

أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني: دراسة تطبيقية على إدارة

الأزمات

إعداد الطالب/

نايف بدر الحربي

242001340

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،
ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من
وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني
ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى
كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالمحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الأمن السيبراني الثلاثة: السرية، الخصوصية، والتعزيز الأمني، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم توزيع (265) استبانة إلكترونيًا على أفراد العينة، وتم استرداد (241) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (5) استبانات غير صالحة للتحليل، ليبلغ العدد النهائي (236) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (89.2%) ، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأمن السيبراني، حيث كان تأثيرها قويًا على السرية، متوسطًا على الخصوصية، وأضعف على التعزيز الأمني وبالأستناد إلى النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتطوير السياسات الأمنية التي تدمج بين الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة، لضمان تحقيق أقصى مستويات الحماية السيبرانية.

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة بضرورة إدماج سياسات الأمن السيبراني ضمن القيم التنظيمية للمؤسسة لضمان التزام الموظفين بحماية البيانات والمعلومات الحساسة، وتعزيز وعي الموظفين حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحقيق الأمن السيبراني من خلال برامج تدريبية متخصصة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأمن السيبراني، المؤسسات الحكومية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
6.....	1.1 مشكلة الدراسة:
7.....	2.1 أهمية الدراسة:
9.....	3.1 أهداف الدراسة:
9.....	4.1 تساؤلات الدراسة
10.....	5.1 فروض الدراسة:
10.....	6.1 نموذج الدراسة
11.....	7.1 الدراسات السابقة:
11.....	أولاً: الدراسات العربية
18.....	8.1 الفجوة البحثية:
18.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	11.1 مصادر جمع البيانات
21.....	12.1 أدوات الدراسة:
21.....	13.1 حدود الدراسة:

22	الفصل الثاني: الإطار الثاني
22	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
22	1.1.2 المفهوم العام للثقافة:
23	2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية
26	3.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية:
28	4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:
29	5.1.2 الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية:
30	6.1.2 خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:
33	7.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية:
34	8.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:
35	9.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية
36	10.1.2 كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية:
37	11.1.2 إدارة الثقافة التنظيمية:
38	12.1.2 العوامل الواجب توأمرها لتغير الثقافة التنظيمية:
41	المبحث الثاني: الأمن السيبراني
43	1.2.2 أهمية الأمن السيبراني
43	2.2.2 أهداف الأمن السيبراني وفقا للإستراتيجية الوطنية:
44	3.2.2 طرق الاستجابة لاي هجوم آخرويكون ذلك من خلال:
44	4.2.2 فوائد الأمن السيبراني يمكن هنا بيان بعض فوائد الأمن السيبراني
45	5.2.2 تقنيات الأمن السيبراني:
45	6.2.2 الجهود التنظيمية في مجال الأمن السيبراني:
46	7.2.2 أبعاد الأمن السيبراني
50	8.2.2 مهام دائرة أمن المعلومات والأمن السيبراني:
50	9.2.2 تدريب العاملين:
51	10.2.2 أهمية تدريب العاملين في الأمن السيبراني:

52	المبحث الثالث: التسويق الإلكتروني
52	1.3.2 الأهمية والمفهوم للتسويق الإلكتروني
53	2.3.2 فوائد التسويق الإلكتروني:
54	3.3.2 أبعاد التسويق الإلكتروني:
55	4.3.2 أهمية خدمات البنك الإلكترونية:
55	5.3.2 خصائص خدمات البنك الإلكترونية:
57	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
57	1.3 منهج الدراسة:
57	2.3 مجتمع الدراسة
58	3.3 عينة الدراسة ووحدة التحليل
58	4.3 مصادر جمع البيانات:
59	5.3 إدارة الدراسة
61	6.3 صدق أداة الدراسة:
61	7.3 ثبات أداة الدراسة:
62	8.3 الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)
63	9.3 تحليل ارتباط أبعاد الأمن السيبراني (المتغير التابع)
64	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
65	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
65	المقدمة:
65	1.4 نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:
69	2.4 نتائج تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية:
82	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
88	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88	1.5 مناقشة النتائج
91	2.5 التوصيات

93	Abstract
94	المراجع
94	أولاً: المراجع العربية
96	ثانياً: المراجع الاجنبية
98	الملاحق
99	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) الفئات ومستوى التقييم لأفراد عينة الدراسة	60
2.	الجدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة في الإستبانة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient).	61
3.	جدول (3) إرتباط بيرسون أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	62
4.	جدول (4) إرتباط بيرسون أبعاد الأمن السيبراني (المتغير التابع)	63
5.	الجدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	65
6.	الجدول (6): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	66
7.	الجدول (7): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	66
8.	الجدول (8) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	67
9.	الجدول (9) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	68
10.	جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الثقافة التنظيمية.	69
11.	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الاتجاهات التنظيمية	71

73	جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التمكين	12.
75	جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات السرية كبعد من ابعاد الامن السيبراني	13.
78	جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الخصوصية (الأمن السيبراني)	14.
80	جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التعزيز الأمني	15.
83	جدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومدى تأثيرها على السرية كأحد أبعاد الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية	16.
84	جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الخصوصية كأحد أبعاد الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية	17.
86	جدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية وتنفيذ إجراءات الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية	18.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تسهم في تشكيل هوية أي منظمة، حيث تعكس القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة. تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الأنماط الثقافية التي تتطور داخل المنظمة نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم ومع بيئتهم. تعكس الثقافة التنظيمية كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيفية تحقيق الأهداف، وكيفية اتخاذ القرارات. إن فهم هذه الثقافة يعد أمرًا حيويًا لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة عمل متغيرة. تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أساسية، تشمل القيم المشتركة، والمعتقدات، والعادات، والرموز. تعتبر القيم المشتركة أساس الثقافة، حيث تحدد ما هو مهم بالنسبة للمنظمة، مثل الابتكار، والجودة، والأخلاق. أما المعتقدات، فهي تعكس كيف ينظر الأفراد إلى العالم من حولهم، وتؤثر على كيفية استجابتهم للتحديات والفرص. تُعتبر العادات جزءًا من السلوك اليومي للأفراد، بينما تلعب الرموز مثل الشعار، والزي الرسمي، والبيئة المادية دورًا في تعزيز الهوية الثقافية للمنظمة. (أبو شريعة، 2020).

تُظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمات. عندما تكون الثقافة إيجابية، فإنها تعزز من رضا الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار. في المقابل، عندما تكون الثقافة سلبية، قد تنشأ بيئة من الإحباط والتسرب الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام. إن الثقافة التنظيمية الجيدة تشجع على التعاون والتواصل الفعال، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن وجود ثقافة قوية يدعم التكيف مع التغيرات في السوق ويعزز من قدرة المنظمة على الابتكار. (شقراة، 2021)

في عصر العولمة والتكنولوجيا، تواجه المنظمات تحديات جديدة تتطلب منها التكيف بسرعة. هنا تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كعامل محوري في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف. يجب أن تكون الثقافة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الخارجية، مما يسهل عملية الابتكار ويعزز من القدرة التنافسية.

المنظمات التي تستطيع بناء ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة غالبًا ما تكون أكثر نجاحًا في مواجهة التحديات الجديدة. تتطلب عملية بناء ثقافة تنظيمية قوية جهدًا مستمرًا من القيادة والإدارة. يجب أن تكون هناك رؤية واضحة للقيم والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وأن تُعزز هذه القيم من خلال السياسات والممارسات اليومية. يُعتبر التواصل الفعال عنصرًا أساسيًا في بناء الثقافة، حيث يجب أن تكون هناك قنوات واضحة للتواصل بين جميع المستويات داخل المنظمة. كما أن مشاركة الموظفين في صياغة الثقافة تعزز من انتمائهم وولائهم، مما يؤدي إلى ثقافة أكثر استدامة. (أبو شريعة، 2020).

في عالم الأعمال اليوم، تُعتبر التنوع والشمول من القضايا المهمة التي تؤثر على الثقافة التنظيمية. المنظمات التي تحتضن التنوع الثقافي والعرقي غالبًا ما تكون أكثر إبداعًا وقدرة على الابتكار، حيث يجلب الأفراد من خلفيات متنوعة وجهات نظر جديدة وأفكار مبتكرة. يُعتبر تعزيز ثقافة شاملة تشجع على التنوع أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية. تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا حاسمًا في تحديد هوية وأداء أي منظمة. إن فهم وتطوير الثقافة التنظيمية يُعد ضرورة للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. من خلال تعزيز قيم التعاون، والابتكار، والشمول، يمكن للمنظمات تحقيق النجاح المستدام وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية. إن الاستثمار في الثقافة التنظيمية يُعتبر استثمارًا في مستقبل المنظمة، حيث يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والابتكار. (شقرانة، 2021)

يُعتبر الأمن السيبراني من القضايا الحيوية في العصر الرقمي الذي نعيشه اليوم. مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في جميع جوانب الحياة، من الأعمال التجارية إلى الخدمات الحكومية، أصبح من الضروري حماية المعلومات والأنظمة من التهديدات السيبرانية. الأمن السيبراني يُعرف بأنه مجموعة من التقنيات، والعمليات، والممارسات المصممة لحماية الشبكات والأنظمة والبرامج من الهجمات الرقمية، والتي تهدف إلى الوصول غير المصرح به إلى المعلومات أو تدميرها. إن الأهمية المتزايدة للأمن السيبراني تعكس الحاجة إلى حماية البيانات الحساسة وضمان سلامة المعلومات في سياق عالمي يشهد تزايدًا في الأنشطة الإجرامية عبر الإنترنت. (أبو حسين، 2021)

تتعدد أنواع التهديدات السيبرانية التي تواجه الأفراد والمنظمات، بدءًا من الفيروسات والبرامج الضارة، وصولاً إلى هجمات الفدية والتصيد الاحتيالي. الفيروسات والبرامج الضارة تُعتبر من أكثر أشكال التهديد شيوعًا، حيث تُستخدم لتدمير البيانات أو سرقة المعلومات. أما هجمات الفدية، فهي نوع من الهجمات حيث يتم تشفير بيانات الضحية والمطالبة بفدية لفك تشفيرها، مما يُعطّل العمليات التجارية بشكل كبير. من جهة أخرى، يُعتبر التصيد الاحتيالي طريقة شائعة لخداع الأفراد للكشف عن معلومات حساسة مثل كلمات المرور أو بيانات البطاقات الائتمانية. تتطور هذه التهديدات باستمرار، مما يستدعي الحاجة إلى استراتيجيات أمنية فعالة للتصدي لها. (الخبزي، 2023)

تتجلى أهمية الأمن السيبراني في العديد من الجوانب. أولاً، يحمي الأمن السيبراني البيانات الحساسة، مثل المعلومات المالية والشخصية، من السرقة أو التلاعب. هذا الأمر ضروري للحفاظ على الثقة بين العملاء والشركات، حيث أن أي خرق أمني قد يؤدي إلى فقدان الثقة وتدمير السمعة. ثانيًا، يُعتبر الأمن السيبراني ضروريًا لحماية البنية التحتية الحيوية، مثل شبكات الطاقة والمياه، حيث أن أي هجوم على هذه الأنظمة يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة. أخيرًا، يُساعد الأمن السيبراني في الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيانات، مما يُجنب المنظمات العقوبات المالية والقانونية. (أبو شريعة، 2020)

تتطلب مواجهة التهديدات السيبرانية استراتيجيات متعددة الأبعاد تتضمن التكنولوجيا والإجراءات والبشر. من الناحية التكنولوجية، يجب على المنظمات استخدام برامج مكافحة الفيروسات، ونظم كشف التسلل، وجدران الحماية لتأمين شبكاتهما. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديث البرمجيات بانتظام لسد الثغرات الأمنية. من الناحية الإجرائية، ينبغي وضع سياسات أمنية واضحة تشمل توعية الموظفين حول المخاطر وكيفية التعامل معها. التعليم والتدريب المستمر يُعتبران جزءًا أساسيًا من هذه السياسات، حيث يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بأفضل الممارسات الأمنية. على صعيد الأفراد، يُعتبر استخدام كلمات مرور قوية وتغييرها بانتظام، بالإضافة إلى تفعيل المصادقة الثنائية، من الخطوات الأساسية لحماية المعلومات الشخصية. (أبو حسين، 2021)

رغم التقدم في استراتيجيات الأمن السيبراني، لا تزال هناك تحديات كبيرة تواجه المؤسسات. أولاً، تتزايد التقنيات المتطورة المستخدمة في الهجمات، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، مما يجعل من الصعب اكتشاف التهديدات الجديدة. ثانيًا، تزايد العمل عن بُعد أدى إلى انتشار استخدام الأجهزة الشخصية في العمل، مما يزيد من خطر التعرض للهجمات. يجب على المنظمات تطوير حلول مرنة وقابلة للتكيف لمواجهة هذه التحديات المتزايدة. علاوة على ذلك، تتطلب البيئة القانونية المتغيرة في مجال حماية البيانات استجابة سريعة من المنظمات لضمان الامتثال. يُعتبر الأمن السيبراني عنصرًا أساسيًا في حماية المعلومات والأنظمة في العصر الرقمي. إن فهم التهديدات السيبرانية وتطبيق استراتيجيات فعالة للتصدي لها يُعد أمرًا حيويًا لضمان سلامة البيانات وحماية الأفراد والمؤسسات. مع استمرار التطور التكنولوجي، يجب أن تظل جهود الأمن السيبراني متجددة وقابلة للتكيف، مما يعكس أهمية التحسين المستمر والتوعية في هذا المجال. الاستثمار في الأمن السيبراني ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة لضمان الاستدامة والنجاح في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة. (الخبيزي، 2023)

تُعد الثقافة التنظيمية عنصرًا محوريًا في تحديد كيفية تعامل المؤسسات مع المخاطر السيبرانية، خاصةً في سياقات إدارة الأزمات. تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على كيفية استجابة الأفراد والفرق لمختلف التحديات الأمنية. في هذه الدراسة، سنستكشف كيف يمكن أن تُشكل الثقافة التنظيمية استراتيجيات الأمن السيبراني، وكيف تؤثر على قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات بكفاءة. تُعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة العمود الفقري للوعي الأمني في أي مؤسسة. عندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة للأمن السيبراني، يكون الموظفون أكثر وعيًا بالمخاطر المحتملة ويدركون أهمية اتخاذ إجراءات وقائية. على العكس، إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تعطي الأولوية للأمن، فإن الموظفين قد يتجاهلون السياسات الأمنية أو لا يأخذونها على محمل الجد. يمكن أن تؤدي هذه الفجوة في الوعي إلى زيادة فرص حدوث خروقات أمنية، مما يُشكل تهديدًا حقيقيًا للمؤسسة. (شقرانة، 2021)

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو الأهداف الأمنية. عندما يتبنى القادة مبادئ الأمن السيبراني ويشجعون على سلوكيات آمنة، فإنهم يُرسلون رسالة قوية لكل الموظفين

حول أهمية هذا الموضوع. من خلال تقديم التدريب والدعم، يمكن للقادة تعزيز ثقافة تتبنى الأمان كجزء أساسي من عمليات العمل اليومية. في دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات، يُمكن رؤية كيف يمكن أن تؤثر القيادة الاستباقية في تقليل تأثير الأزمات السيبرانية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف. (محمد، 2023)

تتأثر قدرة المؤسسة على الاستجابة للأزمات السيبرانية بشكل كبير بثقافتها التنظيمية. عندما تكون الثقافة قائمة على التعاون والشفافية، فإنها تُسهل التواصل الفعال بين الفرق المختلفة، مما يُساعد في تقليل زمن الاستجابة للأزمات. على النقيض، إذا كانت الثقافة التنظيمية تروج للتنافس الداخلي أو الخوف من العقاب، فإن ذلك قد يؤدي إلى تأخير أو حتى عدم الإبلاغ عن الحوادث السيبرانية. من خلال فهم تأثير الثقافة التنظيمية، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة الأزمات وضمان استجابة سريعة وفعالة. (شقراة، 2021)

لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الأمن السيبراني، يُمكن اتخاذ مجموعة من الخطوات الاستراتيجية. أولاً، يجب توفير التدريب المستمر للموظفين حول الممارسات الأمنية الجيدة وكيفية التعرف على التهديدات. ثانياً، ينبغي تشجيع بيئة عمل تفاعلية حيث يشعر الموظفون بالراحة في الإبلاغ عن المخاطر أو الحوادث. ثالثاً، يجب على القادة أن يكونوا نموذجاً يُحتذى به في الالتزام بالأمن السيبراني، مما يُعزز من ثقافة الأمان على جميع المستويات. يُعتبر قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني أمراً ضرورياً لفهم مدى نجاح الاستراتيجيات المنفذة. يمكن استخدام استبيانات لجمع آراء الموظفين حول ثقافة الأمان، بالإضافة إلى تحليل بيانات الحوادث السيبرانية وسرعة الاستجابة لها. من خلال هذا القياس، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الثقافة الحالية، مما يُساعد في توجيه الجهود المستقبلية نحو تحسين الأداء الأمني. (محمد، 2023)

في النهاية، يُظهر البحث أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أو تقويض الأمن السيبراني داخل المؤسسات. من خلال تعزيز الوعي الأمني، ودعم القيادة، وتحسين استجابة الأزمات، يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية في بناء بيئة عمل آمنة ومستدامة. إن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن

السيبراني يُعد خطوة حيوية نحو تطوير استراتيجيات فعّالة لمواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المستقبلية. (الخبيري، 2023)

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات.

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة التي تؤثر في فعالية الأمن السيبراني داخل المؤسسات، ومع تزايد التهديدات السيبرانية وتنوعها، أصبح من الضروري دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة المؤسسات على مواجهة هذه التحديات، خاصة في سياق إدارة الأزمات. تتناول هذه المشكلة البحثية العلاقة بين الثقافة التنظيمية، التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة، وبين مستوى الوعي والاستجابة للأمن السيبراني خلال الأزمات.

تتمثل إحدى جوانب المشكلة في أن العديد من المؤسسات قد تفتقر إلى ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأمن السيبراني، مما يؤدي إلى ضعف في الاستجابة للتهديدات السيبرانية. فعندما تكون الثقافة التنظيمية غير مشجعة على التعاون والتواصل الفعال، قد يؤدي ذلك إلى وجود فجوات في تدفق المعلومات، مما يعرقل قدرة الفرق المختلفة على العمل معًا لمواجهة الأزمات. على سبيل المثال، قد لا يكون الموظفون على دراية بخطط الاستجابة للطوارئ أو إجراءات الأمن السيبراني، مما يزيد من مخاطر تعرض المؤسسة للاختراقات أو الهجمات.

أيضًا، ينبغي تسليط الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد في التعامل مع الأمن السيبراني. إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز بشكل كبير على تحقيق الأهداف الإنتاجية دون مراعاة الجوانب الأمنية، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل الالتزام بالمعايير الأمنية. من هنا، يُطرح السؤال حول كيفية تشكيل القيم الثقافية للمؤسسة لسلوك الأفراد في مواجهة التهديدات السيبرانية، وكيف يمكن تعزيز هذه القيم لخلق بيئة عمل أكثر أمانًا.

علاوة على ذلك، تبرز المشكلة البحثية في الحاجة إلى فهم كيف يمكن للقيادة في المؤسسة أن تؤثر على الثقافة التنظيمية وتعزيز الوعي بالأمن السيبراني. القيادة ليست مجرد توجيه استراتيجيات، بل تتطلب أيضًا بناء ثقافة تتبنى الأمن السيبراني كجزء لا يتجزأ من العمليات اليومية. لذا، فإن دراسة كيفية تأثير أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والاستجابة للأمن السيبراني في وقت الأزمات تُعد أمرًا ضروريًا لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسة. يُعد البحث في هذه المشكلة البحثية خطوة حيوية نحو تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الأمن السيبراني. من خلال فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف مع التهديدات المتزايدة، مما يساهم في تحسين استجابتها للطوارئ وتعزيز استدامتها في بيئة العمل الحديثة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات.

2.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأمن السيبراني أثناء إدارة الأزمات متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في السياقات التي تتطلب استجابة سريعة وفعالة للتحديات السيبرانية. إن الثقافة التنظيمية، التي تُعبر عن القيم والمعتقدات والسلوكيات المتبناة داخل المؤسسة، تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل كيفية استجابة الأفراد للتهديدات السيبرانية، مما يبرز الحاجة إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع. إن تعزيز الأمن السيبراني من خلال الثقافة التنظيمية يُعد من المواضيع الحديثة والمهمة التي ينبغي أن يحظى بها البحث العلمي، نظرًا لدورها الحيوي في تحسين فاعلية وكفاءة استجابة المؤسسات للأزمات. عندما يتم تعزيز الوعي الأمني والثقافة التي تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الفرق، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات السيبرانية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني خلال الأزمات، وتقديم توصيات لتعزيز هذا التأثير. إذ إن وجود ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأمن السيبراني يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل آمنة، مما يساعد المؤسسات على تحسين أدائها واستدامتها في مواجهة التحديات المتزايدة. بالتالي، فإن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني يُعتبر خطوة مهمة نحو تطوير استراتيجيات فعالة تضمن استجابة فعّالة للأزمات وتعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح في بيئة عمل معقدة.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة المؤسسات من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي تم تقديمها فيما يتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأمن السيبراني، خصوصًا في سياق إدارة الأزمات. يُعتبر الأمن السيبراني من القضايا الحيوية التي تواجه المؤسسات في جميع القطاعات، ولا سيما في القطاع المصرفي الذي يُعد من القطاعات الرائدة في الاقتصاد الحديث. إذ يُعتبر هذا القطاع أحد الركائز الأساسية للاقتصاد السعودي، حيث يلعب دورًا محوريًا في توفير الموارد المالية اللازمة وتقديم فرص العمل، مما يساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني. تمتلك البنوك والمصارف دورًا مهمًا في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية، وتمويل الاستثمارات التي تعتبر عصب النشاط الاقتصادي. ومع تزايد التهديدات السيبرانية، يصبح من الضروري أن تتبنى هذه المؤسسات ثقافة تنظيمية تركز على تعزيز الوعي الأمني والاستجابة الفعّالة للتحديات. هذه الثقافة تُعتبر بمثابة درع وقائي يحمي المؤسسات من المخاطر السيبرانية، حيث تؤثر بشكل مباشر على كيفية تعامل الأفراد مع التهديدات وكيفية تنفيذ سياسات الأمن السيبراني.

إن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها توفر إطارًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه الإدارات في البنوك والمصارف السعودية لتعزيز ثقافتها التنظيمية في مجال الأمن السيبراني. من خلال فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني، يمكن للمؤسسات تحديد النقاط القابلة للتحسين وتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات. إن وجود ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأمن السيبراني يُمكن أن يساهم في تحسين سمعة المؤسسات، مما يزيد من ثقة العملاء والشركاء ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق. بالتالي، فإن هذه الدراسة لا تساهم فقط في تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية

والأمن السيبراني، بل تقدم أيضًا حلولًا عملية تتماشى مع احتياجات القطاع المصرفي، مما يُعزز من استجابته الفعالة للأزمات ويضمن استدامته في بيئة عمل معقدة ومتغيرة.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على السرية بالتطبيق على إدارة الأزمات.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الخصوصية بالتطبيق على إدارة الأزمات.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على التعزيز بالتطبيق على إدارة الأزمات.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على السرية بالتطبيق على إدارة الأزمات؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الخصوصية بالتطبيق على إدارة الأزمات؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على التعزيز بالتطبيق على إدارة الأزمات؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

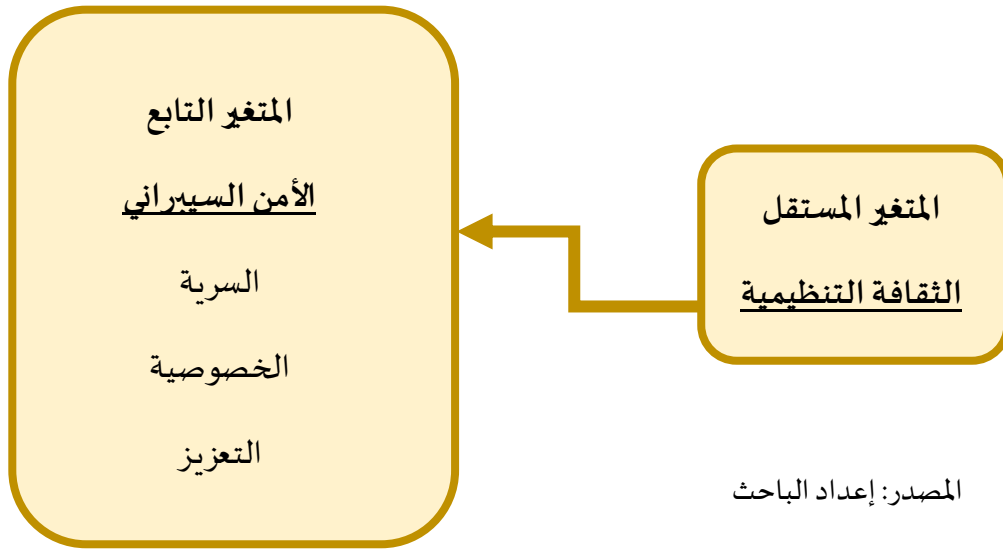
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على السرية بالتطبيق على إدارة الأزمات.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الخصوصية بالتطبيق على إدارة الأزمات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على التعزيز بالتطبيق على إدارة الأزمات.

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة.
- المتغير التابع: الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المظفر، 2019) بعنوان: الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الادارية

هدف البحث إلى دراسة وفهم الثقافة باعتبارها القاعدة الأساسية لتوجهات السلوك التنظيمي في الشركة، وبالتالي يطرح البحث الحالي سؤال حول إمكانية استخدام هذه الثقافة كأداة رقابة متقدمة يمكن أن تدعم عمل نظم الرقابة الإدارية. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحثان أداة قياس الثقافة التنظيمية (OCAI) والتي صممت من قبل Cameron & Quinn. إذ قام الباحثان من خلال هذه الأداة برسم خارطة لثقافة الشركة سواء الحالية أو المفضل الوصول إليها. ومن خلال هذه الخارطة حدد الباحثان ثلاث مراحل لاستخدام الثقافة كأداة رقابة متقدمة، المرحلة الأولى تعمل كفلتز أولى للعاملين المحتملين الداخليين للشركة، والمرحلة الثانية تعمل على تحقيق الانسجام المطلوب بين الإدارة والعاملين من خلال تحقيق التوافق بين ثقافة الشركة وثقافة العاملين فيها، أما المرحلة الثالثة فتتناول التغيرات البيئية المتوقعة وما يرافقها من تغيرات مطلوبة في الثقافة التنظيمية وما يتبعها من سلوك تنظيمي مطلوب لضمان بقاء الشركة في سوق المنافسة.

دراسة (شقرانة، 2021) بعنوان: الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية

بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال

هدفت الدراسة لتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، أما التساؤل المطروح فكان هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية- ابتدائيات سيدى لعجال-؟، وتم استخدام الاستمارة لجمع البيانات، أما عدد المبحوثين فبلغ 30 مبحوثا، واعتماد المنهج الوصفي في الدراسة، بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات، الفرضية العامة تم إثباتها حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.304 أي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على ظهور تطور، والحد من الصراع، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور القيم التنظيمية والصراع التنظيمي فتساوي- 0.364 أي توجد علاقة متوسطة القوة بين المتغيرات، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري التوقعات التنظيمية والصراع التنظيمي فجاء -0.208 أي توجد علاقة ارتباطيه بين المتغيرات في المؤسسات التربوية، ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

دراسة (محمد، 2023) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية:

دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان

هدفت هذه الدراسة معرفة الدور الرئيس للثقافة التنظيمية بوصفه متغير مستقل في تأثيرها على التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وتوضيح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في ضوء الإسهامات السابقة لكل متغير من لدن مجموعة من الباحثين واختبار هذه العلاقة، ومن أجل إنجاز هذا الغرض قام الباحث قام الباحث بتصميم مخطط فرضي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم تطبيق الجانب العملي من الدراسة في ديوان محافظة ميسان التي تمثل السلطة المحلية في المحافظة والتي يرتبط بها الكثير من مؤسسات الدولة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختبار عينة الدراسة والتركيز فيها على الموظفين الجدد كونها تختص بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية فكانت ما يقارب 44% من

أفراد العينة هم من الموظفين الذين لم يمض على تعيينهم سنة واحدة، وكان العدد الكلي للاستمارات الصالحة للتحميل 209 استمارة، بعد أن وزع الباحث 230 استمارة وتم استرجاع 219 استمارة، فقدت 5 استمارات و 6 استمارات لم تملأ بالكامل. وبلغت نسبة الاستجابة الكلية 90.8% ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية قام الباحث باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات (كرونباخ الفا)، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية، معامل ارتباط (pearson) ونمذجة المعادلة الهيكلية (وقد اعتمد الباحث على مجموعة من البرامج الجاهزة للتحليل الإحصائي وهي برنامج (spss v.23)، وبرنامج (Amos v.23)، وبرنامج (Microsoft Excel 2010) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية. وعلى أثر الاستنتاجات قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها دعوة الإدارة في ديوان محافظة ميسان إلى السماح بنشر الثقافة الديمقراطية والمرونة العالية في الإدارة والاستماع إلى آراء الموظفين وتطلعاتهم ومقترحاتهم.

🚩 دراسة (ساسي، 2023) بعنوان: التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية

المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "SONELGAZ"

استهدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التكوين والثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال أبعادها والمتمثلة في الأنظمة والقوانين، القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وذلك في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ بتيزي وزو، وشمل على عينة قدرها 200 عامل من بين 940 عامل وعاملة، حيث اعتمد على المنهج الوصفي، كما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وكذا اعتمد على استبيانين كأداة الدراسة من إعداد الباحثة، وبعدها تمت المعالجة الإحصائية للبيانات وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون، وهذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 19) كما أظهرت النتائج إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

✚ دراسة (أبوشريعة، 2020) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة

عيادة النصريات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع المؤسسي في عيادة النصريات ولتحقيق الأهداف جرى تطبيق استبانة على عينة بلغت (50 موظفا وموظفة) بعيادة النصريات التابعة لوكالة الغوث الدولية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي، حيث تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية في عيادة النصريات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (82.24%)، وجاء بعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (87.76%)، يليه بعد المعتقدات بوزن نسبي بلغ (85.80%)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد التوقعات التنظيمية بوزن نسبي بلغ (78.46%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بوزن نسبي بلغ (75.07%)، وأظهرت النتائج أن مستوى الأبداع المؤسسي في عيادة النصريات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (81.51%). وأوصت الدراسة بتوفير سياسات عمل واضحة ومرنة وتتضمن خطط عمل يمكن للموظف استغلالها في فهم سلوكه وتطوير أدائه الوظيفي، وتوفير معلومات كافية لتطوير أفكار الموظفين، وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديهم.

✚ دراسة (أبو حسين، 2021) بعنوان: الإطار القانوني لخدمات الأمن السيبراني: دراسة مقارنة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار القانوني لخدمات الأمن السيبراني (دراسة مقارنة) ومعرفة مفهوم الفضاء السيبراني وتأثيرها على دول العالم، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم الاستعانة لغايات الاستدلال، ويعتبر الأمن السيبراني هو مجال متغير باستمرار، مع تطوير التقنيات التي تفتح آفاقا جديدة للهجمات الإلكترونية، وعلى الرغم من أن الانتهاكات الأمنية الكبيرة هي التي يتم الإعلان عنها فقط، إلا أنه لا يزال يتعين على المؤسسات الصغيرة أن تهتم بالانتهاكات الأمنية، حيث قد تكون غالبا هدفا للفيروسات والتصيد الاحتيالي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: 1- أن الأمن السيبراني يقوم على حماية المنظمات والموظفين والأفراد، يجب على المنظمات والخدمات تنفيذ أدوات الأمن السيبراني والتدريب وأساليب إدارة المخاطر وتحديث الأنظمة باستمرار مع تغير التقنيات وتطورها.

2-تبين من الدراسة أن المشرع الأردني لم يعالج في قانون الأمن السيبراني الأردني المسائل التقنية والفنية لحادث الأمن السيبراني من حيث الطبيعة والأثر والتصنيف. الأمر الذي من شأنه التأثير على ضمان الحماية المقررة أو المرجوة للأمن السيبراني وسلامة الفضاء السيبراني الأردني. كما أوصت الدراسة بضرورة مبادرة المشرع الأردني لإيجاد قواعد قانونية خاصة ناظمة للالتزامات وحالات قيام مسؤولية مقدمي خدمات الأمن السيبراني: الجزائية، والمدنية، وحالات الإعفاء منها. وهو ما سيترك أثرا إيجابية ستؤدي إلى زيادة حجم التبادل المعلوماتي الإلكتروني، وستشجع الإقدام على الاستثمار في هذا القطاع الشرياني، فتعم المنفعة على اقتصادنا الوطني، وأوصت أيضا ضرورة أن تسمح التشريعات، في هذا المجال، باللجوء لدعاوى أو لطلبات وقف بث المضمون الإلكتروني غير المشروع، وأن يتم، بدقة، تحديد الإجراءات الواجب إتباعها لسحبه، أو لمنع وصوله لمستخدمي الشبكة.

🌈 دراسة (الغامدي، 2021) بعنوان: دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية

على موظفي مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بحث وتحليل البرامج التي يقوم باستخدامها الموظفين والمستفيدين وتحديد دور الأمن السيبراني فيها وتغطية الفجوة العلمية في هذا المجال. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة البحث بهدف جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (340) موظف وتم الحصول على أهم النتائج وهي: أظهرت الدراسة أن للأمن السيبراني دور في تحقيق الميزة التنافسية حيث كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression analysis أن للسرية دور إيجابي وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بقيمة معامل انحدار موجبة ذات دلالة إحصائية لمتغير السرية (0.454) ومعامل تحديد (0.03)؛ وهذا يبين أن السرية تؤثر بنسبة 3%، وبينت أن هنالك مؤشرات إيجابية تدعم دور الخصوصية حيث يتضح من النتائج أن قيمة معامل الانحدار لمتغير الخصوصية قد بلغت (0.092-) وهي قيمة سالبة وذات دلالة إحصائية وهذا يبين وجود علاقة عكسية ذات أثر سلبي بين توفر الخصوصية في مطار الملك عبد العزيز وتحقيق الميزة التنافسية حيث لم تتعد قيمة هذا الأثر نسبة 1%،

وكشفت أن هناك دوراً إيجابياً للتعزيز بقيمة معامل انحدار لمتغير التعزيز قد بلغت (0.378) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وهذا يبين وجود علاقة طردية ذات أثر موجب وأن التعزيز كمتغير مستقل يؤثر بنسبة 12% تقريباً في تحقيق الميزة التنافسية، وكشفت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية تتحقق بدرجة كبيرة في مطار الملك عبد العزيز الدولي حيث أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور الخصوصية ودور التعزيز في تحقيق الميزة التنافسية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي، حيث تبين أن الفروق تعود لصالح الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وكشفت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور الخصوصية ودور التعزيز في تحقيق الميزة التنافسية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة باختلاف سنوات الخبرة، وهذا يبين أن للخبرة العملية أثر في تحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ما خلصت إليه الدراسة من استنتاجات، أوصت الباحثة بضرورة الاستمرار في تحقيق درجة عالية في مستوى الأمن السيبراني في مطار الملك عبد العزيز بجدة من خلال أبعاده (السرية، الخصوصية، والتعزيز)، حيث إن ذلك يعتبر جزءاً من الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، وذلك لأن أمن المعلومات الآن أصبح جزءاً أصيلاً في مجال علوم الأمن، ومراجعة أوجه الخلل في عناصر الخصوصية. هناك أهمية كبيرة لتطبيق الأمن السيبراني من خلال أبعاده وذلك لارتباطه بتحقيق التنافسية في مجال خدمات الطيران، في المطارات الوطنية، حتى يتم تحقيق الأمن المعلوماتي للمطارات من خطر الإرهاب الإلكتروني. تأهيل وتدريب موظفي مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة على استخدام الأجهزة الرقابية الإلكترونية المتعلقة بأمن المعلومات الخاصة بنظام تشغيل الطائرات أو حماية بيانات الركاب المسافرين كعملاء للخطوط الجوية. الاهتمام بتطوير البنية التحتية الرقمية لأمن معلومات، وتعزيز الأمن السيبراني الخاص بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وذلك لدوره الإيجابي في تحقيق التنافسية.

📌 دراسة (عبد الحميد، 2021) بعنوان: استراتيجية تعزيز الأمن السيبراني للاقتصاد الرقمي:

دراسة في العملات الرقمية للبنوك المركزية: الحلقة الأولى

كشفت الورقة عن استراتيجية تعزيز الأمن السيبراني للاقتصاد الرقمي. اشتملت الورقة على ثلاثة محاور، تناول المحور الأول اقتصاد جديد، فالتجارة الإلكترونية هي كل معاملة تجارية بين البائع والمشتري

أسهمت فيها شبكة الإنترنت بصفة إجمالية أو جزئية. وعرض المحور الثاني ماهية العملات الرقمية للبنوك المركزية (CBDC)، تضمن العملات الرقمية للبنوك المركزية كأحد بدائل العملات الرقمية المشفرة، والعملات المستقرة كأحد بدائل العملات الرقمية المشفرة، وتعريف العملة الرقمية للبنك المركزي، والنماذج المقترحة للعملات الرقمية للبنوك المركزية، ومشروعات الدول للعملات الرقمية للبنوك المركزية، وواقع الدول العربية بشأن العملة الرقمية للبنك المركزي. وأوضح المحور الثالث ضوابط العملات الرقمية للبنوك المركزية، وتضمن مزايا إصدار العملات الرقمية للبنوك المركزية (CBDC)، والمخاطر المحتملة من إصدار العملات الرقمية للبنوك المركزية وتفاديها، والمتطلبات الرئيسية اللازمة قبل إصدار العملات الرقمية للبنوك المركزية. واختتمت الورقة بالإشارة إلى السمات الأساسية التي يجب توافرها في العملات الرقمية للبنوك المركزية للوفاء بالمبادئ التأسيسية، ومنها أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف والمتغيرات.

🌈 دراسة (الخيزي، 2023) بعنوان: تحديات وتهديدات الأمن السيبراني وكيفية التغلب عليها

هدف البحث الحالي إلى رصد بعض التحديات والتهديدات التي تواجه الأمن السيبراني في الوقت الحالي. أيضا من أهداف البحث تقديم مجموعة من الإجراءات والتوصيات لكيفية التغلب على هذه التحديات والتهديدات أو التخفيف من حدتها أو تقليل عددها. وهذا تطلب إلقاء الضوء على ماهية الأمن السيبراني وذلك من حيث: التعريف والأهداف والأهمية. وكنوع من التمهيد لكل ذلك تم تعريف مفهوم الأمن وتوضيح أهميته وتحديد أنواعه. أيضا تم تعريف الجريمة السيبرانية وتحديد بعض خصائصها ووسائلها. والبحث يعتبر من البحوث النظرية المكتبية ومن نمط البحوث الوصفية الكيفية التي تهدف إلى وصف الظاهرة موضوع البحث من خلال الكتابات والأدبيات (مثل: الكتب والبحوث والرسائل العلمية) المتاحة عن الموضوع. ومن أهم نتائج البحث رصد بعض التحديات والتهديدات التي تواجه الأمن السيبراني في الوقت الحالي، وتقديم مجموعة من الإجراءات والتوصيات لكيفية التغلب عليها.

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد الأمن السيبراني (السرية – الخصوصية – التعزيز) ومدى تأثيرها بمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية.
- هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعتبر النظرية البنائية من النظريات الاجتماعية التي تركز على كيفية بناء الأفراد والمعاني من خلال التفاعل الاجتماعي والخبرات المشتركة. في سياق البحث عن "أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني: دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات"، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف تتشكل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وكيف تؤثر على سلوك الأفراد في مواجهة التهديدات السيبرانية.

تُظهر النظرية البنائية أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات الثابتة، بل هي عملية ديناميكية تتطور من خلال التفاعلات اليومية بين الأفراد. من خلال هذه العدسة، يمكن للباحث استكشاف كيفية تشكيل الأفراد لثقافة تنظيمية تعزز من الوعي الأمني وتدعم استراتيجيات الأمن السيبراني. على سبيل المثال، يمكن تحليل كيفية تأثير المناقشات والاجتماعات بين الفرق المختلفة على فهم الأفراد لممارسات الأمن السيبراني، وكيف يمكن أن تسهم هذه التفاعلات في تطوير استراتيجيات فعالة لكيفية الاستجابة للأزمات.

علاوة على ذلك، تسلط النظرية البنائية الضوء على أهمية السياق الاجتماعي والثقافي في تشكيل السلوكيات. عند تطبيق هذه النظرية على الأمن السيبراني، يمكن للباحث فحص كيف تؤثر العوامل

الثقافية والتنظيمية على كيفية استجابة الأفراد للتهديدات السيبرانية. يمكن أن تشمل هذه العوامل المعتقدات المشتركة حول مخاطر الأمن السيبراني، أو كيفية تعامل المؤسسة مع الأزمات السابقة، أو حتى كيف يتم تعزيز الثقة بين الأفراد في المنظمة. من خلال فهم هذه الديناميات، يمكن تطوير توصيات تعزز من الثقافة التنظيمية التي تدعم الأمن السيبراني.

إن استخدام النظرية البنائية أيضًا يوفر إطارًا لفهم كيفية تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية. القادة داخل المؤسسة يلعبون دورًا حاسمًا في تشكيل القيم والممارسات التي تحدد كيفية التعامل مع الأمن السيبراني. من خلال تحليل كيفية توجيه القادة للأفراد نحو تبني ثقافة أمنية قوية، يمكن للبحث أن يكشف عن استراتيجيات فعالة لتعزيز الوعي الأمني بين الموظفين وزيادة التزامهم بالممارسات الأمنية.

كذلك، يمكن للنظرية البنائية أن تساعد في تطوير أدوات قياس فعالة لتقييم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأمن السيبراني. من خلال التركيز على كيفية بناء الأفراد لمفاهيمهم حول الأمن السيبراني، يمكن للباحثين تصميم استبيانات أو أدوات بحثية تستند إلى الخبرات والتفاعلات الحقيقية داخل المؤسسة، مما يُعزز من دقة النتائج ويوفر رؤى أعمق حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني. تُعد النظرية البنائية أداة قوية لفهم وتفسير كيف تتداخل الثقافة التنظيمية مع الأمن السيبراني، خاصة في سياق إدارة الأزمات. من خلال تحليل التفاعلات الاجتماعية والعمليات الديناميكية التي تشكل الثقافة التنظيمية، يمكن للبحث أن يقدم رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الأمن السيبراني داخل المؤسسات، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة ومبتكرة لمواجهة التحديات السيبرانية المتزايدة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوبين مناسبين لدراسة "أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني: دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات". يتناسب المنهج الوصفي مع الفصول النظرية للبحث، حيث يُستخدم لتقديم وصف شامل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأمن السيبراني،

بالإضافة إلى استعراض الأدبيات السابقة ذات الصلة. يتيح هذا المنهج للباحث تقديم إطار مفهومي واضح يساعد في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأمن المعلومات في سياق إدارة الأزمات.

أما في الفصل التطبيقي التحليلي، فقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الموجهة للمؤسسة محل الدراسة. يُعتبر هذا المنهج ملائمًا لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع بشكل دقيق، حيث يُخضع البيانات للدراسة العميقة ويحلل أبعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني. سيتناول الفصل التطبيقي دراسة الحالة بالتفصيل، مسلطاً الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على استجابة المؤسسة للتهديدات السيبرانية، خاصة في أوقات الأزمات.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها. في هذا السياق، فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يُعتبر الأنسب للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة. فالأسلوب الوصفي يُسهل تقديم وصف شامل للمفاهيم والأطر النظرية، بينما يُتيح المنهج التحليلي إمكانية تحليل البيانات الناتجة عن الاستبانات، مما يمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة.

يساهم هذا المنهج في جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها، مما يتيح فهماً أعمق للجوانب المختلفة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الأمن السيبراني. ومن الجدير بالذكر أن هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث ويُسهل مقارنته بالنتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين الآخرين في هذا المجال. بالتالي، فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي يضمن تحقيق أهداف البحث ويدعم استنتاجاته بطريقة منهجية وموثوقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجمعة على الأمن السيبراني بأبعاده المتمثلة في (السرية – الخصوصية – التعزيز): دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات.
- حدود مكانية: المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مديري الشركات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار الثاني

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى، بما يسميه علماء الاجتماع والسلوك بالثقافة، فالثقافة توجد على أي مستوى من المستويات أو الوحدات الاجتماعية فهي توجد بين الأفراد في المجتمع، في الدولة، أو على مستوى الجماعات الدينية أو المنظمات أو جماعات العمل، ويجمع العلماء على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيمه وميوله واتجاهاته، وكما أن للمجتمع ثقافته الخاصة به، فللمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها، والتي توجه سلوك الأفراد العاملين فيها. (شقراة، 2021)

1.1.2 المفهوم العام للثقافة:

تتعدد التعريفات الموجودة في ثنايا الكتب حول مفهوم الثقافة Culture وبرغم هذه التعددية فإنها لا تختلف عن بعضها اختلافاً موضوعياً ملموساً، بل اختلافاً شكلياً يعود في معظمه إلى المفردات التي يستعملها كل كاتب، أو إلى درجة الإجماع أو التفصيل التي يتم عرض التعاريف من خلالها. ومن أشهر هذه التعريفات حيث عرفت الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادات، وغير ذلك من القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع ونلاحظ في هذا التعريف أن (تيلور) ضمن الثقافة الأشياء المعنوية دون أن يضمها الأشياء المادية. (محمد، 2023)

ويرى آخرون أن الثقافة تشمل جوانب مادية إلى الجوانب المعنوية فعرفها بأنها كل ما صنعه يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية. (بوعلام، 2024)

وعرفت الثقافة أيضاً بأنها " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القدم والتي توجد في وقت معين والتي تكون وسائل إرشاد توجه سلوك الأفراد في المجتمع. (العتيبي، 2024)

الثقافة أيضا هي سلوك مكتسب، سلوك متكامل، سلوك مشترك " فهي سلوك مكتسب لأنها تورث ويتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين، وهي سلوك متكامل أي أن مكونات الثقافة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها لتكون نسيجاً متكاملًا وهي سلوك مشترك أي أن أفراد مجتمع معين يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى التي لها ثقافة مختلفة. (سامي، 2023)

كما تعريفها بأنها مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المختلفة وأنه في معظم الأحيان يتم تعلمها من خلال الملاحظة والمحاكاة، والتقليد لنماذج الأدوار، سواء في الحياة اليومية العادية أو من خلال مشاهدة وسائل الإعلام. (Besada, 2023)

في حين يرى حمودة أن الثقافة هي " تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو توقعات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " والثقافة كنتاج عقلي منظم يميز مجموعة عن أخرى تتسم بثلاث خصائص أساسية هي: (Djalab, 2021)

- مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أعضاء المجتمع.
- مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على إكسابها وتوريثها لأجياله الجديدة.
- مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة

2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية Organizational Culture من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها. (Soliman, 2020)

حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة. (Amarni, 2019)

والثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. (Al-Halsah, 2020)

ولقد ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ بدء الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي. إلا أن العلماء لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم وإنما طوروا الكثير من التعاريف يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعض، ولعل السبب في تعدد التعاريف واختلافها يرجع إلى اختلاف توجهات واهتمامات العلماء الذين يقومون بدراستها. وسنقوم بعرض بعض المفاهيم التي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية: (شقرانة، 2021)

- عرفت الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة " وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.
 - عرفت الثقافة التنظيمية أيضا بأنها "الفلسفات والمفاهيم والمبادئ والقيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين.
- وتعتبر هي " القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك ".

وعلى الرغم من أنه يتميز بالسهولة والبساطة إلا أنه أهمل جوانب متعددة في الثقافة منها: أنه اقتصر مفهوم الثقافة على مجموعة القيم وأهمل الافتراضات والمبادئ، كما أنه لم يحدد مدى فائدة القيم للأفراد. (محمد، 2023)

ويري الباحثون أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائد في بيئة المنظمة " حيث رأى أن هذا ما يبرر تعدد الثقافات في المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسية نتيجة لتعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها. (بوعلام، 2024)

ومن بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية حيث يقول ان ثقافة المنظمة هي " نمط من الافتراضات الأساسية - تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - والتي تثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمه، ويجب تعليمها

للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات ".
(العتيبي، 2024)

أما القريوتي فيري أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه. (سامي، 2023)

كما أشار المغربي إلى تعريف الثقافة التنظيمية على أنها نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم ويتميز هذا التعريف بأنه يوضح الجانبين العلني والمتمثل في أنماط السلوك والجانب غير العلني المتمثل في القيم والمعايير للثقافة. (Besada, 2023)

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. (Djalab, 2021)

عرفت الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات. (Soliman, 2020)

ويعتبر آخرون أن الثقافة التنظيمية هي أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأي منظمة، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم. ومن هذا المنطلق فقد عرفوا الثقافة التنظيمية على أنها " المعتقدات والقيم التي تتبناها الإدارة وتصل إلى العاملين من خلال المعايير والعمليات الاجتماعية والملاحظات والاستجابات الإدارية حول الأحداث. (Amarni, 2019)

مما سبق نلاحظ أن التعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية عديدة ولكنها ليست بالضرورة أن تكون متضاربة ؛ لأن كل باحث كان قد تناول تعريفها من زاوية مختلفة. ويمكن القول إن التعريفات السابقة يمكن أن تقسم إلى ثلاث مجموعات: (Al-Halsah, 2020)

- الأولى: تعرف الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها.
- الثانية: تعرف الثقافة التنظيمية من خلال العناصر المكونة لها.
- الثالثة: تعرف الثقافة التنظيمية من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على السلوك.

وعلى غرار ما سبق يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية هي كل مركب لا يمكن تجزئته أو تجاهل أي منه وتشمل: القيم والعادات والأعراف والاتجاهات وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والممارسات الإدارية والمعايير التي يلتقي حولها أفراد التنظيم وتؤثر بشكل غير مباشر في سلوكهم داخل المنظمة وتمثل شخصياتهم وتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة وفعالية قراراتها. (شقراة، 2021)

3.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة وهي كما يلي:

○ القيم التنظيمية Organizational Values

إن القيم بشكل عام هي عبارة عن " اعتقاد راسخ بأن تصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح". (محمد، 2023)

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (بوعلام، 2024)

○ الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

الأعراف بشكل عام هي عبارة عن عادات وقواعد ومعايير غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك، كما ويعتبر الخروج عنها انحراف مما يعرض صاحبه للعقاب أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبارها أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل. (العتيبي، 2024)

○ المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متصلة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. (سامي، 2023)

○ التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم. (Besada, 2023)

ونلاحظ مما تقدم أن الثقافة التنظيمية لها دور واضح ومؤثر على التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث تم الإشارة إلى ثلاث نقاط مهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم وسلوك العاملين وهذه العناصر هي: (Djalab, 2021)

أ- التوجيه Direction

يقصد بالتوجيه هو مقدار الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في دعم التنظيم وصولاً إلى أهدافه.

ب- الشمولية pervasiveness

ويقصد بالشمولية مدى اتساع الثقافة التنظيمية وانتشارها بين جميع وحدات التنظيم بدلاً من أن تكون منتشرة بطريقة غير متناسقة بين هذه الوحدات والعاملين فيها.

ج- القوة Strength

ويقصد بالقوة مدى قبول العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية، وللاسيما القيم منها على أن الثقافة لها تأثير إيجابي على التنظيم والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون الثقافة بوضع تدعم فيه الأهداف التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين جميع العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً.

4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك نوعان من الثقافة التنظيمية، هما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، وتكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة بحسب مكوناتها ونتائجها، حيث إن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية (Strong Culture). وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ضعيفة (Weak Culture). (Soliman, 2020).

ويمكن أيضا الإشارة إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية: في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة أو معظمهم ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. أما الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها. (Amarni, 2019).

وتعتمد درجة قوة ثقافة المنظمة على عاملين أساسيين هما:

(1) الإجماع (Consensus): أو مدى المشاركة (Sharedness) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما: (-AI) (Halsah, 2020)

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

(2) **الشدة (Intensity):** ويرمز هذا العنصر إلى شدة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية، حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بزيادة شدة وقوة تمسك العاملين بهذه القيم والمعتقدات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على هذه القيم والمعتقدات والتمسك بها من قبل الجميع. (شقراة، 2021)

5.1.2 الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية:

إن الثقافة التنظيمية تمثل إدراكاً عاماً أو مشتركاً لدى أعضاء التنظيم تجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة. وعليه، فإنه من المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة أو ذوي الخلفيات المختلفة أنماطاً سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة ولكن هذا لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة فمصطلح "ثقافة فرعية" يستخدمه العلماء ليدفعوا به الثقافات الأصغر التي تعمل داخل نطاق مجموعات أساسية أكبر وكل منها قد يكون له ثقافته الخاصة إذا أنه من الصعب أن تتوافر الدرجة نفسها من الاعتقاد في عناصر الثقافة لدى جميع الأفراد في المنظمة. (محمد، 2023)

فالمؤسسات الكبيرة يتوافر لديها مستويان رئيسان من الثقافة وهما:

- (1) **الثقافة الرئيسية:** وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة، بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية، فهي تعكس مجموعة من القيم الجوهرية والمهمة التي يشترك فيها كافة أعضاء المنظمة. (بوعلام، 2024)
- (2) **الثقافات الفرعية:** وهي تشير إلى توافق المعاني لدى مجموعة بعينها داخل المنظمة، حيث إنها مجموعات من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة، وعادة ما تنبع هذه الثقافات الفرعية من المشكلات والتجارب والخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة، وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية. (العتيبي، 2024)

6.1.2 خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء واستمرار الثقافات في المنظمات ومن

بين هذه العوامل ما يلي:

(1) دور المؤسس (Founder's Role):

من المؤكد أن تنشأ ثقافة المنظمة تلقائياً ومن دون توجيه أو تأثير من بعض الأعضاء الأساسيين أو ذوي الأهمية والمكانة في المنظمة. ولكن قد تبين بوضوح في الواقع العملي أن العديد من الثقافات - وخاصة القوية - تعكس قيم المؤسسين للمنظمات وبالطريقة نفسها فإن هناك اتفاقاً عاماً على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا. (سامي، 2023)

(2) تأثير البيئة الخارجة The Effect of External Environment

عندما تحتك المنظمة في سنواتها الأولى بالبيئة الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين والحكومة تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبدع من خلالها ويكتب البقاء والاستمرار للمنظمة، وتوفر لها إمكانية المنافسة وتحقق لها إمكانية تحقيق أهدافها. ففي السنوات الأولى عند ما يكون هناك صراع من أجل البقاء، وكفاح من المؤسسين لإثبات إمكانياتهم وتحقيق قدرات المنظمة تظهر القيم التي ستمسك بها المنظمة لكي تحيا وتبقى في السوق. (Besada, 2023)

(3) الاتصال بالآخرين Contact With Others

إن الثقافة التنظيمية تتأثر باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمنظمة. (Djalab, 2021)

وخلاصة الأمر فإن المؤسسين للمنظمة مع التفاعلات مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين العاملين في المنظمة تمتزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة والقيم التي سيتم التمسك بها وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة. (Soliman, 2020)

وبعد تكوين الثقافة التنظيمية فإن المنظمة تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تشمل ما يأتي:

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يُسيؤوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء وغيرها. (Amarni, 2019)
- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين القيام بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها، وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمثيل مع القيم الثقافية السائدة. (Al-Halsah, 2020)
- الإدارة العليا: إن تصرفات الإدارة العليا تؤثر تأثيراً أساسياً في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها، وسلوكها. فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال ماثورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفويض، وثقافة توزيع المكافآت. (شقراة، 2021)
- ولقد تم التأكيد على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحددا أربع أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها، وهذه الأساليب هي: (محمد، 2023)
- بناء إحساس بالتاريخ (History) وذلك من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness) ويتم من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير إلى العاملين.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) وذلك من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange) عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الانجليزية نجد لها تكون كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل.

طرق نشر الثقافة التنظيمية:

عندما تنشأ وتتشكل الثقافة التنظيمية تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم و المعايير السلوكية، وعلى تغلغلها في أرجاء المنظمة وبثها بين صفوف العاملين. (بوعلام، 2024)

ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها ومن هذه الطرق الرموز، والقصص والشعارات والاحتفالات والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة ويمكن توضيح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي:

- الاحتفالات (Ceremonies): وهي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين، وتحمل معنى ودلالة خاصة وتقام في مناسبات معينة وتوزع بها الجوائز، حيث تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة في قيم ومعتقدات مهمة، وتتيح هذه المناسبات فرصاً لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون. (العتيبي، 2024)

- الرموز (Symbols): وهي أشياء تمثل أو تعبر عن أشياء أخرى فقد تقدم المنظمات رموزاً مثل (الأوسمة) لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة الطقوس أو الشعائر (Rites) وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة كما تعبر عن وتعزز القيم الأساسية في المنظمة، مثل أي الأهداف أكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأي منهم الأقل أهمية. (سامي، 2023)

- لغة المنظمة (Company Language): وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتعريف وتوصيف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالة التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط أي " اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم. (Besada, 2023)
- القصص (Stories): وهي الحكايات المبنية على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة، أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا عن المنظمة وعن نقاط تميزها. (Djalab, 2021)
- البيئة المادية (Physical Setting): وهي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وغيرها. (Soliman, 2020)

7.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية:

لقد تم توضيح أن الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف وهي: (Amarni, 2019)

- تعطي تميزاً (distinction) للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات
 - تعطي إحساساً بالهوية الأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
 - تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهي المنظمة
 - تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة
- وعلاوة على ما سبق فإن (المرسى) يرى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق الوظائف الآتية: (Al-Halsah, 2020)

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- التعرف على الأولويات المشتركة.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات

8.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في الوقت نفسه، كل منها متميزة ومتفردة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات فيها وممارسة السلطة وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات. (شقرانة، 2021)

وقصصها وقيمها و اعتقاداتها، وحيث إن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع - القيم و المعتقدات والأعراف والتوقعات وغيرها - فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منظمين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً، ومع مرور الزمن تصبح لكل منظمة ثقافتها التي يعيها ويدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي. (محمد، 2023)

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من العناصر مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتقاليد والاتجاهات والتوقعات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية وغيرها من الخصائص التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل الثقافة. (بوعلام، 2024)
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها " كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (العتيبي، 2024)
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة إلى تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم توريثها عبر الأجيال وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. (سامي، 2023)
- خاصية الاكتساب: فهي لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتدريب. (Besada, 2023)

- الثقافة لها خاصية التكيف: فعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ومع تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر. (Djalab, 2021)
- خاصية التغير والتطوير: وذلك يعني أن تواصلها وتناقلها بين الأجيال في المنظمة لا يستم كما هي عليه وفي الصورة نفسها، بل إنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العناصر المؤثرة فيها حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملاح قديمة. (Soliman, 2020)

9.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى كونها تؤدي مجموعة من الفوائد أو المنافع التالية:

(Amarni, 2019)

1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.
2. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
3. إرشاد الأفراد في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
4. تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة وجودها ونموها.

ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تكمن أهميتها في الآتي: (Al-Halsah, 2020)

1. تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالقدرة على فهم المنظمة
2. ثقافة المنظمة تساعد على التحكم في سلوكيات الموظفين وطرق تفكيرهم.
3. تعتبر ثقافة المنظمة مثل الصف الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة ببعضها عن طريق توفير الوسائل والطرق السليمة التي تحدد للموظفين ماذا يفعلون وماذا يقولون.

4. ثقافة المنظمة مسؤولية، لأنها من وجهة نظر العاملين تساعد على تفهم طبيعة العمل بالمنظمة، وأيضاً تساعد الموظف على إتمام العمل بطريقة صحيحة

10.1.2 كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي تعكس ثقافة المنظمة وتوقع تأثيرها على سلوك أفرادها، وتكون الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على إدراك أفراد المنظمة ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم داخل المنظمة وخارجها. (شقراة، 2021)

ومن هذه الظواهر والمؤشرات ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل المادية من أبنية ومكاتب وأثاث وغيرها، أو من الحوافز المادية. (محمد، 2023)

وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات وتأثيرها على ثقافة المنظمة.

أ. المؤشرات والظواهر المادية:

يعطي الموقع والتصميم المعماري وموقع توزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على ثقافة المنظمة وينعكس ذلك على اتجاهات وسلوكيات أعضائها وهذه بعض الأمثلة للظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة: (بوعلام، 2024)

- الموقع الجغرافي المباني المنظمة.
- نوع وحالة الأثاث المكتبي في المنظمة.
- التصميم المعماري لأبنية المنظمة.
- مواقف انتظار السيارات.

ويمكن أن يكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية تأثير واضح على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة من ناحية الشعور بالأمان الوظيفي مثلاً، والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل والاستعداد للقدرة على التكيف والابتكار والتحديث. (العتيبي، 2024)

كما يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من خلال المؤشرات والظواهر المادية الملموسة والمتمثلة في أنظمة القوانين واللوائح التي تضعها المنظمة. وفيما يلي بعض الأمثلة على المؤشرات والظواهر المادية الملموسة المرتبطة بثقافة المنظمة: (سامي، 2023)

- نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.
- مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.
- أساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.
- أنظمة تقديم وتناول الشكاوي والمقترحات.

ب. الرموز المادية:

تعطي الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوكيات واتجاهات أعضائها وتشير الرموز المادية إلى الأشياء المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط والتميز داخل المنظمة، وفيما يلي أمثلة لبعض الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة: (Besada, 2023)

- الزي النمطي لبعض أعضاء المنظمة.
- الشعار أو الرمز الذي يحمله أعضاء المنظمة.
- أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء المنظمة.

11.1.2 إدارة الثقافة التنظيمية:

إن إدارة الثقافة التنظيمية تعني القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية القريوتي ولقد اختلفت وجهات النظر بين

الكتاب حول إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية من عدمها. فيرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة التنظيمية وإدارتها لعدة اعتبارات أهمها: (Djalab, 2021)

أن الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقه. (Soliman, 2020)

- قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة.
- تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

وعلى الرغم من ذلك فإنّ الكثير من الكتاب يعتقدون بإمكانية تعديل وتغيير ثقافة المنظمة لكونها تتصف بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فالمنظمة قد تجد نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها ومن بين الأسباب التي تحكم هذا التغيير ما يلي: (Amarni, 2019)

1. إذا اتسمت الصناعة التي تعمل بها المنظمة بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.
 2. إذا أصبحت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة غير مواكبة لعناصر البيئة المتغيرة التي تعمل بها.
 3. عندما تكون المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئية الجديدة.
- ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها.

12.1.2 العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية:

لكي تغير المنظمة ثقافتها فإن هناك بعض العوامل الموقفية الواجب توافرها والتي تسهل بدورها عملية التغيير ومن هذه العوامل ما يلي: (Al-Halsah, 2020)

- تغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. ولقد تم التأكيد على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية، وتصنف الوسائل التي تستطيع القيادة خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين: (شقرانة، 2021)

(1) وسائل أساسية.

(2) وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية.

فالوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة هي: (محمد، 2023)

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة تجاه تلك الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.
- القيام بدور نموذجي، كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد

- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي: (بوعلام، 2024)

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب التحول إلى الثقافة الجديد بسرعة، حتى ولو كانت الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح؛ ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة ومستمرة تدوم سنوات عديدة. (العتيبي، 2024)

المبحث الثاني: الأمن السيبراني

يعد الأمن المعلوماتي وسرية المعلومات من الركائز التي تقوم عليها المنظمات والتي تعد بيئة مناسبة تنمو بها الأنشطة المخلفة حيث توفر الأمن على المستوى التقني أصبح ضرورة مع ظهور مجتمع المعلومات والفضاء السيبراني فهو قيمة مضافة وواحداً من أهم الدعامات للأنشطة المصرفية وغيرها من القطاعات حيث ظهرت العديد من التطبيقات الخدمات الأمن السيبراني مثل الصحة الإلكترونية، والتعليم عن بعد التجارة الإلكترونية والكثير غيرها.

يعرف الأمن السيبراني بأنه تطبيق التقنيات والعمليات والضوابط لحماية الأنظمة والشبكات والبرامج والأجهزة والبيانات من الهجمات الإلكترونية، حيث أن مع تزايد عدد مستخدمين تطبيقات الفضاء الإلكتروني جنباً إلى جنب مع الزيادة المستمرة في حجم البيانات والمعلومات، تستمر أهمية الأمن السيبراني في النمو، كما أن الهجمات الإلكترونية تزيد من تعقيد المشكلة، وهنا يعتبر الأمن السيبراني مفيداً في منع الهجمات التي قد تعطل عمل الأنظمة الإلكترونية وتزيد مخاطر الهجمات الإلكترونية التي قد تستخدم بيانات وأنظمة بطرق غير مصرح بها.

ومع انتشار الثورة المعلوماتية ودخول العالم العصر الرقمي في القرن الواحد والعشرين وما نتج عنه من تداعيات ناتجة عن التهديدات والجرائم السيبرانية أصبح الأمر يشكل تحدي كبير للأمن القومي والدولي، ما استدعى ضرورة وجود ضمانات أمنية تضبط البيئة الرقمية وأصبح البحث في الأمن السيبراني من مستحدثات التطور التكنولوجي الرقمي من أجل توفير الحماية للشبكات والبيانات والأنظمة الإلكترونية.

كما يشير الأمن السيبراني إلى توفير الحماية للأصول الرقمية من مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعتبر حجر أساس للفضاء الإلكتروني حيث البيانات الضخمة في أجهزة الحاسوب، التي قد توصف بالحساسية والسرية سواء كانت معلومات شخصية أو ملكية فكرية أو ما يخص البيانات المالية أو أي بيانات، فعند ممارسة الأعمال التجارية يتم نقل البيانات الحساسة عبر الشبكات

والأجهزة الأخرى، حيث يتضمن الأمن السيبراني الكيفية في حماية تلك البيانات من خلال إجراءات تستخدم لمعالجة البيانات وتخزينها.

ويعرف الأمن السيبراني بأنه مجموعة من الممارسات والتقنيات الهادفة لحماية الأجهزة والبيانات والبرامج من الهجمات السيبرانية.

وفي تعريف آخر هو عملية توفير الحماية للمعلومات عن طريق منع الهجمات السيبرانية باكتشافها.

كما أشير له بأنه "مجموعة من الوسائل التقنية والادارية والتي تستخدم لمنع الاستخدام غير المصرح به او سوء الاستغلال واسترجاع للمعلومات الإلكترونية ونظم المعلومات والاتصالات التي تشملها بهدف ضمان استمرارية عمل نظم المعلومات والتأمين على سرية وخصوصية البيانات الشخصية وتوفير حماية للمواطنين".

ذكر احد العلماء في تعريفه للأمن السيبراني بانه " أمن الشبكات والأنظمة المعلوماتية وكافة المعلومات والبيانات التي تتصل بأجهزة الأنترنت، فهو مجال يرتبط بإجراءات ومقاييس الحماية ومعاييرها التي الأخذ بها من أجل مواجهة التهديدات والحد من اثار التعدي".

يعد الأمن السيبراني إجراءات متخذة لحماية الأنظمة والشبكات المعلوماتية والبنى التحتية الحرجة من حوادث الأمن السيبراني، والقدرة على استعادة عملها واستمراريتها وتوفير الحماية للمعلومات التي تم إدخالها وتخزينها وتشغيلها ونقلها بواسطة الأنترنت، لتفادي تأثيراتها السلبية على البنوك والمقصود بذلك الحفاظ على سرية وتكاملية وتوافر المعلومات ضمن الفضاء السيبراني من أي تهديد عن طريق مجموعه من الوسائل والسياسات والتعليمات والممارسات الإلكترونية.

وعرف قانون الأمن السيبراني الأردني الأمن السيبراني بأنه "الإجراءات التي يتم اتخاذها من اجل حماية الأنظمة والشبكات المعلوماتية والبنية التحتية الحساسة من حوادث ومخاطر الأمن السيبراني والقدرة على استعادة العمل وضمان استمراريتها سواء كان السبب الوصول اليها بدون تصريح.

1.2.2 أهمية الأمن السيبراني

تظهر أهمية الأمن السيبراني في كثير من الجوانب منها:

- يحافظ على سلامة وتجانس المعلومات وبقائها والسيطرة الكلية عليها.
- منع العبث بالبيانات وحماية الأجهزة والشبكات.
- منع اختراق البيانات والمعلومات من أي تهديد خارجي محتمل
- وكشف مواطن الضعف والثغرات في الأنظمة والعمل على معالجتها

2.2.2 أهداف الأمن السيبراني وفقاً للإستراتيجية الوطنية:

تشير الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الأمن السيبراني إلى أهداف منها

(1) الحماية: تعزيز الحماية والمرونة لدى المؤسسات والبنية التحتية الوطنية الحساسة لمواجهة

التهديدات السيبرانية والتصدي لها ويكون ذلك من خلال:

- التوعية للسياسات والإجراءات التي تلزم وضع المنهجية الوطنية الموحدة للأمن السيبراني
- . تصميم أنموذج للحوكمة مناسب لكافة المؤسسات يتضمن تحقيق الأمن السيبراني الفعال

(2) الكشف والتحري تعزيز عمليات الفهم والاعتراض والأعمال العدوانية التي تستهدف المؤسسات

وأصولها التي تشتمل على المعلومات اعتماداً على:

- التطوير للقدرات الموجودة من أجل الكشف عن أي تهديد سيبراني
- التفهم لطبيعة الأعداء في الفضاء الإلكتروني السيبراني ومعرفة أساليبهم

(3) الاستجابة تطوير القدرات وتوظيفها التي تكون ملائمة للاستجابة للهجمات السيبرانية بنفس

3.2.2 طرق الاستجابة لأي هجوم آخر ويكون ذلك من خلال:

- أعداد العمليات والكفاءات والأنشطة لإدارة الحوادث للحد من الأخطار الأمنية الإلكترونية
- التقليل من اثار حوادث الأمن السيبراني.
- التطور: وهو التطوير على المعرفة والمهارات والقدرات المستدامة والتي تلائم المحافظة على

الأمن السيبراني بصورة متينة من خلال البحث والتطوير من خلال:

- التعاون والشاركة مع المنظمات والأشخاص المختصين بهدف تبادل المعرفة.
- تشكيل فريق عمل المؤهل وتحديد الشركاء في المجال الأكاديمي لإنشاء أكاديمية وطنية للأمن السيبراني.

4.2.2 فوائد الأمن السيبراني يمكن هنا بيان بعض فوائد الأمن السيبراني

- حماية البيانات والشبكات من الدخول فيها بصورة غير مصرح.
- تحسين مستوى حماية المعلومات ضمان استمرارية الأعمال وتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة.
- يعمل الأمن السيبراني في حال اختراق النظام على توفير الحماية الرقمية الشاملة من خلال تعطيل عمل الفيروسات.
- يقلل من إصابة الأجهزة بالفيروسات ويتيح الوصول لبرامج التجسس والتي يستخدمها مجرمو الأنترنت للحصول على المعلومات بسرية تامة.
- يمكن من خلال الأمن السيبراني منع التجسس ويرفع مستوى السرية المطلوبة للمعلومات والبيانات وذلك يشمل كل ما يتم تداوله في شبكة الأنترنت في برامج الحاسوب المختلفة للأفراد والجماعات والمنظمات.

5.2.2 تقنيات الأمن السيبراني:

يوفر الأمن السيبراني القدرة على منع اختراقات البيانات والقضاء على التهديدات من خلال

تقنيات مختلفة منها:

- تقييد تنزيل البيانات حيث فرض القيود على تنزيل البيانات السرية يقلل احتمالية تسريبها.
- حماية المعلومات: توفير الحماية للمعلومات الحساسة عند استخدامها ولا ينبغي الكشف عنها من غير قصد هادف.
- الرد على الاختراق تساعد أعداد خطة الاستجابة للاختراق في ارسال تنبيهات إلى الإدارة في حال حدوث انتهاك البيانات وأخطارهم بالهجمات لتقليل مخاطرها.
- أدارة التهديد السيبراني حيث تتضمن التهديدات الإلكترونية الذكاء الآلي، تحليلات التهديد مطاردة التهديدات السيبرانية، تحليلات متقدمة وذكاء أمني فعند تنفيذ هذه التقنيات يمكن التنبؤ بالتهديد قبل حدوثه.

6.2.2 الجهود التنظيمية في مجال الأمن السيبراني:

أصدرت جمعية المراجعة والرقابة لنظم المعلومات (Information Systems Audit and Control Association) النسخة الأولى من اطار COBIT في عام 1996 ، والذي يمثل الاطار العام من اجل تنفيذ أعمال المراجعة لتكنولوجيا المعلومات، وتم إصدار النسخة الثانية بعد تطويرها في عام 1998 ، وفي ظل الوعي لأهمية تكنولوجيا المعلومات وزيادة الحاجة إلى رقابة فعالة أسست جمعية معهدا لتكنولوجيا المعلومات وقد تم اعتباره مركزاً لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وقد ساهم في العديد من الأفكار والتصورات لتطوير اطار COBIT من أجل أن يكون اطار شامل الإدارة تكنولوجيا المعلومات.

في عام 2005 تم إصدار COBIT4 والذي كان من أهدافه بناء اطار عمل يلاقي قبولا في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات كما أن الأمر يتطلب الانسجام بين أهداف الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها مع العمليات والمسئوليات والأدوار التي تتضمنها تكنولوجيا المعلومات.

وفي عام 2005 تم اقتراح إطار شامل يساعد منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها التي تتضمن الحوكمة والإدارة وتكنولوجيا المعلومات ما سهم في توفير قيمة عالية لتكنولوجيا من خلال حفاظه على التوازن بين تحقيق المنفعة وتحسين استخدام الموارد والسيطرة على المخاطر.

7.2.2 أبعاد الأمن السيبراني

➤ تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين:

يعد الهيكل التنظيمي (خطوط السلطة والمسؤولية التي يجب على الإدارة من خلالها تحدد الرتب الوظيفية والتسلسل الإداري لكي يكون دليل للموظفين ويلتزموا به، مما قد يزيد من فاعلية الأمن السيبراني ويخفض من الهجمات السيبرانية المحتملة.

ويرتبط تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين بالهيكل التنظيمي للمؤسسة فيتم تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات كل مسمى وظيفي وهذا يزيد من متانة الأمن السيبراني عند تطبيقه داخل المؤسسة ويجب على صاحب الصلاحية تحديد وتوثيق واعتماد الهيكل التنظيمي للحوكمة والإدارة والمسؤوليات الخاصة بالأمن السيبراني، وتكليف الأشخاص المعنيين بها مع الأخذ بالاعتبار عدم تعارض المصالح والهدف منها ضمان تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لجميع الأطراف المشاركة في تطبيقات وضوابط الأمن السيبراني.

يعد الفصل بين الوظائف في إطار التشغيل الإلكتروني أحد الأطر الهامة لضمان تطبيق الأمن السيبراني فيجب الفصل بين محلل النظم والمبرمج والمشغل لها وتفويض الصلاحيات وفقا للمستويات الإدارية لتسيير نشاطات المؤسسة وهناك تفويض عام يتم بموجبه تفويض الموظفين بمستويات إدارية دنيا لتسيير الأعمال الروتينية وفق للسياسات المحددة من الإدارة العليا.

ولا تفصل مسؤوليات وأدوار وحدات إدارة الأمن السيبراني في تقرير دائرة أمن المعلومات والأمن السيبراني في البنك المركزي الأردني وتفصيل الهيكل التنظيمي لمهام ومسؤوليات العاملين.

ورده في وحدة استمرارية الأعمال أن تحديد منهجية استمرارية الأعمال داخل الشركة لتطبيق المعايير العالمية فيها، لتحقيق متطلبات الحصول على شهادة دولية للمعايير المعتمدة من خلال الإشراف على وضع الخطط لضمان استمرارية الأعمال والتأكد من تنفيذها من خلال التمارين السيبرانية التي تسهم في ضمان الجاهزية ضد التهديدات والمخاطر السيبرانية.

وحدة الأمن تقوم بالتخطيط لإدارة الحوادث الأمنية، تشغيل ومتابعة الشبكات ومنع التسلل داخل شبكة الشركة، من خلال التخطيط للتعافي من الحوادث والكوارث الأمنية، التحضير الاستراتيجيات والأنظمة الواجب اتباعها حيث مراقبة وإدارة السجلات والتواصل مع الجهات ذات العلاقة في حالة

➤ وقوع الحوادث الأمنية.

وحدة إدارة الثغرات وتعد من أدوات الاطلاع على آخر التحديثات ذات العلاقة بالأنظمة الإلكترونية المعالجة الثغرات وفقاً لتصنيفها والمخاطر المترتبة عليها حيث التحديثات والمتابعة لسير العمل للإجراءات المتخذة لمعالجة تلك ثغرات.

بالمقابل فإن وحدة الاستجابة للحوادث تسعى الى مراقبة والمتابعة حوادث المحتملة وتحديد أسبابها ثم القيام بتطبيق خطط الاستجابة وفقاً للمعايير التي يتم وضعها من قبل الإدارة وهذا يتطلب مراجعة والتقييم للخطوات التي اتخذت سابقاً من خلال جمع التقارير وتحديد المخاطر وكيفية التعامل معها.

➤ أمن وسلامة المعلومات والبيانات:

يبحث أمن المعلومات في طرق حماية المعلومات من أي تهديد حيث تخضع للحماية والسرية في الشكل والمحتوى، وهي تشكل السياسات والممارسات الإلكترونية في ظل درجة تطبيق الأمان في كافة الأنشطة والإجراءات الإلكترونية لعرضة الخطر الاختراق ، حيث تزايد أعمال الاختراق والتهديد لأجهزة المؤسسات المحلية والعالمية ازدادت الحاجة الى زيادة تخصيص في مجال أمن وحماية وسلامة المعلومات والبيانات، فأمن المعلومات وسلامتها متعلق بحماية المعلومات ذاتها أما الأمن السيبراني فهو يقصد توفير

الحماية لكافة التجهيزات الإلكترونية والبيئة الحاسوبية الإلكترونية حيث يلتقيان في العديد من الجوانب المكتملة في مجالات الإلكترونية فالأمن السيبراني يحى البيئة الحاسوبية بغض النظر عن طبيعة المعلومات.

ومع ازدياد تحول المعلومات الى الصورة الإلكترونية فقد درج استخدام مصطلح الأمن السيبراني ليشير الى حماية التجهيزات والمعلومات وبصورة أساسية من الهجوم الإلكتروني، ففي مجال حماية المعلومات والأمن السيبراني فانه يستلزم استحداث عمليات مستمرة لإدارة أمن ومخاطر المعلومات والفضاء الإلكتروني ضمن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بمتطلبات الأعمال وفق تصنيف المعلومات والعمليات المستخدمة بها، كما يستلزم تطوير العمليات التقنية لحماية المعلومات والفضاء الإلكتروني لتشمل متطلبات المقاييس الدولية بهذا المجال، وعليه فيمكن القيام بأنشاء وحدة تنظيمية مستقلة لتغطي هذه الفعاليات والخاص بالمتطلبات التقنية لحماية البيئة الحاسوبية، والقيام بإدارة أمن المعلومات والأمن السيبراني.

أن توفر أمن وسلامة المعلومات والبيانات للحماية من المخاطر التي تهددها من خلال الأدوات والوسائل اللازمة للحافظ على السرية.

محاور أمن المعلومات:

- (1) حماية المعلومات من ضرر الهجمات الإلكترونية أو برامج الفيروسات.
- (2) حماية المعلومات من الوصول غير المصرح به أو السرقة أو الالتقاط أو التغيير أو إعادة التوجيه أو سوء الاستخدام.
- (3) ضمان قدرة الشركة على استمرارية أداء الأعمال على نحو يمثل أفضل صورة.
- (4) تمكين أنظمة تكنولوجيا المعلومات من العمل بشكل أمن.

البنية التحتية الإلكترونية:

تتكون البنية التحتية الإلكترونية من مكونات مادية لأنظمة المعلومات التي تشكل من الحواسيب والنهايات الطرفية التي تعرفها الموسوعة الحرة بأنها جهاز إلكتروني أو جهاز كهروميكانيكي متصل بحاسوب

أو نظام حاسوبي، ويستخدم لإدخال البيانات إليه أو لعرضها منه، وأجهزه الضبط والرقابة والطابعات وغيرها من أجهزة التخزين مثل الأقراص الصلبة والأقراص المرنة حيث تعتبر من مكونات جسم الحاسب.

وتعد عملية حماية البنية التحتية الإلكترونية فرعاً من البنية التحتية لأمن المعلومات والأمن السيبراني، بحيث يقوم الأمن السيبراني بحماية النظام من كافة حوادث الاختراق السيبراني وتأمين الشبكات والخدمات التي توفر الاحتياجات اليومية لمستخدميها وتأخذ العديد من الأشكال الضارة كاستخدام روبرتات النت في الهجمة التي لها علاقة بنشر الرسائل التي تقتحم البرمجيات الضارة والتخريبية، أو أنها تتخذ شكل الأنشطة غير الشرعية مثل التصيد الإحتيالي و سرقة المعلومات الشخصية.

هناك العديد من الاستراتيجيات الشاملة للأمن السيبراني التي تستعرض بصورة عامة مدى كفاية الممارسات الوطنية والنظر في كافة أدوار أصحاب المصالح، ولأسباب متعلقة بالأمن القومي والرفاه الاجتماعي يجب تدخل الحكومات للمساعدة في عمليات الحماية للبنية التحتية الإلكترونية للمعلومات الحيوية، وأن تعزز هذه الحماية وتضمنها، فالبنية التحتية الإلكترونية للمعلومات تضم كافة القطاعات سواء كانت صناعية أو خدمية أو المالية كالبنوك.

تدعم التكنولوجيا الأعمال على اختلافها حيث تحسن الاتصال وزيادة في الإنتاج والخدمات مرونة وموثوقية لتحقيق الأهداف وحماية المنظمة من التهديدات والإختراقات وتمتلك المنظمة ميزة تنافسية عند امتلاك تقنية المعلومات بصورة صحيحة ما يساهم بتحسين الأداء ورفع مستوى إنجاز الأعمال حيث السرعة والدقة والأمان.

فوائد البنية التحتية الإلكترونية:

توفر البنية التحتية الحماية اللازمة وتشفير البيانات والمعلومات تطوير الحلول اللازمة الإنتاجية.

الجمع البيانات والمعلومات وحمايتها واتخاذ القرارات ما يحسن من تقدم البنية التحتية الدعم اللوجستي للوصول لتحقيق الأهداف والنهوض الأداء والنمو بوجود فرص عمل جديدة وتساعد في اتخاذ

القرارات وصنعها، التي أصبحت تتم من خلال المعلومات التي تتسم بدرجة عالية من الدقة والأمان وسرعة استرجاع المعلومات.

تساهم البنية التحتية في الحفاظ على المعلومات لدى البنوك الأردنية ضمن بيئة آمنة عبر مختلف المراحل من جمع البيانات وتخزينها والتصدي لمخاطر أمن المعلومات السيبراني.

8.2.2 مهام دائرة أمن المعلومات والأمن السيبراني:

وضع البرامج الأمنية التي تضمن تحليل الفجوات ووضع الاستراتيجيات والمعايير والسياسات لأمن المعلومات والأمن السيبراني والمتابعة في تطبيقها وفقاً لآليات مناسبة ومراجعتها بصورة دورية.

- تقييم المخاطر السيبرانية من خلال إدارة مخاطر أمن المعلومات السيبراني حيث تقوم الدائرة بالتعاون بين الوحدات التنظيمية والجهات الخارجية ومن المهام التي تقوم بها الدائرة أيضاً.
- تقييم مستويات أمن المعلومات السيبراني بصورة مستمرة وترفع تقاريرها وتوصياتها بصورة دورية لإدارة البنك.
- -تقييم ضوابط وإجراءات أمن البيانات خلال الاحتفاظ بها وتخزينها ومعالجتها ونقلها واتلافها. تقييم كفاءة أمن البنية التحتية لتقنية المعلومات عن طريق المتابعة والمراقبة المؤشرات الأداء وضع السياسة اللازمة لمراقبة ومراجعة سجلات الأحداث الأمنية.
- . المتابعة الحثيثة للمستجدات التي تطرأ على أمن المعلومات السيبراني والتعاون مع الجهات الرقابية والأمنية.

9.2.2 تدريب العاملين:

بعد مفهوم التدريب تلك الجهود التي تهدف الى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارات في أداء عملهم وتنمية معارفهم وخبراتهم.

وهو عملية التعلم السلوكيات محددة وفقا لمنظومة معرفية يتم تطبيقها لغايات تضمن التزام المتدربين بإجراءات وقواعد العمل.

إلى أن التدريب هو تشجيع التعلم من خلال جهود مخططة وموجهة في إطار السياق التنظيمي.

كذلك هو جهود المنظمة المخططة والواعية من أجل مساعدة العاملين لاكتساب المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي تتعلق بالعمل بهدف.

10.2.2 أهمية تدريب العاملين في الأمن السيبراني:

يحتل التدريب أهمية حيوية فهو دعامة ومفتاح لنجاحها ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي منها الحد من الهجمات السيبرانية أو الإختراقات الإلكترونية ومن فوائد التدريب:

➤ تساعد العاملين في التدرج في مساراتهم الوظيفية واكتساب المعارف والمهارات التي تخص مجالات الأمن السيبراني.

➤ يساعد في تعزيز مقدرة على المنافسة بصورة فعالة عن طريق تحسين الأداء.

➤ تدريب العاملين على أساليب الدفع الكترونية لاستخدامها والتدريب لحمايتها من الاختراق.

➤ يساهم التدريب في تطوير القدرات لقواعد وأسس الأمن السيبراني للبنية التحتية والحماية القانونية

له، وتطوير القدرات العاملين على فهم المخاطر السيبرانية وكيفية وقاية منها ومعرفة العاملين بقواعد وأصول استخدام نظم المعلومات الإلكتروني.

يستنتج مما سبق أن الأمن السيبراني ممارسة الدفاع عن الأنظمة الإلكترونية والشبكات والبيانات وحماية أجهزة الإلكترونية حيث أمن الشبكات ومقاومة أية أعمال تتسبب في فقدان البيانات مما يمنح القدرة على التكيف مع البيئة الإلكترونية.

المبحث الثالث: التسويق الإلكتروني

1.3.2 الأهمية والمفهوم للتسويق الإلكتروني

يعتبر التسويق الإلكتروني حالة تحول من السوق المكاني إلى السوق الافتراضي من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا التي ساهمت في تسهيل الوظائف التسويقية التقليدية وتقديم الخدمات بصورة سريعة حيث شهد مجال التسويق الإلكتروني نمواً وتطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، حيث تعتبر من أكثر المستجندات استجابة للتكنولوجيا والتطورات التي شهدها قطاع التسويق.

لقد ازداد الاهتمام بالتسويق الإلكتروني بسبب العديد من المشكلات في أغلب المجالات حيث كيفية الوصول الى ما تهدف اليه من خلال تحليل البيئة الخارجية والمتغيرات الطارئة بالمنافسين والموردين والأنظمة والتشريعات الحكومية وتبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية.

إن قدرة المنظمات التنافسية يعتمد على تفاعلها مع المحيط الخارجي ووقوفها عند نقاط القوة والضعف، فالبيئة تتميز بالتغير والتبديل السريع في المجالات المختلفة.

ويعد التسويق الإلكتروني من المفاهيم المعروفة في عالم التسويق ويتكون من معطيات مختلفة كضرورة له منها:

1. تتم عمليات التسويق الإلكتروني ووظائفه عبر التقنيات الرقمية مثل الانترنت، وشبكات الانترنت، والجهاز النقال وعبر وسائل الاتصالات.
2. البيع والشراء عبر التقنيات الرقمية التي تعتمد على شبكة الانترنت وغيرها، بينما يشتمل التسويق الإلكتروني على العمليات التي تسبق العملية الانتاجية وإثرائها وبعد الحصول على السلع بالخدمات.
3. التسويق هو مدخل أو مفهوم ممكن استخدامه كفلسفة ارشادية لوظائف ونشاطات المنظمة كافة ولا يقتصر على عمليات البيع والشراء وهو سلسلة وظائف تسويقية متخصصة، ومدخل شامل لا

يقتصر على المتاجرة بالسلع والخدمات ويستخدم التقنيات الرقمية كرافعة لتحسين الأداء وفيما يخص مفهوم التسويق الإلكتروني هناك وجهات نظر منها أنه استخدم الانترنت والتقنيات الرقمية من التحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

يذكر أنه الإجراءات متابعة للأعمال والأنشطة التسويقية من خلال وسائل الكتروني والاعتماد على الشبكة المفتوحة باستخدام الحسابات، وهو كذلك أداره عمليات التفاعل بين المؤسسات والمستهلكين ضمن بيئة افتراضية متوقعة التحقيق التبادل للمنافع المشتركة.

وهو القدرة الجوهرية للموارد التسويقية والرقمية التي تتمثل بالخبرة والمعرفة والقواعد والبيانات والادوات المتاحة من خلال الانترنت لتحقيق الميزة التنافسية في اسواق الاعمال الإلكترونية

يستنتج مما سبق أن التسويق الإلكتروني عملية استخدام لشبكة الانترنت والتكنولوجيا الرقمية من أجل تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث للاطار المفاهيمي والمنهجي.

2.3.2 فوائد التسويق الإلكتروني:

يحقق التسويق الإلكتروني العديد من الفوائد لجميع أطراف العملية التسويقية منها:

- تخفيض تكاليف العمليات والتخزين والتوزيع والعمليات الورقية، حيث ارسال آلاف رسائل البريد الإلكتروني في كل مرة، ولكن هذه التكاليف أقل بكثير مما تتوقع دفعه باستخدام قنوات التسويق الأخرى، فيقلص التسويق الإلكتروني من نفقات وتكاليف عملية الاتصال.
- يعتبر ضمانا فعالا لعمليات الدفع المالي لقيمة الصفقات التجارية ويساعد المؤسسات صغيرة الحجم وترفع من قدرتها في مواجهة أعمال المؤسسات الكبيرة ومسايرتها في فعالية التسويق.
- وصول المؤسسات الى الزبائن من خلال التسويق الإلكتروني بسرعة وسهولة عالية وبتكاليف قليلة في جميع انحاء العالم ويمكن أن تساعد وسائل التواصل الاجتماعي في نشر الكلمة بين جمهور محلي وعالمي خدمات ما بعد البيع، ويمكن للمشاركين إعادة توجيه الصفقات والعروض لأصدقائهم.

- أما الفوائد التي يجنيها المشتري عند استخدام التسويق الإلكتروني حيث انه يزودهم بخيارات كبيرة بحيث يتمكن المشتري من المفاضلة بين عدد كبير من العروض المتاحة والمنتجات ويمكنهم من الاطلاع والمعاينة بصورة مستمرة ومتكررة.

يجنى المجتمع العديد من الفوائد حيث الحصول على السلع والخدمات بأقل الأسعار من أجل تلبية احتياجاتهم فالتسويق الإلكتروني وقاعدة المعلومات يتيح فرصة عرض عبر شبكة الإنترنت كذلك تقديم العروض الأكثر جاذبية للعملاء، فالتطورات المتسارعة والنتائج الكبيرة التي في مجال استخدام الإلكترونيات تحققت الشبكات العملاء بما يتناسب وتوجهاتهم ورغباتهم.

3.3.2 أبعاد التسويق الإلكتروني:

للتسويق الإلكتروني أبعاد متعددة شملت الدراسة منها ما يلي:

أولاً: خدمات البنك الإلكترونية:

ظهرت الخدمات الإلكترونية حيث الصيرفة الإلكترونية أو بنوك الإنترنت وفق تحولات نوعية بسبب الثورة التكنولوجية وعالم الاتصال وعملة الأسواق المالية، حيث ظهرت الصيرفة الإلكترونية تزامناً مع ظهور النقد الإلكتروني والعمليات المصرفية في الفضاء الإلكتروني.

مفهوم خدمات البنك الإلكترونية:

تعددت التعاريف لخدمات البنك الإلكترونية نذكر منها: أنها الخدمات التي تستند إلى تكنولوجيا حديثة التي يشارك بها العميل بصورة تفاعلية، عبر وسائل الاتصال الإلكترونية وهي القنوات والمنافذ الإلكترونية التي تمثل البنك، وتقدم الخدمات المصرفية من خلالها للعملاء.

وذكر احد العملاء أنها قيام البنك بتقديم خدمات مصرفية تقليدية مبتكرة عن طريق وسائط الاتصال الإلكترونية المفتوحة، بحيث تعزز البنوك عند تقديمها لتلك الخدمات من حصتها السوقية وتخفيض من تكاليفها وهي الخدمات التي يقدمها البنك الكترونياً، بواسطة وسائل تكنولوجيا الحديثة حيث أن الخدمات المقدمة من قبل البنوك تقليدية وبطرق الإعتيادية أو باستخدام الوسائل التكنولوجية.

4.3.2 أهمية خدمات البنك الإلكترونيّة:

تشير عمليات الصيرفة الإلكترونيّة إلى أن البنوك تقدّم خدماتها بصورة الكترونية ومبتكرة عن طريق شبكة الاتصالات الإلكترونيّة بحيث تقتصر صلاحية الدخول للشبكة من قبل المشاركين ووفقاً الشروط محدّدة فالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك تقلل من النفقات التي يتكبدها الإجراءات المعاملات التقليديّة حيث تزيد إرتباط العملاء بالبنك وتزيد من الميزة التنافسيّة له ما يساعد على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة والكاملة، وقيام العلاقات المباشرة مع العملاء وتوفير فرص استثمارية في خدمات جديدة.

5.3.2 خصائص خدمات البنك الإلكترونيّة:

تتصف الخدمات المصرفية الإلكترونيّة بالعديد من الخصائص منها:

1. منتجات غير ملموسة: فهي لا ترى ولا تلمس ويصعب التعبير عنها على نحو ملموس فعند تطويرها أو الإعلان عنها أو تقديمها تحتاج إلى معالجات طويلة ومعقدة من وجهة نظر تسويقية
2. الخدمة المصرفية لا تنقل ولا تخزن: فهي مزيج متكامل لتحقيق الهدف من تقديم الخدمة وتحقيق قدر من المنافع في مكانها وعند عدم طلبها لا يمكن خزنها.
3. تعتمد في النظام التسويقي لتكون في مكان قريب من العملاء.
4. تميز للخدمات المصرفية: خلق هوية مميزة للخدمة بحيث تصبح أساساً لجذب العملاء.
5. الانتشار الجغرافي: حيث الخدمات المصرفية متاحة في كثير من المواقع.
6. تكاليف أقل: فالبنوك الإلكترونيّة يمكن تقديم خدماتها من خلال المواقع الإلكترونيّة وشبكة الانترنت.
7. القدرة على التفاعل وتوفير المعلومات المطلوبة: بحيث تتمكن الخدمات الإلكترونيّة من توفير المعلومات للعميل بسرعة وبالوقت المناسب.
8. سرعة التحديث: وهي قدرة البنك على إدامة المعلومات المحدثّة وتوفيرها من خلال التفاعلات التي تحدث بين العملاء والبنك بصورة متواصلة وسرعة فائقة مما يعزز من قدرة وكفاءة قواعد البيانات وإظهار المصداقية فيها.

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوبين مناسبين لدراسة "أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني: دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات". يتناسب المنهج الوصفي مع الفصول النظرية للبحث، حيث يُستخدم لتقديم وصف شامل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأمن السيبراني، بالإضافة إلى استعراض الأدبيات السابقة ذات الصلة. يتيح هذا المنهج للباحث تقديم إطار مفهومي واضح يساعد في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأمن المعلومات في سياق إدارة الأزمات.

أما في الفصل التطبيقي التحليلي، فقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الموجهة للمؤسسة محل الدراسة. يُعتبر هذا المنهج ملائمًا لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع بشكل دقيق، حيث يُخضع البيانات للدراسة العميقة ويحلل أبعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني. سيتناول الفصل التطبيقي دراسة الحالة بالتفصيل، مسلطاً الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على استجابة المؤسسة للتهديدات السيبرانية، خاصة في أوقات الأزمات.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها. في هذا السياق، فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يُعتبر الأنسب للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة. فالأسلوب الوصفي يُسهل تقديم وصف شامل للمفاهيم والأطر النظرية، بينما يُتيح المنهج التحليلي إمكانية تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيانات، مما يمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة.

يساهم هذا المنهج في جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها، مما يتيح فهمًا أعمق للجوانب المختلفة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الأمن السيبراني. ومن الجدير بالذكر أن هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث ويُسهل مقارنته بالنتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين الآخرين في هذا المجال. بالتالي، فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي يضمن تحقيق أهداف البحث ويدعم استنتاجاته بطريقة منهجية وموثوقة.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوبين مناسبين لدراسة "أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني: دراسة تطبيقية على إدارة الأزمات". يتناسب المنهج الوصفي مع الفصول النظرية للبحث، حيث يُستخدم لتقديم وصف شامل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأمن السيبراني، يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها. في هذا السياق، فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يُعتبر الأنسب للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة. فالأسلوب الوصفي يُسهل تقديم وصف شامل للمفاهيم والأطر النظرية، بينما يُتيح المنهج التحليلي إمكانية تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيانات، مما يمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة.

يساهم هذا المنهج في جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها، مما يتيح فهمًا أعمق للجوانب المختلفة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الأمن السيبراني. ومن الجدير بالذكر أن هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث ويُسهل مقارنته بالنتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين الآخرين في هذا المجال. بالتالي، فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي يضمن تحقيق أهداف البحث ويدعم استنتاجاته بطريقة منهجية وموثوقة.

2.3 مجتمع الدراسة

يُشير مجتمع الدراسة إلى الفئة المستهدفة التي يسعى الباحث لدراستها وتحليلها، والتي تشكل محور البحث الحالي. يتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية والخاصة التي تعتمد على البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني في إدارة عملياتها، مع التركيز على القطاعات الحيوية مثل الاتصالات،

المصارف، والمؤسسات الحكومية ذات الطابع الرقمي. بلغ حجم مجتمع الدراسة (860) فردًا، يمثلون المديرين، المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، والمشرفين العاملين في هذه المؤسسات.

3.3 عينة الدراسة ووحدة التحليل

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسات قيد الدراسة، و تم توزيع (265) استبانة إلكترونيًا على أفراد العينة، وتم استرداد (241) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (5) استبانات غير صالحة للتحليل، ليبلغ العدد النهائي (236) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (89.2%).

نظرًا لاعتماد نظام الاستبيان الإلكتروني، تم تصميم الأسئلة بصيغة الأسئلة الشرطية، حيث لا يُسمح للمشارك بالانتقال إلى السؤال التالي دون الإجابة على السؤال الحالي، مما ساهم في الحصول على بيانات دقيقة وكاملة للتحليل.

4.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما المصادر الثانوية والمصادر الأولية. تضمنت المصادر الثانوية الأدبيات العلمية السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشملت الكتب والأبحاث العلمية، والمقالات المنشورة في المجلات المحكمة والدوريات العلمية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية المتاحة على قواعد البيانات المختلفة. كما تم الاستفادة من المعلومات المتوفرة على موقع الباحث العلمي (Google Scholar)، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم الأساسية.

أما المصادر الأولية، فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية المصممة خصيصًا لهذه الدراسة، حيث تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة. خضعت الاستبانة لمراجعة لجنة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من وضوح الفقرات وصدقها وملاءمتها لأهداف الدراسة. كما تم تصميم

الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة التحليل الإحصائي، وتم توزيعها إلكترونياً لتشجيع المشاركين على الاستجابة الكاملة والدقيقة.

5.3 إدارة الدراسة

➤ الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يتضمن هذا الجزء الخصائص الشخصية لأفراد العينة المستهدفة في الدراسة الحالية، والتي تشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. يهدف هذا الجزء إلى وصف وتحليل خصائص العينة وفهم توزيعها الديموغرافي، مما يساعد في تفسير تأثير هذه المتغيرات على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني.

➤ الجزء الثاني: قياس الثقافة التنظيمية

يركز هذا الجزء على الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً يؤثر في مستوى الأمن السيبراني. ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

- القيم التنظيمية
- الاتجاهات التنظيمية
- التمكين

وقد تم قياس هذه الأبعاد باستخدام 20 فقرة موزعة وفق الجدول التالي:

الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	الاتجاهات التنظيمية	التمكين
عدد الفقرات	7	5	8
ترتيب الفقرات	1 – 7	8 – 12	13 – 20

➤ الجزء الثالث: قياس الأمن السيبراني

يتناول هذا الجزء الأمن السيبراني باعتباره متغيرًا تابعًا، حيث يتم قياسه وفقًا لثلاثة أبعاد رئيسية:

- السرية
- الخصوصية
- التعزيز الأمني

وقد تم توزيع الفقرات الخاصة بهذا الجزء وفق الجدول التالي:

الأمن السيبراني	السرية	الخصوصية	التعزيز الأمني
عدد الفقرات	6	6	8
ترتيب الفقرات	21 – 26	27 – 32	33 – 40

ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، والذي استخدم لتحليل البيانات حسب

المعادلة الآتية:

- طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات
- طول الفئة = $1.33 = 4/3 = 3/(1-5)$ ، ثم إضافة طول الفئة إلى نهاية كل فئة، وبذلك يكون مستوى التقييم على النحو الآتي:

الجدول (1) الفئات ومستوى التقييم لأفراد عينة الدراسة

مستوى التقييم	الفئات
مستوى منخفض	من 1 – 2.33
مستوى متوسط	من 2.34 – 3.67
مستوى مرتفع	من 3.68 – 5

6.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة الحالية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية السابقة، بما في ذلك الكتب الأكاديمية، الأبحاث المنشورة في المجالات المحكمة، الرسائل الجامعية، وقواعد البيانات الأكاديمية، لضمان شمولية ودقة الفقرات المستخدمة. كما تم التحقق من الصدق الظاهري عبر عرض الاستبانة على (10) من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، والأمن السيبراني، والذين تنوعت رتبهم الأكاديمية بين أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد. وبناءً على مراجعاتهم وملاحظاتهم العلمية، تم إعادة صياغة بعض الفقرات لضمان وضوحها ودقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة، مما يعزز من موثوقية وفعالية أداة البحث في تحقيق النتائج المرجوة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

لضمان ثبات أداة الدراسة وقياس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، تم احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، والذي يوضح جودة بناء الفقرات وقوة ترابطها ضمن الأبعاد المختلفة للدراسة. يبين الجدول التالي قيم معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة:

الجدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة في الإستبانة كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha Coefficient).

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	7	0.712
الاتجاهات التنظيمية	5	0.689
التمكين	8	0.734
السرية (الأمن السيبراني)	6	0.801
الخصوصية (الأمن السيبراني)	6	0.845

0.873	8	التعزيز الأمني
-------	---	----------------

تشير النتائج إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.689) كأدنى قيمة، و(0.873) كأعلى قيمة، بينما بلغت القيمة الإجمالية (0.927) لجميع الفقرات (40 فقرة)، مما يعكس مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي. تعزز هذه القيم موثوقية أداة الدراسة، مما يضمن دقة وموضوعية البيانات التي تم جمعها لدعم نتائج البحث.

8.3 الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)، تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، والذي يوضح العلاقة بين الأبعاد المختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3) ارتباط بيرسون أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)

الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	الاتجاهات التنظيمية	التمكين
القيم التنظيمية	1		
الاتجاهات التنظيمية	0.639	1	
التمكين	0.498	0.519	1

**عند مستوى دلالة 0.01

تشير نتائج الجدول إلى أن أعلى ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية بلغ (0.519) بين بُعد الاتجاهات التنظيمية وبُعد التمكين، بينما كانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أقل من ذلك. وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل، حيث كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (p = 0.01)، مما يؤكد أن الأبعاد المختلفة

لثقافة التنظيمية مستقلة نسبيًا وقابلة للاستخدام في التحليل الإحصائي (Montgomery, Peck & Vining, 2006).

9.3 تحليل ارتباط أبعاد الأمن السيبراني (المتغير التابع)

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي مرتفع بين أبعاد الأمن السيبراني (المتغير التابع)، وسيتم عرض نتائجه في الجدول التالي.

جدول (4) ارتباط بيرسون أبعاد الأمن السيبراني (المتغير التابع)

الأمن السيبراني	السرية	الخصوصية	التعزيز الأمني
السرية	1		
الخصوصية	0.848	1	
التعزيز الأمني	0.402	0.821	1

** عند مستوى دلالة 0.01

تشير نتائج الجدول إلى أن أعلى ارتباط بين أبعاد الأمن السيبراني بلغ (0.848) بين بُعد السرية وبُعد الخصوصية، بينما كانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أدنى من ذلك. وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير التابع، حيث كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p = 0.01$)، مما يؤكد أن الأبعاد المختلفة للأمن السيبراني مستقلة نسبيًا ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. (Montgomery, Peck & Vining, 2006).

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلم الاجتماع SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التحليلية الإحصائية حول الدراسة الميدانية؛ حيث يقدم وصفاً تفصيلياً لأفراد عينة الدراسة، والمؤشرات الإحصائية لإجاباتهم عن فقرات الإستبانة من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة والقيمة (t) والأهمية النسبية، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة التي قام الباحث بصياغتها.

1.4 نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

يتم في هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي باستخدام التكرارات والنسب المئوية على النحو الآتي:

الجدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	184	%78
	انثى	52	%22
المجموع		236	%100

يلاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الجدول أن أفراد العينة من الذكور يشكلون الغالبية بنسبة (%78)، بينما تمثل الإناث (%22) من إجمالي العينة. تعكس هذه النتيجة توزيع القوى العاملة في المؤسسات قيد الدراسة، مما قد يشير إلى هيمنة الذكور على الوظائف الإدارية في القطاعات التي تمت دراستها.

الجدول (6) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	38	16.1%
	من 30 الى 40	88	37.3%
	من 41 الى 50	50	21.2%
	أكثر من 50 سنة	60	25.4%
المجموع		236	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية، حيث تُعد الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة الأكثر تمثيلاً بنسبة 37.3%، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الكوادر المهنية متوسطة العمر، والذين يتمتعون بخبرة عملية متقدمة. تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 25.4%، مما يعكس وجود نسبة ملحوظة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في العينة، وهو ما قد يؤثر على رؤيتهم فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والأمن السيبراني.

من ناحية أخرى، تشكل الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة نسبة 21.2%، مما يشير إلى توازن نسبي بين الفئات العمرية المختلفة داخل المؤسسات المشمولة في الدراسة. أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي أقل من 30 سنة بنسبة 16.1%، مما قد يدل على ضعف تمثيل الشباب في المناصب الإدارية أو قلة مشاركتهم في مثل هذه الدراسات. تعكس هذه النتائج تنوع العينة، مما يعزز من موضوعية الدراسة في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأمن السيبراني داخل المؤسسات.

الجدول (7) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	20	8.5%

بكالوريوس	126	53.3%
ماجستير	58	24.6%
دكتوراه	32	13.6%
المجموع	236	100%

يوضح الجدول توزيع المشاركين في الدراسة بناءً على مستواهم التعليمي، حيث تُظهر النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم 53.3%، مما يعكس أن غالبية العاملين في المؤسسات المستهدفة يمتلكون مستوى تعليميًا جامعيًا، وهو ما قد يؤثر على إدراكهم للثقافة التنظيمية والأمن السيبراني داخل بيئة العمل. تليها فئة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة 24.6%، مما يشير إلى وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي التعليم العالي والمهارات البحثية المتقدمة.

أما فئة الحاصلين على الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم 13.6%، مما يدل على وجود عدد من المتخصصين والأكاديميين ضمن العينة، بينما تمثل فئة الدبلوم فأقل النسبة الأقل بـ 8.5%، ما قد يعكس قلة العاملين ذوي المؤهلات المتوسطة في المناصب الإدارية التي شملتها الدراسة. بشكل عام، تعكس هذه التوزيعات مستوىً تعليميًا مرتفعًا لدى أفراد العينة، مما قد يكون له تأثير على آرائهم فيما يتعلق بتطبيقات الإدارة الإلكترونية والأمن السيبراني في المؤسسات التي يعملون بها.

الجدول (8) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	34	14.4%
	من 5 إلى أقل 10	44	18.6%
	من 10 إلى أقل من 15	72	30.6%
	15 فأكثر	86	36.4%
المجموع		236	100%

يظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة في العمل، حيث تمثل فئة 15 سنة فأكثر النسبة الأعلى بـ 36.4%، مما يشير إلى أن جزءاً كبيراً من المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية واسعة، ما قد يعزز من قدرتهم على تقييم أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني في مؤسساتهم. تأتي في المرتبة الثانية الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 30.6%، وهي نسبة تعكس أن شريحة كبيرة من العينة تضم موظفين في منتصف مسيرتهم المهنية، والذين قد يكون لديهم فهم متوازن بين المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية داخل بيئة العمل.

أما الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فتتمثل بـ 18.6%، مما يعكس تمثيلاً لموظفين في مراحل متوسطة من مسيرتهم المهنية. في المقابل، تعد الفئة ذات الخبرة الأقل (5 سنوات فأقل) الأقل تمثيلاً بنسبة 14.4%، مما قد يشير إلى قلة مشاركة الموظفين الجدد في المناصب الإدارية التي شملتها الدراسة. تعكس هذه التوزيعات أن العينة تتضمن مزيجاً متنوعاً من الموظفين ذوي الخبرات المختلفة، مما يعزز من شمولية الدراسة وقدرتها على تقديم نتائج دقيقة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأمن السيبراني.

الجدول (9) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	34	14.4%
	مساعد مدير	36	15.3%
	رئيس قسم	62	26.2%
	موظف	104	44.1%
المجموع		236	100%

يظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة يشغلون وظيفة "موظف"، حيث بلغت نسبتهم 44.1%، مما يشير إلى أن الدراسة تعتمد بشكل أساسي على آراء الأفراد الذين يعملون في تنفيذ المهام التشغيلية داخل

المؤسسات. يلي ذلك فئة "رئيس قسم" بنسبة 26.2%، وهي نسبة تعكس تمثيلًا جيدًا للمستويات الإدارية المتوسطة، والتي تلعب دورًا مهمًا في توجيه العمليات الإدارية والإشراف على تنفيذ السياسات التنظيمية.

أما فئة "مساعد مدير" فقد شكلت 15.3% من العينة، مما يعكس وجود تمثيل للإدارات المساندة في صنع القرار. في حين أن فئة "مدير" تمثل 14.4%، وهي الفئة الأقل تمثيلًا، مما قد يكون بسبب قلة عدد المديرين مقارنة بالوظائف التنفيذية والإشرافية الأخرى في المؤسسات. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن العينة شاملة لمختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز من موضوعية الدراسة في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني من وجهات نظر متعددة داخل المؤسسات.

2.4 نتائج تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية:

سيتم عرض أهم نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها وفقراتها:

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإجابات المبحوثين على فقرات الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الثقافة التنظيمية.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	1	تهتم المؤسسة بتعزيز القيم التنظيمية التي تساهم في تحسين بيئة العمل.	4.24	0.711	مرتفعة
6	2	تشجع المؤسسة القيادة الفعالة التي تدعم الأداء العالي وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.07	0.711	مرتفعة

مرتفعة	0.788	3.99	تسعى المؤسسة إلى تعزيز الابتكار من خلال الثقافة التنظيمية التي تشجع الأفكار الجديدة والتطور المستمر.	3	1
مرتفعة	0.658	3.97	تتبنى المؤسسة سياسات تنظيمية تسهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.	4	2
مرتفعة	0.673	3.92	تعزز المؤسسة التعاون بين الفرق المختلفة لتحسين التنسيق والعمل الجماعي.	5	3
مرتفعة	0.628	3.92	تدعم المؤسسة استخدام التحفيز والمكافآت كجزء من ثقافتها التنظيمية لزيادة إنتاجية الموظفين.	6	4
مرتفعة	0.695	4.02			الكلي

يُظهر جدول رقم (10) أن جميع فقرات الثقافة التنظيمية قد سجلت متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس توافقاً عاماً بين المبحوثين حول أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التي تم دراستها. تُعتبر الفقرة 5 المتعلقة بتعزيز القيم التنظيمية هي الأهم بالنسبة للمشاركين، حيث حققت أعلى متوسط حسابي قدره 4.24، مما يُشير إلى أن القيم التنظيمية تُعدّ ركيزة أساسية لتحسين بيئة العمل وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

أما الفقرة 6 التي تتعلق بأهمية القيادة الفعّالة في تحسين الأداء المؤسسي، فقد سجلت متوسطاً مرتفعاً قدره 4.07، مما يعكس الاعتراف الواسع بأن القيادة المؤثرة تشكل عنصراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الأداء العالي.

فيما يتعلق بالفقرة 1 التي تتعلق بتعزيز الابتكار من خلال الثقافة التنظيمية، فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره 3.99، مما يعكس أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة تسعى بجدية لتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة داخل بيئة العمل، وهو أمر بالغ الأهمية في تطور المؤسسات.

الفقرة 2 التي تتعلق بالسياسات التنظيمية وتأثيرها في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، سجلت أيضاً متوسطاً مرتفعاً قدره 3.97، مما يشير إلى أن السياسات التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في تحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

أما بالنسبة للفقرات 3 و 4 المتعلقة بتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة و استخدام التحفيز والمكافآت كجزء من الثقافة التنظيمية، فقد سجلنا متوسطات 3.92، مما يُظهر أن المبحوثين يرون أن التعاون بين الأقسام وكذلك نظام المكافآت هما عنصرا أساسيان في تعزيز الإنتاجية وتحقيق التكامل داخل المنظمة.

أخيراً، فإن المتوسط الكلي لجميع الفقرات الذي بلغ 4.02 يُشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُعتبر جزءاً أساسياً في تحسين بيئة العمل وزيادة الأداء المؤسسي. هذا يعكس رضا المشاركين عن تأثير هذه الثقافة في تعزيز العمل الجماعي والتفاعل بين الأفراد في المؤسسة، ويُبرز الدور الفعال الذي تلعبه هذه الثقافة في تحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الاتجاهات التنظيمية.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات

الاتجاهات التنظيمية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	1	تؤمن المؤسسة بأن تعزيز القيم التنظيمية يساهم في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين تجاه بيئة العمل.	4.10	0.743	مرتفعة
4	2	تعزز المؤسسة الشعور بالانتماء من خلال سياسات واضحة تدعم الاتجاهات التنظيمية الإيجابية بين الموظفين.	4.08	0.896	مرتفعة
3	3	تحرص المؤسسة على تطوير بيئة عمل تُشجع الموظفين على تبني اتجاهات إيجابية نحو زملائهم ورؤسائهم.	4.05	0.770	مرتفعة
2	4	تلتزم المؤسسة بتطبيق إجراءات عادلة وشفافة، مما يعزز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين تجاه قرارات الإدارة.	4.04	0.707	مرتفعة
6	5	تسهم المؤسسة في دعم ثقافة العمل الجماعي، مما يساعد على تحسين الاتجاهات التنظيمية بين فرق العمل المختلفة.	4.03	0.793	مرتفعة

مرتفعة	0.690	4.00	تدعم المؤسسة بيئة تحفيزية تشجع الموظفين على تبني اتجاهات إيجابية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.	6	1
مرتفعة	0.767	4.05			الكلبي

يُظهر الجدول أن جميع الفقرات المتعلقة بالاتجاهات التنظيمية قد سجلت متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس توافق آراء المشاركين حول أهمية هذا البُعد في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين. حققت الفقرة الخاصة بتعزيز القيم التنظيمية أعلى متوسط حسابي (4.10)، مما يشير إلى أن الموظفين يعتبرون القيم التنظيمية عنصراً أساسياً في تشكيل اتجاهاتهم تجاه العمل. كما جاءت الفقرة المتعلقة بالشعور بالانتماء في المرتبة الثانية بمتوسط 4.08، مما يؤكد على دور السياسات التنظيمية في دعم الروح الإيجابية للموظفين.

أما الفقرات الأخرى، مثل تلك المتعلقة بتأثير بيئة العمل العادلة، وثقافة العمل الجماعي، والتحفيز، فقد سجلت متوسطات تراوحت بين 4.00 و4.05، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الموظفين وتفاعلهم مع المنظمة. وبالرغم من أن بعض الفقرات سجلت متوسطات أقل نسبياً، إلا أنها لا تزال ضمن مستوى الأهمية المرتفع، مما يعكس دور الاتجاهات التنظيمية في بناء ثقافة مؤسسية متماسكة تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل المستدامة.

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التمكين

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التمكين

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	1	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا.	4.25	0.655	مرتفعة
8	2	تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع والابتكار من خلال منحهم صلاحيات أوسع في تنفيذ مهامهم.	4.20	0.689	مرتفعة
7	3	تمنح المؤسسة الموظفين الثقة اللازمة لأداء مهامهم بحرية مع تحمل المسؤولية عن قراراتهم.	4.18	0.672	مرتفعة
6	4	تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي من خلال تشجيع الاستقلالية في اتخاذ القرارات داخل الفرق.	4.15	0.685	مرتفعة
4	5	توفر المؤسسة فرص تدريبية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بما يعزز استقلاليتهم المهنية.	4.12	0.691	مرتفعة
2	6	تدعم المؤسسة نهج تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف بكفاءة.	4.10	0.668	مرتفعة

مرتفعة	0.695	4.07	تحرص المؤسسة على تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.	7	5
مرتفعة	0.702	4.05	تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير عن آرائهم والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار داخل بيئة العمل.	8	1
مرتفعة	0.679	4.13			الكلي

يُظهر الجدول أن جميع فقرات التمكين الوظيفي قد سجلت متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس توافق آراء المشاركين حول أهمية منح الموظفين صلاحيات أوسع وتعزيز استقلاليتهم في العمل. حققت الفقرة المتعلقة بإتاحة الفرصة للموظفين لاتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر للإدارة العليا أعلى متوسط حسابي (4.25)، مما يشير إلى أن التمكين يُعدّ عنصرًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي. كما جاءت الفقرة التي تؤكد على تشجيع الإبداع والابتكار من خلال منح الصلاحيات في المرتبة الثانية بمتوسط 4.20، مما يعكس أهمية منح الموظفين مزيدًا من الحرية في تنفيذ مهامهم بطرق مبتكرة.

أما الفقرات المتعلقة بالثقة والاستقلالية والعمل الجماعي فقد سجلت متوسطات تتراوح بين 4.12 و4.18، مما يعكس دور التمكين في تعزيز بيئة عمل قائمة على التعاون والمسؤولية. وعلى الرغم من أن الفقرة المتعلقة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار سجلت أدنى متوسط حسابي نسبيًا (4.05)، إلا أنها تظل ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود مساحة جيدة لمشاركة الآراء داخل المؤسسة. وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي الكلي (4.13) والانحراف المعياري (0.679) يؤكدان أن التمكين يُعتبر أحد العوامل الأساسية في تحفيز الموظفين، وتعزيز استقلاليتهم، وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة.

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات السرية كبعد من

أبعاد الامن السيبراني

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات السرية

كبعد من ابعاد الامن السيبراني

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات تحمي سرية البيانات وتمنع الوصول غير المصرح به.	4.33	0.584	مرتفعة
3	2	تطبق المؤسسة آليات تحكم صارمة لتنظيم الوصول إلى المعلومات الحساسة.	4.31	0.633	مرتفعة
2	3	تعتمد المؤسسة على تقنيات تشفير متقدمة لضمان سرية البيانات أثناء التخزين والنقل.	4.22	0.614	مرتفعة
7	4	تلتزم المؤسسة بتحديث أنظمة الأمان بشكل دوري لمنع أي اختراقات قد تؤثر على سرية المعلومات.	4.19	0.638	مرتفعة
8	5	توفر المؤسسة بروتوكولات واضحة لتحديد صلاحيات الوصول إلى البيانات بناءً على المسؤوليات الوظيفية.	4.15	0.634	مرتفعة
5	6	تضمن المؤسسة أن جميع الموظفين على دراية بأهمية السرية من خلال برامج تدريبية متخصصة.	4.04	0.731	مرتفعة

مرتفعة	0.709	3.99	تستخدم المؤسسة أنظمة مراقبة لحماية سرية البيانات وكشف أي محاولات وصول غير مصرح بها.	7	9
مرتفعة	0.728	3.88	تعزز المؤسسة الوعي بأهمية السرية من خلال سياسات واضحة وإجراءات رقابية فعالة.	8	4
مرتفعة	0.667	3.88	تطبق المؤسسة إجراءات أمنية احترازية لضمان عدم تسرب المعلومات الحساسة.	9	6
مرتفعة	0.66	4.11			الكلي

تُشير نتائج الجدول إلى أن جميع الفقرات المتعلقة بسرية المعلومات قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس وعي المشاركين بأهمية حماية البيانات داخل مؤسساتهم. سجلت الفقرة المتعلقة بتطبيق سياسات حماية البيانات أعلى متوسط حسابي (4.33)، مما يدل على أن معظم المشاركين يرون أن حماية البيانات من الوصول غير المصرح به هو أولوية قصوى في مؤسساتهم.

أما الفقرات التي تناولت آليات التحكم، تشفير البيانات، وتحديث أنظمة الأمان فقد جاءت في مراتب متقدمة، مما يعكس أهمية الإجراءات التقنية في تعزيز السرية. في المقابل، حصلت الفقرات المتعلقة بتعزيز الوعي والتدريب على السرية على متوسطات أدنى نسبياً، لكنها لا تزال ضمن مستوى الأهمية المرتفع، مما يُشير إلى أن هناك حاجة لمواصلة الجهود في التوعية والتدريب على حماية المعلومات.

بشكل عام، فإن المتوسط الحسابي الكلي (4.11) يُظهر أن السرية تعتبر أحد العناصر الأساسية في منظومة الأمن السيبراني، مما يتطلب استمرارية في تطوير السياسات الأمنية وتعزيز الثقافة التنظيمية حول أهمية حماية المعلومات.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الخصوصية (الأمن السيبراني).

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات

الخصوصية (الأمن السيبراني)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	تلتزم المؤسسة بحماية بيانات الأفراد وضمن عدم استخدامها دون إذن مسبق.	4.14	0.469	مرتفعة
2	2	تنظم المؤسسة عمليات الوصول إلى البيانات الشخصية وفق سياسات صارمة.	4.01	0.591	مرتفعة
3	3	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتشفير البيانات بهدف تعزيز الخصوصية.	3.88	0.774	مرتفعة
4	4	تطبق المؤسسة إجراءات قانونية لحماية خصوصية البيانات ومنع إساءة استخدامها.	3.84	0.639	مرتفعة
5	5	تراقب المؤسسة عمليات مشاركة المعلومات لضمان عدم انتهاك خصوصية المستخدمين.	3.74	0.683	مرتفعة

مرتفعة	0.613	3.71	توفر المؤسسة سياسات واضحة تحدد كيفية التعامل مع البيانات الشخصية داخل بيئة العمل.	6	7
مرتفعة	0.654	3.71	تعزز المؤسسة الوعي بسياسات الخصوصية من خلال برامج تدريبية منتظمة.	7	8
مرتفعة	0.594	3.69	تضمن المؤسسة أن جميع العاملين على دراية بحقوق الخصوصية ومتطلبات الامتثال القانوني.	8	6
مرتفعة	0.638	3.68	توفر المؤسسة آليات لمراقبة الامتثال لضوابط الخصوصية وضمان تنفيذها بفعالية.	9	9
مرتفعة	0.628	3.82			الكلي

يوضح الجدول أن جميع الفقرات المتعلقة بخصوصية البيانات كأحد أبعاد الأمن السيبراني حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس وعي المؤسسات بضرورة حماية خصوصية المعلومات. سجلت الفقرة المتعلقة بحماية بيانات الأفراد ومنع استخدامها دون إذن أعلى متوسط حسابي (4.14)، مما يشير إلى أن الحفاظ على سرية البيانات يعد أولوية قصوى. تليها الفقرة الخاصة بتنظيم عمليات الوصول إلى البيانات بمتوسط 4.01، مما يدل على أهمية وضع سياسات رقابية صارمة.

أما الفقرات المرتبطة بتشفير البيانات، الإجراءات القانونية، ورقابة مشاركة المعلومات فقد حصلت على متوسطات تتراوح بين 3.74 و3.88، مما يدل على أن المؤسسات تعتمد تقنيات وإجراءات لحماية الخصوصية. في المقابل، فإن الفقرات التي تناولت التوعية بسياسات الخصوصية ومراقبة الامتثال

سجلت متوسطات أقل نسبياً (3.71 - 3.68)، لكنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز جهود التدريب والتوعية لضمان الالتزام الكامل بسياسات الخصوصية.

بشكل عام، فإن المتوسط الحسابي الكلي (3.82) والانحراف المعياري (0.628) يشيران إلى أن الخصوصية تُعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجيات الأمن السيبراني داخل المؤسسات، مما يستدعي تعزيز التدابير الوقائية وتطوير سياسات أكثر وضوحاً لحماية المعلومات الشخصية وضمان الامتثال للقوانين المنظمة للخصوصية.

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التعزيز الأمني.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التعزيز

الأمني

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	1	تطبق المؤسسة أنظمة حماية متقدمة للكشف عن التهديدات الأمنية والتعامل معها فوراً.	4.07	0.735	مرتفعة
4	2	تعتمد المؤسسة على تحديثات دورية لنظم الأمان لضمان الحماية من التهديدات السيبرانية.	4.02	0.714	مرتفعة
1	3	توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لرفع الوعي بأهمية التعزيز الأمني بين الموظفين.	3.71	0.654	مرتفعة

مرتفعة	0.654	3.71	تستخدم المؤسسة أنظمة تشفير قوية لحماية البيانات ومنع الاختراقات الأمنية.	4	3
مرتفعة	0.570	3.67	تفرض المؤسسة سياسات صارمة للتحكم في صلاحيات الوصول إلى الأنظمة الحساسة.	5	8
مرتفعة	0.635	3.64	تراقب المؤسسة النشاطات الإلكترونية لموظفيها لضمان الامتثال لإجراءات الأمن السيبراني.	6	7
مرتفعة	0.614	3.60	تضمن المؤسسة تنفيذ بروتوكولات أمنية واضحة تحمي المعلومات الحساسة من المخاطر السيبرانية.	7	5
مرتفعة	0.575	3.58	تعزز المؤسسة ثقافة الأمان السيبراني من خلال سياسات توعوية فعالة للموظفين.	8	6
مرتفعة	0.644	3.75			الكلي

يوضح الجدول أن جميع الفقرات المتعلقة بالتعزيز الأمني كأحد أبعاد الأمن السيبراني قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تعزيز الأمن السيبراني داخل المؤسسات. تُشير النتائج إلى أن الفقرة المتعلقة بتطبيق أنظمة الحماية المتقدمة للكشف عن التهديدات الأمنية قد سجلت أعلى متوسط حسابي (4.07)، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتطبيق تقنيات حديثة لمواجهة المخاطر السيبرانية.

أما الفقرة المتعلقة بتحديث أنظمة الأمان بشكل دوري فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.02، مما يعكس أهمية الصيانة المستمرة لأنظمة الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات من الهجمات الإلكترونية. كما سجلت الفقرتان المتعلقةان بتوفير برامج تدريبية للموظفين واستخدام أنظمة تشفير قوية متوسطًا متساويًا (3.71)، مما يشير إلى ضرورة زيادة الوعي الأمني وتعزيز تقنيات التشفير داخل المؤسسات.

في المقابل، حصلت الفقرات التي تناولت فرض سياسات للتحكم في صلاحيات الوصول، مراقبة النشاطات الإلكترونية، تنفيذ بروتوكولات أمنية، وتعزيز ثقافة الأمان على متوسطات تراوحت بين 3.58 و3.67، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز الالتزام بهذه الجوانب الأمنية لضمان بيئة عمل رقمية أكثر أمانًا.

بشكل عام، فإن المتوسط الحسابي الكلي (3.75) والانحراف المعياري (0.644) يؤكدان أن التعزيز الأمني يُعتبر جزءًا أساسيًا في استراتيجيات الأمن السيبراني للمؤسسات، مما يستلزم تطوير سياسات أمنية أقوى، تعزيز الوعي الأمني بين الموظفين، وتكثيف استخدام التقنيات الحديثة لضمان حماية الأنظمة والبيانات من أي تهديدات إلكترونية محتملة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على كل بعد من أبعاد الأمن السيبراني (السرية، الخصوصية، التعزيز الأمني (في المؤسسات الحكومية قيد الدراسة).

➤ الفرضية الفرعية الأولى

1.1: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية

بأبعادها مجتمعة على السرية كأحد أبعاد الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية ، و سيتم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على حماية سرية المعلومات في المؤسسات الحكومية.

ويوضح الجدول رقم (16) النتائج الإحصائية لهذا الاختبار.

جدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها

مجتمعة ومدى تأثيرها على السرية كأحد أبعاد الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية

b ملخص النموذج		b التباين			a معاملات الانحدار		المتغير التابع
R ²	R	درجة الحرية	قيمة	Sig F	قيمة	Sig t	
معامل التحديد	معامل الارتباط		(ف)	الدلالة الإحصائية	(B)	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
0.748	0.865 a	الانحدار	1	694.981	0.000 b	1.033	26.362
		البواقي	234				
		المجموع	235				

يوضح الجدول رقم (16) أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على السرية كأحد أبعاد

الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية، حيث سجل معامل الارتباط ($R = 0.865$) مما يشير إلى وجود

علاقة قوية بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.748$) يعكس أن 74.8% من التغيرات في مستوى

السرية تعود إلى تأثير الثقافة التنظيمية، مما يؤكد دورها الأساسي في تعزيز حماية البيانات وضمان عدم تسربها أو الوصول إليها من قبل جهات غير مخولة. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر قيمة ($F = 694.981$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig } F = 0.000$) أن النموذج الإحصائي ذو دلالة معنوية، مما يعني أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسرية ليست عشوائية، وإنما تعكس واقعًا يمكن تعميمه على المؤسسات الحكومية.

تُشير نتائج تحليل معامل الانحدار ($B = 1.033$) إلى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، فإن مستوى السرية يزداد بمقدار 1.033 وحدة، وهو ما يعكس التأثير القوي لهذا المتغير في تحسين الأمن السيبراني. كما أن قيمة ($t = 26.362$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$) تؤكد أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أنه يمكن الوثوق بهذه النتائج عند اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير استراتيجيات الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية. تعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في تعزيز ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسات، من خلال وضع سياسات واضحة، وتحفيز الالتزام بالمعايير الأمنية، وزيادة وعي الموظفين حول أهمية حماية البيانات والمعلومات السرية.

➤ الفرضية الفرعية الثانية

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الخصوصية كأحد أبعاد الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية، وسيتم استخدام اختبار الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضمان خصوصية البيانات والمعلومات الحساسة داخل المؤسسات الحكومية.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها

مجتمعة على الخصوصية كأحد أبعاد الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية

a معاملات الانحدار			b التباين			b ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	قيمة	قيمة	Sig F	قيمة	درجة الحرية	R ²	R	
الدلالة الإحصائية	(ت)	(B)	الدلالة الإحصائية	(ف)		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	7.802	0.596	0.000 b	60.865	1	0.206	0.454	المتغير المستقل
					234		a	
					235			

يُظهر الجدول رقم (17) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لقياس

العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وتأثيرها على الخصوصية كأحد أبعاد الأمن السيبراني

داخل المؤسسات الحكومية. سجل معامل الارتباط ($R = 0.454$)، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة

بين الثقافة التنظيمية ومستوى الخصوصية في الأمن السيبراني. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.206$)

أن 20.6% من التغيرات في مستوى الخصوصية يمكن تفسيرها من خلال تأثير الثقافة التنظيمية، بينما

79.4% من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

أما قيمة ($F = 60.865$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig } F = 0.000$) فتؤكد أن النموذج ذو دلالة إحصائية،

مما يدل على أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصوصية ليست ناتجة عن الصدفة. بالإضافة إلى ذلك،

تعكس قيمة معامل الانحدار ($B = 0.596$) أن زيادة مستوى الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى

تحسن مستوى الخصوصية بمقدار 0.596 وحدة، وهو ما يشير إلى تأثير إيجابي لكنه متوسط مقارنة بأبعاد

الأمن السيبراني الأخرى. كما أن قيمة ($t = 7.802$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$) توضح أن هذا التأثير

دال إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين موثوقة وقابلة للتعميم على المؤسسات الحكومية.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على التعزيز الأمني كأحد أبعاد الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية، وسيتم تطبيق اختبار الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ إجراءات الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية، ومدى فعاليتها في التصدي للتهديدات الإلكترونية.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية وتنفيذ

إجراءات الأمن السيبراني في المؤسسات الحكومية

المتغير التابع	b ملخص النموذج		b التباين			a معاملات الانحدار		
	R	R ²	درجة الحرية	قيمة (ف)	Sig F	قيمة (ب)	قيمة (ت)	Sig t
المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	1	25.438	0.000 b	0.401	5.044	0.000
			البواقي					
			المجموع					
	3130. a	0.098	الانحدار					

يُظهر الجدول رقم (18) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المستخدم لقياس العلاقة بين

الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وتأثيرها على تنفيذ إجراءات الأمن السيبراني داخل المؤسسات

الحكومية. سجل معامل الارتباط ($R = 0.313$) ، مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة إلى متوسطة بين الثقافة التنظيمية ومستوى تنفيذ الإجراءات الأمنية. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.098$) أن 9.8% فقط من التغيرات في تنفيذ إجراءات الأمن السيبراني يمكن تفسيرها من خلال تأثير الثقافة التنظيمية، بينما 90.2% من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

أما قيمة ($F = 25.438$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig } F = 0.000$) فتشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الإجراءات الأمنية ليست عشوائية، ولكنها ضعيفة نسبياً. كما تعكس قيمة معامل الانحدار ($B = 0.401$) أن زيادة مستوى الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن مستوى تنفيذ إجراءات الأمن السيبراني بمقدار 0.401 وحدة، وهو تأثير محدود ولكنه دال إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد قيمة ($t = 5.044$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$) أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعني أن العلاقة موثوقة رغم كونها ضعيفة نسبياً.

تعكس هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على تنفيذ إجراءات الأمن السيبراني، ولكن تأثيرها محدود مقارنة بعوامل أخرى أكثر تأثيراً. لذا، يُوصى بأن تعمل المؤسسات الحكومية على تعزيز الوعي بأهمية الإجراءات الأمنية، وتطوير سياسات داخلية أكثر وضوحاً، وتكثيف برامج التدريب لضمان تطبيق هذه الإجراءات بفعالية أكبر. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي دراسة العوامل الأخرى التي قد تؤثر على تنفيذ الأمن السيبراني، مثل التكنولوجيا المستخدمة، مدى التزام الإدارة العليا، وتوافر الموارد اللازمة لتعزيز الأمن الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

سيتم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لمتغيرات الدراسة على النحو الآتي:

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في هذه الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والأمن السيبراني سجلت متوسطات مرتفعة، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أمان المعلومات داخل المؤسسات الحكومية. وقد دعمت هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة، حيث أكدت على وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأمن السيبراني في المؤسسات المختلفة.

أظهرت النتائج أن بُعد السرية سجل أعلى متوسط حسابي ضمن أبعاد الأمن السيبراني، مما يشير إلى أن المؤسسات الحكومية تعطي أولوية قصوى لحماية البيانات ومنع الوصول غير المصرح به. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.11) مع انحراف معياري (0.66)، مما يعكس مستوى عالٍ من التوافق بين أفراد العينة حول أهمية السرية في بيئة العمل.

هذه النتائج تتماشى مع دراسة (الغامدي، 2021) التي أظهرت أن السرية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ وجدت أن السرية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي بنسبة 3%. كما دعمت دراسة (أبو حسين، 2021) هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن وجود سياسات واضحة لحماية البيانات يساهم في تعزيز الأمن السيبراني وتقليل المخاطر المرتبطة بانتهاكات المعلومات.

حقق بُعد الخصوصية متوسطاً حسابياً قدره (3.82) مع انحراف معياري (0.628)، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية حماية المعلومات الشخصية وضمان عدم استخدامها دون إذن. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعزز وعي الموظفين بسياسات الخصوصية تحقق مستويات أعلى من الأمان المعلوماتي.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة (أبو حسين، 2021) التي أكدت على ضرورة وجود إطار قانوني يحمي خصوصية البيانات ويضمن معايير أمنية واضحة للمؤسسات. كما أن دراسة (الخبيزي، 2023) أشارت إلى أن غياب ثقافة تنظيمية قوية قد يؤدي إلى ضعف تطبيق إجراءات الخصوصية، مما يعرض المؤسسات لمخاطر الاختراقات والانتهاكات المعلوماتية.

حقق بُعد التعزيز الأمني متوسطاً حسابياً بلغ (3.75) مع انحراف معياري (0.644)، مما يعكس أهمية تطبيق الإجراءات الأمنية داخل المؤسسات الحكومية لضمان حماية الأصول الرقمية. إلا أن هذا البُعد سجل أقل متوسط حسابي مقارنة بأبعاد السرية والخصوصية، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات قد تواجه تحديات في تطبيق سياسات أمنية صارمة وفعالة.

هذه النتائج تتماشى مع دراسة (الخبيزي، 2023) التي سلطت الضوء على أبرز التحديات والتهديدات التي تواجه الأمن السيبراني، وأكدت أن عدم تعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالأمان السيبراني قد يؤدي إلى ضعف الامتثال للإجراءات الأمنية. كما دعمت دراسة (المظفر، 2019) هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن استخدامها كأداة رقابية لتعزيز الالتزام بالمعايير الأمنية.

أظهرت الدراسة أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تحقق مستويات أعلى من الامتثال لمتطلبات الأمن السيبراني. وقد سجلت الثقافة التنظيمية متوسطاً حسابياً مرتفعاً يعكس إدراك الموظفين لأهمية التوافق بين القيم المؤسسية والسياسات الأمنية.

هذه النتائج تدعم ما توصلت إليه دراسة (محمد، 2023) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على التنشئة الاجتماعية التنظيمية، مما يعزز من التزام الموظفين بالإجراءات الأمنية. كما دعمت دراسة (سامي، 2023) هذه الفكرة، حيث وجدت أن التكوين والتدريب المستمر للموظفين داخل بيئة تنظيمية واضحة يؤدي إلى تعزيز الوعي الأمني وتحسين مستوى الامتثال الأمني داخل المؤسسات.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأمن السيبراني داخل المؤسسات الحكومية، حيث تبين أن هناك تأثيراً متفاوتاً للثقافة التنظيمية على أبعاد الأمن السيبراني

الثلاثة (السرية، الخصوصية، التعزيز الأمني). فقد كان التأثير قويًا على السرية، متوسطًا على الخصوصية، وأضعف على التعزيز الأمني، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر في الأمن السيبراني، بل تحتاج إلى تكامل مع السياسات الأمنية والتقنيات الحديثة لضمان تحقيق أعلى مستويات الحماية.

أثبتت نتائج الفرضية الأولى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة تؤثر بشكل إيجابي ومهم على الأمن السيبراني، حيث تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، مما يعكس أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز بيئة آمنة للمعلومات. وقد دعمت هذه النتيجة دراسة (المظفر، 2019) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تُستخدم كأداة رقابية لتعزيز الامتثال للمعايير الأمنية، كما أوضحت دراسة (الخبزي، 2023) أن غياب ثقافة تنظيمية قوية يزيد من مخاطر الهجمات السيبرانية داخل المؤسسات.

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، فقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي على السرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.865$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.748$)، مما يعني أن 74.8% من التغيرات في مستوى السرية تعود إلى تأثير الثقافة التنظيمية. وهذا يتماشى مع دراسة (الغامدي، 2021) التي أكدت أن السرية تعتبر العامل الأساسي في حماية المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك دراسة (أبو حسين، 2021) التي شددت على ضرورة وضع سياسات واضحة لحماية البيانات وضمان عدم الوصول غير المصرح به إليها. كما دعمت دراسة (محمد، 2023) هذه النتائج من خلال التأكيد على أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالمعايير الأمنية، مما يساهم في حماية سرية المعلومات وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، فقد أوضحت نتائج الاختبار أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل متوسط على الخصوصية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.454$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.206$)، مما يعني أن 20.6% فقط من التغيرات في مستوى الخصوصية يمكن تفسيرها بالثقافة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى مثل القوانين والتشريعات والتكنولوجيا المستخدمة. وقد دعمت دراسة (أبو حسين، 2021) هذه النتائج، حيث أكدت على ضرورة وجود إطار قانوني يحمي خصوصية

البيانات ويضمن الالتزام بالسياسات الأمنية. كما أوضحت دراسة (الخبيزي، 2023) أن ضعف الثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى انتهاكات في الخصوصية وارتفاع معدلات الاختراقات الأمنية، مما يعزز الحاجة إلى تطوير بيئة تنظيمية داعمة للخصوصية الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة، فقد كان تأثير الثقافة التنظيمية على التعزيز الأمني أضعف مقارنة ببُعدي السرية والخصوصية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.313$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.098$)، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر 9.8% فقط من التغيرات في التعزيز الأمني، في حين أن العوامل الأخرى مثل التكنولوجيا، الموارد البشرية، وسياسات الأمان التقني تلعب دوراً أكبر في هذا الجانب. وقد دعمت دراسة (الخبيزي، 2023) هذه النتيجة، حيث أكدت أن التعزيز الأمني يعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا والبنية التحتية الأمنية للمؤسسات، وليس فقط على الثقافة التنظيمية. كما أشارت دراسة (عبد الحميد، 2021) إلى أن تبني استراتيجيات أمنية مرنة يتناسب مع التطورات التكنولوجية السريعة هو العامل الأساسي في نجاح التعزيز الأمني، مما يؤكد أن الثقافة التنظيمية بحاجة إلى أن تكون متكاملة مع التدابير الأمنية التقنية لضمان فعالية الأمن السيبراني.

2.5 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة توصى بالآتي:

- إدماج سياسات الأمن السيبراني ضمن القيم التنظيمية للمؤسسة لضمان التزام الموظفين بحماية البيانات والمعلومات الحساسة.
- تعزيز وعي الموظفين حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحقيق الأمن السيبراني من خلال برامج تدريبية متخصصة.
- تحفيز القادة والإداريين على تبني ممارسات تدعم الالتزام بالسياسات الأمنية وتعزيز بيئة عمل قائمة على الانضباط التنظيمي.

- وضع سياسات واضحة لحماية سرية المعلومات والتحكم في الوصول إليها عبر أنظمة تفويض الصلاحيات.
- تطبيق إجراءات تشفير متقدمة لحماية البيانات أثناء نقلها وتخزينها داخل الأنظمة الإلكترونية.
- تعزيز آليات مراقبة الامتثال للسياسات الأمنية من خلال تنفيذ عمليات تدقيق دورية للبيانات والمعلومات الحساسة.
- تطوير قوانين وإجراءات صارمة تحكم استخدام البيانات الشخصية وضمان عدم استغلالها بشكل غير قانوني.
- إلزام الموظفين بالتوقيع على اتفاقيات السرية والخصوصية كجزء من إجراءات العمل داخل المؤسسات الحكومية.
- دمج الثقافة التنظيمية مع الأنظمة الأمنية التقنية لضمان تحقيق أقصى درجات الأمان السيبراني.
- إطلاق برامج تدريبية دورية للموظفين حول الأمن السيبراني والممارسات الآمنة للتعامل مع البيانات.
- إجراء مراجعات دورية للقوانين والتشريعات المتعلقة بالأمن السيبراني لضمان مواكبتها للتطورات الرقمية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of organizational culture on cybersecurity in government institutions by examining the relationship between organizational culture and the three dimensions of cybersecurity: confidentiality, privacy, and security enhancement. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a total of 265 electronic questionnaires were distributed to the sample participants. Of these, 241 questionnaires were retrieved, and after verification, 5 invalid questionnaires were excluded, resulting in a final count of 236 valid questionnaires for analysis, with a response rate of 89.2%. The study relied on the questionnaire as the primary data collection tool from a sample of employees in government institutions.

The study's findings revealed that organizational culture positively influences the level of cybersecurity. It had a strong impact on confidentiality, a moderate impact on privacy, and a weaker impact on security enhancement. Based on these results, the study recommends strengthening organizational culture within government institutions through specialized training programs and developing security policies that integrate organizational culture with modern technology to ensure the highest levels of cybersecurity protection.

Based on these findings, the study also recommends integrating cybersecurity policies within the organization's core values to ensure employees' commitment to protecting sensitive data and information. Furthermore, it emphasizes the importance of raising employees' awareness regarding organizational culture and its role in achieving cybersecurity through specialized training programs.

Keywords: Organizational Culture, Cybersecurity, Government Institutions.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- المظفر، مهند محمد، و صالح، مهند هادي. (2019). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الادارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج6، ع3، 289 - 320.
- أبو حسين، حنين جميل، و الحنيطي، مأمون أحمد راشد. (2021). الإطار القانوني لخدمات الأمن السيبراني: دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أبو شريعة، عامر سليمان إبراهيم. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصريات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج5، ع2، 203 - 232.
- بوعلام، موجار، و بركان، أنيسة. (2024). أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة الجامعات الجزائرية. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع2، 313 - 328.
- جعفر، حاتم. (2024). التقاضي الإلكتروني والأمن السيبراني: تحديات وآفاق: دراسة حالة للمحاكم المصرية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، عدد خاص ، 1372 - 1422.
- الخبزي، بدر عدنان أحمد سعد محمد. (2023). تحديات وتهديدات الأمن السيبراني وكيفية التغلب عليها. حوليات آداب عين شمس، مج51، 230 - 252.
- رقولي، كريم، و بن نويوة، لخضر. (2019). الأمن السيبراني المتوسطي بين الواقع والرهانات الأمنية. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، ع3، 70 - 84.
- سامي، فضيلة. (2023). التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "SONELGAZ". مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع1، 1 - 19.
- سامي، فضيلة. (2023). التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "SONELGAZ". مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع1، 1 - 19.

- شقرانة، أم الخير، و بوضرسة، زهير. (2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج12، ع2، 245 - 263.
- شقرانة، أم الخير، وبوضرسة، زهير. (2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج12، ع2، 245 - 263.
- عبدالحميد، عماد الدين محمد كامل. (2021). استراتيجية تعزيز الأمن السيبراني للاقتصاد الرقمي: دراسة في العملات الرقمية للبنوك المركزية: الحلقة الأولى. مجلة الاقتصاد الإسلامي، مج41، ع485، 22 - 31.
- العتيبي، نادر بن جدي الطويق، و حامد، الناجي محمد. (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمجموعة التوجيهي بالخبر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- الغامدي، عهود أحمد، و المستادي، ولاء عبدالله. (2021). دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على موظفي مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع9، 144 - 164.
- فتوح، وسام حسن. (2021). الأمن السيبراني في المنطقة العربية: توعية المصارف والمؤسسات المالية لإتباع المعايير العالمية. مجلة اتحاد المصارف العربية، ع490، 5.
- فوزي، إسلام. (2019). الأمن السيبراني: الأبعاد الاجتماعية والقانونية: تحليل سوسيولوجي. المجلة الاجتماعية القومية، مج56، ع2، 99 - 139.
- قلاع الضروس، سمير. (2022). الأمن السيبراني الوطني: قراءة في أهم الاستراتيجيات الأمنية والتقنية لمواجهة الجريمة الإلكترونية بالجزائر. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج8، ع2، 249 - 267.

- لخضر، حرز الله محمد. (2023). جرائم الإنترنت وتحديات الأمن السيبراني: دراسة في متغيرات الجريمة ومقارباتها العلاجية. مجلة المفكر، مج18، ع1، 503 - 520.
- اللوغاني، منى علي محمد. (2023). تأثير الأمن السيبراني على المركبات ذاتية القيادة: دراسة استشرافية. مجلة العلوم المتقدمة للصحة النفسية والتربية الخاصة، مج2، ع5، 1 - 44.
- محمد، عبدالحسين جاسم، و جبر، مهدي حسين. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع3، 447 - 476.
- محمد، عبدالحسين جاسم، و جبر، مهدي حسين. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع3، 447 - 476.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Besada, M. K. Y. M., and El-Said, A. M. M. (2023). The Impact of Organizational Culture on Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study on the Hotel Sector in Egypt. Scientific Journal of Economics and Trade, Vol. 3, 1173-1196.
- Ahmed, Maqbool, Kazar, Aqaba, and Harous, Saad. (2024). Generative Artificial Intelligence for Cyber Security: Literature Review and Challenges. Scientific Journal of Saba Region University, Vol. 7, No. 2, 425-470.
- Al-Halsah, Imad Hani, and Al-Qatawneh, Ayman Suleiman Zamel. (2020). Burnout and its Relationship with Organizational Culture: Case Study of the Administrative Staff in Faculty of Sciences Mutah University Jordan. Mutah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series, Vol. 35, No. 3, 13-40.

- Al-Maaytah, Raghad Jad Allah Abdul Hamid, and Al-Sabou, Yazid Ahmad Abdul Hafeez. (2024). Cyber Security Awareness for Employees and Users of Social Security Corporation in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Amarni, A., and Hachemmaoui, K. (2019). Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Top Management Support and Social Interaction. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 9, No. 3, 51-65.
- Djalab, Z., and Hazerchi, T. (2021). The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 11, No. 2, 561-580.
- Hassan, Amr, and Taha, Walid. (2023). The Impact of Data "Cyber" Security on Business Continuity: Applied Case Study on Telecom Egypt. *Journal of Business and Environmental Sciences*, Vol. 2, No. 2, 303-329.
- Khasawneh, Laith Abdul Karim Salim, and Al-Qatawneh, Nour Abdul Wahab Abdul Rahim. (2023). The Impact of Cyber Security on Adopting Internet Banking Services in SAFWA Islamic Bank (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Shazly, M. A., Abdelalim, K. M., and Mohamed, H. Z. (2023). The Impact of Artificial Intelligence and Cyber Security on Audit Quality. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, Vol. 15, Special Issue, 1-13.
- Soliman, Sameh Gamal Saad, and Hassanein, Ahmed Mohamed. (2020). Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Hotels: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Vol. 18, No. 3, 199-209.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأمن السيبراني: دراسة

تطبيقية على إدارة الأزمات

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40
☐ من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 الى أقل 10
☐ من 10 الى اقل من 15 ☐ من 15 سنة فأكثر

5- المسمي الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

⇐ المحور الأول: الثقافة التنظيمية ، ضع إشارة (√)

في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق بشدة	أو وافق بشدة	البعد
الثقافة التنظيمية					
					تهتم المؤسسة بتعزيز القيم التنظيمية التي تساهم في تحسين بيئة العمل.
					تشجع المؤسسة القيادة الفعالة التي تدعم الأداء العالي وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					تسعى المؤسسة إلى تعزيز الابتكار من خلال الثقافة التنظيمية التي تشجع الأفكار الجديدة والتطور المستمر.
					تتبنى المؤسسة سياسات تنظيمية تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
					تعزز المؤسسة التعاون بين الفرق المختلفة لتحسين التنسيق والعمل الجماعي.
					تدعم المؤسسة استخدام التحفيز والمكافآت كجزء من ثقافتها التنظيمية لزيادة إنتاجية الموظفين.

الاتجاهات التنظيمية					
					تؤمن المؤسسة بأن تعزيز القيم التنظيمية يساهم في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين تجاه بيئة العمل.
					تعزز المؤسسة الشعور بالانتماء من خلال سياسات واضحة تدعم الاتجاهات التنظيمية الإيجابية بين الموظفين.
					تحرص المؤسسة على تطوير بيئة عمل تُشجع الموظفين على تبني اتجاهات إيجابية نحو زملائهم ورؤسائهم.
					تلتزم المؤسسة بتطبيق إجراءات عادلة وشفافة، مما يعزز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين تجاه قرارات الإدارة.
					تسهم المؤسسة في دعم ثقافة العمل الجماعي، مما يساعد على تحسين الاتجاهات التنظيمية بين فرق العمل المختلفة.
					تدعم المؤسسة بيئة تحفيزية تشجع الموظفين على تبني اتجاهات إيجابية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
التمكين					
					تتيح المؤسسة للموظفين فرصة اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا.

					تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع والابتكار من خلال منحهم صلاحيات أوسع في تنفيذ مهامهم.
					تمنح المؤسسة الموظفين الثقة اللازمة لأداء مهامهم بحرية مع تحمل المسؤولية عن قراراتهم.
					تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي من خلال تشجيع الاستقلالية في اتخاذ القرارات داخل الفرق.
					توفر المؤسسة فرص تدريبية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بما يعزز استقلاليتهم المهنية.
					تدعم المؤسسة نهج تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف بكفاءة.
					تحرص المؤسسة على تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.
					تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير عن آرائهم والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار داخل بيئة العمل.

← المحور الثاني: الأمن السيراني، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
السرية					
					تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات تحمي سرية البيانات وتمنع الوصول غير المصرح به.
					تطبق المؤسسة آليات تحكم صارمة لتنظيم الوصول إلى المعلومات الحساسة.
					تعتمد المؤسسة على تقنيات تشفير متقدمة لضمان سرية البيانات أثناء التخزين والنقل.
					تلتزم المؤسسة بتحديث أنظمة الأمان بشكل دوري لمنع أي اختراقات قد تؤثر على سرية المعلومات.
					توفر المؤسسة بروتوكولات واضحة لتحديد صلاحيات الوصول إلى البيانات بناءً على المسؤوليات الوظيفية.

					تضمن المؤسسة أن جميع الموظفين على دراية بأهمية السرية من خلال برامج تدريبية متخصصة.
					تستخدم المؤسسة أنظمة مراقبة لحماية سرية البيانات وكشف أي محاولات وصول غير مصرح بها.
					تعزز المؤسسة الوعي بأهمية السرية من خلال سياسات واضحة وإجراءات رقابية فعالة.
					تطبق المؤسسة إجراءات أمنية احترازية لضمان عدم تسرب المعلومات الحساسة.
الخصوصية					
					تلتزم المؤسسة بحماية بيانات الأفراد وضمان عدم استخدامها دون إذن مسبق.
					تنظم المؤسسة عمليات الوصول إلى البيانات الشخصية وفق سياسات صارمة.
					تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتشفير البيانات بهدف تعزيز الخصوصية.

				تطبق المؤسسة إجراءات قانونية لحماية خصوصية البيانات ومنع إساءة استخدامها.
				تراقب المؤسسة عمليات مشاركة المعلومات لضمان عدم انتهاك خصوصية المستخدمين.
				توفر المؤسسة سياسات واضحة تحدد كيفية التعامل مع البيانات الشخصية داخل بيئة العمل.
				تعزز المؤسسة الوعي بسياسات الخصوصية من خلال برامج تدريبية منتظمة.
				تضمن المؤسسة أن جميع العاملين على دراية بحقوق الخصوصية ومتطلبات الامتثال القانوني.
				توفر المؤسسة آليات لمراقبة الامتثال لضوابط الخصوصية وضمان تنفيذها بفعالية.
التعزيز الأمني				
				تطبق المؤسسة أنظمة حماية متقدمة للكشف عن التهديدات الأمنية والتعامل معها فوراً.

					تعتمد المؤسسة على تحديثات دورية لنظم الأمان لضمان الحماية من التهديدات السيبرانية.
					توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لرفع الوعي بأهمية التعزيز الأمني بين الموظفين.
					تستخدم المؤسسة أنظمة تشفير قوية لحماية البيانات ومنع الاختراقات الأمنية.
					تفرض المؤسسة سياسات صارمة للتحكم في صلاحيات الوصول إلى الأنظمة الحساسة.
					تراقب المؤسسة النشاطات الإلكترونية لموظفيها لضمان الامتثال لإجراءات الأمن السيبراني.
					تضمن المؤسسة تنفيذ بروتوكولات أمنية واضحة تحمي المعلومات الحساسة من المخاطر السيبرانية.
					تعزز المؤسسة ثقافة الأمان السيبراني من خلال سياسات توعوية فعالة للموظفين.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



The Impact of Organizational Culture on Cybersecurity: An Applied Study on Crisis Management

Preparation:

Naif Bader alharbi

242001340

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025