

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة العلوم الإنسانية

قسم / تخصص العلاقات العامة



عنوان البحث

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على نجاح شركة فلو الطبية

The organizational culture and their impact on the success of FLOW Medical Solutions Company

إعداد الطالب/ غادة محمد رضا عبدالله

ماجستير العلاقات العامة

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

تكمن أهمية الثقافة المؤسسية في الدور الرئيسي التي تلعبه في نجاح أي منظومة تسعى لتحقيق مهمتها و أهدافها الربحية والغير ربحية والحفاظ على استدامة هذا النجاح. حيث تمثل الثقافة المؤسسية القيم والممارسات المشتركة التي تعرف المنظمة. ومع وجود الكثير من البحوث العلمية والمقالات التي تناقش انواع الثقافات وتأثيرها بالعنصر البشري والذي يمثل الموظفين وسلوكياتهم ومعتقداتهم وخبراتهم و تأثير انواع الثقافة التنظيمية المختلفة علي سلوكيات الموظفين وانتاجياتهم بهدف ايجاد طرق التواصل والتشجيع الفعالة. فإن فهم كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على نجاح التنظيمي ضروري لتطوير استراتيجيات تعزز الفعالية، وتشج الابتكار وتحسن الأداء (Schein, 2010).

مع بداية الثمانيات من القرن الماضي ازداد الاهتمام بدراسة الثقافة المؤسسية وانواعها وانماطها والذي واكب التحولات في القيم الإنسانية والأنماط التنموية للموارد البشرية بهدف زيادة انتاجية وربحية المنظمات. ومن الواضح أن للثقافة التنظيمية القوية تأثير قوي على المنظمة وفقاً للعديد من الدراسات مثل دراسات ميتا وآر كريشنان (٢٠٠٤) و دولانترم ب لوند (٢٠٠٣). والافت للانتباه انه بالرغم من أن صياغة الاستراتيجيات من أهم اولويات أي منظمة لتحقيق النجاح، ومع وجود صعوبات تواجهها بعض المنظمات في تنفيذ الاستراتيجية إلا ان الدراسات الادبية لم تلقي اهتماما في معرفة تأثير انواع الثقافات المختلفة على فعالية تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ولمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تسهم إلى تغييرات شاملة للحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، دفعت اهداف الرؤية العديد من المنظمات في كل من القطاعين الحكومي والخاص إلى الاهتمام بالثقافة المؤسسية كأداة لتسريع وتشجيع انخراط الموظفين والموظفات السعوديين في السوق العمل ومشاركتهم في تحقيق اهداف رؤية ٢٠٣٠. وتهدف الرؤية إلى ارساء ثقافة الابداع والتكيف والتعاون لضمان نجاح الرؤية مما دفع الشركات والمنظمات إلى فهم العميق لأساليب التغيير والتكيف المستمر لتلبية المطالب المتطورة للاقتصاد. فوجود رؤية وقيم للشركة لوحده لا يكفي، هناك عناصر اخرى اساسية لتقييم كفاءة الثقافة المؤسسية في المنظمة من ضمنها: التزام القيادة وتمكين الموظفين والاستثمار في تطوير المواهب وخلق بيئة عمل شمولية وتتقبل الاختلافات.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة المؤسسية والنجاح عامة وخاصة في شركة فلو الطبية، وهي شركة سعودية ناشئة ذو قيادة شابة في مجال الرعاية الصحية، من خلال فحص تأثيرها على سلوك الموظفين، القيادة، القابلية للتكيف. بالإضافة إلى فهم انواع الثقافات المؤسسية المختلفة وتأثير كل نوع على الأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين والقيادة واتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والقابلية للتكيف.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأبحاث الكبيرة المتعلقة بالثقافة المؤسسية، إلا أن هناك فجوة في الأدلة التجريبية التي تربط سمات ثقافية محددة بنتائج الأداة القابلة للقياس. بينما تم توثيق الفوائد العامة للثقافة القوية بشكل جيد، فإن التحليلات التفصيلية التي تربط بين عناصر الثقافة الفردية وقياسات الأداء عبر مختلف الصناعات تفتقر إلى الدقة (Hofstede, 2001) تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال التحقيق في كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على مؤشرات الأداء، ومشاركة الموظفين، والقابلية للتكيف، مقدمةً فهمًا دقيقًا لتأثيرها على النجاح التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تشكل أهمية البحث إلى الفهم العميق للثقافة المؤسسية وتأثيرها على المنظمة أمر بالغ الأهمية لعدة أسباب :

- تحسين الأداء التنظيمي: تحديد العناصر الثقافية التي تساهم في الأداء العالي يمكن أن يساعد في توافق الممارسات الثقافية مع الأهداف الاستراتيجية، مما يحسن الإنتاجية والربحية. (Kotter & Heskett, 1992)
- تحسين مشاركة الموظفين: تقديم رؤى حول كيفية تأثير الثقافة على الدافع والاحتفاظ بالموظفين يمكن أن يساعد المنظمات في خلق بيئة عمل إيجابية، تقليل معدل الدوران، وزيادة رضا الموظفين. (Kahn, 1990)
- تحسين القيادة واتخاذ القرارات: فحص التفاعل بين الثقافة والممارسات القيادية يقدم إرشادات حول تطوير استراتيجيات القيادة التي تتماشى مع القيم التنظيمية (Gerstner & Day, 1994)
- تشجيع الابتكار والقدرة على التكيف: فهم كيفية تأثير الثقافة على القابلية للتكيف يساعد المنظمات في بناء ثقافة تدعم الابتكار والمرونة. (Lawrence & Lorsch, 1967) .

أهداف الدراسة:

يستهدف هذا البحث إلى:

1. تعريف وقياس الثقافة المؤسسية من خلال توضيح ماتشملة الثقافة المؤسسية وتحديد أدوات القياس الفعالة .
2. تحليل سلوك الموظفين من خلال استكشاف كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على الدافع، والمشاركة، و الاحتفاظ بالموظفين.
3. التحقيق في مؤشرات الأداء التنظيمي من خلال تقييم العلاقة بين الثقافة ومؤشرات الأداء مثل الربحية والإنتاجية.
4. استكشاف القيادة واتخاذ القرارات وتقييم كيفية تأثير الثقافة على أنماط القيادة وعمليات اتخاذ القرار.

تساؤلات الدراسة

في هذ البحث نميل إلى الكشف عن مكونات الرئيسية للثقافة المؤسسية وماهي العناصر الأساسية للثقافة المؤسسية، وكيف يمكن قياسها. معرفة كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على سلوك الموظفين ودوافعهم ومشاركتهم ومدى تأثيره علي قابلية المنظمة في الحفاظ بالموظفين. ومن ضمن التساؤلات التي يطرحها هذا البحث هي معرفة العلاقة بين الثقافة المؤسسية ومؤشرات الأداء التنظيمي وكيف ترتبط الثقافة بمؤشرات الربحية ورضا العملاء. ثم ينتقل البحث للكشف عن تأثير الثقافة المؤسسية على أنماط القيادة وعمليات اتخاذ القرار وعلى خلق بيئة عمل ذو قابلية عالية على التكيف والتغيير والابتكار.

فروض الدراسة:

هناك عدة افتراضات يطرحها البحث حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على نجاح شركة فلو الطبية، منها ملاءمة النماذج والنظريات الثقافية التي طورت في السياقات الغربية (مثل أبعاد هوفستيد ونموذج شين) قابلة للتطبيق على البيئة المؤسسية السعودية فبينما توفر هذه النماذج رؤى قيمة، إلا أنها قد تحتاج إلى تعديلات لتناسب السياق المحلي. الافتراض الثاني هو أن الثقافة المؤسسية داخل الشركة متسقة نسبيًا عبر الأقسام والمستويات المختلفة فهذا الاتساق ضروري لتقييم تأثير الثقافة على نجاح المنظمة بدقة. قد تعقد الاختلافات داخل الشركة التحليل. الافتراض الثالث هو توفر البيانات الموثوقة عند الشركة عن ثقافتها ومؤشرات الأداء. الافتراض الرابع والأخير هو أن الثقافة المؤسسية لها تأثير كبير على أبعاد مختلفة من النجاح المؤسسي، بما في ذلك الأداء ورضا العملاء.

الدراسات السابقة:

أجرى كوتر وهسكت (1992) دراسة رائدة استكشفت العلاقة بين الثقافة المؤسسية والأداء التنظيمي. وجدت الدراسة أن الشركات التي تتمتع بثقافات قوية وقادرة على التكيف تتفوق على منافسيها من حيث الربحية والنجاح طويل الأمد. أظهرت أبحاثهم أن الثقافة الإيجابية تتماشى مع القيادة الفعالة والأهداف الاستراتيجية، مما يعزز الأداء العام.

بينما استكشف خان (1990) كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على مشاركة الموظفين والظروف النفسية في العمل. أبرزت دراسته أن الثقافات الداعمة والشاملة تعزز من انخراط الموظفين وولائهم. تشدد هذه الأبحاث على العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإيجابية وزيادة تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم. وأما عن تأثير الثقافة على ديناميكية القيادة، أجرى جيرسترن وداي (1994) تحليلاً تلويحاً لنظرية تبادل القائد-العضو (LMX)، حيث فحصا كيف تؤثر الثقافة المؤسسية على أنماط القيادة وعمليات اتخاذ القرار. أظهرت نتائجهم أن الثقافات التي تعزز علاقات عالية الجودة بين القائد والعضو تساهم في تحسين فعالية القيادة ونتائج التنظيم.

ولمعرفة تأثير الثقافة على الابتكار، فكشف لورانس ولورش (1967) عن تأثير الثقافة المؤسسية على قدرة الشركة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية. وجدت أبحاثهم أن المنظمات ذات الثقافات المرنة والداعمة تكون مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع التغيير وتعزيز الابتكار مقارنةً بتلك التي تتمتع بثقافات صارمة وهرمية.

وقدم هوفستيد (2001) تحليلاً شاملاً حول كيفية اختلاف الثقافة المؤسسية عبر الدول وتأثيرها على مختلف نتائج التنظيم. أبرزت أبحاثه أن فهم الأبعاد الثقافية ضروري لإدارة وقيادة المنظمات متعددة الجنسيات بفعالية. وأما بالنسبة للعلاقة بين الثقافة بقدرة المنظمة على الحفاظ بالموظفين، فأشارت أبحاث ديل وكينيدي (1982) أن الثقافة القوية والإيجابية تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وولائهم مما يقلل من معدلات الدوران (Retention Rate) والتكاليف المرتبطة بها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

طبقاً للإطار القيم المتنافسة (CVF) الذي طوره البروفيسور روبرت إي. كوين وكيم كامبيرون (2006)، وهو نموذج معترف به على نطاق واسع لفهم الثقافة المؤسسي أن هناك أربعة أنواع متميزة بناءً على بعدين: التركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي والاستقرار مقابل المرونة. كل نوع له خصائصه الفريدة ويؤثر على نجاح المنظمة بطرق مختلفة. وهي ثقافة العشيرة وثقافة المبادرة وثقافة السوق وثقافة الهيكلية، وتؤثر كلا من هذه الثقافات على نجاح المنظمة بعدة طرق وفقاً لطبيعة المنظمة وحجمها.

فتتميز ثقافة العشيرة بأجواء تشبه الأسرة مع التركيز على الإرشاد، والعمل الجماعي، والمشاركة الموظفين. تنشئ المنظمات التي تتمتع بثقافة عشيرة بيئة تعاونية حيث يشعر الموظفون بأنهم مقدرون ومشاركون. تعزز الثقافة التواصل المفتوح، وتطوير الموظفين، وإحساس الانتماء (كامبيرون وكوين، 2006). وتؤثر ثقافة العشيرة بشكل إيجابي على نجاح المنظمة من خلال تحقيق مستوي عالي من المشاركة والولاء من الموظفين. وتشير الأبحاث إلى أن هذه البيئات تحسن من رضا الموظف وتقليل معدلات بقاء الموظفين (خان، 1990). الموظفون في ثقافات العشيرة أكثر عرضة للتحفيز والالتزام، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التغيب (دينيسون، 1990). على الرغم من أن ثقافات العشيرة قد لا تكون شديدة العدوانية في المنافسة السوقية، إلا أنها غالباً ما تحقق أداءً عالياً من خلال التماسك الداخلي القوي والعمل الجماعي. تعزز البيئة الداعمة الابتكار والإبداع، مما يساهم في النجاح طويل الأمد (كامبيرون وكوين، 2006). على سبيل المثال، وجدت دراسة لدينيسون (1990) أن المنظمات ذات الثقافة العشيرة تظهر عمومًا مؤشرات أداء قوية بسبب الروح المعنوية العالية للموظفين والعمل الجماعي الفعال.

أما ثقافة المبادرة فتتميز بالابتكار والمخاطرة، والمرونة. المنظمات التي تتمتع بهذه الثقافة ديناميكية وريادية، تركز على النمو والتغيير. تشجع التجريب، والإبداع، والاستجابة السريعة لفرص السوق (كامبيرون وكوين، 2006). وتؤثر ثقافة المبادرة على نجاح المؤسسة من خلال تعزيز بيئة ملائمة للابتكار والإبداع حيث تسلط الأبحاث الضوء على أن ثقافات المبادرة تتفوق في الصناعات التي تكون فيها التغييرات السريعة والابتكار أمراً حاسماً للبقاء (توشمان وأوريلي، 1996). الشركات التي تتمتع بهذه الثقافة غالباً ما تكون في طليعة التطورات التكنولوجية واتجاهات السوق. أما بالنسبة للمقدرة على التكيف فتتمتع ثقافات المبادرة بقدرة عالية على التكيف، مما يسمح للمنظمات بالتكيف بسرعة مع التغيرات في السوق. يمكن أن تكون هذه المرونة ميزة كبيرة في الصناعات المتقلبة حيث يكون التكيف أمراً حاسماً (توشمان وأوريلي، 1996). على سبيل المثال، الشركات التكنولوجية مثل جوجل تعرض خصائص ثقافة المبادرة، مما يساهم في قدرتها على القيادة في الابتكار.

أما ثقافة السوق فهي موجهة نحو النتائج، مع التركيز على التنافسية، والإنجاز، والأداء. المنظمات ذات الثقافة السوقية مدفوعة بالأهداف والمستهدفات، وتؤكد على الكفاءة والنتائج أكثر من العمليات (كامبيرون وكوين، 2006). وتؤثر ثقافة السوق على نجاح المنظمة بعدة طرق، فالشركات ذات الثقافة السوقية عادةً ما تكون ذات أداء عالٍ، وتهدف إلى التفوق على المنافسين وتحقيق أهداف طموحة. يمكن أن يؤدي هذا التركيز على النتائج إلى تحقيق إنجازات كبيرة في الربحية وحصة السوق (كوتتر وهيشكت، 1992). على سبيل المثال، شركات مثل أمازون تعرض ثقافة سوقية، مما يدفع نموها العدواني وهيمنتها في قطاع التجارة الإلكترونية. في حين أن ثقافات السوق تدفع الأداء

العالي، يمكن أن تؤدي أيضاً إلى مستويات عالية من الضغط وزيادة دوران الموظفين. قد يخلق السعي المستمر لتحقيق الأهداف بيئة ذات ضغط عالٍ، مما يؤثر على رفاهية الموظف (فيفر، 1997). يجب على المنظمات تحقيق التوازن بين التنافسية ودعم الموظفين لتخفيف الآثار السلبية المحتملة.

واحد من أنواع الثقافات المؤسسية هو ثقافة الهيكلية وتقدر ثقافة الهيكلية الهيكل، والتحكم، والكفاءة. المنظمات التي تتمتع بهذه الثقافة تعتمد على الإجراءات المحددة، والقواعد الرسمية، وسلسلة القيادة الواضحة. يتم إعطاء الأولوية للاستقرار والتناسق بدلاً من المرونة والابتكار (كاميرون وكوين، 2006). أما عن تأثيرها على نجاح المنظمة فيعد التركيز على الإجراءات والتحكم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والموثوقية في الثقافة الهيكلية. المنظمات التي تتمتع بثقافة الهيكلية فعالة في الحفاظ على التناسق وإدارة العمليات الكبيرة (لورانس ولورش، 1967). على سبيل المثال، الشركات الصناعية غالباً ما تعرض ثقافة هيكلية لضمان الدقة والامتثال للمعايير. وبينما تتفوق ثقافات الهيكلية في الكفاءة، فإنها قد تكافح مع القدرة على التكيف والابتكار. يمكن أن تعيق البنية الصارمة قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق (لورانس ولورش، 1967). قد تجد الشركات التي تعمل في الصناعات المتغيرة بسرعة هذه الثقافة محدودة.

يوفر إطار القيم المتنافسة فهماً شاملاً لكيفية تأثير الثقافات المؤسسية المختلفة على نجاح المنظمة. كل نوع من أنواع الثقافة—العشيرة، والمبادرة، والسوق، والهيكلية—يقدم مزايا وتحديات فريدة. أظهرت أبحاثهم أن الثقافات المختلفة لها تأثيرات متفاوتة على فعالية التنظيم. على سبيل المثال، ترتبط الثقافات العشائرية برضا الموظفين واحتفاظهم، بينما ترتبط الثقافات السوقية بالأداء المالي الأعلى.

المنهجية وطرق البحث:

للحصول علي فهم عميق لكيفية تأثير الثقافة المؤسسية على سلوك الموظفين، القيادة، القابلية للتكيف يتطلب البحث إلى تحديد وقياس الثقافة المؤسسية وتحليل سلوك الموظفين شاملا الموظفين العاملين في مقر الشركة الرئيسي ومواقع العمل الخارجية في المدن المختلفة في أنحاء المملكة، والاستقصاء عن مؤشرات الأداء التنظيمي المتبع في الأقسام والفرق المختلفة داخل المنظمة لفحص كيفية تأثير العوامل الثقافية على نتائج الأداء مثل الإنتاجية والربحية، واستكشاف تأثير الثقافة على ممارسات القيادة وعمليات اتخاذ القرارات وتقييم كيف تعكس هذه الممارسات ثقافة المنظمة . و سيتبع البحث منهجين وهما البحث النوعي وذلك عن طريق خلال المجموعات النقاش لاستكشاف التصورات الجماعية وتحليل وتقييمها والبحث الكمي وذلك عن طريق الاستبيان.

أدوات الدراسة :

مجموعات النقاشات تنظم مجموعات نقاشات لاستكشاف التصورات الجماعية للثقافة المؤسسية وتحديد الموضوعات والخبرات المشتركة.

الاستبيان : تصميم وتوزيع الاستبيان مع أسئلة منظمة ومقاييس ليكرت لقياس الأبعاد الثقافية وتأثيرها على النتائج المختلفة. استخدم أدوات مثل أداة تقييم الثقافة المؤسسية (OCAI) لتقييم السمات الثقافية.

حدود الدراسة :

من التحديات التي تواجه الدراسة هو المقدرة على تعريف وقياس الثقافة المؤسسية بدقة، الثقافة المؤسسية هي مفهوم معقد وتجريدي يمكن أن يختلف بشكل كبير من منظمة إلى منظمة أخرى. ويصعب قياسها بدقة لتفاوت مستويات الثقافة المؤسسية بما ذلك الافتراضات الأساسية والقيم والرموز.

التحدي الآخر الذي يواجهه الباحث هو طبيعة شركة فلو الطبية، فبالرغم أنها شركة ناشئة (عمرها المؤسسي سنتين) إلى أنها في وقت قصير استطاعت نمو القوة العاملة بنسبة ٢٤٠٪ ، حيث يبلغ عدد الموظفين الحالي ٢٥٠ موظفين أغلبهم مهندسين وموظفين تقنيين يعملون في مواقع المشاريع المختلفة متفرقة في ٩ مدن مما يصعب قياس تأثير الثقافة المؤسسية عليهم وذلك لعدم تواجدهم في مقر الشركة الرئيسي .

التحدي الأخير يكمن في صعوبة جمع بيانات موثقة حول الثقافة المؤسسية الحالية لشركة فلو وقياس تأثيرها على نجاح الشركة في ظل العاملين الماضين. وخوف بعض الموظفين من الضرر الذي يصاحب ابداء آرائهم في استبانة البحث.

- Bates, K.A., Amundson, S.D., Schroeder, R.G. and Morris, W.T. (1995), "The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture", Management Science, Vol. 41 No. 10, pp. 1565-1580.
- Cameron, K., Quinn, R. (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, Boston, MA.
- Carnall, C.A. (1999), Managing Change in Organizations, Prentice-Hall International (UK), Hemel Hempstead.
- Crittenden V.L. and Crittenden, W.F. (2008), "Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation", Business Horizons, Vol. 51, pp. 301-309.
- Dauber, D., Fink, G., Yolles, M. (2012), "A Configuration Model of Organizational Culture", available at: <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244012441482>.
- Davenport, T.H. and Pursak, L. (1997), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Giles, W.D. (1991), "Making strategy work", Long Range Planning, Vol. 24 No. 5, pp. 75-91.
- Goffee, R. and Jones, G. (1998), The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, Harper Business, London.
- Mehta, S. and Krishnan V.R. (2004), "Impact of Organizational Culture and Influence
- Tactics on Transformational Leadership", Journal of Management and Labor Studies, Vol. 29 No. 4, pp. 281-290.
- Schein, E.H. (1990), "Organizational Culture", American Psychologist, Vol. 45, pp. 109-119.
- Schein, E.H. (1992), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Schein, E.H. (1995), Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of Organizational transformation, Working Paper 3831, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA

- Sayed A.A Ahmadi, Y. Salamzadh, M. Daraei, and J. Akbar (2012),
“Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation:
Typologies and Dimensions”, Global Business & Management Research.
2012, Vol. 4 Issue 3/4, p286-299. 14p. 5 Diagrams, 3 Charts.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A., 1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals
of Corporate Life. Addison-Wesley.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V., 1994. Meta-Analyses of Leader, Member
Exchange Theory: Contributions and Criticisms. Journal of Applied
Psychology, 79(1), pp.85-98.
- Hofstede, G., 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors,
Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G., 1990. Measuring
Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty
Cases. Administrative Science Quarterly, 35(2), pp.286-316.
- Kahn, W.A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and
Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), pp.692-
724.
- Kotter, J.P., 1996. Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L., 1992. Corporate Culture and Performance. Free
Press.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W., 1967. Organization and Environment:
Managing Differentiation and Integration. Harvard University Press.
- Pfeffer, J., 1997. New Directions for Organization Theory: Problems and
Prospects. Oxford University Press.
- Schein, E.H., 2010. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A., 1996. Ambidextrous Organizations:
Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management
Review, 38(4), pp.8-30.

• كامرون، ك.س. وكوين، ر.إ، 2006. تشخيص وتغيير الثقافة المؤسسية: بناءً على إطار القيم المتنافسة.
جوسي-باس.

• دينيسون، د.ر، 1990. ثقافة الشركة وفعالية المنظمة. وايلي.

• جيرسترن، س.ر. ويوم، د.ف، 1994. التحليل التلوي لنظرية تبادل القائد والعضو: الإسهامات والانتقادات.
مجلة علم النفس التطبيقي، 79(1)، ص.85-98.

• هوفستيد، ج، 2001. عواقب الثقافة: مقارنة القيم، والسلوكيات، والمؤسسات، والمنظمات عبر الأمم.
منشورات ساج.

• هوفستيد، ج، نيويين، ب، أوهياف، د.د. وساندرز، ج، 1990. قياس الثقافات المؤسسية: دراسة نوعية
وكمية عبر عشرين حالة. المجلة الإدارية للعلوم، 35(2)، ص.286-316.

- خان، و.أ، 1990. الشروط النفسية للمشاركة الشخصية والانفصال في العمل. مجلة الإدارة الأكاديمية، 33(4)، ص. 692-724.
- كوتتر، ج.ب، 1996. قيادة التغيير. مطبعة هارفارد للأعمال.
- كوتتر، ج.ب. وهيشكت، ج.ل، 1992. ثقافة الشركة والأداء. مطبعة فري.
- لورانس، ب.ر. ولورش، ج.و، 1967. المنظمة والبيئة: إدارة التمايز والتكامل. مطبعة جامعة هارفارد.
- فيفر، ج، 1997. اتجاهات جديدة لنظرية المنظمة: المشكلات والآفاق. مطبعة أكسفورد.
- شين، إ.ه، 2010. ثقافة المنظمة والقيادة. جوسي-باس.
- توشمان، م.ل. وأوريلي، ج.أ، 1996. المنظمات المزدوجة: إدارة التغيير التطوري والثوري. مراجعة إدارة كاليفورنيا، 38(4)، ص. 8-30.

