



العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء

أ. عوض إبحيري عبدربه^{1*} ، أ. محمد مرزوق امحمد لموم²

¹ المعهد العالي للعلوم والتقنية، أجدابيا، ليبيا

² كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أجدابيا، ليبيا

The relationship between organizational culture and bullying behaviors

Awad Abheeri Abdurabbah^{1*}, Mohammed Marzouq Amhamed²

¹ Higher Institute of Science and Technology, Ajdabiya, Libya

² Faculty of Economics and Political Science, University of Ajdabiya, Libya

*Corresponding author

aawadali569@gmail.com

*المؤلف المراسل

Received: July 31, 2025

Accepted: September 22, 2025

Published: October 04, 2025

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع أجدابيا، شملت الدراسة جميع العاملين بالفرع، والبالغ عددهم (70) موظفًا، حيث اعتمدت على أسلوب المسح الشامل، والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة واضحة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة وسلوكيات الاستقواء الوظيفي في صندوق الضمان الاجتماعي بفرع أجدابيا. وقد كشفت النتائج عن انخفاض مستوى الاستقواء الوظيفي بين موظفي الصندوق، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بمجموعة من الإجراءات، أبرزها: تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات، ودعم الأنشطة التي تعزز روح الفريق، بالإضافة إلى مراجعة وتوزيع أعباء العمل بشكل عادل لضمان عدم إرهاق أي موظف.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، سلوكيات الاستقواء.

Abstract

This study aims to clarify the relationship between organizational culture and bullying behaviors among employees of the Social Security Fund, Ajdabiya Branch. The study included all 70 employees of the branch and relied on a comprehensive survey method. To analyze the data and achieve the study's objectives, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used.

The study showed a clear relationship between the various dimensions of organizational culture and workplace bullying behaviors at the Social Security Fund branch in Ajdabiya. The results revealed a low level of workplace bullying among the fund's employees. Based on this, the study recommended a set of measures, most notably: encouraging the active participation of employees in decision-making, supporting activities that promote team spirit, and reviewing and distributing workloads fairly to ensure that no employee is overworked.

Keywords: culture ,organizational culture ,bullying behaviors.

المقدمة

تسعى منظمات الأعمال باستمرار لتحقيق الكفاءة والفاعلية. وتولي المنظمات المعاصرة اهتمامًا كبيرًا للتنمية وتطوير الأداء عبر تبني أساليب الإدارة الحديثة. ومن أبرز التوجهات الحديثة لهذه المنظمات هو التركيز على الثقافة التنظيمية، التي تُعد من أهم سمات الإدارة الحديثة وعنصرًا حيويًا في بناء منظمات الأعمال (عبد الحميد وعبدو، 2022).

تمثل السلوكيات الغير مقبولة التي تواجه العلاقات الانسانية داخل المنظمات مشكلة هامة في مجتمع الاعمال المعاصر، حيث تعمل تلك السلوكيات علي تقويض سلامة وصحة العلاقات ألا تنظيمية بما يؤدي الي تأثيرات سلبية علي أعضاء التنظيم. ويعتبر الاستقواء أو ما يطلق عليه الأرهاب الفكري أو العنف في مكان العمل أحد تلك السلوكيات السلبية التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين لتزايد انتشارها في بيئة العمل .

ويعتبر استخدام مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي كثيرا من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيرها ، وتشير الثقافة التنظيمية إلي تلك المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والعادات المشتركة والسلوكيات المرئية التي تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم والتي تمنح المؤسسة تفردها وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وكذلك تعد الثقافة التنظيمية القلب النابض داخل هيكل المؤسسة وتعكس قيمتها ومعتقداتها وسلوكيات موظفيها ، والتي تحمل في طياتها توجهات تؤثر بشكل كبير علي اداء العاملين فيها (محمد ، 2021).

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي والحد من كافة السلوكيات التي من شأنها التأثير السلبي على ذلك الأداء ولعل أبرز تلك السلوكيات هي " سلوكيات الاستقواء" بوصفها مشكلة مهمة في المنظمات المختلفة، حيث يدرك مديرو الموارد البشرية التكاليف المرتبطة بهذا النمط من السلوكيات العدوانية، وبرغم أن كثيراً من حالات الاستقواء لا يتم تسجيلها نظراً لخوف الضحية من الإبلاغ عنها حتى لا يتعرض للعزل أو الإقصاء من العمل فإن سلوكيات الاستقواء تستحوذ على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظمات في السنوات الماضية، وبناءً على أهمية متغيري الدراسة الحالية سوف نتناول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء (عبدالله، 2018).

الدراسات السابقة :

1. دراسة منى محمد سيد، (2011) ، بعنوان " سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية " تناولت الدراسة سلوكيات الاستقواء في العمل بالمنظمات الحكومية في إحدى المحافظات المصرية، للتعرف على نسبة تعرض العاملين لتلك السلوكيات وردود أفعالهم تجاهها، وكذلك درجة اختلاف ردود أفعال العاملين وفقاً لمتغيري النوع والعمر، بالإضافة للتعرف إلى بعض العوامل المؤثرة في حدوث الاستقواء في العمل. أجريت الدراسة على عينة قوامها 384 مفردة من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن (38%) من إجمالي العينة كانوا ضحايا لسلوكيات الاستقواء في العمل، كما توصلت الدراسة لوجود اختلاف بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء، وبردود أفعالهم، أما فيما يتعلق بالعمر فقد وجد اختلافاً معنوياً في التعرض لسلوكيات الاستقواء وردود أفعال الضحايا تجاهها باختلاف المرحلة العمرية للعاملين—وأخيراً، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعض المتغيرات على تلك السلوكيات.

2. دراسة الواكد والعطار (2021)، بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي"

هدفت الدراسة الى معرفة ماهية الثقافة التنظيمية وتفسير وشرح عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل الشركات وأهميتها للقادة والمديرين وبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي بالتطبيق على موظفي ومشرفي ومديري من شركات المملكة الأردنية الهاشمية وقد استخدمت الدراسة توزيع الاستبيان الإلكتروني كأداة لتجميع البيانات من عينة الدراسة وتم التوصل الى ان الثقافة التنظيمية القوية تعمل على الوحدة التنظيمية ولا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، وأن الثقافة والفكر التنظيمي يساند التوافق والتواءم والانتماء بالشكل الذي يؤكد على تواصل الجماعة وامكانياتها وجودتها في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها واستعمال اساليب واليات من أجل التصدي للعراقيل التي تعترض طريقها.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة البوصلة التي توجه الموظفين، حيث تُعرفهم بالقيم والقواعد السلوكية الأساسية في المنظمة، هي التي تُشكل السلوك الوظيفي المقبول، وتُرشد العلاقات بين الزملاء، وتوضح الطرق المثلى لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وبما أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على سلوكيات الأفراد، فإنها تُعد أداة فعالة لمواجهة سلوكيات الاستقواء المحتملة والحد من أثارها السلبية. وتكمن الإشكالية البحثية في العلاقة الارتباطية التي تجمع بين متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء وكيفية مجابهة الأخيرة والتغلب عليها وإضفاء مناخ آمن ومستقر داخل بيئة العمل حتى يتمكن الموظف من تادية المهام اللازمة والقيام بأدواره الوظيفية المطلوبة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية . ويكون طرح التساؤل الرئيسي للدراسة في: " ما طبيعة العلاقة الارتباطية التي تجمع بين الثقافة التنظيمية السائدة وسلوكيات الاستقواء؟ " وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في الآتي :

1. ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وما خصائصها؟ وما أنواعها؟ وما الوظائف الأساسية لها؟
2. ما مفهوم سلوكيات الاستقواء؟ وما خصائصها؟ وما أنواعها؟
3. ما أثر سلوكيات الاستقواء على المنظمة؟

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية:

يمكن استخدام هذه الدراسة كمرجع علمي أساسي في المكتبة. كما يمكن الاستفادة منها من خلال البيانات والمعلومات التي تقدمها حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات الاستقواء كما تسعى الدراسة ايضا الي تقديم توصيات للمساعدة في فهم أبعاد هذه الثقافة وكيفية تأثيرها على سلوكيات الاستقواء.

الأهمية العملية:

من الممكن توجيه نظر الجهات المعنية والأجهزة الإدارية بالمؤسسات والمنظمات المختلفة سواء في القطاع العام والخاص لاسيما صندوق الضمان الاجتماعي إلى أهمية الثقافة التنظيمية السائدة وضرورة احتوائها على قيم ومعايير وضوابط وقواعد واضحة وصارمة من شأنها منع ممارسة سلوكيات الاستقواء داخل بيئة العمل، وما لها من تأثير سلبي على الصحة النفسية والجسدية للعاملين.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء في صندوق الضمان الاجتماعي اجدابيا.
ويمكن تجزئة الفرضية الرئيسية الي الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الصفرية الاولى H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لبعء التماسك لثقافة التنظيمية علي سلوكيات الاستقواء في صندوق الضمان الاجتماعي اجدابيا
الفرضية الفرعية الصفرية الثانية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لبعء المشاركة لثقافة التنظيمية علي سلوكيات الاستقواء في صندوق الضمان الاجتماعي اجدابيا.
الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لبعء التعاون في الثقافة التنظيمية علي سلوكيات الاستقواء في صندوق الضمان الاجتماعي اجدابيا .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية للإحاطة النظرية بمتغيري الدراسة، المستقل (الثقافة التنظيمية) والتابع (سلوكيات الاستقواء) ومحاولة إيجاد حلول للتساؤلات المطروحة، وعن طريق مشكلة الدراسة وأهميتها فأنها تسعى لتحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية في صندوق الضمان الاجتماعي بأجدابيا.
2. التعرف علي واقع سلوكيات الاستقواء في صندوق الضمان الاجتماعي بأجدابيا.
3. دراسة وتحليل علاقة سلوكيات الاستقواء على العاملين والموظفين وتأدية مهامهم الوظيفية، وأثر ذلك على صندوق الضمان الاجتماعي .
4. تسليط الضوء على العلاقة الارتباطية التي تجمع كلٌّ من الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء .

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها من كافة جوانبها، للتوصل إلى الإطار النظري الخاص بالدراسة، فبموجب هذا المنهج تم تحديد مفهوم وخصائص وأنواع الثقافة التنظيمية، ومفهوم وخصائص وأنواع الاستقواء داخل مكان العمل، وتم وصف العلاقة الارتباطية التي تجمع بينهما .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء
الحدود المكانية: فرع الصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة اجدابيا.
الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في عام 2025
الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة علي الموظفين في فرع صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة اجدابيا.

الإطار النظري

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن الثقافة التنظيمية من العوامل الجوهرية التي تحدد مدى نجاح أو إخفاق المنظمات؛ فهي كالعمود الفقري الذي تستند إليه، تتألف هذه الثقافة من خليط من القيم التنظيمية، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والمعايير التي ترسم خطوطاً واضحة لسلوك الموظفين بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة.

من هذا المنطلق، سنقوم في هذا الفصل بدراسة الثقافة التنظيمية بشكل معمق، بدءاً من تعريفها ووظائفها، مروراً بأنواعها في توجيه سلوك الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة (سالم، 2006)

مفهوم الثقافة التنظيمية :

أوضحت الدراسات العلمية التي أجريت في هذا المجال أنه لا يوجد مفهوم جامع مانع للثقافة التنظيمية؛ حيث يرى بعض الباحثين أن مفهوم الثقافة يتصل أصلاً بالأفراد والشعوب، وعليه يذهب العديد من العلماء إلى أن الثقافة التنظيمية تشير بوجه عام إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو سلوك العاملين في محيط العمل .

ينظر (Edgar.H.Sachin) إلى الثقافة التنظيمية على كونها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياساتها تجاه العاملين والموظفين والعملاء، أي الأسلوب الذي يتم وفقاً له تأدية المهام اللازمة، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

يُعرف (Park.et.al) الثقافة التنظيمية بأنها مشاركة الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي. (منصور، 2007).

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية :

- يمكن إبراز أهم الوظائف الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الآتي: (منصور، 2007).
1. تُنمي الشعور بالذاتية والثقة بالذات وتُحدد الهوية الخاصة بالعاملين والموظفين تجاه المنظمة.
 2. الثقافة التنظيمية تقوم بالكثير من الأدوار والمهام المحورية المتعلقة بإيجاد الالتزام والولاء والانتماء من قبل الموظفين للمنظمة التي يعملون بها وبالتالي التغلب على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الذاتية والتغلب على الولاءات الشخصية وبذل الكثير من الجهود والطاقات من قبل العاملين لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية التي أقرتها المنظمة وتسعى إلى إحرازها.
 3. تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث يؤكد وجودها تطبيق نظام اجتماعي متكامل يجعل الموظف يعمل في مناخ هادئ آمن مستقر يساعده على تأدية المهام الوظيفية المكلف بها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق رضا العملاء من جهة، وتحقيق أعلى ربحية ونجاح للمنظمة من جهة أخرى .
 4. تعد الثقافة التنظيمية بمثابة حجر الأساس وإطاراً مرجعياً للموظفين. فهي المصدر الذي يوجههم نحو الأهداف والغايات المنشودة، ويبين لهم كيفية تحقيق الفعالية والنشاط داخل المنظمة .

أنواع الثقافة التنظيمية :

تتعدد وتتنوع أنماط الثقافة التنظيمية وفقاً لسمات وخصائص الثقافة المتبعة داخل كل كيان أو منظمة ولكن يمكن استخلاص مجموعة أنواع من الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها على النحو التالي: (الليثي، 2008).

- 1_ الثقافة البيروقراطية : تحدد هذه الثقافة السلطة والمسؤوليات بوضوح. تُنقل المعلومات فيها ضمن تسلسل هرمي صارم، وتعتمد بشكل كبير على التحكم والالتزام بالقواعد والإجراءات.
- 2_ الثقافة الإبداعية : ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات
- 3_ ثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل في هذه الثقافة بالصدقة ومساعدة العاملين، حيث يسود الانسجام والدعم المتبادل وتعمل المنظمة على بناء جو من الثقة والمساواة والود، مع التركيز بشكل خاص على الجانب الإنساني في العمل.

4_ثقافة العمليات : يتم التركيز علي إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل

5_ثقافة المهمة : وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز علي النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار

6_ثقافة الفرد : تعتمد على جهود الأفراد في تحديد خط سير المنظمة حيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يلبي احتياجات الأفراد كوسيلة لرفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع

7_ثقافة النفوذ : في هذا النوع من الثقافات، تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات بشكل كامل في يد أفراد الأسرة المالكة للمنظمة حيث يتحكم هؤلاء الأفراد في جميع الأمور، كبيرة كانت أم صغيرة، مما يُقلل من فرص الإبداع والابتكار بسبب ضرورة الالتزام الصارم بقرارات الإدارة، بناءً على هذه الثقافة، يتوقف نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف السريع مع متطلبات التغيير، أو فشلها في الاستجابة للتحديات المتجددة، على مدى قدرة هذه الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة. (أمال ، 2011).

المبحث الثاني: سلوكيات الاستقواء

تمهيد :

يعد الاستقواء داخل المنظمة سلوك منحرف ومُضر، قد ينبع من رغبة الأفراد في إشباع حاجات أو غايات محددة سلفاً. كما يمكن أن يكون نتاجاً مباشراً لردود فعل على إجراءات وقرارات تنظيمية سلبية، أو لإحساس الموظفين بعدم العدالة مقارنة بزملائهم؛ إذ يميل الأفراد لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل، هذا النوع من الاستقواء يمكن أن يأخذ أشكال عدة مثل (التعدي اللفظي أو المعنوي أو الجسدي – الإذلال – الشائعات) كل هذه إشارات تدل على أن هناك من يستقوي وينصب مكائد للعاملين والموظفين بالمنظمة مما يُشكل أثاراً وخيمة على كفاءة وفاعلية المنظمة في سوق العمل، ولهذا لا بد من وضع مجموعة من الأسس والقواعد التي من شأنها تحقيق الحماية المعنوية والنفسية والمادية للموظفين ومجابهة سلوكيات الاستقواء والقضاء عليها. (سيد، 2011).

مفهوم سلوكيات الاستقواء:

يرى (Heinz Leymann) أن الاستقواء هو عندما يتعرض الموظف بشكل متكرر لسلوكيات سلبية وعدوانية في مكان العمل، مما يؤدي إلى إهانة الضحية ومعاقبتها وتخويفها ومعاداتها .

ذهبت (المفوضية الأوروبية) إلى أن الاستقواء هو أحد أشكال السلوكيات السلبية بين الزملاء أو بين الرؤساء والمرؤوسين؛ حيث يتعرض الفرد الضحية إلى التعدي والإذلال بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق فرد أو أكثر بغرض تنفيره أو إبعاده.

يرى (Einarsen) أن الاستقواء شكل من أشكال التفاعل السلبي يتراوح بين العدوانية الشفهية والانتقاد الموجه نحو شخص الضحية أو وضعه في عزلة اجتماعية في المنظمة (أسماعيل، 2017) .

خصائص سلوكيات الاستقواء:

في ضوء التعريفات المتعلقة بمصطلح الاستقواء يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي يتسم بها هذا السلوك، وتتمثل في الآتي: (سيد، 2011).

1. يُعد الاستقواء سلوكاً غير لائق وغير عقلاني، ومن أبرز مظاهره السخرية من الآخرين. غالباً ما تكون آثاره السلبية على الضحية نفسية بطابعها، تفوق تلك الجسدية .

2. يتم الاستقواء بصورة منتظمة ومستمرة خلال فترة من الزمن، بمعنى وجود حدوث تلك السلوكيات بشكل منتظم (على سبيل المثال أسبوعياً) وخلال فترة ممتدة من الزمن .
3. انعدام التوازن في القوة بين الطرفين، فقد تستمد القوة من الوضع الرسمي ومن ثم تُمارس سلوكيات الاستقواء من الرؤساء تجاه مرؤوسيه، وقد ينتج عن عوامل أخرى كالمعرفة أو الخبرة أو الدعم الاجتماعي، كما أن عدم توازن القوة بين الطرفين المتمثلين في الضحية و المستقوي يقلل من قدرة الضحية على حماية نفسه من تلك السلوكيات .
4. يتسبب الاستقواء في إلحاق الأذى بالضحية، وتزداد آثاره السلبية جسدياً ونفسياً بمرور الوقت. لا تقتصر تبعات هذا السلوك على الأفراد، بل تمتد لتشمل المنظمة بأكملها بشكل سلبي.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء :

تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً جوهرياً يؤثر بشكل كبير على انتشار سلوكيات الاستقواء داخل المنظمات. فإذا ركزت الإدارة على تحقيق النتائج بغض النظر عن أساليب التنفيذ، أو لم تُعير اهتماماً لتأثير هذه النتائج على الموظفين، أو إذا كان هناك تقدير مبالغ فيه للمنافسة الداخلية، فمن المرجح أن تزداد نسبة تقبل هذه السلوكيات السلبية في بيئة العمل.

و أوضح (Aquino and Lmertz 2004) أن هناك أنواع للثقافة التنظيمية قد تسمح بأشكال معينة من ممارسات الاستقواء، فالثقافة التنظيمية قد تدعم السلوكيات العنيفة إذا اعتقدت الإدارة أنها توظف لتحفيز الموظفين، وإذا تم التسامح في التصرفات غير المهذبة والضارة التي قد تصدر في حق الآخرين، أو كانت المعايير تدعم السلوكيات الوقحة والفظحة، كما أشار

(Wright and Smye 1998 & Pilch 2015) أن هناك ثلاث أنماط من الثقافة تتعلق بشكل مباشر بالإساءة وهي ثقافة ثقافة الفوز / الخسارة أو ما يطلق عليه المنافسة الإجبارية، أما النوع الثاني فهو ثقافة اللوم والتي تجعل العامل أو الموظف في حالة من الخوف والقلق من الخروج عن المسار، والنوع الثالث هو ثقافة التضحية بأي شيء لصالح العمل (أسماعيل، 2017).

الدراسة الرئيسية

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي فرع الصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة اجدابيا والبالغ عددهم (70) حيث استخدم أسلوب المسح الشامل.

ثبات أداة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التأكد من إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة الدراسة بنفس الظروف وباستخدام نفس أداة القياس على نفس الأفراد (أبو هاشم، 2004)، وللتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع الاستبيانات بهدف التحقق من التجانس والاتساق الداخلي لها.

صدق أداة الدراسة:

عادةً ما يُقترن الثبات بالصدق، حيث أن الاختبار الصادق عادةً ما يكون اختباراً ثابتاً، في حين أنه ليس كل اختبار صادقاً، فقد يكون الاختبار أو أداة القياس ثابتة ولكنها غير صادقة .

الصدق الذاتي: هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويمكن تحديد الصدق الذاتي بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث أن:

$V =$ معامل الصدق الذاتي.

$S =$ معامل الثبات.

وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، حيث بلغ المستوى العام لمعامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة يساوي (87.4%) مما يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن معامل الصدق أيضاً مرتفع حيث قدرت نسبته (93.6%) وهذا المعدل يعطي الثقة الكبيرة في دقة المقاييس، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات والصدق لكافة مقاييس الدراسة:

جدول (1). ثبات وصدق أداة الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التماسك	3	91%	95%
المشاركة	4	73%	85%
التعاون	4	74%	86%
متغير الثقافة التنظيمية ككل	11	86%	93%
المتغير الثاني (الاستقواء الوظيفي)	22	85%	92%
جميع فقرات الاستبيان	33	83%	91%

عرض البيانات العامة مجتمع الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول (2). ثبات وصدق أداة الدراسة.

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	73%
	أنثى	19	27%
	ثانوي	7	10%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	13	18%
	بكالوريوس	46	66%
	ماجستير	4	6%
	أقل من 5 سنوات	17	24%
عدد سنوات الخبرة	الى أقل من 10 سنوات 5 من	36	52%
	من 10 الى أقل من 15 سنوات	9	13%
	سنة فما فوق 15 من	8	11%
	اقل من 35 سنة	16	22%
فئة العمر	من 35 الى اقل من 45	30	44%
	من 45 الى اقل من 55	19	27%
	من 55 فما فوق	5	7%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (73%) من أفراد العينة كانت للذكور، فيما بلغت نسبة الإناث (27%)، ونلاحظ أن نسبة الذكور شكلت ضعف نسبة الإناث تقريباً، ويعزى الباحثين الزيادة الكبيرة في نسبة الذكور إلى طبيعة عمل مكتب الضمان وأن نسبة (10%) جاءت للأفراد ذوي مؤهل تعليمي (ثانوية أو ما يعادلها)، بينما جاءت نسبة (7%) لحملة الدراسات عليا، ونلاحظ أن النسبة الأكبر هي للأفراد المتحصلين على المؤهلات الشهادة جامعية أو ما يعادلها، حيث قدرت نسبتهم (66%)، وهذا مؤشر بأن مكتب الضمان تعتمد في استقطاب الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية أو ما يعادلها، ويعتبر هذا الارتفاع في المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة مفيداً في دقة اجاباتهم على أسئلة استمارة الاستبيان، وكذلك قد يساعدهم في فهم طبيعة الدراسة وأهميتها، وأن نسبة (24%) من أفراد العينة كان عدد سنوات عملهم بالمكتب أقل من خمس سنوات، بينما نسبة (52%) تراوحت سنوات عملهم من (5 إلى سنوات 10) سنوات، وجاءت نسبة الأفراد الذين تعدت خدمتهم في المكتب (10 سنوات) (13%)، أن نسبة (22%) جاءت للفئة العمرية أقل من (35) سنة، بينما كانت نسبة (44%) للفئة العمرية من (35 - 45) سنة، أما الفئة العمرية من (45 - 55) سنة، فكانت نسبتها (27%)، فيما جاءت نسبة (7%) للفئة العمرية الذين تجاوزت أعمارهم (55) سنة، وهذا يعني التعرف على آراء مفردات ذوي مستويات عمرية مختلفة.

التحليل الإحصائي للبيانات:

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية، والمتمثل في الثقافة التنظيمية.

1. التماسك:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير التماسك.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يوجد تفاهم بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي	3.73	1.373	2	مرتفع
2	يوجد لغة مشتركة للاتصال في صندوق الضمان الاجتماعي	3.69	1.202	3	مرتفع
3	توجد قيم مشتركة بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي	3.82	1.356	1	مرتفع
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	3.75	1.209		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (توجد قيم مشتركة بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي)، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.356)، بينما تحصلت الفقرة (يوجد تفاهم بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي) على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.373)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (يوجد لغة مشتركة للاتصال في صندوق الضمان الاجتماعي) على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.202)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير التماسك بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع مستوى هذا المتغير، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.75) وبانحراف معياري (1.209).

2. المشاركة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير المشاركة.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يتمكن الموظفون من إبداء آرائهم بحرية في صندوق الضمان الاجتماعي	3.68	1.491	4	مرتفع
2	تشجيع إدارة الضمان الاجتماعي الموظفين لطرح أفكار جديدة.	3.94	1.170	1	مرتفع
3	تمكن إدارة الضمان الاجتماعي الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات	3.87	1.287	3	مرتفع
4	تشجيع إدارة الضمان الاجتماعي الأفراد لطرح أفكار إبداعية	3.89	1.358	2	مرتفع
المتوسط العام والانحراف المعياري العام		3.85	0.917	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (تشجيع إدارة الضمان الاجتماعي الموظفين لطرح أفكار جديدة) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.170)، بينما حصلت الفقرة (تشجيع إدارة الضمان الاجتماعي الأفراد لطرح أفكار إبداعية) على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.358)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يتمكن الموظفون من إبداء آرائهم بحرية في صندوق الضمان الاجتماعي) على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.491)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير المشاركة بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع مستوى هذا المتغير، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.85) وبانحراف معياري (0.917).

3. التعاون:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير التعاون.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يسعى صندوق الضمان الاجتماعي على تشجيع العمل الجماعي	3.92	1.143	3	مرتفع
2	يشجع صندوق الضمان الاجتماعي على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات	2.69	1.141	4	متوسط
3	تختلف الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للفرد	3.93	1.175	2	مرتفع
4	يتعاون موظفي صندوق الضمان الاجتماعي في حل مختلف مشاكل العمل	4.24	0.918	1	مرتفع جداً
المتوسط العام والانحراف المعياري العام		3.69	0.823	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (يتعاون موظفي صندوق الضمان الاجتماعي في حل مختلف مشاكل العمل) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.918)، بينما تحصلت الفقرة (تختلف الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للفرد) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.175)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (يشجع صندوق الضمان الاجتماعي على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات) على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (1.141)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير التعاون بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع مستوى هذا المتغير، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.69) وبانحراف معياري (0.823).

محور الاستقواء الوظيفي

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للمتغير الثاني (الاستقواء الوظيفي)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	أشعر أن هناك من يحجب المعلومات التي تؤثر على أدائي لعملتي.	2.63	1.495	4	متوسط
2	اتعرض للإذلال أو السخرية عندما أتواصل مع الآخرين في مكان عملي.	1.61	0.707	21	منخفض جداً
3	أشعر بأن ما أكلف به من عمل أقل من مستوى كفاءتي.	2.76	1.512	3	متوسط
4	أشعر بأن مسؤولياتي تستبدل بهام تافهة لا تحقق لي الشعور بالرضا.	1.77	0.814	14	منخفض جداً
5	يتم تجاهلي واستبعادني عند تناول موضوعات متعلقة بالعمل.	1.73	0.894	16	منخفض جداً
6	أعرض لتعليقات مهينة لشخصي أو لأفكاري أو لحياتي الخاصة داخل العمل.	1.90	1.173	9	منخفض
7	يوجه الآخرون في العمل غضبهم العفوي أو التلقائي لي وأكون هدفاً له.	1.83	1.042	13	منخفض
8	أعرض لسلوكيات التخويف والترهيب مثل التدخل في خصوصياتي، أو دفعي، أو أن يتعرض طريقي شخص ما وذلك داخل مكان العمل.	1.91	1.177	8	منخفض
9	توجه إلى تلميحات أو إشارات من آخرين بعدم صلاحيتي الوظيفة	1.89	0.994	10	منخفض
10	يتم تذكيري بشكل متكرر بأخطائي وهفواتي داخل العمل.	2.48	1.354	6	منخفض
11	يتم تجاهلي أو أواجه بردود أفعال عدائية عندما أدخل مكان عملي.	1.72	0.881	17	منخفض جداً
12	يتم انتقادي بشكل متواصل عن أخطائي وهفواتي داخل مكان العمل.	1.75	0.894	15	منخفض جداً
13	أشعر أنه يتم تجاهل رأيي داخل مكان العمل	1.85	1.023	12	منخفض

14	أُتعرض للخداع والاحتيال والمزاح السمج ليضحك على الآخرون في مكان عمل	1.86	1.175	11	منخفض
15	يتم تكلفني بأعمال يحدد لها توقيتات غير منطقية.	3.40	1.176	1	مرتفع
16	أشعر بأن الآخرين يحيكون ضدي المزاعم والادعاءات داخل العمل.	2.52	1.361	5	متوسط
17	أشعر بأن هناك من يراقب عملي بشكل زائد .	1.99	1.102	7	منخفض
18	أعرض للضغط حيث يطلب مني القيام بأشياء لا يجب أن أطالب بها	2.80	1.481	2	متوسط
19	أكون موضوعا للتهكمات والمضايفات بشكل زائد داخل مكان العمل.	1.73	0.894	16	منخفض جداً
20	يتم تحميلني بعبء عمل لا يمكن إدارته أو التحكم فيه .	1.65	0.758	20	منخفض جداً
21	يتم تهديدي بالعنف أو الإيذاء الجسدي داخل العمل .	1.70	0.852	18	منخفض جداً
22	أُتعرض للإيذاء الفعلي داخل مكان العمل.	1.69	0.776	19	منخفض جداً
المتوسط العام والانحراف المعياري العام		1.81	1.014	منخفض	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (يتم تكلفني بأعمال يحدد لها توقيتات غير منطقية) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.176)، بينما تحصّلت الفقرة (أعرض للضغط حيث يطلب مني القيام بأشياء لا يجب أن أطالب بها) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.175)، في حين تحصّلت الفقرة التي تنص على (أعرض للإذلال أو السخرية عندما أتواصل مع الآخرين في مكان عملي) على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1.61)، وانحراف معياري (0.707)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير الاستقواء بالمتوسط العام نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات متغير الاستقواء الوظيفي قد بلغ (1.81) وبانحراف معياري (1.014).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا؟

وللتأكد من هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون".

جدول (6) اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي.

الثقافة التنظيمية		
سلوكيات الاستقواء الوظيفي	معامل الارتباط	-0.60
	الدلالة الإحصائية	0.000
القرار		وجود علاقة عكسية قوية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بلغ (-0.60) بدلالة إحصائية (0.000) عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، وهي علاقة عكسية قوية.

1. الفرضية الفرعية الأولى:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماسك وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

جدول (7) اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين التماسك وسلوكيات الاستقواء الوظيفي.

التماسك		
-0.37	معامل الارتباط	سلوكيات الاستقواء الوظيفي
0.002	الدلالة الإحصائية	
وجود علاقة عكسية ضعيفة		القرار

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بلغ (-0.37) بدلالة إحصائية (0.000) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، وهي علاقة عكسية ضعيفة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

جدول (8) اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين المشاركة وسلوكيات الاستقواء الوظيفي.

المشاركة		
-0.56	معامل الارتباط	سلوكيات الاستقواء الوظيفي
0.003	الدلالة الإحصائية	
وجود علاقة عكسية متوسطة		القرار

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بلغ (-0.56) بدلالة إحصائية (0.000) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، وهي علاقة عكسية متوسطة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

جدول (9) اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين التعاون وسلوكيات الاستقواء الوظيفي.

التعاون		
سلوكيات الاستقواء الوظيفي	معامل الارتباط	-0.61
	الدلالة الإحصائية	0.280
القرار		وجود علاقة عكسية قوية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بلغ (-0.61) بدلالة إحصائية (0.000) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، وهي علاقة عكسية قوية.

النتائج:

النتائج المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية لصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، ومستوى الاستقواء الوظيفي:

1. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لصندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في (التماسك، والمشاركة، والتعاون).
2. أوضحت نتائج متوسطات إجابات المبحوثين انخفاض مستوى الاستقواء الوظيفي لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

• النتائج المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الاستقواء الوظيفي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وهي علاقة عكسية قوية بنسبة (60%) بين متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التماسك، والمشاركة، والتعاون)، وبين مستوى الاستقواء الوظيفي.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وهي علاقة عكسية ضعيفة بنسبة (37%) بين بُعد التماسك وبين مستوى الاستقواء الوظيفي.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وهي علاقة عكسية متوسطة بنسبة (56%) بين بُعد المشاركة وبين مستوى الاستقواء الوظيفي.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وهي علاقة عكسية قوية بنسبة (61%) بين بُعد التعاون وبين مستوى الاستقواء الوظيفي.

التوصيات:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي يوصي الباحثان بالتوصيات التالية:

1. بما أن الدراسة أظهرت ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها (التماسك، والمشاركة، والتعاون)، فإنه يجب العمل على الحفاظ على هذا المستوى وتعزيزه بشكل مستمر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - دعم الأنشطة والفعاليات التي تعزز روح الفريق والتماسك بين الموظفين.
 - تشجيع المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتقديم المقترحات من جميع المستويات الوظيفية.
 - توفير بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين.
2. نظرًا لانخفاض مستوى الاستقواء الوظيفي وفقًا للنتائج، فإنه يجب اتخاذ خطوات استباقية لمنع ارتفاعه في المستقبل، ويمكن القيام بذلك من خلال:
 - إجراء استطلاعات دورية لتقييم مستويات الضغط والإرهاق بين الموظفين.

- توفير برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين الذين قد يعانون من ضغوط العمل.
- مراجعة وتوزيع أعباء العمل بشكل عادل لضمان عدم إرهاق أي من الموظفين.
- تشجيع التوازن بين الحياة العملية والشخصية من خلال سياسات مرنة وساعات عمل مناسبة.

مقترحات للبحوث المستقبلية:

1. يمكن إجراء دراسات معمقة لتحديد العوامل التي ساهمت في ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، بهدف تعزيزها وتطبيقها في فروع أخرى.
2. محاولة استكشاف أسباب انخفاض مستوى الاستقواء الوظيفي؛ على الرغم من أن الانخفاض الحالي يعتبر مؤشراً جيداً، إلا أنه من المفيد فهم الأسباب الكامنة وراء ذلك لتجنب أي عوامل قد تؤدي إلى ارتفاعه في المستقبل.

قائمة المراجع

1. الليثي، محمد بن حسن (2008) **الثقافة التنظيمية ودورها في الابداع الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
2. أبو هاشم، السيد محمد (2007). **الدليل الإحصائي في تحليل البيانات**، الطبعة الأولى، السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.
3. أسماء عبد العاطي محمد (2021). **دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة المصرية**، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJTH)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (15)، العدد (3).
4. أمال، بن سالم (2011)، **تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، الملتي الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء معدل البطالة و تحقيق التنمية المستدامة**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
5. بوبكر منصور (2007). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجزائر .
6. حسين علي عبدالله (2018). **الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
7. رباب محروس عبد الحميد (2022). **مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية**، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، المجلد (1)، العدد (1).
8. سالم، إلياس (2006). **تأثير الثقافة التنظيمي علي أداء الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف ، المسيلية ، الجزائر
9. عبد الحميد ، وليد . عبدو ، محمد أحمد (2022). **الثقافة التنظيمية وتأثيرها علي تحفيز الموظفين مراجعات الادبيات**، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية ، العدد الخامس
10. مرفت حسين إسماعيل (2017). **دراسة تحليلية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء داخل المنظمات بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف**، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد (37)، العدد (2).
11. منى محمد سيد (2011). **سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية**، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد (18)، العدد (3).