

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغوط العمل بحث تطبيقي في احدى منظمات المجتمع المدني

د. سعد مهدي حسين  
كلية التراث الجامعة / قسم ادارة الاعمال

### المستخلص

هدف هذه البحث إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية وابعادها وانواعها ومدى علاقتها بضغوط العمل وابعاده في المنظمة موضوعه البحث ولتحقيق هدف البحث، فقد قام الباحث باستخدام إستبانة لمعرفة خصائص عينة البحث، و قياس العلاقة بين المتغيرين واختار الباحث عينة عشوائية لغرض التحقق من وجود هذه العلاقة لذا تم توزيع (٨٠) استمارة اعيدت منها (٧٠) وتم أهمل الباقي لعدم اعاتتها او الاجابة عليها وتم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث . تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة مباحث خصص الاول لمنهجية البحث والثاني للتأطير النظري للثقافة التنظيمية وضغوط العمل والمبحث الثالث اختص بالجانب العملي وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث . وتبعاً للنتائج التي تم التوصل اليها استنتج الباحث وجود الثقافة البيروقراطية بكافة ابعادها واستخدام القيادات الادارية لهذه الثقافة في معالجة ضغوط العمل والذي لا يتفق استخدامها مع الطرف الذي يعيشه العاملين فيها، مع وجود تباين واضح لدى العاملين حول فهم نوع وابعاد الثقافات التنظيمية مما أثر على مستوى قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل لهم . اما ابرز التوصيات التي توصل اليها البحث فكانت ضرورة اهتمام القيادات الادارية في المنظمة موضوعه البحث بموضوع الثقافة التنظيمية وأنواعها ووظائفها لغرض معرفة السلوك الاداري السائد مع ضرورة قيام قيادة المنظمة بالعمل على ايصال مفهوم الثقافة التنظيمية الابداعية للعاملين لأنها توفر بيئة مساعدة للعمل ذات صلة وطبيعة عملها عبر دورات وبرامج . مع تطبيق نظم ادارية جيدة تتفق مع عبء العمل وذو آليات تزيد من الدعم المالي والمعنوي للعاملين .

### ABSTRACT

The research paper aims at acquainting with organizational culture and its dimensions and its relationship with labour pressures and its dimensions in the organization which is the theme of the research. In order to achieve the goal of the research the researcher has carried out a questionnaire to know the characteristics the sample of the research and to measure the relationship between the two variables and, the existence of the relationship, thus (80) forms have been distributed and (70) of them have been received. Some of statistical styles represented by the mean and the criteria deviation and difference factor and relationship. The research has been divided into three sections, the first deals with the procedures of the research, the second is for the theoretical framework of the organizational culture and labour pressure, the third deal with the practical side and analyzing of the connection of the relationship of the variable of the research. According to the results of the research the

researche has concluded the existence of berucratic culture with it all dimentions and the administrative leaders of this culture to deal with labour stress whose use dose not cope with current circumnstances . The research recommend that the administrative leaders should take care with subject of the organizational culture and its functions as well as its kinds so that they can know about the administrative behavior and deliver the creative culture to the workers because it provides apermanent envoinment for the work with excellent administrative systems accordance to the burden of the job.

### المقدمة

الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية وأنواعها هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة التي تترك بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، إذ أنها توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى إلتزامهم و مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف والتعامل مع المشكلات المعاصرة التي تواجهها المنظمات ومن ضمنها ضغوط العمل التي هي عوامل او ظروف خارجية ينتج عنها شعور الفرد بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي الى اضطرابه الناتج من عدم قدرته على التغلب او التكيف مع كثرة او استمرار متطلبات العمل كما أنها نتاج سرعة التغيير بالبيئة المحيطة الذي اصبح السمة المعاصرة التي تحيط بالمنظمات ككل وتبعاً لذلك اصبح العاملون فيها يتعرضون اليها بمستويات مختلفة تترك آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الفرد والمنظمة تبعاً لقوة او ضعف هذه الضغوط في هذه البيئة وكذلك البيئة الداخلية للعمل مما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تستطيع التعامل معها عبر ما تمتلكه معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة والعاملين فيها وخاصةً ما يتعلق بهذه الضغوط التي تؤثر على أداء العاملين وإتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم و تحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### مشكلة البحث

تواجه منظمات اليوم ضغوط وعوامل ومتغيرات مؤثرة لايجدي نفعاً مواجهتها من خلال سياسة رد الفعل بل المطلوب سياسة الفعل الايجابي عبر اعتماد ثقافة تنظيمية تعمل على بناء مناخ تنظيمي مناسب يتعامل مع هذه التحديات التي من ضمنها ضغوط العمل والتنوع الثقافي لدى العاملين وتعارضها مع نوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، كما تتحدد مشكلة البحث في مدى امكانية دمج هذا التنوع معها لمواجهة ضغوط العمل ومسبباتها والذي يقود الى التسرب الوظيفي والتغيب وعدم الرضا والهدر في الممتلكات العامة وعدم المحافظة عليها وانخفاض مستوى الاداء للعاملين ، ان السؤال الذي يدور بالاذهان هو كيف نتغلب على ضغوط العمل التي اصبحت حالة دائمية للعاملين في المنظمات وما هو دور الثقافة التنظيمية السائدة فيها للتعامل مع هذه الضغوط وعلى ضوء هذا التساؤل تم تحديد مشكلة البحث من خلال الاسئلة الآتية :

- ١- هل توجد معرفة وفهم لدى العاملين في المنظمة موضوعاً البحث بالثقافة التنظيمية وأنواعها التي تعتمد لأغراض التعامل مع ضغوط العمل.
- ٢- هل تم تحديد أو تشخيص ضغوط العمل وأنواعها من قبل القيادات الادارية والموظفين العاملين فيها؟.
- ٣- ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل؟.
- ٤- ماهي اكثر أنواع الثقافة التنظيمية ذو علاقة ارتباطية بضغط العمل وابعاده؟.



لغرض الاجابة على هذه التساؤلات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة البحث ومن ثم تحليلها للوصول الى الاستنتاجات والتوصيات وتم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقة الارتباط بين المتغيرين وتم تحديد مجتمع البحث وتم اختيار عينة عشوائية من (٨٠) موظف وزعت عليهم استبيان لهذا الغرض تضمنت جزئين الاول يتعلق بالطبيعة الديموغرافية لعينة البحث والجزء الثاني اسئلة تتعلق بالمتغيرات المبحوثة وابعادها لغرض معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومدى استخدامها للتعامل مع ضغوط العمل . واعتمد في تطوير أداة البحث على مقياس ليكرت الخماسي تم احتساب أوزان فقراتها على النحو الآتي: (موافق بشدة ٥ درجات)، (موافق ٤ درجات)، (محايد ٣ درجات)، (غير موافق ٢ درجة) (غير موافق بشدة ١ درجة). ووزعت فقرات الاستبانة (٥١) فقرة لتشمل انواع الثقافات التنظيمية وضغوط العمل وابعاده وذلك على النحو الآتي:

الفقرات من (١-٣١) تقيس الثقافة التنظيمية البيروقراطية والابداعية والداعمة والموجهة نحو المهمة ، اما الفقرات من (٣٢-٥١) فتقيس ضغوط العمل بابعاده.

#### ثبات أداة البحث:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة البحث بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha) لكل نوع من الثقافات المعتمدة في البحث وضغوط العمل فكانت معاملات الثبات لجميعها مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (١) معاملات الثبات.

جدول رقم (١) معاملات الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية بأنواعها وضغوط العمل وابعاده

| الفقرات | المتغيرات                            | معامل كرونباخ |
|---------|--------------------------------------|---------------|
| ٨-١     | الثقافة التنظيمية البيروقراطية       | ٠,٧٨          |
| ٩-١٧    | الثقافة التنظيمية الابداعية          | ٠,٨٠          |
| ١٨-٢٥   | الثقافة التنظيمية الداعمة            | ٠,٩٣          |
| ٢٦-٣١   | الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة | ٠,٨٥          |
| ٣٢-٥١   | ضغوط العمل وابعاده                   | ٠,٩١          |

#### هدف البحث

التعريف بمفاهيم الثقافة التنظيمية وابعادها وأنواعها وأهميتها وكذلك التعريف بضغوط العمل وأسبابها وأنواعها وابعادها ومعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث والتعرف على اي نوع من الثقافة يكون مناسب للتعامل مع هذه الضغوط الأمر الذي يخلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل ، كما هدف البحث من الناحية العملية الى امداد العاملين بتوصيات مستمدة من نتائج البحث من خلال التعرف على أي الثقافات اكثر تطبيق في المنظمة هل هي ثقافة بيروقراطية، ثقافة تنظيمية داعمة، ثقافة تنظيمية ابداعية ، ثقافة تنظيمية موجهة نحو المهمة وعلاقتها مع ضغوط العمل وابعاده المتمثلة بـ ( طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور ،عبء العمل).

#### فرضية البحث

تبعاً لمشكلة البحث فقد تم صياغة الفرضيات على الشكل الآتي:

- ١-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الثقافة التنظيمية و ضغوط العمل.
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل تفرعت من الفرضية الرئيسية اعلاه الفرضيات الفرعية الآتية:



- أ-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية وابعاد ضغوط العمل.  
ب-لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية وضغوط العمل وابعاده.  
ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الابداعية وضغوط العمل وابعاده.  
ث-لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الابداعية وضغوط العمل وابعاده.  
ج-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الداعمة وضغوط العمل وابعاده.  
ح-لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الداعمة وضغوط العمل وابعاده.  
خ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وبين ضغوط العمل وابعاده.  
د-لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وضغوط العمل وابعاده .

#### المبحث الثاني : التأطير النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية وضغوط العمل

##### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بأهتمام كبير باعتبارها احد أهم العوامل المحددة لتفوق المنظمات أذ أنها تؤثر على مستوى الاداء وتعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين وتبعاً لذلك فقد تطرق الباحثين الى مفهومها لذا نجد تعاريف كثيرة لها منها تعريف (الدوري :٢٠٠٣:١٢) لها على أنها نمط تفكير المنظمة ونشاطها الاعتيادي والتقليدي الذي يتقاسمه افراد المنظمة . وترى (العطية :٢٠٠٣:٣٢٦) الثقافة التنظيمية على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها اعضاء المنظمة وتميز المنظمة عن المنظمات الاخرى اما (Goodman:2006) فيعرفها على أنها قلب المنظمة التي تشكل الآلية التي يتصرف من خلالها العاملين عبر مجموعة من المعارف والمعتقدات الواجب اعتمادها بالعمل ، ويعزز (Lynch2006) هذا التعريف بالتأكيد على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم وطرائق تعليم عضو المنظمة وهذا ينعكس في أنظمتها ، هياكلها والنهج لوضع استراتيجية الشركة ، أما (Daft :2007:239) فيعرفها على أنها نموذج من القيم المشتركة والافتراضات حول كيفية ممارسة الاشياء ضمن المنظمة ويتم تعلم هذا النموذج من قبل الاعضاء الذين يعملون معاً لحل المشكلات الداخلية والخارجية وينقلون ذلك للأعضاء الجدد. ويشير (جمال الدين ، الكمال ، حسان :٢٠١٤:٢١) الى أنها تتكون من القيم التنظيمية التي هي اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الموحد حول ماهو مرغوب او غير مرغوب به ، كما تتكون من المعتقدات التنظيمية التي هي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل كما تتكون من التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الافراد والمنظمة وكذلك تتكون من الاعراف التنظيمية التي هي عبارة عن معايير يلتزم بها افراد المنظمة .

**التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:** ولما ورد اعلاه من مفاهيم فإن الباحث يعرف الثقافة التنظيمية كتعريف اجرائي على أنها نمط من السلوك الانساني يعتمد العاملون داخل المنظمة ويتضمن القيم والمعتقدات والاعراف والتقاليد والطقوس والرموز التي تعتمد للتعلم ونقل المعرفة وتنفيذ المهام .

**مداخل دراسة الثقافة التنظيمية:** يشير كل من (Smith:2004) والريبيعي (٢٠٠٧:٣٦) وكريم (٢٠١٢:٣٦) الى أنه لأغراض التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ودراساتها ومعرفة طبيعتها وكيف يتم اعتمادها في عمل المنظمة والافراد العاملين فيها فإنه لا بد من معرفة انواع المداخل التي تناولت مفاهيمها او آلية دراستها وتبعاً لذلك يجد المتتبع لمفاهيم هذه الثقافة الى وجود مجموعة من المداخل تتمثل بـ ( المدخل التاريخي، السلوكي، المعياري، الوظيفي ، الفكري، الهيكلي، الرمزي ) ولأغراض هذا البحث سيتم اعتماد المدخل الهيكلي الذي يشير الى ان الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من افكار ورموز وسلوكيات مثالية مترابطة اي بمعنى مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والرموز التي يعتمدها اعضاء المنظمة في انجاز اعمالهم وتعاملهم مع ما يحيط بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

##### اهمية الثقافة التنظيمية



تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من أنواع تتضمن معارف وقيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة والعاملين فيها وخاصة ما يتعلق بهذه الضغوط التي تؤثر على أداء العاملين وإتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم وتحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها ويشير (الخليفة: ٢٠٠٨) الى أهمية الثقافة التنظيمية تتحد من خلال الآتي:

- ١- دليل للإدارة والعاملين اذ انها تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب أتباعها والاسترشاد بها.
  - ٢- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وأنجازاتهم.
  - ٣- عنصر جذري يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات التي تحدث معها.
  - ٤- تسهل عمل الإدارة في تحقيق أهدافها وتخفف من اللجوء الى الاجراءات الرسمية الصارمة.
  - ٥- تساعد على ايجاد نظام افعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الافراد.
- ويشير الكساب (٢٠١١: ١٥) الى أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام في المنظمة اذ انها تزود العاملين فيها بالاحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الافكار والقيم التي تسود المنظمة كلما ارتبط العاملون ارتباطا قويا برسالة المنظمة .

ويتفق (الطار: ٢٠١٣: ١) مع ما ورد اعلاه ويضيف للأهمية على أنها

- ١- إطار تنظيمي بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها.
- ٢- هوية مميزة للمنظمة: أذ أنها مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- ٣- ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل. ويضيف "جاد الرب" فيقول: (عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة).

- ٤- عامل مهم في جذب العاملين الملائمين: فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- ٥- عنصر أساسي يساعد في قابلية المنظمة للتغيير فكما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

### أنواع الثقافة التنظيمية

أختلف المفكرين والباحثين في تحديد أنواع هذه الثقافة فمنهم من يحددها على أنها تتكون من :

- ١- **الثقافة القوية** : هي التي تجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة و التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة.

- ٢- **الثقافة الضعيفة**: هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات مما يولد صعوبة لأعضاء في التوافق معها أو مع أهدافها وقيمتها .

- ٣- **الثقافة المثالية**: ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث أعتبر أنه من الامثلية تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق ( One best way ) .



٤- **الثقافة التكيفية** : وهي التي تدعو الى ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة (مصطفى:١٤٥:٢٠٠٠) (الهواري:١٣٩:٢٠٠٥). وهناك من يشير الى ان انواع الثقافة التنظيمية تتمثل بالآتي:

١- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية**: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الإلتزام .

٢- **الثقافة التنظيمية الإبداعية**: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

٣- **الثقافة التنظيمية الداعمة**: وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعانة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة .

٤- **ثقافة العمليات**: ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، و ليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيلة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم.

٥- **الثقافة الموجهة نحو المهمة**: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف

٦- **ثقافة الدور**: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والادوار وتهتم بالقواعد والانظمة كما أنها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية . (مصطفى (٢٠٠٥:٣١٢)(يزغش:٢٠:٢٠٠٧) (Robbins:2007)

#### **وظائف الثقافة التنظيمية**

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في الآتي :

١- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالاتحاد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

٢- تسهل الإلتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .

٣- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام .

٤- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، لكونها توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء. (ترغيني، صباح :٨:٢٠٠٨)

#### **عناصر الثقافة التنظيمية**

١- الانسانية : لانها تشمل المعارف و الحقائق و المدارك و المعاني و القيم التي يأتي بها الافراد للتنظيم.

٢- الاكتساب و التعلم : يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود او غير المقصود ومن خلال الخبرة و التجربة او من خلال العلاقات و التفاعل مع الاخرين.

٣- الاستمرارية: المقصود هنا احتفاظ الثقافة بكيانها لعدة أجيال أي أنها تستمر من جيل الى آخر.

٤- التراكمية: اي تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونه لها .

٥- الانتقائية : وهو القيام بعلمييات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لدى الفرد بقدر ما يحقق اشباع حاجاته و تكيفه مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة بها.

٦- القابلية للانتشار : تتحقق هذه الخاصية عندما تتحقق فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعاً من افراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم او اشباع لبعض احتياجاتهم.

٧- التغيير هو استجابة الثقافة للتغيرات في البيئة .





٨- التكامل: تتكون من مجموعة من العناصر تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق نجاح مع عملية التكيف مع المتغيرات التي تشهدها المجتمعات. (حريم : ٢٦٢:٢٠٠٣) .

#### ابعاد الثقافة التنظيمية

ان أبعاد الثقافة التنظيمية تنعكس في القيادة والهيكل التنظيمي والاداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات وتطوير العاملين والانسانية . اما (Daft: 2004) فيشير الى ابعادها هي المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية والثاني قوة وتركيز استراتيجية المنظمة الموجه للداخل او للخارج ، ويشير الدوسري (٢٠٠٧:٤١) (محمد : ٢٠١٢:١٥) الى أن ابعاد الثقافة التنظيمية هي القيم المشتركة، التوقعات، الاعراف، الافتراضات الاساسية، الممارسات، فريق العمل، المعتقدات، اللغة، الطقوس والشعائر، الرموز والقصص . أما كل ——— (جمال الدين، الكمالي ، حسان : ٢٠١٤:٢٧) فيعد كل من ( المناخ التنظيمي، سياسة المنظمة العمل الجماعي ، العلاقات الانسانية، القيادة ، الاتصال، تفويض السلطة . ويرى الباحث أن ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، العادات ، الرموز ، الهيكل التنظيمي ، والمتبع لهذه الابعاد يجد انها موجودة في كثير من الثقافات التي تمت الاشارة اليها وتبعاً لذلك ولأغراض هذا البحث فإنه ستم اعتماد الثقافة التنظيمية الآتية (البيروقراطية ، الابداعية، الداعمة ، الموجهة نحو المهمة) لمعرفة مدى تواجدها من عدمه ومدى ارتباطها بضغوط العمل وابعاده .

#### ثانياً: ضغوط العمل

هي عوامل او ظروف خارجية ينتج عنها شعور الفرد بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي الى اضطرابه الناتج من عدم قدرته على التغلب او التكيف مع كثرة او استمرار متطلبات العمل. أذ من البديهي أن يكون العمل مصدراً للضغوط وانعدام الراحة وذلك يعود لعدة أسباب منها الحالة النفسية للعامل، والتفكير باستمرار بالمستقبل، التفكير في المشاكل ومصاعب الحياة وعدم القدرة على مواجهتها والتغلب عليها، الروتين الذي يسبب الملل الأمر الذي يجعل العامل غير مكترث ويضعف أداءه ونجد الموظف يعاني من ضغط العمل عندما يعاني من متطلبات عمل ذات قيود كما يعاني من مشاعر سلبية و تحدي متواصل والجهود المبذولة من قبله اكثر من النتائج وسبب ذلك يعود الى شخصية الموظف الذي يعاني من القلق حول المشاكل حتى الافتراضية منها والذي يقدر الامر قبل وقوعه مما يسبب له احساس بالتهديد او بسبب علاقته مع المدير الذي يتعامل معه او العلاقات مع الموظفين ضمن القسم او القطاع ، المراجعين، التعليمات النافذة ، الاسرة ، الاقارب والجيران، عوامل البيئة الخارجية المحيطة به وأبعادها . وتبعاً لذلك يعبر ——— ( عبد الجواد ٢٠٠٢:١٥) ضغوط العمل على أنها عبارة عن مجموعة من المثيرات التي توجد في بيئة عمل الافراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الافعال التي تظهر في سلوك الافراد في العمل او في حالتهم النفسية والجسمانية نتيجة تفاعل الافراد في بيئة العمل . ام ——— (اليافي : ٢٠٠٣:٣) فيعرفها على انها نتيجة للمواقف التي يتعرض لها الافراد وتتطلب منهم تصرف معين يخالف الاسلوب الذي اعتادوا عليه ، اما (الكبيسي ٢٠٠٥:١٠) فينظر الى ضغوط العمل على أنها الظروف والاحداث او المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل او بسببها فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية ومشاعرهم واحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم الفعلية او الجسدية او الاثنين معاً.

ويعرف الباحث ضغوط العمل اجرائياً على أنها أنه الفعل او الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته او بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي او الجسمي داخل الفرد .

#### مصادر ضغوط العمل:

هنالك ثلاثة مصادر لضغوط العمل تتمثل بالآتي:



١- عوامل بيئية خارجية تتمثل بمدى استقرار الحالة الاقتصادية والتطور والتقدم التكنولوجي والتغييرات الاجتماعية. (Cook & Hunske:2001:442) (Robbins&judge2007:66).

٢- عوامل تنظيمية تتعلق بالعمل وتتمثل بطبيعة العمل ومتطلباته ودور الفرد في المنظمة، غموض الدور. صراع الدور ، عبء العمل طبيعة العلاقات بين الافراد في المنظمة أو مع المنظمة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، ظروف بيئة العمل عدم تناسب قدرة الموظف مع حجم العمل، عدم اقتناع الموظف بوضعه في العمل، مستوى طموح الموظف يكون أعلى من العمل القائم عليه، تداخل مسؤوليات الموظف مع بعضها، عدم تفانيه في العمل لعدم رضاه عن الوضع الوظيفي المنوط به، قلة عدد ساعات العمل مع طاقة محدودة أو ظروف خاصة مؤثرة، الافتقار لروح التعاون بين الموظفين، وعدم تناسب كمية العمل مع عدد الموظفين، تهميش قدرات الموظف، وعدم مكافئته وتحفيزه، يؤثر سلباً على العمل، عدم معرفة الموظف بطبيعة العمل، أو نقص الكفاءة والخبرة ، ضعف الاجور والمكافآت (ابو قحف:٢٠٠٧:٢٠١) و(ماهر :٢٠٠٣:٣٨٦) (Cook & Hunsaker2001:445, Robbins2005:668, Nelson & Quik2002:442

٣- عوامل شخصية تتعلق بعوامل خارجية تتعلق بحياة الفرد الخاصة وعوامل داخلية تتحدد تبعاً لشخصية الفرد وطريقة تفكيره، وتحدث بسبب إخفاء انفعالاته النفسية باستمرار، واللجوء لممارسة الكبت، مع ضعفه لمقاومة تلك الضغوط. حيث يمكن أن نراها في سرعة الغضب على أبسط الأمور ومعاناته من اضطرابات نفسية، وأرق قبل النوم، شعوره بالقلق الدائم والاحساس بسرعة ضربات القلب وتأويله الخاطئ في كل المواقف، الاكتئاب والتوتر والشد العضلي. الشعور بالإجهاد السريع. وما يهمنا هنا ولأغراض البحث فسيتم اعتماد العوامل التنظيمية ذات الصلة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوعاً للبحث .

#### انواع ضغوط العمل

هنالك نوعان من الضغوط هما الايجابية والسلبية وتبعاً للآثار التي تحدثها هذه الضغوط اذ ان ضغوط العمل الايجابية هي التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بأن لديه قدره على الاداء العالي وانجاز المهام الموكلة بها وتحقق له آثار نفسية بالسعادة والرضا عن العمل ، اما السلبية هي التي لها آثار سلبية على صحة ونفسية الفرد ويظهر ذلك على مستوى أدائه الوظيفي وانتاجيته ومن ثم الاحباط والنظرة السلبية تجاه العمل ويشير (النوشان:٢٠٠٣:١٠) الى أن ضغوط العمل الايجابية تمنح دافعا للعمل وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز على النتائج وتجعل العاملين ينظرون الى العمل بتحد كما تمنحه الشعور بالسعادة والقدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر والتفائل بالمستقبل ، أما ضغوط العمل السلبية فأنها تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية وتولد ارتباكاً والتفكير بالجهد المبذول وشعوره بتراكم العمل والاحساس بالقلق والشعر بالفشل بالعمل والتشاؤم من المستقبل.

#### ابعاد ضغوط العمل

١- طبيعة العمل: هي كل ما يحيط بالعمل من الداخل والخارج اذ أن بعض الاعمال تحتاج الى اتخاذ قرارات وتركيز مستمر او العمل في بيئة غير آمنة وتحتاج الى القيام بأعمال غير نمطية وتحتاج الى معاناة فكرية وتفاعل مستمر مع الاشخاص وجهد لأرضاء الرغبات مما يولد ضغطاً عالياً في العمل له آثاره على مستوى أداء العاملين في المنظمة (جرينبرج :٢٠٠٩:257)

٢- صراع الدور: يحدث الصراع عندما تتعارض الاهداف أي بمعنى تعرض العاملين لمجموعة متعارضة بين متطلبات العمل مع توقعات المسؤولين في العمل وقد يكون الصراع بين متطلبات الدور من الفرد في العمل وبين متطلباته خارج العمل اي بمعنى ان الصراع ينشأ عند العمل بأكثر من مهمة متناقضة (Ivancevich:2002:270) (سحر:٢٠١٣).

٣- غموض الدور : أي افتقار العامل الى المعلومات التفصيلية لعمله أي بمعنى ان العامل يجهل ما هو المطلوب منه بالضبط في عمله وماهي المهام او الواجبات الواجب انجازها وجهله ايضا بالآليات الواجب استخدامها لهذا الغرض .





٤- عبء العمل :زيادة المسؤوليات في العمل أي تحميل العامل فوق طاقته وقدرته مما يصعب انجازها بالوقت المحدد او تكليفه بأقل من طاقته وقدرته مما يولد لديه الشعور بالاحباط وانه ذو اهمية قليلة مما يولد لديه ضغط بالعمل .  
٥- دور الفرد في المنظمة: هو نمط من الدوافع والاهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك الذي يتوقع القيام به من قبل الفرد شاغل الوظيفة أي بمعنى ان الدور هو مجموعة من الانشطة المرتبطة والانشطة السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في موقف معين (حمودة: ٢٠١٦).

من تجربة الباحث الميدانية من خلال عمله في منظمات عديدة ولأغراض هذا البحث فإنه سيتم اعتماد ابعاد ضغوط العمل الآتية (طبيعة العمل ، صراع الدور ، غموض الدور ، عبء العمل).

#### العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل

السؤال الذي يطرح نفسه هو ماعلاقة الثقافة التنظيمية مع ضغوط العمل والاجابة على هذا التساؤل تتم من ان الثقافة التنظيمية تؤثر على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه وروؤسائه والعلاقات الانسانية في العمل كما أنها تكتسب من التأثير بسلوك العاملين في المنظمة ويبرز تأثيرها من خلال (الحرية، الامن ، المساواة ) وعندما نقول الحرية فأنا نعني شعور الفرد بالحرية في تأدية اعماله داخل المنظمة ، اما في جانب الأمن الذي يمثل له هاجس قويا من حيث انه يخشى مواجهة التقدم بالسن وعدم تأمين حالته الاقتصادية وحصوله على الامتيازات والعوائد خلال سنوات عمله في المنظمة ومن ثم تأمين تقاعده ، أما المساواة فهي من اقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف اداء العاملين وترتبط بفكرة العدالة والانصاف في الحقوق والواجبات . وعندما تتوافر هذه المكونات فأنها ستكون جزء من القيم التي تعمل بها المنظمة وبالتالي ستولد شعورا ايجابيا لدى العاملين مما يخلق ضغوط ايجابية للعمل.

#### المبحث الثاني: الجانب العملي

**مجتمع البحث :** تم اختيار عينة عشوائية من (٨٠) موظف من العاملين في وزارة العدل وزعت عليهم استبانة البحث واعيدت منها (٧٠) وتم اهمال الباقي لعدم اعادة القسم منها والباقي غير كاملة الاجابة ، وتم استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية تمثلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث ويظهر الجدول رقم (٢) موصفات عينة البحث .

جدول رقم (٢) مواصفات عينة البحث

| المتغيرات      |              | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|--------------|-----------|----------------|
| الجنس          | ذكر          | ٢٣        | ٣٣٪            |
|                | انثى         | ٤٧        | ٦٧٪            |
| العمر          | ٢٥ - ٣٠ سنة  | ٨         | ١١٪            |
|                | ٣٠ - ٤٠ سنة  | ٣٢        | ٤٦٪            |
|                | ٤٠ - ٥٠ سنة  | ٢٣        | ٣٣٪            |
|                | ٥٠ سنة فأكثر | ٧         | ١١٪            |
| التحصيل العلمي | اعدادية      | ٢٥        | ٣٦٪            |
|                | كلية         | ٤٢        | ٦٠٪            |
|                | دبلوم عالي   | ٣         | ٤٪             |
|                | ماجستير      | ٠         | ٠              |
|                | دكتوراه      | ٠         | ٠              |



|                  |          |    |     |
|------------------|----------|----|-----|
| عدد سنوات الخدمة | ٥-١      | ٩  | ١٣٪ |
|                  | ١٠-٥     | ١٥ | ٢١٪ |
|                  | ٢٠-١١    | ٢٥ | ٣٦٪ |
|                  | ٢٠ فأكثر | ٢١ | ٣٠٪ |

تظهر المعلومات الواردة بالجدول اعلاه الخصائص الشخصية لعينة البحث البالغ عددهم (٧٠) من حيث الجنس والفئات العمرية والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة وعند تحليل المعلومات اعلاه من حيث الجنس نجد تفوق العنصر الانثوي بنسبة مئوية بلغت (٦٧٪) في حين بلغ معدل الذكور (٣٣٪) وسبب ذلك يعود لطبيعة العمل في هذه المنظمة اما من حيث العمر الزمني لعينة البحث فنجد ان الفئة العمرية من (٣٠-٤٠) هي الاكثر تمثيلا اذ بلغ عدد افرادها (٣٢) وبما نسبته (٤٦٪) من المجموع الكلي ونجد ان الفئة الثانية هي التي اعمارها من (٤٠-٥٠) قد بلغت (٢٣) من عينة البحث وبما نسبته (٣٣٪) ونجد ان هذه الفئتين هما الاكثر تمثيلا وهما ايضا الاكثر تعرض لضغوط العمل العمل تبعا لظروف البيئة الخارجية المحيطة بهم والتي مر ويمر بها العراق لحد الآن. اما من حيث التحصيل العلمي فنجد ان اغلب عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس وبما نسبته (٦٠٪) اما حملة الشهادة الاعدادية فكانت نسبتهم (٣٦٪) ، أما حملة شهادة الدبلوم العالي فكانت نسبتهم (٤٪) ولا يوجد احد من عينة البحث من يحمل شهادة الماجستير او الدكتوراه ، أن التحليل الوارد اعلاه يظهر التنوع الثقافي لأفراد عينة البحث.

#### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

تظهر نتائج الجدول رقم (٣) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية في المنظمة موضوعة البحث السائدة من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (٣,٠٧-٤,٣) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨٥)، مما يشير إلى وجود الثقافة البيروقراطية في وزارة العدل بدرجة مرتفعة وعند النظر الى فقراتها نجد ان اكثر فقرة ينطبق مضمونها مع هذه الثقافة هي الفقرة رقم (٢) التي نصت على ان اساسيات ثقافة المنظمة تطبق الرقابة الدورية على العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣) وبمعامل اختلاف بلغ (١٥,٥٪) الذي يؤكد توافق اجابة عينة البحث بدرجة مرتفعة جداً، في المقابل كانت أقل فقرة رقم (٧) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٧) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٥,١٪) اي بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (٠,٩٣). تعكس هذه النتائج وجود الثقافة البيروقراطية بشكل مرتفع وأن مجموعة قيمها ومعتقداتها تركز على انجاز العمل بكل دقة دون المراعاة للظروف التي يمر بها العاملين.

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للثقافة البيروقراطية

| ت | البيان   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|--|---------------|-------------------|----------------|
| ١ | تركز ثقافة المنظمة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة          | ٤             | ٠,٧٢              | ١٨٪            |
| ٢ | من اساسيات ثقافة المنظمة الرقابة الدورية على العاملين        | ٤,٣           | ٠,٦٧              | ١٥,٥٪          |
| ٣ | التسلسل الهرمي لتنفيذ الاعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة     | ٣,٩           | ٠,٨١              | ٢٠,٠٧٪         |
| ٤ | ثقافة المنظمة تركز على تنفيذ اللوائح والانظمة في ادارة العمل | ٤             | ٠,٧٢              | ١٨٪            |

|   |  |      |      |       |
|---|--|------|------|-------|
| ٥ | تهتم ثقافة المنظمة بالاجراءات الرسمية لتنفيذ العمل   | ٣,٨  | ٠,٧٩ | ٢٠,٧٪ |
| ٦ | تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا الى ثقافة المنظمة | ٣,٩  | ٠,٨١ | ٢٠,٧٪ |
| ٧ | تحدد ثقافة المنظمة اسلوب مثالي للعمل                 | ٣,٧  | ٠,٩٣ | ٢٥,١٪ |
| ٨ | لا تهتم ثقافة المنظمة بالتنوع الثقافي للعاملين       | ٤    | ٠,٧٣ | ١٨,٢  |
|   | الوسط الحسابي  | ٣,٩٥ | ٠,٨٥ | ٢١,٥٪ |

### البُعد الثاني: الثقافة الإبداعية:

يظهر الجدول رقم (٤) أن متوسطات عبارات وجود او عدم وجود بُعد الثقافة الإبداعية السائدة من وجهة نظر العاملين تراوحت بين (٢,٥ - ٤,٢) ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (٣,٢) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وبمعامل اختلاف بلغ (٣٢,٤٪) مما يشير إلى ضعف توافر الثقافة الإبداعية في الوزارة. كما تظهر هذه النتائج ان اكثر الفقرة (٣) لا تسهم ثقافة المنظمة السائدة على الابداع على اكثر وسط حسابي بلغ (٤,٢) وبأنحراف معياري قدرة (٠,٨٤) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٠٪) مما يؤكد انسجام اجابات عينة البحث على ضعف التوجه نحو الثقافة الابداعية في تلك المنظمة ، أما اقل فقرة فكانت الفقرة رقم (٨) للثقافة التنظيمية دور في الولاء التنظيمي اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥) وهو أقل من الوسط الحسابي وبأنحراف معياري قدره (١,٠٤) ومعامل اختلاف (٤١,٦) و يعود السبب في ذلك إلى عدم توجه او ميل ادارة تلك المنظمة نحو الثقافة الابداعية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار التي تتطلب مثل هذه الثقافة.

### جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الإبداعية

| ت  | البيان  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|----|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 9  | لا تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات      | 3.80            | 0.94              | ٢٤,٧٪          |
| 10 | تسعى ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء                   | 3.3             | 1.11              | ٣٣,٦           |
| 11 | لا تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع | ٤,٢             | ٠,٨٤              | ٢٠٪            |
| 12 | تشجع ثقافة المنظمة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف     | 3.1             | 0.91              | ٢٩,٣٪          |
| 13 | ثقافة المنظمة تساهم في تكوين فرق عمل مبدعة                | 2.6             | 1.11              | ٤٢٪            |
| 14 | للتثقافة التنظيمية دور في الولاء التنظيمي للعاملين        | 2.5             | 1.04              | ٤١,٦           |
| ١٥ | لا تشجع ثقافة المنظمة العاملين على قبول التحدي والمخاطرة  | 4               | 0.72              | ١٨٪            |
| 16 | تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية                | 3.4             | ٠,٩٦              | ٢٨,٢           |
| 17 | تحرص ثقافة المنظمة على العدالة في توزيع العمل             | 3.3             | 0.97              | ٢٩,٣٪          |



|               |     |      |       |
|---------------|-----|------|-------|
| الوسط الحسابي | ٣,٢ | ٠,٩٨ | ٪٣٢,٤ |
|---------------|-----|------|-------|

**البُعد الثالث: الثقافة الداعمة:****جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للثقافة الداعمة**

| ت  | البيان   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|----|--|-----------------|-------------------|----------------|
| ١٨ | تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية بالعمل                            | ٣,١             | ١,١               | ٪٣٥,٤          |
| 19 | تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة                       | 3               | 0.97              | ٪٣٢,٣          |
| 20 | لا تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة بين العاملين                               | 3.9             | 0.87              | ٢٢,٠٣          |
| ٢١ | تسمح ثقافة المنظمة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي                           | ٢,٨             | 1.05              | ٣٠,٧           |
| 22 | تركز ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني في العمل                              | 3.3             | 1.03              | ٣١,٢           |
| 23 | تدعم ثقافة المنظمة العاملين في المشاركة في صنع القرار                        | 3.2             | 1.06              | ٪٣٣            |
| ٢٤ | لا تعمل ثقافة المنظمة على تشجيع الاتصالات الوظيفية بين العاملين خارج المنظمة | ٣,٦             | ٠,٨٨              | ٢٤,٤           |
| ٢٥ | توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة         | 3.2             | 1.10              | ٣٤,٣           |
|    | المتوسط الحسابي  | ٣,٢             | ١,٠٤              | ٣٢,٥           |

تظهر نتائج الجدول رقم (٥) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة السائدة في المنظمة موضوعة البحث من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (٢,٨-٣,٩) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (٣,٢) وبانحراف معياري (١,٠٤) ومعامل اختلاف (٣٢,٥)٪، مما يشير إلى ضعف توافر الثقافة الداعمة في هذه المنظمة وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة البحث كانت تلك المتعلقة بـ "لا تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٩) وبانحراف معياري (٠,٨٩) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٢,٣)٪ مما يشير إلى ضعف توافر مثل هذه الثقافة فيها .

**بعد الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة**

تظهر النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٦) حول الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة قد حصلت على وسط حسابي موزون قدره (٢,٩) وهو ادني من الوسط الحسابي البالغ (٣) مما يشير إلى اتفاق اجابة غالبية عينة البحث إلى ضعف توافر مثل هذه الثقافة في المنظمة وقد حصلت الفقرة (٥) جميع العاملين في هذه المنظمة يتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافتها على أعلى وسط حسابي (٣,٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٧) ومعامل اختلاف قدره (٢١)٪ مما يؤكد اتفاق اجابة عينة البحث حولها اما الفقرة رقم (٦) لدى المنظمة أنظمة لادارة الأداء الامثل وممارسة الطقوس والشعائر المفيدة لان تكون أداة لتطوير أهدافها باستمرار على اقل وسط حسابي بلغ (٢,٦) وبانحراف معياري قدره (١,٠١٩) ومعامل اختلاف بلغ (٣٨,٨)٪ مما يشير إلى اتفاق عينة البحث إلى ضعف ممارسة المنظمة لمثل هذه الممارسات التي تعزز هذه الثقافة.

جدول (6) تحليل نتائج قياس الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة

| العبارة  | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|--|-----------------------|-------------------|----------------|
| 26- تقيم قيادة المنظمة ثقافتها التنظيمية الموجودة باستمرار وتوسعى ان تجعلها موجهة نحو انجاز المهام والاهداف            | ٣,١                   | ٠,٨٧              | ٪٢٨,٠٦         |
| 27- يوجد لدى الجميع وبخاصة المسؤولين فكرة عن قيمها ومعتقداتها المشتركة وافترضاياتها حول النظر لرسالتها وأهدافها        | ٢,٨                   | ٠,٩٩              | ٪٣٥,٣          |
| 28- تخطط قيادة المنظمة لجعل الموارد البشرية فيها تعرف ما لذي تبغيه من وجودها في المجتمع ولماذا تخدمه.                  | ٢,٧                   | ١                 | ٪٢٦,٣          |
| 29- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست عامل جذب للمواهب والمهارات التي تحتاجها الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها . | ٣,٣                   | ٠,٩٧              | ٪٢٨,٥          |
| 30- جميع العاملين في هذه المنظمة يتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافتها  | ٣,٤                   | ٠,٨٧              | ٪٢١            |
| 31- لدى المنظمة أنظمة لادارة الأداء الامثل وممارسة الطقوس والشعائر المفيدة لان تكون أداة لتطوير أهدافها باستمرار.      | ٢,٦                   | ١,٠١              | ٪٣٨,٨          |
| الوسط الحسابي  | ٢,٩                   | ١,٢               | ٪٤١,٣          |

تظهر نتائج الجدول رقم (٧) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعدها طبيعة العمل اذ كان الوسط الحسابي العام (٣,٩٤) وهو اكثر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبأنحراف معياري (٠,٦٩) ومعامل اختلاف قدره (١٧,٥٪) وقد حصلت الفقرة (٢) اقوم بمهام اكبر من تلك التي يمكنني القيام بها في وقت على اكبر وسط حسابي بلغ (٤,٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٨) ومعامل اختلاف قدره (١٨,١٪) مما يشير الى اتفاق اجابات عينة البحث على ان طبيعة العمل الذي يشغلونها من احد مسببات ضغوط العمل الذي يعاني منه الموظفين اما الفقرة (١) مكان عملي تنتقصه الكثير من التجهيزات التي تعيق تنفيذ العمل على اقل وسط حسابي بلغ (٣,٥) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٤٩) ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٣٪) مما تشير ايضا الى ان طبيعة تجهيزات العمل تعيق انجاز بعض متطلبات العمل .

جدول رقم (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعدها طبيعة العمل

| البيان  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|---------------|-------------------|----------------|
| ٣٢- مكان عملي تنتقصه الكثير من التجهيزات التي تعوق تنفيذ الكثير من مهمات العمل. | ٣,٥           | ٠,٤٩              | ١٥,٣           |
| ٣٣- اقوم بمهام اكبر من تلك التي يمكنني القيام بها في وقت واحد                   | ٤,٣           | ٠,٧٨              | ٪١٨,١          |
| ٣٤- الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها غير كافي                              | ٤             | ٠,٦٧              | ٪٩,٧           |
| ٣٥- افقد الكثير من هوياتي واهتماماتي لأن العمل يأخذ كل وقتي                     | ٤,٣           | ٠,٧٦              | ٪١٧,٦          |
| ٣٦- امكانياتي وقدراتي الفكرية والعملية لاتستغل بشكل سليم                        | ٣,٩           | ٠,٦٥              | ٪١٦,٦          |
| الوسط الحسابي   | ٣,٩٤          | ٠,٦٩              | ٪١٧,٥          |



تظهر نتائج الجدول رقم (٨) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء صراع الدور الذي يعيشه العاملون في المنظمة موضوعة البحث وأن الوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٩) وبأنحراف معياري قدره (٠,٧٧) ومعامل اختلاف قدره (١٩,٧) وتظهر هذه النتيجة اتفاقات اجابة عينة البحث حول هذا المتغير ومدى وجوده في المنظمة ودوره في ظهور ضغوط العمل على العاملين فيها وقد حصلت الفقرة (١) صراع الادوار التي اعيشها في منظمتي تؤثر على حياتي الشخصية والتزاماتها على اعلى وسط حسابي بلغ (٤,٣) وهو اعلى من الحسابي الفرضي البالغ (٣) اما اقل وسط حسابي فقد حصلت عليها الفقرة (٤) يتطلب مني انجاز بعض الاعمال بطريقة غير صحيحة على اقل وسط حسابي بلغ (٣,٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٧) ومعامل اختلاف قدره (٢٢٪). وتشير هذه الأوساط الحسابية على وجود صراع للدور يعيشها العاملون في المنظمة موضوعة البحث.

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل لبعء صراع الدور

| البيان  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|---------------|-------------------|----------------|
| ٣٧-صراع الادوار التي اعيشها في المنظمة تؤثر على حياتي الشخصية والتزاماتها | ٤,٣           | ٠,٥٧              | ١٣,٢٪          |
| ٣٨-اتلقى اوامر غير متوافقة من رؤسائي بالعمل                               | ٣,٩           | ٠,٧٨              | ٠,٢٠           |
| ٣٩-لا أشعر بالامان الوظيفي بالعمل   | ٤,٢           | ٠,٦١              | ١٤,٥٪          |
| ٤٠-يتطلب مني انجاز بعض الاعمال بطريقة غير صحيحة                           | ٣,٥           | ٠,٧٧              | ٢٢٪            |
| ٤١-اعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة                                     | ٣,٨           | ٠,٧٣              |                |
| الوسط الحسابي   | ٣,٩           | ٠,٧٧              | ١٩,٧           |

تظهر نتائج الجدول الرقم (٩) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء غموض الدور كمتغير له علاقة بضغط العمل اذ يظهر الجو لان الوسط الحسابي العام لهذا المتغير بلغ (٣,٩٦) وهو اكثر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٦٥) ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٤) مما يظهر اتفاقات اجابات عينة البحث على وجود هذا المتغير في المنظمة ودور في وجود ضغوط العمل فيها وقد حصلت الفقرة (٤) لا يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لأحتياجاتي الوظيفية على اعلى وسط حسابي بلغ (٤,٤) وبأنحراف معياري قدره (٠,٦٦) وبمعامل اختلاف قدره (١٥٪) اما اقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (٢) احيانا لا أعرف ماهو المطلوب مني للقيام به في عملي (بلغ (٣,٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٨) ومعامل اختلاف قدره (٢٠,٥٪)

جدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء غموض الدور

| البيان  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل التشتت |
|---|---------------|-------------------|--------------|
| ٤٢-انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية   | ٤             | ٠,٥٥              | ١٣,٧٪        |
| ٤٣-احيانا لا اعرف ماهو المطلوب مني للقيام به في عملي  | ٣,٧           | ٠,٧٦              | ٢٠,٥٪        |
| ٤٤-العمل الذي ينبغي تأديته واضح جدا                   | ٣,٩           | ٠,٧٨              | ٢٠,٥٪        |
| ٤٥-لا يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لأحتياجاتي الوظيفية | ٤,٤           | ٠,٦٦              | ١٥٪          |
| ٤٦-الهدف المطلوب تحقيقه من عملي غير واضح بالنسبة لي   | ٣,٩           | ٠,٧٧              | ١٩,٧٪        |
| الوسط الحسابي   | ٣,٩٦          | ٠,٦٥              | ١٦,٤٪        |





تظهر نتائج الجدول رقم (١٠) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير عبء العمل في المنظمة موضوعة البحث اذا كان الوسط الحسابي العام (٣,٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٦) ومعامل اختلاف قدره (١٩,٤٪) وتظهر هذه النتيجة مدى اتفاق اجابات عينة البحث على وجود هذه المتغير ودوره في ضغوط العمل وقد حصلت الفقرة (٥) كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي على اعلي وسط حسابي بلغ (٤,٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٧١) ومعامل اختلاف قدره (١٦,٩٪) اما اقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (٢) وقت العمل المخصص لي لا يسمح باداء ما هو متوقع مني بلغ (٣,١) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٨) ومعامل اختلاف قدره (٣١,٦٪) .

جدول رقم (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء العمل

| البيان   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل التشتت |
|--|---------------|-------------------|--------------|
| ٤٧- حجم العمل الذي اقوم به اكثر من اللازم                | ٤             | ٠,٥٥              | ١٣,٧٪        |
| ٤٨- وقت العمل المخصص لي لا يسمح باداء ما هو متوقع مني    | ٣,١           | ٠,٩٨              | ٣١,٦٪        |
| ٤٩- مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة                      | ٤,٤           | ٠,٨٧              | ١٩,٧٪        |
| ٥٠- يضايقني توضيحي بوقت راحتي في سبيل انجاز متطلبات عملي | ٣,٥           | ٠,٦٤              | ١٨,٢٪        |
| ٥١- كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي             | ٤,٢           | ٠,٧١              | ١٦,٩٪        |
| الوسط الحسابي  | ٣,٩           | ٠,٧٦              | ١٩,٤٪        |

#### قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار فرضيات البحث

١- يظهر الجدول رقم (١١) قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأنواعها والمتغير المعتمد بأبعاده لمعرفة مدى التطابق مع فرضيات البحث التي افترضت وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل وقد جرى اختبار على مستوى كل متغير من المتغيرات المستقلة للتوصل الى استنتاجات قد تقرر قبول الفرضيات من عدمه على وفق فرضيات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والمتغير المعتمد لغرض الوصول الى الهدف ، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لاستخراج علاقات الارتباط بين متغيرين ويظهر الجدول رقم (١١) ان معامل الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية البيروقراطية وضغوط العمل هي (٠,٧٢) وهي قيمة موجبة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (٠,٠١) ، اما نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية الابداعية وضغوط العمل فكانت (٠,٢٠) وهي قيمة موجبة ضعيفة تدل على ضعف العلاقة بينها وبين ضغوط العمل في المنظمة موضوعة البحث اما علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية الداعمة وضغوط العمل فكانت (٠,٣١) وهي علاقة ارتباط متوسطة موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) والعلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وضغوط العمل فكانت (٠,٣٦) وهي ايضا علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) وتشير هذه النتائج الى وجود علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأنواعها والمتغير المعتمد ضغوط العمل مما يشير الى قبول الفرضية التي تنص الى وجود هذه الفرضية ورفض فرضية العدم كما تشير هذه العلاقة الى وجود تنوع ثقافي في هذه المنظمة ولكن النتائج تشير الى وجود الثقافة التنظيمية البيروقراطية بشكل كبير فيها وهذا ما اظهرت الاوساط الحسابية لها وكذلك علاقة الارتباط .

جدول رقم (١١) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث



| ت | المتغيرات                      | ضغوط العمل | المعنوية |
|---|--------------------------------|------------|----------|
| ١ | الثقافة التنظيمية البيروقراطية | ٠,٧٢       | ٠٠٠      |
| ٢ | الثقافة التنظيمية الابداعية    | ٠,٢٠       | ٠,٠١١    |
| ٣ | الثقافة التنظيمية الداعمة      | ٠,٣١       | ٠,٠١٧    |
| ٤ | الثقافة التنظيمية الموجهة      | ٠,٣٦       | ٠,٠١٣    |

## ٢- قياس علاقة الارتباط بين الثقافات التنظيمية وابعاد ضغوط العمل

علاقة الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية البيروقراطية وابعاد ضغوط العمل يظهر الجدول رقم (١٢) علاقة الارتباط بين هذه الثقافة وبعد طبيعة العمل تشير الى (٠,٦٨) وهي ارتباط موجبة قوية ،وعلاقة الارتباط بينها وبين وبعد صراع الدور (٠,٨٠) وهي ايضا علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية (٠,٠١) ، كما يظهر الجدول ان علاقة الارتباط مع غموض الدور هي (٠,٦٨) وهي علاقة ارتباط موجبة قوية عن مستوى معنوية (٠,٠١) اما بعد عبء العمل فتظهر النتائج علاقة ارتباط موجبة قوية بمقدار (٠,٧١) وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضيات الفرعية التي تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية وابعاد ضغوط العمل ورفض فرضية العدم.

اما علاقة الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية الابداعية وابعاد ضغوط العمل فكانت على التوالي (٠,٣٤ ، ٠,١٦ ، ٠,١٩ ، ٠,١٥) وهي علاقة ارتباط موجبة ضعيفة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، اما علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية الداعمة وابعاد ضغوط العمل فكانت على التوالي (٠,٣٢ ، ٠,٣٠ ، ٠,٣٦ ، ٠,٣٠) ، وعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وابعاد ضغوط العمل فكانت تشير الى (٠,٣٦ ، ٠,٣٧ ، ٠,٣٤ ، ٠,٣٣) تشير هذه النتائج الى وجود علاقات الارتباط بين هذه الثقافات وابعاد ضغوط العمل بمستوى متوسط وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضيات الفرعية التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هذه الثقافات وابعاد ضغوط العمل ورفض فرضيات العدم الفرعية .

جدول رقم (١٢) علاقات الارتباط بين متغير الثقافات التنظيمية وابعاد ضغوط العمل

| ت | المتغيرات                      | ابعاد ضغوط العمل | الارتباط | المعنوية |
|---|--------------------------------|------------------|----------|----------|
| ١ | الثقافة التنظيمية البيروقراطية | طبيعة العمل      | ٠,٦٨     | ٠,٠١     |
|   |                                | صراع الدور       | ٠,٨٠     | ٠,٠١     |
|   |                                | غموض الدور       | ٠,٦٨     | ٠,٠١     |
|   |                                | عبء العمل        | ٠,٧١     | ٠,٠١     |
| ٢ | الثقافة التنظيمية الابداعية    | طبيعة العمل      | ٠,٣٤     | ٠,٠٥     |
|   |                                | صراع الدور       | ٠,١٦     | ٠,٠٥     |
|   |                                | غموض الدور       | ٠,١٩     | ٠,٠٥     |
|   |                                | عبء العمل        | ٠,١٥     | ٠,٠٥     |



|   |                                      |             |      |      |
|---|--------------------------------------|-------------|------|------|
| ٣ | الثقافة التنظيمية الداعمة            | طبيعة العمل | ٠,٣٠ | ٠,٠٥ |
|   |                                      | صراع الدور  | ٠,٣٢ | ٠,٠٥ |
|   |                                      | غموض الدور  | ٠,٣٦ | ٠,٠٥ |
|   |                                      | عبء العمل   | ٠,٣٠ | ٠,٠٥ |
| ٤ | الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة | طبيعة العمل | ٠,٣٦ | ٠,٠٥ |
|   |                                      | صراع الدور  | ٠,٣٧ | ٠,٠٥ |
|   |                                      | غموض الدور  | ٠,٣٤ | ٠,٠٥ |
|   |                                      | عبء العمل   | ٠,٣٣ | ٠,٠٥ |

اما علاقة الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية الابداعية وابعاد ضغوط العمل فكانت على التوالي (٠,٣٤، ٠,١٦، ٠,١٩، ٠,١٥) وهي علاقة ارتباط موجبة ضعيفة عند مستوى معنوية ٠,٠٥، اما علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية الداعمة وابعاد ضغوط العمل فكانت على التوالي (٠,٣٢، ٠,٣٠، ٠,٣٦، ٠,٣٠)، وعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وابعاد ضغوط العمل فكانت تشير الى (٠,٣٦، ٠,٣٧، ٠,٣٤، ٠,٣٣) تشير هذه النتائج الى وجود علاقات الارتباط بين هذه الثقافات وابعاد ضغوط العمل بمستوى متوسط وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضيات الفرعية التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هذه الثقافات وابعاد ضغوط العمل ورفض فرضيات العدم الفرعية .

#### الاستنتاجات والتوصيات

١- اظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية وضغوط العمل وابعاده .

٢- وجود علاقة ارتباط متوسطة وضعيفة بين الثقافة التنظيمية الابداعية والداعمة والموجهة نحو المهمة

٣- ضعف في التوجه لأيجاد ثقافة تنظيمية موحدة تساهم في تقليل ضغوط العمل .

٦- اتفاق غالبية العاملين على ضرورة تشجيع مناقشة المشاكل بشكل جماعي وايجاد الحلول لها كجزء من الثقافة التنظيمية التي يجب ان تكون قائمة في الوزارة.

لما توصل اليه الباحث فإنه يوصي بالآتي

١- ضرورة اهتمام القيادات الادارية في المنظمة موضوع البحث بموضوع الثقافة التنظيمية وأنواعها ووظائفها لغرض معرفة السلوك الاداري السائد.

٢- لأهمية دور وزارة العدل لذا على القيادات الادارية فيها التركيز على الاعتماد على ثقافة تنظيمية تتلائم وطبيعة عملها .

٣- عمل القيادات الادارية على ايجاد مفهوم الثقافة التنظيمية الابداعية للعاملين لأنها توفر بيئة مساعدة للعمل ذات صلة وطبيعة عملها عبر دورات وبرامج .

٤- التركيز على المضامين الادارية للثقافة التنظيمية لأيجاد رسالة الى العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في مواجهة ضغوط العمل .

٥- تطبيق نظم ادارية جيدة تتفق مع عبء العمل وذو آليات تزيد من الدعم المالي والمعنوي للعاملين .

٦- عقد الاجتماعات الدورية للعاملين لأيضاح المهام الوظيفية المطلوب أنجازها لغرض خلق قيم تعزز من وجود بيئة عمل إيجابية.



### المصادر

- ١- العطية، ماجدة (٢٠٠٣) سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
  - ٢- الدوري: زكريا مطلق الدوري : الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية / بغداد العطار: محمد احمد (٢٠١٣) الفوائد العشرة للثقافة التنظيمية. مقالة عبر الانترنت.
  - ٣- جودة: اليافي (٢٠٠٣) العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا /دراسة جامعة الملك سعود – الرياض- المملكة العربية السعودية.
  - ٤- عبد الجواد (2002): ادارة ضغوط العمل والحياة – دار البشير للثقافة والعلوم –مصر.
  - ٥- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٥) ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية – مصر القاهرة – المنظمة العربية للتنمية الادارية.
  - ٦- النوشان على بن حمد (٢٠٠٣) ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات رسالة ماجستير غير منشورة – أكاديمية نايف العربية للعلوم الادارية- الرياض – السعودية.
  - ٧- مصطفى، محمود ابو بكر (٢٠٠٠) دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية / الدار الجامعية – الاسكندرية – مصر.
  - ٨- مصطفى محمود ابو بكر (٢٠٠٥) التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر- الاسكندرية مصر .
  - ٩- يزغش، محمد (٢٠٠٧) : الثقافة المهنية في الفكر الاداري الحديث ، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر.
  - ١٠- حسين، حريم (٢٠٠٣) ادارة المنظمات منظور معاصر ، دار الحامد للنشر والتوزيع- الاردن
  - ١٢- ترغيني، صباح (٢٠٠٨) ثقافة المنظمة ، جامعة محمد خضير -الجزائر.
  - ١٣- الهواري، سيد (٢٠٠٥) القاء التحويلي وتغيير المستقبل . القاهرة مكتبة عين شمس.
  - ١٤- اللوزي – موسى (٢٠٠٣) : التطوير التنظيمي /اساسيات ومفاهيم حديثة ط ٢ دار وائل للنشر عمان – الاردن.
  - ١٥- ماهر-احمد : ٢٠٠٣: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية للنشر – الاسكندرية – مصر .
  - ١٦- جرينبرجن جيرالد –روبيرت بارون(٢٠٠٩) ادارة السلوك في المنظمات ،ترجمة على بسيوني، دار المريخ للنشر- الرياض – السعودية .
  - ١٧- نجوى، جمال الدين،الكمالي، عبدالله،حسان،محمود (٢٠١٤): الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر- مجلة العلوم التربوية ، العدد الثالث ، ج ١، القاهرة .
- 1-Lynich, Richard (2006) CorporT STRtegy: prentice Hall .4<sup>th</sup>.ed.
  - 2-Goodman,Joanna(2006) Driving a high performance corporate culture Mel Crum Enquiries North Emerica.
  - 3-Daft,Richard (2007) Understandin Theory and Design of Orgnization.THOMSON , WESTERN.
  - 4-Cook,Curtis,W.& Hunsaker Phillip. V (2001) Management and organizational behavior. 3<sup>rd</sup>.ed. Bosten McGraw Hill . USA.
  - 5-Robbins Stephen P. & Judge Timothy A.(2007) ;Organizational behavior. 12<sup>TH</sup>. Upper saddle river N.D. personal prentice Hall .USA.
  - 6-Nelson , Debra L.& Quick James Campbell :2002: Understanding organizational behavior . A Multimedia Aooroch cincinnati, south western .USA.