين من المرتبة الخامسة إلى الثانية عشر وأعضاء هيئة التدريس من معيد إلى درجة أستاذ وبواقع (113) موظفا عسكريا من رتبة ملازم إلى لواء ليصبح مجموع مجتمع الدراسة (115) موظفا ، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة ثم قام بعد ذلك باستبعاد عدد (19) (من مجتمع الدراسة لكونهم في دورات خارج الكلية من المدنيين والعسكريين ، كانت نسبة عدد المشاركين في الدراسة (75 % )
- أهداف الدراسة : سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية
- 2 - تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين
- 3 - تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين

4 - تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية

والشخصية

5 - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من

المدنيين والعسكريين

- نتائج الدراسة : من أبرز النتائج وأهمها ما يلي :

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية ساند بدرجة مرتفعة نسبيا

- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء الوظيفي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية

### الدراسة الثالثة :

دراسة شيكاوي سهام بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمات دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB بمدينة بومرداس سنة 2007

تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية علي سلوكيات وفي اتجاهات الأفراد لتوجيهها نحو تحسين مستويات الأداء الناجح للمنظمة لدى كافة الفئات المهنية دون تخصيص (ولكن بالتركيز على فئة الإطارات) بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، ولقد شملت

الدراسة الفرضيات التالية:

تتعلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من اعلى القمة الهرمية إلي مركز العاملين .  
لا يمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية بمعزل عن التغييرات والتحويلات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه.

توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء التنظيمي.

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة،  
كما اعتمدت الباحثة علي ادوات بحثية منها : المعاينة، المقابلة، الإستمارة، وتم اختيار العينة على أسس عملية ومعايير منهجية، فكانت العينة المعتمدة قسدية تقدر عدد افراد مجتمع البحث 6550 فرد، ووزعت الاستمارات على 70 فرد

من مجتمع البحث ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تضعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام. تتجسد الثقافة التنظيمية في مجموعة من المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية، والتي تتحدد على أساسها هوية وشخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.

ترتبط قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها بمدى تمسك الأفراد بالقيم التنظيمية ومدى مشاركتهم للقيم والمعتقدات نفسها، حيث يتم إعتناق الثقافة القوية من قبل أغلب أعضاء المنظمة وتحظى بالثقة والقبول الواسع منهم.

ينبغي إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها وتطويرها بما يتناسب وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وهذا بهدف المحافظة عليها دائما كأداة فعالة لتحقيق التفوق والنجاح.

يتمثل الهدف الأساسي من الاعتماد على هذه الدراسة في مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة الأخرى، كما ان الاعتماد عليها لتحديد الجوانب التي يمكن أن تضيفها دراستنا الحالية في موضوع الدراسة.

استفاد الباحث من هذه الدراسة بتقديم رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة وخطوات القيام بالدراسة الميدانية ، كما أن هذه الدراسة ركزت على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة بتحديد مدى تأثير مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة على سلوكيات وقيم واتجاهات الأفراد لتوجيهها نحو تحسين مستويات الاداء وهذا الجوانب تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا ، فأفادتنا خاصة من الناحية المنهجية وساعدت في تحسين مستويات الاداء وهذا الجوانب تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، وقد تعلم الباحث خاصة من الناحية المنهجية و ساعدت في تحديد مشكلة البحث وكذلك إثراء الجانب النظري للدراسة إضافة إلى التعرف على ادوات جمع البيانات اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و لم تكفي به فقط بل إضافة إلى ذلك اعتمدت على منهج دراسة الحالة وذلك من اجل تحقيق الهدف من دراستها تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة شيكاوي سهام " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة في دراسة مختلف جوانب الثقافة التنظيمية لكن الاختلاف يمكن في أن الدراسة الحالية تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل لانه تتشكل الثقافة التنظيمية وتنطلق من اعلى الهرمية إلى مركز العاملين كما أن الثقافة التنظيمية لا يمكن دراستها وتطويرها بمعزل عن التغيرات والتحولات الفكرية للمجتمع الذي تنتمي اليه اضافة الى أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و بين مستويات الأداء التنظيمي في حين ان هذه الدراسة ركزت على تأثير الثقافة التنظيمية علي الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل.

#### الدراسة الرابعة: دراسة بلال الحرش بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء، دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، سوريا، 2015

تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة إدارة التغيير، تحقيق الأهداف العمل الجماعي التوجه نحو العميل - القوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي - الموقفي - الإدراكي - الإلزامي له، وقد توصلت الدراسة إلى الفرضيات التالية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية المطبقة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء له.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء السلوكي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الموقفي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإدراكي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإلزامي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أدوات بحثية الإستبانية، وقد تم إختيار العينة على أسس علمية وتم إختيارهم إعتقادا على العينة الطبقية التناسبية للمؤلفة من ثمانية بنوك حيث تم توزيع 352 إستبانية على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة وعدد من البنوك في العاصمة عمان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائيا في الولاء السلوكي للعملاء بإستثناء أن التوجه نحو العميل كان ذو أثر دال إحصائيا في الولاء السلوكي للعملاء إتجاه البنك، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء السلوكي. لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائيا في الولاء الموقفي للعملاء، وهذا يعني أن الثقافة بكافة عناصرها لا تؤثر بشكل معنوي ودال في الولاء الموقفي للعملاء.

لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائيا في الولاء الإدراكي للعملاء، بإستثناء أن التوجه نحو العميل كان ذو أثر دال إحصائيا في الولاء السلوكي للعملاء اتجاه البنك، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء الإدراكي.

تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر %35.6 من التباين الحاصل في ولاء العملاء اتجاه البنك.

تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي تفسر %32.1 من التباين الحاصل في ولاء العملاء الإلزامي اتجاه البنك.

ركزت هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على رضى العملاء إلا أن الدراسات المشابهة لدراستنا قليلة جدا وقد تم الاعتماد على هذه الدراسة والإطلاع عليها للاستفادة منها في دراستنا الحالية . إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لموضوع الدراسة وكون المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات النظرية والميدانية وهذا تماشيا مع طبيعة الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في إهتمامها بموضوع الثقافة التنظيمية الذي هو أحد متغيرات دراستنا حيث ركزت هذه الدراسة على جوانب مهمة تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، فأفادتنا خاصة من الناحية المنهجية وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي إثراء الإطار النظري ، إضافة الى مساعدتنا في بناء استمارة البحث تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة بلال الحرش " الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء " دراسة مختلف جوانب الثقافة التنظيمية ، لكن الاختلاف يمكن في أنها تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل لخدمات المرافق في جدة.

**الخلاصة :-** أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدنا من عرض الدراسات السابقة في:  
طريقة ضبط وتحديد مفاهيم الدراسة (الثقافة التنظيمية، ديناميكية فرق العمل).  
إلقاء نظرة شاملة على خلفية الموضوع وتطوره .  
التعرف على أهم المصادر والمراجع التي تناولت كلا المتغيرين .  
واستفدنا أيضا في طريقة استخراج أبعاد الدراسة.  
طريقة صياغة الفرضيات.

## 2.2. المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية

## 1: ماهية الثقافة التنظيمية :

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض وجعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته في هذه الدراسة سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية.

## 2: مفهوم الثقافة التنظيمية:

قد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما حيث سنحاول طرح البعض منها: عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة وويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

أما SHIEN فعرف الثقافة التنظيمية على أنها " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات" ويمكن تعريفها أيضا بأنها : مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد بعد عرض هذه التعاريف يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

- أن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس. أن الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة .
- تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.
- أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية.

## 2: أهمية الثقافة التنظيمية.

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية وحاولنا وضع تعريف لها، ربما يدور في الأذهان الآن لماذا هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي إلا وتحدث عن الثقافة التنظيمية باستفاضة لذلك يمكننا تلخيصها في ما يلي :

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
  - تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
  - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
  - تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتعلقة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
  - تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة المنافسين.
  - إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة.
- ## 3: خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، ومن جوانب الاختلاف عمر المؤسسة وأنماط اتصالاتها ونظام العمل وإجراءاته وعملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة والقيم والمعتقدات وتكمن أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة فيما يلي :

الثقافة نظام مركب حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل

مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم والأخلاق و المعتقدات و الأفكار.

الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات والمعدات و الأطعمة.

. الثقافة نظام متكامل فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين

عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن

ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

. الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على

تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة ،

4: أبعاد الثقافة التنظيمية القوية.

أ: دور الثقافة التنظيمية تتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الأبعاد تميزها عن باقي أنواع الثقافات التنظيمية الأخرى إذ نجد عدة مؤشرات وأبعاد نقول حالة وجودها أن ثقافة المنظمة قوية تتمثل في ثلاث أبعاد أساسية هي: التماسك، المشاركة والتعاون.

التعاون : يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساس على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فأنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسود الود، ويثق كل فرد بالآخر كأُسرة كبيرة، يعتبر التعاون ركيزة أساسية في المنظمات الناجحة ويحتوي على مجموعة من العناصر يجب توفرها لكي نقول أن المنظمة يتوفر فيها أحد مميزات الثقافة التنظيمية القوية :

العمل الجماعي .

روح الفريق .

. تبادل المعارف والخبرات.

المشاركة : يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمؤوسين 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.

تتميز الثقافة التنظيمية القوية ببعد آخر يسمى المشاركة ويحتوي على العناصر التالية:

إبداء الرأي.

طرح أفكار جديدة.

المشاركة في إتخاذ القرارات.

التشجيع على طريح أفكار إبداعية.

التماسك : ( الاتساق والثبات ) يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية ، حيث يركز على القوانين والأنظمة و الكفاءة. كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة ومدى هذه العلاقات مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد.

يمكن القول : أن ثقافة المنظمة تكون متماسكة من خلال الأفراد الداخلين فيها والخارجين على وجه سواء إذ يسهم هؤلاء في تكامل التنظيم، وهناك مؤشرات تمتاز بها ثقافة التنظيمية القوية في بعد التماسك تتمثل في :

تفاهم بين أفراد المنظمة.

قيم المشتركة، ودرجة الولاء والانغماس في تلك القيم .

## 2.3. المتغير التابع :

ديناميكية فرق العمل ديناميكية الجماعة

### 1 – 1 مفهوم ديناميكية الجماعة :

تتكون عبارة ديناميكية الجماعة **Dynamique des groupes** من مفهومين أساسيين وهما:

الديناميكية والجماعات

أ – مفهوم الديناميكية :

لغة : تعني الديناميكية لغة الحركة نحو تحقيق هدف معين .

اصطلاحا : ديناميكية الجماعة هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها

في سلوك الأفراد

يرى " رونلد لويس " Ronald lewis بأن ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة ، حيث أن البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة ، وتفسير التغيرات التي تحدث بها ، وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة ، ومن ثم ابتداع التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية

إن مفهوم الديناميكية يرتبط بمفهوم الجهد (L'effort)، ومفهوم الجهد يتحدر من أصل اجتماعي بشري .

ي الديناميكية من الناحية الإجرائية بين نوعين من الجهود : الجهود الداخلية ( Efforts on ) والجهود الخارجية ( Efforts externes ) ، ويؤدي تطبيق المبدأ الأساسي للديناميكية إلى دراسة مفهوم التوازن وتحليل قاعدة الفعل ورد الفعل ( L'action et la réaction ) (2)

ولقد استعير مفهوم الديناميك ( Dynamique ) من المجال الفيزيائي والذي يقصد به في مجال الميكانيكا مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن هذه الأخيرة ، ويدل المصطلح على القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون Statique . وتعني الديناميكية في المجال السيكو اجتماعي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في

الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج أو الانكماش والتشتت والتناحر ، كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة إذ كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل

شبكة الجماعة ونسقها البنوي فإنه يؤثر لا محالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبا أو إيجابا .

**خلاصة:** يعتبر الإنضمام للجماعات وديناميكيته على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتطلب في أغلب الأحيان العمل في إطار جماعات، وكون سلوك الفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، فالجماعة رمز للتفاعل وتجمع الأفراد خاصة في أماكن العمل يجعل الأفراد في إحتكاك مباشر وعلى إتصال فيما بينهم مما يساهم في تحقيق فعاليتها، حيث تساعد جماعة العمل المؤسسة على الاستمرار وتحقيق التقدم من خلال الأداء للعمال وتحقيق تماسك الجماعة، كما أن جماعة العمل تقوم بإشباع الحاجات المختلفة لأعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم، وبالتالي فالفرد عن طريق تعاونه مع أفراد جماعته يمكنه أن يحقق أهداف يعجز عن تحقيقها بمفرده.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

- بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 1425هـ.
  - بلال حلف السكارته ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
  - حاسي مسعود، & ورقلة. (2016). التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل.
  - خماسية. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.
  - رواينية، صفوة، & قنيفة. (2017). أساليب القيادة وأثرها على ديناميكية الجماعة.
  - شاطري، & محمد. دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين (Master's thesis).
  - عبد المجيد قدي ،أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية مكتبة الشركة الجزائرية ، ط1، 2011
  - عبد السلام أبو قحف إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
  - عمار بوحوش ومحمد محمود الزنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1999.
  - زياد سعيد خليفة الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية الرياض، 2008.
  - مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية: أ. د. جمال درهم أحمد زيد د. محمود عبده حسن محمد العريزي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، 61(9)، 61-61.
- <http://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/45>

- محمد سعد فهد المشوط. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري.

#### المراجع الاجنبية

- Baek, P., Chang, J., & Kim, T. (2019). Organizational culture now and going Forward. *Journal of Organizational Change Management*, 32(6), 650-668.
- Blancarte Pimentel, R. Religion, culture and sustainable development. (No Title).
- Brown, A. (1992). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3-6.
- Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J., & Kochhar , A. K. (2006). The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 951-960.  
<http://dx.doi.org/10.1243/09544054JEM415>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.  
<https://doi.org/10.2307/258997>

- Thomas, D., et al. (2018). Cultural Dynamics in Multicultural Teams. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 671-694.2. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.

<http://dx.doi.org/10.4236/me.2011.23035>

- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education (us)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.