

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

إعداد: بكر أحمد هوساوي
الرقم الجامعي: 2021206049
إشراف: د. منى مصطفى العشري

شكر وتقدير

****بسم الله الرحمن الرحيم****

أود أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم في دعم رحلتي وتحقيق أحلامي. لا تسعفني الكلمات للتعبير عن مدى امتناني لكل من وقف بجانبني في هذه الرحلة الطويلة، ولعب دورًا حاسمًا في تشكيل شخصيتي ومساعدتي في التغلب على التحديات. أبدأ بشكري وامتناني لعائلتي الغالية، التي كانت لي مصدر القوة والملاذ الآمن. إلى والدتي، التي لم تتردد يومًا في دعم أحلامي وتقديم النصائح الحكيمة لي. لقد كنت نموذجًا يحتذى في العمل الجاد والإصرار، ومع كل كلمة تحفيزية منك، كنت تزرعين الأمل في قلبي. وإلى والدي، الذي علمتني أهمية الالتزام والتفاني. إن دعمك المستمر لي هو ما أتاح لي الفرصة للنجاح. كما أود أن أشكر أصدقائي الأعزاء، الذين كان لهم دور بارز في تقديم الدعم المعنوي والمساعدة في الأوقات الصعبة. لقد كنتم الرفقاء الذين أستطيع الاعتماد عليهم، والضحكات التي رافقت كل لحظات الضعف والقوة في حياتي. ذكرياتنا ستبقى خالدة، ودعمكم لن ينسى أبدًا. إلى معلميني وموجهي، الذين كان لمعرفتهم وتجربتهم تأثير لا يقدر بثمن في حياتي. أشكر خاصًا الدكتورة منى مصطفى، التي كانت مثالًا للمعرفة والإلهام، والأستاذ ناصر المحيميد، الذي فتح لي أبواب التعلم والإبداع ومنحني فرصة أخرى نحو المستقبل. لقد غرستم في نفسي حب التعلم والسعي نحو التفوق. وأخيرًا، أود أن أشكر كل من آمن بي وساهم، سواء بكلمة دعم أو نصيحة حكيمة، في رحلتي. إن مساهماتكم وإنجازاتكم معنا تترك أثرًا عميقًا، وسأظل ملتزمًا بنقل هذه الدروس والقيم التي تعلمتها منكم إلى الأجيال المقبلة. لن أنسى تلك اللحظات الجميلة والدروس القيمة، وأعدكم بالبقاء على الدرب التي رسمتموها لي، والسعي لتحقيق المزيد.

مع خالص الشكر والتقدير.

[بكر احمد هوساوي]

إهداء

إلى كل من آمن بقدراتي وساندني في رحلتي،
إلى أصدقائي الأعزاء الذين كانوا لي سواعد قوية تحملني في أصعب الأوقات،
ويشاركونني الأفراح والانتصارات. أنتم العائلة التي اخترتها، والذكريات التي
صنعناها سوياً ستبقى محفورة في قلبي إلى الأبد.

إلى طاقم التدريس الذي كان له الفضل في تشكيل بصيرتي وإلهامي نحو تحقيق
أهدافي. أنتم الأضواء التي أزالتم الظلمات وأعطتني الأمل في كل خطوة.
أخص بالشكر الدكتورة منى مصطفى العشري، التي علمتني قيمة الاجتهاد
والنزاهة، والأستاذ ناصر المحيبيد، الذي كان دائماً مصدراً للمعرفة والحكمة.
بفضل توجيهكم وتشجيعكم، أحسست أن كل تحدٍ هو فرصة للتعلم والنمو.

أهدي هذا الإنجاز لكل من وقف بجانبني في الأوقات الصعبة، لمن لم يترددوا في
دعم أحلامي ورؤيتي. لقد زرعتم فيّ الثقة، وساهمت كلماتكم الطيبة في تغذية
طموحي وإلهامي. تعلمت منكم أن النجاح لا يقاس فقط بالشهادات، بل بالأثر الذي
نتركه في قلوب الآخرين.

مع كل خطوة أقدم عليها، أستحضر الذكريات الجميلة والمواقف التي مررنا بها
معاً. أنتم جزء لا يتجزأ من قصتي، وسأظل ممتناً لوجودكم في حياتي. لن أنسى
اللحظات التي جعلتموني أشعر بأنني شخص مميز، وأن للطموح قيمة تستحق
السعي.

شكراً لكم جميعاً، فبفضل محبتكم وإيمانكم، أصبح التحليق في سماء أحلامي
ممكنًا. سأسعى دائماً لأن أكون الشخص الذي يجعل قلوبكم فخورة، وأسير على
درب التعلم الذي ابتدعتموه لي.

جدول المحتويات

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

خلفية البحث:

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 (خامسية 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 (Hofsted & 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 بلانكارت بيمنتل وآخرون 2010)

كما تركز ديناميكية الجماعة على تحقيق التماسك بين أفراد جماعة العمل الواحدة داخل المنظمة وزيادة التفاعل بين أفرادها، كما يشمل خلق جو يرتكز 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)

فالسلوك الإنساني الموجود داخل العمل يعكس استجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد واتصاله ببيئة عمله فيتحقق تنمية للمهارات من خلال عملية التفاعل والتبادل، وبذلك السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الأساسية لكفاءة المنظمة وفعاليتها وفي مجال العمل يحتاج الرؤساء والزعماء والمرؤوسين 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)

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 إلى فجوات نظرية وفجوات تطبيقية.

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.

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.

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 جوهريّة 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.

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.

على المستوى العملي:

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.

تساؤلات 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؟

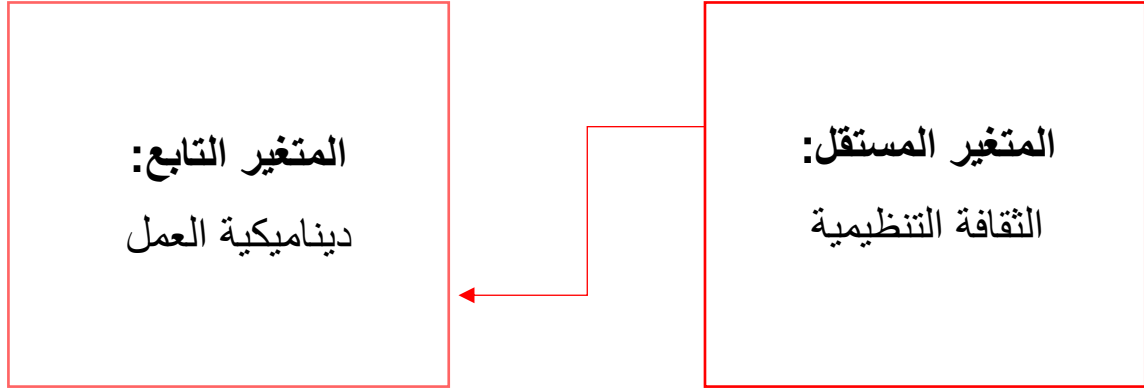
أهداف الدراسة:

1. تحديد الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية
2. معرفة الجوانب التي تؤثر على ديناميكية فرق العمل
3. اكتشاف التحديات التي تواجه فريق العمل نتيجة هذه الثقافة

فرضيات الدراسة:

تؤثر الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل

نموذج الدراسة:



مجال الدراسة:

شركة المحمل لخدمات المرافق بجدة هي عينة الدراسة، وهي شركة عريقة تتنوع بالخدمات التي تقدمها الشركة لتشمل التشغيل والصيانة، وخدمات النظافة والحراسة والتدبير المنزلي، والأمن والسلامة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

تعتبر المنظمات اليوم جزء فاعل في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي، النظام الاجتماعي، النظام الثقافي والنظام الاقتصادي، وبالتالي فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيراً مهماً على حياة المنظمات وكفاءتها، حيث تولي منظمات الأعمال إهتماماً متزايداً باتباع أساليب الإدارة الحديثة ومن الإتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وإتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها، حيث 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.

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

❖ أولاً مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعدد هذا المفهوم وتنوع دلالاته، ولعل التعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف شاين، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عال، وعلى هذا عرفها بأنها هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد وقد تمت الإشارة أيضاً إلى أنها هي مزيج يشمل المعتقدات والأيدولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم والأعراف والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية (هوجان هوجان وكوت ٢٠١٤ / شاين ٢٠١٠).

وقد عرفها (Gupta & Govindarajan, 2000) بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلتزمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها (المدان وموسى، ٢٠١٠، ص ١١١).

وعرفها (Shafaritz ٢٠٠١) بأنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم والمعتقدات والإفتراسات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية من صنع الإنسان، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها

كما أن للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين، فإن لكل منظمة شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، هذه الشخصية التنظيمية هي ما يسمى "بثقافة المنظمة" أو "الثقافة التنظيمية"، إنها مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى بما تنسم به من الكثير من المفاهيم والقيم والأخلاقيات المهنية التي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم.

وهي "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه العاملين لديها والقيم التي يؤمنون بها والطريقة التي ينجزون وفقها مهامهم، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد ليكونوا متفهمين ومقتنعين بها، ولتكون أساساً لهم في تفكيرهم وإدراكهم في معالجتهم لكل ما يواجههم من مشكلات.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من المدرجات والتصورات للمفاهيم المشتركة بين مجموعة من الأفراد داخل وحدة اجتماعية ما. وبسبب الاختلاف والتنوع الكبير في أبعاد الثقافة ومصادرها. فقد تعددت تعريفات الثقافة

التنظيمية وتنوعت المفاهيم التي تنضوي تحتها مثل: القيم والنماذج، والأخلاقيات، والتكنولوجيا، والمبادئ، والاتجاهات، وغيرها.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها جميعها تؤكد وجود القيم والاتجاهات والمعتقدات والأفكار كمفاهيم أساسية لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

❖ مستويات الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية مستويات ثلاثة مترابطة فيما بينها بعلاقة قوية، وهي:

i. المستوى الأول: الافتراضات الأساسية (Basic Assumption)
تقع الافتراضات الأساسية في الجذر الأعمق لثقافة المنظمة، وتمثل الجزء الخفي وغير الملموس في تفاعلات الأفراد. وهي موجودة في منطقة اللاوعي ضمن المعتقدات الأساسية الأولية لمعظم الأفراد الموجودين في المنظمة، ويتم تعليمها للأفراد الجدد الذين يدخلون إلى المنظمة ليندمجوا من خلال تعلمهم لها بهذه الوحدة التنظيمية، وكمثال على ذلك أسس تنظيم علاقات التواصل القائمة بين الأفراد وفق مواقعهم التي يشغلونها، أو وفق المهارات والقدرات التي يملكونها، أو وفق المسؤوليات الجماعية تجاه بعضهم البعض. ويمكن للمرء الذي لديه الخبرة الكافية ملاحظة ذلك من خلال ما يجري في المنظمة لفترة زمنية طويلة.

ii. المستوى الثاني: القيم والمعتقدات (Values and Beliefs)
تأتي القيم والمعتقدات في المستوى الثاني من حيث درجة الوضوح في ثقافة المنظمة، وهي الثقافة التي يعتنقها الأفراد بوعيهم وإدراكهم الظاهر في سلوكهم، وتتجلى في التطبيق والممارسة، وتلعب القيم دور المرشد والموجه للعاملين بما تحمله من أخلاقيات عامة ومبادئ فكرية عند وضع التشريعات الخاصة بالمنظمة، والبرامج التنفيذية لها.

iii. المستوى الثالث: الإبداع والنتائج الإنسانية (Creations)

وهو ما يلاحظ في سلوكيات الأفراد بأشكال مختلفة سواء في لباسهم أو في المعايير التي يعتمدونها، أو في اللغة وطريقة التعبير التي يستخدمونها والتي تعد مؤشراً قيمياً للثقافة المطبقة في أثناء العمل، مثال ذلك، صيغة التعبير التي يستخدمها المدير مع المرؤوسين وبالعكس، ومدى استخدامهم لكلمات محلية دارجة والتي تدل على وجود تحالفات غير رسمية داخل بيئة العمل.

أو في الرموز التي تدل على موقع الفرد في السلم الهرمي للمنظمة فنوع أثاث المكتب مثلاً أحد الرموز الدالة على نوع العمل الذي يقوم به شاغل المكتب في المنظمة. كما أن اللطقوس والتقاليد أثراً في تعزيز ثقافة المنظمة مثل حفلات تكريم المتقاعدين، أو حفلات الوداع لبعض أفراد المنظمة. إلى جانب سرد قصص المتميزين الذين كان لهم فضل التأسيس في المنظمة للأفراد الجدد العاملين فيها، ومثل هذه الأساليب تعبر عن القيم والافتراضات المتجذرة لدى الأفراد.

❖ أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة في نوعين رئيسيين هما: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على إجماع الأعضاء على القيم نفسها، بحيث تتصف الثقافة بالقوة كلما تحقق إجماع أكبر من الأعضاء على القيم نفسها، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تطوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
 - منح الأعضاء الملزمين بالقيم العوائد والمكافآت مما يشجع الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.
- وتضعف الثقافة إذا كانت القيم التي يؤمن بها الأعضاء مشتتة.

وعندما يتحلى العاملون في المنظمة بثقافة تنظيمية قوية فإنهم يعرفون ما يجب القيام به، أما إذا كانت ثقافتهم التنظيمية ليست بالدرجة الكافية فإنهم يسببون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة تتوافق وقيمهم واتجاهاتهم.

وتوصف الثقافة التنظيمية القوية بـ:

- قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتطورات السريعة واتخاذ القرارات المناسبة.
- قدرتها على الإنجاز لتحقيق نتائج أفضل.
- قدرتها على تنمية ثقافة الفرد الخاصة بالعمل الذي يؤديه.
- قدرتها على رعاية العاملين والاهتمام بهم وإشباع حاجاتهم بهدف تحسين أدائهم.
- قدرتها على تعزيز القيم الملائمة لتطوير العمل وخاصة التعاون والتشاركية.

❖ خصائص الثقافة التنظيمية:

- إنها قابلة للتعلم، تيسر لمن يتعلمها ويحملها فهم الموقف الذي يشترك فيه الجميع، ولذلك يستطيعون أن يستجيبوا لبعضهم البعض بطريقة إيجابية تميزهم عن غيرهم ممن يعملون في منظمات أو مؤسسات أخرى.
- إنها قابلة للتطور، فكل منظمة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال قيمها وتاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها والإجراءات التي تعتمدها في القيادة وفي اتخاذ القرارات.
- إنها تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع وهذا ما يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في البيئة الاجتماعية نفسها تتشابه في بعض أبعاد ثقافتها.

ولما كان جوهر الثقافة التنظيمية يقوم على التعلم والتطور والتفاعل مع البيئة المحيطة فإن هناك جوانب لابد من توفرها في المنظمة، وهي:

1. المبادرة الفردية وإتاحة المجال للعاملين بالتصرف بحرية ومسؤولية في العمل الذي يقومون به.
2. قبول المخاطرة وتشجيع العاملين لقبولها على التجريب والمبادرة.
3. التكامل والحرص على تنسيق العمل وتنظيمه.
4. الحفاظ على الهوية وحب الانتماء والولاء للمنظمة.

❖ أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها للأفراد، وهي أنها:

- تساعد في تحقيق الأهداف وفي حل المشكلات التي تواجههم...
- تخلق فهماً مشتركاً بينهم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع منهم فيه.
- توحد اتجاهاتهم، وتوفر إطاراً لتنظيم سلوكياتهم.
- تعزز الانتماء والولاء للمنظمة، وتحسن علاقات العمل.
- توسع أفق الأفراد العاملين ومعارفهم في المحيط الذي يعملون به.
- تشكل إطاراً مرجعياً يساعدهم في تفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تحقق فعالية أفضل للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين ودعم القيم التي تدعو لها إدارة المنظمة مما يحقق الرضا للجميع.
- توافر أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
- تعزز التماسك الاجتماعي، فالثقافة التنظيمية تعد أداة رقابة اجتماعية.

- تحدد الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد في قراراتهم وإدارتهم للعاملين معهم ومنظمتهم.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فالفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، ومعرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد تيسر التنبؤ بسلوكه.

المتغير التابع (ديناميكية العمل):

❖ أولاً مفهوم ديناميكية:

❖ لغة: تعني الديناميكية لغة الحركة نحو تحقيق هدف معين.

اصطلاحاً: 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 " Ronold lewis بأن ديناميكية الجماعة:

هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة، حيث إن 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 ابتداء التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية

إن مفهوم الديناميكية يرتبط بمفهوم الجهد (L'effort)، ومفهوم الجهد ينحدر من أصل اجتماعي للنشاط اليومي البشري.

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

(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 السيكي 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 عنصراً فردياً داخل شبكة الجماعة ونسقها البنوي فإنه يؤثر لا محالة على باقي العناصر الأخرى إما سلباً أو إيجاباً .

❖ جماعة العمل:

ديناميكية الجماعة تتميز بأنها أسلوب العمل داخلها وكيفية التركيز على القيادة الديمقراطية وتحقيق التعاون بين أفراد الجماعة " يقصد هنا بديناميكيات الجماعة العملية الاجتماعية التي بواسطتها يتفاعل الأفراد وجها لوجه في مجموعات صغيرة " (محمد سيد فهمي، سنة ٢٠٠٥، ص ٩١).

ويمكن لنا تعريف ديناميكية الجماعة بأنها: مجموعة تفاعلات تحدث داخل الجماعة هذه التفاعلات ترتبط بموقف معين، يقوم أخصائي العمل الذي هو المشرف مع الجماعات بتوجيه هذه التفاعلات يستهدف المشرف من خلال عملية توجيه التفاعلات إحداث التماسك في الجماعة، هذا التماسك يعتمد على قوة جاذبية المحفزات والدوافع والإحتياجات أفراد الجماعة لأعضائه فيما بينهم، يؤدي هذا التماسك إلى نمو الأعضاء وتكاملهم في مجموعة كاملة (محمد صالح بهجت، سنة ٢٠٠٢، ص ١٠٧)

وتعرف فرق العمل بأنها: " مجموعة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول إلى أهداف محددة، ضمن مجال عمل محدد".

ويتأثر أداء الجماعات بالمتغيرات الثلاثة الآتية:

- حتمية المهمة: فحتمية المهمة تعود إلى الوضوح في حقيقة المهمة من حيث خصائصها ومتطلباتها وطرق أدائها وقياسها من ناحية، ووضوح ظروف العمل من ناحية أخرى.
- أهداف الجماعة: أي أن يكون لكل جماعة أهداف مشتركة؛ فأهداف إدارة الإنتاج تختلف عن أهداف إدارة التسويق....

الاعتمادية: وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب.

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل " انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية تبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم مهارات العمل الجماعي.

العلاقة بين المتغير المستقل والتابع:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها وتقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الإتصال وإتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها

الدراسات السابقة:

- 1 . دراسة بابوري مريم، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشري، دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام أدباغ قالمة، 2016، تعتمد على أدوات بحثية منها مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: (الإستمارة والمقابلة والملاحظة) وقد تضمنت هذه الإستمارة أسئلة موجهة الى العمال احتوت على ٣٦ سؤال وقد هدفت هذه الدراسة إلى:
 - معرفة طبيعة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء.
 - إبراز أثر الثقافة على المنظمة.حيث طرحت التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري؟ ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو
 - وجود ثقافة تنظيمية قوية تسود المنظمة، وهو ما أكدته مجموعة القيم الرئيسية المنتشرة بين غالبية فرق العمل وتأثيرها الإيجابي على أدائهم.
 - حرص المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل.

- 2 . دراسة إلياس سالم، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALJAL وحدة EARA بالمسيلة (200٦-200٧) تعتمد على أدوات بحثية منها مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: الإستمارة والمقابلة والملاحظة، وقد تم إختيار العينة عدد أفراد مجتمع البحث ب 276 مفردة، وزعت الإستمارة على 88 منهم تشكل 32% من مجتمع البحث، هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- وطرح تساؤله الرئيسي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟ ومن النتائج المتحصل عليها الباحث، توصل إلى:
- تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
- تؤثر جماعية العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
- تؤثر احترام الوقت على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
- يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء لكنها لم تنتهج مناهجه.

3 . دراسة شطي أمينة، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعات العمل دراسة مسحية لعمال ثانوية عمراني العابد. تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل؟ كما تفرعت عنه أسئلة فرعية تمثلت في: هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي ودناميكية جماعة العمل؟ هل توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية ودناميكية جماعة العمل؟

- حيث سعت هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف ومن بين هذه الأهداف نجد:
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعات العمل
 - التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على دناميكية جماعة العمل
 - أيضا 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 كادوات لجمع البيانات واعتمدت على المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية ودناميكية 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 ودناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تكوين اختيارات العامل وتمييز هذا الأخير بين الصحيح والخطأ.
- أن هناك ارتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تحديد العلاقات الرسمية للأفراد ونوع الوظائف وعلاقة هذه الأخيرة ببعضها البعض مع توضيح مستويات هذه الوظائف والتنسيق والتعارف بينها.

تكمن 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 فتكمن في أن كلا الدراستين تناولتا الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وجماعات العمل كمتغير تابع، وأن كلاهما تعتمد على المنهج الوصفي

التعقيب على الدراسات السابقة:

❖ أوجه التشابه:

1. أهداف الدراسات: تتشابه جميع الدراسات في الهدف الرئيسي، وهو دراسة الثقافات التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل
2. الأدوات المستخدمة: اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات بالإضافة الى المقابلة
3. المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير الثقافات التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.

❖ أوجه الاختلاف:

1. المتغيرات المدروسة:

- دراسة بابوري مريم ٢٠١٦، ركزت على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين دراسة
- إلياس سالم ٢٠٠٧، ركزت على اثار الثقافة التنظيمية على كفاءة الموارد البشرية
- دراسة شطي أمينة ٢٠١٤، ركزت على تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في السلوك التنظيمي القيم التنظيمية، واللوائح التنظيمية كأساس لبناء علاقة التأثير من خلال تجسيد هذه المؤشرات كسلوكات ومدى قوة تأثيرها على ديناميكية جماعة العمل.

2. البيئة الدراسية:

- دراسة بابوري مريم ٢٠١٦، تمت الدراسة الميدانية بالمركب المعدني حمام أدباغ قالمة
- إلياس سالم ٢٠٠٧، تمت الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم ALJAL وحدة EARA بالمسيلة
- دراسة شطي أمينة ٢٠١٤، تمت الدراسة الميدانية بثانوية عمرانى العابد بسكرة

3. نتائج الدراسات:

- دراسة بابوري مريم ٢٠١٦، وجدت ان وجود ثقافة تنظيمية قوية تسود المنظمة تؤثر بشكل إيجابي على أداء فريق العمل
- إلياس سالم ٢٠٠٧، وجد ان نجاح أو فشل المنظمات يتحدد بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية. وكفاءة المورد البشري تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة
- دراسة شطي أمينة ٢٠١٤، أن اللوائح التنظيمية للمنظمة تؤثر بشكل كبير على مدى انسجام فريق العمل.

❖ الاستفادة من الدراسات:

ركزو على جوانب مهمة تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا. أفادتنا خاصة من الناحية المنهجية وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي إثراء الإطار النظري. التعرف على ادوات البحث المستخدمة في الدراسة.

❖ ما يميز الدراسة الحالية:

المجال	الدراسات السابقة	دراستنا
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة جزائرية	أجريت دراستنا في السعودية في شركة عامه
أدوات الدراسة	ركزت الدراسات على الإستمارة والمقابلة والملاحظة	تم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات بالإضافة الى المقابلة والاستبيانات
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة الموظفين والإداريين	الموظفين العاملين والإداريين
الهدف	تأثير الثقافة التنظيمية على وجهات نظر مختلفة	تناولت ثقافة التنظيمية وأثرها على الجماعة في العمل في عينة من الشركة

الخلاصة، فإن دراستنا تسعى لتقديم تحليل شامل ومتكامل لتأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية العمل مع التركيز على التحديات والعقبات، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أكبر على جوانب محددة دون النظر إلى الصورة الكاملة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

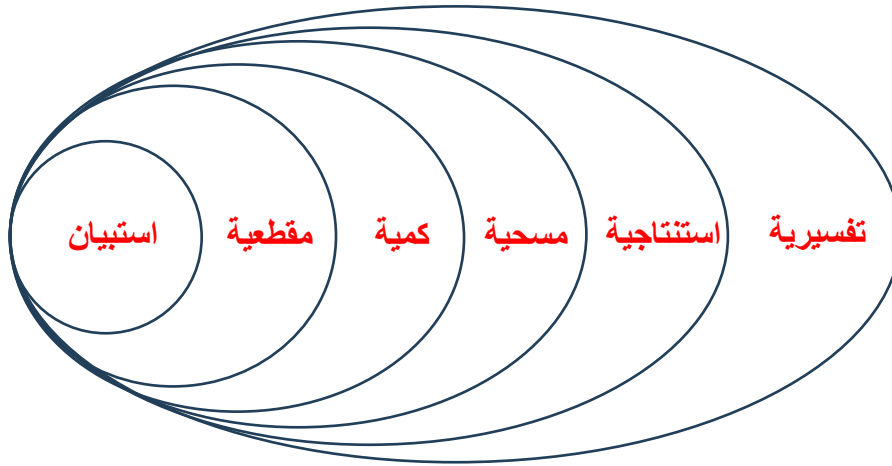
❖ تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية العمل، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من شركة المحمل لخدمات المرافق بجدة، سنقوم بتوضيح التعريفات الأساسية لمتغيرات البحث وسنعرض تفاصيل تصميم البحث بما في ذلك فلسفته ومنهجه واستراتيجيته، إضافة إلى الطرق المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. كما سنتناول مجتمع البحث وطرق اختيار العينة، مع التأكيد على الاعتبارات الأخلاقية المتبعة في الدراسة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

- ❖ **المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):** "هي نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويقصد بها في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في شركة المحمل للمرافق بجدة
- ❖ **المتغير التابع (ديناميكية فريق العمل):** مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة، ضمن مجال عمل محدد"

تصميم البحث



مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينة:

مجتمع البحث: جميع موظفي شركة المحمل للمرافق بجدة
طرق تقنية أخذ العينة: تم إختيار وحدات عينة الدراسة عشوائيا من كل مجموعة حيث تكون الفرص متكافئة لأفراد كل مجموعة للظهور في العينة.

طريقة جمع البيانات:

- بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع، وجد أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وديناميكية العمل، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق وأهداف الدراسة كالآتي:
- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجميع البيانات.
 - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبيان وأرقت بمستواه.
- إجراء دراسة اختيارية ميدانية أولية للاستبيان على العينة الاستطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

أنواع البيانات:

البيانات الأولية: اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لتقييم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ديناميكية العمل

البيانات الثانوية: اعتمد البحث على المصادر المكتوبة المتمثلة بالكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بفقرات البحث إضافة إلى المصادر التقنية المتمثلة بالمكتبة الافتراضية والانترنت للامام بالإطار الثقافي للمتغيرين.

إجراءات التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً.
- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الاعتبارات الأخلاقية:

يستخدم هذا الاستبيان لدراسة لذلك سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

خاتمة:

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة المحمل وتوزيع استمارة استبانة إلكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة. يُشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إلى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- بسام بن مناور 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، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- حاسي مسعود، & ورقلة. (2016). التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية.
- 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 الزنبيات، 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.

- 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.

الملاحق