

الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد

أ.ياحي عبد المالك
جامعة تيارت

ملخص:

يجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة ودورها الفعال في تشكيل قيم الفرد ودوافعه واتجاهاته، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا لأنماط سلوكه وأفعاله

فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، وغير خاف أن هناك الكثير من المحاولات النظرية التي روجت لمدخل جديد لتحليل المنظمات وهو مدخل الثقافة التنظيمية؛ إذ يعتبر واحدا من أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير؛ يتناول هذا المدخل التفاعلي المشكلات الإدارية للمنظمات من منظور جديد؛ ويحاول الموائمة بين الجوانب الاجتماعية والإدارية والاقتصادية لإيجاد الحلول لها، وبهذا فإنه ينظر إلى موضوع الإدارة بشكل تكاملي شامل .

ومن هنا سوف نهتم في هذا المقال بعرض وبطريقة انتقائية تحليلية أهم العناصر المرتبطة بمفهوم الثقافة التنظيمية، مضمونها، وظائفها الأساسية، أنواعها، والعوامل المؤثرة فيها، وكيفية المحافظة عليها، والمدخل النظرية المفسرة لها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي. حيث انبثق في أدييات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال المنظمات، وفي هذا السياق نجد محمود سليمان العميان يقر بان مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم مختلف الأفكار والقيم لدى مجتمع ما⁽¹⁾.

في حين نجد موسوعة الإدارة الإلكترونية [wikipedia](http://wikipedia.org) تعرفها بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة⁽²⁾.

كما عرفها كيرت لوين Kirt lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة⁽³⁾.

وفي نفس السياق نجد موسى سلامة اللوزي يرى بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والثقافة التنظيمية تعتبر مكمل للرسمة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة لها⁽⁴⁾.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر تنظيمية تتمثل في:

- تشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تبلور لدى الأفراد.

- الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة.

- الثقافة عامل للتماسك والتمايز.

2- مضمون الثقافة والتنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وغيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والبراسيم. ومن ناحية أخرى يشير **bussenault** (بيسنول) و **Bretet**⁵ إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من السمات والرموز والقيم الاجتماعية التي يشترك فيها الأفراد وتحقق التماسك، ويمكن تلخيص هذه السمات والعناصر فيما يلي:

1- المؤسسون (البيانات الشخصية، الأصل الجماعي... الخ)

2- تاريخ المؤسسة (الأفراد، التواريخ الكبرى... الخ).

3- المهنة (التجلي الخارجي للمهنة)

4- القيم (مهنة ظاهرة)

5- السمات والرموز (طريقة الاستقبال، اللغة، المظهر، التصورات، التاريخ.. الخ، وفي نفس السياق نجد هيلفر **helber** وكاليكا **kalika** وأروسونس **orsoni** في كتابهم: التسيير: الإستراتيجية والتنظيم يعتبرون الحرفات والأساطير كأحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية والتي تتجلى في النكت، التاريخ الذي يحكي من تأسيس المؤسسة أو إنجازاتها.

3- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

يؤكد روبيتر **Robbins** بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في (6):

1- عامل للتمايز: إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

2- اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.

3- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.

5- تعزز استقرار النظام، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.

6- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة: حيث يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة، وذلك حسب مكوناتها ونتائجها، فثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل مع توحيدهم بقوة تجاه تحقيق

الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة⁽⁷⁾.

1- ثقافة قوية (متسقة):

تكون الثقافة قوية إذا كانت:

- يتم اعتناقها وتقبلها من طرف جميع أعضاء المنظمة.
- تنشر وتحظى بالقبول والثقة من جميع أو مع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

2- ثقافة ضعيفة (ركيكة):

تكون الثقافة ركيكة إذا كانت:

- لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم.
 - تفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء (القيم والمعتقدات)
 - هناك صعوبة في التوافق والتوحد بين الأعضاء داخل المنظمة سواء مع أهدافها أو قيمها.
- وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة ثقافتها:

1- الإجماع: أو المشاطرة:

حيث تكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم.

2- الشدة:

ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات⁽⁸⁾.

ومن جهة أخرى يشير أحمد ماهر إلى أن هناك عدة طرق لتقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي: ⁽⁹⁾

- 1- الاختيار المهني، يكون على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة.
- 2- الحراك المهني الصاعد، يكون للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.
- 3- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية السائدة (التدريب على الشعارات والقصص واللغة، الطقوس،... الخ)
- 4- استخدام المؤسسين القدامى: يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، كنماذج يمكن الاحتذاء بها.

5- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:

- حجم المنظمة: حيث كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جميع أعضائها.
- تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية⁽¹⁰⁾.

- العمر التنظيمي، حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المنظمات حديثة النشأة.
- تصريجات الإدارة العليا تساهم في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية، كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية⁽¹¹⁾.
- التنشئة الاجتماعية: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
- التكنولوجيا المستخدمة: حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاه ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.
- كما أن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة.

6- أهمية ثقافة المنظمة:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يكمن حصر أهمها في النقاط التالية:⁽¹²⁾

- 1- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة (الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره....)
- 3- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
- 4- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفية.... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.
- 5- تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكات خلاقية (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام...) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (كالطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات...).
- 7- أبعاد الثقافة التنظيمية:

بالرجوع إلى التراث النظري حول موضوع الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها وأعدادها، إذ يرى Erickson⁽¹³⁾ أن أبعادها تتمثل في:

الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم، إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها

علاوة عن تثقيف العاملين الجدد ، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.

في المقابل حدد أسامة خيرى في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية⁽¹⁴⁾:

1- ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ذات ثقافة ابتكارية.

إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير ابتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والهرارشية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد والإجراءات.

أما الثانية: (ذات ثقافة ابتكارية) والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم و المعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

2- ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المؤسسات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

3- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف، وإنجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

4- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرض الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية... الخ)

8- آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية والتي تعمل المؤسسة على تبنيها وترسيخها للعاملين بعدة طرق وأساليب وتتمثل أهم هذه الآليات في العناصر التالية⁽¹⁵⁾:

1- الإدارة العليا:

يمكن للإدارة العليا أن تحافظ على ثقافتها من خلال التزامها الدائم والحفاظ على سياستها وفلسفتها عن طريق (استخدام لغة واحدة، طقوس مشتركة، فلسفة الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين، سياستها حول تنفيذ القواعد والإجراءات... الخ).

2- اختيار العاملين:

إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن يقع اختيارها على الأفراد ذوي المهارات والقدرات... الخ حتى لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد و قيم المنظمة ذلك لان فعالية المنظمة قد تتأثر بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتوافق مع ثقافة أفراد المنظمة القدامى.

3- المخالطة الاجتماعية:

يجب على الإرادة العليا أن تُعرّف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة. وهذا من أجل تفادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة وتجنب تأثير مستوى أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى.

9- تغيير الثقافة التنظيمية:

يرى الكثير من الباحثين بأن الثقافة التنظيمية قابلة للتعديل والتغيير ، وفي هذا الشأن طرحوا سؤالاً مفاده: ماهي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير؟ إن من بين الظروف الموقفية الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية مايلي:¹⁶

- تغيير في قادة المنظمة البارزين: وذلك بدخول قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها قابلة للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.
- عمر المنظمة: تكون الثقافة التنظيمية أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- قوة الثقافة الحالية: فكلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة الحالية، زادت صعوبة تغيير الثقافة، لكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.
- وفي نفس السياق أشار محمد الصيرفي¹⁷ بضرورة التغيير النسبي للثقافة التنظيمية مع مرور الوقت دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدرّوس يضيفي المرونة وروح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتأثير .

10- المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد حظي مبحث الثقافة التنظيمية بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، لكن عملية بناء أطره المعرفية ونماذجه لازالت قيد التكوين الفكري والفحص النظري والاختبار الأمبريقي، وضمن هذا السياق سوف نعرض أهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية:

1- نظرية التأثير لثقافة المنظمة (Schein):

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ماهي الثقافة؟ **what is culture** ولقد حللت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي:¹⁸

- المستوى الظاهري (المادي) تجسده مظاهر التطبيق
- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية
- المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا

ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا كما أشار إليها Schein على النحو التالي:

- 1- مستوى الماديات: تتمثل في: التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.
- 2- مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.
- 3- مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطباع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية ديناميكية الثقافة:

إذا كانت نظرية Schein تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية ؛ فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغير؛ أي أنها في حركة مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

3- نظرية المجالات: jones

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والاتسام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغير النسيج الثقافي للمؤسسة.¹⁹

4- نظرية التفاعل التنظيمي: (schwartz,davis) انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً (كيف يخططون أو يحفظون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية²⁰

قائمة المراجع:

- 1 - منصور محمد العريفي: الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، ع2، 2009، ص141.
- 2 - أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص47.
- 3 - حسني على الزغي: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، البصائر، المجلد 13، العدد الأول، 2009، عمان، الأردن، ص175.
- 4 - فيرة اسماعيل وبلقاسم سلاطنة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، صص 35- 36.
- 5 - المرجع السابق، صص 41، 40.
- 6 - منصور محمد العريفي: مرجع سبق ذكره، ص142.

- 7 - مصطفى محمود أبو بكر: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، 2000، ص15.
- 8 - حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مكتبة الحامد، عدن الأردن، 2004، ص333.
- 9 - أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتنظيم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص441.
- 10 - أحمد إبراهيم حسن نعمان: تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2005، ص25.
- 11 - ماجدة محمد رشاد حسين حسن: أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، مصر، 2009، ص66.
- 12 - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، ص71، 72.
- 13 - عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص127.
- 14 - أسامة خيرى: مرجع سبق ذكره، ص ص79-82.
- 15 - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص162.
- 16 - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص336.
- 17 - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص352.
- 18 - نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص58.
- 19 - عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2007، ص36.
- 20 - المرجع السابق: ص36.