



## 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 وأنواعها ومدى علاقتها بضغط العمل وابعاده في المنظمة موضوعة البحث ولتحقيق هدف البحث، فقد قام الباحث باستخدام إستبانة لمعرفة خصائص عينة البحث، وقياس العلاقة بين المتغيرين واختار الباحث عينة عشوائية لغرض التحقق من وجود هذه العلاقة لذا تم توزيع (٨٠) استماراً أعيدت منها (٧٠) وتم أهملباقي لعدم اعادتها 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 للتأثير النظري للثقافة التنظيمية وضغط 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 يتنقق استخدامها مع الظرف الذي يعيشه العاملين فيها، مع وجود تباين واضح لدى العاملين حول فهم نوع وابعاد الثقافات التنظيمية مما اثر على مستوى قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل لهم .اما ابرز التوصيات التي توصل اليها البحث فكانت ضرورة اهتمام القيادات الادارية في المنظمة بموضوع 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 عباء 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 of 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



research 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 circumstances . 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 envoirnment 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، أذ أنها توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة و تعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإنقاص ورفع مستوى التزامهم ومستوى رضاهما، 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 أصبح السمه المعاصرة التي تحيط بالمنظمات وكل وتبنا لذلك أصبح العاملون فيها يتعرضون اليها بمستويات مختلفة تترك آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الفرد والمنظمة تبعا لقوتها او ضعف هذه الضغوط في هذه البيئة وكذلك البيئة الداخلية للعمل مما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تستطيع التعامل معها عبر ما تمتلكه معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة والعاملين فيها و خاصةً ما يتعلق بهذه الضغوط التي تؤثر على أداء العاملين وإتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم وتحسين مستوى التزامهم بالقوانين والمعايير المتفق عليها.

#### **المبحث الأول : منهجة 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 والتتنوع الثقافي لدى العاملين وتعارضها مع نوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، كما تتحدد مشكلة البحث في مدى امكانية دمج هذا التتنوع معها لمواجهة ضغوط العمل ومسبياتها والذي يقود الى التسرب الوظيفي والتغيب وعدم الرضا والهدر في الممتلكات العامة وعدم المحافظة عليها وانخفاض مستوى الاداء للعاملين ، ان السؤال الذي يدور بالازدهان هو كيف تتغلب على ضغوط العمل التي أصبحت حالة دائمة 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 موضوعة 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 وضغط العمل؟.
- ٤- ماهي أكثر أنواع الثقافة التنظيمية ذو علاقة ارتباطية بضغط العمل وبأبعاده؟.



للغرض 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 يتعلّق 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 الخمسي تم احتساب اوزان فقراتها على النحو الآتي: (موافق بشدة ٥ درجات)، (موافق ٤ درجات)، (محايد ٣ درجات)، (غير موافق ٢ درجة) (غير موافق بشدة ١ درجة). وزوّدت فقرات الاستبيان (٥١) فقرة لتشمل انواع الثقافات التنظيمية وضغوط العمل وابعاده وذلك على النحو الآتي:

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

#### ثبات أدلة البحث:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأدلة البحث، درجة توافق المستجيبين على فقرات أدلة البحث بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha) لكل نوع من الثقافات المعتمدة في البحث وضغط 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 وضغط العمل وأبعاده

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

#### هدف البحث

التعريف بمفاهيم الثقافة التنظيمية وابعادها وأنواعها وأهميتها وكذلك التعريف بضغط العمل وأسبابها وأنواعها وأبعادها ومعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوعة 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 بتنوبيات مستمدۃ 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 ، عباء العمل).

#### فرضية البحث

تبعاً لمشكلة البحث فقد تم ضياغة الفرضيات على الشكل الآتي:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الثقافة التنظيمية وضغط العمل.
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وضغط العمل تفرّع عن 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 ضغوط العمل وأبعاده.
- ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الابداعية وضغوط العمل وابعاده
- ث-لاتوجد 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-لاتوجد 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-لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وضغوط العمل وابعاده .

### **المبحث الثاني : التأثير النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية وضغط العمل**

#### **اولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية**

حظيت الثقافة التنظيمية في الاونة الاخيرة بأهتمام كبير بأعتبارها احد أهم العوامل المحددة لتفوق المنظمات أذ أنها تؤثر على مستوى الاداء وتعتبر المحرك الداخلي لطاقات العاملين وتبعاً لذلك فقد تطرق الباحثين الى مفهومها لذا نجد تعاريف كثيرة لها منها تعريف (الدوري ٢٠٠٣: ١٢) لها على انها نمط تفكير المنظمة ونشاطها الاعتيادي والتقليدي الذي يتقاسمها افراد المنظمة . وترى (العطية ٢٠٠٣: ٣٢٦) الثقافة التنظيمية على انها نظام من المعاني المشتركة التي يتسمك بها اعضاء المنظمة وتميز المنظمة عن المنظمات الاخرى اما (Goodman:2006) فيعرفها على انها قلب المنظمة التي تشكل الآلة التي يتصرف من خلالها العاملين عبر مجموعة من المعارف والمعتقدات الواجب اعتمادها بالعمل ، ويعزز (Lynch2006) هذا التعريف بالتأكيد على انها مجموعة من المعتقدات والقيم وطرائق تعليم عضو المنظمة وهذا ينعكس في أنظمتها، هيكلها والنهج لوضع استراتيجية الشركة ، اما (Daft:2007:239) فيعرفها على انها نموذج من القيم المشتركة والافتراضات حول كيفية ممارسة الاشياء ضمن المنظمة ويتم تعلم هذا الأنماذج من قبل الاعضاء الذين يعملون معاً لحل المشكلات الداخلية والخارجية وينقلون ذلك للأعضاء الجدد. ويشير (جمال الدين ، الكمالى ، حسان ٢٠١٤: ٢١) الى أنها تتكون من القيم التنظيمية التي هي اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الموحد حول ما هو 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 تكون من الاعراف التنظيمية التي هي عبارة عن معايير يلتزم بها افراد المنظمة .

**التعريف الاجرامي للثقافة التنظيمية:** ولما ورد اعلاه من مفاهيم فأن 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) والربيعي (٢٠٠٧:٣٦) وكريم (٢٠١٢:٣٦) الى أنه لأغراض التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ودراستها ومعرفة طبيعتها وكيف يتم اعتمادها في عمل المنظمة والافراد العاملين فيها فإنه لابد من معرفة انواع المداخل التي تناولت مفاهيمها او آلية دراستها وتبعاً لذلك يجد المتتبع لمفاهيم هذه الثقافة الى وجود مجموعة من المداخل تمثل بـ ( المدخل التاريخي، السلوكي، المعياري، الوظيفي ، الفكرى، الهيكلى ، الرمزي ) ولأغراض هذا البحث سيتم اعتماد المدخل الهيكلى الذي يشير الى ان الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من افكار ورموز وسلوكيات مثالية متراقبة اي بمعنى مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والرموز التي يعتمدتها اعضاء المنظمة في انجاز اعمالهم وتعاملهم مع ما يحيط ببيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

#### **أهمية الثقافة التنظيمية**



تتعدد أهمية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من أنواع تتضمن معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة والعاملين فيها و خاصة ما يتعلق بهذه الضغوط التي تؤثر على أداء العاملين وإتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم و تحسين مستوى التزامهم بالقوانين و المعايير المتყق عليها ويشير (الخليفة: ٢٠٠٨) إلى أهمية الثقافة التنظيمية تتعد من خلال الآتي:

- ١- دليل للادارة والعاملين اذ انها تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- ٢- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم اعمالهم و علاقاتهم وأنجازاتهم.
- ٣- عنصر جذري يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات التي تحدث معها.
- ٤- تسهل عمل الادارة في تحقيق أهدافها وتحفظ 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: اذ أنها مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- ٣- ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلقة 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 تكافى التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجهودون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- ٥- عنصر أساسي يساعد في قابلية المنظمة للتغيير فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تمثل إلى الثبات والحرص والتحفظ، فلت 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 تملئه عليهم الإدارة و التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة الذين يشترون 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، وتتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات مما يولد صعوبة لأعضاء في التوافق معها أو مع أهدافها وقيمها .
- ٣- الثقافة المثالية: ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلىالأمريكي فريدريك تايلر——ور ( 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 اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة (مصففي: ١٤٥) (٢٠٠٥: ١٣٩) (الهواري: ٢٠٠٥: 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:** وتميز بتوفير بيئة معايدة للعمل، و يتتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .
  - ٣- **الثقافة التنظيمية الداعمة:** وتميز بالصداقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، 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 الخدر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم.
  - ٥- **الثقافة الموجهه نحو المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام 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 والأنظمة كما أنها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية . (مصففي (٣١٢) (٢٠٠٥: ٢٠٠٧) (Robbins:2007) (يزغش: ٢٠٠٧: ٢٠)

#### وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في الآتي :

- ١- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنهم الشعور بالأتحاد 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 مصدرأً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء . (ترغيني، صباح: ٨: ٢٠٠٨)

#### عناصر الثقافة التنظيمية

- ١-الإنسانية : لأنها تشمل المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد للتنظيم.
- ٢-الاكتساب والتعلم : يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود او غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة او من خلال العلاقات والتفاعل مع الآخرين.
- ٣-الاستمرارية: المقصود هنا احتفاظ الثقافة بكيانها لعدة أجيال اي أنها تستمر من جيل الى آخر.
- ٤-التراكمية: اي تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها .
- ٥-الانتقائية : وهو القيام بعلميات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لدى الفرد بقدر ما يحقق اشباع حاجاته وتكييفه مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة بها .
- ٦-القابلية للانتشار : تتحقق هذه الخاصية عندما تتحقق فائدة المجتمع و حينما 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: تكون من مجموعة من العناصر تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق نجاح مع عملية التكيف مع المتغيرات التي تشهدتها المجتمعات . (حرير : ٢٦٦: ٢٠٠٣) .

#### ابعاد الثقافة التنظيمية

ان أبعاد الثقافة التنظيمية تتعكس في القيادة والهيكل التنظيمي والاداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات وتطوير العاملين والانسانية . اما (Daft: 2004) فيشير الى بعدها هي المدى الذي تتطلبها البيئة التنافسية والثاني قوة وتركيز استراتيجية المنظمة الموجه للداخل او للخارج ، ويشير الدوسي(٤١:٢٠٠٧) (محمد: ١٥: ٢٠١٢) الى أن ابعاد الثقافة التنظيمية هي القيم المشتركة، التوقعات، الاعراف، الافتراضات الاساسية، الممارسات، فريق العمل، المعتقدات، اللغة، الطقوس والشعائر، الرموز والقصص . أما كل مـن (جمال الدين، الكمالـي ، حسان: ٢٠١٤: ٢٧) فيعد كل من ( المناخ التنظيمي، سياسة المنظمة العمل الجماعي ، العلاقات الإنسانية، القيادة ، الاتصال، تقويض السلطة . ويرى الباحث أن ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، العادات ، الرموز ، الهيكل التنظيمي ، والمتبعة 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 بضغط 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 مصدرأً للضغوطات 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 أدائه 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 اكثـر من النـاتج وسبـب ذلك يعود الى شخصية الموظف الذي يعاني من القلق حول المشاكل حتى الافتراضية منها والذي يقر الامر قبل وقوعه مما يسبب له احساس بالتهديد او بسبب علاقـه مع المدير الذي يتعامل معه او العلاقات مع الموظفين ضمن القـسم او القطاع ، المرـاجـعين ، التعليمـات النـافـذـة ، الاسـرة ، الاقـارـب والـجيـران ، عـوـاملـ الـبيـئةـ الـخـارـجـيةـ الـمحـيـطـةـ بـهـ وـأـبعـادـهـ . وـتـبعـاًـ لـذـلـكـ يـعـدـ (عبد الجواد: ٢٠٠٢: ١٥) ضغوط العمل على أنها عبارة عن

مجموعة من المثيرات التي توجد في بيـة عمل الأفراد والتي يـنـتجـ عنها مـجمـوعـةـ من ردـودـ الـافـعـالـ التي تـظـهـرـ في سـلـوكـ الـافـرادـ فيـ العملـ اوـ فيـ حـالـتـهـ الـنـفـسـيـةـ وـالـجـسـمـانـيـةـ نـتـيـجـةـ تـفـاعـلـ الـافـرادـ فيـ بيـةـ الـعـملـ .

اما (اليافي: ٢٠٠٣: ٣) فيـعرـفـهاـ عـلـىـ انـهاـ نـتـيـجـةـ لـمـواقـفـ الـتـيـ يـتـعـرـضـ لـهـ الـافـرادـ وـتـنـطـلـبـ مـنـهـمـ تـصـرـفـ مـعـيـنـ يـخـالـفـ الـاسـلـوبـ الـذـيـ اـعـتـادـ عـلـيـهـ ، اـماـ (الـكـبـيـسيـ: ٢٠٠٥: ١٠) فـيـنـظـرـ الىـ ضـغـوطـ الـعـملـ عـلـىـ أـنـهـاـ الـظـرـوفـ وـالـاـحـدـاتـ اوـ الـمـواقـفـ غـيرـ الـعـادـيـةـ الـتـيـ يـتـعـرـضـ لـهـ الـعـامـلـونـ دـاخـلـ بيـةـ الـعـملـ اوـ بـسـبـبـهاـ فـتـؤـثـرـ سـلـباـ عـلـىـ رـاحـتـهـ الـنـفـسـيـةـ وـمـشـاعـرـهـ وـاحـسـيـسـهـمـ وـمـعـنـوـيـاتـهـمـ بـدـورـهـاـ عـلـىـ صـحـتـهـمـ الـفـعـلـيـةـ اوـ الـجـسـدـيـةـ اوـ الـاثـنـيـنـ مـعـاـ .

ويـعـرـفـ الـبـاحـثـ ضـغـوطـ الـعـملـ اـجـرـائـيـاـ عـلـىـ أـنـهـ الـفـعـلـ اوـ الـمـوقـفـ الـذـيـ يـكـونـ فـيـهـ عـدـمـ الـمـلـائـمـةـ بـيـنـ الـفـردـ وـمـهـنـتـهـ اوـ بـيـنـ وـبـيـنـ مـتـطلـبـاتـهـ مـاـ يـحـدـثـ تـأـثـيرـ دـاخـلـيـ يـخـلـقـ حـالـةـ مـنـ دـعـمـ الـتواـزنـ الـنـفـسـيـ اوـ الـجـسـمـيـ دـاخـلـ الـفـردـ .

#### مصادر ضغوط العمل:

هـنـاكـ ثـلـاثـةـ مـصـادـرـ لـضـغـوطـ الـعـملـ تـتـمـثـلـ بـالـآـتـيـ:



١- عوامل بيئية خارجية تتمثل بمدى استقرار الحالة الاقتصادية والتطور والتقدم التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية.  
 (Robbins&judge2007:66 Cook &Hunske:2001:442).  
 ٢- عوامل تنظيمية تتعلق بالعمل وتتمثل بطبيعة العمل ومتطلباته ودور الفرد في المنظمة، غموض الدور. صراع الدور ، عبء العمل طبيعة العلاقات بين الأفراد في المنظمة أو مع المنظمة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، ظروف بيئية 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 مكافأته وتحفيزه، يؤثر سلباً على العمل، عدم معرفة الموظف بطبيعة العمل، أو نقص الكفاءة والخبرة ، ضعف الاجور والكافيات (ابو حفـ:٢٠٠١:٣٨٦) و(ماهر ٢٠٠٣:٤٤٥) (Robbins2005:668 Cook & Hunsaker2001:445 Nelson & Quik2002:442

٣- عوامل شخصية تتعلق بعوامل خارجية تتعلق بحياة الفرد الخاصة وعوامل داخلية تتحدد ببعض الشخصية 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 موضوعة البحث .

### أنواع ضغوط العمل

هناك نوعان من الضغوط هما الايجابية والسلبية وتبعد للأثار التي تحدها هذه الضغوط اذ ان ضغوط العمل الايجابية هي التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بأن لديه القدرة على الاداء العالي وانجاز المهام الموكل بها وتحقق له اثار نفسية بالسعادة والرضا عن العمل ، اما السلبية هي التي لها اثار سلبية على صحة ونفسية الفرد ويهدر ذلك على مستوى أدائه الوظيفي وانتاجيته ومن ثم الاحباط والنظرية السلبية تجاه العمل ويشير (النوشان:٢٠٠٣:١٠) الى أن ضغوط العمل الايجابية تمنح دافعاً للعمل وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز على النتائج وتجعل العاملين يتظرون إلى العمل بتحمّل الشعور بالسعادة والقدرة على الانفعالات والمشاعر والتأفؤ بالمستقبل ، أما ضغوط العمل السلبية فأنّها تسبّب انخفاضاً في الروح المعنوية وتولد ارتياكاً والتفكير بالجهد المبذول وشعوره بترافق 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 اثاره على مستوى أداء العاملين في المنظمة (جرينبرج :٢٠٠٩: ٢٥٧)

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 متناقضه (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 وما هي المهام او الواجبات الواجب انجازها وجهله ايضاً بالآليات الواجب استخدامها لهذا الغرض .



٤- عبء العمل: زيادة المسؤوليات في العمل أي تحمل العامل فوق طاقته وقدرته مما يصعب انجازها بالوقت المحدد او تكليفه بأقل من طاقته وقدرته مما يولد لديه الشعور بالاحباط وانه ذو اهمية قليله 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 والأنشطة السلوكية التي تتحقق 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 ، موضوع الدور ، عبء العمل).

#### العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغط 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 ورؤسائه وال العلاقات الإنسانية في العمل كما أنها تكتسب من التأثير بسلوك العاملين في المنظمة ويزيد تأثيرها من خلال (الحرية، الامن ، المساواة ) وعندما نقول الحرية فأنتنا نعني شعور الفرد بالحرية في تأدية اعماله داخل المنظمة ، اما في جانب الأمان الذي يمثل له هاجس قويا من حيث انه يخشى مواجهة القدم بالسن وعدم تأمين حاليه 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 تتوافق 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 واعيئت 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	العمر	الجنس	النسبة المئوية	النكرارات
	٣٥ - ٤٥ سنة	ذكر	% ٣٣	٢٣
		انثى	% ٦٧	٤٧
			% ١١	٨
	٤٥ - ٥٥ سنة		% ٤٦	٣٢
			% ٣٣	٢٣
		٥٥ سنة فأكثر	% ١١	٧
	اعدادية		% ٣٦	٢٥
			% ٦٠	٤٢
	دبلوم عالي		% ٤	٣
			٠	٠
		ماجستير	٠	٠
	دكتوراه		٠	٠



٥١	٩	%١٣	عدد سنوات الخدمة
١٠٥	١٥	%٢١	
٢٠-١١	٢٥	%٣٦	
٢٠	٢١	%٣٠	

تظهر المعلومات الواردة بالجدول اعلاه الخصائص الشخصية لعينة البحث البالغ عددهم (٧٠) من حيث الجنس والفنات 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 (٤٠-٣٠) هي الاكثر تمثيلا اذ بلغ عدد افرادها (٣٢) وبما نسبته (٤٦٪) من المجموع الكلي ونجد أن الفئة الثانية هي التي اعمارها من (٤٠-٣٠) قد بلغت (٢٣٪) من عينة البحث وبما نسبته (٣٣٪) ونجد ان هذه الفتنتين هما الاكثر تمثيلا وهم ايضا الاكثر تعرض لضغوط العمل العمل تبعا لظروف البيئة الخارجية المحيطة بهم والتي مر ويمر بها العراق لحد الان. اما من حيث التحصيل العملي فنجد أن أغلب 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 (٤٠،٣٠-٠٧)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣٩٥٪) وبانحراف معياري (٠٠،٨٥)، مما يشير إلى وجود الثقافة البيروقراطية في وزارة العدل بدرجة مرتفعة عند النظر إلى 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 يؤكّد توافق اجابة عينة البحث بدرجة مرتفعة جدا، في المقابل كانت أقل فقرة رقم (٧) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣٠٧٪) وبمعامل اختلاف بلغ (١،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 المراقبة للظروف التي يمر بها العاملين.

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

البيان	الرقم	الوسط الحسابي	المعياري الانحراف	معامل الاختلاف
١		٤	٠,٧٢	%١٨
٢		٤,٣	٠,٦٧	%١٥,٥
٣		٣,٩	٠,٨١	%٢٠,٠٧
٤		٤	٠,٧٢	%١٨



٥	تهتم ثقافة المنظمة بالإجراءات الرسمية لتنفيذ العمل	٣,٨	٠,٧٩	% ٢٠,٧
٦	تحدد الصالحيات والمسؤوليات استناداً إلى ثقافة المنظمة	٣,٩	٠,٨١	% ٢٠,٧
٧	تحدد ثقافة المنظمة أسلوب مثالي للعمل	٣,٧	٠,٩٣	% ٢٥,١
٨	لاتهتم ثقافة المنظمة بالتنوع الثقافي للعاملين	٤	٠,٧٣	١٨,٢
	الوسط الحسابي	٣,٩٥	٠,٨٥	% ٢١,٥

**البعد الثاني: الثقافة الإبداعية:**

يظهر الجدول رقم (٤) أن متوسطات عبارات وجود أو عدم وجود بُعد الثقافة الإبداعية السائدة من وجهة نظر العاملين تراوحت بين (٤,٢ - ٢,٥)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (٣,٢) وبأنحراف معياري (٠,٩٨) وبمعامل اختلاف بلغ (٣٢,٤٪) مما يشير إلى ضعف توافق الثقافة الإبداعية في الوزارة. كما تظهر هذه النتائج ان أكثر الفقرة (٣) لا تسهم ثقافة المنظمة السائدة على الإبداع على أكثر وسط حسابي بلغ (٤,٢) وبأنحراف معياري قدرة (٠,٨٤) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٠٪) مما يؤكّد انسجام اجابات عينة البحث على ضعف التوجه نحو الثقافة الإبداعية في تلك المنظمة ، أما أقل 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٪) ويعود السبب في ذلك إلى عدم توجّه او ميل ادارة تلك المنظمة نحو الثقافة الإبداعية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار التي تتطلب مثل هذه الثقافة.

**جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد الثقافة الإبداعية**

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	ت
لاتدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	3.80	0.94	% ٢٤,٧	٩
تسعي ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء	3. 3	1.11	٣٣,٦	١٠
لاتسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	٤,٢	٠,٨٤	% ٢٠	١١
تشجع ثقافة المنظمة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	3. 1	0.91	% ٢٩,٣	١٢
ثقافة المنظمة تساهم في تكوين فرق عمل مبدعة	2.6	1.11	% ٤٢	١٣
للثقافة التنظيمية دور في الولاء التنظيمي للعاملين	2. 5	1.04	٤١,٦	١٤
لا تشجع ثقافة المنظمة العاملين على قبول التحدّي والمخاطرة	4	0.72	% ١٨	١٥
تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية	3.4	٠,٩٦	٢٨,٢	١٦
تحرّص ثقافة المنظمة على العدالة في توزيع العمل	3.3	0.97	% ٢٩,٣	١٧



%٣٢,٤	٠,٩٨	٣,٢	الوسط الحسابي	
-------	------	-----	---------------	--

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

البيان	ت	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية بالعمل	١٨	٣,١	١,١	%٣٥,٤
تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة	١٩	٣	0.97	%٣٢,٣
لاتؤك ثقافة المنظمة على العدالة بين العاملين	٢٠	3. 9	0.87	٢٢,٠٣
تسمح ثقافة المنظمة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	٢١	٢,٨	1.05	٣٠,٧
تركز ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني في العمل	٢٢	3.3	1.03	٣١,٢
تدعم ثقافة المنظمة العاملين في المشاركة في صنع القرار	٢٣	3.2	1.06	%٣٣
لا تعمل ثقافة المنظمة على تشجيع الاتصالات الوظيفية بين العاملين خارج المنظمة	٢٤	٣,٦	٠,٨٨	٢٤,٤
توسيع ثقافة المنظمة للاتصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة	٢٥	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 (٣,٩-٢,٨) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢) وبانحراف معياري (١,٠٤) ومعامل اختلاف (%) ، مما يشير إلى ضعف توافر الثقافة الداعمة في هذه المنظمة وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق 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 (%) 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 ادنى 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 يتتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافتها على أعلى وسط حسابي (٤,٣) 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 لأن 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

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	العبارات
%٢٨,٦	٠,٨٧	٣,١	26- تقيم قيادة المنظمة ثقافتها التنظيمية الموجدة باستمرار وتسعى ان يجعلها موجهة نحو انجاز المهام والاهداف
%٣٥,٣	٠,٩٩	٢,٨	27- يوجد لدى الجميع وبخاصة المسؤولين فكرة عن قيمها ومعتقداتها المشتركة وافتراضاتها حول النظر لرسالتها وأهدافها
%٢٦,٣	١	٢,٧	28- تخطط قيادة المنظمة لجعل الموارد البشرية فيها تعرف ما الذي تتبعه من وجودها في المجتمع ولماذا تخدمه.
%٢٨,٥	٠,٩٧	٣,٣	29- الثقافة التنظيمية السائد في المنظمة ليست عامل جذب للمواهب والمهارات التي تحتاجها الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها .
%٢١	٠,٨٧	٣,٤	30-جميع العاملين في هذه المنظمة يتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافتها
%٣٨,٨	١,٠١	٢,٦	31-لدى المنظمة أنظمة لإدارة الأداء الامتثال وممارسة الطقوس والشعائر المفيدة لأن تكون أدلة لتطوير أهدافها باستمرار.
%٤١,٣	١,٢	٢,٩	الوسط الحسابي

تظهر نتائج الجدول رقم (٧) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وبعد طبيعة العمل اذ كان الوسط الحسابي العام (٣,٩٤) وهو اكثرب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبانحراف 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 يعني منه الموظفين اما الفقرة (١) مكان عمله الكثير من التجهيزات التي تعيق تنفيذ العمل على اقل وسط حسابي بلغ (٣,٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٩) ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٣٪) مما يشير ايضا الى ان طبيعة تجهيزات العمل تعيق انجاز بعض متطلبات العمل .

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

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
١٥,٣	٠,٤٩	٣,٥	٣٢-مكان عملى تقصه الكثير من التجهيزات التي تعوق تنفيذ الكثير من مهام العمل.
%١٨,١	٠,٧٨	٤,٣	٣٣-اقوم بمهام اكبر من تلك التي يمكنني القيام بها في وقت واحد
%٩,٧	٠,٦٧	٤	٣٤-الوقت المخصص لأنجاز المهام المكلف بها غير كافي
%١٧,٦	٠,٧٦	٤,٣	٣٥-افقد الكثير من هواياتي واهتماماتي لأن العمل يأخذ كل وقتي
%١٦,٦	٠,٦٥	٣,٩	٣٦-اماكنىاتي وفتراتى الفكرية والعملية لاستغل بشكل سليم
%١٧,٥	٠,٦٩	٣,٩٤	الوسط الحسابي



تظهر نتائج الجدول رقم (٨) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بعد 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 الاندوار 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) وبأنحراف معياري قدره (٠,٧٧) ومعامل اختلاف قدره (٢٢٪). وتشير هذه الاوساط الحسابية على وجود صراع للادوار يعيشها العاملون في المنظمة موضوعة البحث.

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

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

تظهر نتائج الجدول رقم (٩) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بعد غموض الدور كمتغير له علاقة بضغط العمل اذ يظهر الجو لان الوسط الحسابي العام لهذا المتغير بلغ (٣,٩٦) وهو اكثربن 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 ودوره في وجود ضغوط العمل فيها وقد حصلت الفقرة (٤) لا يتم تزويدني 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 اعرف ما هو المطلوب مني للقيام به في عملي (بلغ (٣,٧) وبأنحراف معياري قدره (٠,٧٨) ومعامل اختلاف قدره (٢٠,٥٪)).

جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بعد غموض الدور

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



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 (٤,١٩٪) وتظهر هذه النتيجة مدى اتفاق اجابات عينة البحث على وجود هذه المتغير ودوره في ضغوط العمل وقد حصلت الفقرة (٥) كمية العمل الملقاة على عاتقى تفوق قدراتي على اعلى وسط حسابي بلغ (٤,٢) وبأنحراف 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) وبأنحراف معياري قدره (٠,٩٨٪) ومعامل اختلاف قدره (٠,٣١,٦٪) .

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

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

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

١-يظهر الجدول رقم (١١) قياس علاقة الارتباط المستقل للثقافة 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 للتوصيل الى استنتاجات قد تقر 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 البيروفراطية وضغط العمل هي (٠,٧٢) وهي قيمة موجبة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (٠,٠١) ، اما نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية الابداعية وضغط 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 وضغط العمل فكانت (٠,٣١) وهي علاقة ارتباط متوسطة موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) والعلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وضغط 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 البيروفراطية بشكل كبير فيها وهذا ما اظهرت الاوساط الحسابية لها وكذلك علاقة الارتباط .

جدول رقم (١١) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث



المتغيرات	بعد ضغوط العمل	المعنوية	ت
الثقافة التنظيمية البير وقراطية	٠,٧٢	٠٠٠	١
الثقافة التنظيمية الابداعية	٠,٢٠	٠,٠١١	٢
الثقافة التنظيمية الداعمة	٠,٣١	٠,٠١٧	٣
الثقافة التنظيمية الموجهه	٠,٣٦	٠,٠١٣	٤

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

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

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

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

المتغيرات	بعد ضغوط العمل	الارتباط	المعنوية	ت
الثقافة التنظيمية البير وقراطية	طبيعة العمل	٠,٦٨	٠,٠١	١
الثقافة التنظيمية الابداعية	صراع الدور	٠,٨٠	٠,٠١	
الثقافة التنظيمية الداعمة	غموض الدور	٠٦٨	٠,٠١	
الثقافة التنظيمية الموجهة	عبء العمل	٠,٧١	٠,٠١	
الثقافة التنظيمية البير وقراطية	طبيعة العمل	٠,٣٤	٠,٠٥	٢
الثقافة التنظيمية الابداعية	صراع الدور	٠,١٦	٠,٠٥	
الثقافة التنظيمية الداعمة	غموض الدور	٠,١٩	٠,٠٥	
الثقافة التنظيمية الموجهة	عبء العمل	٠,١٥	٠,٠٥	



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

اما علاقة الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية الابداعية وابعد ضغوط العمل فكانت على التوالي (٠,٣٤ ، ، ١٦ ، ، ١٩ ، ، ١٥ ، ، ١٠) وهي علاقة ارتباط موجبة ضعيفة عند مستوى معنوية ٠,٥ ، ، اما علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية الداعمة وابعد ضغوط العمل فكانت على التوالي (٣٢ ، ، ٣٦ ، ، ٣٠ ، ، ٣٠)، وعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهمة وابعد ضغوط العمل فكانت تشير الى (٣٦ ، ، ٣٧ ، ، ٣٧ ، ، ٣٤ ، ، ٣٤ ، ، ٣٣ ، ، ٣٣) تشير هذه النتائج الى وجود علاقات الارتباط بين هذه الثقافات وابعد ضغوط العمل بمستوى متوسط وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضيات الفرعية التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هذه الثقافات وابعد ضغوط العمل ورفض فرضيات عدم الفرعية .

#### الاستنتاجات والتوصيات

- ١- اظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية البيروفراطية 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 .
- ٤- 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
- ٥- ضرورة اهتمام القيادات الادارية في المنظمة موضوعة البحث بموضوع الثقافة التنظيمية وأنواعها ووظائفها لغرض معرفة السلوك الاداري السائد .
- ٦- لأهمية دور وزارة العدل لذا على القيادات الادارية فيها التركيز على الاعتماد على ثقافة تنظيمية تتلائم وطبيعة عملها .
- ٧- عمل القيادات الادارية على ايصال مفهوم الثقافة التنظيمية الابداعية للعاملين لأنها توفر بيئة معايدة للعمل ذات صلة وطبيعة عملها عبر دورات وبرامج .
- ٨- التركيز على المضامين الادارية للثقافة التنظيمية لايصال رسالة الى العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في مواجهة ضغوط العمل .
- ٩- تطبيق نظم ادارية جيدة تتنقق مع عباء العمل وذو آليات تزيد من الدعم المالي والمعنوي للعاملين .
- ١٠- عقد الاجتماعات الدورية للعاملين لأيضاح المهام الوظيفية المطلوب أنجازها لغرض خلق قيم تعزز من وجود بيئة عمل ايجابية.



المصادر

- ١- العطية ، ماجدة (٢٠٠٣) سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
  - ٢- الدوري: زكريا مطلقاً الدوري : الادارة الستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية / بغداد العطار: محمد احمد (٢٠١٣) الفوائد الالعشرة للثقافة التنظيمية. مقالة عبر الانترنت.
  - ٣- جودة: اليافي (٢٠٠٣) العلاقة بين البيروقراطية وضغط العمل وعدم الرضا /دراسة جامعة الملك سعود - الرياض- المملكة العربية السعودية.
  - ٤- عبد الجود (٢٠٠٢): 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 стратегي واعداد الخطط الاستراتيجية / الدار الجامعية – الاسكندرية – مصر.
  - ٨- مصطفى محمود ابو بكر(٢٠٠٥) التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر- الاسكندرية مصر .
  - ٩- بزغش، 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 خضرير -الجزائر.
  - ١٣- الهواري، سيد (٢٠٠٥) القائـ التحويلي وتحـير المستقبـل . 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-Lynch, 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 America.
- 3-Daft,Richard (2007) *Understandin Theory and Design of Organization*.THOMSON ,  
WESTERN.
- 4-Cook,Curtis,W.& Hunsaker Phillip. V (2001) *Management and organizational behavior*.  
3<sup>rd</sup>.ed. Boston 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 Aooroach cincinnat, south western .USA.