



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية



مخبر علم النفس العصبي المعرفي و الاجتماعي جامعة الوادي

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علم النفس

التخصص: العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

**العنوان: أثر الثقافة التنظيمية في اكتساب مهارة الحس الأمني و علاقته  
بالتأزر الوظيفي.**

**دراسة ميدانية لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية توقرت**

إعداد الطالب: الأمد مجوجة  
إشراف: الأستاذ فارس إسعادي

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
منصور بوبكر	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
فارس إسعادي	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً
محمد رضا شنة	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
عمار حمامة	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
إلهام قشي	أستاذ	جامعة بسكرة	مناقشاً
الشافعي بلهوشات	أستاذ محاضر " أ "	جامعة تبسة	مناقشاً
إيمان عزي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الوادي	مدعواً

السنة الجامعية: 1447-1448 هـ / 2025-2026 م

**بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ**

**” و اللّٰه اُخْرَجَكُم مِّنْ بَطُونِ اُمّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا . و جعل  
لكم السَّمْعَ و الأبْصَارَ و الأنفُودَةَ لعلكم تشكرون”**

**صدق الله العظيم**

**سورة النور الآية 78**

# شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الذي وفقني لإتمام هذا العمل، و من علي بالصبر و العزيمة لإكمال هذه الدراسة العلمية المتواضعة .

أتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان إلى لأستاذ المشرف أستاذ التعليم العالي إسعادي فارس، على إشرافه الكريم، و توجيهاته العلمية القيمة، و دعمه المتواصل، و صبره النبيل الذي كان له الأثر البالغ في إنجاز هذه الأطروحة .

كما أتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة الدكتورة عزي إيمان بصفتها مساعدة المشرف على ملاحظاتها البناءة، و نصائحها السديدة، و مرافقتها العلمية القيمة .

و أخص بأسمى عبارات الشكر و الامتنان إلى أمي الغالية التي كان دعاؤها سندي، و صبرها قوتي، و تشجيعها الدائم نوري في طريق لم يكن سهلا.

الشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تكريمهم بقبول مناقشة الأطروحة، و على كل ما قدموه من جهود مشكورة، و توجيهات علمية سديدة .

كما أتقدم بعظيم الشكر و التقدير إلى والدي العزيز الذي كان مثالا للدعم و الثقة، و مصدر إلهام و عطاء لا ينضب .

و أتوجه بخالص الامتنان إلى زوجتي الكريمة على صبرها و مساندتها المستمرة، و مشاركتها لي مشاق هذا المسار العلمي .

كذلك أتوجه بالشكر الخالص إلى إخوتي و أخواتي على مساندتهم و دعمهم المستمر .

كما أعبر عن شكري لزملائي و زميلاتي على دعمهم و تشجيعهم، و روح تعاونهم التي أحاطتني خلال مراحل إعداد هذه الأطروحة .

كما أتقدم بالشكر لكل من ساندني و دعمني، و ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

ختاما، أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، و أن يجعل هذا العمل نافعا و مباركا.

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في اكتساب مهارة الحس الأمني و علاقته بالتأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية، حيث أن الثقافة التنظيمية متغير تصنيفي و لقد تم تصنيف العينة إلى ثلاث مجموعات و هي: مجموعة عمال متشبعين بالثقافة التنظيمية، مجموعة عمال معتدلي التشبع بالثقافة التنظيمية و مجموعة عمال غير متشبعين بالثقافة التنظيمية، و لقد تم تطبيق مقياس الحس الأمني المتضمن البعد الوجداني الحسي و البعد العقلاني الموضوعي و البعد المهني الوظيفي، كما تم تطبيق مقياس التأزر الوظيفي المتضمن بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي و بعد التشارك و التضامن و بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي على المجموعات الثلاث السالفة الذكر.

و لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (الاستكشافي و السببي المقارن) لكونه المناسب لهذه الدراسة، حيث قام الطالب الباحث بإجراء مقارنة في مستوى اكتساب مهارة الحس الأمني و مستوى التأزر الوظيفي بين ثلاثة مجموعات من العمال حيث أن المجموعة الأولى متشعبة بالثقافة التنظيمية و كان عدد أفرادها 65، و المجموعة الثانية معتدلة التشبع بالثقافة التنظيمية و كان عدد أفرادها 60، و المجموعة الثالثة غير متشعبة بالثقافة التنظيمية و كان عدد أفرادها 86، و لقد كانت نتائج الدراسة كالآتي:

- 1- لا يوجد اختلاف حقيقي بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية.
- 2- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني و أبعاده تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- 2-1- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- 2-2- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- 2-3- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- 3- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التأزر الوظيفي وأبعاده تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- 3-1- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- 3-2- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التأزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- 3-3- وجود فروق بين عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التأزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.

## **ABSTRACT :**

The current study aimed to find out the impact of organizational culture on acquiring the skill of security sense and its relationship to job synergy among workers in industrial establishments, as organizational culture is a categorical variable and the sample was classified into: a group of workers saturated with the organizational culture, a group of workers moderately saturated with the organizational culture, and a group of workers They are not saturated with the organizational culture. The sense of security measure was applied, which includes the emotional–sensual dimension, the rational–objective dimension, and the functional–professional dimension. The functional synergy measure, which includes the coordination dimension, the strategic goal, the sharing and solidarity dimension, and the interaction and organizational communication dimension, was applied to the groups. The aforementioned three.

And in this study, the comparative causal descriptive approach was relied upon as a suitable for this study, as the researcher student conducted a comparison in the level of acquisition of the security sense and the level of job synergy between three groups of workers, as the first group is imbued with organizational culture and its number was 65 , And the second group is moderate to be saturated with organizational culture, and the number of its members was 60, and the third group is not imbued with organizational culture, and the number of its members was 86, and the results of the study were as follows:

- 1- There is no real difference between the levels of organizational culture among workers in industrial establishments.
- 2- There are differences among workers in industrial establishments on the scale of security sense and its dimensions depending on the levels of organizational culture.
  - 2-1- There are differences among workers in industrial establishments on the scale of security sense in Its emotional–sensual dimension according to the levels of organizational culture.
  - 2-2- There are differences among workers in industrial establishments on the scale of security sense in its objective rational dimension depending on the levels of organizational culture.
  - 2-3- There are differences among workers in industrial establishments on the scale of security sense in its professional dimension. Functional according to the levels of organizational culture.
- 3- There are differences between workers of industrial institutions on the scale of functional synergy and its dimensions according to the levels of organizational culture.
  - 3-1- There are differences between workers of industrial institutions on the scale of functional synergy in its dimensions of coordination and strategic goal according to the levels of organizational culture.
  - 3-2- There are differences between workers in industrial establishments on the scale of functional synergy in its dimension of sharing and solidarity, depending on the levels of organizational culture.
  - 3-3- There are differences among workers in industrial establishments on the scale of functional synergy in its dimension.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	ملخص الدراسة
ج	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
01	مقدمة
<b>الجانب النظري: الإطار العام للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها.</b>	
06	01. تحديد مشكلة الدراسة.
14	02. فرضيات الدراسة.
15	03. أهداف الدراسة.
16	04. أهمية الدراسة.
17	05. التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة.
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
19	<b>-تمهيد</b>
19	أولاً: مفهوم الثقافة و الفلسفة و القيم.
19	01- مفهوم الثقافة.
22	02- مفهوم الفلسفة.
22	03- مفهوم القيمة.
25	ثانياً: مفهوم التنظيم
26	ثالثاً: مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي .
29	رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية .

32	خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية.
33	سادسا: العوامل لمؤثرة في الثقافة التنظيمية.
35	سابعا: أنواع الثقافة التنظيمية .
40	ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية.
42	تاسعا: وظائف الثقافة التنظيمية.
43	عاشرا: آليات و خطوات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية.
45	حادي عشر: المحافظة على الثقافة التنظيمية .
46	ثاني عشر: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
47	ثالث عشر: نظريات الثقافة التنظيمية .
50	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثالث: مهارة الحس الأمني</b>
53	- تمهيد
53	ا. المهارة
53	أولاً: تعريف المهارة.
55	ثانياً: أساليب تعلم المهارة.
56	ثالثاً: أنواع المهارات.
57	رابعاً: خطوات تعلم المهارة.
58	خامساً: طرق تقويم المهارة.
59	سادساً: معايير تقويم مهارة الحس الأمني.
59	ا. الأمن
59	- توطئة
60	أولاً: مفهوم الأمن.
62	ثانياً: أهمية الأمن الصناعي.

63	ثالثا: أهداف الأمن الصناعي.
65	III. المهارات الأمنية
65	أولا : تعريف المهارات الأمنية.
66	ثانيا: غاية المهارات الأمنية.
67	ثالثا: سمات المهارات الأمنية و خصائصها.
68	رابعا: مراحل نشأة المهارة الأمنية و تطورها.
70	خامسا: أهم المهارات الأمنية.
72	IV. الحس الأمني
72	- توطئة.
72	أولا: تعريف الحس الأمني.
78	ثانيا: أهداف الحس الأمني.
78	ثالثا: أهمية الحس الأمني.
80	رابعا: عوامل بناء الحس الأمني.
80	خامسا: ضوابط الحس الأمني.
81	سادسا: أهم خصائص الحس الأمني.
83	سابعا: نشأة الحس الأمني.
85	ثامنا: وسائل تنمية الحس الأمني.
86	تاسعا: الحس الأمني في الإسلام.
88	خلاصة.
	<b>الفصل الرابع: التآزر الوظيفي</b>
90	<b>تمهيد</b>
90	أولا: ماهية التعاون ( التآزر ) الوظيفي.
91	ثانيا: توطئة مفاهيمية.

93	أ- تعريف التآزر الوظيفي.
94	ب- المقاربة النظرية التي تفسر التآزر الوظيفي.
97	ج-أنواع التآزر الوظيفي
98	د- مجالات التآزر الوظيفي.
98	هـ- أهم النظريات الحديثة للفكر الإداري و التنظيمي.
99	و- الآثار الإيجابية للتعاون الوظيفي.
100	ثالثا: تعريف أبعاد متغير التآزر الوظيفي.
101	رابعا: ثقافة التآزر التنظيمي.
104	خامسا: نظرة عامة حول التعاون بين العاملين.
107	1-الأنواع الرئيسية لاتجاهات الأفراد إلى العمل.
107	2-مفهوم العمل و تطوره.
108	3-مداخل تفسير سلوك العاملين.
109	4-العمل من منظور تاريخي.
110	5-العمل أداة و وسيلة.
110	6-العمل ذو قيمة في حد ذاته.
110	سادسا: العوامل الشخصية و الوظيفية المؤثرة على وجود التعاون و أهمية وجوده بين العاملين
114	سابعا: العوامل الوظيفية المؤثرة على التعاون.
116	ثامنا: آثار وجود التعاون في المؤسسات.
118	خلاصة الفصل
120	الفصل الخامس : الدراسات السابقة
120	تمهيد.
121	1-الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية

146	2-الدراسات السابقة حول الحس الأمني
147	3-الدراسات السابقة حول التأزر الوظيفي
163	التعليق على الدراسات السابقة
	الجانب الميداني
176	الفصل السادس: الدراسة الاستطلاعية
176	تمهيد
176	أولاً: مجالات الدراسة
177	ثانياً: المنهج المستخدم.
177	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
184	رابعاً: الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.
	الفصل السابع: الدراسة الأساسية
198	تمهيد
198	أولاً: مجالات الدراسة.
199	ثانياً: الأدوات الاحصائية.
200	ثالثاً: عرض النتائج.
219	رابعاً: تفسير النتائج.
256	خامساً: اقتراحات و توصيات.
258	المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
196	نسبة اتفاق المحكمين على فقرات الاستبيانات	01
188	معاملات الارتباط بين فقرات استبيان الثقافة التنظيمية	02
191	معاملات الارتباط بين فقرات استبيان الحس الأمني	03
193	معاملات الارتباط بين فقرات استبيان التآزر الوظيفي	04
196	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
200	دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية .	06
202	دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني و أبعاده.	07
205	دلالة اختلاف نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات رتب درجات مقياس الحس الأمني و أبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية .	08
210	دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي.	09
214	دلالة اختلاف نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات رتب درجات قياس التآزر الوظيفي و أبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية	10

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	01
43	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	02
196	معادلة كرونباخ ألفا	03
201	مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية	04
204	اختلاف متوسطات رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية	05
212	اختلاف متوسطات رتب درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية	06

## مقدمة :

نعيش و نعمل في عالم يتسم بالتغير المستمر والتحديات المعقدة، إذ أول من يواجهه و يتعامل مع ذلك التغير المورد البشري الذي يشير إلى المجموعة البشرية الموظفة في منظمة ما سواء مؤسسة اقتصادية أو صناعية، والتي تعتبر أحد أهم الموارد التي تؤثر على أداء المنظمة ونجاحها، فهو رأس مال المؤسسة الحقيقي، وبشكل أكثر دقة، يمكن تعريف المورد البشري على أنه العنصر البشري الذي يتولى تنفيذ مهام محددة داخل المؤسسة، ويشمل هذا التعريف جميع العمال والموظفين من جميع المستويات الوظيفية، بدءًا من الإدارة العليا وحتى العمال العاديين، حيث تسعى المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير و تنظيم العنصر البشري تحقيقا لأهداف المؤسسة المرجوة، عن طريق تطوير القوى العاملة في المؤسسة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين و تطوير خطط التوظيف و تدريب العمال، و من المهم تطبيق نظام تقييم للعمال و تحديد نقاط القوة و الضعف و توجيه التدابير التحسينية لتطوير القدرات و المهارات من خلال توفير برامج تدريبية و ورشات عمل لتطوير المهارات و تشجيع التعلم المستمر و تطبيق استراتيجيات للتعامل مع التغيير في المؤسسة و توجيه العمال للتكيف مع التحولات، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز العمال بتقديم مكافآت و تعزيز الروح الإيجابية و الانتماء للمؤسسة و وضع سياسات تنظم العمل و تحقق العدالة و الشفافية و تحديثها بشكل دوري، ذلك التطوير و التنظيم للمورد البشري هو تشكيل للهوية المؤسسية، و ما يساهم في تحديد تلك الهوية هي الثقافة التنظيمية للمؤسسة و التي تعكس القيم و المعتقدات المشتركة للعمال و الموظفين و توجه سلوكهم، من هنا تبرز الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير و اكتساب المهارات و تحسين العلاقات الداخلية، حيث تعد الثقافة التنظيمية القوة الخفية التي تشكل سلوكيات ومعتقدات الأفراد في المؤسسة، وبالتالي، تؤثر بشكل مباشر على مهارة الحس الأمني ومستوى التأزر الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات الصناعية، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في تشكيل مهارة الحس الأمني، و تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم و المعتقدات و التقاليد التي تشكل سلوكيات و تفاعلات الأفراد داخل المؤسسة و هي تؤثر بشكل مباشر على

الطريقة التي يتعامل بها العمال مع مختلف المواقف بما في ذلك الأمور الأمنية، و ذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى رفع مستوى التأزر الوظيفي و رفع مستوى الحس الأمني لدى العمال تجنبيا لهم من الوقوع في الأخطار و الحوادث المهنية المختلفة، نتيجة ضعف الحس الأمني لديهم و نتيجة عدم تأزرهم و تعاونهم على اكتشاف الأخطار قبل وقوعها و التصدي لها خاصة في بعض المهن التي تكون فيها آلات ضخمة و مواد كيميائية خطيرة كصناعة الاسمنت و مصانع الآجر و الحديد و الصلب، فالثقافة التنظيمية القوية تعزز الوعي بالمهارات الأمنية و تعزز التعاون و التأزر الوظيفي، حيث تشير البحوث إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الأمني المتميز، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أداء أمني فعال من خلال تعزيز و تفعيل الإجراءات الأمنية و التدريب المتواصل، كما تظهر الدراسات أن فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية تعد عاملا مهما في تعزيز القدرات الأمنية للمؤسسة، من جهة أخرى، تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تعد عاملا مهما في تحسين أداء العاملين و تعزيز التأزر الوظيفي، كما أن للثقافة التنظيمية تأثير بالغ على الانضباط الوظيفي و هو ما يساهم في تحقيق بيئة عمل متناغمة و فعالة يسودها التعاون و التأزر بين الموظفين و العمال، و بالتالي تناولنا هذه الدراسة و تعمق الباحث في أبعادها من خلال بحث تأثير الثقافة التنظيمية في اكتساب مهارة الحس الأمني و علاقته بالتأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية، و ذلك من خلال إيجاد الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية ( عمال متشبعون بالثقافة التنظيمية - عمال معتدلي التشبع بالثقافة التنظيمية - عمال غير متشبعين بالثقافة التنظيمية) لدى العمال على مقياس الحس الأمني و أبعاده و على مقياس التأزر الوظيفي و أبعاده، كما سنكشف عن مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية، حيث ستتضمن الدراسة جانبين أحدهما نظري و الآخر تطبيقي، و يحتوي الجانب النظري على خمسة فصول و هي الفصل الأول التمهيدي حيث يتم فيه طرح الإشكالية و فرضيات الدراسة و تحديد مصطلحات البحث كما يتم فيه تبيان أهمية و أهداف الدراسة، و الفصل الثاني فخصص للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث فقد تم فيه عرض متغير الثقافة التنظيمية، و تم التناول في الفصل الرابع متغير الحس الأمني، كما تناول الطالب في الفصل الخامس متغير التأزر الوظيفي.

ثم الجانب الميداني فخصص لعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية و مجالاتها و أدوات الدراسة و خصائصها السيكمترية، و أخيرا تم عرض الدراسة الأساسية و تم عرض نتائج الدراسة و تفسيرها .

الجانب النظري

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة و اعتباراتها

- 1- تحديد مشكلة الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

## 1. تحديد إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لإنشاء و بناء أي منظمه مهما كانت طبيعة نشاطها حيث يتحدد سلوك المنظمة من مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها ويتجلى ذلك من خلال ممارستهم للأنشطة اليومية، لذلك لا يمكن أن يكون السلوك عفوي فهو مخطط و موجه، حيث أن المنظمة المتمثلة في قيادتها تؤثر على سلوك العاملين بما ينتج مخرجات تعود بالإيجاب على المنظمة، فالمنظمة تؤثر على رغبات ودوافع وأنماط سلوك الأفراد العاملين بها وذلك من خلال طبيعة نظام الاختيار والتعيين التي تطبقها المنظمة لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجاتها لشغل الوظائف مع وضع نظام أجور و تحفيزات ونظام تدريبي يتناسب معهم مع الحرص على الحصول على مردود ايجابي من الأفراد العاملين تتوقعه المنظمات ويفترض أن هذا المردود يتمثل في زيادة الإنتاج بكفاءة عالية. تجدر الإشارة إلى أن سيكولوجيه الدوافع التي تعني أن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بدوافعه التي توجهه، فمن المهم على المنظمة دراسة هذا السلوك الذي يعكس دون شك الشخصية الديناميكية للفرد و بما يكونها من أهداف واحتياجات وقدرات ومهارات وثقافات واتجاهات وأفكار .... هذه العناصر بأكملها تتفاعل مع بعضها لتتمثل في شكل مواقف يتخذها الفرد للتعامل و التفاعل مع الأفراد الاخرين في المواقف المختلفة.

إن تفاعل الفرد مع الاخرين يجرنا إلى ضرورة فهم جوانب الشخصية من حيث الجانب المثير من الشخصية والأساليب التي يتأثر بها الشخص و يؤثر بها على الاخرين، وجانب الاستجابة من الشخصية وهو الجانب الذي يظهر حالات رد الفعل الشخص على مثير معين. إن الحديث عن الإستجابة والمواقف والتأثير والتأثر يجرنا بالضرورة إلى مصطلح مهم في علم النفس وهو الفروق الفردية بين العمال حيث لا يمكن أن يستجيب العمال كلهم بنفس الاستجابة حيال موقف معين ليتخذ كل عامل استجابته الخاصة التي تتجلى في سلوكه وتصرفاته وأفعاله، تلك الاستجابات متعددة و مشتركة المصادر ومن هذه العوامل العامل النفسي والعامل الاجتماعي و البيولوجي حيث أن العوامل النفسية تلعب دورا هاما في الاستجابة للمواقف من خلال العواطف فيتجلى دورها

في كيفية استجابة العامل ويظهر ذلك في الخوف والسعادة والحزن والغضب... حيث يمكن أن تؤثر بشكل كبير على السلوك، كذلك من العوامل النفسية العقلانية وهي القدرة على التفكير وتقدير الوضع بشكل منطقي كما تلعب دورا في استجابة الإنسان للمواقف، و من العوامل الاجتماعية الثقافة والقيم المجتمعية التي تلعب دورا كبيرا في توجيه استجابات الإنسان للمواقف ومما يؤثر على تصرف و أفعال العامل الضغوط الاجتماعية كما تلعب العوامل البيولوجية المتمثلة في النظام العصبي والهرمونات دورا مهما في تنظيم ردود الأفعال الجسدية و العاطفية للإنسان في مختلف المواقف، ثم إن الخبرة الشخصية والعوامل البيئية المحيطة بالإنسان كذلك لها تأثير مباشر على استجابات الأفراد لمختلف المواقف المهنية .

من خلال ما سبق نتوصل إلى أن العامل عبارة عن مزيج من المكونات الشخصية التي تمثل الثقافة المبنية أساسا على القيم الفردية التي تكونها العوامل المختلفة لدى الفرد فعندما تجتمع تلك القيم الفردية لدى تجمع بشري تشكل ما يسمى بالثقافة الاجتماعية وهي عبارة عن عادات و قيم و معتقدات و سلوكيات تميز ذلك التجمع البشري أو المجتمع، وقياسا على ذلك فإنما ينطبق على المجتمع ينطبق على منظمه الأعمال فهوية المنظمة تتشكل من القواعد غير المكتوبة و القيم و المعتقدات و السلوكيات التي تميز المنظمة فهي الطريقة التي تقوم بها المؤسسة بتنظيم أعمالها وكيفية تفاعل موظفيها مع بعضهم بعض ومع الأهداف والتحديات. إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في توجيه سلوك العامل وتحديد كيفية تحقيق الأهداف والقيم المشتركة داخل المنظمة فتشجع المؤسسة على الابتكار و الاستقلالية من القيم و المعتقدات التي يتم مشاركتها داخل المؤسسة فقد تعتمد المؤسسة توجيه أهداف العمال بما يتوافق مع أهداف و رؤية المؤسسة و توجهاتها المستقبلية و تسعى بذلك إلى تشجيع السلوك المشترك و التعاون بين العمال كما تشجع الاتصال و التفاعل الايجابي من حيث كيفية تداول المعلومات و التواصل بين العمال و الإدارة كما تشجع الاحترام و التقدير بين أفراد المنظمة و من المهم أن تتخذ من ثقافتها بسط العدالة و المساواة بين العمال.

إذا لقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهميه كعامل مؤثر في توجهات المنظمات و تطور أو تخلف مستوى أدائها هذا من جهة ومن جهة أخرى فقط اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهمية

كعامل مؤثر في توجهات الأفراد العاملين بالمنظمة أيضا من حيث التشبع بالثقافة التنظيمية و الاعتدال و عدم التشبع بالثقافة التنظيمية فالأول يدل على أن العامل على قدر كاف من رضا الوظيفي والمهني و ذو إلتزام تنظيمي مقبول، على عكس الغير متشبع بالثقافة التنظيمية سنعتبرهم غير راضيين يستوجب على رئيس المنظمة إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة للعمل و مساعدتهم على ترسيخ اتجاهات المنظمة و تنميه المهارات حيث تتضمن ثقافة المنظمة عناصر الدقة في أداء الوظائف و السرعة و الإلتقان و الفاعلية و لعل هذا هو الهدف الذي تعمل المنظمة لتحقيقه؛ بأن أن يكون العامل قادر على القيام بأداء أعمال مختلفة عقليه، انفعاليه، حركيه و حسية .... بحيث تعتبر ثقافة المنظمة التي تركز مفهوم التعليم و التدريب و الدقة في أداء الوظائف و السرعة و الإلتقان يعتبر مؤسسها حريص على إكساب العمال لمهارات مختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة و من أهم المهارات التي لا يستغني عنها الرئيس و المرؤوسين هي مهارة الحس الأمني، هذه المهارة الأساسية في حياة كل فرد من المجتمع ناهيك عن أهمتها داخل منظمة الأعمال فأهمية هذه المهارة يستوجب تعميم ثقافة الحس الأمني لدى كل المؤسسات كون مهارة الحس الأمني تبدأ باستشعار الأخطار و مصادرها و التصدي لها و بهذا فهي تعتمد على القدرة على تقييم الوضع و التعرف على المخاطر و التهديدات المحتملة بطريقه حسية أو غير مباشرة وهذا معنى الإدراك في صورته الأساسية حيث أن أكثر الأشخاص إدراكا هم الأشخاص الأكثر تعلما المستمرين في التدريب، و لزيادة الوعي و المعرفة يتوجب على المنظمة استكشاف الدورات التدريبية المتاحة حول الأمن والسلامة وهذا من صميم الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة إذ يعتبر التعليم العملية التي تهدف إلى نقل المعرفة و القيم من مكون إلى مكون أو من معلم إلى طالب حيث يشمل الجوانب النظرية و الأكاديمية و يهدف إلى تنمية الفهم و القدرة على التفكير و حل المشكلات و زيادة الوعي و الإدراك يلي التعليم خطوة أخرى وهي التدريب حيث أنه يعتبر الممارسة للعلوم النظرية بطريقه محترفة حيث يجب التدريب على المهارات العلمية والتطبيقية ويتم ذلك في سياق العلمي يهدف إلى تطوير المهارات الخاصة التي يحتاجها العامل في المنظمة

حيث أن في التدريب في المنظمة يكون مهنيا يستهدف تعلم مهارات عديدة و أهمها مهارة الحس الأمني.

إن التدريب و التعليم على مهارة الحس الأمني لا يمكن ممارسته إلا وفق الفهم الجيد للسياق الأمني للمنظمة و البيئة المحيطة و فهم الأساليب و أدوات تقييم المخاطر و التهديدات الذي يعتبر جزءا أساسيا من مجال الأمن و إدارة المخاطر، حيث أن دراسة البيئة المحيطة يتطلب تحليل مخاطر من خلال تحليل البيئة المحيطة داخليا و خارجيا التي يمكن أن تؤثر على أمن المؤسسة، ثم كمرحلة ثانيه التقييم الاستراتيجي وهي تعني فهم الاتجاهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي يمكن أن تلعب دورا في تشكيل التهديدات الأمنية كما انه يجب على المهتم بالحس الأمني أن يكون متمرسا و خبيرا في تحليل التهديدات الذي يتطلب فهما عميقا للأحداث الجارية و التوجهات ألعامة للمؤسسة .

إن أساس دراسة علم النفس العام هو دراسة السلوك بصفه عامة و تحليل المواقف و هي نقطه يجب أن تتوفر لدى الماهر في الحس الأمني و من الضروري أن يطور قدراته على تحليل السلوكيات و الأوضاع للتعرف على المؤشرات المحتملة للمخاطر والتهديدات.

فلا بد من تعليم و تدريب عمال المؤسسة على الخطوات الأساسية لتحليل المواقف والسلوكيات بداية بملاحظة السلوك و الوضع العام ملاحظة دقيقة و تحديد الأنماط و التصرفات الدقيقة في سياقها الطبيعي، تلي هذه الخطوة تحليل السلوك و استخدام أدوات التحليل مثل تقنيات علم النفس و علم السلوك لفهم ما يدفع الأفراد إلى السلوكيات الخاصة بهم ومنه كخطوة ثالثة يتم تحديد المؤشرات المحتملة للمخاطر و التهديدات من خلال البحث عن أي نماذج أو سلوكيات قد تشير إلى مخاطر محتملة الوقوع كتغيرات مفاجئه في السلوك أو العمل قد يكون من الضروري فهم السياق أي فهم العوامل البيئية و الاجتماعية المحيطة بالسلوك و قد يكون هناك عوامل خارجية تؤثر على تطور السلوك و من الجوانب المهمة لاكتشاف تلك التهديدات مماثله المواقف ومقارنتها كما يجب الاستعانة مع المختصين في علم النفس و السلوك التنظيمي كما أن التفاعل مع الخبراء مفيد جدا في اكتشاف المواقف المهددة و الخطيرة.

تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن دراسة السلوك البشري واستخدام علم النفس لفهم تفاعل واستجابة الأفراد مع بيئتهم و كيف يؤثر الخوف و التوتر على سلوكهم يساهم في تقدير الردود على المواقف غير المألوفة أو المهددة، و من المهم أن نركز على الحس الأمني في السياق التنظيمي حيث يركز على كيفية تأثير الحس الأمني على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل والمؤسسات حيث أن الحس الأمني في السياق التنظيمي يمثل الشعور بالأمان والثقة الذاتية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات حيث أن دراسة الحس الأمني في السياق التنظيمي تشمل العديد من النقاط تكمن في الأداء و الإنتاجية: حيث أن العمال الذين يشعرون بالأمان غالبا ما يظهرون مستويات أعلى من الإنتاجية، حيث يكون لديهم القدرة على التركيز و الإبداع دون تشتت بسبب القلق أو الشك، كذلك التفاعل الاجتماعي و التعاون: إن الحس الأمني يمكن أن يؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع زملائهم و العمل كفريق و الشعور بالأمن يمكن أن يزيد مستويات التعاون و التواصل الفعال داخل فريق العمل، و لعل من النقاط المهمة و من المراحل المتطورة هي الإبداع و الابتكار: فالعمال الذين يشعرون بالأمان عموما أكثر استعدادا لتقديم الأفكار الجديدة و المبتكرة إذا كانوا يشعرون بالثقة التنظيمية و بأن آرائهم محترمة و أنهم آمنون من الانتقادات السلبية غير المبررة هذا قد يكسبهم ميزة في مجال الابتكار، و لا يقل أهمية الالتزام التنظيمي و الانخراط: فمن خلال الحس الأمني يمكن أن يؤثر على مدى ارتباط الفرد بعمله و بالمؤسسة فالأفراد الذين يشعرون بالأمان و يرون أن البيئة التنظيمية تقدم لهم الدعم والاحترام غالبا ما يكونون أكثر انخراطا و التزاما.

إن علم النفس الإدراكي والمتمثل أساسا في العقل البشري يستجيب إيجابيا عند الشعور بالأمان حيث يكون العامل أكثر وعيا و ثقة و أكثر قدرة على اتخاذ القرارات كما انه يكون متفاعلا وظيفيا و يظهر ذلك من خلال تعاونه مع زملائه و القادة بشكل ايجابي و يظهر أيضا في استعداده للتعاون، إذ يعتبر التعاون بين الموظفين أو ما نطلق عليه في بحثنا التآزر الوظيفي أمر مهما لأداء المؤسسة حيث يؤثر على مستوى الإنتاجية و الرضا الوظيفي و الابتكار و تشجيع التآزر الوظيفي يمكن أن يحقق أفضل النتائج في بيئة العمل و يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة حيث أن

التآزر الوظيفي مفهوم يشير إلى العمل المشترك و التعاون بين الأفراد أو الأقسام داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء العام ويعتبر تآزر الوظيفي أساسا في بيئة العمل ذلك انه يعزز العمل الجماعي و التفاعل ايجابي داخل المنظمة.

إنه من الأهمية التطرق إلى بعض النقاط التي تؤثر على التآزر الوظيفي مثل الثقة و التواصل حيث يلعبان دورا حيويا في السلوك التنظيمي و سيكولوجية العامل في أي عمل، ففهم الأثر الذي تتركه الثقة و التواصل يمكن أن يكون حاسما لنجاح الشركات و الرضا للموظفين.

إن ثقة العاملين ببعض البعض عنصر أساسي في بناء بيئة عمل ايجابية فعندما يثق الموظفون بزملائهم و مدراءهم يكونون أكثر ارتياحا و أكثر تآزرا و تعاونا من جهة و من جهة أخرى فان ثقة الموظفين أو العمال بالإدارة يشعروهم بأنهم يمكنهم التعبير عن أفكارهم و مخاوفهم دون مخاوف من العواقب السلبية و هو ما يعزز التعاون و التآزر العمودي.

ومن المواضيع المهمة في علم النفس و السلوك التنظيمي و تسيير المواد البشرية موضوع الاتصال حيث أن تحفيز التواصل الفعال بين الموظفين و الأقسام و الإدارة يعزز التفاهم و التعاون شريطة أن تكون الأهداف و التوجهات واضحة المعالم لكي يضمن بأن يكون الجميع في المنظمة على نفس الصفة و يعملون نحو أهداف المشتركة واحده و لعل من المحاور المهمة التي نركز عليها في بحثنا أن التآزر الوظيفي للموارد البشرية في منظمه الأعمال يرتبط بفهم الجوانب النفسية و السلوكية لتطوير و تحسين أداء المورد البشري و على كيفية أداء الأفراد في محيط العمل و تحقيق التآزر الوظيفي يعني توجيه الجهود نحو تحسين أداء الموظفين و تطوير مهاراتهم و تحفيزهم للعمل بكفاءة اكبر و لهذا فانه تنتج عن التآزر الوظيفي جوانب نفسيه عديدة لدى العمال فيصبحون راضون وظيفيا من خلال الاعتراف بالانجازات أو توفير بيئة عمل ايجابية، كما يجعل لهم دافعيه للعمل بجد و إتقان من خلال الاهتمام بتطوير مهاراتهم و تقديم فرص للترقية كما يظهر ذلك أيضا في التواصل الفعال بين الموظفين و الإدارة أيضا يجعل الموظفين متوافقون وظيفيا و هذا ما يجعل أدائهم متميز حيث تتوافق مهاراتهم و قدراتهم مع متطلبات الوظيفة و

يظهر آثار التآزر الوظيفي أيضا في إدارة الضغوط النفسية و كيفية التعامل مع الضغوطات و التوترات في بيئة العمل وتوفير الدعم النفسي للموظفين.

إن المؤسسة دوما ترغب وتسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها حيث تشجع التآزر الوظيفي بين العمال و ذلك من خلال بعض النقاط على سبيل الذكر لا الحصر فهي تسعى إلى توجيه الجهود و توزيع المهام بشكل فعال لضمان تحقيق أهداف مشاركه و كذلك الوصول إلى التواصل الجيد بين مختلف أقسام الموارد البشرية و بينها وبين باقي الأقسام في المؤسسة، تطمح لبلوغ أعلى المستويات من حيث تطوير المهارات و تقديم التدريب و التطوير المستمر للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين بيئة العمل و إنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون و التآزر و الإبداع، كما تركز المنظمة في تحقيق أهدافها و تشجيع التآزر الوظيفي بين العمال من خلال إنشاء مبادئ و قيم مشتركة لتوجيه عمل الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و تقييم أداء موظفي المواد البشرية و تقديم مكافآت و ترقية على أدائهم و تعزيز روح الفريق و تشجيع العمل المشترك لتحقيق أهداف الموارد البشرية و المؤسسة على حد سواء.

مما سبق فان المتغيرات الثلاثة الثقافة التنظيمية، الحس الأمني و التآزر الوظيفي هي عوامل مختلفة ترتبط ببعضها البعض في سياق العمل والمؤسسات، فالثقافة التنظيمية تشير إلى القيم و المعتقدات التي تميز منظمة معينة و تشكل الطريقة التي يتفاعل بها أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض و مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة فتلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في تحديد كيفية تبادل المعلومات و اتخاذ القرارات و التعامل مع التحديات داخل الشركة أو المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية تدعم الشعور بالانتماء و الثقة بين أفراد المنظمات.

و هذا ما تتفق عليه الدراسات المدرجة في فصل الدراسات السابقة و أدبيات السلوك التنظيمي و الموارد البشرية، فالمتغيرات الثلاثة ذات أهمية قصوى لتحقيق الأهداف و ضمان استمرار المنظمات، انطلاقا من هذا الطرح جاءت هذه الدراسة التي أجريت على عمال المؤسسات الصناعية بولاية توقرت في الفترة من 2021 إلى 2025، للبحث عن علاقة المتغيرات الثلاثة من

خلال معرفة أثر التشبع بالثقافة التنظيمية على الحس الأمني و التآزر الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصناعية و ذلك من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية نقرت؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني ؟  
و تتفرع على هذا التساؤل الثاني تساؤلات فرعية ثلاثة:
- 2-1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في البعد الوجداني الحسي؟
- 2-2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في البعد العقلاني الموضوعي؟
- 2-3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في البعد المهني الوظيفي؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي؟  
و تتفرع على هذا التساؤل الثالث تساؤلات فرعية ثلاثة :
- 3-1- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي.؟
- 3-2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن؟

3-3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل والاتصال التنظيمي؟

## II. فرضيات الدراسة :

- 1- يتميز أغلبية عمال المؤسسات الصناعية بمستوى ثقافة تنظيمية منخفضة.
  - 2- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني.
- وللتحقق من صحة الفرضية الثانية نقترح الفرضيات الجزئية التالية:
- 1-2- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي.
  - 2-2- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي.
  - 2-3- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي.
  - 3- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي.
- وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة نقترح الفرضيات الجزئية التالية:
- 1-3- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي.

- 2-3- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن.

3-3- توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التأزر الوظيفي في بعد التفاعل والاتصال التنظيمي.

### III. أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية الدراسة من خلال العنوان الذي يتكون من ثلاث متغيرات، الثقافة التنظيمية، الحس الأمني و التأزر الوظيفي .
- يعد الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة (الثقافة التنظيمية، الحس الأمني و التأزر الوظيفي) في دراسة واحدة هي الأولى بهذا التناول .
- للثقافة التنظيمية تأثير في اكتساب المهارات و منها مهارة الحس الأمني حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أساسية لفهم سلوك الأفراد و مواقفهم و تحفيزهم و إدراكهم و كذلك تساعد على ترسيخ قيم التأزر و التعاون بين الموظفين .
- تعتبر الثقافة التنظيمية الموجه الرئيسي لسياسة المنظمة الرامية إلى اكتساب العمال مهارة الحس الأمني و قيم التأزر.
- رتب العالم أبراهام ماسلو في هرم الحاجات الأمن في المرتبة الثانية بعد الإحتياجات الفسيولوجية من تنفس و غذاء نظرا للأهمية البالغة على كل الأصعدة على غرار المنظمات التي تستوجب تكثيف الأمن لدرجة جعله حسا أمنيا للسلامة الجسدية و الأمان الأسري و الصحي و الوظيفي حيث يتم إكسابه للعمال بشتى الطرق و أهم هذه الطرق الإهتمام بثقافة المنظمة و تعزيزها بما يتماشى مع أهداف المنظمة .
- من الأهمية الكبيرة لدراستنا الحالية أنها ستكون مدخلا و بداية لدراسات و أبحاث أخرى تتناول قضايا الحس الأمني و التأزر الوظيفي.
- قد يفيد هذا البحث في وضع استراتيجيات تتضمن تكوينات و تدريبات لتعزيز مهارة الحس الأمني و كذلك قيمة التأزر بين الموظفين حيث يعتبران أحد العناصر المهمة للنهوض بالمؤسسات

الجزائرية التي تراهن على التنمية الاقتصادية كما أنها من بين أهم أساليب جلب الاستثمارات الداخلية و الخارجية .

#### IV. أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على اكتساب مهارة الحس الأمني و علاقة الثقافة التنظيمية بالتآزر الوظيفي لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- 1-الكشف على مستوى ثقافة تنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية بولاية تڤرت.
- 2-معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني من خلال النقاط التالية :
  - \* معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي.
  - \* معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي.
  - \* معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي.
- 3- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي من خلال النقاط التالية:
  - \* معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي.
  - \* معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمّال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن.

\*معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل والاتصال التنظيمي.

**V. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :**

- 1- **الثقافة التنظيمية :** مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير و السلوكيات التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية كما يدركها العاملون و تقاس من خلال الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوث في استبيان الثقافة التنظيمية المطبق عليه و المتكون من 33 بند موزعة على 04 أبعاد : القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، السياسات و الإجراءات.
- 2- **الحس الأمني :** هو مستوى وعي العامل بالمخاطر المهنية و الأمنية و قدرته على استشعارها و التصرف الوقائي حيالها داخل المؤسسة الصناعية و يقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المبحوث في مقياس الحس الأمني الذي أعده الباحث و الذي يضم 25 بندا تغطي أبعاد الوجداني الحسي، العقلاني الموضوعي، المهني الوظيفي.
- 3- **التآزر الوظيفي:** يعكس مستوى التعاون و التكامل و التنسيق الفعال بين العاملين داخل المؤسسة الصناعية بما يحقق الأهداف المشتركة و يقاس من خلال الدرجة المتحصل في استبيان التآزر الوظيفي الذي أعده الباحث و المتكون 45 بندا موزعة على أبعاد التنسيق و الهدف الاستراتيجي، التشارك و التضامن، التفاعل و الاتصال التنظيمي.

# الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: مفهوم الثقافة و الفلسفة و القيم .

ثانياً: مفهوم التنظيم

ثالثاً: مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية .

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية.

سادساً: العوامل لمؤثرة في الثقافة التنظيمية.

سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية .

ثامناً: مستويات الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: وظائف الثقافة التنظيمية.

عاشراً: آليات و خطوات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية.

حادي عشر: المحافظة على الثقافة التنظيمية .

ثاني عشر: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

ثالث عشر: نظريات الثقافة التنظيمية .

خلاصة

**تمهيد :**

يرتبط مصطلح الثقافة التنظيمية بصفة خاصة بالعنصر البشري الذي ينتمي لمنظمة الأعمال، حيث أن الثقافة التنظيمية تعد عنصر أساسيا في أي منظمة كونه يؤثر على السلوك الذي تتفاعل به المنظمة مع عاملها و مع محيطها إذ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة مشتركة من القيم و العادات و المدركات التي تشكل انطباعات، و ترسخ اتجاهات و يترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية و الكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك .

لقد إكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهمية تعامل مؤثر في توجيه المنظمات و تطورها أو تخلفها، إذ تعتبر المنظمة التي تتجح في دمج قيم و عادات عاملها مع ثقافتها هي التي تكون ناجحة و تحقق أهدافها و أهداف العاملين و هذا هو المطلوب من المسيرين تجاه منظماتهم، و سنحيط في هذا الفصل موضوع الثقافة التنظيمية .

**أولا : مفهوم الثقافة و الفلسفة و القيم:****1- مفهوم الثقافة :**

للثقافة مفاهيم عديدة تختلف بين فهم الأفراد لها و بين فهم الباحثين و المختصين، و بين فهم الأدباء و المفكرين، و لعل سبب ذلك يرجع الى صعوبة ايجاد تعريف دقيق وواضح لما يعنيه هذا المصطلح في الواقع. فالمفهوم السائد حول الثقافة في المجتمعات انها تلك الفنون و الآداب و المعارف بشتى مجالاتها، غير أن تعريف الباحثين و المتخصصين تمت الإشارة إلى جوانب الحياة الإنسانية و الاجتماعية لإفراد المجتمع و طريقة التفكير و التعبير عن القيم و الأفكار التي يتعلمها الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية .

و هذا ما يهمننا كباحثين في مجال علم النفس أن نعتبر الثقافة مفهوما شاملا لأحد عناصر البيئة الخارجية للفرد و الذي يؤثر على سلوكه، لا أن نعتبرها ذلك المفهوم المحدود الذي يعنى بتتمية العقل و الذوق الأدبي و الفني و الفكري .

أ- المفهوم اللغوي :

يرى ديمروغون (Démorgon) أن مصطلح الثقافة (Culture) مشتق من كلمة "Cultrura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض. (nuiga, 2003)

فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "Colère" ، و الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي و العقلي للشخص في القرن 18 ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان و الجماعات الإنسانية ، و عرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من غوستاف (Gustave) و تايلور (E.B Taylor) اللذان استعملوا المصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع خصائص و وقائع مجتمع ما. (بوابية، 1996)

و تجدر الإشارة أن أول من استعمل مصطلح الثقافة هم الأنثربولوجيون .

ب- المفهوم التنظيمي :

ويمكن تعريفه بأنه " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي و اللاعقلي، و التي توجد في وقت معين ،و التي تكون وسائل ارشاد و توعية الافراد في المجتمع " .

و يعتبر هوفستيد 2010 الثقافة أنها عبارة عن برمجة عقلية للأشخاص تبدأ منذ الصغر و التي تتمثل في الأفكار و المشاعر و انماط السلوك التي يتعلمها الفرد من محيطه الاجتماعي ، و تتم عن طريق التعلم و المحاكاة ، و مع الوقت تبرمج ضمن عقل الفرد . و بالتالي يعرفها على انها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز افراد مجموعة عن أخرى (Hofstede, 2010)

كما يرى تايلور ( E.B.Taylor ) بأن الثقافة هي " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون و العادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع " (فراج، د.س)

ولعله من الجدير أن نذكر تعريف المفكر الجزائري مالك بن نبي 2009 في كتابه " شروط النهضة " الذي حاول من خلاله ان يبين طبيعة التشويه الذي حدث لفهمنا حول الثقافة بين تعاريف تبنت فلسفة الانسان و بين تعاريف اخرى تبنت فلسفة الجماعة ، فالثقافة بالنسبة له هي: " مجموعة الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه ، و الثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته " و يؤكد مالك بن نبي في هذا السياق على مدى تأثير الثقافة في سلوك البشر ، حيث يذكر " و نحن نريد ان نؤكد هذا ، لندرك ان السلوك الاجتماعي للفرد خاضع لأشياء أعم من المعرفة و أوثق صلة بالشخصية منهم ، بجمع المعلومات ، وهذه هي الثقافة " . (نبي، 2000)

إن معنى الثقافة متشعب جدا وسنعطي تعريف جامع أجمع عليه أغلب العلماء و هو أن الثقافة هي :

"جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة ،وفي علاقات أفراده ببعضهم ،وبغيرهم من المجتمعات ، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صناعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل ."

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن الثقافة تتكون من عدة عناصر يمكن ذكرها في التالي:

- العناصر المادية :وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من مسكن، ملابس وأثاث وغيرها.
- العناصر المعنوية :الاتجاهات والدين، بالإضافة إلى القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد وهي أنماط السلوك، اللغة، العلوم، الفنون، العادات، التقاليد، الاتجاهات و الدين بالإضافة إلى القيم، الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد . (الشناوي، 2002)

- نظرا للارتباط الوثيق بين الثقافة و القيم و لو أن الثقافة مصطلح أشمل من القيمة بل تتضمن الثقافة مصطلح القيم، فالقيم تمثل أحد مكونات الثقافة لهذا ارتأينا تعريف القيم و قبل أن نعرف القيم نعرض على أحد المفاهيم الذي لا يقل أهمية عنهما وهو الفلسفة :

## 2- مفهوم الفلسفة:

### أ- المفهوم اللغوي:

يشير مصطلح الفلسفة إلى: " علم القوانين العامة للوجود و شكل من أشكال الوعي الإجتماعي يتجسد في علاقة الفكر بالوجود و الوعي بالمادة . (عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، 2005)

ب- المفهوم التنظيمي لفلسفة المنظمة : و في مجال إدارة الأعمال يقصد بفلسفة المنظمة " النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة و يبلور شخصيتها و يميز سلوكها عن المنظمات الأخرى . (ناجي، 1999)

و تحمل فلسفة المنظمة رسالة واضحة و نظما للقيم يعتمد عليه في : (عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، 1999)

- وضع السياسات.
- تحديد أهداف المنظمة و قواعد عملها .
- توضيح الصورة الخارجية للمنظمة .

## 3- مفهوم القيم :

### أ- المفهوم اللغوي للقيم :

- جاء في المعجم الوسيط ان قيمة الشيء هي قدره ، و قيمة المتاع هي ثمنه ، و يقال ما لفلان قيمة اي ماله ثبات و دوام على الامر . (أنيس، 1979)

كلمة القيمة في اللغة العربية تشتق من القيام وهو نقيض الجلوس ، قام يقوم قوما و قياما و قومة و قامة ، و القيام بمعنى اخر هو العزم و منه قوله تعالى " و أنه لما قام عبد الله يدعوه كادوا

يكونون عليه لبدا " 19 سورة الجن ، أي لما عزم ، كما جاء القيام بمعنى المحافظة و الإصلاح ، ومنه قوله تعالى " الرجال قوامون على النساء " (النساء، صفحة 34)

وقد استخدمت القيمة بمعنى التعديل و الاستقامة و الاعتدال ، فقد قيل قام الامر اي اعتدل و استقام ، و قام الحق اي ظهر و استقر ، و قوم الاعوجاج عدله و أزال اعوجاجه .  
و جاءت ايضا في قوله تعالى " رسول من الله يتلو صحفا مطهرة (2) فيها كتب قيمة (3) " سورة البينة أي ذات قيمة رفيعة .

و قوله تعالى " قل إنني هداني ربي إلى صراط مستقيم دينا قيما ملة إبراهيم حنيفا و ما كان من المشركين " (القران، سورة الأنعام صفحة 161) أي مستقيم لا عوج فيه .

و تشير كلمة قيمة باللغة الانجليزية Value و باللغة الفرنسية Valeur ، و باللغة اليونانية Axios الى : الاعتدال و الاستواء و بلوغ الغاية ، فهي مشتقة أصلا من الفعل قام بمعنى وقف ، واعتدل و انتصب و بلغ و استوى . (العوا، 1987؛ معايطية، 2000)

ب- **المعنى الاصطلاحي** : إن مفهوم القيمة من المفاهيم التي اهتم بها كثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة و التربية و علم الاجتماع و علم النفس ، و غير ذلك من المجالات ، و قد ترتب على ذلك نوع من الخلط و الغموض في استخدام المفهوم من تخصص لآخر ، بل و يستخدم استخدامات متعددة داخل التخصص الواحد ، و سنعرض في ما يلي مفهوم القيمة و استخداماته في عدد من التخصصات .

ج- **مفهوم القيمة في علم النفس** : يتناول علم النفس موضوع القيم بطريقة مختلفة عن تلك التي تناولها علم الاجتماع ، فنجد ان علم النفس يركز اهتماماته على دراسة قيم الفرد Individuel value و محدداتها سواء اكانت نفسية او اجتماعية او جسمية ، و يهتم بكل جانب من جوانب سلوك الفرد في المجتمع حيث يركز عنايته على سمات الفرد و استعداداته و استجاباته فيما يتصل بعلاقاته بالآخرين ، في حين ان علم الاجتماع تعامل مع القيم الجماعية Group values

يتضح مما سبق ان مفهوم القيمة من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض و الخلط في استخدامها ، و ذلك راجع لكونها حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في تخصصات مختلفة ، و لهذا اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لها ، و مرد ذلك الاختلاف يعزى الى المنطلقات النظرية التخصصية ، فمنهم علماء الدين و علماء النفس و علماء الاجتماع و علماء الاقتصاد و علماء الرياضيات و علماء اللغة ... الخ ، فلكل منهم مفهومه الخاص الذي يتفق مع تخصصه ، حيث انه و بهذا الصدد يرى " سميث " أن القيمة تطلق على كل ما هو جدير باهتمام الفرد لاعتبارات مادية أو معنوية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية . (معايطية، 2000)

ويرى " حامد زهران " أن القيمة هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية وهي مفهوم ضمني غالبا يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط . (سليمان، 2000)

أما " نيوكومب " فيذهب إلى ان القيم عبارة عن الإطارات المرجعية العامة و السائدة التي تربط اتجاهات الفرد فيما بينها، و تعمل كدلائل تستخدم في تقويم الخبرة و السلوك من حيث اتقاقها أو خروجها عن الأهداف الأساسية للحياة . (عويضة، 1996)

و يعرفها " بارسونز " بأنها العنصر الأول الذي يحقق الصلة بين الأنساق الاجتماعية و الثقافية . ويؤكد " بييري " أيضا أن اي شيء يهمننا أيا كان موضوعه فإنه حتما يكتسب قيمة ، اما " تورندايك " فيرى أن القيم تفضيلات ، وان القيمة الايجابية منها او السلبية تكمن في اللذة او الالم الذي يشعر بهما الإنسان .

في حين يرى " سارجنت " أن الاتجاهات تدل على ميل سلوكي يتميز بشعور سار أو مؤلم أما القيم تحتل الأمور التي تتجه نحوها رغباتنا أو اتجاهاتنا ، ولقد أشار " جونار ميردل " أيضا إلى أن القيم و التقويم يعتمدان أساسا على ما ينبغي أن يكون من المرغوب او المرغوب فيه .

أما " عاطف غيث " فيذهب إلى أن القيم هي الصفات الشخصية التي يفضلها او يرغب فيها الناس في ثقافة معينة . (عاطف، 2006)

و يعرفها " سعد عبد الرحمن " بأنها عبارة عن مجموعة من الديناميات التي توجه سلوك الفرد في حياته اليومية ، حيث يستخدمها في الحكم على الأحداث و الأشياء : مادية كانت أو معنوية في مواقف التفضيل و الاختيار .

يتضح مما سبق أن مجالات الاستقادة من دراسة القيم عديدة لا يمكن حصرها في سطور ، كما يوجد هناك تكامل بين هذه المجالات ، فالتربية الحديثة على سبيل المثال - تتضمن التوجيه و الارشاد كجزء متكامل لا يتجزأ منها و لا يمكن الحديث او حت التفكير في التربية و التعليم لراقي الامم دون التوجيه و الارشاد ...الخ .

### ثانيا: مفهوم التنظيم:

أ- لغة :مجموعة مؤلفة من أجزاء متآزرة ،توجيه ،فرض نظام معين . (المشرق، 2000)

ب- اصطلاحا :يرى **كونتل ودونيل** "التنظيم بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها ،وكذلك تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود"

-التنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي ستوصل إلى الهدف ،وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية .(عبوي، 2007)

-وهو عملية توظيف موارد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث ينعكس توظيف الموارد المختلفة على كافة جوانب العمل في المنظمة وعلى العاملين وعلى الوظائف وعلى خطوط السلطة الرسمية وآلية تنسيق بين مهام العمل في المنظمة والتنظيم يعتبر أيضا وظيفة هامة نظرا لأنه يتبع عملية وضع الخطط والاستراتيجيات ،فالإستراتيجية تحدد ما يجب عمله ؟ أما التنظيم فهو يحدد كيف سيتم عمله . (قحف، 2011)

يرى " موني ودابلي " «أن التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك وتترابط داخل المؤسسة» (الله م.، 2008لأر)

كما يعرف "أميتاي إيتزيوني" التنظيم بأنه: « وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين»

ويرى إيتزيوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

أما "تالكوت بارسونز" يعرف التنظيمات على أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة " . (لطي، 2007)

ويعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة . (اللوزي، 2008)

من خلال التعريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وأحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها فالتنظيم هو عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا وهو إطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومتربط داخل المؤسسة.

### ثالثا: مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي:

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المصطلحات التي لاقت رواجاً لدى العلماء و الباحثين في علم الأنثروبولوجيا و علم النفس و علم الوراثة.....، لما لهذا المصطلح من أهمية كبيرة في مجال التنظيم و المنظمات و مدى تأثيره على العمال، و لأن الثقافة التنظيمية تلبى رغبات العمال في الهوية الاجتماعية فتبني ثقافة المنظمة يكون له التأثير الإيجابي مما يحقق أهداف المنظمة و هو المسعى السامي لكل تنظيم .

### 1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune

ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان 1982 (A.A.Kennedy&T.E Deal)، بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم .

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ، و يحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة A.A.Kennedy&T.E. (Deal Corporate culture) 1982، وكتاب (البحث عن الامتياز) لـ "بيتر و ووترمان" (In) Search of excellence: Peter & Waterman، و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم و ابداعهم. (البريدي، 11-12-ديسمبر 2004)

## 2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم "
- وتعرف كذلك بأنها " مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة "
- كما تعرف بأنها " :عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها " . (ياسين، 2010)
- وتعرف أيضا بأنها " :مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة" (Michell Petit، 2000)
- كما تعرف :

- "أنها المناخ والممارسات التي تطورت في المنظمات حول تعاملهم مع الناس ، والقيم والعقيدة التي اعتنتها المنظمة " (Schein, 2004)
  - "هي نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة " (دواد، 2008)
  - " عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم ، وان لكل منظمة إعمالها الثقافية التي تعبر عن شخصيتها " (وحيد، 2009)
  - "انها مجموعه من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة " (محمد ع.، 2006)
  - "بأنها إجمالي تصورات أو قناعات قاعدية يتشارك الإيمان بها غالبية أعضاء المنظمة أوالجزء الفاعل منهم ، تؤدي غرض وسيلة منظمة ومبرمجة لسلوكهم التنظيمي على المستوى الرمزي" (كاظم، 2014)
  - : "بأنها" الكل المعقد الذي يشمل أشياء كثيرة من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والآداب وجميع القدرات والتقاليد والقوانين والعادات التي يكتسبها الشخص بوصفه عضواً في المجتمع " (خليل ا.، 2008)
- يستوجب الوقوف عند هذه التعاريف الكثيرة للثقافة التنظيمية و التي تتفق على أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم المشتركة و العقائد أو العادات و الثقافات و الأخلاق.... التي تسود العاملين في المنظمة، أو يكتسبها الموظف في المنظمة، و من الضروري أن ننويه إلى أن هناك ثقافات فرعية تتراحم و تعيش مع الثقافة العامة للمنظمة، حيث أن الثقافة الفرعية هي :
- " مجموعات مختلفة من المعتقدات والقيم والقواعد في دليل القدرات الجغرافية والمتطلبات الوظيفية والأهداف التنظيمية .صرح" شين" أن التزام الموظفين باتجاه منظمة بناء على الوعي بالموظف الذي يؤثر على ثقافة التواصل المجتمعي في مكان العمل خارج تنظيم الأساس لمنظمة معينة." (الخرابشة، 2022)

تلك الثقافات الفرعية هي التي يجب أن يتبناها صناع القرار في المنظمة فيأخذوا ما ينمي و يطور المنظمة لأنها تعتبر أحد العوامل التي تلهم الأداء الناجح و المتميز بين موظفي المنظمة نظرا

لأنه يؤثر على سلوك الموظف و يتحدد مدى نجاح المنظمة من خلال سمتين رئيسيتين هما :  
 "وهما الاستمرارية التنظيمية وإضافة معيار أكبر للثقافة التنظيمية .تمتلك المنظمة ذات الظروف المتنوعة مجموعة مشتركة من نفس الثقافة التنظيمية التي لها ظروف مختلفة وقد تشاركت مجموعة من القيم والمعايير العالية التي تتأثر بأنظمة المنظمة .تؤثر قواعد الأشخاص على الفعل المستدام وإدارة الثقافة التنظيمية ، مما يؤدي إلى تحقيق الإنتاجية .وفقاً للأدبيات ، فإن نجاحات المنظمات تتأثر بالثقافة التنظيمية .يقال، يمكن تحقيق النجاح عندما يولي التحسين والتكوين في المنظمة الاهتمام .يقترح أيضاً أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة لسلوك القادة وقيمهم وموقفهم .

#### رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وبارزاً في تطور ونجاح الكثير من المنظمات من خلال نظامها المتكون من مجموعة من العناصر و القوى التي لها تأثير مباشر على سلوك الموظفين في التنظيم التي تولي اهتماماً للثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في المنظمة و هذه العناصر تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

#### 1- الإشارات الثقافية : و تشمل ما يلي

- **القيم :** إن الموظف المشبع بالقيم المختلفة يكون أكثر راحة للعقل من خلال التمييز بين الخطأ و الصواب و بين المرغوب و الغير مرغوب و بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن و كل ما يحيط به من ظروف، إن القيم تقوم بدور المرشد و المراقب للسلوك الإنساني في مختلف الظروف.
- **المعتقدات :** و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و طريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة، في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .  
 مذكرة علم الاجتماع جيد ص 38 (العميان، السلوك التنظيمي في منظمات أعمال، 2003)

- **الأعراف و التوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل التنظيم .نفس مرجع سابق أي أنها عبارة عن سلوك و مفاهيم و عادات نشأ عليها أعضاء التنظيم يمارسونها و دون أن تكون مادية.
- أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الإحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية. نفس المرجع السابق
- **الرموز:** هي كل الإشارات التي تميز المنظمة و هي عبارة عن الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، مثل الشعارات ، نمط اللباس و اللغة المستعملة .... الخ
- **الطابوهات (الممنوعات):** و هي ما تود المنظمة إخفاءه و رفضه و تعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة. و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل و التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما يؤثر سلبا على اداء العاملين و المنظمة ككل . ناخذ مرجع المذكرة نفسه و هو المرجع السابق .
- **الأساطير:** " تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين ( Dictionnaire de la langede française)، و يمكن تعريفها بأنها " المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس التي يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني . (قاسي، 2003) فهي عبارة عن أحداث ماضية ، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة ، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبقا لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ،و يسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

- **الإشاعات :** و هي عبارة على الأخبار التي يتم نشرها في المنظمة و تكوم غير صحيحة، حيث تعتبر أساطير خيالية يتم تداولها يوميا في المنظمة لأغراض محددة و مختلفة . أنا
- **2- الموروث الثقافي للمنظمة:** و يشمل ما يلي:
  - **المؤسسون:** تتطبع ثقافة المنظمة بثقافة الأعضاء المؤسسين حيث يعملون على تثبيت و تكريس قيمهم و طرق تسييرهم و سلوكياتهم التنظيمية في منظماتهم و تبقى سائرة المفعول حتى بعد مغادرتهم المنظمة .
  - **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، و يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يتولونه. (الشمري)
  - **تاريخ المنظمة:** تتشكل ثقافة المنظمة من ماضيها أو تاريخها كالنجاح و الفشل و الربح و الخسارة سواء ماديا أو بشريا أي كل التجارب التي مرت بها تلك المنظمة، حيث يشكل مرجعا لأصحاب القرار و كذلك العاملين في المؤسسة و اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع تعزيز الإيجابية فيها .
  - **الأبطال:** وهم الأشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و كانوا من خيرة العاملين من حيث التزامهم و انضباطهم و ولاءهم لمؤسستهم التي ينتمون إليها من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و أنظمة المنظمة، و هم يعتبرون من أحسن أفراد المنظمة. (الشمري)
  - هؤلاء الأشخاص يشكلون ثقافة المنظمة و الذين يستأنس بهم في الإجتماعات و في كل فرصة تجمع الرئيس بالمرؤوسين ليقدمهم على أنهم نماذج يقتدى بها ليرفع من خلالهم مستوى الولاء للمؤسسة و التقاني في العمل من أجل رفع الإنتاج و نجاح المؤسسة.
  - **مهنة المنظمة (النشاط) :** و هي مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة أحسن من الآخرين و هذا ما يجعل المنظمة مميزة عن غيرها كما يعزز الولاء لدى العاملين .

مما سبق يتبين أن ابيض جزئية من العناصر السالفة الذكر أعلاه تعزز و تغذي الثقافة التنظيمية و تعمل على توجيه سلوك العاملين و تخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى جعل العاملين يدركون أدوارهم، فقل ما نقول عن تلك العناصر ( تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات، الاحتفالات، الإشارات و الرموز ) أنه يجب على كل مشرف أن يبحث عنها في منظمته ليستعين بها على توجيه العاملين و تساعده على التسيير الجيد .

### خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة و التي نوردتها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم. (الشمري)

-ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه و بدونها لا تكون هناك ثقافة.

-الثقافة نظام تراكمي و مستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

-ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة و تشمل العناصر التالية . (الشمري)

الجانب المعنوي : و يتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.

الجانب السلوكي : و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات

المختلفة.

الجانب المادي : و هو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

-ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية و مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة. تعكس ثقافة المنظمة المناخ

التنظيمي السائد من ناحية طرق و أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات و مشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري و المصطلحات المستعملة و ذلك داخل المنظمة.

- أن ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة و هي دالة في ثقافتها.
- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكامل و تسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فإن تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع.
- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرا لتأثيرها بالتغيرات البيئية و التكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين. ذكر المذكرة هي المرجع .. علم الاجتماع جيد

#### سادسا: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية :

- تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:
- الصفات الشخصية للأفراد ،وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
  - الخصائص الوظيفية ،ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه ،كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
  - البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة ،حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
  - المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في الصورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
  - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة ،وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ،وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
  - \*أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء ،والزملاء والمجتمع .

\*أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو في وظيفة معينة.

\*أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وبناء عليه ،يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها وأيضا اتصالاته وعلاقاته مع الآخرين ، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة .

كما ذكر "Bylesetal" بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

- **حجم المنظمة**: تعتبر الثقافة من الظواهر اللازمة للجماعات التنظيمية ،فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب ،كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

- **العمر التنظيمي**: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

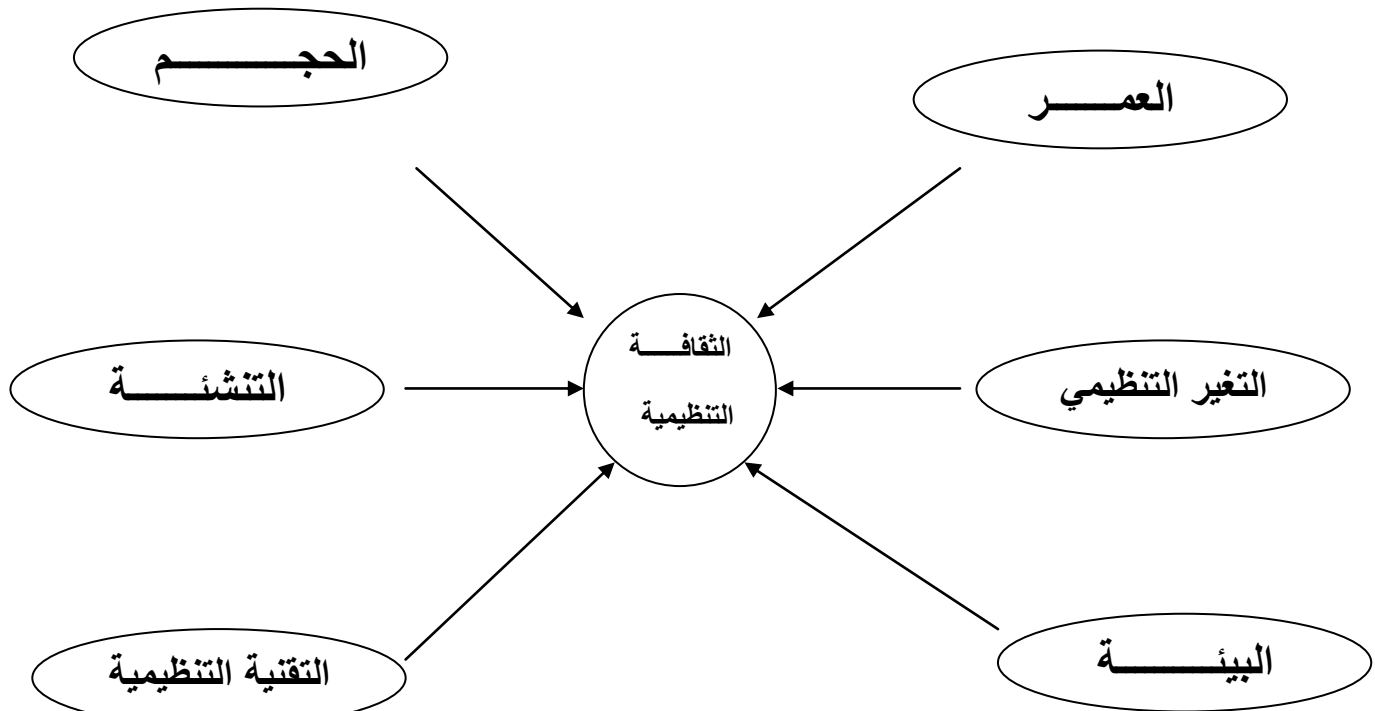
- **التقنية التنظيمية**: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ،كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

- **التنشئة الاجتماعية**: ي خضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه ،فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

- **البيئة الخارجية**: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

- **التغيير التنظيمي**: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه ،كترك العمل مثلا ، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

شكل رقم (01) يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور التقنية التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، صفحة (26). (العاجز، 2011)

#### سابعا: أنواع الثقافات التنظيمية :

أثناء الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وجدنا أن هناك جهات نظر متعددة في تصنف أنواع الثقافات التنظيمية نحاول اختصارها كالآتي:

1- تصنيف هاندي 1976 صنف (Handy 1976) في مؤلفه الموسوم Under standing

organisation الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية :

**الشديدة :** إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات ،وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا ،وغالبا ما

تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما إن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيراً حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة، والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها . (جلاب، 2011)

أي أن هذا النوع يوجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث يعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية . (الموسي، 2006)

**ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، النظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، و من أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ، إن المديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل جيد ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار . (جلاب، 2011)

**ثقافة المهام:** تركز ثقافة المهام على أداء المهام ما مطلوب منها، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجع استخدام هذه في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير . (الموسي، 2006)

### ثقافة الفرد :

تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للمنظمة، فالمنظمات المهنية الصغيرة تركز على تحقيق رغباتها ومصالحها الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.

2- تصنيف (Denison et Mishra):

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية.

**الثقافة الريادية /التكيفية :** تميز الثقافة الريادية التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وأحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع، ترجع أصول هذا النوع من الثقافة إلى فريدريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (ONE BEST WAY) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء .  
(بوابية، 1996)

**ثقافة رسالة المنظمة:** تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ،فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

**ثقافة الجماعة:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي، بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء، الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

**الثقافة البيروقراطية:** يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على

إجراءات العمل وسياساته وممارسته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى المشاركة، غير أنها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد، الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة . (جلاب، 2011)

### 3- تصنيف (wodge et Anthony):

صنفت الثقافة التنظيمية حسب الباحثان إلى (جلاب، 2011) نوعين هما:

**الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها : "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " (علي، 1999) تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة، كما أنها تتميز بالقبول، وهناك ثلاثة عوامل تسهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية كوجود قائد أو مؤسس قوي، ووجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية، والاهتمام الحقيقي والصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح والآخرين، والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل، والاتفاق الكبير بين الأعضاء والإخلاص للعمل والولاء.

كما ذكر في كتاب آخر أن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما:

**الإجماع:** أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين وهما:

-تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل به.

-نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

**الشدة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع . (الفريجات،

(2009 ط1)

كما تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص أيضا نذكر منها :

-الثقة :تشير الثقة إلى الدقة والتهديب و وحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-الألفة و المودة : يمكن للألفة و المودة أن تتأثر من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم وتحفيزهم مذكرة علم الاجتماع ص 44

**الثقافة الضعيفة :** هي الثقافة التي لا يتم يهتم و لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و هي غير مقبولة من معظم الأعضاء بشكل كبير، و بالتالي فإن المنظمة تفتقر للتمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها .

-تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة. (جلاب، 2011)

#### 4- تصنيف الثقافة إلى ثقافة سائدة(مهنية)وثقافة فرعية:

تعتبر الثقافة السائدة عن القيم الجوهرية التي يشترك بها الأفراد في المنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية، أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة، أما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا، فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا ضمن إطار نفس المنظمة لاسيما الكبيرة منها لتتعاط مع المشكلات الشائعة أو المواقف أو التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر .وقسمت الثقافة الفرعية إلى ثقافة فرعية خاصة بالوظيفة ، وثقافة فرعية خاصة بمجموع العمل، وثقافة فرعية هرمية (لكل مستوى تنظيمي) والثقافة الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة واحدة.

وقسم(Drummond) الثقافة الفرعية إلى ثلاث أنواع هي:

-الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة.

-الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة السائدة.

-الثقافة الفرعية المستقلة (موازية) عن الثقافة السائدة.

### 5- تصنيف " Tomioka et Mizutani "

صنف الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع، وكل نوع من هذه الأنواع يتضمن عددا من القيم التنظيمية وذلك بالاستناد إلى بعدين هما:

**اتجاه التركيز:** تركز بعض المنظمات توجهها نحو الداخل ، فهي تميل إلى البلوغ للكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية ، كما تركز منظمات أخرى في عملياتها نحو الخارج من خلال تركيزها على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق.

**وسيلة البلوغ:** في سعيها لبلوغ اتجاه التركيز تعطي بعض المنظمات وزنا كبيرا للمنظمة ككل من خلال التركيز على السلطة والرقابة ونظم التوظيف ، على العكس من منظمات أخرى تقيم وزنا كبيرا للأقسام المنفردة من خلال التركيز على المرونة والعلاقات الشخصية.

**الثقافة الشبكية:** وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية ، روح التخصص، الابتكار، تبني المخاطرة، وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

**ثقافة الفريق:** وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية ، روح العائلة، التسلسل القبلي ، التماثل والانسجام، والتماسك.

**الثقافة الهرمية:** وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي :الأمر والرقابة، إتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة والمعيارية.

**ثقافة السوق:** وتتضمن القيم التنظيمية الآتية:انجاز الهدف، التوسع، قانون السوق، التمايز .

(جلاب، 2011)

### ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:

-**المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد ، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

-**المستوى الثاني** : ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين ، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

-**المستوى الثالث**: و يشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

كذلك يوجد تصنيف آخر لمستويات الثقافة التنظيمية إذ أن ثقافة المنظمة تركز على ثلاث مستويات أساسية و هي : المجتمع، النشاط، و المنظمة، حيث يتطلب الأمر التحليل لفهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

● **ثقافة المجتمع** :حيث تتمثل الثقافة في هذا المستوى من القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ،ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة القبول من ذلك المجتمع ،وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

● **ثقافة الصناعة أو النشاط**: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات، نجد أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما والتي تعتقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط نجد أنها تعتقها في نفس الوقت، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

● **ثقافة المنظمة** :عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة على المنظومات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع

أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة . (بكر، 2008)

- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقييمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة و أعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية يتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم بين فريق ( جماعة ) العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دورهم في الرفع من مستوى أداء العاملين . (الحسيني، 2000)

#### تاسعا:وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة و من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية :حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي :إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام :تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

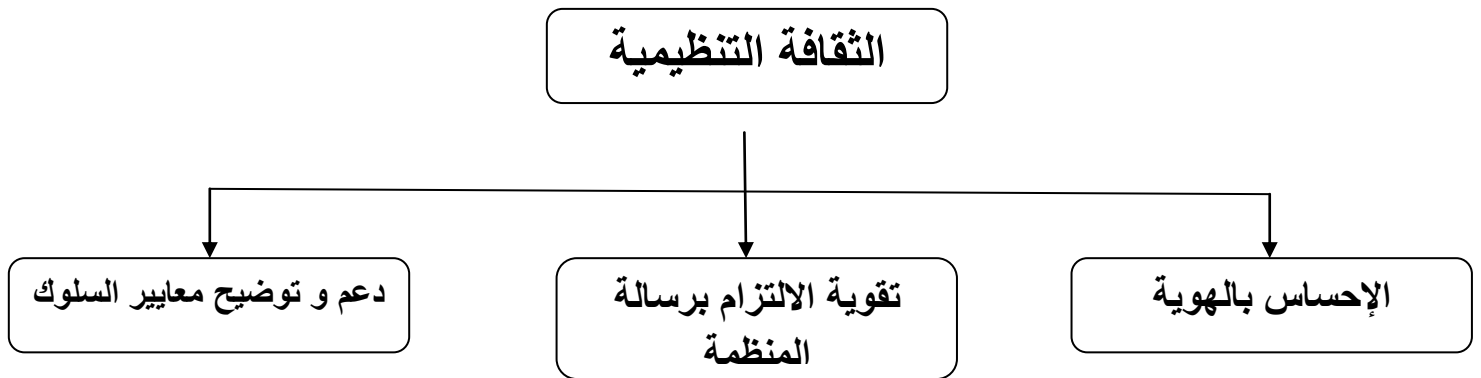
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما . (حريم، السلوك التنظيمي، 2003)

- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك . (الحسيني، 2000)

كما يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل رقم (02) شكل رقم(02) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:



المصدر: عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012 ،صفحة92 (عسكر، 2012)

عاشرا: آليات و خطوات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية:

1-آليات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية:

يتطلب بناء ثقافة قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أنه ومن خلال عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة لتنظيمية ذلك انه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات و التوجهات المناسبة لها،فعملية التعيين تعنى في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة . (محمد ا.، دس)

وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يتلاءمون مع الثقافة السائدة و أن يكون لديهم استعداد و ميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطبيع الاجتماعي و الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء و استمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات و القيم و الافتراضات التي تكون الثقافة " فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص" (القيوتي م.، 2000) فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين ،وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، و افتقار التلاحم في الخبرات، و لكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكم و قاسي .

## 2-خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية نأخذ التسلسل التالي :

- ضرورة الحرص و الجدية، في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافئة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة

-إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

- تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب العاملين على تبني

الثقافة السائدة في المنظمة. (ليبت، 1987)

### حادي عشر: المحافظة على الثقافة المنظمة:

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية تتم ممارسات داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة العاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العملي، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة وحتى طرد الذين يتحدونها، وهناك ثلاث قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي: (العويفي، 2005)

#### -الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالسأى مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

#### -اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تجديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن يكون هناك تناقض بين

الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

### -المخالطة الاجتماعية:-

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة . (العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2003)

### اثنا عشر: مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها:

- 1- **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية.
- 2- **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- 3- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة ببتقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، تضمنت Y و X تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- 4- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس وليس مجرد آلة.
- 5 - **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق والإشراف، وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

**6 - مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتهام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

**7 - مرحلة الواقعية:** تعد مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف العمل البيئية المحيطة والتنافس. (خليفة، 2008)

### ثلاثة عشر: نظريات الثقافة التنظيمية :

من خلال الدراسات التي قام بها العلماء حول الثقافة و الشخصية و التنظيم و العلاقات بينهم و تأثيراتهم اللامتناهية على بعضهم البعض مما أدى إلى بلورة و ظهور نظريات الثقافة التنظيمية التي حللت و عالجت العلاقة بين الثقافة و الأفراد و السلوك و المجتمعات في المنظمات و الاستفادة من تلك العلاقات و توجيهها بما يخدم التنظيم و من تلك النظريات نذكر ما يلي :

#### **1-نظرية المؤسس أو الرمز :**

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي تؤمن بها قيمته، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون فيما بعد، وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك من كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc. Donald) وهذا ما يطلق عليه الإدارة الرمزية Symbolism بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو، يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، أنواع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتسير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

**2-نظرية المستويات:** في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال و المجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين، والمعتقدات، والأعراف، واللغة، والطبوس وأنماط الحياة، وغيرها...) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة: ويرتسم من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون خلالها ثقافات

فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

**3-نظرية المسارات:** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآزر وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام، أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

**4-نظرية المجالات:** تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة الإبداعية والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

### 5-نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه بان الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات والقوانين، والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة، والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو/ و يحفزوا أو/ و يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة. (رضا، 2012-2013)

و من النظريات المهمة التي فسرت الثقافة التنظيمية و أصلها ما يلي :

**1-نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

ويرى " OBLER " أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

**2-نظرية روح الثقافة :** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنتظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**3-نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دور، في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المؤسسة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة .
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها .

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية .

**4- نظرية سجية (طبيعة) الثقافة:** تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات في شخصيات الأفراد، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد يمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع . (ميلود، 2006-2007)

**خلاصة الفصل :**

تعتبر الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمات ذات الطابع الصناعي و التي تقوم على الانضباط و السرية و الكفاءة بما يتلاءم مع المتطلبات الأمنية لبيئة العمل تجنباً لمختلف المخاطر المحدقة، حيث نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على دمج الصرامة الأمنية مع بيئة عمل تحفز الإلتزام و الاحترافية .

# الفصل الثالث : الحس الأمني

## تمهيد

أولاً- مفهوم المهارة

ثانياً- مفهوم الأمن

ثالثاً- المهارات الأمنية

رابعاً- الحس الأمني

خلاصة

**تمهيد:**

يعد الحس الأمني أحد المتغيرات السلوكية والمهنية الدقيقة التي بدأت تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات المعاصرة لعلوم الإدارة، الأمن المؤسسي، والسلوك التنظيمي، نظراً لما يُمثله من عنصر جوهري في حماية الموارد، وتعزيز استقرار البيئة الداخلية للمؤسسات. ويُقصد بالحس الأمني تلك القدرة الواعية والمستمرة لدى العاملين على إدراك التهديدات والمخاطر المحتملة، سواء كانت معلوماتية أو بشرية أو تنظيمية، واتخاذ سلوكيات وقائية تعزز من سلامة المؤسسة وأمنها الداخلي.

وفي المؤسسات الحديثة، لم يعد الأمن مسؤولية حصرية للإدارات المختصة، بل أصبح مطلباً تشاركياً يتقاطع مع الوعي الجماعي والسلوك المهني لكافة الأفراد داخل المنظومة، ما يجعل من الحس الأمني مهارة تنظيمية تتشكل عبر الثقافة، والتدريب، والانخراط الفعلي في بيئة العمل. لذا فإن تحليل هذا المتغير لا يقتصر على الجانب الأمني التقليدي، بل يمتد لفهم علاقته بجملة من الأبعاد الأخرى، كالثقافة التنظيمية، التآزر الوظيفي، الانتماء المهني، ومستوى المسؤولية الفردية.

هذا الفصل يهدف إلى تقديم إطار نظري وتحليلي شامل لمتغير الحس الأمني، من حيث المفهوم، الأبعاد، المحددات، والسياقات التي ينشط فيها، مع تسليط الضوء على دوره كأحد مؤشرات الأداء التنظيمي الخفية التي تعكس مدى يقظة المؤسسة واستعدادها لمواجهة التهديدات في بيئة عمل متسارعة التحولات.

**1. المهارة****أولاً- تعريف المهارة:****أ- لغة:**

يذهب أهل العربية إلى أن المهارة بالفتح هي الحذق في الشيء. (الرازي، 1995)

و منها الماهر أي الحاذق بكل عمل . (منظور م.، 1997)

فعلماء اللغة يعتبرون المهارة هي من صفات الإنسان الحاذق و الإنسان الحاذق هو الشخص الذي يقوم بأعماله و تكون سلوكياته متقنة و يحسن التدبير و المهارة في عمل ما تعلي من شأن صاحبها حتى تصل به إلى مصاف الملائكة.

### ب- المهارة اصطلاحاً:

تقوم المهارة على أسس و إجراءات عملية يمكن ملاحظتها و قياسها و توجد إتجاهات مختلفة يفسر مفهوم المهارة، فهناك فريق من العلماء و الباحثين ينظر إليها على أنها ( القدرة على قيام الفرد بأداء أعمال مختلفة قد تكون عقلية أو تفاعلية او حركية )، و فريق آخر يرى أنها ( أداء الفرد لعمل ما و يتسم هذا الأداء بالسرعة و الدقة و الانتقان و الفاعلية ).

و الفريق الثالث ينظر إليها على أنها ( نشاط يقوم به الفرد يستهدف تحقيق هدف معين). (هاشم ا.، سيكولوجية المهارات، 2002)

كما يقصد بالمهارة عدة معان مرتبطة منها: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، و الممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة و عادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مقيدة، و من معاني المهارة أيضا الكفاءة و الجودة في الأداء . إذن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان أساسيان أولهما : أن يكون موجها نحو إحراز هدف بغرض معين .

و ثانيهما: أن يكون منظما بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في اقصر وقت ممكن، وهذا السلوك المتعلم يجب أن تتوفر فيه خصائص السلوك الماهر . (حطب، 1994)

ويعرف كوتريل cottrell المهارة بأنها "القدرة على الأداء و التعلم الجيد وقتما نريد ، و المهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة و كل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية اصغر منها، و القصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي" . (cottrell, 1999)

مما سبق نستخلص أن المهارة هي مكتسب يمكن تعلمه أو تكوينه من خلال المحاولات أو التدريب وهو يتطلب خصائص و شروط معينة تميزه عن غيره من السلوكيات الأخرى الملاحظة و تسعى من خلال اكتساب المهارة إلى تحقيق هدف ما أو تنفيذ مهمة معينة بسرعة و بدقة و إتقان، و تنمو و تتطور المهارة عن طريق التدريب و الممارسة، و عليه فإن اكتساب المهارة بشكل سليم يتطلب أمرين رئيسيين هما:

1- المعرفة النظرية: تشتمل على الأسس النظرية التي يجب أن يعرفها المتعلم و التي يقاس عليها النجاح في الأداء.

2- تدريب عملي: حيث لا يمكن اكتساب المهارة إذا لم يتدرب عليها، و يجب أن يمتد التدريب حتى تكتسب المهارة بالمستوى المطلوب لتصبح تلك المهارة عادة.

حيث تجدر الإشارة إلى أن المهارة يمكن ملاحظتها و قياسها في أداء العامل و يختلف مستوى الأداء باختلاف درجة الإتقان لهذه المهارة .

كما تجدر الإشارة إلى أن المهارة يمكن أن تكون فطرية لدى الفرد حيث تكون عبارة عن مجموعة من المعارف و الخبرات و القدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من انجاز عمل معين، و يتعين على الشخص المفطور على مهارة ما أن يطورها و يوصلها لتتلاءم مع متطلبات الوظيفة أو العمل أو المنصب.

$$\text{المهارة} = \text{القدرة} + \text{المعرفة}$$

### ثانياً: أساليب تعلم المهارة:

إن تعلم المهارات كما يراها هشام علي أحمد، في غاية التعقيد و يتطلب شروطاً مسبقة منها:

1- اكتساب المعلومات المتصلة بالمهارة من حيث الهدف و الإجراءات خلال ذلك يكتسب العامل جميع المعلومات و المعارف المرتبطة بالجانب العملي للمهارة و هنا يتم التعامل مع العمليات

- العقلية مثل: الإدراك، الملاحظة، الانتباه. و يتم التركيز على الجوانب المهمة عند أداء المهمة و يتم تطوير الجوانب التي فيها نقص من اجل الوصول بالدقة و الإتقان.
- 2- تجزئة المهارة إلى مكوناتها الأساسية تمثل في مجملها المهارة الرئيسية و ذلك يساعد على تعلم المهارة من خلال التركيز على إتقان كل جزء على حدا لتسهيل التعلم .
- 3- نقل السيطرة على التحكم بالمهارة من العين و الدماغ إلى الحواس الأخرى.
- 4- نقل اعتماد المهارة من العقل و الحواس إلى آليات التحكم .
- 5- نقل المهارة من الخبرة الشخصية إلى التعميم عن طريق تعليمها لزملاء العمل بعد التحكم الجيد و الإتقان مما يساعد على التعارف فيما بينهم و التآزر الوظيفي من خلال العمل وفق روح الفريق الواحد كامل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة . (هشام، 2014)

### ثالثاً- أنواع المهارات:

- 1- مهارات اجتماعية SOCIAL SKILLES: وهي مجموعة المهارات التي يحتاجها الفرد لكي يتواصل و يتفاعل مع مجتمع منظمته المحيط به تفاعلا ايجابيا يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته و يساهم في نماء و رفاه مؤسسته .
- 2- مهارات أساسية BASIC SKILLES : هي المهارات المطلوبة للنجاح في المؤسسة و الحياة عموما وهي في الغالب تلك المهارات التي تشكل المكونات الأساسية للوظيفة أي التي ترتبط بالقراءة و الكتابة و العد كتلك القدرة على التعامل مع الحساب ومع المبيانات بكل أنواعها .
- 3- مهارات التفكير العالية HIGH ORDER THINKING SKILLES : تشمل هذه المهارات مهارة حل المشكلات و التفكير المجرد الناقد، أي مجموعة المهارات التي تتجاوز المهارات الأساسية المتعلقة بالتذكر للمعلومات و استرجاعها.
- 4- مهارات التواصل COMMUNICATION SKILLES : هي مهارات أساسية تتطلبها كل المواقف في العمل وهي تعني قدرة العامل أو رجل الأمن على إيصال أفكاره و التبليغ في الوقت المناسب وفي الوقت نفسه الإصغاء للآخرين وفهم ما يطرحونه من أفكار.

5-مهارات معرفية COGNITIVE SKILLES : مجموعة المهارات التي يحتاجها رجل الأمن للوصول بنفسه إلى المعرفة أو ليصدر حكمه على صحتها وقيمتها و من الأمثلة لتلك المهارات ( التذكر ، التعميم و التخطيط ) . (هبال، 2013)

كما صنف شكري أحمد المهارات إلى أنواع أخرى

أ- من حيث القائم بها :

1-نشاط فردي : أي أن العامل يقوم بنشاط بمفرده طبقا لما هو مطلوب منه وهذا يستغرق وقتا و جهدا أقل.

2-نشاط جماعي : ( مجموعات صغيرة) يقسم العمال إلى مجموعات صغيرة و تكلف كل مجموعة بأداء مهمة أو مهام معينة و يتم تقويم النشاط طبقا لما ساهم به كل عامل في النشاط .

3-مشروع: يقوم به عامل واحد أو مجموعة عمال يحتاج تنفيذه إلى وقت و جهد كبيرين و يستغرق مدة زمنية أطول ( شهر مثلا أو شهرين ).

ب- انواع المهارة العلمية من حيث أهدافها:

1-استكشافية : تهدف لإتاحة الفرصة أمام العامل لفحص الأجهزة و الأدوات و التعرف على خصائصها إذا لم تكن مألوفة بالنسبة إليه.

2-تمهيدية: تهدف إلى تقديم الأفكار و المفاهيم عن طريق تداول الأدوات المحسوسة التي سبق التعرف عليها في الأنشطة الاستكشافية و التفاعل معها و التعامل مع الموضوعات من خلال شكل عملي محسوس.

3-تطويرية : تهدف إلى تثبيت أو تعزيز ما اكتسبه العامل خلال الأنشطة الاستكشافية و التمهيدية و يمارسها العامل بعد أن يكون قد اكتسب الفكرة الأساسية ليبرهن على مدى فهمه لها. (شكري،

2019)

رابعاً - خطوات تعلم المهارة:

يرى ( هشام علي محمد) أن تعلم المهارة يتم عن طريق تحديد ما يلي:

- 1- الأهداف الأدائية المنشودة و تحليلها إلى الأهداف السلوكية المكونة لها.
- 2- المهارات المرغوب في تعلمها .
- 3- المتطلبات الأساسية لتعلم المهارة.
- 4- النشاطات و الخبرات المكتسبة.
- 5- خطوة تنفيذ الخطوات لاكتساب المهارة.
- 6- طريقة تقويم تعلم المهارة و أدائها.
- 7- الأدوار و الأجهزة و التسهيلات اللازمة لتعلم المهارة . (هشام، 2014)

### خامسا - طرق تقويم المهارات العملية:

يرى ( محمد أبو هاشم) ان هناك طريقتان يمكن استخدامهما في تقويم المهارات العملية هما:

أ- الطريقة الكلية: لا تحتاج الطريقة الكلية إلى ملاحظة المتعلم أثناء أداء المهارة المراد تقويمها، و يكون المحك أو المعيار الذي يتم في ضوءه الحكم أو التقويم على الانتاج . حيث يعتمد في إصدار الأحكام على صحة الناتج النهائي للمتعلم و مدى جودة العمل الذي قام به و معدل الأداء في الانجاز .

طبقا لهذه الطريقة هناك ثلاث محكات للحكم على الأداء:

1- صحة الناتج أو النتيجة المتوصل إليها.

2- جودة العمل أو دقة الأداء.

3- معدل أداء العمل (السرعة).

ب- الطريقة التحليلية : تقوم هذه الطريقة على ملاحظة المتعلم أثناء أداءه المهارة العملية التي

يراد تقويمها، حيث يتم ملاحظة المتعلم خطوة بخطوة و يتطلب إتباع هذه الطريقة البدء بتحليل

المهارة إلى خطوات أو أنماط سلوك على المتعلم أن يقوم بها أثناء الأداء. (هاشم ا.، سيكولوجية

المهارات، 2004)

سادسا - معايير تقويم المهارة العملية :

يرى احمد السيد أن هناك معايير تقويم المهارة العملية و كل معيار منها يخضع لمستوى الإتقان ،  
و هذه المعايير هي :

1-الأداء: و يتم التأكد من قيام العامل بتنفيذ خطوات المهارة بالشكل المطلوب، حيث تؤدي هذه الخطوات إلى الوصول للأداء الصحيح للمهارة .

2-الاستنتاج: حيث يتم التأكد من قيام العامل باستنتاج ما يمكن حدوثه نتيجة قيامه بخطوات هذه المهارة .

3-التفسير: يقدم العامل تعليلا مناسباً لما يحدث و يراه نتيجة قيامه بخطوات أداء المهارة في ضوء ما سبق استنتاجه و يقدم تفسيراً عملياً منطقياً.

4-التقدير: و يشمل تقدير الطول و المسافة و الزمن، للأحجام و الساعات و الأوزان و الكميات الكهربائية. (السيد، 2019)

II. الأمن:توطئة:

لمفهوم الأمن أدوار متعددة و أوجه مختلفة في حياتنا اليومية، فالفرد الذي يشعر بالأمن بمفهومه الواسع ( أمن غذائي، أمن صحي ، أمن نفسي، أمن من الحروب...) يمكنه الاستمرار في الحياة و تحقيق آماله فيها، لذلك فان أصالة مفهوم الأمن وردت في القرآن الكريم قبل (أربع عشر قرن ) و ما تطرق إليه العلم فهو يعتبر حديث حيث ورد في القرآن الكريم في عدة مواضع نذكر منها: قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم " و كانوا ينحتون من الجبال بيوتا آمنين " (القران، سورة الحجر، الآية 80)

و قال تعالى" و إذ جعلنا البيت مثابة للناس و أمنا " ا (القران، سورة البقرة، الآية 125)

و قال تعالى" و إذ قال إبراهيم رب اجعل هذا البلد آمنا " (القران، سورة إبراهيم، الآية 35)

و قال تعالى " و ضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغدا من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع و الخوف بما كانوا يصنعون " (القران، سورة النحل، الاية 112)

كما ورد في السنة الشريفة على لسان سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال صلى الله عليه وسلم " من أصبح منكم آمنا في سربه، معافى في جسده عنده قوت يومه، فكأنما حيزت له الدنيا بحذافرها" رواه البخاري في الأدب المفرد، و الترمذي و ابن ماجه، و الطبراني في الكبير.

ما ورد في القران و السنة عن الأمن إنما هو دليل بالغ على الأهمية القصوى التي يكتسبها هذا المفهوم في حياة و معيشة الأفراد و الجماعات و العمال و الأسر و حتى الحيوان، و نزولا عند أولويات البحوث نبدأ بتعريف الأمن الصناعي حيث أن مجال علم النفس العمل و التنظيم يهتم بموضوع الأمن الصناعي على وجه التحديد و يبحث في زيادة تدريس و تكثيف الأمن في المصانع و ورشات العمل و التزام أرباب العمل بهذا الموضوع بهدف الحد من حوادث العمل، و على غرار ما سبق فقد شهدت العقود الماضية بروز مفاهيم أمنية مخالفة تماما للمفاهيم التقليدية للأمن حيث كان يركز على حماية امن الدولة من الأخطار الخارجية و الداخلية باستخدام قوة السلاح و العسكر، لكن بظهور متغيرات جديدة و تهديدات حديثة كالأخطار الصناعية المتعلقة بالعمل و الأخطار الاجتماعية كالفقر و الجهل و الجريمة و الأخطار البيئية، هذا الذي افرز جدلا حول طبيعة و مكونات مفهوم الأمن و ضرورة إضافة متغيرات جديدة له ليشمل القضايا الصناعية و البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية و بهذا تجدد مفهوم الأمن ليصبح أكثر شمولية.

### أولاً- مفهوم الأمن

#### أ- الدلالة اللغوية لمفهوم الأمن:

إن الأمن من المفاهيم ذات الدلالة الواسعة و الثرية في اللغة العربية و أصل الكلمة: الألف و الميم و النون : و هي تعني عند " ابن منظور " ( الأمن ضد الخوف و الأمانة: الأمن و رجل أمانة - بالفتح - للذي يصدق كل ما يسمعه و لا يكذب بشيء و رجل أمانة إذا كان يطمئن إلى كل الناس و يثق بهم .... (منظور ا.، لسان العرب، 1979)

إن الأمن في اللغة العربية يطلق على عدم الخوف و الحفظ و الثقة و طلب الحماية و السلم  
.....الخ.

### ب- اصطلاحاً:

عرف جاكسون الأمن على انه " شعور الإنسان في الوسط الذي يعيش فيه بعدم الخوف من  
التعرض للأذى الحسي و بالعدالة الاجتماعية و الاقتصادية التي من مظاهرها حصول الأفراد  
على فرص متكافئة للنمو و التطور و توافر الحد الأدنى من متطلبات العيش الكريم. (الشهراني،  
2006)

ركز جاكسون في تعريفه للأمن على البيئة التي يعيش فيها الفرد، أما الباحث فيركز على البيئة  
التي يعمل بها العامل ومن الأهمية أن نركز على ضرورة الاستجابة للاحتياجات المادية و  
الجسدية للإنسان إلى جانب الاحتياجات الروحية و المعنوية ليتحقق للعامل الشعور بالأمن حيث  
أن جاكسون أغفل الاحتياجات الروحية و المعنوية وهي التي ركزت عليها الشريعة الإسلامية حيث  
عرفت الأمن بصورة ايجابية لتضمن بذلك حقوق العامل و الإنسان الروحية و المعنوية و كذلك  
الشعور بالعدالة الاجتماعية و الاقتصادية حيث قال تعالى " وعد الله الذين امنوا منكم و عملوا  
الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم و ليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى  
لهم و ليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا يعبدونني ولا يشركون بي شيئاً " (القران، سورة الأحقاف، الآية  
13)

### ج- في علم النفس التنظيم و العمل يعرف الأمن الصناعي على أنه :

1-تعريف (بشار يزيد الوليد): الأمن الصناعي هو توفير بيئة آمنة و خالية من العوامل التي تؤدي

إلى أسباب الخطر التي يتعرض لها الأفراد العاملين في المنظمات (يزيد، 2009)

2-يرى الدكتور عمر وصفي عقيلي " أن حماية الموارد البشرية من الأذى و الضرر الذي يسبب لهم

الحوادث المختلفة و المحتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة

أنواعها و الجروح و الحروق، و الاختناق ..... الخ . (عقيلي، 2005)

3- مؤيد سعيد سالم يرى انه "كل إجراء لمنع و التقليل من حوادث العمل و تقديم وسائل الوقاية و الإسعاف و العلاج". (سالم، 2009)

إن التعاريف للأمن الصناعي متعددة لكنها تصب في إناء واحد و تتفق على فكرة واحدة أن الأمن الصناعي هو: كل إجراء يهدف إلى توفير بيئة آمنة لحماية المورد البشري من الأخطار المختلفة التي تهدده.

### ثانياً - أهمية الأمن الصناعي:

الأمن الصناعي من المواضيع الهامة التي شهدت ولا زالت تشهد اهتمام الباحثين لما له من أهمية كبيرة على الفرد العامل و على المنظمات، و لما له من تأثير مباشر و كبير على المعنويات و على الإنتاج و من دون أمن فإن الدول و الأمم تتدثر و من دون الأمن الصناعي تتدثر المنظمات لأن الأخطار تهددها من كل صوب حذب، و من دون مواجهتها سيتحول الخطر و التهديد إلى لا أمن و لا استقرار حقيقي وهذا يعني زوال المنظمة بالحوادث و الأمراض و يكن حتى الموت و كذلك الاستقالات للعمال .

إن أهمية الأمن الصناعي تتجلى في توفير المنظمة على نفسها تكاليف مرتفعة جدا تؤثر على ربحها و تتمثل هذه التكاليف في نواحي عديدة أهمها:

تكلفة النفقات الطبية، كلفة الأيام الضائعة الناتجة عن الغياب، و تكلفة الوفاة و ما يصاحبها من خسارة للعنصر البشري و دفع التعويضات، و تكلفة إصابات العجز، و تكلفة ترك العمل في المنشأة، و تكلفة إعادة اختيار عاملين جدد (تكلفة التدريب) . (أحمد، 2010)

الذي جاد على لسان "جودة" هو إجحاف في حق الأمن الصناعي حيث انه اقتصر فقط على الجانب المادي، حيث ركز على التكاليف المادية مهملًا الجوانب المعنوية و فوائد عديدة أخرى ذكرها محمد هاني محمد وهي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشعور بالأمن و الطمأنينة و بالتالي زيادة الرغبة في العمل .
- إن الحفاظ على صحة و سلامة العاملين يعني الحفاظ على قدرتهم في العمل، فقدرة العامل تضعف إذا كان لا يتمتع بصحة جيدة.
- اندماج وانسجام الأفراد في العمل و حبهم له.
- انخفاض تكلفة العمل.
- إرتفاع في إنتاجية الفرد و بالتالي في إنتاجية المنظمة ككل.
- المحافظة على أفراد القوى العاملة و عدم تركها للعمل أي انخفاض معدل دوران العمل. (محمد م.، 2014)

### ثالثاً- أهداف الأمن الصناعي:

إن الهدف الرئيسي لأي علم هي خدمة البشرية أو المورد البشري، و الهدف من علم الأمن الصناعي هي الحفاظ على صحة و سلامة و منع التهديدات التي تطل المورد البشري في المنشأة الصناعية، و تمكن العامل من العمل في بيئة يسودها الهدوء و الطمأنينة و هذا من خلال تحسين وسائل الإنتاج و ذلك بتهيئة الظروف السلمية للعمل نفسية كانت أو فيزيقية أو جسدية مما ينعكس إيجاباً على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج و بالتالي الربح للمؤسسة و استمراريتها .

كذلك من أهداف الأمن الصناعي هي حماية مباني المنشأة الصناعية و مرافقتها من الأخطار و الجرائم و محاولة التقليل من فرص حدوثها . و التخطيط الفعال لمواجهة الطوارئ و الكوارث و الاهتمام برفع مستوى الوعي لدى الأشخاص العاملين بالمنشأة بأهمية التقيد ببرامج الأمن و السلامة. (شامة، 1999)

لذلك فإن أهداف الأمن الصناعي هي وقائية فهي تهتم بتوفير الإجراءات التي تساعد على منع وقوع الحوادث الصناعية أو حوادث بشرية، فتمنع وقوع إصابات العمل و يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج في المنشأة . (شامة، 1999)

إن لابد للمورد البشري أن يحافظ على مبنى المنشأة و يتتقف بقيم الوعي البراغماتية بحيث عدم الحفاظ على مبنى المنشأة يعرض العامل إلى التوقيف عن العمل لأن حياته يتهددها خطر مما ينجر عنه الإفلاس على كل الأصعدة و المستويات.

و تتضمن أهداف و إجراءات الأمن و السلامة في أي منظمة سواء فيما يتعلق بالنفسية للعمال أو بالنسبة لظروف العمل فيما يلي:

### 1- بالنسبة للعمال :

- تشجيع العمال للحفاظ على أنفسهم و إتباع الشروط الصحية أو العملية الوقائية لتفادي الوقوع في أخطار العمل .
- علاج و تأهيل و رعاية ما يقع للفرد من حوادث و إصابات بالكفاءة و السرعة التي تضمن له العودة . (حسن ز.، 2003)
- تثقيفهم و تدريبهم و توعيتهم من خلال حضورهم دورات تتعلق بالسلامة ووضوح الإشارات الخاصة بالعمل.
- توفير الاحتياطات و وسائل السلامة العمالية و وسائل الحماية الشخصية و الوقاية من الأخطار و الأمراض التي قد تنجم عن العمل و عند الآلات المستخدمة فيه.
- إعادة تصميم أماكن العمل و الوظائف لرفع الروح المعنوية لدى العمال، و يمكن أن يتم ذلك إما بتوسيع العمل أفقياً أو إثراء العمل أي زيادة العمل بشكل عمودي.
- إحاطة العامل قبل اشتغاله بمخاطر مهنته و سبل الوقاية الواجب اتخاذها و أن يتعلق بمكان ظاهرة تعليمات و إرشادات توضح فيها مخاطر المهنة و وسائل الوقاية منها:
- (يزيد، 2009)

### 2- بالنسبة لظروف العمل:

- خلق بيئة مناسبة توفر للعاملين ظروف عمل جيدة و لائقة خالية من المخاطر، كأخطار الحرائق و الانفجارات، و تفي بمتطلباتهم من الإضاءة و قلة الضوضاء و انخفاض نسبة الرطوبة، انعدام

نسبة انبعاث الغازات و الإشعاعات و عدم توفر نسبة مناسبة من التهوية و ظروف بيئية أخرى .  
(مجيد، 2014)

- توفير وسائل و تجهيزات، مركز طبي لمعالجة الحالات الطارئة أو تقديم الإسعافات الأولية للأفراد العاملين.
- قيام إدارة المنشأة بالجولات التفتيشية الفجائية للتأكد من قيام المسؤولين عن الصحة و السلامة المهنية العمالية بمهامهم (يزيد، 2009)
- إعداد الدراسات اللازمة للوقوف على أسباب الحوادث و الإجراءات اللازمة للوقاية منها و توفير متطلبات الوقاية عدا في ذلك الإجراءات الاحترازية و إجراءات الوقاية العلاجية. (مجيد، 2014)
- و الأهم وهو الغائب في بعض المنشآت هو توفر مسؤولين للحفاظ على الصحة و السلامة المهنية العمالية.

3- أهداف الأمن الصناعي التي لها علاقة مباشرة برفع الكفاءة الإنتاجية للفرد و المنظمة:

- تأمين أعلى درجات الصحة البدنية و النفسية و الاجتماعية للفرد العامل في وسط العمل الذي يمارسه وفي كل مهنة، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفق قدراته و إمكاناته البدنية و النفسية و العقلية .
- منع انتشار المخاطر الصحية الناتجة بسبب ظروف بيئة العمل و التي تتولد نتيجة العملية الصناعية.
- حماية الأفراد خلال ممارستهم للعمل من العوامل الضارة بالصحة كالعوامل الفيزيائية، الروح المعنوية .....الخ.
- وضع الفرد في بيئة عمل تجعله قادرا على تحقيق أعلى كفاية إنتاجية في العمل دون أن يحدث أي ضرر عليه (يزيد، 2009)

### III. المهارات الأمنية

أولاً- تعريف المهارة الأمنية :

يقصد بالمهارة الأمنية كما عرفها خليل 1996: هي الحصيلة التي تتوافر لضابط الأمن من مجموعة معارفه و خبراته التي تعينه في النهاية على حسن القيام بدوره الأمني في مجالي منع الجريمة و ضبط مرتكبيها. " أهمية الحس الأمني لضباط الأمن " . (خليل أ.، 1997)

- لابد أن نعترف بأن كل مهارة قد تكون فطرية أو يكتسبها الفرد من خلال تجاربه الحياتية أو المهنية أو غير ذلك، ثم نوسع دائرة الجريمة لنقول الخطر و الخطر قد يكون جريمة أو قد يكون حدوث حادث عمل قد تتسبب فيه مكيئة معينة قد ينتج عنه موت أحد العمال لكن هذا لا يعتبر جريمة لأن الجريمة تكون بفعل فاعل متعمدا.

### ثانيا- غاية المهارات الأمنية:

تتمثل غاية المهارات الأمنية في السعي لرفع مستوى الأداء الأمني و أهم أهداف المهارات الامنية كما ذكرها خليل 1996 في ما يلي :

- 1- زيادة درجة الفاعلية الأمنية و ذلك بالارتقاء بالأداء الأمني، و البعد عن المهارة النمطية اليومية .
- 2- تسهم المهارة الأمنية في تحقيق سبق الأمني لدى رجل الأمن لتفوقه بفضلها في حلبة الصراع الذي يخوضه مع الجريمة و المجرمين.
- 3- تؤدي المهارات الأمنية الدور الأساس في تحقيق عملية التوازن المنشود، بين العلم الذي يحدد الإطار الطبيعي لكافة ما يتحصل عليه رجل الأمن من معارف نتيجة ما يقوم به من دراسات، و بين العمل و التطبيق اللذان يحددان المجال الطبيعي لظروف ممارسته اليومية لمهام عمله الأمني.
- 4- تعد المهارات الأمنية من أهم الوسائل الأمنية و القادرة بتطويرها على تحقيق أقصى قدر من التفوق الأمني.
- 5- تساعد المهارات الأمنية رجل الأمن في حسن القيام بدوره في توقع الجريمة أو الأحداث الأمنية و كذلك التنبؤ الدقيق في الوقت المناسب . (خليل أ.، 1997)

ثالثاً - سمات المهارات الأمنية و خصائصها:أ - السمات:

تتميز المهارات الأمنية بعدد من السمات المميزة لها و الناجمة عن طبيعتها و الدالة عليها، وقد حدد خليل 1996 أهم تلك السمات فيما يلي:

- 1- أنها قدرات ذات طبيعة مزدوجة تحتوي على نوعين من العناصر أولهما أنها ذات طبيعة علمية موضوعية، ناتجة عن المعارف العلمية المتحصلة من ممارسات رجل الأمن التطبيقية.
- 2- أنها قدرات ذات طبيعة نسبية تتغير بتغير ظروف المكان و الزمان و شخصية رجل الأمن، حيث يتطلب كل موقف أمني توافر قدر من المهارات المناسبة، التي تساعد رجل الأمن على حسن القيام بدوره، حسبما تسمح به ظروفه الشخصية، ووفقا لقدراته الخاصة.
- 3- أن للمهارات الأمنية قدرات تتسم بقابليتها للتطور و الارتقاء، و ذلك لاعتمادها على عنصرين يتأثران دوما بظروف الحياة بصفة عامة.
- 4- إن المهارات الأمنية تتسم بقدرتها على تجسيد أهم الملامح المحددة لشخصية صاحبها، كونها إفرزا ذاتيا للحصيلة العلمية و العملية لتلك الشخصية حيث تأتي انعكاسا لكافة معطياتها و الدالة عليها و معبرة عن إمكاناتها.
- 5- كذلك تتسم المهارات الأمنية بكونها قدرات غير رئاسية أي عدم ارتباطها بالمستوى الرئاسي لرجل الأمن، إلى الحد الذي يمكن معه القول بإطرادها كلما ارتفع موقع رجل الأمن في السلم الإداري، و لذلك فإن تلك المهارات قد يزيد قدرها لدى رجل الأمن بدرجة أكبر بكثير عن قدرها لدى الرئاسة.

ب - الخصائص:

بالإضافة إلى تلك السمات فإن هناك خصائص للمهارات الأمنية أهمها ما يلي :

- 1- إن المهارات الأمنية تعتمد في تطورها على مدى إمكانية استخدامها و حسن توظيفها في مختلف المواقف الأمنية التي يواجهها رجل الأمن.

2- إن المهارات الأمنية المنوعة تساعد على تحقيق الأهداف الأمنية باعتبارها من أهم وسائل رجل الأمن الكفيلة بحسن الأداء.

3- إن المهارات الأمنية ليس لها تقنين امثل أو شكل محدد يمكن اعتبارها بمثابة الإطار المحدد لتلك المهارات، و لكن لا بد من وجود حد أدنى من تلك المهارات يجب توافره لدى رجل الأمن ليتمكن من القيام برسالة الأمن .

4- إن المهارات الأمنية تعد بمثابة حصيلة دقيقة و معبرة عن معارف رجل الأمن العلمية و انعكاسا لخبراته العملية، و تتوقف فاعليتها على مدى تأثر رجل الأمن بما يدور حوله من معطيات الحياة و حسن استقباله لها و تفاعله معها. (خليل أ.، 1997)

في الأخير و إيجازا لهذا العنصر فان سمات المهارات الأمنية هي مكتسبة من خلال التحصيل العلمي في مجال الأمن و كذلك مكتسبة من خلال المهارات الأمنية الميدانية و العملية لرجل الأمن كما أنها تتأثر بتغير الظروف (المكان و الزمان و رجل الأمن ذاته) أيضا المهارات الأمنية تتسم بقابليتها للتطور و الارتقاء من خلال الممارسة العلمية و العملية و من السمات أن المهارات الأمنية تكون أقوى لدى المرؤوسين أي أنها قدرات غير رئاسية.

و من خصائصها بأن كثرة استخدام المهارات الأمنية و توظيفها الملائم في مختلف المواقف يمكن رجل الأمن من تطوير هذه المهارة و بتتويعها و تساعده على تحقيق الأهداف الأمنية، كما أن من خصائصها أن يتوفر رجل الأمن على الحد الأدنى من تلك المهارات للقيام بواجبه الأمني، إذ أن كل تلك الخصائص و السمات إنما تعبر على أن رجل الأمن لديه حصيلة دقيقة من المهارات و المعارف الأمنية.

#### رابعا - مراحل نشأة المهارات الأمنية و تطورها:

تمر المهارات الأمنية في دورة نشأتها بثلاث مراحل رئيسية وقد قسمها خليل (1996) على النحو الآتي:

#### 1- مرحلة النشأة و التكوين

و تبدأ هذه المرحلة منذ بدء انضمام رجل الأمن إلى إحدى المؤسسات أو المعاهد الأمنية، لتأهيله استعداداً لتولي مهام العمل الأمني، و قد تمتد هذه المرحلة لتشمل طيلة حياة رجل الأمن الوظيفية، وذلك نتيجة لحرصه الدائم على التحصيل العلمي، دون الاكتفاء بالتوقف عند مستوى وظيفي معين، لتيقنه من أن تحيزه في أداء رسالته يفرض عليه دوماً المزيد من التحصيل ليتحقق به التطوير لمهاراته الأمنية

فعلا التحصيل العلمي هو البداية و النهاية لكل علم و لكل عمل و تحصيل العلم فريضة لا تزول بزوال الهدف و لصقل ذلك العلم و إنمائه لدى رجل الأمن لابد من الممارسة الجيدة الواسعة وهو ما نتطرق إليه في المرحلة الثانية.

## 2-مرحلة الصقل و التطوير

و تأتي هذه المرحلة تالية لسابقتها و تعتمد على سعي رجل الأمن إلى صقل مهاراته، و الحرص على تطويرها بصفة دائمة نتيجة ممارساته اليومية لواجباته الأمنية، و توظيف تلك المهارات التي تضفي عليها في النهاية قدرا من التقنية و الصقل و التطوير.

و تؤدي الأجهزة الرقابية أو حتى التقييم الذاتي من رجل الأمن لنفسه دورا هاما في تحقيق فعالية هذه المرحلة، غير أن اخطر ما يبتلى به رجل الأمن عند قيامه بتقييم حسن توظيفه لمهارته الأمنية يتمثل في ما يسمى بظاهرة التبرير .

تحصيل العلم يستلزم ممارسته مبدئيا من اجل تطويره و صقله دون غياب الأجهزة الرقابية التي تقيم العلم المحصل مع العمل المنفذ أو الممارس وهذا لتقويمه و جعله أكثر كفاءة للبلوغ برجل الأمن إلى مرحلة النضج و الكمال

3- مرحلة النضج و الكمال

و تمثل هذه المرحلة قمة المهارات الأمنية، و التي تصل فيها إلى أقصى درجات العطاء في الأداء الأمني و هذه المرحلة أيضا لا تقف عند حد معين، بحيث يركز بعدها رجل الأمن إلى الراحة، اعتمادا على ما تحقق له فيها من تحيز أو كمال . (خليل أ.، 1997)

و برغم ما تمثله هذه المرحلة بالذات من أهمية كبيرة للعمل الأمني، فإنها لا تحظى بالقدر الواجب من الاهتمام المناسب أو الملائم لحجم المهارات الناتجة عنها.

خامسا- أهم المهارات الأمنية:

حدد عبد الله ( 1995 ) أهم المهارات الأمنية لضباط الأمن كما يأتي:

1- مهارة التبصر بأبعاد الحدث أو الموقف الأمني .

2- مهارة الإصغاء .

3- مهارات الاتصالات الشفوية.

4- مهارة إدارة المخاطر .

5- مهارة إدارة الوقت.

6- مهارة حسن استخدام السلاح. (عبدالله، 1995)

أما كنعان (1999) فقد قسم المهارات القيادية إلى أربعة أقسام هي:

1-المهارات الذاتية

و تشمل المهارات الذاتية بعض السمات و القدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، و تنقسم إلى أربعة أقسام (أ) السمات الجسمية، (ب) القدرات العقلية، (ج) المبادرة و الابتكار، (د) ضبط النفس.

2- المهارات الفنية

وهي المهارات المرتبطة بالمعرفة المخصصة في مجال من مجالات العلم و بالكفاءة في استخدام هذه المعرفة في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف، و أهم هذه المهارات الفنية

(أ) القدرة على تحمل المسؤولية، (ب) القدرة على الفهم العميق و الشامل للأمور، (ج) الحزم، (د) الإيمان بالهدف و إمكانية تحقيقه.

3- المهارات الإنسانية

وهي المهارات التي تساعد على التعامل مع الآخرين بالطريقة المناسبة و تشمل على:

(أ) مهارة الاتصال، (ب) مهارة تكوين العلاقات مع الآخرين، (ج) مهارة بناء فريق العمل، (د) مهارة تقدير الآخرين.

إذ أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الجماد و الأشياء ذلك أن الطبيعة البشرية متغيرة و معقدة و متنوعة .

4- المهارات الذهنية

و تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهم الترابط بين نشاطاته و أجزاءه، و قدرته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم، و علاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، و ينبثق من المهارات الذهنية نوعان من المهارات هما:

أ- المهارات السياسية: و تعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه و مهارته في تبصر الصالح العام.

ب- المهارات الإدارية: و تعني قدرة القائد على فهم عمله و ممارسته نشاطه بما يتلاءم و تحقيق

أهداف التنظيم، و بما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين و إشباع حاجاتهم. (كنعان، 1999)

و يمكن تقسيم المهارات الإدارية إلى : (1) مهارة صنع القرار، (2) مهارة إدارة الوقت ، (3) مهارة إدارة الاجتماعات و اللجان، (4) مهارة إدارة التغيير ...

ومن المهارات المهمة جدا لضباط الأمن و لأي فرد من المجتمع مهارة الحس الأمني حيث يعتبر رجل الأمن الذي يحمل مهارة الحس الأمني يحمل قيمة إضافية يفيد بها مؤسسته العامل بها و الموظفين كذلك، إن المكافئة التي يحصل عليها رجل الأمن حين يضبط مجرم، أو خطر يتربص المؤسسة بمواردها البشرية و اللوجستيكية باستخدام الحس الأمني إنما هي الرضا النفسي و الوظيفي و هي أسمى مكافئة ثم الجزاء القانوني و المجتمعي و غيرها، و سنقوم بدراسة هذه المهارة بالتفصيل.

#### .IV الحس الأمني:

##### توطئة:

إن كلمة الحس كلمة عامة و شاملة فهناك الحس السياسي و الحس الاقتصادي و الحس التربوي و الحس الفني و الحس الأدبي .....الخ، إذن الحس مفهوم عام أما الحس الأمني فنرى انه ذو مفهوم خاص ذلك أن مصطلح ( الحس الأمني) يتقيد بالأمور الأمنية سواء امن الإنسان على نفسه أو ماله أو أهله فضلا عن أمنه على وطنه وانتماءه له.

##### أولا- تعريف الحس الأمني

##### أ- الحس الأمني لغة:

نقول تحسس الخبر أي تطلبه و تبحته . (منظور ا.، لسان العرب، 1979)

قال تعالى " يا بني اذهبوا فتحسسوا من يوسف و أخيه " (القران، سورة يوسف الاية 87)

وتحسست من الشيء أي تخبرت خبره، و حس منه خبرا، و أحس تعني رأى . (منظور ا.، لسان

العرب، 1979)، قال تعالى " فلما أحس عيسى منهم الكفر " (القران، سورة ال عمران الاية 52 )

و الحس: هو الإدراك بأحد الحواس الخمس، و فعل تؤديه إحدى الحواس و الصوت الخفي، و ما

تسمعه قريبا منك ولا تراه، و هو عام في الأشياء كلها . (مصطفى و.، 1960)

**ب-تعريف الحس الأمني اصطلاحاً:**

يعتبر مصطلح الحس الأمني من المصطلحات الجديدة في علم النفس التنظيم و العمل إذ يعتبر وسيلة هامة لكل عامل و مختص في الأمن حيث يمدّه بالمعلومات اللازمة لمنع وقوع الجريمة في البداية أو ضبط مرتكبيها في النهاية.

إن تطور الحياة و تعقدها قد زاد في الحاجة إلى العلوم النفسية و زاد الحاجة إلى الأمن لما لهما من تداخل و ارتباط و طيد كما أن تأثيرهما على حياة الفرد و الجماعة في المجتمعات بالغ جدا فهي تحسن جوهر الحياة البشرية فلا حياة من دون أمن، حيث انه بتلازم الأمن و العلوم النفسية يشعر الإنسان بوجوده و يتمتع بحياته المهنية و العائلية أو أي مجال آخر .

إن التعريف كثيرة و متشعبة لمتغير الحس الأمني كلها تصب في واد واحد و سنذكر منها :  
تعريف اليبانوني ( ب.ت ) : عرفه اليبانوني : " بأنه التحسس و الشعور بكل شيء يخل بالأمن أو يدعوا إلى الخوف". (اليبانوني، ب.ت)

- عرفه طاهر شوشي (2015): الإحساس بأي شيء يكون سببا للتخريب الأمني أو مصدرا للخوف، فالحس الأمني يعني: ( الإحساس، الانتباه، و المعرفة ) (الطاهر، 2015).

- وقد عرف الشيهايوي Al-shehwi 1997 الحس الأمني كما ورد في ( 2004 - al-Muwaisheer ) بأنه " استعداد فطري لدى رجل الأمن و الميل الوجداني و الشعوري و النفسي، حيث يعمل على اكتشافه بعد استشعاره به ثم تعظيمه اعتمادا على مكونات داخلية غالبا ما تتوفر في الإنسان بحكم خلقته و استعداده ساعيا نحو اكتساب خبرات و مهارات أمانة أساسها قوة الملاحظة، و توارد الخواطر وصولا إلى مناقشته الأحداث بصورة متأنية، دون أن تتجاوز ومضات الحدث الأمني الذي يعرض له أو يتبع بصره عليه أو يعرض عليه. (السعيد، 2019)

- وقد عرفه الدكتور " متعب شديد الهماش " حيث قال عن الحس الأمني أنه حالة شعورية نسبية تنشأ لدى الإنسان من خلال الفطرة أو الاكتساب عن طريق مجموعة برامج أو مناهج سلوكية تنموية تعينه على إدراكه لوقائع معنية فيتخذ مسلكا أو موقفا ايجابيا بشأنها ( إبلاغ - شكوى - مساومة - مقاومة ) بهدف قيام الجهات ذات الصلة بإجراء وقائي لمنع وقوع ما يكون

من شأنه أن يضر بالأمن أو اتخاذ إجراءات الضبط الملائمة في التعامل مع الأحداث بأفضل أساليب المواجهة. (الهماش، 1429 هـ).

- عرفه السعيد بأنه: " صفة خاصة من الصفات الشخصية التي تمكن من يمتلكها التعرف على الأشياء و إدراكها و التمييز بينها، و من ثم تفسيرها تفسيراً صحيحاً و التوقع الصادق لكل الاحتمالات كما تمكنه من أن يستشعر الأخطار و يعرف مصدرها و بالتالي يستطيع القضاء عليها قبل وقوعها أو مواجهتها بفاعلية فور وقوعها . (سعيد أ.، 1998)

- كذلك عرف خليل الحس الأمني بأنه: "ذلك الشعور أو الإحساس المتولد داخل النفس و المعتمد على أسباب أو عوامل موضوعية تؤدي إلى توقع الجريمة بقصد منعها أو إلى ضبط مرتكبها بقصد العقاب عليها" . (خليل أ.، 1997)

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الحس الأمني مهارة من المهارات التي تنطلق من الإحساس بالمسؤولية و الخبرة نحو استشعار مظاهر معنية يكون من شأنها الإخلال بالأمن بمفهومه الشامل.

مما سبق من نستنتج أن الحس الأمني هو:

- استشعار الأخطار و مصادرها و التصدي لها.
- الإخفاق في التوصل إلى نتائج ايجابية في التحقيقات يعزى لانعدام أو ضعف الحس الأمني.
- الحس الأمني عامل مساعد على أداء الواجبات في ظل المخاطر بشتى أنواعها.

ومن التعاريف السابقة يتبين أن الحس الأمني يعتمد على نوعين من العناصر هما كما يلي:

#### 1-العناصر ذات الطبيعة الوجدانية أو الحسية الذاتية:

وتتمثل في اتجاه الحس الداخلي أو الشعور الوجداني نحو أمر ما يجعل صاحبه يسلم بوجوده أو يكون لديه احتمال قوي لوجوده، و تعتمد تلك العناصر الوجدانية أو الذاتية على مجموعة من الملكات الخاصة التي تتوفر غالباً في الإنسان بحكم خلقته، ولذلك يكون هناك اختلاف بين الأشخاص بحسب ما يتمتعون به من ملكات فطرية أو مكتسبة . (خليل أ.، 1997)

و يرى خليل 1997م أن العناصر الذاتية تتحقق بعدة وسائل أهمها ما يأتي :

1-1- الاستشعار بأمر غير عادي: و يقصد به ذلك الإحساس الداخلي غير المحدد في سبب معروف و الذي يجعل ضابط الأمن يتوقف بادراك داخلي نحو شيء أو إنسان يعتقد بأن وراءه أمر غير عادي، أو حدث غير مشروع يفرض عليه ضرورة الحذر منه أو التركيز عليه، إما لمنع تعجير خطره أو لضبط حالته (خليل أ.، 1997)

ومثال ذلك : من يمر بآخر فيدرك بإحساسه الداخلي أن وراءه أمرا غير مشروع نتيجة لاضطرابه أو التردد في حركته (الحارثي، 1424 هـ)

1-2- التخوف من أمر خطير: و يقصد به الحالة التي تجعل ضابط الأمن يخشى من إمكانية تحقق الخطر من مصدر ما، رغم خلوه من مظاهر وجود ذلك الخطر الحقيقي، مما يجعله يحتاط بطريقة لاشعورية من ذلك المصدر (الحارثي، 1424 هـ)

1-3- التشكيك في أمر مريب: وهي الحالة التي تتساوى فيها عوامل العلم أو المعرفة مع عوامل الجهل في أمر ما، بشكل يجعل ضابط الأمن مرتابا فيه، لا يدري ما إذا كان يتركه دون احتياط له أو يتعامل معه بتحفظ كامل (الحارثي، 1424 هـ)

1-4- الالتفات لأمر غير طبيعي: و يقصد به ما يلفت الانتباه لضابط الأمن بعد وقوع بصره أو سمعه عليه بصورة عابرة، مما يحتم عليه التركيز بطريقة شعورية واعية مثل: مشاهدة شخص في الصيف يلبس ملابس شتوية لا تناسب حالة الجو مما يجعل ضابط الأمن يلتفت بحسه الأمني لهذا الشخص لظهوره بمظهر غير طبيعي يدعوا إلى ضرورة التوقف أمام حالته للتركيز عليه (خليل أ.، 1997).

1-5- عدم الارتياح بطريقة وجدانية: و يقصد به حالة عدم الرضا نتيجة إحساس داخلي بأمر يجعل ضابط الأمن في حالة من القلق الوجداني الذي يفرض عليه ضرورة عدم الارتياح و ضرورة زيادة الحرص (خليل أ.، 1997).

2- العناصر ذات الطبيعة الموضوعية أو العقلانية:

وهي العناصر التي يعتمد عليها الحس الأمني بعد توافر تلك الومضة الداخلية و التي تجعل منه إحساسا عقليا، يعتمد على ضوابط موضوعية، أو مظاهر مادية تباعد بينه و بين أية عاطفة أو إحساس تحكيمي، و تمثل العناصر الموضوعية ضمانات تحول دون تعسف ضابط الأمن في الاعتماد على الحس الأمني ( أهمية الحس الامني لدى ضباط الشرطة )

و يرى خليل (1997م) أن العناصر ذات الطبيعة الموضوعية تتحقق بعدة وسائل أهمها ما يأتي:

1-2- الملاحظة: و يقصد بها المجهود الذهني العارض و الدقيق، الذي يؤدي إلى رصد حركة شخص أو تحديد ماهية شيء بشكل يكشف مصدر الخطورة بهدف منع وقوعها، أو الحيلولة دون استفحالها مثل : ملاحظة ضابط الأمن لحالة الارتباك على ملامح شخص جراء رؤيته له.

2-2- المراقبة: و يقصد بها النشاط الذهني المقصود و المتكرر و الدقيق الذي يؤدي لرصد حركة شخص، أو تحديد ماهية شيء بشكل يكشف مصدر الخطورة .

يتضح الفارق بين الملاحظة و المراقبة المتمثل في تعدد النشاط الذهني في رصد المظاهر الخارجية في مراقبة و عدم تعدده في الملاحظة، و كذلك تكرار ذلك النشاط في المراقبة.

2-3- المدارس: و يقصد بها عملية التأمل الذهني لربط العناصر أو الأحداث بعضها ببعض للتعرف على ما بينها من علاقات تسهم في منع الجريمة أو في سرعة ضبط مرتكبها . (خليل أ.، 1997)

و يرى ضياء الدين (1990) أن للمدارسة عدة قواعد تتلخص في ما يلي:

- تفهم الأحداث.
- تقويم النتائج .
- تحديد السلبيات.
- تفسير الوقائع.
- ربط الأسباب بالنتائج.
- استخلاص الدروس . (ضياء الدين، 1990)

2-4- التحليل : يقصد به العملية العقلانية التي يقوم بها ضابط الأمن بالتوغل داخل المعطيات و العناصر المادية و المعنوية التي يرصدها من خلال قيامه بعمليات الملاحظة و المراقبة و الاستنباط و استنتاج ما تعنيه كل منها من أمور، و معاني، و أفكار و دلالات و احتمالات و نتائج، تساهم في منع الجريمة أو ضبط مرتكبيها . (خليل أ.، 1997)

يتضح مما سبق أن الفرق بين المدارس و التحليل يتمثل في أن التحليل أعمق من المدارس ذلك انه يتوغل داخل المعطيات و الحوادث الأمنية من اجل منع الجريمة أو ضبط مرتكبيها على عكس المدارس فهي التأمل في تلك المعطيات و الحوادث الأمنية .

### ج- تعريف شامل للحس الأمني:

فالحس الأمني هو حالة شعورية نسبية تنشأ لدى الإنسان من خلال الفطرة أو الاكتساب عن طريق مجموعة برامج أو مناهج سلوكية تنموية تعينه على إدراكه لوقائع معينة فيتخذ سلوكاً أو موقفاً إيجابياً بشأنها ( إبلاغ، شكوى، مساومة، مقاومة ) بهدف قيام الجهات ذات الصلة بإجراء وقائي لمنع وقوع ما يكون من شأنه ان يضرب الأمن أو اتخاذ إجراءات الضبط الملائمة في التعامل مع الإحداث بأفضل أساليب المواجهة . (الهماش، 1429 هـ)

حيث يرتبط الحس الأمني بعدة مصطلحات أهمها: ( الإحساس، الانتباه، الإدراك)، إذ انه من الأهمية الإشارة إلى مفهوم هذه المصطلحات حيث أن "الهنداوي و الزغلول" عرفاهم كالآتي:

- أ- الإحساس: هو عملية الوعي و الشعور بوجود المثيرات، و الذي يتمثل بالاستجابة الفورية للإثارة القادمة من الجهاز الحسي و تحويلها إلى نبضات كهروعضوية بحيث تشكل التصورات.
- ب- الانتباه: هو عملية توجيه و تركيز الشعور على الإحساسات الناتجة بفعل مثيرات خارجية موجودة في المجال البيئي الإدراكي للفرد أو المثيرات الداخلية و التي تحدث داخل الفرد.
- ت- الإدراك: وهو عملية فهم المثيرات من خلال تفسيرها و إعطائها المعاني الخاصة بها و تنظيمها في تمثلات عقلية معينة، فالإدراك عملية معرفية منظمة تمكن الأفراد من فهم العالم الخارجي المحيط بهم و التكيف معه من خلال اختبار الأنماط السلوكية المناسبة. (زغلول، 2002)

**ثانياً - أهداف الحس الأمني:**

- 1- المحافظة على المجتمع و مجتمع المؤسسة المستخدمة.
- 2- المحافظة على حقوق الناس للعيش أو العمل بأمان .
- 3- المحافظة على الممتلكات الوطنية و أجهزة المؤسسات و أماكن العمل.
- 4- معرفة مصادر الخطر و التهديد لمنعها .
- 5- معرفة الأشخاص الخطيرين لضبطهم عند ارتكاب الجريمة أو يكون محل شبهة أثناء وقوع الجريمة.
- 6- إنتاج القدرات الإنسانية و المادية في المؤسسات و الدوائر. (الطاهر، 2015، بتصرف).

**ثالثاً : أهمية الحس الأمني :**

يعتبر الحس الأمني هو القدرة على تحليل و تقييم المخاطر و التهديدات المحتملة و اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأفراد و الممتلكات و المصالح و هذا الحس يعتبر مهما جدا في العديد من المجالات المختلفة بما في ذلك الأعمال التجارية و الأمنية و الحكومية و مما تقدم يتبين أن أهمية الحس الأمني تتبع من كونه يهدف إلى :

1- الكشف عن مصدر الخطر الإجرامي قبل وقوعه، أو على الأقل ضبط مرتكبيه والتقليل من ضرره بعد وقوعه.

2- الوصول إلى أدلة تؤيد أي إجراء يقدم عليه ضابط الأمن .

وحيث إن الحس الأمني هو توقع وتنبؤ بالخطر الإجرامي فإن التوقع والتنبؤ يتميز كما ذكر خليل 1997 بالآتي :

أ - إن التوقع والتنبؤ استشعار عام، أي أنه استشعار بوجود خطر كامن في مصدره، استشعار غير محدد بشكل حاسم . أي أنه يعتمد على الإحاطة الإجمالية بوجود خطر ما، دون الإلمام بتفاصيله وأبعاده الحقيقية.

ب- إن مضمون التوقع والتنبؤ بوجود خطر إجرامي، أي ضرورة أن يكون الجاني . بدأ خطوات جادة لإتمام جريمته .

ج-التوقع والتنبؤ عملية عقلانية الأسباب وجدانية الإحساس : وهذا ما يميز الحس الأمني عن الحدس والتخمين كونه؛ يركز على عناصر موضوعية وأخرى وجدانية.

د- التوقع والتنبؤ عملية غير لازمة النتيجة، أي أن صحة التوقع لا تعني ضرورة تحقق الخطر، وإنما تعني صحة المظاهر والمعطيات الدالة عليه، ومدى اتساقها وترتيبها للنتيجة التي خلص إليها ضابط الأمن بحسه الأمني. حيث أن التنبؤ هو قدرة الشخص أن يرى المستقبل أمام عينيه و يعتقد ذلك.

ويرى خليل (1997م) أن التوقع والتنبؤ يستند على الأسس الآتية :

أ - الأساس الواقعي: أي لابد أن يكون الخطر مؤيداً بفعل أو موقف أو تصرف من قبل المشتبه فيه يؤيد نشأة التوقع بالخطر أو التنبؤ بوجوده .

ب - الأساس العقلي : أي وجود ارتباط وثيق ومقبول بين مظاهر الأساس الواقعي كمعطيات خارجية، وبين الأساس الوجداني أو الحس المتمثل في استشعار الخطر.

ج- الأساس الوجداني: وهو المظهر الشخصي للحس الأمني الواجب توافره لدى ضابط الأمن

ويشتمل نطاق التوقع والتنبؤ على :

- تحديد ماهية مصدر الخطر الكامن.
- توضيح توقيت الخطر بشكل عام.
- كما يشمل التوقع والتنبؤ ثلاثة أبعاد :
- التعرف على وجود الخطر.
- تحديد مصدر الخطر.
- تفهم جملته. (خليل أ.، 1997)

**رابعاً - عوامل بناء الحس الأمني:**

1-العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تساعد على بناء الحس الأمني الناتج عن الظروف المحيطة بالعمل، و أهمها ما يأتي:

- أ- كثرت المواقف الأمنية التي يتعرض لها ضابط الأمن.
- ب- غموض و تنوع الأحداث التي يتعرض لها ضابط الأمن.
- ج- إحساس ضابط الأمن بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه و ضرورة الوصول إلى نتائج ايجابية.

د- انفراد ضابط الأمن في مواجهة عمل إجرامي خطير.

هـ- ضعف و قلة الأدلة الكافية.

2- العوامل الذاتية: وهي العوامل التي تساعد على بناء الحس الأمني و يكون مصدرها شخصية ضابط الأمن.

أ- سلامة وسائل الإدراك المباشرة مثل الحواس الخمس، و الغير مباشرة كالحاسة السادسة من خلال توظيف العقل.

ب- الرغبة في الاعتماد على الحس الأمني و اللجوء إليه و الاستفادة منه .

ج-التكامل بين الحس باعتباره ميزة شعورية، و الفهم و التفكير باعتبارهما ميزة منطقية عقلية من جانب آخر. (السلمي، 1999)

**خامساً - ضوابط الحس الأمني: قسم خليل 1997 ضوابط الحس الأمني كالاتي :**

تتمثل خطورة الحس الأمني في طبيعته الناتجة عن كونه عملية تعتمد في جانب كبير منها على قدر ما يستشعره ضابط الأمن من خطورة إجرامية تتطلب التدخل لكشف حقيقة تلك الخطورة والإحاطة بأبعادها المختلفة، مما يتطلب وضع العديد من الضوابط لضمان عدم الانحراف أو استغلال هذه الميزة بشكل غير موضوعي :

1- الضوابط النظامية ( القانونية ) للحس الأمني، ويقصد بها مجموعة القواعد التي تحدد إطار

ذلك الحس، وتوضح النطاق الذي يمكن لرجل الأمن العمل فيه . والتي غالباً ما يكون مصدرها

قانون الإجراءات الجنائية والقرارات والتعليمات المنظمة للعمل الأمني، وأهم الضوابط النظامية (القانونية) هي توفر الدلائل الكافية باعتبارها المظهر الدال على الخطورة الإجرامية، أو المبرر للاشتباه مما يعني أنها تعد بمثابة المحرك للحس الأمني، إلا أنه في بعض الحالات قد نجد ضابط الأمن بتوجيه من حسه الأمني ال صادق والعميق يستشعر الخطورة الإجرامية دون وجود أية دلائل تشير إليها. وهذا يعد حالة خاصة تتوافر لدى بعض ضباط الأمن المتميزين في إحساسهم والنابهين في مشاعرهم، والموهوبين في نظراتهم.

2- الضوابط غير القانونية للحس الأمني، وهي مجموعة القيم والمبادئ والقواعد المستمدة من النظام القانوني العام في المجتمع، والناجمة عن المصادر غير المكتوبة . وكذلك الآداب العامة والعرف السائد في المجتمع. (خليل أ.، 1997)

و قد لخص الطاهر 2015 ما قاله خليل في نقطتين مهمتين، حيث نبه أنه عند استخدام الحس الأمني يجب مراعاة النقاط التالية:

1- إطار العمل القانوني للحس الأمني لا تخرج عن النظام.

2- إطار العمل اللاقانوني للحس الأمني الخروج عن القيم و العادات العامة (الطاهر، 2015)

### سادسا- أهم خصائص الحس الأمني:

يعتبر الحس الأمني القدرة على التعرف على المخاطر و التهديدات المحتملة و اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها و من خصائصه :

ذكر خليل (1997م- 1410هـ) أن الحس الأمني يتميز بخصائص أهمها

1- الحس الأمني عملية مزدوجة : حيث يجمع بين العناصر ذات الطبيعة الذاتية والموضوعية في آن معاً . مما يميز الحس الأمني عن وسائل الإحساس الوجداني المجردة كالحس والتخمين، وكذلك يميزه عن وسائل الإدراك المجردة كالتفكي والتحليل والإحصاء .

2- الحس الأمني توقع وتنبؤ بخطر إجرامي حال أو مستقبل: حيث يتميز الحس الأمني بقدرته على جعل الإنسان يتوقع العمل الإجرامي، والتنبؤ بحدوثه، ومن ثم يتخذ الإجراءات التي تكفل منع وقوعه أو على الأقل الحيلولة دون استفحال آثاره، أو الإسراع في ضبط مرتكبيه .

3- الحس الأمني يهدف إلى مواجهة خطر إجرامي : وذلك بمنع حدوثه ، أو بضبط الجناة والتقليل من ضرره بعد وقوعه. (خليل أ.، 1997)

كما يمكن أن نظيف من خصائص الحس الأمني أنه :

1- يتطلب التعاون و التأزر: أي القدرة على التعاون مع الآخرين ( زملاء عمل ) لتحديد التهديدات و المخاطر و اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها .

2- يتطلب الإنتباه المستمر: و التركيز على التفاصيل الدقيقة للكشف عن التهديدات المحتملة .

3- يتطلب التفكير الناقد : حيث يتضمن الحس الأمني التفكير الناقد و التقييم الشامل للمواقف، بحيث يتم التفكير في العواقب المحتملة لأي قرار يتخذ.

4- يتطلب التخطيط: فيعتمد الحس الأمني على القدرة على التخطيط و التحضير للتعامل مع المواقف الخطرة و المحتملة.

5- يتطلب التحليل السريع: يحتاج الحس الأمني إلى القدرة على إجراء التحليل السريع للوضع للتعامل مع أي تهديدات محتملة.

6- يتطلب الخبرة: إذ تعتبر الخبرة و التجربة من العوامل المهمة في تطوير الحس الأمني، حيث تمكن الفرد من تحديد التهديدات المحتملة بناء على الخبرة المسبقة

7- يتطلب الإتصال الجيد: حيث يعتمد الحس الأمني على القدرة على التواصل بشكل فعال مع الآخرين، حتى يتمكن الفرد من تنظيم و تنسيق الجهود للتعامل مع المواقف الخطرة .

8- يتطلب الثقة بالنفس: فيحتاج الحس الأمني إلى الثقة في النفس و الإعتماد على القدرات الشخصية للتعامل مع المواقف الخطرة .

• أيضا فقد حدد الهماش (1429) خصائص أخرى للحس الأمني و هي :

1- أنه حالة شعورية نسبية ذاتية تختلف باختلاف الأشخاص من حيث الثقافة و القدرة على الإدراك فضلا عن الانتماء.

2- انه يوجد لدى جميع الناس عن طريق الفطرة وعن طريق الاكتساب

3- أنه تعتمد على برامج تخاطب السلوك و تنمي الشعور بالواجب و التفاعل بإيجابية مع المواقف و الأحداث.

4- انه يرتبط بمفهوم الأمن الشامل و يؤثر فيه و يتأثر به.

5- انه يستند إلى وقائع مادية أو أقوال معنوية تدل عليه.

6- انه يستلزم من المدرك القيام بعمل أو إجراء ايجابي.

7- انه يستلزم من الجهات المختصة أن تأخذه على محمل الجد و أن تقدر تفاعل و ايجابية صاحبه لتحقيق مزيد من التواصل الفعال.

8- انه في حالة التأكد من أبعاده و آثاره السلبية يجب على الأجهزة المختصة تطبيق الإجراءات الوقائية المفترضة لمنع وقوع الأحداث المفترضة، أو إجراءات الضبط الملائمة لمواجهتها و الحد من نتائجها و آثارها.

9- انه يوجد لدى الإنسان بصفة عامة و لكن نجده أكثر تركيزا و تنظيما لدى رجال الأمن غالبا .  
(الهامش، 1429 هـ)

هذه بعض الخصائص التي يتمتع بها الحس الأمني و التي تساعد في الحفاظ على الأمن و السلامة الشخصية و الجماعية داخل المؤسسات و خارجها .

**سابعا : نشأة الحس الأمني :**

يرى خليل ( 1997م ) أن الحس الأمني يمر بثلاث مراحل هي :

**1- مرحلة الوجود الفطري:** حيث توجد العناصر الوجدانية أو الحسية أو الشعورية وجوداً فطرياً

في الإنسان بحكم خلقته التي خلقه البارئ - عز وجل - عليها . ويرى بعض علماء علم النفس

بأن نشأة الإحساس تتم من خلال ثلاثة مستويات متداخلة فيما بينها، ويكتمل الحس باكتمالها وهي

على النحو التالي :

أ- المستوى الفيزيائي : وفيه لا يؤثر المنبه الحسي إلا إذا مس العضو الحاس، سواء بشكل مباشر كما في اللمس والذوق، أو غير مباشر كما في الشم والبصر والسمع. وتقتصر هذه المرحلة على تعيين أنواع المؤثرات التي تنفعل لها كل حاسة من الحواس المختلفة .

ب-المستوى الفسيولوجي : وينقسم إلى ثلاث مراحل هي:

- انفعال العضو الحاس.

- توصيل التنبيه بواسطة العصب المورد.

- الإحساس يتم في المراكز العصبية.

ج- المستوى المعاصر لانفعال المركز العصبي الحسي : وهو تحول التنبيه إلى إحساس، ويمكن القول إن التنبيه الخارجي يحول الإحساس الكامن إلى إحساس فعلي واضح.

ويعتمد الإنسان في إحساسه على نوعين من الوسائل :

**النوع الأول :** وسائل الإدراك الحسية، تتمثل في الحواس الخمس من بصر وسمع ولمس وتذوق وشم .

**النوع الثاني:** وسائل الإدراك غير الحسية، أو وسائل الإدراك خارج الحواس وهي ما يحوزه بعض الأشخاص من ميزات غير مألوفة ويرى خليل أن تلك الملكات أصبحت تمثل موضوعاً للدراسة العلمية. وقد أكد بعض العلماء مثل (جيمس ها يسلوب) في الولايات المتحدة الأمريكية، و(أرنستو بوزانو) في إيطاليا بعد بحوث شاقة هذه الملكات، وإن كانت خاملة و مستتره في العقل الباطن لكل منا، إلا أنها لا تعمل بطريقة منتظمة ولا تظهر إلا بصورة استثنائية، وهي الحاسة التي يسميها البعض بالحاسة السادسة والتي تعد جماع لكافة الحواس الخمس المعروفة.

**2-مرحلة الظهور العارض :** وهو ما يتعلق بالظهور أثناء ممارسة السلوك اليومي بصورة تدعو إلى الانتباه لها والالتفات إليها .

**3- مرحلة التوجيه العامد :**

وتبدأ هذه المرحلة بتعرف الإنسان على توافر الحس لديه بما يمكنه من الاعتماد عليه، ثم توجيه الحس بشكل مقصود للاستفادة منه . وتعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الظهور الحقيقي للحس

بصفة عامة . كونه في المرحلتين السابقتين يتميز بالكمون والخفاء، ولا يمكن صاحبه من التعرف الواعي سواء على وجوده أو على قيمته وفائدته . (خليل أ.، 1997)

**ثامنا : وسائل تنمية الحس الأمني:** يرى الشهاوي (1997) إن من أهم وسائل تنمية الحس الأمني باعتباره أحد ظواهر الإدراك خارج الحواس، هو متابعة علم الباراسيكولوجي وهو العلم الذي بدأت الدول المتحضرة تهتم بنتائجه للتعرف على كل ما يسمى بظواهر الإدراك خارج الحواس. (خليل أ.، 1997)

كما تعد الممارسة العملية من أهم وسائل تنمية الحس الأمني، ويضاف إليها الآتي:

- 1- طريقة التعليم والتدريب : أي الناحية العلمية النظرية التي توضح أهمية الحس الأمني في العمل الأمني.
  - 2- طريقة الممارسة والتوجيه : وهي المنهج العملي الواقعي؛ وذلك من خلال الممارسة الفعلية على أعمال تركز على الحس الأمني .
  - 3- طريقة المشاهدة والتحليل : وتعتمد على قيام القائد الأمني بممارسة عمله اليومي بشكل يركز فيه على الحس الأمني، وقيامه بتحليل ما يقوم به لمؤوسيه.
- مما سبق يمكننا أن نضيف من أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتنمية الحس الأمني ما يأتي :
- 1- التعلم المستمر : و نركز على الاستمرارية كونها أساس العلم حيث يمكن تحسين الحس الأمني عن طريق التعلم و الإطلاع على مختلف المصادر الخاصة بالأمن و السلامة، مثل الكتب و الدورات التدريبية و المواقع الإلكترونية .
  - 2- ممارسة الأدوار: فيمكن تعلم الحس الأمني عن طريق ممارسة أدوار مختلفة في الحياة اليومية، مثل القيادة أو العمل كأحد الفريق الأمني في العمل أو الدراسة .
  - 3- الحوار و التوصل: من أهم الأساليب لتطوير المهارات الإنسانية و عليه يمكن تعزيز الحس الأمني عن طريق الحوار و التواصل مع الآخرين، و التعرف على وجهات نظرهم و خبراتهم و ما يفعلونه للحفاظ على الأمان.

- 4- تطوير المهارات الشخصية: يمكن تحسين الحس الأمني عن طريق تطوير المهارات الشخصية مثل القدرة على التحليل و التخطيط و التنظيم و الإتصال و حل المشكلات المختلفة.
- 5-مراجعة الحوادث: و نقصد بها مراجعة تلك الحوادث التي حدثت في الماضي و دراسة أسبابها و الإجراءات التي اتخذت لمواجهتها، حيث تعتبر خبرة سابقة للغير يمكن الإستفادة منها .
- 6-الإهتمام بالصحة النفسية: يمكن أن يؤثر الضغط النفسي و التوتر على الحس الأمني و يحدث التشتيت للتركيز، لذا يجب الإهتمام بالصحة النفسية و العمل على تقليل التوتر و الإسترخاء و إيجاد آليات دفاعية شخصية لتصريف الضغوط و التوترات.
- و هناك عديد الطرق التي تنمي الحس الأمني المنهجي الذي يؤدي إلى صد الخطر و التهديد و ليس الحس الأمني المرضي الذي يستخدم فيه الشخص الحس الأمني من أجل التشكيك و خلق الفوضى و دون وجود لتهديدات و أخطار، حيث يقوم بالتبليغ أو يتخذ إجراءات نتائجها في مهيب الريح

#### تاسعا : الحس الأمني في الإسلام:

انطلاقا من قول البيانوني 1410هـ : " أن أهم مصادر الحس الأمني مصدرين أولهم الفطرة البشرية و الثاني الشعور بالمسؤولية "، هذا القول مثبت منذ 14 قرن ماضية مسجلة في كتاب الله و سنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، كما أنه تأكيد أن الإسلام دين شمولي عالج و تطرق إلى جوانب الحياة الإنسانية و غير الإنسانية، المعاصرة و الماضية المستقبلية، و من المواضيع التي تطرق لها الإسلام موضوع الحس الأمني و ذلك من خلال تعميق الشعور بالمسؤولية لدى المسلم سواء الفردية أو الجماعية مصداقا لقوله تعالى: " إن السمع و البصر و الفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولا" (القران، سورة الإسراء الاية 36)

وقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع، ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله، و مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده و مسؤول عن رعيته، فكلكم راع و مسؤول عن رعيته ". أخرجہ مسلم (صحيح مسلم، 2003).

و من أبلغ النماذج الإسلامية العملية في حياة الرسول صلى الله عليه و سلم و الصحابة ما يلي :

1- عندما أذن للرسول صلى الله عليه وسلم بالهجرة إلى المدينة فتوجه (صلى الله عليه وسلم) إلى بيت أبي بكر الصديق رضي الله عنه في وقت الظهيرة، متقناً في ساعة تخلو الأزقة من المارة من شدة الحر؛ وذلك للتعمية على قريش، فلما وصل بيت أبي بكر رضي الله عنه طلب منه أن يخرج من عنده. يلاحظ من ذلك الحرص الشديد واليقظة العالية عند الرسول (صلى الله عليه وسلم) قبل البوح بسر الهجرة إلى أبي بكر. كما أنه لم يبين الوجهة التي سيتوجه إليها مما يدل على الحس الأمني لديه صلى الله عليه وسلم .

و في نفس الحادثة أنه أثناء خروجه ترك علي بن أبي طالب نائم مكانه في الفراش .

كذلك ذاك الراعي الذي كان يأتي بالأخبار للنبي صلى الله عليه وسلم و هو في غار ثور و قد اختاره راعياً لحكمة: أنه أولاً أن يأتي بالأخبار و لا يشكون في أمره كون مهنته الرعي و الثانية أنه يدوس على أثر المشي مخفياً أثر أقدام أسماء بنت أبي بكر التي كانت تحضر لهما الطعام و هما في الغار .

في غزوة بدر أرسل (صلى الله عليه وسلم) علياً والزبير وسعد بن أبي وقاص إلى ماء بدر يتلمسون خبر قريش، فأدركوا بعض سقاتهم فأخذوهم إلى معسكر المسلمين، وكانوا يضربوهم لكي يأخذوا منهم المعلومات. فأتى إليهم الرسول (صلى الله عليه وسلم) ونهاهم عن الضرب، وسأل السقاة عن عدد قريش، فلم يستطيعوا تحديد العدد فسألهم كم ينحرون من الإبل في اليوم واللييلة، فأخبروه أنهم ينحرون من التسع إلى العشر، فعرف بحسه الأمني أن عدد المشاركين مابين التسعمائة والألف، وأمر بتركهم (هاشم أ.، 1409 هـ).

2- كما أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) كان دائماً لا يبين وجهة الغزو في جميع غزواته ما عدا غزوه تبوك.

و النماذج كثيرة في حياة العظيم محمد صلى الله عليه وسلم، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على المسؤولية و الرسالة الملقاة على عاتقه و ما الحس الأمني إلا نتيجة لتلك المسؤولية و هي دليل على أن حياة الرسول صلى الله عليه وسلم كانت كلها حس أمني فلا مجال للسذاجة و الغفلة.

## خلاصة الفصل:

يعد الحس الأمني أحد الركائز الأساسية لضمان استمرارية العمل و سلامة الأفراد و الممتلكات في المؤسسة الصناعية، فبفضل هذا الحس يتمكن العاملون من استباق الأخطار المحتملة و اتخاذ التدابير الوقائية قبل وقوع الحوادث، مما يسهم في تقليل الخسائر البشرية و المادية.

## الفصل الرابع: التآزر الوظيفي

تمهيد

أولاً: ماهية التآزر (التعاون) الوظيفي.

ثالثاً: تعريف بأبعاد متغير التآزر الوظيفي.

رابعاً: ثقافة التآزر الوظيفي.

خامساً: نظرة عامة حول التعاون بين العاملين.

سادساً: العوامل الشخصية و الوظيفية المؤثرة على وجود

التعاون و أهمية وجوده بين العاملين

سابعاً: العوامل الوظيفية المؤثرة على التعاون.

ثامناً: آثار وجود التعاون في المؤسسات

ثانياً: توطئة مفاهيمية.

خلاصة

**تمهيد :**

تبنى المنظمات الناجحة على أساس متين من الأخوة و التآزر فيما بين العمال، الذي يجعلهم لحمة واحدة، حيث أن أكثر نقطتين مهمتين تقوم عليهما المنظمة هي وحدة الهدف و الذي يلزم أفراد المنظمة على التشارك فيما بينهم في كل عمل يقومون به، هذا يجرنا إلى النقطة الثانية حيث أنه لتحقيق ذلك الهدف يجب أن تكون جماعة العمل متماسكة و متآزرة و هذا ما نعبر عنه بالتآزر الوظيفي الذي يتطلب في أساسه الإحساس بالمسؤولية الذي يتبعه نبذ كل أشكال الأحقاد و البخل و اللامبالاة و تجنب كل ما يدعو للسلبية و تعزيز روح الأخوة و قيمة الوفرة و العطاء و كل ما يدعو للإيجابية بحيث يقود المنظمة إلى النجاح و التميز و الريادة .

إن التعاون و التآزر الوظيفي يطرح كطريقة يتم الإعتماد عليها في دعم المنظمات و المؤسسات و تحسين أدائها و منه لا بد البحث في هذا الموضوع الذي يعتبر من الخيارات المتاحة أما كل المنظمات التي تسعى للتطور و النجاح.

**أولاً: ماهية التعاون (التآزر) الوظيفي:**

يتمثل التعاون الوظيفي في كونه آلية التنسيق بين مجموعة من الخدمات و الوظائف لمجموع العمال الذين ينتمون للمؤسسة و يشكلونها بهدف الإستفادة من وفرة الحجم دون أن يكون هناك إندماج بين مهام داخل التنظيم و بين الوظائف و تسمى هذه العملية بالتآزر أو التعاون الوظيفي، حيث يعمل هذا التآزر ضمن منطوق محدد بالهدف الذي أنشأ من أجله، أي أن طريقة الإستفادة من هذا التآزر محكوم بالهدف الذي التكتل من أجله. (نسرين د.، 2006)

و قد ظهرت هذه الآلية عند محاولة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أوروبا و تشكيل تجمعات صناعية من أجل الإستفادة من التعاون في عدد من الوظائف كما حدث في مجال صناعة النسيج و الأثاث في أجزاء من إيطاليا ( وجود قرى متخصصة في الصناعة المصغرة)، و في جنوب ألمانيا 9 و قد استطاعت هذه التجمعات أن تشكل قوة ضغط تنافسية بتحكمها في التقنية و التكلفة و اختراقها للأسواق الدولية . (حسين، 29-30 أكتوبر 2002)

مما لا شك فيه أن السلوك الذي يتصف به الشخص العامل في مؤسسة ما أو الفرد في مجتمعه أو المواطن في وطنه كسلوك التآزر بي العمال بحيث يقومون بالتنسيق فيما بينهم من أجل تنفيذ أو أداء خدمات و وظائف داخل تنظيم معين يتصف ذلك الأداء بكمال و الإتقان، حيث ينسب سلوك التآزر الوظيفي إلى ثلاث عناصر أساسية و هي :

- 1- الفطرة: فقد يولد الإنسان مفطور على حب التعاون و متآزر مع الجميع .
- 2- الإختيار المهني: أنه من المهم حسن الإختيار أثناء التوظيف من خلال تطبيق الإختبارات النفسية و النفس تقنية لاختيار العمال الأكفأ و الأحسن و الذين تتوفر فيهم سلوك التآزر الوظيفي من المترشحين لوظيفة ما .
- 3- التعبئة و التكوين : عادة ما يتبع التوظيف التكوين لتلقين العمال بعض المهارات و السلوكات التي تخدم مصلحة الموارد البشرية و المؤسسة، حيث تتم التعبئة من خلال تحديث و تجديد المعلومات .

### ثانيا: توطئة مفاهيمية

إن ما تجدر الإشارة إليه هو أن المعنى اللغوي للتآزر أو التعاون يشير إلى نفس المعنى حيث إن التعاون يعني حسب معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي - ما يلي:

#### 1-تعاون فعل

أنه فعل ← تعاون يتعاون ، تعاونا ، فهو متعاون

سكان القرية : عَاوَنَ ، أَعَانَ ، ساعد بعضهم بعضًا ، آزر المائدة آية 2 وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان (قرآن) تآزروا

- 2- تعاون اسم : تعاون مصدر تعاون .

#### 3-تعاون اسم

- المصدر تعاون

- يجمع بينهم التَّعَاوُنُ ، والمُؤَاوَزَةُ ، التَّأَزُّرُ ، المُسَاعَدَةُ ، التعاون الوظيفي ، أظهروا روح التعاون

- التعاون: التعاون في علم الإقتصاد: مذهب إقتصادي شعاره الفرد للجماعة والجماعة للفرد مظهره تكوين جماعات للقيام بعمل مشترك لمصلحة الأعضاء والإستغناء عن الوسيط

#### 4- تعاون

- العمل مع شخص آخر أو عدة أشخاص آخرين في مشروع أدبي أو علمي ، قد تشير الكلمة أيضا إلى التعامل مع العدو (مصطلحات سياسية)

متعاون: (اسم)

- فاعل من تَعَاوَنَ

- مُتَعَاوِنٌ معه ، مؤازرته و مشارك له في عمل ما

و من نفس المعجم فإن معنى التآزر هو :

• على أساس أنه فعل :

- تآزر، يتآزر، تآزرا، فهو متآزر

- نقول تآزر الجاران: تعاونا فيما بينهما، تعاضدا، ترابطا. (الجامع، 2010/2012)

إنّ فإن الملاحظ أن هناك تكافئ معنوي بين التآزر و التعاون و كلاهما يعرف به الآخر، أي يستعمل للتعريف و توضيح الآخر.

- في هذا الفصل سنستعمل المصطلح التعاون بمعنى التآزر و لا يوجد اختلاف بينهما .

إن النظام هو عبارة عن الكل الذي يتركب من عدد من الأجزاء المتفاعلة فيها بينها هذا ما نصطلح عليه بالمنظمة التي تعتبر نظام إجتماعي يعمل كوحدة واحدة وأي تغيير يحدث بأحد الأجزاء يآثر في بقية الأجزاء و لتحقيق النجاح و بلوغ الهدف يجب تفعيل معنى التآزر والتعاون من أجل التفاعل بين أجزاء المنظمة لتغطي تأثيرا واضحا أكثر من انعزال الأجزاء و انفرادها.

ولا يمكن أن يتم النجاح ما لم يؤمن كل جزء بالجزء والآخر وهذا عبر عليه الدكتور إبراهيم الفقي : فقال (أنتك تستطيع إحداث المعجزات إذا ما كان لديك إيمان بالآخرين، وحتى تحصل على أفضل ما لدى الآخرين إختار أن تفكر و تؤمن بأفضل ما لديهم وتؤمن من قوة فريق عملك) . (الفقي، العمل الجماعي، 2017)

#### أ- تعريف التآزر الوظيفي:

لغة:

يعود معنى كلمة ( synergie/synergie ) في قاموس المعاني للغة العربية إلى التآزر و التعاون و التضافر و التفاعل المتبادل، و حسب قاموس التراث الأمريكي، يشير معنى كلمة (synergie) إلى التفاعل بين عاملين اثنين أو أكثر أو قوتين أو أكثر بحيث يكون تأثيرهما المشترك أكبر من مجموع أثارهما الفردية (لطيفة، 2021).

إن الباحث الاقتصادي الذي يبحث و يصب اهتمامه حول المؤسسات و نجاح المشاريع إنه يرى أن التآزر الوظيفي يتمثل في كونه آلية التنسيق بين مجموعة من الخدمات و الوظائف لجملة من المؤسسات بهدف الاستفادة من وفرة الحجم دون أن يكون هناك اندماج بين المشاريع، و تسمى هذه العملية بالتعاون الوظيفي أو التآزر، و يعمل هذا التعاون ضمن منطقتين محددتين بالهدف الذي أنشأ من أجله أي أن طريقة الاستفادة من هذا التآزر محكومة بالهدف الذي تم التكتل من أجله (نسرين د.، 18/17 أبريل 2006).

وأما إذا أسقطنا هذا المفهوم على الدارس و المهتم بسلوك الأفراد داخل التنظيمات في مجال علم النفس العمل و التنظيم فإنه يمكننا أن نعطي تعريف للتآزر الوظيفي على أنه :

- آلية التنسيق بين مجموعة من الخدمات لمجموعة من الموظفين بهدف الاستفادة من وفرة الحجم، و يعمل هذا التعاون ضمن منطقتين محددتين بالهدف الذي أنشأ من أجله ، و بهذا تشكل قوة وصلابة وظيفية تمكنها من تجاوز كل العقبات و تتجنب الوقوع في الحوادث الغير مرغوبة و تنمو روح التعاون و المبادرة و ميزة الوفرة .

ذلك التنسيق الذي يعتبر عملية مهمة يقوم بها رب العمل يهدف من خلالها إلى توحيد جهود العمال للتعاون على إنجاز مجموعة من الوظائف في المؤسسة هذا ما يوفر الجهد والوقت

والراحة معنوية أو فيزيولوجية وبهذا يتحقق هدف المؤسسة الذي حدد من قبل بأقل جهد وأقل وقت ووفرة إنتاج وبروح معنوية مرتفعة والأهم دون الحاجة إلى مساعدة خارجية وهذا ما نعبر عنه بالتأزر الوظيفي .

ب - المقاربة النظرية التي تفسر معنى التأزر الوظيفي :

### نظرية العلاقات الإنسانية

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كحركة علمية قد بدأ في النصف الأخير من القرن 19 أفكار " إلتون مايو " ولعل أهم دراسة إنطلق منها الباحث هي دراسة " هاوثون " Hawthoren " الشهيرة بشيكاغو و التي أجريت بمصانع " الوسترون إلكتريك " .

إن المتأمل في التراث التنظيمي يلاحظ أن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة حتمية للظروف التي سادت الميدان الصناعي و التي مرت بها العناصر المادية والبشرية للإنتاج الصناعي ، بحيث كان رأس المال يعاني الخسارة وذلك راجع لانخفاض معدلات الإنتاج في صناعات الغزل والإلكترونيات و المعادن و طياران وغيرها من الصناعات ، إضافة إلى زيادة نسب تغيير العمل بين العمال و التعب و الشكاوي و الهواجس و القلق ، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية و ظروف العمل الروتينية و غيرها من المشاكل ، وعلى هذا الأساس حاول " التون مايو وزملائه " إيجاد مخرجا لتخطي هذه العقبات .

أما فيما يخص محتوى فإنها جاءت كردت فعل لافتراضات " تايلور " والمبنية على الحوافز المادية " الرجل الاقتصادي " إلا أنه في الحقيقة العامل لا يقدم على العمل من أجل الحوافز المادية فقط باستجابة العامل تحدها العلاقات الاجتماعية المتبادلة و المبنية على التفاعل الاجتماعي و توجيهات الجماعة نحو الإنتاج وذلك وفق مجموعة من المعايير و القيم الخاصة بالمؤسسة ، والهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك الجماعة في مواجهة الإدارة وعلى هذا الأساس تجدر الإشارة إلى دور جماعات العمل " التنظيم غير الرسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة".

و انطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن حركة العلاقات الإنسانية عندما ظهرت ، كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل ، ثم تحولت إلى دراسة أهمية العوامل النفسية و الإجتماعية و التي تحدد سلوك الأفراد ، أين خلصت إلى نتيجة هامة و هي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع ، لا من السمات الشخصية للأفراد كما كان سائدا عند تايلور .

كما أوضحت هذه الدراسة بأن العامل ليس مجرد كائنا سيكولوجيا منعزلا و لكن عضو في جماعة تشكل سلوكه و تضبط تصرفاته

وذلك من خلال المعايير والقيم التي تفرضها و التعاون الموجود بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة روح التعاون بين العمال و زيادة التماسك داخل المؤسسة ، ومن ثم تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وما يمكن أن يحققه من مزايا و بالتالي فهو يحقق أهداف المؤسسة من جهة و حاجات و رغبات الأفراد من جهة أخرى ، وعلى هذا الأساس فالاعتراف بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة حقيقة لا مناص منها و هو يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي و لعل أهم الأفكار التي جاءت ا نظرية العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد منعزلين غير المرتبطين فيما بينهم .

- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .

- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و التعديل تقاليدها بما يناسبها مع أهداف التنظيم و موازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي و غير الرسمي .

- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة و تحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك أيضا شبكة اتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية و الاجتماعية ، بالإضافة إلى أنها اعتبرت أن التنظيم الناجح و المفيد و الذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم أكثر قدر من الإشباع لتلك الرغبات وحتى يصل إلى ذلك لابد من توفير مجموعة من الوسائل و المتمثلة في :

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل .

- توفير القيادة الديمقراطية .

- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم ، بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات و من ثم فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد .

أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كالتالي :

- يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها

- ما يأخذ عليها أنها أجرت تجار بها على عدد محدود من العاملين ، مما لا يثبت دقة نتائجها و عليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية .

-افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية . -كما أنها ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد ، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولا .

-ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة التنظيم الرسمي (مصطفى ع.، 2001).

هذه معظم الانتقادات التي وجهة لحركة العلاقات الإنسانية ، إلا أنه يبقى إلى أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات ، وما يهم في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل و التعاون بين و التآزر

بين أفرادها و ما ينتج عنه من زيادة الروح المعنوية في العمل و أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة الذي يساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وزيادة تماسك جميع أفراد المؤسسة بين مختلف الوحدات .

- إن السؤال الذي يطرح نفسه هو :هل العامل في مجتمعنا ترتفع روحه المعنوية لتحقيق أهداف المؤسسة ويتشارك في العمل مع زملاءه ويتآزر ويندمج في التنظيم بسبب التحفيز المعنوي فقط أم أن التحفيز المادي هو الأساس في قضية الأمر ؟

إن الذي يعايش الحياة اليومية للموظف داخل التنظيم وخارجه يتيقن أن الحوافز المعنوية وحدها غير كافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فلا يمكن أن يثني مسؤول ما على مجهود قام به أحد العمال التثناء يكون شفاهايا أو حتى تقام له حفلة تثناء في حين أن الراتب ثابت أو لا تضاف له أي علاوة فبهذه الطريقة لا تكون النتيجة الموجودة من التحفيز المعنوي ذات تأثير كبير في تحقيق أهداف التنظيم هو ما يجعلنا نقول ونقر بأن التحفيز المادي إلى جانب التحفيز المعنوي هو السبيل الكفيل لمضاعفة مجهود العامل لبلوغ أهداف المؤسسة ، ودليل ما أقول هو أثناء توزيع الإستهبان و الإحتكاك مع العمال نقوم بتسريب أسئلة من بينها هذا السؤال أعلاه فتكون الإستجابات كلها أن التحفيز المعنوي غير كاف ما لم يضاف إليه تحفيز مادي ومنهم من يقول بأن التحفيز المعنوي لا أعترف به والتحفيز المادي هو الأساس ( خاصة في لالبيئة الجزائرية )

ج- أنواع التآزر الوظيفي ( التعاون الوظيفي ) :

- اختياريا :و هو أن يختار الفرد الجماعة التي تناسبه و هذا يعتبر تناسق أكثر مما يكون تعاونا --إجباريا : و يلاحظ في الأسرة حيث يقوم على العاطفة و الشعور بين الأفراد و المحيط و يعتبر الأقوى و ر الأنجع .

## د - مجالات التآزر و التعاون :

\* المجال الاجتماعي : يتطلب أن يكون لدى الفرد حاجة معينة يسعى لإشباعها و مثاله التعاون للحصول على مكانة اجتماعية معينة فالطفل يطيع والديه أو لا يطيعهما ليثبت مكانته .

\* المجال الاقتصادي : يتطلب أن يكون هناك مصلحة إقتصادية لدى الفئة لمساعدة و مثاله العلاقات بين الدول المتقدمة صناعيا و دول النفط النامية و هي علاقة تعاونية تقوم على المنفعة المتبادلة .

\*المجال السياسي : يتطلب أن يكون الفرد أو الجماعة مؤمنا بمبدأ سياسي يكون أساسا للتعاون و مثاله الشخص المؤمن بالديمقراطية الذي يتعاون مع شخص آخر مؤمن بنفس المبدأ فهذا تعاون سياسي (النفوس، 2015).

## هـ - أهم النظريات الحديثة للفكر الإداري و التنظيمي:

نظرية النظام التعاوني . و التي نادى بها برنارد و الذي كان واضحا تأثيره بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال : أوليفر شيلدون ، و إلتون مايو .

فهو يرى أن لتنظم يقوم لى أساس تعاون مقصود و هادف ، لذا يقول بأن التنظيم الرسمي هو تعاون بين الناس من لنوع الشعوري المقصود و الهادف (السمرائي، 2003) من خلال التعريف يرى صالح بأن هذه النظرية تقوم على العناصر التالية :

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء و يسعون لتحقيقه .
- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم .
- رغبة أعضاء التنظيم الصادرة للعمل و المساهمة

و تعتبر فكرة التوازن التنظيمي من أهم مساهمات برنارد ، فهو يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات و الحوافز التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات المطلوبة منه تقديمها ، و في حالة عكس ذلك يرفض التعاون و الاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في

شدتها من التذمر و الاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة و ترك العمل . (المغربي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، 2010)

### و- الآثار الإيجابية للتعاون ( التآزر ) :

- **التكاتف** : يرغب العاملين في العمل معا و في مساندة بعضهم لبعض ، لأنهم يتوحدون مع بعضهم البعض ، و بذلك تقل المنافسة الفردية ، و يريد الأفراد ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة مؤسستهم ، لذلك فهم يشتركون مع بعضهم البعض و يغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها .
- **تبادل المعلومات** : و يدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوب بينهم للعمل بطريقة فعالة
- **الاستخدام الأكثر فعالية** : للموارد، و المواهب، و القوى، و الذي يقوم به الأفراد بحرية تامة بمشاركة بعضهم البعض .
- **اتخاذ القرارات و الطول بشكل أكثر سلاسة** : حيث أن كل فرد يستخلص، و يقدم اختبارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، و يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأفراد يتحدون قراراتهم في آن واحد، و ليس بالتتابع كما يحدث غالبا .
- **تنفيذ القرارات و الحلول بنجاح** : إن من يملكون المسؤولية عن القرارات و الحلول ، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات و الحلول بنجاح ، العاملون الآخرون يشعرون أيضا بالتزام قوى نحو المؤسسة ، و بالرغبة في علم خدلانه .
- **الجودة** حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة و الدقة لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط المؤسسة و يرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان .
- **المشاعر الإيجابية** : المتولدة من وجود التعاون و ما لها من تأثير إيجابي على الجهاز المناعي للإنسان . ( السبيعي ، 2010 ) (النفيعي، 2010)

**ثالثاً: تعريف أبعاد متغير التأزر الوظيفي :**

ز -1- **تعريف التنسيق :** التنسيق هو العملية التي يتم من خلالها توحيد الجهود و التوفيق بين الوظائف المختلفة للعاملين في المؤسسة لتحقيق هف محدد متفق عليه .

وضع " موني و رايلي " تعريف محدد للتنسيق الإداري : أنه التوفيق بين الجهود المبذولة من قبل الأفراد و في المؤسسة بما يضمن تحقيق العمل الجماعي و ضمان و حدة العمل.

و يعرف على أنه تحقيق الإنسجام بين الأفراد في الجماعة الواحدة و التي تسعى إلى تحقيق هدف محدد (عادل، 2021).

**ز -2- تعريف الهدف الإستراتيجي :**

هو النتيجة المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، و تشير الكتابات إلى أن الهدف قد يكون طويل الأجل و يقدر بفترة حوالي خمسة سنوات، أو متوسط الأجل و هي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات، و قصيرة الأجل و هي النتائج المطلوبة تحقيقها خلال سنة .

و الهدف الإستراتيجي هو الهدف الذي تود المؤسسة تحقيقه بنهاية المسار الذي تضعه الإدارة العليا و تسعى جاهدة إلى تحقيقه، بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية و ذلك من خلال تحديد و تقييم البدائل المتاحة المطلوبة لتحقيق رؤيتها و رسالتها .

**ز -3- تعريف قيمة التشارك :**

برى " SAN " أنه عملية اجتماعية تحتم على الأفراد الاتصال ببعضهم البعض و استعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل خلاق لضمان استمراريتهم في أعمالهم اليومية (زكية، 2018).

**ز -4- تعريف التضامن النفسي :**

هو شعور الأفراد بعضهم ببعض و تضامنهم مع بعضهم البعض في المؤسسة الواحدة و وجود تاخي و ترابط بينهم، و مساعدتهم لبعضهم البعض و عدم العزلة للعامل عن مجموعة العمال حتى لا يشعر بالوحدة و هو شعور سيء يولد عدم الانتماء للمؤسسة و المحيطين .

#### رابعا: ثقافة التآزر التنظيمي :

يقع الإطار النظري لمفهوم التآزر ضمن نظرية النظم، والتي تعتبر أحد النظريات الحديثة التي أسهمت في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين، و بالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء، وفي هذا الصدد فإن أول من نظر للمنظمة كنظام هو " شستر برنارد " " Chester Bernard " ، حيث وصف المنظمة بأنها نظاما إجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة، فمفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيبا كليا موحد. (شاكر، 2014). و قد تبلورت هذه الأفكار والنظريات جميعها نقصد بذلك مبدأ التعاون والنظم الاجتماعية في مدرسة النظم المفتوحة حيث تعتبر البوابة لفهم معنى التآزر و الدال على خلق روح العمل المشترك بين العاملين .

#### 1 . علاقة مفهوم التآزر بنظرية النظم :

تعتبر نظرية النظم التي قدمها " فون بيرتالانفي " " Von Bertalanffy " " محاولة لتقديم منهجية شاملة لدراسة أي ظاهرة في الحياة والطبيعة، ولكن الجديد فيها أنها تعطي مضمون وشكل مختلف في التطبيق ضمن نسق التفكير العلمي الحديث وتطبيقاته المنهجية في مجالات إدارة الأعمال، والغاية منها هو فهم الحقائق والظواهر من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساس، فضلا عن فهم العلاقات بين العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن جميع أوجه وأبعاد مفهوم التآزر (شاكر، 2014).

فالنظام كمفهوم إداري علمي تبلور في الأربعينات وهو اصطلاح مأخوذ من الكلمة اليونانية ( systema ) والتي تدل على الكل الذي يتركب من عدد من الأجزاء، وهذه الكلمة مشتقة من

(syn) وتعني معا أو جميعا، ومن كلمة ( Histemi ) وتعني يكون أو يجمع، والذي يعرف بأنه مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بدورها بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي تكونت منه. (حسن ا.، 2007)

يمثل منظور النظم إطارا فكريا للإدارة في فهم المنظمة بشكل أفضل وعلى المستوى العملي التطبيقي، يفيد هذا المنظور المديرين وغيرهم من المعنيين بإدارة المنظمات في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل وذلك من خلال الأفكار التالية (شاكر، 2014):

✓ عد المنظمة نظام إجتماعي يعمل كوحدة واحدة، يتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

✓ التغيرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة سيؤثر في بقية الأجزاء، لذا يجب مراعاة كل الجوانب في المنظمة .

✓ يتضمن منظور النظم مفهوم التآزر ( التداوب، التعاون ) نتيجة تأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا أكبر من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة ( كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة ) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .

✓ تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية ( رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .

✓ تنبه المدير إلى وجود مدخلات و عمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

كما يشير " حسين حريم " أن منظور النظام يتضمن مفهوم التآزر و يشير هذا المفهوم إلى نتيجة و تأثير التفاعل بين الأجزاء و هي تعمل معا، فالتفاعل الحقيقي بين أجزاء المنظمة يسبب تأثيرا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنفردة . إذ أن كل جزء يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء بعضها ببعض ( حريم ، 2010 ، ص 31 ) ، أي أن التآزر مهم جدا في إدارة المنظمات، حيث يتم التركيز على تعزيز التفاعل بين الأفراد و الإدارات و الأقسام المختلفة، و تحقيق التوازن

المثالي بين الأهداف الفردية و الجماعية و يمكن تحقيق التآزر عن طريق تطوير نظام الاتصالات و التواصل داخل المنظمة و تعزيز روح الفريق و التعاون بين الأفراد، و تحسين جودة العمل و تحسين أداء المنظمة بشكل عام، والذي يعد النقطة الجوهرية في البحث الحالي .

## 2 . مفهوم التآزر :

رغم اختلاف وتباين آراء العديد من الباحثين في علوم الإدارة حول مفهوم للتآزر ، إلا أنه يمكن القول أن هناك شبه إجماع حول هذا المفهوم

### 1.2 . تعريف التآزر : يمكن تعريف التآزر كالاتي :

لغة : قال ابن منظور : أزره وآزره أعانه وأسعده ، من الأزر : القوة والشدة ؛ في قوله تعالى : « أشد به أزري » يقال الأزر الظهر والقوة، قال فمن جعل الأزر القوة قال في قوله اشدد ما أزري أي أشد به قوتي، أي أعانه على الأمر (منظور ا.، لسان العرب المحيط، 1988) ، أيضا جاء في قاموس المعاني والمعجم الوسيط تعريف التآزر في المجال الإداري التفاعل المتبادل، وهو تجمع يحقق نتائج أفضل مما تحققه كل عناصره منفصلة ( قاموس المعاني الجامع و المعجم الوسيط)

ب . إصطلاحا : من الممكن تعريف التآزر على أنه :

- "نتيجة إجراءات فعالة ومنسقة نحو هدف شامل (Belotti, 2005) "

ما يعنيه جون هنا هو أنه من أجل تحقيق التآزر يتطلب الأمر التخطيط المسبق و التنسيق الجيد بين جميع الأطراف المشاركة في المنظومة، بما في ذلك العاملين و الإداريين و العملاء و الشركاء و غيرهم، كما يتطلب الأمر وجود رؤية مشتركة و واضحة بشأن الهدف الشامل للمنظومة و الجهود التي يتعين بذلها لتحقيقه.

حيث أكد الدكتور إبراهيم الفقي على أنه لا يمكن النجاح ما لم يؤمن كل جزء بالجزء الآخر حيث قال " أنك تستطيع إحداث المعجزات إذا ما كان لديك إيمان بالآخرين، و حتى تحصل على أفضل

ما لدى الآخرين اختر أن تفكر و تؤمن بأفضل ما لديهم و تؤمن من قوة فريق عملك". (الفقي، العمل الجماعي، 2017)

### خامسا :نظرة عامة حول التعاون بين العاملين

#### أ : العلاقات الإنسانية بين العاملين :

إن بداية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هي كرد فعل للنظرة التقليدية التي كانت قائمة على تجاهل العامل الإنساني، فكانت رؤيتهم لأفراد التنظيم على أ وظيفتهم تنفيذ ما يطلب منهم، و أن الإنسان يجب استغلاله لتحقيق أقصى ربح ممكن.

و تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات المعاصرة في الإدارة ذلك أنها رفعت من مكانة للأفراد العاملين داخل التنظيم أو المصنع .

ومن جهة أخرى فإن أبحاث "هوثورون" قد ركزت مباشرة على الإنسان والعلاقات الإنسانية، وقد كانت هناك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات ومن بينها : إضفاء صفة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني (حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، 2010).

#### \*مفهوم العلاقات الإنسانية :

يشير تعبير العلاقات الإنسانية إلى التفاعل بين الأفراد في مختلف مجالات الحياة المختلفة، ومن ثم فإن العلاقات الإنسانية توجد حيثما وجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف منشودة .

وتنقسم العلاقات الإنسانية في نشاطها إلى قسمين رئيسيين، هما :

– العلاقات الداخلية : أي العلاقات بين عاملين المنظمة .

- العلاقات الخارجية : أي العلاقات بين رواد المنظمة من مساهمين، جماهير، حكومة ، ..إلخ

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل : بأنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج أفراد المنظمة في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل المشترك بأكبر إنتاجية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (منصور ا.، 2008).

و مما سبق فإن العلاقات الإنسانية في العمل أساسها هو رفع الروح المعنوية بين العمال و تحسن مختلف ظروف العمل للعمال بالطبع من أجل أداء مهامه المنوطة به في أحسن الظروف و منه بلوغ أكبر نسبة ممكنة من الإنتاج، كما تحاول العلاقات الإنسانية أن تشبع الحاجات الإنسانية للعمال و هو ما عبر عليه المغربي في الفقرة التالية :

فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني وأن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية وإشباع رغبات الأفراد المتنوعة من ناحية أخرى . (المغربي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، 2010)

ب : مفهوم التعاون بين العاملين وأهمية وجوده:

التعاون بين العاملين من المفاهيم الإدارية التي لم يتم الاتفاق على تعريف محدد لها ، ولكن يمكن أن تعرفه كالتالي : آلية تقوم بها مجموعة من الأفراد تعمل معاً المنفعة المشتركة ، وهو يعكس التنافس الذي تكون فيه المنفعة الشخصية هي الدافع . (منصور ا.، 2008)

\* التعاون لغة :

التعاون من العون وعاون فلان على الأمر ، أي ساعده .

\*التعاون اصطلاحاً :

خر أن يساعد احد المسلم أخاه ويعينه في فعل الخيرات وطاعة الله وتجنب معصيته وأن يجده إذا احتاجه لأي أمر من الأمور .

## \* أنواع التعاون :

- اختياريًا : وهو أن يختار الفرد الجماعة التي تناسبه وهذا يعتبر تناسق أكثر مما يكون تعاوناً .
- إجباريًا : وينحط في الأسرة حيث يقوم على العاطفة والشعور بين الأفراد والمحيط ويعتبر الأقوى والأنجح .

ويدخل التعاون ضمن عدة مجالات أهمها : (النفس، 2015)

- **أن المجال الاجتماعي** : يتطلب يكون لدى الفرد حاجة اجتماعية معينة يسعى لإشباعها ومثله التعاون الحصول على مكانة اجتماعية معينة فالطفل يطيع والديه أو لا يطيعهما ليست مكانته .
- **المجال الاقتصادي** : يتطلب أن يكون هناك مصلحة اقتصادية لدى الفئة المتعاونة ومثاله العلاقات بين الدول المتقدمة صناعياً ودول النفط النامية وهي علاقة تعاونية تقوم على المنفعة المتبادلة .
- **المجال السياسي** : يتطلب أن يكون الفرد أو الجماعة مؤمناً بمبدأ سياسي يكون أساساً التعاون ومثاله ال شخص المؤمن بالديمقراطية الذي يتعاون مع شخص آخر مؤمن بنفس المبدأ فيذا تعاون سياسي .

ومن ضمن النظريات الحديثة للفكر الإداري والتنظيمي نظرية النظام التعاوني ، والتي نادي بها برنارد والذي كان واضحاً تأثره بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال : أوليفر شيلدون ، والتون مايو

فهوى يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاون مقصود وهادف، لذا يقول بأن التنظيم الرسمي هو تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف، ومن خلال التعريف يرى صالح بان هذه النظرية تقوم على العناصر التالية : (صالح، 2003).

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه .
- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم .
- رغبة أعضاء التنظيم الصادرة للعمل والمساهمة .

- وتعتبر فكرة التوازن التنظيمي من أهم مساهمات برنارد ، فهو يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز التي يقدمها التنظيم يزيد عن المساهمات المطلوب منه تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل. (المغربي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، 2010)

### 1- الأنواع الرئيسية لاتجاهات الأفراد إلى العمل :

توجد ثلاثة أنواع رئيسية لاتجاهات الأفراد إلى العمل قد أوضحتها الدراسات السوسولوجية المعاصرة وهي : (بربر، 1994).

أ- الاتجاه الذي ينظر إلى العمل على أنه وسيلة أو أداة للحصول على دخل أو عائد يمكن الفرد من توفير كل احتياجاته الحياتية خارج العمل، وهذا الاتجاه يجعل صاحبه على علاقة حسابية بالعمل والتنظيم، وبالتالي لا يسعى الفرد إلى المشاركة والاندماج وتكون النظرة إلى العمل مادية حسابية .

ب -الاتجاه الذي ينظر إلى العمل كمهنة مستقبلية وبالتالي الفرد الذي يحمل هذا الاتجاه لا يتأخر عن خدمة التنظيم من أجل الاستمرارية وتحقيق الهدف الذي يسعى إليه ، وتكون مشاركة الفرد في العمل والتنظيم مشاركة إيجابية (Deseler, 2003).

ج - الاتحاد الذي يمارس العمل كنشاط جماعي والذي يجعل الفرد يرغب في الالتصاق والتماسك مع التنظيم أو جماعة العمل كمصدر للقوة ، ويحد في الأنشطة التعاونية الاجتماعية المشتركة متعة ويسعى إليها ويرغب في تحقيقها (حسونة، 2008)

### 2 - مفهوم العمل وتطوره

أ- العمل :

هو المكان الذي يتقابل فيه الفرد والتنظيم ، كما يعني العمل أكثر من نفقة وجهد يبذل من جانب الفرد في سبيل الحصول على عائد مادي، فعلى المستوى القومي هو المعنى الحقيقي للمجتمع، فهو ضروري لإنتاج السلع والخدمات التي على ضوئها يتحقق نظام التبادل الاقتصادي، كما أن طبيعة العمل وكيفية تنظيمه والسيطرة والرقابة عليه تؤثر بدرجة كبيرة على هيكل وحضارة هيكل كل مجتمع (بربر، 1994) .

### ب- التفاعل بين العمل والمجتمع :

العمل يحدد ذات الفرد في المجتمع، مكانه، نمط حياته، ومستوى معيشته، فالى حد كبير فإن مقدرتنا على تحديد مكان الفرد في المجتمع وبناء صورة أو تكوين بعض الدلائل أو المؤشرات عن أفكاره ووجهات النظر الخاصة به تتطور وتتكون من خلال معرفتنا للمركز الذي يشغله في المجتمع (بربر، 1994).

في المجتمعات ما بعد الثورة الصناعية وظهور نظام المصنع الحديث والتطورات التكنولوجية بنات الوظائف تفقد الخصائص الفردية وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا وظاهرة الاغتراب الاجتماعي، وفي القرن الحالي ارتبط اسم العمل بكل المشاكل الاجتماعية التي تواجهها يكل أنواعها .

### 3- مداخل تفسير مصادر سلوك العاملين :

#### المدخل الأول : الحتمية

ينص هذا المدخل على أن سلوك الفرد والتغيرات الاجتماعية والسياسة والثقافية والبيئية .... إلخ هي ثمرة عوامل لا توجد للفرد سلطة عليها، أي أن العوامل في الموقف المعين تحدد سلوك الأفراد وما هم إلا دمي يتحركون تبعاً لهذه العوامل (محمد ا.، السلوك التنظيمي، 2005).

#### المدخل الثاني : الفعالية :

يؤكد هذا المدخل على مقدرة الفرد على اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة في تحقيق حاجاتها ورغباته، وهذا المدخل يؤمن بمقدرة الفرد على الاختيار في كل أجزاء التنظيم وهو ما تسير عليه نظرياته الموقفية (بربر، 1994)

#### 4- العمل من منظور تاريخي :

من الخطأ الاعتقاد بأن العمل يكون له نفس المعنى في كل المجتمعات على حد سواء ففي كل مجتمع تجد أن العمل له معنى مختلف عن المجتمعات الأخرى ، بل أكثر من هذا فإن معنى العمل سواء للمجتمع أو الفرد (بربر، 1994).

أوضح آلان فوكس هذه الطبيعة النسبية لقيمة ومعنى العمل في دراساته الفسيولوجية التي قام بها وتوصل منها إلى أن الفرد ليس لديه اتجاه للعمل فطري أو موروث ، فإن الاتجاه للعمل من وجهة نظر آلان فوكس هو نتيجة تأثير الأسرة والمؤثرات الاجتماعية المختلفة في المجتمع الأكبر، وبالتالي فإن اتجاه الفرد للعمل وماذا يتوقع أو ماذا يريد منه يتم تحديده وتعليمه واكتسابه بواسطة المجتمع .

لا يعني هذا أن تكوين اتجاهات الأفراد عن العمل أمر متروك للصدفة البحتة داخل المجتمع ولكن يرجع إلى المجموعة القوية والمسيطرّة داخل المجتمع والتي أطلق عليها اسم النخبة، والتي تسعى إلى تكون هذا الاتجاه. (المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، 2010)

و يمكن أن نضيف أن العمل في مجتمعنا الجزائري خاصة هو حتمية تملئها الظروف الأعراف الاجتماعية حيث أن نمط الحياة يفرض الفرد على العمل من أجل الدخول في معترك الحياة بداية من تكوين الأسرة إلى الاستقلالية بمسكن و حياة خاصة أساسها العمل .

## 5- العمل أداة و وسيلة :

لقد أوضح فوكس أن كثير من الكتاب والعلماء تقبلوا فكرة أن الحضارات القديمة قد أعطت اهتمام قليلة لفكرة أن العمل قيمة في حد ذاته على العكس فإن النظرة للعمل كانت باعتباره أداة ووسيلة، وأن قيمة العمل تظهر نتيجة لأهميته للمجتمع والفرد لتوفير الغذاء والأساسيات الضرورية لاستمرار الحياة، وأن سيادة هذه الفكرة له بعض الأسس الخرافية و بعض الأساطير أيدت الفكرة الخاصة بالطبيعة الاجتماعية و أن النخبة وهم المفكرين والعظماء يجب أن يتم خدمتهم بواسطة العبيد، وبالتالي طبقة العبيد يجب أن تقوم بكل الأعمال الضرورية والتي اعتبرت أعمال مهينة وغير كريمة (بربر، 1994).

## 6- العمل ذو قيمة في حد ذاته :

هذه النظرة تتعادل مع النظرة للأعمال الحرفية حيث يكون العمل ذو قيمة ومعنى للأفراد و يرغبون في القيام به وأن قيمة العمل تتوقف على درجة الجهد والمهارة التي يبذلها العامل في أدائه وتأثر صفاته الفردية على العمل، وبالتالي فإن الوقت الذي يقضيه العامل داخل عمله كمنشأط هو وقت ممتع ومرغوب فيه، إنني لا يوجد فصل بين أنشطة العمل وأنشطة خارج العمل التي قد تكون موجهة إلى راحة الفرد ومتعته . (بربر، 1994).

سادسا : العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة على وجود التعاون ، وأهمية وجوده بين العاملين :

مما لا شك فيه بأن الإنسان جبل على حب الناس، وحب الاندماج معهم والانخراط فيهم، وعدم استطاعته العيش منفرداً، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات والمنظمات يشعر الفرد بأهمية التعاون والحاجة الماسة إليه لإنجاز الأهداف المنشودة (العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، 2002).

وهناك العديد من العوامل الشخصية والوظيفية التي تؤثر على وجود التعاون بين العاملين ، وفيما يلي توضيح لهم العوامل :

**1-العوامل الشخصية:**

يقصد بالعوامل الشخصية تلك الخصائص والميزات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد، وقد تكون هذه الخصائص مصدرها الفرد ذاته مثل : العمر، أو مرتبطة بطبيعة عمل الفرد مثل : المسمى الوظيفي (الغانم، 2006).

كما أن الآراء حول محددات الشخصية وتشمل العوامل الوراثية والعوامل البيئية ، والحقيقة أنه ليس هناك بالإمكان إعطاء جواب قاطع حول أي من الفئتين أكثر أهمية إذ أن لكل العاملين دور في تشكيل شخصية الفرد، ويضاف إليهما الظروف الموقفية التي يمر بها الفرد ، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل الثلاث : (القيوتي م.، 2000).

**أ-العوامل الوراثية :**

تتشكل العوامل الوراثية من مجموعة من العوامل البيولوجية والفسولوجية والنفسية التي يرثها الفرد عن الوالدين ويفعل المكونات الجينية والكروموسومات والتي تشمل التكوين الجسمي والملامح العامة ، وقد دلت الدراسات على دور هذه العوامل في تفسير السلوك والمزاج (الغانم، 2006).

**ب العوامل البيئية :** تشير العوامل البيئية إلى الوسط الذي يعيش فيه الفرد بدءاً من الأسرة ومروراً بجماعة الأصحاب والجماعات المختلفة التي يتعامل أو يتفاعل معها الفرد خلال سنوات حياته المختلفة إذ تعزز العضوية في مختلف هذه المنظمات تشكيل ثقافة لها معاييرها واتجاهاتها وقيمها الذاتية التي تنتقل من جيل لآخر . (الغانم، 2006)

**ج ، العوامل الموقفية :**

تملي العوامل الموقفية على الأفراد أنماطاً سلوكية معينة ومن ذلك تصرفات الفرد في مواقف مقابلات التوظيف أو الجامعات أو أماكن العبادة أو أي مؤسسة أخرى ينضم إليها الفرد خلال مراحل حياته (القيوتي م.، 2000).

**2-نظريات الشخصية :**

قدم الدارسون الكثير من الكلمات و التعابير لوصف الناس، إلا أن النظريات الخاصة بالشخصية الإنسانية حاولت الإقلال من المفارقات في التعابير، القصد من ذلك هو جلب الانتباه إلى الأمور الأساسية التي تعكس لنا نوع الشخصية وما تعكسه من آثار على العمل الإداري. (جواد، 2010)

#### أ-نظرية الأنماط :

في ضوء هذه النظرية تم تقسيم الأفراد إلى مجامع اعتماداً على نمط سلوكهم المتماثل، نظراً لتجمع الخصائص المعينة التي تدفع لصدور سلوك محدد وتقوم هذه النظريات بالبحث عن إطار عام يمكن من خلاله تمييز الأفراد باعتبار أن سلوك كل مجموعة منهم تحدد سلوكها في ضوء المتراكم لديها من خبرات ومعلومات عن المواقف وعن الأفراد الذين تضمهم هذه المواقف ، وكلما تمكن الأفراد من إصدار الحكم السليم عن هذه المواقف وعن الأفراد كان سلوكهم سليماً ومحققاً للهدف المنشود (جواد، 2010).

يمكن توزيع الأفراد إلى مجموعات كل مجموعة تمثل نمطاً من الأنماط الإنسانية كالتالي :

#### - أنماط مزاجية :

تضم هذه الأنماط أربع مجموعات من الناس حسب تكوين الدم حيث يكون لكل نمط مزاج و سجية تميزه عن النمط الآخر ضمن هذه المجموعة ومنها : حاد الطبع، المكتئب ، ذو الطبع البارد، الحيوي المتفائل .

تتأثر هذه الأنماط بأنواع الغدد المخلوقة في جسم الإنسان التي لها تأثيرها على السلوك البشري من خلال إفرازاتها، كما أن هذه الغدد تؤثر على تكييف الفرد وتفاعله مع البيئة وتكوينه الشخصي

-أنماط نفسية : ويمكن تجميع الأفراد وفق هذه الأنماط حسب نزعاتهم الانبساطية أو الانطوائية، فمن كانت نزعته انطوائية عموماً تجده مغلق على ذاته ويوجه نشاطه وطاقته نحو ذاته فقط في

حين من كانت نزعته انبساطية تجده شخصيته منفتحة على العالم الخارجي ويوجه نشاطه إلى ذلك العالم .

- **أنماط جسمانية** : يتجمع الأفراد وفق هذه الأنماط إلى حسب الصفات الجسمية فهناك الشخص المتصف بالسمنة واستدارة جسمه، وهناك من يتصف بالقوة البدنية والعضلات، وهناك النحيف، وكل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر .

- **أنماط اجتماعية** : إلى جانب الأنماط السابقة تم تقسيم النفس إلى أنماط اجتماعية متنوعة مثل : النمط الفكري النظري، النمط العملي الناشط، النمط الإنساني، النمط الإحساسي .

### ب - نظرية السمات :

إن نقطة البداية في نظرية السمات هي مدى تأثر سلوك الفرد بالسمات والصفات والخصائص التي يتميز بها الفرد الواحد منا، ذلك أن الشخصية هي مجموعة السمات والصفات الكلية التي يحملها الواحد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن تكامل الصفات الشخصية لها الحالة التكاملية المؤثرة على التنظيم الكلي للفرد وعلى علاقاته وكذلك على علاقاته، و وظيفة كل سمة أو خاصية من سمات وخصائص هذا أو ذاك .

ومن السمات التي يمكن أن يتميز بها الفرد سمة الشجاعة فإذا كانت له أصبح من الممكن التكهن بنوع وشكل استجابة الفرد للمواقف التي تواجهه (القيوتي م.، 2000).

### ج - نظرية التسبيب :

إن هذه النظرية تفترض أن الأفراد مدفوعين للاعتقاد بأنه يمكن التنبؤ ببيئتهم الاجتماعية، وأن هؤلاء الأفراد يمكنهم السيطرة على هذه البيئة، إذا هم تمكنوا من توقع نمط سلوك الأفراد الآخرين .

ويمكن القول بأن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تساعدنا على تفسير أسباب السلوك الصادر من أنفسنا وسلوك الأفراد الآخرين في نفس الموقف، الطريقة التي من خلالها نعزو سبب

تصرفنا وسلوكنا أنها انعكاسات عملية على إدراكنا لمفهوم الشخصية (القيوتي م.، 2000)

## د-نظرية الذات :

حظيت هذه النظرية بالكثير من الاهتمامات مؤخراً، ذلك لأنها أكثر النظريات ارتباطاً بدراسة السلوك الإنساني في التنظيم ولأن هذه النظرية من ناحية معينة تحمل بين طياتها المسببات الأولية لأعمال توحيد الآراء المتعارضة عن الشخصية الإنسانية وبشكل منطقي (جواد، 2010)

طبقاً لهذه النظرية نجد أنها تعبر عن مجالين للشخصية، المجال الأول هو الذات الشخصية والمجال الثاني هو الذات الاجتماعية وتشير الذات حسب المجال الأول إلى كيف يرى الفرد نفسه التي يجاهد في التوصل إليها في كثير من الأحيان، ويتكون هذا المجال من العمليات النفسية الرئيسية "الإدراك، التعلم، الدافعية" وتكون في النهاية وحدة متميزة .

أما المجال الثاني فيشير إلى كيفية تصور الفرد للأفراد الآخرين ويعبر أيضاً عما يعتقدوه هو عن كيفية تصور الآخرين له .

## سابعاً-العوامل الوظيفية المؤثرة على التعاون

تعريف الوظيفة لغويًا : جاء في لسان العرب " الوظيفة من كل شيء : ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعها الوظائف و الوظف. ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفًا : ألزمها إياه، وقد وظفت له توظيفاً على الصبي كل يوم (منظور ا.، لسان العرب المحيط، 1988).

- تعريف الوظيفة اصطلاحاً : لم يتفق علماء الإدارة على مفهوم واضح للوظيفة حيث نجد اختلافًا بين مصطلحاتها العربية والعالمية فنجد أن الوظيفة العامة يقابلها بالإنجليزية اصطلاح الخدمة المدنية (حبيش، 2005).

1- المهام الملقاة على عاتق الوظيفة : يقصد بها أنه عند تحديد المهام الوظيفية، لابد من أن يراعي في ذلك عدة أمور عديدة مثل عدم إطالة مسمى الوظيفة بالشكل الذي يصعب معه استخدامه أو إدراكه وفهمه بسهولة، كاستخدام تسمية مسؤول استلام وتخزين وصرف مواد بدلاً من تسمية مسؤول تخزين المواد أو أمين مخزن المواد، كذلك يجب عدم اختصار مسمى الوظيفة

بالشكل الذي يصعب معه تمييزها عن الوظائف الأخرى كاستخدام تسمية محاسب لجميع المحاسبين، بدلا من محاسب أجور أو محاسب مواد تكاليف خاصة إذا كانت هناك مهام مختلفة يقوم بها كل من هؤلاء المحاسبين، يضاف إلى ذلك مراعاة تجنب استخدام تعبيرات غامضة أو مصطلحات فنية بحتة جداً يصعب تمييزها عن بقية الوظائف داخل المنظمة . (Leavitt, 2003)

**2- مستوى الوظيفة وموقعها الإداري :** يتطلب تحديد مستوى الوظيفة وموقعها الإداري مع مراعاة عدة نقاط مهمة مثل عدم إطالة مسمى الوظيفة لإبراز الوحدة الإدارية بالكامل، ما لم يكن ذلك ضرورياً لتفرقة المستويات الإدارية، كذلك الابتعاد عن استخدام الألقاب التي تعبر عن المستوى الإداري وطبيعة العمل معاً والتي تعطي انطباعاً غير حقيقي عن حجم الوظيفة ومستواها، مثل مدير مبيعات عندما لا يكون هناك أي بائعين تتم إدارتهم. (Bennis, 2000)

**3- موقع الوظيفة :** يقصد بالموقع الوظيفي هو تحديد الارتباط الوظيفي للوظيفة أي تحديد الوحدة الإدارية التي تتبع لها الوظيفة مثل : ( القطاع - الإدارة - القسم - الشعبة ) حيث تبرز أهمية هذا العنصر عند تكرار وجود وظيفة معينة خاصة الوظائف الدنيا في عدة إدارات ووحدات مختلفة، ولكن قد ينتج عن ذلك اختلاف في المهام وواجبات الوظيفة المعنية تبعاً للإدارة أو الوحدة الإدارية التي توجد فيها هذه الوظيفة .

**4- الأداء الوظيفي :** تطلق كلمة الأداء على عدة معاني وعبارات فهي قد تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، تحمله الأعباء والمسئوليات الوظيفية المسندة على عاتقه (Katz, 2006)

-تقييم الأداء الوظيفي : تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي في منظمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات

#### - العوامل الوظيفية : (جواد، 2010)

وهي العوامل المتعلقة بالعمل، ويقصد بها في دراستنا هذه : العوامل التي يتمتع بها العاملون والتي يمكن حصرها في :

1- سنوات الخبرة : فكما هو معروف كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين كلما كان هناك استعداد وميل أكثر التعاون، ولكن هذا لا يقاس على الحالات عامة فهناك اختلافات بين فرد وآخر.

2- المستوى الوظيفي : الشائع هو أن كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد كلما كان ميله للتعاون أكثر .

3- المسمى الوظيفي .

4- الدورات التدريبية .

#### ثامنا : آثار وجود التعاون:

مما لا شك فيه أن ظاهرة التعاون ظاهرة غالباً ما تكون في المجتمعات الإسلامية، وذلك لأن ديننا الحنيف دعانا إليه وحثنا عليه، ولكن كثيراً ما نجد ابتعاد الكثير من الأفراد عنه وعزوفهم عن ذلك، هذا بشكل عام بين جميع الناس في شتى مناحي الحياة، ولكن بشكل خاص وما يخص طبيعة بحثنا عن طبيعة التعاون بين الأفراد العاملين في المنظمات الحكومية، فإن المنظمات بأمر الحاجة إلى التعاون بين عاملها في أوقات الأزمات وفي غيرها، كي تستفيد المنظمة ويستفيد أيضاً العاملين فيها (مارفيلاس، 2009).

هناك البعض يعزف عنه وهذا يعزى إلى العديد من الأسباب والعوامل التي تحول دون توفر تلك  
الصلة الحميدة والظاهرة الإيجابية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- **موانع اكتساب التعاون :** (محمد ا.، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، 2007)

- التعصب والحزبية .

- أنباء الأوهام والشكوك في مدى جدوى هذا التعاون والاستفادة منه .

- الأنانية ، وعدم حب الخير للآخرين .

تعذر القرد بالشغاله وكثرة أعماله .

- تنافس الأفراد .

- محبة الصدارة والزعامة وغيرها من حظوظ النفس .

- الحمد للآخرين .

- سوء الظن بالآخرين .

- عدم التعود على التعاون الكبر على الآخرين ، وتوهم القرد أنه أعظم من غيره .

يقول الباحثون في علم النفس أن التعاون عادة قديمة وضرورية للتكيف مع ظروف الحياة،  
فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده طوال حياته وحيد، كما أن السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف  
العظيمة يتمثل في إقامة مجتمعات تقوم على التعاون بين أفرادها، حيث يستطيع الإنسان أن يحقق  
مع مجموعته ما لا يستطيع تحقيقه بمفرده، فالدافع إلى تحقيق أعظم الإنجازات موجود بقوة داخل  
كل إنسان، ولكنه ينتظر الفرصة لكي يتخذ شكلا عمليا. (مارفيلاس، 2009)

أ- الآثار الإيجابية للتعاون : ( موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 22 \ 3 \ 2015 )

أ- **التكاتف :** يرغب العاملون في العمل معا وفي مساندة بعضهم البعض، لأنهم يتوحدون مع  
بعضهم البعض، وبذلك تقل المنافسة الفردية، ويريد الأفراد ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم  
من أجل مصلحة مؤسستهم، لذلك فهم يشتركون مع بعضهم البعض، ويغمسون أنفسهم بارادتهم  
داخل الجهود التي يبذلونها .

ب - تبادل المعلومات : ينقل العاملون الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، و يدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة فعالة.

ج- الاستخدام الأكثر فعالية : الموارد، والمواهب، والقوى، والذي يقوم به الأفراد بحرية تامة بمشاركة بعضهم البعض .

د- اتخاذ القرارات والحلول بشكل أكثر سلاسة : حيث إن كل فرد يستخلص، و يقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، و يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأفراد يتخذون قراراتهم في أن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً .

هـ-تنفيذ القرارات والحلول بنجاح : إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح، العاملون الآخرون يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو المؤسسة، وبالرغبة في عدم خذلانه .

و- الجودة : حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط المؤسسة ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان.

ز - المشاعر الإيجابية: المتولدة من وجود التعاون وما لها من تأثير إيجابي على الجهاز المناعي للإنسان .

خلاصة الفصل:

يعتبر التأزر الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الصناعية، فهو يعكس مستوى التعاون و التكامل بين الأفراد و الفرق المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .

## الفصل الخامس: الدراسات السابقة .

تمهيد

أولاً: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية

ثانياً: الدراسات السابقة حول الحس الأمني

ثالثاً: الدراسات السابقة حول التآزر الوظيفي

التعليق على الدراسات السابقة

**تمهيد**

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي و التي تساعد في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة .

إن التطرق للدراسات السابقة ذو أهمية و فائدة كبيرة في مجال البحث و تكمن هذه الأهمية في النقاط التالية :

- تحديد طرق الدراسة، و إرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه
- تساعد الباحث في توضيح مصطلحات البحث .
- تسهيل عمليات وضع الفروض .
- تسهيل عملية وضع المناهج المناسبة المستخدمة و طرق جمع البيانات
- معرفة العوائق و الصعوبات الممكن مصادفتها أثناء البحث .

حيث توجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية و تناولتها من زوايا مختلفة، و قد تنوعت هذه الدراسات بين العربية و الأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الإتفاق و الإختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية . و يود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين سنة 2022 و 2000 و شملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي.

بخصوص الدراسات السابقة التي توافرت لدينا لم نجد التي تتلاءم مع موضوع بحثنا، كما أننا لم نجد فيها التي تناولت نفس المتغيرات المستقلة لدراستنا الحالية : أثر الثقافة التنظيمية في إكتساب مهارة الحس الأمني و علاقته بالتأزر الوظيفي، و إنما وجدناها مرتبطة بمتغيرات أخرى، أما بخصوص الدراسات السابقة المتعلقة بالحس الأمني و التأزر الوظيفي فهي شحيحة جدا-في حدود بحث الطالب - نظرا لحدثة هذين المتغيرين، و قد حاولنا اختيار بعض الدراسات التي تساعدنا في إتمام رسالتنا و من بين هذه الدراسات :

أولاً: الدراسات السابقة التي تخص الثقافة التنظيمية :

01-دراسة الباحثة رابعة عبد الكريم عواد الخرابشة 2022، بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي العدد (41) تاريخ الإصدار 2022، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة و الإبداع و الابتكار بناء على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها في استبيان تم إجراؤه في المنظمات السلوكية، تم العثور على ارتباطات بين جميع المتغيرات. تم قياس الإرتباط الأقوى بين جو الأمان النفسي في مكان العمل و استعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة و بين العلاقات الشخصية في مكان العمل و الإبداع الفردي و أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك التنظيمي، و كانت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الثقافة و الإبداع. (خرابشة، 2022)

02-دراسة مسراتي خولة ودرويش نور الهدى (2022) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي"، أجرت الباحثتان بحثاً تطبيقياً على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة 2، بهدف استكشاف الكيفية التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها في فعالية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ثلاثة مكونات أساسية للثقافة التنظيمية، وهي: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأنماط السلوكية، لتبيان أثرها في جودة، سلاسة، واتجاهات الاتصال التنظيمي . وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تُعدّ محددًا جوهريًا في تحديد أنماط الاتصال السائدة، حيث أن وجود قيم تنظيمية مشتركة تُعزز من الانفتاح والتواصل الصريح بين الأفراد، فيما تؤدي المعتقدات التنظيمية المستقرة إلى بناء ثقة مؤسسية تُيسر انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. كما بينت الدراسة أن الأنماط السلوكية، بوصفها تعبيراً عملياً عن ثقافة المؤسسة، تُسهم إما في تسهيل أو عرقلة تدفق الاتصال، بحسب مدى توافقها مع مبادئ الاحترام، التشارك، والتعاون المهني. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم قراءة تحليلية معمقة للصلة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي في بيئة أكاديمية جزائرية، وهو ما يُثري الأدبيات العربية في هذا المجال، ويؤكد على ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية صحية لدعم قنوات الاتصال وتحسين الأداء المؤسسي.

حيث اعتمدت الدراسة على نموذج وصفي تحليلي مدعوم باستبيان موجه إلى العاملين في الكلية، و قُيِّمت الثقافة التنظيمية عبر أبعادها الثلاثة:

- أولاً، القيم التنظيمية، التي تعكس المبادئ المشتركة بين الأفراد وتوجه سلوكهم في إطار جماعي متجانس، وقد تبين أن وضوح هذه القيم وسلوك القيادة بما ينسجم معها يعزز من ثقة العاملين ويقوي قنوات الاتصال.
  - ثانياً، المعتقدات التنظيمية، والتي تُعبّر عن التصورات الذهنية السائدة داخل المؤسسة بشأن طرق العمل والصواب التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة أن وجود معتقدات إيجابية حول الانفتاح، الشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين مستوى التواصل الرسمي وغير الرسمي.
  - ثالثاً، الأنماط السلوكية، والتي تمثل التطبيق العملي للقيم والمعتقدات في الواقع اليومي، حيث بيّنت النتائج أن السلوكيات الإدارية والوظيفية، كالتعاون، احترام التسلسل الإداري، وتبادل المعلومات، تلعب دوراً أساسياً في تيسير الاتصال التنظيمي وتحسين مناخ العمل العام.
- وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار قيمي ومعياري جامد، بل هي عنصر ديناميكي ينعكس بعمق على كافة العمليات التنظيمية، وعلى رأسها الاتصال الذي يُعدّ شريان الحياة الإدارية. كما أكدت أن فعالية الاتصال التنظيمي لا يمكن تحقيقها في بيئة تغيب فيها ثقافة مؤسسية واضحة وداعمة، وأن إصلاح المشكلات الاتصالية يتطلب بالضرورة مراجعة شاملة لبنية الثقافة التنظيمية من حيث محتواها وقنوات بثها. وتُعد هذه الدراسة من الإسهامات المهمة في السياق الجزائري، كونها تربط بشكل منهجي بين بعدين أساسيين في علم الإدارة (الثقافة والاتصال) داخل مؤسسة تعليم عالٍ، مما يعزز فهمنا لكيفية بناء بيئة تنظيمية أكاديمية متوازنة تسود فيها الثقة، الفعالية، والانتماء المؤسسي.

**03-دراسة عتيقة حريرية وخالد تيطراوي (2020)، دراسة ميدانية قيّمة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء - دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بولاية المسيلة"،** تناول الباحثان موضوع الثقافة التنظيمية كعنصر محوري في تحقيق فعالية الأداء داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، معتمدين في دراستهما على نموذج تطبيقي واقعي داخل مؤسسة TIDAL باعتبارها بيئة صناعية تتطلب قدرًا عاليًا من الانضباط والتنسيق والفعالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت أدوات جمع البيانات كالإستبانة موزعة على عينة من العاملين في مختلف مستويات المؤسسة، بهدف رصد الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية (كالالتزام، القيم المشتركة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، والتواصل الداخلي) وتحليل علاقتها المباشرة وغير المباشرة ب أداء العاملين على المستويين الفردي والجماعي.

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل جوهري في تحسين الأداء داخل المؤسسة الصناعية، حيث أن ترسيخ قيم مؤسسية واضحة، وتوفير مناخ من الثقة والتقدير والمشاركة، يرفع من مستويات الدافعية والانضباط وجودة تنفيذ المهام. كما بينت الدراسة أن المؤسسات الصناعية التي تهتم بتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تكون أكثر قدرة على التحكم في السلوكيات التنظيمية وضمان التناسق بين أهداف الأفراد والمؤسسة، مما ينعكس على مؤشرات الأداء كالكفاءة، الالتزام، الانتظام في العمل، وجودة الإنتاج.

وقد أكد الباحثان على أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على الجوانب الرمزية أو الشكلية، بل تمثل نظاماً موجّهاً للسلوك اليومي للعاملين، وتُعد من أهم الوسائل غير المباشرة التي تؤثر على الأداء، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تتطلب تنسيقاً عالٍ بين فرق العمل ومراعاة لمعايير الجودة والإنتاج.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الحالي، إذ تسهم في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، ومستوى الحس الأمني والتأزر الوظيفي من جهة أخرى، لاسيما في بيئات العمل الصناعية التي تُعد حساسة من حيث السلامة والتنظيم والتفاعل الجماعي. كما توضح الدراسة أن التحسين المستدام في الأداء لا يمكن تحقيقه دون استثمار في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة، الالتزام، والانضباط الجماعي، وهي ذاتها العناصر التي تشكّل الأساس في تنمية سلوكيات أمنية احترافية، وزيادة التناغم بين العاملين، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر وتحقيق أهدافها بكفاءة.

وقد مثل مفهوم الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة الإطار الشامل الذي يضم جملة من القيم، المعايير، المعتقدات، الممارسات، والتصورات الجماعية، التي تشكل القاعدة التي تُبنى عليها أنماط التفاعل المهني داخل المؤسسة. وتُبيّن النتائج أن هذه الثقافة لا تُعد عاملاً هامشياً أو

ظرفياً، بل تؤدي وظيفة إستراتيجية في توجيه السلوك التنظيمي، وصياغة نمط الأداء المهني، وترسيخ الاستقرار الداخلي للمؤسسة.

وأبرز ما خلصت إليه الدراسة أن تحسين الأداء لا يتأتى فقط عبر الرقابة أو الحوافز المادية، بل عبر بناء ثقافة تنظيمية تفاعلية وداعمة، تتسم بـ:

- الاحترام المتبادل بين العمال والإدارة.
- تقدير الجهود الفردية والجماعية.
- تشجيع المبادرات الذاتية والابتكار.
- ترسيخ قيم الانضباط والالتزام المشترك.
- تعزيز العلاقات المهنية الأفقية والعمودية.

وأثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية بين درجة تشبع العاملين بالثقافة التنظيمية الإيجابية وبين تحسن مؤشرات الأداء الوظيفي، كزيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل، تقليل الغيابات، وتقوية روح الفريق.

ومن جهة أخرى، تناولت الدراسة بعمق إشكالية التحفيز غير المباشر للسلوك الأمني والتعاوني من خلال الثقافة، حيث أشارت بوضوح إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط، العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة، يُسهم تلقائياً في خلق وعي تنظيمي يتجاوز المهام الفردية نحو الحفاظ على النظام، الالتزام بالإجراءات، وتجنب الأخطاء أو الإهمال—وهي مكونات أساسية في تعزيز الحس الأمني والتأزر الوظيفي.

**04-دراسة أعدّها الباحثان يونس مختار وعاشور ابتسام (2020)، بعنوان:** "الثقافة التنظيمية كأداة لتفعيل الأداء داخل المؤسسة"، تم تناول موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المرتكزات الجوهرية التي تُبنى عليها فعالية المؤسسات واستمراريتها. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بتحليل ميداني، وقد استهدفت تسليط الضوء على أثر القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات الجماعية السائدة داخل المؤسسة في توجيه أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

أكد الباحثان أن الثقافة التنظيمية تُعد من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، إذ تمثل ما يشبه "العصب الحي" الذي يغذي الأداء ويضبط سلوكيات العاملين ضمن إطار من القيم والتقاليد والأعراف التنظيمية. وبيّنت الدراسة أن توفير بيئة عمل ذات ثقافة إيجابية -تقوم على الاحترام المتبادل، والعلاقات الإنسانية السليمة، والمعاملة الحسنة - يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن العنصر البشري يجب أن يكون محورًا أساسيًا في إدارة الثقافة التنظيمية، من خلال فهم ميوله ودوافعه واحتياجاته داخل بيئة العمل. فالثقافة التنظيمية الجيدة ليست مجرد مجموعة قواعد، بل منظومة ديناميكية تؤثر بشكل مباشر على الرضا، الالتزام، الولاء، والتحفيز الوظيفي. كما أشار الباحثان إلى أن غياب الوعي بأهمية هذه الثقافة أو تجاهل البعد الإنساني في إدارتها قد يؤدي إلى تفكك العلاقات المهنية، وارتفاع معدلات الاستياء، وضعف الإنجاز.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة في إطار البحث الحالي، حيث توفر أساسًا نظريًا يدعم الفرضية التي تربط بين الثقافة التنظيمية وبين تنمية الحس الأمني والتأزر الوظيفي داخل المؤسسة، ذلك أن تعزيز بيئة تنظيمية صحية يُعد شرطًا أساسيًا لبلوغ درجات أعلى من الوعي، المسؤولية، والالتزام الجماعي بالسلوكيات الوقائية، ما يعزز أمن المؤسسة ويقوي ترابط أفرادها.

05-دراسة الدكتور أحمد محمود (2021)، بعنوان "تقييم الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية والخاصة: دراسة مقارنة في مصر"، تم تحليل الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية بين المؤسسات العمومية (الحكومية) والمؤسسات الخاصة في البيئة المصرية. استخدم الباحث المنهج المقارن مدعومًا بأدوات كمية كاستبيانات موزعة على عينة تمثيلية من موظفي كلا النوعين من المؤسسات، بهدف رصد أبعاد الثقافة التنظيمية مثل: التحفيز، الانضباط، القيادة، الابتكار، المشاركة، والمرونة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تباينات جوهرية بين المؤسستين؛ حيث تبين أن المؤسسات الخاصة في مصر تتسم بثقافة تنظيمية أكثر ديناميكية ومرونة، وتشجع على الابتكار والتحفيز الفردي، وتعتمد أساليب إدارة أكثر تشاركية. في المقابل، وُجد أن المؤسسات العمومية ما تزال تهيمن

عليها سمات الثقافة البيروقراطية مثل الجمود التنظيمي، الالتزام الصارم بالتعليمات، وضعف التحفيز، وانخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

وأكدت الدراسة أن هذه الفروق ليست شكلية، بل تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين، وفي قدرتهم على التفاعل مع التحديات الأمنية والتنظيمية، والتآزر فيما بينهم. كما خلص الباحث إلى أن تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية بات ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالكفاءة والأمن الوظيفي.

وتعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بالبحث الحالي، حيث تقدم إطارًا تحليليًا لفهم كيف تؤثر طبيعة المؤسسة (عمومية أو خاصة) في تشكّل الثقافة التنظيمية، وهو ما ينعكس بدوره على تنمية مهارات مثل الحس الأمني والتآزر الوظيفي بين العاملين.

06-دراسة الدكتور ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب والدكتور محمد بن إبراهيم السكيتي 2020، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة"، مجلة المنقال العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد السادس، العدد (2) سنة 2020، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لأراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من 50 فرد، تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الجودة الشاملة و جاءت فرضية الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الجودة الشاملة و لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية بين الزملاء في الجودة الشاملة بالمجلس .

أكدت الدراسة على وجود علاقة دلالة إحصائية بالاعتراف و التميز و الجودة الشاملة. (السكيتي،

أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة، 2020).

07-دراسة بحثية للباحث خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق (2019) بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة"، قامت الباحثة بمشاركة فريق من الباحثين، بتسليط الضوء على الدور الجوهرى الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بوصفها محددًا رئيسيًا للتوجه

الإستراتيجي للمنظمات. وقد تمّ تنفيذ هذه الدراسة في بيئة تنظيمية عربية، اعتمادًا على منهج وصفي تحليلي ميداني، جمع بين الاستبانة والمقابلات كأدوات بحثية، لاستكشاف العلاقة التفاعلية بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين توجهاتها الإستراتيجية في مجالات التوسع، الابتكار، التميز، وإدارة المخاطر، حيث ركزت الدراسة على تحليل مجموعة من الأبعاد الثقافية الجوهرية مثل:

- القيم التنظيمية الحاكمة (الابتكار، المخاطرة، الانضباط)
- المعتقدات المشتركة بين العاملين حول أهداف المؤسسة وأدوارهم فيها
- أساليب التفاعل والقيادة والتواصل الداخلي
- درجة قبول التغيير والتحول الإستراتيجي

وقد خلصت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لا تُعد فقط انعكاسًا للهوية المؤسسية، بل هي أيضًا قوة توجيهية خفية تُشكل خيارات المؤسسة المستقبلية واستراتيجياتها الأساسية. حيث تبين أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة، تشاركية، محفزة على الابتكار والمبادرة، تكون أكثر قدرة على تحديد توجه إستراتيجي واضح ومتكيف مع البيئة الخارجية، كما تُظهر استعدادًا أكبر لتبني مشاريع التحول والتغيير المؤسسي.

في المقابل، فإن المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية، أو التي تتسم بالمركزية المفرطة أو الجمود الثقافي، تكون توجهاتها الإستراتيجية غالبًا غامضة، مترددة، أو مرتبطة بردود أفعال ظرفية أكثر من كونها مبنية على رؤية استباقية بعيدة المدى.

تبرز أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الراهن حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بـ الحس الأمني والتأزر الوظيفي، من خلال ما توضحه من أن أي توجه إستراتيجي نحو تعزيز الأمن الداخلي، أو تطوير ديناميات العمل الجماعي والتشاركي، يجب أن ينبثق من عمق الثقافة التنظيمية السائدة. فالمؤسسة التي لا تُهيكل قيمها ومعتقداتها وسلوكياتها الداخلية باتجاه المسؤولية والوعي والانضباط، لن تستطيع تحديد توجه إستراتيجي ناجح في مجال الأمن أو في مجال تطوير العلاقات الوظيفية الداخلية.

كما أن نتائج هذه الدراسة تدعم فرضية أن ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية يمثل شرطاً تمهيدياً لاختيار وتنفيذ استراتيجيات فعالة في إدارة المخاطر، بناء فرق العمل، وتعزيز الأداء الوظيفي التعاوني. وعليه، فهي تُثري البحث الحالي من خلال توفير زاوية تحليلية تربط بين الثقافة كمحتوى رمزي، وبين الاستراتيجية كسلوك تنظيمي مستقبلي موجه نحو التغيير والتحكم في البيئة.

**08- دراسة أبو القاسم خمار 2016، أثر الثقافة التنظيمية علي جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، الجزائر، تقرت، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير، 2016م**

هدفت الدراسة إلي التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية والتعرف على إمكانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية، والأهمية العلمية الممثلة في الاستفادة من نتائج البحث وعرضها ودراستها لتطبيقها على أرض الواقع، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أكدت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وأكدت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات، و أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يدفعهم لتحسين نوعية أعمالهم، وضرورة حث العمال علي الابتكار والإبداع والاستفادة من مجالات العمل المتاحة. (القاسم، 2016)

**09- دراسة بابة إيمان 2016، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير ، 2016م**

هدفت الدراسة إلي إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، ومعرفة أهم العناصر التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء والتعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أكدت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء

الموارد البشرية تعزى لمتغيرات ديمغرافية، وأكدت الدراسة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جدول أعمال المؤسسة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الإلمام وإعطاء العمال مساحة للتكوين او مشاركته في تبني القواعد والمباني واللوائح والقوانين للمؤسسة وضرورة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جداول أعمال المؤسسة. (السكيتي، 2016)

10-دراسة سمير يوسف عبد الإله (2006)، الموسومة بـ "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات"، قدّم الباحث تحليلاً علمياً دقيقاً لواقع الثقافة التنظيمية داخل الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على كيفية تأثير تلك الثقافة في جهود ومجالات التطوير التنظيمي. استخدم الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، معتمداً على استبانة ميدانية ورّعت على عينة من الأكاديميين والإداريين في عدد من الجامعات في قطاع غزة، بهدف الوقوف على أهم القيم والممارسات الثقافية التنظيمية السائدة، وتقييم مدى مساهمتها في تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل داخل الجامعات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية تتسم بعدة سمات مختلطة بين التقليدية والحداثيّة؛ حيث لا تزال بعض الممارسات الإدارية محكومة بثقافة المركزية والروتين، في حين بدأت ملامح ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحاً وتطوراً بالظهور، خاصة في الجامعات التي تبنت أنماطاً قيادية تشاركية ورؤى استراتيجية واضحة. وقد أكد الباحث أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي علاقة تفاعلية تبادلية، حيث تسهم الثقافة الإيجابية، المبنية على قيم الاحترام المتبادل، والمبادرة، والمسؤولية الجماعية، والانفتاح على التغيير، في تهيئة بيئة مشجعة على الابتكار والتجديد المؤسسي، في حين تُعد الثقافة الجامدة والمعيقة للتغيير أحد أبرز معوقات التطوير الفعّال.

كما بيّنت الدراسة أن هناك ضرورة ملحة لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية في الجامعات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الجامعية المعاصرة، خصوصاً في ظل التحديات السياسية والاقتصادية التي تواجه قطاع غزة. وشدد الباحث على أهمية توظيف العنصر البشري باعتباره المحرك المركزي لأي تغيير ثقافي وتنظيمي ناجح، وذلك من خلال رفع مستوى الوعي الثقافي، وتشجيع العمل الجماعي، وتبني سياسات إدارة معرفية فعالة.

وتتسجم نتائج هذه الدراسة بشكل مباشر مع موضوع البحث الحالي، حيث تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الوعي والانضباط الجماعي، وهما شرطان أساسيان لاكتساب مهارات مثل الحس الأمني وتعزيز التآزر الوظيفي، كما أن التركيز على البيئة الجامعية في السياق الفلسطيني يضيف بعداً تطبيقياً مهماً، يُظهر كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تتفاعل مع السياق الاجتماعي والسياسي لتنتج أنماطاً تنظيمية تتفاوت في قدرتها على دعم أو إعاقة التطوير الوظيفي والمؤسسي.

11-دراسة الباحث إيهاب فاروق مصباح العاجز (2012) الموسومة بـ: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة معمّقة تسلط الضوء على الدور المحوري الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تسهيل أو عرقلة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات، لاسيما في السياقات العربية ذات البنية الإدارية التقليدية.

اعتمد العاجز في دراسته على منهج تحليلي وصفي مدعم بتحقيق ميداني، حيث تناول بالنقد والتحليل المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية، وأثرها في تقبل التكنولوجيا الحديثة، ومرونة العمليات الإدارية، واستعداد العنصر البشري للتكيف مع التغيرات الرقمية. وقد عرّف الثقافة التنظيمية بأنها الإطار المرجعي الذي يتجلى في مجموعة القيم والاتجاهات والمعايير والسلوكيات المتجذرة داخل المؤسسة، والتي تُحدد نمط التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والبيئة التنظيمية.

ومن أبرز نتائج الكتاب أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعتمد فقط على الجوانب التقنية أو البنية التحتية التكنولوجية، بل يرتبط بشكل وثيق بمدى توفر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير. إذ تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة تقبل العاملين للأنظمة الإلكترونية، واستعدادهم لاستخدامها، وتفاعلهم معها بإيجابية أو سلبية. وخلص الباحث إلى أن ثقافة العمل القائمة على الانفتاح، والتعلم، والمشاركة، والتحديث المستمر، تُعدّ عنصراً تمكينياً رئيسياً لإنجاح التحول الرقمي، بينما تؤدي الثقافة البيروقراطية، الجامدة، المقاومة للتغيير، إلى تأخير عمليات التحديث وإفشال مشاريع الإدارة الإلكترونية.

وقد أشار العاجز كذلك إلى أن المؤسسات التي نجحت في هذا التحول كانت قد تبنت مبادرات تأهيل ثقافي وتنظيمي قبل تطبيق النظام الإلكتروني، من خلال تعزيز قيم الثقة والشفافية

والتدريب المستمر، وخلق بيئة عمل مشجعة على التجريب التكنولوجي، بما يرسخ السلوكيات الداعمة للتحويل الرقمي.

وتتسق هذه الدراسة بشكل مباشر مع موضوع البحث الحالي، حيث تُظهر أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على العمليات الإدارية التقليدية، بل تمتد إلى صياغة سلوك العاملين تجاه المخاطر، والامتثال، والانسجام الجماعي، وهي مكونات أساسية في تعزيز الحس الأمني، وتنمية التأزر الوظيفي، وتسهيل تبني أنظمة الرقابة والتأمين الإلكتروني. كما تؤكد الدراسة أن النجاح المؤسسي في عصر الرقمنة يتطلب تنمية ثقافة تنظيمية مرنة، آمنة، وواعية بالتحويلات التكنولوجية، وهو ما يعزز البعد الأمني في السلوك التنظيمي ويضمن استدامة التطوير داخل المؤسسة.

12- دراسة وافية صحراوي(2013)، " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية " (2013)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فاعلية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

و قد توصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية تمارس بدرجة ضعيفة، و بالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها و لا تحظى بالثقة و القبول من معظمهم كما تقتصر الجامعة إلى تمسك أعضائها بقيم و معتقدات مشتركة. (كريمة، 2021)

13- دراسة" عيساوى وهيبة "بعنوان(2012)، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"

تهدف إلى دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ،جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان الجزائر،. 2012/2011

من بين الأسئلة المطروحة في الإشكالية التساؤلات التالية:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟

- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

- ماهو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي، السلوكي، والمادي. وقامت منهجية الدراسة على المنهج الإحصائي الوصفي، أما عينة الدراسة فكانت 60 فردا واستخدمت الدراسة أدواتي الملاحظة والاستبانة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في النتائج النظرية والميدانية، بالنسبة إلى النتائج النظرية فهي أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها، ويعتبر ارتفاع الأداء والولاء التنظيمي نتائج ايجابية تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية في حين يعتبر دوران العمل، الغياب وحوادث العمل نتائج سلبية لعدم الرضا، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي والجانب السلوكي، والجانب المادي ، أما بالنسبة إلى النتائج الميدانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد كما أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين شبه منخفضة، والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

**14- دراسة" محمد بن علي بن حسن الليثي(2008) بعنوان " : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة "** رسالة ماجستير ،كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، 2008 م.

من بين التساؤلات التي طرحت في الإشكالية الأسئلة التالية:

-التساؤل الرئيسي :ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم

الابتدائي بالعاصمة المقدسة؟

- الأسئلة الفرعية :

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسية وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوعه، الخبرة، مركز الإشراف)؟

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة التي تفسر أكبر قدر ممكن من تباين الإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

قامت الدراسة على مجموعة من الأهداف منها توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بالإضافة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري . كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115 مديرا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا وبكالوريوس، إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري.

15- دراسة سمير يوسف عبد الإله (2006)، " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات

ال فلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات" (2006)

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى بقطاع غزة، و مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات و مستوى التطوير التنظيمي.

استخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفا من الإداريين و الأكاديميين و أعضاء مجلس الجامعة .

و أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر و الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار. و أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا ( أعضاء مجلس الجامعة ) يشكلون ثقافة الجامعة.

كما أظهرت أن مستوى التطير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا و في الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، و أثبتت وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و مجالات التطوير التنظيمي.

#### 16- دراسة "بسام بن مناور العنزي(2004) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"،

دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية، 2004.

وقد تم تحديد أسئلة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟  
واندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة؟

- ما اثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتوضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين

بالمؤسسات العامة، بالإضافة إلى التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، وكذلك التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، وأخيرا تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

قامت منهجية الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام العينة المتاحة أو (الميسرة) لاختيار أفراد عينة الدراسة الذي بلغ عددها 454 مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة. بالإضافة إلى أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل) .

**17-دراسة "العقبي الأزهر 2009 "حول القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين -المصنع الجزائري أنموذجاً -** هي دراسة ميدانية وصفية انطلقت من التساؤل حول تأثير العناصر الثقافية التي تمثل الأنماط المشتركة بين الأفراد من مبادئ ومعاني وأفكار ومشاعر ومعتقدات، ومنظومة القيم والمعايير السائدة في المجتمعات العربية في سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمات من خلال طرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والاشراف بينهم في المنظمة الصناعي، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً أو رؤساء، ما مدى حجم هذا التأثير؟ وتمثلت أهداف الدراسة في تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يشكل بيئتها الخارجية، وتحليل ما تحدثه البيئتان الثقافية والاجتماعية في سلوك 29 العاملين داخل المنظمة، ودور القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والاشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بدراسته الميدانية على مؤسسة صناعات الكوابل بمدينة بسكرة بالجزائر. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي - :تعاون أعوان التنفيذ وتضامنهم فيما بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساساً مراكزهم الرسمية والأدوار التي يؤديونها، أكثر من أية اعتبارات أخرى - .الأسلوب الاشرافي للرئيس تتحكم فيه الى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها تجاه مرؤوسيه أكثر من مسؤوليته الرسمية نحوهم - .نمط الاشراف السائد يعكس مراعاة الرؤساء

للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم مع مرؤوسيهـم. (الأزهر، 2009 )

التعليق: هي دراسة أخرى تشبه في موضوعها الدراسة السابقة لـ"عادل غزالي 2007" لكنها تركز أكثر على أثر الثقافة المحلية الاجتماعية على السلوك التنظيمي وتحديدأ أنماط التعاون بين العمال والاشراف بين العمال والمسؤولين، وهي دراسة أخرى داعمة لتوجهنا في دراستنا الحالية، هذا وبينت النتائج وجود أثر واضح للعادات والتقاليد والأعراف والأخلاق على نمط الاشراف وعلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل التنظيم في البيئة الثقافية الجزائرية والتي تعتبر إحدى الثقافات المدروسة في بحثنا هذا .

18- دراسة " بوبكر منصور (2007) بعنوان:"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ،المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً"،رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2006/ 2007 .

من بين الأسئلة المطروحة في الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟  
قدمت الدراسة مجموعة من الأهداف من بينها معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ومعرفة العلاقة القائمة بينهما، والسعي لفهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة تطوير هذه الإدارة .كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة الى الأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس) ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

19- دراسة" سليمة سلام(2004)" بعنوان:"ثقافة المؤسسة والتغيير"،رسالة ماجستير غير منشورة ،فرع ، تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2004/2003 الجزائر.

جاءت أسئلة الإشكالية كالتالي:

- ما هي أوجه فائدة الثقافة للمؤسسة و للإدارة؟
  - ما هي محددات هذه الثقافة على مستوى الفرد، و على مستوى الفوج، و المؤسسة و كذا على المستوى الوطني؟
  - ما هي خصائص و مكونات الثقافة الإيجابية ؟
  - ما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية و متطورة؟
  - ما هي المميزات و الشروط الواجب توافرها في قائد التغيير الناجح ؟
  - ما هي الأوجه و الأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية و فعالية؟
- وتمحورت أهداف الدراسة في أن ثقافة المؤسسة تمثل عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد

و للمؤسسة ككل، كما إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد و المؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة و الفرد معا، و تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس

في نجاح قيادة التغيير، بالإضافة الى أن نجاح التغيير و بالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى

تلاؤم ثقافة المؤسسة و ثقافة العامل الجزائري، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فنظرا لأن هذا البحث عبارة عن تحليل للثقافة في تعاريفها و مستوياتها، ومحدداتها اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي كما اعتمدت على المنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

- إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مثبط فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريته في محيطها.
- تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة و قيادة أي تغيير بنجاح و استمرارية من جهة أخرى و هذا ما أثبتته دراسات و تجارب عدة لعدة بلدان كاليابان، ألمانيا..
- لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة و لا توتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير و هم من يحدثون التغيير، و هو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمي محفز على العمل الجاد و المنتج.
- إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني و الثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.
- إن الكفاءة العالية للمؤسسات الناجحة في العالم (IBM, MC DONALD...) تعتمد في إدارتها على البعد الإنساني و الاجتماعي للفرد، كما تهتم به بتلبية حاجياته و توفير مناخ عمل يبعث على الراحة و الشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم و يقضي على الشعور بالاغتراب في العمل، فهي ترسم استراتيجياتها بناء على الفرد.

- وجود قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى، و هي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها التقدير، الاحترام، التواضع، الصدق، روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع و تقييم الكفاءات...

**20-دراسة بن كحول محمد (سنة النشر غير واردة)**، تناولت موضوعًا بالغ الأهمية في الإدارة العامة، حيث بحثت في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها المباشر وغير المباشر في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلديات، في إطار ميداني يعبر عن واقع العمل في الإدارات المحلية الجزائرية، بما تحمله من تحديات تتعلق بالأداء، المسؤولية، والفعالية المؤسسية.

وقد سعى الباحث إلى بناء إطار نظري وتحليلي يربط بين نوعية الثقافة التنظيمية السائدة—من حيث قيمها واتجاهاتها ومعاييرها—وبين الاستعدادات السلوكية الطوعية للعاملين، والتي تدرج ضمن ما يُعرف بـ "المواطنة التنظيمية"، أي تلك التصرفات التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للعمل وتُعبّر عن ولاء، انتماء، ومبادرة ذاتية لخدمة المصلحة العامة والارتقاء بالمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من موظفي عدد من البلديات الجزائرية، باستخدام أداة استبائية شملت أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيادة، العمل الجماعي، الالتزام، التوجه نحو الابتكار، التفاعل الاجتماعي (ومؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية (مثل الروح التطوعية، المسؤولية الفردية، التعاونية، والتوجه الإيجابي نحو المؤسسة).

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، حيث بيّنت أن المؤسسات التي تسود فيها ثقافة عمل تشاركية، مبنية على الاحترام المتبادل، والتقدير، والانضباط، تُنتج بيئة تشجّع الموظفين على التصرف بما يخدم المؤسسة حتى خارج حدود مسؤولياتهم الرسمية.

وقد أكد الباحث أن الثقافة التنظيمية التي تُعزز الثقة والانتماء والتواصل الفعال داخل المؤسسة تؤدي إلى رفع مستوى الولاء والمبادرة الذاتية والالتزام الأخلاقي بالسلوك المهني. كما شدد على

أهمية دور القيادة الإدارية في نقل هذه الثقافة وتكريسها عملياً في الحياة اليومية للعمل البلدي، خاصة في ظل التحديات التي تواجه العمل الجماعي وفعالية الخدمات العامة.

تُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً في دعم فرضيات البحث الحالي الذي يربط بين الثقافة التنظيمية من جهة، والحس الأمني والتأزر الوظيفي من جهة أخرى. فمكونات "سلوك المواطنة التنظيمية" التي تناولتها الدراسة، مثل المبادرة، الانضباط، الشعور بالمسؤولية، والعمل التطوعي، تُشكل الأساس السلوكي للحس الأمني والوعي الجماعي داخل المؤسسات.

وتُبرز الدراسة أن الثقافة التنظيمية ليست فقط محدّداً للأداء الكمي، بل تؤدي دوراً حاسماً في إنتاج سلوكيات غير رسمية إيجابية، تتمثل "النسيج الخفي" الذي يُسهم في تعزيز الأمن الداخلي، تقوية العلاقات المهنية، ورفع مستوى التأزر الوظيفي بين العاملين. كما أن العمل البلدي، بطبيعته الخدمية والمباشرة في احتكاكه بالمواطن، يُعد نموذجاً مهماً لدراسة كيف تؤثر الثقافة في ترسيخ قيم التعاون، الوقاية، والسلوكيات الاحترازية اليومية.

### الدراسات باللغة الأجنبية:

01-دراسة أجراها فريدريك كارلسون و آخرون(2022) بعنوان:

**"Organizational Culture and Information Security Policy Compliance:**

**Exploring Cultural Influences on Employee Behavior"**، تم التركيز على

تحليل أثر الثقافة التنظيمية في امتثال الموظفين لسياسات أمن المعلومات داخل المؤسسات.

اعتمد الباحثون على نهج كمي وتحليلي من خلال جمع بيانات استبائية من مجموعة من

المؤسسات ذات القطاعات المختلفة، بهدف فحص العلاقة بين الأبعاد الثقافية السائدة (مثل

الالتزام، الانضباط، المسؤولية الجماعية، والشفافية) وسلوكيات الموظفين المتعلقة بالامتثال

للإجراءات والسياسات الأمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج بالغة الأهمية، حيث أظهرت أن الاختلافات في الثقافة التنظيمية

تُعد من المحددات الأساسية لدرجة امتثال الموظفين لسياسات أمن المعلومات. فالثقافات

التنظيمية التي تعزز قيم الانضباط، الثقة، التشارك في المسؤولية، والإدراك الجماعي للمخاطر،

تؤدي إلى معدلات امتثال أعلى، مقارنةً بالمؤسسات التي تسود فيها ثقافات بيروقراطية أو تتسم بالإهمال أو الفردية في العمل.

وما يميز هذه الدراسة هو دعوتها الصريحة إلى مزيد من التحقيق في الآليات النفسية والسلوكية والتنظيمية التي تربط بين الثقافة التنظيمية وبين الامتثال الأمني، مشيرةً إلى أن هذا الامتثال لا يعتمد فقط على التدريب أو القوانين الداخلية، بل يتأثر بعمق بمنظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات الجماعية داخل المؤسسة. كما لفت الباحثون إلى ضرورة أن تكون سياسات الأمن المعلوماتي مندمجة في النسيج الثقافي للمؤسسة، لا مجرد إجراءات مفروضة من الإدارة العليا.

وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية مركزية في سياق البحث الحالي، حيث تقدم أساساً علمياً متيناً لربط الثقافة التنظيمية بمفاهيم مثل الحس الأمني، والامتثال الوقائي، والتأزر في حماية المعلومة. كما تدعم الفرضية القائلة إن تعزيز الثقافة التنظيمية الواعية بالأمن يسهم في بناء سلوك وظيفي منضبط وواعٍ، يحدّ من التهديدات الداخلية، ويقوي البنية الوقائية داخل المؤسسة.

## 02-دراسة "لينجوان ريتا مان" و"ماري آن فيرغسون" (2020) المعنونة "Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on

**Employees' Organizational Identification"**، سعت الباحثتان إلى استكشاف العلاقة

بين الاتصال الداخلي والثقافة العاطفية داخل المنظمة من جهة، وبين شعور العاملين بالانتماء التنظيمي من جهة أخرى. وقد تميزت هذه الدراسة بتركيزها على مفهوم الثقافة العاطفية الإيجابية، باعتبارها من المجالات الناشئة والواعدة في ميدان سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، حيث تناولت أبعاداً محددة لهذه الثقافة مثل اللغة المحفزة، مشاعر الفرح، والحب في بيئة العمل. وتشير النتائج إلى أن وجود ثقافة عاطفية إيجابية يعزز بدرجة كبيرة من عملية تحديد العاملين لذواتهم ضمن إطار الهوية التنظيمية، وهو ما يعني أن الموظف يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من الكيان المؤسسي، ويتماهاً مع قيمه وممارساته. وقد أكدت الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعّال لا يكون ذا أثر فاعل إلا إذا اقترن بثقافة عاطفية تُشعر العامل بالتقدير والدعم، وهو ما يفتح المجال لفهم أعمق للديناميكيات النفسية التي تشكّل الانتماء داخل المؤسسات. وتُعد هذه الدراسة من أوائل المحاولات التجريبية التي تسلط الضوء بشكل مباشر على البعد العاطفي للثقافة التنظيمية، لتبين كيف يمكن للمشاعر الإيجابية أن تُسهم في تعزيز الالتزام والولاء الوظيفي، مما يعكس تحولاً في النظر إلى

الثقافة التنظيمية من كونها مجموعة من القيم العقلانية البحتة إلى كونها أيضًا نسيجيًا وجدانيًا يؤثر على سلوك الأفراد وتفاعلهم في بيئة العمل.

**03-دراسة أجرتها الباحثتان: Gabriella Elvin و Elin Johansson (2017) بعنوان "Organizational Culture and Its Impact on Employee Motivation and Performance"، تم التركيز على تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودوافع العاملين وأدائهم الوظيفي، وذلك ضمن بيئة عمل في إحدى الشركات السويدية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي باستخدام المقابلات شبه الموجهة مع عدد من الموظفين من مستويات إدارية مختلفة، وذلك لاستكشاف كيفية إدراك العاملين للعناصر الثقافية داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها على سلوكهم ومردودهم العملي.**

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز أو إضعاف الحوافز الداخلية لدى العاملين، وأن بعض القيم التنظيمية، مثل الشفافية، والتقدير، والثقة المتبادلة، والانفتاح في التواصل، تسهم بشكل مباشر في رفع الأداء الفردي والجماعي، كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة تنظيمية إيجابية ومرنة تكون أكثر قدرة على تحقيق التآزر بين فرق العمل، وخلق بيئة محفزة على الالتزام والسلوك المهني المسؤول.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الحالي، حيث توضح كيف أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على الأداء العام، بل أيضًا على السلوكيات المرتبطة بالأمن الوظيفي والتفاعل الجماعي، وهي مكونات أساسية في تنمية الحس الأمني والتآزر الوظيفي داخل المؤسسات. كما تسهم نتائج هذه الدراسة في بناء تصور علمي عن أثر المناخ الثقافي على مستوى الالتزام والانضباط، مما يوفر أساسًا لمقارنة النتائج في السياقات التنظيمية المختلفة.

**04-دراسة" أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي" (2004)**

**«Lok & Crawford, "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment», ( 2004)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة في الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج و أستراليا، و بلغ حجم العينة 317 مديرا ( 219 من هونج كونج، 118 من أستراليا ) من العاملين في مجال الإتصالات و البنوك .

و أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت أن ثقافة الإنجاز و التعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، و أن الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلبت عليهم ثقافة النظم و الأدوار .

كما أثبتت أن الثقافة التنظيمية و النمط القيادي لهما آثار إيجابية في الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي .

#### 05- دراسة " تأثير الثقافة التنظيمية في الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي " (2004)

**Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman, «The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change » (2004).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا و تكونت عينة الدراسة من 258 شركة من شركات التصنيع.

و قد أظهرت النتائج أن 46.9% من الشركات تسودها ثقافة النظم و الأدوار، 33.7% تسودها ثقافة التعاطف الإنساني ، 15.5% تسودها ثقافة الإنجاز، و 3.9% تسودها ثقافة القوة.

كما أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، و أن الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة لقبول التغيير التنظيمي، ما يعني أن نوعا محددًا من الثقافات التنظيمية سيسهل قبول التغيير و هي ثقافة النظم و الأدوار بينما الأنواع الأخرى من الثقافة لم تقبل بالتغيير .

## 06- دراسة " الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من ستة منظمات " (2000)

« Parker & Bradly, "Organizational Culture in the public Sector: evidence from six organizations», ( 2000).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام و أثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي و الإنتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة و الإنتاجية و الإهتمام بالنتائج .

و بلغ حجم العينة 530 مديرا تنفيذيا يعملون في ستة منظمات عامة تنشط في مجال الخدمات العامة و البنى التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجديدة التي تهتم بالنتائج و الكفاءة و الإنتاجية بدلا من النهج البيروقراطي السائد.

مذكرة خطة جيدة للثقافة التنظيمية

و قد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة النظم و الأدوار و أن المنظمات ما زالت تؤكد على البيروقراطية و لم تتقبل الإنتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

دراسة بعنوان: للباحث Nkem Obaji و آخرين(سنة النشر غير محددة بدقة، لكنها تنتمي إلى الأدبيات الحديثة)،

"The Effect of Organizational Culture and Strategic Management on

Organizational Performance"، سعى الباحثون إلى تحليل التأثير المزدوج لكل من

الثقافة التنظيمية OC – Organizational Culture والإدارة الاستراتيجية Strategic

Management – SM في تحسين الأداء التنظيمي Organizational Performance (

وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على بنك Diamond ، وهو من المؤسسات المصرفية الكبرى في نيجيريا.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي تجريبي، حيث تم توزيع استبيان منظم على عينة مختارة باستخدام أداة Raosoft لتحديد حجم العينة بدقة. وقد تم أخذ 155 مفردة من أصل 259 موظفًا

يشكلون مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 139، بنسبة استجابة بلغت 7.89%، ما يعزز مصداقية النتائج ويمنحها قوة إحصائية معتبرة حيث ركز الباحثون على اختبار فرضيتين رئيسيتين:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

وقد كشفت نتائج التحليل أن الثقافة التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في توجيه سلوك العاملين وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء التنظيمي، خاصة في المؤسسات المالية التي تتطلب دقة، انضباطاً، وامتثالاً للسياسات والإجراءات. وأشارت النتائج إلى أن العناصر الثقافية مثل الالتزام، القيم المشتركة، المعايير الداخلية، والشعور بالهوية التنظيمية تؤدي دوراً كبيراً في رفع مستوى الولاء الوظيفي، تعزيز الانضباط، وزيادة جودة الخدمة المقدمة.

أما فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية، فقد أظهرت الدراسة أن وجود رؤية واضحة، وتخطيط طويل المدى، وتوزيع فعال للموارد، يساهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. وأشارت النتائج إلى أن التكامل بين الثقافة التنظيمية الجيدة والإدارة الاستراتيجية الواعية يُنتج تأثيراً مركباً يعزز الأداء بأبعاده الثلاثة: الفعالية، الكفاءة، والاستجابة للتغير.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في الربط بين البعدين الثقافي والإداري ضمن بيئة تنظيمية مصرفية حساسة، حيث يتم التعامل مع معلومات وأموال تتطلب مستوى عالٍ من الوعي الأمني، الالتزام، والانضباط الجماعي. ولهذا، تكتسي الدراسة أهمية خاصة في إطار البحث الحالي، الذي يركز على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الحس الأمني والتأزر الوظيفي، فالثقافة التنظيمية وفقاً لهذه الورقة لا تؤثر فقط في الأداء العام، بل تمثل الأساس النفسي والسلوكي الذي يُمكن من ضبط السلوكيات الأمنية، تقوية العلاقات التعاونية، وتعزيز الالتزام الجماعي في بيئة العمل.

كما تبرز الدراسة أهمية تكامل الثقافة مع الإدارة الاستراتيجية لضمان فاعلية الأداء في المؤسسات الحديثة، وهو ما يتفق مع التصور الذي يربط بين الثقافة التنظيمية والبنية الأمنية الداخلية للمؤسسة، من حيث توجيه السلوك، تعزيز الامتثال، وتفعيل آليات العمل الجماعي الوقائي.

### ثانيا: الدراسات السابقة التي تخص متغير الحس الأمني :

الحقيقة أن الدراسات شحيحة جدا- في حدود بحث الطالب- و اكتفينا ببعض الإشارات لبعض الدراسات لتي حصلنا عليها و هي كالتالي :

**1-دراسة (المجلي، 2016) :** قام بالتطبيق على عينة مكونة من (130) ضابطا . أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المهارات الأمنية في المواقف الحرجة هي :القدرة على القيادة الأمنية، ومهارة الاتصال، واستخدام التقنيات الحديثة .وأشارت أيضا بأن من أهم المهارات الأمنية هي المهارات الذاتية ومنها الحس الأمني، وعدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة.

**2-وأجرى ( العويطي، 2015 ) :** دراسة هدفت إلى معرفة السمة العامة للحس الأمني لدى أفراد الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وكذلك معرفة العلاقة الارتباطية بين الحس الأمني ودوره في محاربة الإشاعة .حيث تكونت عينة الدراسة من (49) فردا من موظفي شرطة محافظة خانيونس في قطاع غزة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة .أظهرت نتائج الدراسة بأن الحس الأمني لدى العاملين في الشرطة كان عاليا . كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد الشرطة تعزى لمتغير الرتبة .في حين كان هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد الشرطة في المحور الأمني تعزى لسنوات الخدمة لصالح (13 سنة فما فوق)، بينما لم يكن هناك فروق في المحور الاجتماعي والاقتصادي لسنوات الخدمة (13 سنة فما فوق ) . كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الحس الأمني تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**3-وأشار ( الحربي، 2010):** في دراسته التي بينت أهمية المهارات الأمنية في تعزيز الأمن الوطني. تكونت عينة الدراسة من (340) ضابطا من الضباط العاملين في كلية الملك فهد الأمنية لعام (1431 - 1430 هـ). أظهرت نتائج الدراسة بأن المهارات الأمنية تسهم بفاعلية في تعزيز الأمن، وأنه يوجد فروق بين مفردات الدراسة في رؤيتهم لفاعلية المهارات الأمنية تعزيز الأمن بكافة مجالاته.

4- وقد تحدث (الجهني، 1428): عن أهمية الحس الأمني في دراسته والتي هدفت إلى التعريف بالحس الأمني وأهميته والمهارات الواجب توافرها في رجل الأمن. حيث خلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام برجل الأمن ممن يتميز بدقة الملاحظة وسرعة البديهة، كما أوصت الدراسة بتطوير مقاييس خاصة بالحس الأمني، وتصميم برامج تدريبية لرفع درجة الحس الأمني لدى رجل الأمن.

5- فيما ذكر (الحربي، 2007): في دراسته التي هدفت إلى التعرف على أهمية الحس الأمني في مكافحة الإرهاب، وتكونت عينة الدراسة من (227) فردا من الضباط العاملين في الشؤون العسكرية بالمدينة المنورة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز العوامل المؤدية إلى تكوين الحس الأمني هي: دقة الملاحظة، والمعالجة الأمنية للعديد من القضايا الأمنية، وسلامة وسائل الحواس وقوة القدرة الإدراكية.

6- وأشارت دراسة (المؤشر، 2004): إلى أهمية السمات الخاصة برجل الأمن وخاصة الحس الأمني. وقد هدف الباحث في دراسته إلى معرفة أهمية الحس الأمني لدى رجل الأمن، والتعرف على الفروق في الحس الأمني تبعاً لمتغيرات (الرتبة، والمستوى التعليمي، وعدد الدورات وجهة العمل). تكونت عينة الدراسة من (127) ضابطاً، واستخدم فيها طريقة المسح الشامل. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

#### ثالثاً: الدراسات السابقة التي تخص متغير التأزر الوظيفي:

01- دراسة أحمد عبد الحسن الإبراهيمي، رياض مالك محسن، كزار حسين رزاق (2024)، حول القيادة الرنانة وأثرها في تحقيق التناغم في مكان العمل - دراسة استطلاعية في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية، تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة الرنانة القائم على الذكاء العاطفي، ومستوى التناغم الوظيفي داخل بيئة العمل.

- افترضت الدراسة أن القيادة التي تثير المشاعر الإيجابية وتحفز أتباعها تؤدي إلى إشاعة سلوكيات عمل إيجابية مثل التناغم الجماعي ضمن بيئة العمل .

حيث تبني الباحث في دراسته المنهج استطلاعي و اعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية.

حيث يمكن تعريف أهم المفاهيم الأساسية القيادة الرنانة (Resonant Leadership) وتعني القائد الذي يُحَفِّز تنظيمه عبر العواطف الإيجابية، والتناغم في مكان العمل كمتغير سلوكي جماعي.

- **الفرضية:** وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الذكاء العاطفي لدى القائد وظهور سلوكيات تناغم وظيفي بين العاملين .

#### النتائج الرئيسية:

- تم التوصل إلى ارتباط إيجابي وواضح بين أسلوب القيادة الرنانة وسلوكيات التناغم داخل فريق العمل في المؤسسة.
- أفادت النتائج أن القائد العاطفي القادر على التعاطف والتحفيز يؤدي بمنظمته إلى زيادة مستويات التعاون، والتماسك، والعمل الجماعي.
- أظهر الباحثون أن مهمة القائد الأساسية تتركز على الجانب العاطفي والعلاقاتي، وليس فقط على تنفيذ المهارات الإدارية الصرفة. (رزاق، 2024)

02- دراستها نجلاء حسين محمد (2022) المعنونة بـ "التأزر التنظيمي وأثره في بناء فرق العمل الفعالة: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، سعت الباحثة إلى استكشاف الكيفية التي يسهم بها التأزر التنظيمي في تحسين كفاءة فرق العمل داخل الجامعات، مستندة إلى البيئة الجامعية كمجال تطبيقي غني بالتفاعلات التنظيمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من خلال استبيان موجه إلى أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بعدد من الجامعات المصرية، وركزت على قياس مؤشرات مثل القيم التنظيمية المشتركة، فعالية الاتصال الداخلي، مستوى التنسيق بين الأدوار، والثقة التنظيمية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين وضوح وتبني القيم المشتركة داخل المؤسسة وبين فعالية فرق العمل، مما يعزز من التآزر الوظيفي ويقلل من مظاهر التضارب أو التكرار في أداء المهام. كما بينت الدراسة أن الاتصال الداخلي البناء، سواء الرسمي أو غير الرسمي، يُعد من العوامل الأساسية في توجيه السلوك التعاوني بين الموظفين، وهو ما يؤدي إلى انسجام وظيفي يسهم في إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة. من جهة أخرى، أبرزت الدراسة أن غياب هذه العناصر يؤثر سلبًا على روح الفريق، ويُضعف من الأداء العام للمؤسسة الأكاديمية.

وقد خلصت الباحثة إلى أن تعزيز التآزر التنظيمي يتطلب استراتيجيات واضحة في بناء ثقافة عمل تشاركية، تعتمد على الثقة والانفتاح والتنسيق المتكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية، وهو ما يمثل أحد المقومات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي. (حسين م، 2022)

**03- دراسة بوالشعير صبرينة (2021)**، المنشورة في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الوادي، تحت عنوان: "التكامل الوظيفي وأثره في رفع كفاءة العمل الإداري: دراسة ميدانية على عينة من الإدارات العمومية الجزائرية"، لتسلط الضوء على أثر التكامل بين الوظائف - بوصفه شكلاً من أشكال التآزر الوظيفي - في تحسين الأداء الإداري. اعتمدت الباحثة على منهج وصفي ميداني، واستعملت استبياناً موجّهاً وتحليلًا وثائقيًا كأدوات لجمع البيانات من عينة بلغ عددها 80 موظفًا إداريًا في عدد من الإدارات العمومية الجزائرية. وتمحورت الدراسة حول أبعاد تنظيمية مهمة، من بينها: تنسيق الأدوار بين الوحدات، تبادل المعلومات، دعم القرار الإداري، وتقليل التكرار والازدواجية في العمل.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التكامل الوظيفي وفعالية اتخاذ القرار الإداري، ما يشير إلى أن كلما ارتفع مستوى التآزر والتكامل بين مختلف الوحدات الإدارية، زادت قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وتقلصت الفجوات التشغيلية والإدارية. كما بينت أن ضعف التآزر يؤدي إلى سوء توزيع الموارد، وازدواجية في تنفيذ المهام، ما يؤثر سلبًا على كفاءة العمل العام ويزيد من فرص التعارض والتضارب في المسؤوليات.

وتُبرز هذه الدراسة أهمية التكامل التنظيمي كمدخل عملي لتحسين الكفاءة الإدارية، خاصة في بيئات بيروقراطية ذات هيكل تقليدية. (بوالشعير، 2021)

**04- دراسة بوشنتوف عبد الحكيم (2020) الموسومة بـ "دور العمل الجماعي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في شركة سوناطراك"،** قام الباحث بتحليل أثر العمل الجماعي كأحد الأبعاد الأساسية للتأزر الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك في بيئة حساسة ومعقدة كقطاع الطاقة في الجزائر، وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة، من خلال إجراء استبيانات ومقابلات ميدانية مع عينة من الإطارات والموظفين بشركة سوناطراك، بهدف فحص العلاقة بين ممارسات التعاون الجماعي والقدرة على تحقيق التميز المؤسسي. وأبرزت نتائج الدراسة أن الفرق التي تعمل بروح جماعية وتتمتع بدرجة عالية من التأزر والتكامل الداخلي، قادرة على تحقيق إنجازات نوعية من حيث الكفاءة، سرعة الإنجاز، والقدرة على حل المشكلات بفعالية. كما بينت الدراسة أن القيادة التعاونية وتوزيع المهام بشكل مرن، إضافة إلى وضوح الأهداف المشتركة، تُعد من العوامل المحورية في خلق بيئة تنظيمية عالية الأداء.

وتُبرز هذه الدراسة أهمية العمل الجماعي كمدخل لتحقيق التأزر الوظيفي، مؤكدة أن المؤسسات التي تُشجع على التعاون وتبني فرقاً متكاملة تتمتع بفرص أعلى لتحقيق التميز والاستقرار. (بوشنتوف، 2020)

**05- دراسة سفيان حاجي (2019) المعنونة بـ "العلاقات البينية ودورها في تعزيز التأزر داخل المؤسسة"،** سعى الباحث إلى الغوص عميقاً في البنية الاجتماعية والتنظيمية للعلاقات داخل المؤسسة، انطلاقاً من فرضية محورية مفادها أن جودة العلاقات بين الأفراد تعد ركيزة أساسية لتحقيق التأزر الوظيفي. ومن خلال توظيف منهج نوعي قائم على مقابلات مفتوحة وملاحظات ميدانية مباشرة داخل مؤسسة تعليمية عمومية، أتاح هذا التوجه البحثي فهماً أكثر حساسية ودقة للسياق التنظيمي وتفاعلاته اليومية غير الرسمية، بعيداً عن الأطر الكمية المجردة.

اعتمدت الدراسة على تحليل ثلاثة محاور مترابطة:

-أنماط الاتصال التنظيمي: حيث تناولت كفاءات تواصل الأفراد رسمياً وغير رسمي، ومدى شفافية وفاعلية هذا الاتصال في تحقيق الانسجام المهني.

-الشبكات غير الرسمية: كالعلاقات الشخصية، والمجموعات الودية، والتفاعلات خارج نطاق العمل، والتي وُجد أنها تسهم في بناء جسور من الثقة وتعزيز الروح الجماعية.

- دور القيادة: خصوصًا في ما يتعلق بقدرة القادة على توجيه العلاقات، وتحفيز بيئة يسودها الاحترام والانفتاح والتكامل بين الفرق.

أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام، والتواصل المتبادل، والاعتراف المتبادل بالكفاءة، ترفع من مستوى الانسجام وتولد تآزرًا وظيفيًا فعالًا، حيث يشعر الموظفون بالانتماء ويؤدون مهامهم بروح الفريق. أما في الحالات التي تتسم العلاقات فيها بالتوتر أو النزاع أو غياب الثقة، فذلك يؤدي إلى تفكك وظيفي، تعارض أدوار، وضعف في الأداء الجماعي والتنسيق الإداري.

وتخلص الدراسة إلى توصية جوهرية مفادها أن بناء بيئة عمل قائمة على العلاقات الإنسانية الإيجابية ليس ترفًا تنظيميًا، بل ضرورة لتحقيق التآزر الفعلي، وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. تُعد هذه الدراسة مرجعًا نوعيًا مهمًا في ربط السياقات الاجتماعية داخل المؤسسات بقدرتها على تحقيق التآزر الوظيفي والتنظيمي. (حاجي، 2019)

06- دراسة عبد الله الزعبي (2018): دراسة ميدانية بعنوان "أثر التآزر الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي" في عدد من المؤسسات الصناعية في الأردن، نُشرت في مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة مؤتة، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة التآزر الوظيفي داخل المؤسسة (بأبعاده المتمثلة في التنسيق، التعاون، تبادل المعلومات، ووضوح الأدوار) وبين مستوى الأداء التنظيمي بمؤشراته الأساسية (الجودة، الإنتاجية، الرضا، سرعة الإنجاز)، اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 120 موظفًا في القطاع الصناعي، واستخدم التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التآزر الوظيفي وفعالية الأداء، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من التعاون الداخلي وتكامل الأدوار تتميز بكفاءة أعلى في الأداء وتخفض لديها معدلات التكرار وضياع الجهد، إضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانضباط. كما أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة التعاون والتنسيق المشترك بين الإدارات المختلفة، واعتماد القيادة التشاركية، وتطوير آليات التواصل الداخلي.

- تُعد هذه الدراسة من الأعمال المهمة التي أبرزت أثر التآزر داخل البيئة الصناعية، وتكمن أهميتها في كونها قدمت نموذجًا تطبيقيًا ميدانيًا في بيئة عربية صناعية، مما يمنحها مصداقية ميدانية ويجعل نتائجها قابلة للتعميم الجزئي على قطاعات مشابهة. (الزغبي، 2018)

07- دراسة الدكتور كرومي سعيد 2018، بعنوان " دور التآزر التنظيمي في رفع أداء جماعة العمل، دراسة حالة " مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفاطال" بولاية بشار، تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز مفهوم التآزر التنظيمي باعتباره من المفاهيم الناتجة عن التفاعل الإيجابي داخل جماعة العمل، وكذا محاولة لمعرفة أثر ممارسة التآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل، حيث تم اختيار "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفاطال" بولاية بشار كمحل للدراسة، حيث أن منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و كذا منهج دراسة الحالة، و قد تم توجيه استبانة إلى عينة من أفراد مجتمع الدراسة بلغت العينة 57 عامل، ثم تحليل إجابات المستجوبين بالاستعانة ببرنامج Spss، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وكذا اختبار تحليل التباين، وتحليل الانحدار و الارتباط لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة التي تنص على:

- لا يوجد ثقافة تآزر في المؤسسة محل الدراسة (مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفاطال بولاية بشار).

- لا يوجد تحسين أداء في المؤسسة محل الدراسة (مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفاطال بولاية بشار).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التآزر على تحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود ممارسة متوسطة للتآزر التنظيمي وأداء جيد لجماعة العمل وكذا وجود أثر للتآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل على مستوى "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفاطال" بولاية بشار. (سعيد ا.، 2018)

**08- دراسة العجلوني (2017) المعنونة بـ "أثر ثقافة العمل الجماعي على فعالية فرق العمل في المؤسسات الحكومية"، والمنشورة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العلاقة بين ثقافة التعاون الجماعي باعتبارها نواة التآزر الوظيفي، وفعالية أداء فرق العمل في بيئة القطاع العام الأردني.** اعتمد الباحث على منهج كمي تحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (200) موظف من مختلف المؤسسات الحكومية، بهدف تحليل الأبعاد الثقافية المؤثرة في التآزر مثل: ثقافة التعاون، روح الفريق، الثقة المتبادلة، والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وفعالية فرق العمل، إذ تبين أن تعزيز الثقة والتكامل بين الأعضاء يساهم في تحسين الأداء الجماعي، في حين أن انعدام الثقة يؤثر سلباً في ديناميكية الفرق ويضعف مردودها الوظيفي. كما أوصت الدراسة بأهمية بناء ثقافة تنظيمية تقوم على القيم المشتركة، والاحترام المتبادل، وتمكين الموظفين من المساهمة في القرار.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الجانب الثقافي للتآزر الوظيفي ضمن بيئة بيروقراطية تقليدية كالمؤسسات الحكومية، مما يعزز فهمنا للدور المحوري الذي تلعبه العلاقات الجماعية والثقة التنظيمية في تحسين الأداء. (العجلوني، 2017)

**09- دراسة إبراهيم الشايحي (2016) الموسومة بـ "أثر العمل الجماعي على تحسين جودة الأداء في المؤسسات العامة بدولة الكويت"،** يمكن توظيف هذه الدراسة في سياق الدراسات السابقة بصفتها مرجعاً علمياً مهماً يدعم العلاقة بين أحد الأبعاد المحورية للتآزر الوظيفي (العمل الجماعي) وبين كفاءة الأداء المؤسسي. إذ برزت أهمية الدراسة من خلال تركيزها على بيئة المؤسسات العامة، حيث يُعد التنسيق والتكامل بين الأقسام عاملاً حاسماً في تحقيق الجودة والفعالية. وقد عالجت الدراسة أبعاداً تنظيمية ترتبط جوهرياً بالتآزر مثل وضوح الأدوار، وتكامل الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكلها تمثل دعائم أساسية لأي بيئة عمل متكاملة ومتعاونة. وبيّنت نتائجها أن غياب روح الفريق ينعكس سلباً على جودة الأداء من خلال تفشي التكرار، وسوء توزيع الموارد، وضعف الإنجاز، ما يُعزز من أهمية تضمين هذه الدراسة في الإطار النظري للدراسات التي تبحث في العلاقة بين التآزر الوظيفي والأداء الإداري أو الأمني أو التخصصي، إذ توفر دعماً تجريبياً ونظرياً لفكرة أن نجاح المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال انسجام الفرق وتكامل أدوارها بشكل تشاركي. (الشايحي، 2016)

## 10- دراسة ناصر بن محمد بن عقيل تحت إشراف الدكتور إبراهيم بن عبد الله الماحي 2006،

بعنوان "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة و تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة .

حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

-ما واقع العلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة؟

-ما واقع الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة ؟

-ما المقترحات التي تمكن من تحسين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة ؟

- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي و العلاقات الإنسانية لضباط قوات الأمن الخاصة؟.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و أدوات جمع البيانات المتمثلة في: الإستبيان و يتكون المجتمع الأصلي من الأصلي من 558 ضابطا و اختار الباحث 279 ضابطا بطريق عشوائية

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بالثقة وتسود بينهم الألفة والمودة ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل ،العمل بالأنظمة و تنفيذ الواجبات و التعليمات ،وحب العمل والتفاني فيه ،وأنهم يبذلون قصارى جهدهم

في إنجاز المهام المسندة إليهم، كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لقوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (عقيل، 2006).

**11- دراسة الطالب خالد بن حمدي الحميدي الحربي تحت إشراف الدكتور إبراهيم بن عبد الله الماحي خلال السنة الجامعية 2003، بعنوان: "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"** دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض و المنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وقد حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية، والولاء الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية؟

- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي في الأجهزة الأمنية؟

- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة؟

- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة؟

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية.

- معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي و غير

الرسمي في الأجهزة الأمنية.

- معرفة إختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين و العسكريين من ناحية وداخل كل فئة من ناحية أخرى.

-معرفة مستوى العلاقة و تحديد السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية .ومن ثم معرفة تأثيرها على الأداء .

وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستمارة ،وقد بلغ عدد المجتمع الأصلي للدراسة 1250 من العسكريين و المدنيين وقد بلغت عينة الدراسة 200 فرد و أختيرت بطريقة عشوائية.

و قد إستخلص الباحث من هذه الدراسة النتائج التالية:

-وجود علاقة إيجابية بين زملاء العمل يؤدي إلى التناسق فيما يخص زيادة الإنتاجية والنشاط الإجتماعي و يرفع من مستوى العلاقات بين العاملين، و وجود اتصال بين العاملين خارج وقت الدوام يؤدي إلى تسيير العمل بشكل جيد، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية ، أيضا أظهرت النتائج أن محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية خارج دوام العمل ترفع من الإنتاجية وتزيد من أداء العاملين . (المحي، 2003) .

### الدراسات باللغة الأجنبية :

**01-دراسة Aredes-Saavedra (2024)، بعنوان "Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy..."** نشرت سنة 2024 في مجلة *Administrative Sciences* الصادرة عن دار النشر MDPI، قام الباحث وزملاؤه بتحليل منهجي لأهم المحددات النفسية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية فرق العمل، مع تركيز خاص على مفهوم التآزر الإبداعي (Creative Synergy) كعنصر محوري في تحسين الأداء الجماعي.

اعتمدت الدراسة على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة عينة مكونة من موظفين في إحدى الجامعات البيروفية، حيث تم اختبار أثر عدة متغيرات مثل الثقافة التنظيمية، ومناخ العمل، والقيادة التحفيزية، والذكاء العاطفي على تكوين التآزر داخل الفرق، وأظهرت النتائج أن التآزر الإبداعي يمثل حلقة وصل حيوية بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية الفرق، حيث يُعد

نتائجًا لتفاعل القيم المشتركة والدعم العاطفي المتبادل، مما يُفضي إلى تحسين التنسيق، وتسريع اتخاذ القرار، وتحفيز الابتكار الجماعي.

كما بيّنت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية والقيادة التمكينية تُعززان مناخ الثقة والانفتاح، ما يمكن من تطوير زخم إبداعي داخلي قادر على رفع مستوى التأزر حتى في بيئات العمل المعقدة.

بذلك، تقدم الدراسة إطارًا متكاملًا يُظهر كيف تتكامل العوامل التنظيمية والسلوكية لتكوين فريق عالي الأداء قائم على التأزر الخلاق والفعال. (Saavedra-Aredes، 2024)

**02-دراسة van Zijl et al (2023)، الموسومة بـ: "Functional diversity and team mediating role of social cohesion in innovation: study on the primary care teams"**، والمنشورة سنة 2023 في مجلة *Health Care Management Review*، تناول قضية بالغة الأهمية في مجال إدارة الفرق المتعددة التخصصات، وهي العلاقة بين التنوع الوظيفي وابتكار الفريق، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه اللحمة الاجتماعية (social cohesion) في تفعيل التأزر داخل الفرق.

انطلقت الدراسة من فرضية أن وجود تنوع وظيفي في الفرق — من حيث الخلفيات المعرفية والتخصصات — لا يؤدي تلقائيًا إلى زيادة في الابتكار أو الأداء، بل يمكن أن يكون لهذا التنوع أثر مزدوج، أظهرت النتائج وجود علاقة U-معكوسة (Inverted-U) بين التنوع والابتكار، حيث يكون التنوع مفيدًا إلى حدٍ معين، لكنه يبدأ بفقدان أثره الإيجابي إذا لم يتم دعمه بروابط اجتماعية قوية بين أعضاء الفريق. وأشارت الدراسة إلى أن الانسجام الاجتماعي هو العامل الحاسم الذي يُفعل التأزر ويُحوّل التنوع إلى قيمة مضافة بدلاً من أن يكون مصدرًا للتشتت أو النزاع.

وخلص الباحثون إلى أن تحقيق تأزر وظيفي فعال بين أعضاء الفرق المتنوعة يتطلب من القيادات المؤسسية تعزيز ثقافة الثقة، والاحترام المتبادل، والانفتاح، بما يخلق مناخًا تنظيميًا متماسكًا يمكن الفرق من تحويل اختلافاتهم إلى محفزات للإبداع، وليس عوائق للتعاون. (van Zijl، 2023)

### 03- دراسة L. U. A. Gärtner ET G. Hertel (2022) ، بعنوان "Work team effectiveness: Group motivational gains instead of social loafing"

نُشرت سنة 2022 في مجلة *European Review of Social Psychology*، قدّم الباحثان طرحًا جديدًا يناقش الفرضيات التقليدية حول ظاهرة الكسل الاجتماعي (Social Loafing) داخل فرق العمل، فعلى عكس التصور السائد بأن العمل الجماعي يقلل من دافعية الأفراد، كشفت الدراسة أن فرق العمل ذات البنية التنظيمية الفعالة والمناخ النفسي الإيجابي تحفّز ما يُعرف بـ "المكاسب التحفيزية الجماعية" (Group Motivational Gains) ، أي أن الأفراد يبذلون جهدًا أكبر في الفريق مقارنة بما يبذلونه بشكل فردي.

اعتمدت الدراسة على مراجعة تجريبية ومنهجية لسلسلة من البحوث النفسية التي درست آليات الدافعية الجماعية، وربطت النتائج بآثارها المباشرة على التآزر التنظيمي، لا سيما في السياقات التي تتسم بوضوح الأهداف، والتغذية الراجعة المستمرة، وتقدير الأدوار الفردية ضمن الفريق. وبيّنت أن التحفيز الجماعي يتعزز عبر آليات مثل الشعور بالمسؤولية المشتركة، المقارنة الاجتماعية الإيجابية، والتنافس الصحي، مما يؤدي إلى تماسك الفريق ورفع أدائه بشكل تراكمي.

وأشارت الدراسة أيضًا إلى أهمية القيادة القادرة على إبراز القيمة الفردية داخل الفريق وتقدير مساهمات الأعضاء، وهو ما يعزز بدوره التآزر النفسي والوظيفي ويحدّ من السلوكيات السلبية كالاعتماد على الغير أو الانسحاب النفسي (Hertel, 2022) .

### 04- دراسة Almaatouq et al (2021) ، بعنوان "Task complexity moderates group synergy"

، تناول . العلاقة بين تعقيد المهمة وفعالية التآزر الجماعي داخل الفرق، ونُشرت في مجلة *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*. ركز الباحثون على اختبار الفرضية القائلة إن التآزر داخل الفرق لا يتحقق بشكل خطي، بل يتأثر بدرجة تعقيد المهمة المسندة إلى الفريق. وقد كشفت النتائج عن علاقة على شكل منحنى U مقلوب (Inverted-U)، حيث تبين أن الفرق التي تعمل على مهام ذات تعقيد متوسط تحقق مستويات أعلى من التآزر والأداء مقارنة بالفرق التي تعمل على مهام بسيطة جدًا أو معقدة للغاية، وفسر الباحثون ذلك بأن المهام البسيطة لا تتطلب جهودًا تعاونية كبيرة، مما يقلل من فاعلية التآزر، بينما تؤدي المهام المعقدة جدًا إلى زيادة التشتت والتداخل بين الأدوار مما يضعف

فعالية التنسيق. توضح هذه الدراسة بشكل مهم أن التآزر الوظيفي ليس دائماً مفيداً أو مؤثراً بذات الطريقة في جميع السياقات، بل يجب تصميمه وتفعيله وفقاً لطبيعة المهمة ومستوى تعقيدها. وتعد هذه النتائج مرجعية عند تصميم الفرق وتوزيع المهام داخل المؤسسات الراغبة في تحسين ديناميكيات التفاعل الوظيفي. (Almaatouq, 2021)

**05- دراسة Mathieu et al. (2019)**، بعنوان *"Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research"*، والمنشورة في **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**، من أبرز المراجعات العلمية الحديثة التي تناولت موضوع **فعالية الفرق** من منظور شامل ومركّب. قدّم الباحثون في هذه الدراسة مراجعة تحليلية دقيقة لأبحاث العقد الأخير، وركزوا بشكل خاص على الدور الحيوي الذي تلعبه **ديناميكيات التآزر الداخلي** في رفع كفاءة الفرق التنظيمية. وشملت التحليلات مفاهيم متعددة من أبرزها: **تبادل المعرفة** باعتباره ركيزة لبناء فهم مشترك، و**التعاون بين الوحدات أو الأقسام** الذي يعزز من التكامل الأفقي بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى **القيادة التمكينية** التي تُعدّ محفزاً أساسياً في إشراك الأفراد وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم.

كما أشارت الدراسة إلى أن الفرق الفعالة لا تُبنى فقط على الكفاءة الفردية، بل على **العمليات التفاعلية المتبادلة** بين الأعضاء، والتي تُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق التآزر الوظيفي الفعّال. وأبرزت أهمية تصميم النظم التنظيمية بشكل يُشجّع على التواصل والتنسيق، ويدعم العلاقات غير الرسمية كوسيلة لتعزيز روح الفريق. وتكمن القيمة العلمية لهذه الدراسة في تقديمها لإطار تكاملي يُمكن الاعتماد عليه في الدراسات التطبيقية حول فعالية الفرق، وخاصة تلك التي تبحث في أثر التآزر داخل بيئات العمل المعقدة. (John E. Mathieu, 2019)

**06- دراسة Salas, Reyes & McDaniel (2018)**، المعنونة بـ *"The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead"*، إذ تعد من بين الدراسات الأجنبية الرصينة التي تناولت موضوع التآزر الوظيفي بشكل معمق، والمنشورة في مجلة **American Psychologist**. سعت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل النفسية والتنظيمية التي تُسهم في بناء فرق عمل عالية الأداء من خلال تعزيز التآزر الوظيفي. اعتمد الباحثون على

تحليل مفاهيمي وتطبيقي لمفاتيح نجاح الفرق المتآزرة، من أبرزها: **النماذج الذهنية المشتركة** (shared mental models) التي تسهل تتاغم الأدوار وتوقع سلوك الزملاء، و**التنسيق الفعال** الذي يضمن تكامل الجهود، و**الرقابة المتبادلة على الأداء** كآلية لدعم الأداء الجماعي وتلافي الأخطاء. وأكدت النتائج أن **وضوح المهام، الثقة المتبادلة، والتواصل المفتوح** تعد من العوامل الجوهرية في تحقيق تآزر وظيفي فعال. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها لإطار متكامل يمكن الاعتماد عليه لفهم ديناميكيات العمل الجماعي في المؤسسات التنظيمية المختلفة، وهو ما يجعلها مرجعاً علمياً مهماً في بناء الخلفية النظرية للدراسات التي تستهدف استكشاف أثر التآزر الوظيفي في الأداء المؤسسي. (Salas، 2018)

**07- دراسة Mesmer-Magnus, DeChurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman, & Shuffler (2017)**، الموسومة **"Teamwork in Multiteam Systems"**، والمنشورة سنة 2017 في مجلة **Journal of Organizational Behavior**، حيث قدموا تحليلاً معمقاً لأحد أكثر السياقات تعقيداً في العمل الجماعي، وهو **العمل ضمن الأنظمة متعددة الفرق (Multiteam Systems - MTS)**، حيث لا يقتصر الأداء على فريق واحد بل يتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين عدة فرق مترابطة تعمل نحو أهداف مشتركة ومتداخلة. ركزت الدراسة على آليات التآزر التنظيمي ضمن هذه الأنظمة، موضحة أن النجاح في مثل هذه البيئات المعقدة لا يتحقق إلا من خلال تصميم هيكلي فعال يوفّر آليات تنسيق متقدمة، مثل التوجيه المشترك، وإدارة الأولويات العابرة للفرق، والتواصل الرسمي وغير الرسمي بين القادة والأعضاء في مختلف الفرق. كما أبرزت الدراسة أهمية **الإشراف متعدد المستويات (Multilevel Supervision)** ودوره في الحفاظ على الانسجام الاستراتيجي دون التضيق على استقلالية الفرق الميدانية.

من أبرز المخرجات أن **التكامل التنظيمي** بين الفرق المتعددة لا يتشكل عشوائياً، بل يتطلب بنية متعمدة تعزز تبادل المعلومات والموارد، و توطر عمليات اتخاذ القرار لتكون متناغمة عبر الفرق. وقد أظهرت النتائج أن مستوى **الاعتماد المتبادل** بين الفرق يرتبط طردياً بفعالية الأداء الكلي، بشرط وجود تتاغم في الأهداف وآليات للتنسيق الزمني والوظيفي. حيث تبرز أهمية هذا البحث في كونه ينقل مفهوم التآزر الوظيفي إلى مستوى أكثر تعقيداً، عبر

التركيز على شبكات التفاعل بين فرق متعددة داخل التنظيم الواحد. لذا فإن إدراجه في الدراسات السابقة يمثل إثراءً علمياً لأي دراسة تبحث في ديناميكيات التآزر الوظيفي أو المؤسسي ضمن البيئات التنظيمية المعقدة أو واسعة النطاق، مثل المؤسسات الحكومية الكبرى، أو المنظمات متعددة الفروع (Mesmer-Magnus, 2017).

**08- دراسة ليندا غراتون (2007) Lynda Gratton وتامي إريكسون Tammy J. Erickson الموسومة بـ "Eight Ways to Build Collaborative Teams" والمنشورة في عدد نوفمبر 2007 من Harvard Business Review، حيث قاما بتحليل معمق للخصائص التنظيمية والسلوكية التي تعزز بناء فرق عمل عالية التآزر ضمن المؤسسات المعاصرة، خصوصاً في سياقات العمل المعولم والمعقد.**

انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التعاون الفعال (collaboration) لا يحدث تلقائياً، بل هو نتيجة تصميم واعٍ للهياكل، والثقافة التنظيمية، وآليات القيادة. وقد استند الباحثان إلى دراسة أكثر من 55 فريقاً عالمياً في 15 شركة متعددة الجنسيات، لفهم ما يميز الفرق التي تحقق نتائج تفوق مجموع جهود أعضائها (أي التي تحقق synergy فعلي)

**أبرز المحاور التي عالجتها الدراسة:**

- **أهمية المهام المشتركة الواضحة:** أكدت الدراسة على أن الفرق المتآزرة تشترك في رؤية واضحة ومهام محددة تتطلب التعاون الحقيقي، وليس مجرد العمل المتوازي.
- **تنوع المهارات والخلفيات:** أظهرت النتائج أن الفرق المتنوعة (من حيث التخصصات والخبرات والثقافات) تُحقق نتائج أعلى، ولكن بشرط وجود روابط اجتماعية وتنظيمية قوية لإدارة هذا التنوع.
- **بناء علاقات ثقة متبادلة:** الثقة عنصر حاسم في نجاح التآزر؛ فهي تُقلل من النزاعات وتُشجع على تبادل المعرفة والمبادرات. ركزت الدراسة على ضرورة تمكين "الوقت الاجتماعي" داخل المؤسسات لبناء هذه الروابط.
- **القيادة الداعمة للتعاون:** لاحظ الباحثان أن القادة الذين يميلون إلى تفويض السلطات، تحفيز الاستقلالية، وتسهيل التواصل بين الوحدات، يساهمون أكثر في توليد التآزر التنظيمي.
- **التصميم التنظيمي الداعم:** عند الحديث عن الهياكل التنظيمية، أوصت الدراسة بتقليل الحواجز بين الأقسام وتعزيز الاتصال العرضي (cross-boundary collaboration) من خلال فرق مرنة ووحدات متداخلة الأدوار.

- استخدام التكنولوجيا: التكنولوجيا الداعمة للعمل التشاركي (مثل أدوات الاتصال الجماعي، وقواعد بيانات المعرفة المشتركة) كانت عاملاً مساعداً مهماً في دعم تآزر الفرق، خاصة في البيئات الافتراضية.

- تنمية الثقافة المؤسسية التعاونية: تم التأكيد على أهمية أن تكون القيم الثقافية للمؤسسة مشجعة على المشاركة والانفتاح والمساءلة المشتركة، وليس التنافس الفردي فقط.

- قياس الأداء الجماعي وليس الفردي فقط:

خلصت الدراسة إلى أن القياس الفعّال لأداء الفرق (وليس فقط الأفراد) يحفز السلوك التعاوني ويُعزز من قيمة العمل المشترك. (Tammy J. Erickson, 2007).

09-دراسة William Schneider (2000)، بعنوان *"Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture"*

في تفعيل الأداء المؤسسي، حيث هدفت إلى الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى فشل الأفكار والممارسات الإدارية الجيدة رغم متانتها النظرية، مبرزة أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة يُعد أحد أبرز العوامل المُهملة في هذا الفشل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن سيادة ثقافة المشاركة والتعاون داخل المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد على نمط فرق العمل والتناوب الوظيفي، تعزز من فرص نجاح الأفكار الإدارية، في حين أن غياب التشبع بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى ضعف مستويات التآزر والتشارك بين العاملين، ومن ثم فشل الجهود الإدارية. واعتمدت الدراسة في تفسير ذلك على نظرية الهوية الاجتماعية التي تفترض أن تشبع العاملين بقيم المؤسسة يعزز من انتمائهم إليها، ويقوي دوافعهم للتعاون والتآزر، في حين أن ضعف التشبع يجعلهم أقل ارتباطاً بالمؤسسة، وأقل قدرة على التفاعل الجماعي الإيجابي. وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة في إطار البحث الحالي، إذ توضح أن الاختلاف في درجات تشبع العاملين بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى فروقات طردية في مستويات التآزر الوظيفي في بُعدي التشارك والتضامن، وهي فروقات يمكن أن تنعكس مباشرة على مدى اكتساب العاملين لمهارات الحس الأمني في البيئات الصناعية، حيث يُعد التآزر شرطاً رئيسياً للنجاح الأمني والمؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات الثلاثة ( ثقافة تنظيمية، حس أمني و تآزر وظيفي ) دراسات مختارة بحيث تخدم موضوع بحثنا الحالي و تمكنا من أن نستدل بها و نوظفها في متن تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال دراسة الفرضيات و تحليلها إحصائياً، و سنعطي تعقياً لكل دراسة على حدى مبرزين بذلك أوجه لاتفاق و الاختلاف مع بحثنا و الفجوة البحثية لبحثنا. تعدُّ الثقافة التنظيمية إحدى الركائز الجوهرية التي تشكل البنية العميقة لأي مؤسسة، حيث تُعبّر عن المنظومة القيمية والممارسات السائدة التي تحدد طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المنظمات. وقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق الرضا، وتحفيز الإبداع والابتكار، وهو ما تم توثيقه في أعمال مثل دراسة الخرابشة (2022)، وبوبكر منصور (2007)، وعبد المطلب والسكيتي (2020).

لكن وعلى الرغم من هذا الزخم البحثي، يلاحظ أن أغلب الدراسات قد أغفلت بعداً بالغ الأهمية في السياقات التنظيمية المعاصرة، لا سيما في القطاعات الحساسة، ألا وهو **الحس الأمني** بوصفه مهارة مكتسبة من خلال التفاعل العميق مع القيم التنظيمية. وفي الوقت ذاته، لم تُؤل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتآزر الوظيفي الاهتمام الكافي، رغم أن هذه العلاقة تمثل حجر الزاوية في تنمية التعاون، وتقوية الانضباط الجماعي، ورفع درجة التناغم المهني. وبناء على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسدّ فجوةً علميةً واضحةً في الأدبيات، إذ تحاول الربط بين ثلاثة أبعاد مركزية لم تُدمج من قبل في إطار واحد، وهي: **الثقافة التنظيمية** باعتبارها متغيراً مستقلاً، و**اكتساب مهارة الحس الأمني** متغيراً وسيطاً، و**التآزر الوظيفي**، وتهدف الدراسة إلى فهم مدى تأثير مستوى تشبع العاملين بالثقافة التنظيمية على قدرتهم في اكتساب مهارات تتعلق بالحس الأمني، وانعكاس ذلك على سلوكهم التآزري داخل المؤسسة.

حيث أن الاختلاف الجوهرى بين كل الدراسات و دراستنا الحالية أنهل لم تتناول بالدراسة لبعدي الحس الأمني و التآزر الوظيفي كمتغيرين مستقلين مع الثقافة التنظيمية .

إن هذا التوجه البحثي لا يكتفي بتوسيع نطاق الأدبيات النظرية، بل يسعى أيضاً إلى تقديم إطار تفسيري جديد يمكن أن تعتمد عليه المنظمات في تعزيز بيئات عمل آمنة ومنسجمة، قائمة على ثقافة عميقة تتجاوز الشعارات الشكلية نحو تمثل حقيقي في السلوك والممارسة.

أولاً:التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية**1- دراسة رابعة عبد الكريم الخرابشة (2022)**

**التعليق:**

تميزت هذه الدراسة بتركيزها على العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، واستندت إلى بيانات ميدانية من منظمات أجنبية (سلوفاكية)، وهو ما يعزز من عمقها في تقديم نموذج تطبيقي متقدم. النقطة البارزة فيها هي إبراز "جو الأمان النفسي" كعامل مهم للإبداع، ما يدل على إدراك الباحثة لتأثير المناخ الثقافي على الأداء الإبداعي. ومع ذلك، استخدام بيئة غير عربية قد يقلل من قابلية التعميم في البيئات العربية كالسياق الجزائري. الدراسة دعمت الاتجاه القائل بأن الثقافة التنظيمية حافز رئيسي للسلوك الإبداعي، مما يدعم فرضيات دراستنا في جانب الإبداع وارتباطه بالحس الأمني والتأزر.

**2- دراسة إبراهيم عبد السلام ومحمد السكيتي (2020)****التعليق:**

ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، مما يُعطي بعدًا عمليًا في السياقات الإدارية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعزز من مصداقية النتائج، ولكن العينة الصغيرة (50 فردًا فقط) قد تحد من تعميم النتائج، وأكدت الدراسة على وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وعناصر الاعتراف والتميز، وهو ما يدعم فكرة أن الثقافة التنظيمية ليست فقط إطارًا معرفيًا، بل محفزًا مباشرًا للجودة، وهو امتداد منطقي لمفهوم الحس الأمني والتأزر في الأداء المؤسسي.

**3- دراسة أبو القاسم خبار (2016)****التعليق:**

تُعدّ هذه الدراسة تطبيقًا واقعيًا في قطاع حساس (الصحة الجوارية)، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في جودة الخدمات الصحية، النتائج بينت أن ضعف مشاركة العمال في اتخاذ القرار يُضعف جودة الخدمات، ما يربط بين الثقافة والإبداع والتحفيز الوظيفي. هذه الدراسة تسهم في فهم كيف تؤثر الثقافة على الأداء الجماعي، مما يدعم فرضية البحث التي تؤكد على أن التأزر الوظيفي يمثل عنصرًا حاسمًا في تعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية، خصوصًا في المؤسسات ذات الطابع الخدمي الحساس، حيث يتطلب الأداء الفعال مستويات عالية من التنسيق والتعاون بين مختلف الفاعلين التنظيميين.

**4- دراسة بابة إيمان (2016)**

**التعقيب:**

جاءت هذه الدراسة لترتبط مباشرة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وسلطت الضوء على أهمية مشاركة الأفكار والقرارات، مما يتقاطع مع مفاهيم التمكين والتحفيز. النتائج أظهرت فروقاً إحصائية حسب المتغيرات الديمغرافية، مما يدل على أهمية مراعاة الخصوصية الفردية عند بناء الثقافة التنظيمية، وهو ما يدعم أهمية بعد الحس الأمني والتأزر في بيئات العمل.

**5- دراسة وافية صحراوي (2013)****التعقيب:**

تناولت جانباً مهماً وهو العلاقة بين الثقافة والضغط المهني والولاء وفعالية الذات، وقدمت تحليلاً عميقاً في البيئة الجامعية، أكدت أن الثقافة التنظيمية تمارس بدرجة ضعيفة، ما يؤدي إلى ضعف الولاء والفعالية، وهو طرح سلبي يعكس خطورة غياب ثقافة تنظيمية قوية. تبرز هذه الدراسة أهمية القيم المشتركة وأثرها على الفعالية التنظيمية.

**6-دراسة عيساوي وهيبة (2012)****التعقيب:**

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي فصلت بين الجوانب الثلاثة للثقافة (المعنوي، السلوكي، المادي)، وربطتها بالرضا الوظيفي، وخلصت إلى أن الجانب المعنوي هو الأكثر تأثيراً، مما يؤكد أن المناخ التنظيمي القيمي يمثل ركيزة أساسية للتحفيز. يعزز هذا من صلاحية تضمين "الحس الأمني" كمهارة مكتسبة ثقافياً.

**7-دراسة الأزهر العقبى (2009)****التعقيب:**

سلطت الضوء على تأثير القيم الاجتماعية المحلية على نمط الإشراف والتعاون، وربطت بين الثقافة المجتمعية والسلوك التنظيمي، هذه الدراسة تعزز التوجه نحو أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل فقط من التنظيم، بل تتأثر بالسياق الثقافي العام، ما يجعل الحس الأمني نتاجاً ثقافياً أيضاً.

**8- دراسة محمد الليثي (2008)****التعقيب:**

ركزت على دور مديري المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وخلصت إلى أن ثقافة "الدور والمهمة" تؤثر في الإبداع الإداري، مع وجود فروقات حسب المؤهل. أهمية هذه

الدراسة أنها ربطت القيادة بالثقافة، ما يشير إلى أهمية دور المسؤولين في ترسيخ ثقافة أمنية وتنظيمية فاعلة.

### 9- دراسة بوبكر منصور (2007)

#### التعليق:

ركزت على العلاقة بين الثقافة وسوء السلوك التنظيمي، وأظهرت أن انخفاض الثقافة يزيد من السلوكيات السلبية، تعزز الدراسة أن الثقافة التنظيمية ليست فقط دافعة للإبداع أو الرضا، بل كذلك رادعة للانحرافات السلوكية، وهو ما يتقاطع مع البعد الأمني في دراستنا.

### 10- دراسة سمير يوسف عبد الإله (2006)

#### التعليق:

تعد من أوائل الدراسات في البيئة الجامعية التي ربطت الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي. بينت أن نوع الثقافة (إنجاز، نظم، أدوار) يحدد مستوى التطوير، وهو ما يتصل مباشرة بقبول التغيير، والابتكار، وبالتالي الحس الأمني والتأزر، حيث تعتبر الثقافة عامل ميسر أو معرقل لهما.

### 11- دراسة بسام العنزي (2004)

#### التعليق:

ركزت على القيم المكونة للثقافة وأثرها في الإبداع الإداري، وكانت قيمة المكافأة هي الأضعف، تدعم هذه الدراسة الطرح بأن غياب التحفيز المادي والمعنوي يُضعف السلوك الإبداعي، وأن تعزيز المكافئة وروح الفريق يعزز الإبداع، وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا في التأزر والحس الأمني.

### 12- دراسة سليمة سلام (2004)

#### التعليق:

تناولت التغيير المؤسسي في ضوء الثقافة التنظيمية، وقدمت رؤية استراتيجية تربط بين القيادة والثقافة، أوضحت أن التغيير الفعال لا يتم دون تغيير ثقافي، وهذا ما يدعم فرضيتنا حول أن التأزر الوظيفي واكتساب الحس الأمني هما مخرجات مباشرة لثقافة تنظيمية محفزة ومتجددة.

#### الدراسات باللغة الأجنبية:

### 01- Lok & Crawford (2004)

#### التعليق:

أوضحت أن نمط الثقافة التنظيمية (الإنجاز، التعاطف، النظم) يحدد مستوى الرضا والالتزام،

وتؤكد أن النمط القيادي والثقافي يؤثر على الاتجاهات النفسية والوظيفية، ما يدعم أثر الثقافة التنظيمية على الحس الأمني والرضا والتأزر.

## 02- Rashid et al. (2004)

### التعقيب:

أوضحت أن قبول التغيير التنظيمي يختلف باختلاف نوع الثقافة التنظيمية، ما يفتح المجال لفهم كيف تؤثر الثقافة في مرونة الموظف وسرعة استجابته، وهو ما يعزز مفهوم الحس الأمني الوظيفي كسلوك استباقي.

## 03- Parker & Bradley (2000)

### التعقيب:

أثبتت الدراسة بطء الانتقال من البيروقراطية إلى الإدارة الحديثة بسبب ثقافة النظم هذه الثقافة، القائمة على الالتزام الصارم بالإجراءات والهرمية، حيث تمثل عائقاً أمام التحول نحو الثقافة التنظيمية الحديثة الأكثر مرونة لتواكب المتغيرات وتحفز على الحس الأمني، الاستباق، الإنتاجية، والكفاءة.

### خلاصة عامة:

الدراسات السابقة انفتحت على أن الثقافة التنظيمية عامل حاسم في تشكيل الأداء الوظيفي، الإبداع، الرضا، التغيير، والسلوك التنظيمي، وتنوعت في أساليبها وسياقاتها، بعض الدراسات دعمت الإيجابية المطلقة للثقافة، وأخرى كشفت محدوديتها أو ضعفها. الفجوة التي تسدها دراستنا هي الربط بين الثقافة التنظيمية واكتساب مهارة الحس الأمني والتأزر الوظيفي، وهو مجال جديد نسبياً لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر ومتكامل، مما يبرر أصالة البحث.

### ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالحس الأمني:

#### 1-دراسة المجلي (2016)

موضوع الدراسة: تحديد أهم المهارات الأمنية في المواقف الحرجة.

#### النتائج:

- أبرز المهارات الأمنية في المواقف الحرجة: القيادة الأمنية، الاتصال، استخدام التقنيات.
- الحس الأمني كمهارة ذاتية.
- لا توجد فروق حسب سنوات الخدمة.

**تعقيب:**

الدراسة ركزت على البعد المهاري في السياقات الحرجة، وبرزت فيها المهارات القيادية والتقنية، إلى جانب المهارات الذاتية، ومنها الحس الأمني، حيث أن ما يميزها هو دمج الجوانب التقنية والنفسية، لكنها لم تربط هذه المهارات بثقافة تنظيمية أو عوامل تنظيمية داخل المؤسسة، كما أنها اقتصرت على البعد الفردي (المهارات الشخصية) دون تناول تأثير البيئة التنظيمية أو التآزر الوظيفي، وهي فجوة تسدها دراستنا الحالية.

**2-دراسة العويطي (2015)**

**موضوع الدراسة:** علاقة الحس الأمني بمحاربة الإشاعة.

**العينة:** (49) فردًا من شرطة خانيونس - قطاع غزة.

**النتائج:**

- الحس الأمني مرتفع لدى المشاركين.
- لا فروق حسب الرتبة أو المستوى التعليمي.
- فروق حسب سنوات الخدمة في المحور الأمني (وليس الاجتماعي أو الاقتصادي).

**تعقيب:**

تميزت الدراسة المشار إليها بتركيزها على أحد التطبيقات الدقيقة للحس الأمني، وهو بعد "محاربة الإشاعة" داخل المؤسسات، حيث أظهرت كيف يسهم الحس الأمني كعنصر سلوكي في الحد من انتشار المعلومات المغلوطة، بما يعزز من الوظيفة الاجتماعية للأمن داخل التنظيم. ويُعد هذا التوجه مهمًا لأنه يربط بين البعد السلوكي الفردي والمصلحة الجماعية للمؤسسة، ومع ذلك، فإن هذه الدراسة بقيت محدودة من حيث تناولها لمصادر بناء هذا الحس الأمني، إذ لم تُجب على سؤال جوهرى: هل يُكتسب هذا الحس من الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة؟ كما أغفلت العلاقة التفاعلية بين الحس الأمني وسلوكيات وظيفية أخرى مثل التآزر الوظيفي، التعاون الداخلي، أو الالتزام الجماعي.

وهنا تبرز أهمية دراستنا، التي تنفرد بتوسيع نطاق التحليل من التركيز على المظهر السلوكي الظاهري للحس الأمني، إلى استكشاف الجذور التنظيمية المؤسسة له. كما أنها تربط هذا الحس بعوامل أخرى لها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، مثل التآزر الوظيفي، مما يجعلها أكثر شمولية في تفسير آليات تكوين السلوك الأمني داخل بيئة العمل. وبهذا تفتح الدراسة آفاقًا جديدة لفهم البنية التنظيمية التي تخلق مناخًا داعمًا للحس الأمني والسلوك الجماعي المسؤول.

**3- دراسة الحربي (2010)**

**موضوع الدراسة:** دور المهارات الأمنية في تعزيز الأمن الوطني.  
**العينة:** (340) ضابطاً من كلية الملك فهد الأمنية.

**النتائج:**

- المهارات الأمنية تساهم بفعالية في تعزيز الأمن.
- وجود فروق بين الضباط في تقديرهم لفعالية تلك المهارات.

**تعقيب:**

الدراسة ذات طابع شمولي وتركز على البعد الاستراتيجي للأمن الوطني، ولكنها اعتمدت تقييماً إدراكياً (رؤى الضباط) للمهارات الأمنية، دون تحليل كيف تتشكل هذه المهارات أو ما الذي يدعم اكتسابها، كما أنها لم تناقش الدراسة الدور التنظيمي أو بيئة العمل أو مدى تأثير الثقافة التنظيمية، وهي عناصر تمثل **جوهر الدراسة الحالية** التي تبحث في كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تنتج وتغذي هذه المهارات، ومنها الحس الأمني.

وبذلك تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات، من خلال الربط بين البعد الثقافي التنظيمي ومهارات أمنية عالية الأهمية مثل الحس الأمني، مما يعزز الفهم الأعمق لكيفية بناء مناخ مؤسسي داعم للوعي الأمني والتأزر المهني.

**4- دراسة الجهني (2007)**

**الهدف:** تعريف الحس الأمني والمهارات المصاحبة له.

**النتائج:**

- أهمية دقة الملاحظة وسرعة البديهة.
- الدعوة لتطوير مقاييس وبرامج تدريبية للحس الأمني.

**تعقيب:**

تُبرز الدراسة أهمية تطوير الحس الأمني كجزء من المنظومة الأمنية الشاملة، وقد ركزت على الدعوة إلى ترسيخ هذا الحس لدى الأفراد العاملين في المؤسسات، باعتباره ضرورة وظيفية واستراتيجية.

ومع ذلك، فإن الدراسة بقيت محصورة في المستوى النظري والمفاهيمي، حيث اكتفت بتوصيات عامة دون الخوض في تحليل الأسباب التي تُسهم في تقوية أو ضعف هذا الحس، أو في تحديد الآليات الفعلية التي تؤدي إلى تعزيزه في بيئة العمل.

كما أن الدراسة لم تستخدم أدوات كمية أو منهجيات تحليل إحصائي يمكن من خلالها قياس مستويات الحس الأمني لدى العاملين، أو ربط هذه المهارة بالثقافة التنظيمية أو أنماط السلوك الجماعي داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الدراسة تقتصر إلى بُعد تطبيقي وتحليلي يسمح بفهم شامل لكيفية تكوّن الحس الأمني وتطوره داخل المنظمات.

وفي هذا السياق، تسعى دراستنا إلى معالجة هذه الفجوة من خلال توسيع الإطار المفاهيمي والتحليلي، بوضع الحس الأمني ضمن سياق تنظيمي أشمل، يتضمن الثقافة التنظيمية بوصفها بيئة حاضنة لتشكيل السلوكيات الأمنية، والتأزر الوظيفي كأحد المؤشرات الدالة على فعالية هذا الحس داخل العمل الجماعي. ومن خلال ذلك، لا تُعالج الدراسة الحالية موضوع الحس الأمني فقط كمطلب تنظيمي، بل تفكك العوامل التي تُنتجه وتغذيّه، ما يضيف على البحث بُعدًا علميًا وتطبيقيًا أكثر تكاملًا.

### 5- دراسة الحربي (2007)

**الهدف:** الحس الأمني كأداة لمكافحة الإرهاب.

**العينة:** (227) ضابطًا من الشؤون العسكرية بالمدينة المنورة.

#### النتائج:

- أبرز محددات الحس الأمني: دقة الملاحظة، قوة الحواس، المعالجة الأمنية للقضايا.

#### تعقيب:

على الرغم من أن الدراسة المعنية تتدرج ضمن الدراسات ذات الطابع الميداني، إذ تعتمد على استقصاء مباشر لقدرات الأفراد من حيث الإدراك، والانتباه، والمعالجة العقلية، إلا أن تركيزها ينصب بشكل أساسي على الخصائص الفردية المعرفية والنفسية، دون أن تمتد إلى تحليل السياق التنظيمي أو المحفزات البيئية التي قد تسهم في تشكيل هذه القدرات وتميئتها داخل بيئة العمل. وبهذا، تفتقر الدراسة إلى تبني منظور شمولي يُراعي التفاعل بين السمات الفردية والأنظمة التنظيمية، وهو أمر بالغ الأهمية لفهم تكوّن الحس الأمني كمهارة وظيفية، إذ لا يمكن فصل القدرات العقلية والسلوكية للفرد عن السياق المؤسسي الذي يعمل ضمنه، سواء من حيث الثقافة التنظيمية، أو أساليب القيادة، أو أنماط العمل الجماعي.

ومن هذا المنطلق، تكتسب دراستنا أهميتها من خلال تجاوز التحليل الفردي الضيق، نحو استكشاف الأطر التنظيمية التي تسهم في إنتاج و توجيه المهارات الأمنية، فهي تسعى لفهم كيف

تُشكّل البنى التنظيمية، وعلى رأسها الثقافة التنظيمية، السلوكيات الأمنية الإيجابية، بما في ذلك الحس الأمني، وبذلك تقدم إطارًا تفسيريًا أكثر شمولًا يدمج بين الفرد والمؤسسة في آن واحد.

#### 6- دراسة المؤشر (2004)

**الهدف:** قياس أهمية الحس الأمني، ودراسة الفروق حسب الرتبة، التعليم، الدورات.

**العينة:** 127 ضابطًا باستخدام المسح الشامل.

#### النتائج:

- لا توجد فروق دالة حسب المتغيرات.

#### تعقيب:

توفر هذه الدراسة أساسًا إحصائيًا مهمًا من خلال تحليل كمي لدرجات الحس الأمني لدى العاملين، وقدمت بيانات قياسية قيّمة تُسهم في تحديد مستوى الوعي الأمني لدى الأفراد، ومع ذلك، فإنها لم تكمل هذا الجانب الكمي بتحليل نوعي أو تفسيري يمكن من خلاله فهم لماذا لم تُسجّل فروق معنوية بين المجموعات أو ما العوامل الكامنة التي تفسر وجود هذا المستوى أو ذاك من الحس الأمني.

غياب الجانب التفسيري جعل الدراسة محدودة في قدرتها على تفسير الظاهرة بشكل شامل، حيث لم يتم التطرق إلى العوامل المؤسسية أو الثقافية التي قد تكون مسؤولة عن تشكيل هذا الحس أو دعمه، كما أن مفاهيم أساسية مثل الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، أو التفاعل الجماعي لم تُؤخذ بعين الاعتبار في بناء النموذج التحليلي، وهو ما يعد من أوجه القصور التي تؤثر في صلاحية التعميم والاستنتاج.

وفي هذا الإطار، تبرز دراستنا الحالية أهميتها من خلال تقديم تفسير أعمق لآليات تشكل الحس الأمني، عبر دمج الأبعاد الثقافية والتنظيمية ضمن نموذج أكثر شمولًا، إذ تنطلق الدراسة من فرضية أن الثقافة التنظيمية، بما تحمله من قيم ومعتقدات ومعايير سلوكية، تمثل بيئة خصبة لتشكيل هذا الحس وتعزيزه، وذلك من خلال ما تتيحه من تشبّع الأفراد بالممارسات الأمنية اليومية ودمجها في السلوك الوظيفي العام.

وبهذا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة القائمة بين التحليل الكمي والوصف التفسيري، وتوسيع الإطار المفاهيمي لظاهرة الحس الأمني.

#### خلاصة عامة:

أوجه الاتفاق بين الدراسات:

- الحس الأمني عنصر أساسي في العمل الأمني والوطني.
- أهمية المهارات الذاتية كجزء من الحس الأمني (دقة الملاحظة، سرعة البديهة، المعالجة...).

- عدم وجود فروق جوهرية حسب الرتبة أو المستوى التعليمي.

#### أوجه القصور والفجوة العلمية:

- معظم الدراسات تناولت الحس الأمني كصفة فردية دون دراسة كيفية اكتسابه أو العوامل التنظيمية الداعمة له.

- قلة من الدراسات ربطت الحس الأمني بسلوك وظيفي جماعي مثل التآزر أو العمل الجماعي.

- إغفال تام تقريباً لمتغير "الثقافة التنظيمية" كعامل مؤثر في تشكل الحس الأمني.
- نقص في دراسات تسعى إلى بناء نموذج تفسيري متكامل يشمل: الثقافة، الحس الأمني، والسلوك التآزري.

#### مساهمة الدراسة:

- تربط بين التشبع بالثقافة التنظيمية واكتساب الحس الأمني.
- تدرس كيف يُسهم الحس الأمني في تحقيق التآزر الوظيفي.
- تقدم إطاراً جديداً يدمج الأبعاد التنظيمية والنفسية والسلوكية معاً.

#### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالتآزر الوظيفي:

رغم تنوع الطروحات في الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم الثقافة التنظيمية، التآزر الوظيفي، والقيادة، إلا أن المقاربة الشاملة التي تجمع هذه العناصر في إطار إنتاج سلوك أمني وقائي ما تزال نادرة ومجزأة. فقد ركزت بعض الدراسات مثل دراسة نجلاء محمد (2022) على البعد الوجداني في بيئة العمل، وأبرزت كيف تُسهم القيم التنظيمية في خلق انسجام وتعاون، لكنها لم تُحلّل كيف يمكن لهذا التآزر أن يتحول إلى سلوك تنظيمي حذر ومتيقظ يُعبّر عنه بما يُسمى "الحس الأمني". وبالمثل، اعتمدت دراسة بوشنتوف (2020) على متغيرات الأداء الجماعي والتكامل التنظيمي، غير أنها قاربت التآزر كغاية في ذاته، دون ربطه بمكاسب تنظيمية غير مادية كالمهارات الوقائية أو البصيرة الأمنية التي تتطلب سياقات تنظيمية محفزة.

أما في الحقل الأمني، فقدّمت دراسة ناصر عقيل (2006) وصفاً دقيقاً لطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسات الأمنية، مشيرة إلى أن الثقة والاحترام يقللان من معدلات الخطأ، لكن هذا

التحليل ظل محصوراً في العلاقات البينية ولم يخرج إلى مستوى تحليل الثقافة التنظيمية كإطار مشكّل لهذا الوعي الأمني، خصوصاً في بيئات غير أمنية تقليدية مثل المؤسسات الصناعية. كذلك، تطرقت دراسة حاجي سفيان (2019) إلى دور الثقافة في ترسيخ الانضباط، غير أنها لم تُقدّم تصوراً يوضح كيف يُمكن للثقافة التنظيمية أن تنتج ما يُعرف بـ"الحس الأمني" باعتباره ليس مجرد التزام بالقواعد، بل مهارة مكتسبة ناتجة عن تتاغم بين الإدراك الجمعي والسلوك المهني. إن أبرز ما تُقدّمه دراستنا هو الانتقال من مستوى التحليل الوصفي السطحي إلى مستوى تفسيري تفاعلي يربط بين تشبع الفرد بالثقافة التنظيمية، بما تحمله من قيم الاستباق والمسؤولية والانضباط، وبين قدرته على اكتساب حس أمني يمكن أن يُمارس دون إملاء خارجي. على سبيل المثال، في مؤسسة صناعية مثل شركة نفطية، لا يكفي أن يُطلب من العامل الحذر، بل يجب أن تتبع يقظته من ثقافة جماعية تُكافئ الانتباه وتُعزّز التحذير المبكر. هذه الرؤية تُغيّب تماماً في الأدبيات السابقة التي عالجت كل عنصر بشكل منعزل. فدراستنا تُظهر كيف أن التآزر الوظيفي ليس مجرد تفاعل اجتماعي، بل بيئة خصبة لنمو مهارات حساسة تُدعم بالثقافة المشتركة.

هنا تتضح الفجوة البحثية التي تُسدها دراستنا، حيث نعالج الديناميكية التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والتآزر الوظيفي كـ"حاضنة لإنتاج الحس الأمني"، وهي رؤية تتعد عن تناول التقليدي للعلاقات الإنسانية أو الأداء الجماعي، لتطرح فهماً جديداً يفيد المؤسسات التي تُواجه تحديات أمنية صامتة، كالاختراقات المعلوماتية أو تسرب الأسرار أو الإهمال الناتج عن غياب ثقافة يقظة.

الجانب الميداني

# الفصل السادس: الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.

## الفصل السادس : الدراسة الإستطلاعية

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ذات أهمية بالغة، فهي الخطوة التمهيدية للدراسة النهائية، حيث يتم فيها التحقق من مدى صلاحية أدوات جمع البيانات و التأكد من مدى صلاحيتها من خلال الكشف عن الخصائص السكومترية لها (حساب الصدق و الثبات)، كما يتم فيها تحديد خصائص عينة الدراسة و المنهج المستخدم في الدراسة و خصائص مكان إجراء الدراسة.

### أولاً: مجالات الدراسة

#### 1-المجال المكاني للدراسة: و كان في المؤسسات التالية:

- مؤسسة المرجان لصناعة الأنابيب البلاستيكية.
- مؤسسة الضياء لصناعة الآجر.
- مؤسسة صناعة الحديد و الصلب .

حيث عرفنا المؤسسات الصناعية على أنها الوحدات الإنتاجية التي تُمارس نشاطاً صناعياً منظماً في مجال تصنيع الآجر الطيني، ضمن قطاع الصناعات التحويلية، والتي تعتمد في عملياتها على مراحل تقنية تشمل تحضير المواد الأولية، التشكيل، التجفيف، والحرق، بهدف إنتاج وحدات بناء (آجر) تستخدم في الإنشاءات. ويُقاس نشاط هذه المؤسسات من خلال مؤشرات محددة مثل عدد العمال، حجم الإنتاج، تقنيات التصنيع، مستوى التنظيم الإداري، ونمط الهيكل التنظيمي.

#### 2-المجال الزمني للدراسة:

أجريت الدراسة الإستطلاعية خلال شهري نوفمبر و ديسمبر من سنة 2023

#### 3-المجال البشري:

قيمة الدراسات في علم النفس العمل و التنظيم تكمن في وجود المورد البشري، حيث أن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف ما إذا كانت هناك فروق في اكتساب مهارة الحس الأمني بين العمال

في المؤسسات الصناعية في ولاية تقرت تعزى لمتغير مستوى الثقافة التنظيمية (مرتفع/ معتدل /منخفض) و علاقة الثقافة التنظيمية (مرتفعة/ معتدل /منخفضة) بالتأزر الوظيفي و لأجل تنوع عينة الدراسة الإستطلاعية تم اختيار ثلاث أنواع من المعامل الصناعية المعنية بالدراسة حيث تم الإختيار بالطريقة العشوائية ل: 35 عامل على النحو التالي:

- مؤسسة الضياء لصناعة الاجر : 15 عامل
- مؤسسة المرجان لصناعة الأنابيب البلاستيكية : 10 عمال.
- مؤسسة صناعة الحديد و الصلب : 10 عمال .

### ثانيا: المنهج المستخدم

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة و التحقق من الفرضيات المصاغة حتى الوصول للحقيقة، كما أن المنهج يرتبط بالهدف من الدراسة و بما أن الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة الفروق في مستوى الحس الأمني و الفروق في مستوى التأزر الوظيفي بين العمال المتشبعين بالثقافة التنظيمية (مستوى مرتفع) و معتدلي التشبع بالثقافة التنظيمية (مستوى معتدل) و كذلك غير المتشبعين بالثقافة التنظيمية ( مستوى منخفض) فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي "السببي المقارن"، و يعرف على أنه: أحد مناهج البحث العلمي ويستخدم في المقارنة بين ظاهرتين أو أكثر ، ويهدف أيضاً للتوصل إلى نتائج حول الظواهر أو المشكلات المدروسة بما يمكن من تخطيطها مستقبلاً، وهو يستخدم أساساً في مجال علم الاجتماع ، ولكنه انتقل بعد ذلك لعلوم أخرى وأصبح يطبق فيها على نطاق واسع، ومنها : القانون، والسياسة، وعلم النفس، كما استخدمنا المنهج "الاستكشافي" للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية توقرت.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات و المعلومات لجأ الطالب إلى أداتي المقابلة و الإستبيان :

### 1- المقابلة

اعتمدنا هذه الأداة مع مكاتب تسيير الموارد البشرية لغرض التعرف على طبيعة العمال و العدد و أخذ نبذة حول الموارد البشرية في المؤسسة و الظروف التي تحيط بالعمال و هي مفصلة كما يلي:

### - مقابلة مفتوحة موجه إلى : مكاتب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية معلومات عامة

- ✓ عنوان الدراسة :أثر الثقافة التنظيمية في اكتساب مهارة الحس الأمني و علاقته بالتأزر الوظيفي.
- ✓ اسم الباحث: مجوعة الأمجد.
- ✓ المؤسسة/الهيئة: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- ✓ تاريخ المقابلة: شهري نوفمبر و ديسمبر من سنة 2023.
- ✓ مكان المقابلة: المؤسسات الصناعية بولاية توقرت.
- ✓ اسم المؤسسة: مؤسسة المرجان لصناعة الأنابيب البلاستيكية، مؤسسة الضياء لصناعة الأجر، مؤسسة صناعة الحديد و الصلب
- ✓ صفة المجيب: رؤساء مكاتب الموارد البشرية
- ✓ مدة المقابلة: ساعة و 15 دقيقة

### مقدمة المقابلة

- ✓ السلام عليكم، نشكركم على إتاحة هذه الفرصة.
- ✓ تهدف هذه المقابلة إلى جمع معلومات علمية لأغراض بحث أكاديمي حول واقع الموارد البشرية والظروف المهنية للعمال داخل المؤسسات الصناعية.
- ✓ جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع ضمان السرية التامة.

### الموافقة

- ✓ تم شرح هدف الدراسة

- ✓ تم التأكيد على السرية
- ✓ تمت الموافقة على المشاركة

### محاور المقابلة

#### أولاً: البيانات العامة حول العمال

- ما العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة؟
- كيف يتم توزيع العمال حسب الجنس والفئة العمرية و المستوى التعليمي؟
- ما الفئات الوظيفية السائدة؟
- ما طبيعة عقود العمل؟

#### ثانياً: طبيعة العمال و الخصائص المهنية

- كيف تصفون الخصائص العامة للعمال؟
- هل توجد مشكلات متكررة؟
- كيف هو مستوى الانضباط و الالتزام؟

#### ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

- كيف تُدار عمليات التوظيف و التكوين؟
- هل توجد برامج تطوير مهني؟
- ما أساليب التحفيز؟

#### رابعاً: الظروف المهنية

- كيف تصفون ظروف العمل؟
- هل تتوفر وسائل السلامة المهنية؟
- ما طبيعة الضغوط المهنية؟

#### خامساً: المناخ التنظيمي

- كيف تصفون العلاقات المهنية؟
- كيف هو الاتصال الداخلي؟

#### أسئلة ختامية

• ما تقييمكم العام لواقع الموارد البشرية؟

• ما اقتراحاتكم للتحسين؟

### نتائج المقابلة :

أسفر تحليل المقابلات عن بروز مجموعة من المؤشرات الدالة على طبيعة واقع الموارد البشرية، حيث أشار أغلب المجيبين إلى وجود تفاوت في توزيع العمال من حيث الخبرة و المؤهلات، كما تم تسجيل تحديات مرتبطة بظروف العمل و الضغط المهني إضافة إلى ملاحظات حول مستوى الاتصال التنظيمي، و قد كشفت الإفادات عن أن فعالية إدارة الموارد البشرية ترتبط بوضوح بالسياسات التنظيمية و برامج التكوين و التحفيز .

## 2- الاستبيانات

تم استخدام ثلاث مقاييس لقياس متغيرات الدراسة الحالية .

أ- استبيان الثقافة التنظيمية: اعتمد الباحث على مقياس الدكتور حسام سالم السحباني الذي يتكون في الأصل من 46 بنداً، حيث قام الطالب بحذف بعض البنود و التعديل في أخرى لتتوافق مع خصائص العينة و الدراسة الحالية، حيث أن المقياس في صورته النهائية يتكون من 33 بند ذات صيغة إيجابية تتماشى مع الهدف من موضوع الدراسة موزعين على 04 أبعاد كالآتي:

- 09 بنود يمثلون بعد القيم التنظيمية (من 1 إلى 9).
- 07 بنود يمثلون بعد المعتقدات التنظيمية (من 10 إلى 16).
- 08 بنود يمثلون بعد الأعراف التنظيمية (من 17 إلى 24).
- 09 بنود يمثلون بعد السياسات و الإجراءات (من 25 إلى 33)

و لقد تم وضع بدائل الإجابة كالآتي :

- دائماً: خمسة درجات (05)
- غالباً : أربعة درجات (04)
- أحياناً : ثلاث درجات (03)
- نادراً : درجتين (02)

## - إطلاقاً : درجة واحدة (01)

ب- استبيان الحس الأمني: قام بينائه الطالب اعتماداً على مجموعة الكتب و المراجع ذات الصلة بالموضوع و الدراسات و النظريات ذات العلاقة بموضوع الحس الأمني كما تم الاعتماد في بناء المقياس على بعض الفيديوهات التمثيلية حول نفس الموضوع، حيث أن المقياس في صورته النهائية يتكون من 25 بند ذات صيغة إيجابية تتماشى مع أهداف موضوع الدراسة موزعين على 03 أبعاد كآلاتي:

- 10 بنود يمثلون البعد الوجداني الحسي (من 1 إلى 10).
- 07 بنود يمثلون البعد العقلاني الموضوعي (من 11 إلى 17).
- 09 بنود يمثلون البعد المهني الوظيفي (من 18 إلى 26).

و قد عرفنا الأبعاد كما يلي:

أ- \* **البعد الحسي الوجداني**: " الاتجاه و الانطباع الداخلي أو الشعور الوجداني أو الإحساس الذاتي نحو أمر ما يجعل صاحبه يسلم بوجوده ويعتقد في حدوثه أو يتجه إلى التسليم بإمكانية حدوثه أو احتمال قوي لوجوده.

\* **البعد العقلاني الموضوعي**: هو تلك النشاطات الذهنية المقصودة و المتكررة و الدقيقة التي يقوم فيها العامل بالمؤسسة الصناعية بالتوغل داخل المعطيات والعناصر المادية والمعنوية التي يتم رصده لها من خلال قيامه بعمليات الملاحظة والمراقبة، الربط بين الأحداث وبعضها و التحليل لاستنباط واستنتاج ما تعنيه كل منها من أمور، ومعان، وأفكار، ودلالات، واحتمالات، ونتائج تساهم في النهاية في صد المخاطر أو تعينه في ضبط المتسببين فيها.

\* **البعد المهني الوظيفي**: البعد المهني الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية أنه يشير إلى مجموعة الجوانب والعوامل التي تؤثر على تطوره المهني داخل البيئة الصناعية، يتضمن هذا المفهوم عدة جوانب منها:

-التطوير المهني، التدريب و التعليم المستمر، الترقيات و الفرص الوظيفية، الرضا الوظيفي و المساهمة الفعالة و المسؤولية الاجتماعية و البيئية .

و لقد تم وضع بدائل الإجابة كالآتي :

- دائما: خمسة درجات (05)
- غالبا : أربعة درجات (04)
- أحيانا : ثلاث درجات (03)
- نادرا : ندرجتين (02)
- إطلاقا : درجة واحدة (01)

**ج - استبيان التآزر الوظيفي:** تم بناؤه اعتمادا على بعض الكتب و المراجع و الدراسات و

النظريات ذات العلاقة بموضوع التآزر الوظيفي، حيث أن المقياس في صورته النهائية يتكون من

45 بند ذات صيغة إيجابية تتماشى مع أهداف موضوع الدراسة موزعين على 03 أبعاد كالآتي:

- 14 بند يمثلون بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي (من 1 إلى 14).
- 15 بند يمثلون بعد التشارك و التضامن (من 15 إلى 28).
- 16 بند يمثلون بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي (من 29 إلى 45).

و قد عرفنا الأبعاد كما يلي :

**ج-التآزر الوظيفي:** الجهد المشترك، المنسق و المتناغم المبذول من طرف جميع الموظفين

بالمؤسسات الصناعية بتقرت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة

**\* بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي:**

**التنسيق:** التنسيق في منظمة الأعمال يشير إلى الجهد الذي يُبذل لضمان توجيه وتنسيق جميع

الأنشطة والموارد نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة بشكل فعال، كما يشير إلى عملية

تحقيق العمل الجماعي و تحقيق وحدة العمل و التصرف في اتجاه هدف محدد و متفق عليه.

أما **الهدف الاستراتيجي** في منظمة الأعمال، فهو الغاية الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

على المدى الطويل، والتي تحدد رؤيتها ورسالتها، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على أساس

تحليل شامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وقدرات المنظمة، والتحديات المحتملة.

\*إذن بعد التنسيق و الهدف الإستراتيجي هو : توجيه جميع جهود الموارد لتحقيق عمل جماعي بهدف البلوغ إلى الغاية الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل.

### \* بعد التشارك و التضامن:

**التشارك:** هو مستوى المشاركة و الالتزام و الاتصال الذي يتمتع به العمال تجاه عملهم و أهداف المؤسسة و مهمتها الشاملة، و يشمل هذا التعريف المشاركة العاطفية و الفكرية للعمال في عملهم و تقانيهم في المساهمة في نجاح المؤسسة، إذ يعتبر التشارك عامل رئيسي في تحديد الفعاليات التنظيمية الشاملة و الإنتاجية و رضا العمال.

**التضامن:** هو الالتحام و التعاون التنظيمي و هو عمل جماعي يعبر عن المساندة و الدعم من عامل أو عمال في المؤسسة الصناعية لصالح عامل أو عمال في نفس المؤسسة و ذلك بتقديم المساعدات المعنوية أو المادية أو كليهما بشكل تطوعي بدون إلزام .

إذن بعد التشارك و التضامن: يعبر على المشاركة و الاتصال و الالتحام و التعاون و هو عمل جماعي يتمتع به العمال يعبر عن المساندة و الدعم سواء ماديا أو معنويا بين العمال و بشكل تطوعي في المؤسسات الصناعية لتحقيق أهداف المؤسسة و العمال .

### \*بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي:

**التفاعل :** عرفه هيربرت ميد " بأنه العملية التي يتم فيها التبادل و التفاوض و حتى الصراع بواسطة الرموز التي تنتج من خلال الحقيقة "

**الاتصال التنظيمي:** هو مجموع النشاطات و السلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات تواصلية فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة .

إذن بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي هو : مجموع السلوكيات و النشاطات العملية المتخذة من طرف الفاعلين يتم فيها خلق عمليات اتصالية و تفاوضية فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

و لقد تم وضع بدائل الإجابة كالآتي :

- دائما: خمسة درجات (05)

- غالبا : أربعة درجات (04)
- أحيانا : ثلاث درجات (03)
- نادرا : درجتين (02)
- إطلاقا : درجة واحدة (01)

#### رابعاً: الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

يعتبر توفر الصدق و الثبات من الشروط الأساسية لصلاحية المقياس للإستعمال في الدراسة الأساسية، و لغرض التأكد من صلاحية الاستبيانات قام الطالب بإثبات ذلك بطرق مختلفة :

##### 1-صدق الاستبانة:

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف 1995)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عبيدات و آخرون 2001) و قد قام الطالب الباحث بالتأكد من صدق أدوات الدراسة كما يلي :

و للتحقق من الصدق قام الباحث بتطبيق الأدوات على عينة استطلاعية مكونة من (35) عاملا، و قد تم التأكد من صدق الفقرات بطريقتين :

أ- **صدق المحكمين: (استبيان الثقافة التنظيمية-استبيان الحس الأمني-استبيان التآزر الوظيفي)**

قام الباحث بعرض الأدوات في صورتها الأولية على (11) أستاذ ممن يحملون رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ التعليم العالي و المتخصصون في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، الذين يزاولون عملهم في كليات علم النفس بجامعة الوادي، ورقلة، غرداية و جامعة تيارت و يوضح الملحق رقم (02) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة، وتم اقتراح

ما بدا ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارة جديدة أو تغيير محور إحدى عبارات أدوات الدراسة.

و استنادا إلى الملاحظات و التوجيهات المقدمة من طرف المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي المطلوبة من طرف المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات محل الملاحظة و تصحيح الأخطاء الإملائية.

### جدول رقم (01)

نسبة اتفاق المحكمين لفقرات الاستبيانات

إستبيان الثقافة التنظيمية					
نسبة الاتفاق	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق	رقم الفقرة
%100	25	%100	13	%100	1
%100	26	%100	14	%100	2
%85.71	27	%100	15	%100	3
%100	28	%71.42	16	%100	4
%100	29	%100	17	%100	5
%100	30	%100	18	%100	6
%100	31	%100	19	%100	7
%100	32	%100	20	%100	8
%100	33	%85.71	21	%100	9
%100	34	%85.71	22	%71.42	10
		%100	23	%100	11
		%100	24	%85.71	12
استبيان الحس الأمني					

رقم الفقرة	نسبة الاتفاق	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق
1	%100	11	%100	21	%100
2	%100	12	%100	22	%100
3	%85.71	13	%85.71	23	%100
4	%100	14	%100	24	%100
5	%100	15	%100	25	%100
6	%100	16	%100	26	%100
7	%100	17	%100	27	%100
8	%100	18	%100	28	%85.71
9	%100	19	%100		
10	%100	20	%85.71		

## استبيان التآزر الوظيفي

رقم الفقرة	نسبة الاتفاق	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق
1	%100	17	%100	33	%100
2	%100	18	%100	34	%100
3	%100	19	%100	35	%100
4	%100	20	%100	36	%100
5	%100	21	%85.71	37	%100
6	%100	22	%85.71	38	%100
7	%100	23	%100	39	%100
8	%100	24	%85.71	40	%85.71
9	%100	25	%100	41	%100
10	%100	26	%100	42	%100

11	%100	27	%100	43	%100
12	%100	28	%100	44	%100
13	%100	29	%100	45	%100
14	%100	30	%100	46	%100
15	%100	31	%100	47	%100
16	%100	32	%100	48	%100

حيث أن الباحث قام بتجربة مصغرة بتطبيق الإستبيانات على عينة صغيرة من نفس مجتمع البحث و التي تجرى في ظروف يفترض أن تكون مشابهة لظروف التجربة الرئيسية، حيث قام الطالب بتوزيع 35 استبيان على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية في ثلاث مؤسسات صناعية بولاية تفرت ( منطقة النشاط الصناعي) و من خلال نتائج إجابات العينة تم حساب الصدق الظاهري باستخدام طريقة كوبر (Cooper) الإحصائية للحصول على مؤشر الاتفاق بين المحكمين بالاعتماد على المعادلة:

$$P = \frac{NP}{NP + NNP} \times 100$$

$P$ : معامل الإتفاق

$NP$ : عدد مرات الإتفاق

$NNP$ : عدد مرات عدم الإتفاق

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أنواع الصدق المهمة ويحسب عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبين الاختبار ككل وكذلك بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة وتكون الفقرة صادقة إذا كان معامل الارتباط عالياً.

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (35) فردا على فقرات الاستبانة البالغ عددها (34)، و ذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي :

يبين الجدول رقم: (02) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الثقافة التنظيمية و المعدل الكلي لفقراتها، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01 باستثناء العبارة رقم (09) فهي غير دالة .

### جدول رقم (02): معاملات الإلتباط بين فقرات استبيان الثقافة التنظيمية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد القيم التنظيمية			
1	يسود المؤسسة جو الترابط و التماسك بين المدير و الموظفين	0.889	0.000
2	يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	0.768	0.000
3	يتحقق العدل و المساواة بين الموظفين في المؤسسة	0.889	0.000
4	يوجد إهتمام بتطوير الموظفين مهنيا و إداريا .	0.894	0.000
5	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسة	0.921	0.000
6	يتم الإهتمام بحل و معالجة المشكلات التي تواجه الموظفين	0.900	0.000
7	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية ( النزاهة و الشفافية)	0.770	0.000
8	يوجد ثقة متبادلة بين بين الإدارة و الموظفين	0.630	0.000
9	يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم.	-0.17	0.922
10	تتسم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة بالمدرسة و الرشيدة.	0.598	0.000

بعد المعتقدات التنظيمية		
0.013	0.414	11 تعزز المؤسسة روح التعاون الجماعي بين العمال.
0.000	0.828	12 تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري العمال.
0.000	0.851	13 تهتم المؤسسة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات .
0.000	0.847	14 تعتمد المؤسسة قانونا موحدا لجميع العمال .
0.000	0.800	15 تتطابق معتقدات العمال مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.
0.000	0.845	16 يحصل الأفراد ذوو القدرات العالية على فرصة لتطوير مستقبلهم الوظيفي
0.000	0.750	17 تحدد المؤسسة المكافآت بحسب أداء العمال.
0.000	0.762	18 تهتم المؤسسة بإشراك العمال عند اتخاذ القرارات التي تهمهم .
بعد الأعراف التنظيمية		
0.000	0.727	19 تقوم المؤسسة بمعاينة المخالف لقوانينها و لوائحها .
0.000	0.604	20 يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها .
0.000	0.743	21 تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل .
0.000	0.781	22 المعايير السائدة بين العمال تساعد على تهيئة مناخ الإبداع و الابتكار.
0.000	0.825	23 تمنح المؤسسة الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما.
0.000	0.702	24 يجتمع المدير مع العمال بشكل دوري
0.000	0.783	25 يتم المساواة بين لموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي
0.000	0.810	26 تجتمع الإدارة مع العمال عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمؤسسة.

بعد السياسات و الإجراءات			
0.000	0.661	يوجد التزام واضح من قبل العمال بسياسات و إجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة .	27
0.000	0.760	تسهم السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوك العمال .	28
0.000	0.759	هناك معرفة لدى العمال بطبيعة السياسات و الإجراءات المعتمدة في المؤسسة .	29
0.000	0.709	تسهم السياسات و الإجراءات في تحقيق أهداف المؤسسة	30
0.000	0.785	تراعي السياسات و الإجراءات المتبعة ثقافة العمال داخل المؤسسة .تسهم السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة	31
0.001	0.541	توفر السياسات و الإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة	32
0.000	0.691	تعزز السياسات و الإجراءات المتبعة الولاء و الانتماء للمؤسسة	33
0.000	0.777	تتسم السياسات و الإجراءات المتبعة بالوضوح التام	34

يبين الجدول رقم: (03) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الحس الأمني و المعدل الكلي لفقراتها، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01 باستثناء العبارات رقم 08-14-20 و 25 فهي دالة عند 0.05، كما أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة عبارات غير دالة تماما و هي العبارات رقم : (17)-(18)-(19) حيث يتم حذفهم العبارتين (18) و (19) و تعديل صياغة العبارة رقم (17) و هذا استنادا إلى المحكم الأستاذ عمار حمامة لتصبح العبارة بالصيغة الآتية

- يجب اليقظة الدائمة لاكتشاف الأخطار قبل وقوعها.

## جدول رقم (03): معاملات الإلتباط بين فقرات استبيان الحس الأمني:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الوجداني الحسي			
1	أشعر بالخطر قبل وقوعه.	0.603	0.000
2	أتهياً عندما أستشعر الخطر .	0.795	0.000
3	أستشعر الخطر فجأة .	0.655	0.000
4	أجد نفسي مرتاباً بين وجود الخطر من عدمه.	0.825	0.000
5	أركز بشكل واعي حين سماع أو مشاهدة شيء يلفت الإنتباه .	0.517	0.001
6	دائماً أخشى وقوع الحادث رغم عدم وجود مظاهره.	0.482	0.003
7	أحتاط بطريقة لا شعورية .	0.680	0.000
8	إدراكي الداخلي ينبؤني باحتمال وقوع خطر ما.	0.407	0.015
9	أعتمد على القلق الوجداني الداخلي لزيادة الحس الأمني.	0.824	0.000
10	أشك في أي حركة من أجل الحفاظ على الأمن و السلامة.	0.616	0.000
البعد العقلاني الموضوعي			
11	أدقق الملاحظة في حركة الأشخاص و الأشياء للكشف عن مصدر الخطر.	0.759	0.000
12	أعتمد على مراقبة الأشخاص و المحيط للكشف عن الخطر و منع وقوعه .	0.919	0.000
13	أجد من السهل ربط الأحداث ببعضها بعض للكشف عن الأخطار .	0.652	0.000
14	أتفهم الأحداث و أربط العلاقات للوصول إلى نتائج.	0.429	0.010
15	أحلل المعطيات و الدلالات التي ألاحظها لمنع وقوع الخطر .	0.760	0.000

0.000	0748	أعتمد على قدرتي في التنبأ للوصول إلى نتائج.	16
0.50	0.333	الإنتباه و اليقظة الدائمين أساسين لإكتشاف الأخطار قبل وقوعها .	17
0.088	- 0.293	بلغت درجة الإبتكار في إكتشاف الأخطار .	18
0.385	- 0.152	أستغل الوقت جيدا قبل حدوث الحدث.	19
0.40	0.349	أتميز بحسي الأمني المرتفع عن باقي زملائي.	20
البعد المهني الوظيفي			
0.000	0.652	الحس الأمني يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية .	21
0.000	0.641	إهتمام المسؤولين ينمي لدي الحس الأمني الأمني .	22
0.000	0.794	الحس الأمني يتطلب توفير بيئة مريحة مناسبة للعمل .	23
0.000	0.752	البرامج التدريبية تعمق معارفي في مجال الحس الأمني.	24
0.018	0.397	أناقش مع بعض زملائي الخطط التي أقوم بها.	25
0.000	0.754	أستفيد من الخبرات السابقة في تطوير قدراتي .	26
0.003	0.485	المعلومات السرية تساعدني في ضبط الأخطار.	27
0.000	0.620	يسهم الحس الأمني في رفع الولاء للمؤسسة	28

يبين الجدول رقم: (04) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة التآزر الوظيفي و المعدل الكلي لفقراتها، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01 باستثناء العبارات رقم (17)-(29) و (41) فهي غير دالة و يتم حذفهم من الاستبانة .

## جدول رقم (04): معاملات الإلتباط بين فقرات استبيان التآزر الوظيفي:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي			
1	أساعد مسؤولي على التناسق و التكامل في العمل بين الأفراد.	0.622	0.000
2	الهيكل التنظيمي يشكل وحدة موحدة يهدف لخدمة المؤسسة.	0.768	0.000
3	أوفق بين مجهوداتي و متطلبات المؤسسة .	0.708	0.000
4	عدم تداخل المهام ميزة إيجابية في مؤسستنا.	0.816	0.000
5	أتفاعل مع أفراد مؤسستي في تحقيق أهداف المنظمة .	0.682	0.000
6	أدعم المشرف الذي يعمل لأجل تحقيق أهداف المنظمة .	0.747	0.000
7	عملي ضمن جماعة متماسكة يضفي قيمة التميز للمؤسسة .	0.742	0.000
8	أسعى لأن تكون مؤسستي رائدة على جميع المستويات بين المؤسسات .	0.877	0.000
9	لا أتردد في مساعدة زملائي إذا ما طلبوا مني ذلك.	0.670	0.000
10	أقدم اقتراحات لرؤسائي بخصوص تطوير أداء المؤسسة	0.611	0.000
11	أقدم اقتراحات لزملائي بخصوص تطوير أدائهم	0.427	0.011
12	العمل في جماعة يساعدي على تطوير مهاراتي.	0.630	0.000
13	أناقش مع زملائي أمور تتعلق بالعمل أوقات الراحة	0.594	0.000
14	أستعين برأي زملائي حين تصادفني مشكلة ما .	0.498	0.02
بعد التشارك و التضامن			
15	أساهم في إتخاذ القرارات في المؤسسة .	0.591	0.000
16	عمل الأفراد مشتركين يحقق نتائج أفضل .	0.718	0.000
17	مشاركة عامل ذو خبرة أفضل من العمل الفردي.	0.321	0.000

0.000	0.673	التعاون لإيجاد حلول للمشاكل يقوي المؤسسة .	18
0.000	0.709	أبادر لمساعدة زميل يتعرض لمشاكل في العمل .	19
0.000	0.609	أتبنى فكرة أنني جزء من الجماعة يجب أن أتضامن مع أفرادها	20
0.000	0.764	أمثل دور النفساني في محاولة إيجاد حلول لمشاكل الزملاء	21
0.001	0.519	أنجز عمل زميلي لأنه مريض	22
0.000	0.738	تثق المؤسسة التي أعمل فيها في رأي العمال بخصوص مشاريعها.	23
0.000	0.639	لتحقيق التعاون يجب التغلب على المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعملية الإتصالية .	24
0.000	0.784	خطة المؤسسة واضحة و معلومة لدى جميع الأفراد.	25
0.000	0.641	العمل مع ذوي الخبرة يساعدني على فهم الأمور المعقدة في العمل	26
0.000	0.708	أتعامل مع مشاكل زملائي و كأنها خاصة بي .	27
0.003	0.492	أشارك مع زملائي في حل المشكلات.	28
0.272	0.191	علاقاتي بزملائي تمتد إلى خارج المؤسسة .	29
0.002	0.503	العمل في جماعة يجعلني أتطور يوماً بعد يوم.	30
0.000	0.799	أحس بأن هناك عدالة في التعامل مع العمال .	31
بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي			
0.000	0.564	أتفاعل مع أفراد المنظمة لإنجاز الأعمال .	32
0.038	0.352	أحب أن أكون فرد إيجابي أساهم في تطوير المنظمة.	33
0.000	0.728	أؤمن أن تكاتف العمال لإنجاز عمل ما يضيف عليه النجاح.	34
0.044	0.343	أشارك في تقديم أفكار جديدة للمؤسسة.	35
0.000	0.585	أهتم بالتواصل مع أفراد المؤسسة	36

0.000	0.875	أساهم في تعزيز الحركية و التواصل بين أفراد المؤسسة .	37
0.000	0.560	القائد الكفئ هو الذي يتيح كل قنوات الإتصال .	38
0.000	0.697	أنا راضي عن أنظمة الإتصال التي تعتمدها المنظمة	39
0.000	0.631	تشارك المنظمة العمال قرارات العمل من خلال المطويات.	40
0.096	0.286	نمط القيادة السائد في المنظمة يساعد على تحقيق أهدافي.	41
0.000	0.648	هناك سهولة تواصل بين العمال و الإدارة.	42
0.000	0.658	رسائل المنظمة تصاغ بشكل يجعل منها واضحة للجميع.	43
0.000	0.667	تساعدني المعلومات التي أتلقاها على على اتخاذ القرار المناسب.	44
0.000	0.584	لوائح المنظمة و قوانينها واضحة و معروفة لدى الجميع .	45
0.000	0.580	أساليب التقييم واضحة.	46
0.006	0.452	تسعى المنظمة إلى إقامة دورات تدريبية و أيام إعلامية تهدف إلى معالجة الإختلالات الناجمة عن غموض المعلومة	47
0.006	0.452	تعقد المنظمة إجتماعات دورية مع العمال لشرح الخطط و الأهداف.	48

من خلال استغلالنا لنتائج صدق الاتساق الداخلي و الذي أظهر أن بنود الاستبيانات الثلاثة على درجة عالية من الصدق، ما عدا البند (09) المتضمن في مقياس الثقافة التنظيمية غير الدال و قد تم حذفه، و البنود (17-18-19) أيضا غير دالة فقد تم حذف البندين (18-19) و تم تعديل العبارة رقم (17)، كما تم حذف العبارة رقم (29)-(41) في مقياس التآزر الوظيفي لعدم دلالتها، أيضا حذفنا العبارة رقم (21) نظرا لملاحظات المحكمين حولها، كما تم تحويل العبارة رقم (24) من بعد التشارك و التضامن إلى بعد التفاعل و الإتصال التنظيمي.

**ثانيا: ثبات المقياس**

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا ولو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995) و قد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة ألفا كرونباخ .

\*طريقة ألفا كرونباخ : و هو عبارة عن أحد المقاييس العالمية التي تستخدم في قياس مستوى الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات و كذلك تحليلها و يتم حسابه بالمعادلة التالية :

شكل رقم: (03): معادلة كرونباخ ألفا

صيغة حساب معامل كرونباخ ألفا

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

عدد العناصر

مجموع مربعات العناصر

مربع الانحراف المعياري الكلي

بحيث أظهر تطبيق طريقة ألفا كرونباخ النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الحس الأمني	28 فقرة	0.833
التأزر الوظيفي	34 فقرة	0.958
الثقافة التنظيمية	48 فقرة	0.964

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات مرتفعة حيث أن معامل ثبات مقياس الحس الأمني جيد و معامل ثبات مقياسي التأزر الوظيفي و الثقافة التنظيمية ممتازين و هو ما يدل على أن المقياس ثابتة، موثوقة صالحة للاستعمال في الدراسة.

# الفصل السابع: الدراسة الأساسية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: الأدوات الإحصائية.

ثالثاً: عرض النتائج.

رابعاً: تفسير النتائج.

خامساً: اقتراحات و توصيات.

سادساً: حدود الدراسة.

## الفصل السابع : الدراسة الأساسية

## تمهيد:

بعد تطبيق إجراءات الدراسة الأساسية وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً، سيتم عرض النتائج المتوصل إليها بعد تطبيق مقاييس الدراسة التالية: مقياس الثقافة التنظيمية مقياس الحس الأمني، مقياس التأزر الوظيفي على عمال المؤسسات الصناعية، وسنحاول من خلال هذا الفصل تفسير النتائج ومناقشتها.

## أولاً : مجالات الدراسة:

## أ- المجال البشري

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 211 فرد، تم تقسيمها عن طريق إختبار "ك" مربع اللابارامتري حسب مستوى تشبع الأفراد بالثقافة التنظيمية إلى 03 مجموعات كما يلي :

1-مجموعة غير متشبعين بالثقافة التنظيمية و عددهم : 86 فردا

2-مجموعة معتدلي التشبع بالثقافة التنظيمية و عددهم : 60 فردا

3-مجموعة متشبعين بالثقافة التنظيمية و عددهم : 65 فردا

و تم اختيارهم عشوائيا من المؤسسات التالية :

55 فرد من مؤسسة إنتاج الصلصال و ملحقاته و تحويل الصلصال.

07 فرد من مؤسسة إنتاج مواد البناء تماسين .

05 أفراد من مؤسسة تماسين للأجر .

100 فردا من مؤسسة مصنع الأجر للواحاحات الكبرى.

15 فردا من مؤسسة الضياء لصناعة الأجر .

20 فردا من مؤسسة المرجان لصناعة الأنابيب البلاستيكية .

09 أفراد من مؤسسة صناعة الحديد و الصلب .

## ب- المجال الزمني:

أجريت الدراسة ابتداءا من أواخر شهر فيفري سنة 2024 و استغرق عملية توزيع الاستبيانات على العمال و جمعهم حوالي 45 يوم .

## ثانيا : الأدوات الإحصائية:

تعد التقنيات الإحصائية من أهم الوسائل الحديثة للبحث العلمي في ميادينه المختلفة بوجه عام وفي ميادين العلوم الاجتماعية بوجه خاص، لأن استخدام هذه التقنيات يكسب البحث العلمي الدقة العلمية ويضفي على نتائج البحث الصدق والدقة والوضوح، وتطبيق التقنيات الإحصائية على أي بحث لا بد أن تتماشى وطبيعة الموضوع المدروس، وما دمنا طبقنا مقياس الثقافة التنظيمية، ومقياس الحس الأمني، ومقياس التأزر الوظيفي على عمال المؤسسات الصناعية، فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة فرضيات الدراسة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>v25</sub>)، وذلك بعد الترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها:

## الإحصاء الوصفي والبياني:

- التكرارات والنسب المئوية.
- متوسط الرتب.
- المضلعات التكرارية.

## الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية.
- اختبار كروكسال واليس (KW.test) للكشف عن الاختلاف بين متوسطات رتب درجات قياس الحس الأمني وأبعاده ومقياس التأزر الوظيفي وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل/مرتفع).
- اختبار مان وتي "U" لعينتين مستقلتين، للكشف عن الاختلاف في نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات رتب درجات قياس الحس الأمني وأبعاده، والتأزر الوظيفي وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية.
- اختبار "Z" للكشف عن دلالة الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني وأبعاده، ومقياس التأزر الوظيفي وأبعاده.

## ثالثاً: عرض نتائج الدراسة :

## 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: يتميز أغلبية عمال المؤسسات الصناعية بمستوى

ثقافة تنظيمية منخفضة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار "كا<sup>2</sup>" ( $\chi^2$ ) Chi-square.test اللابارامتري لحسن التطابق، وبعد التأكد من افتراضات اختبار "كا<sup>2</sup>" وشروطه كانت النتائج كالتالي: تجدر الإشارة أن الحرف "ت" يعني التكرارات في كل جداول العرض:

## جدول(06): دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية

الدالة الاحصائية	df	القيمة الاحتمالية	قيمة كا <sup>2</sup>	%	ت	مستويات الثقافة التنظيمية
غير دالة	2	0.06	5.41	41	86	منخفضة
				28	60	معتدلة
				31	65	مرتفعة
				100	211	المجموع

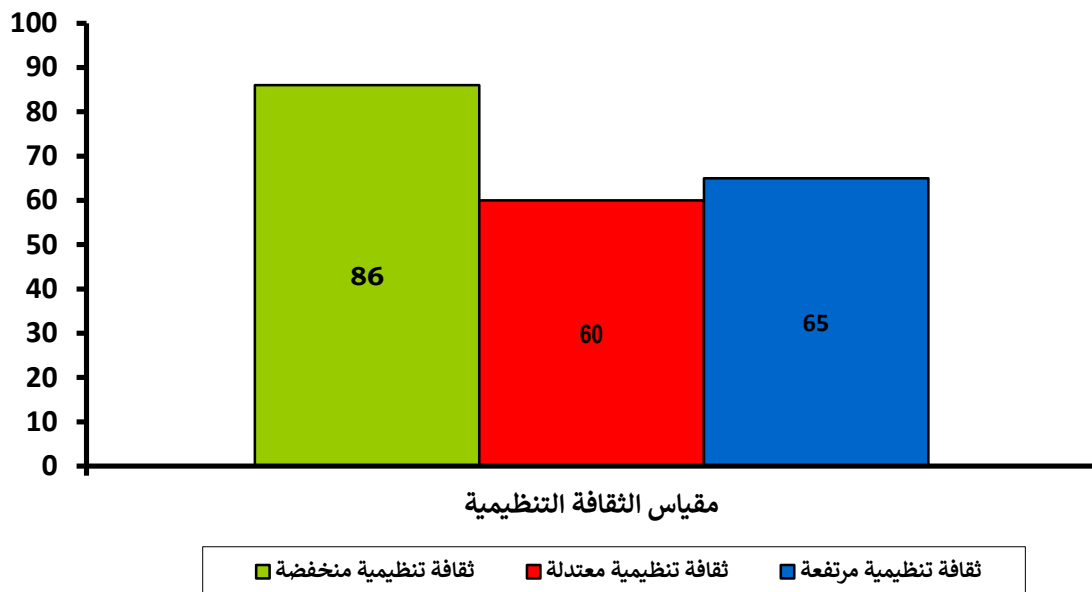
$$\chi^2_{(df=2, \alpha \leq 0.05)} = 5.99$$

يتبين من الجدول(06): أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية اختلاف غير دال إحصائياً، بدليل أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة ب: 5.41 أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة المقدرة ب: 5.99، وبقية احتمالية محسوبة (0.06) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي لا يوجد اختلاف حقيقي بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وللتوضيح: نجد أن تكرار عمال المؤسسات الصناعية بالمستوى المنخفض للثقافة التنظيمية المقدر ب: 86 بنسبة 41% وهي الأكبر نسبياً، بالمقابل نجد تكرار عمال المؤسسات الصناعية بالمستوى المرتفع للثقافة التنظيمية المقدر ب: 65 بنسبة 31% وهي نسبة معتبرة أما تكرار عمال المؤسسات التنظيمية بالمستوى المعتدل للثقافة التنظيمية المقدر ب: 60 بنسبة 28%. وهذه النتيجة تدفعنا إلى رفض الفرضية الأولى المنصوطة ب: يتميز أغلبية عمال المؤسسات الصناعية بمستوى ثقافة تنظيمية منخفضة.

والشكل التالي: يعرض بيانياً مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية.

## الشكل (04): مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية



يتضح من الشكل (04): أن تكرار عمال المؤسسات الصناعية بالمستوى المنخفض للثقافة التنظيمية المقدر بـ: 86 وهو الأكبر، ويليه تكرار عمال المؤسسات الصناعية بالمستوى المرتفع للثقافة التنظيمية المقدر بـ: 65، ثم يليه تكرار عمال المؤسسات الصناعية بالمستوى المعتدل للثقافة التنظيمية المقدر بـ: 60.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني.

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية نقترح الفرضيات الجزئية التالية:

- 1-2- توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي.
- 2-2- توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي.
- 3-2- توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي.

وللتحقق من هذه صحة الفرضية الثانية وجزئياتها قمنا بتطبيق اختبار كروكسال وليس (K.W.test)، كبدل لابارامتري لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one-way ANOVA) وذلك بعد التأكد من عدم توفر شروطه وافترضاياته التي لم تتحقق، وكانت النتائج كالتالي:

جدول(07): دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني وأبعاده

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة كا <sup>2</sup>	متوسط الرتب	ت	مقياس الحس الأمني	الثقافة	مستويات التنظيمية
دال	0.000	105.59	58.01	86	مقياس الحس الأمني		ثقافة تنظيمية منخفضة
			116.40	60			ثقافة تنظيمية معتدلة
			159.90	65			ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211			المجموع
دال	0.000	87.54	61.39	86	البعد الحسي الوجداني		ثقافة تنظيمية منخفضة
			118.80	60			ثقافة تنظيمية معتدلة
			153.21	65			ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211			المجموع
دال	0.000	77.14	64.82	86	البعد الموضوعي العقلاني		ثقافة تنظيمية منخفضة
			115.63	60			ثقافة تنظيمية معتدلة
			151.60	65			ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211			المجموع
دال	0.000	98.33	58.87	86	البعد الوظيفي المهني		ثقافة تنظيمية منخفضة
			119.10	60			ثقافة تنظيمية معتدلة
			156.26	65			ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211			المجموع

$$\chi^2_{(df 2, \alpha \leq 0.05)} = 5.99$$

يتبين من الجدول(07): أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني، اختلاف دال احصائياً، بدليل أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدره ب: 105.59 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة المقدره ب: 5.99، وبقية احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنّ اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الثانية القائلة: توجد فروق دالة

احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني.

وبالرجوع لبيانات الجدول (07): نجد أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي، اختلاف دال احصائياً، بدليل أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة ب: 87.54 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة المقدرة ب: 5.99، وبقية احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة: توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي.

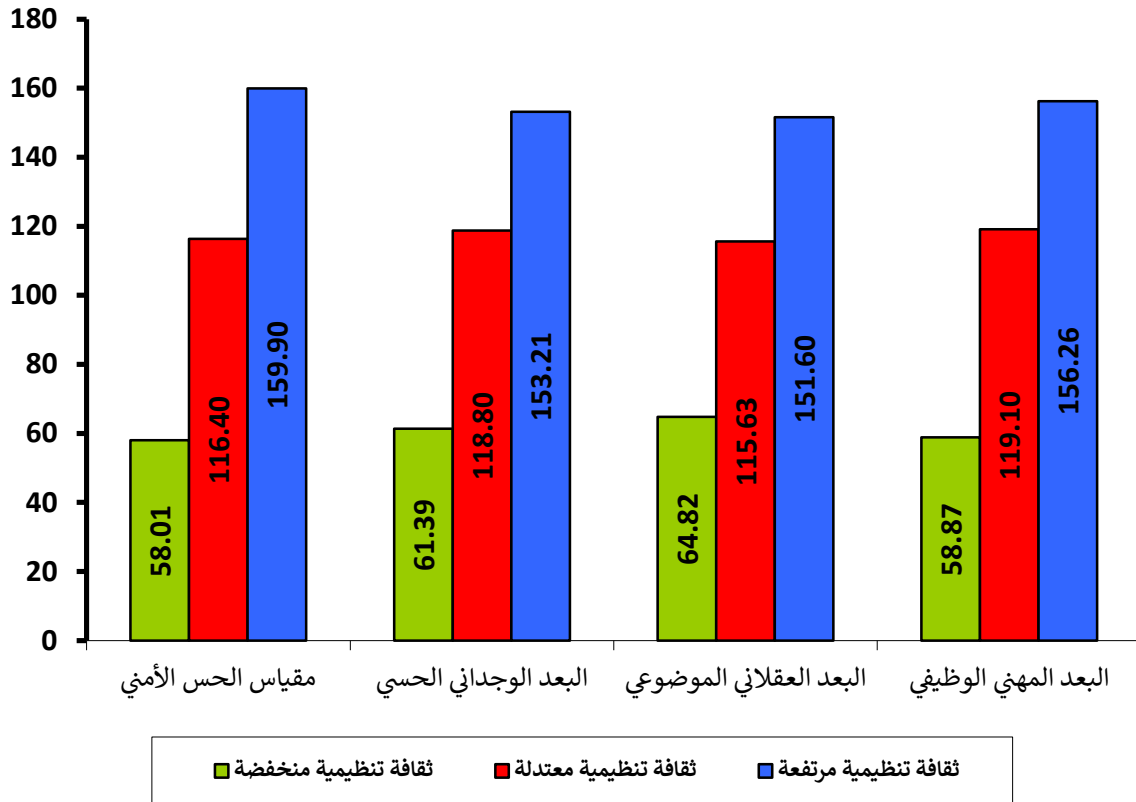
وبالرجوع أيضاً لبيانات الجدول (07): نجد أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي اختلاف دال احصائياً، بدليل أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة ب: 77.14 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة المقدرة ب: 5.99، وبقية احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثانية القائلة: توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي.

أخيراً وبالرجوع لبيانات الجدول (07): نجد أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي اختلاف دال احصائياً، بدليل أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة ب: 98.33 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة المقدرة ب: 5.99، وبقية احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثالثة القائلة: توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي.

والشكل البياني التالي: يعرض متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني وأبعاده تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة).

الشكل (05): اختلاف متوسطات رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية



يتضح من الشكل (05): أن متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (159.90)، يليه متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة التنظيمية المقدر (116.40)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضة الثقافة التنظيمية المقدر (58.01).

وكذلك نجد متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (153.21)، يليه متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة التنظيمية

المقدر (118.80)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضة الثقافة التنظيمية المقدر (61.39).

أيضا نجد أنّ متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (151.60)، ويليه متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة التنظيمية المقدر (115.63)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضة الثقافة التنظيمية المقدر (64.82).

وفي الأخير نجد أنّ متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (156.26)، ويليه متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة التنظيمية المقدر (119.10)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضة الثقافة التنظيمية المقدر (58.87).

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن بعد حصولنا على اختلاف دال احصائيا بين متوسطات رتب درجات قياس الحس الأمني وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، لصالح من دلالة الاختلاف؟

وللإجابة عن هذا السؤال نقوم بالمقارنات بين متوسطات رتب درجات قياس الحس الأمني وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية، عن طريق اختبار مان وتي (U) للعينات المستقلة، والجدول التالي يعرض نتائج المقارنات البعدية.

جدول (08): دلالة اختلاف نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات رتب درجات قياس الحس الأمني وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية

مقياس الحس الأمني وأبعاده	مستويات الثقافة التنظيمية	n	متوسط الرتب	قيمة مان وتي U	قيمة اختبار Z	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
	منخفضة	86	53.77	883	-6.75	0.000	دال
	معتدلة	60	101.78				
	منخفضة	86	47.74	364.5	-9.14	0.000	دال
	مرتفعة	65	113.39				
	معتدلة	60	45.12	877	-5.30	0.000	دال
	مرتفعة	65	79.51				

دال	0.000	-6.19	1024.5	55.41	86	منخفضة	البعد الوجداني الحسي	
				99.43	60	معتدلة		
دال	0.000	-8.58	514	49.48	86	منخفضة		
				111.09	65	مرتفعة		
دال	0.000	-3.89	1162.5	49.88	60	معتدلة		
				75.12	65	مرتفعة		
دال	0.000	-5.45	1213.5	57.61	86	منخفضة		البعد العقلاني الموضوعي
				96.28	60	معتدلة		
دال	0.000	-8.19	620	50.71	86	منخفضة		
				109.46	65	مرتفعة		
دال	0.000	-3.91	1161	49.85	60	معتدلة		
				75.14	65	مرتفعة		
دال	0.000	-6.96	832.5	53.18	86	منخفضة	البعد المهني الوظيفي	
				102.63	60	معتدلة		
دال	0.000	-8.68	489.5	49.19	86	منخفضة		
				111.47	65	مرتفعة		
دال	0.000	-4.77	988.5	46.98	60	معتدلة		
				77.79	65	مرتفعة		

$$Z_{\alpha=0.05} = \pm 1.96$$

يتبين من الجدول (08) أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (53.77) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (101.78) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-6.75) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (47.74) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (113.39) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-9.14) أكبر من

قيمة "Z" المجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (45.12) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (79.51) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-5.30) أكبر من قيمة "Z" المجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وبالرجوع لبيانات الجدول (08) يتبين أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (55.41) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (99.43) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-6.19) أكبر من قيمة "Z" المجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (49.48) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (111.09) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.58) أكبر من قيمة "Z" المجدولة (-1.96) وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (49.88) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (75.12) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-3.89) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96) وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وبالرجوع كذلك لبيانات الجدول (08) يتبين أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (57.61) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (96.28) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-5.45) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (50.71) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (109.46) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.19) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (49.85) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى

عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (75.14) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-3.91) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وفي الأخير وبالرجوع لبيانات الجدول (08) يتبين أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (53.18) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (102.63) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-6.96) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (49.19) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (111.47) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.68) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وأخيراً نجد أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (46.98) ومتوسط رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (77.79) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-4.77) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية

محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

**3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:** توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة نقترح الفرضيات الجزئية التالية:

**3-1-1** توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي.

**3-2-2** توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن.

**3-3-3** توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل والاتصال التنظيمي.

وللتحقق من هذه صحة الفرضية الثالثة وجزئياتها قمنا بتطبيق اختبار كروكسال واليس (K.W.test)، كبديل لابارامتري لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one-way ANOVA) وذلك بعد التأكد من عدم توفر شروطه وافترضاياته التي لم تتحقق، وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (09): دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي وأبعاده**

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة كا <sup>2</sup>	متوسط الرتب	ت	مقياس التآزر الوظيفي	الثقافة التنظيمية
دال	0.000	121.18	51.75	86	مقياس التآزر الوظيفي	ثقافة تنظيمية
			128.87	60		ثقافة تنظيمية معتدلة
			156.67	65		ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211		المجموع
دال	0.000	122.77	52.12	86	مقياس التنسيق والهدف الاستراتيجي	ثقافة تنظيمية
			126.08	60		ثقافة تنظيمية معتدلة

			158.75	65		ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211		المجموع
دال	0.000	111.36	53.55	86	بعد والتضامن التشارك	ثقافة تنظيمية
			130.93	60		ثقافة تنظيمية معتدلة
			152.39	65		ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211		المجموع
دال	0.000	107.89	54.77	86	بعد والاتصال التنظيمي التفاعل	ثقافة تنظيمية
			128.48	60		ثقافة تنظيمية معتدلة
			153.03	65		ثقافة تنظيمية مرتفعة
			/	211		المجموع

$$\chi^2_{(df=2, \alpha \leq 0.05)} = 5.99$$

يتبين من الجدول (09): أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي، اختلاف دال احصائياً، بدليل أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة المقدره ب: 121.18 أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولة المقدره ب: 5.99، وبقيمة احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الثالثة القائلة: توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي.

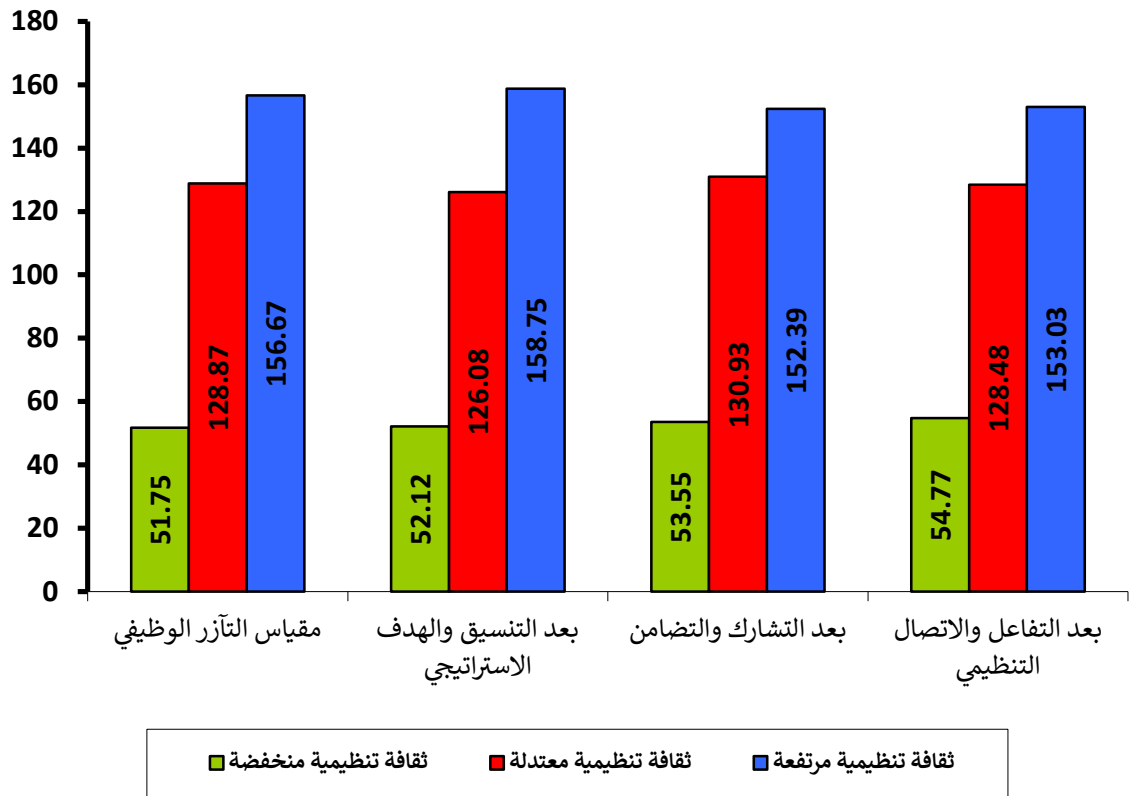
وبالرجوع لبيانات الجدول (09): نجد أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي، اختلاف دال احصائياً، بدليل أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة المقدره ب: 122.77 أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولة المقدره ب: 5.99، وبقيمة احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة: توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي.

وبالرجوع أيضا لبيانات الجدول (09): نجد أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن اختلاف دال احصائيا، بدليل أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة ب: 111.36 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة المقدرة ب: 5.99، وبقيمة احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثانية القائلة: توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن.

أخيرا وبالرجوع لبيانات الجدول (09): نجد أن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي اختلاف دال احصائيا، بدليل أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة ب: 107.89 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة المقدرة ب: 5.99، وبقيمة احتمالية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن اختلاف مستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية. وهذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثالثة القائلة: توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل والاتصال التنظيمي.

والشكل البياني التالي: يعرض متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي وأبعاده تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة).

الشكل (06): اختلاف متوسطات رتب درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية



يتضح من الشكل (06): أن متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (156.67)، يليه متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة التنظيمية المقدر (128.87)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضي الثقافة التنظيمية المقدر (51.75).

وكذلك نجد متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (158.75) يليه متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة التنظيمية المقدر (126.08)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضي الثقافة التنظيمية المقدر (52.12).

أيضا نجد أنّ متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (152.39)، يليه متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة

التنظيمية المقدر (130.93)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضة الثقافة التنظيمية المقدر (53.55).

وفي الأخير نجد أنّ متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية مرتفعي الثقافة التنظيمية المقدر (153.03)، ويليه متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية معتدلي الثقافة التنظيمية المقدر (128.48)، وأخيرا متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية منخفضة الثقافة التنظيمية المقدر (54.77).

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن بعد حصولنا على اختلاف دال احصائيا بين متوسطات رتب درجات قياس التآزر الوظيفي وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية (منخفضة/معتدلة/مرتفعة)، لصالح من دلالة الاختلاف؟

وللإجابة عن هذا السؤال نقوم بالمقارنات بين متوسطات رتب درجات قياس التآزر الوظيفي وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية، عن طريق اختبار مان وتي (U) للعينات المستقلة، والجدول التالي يعرض نتائج المقارنات البعدية.

جدول (10): دلالة اختلاف نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات رتب درجات قياس التآزر الوظيفي وأبعاده لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستويات الثقافة التنظيمية

مقياس التآزر الوظيفي وأبعاده	مستويات الثقافة التنظيمية	n	متوسط الرتب	قيمة مان وتي U	قيمة اختبار Z	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية	
	منخفضة	86	48.72	448.5	-8.48	0.000	دال	
	معتدلة	60	109.03					
	منخفضة	86	46.53	261	-9.52	0.000	دال	
	مرتفعة	65	114.98					
	معتدلة	60	50.34	1190.5	-3.76	0.000	دال	
	مرتفعة	65	74.68					
		منخفضة	86	49.49	515	-8.23	0.000	دال
		معتدلة	60	107.92				
		منخفضة	86	46.13	226.5	-9.67	0.000	دال
		مرتفعة	65	115.52				
	معتدلة	60	48.66	1089.5	-4.29	0.000	دال	

				76.24	65	مرتفعة	بعد التشارك والتضامن
			503	49.35	86	منخفضة	
دال	0.000	-8.27		108.12	60	معتدلة	
			361	47.70	86	منخفضة	بعد التنظيمي
دال	0.000	-9.15		113.45	65	مرتفعة	
			1368.5	53.31	60	معتدلة	
				71.95	65	مرتفعة	التفاعل والاتصال
دال	0.004	-2.88		49.74	86	منخفضة	
			536.5	107.56	60	معتدلة	
			433	48.53	86	منخفضة	التفاعل والاتصال
دال	0.000	-8.89		112.34	65	مرتفعة	
			1255	51.42	60	معتدلة	
				73.69	65	مرتفعة	

$$Z_{\alpha=0.05/2} = \pm 1.96$$

يتبين من الجدول (10) أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس الحس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (48.72) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (109.03) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.48) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (46.53) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (114.98) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-9.52) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (50.34) ومتوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (74.68) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-3.76) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/ مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وبالرجوع لبيانات الجدول (10) يتبين أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (49.49) ومتوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (107.92) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.23) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/ معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (46.13) ومتوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (115.52) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-9.67) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96) وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/ مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (48.66) ومتوسط رتب درجات قياس التأزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي

لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (76.24) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-4.29) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96) وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وبالرجوع كذلك لبيانات الجدول (10) يتبين أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (49.35) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (108.12) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.27) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدر (47.70) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (113.45) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-9.15) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدر (53.31) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعاً لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدر (71.95) اختلاف دال إحصائياً؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-2.88) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96) وبقيمة احتمالية

محسوبة (0.004) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التشارك والتضامن لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وفي الأخير وبالرجوع لبيانات الجدول (10) يتبين أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (49.74) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (107.56) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.14) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/معتدل) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وكذلك الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المنخفض المقدّر (48.53) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (112.34) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-8.89) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (منخفض/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية.

وأخيرا نجد أن الاختلاف بين متوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المعتدل المقدّر (51.42) ومتوسط رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمّال المؤسسات الصناعية تبعا لمستوى الثقافة التنظيمية المرتفع المقدّر (73.69) اختلاف دال إحصائيا؛ بدليل أن قيمة اختبار "Z" المحسوبة (-3.48) أكبر من قيمة "Z" الجدولة (-1.96)، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن

الاختلاف في مستويي الثقافة التنظيمية (معتدل/مرتفع) يؤدي إلى التباين في رتب درجات قياس التآزر الوظيفي في بعده التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية.

#### رابعاً: تفسير نتائج الدراسة :

1- تفسير و مناقشة الفرضية الأولى : التي تنص على أنه يتميز أغلبية عمال المؤسسات الصناعية بمستوى ثقافة تنظيمية منخفضة.

حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (06) فإن الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية اختلاف غير دال إحصائياً، بدليل أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة المقدره ب: 5.41 أصغر من قيمة  $\chi^2$  الجدولة المقدره ب: 5.99، وبقيمة احتمالية محسوبة (0.06) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي لا يوجد اختلاف حقيقي بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية، و هذا يعود إلى :

- التجانس الثقافي: حيث يعتبر تشابه القيم والمعتقدات والممارسات داخل المؤسسات الصناعية بسبب التجانس في الخلفيات الثقافية للعمال أو السياسات الموحدة للمؤسسات له دور في عدم وجود إختلاف جوهري بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية، وهو ما أشارت إليه نظرية روح الثقافة التي تنطلق من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

حيث أن تلك الخلفيات يتم توحيدها من طرف القائد المؤسس أو صاحب المؤسسة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة، و بالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد نظرية المؤسس أو الرمز : ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية

التي تؤمن بها قيمته، وفلسفته، ومعتقداته، و بالتالي يعمل على التجانس الثقافي بين العمال من خلال توحيد القيم و المعتقدات و الممارسات داخل المؤسسة

- السياسات والإجراءات الموحدة: و من الدلائل المهمة على عدم وجود اختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية تشرت هو تتبع سياسات وإجراءات مماثلة بين المؤسسات الصناعية بولاية تشرت، إن الموحد الرئيسي لتلك السياسات و الإجراءات في المؤسسات الصناعية هي الإدارة العليا بحيث يتم نقل سمات و عناصر الثقافة المكونة للتنظيم إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي و العمليات وقد أشارت **نظرية التفاعل التنظيمي** إلى أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات والقوانين، والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة، والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو/ و يحفزوا أو/ و يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة و هو ما يؤدي إلى مستويات متشابهة من الثقافة التنظيمية.

-التدريب والتطوير: عندما تقدم المؤسسات الصناعية برامج تدريب وتطوير مماثلة للعمال، فحتمًا يؤدي ذلك إلى توحيد مستويات الثقافة التنظيمية بين العمال.

و من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية دراسة " محمد بن علي بن حسن الليثي(2008) بعنوان " : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة "

من بين التساؤلات التي طرحت في الإشكالية الأسئلة التالية:

-التساؤل الرئيسي: ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة؟

- الأسئلة الفرعية :

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسية وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوعه، الخبرة، مركز الإشراف)؟

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة التي تفسر أكبر قدر ممكن من تباين الإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

قامت الدراسة على مجموعة من الأهداف منها توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بالإضافة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري . كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115 مديرا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن درجة ممارسة الثقافة المسائدة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدس. (الليثي، 2008)

و هو دليل على عدم وجود اختلاف واضح في مستويات الثقافة التنظيمية بين المعلمين.

و قد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة " بوبكر منصور (2007) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا".

من بين الأسئلة المطروحة في الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

قدمت الدراسة مجموعة من الأهداف من بينها معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ومعرفة العلاقة القائمة بينهما، والسعي لفهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة تطوير هذه الإدارة. كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى الأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس). (منصور ب.، 2007/2006)

تعتبر نتائج هذه الدراسة معاكسة لنتائج دراستنا الحالية حيث أننا توصلنا من خلال هذه الفرضية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية تقرت، بينما بينت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية، إلا أن الاختلاف بين الدراستين هو طبيعة العينة حيث في دراسة الأستاذ منصور بوبكر تتمثل العينة في موظفي المصالح الخارجية للدولة (إدارة عمومية)، أما دراستنا فالعينة تتمثل في عمال المؤسسات الصناعية و هي مؤسسات خاصة، و على هذا الأساس تعتبر الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسات الخاصة أكثر صرامة و يعمل المسؤول على تكريسها و تثبيتها و توحيدها لدى العمال بقوة لأنها أساس نجاح المؤسسة و استدامتها كما أنها إذا كانت سلبية فستهدم المؤسسة و تؤول إلى الفشل و هذا ما يعمل المؤسس على مخالفته بكل قوة، على عكس المؤسسات العمومية التي لا تركز على الثقافة التنظيمية بنفس القدر لأسباب عديدة منها البيروقراطية و الأنظمة الإدارية الصارمة التي قد تحد من المرونة و الابتكار، كما أن الأهداف و المحفزات في المؤسسات العمومية تختلف عن تلك الموجودة في القطاع الخاص مما يؤثر على درجة التركيز على الثقافة التنظيمية، و هذا ما تناولته و أثبتته العديد من الدراسات منها دراسة: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة"

-الباحث: د. علي أحمد العلي

-النتيجة: أظهرت الدراسة أن المؤسسات العمومية تميل إلى امتلاك ثقافة تنظيمية تحتوي على مزيج من القيم التقليدية والبيروقراطية، بينما تتميز المؤسسات الخاصة بثقافة أكثر حيوية وديناميكية تشجع على الابتكار والمرونة و دراسة: "تحليل الثقافة التنظيمية في الشركات العامة والخاصة: دراسة حالة في الإمارات العربية المتحدة"

-الباحث: د. سارة عبد الرحمن

-النتيجة: كشفت الدراسة أن المؤسسات العمومية في الإمارات تميل إلى ثقافة تنظيمية تحترم الهيكلية والتقاليد، بينما تسعى المؤسسات الخاصة إلى ثقافة أكثر حداثة وتحفيزاً للابتكار. كذلك دراسة: "تقييم الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية والخاصة: دراسة مقارنة في مصر"

-الباحث: د. أحمد محمود

-النتيجة: أشارت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات العمومية والخاصة في مصر، حيث أظهرت المؤسسات الخاصة توجهاً أقوى نحو التحفيز والمرونة مقارنة بالمؤسسات العمومية.

مما سبق يتضح جلياً أن عدم ظهور اختلاف في مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسات الصناعية سببه تركيز المسؤولين و القادة على ثقافة تنظيمية مملوءة بالتحفيز و الديناميكية و المرونة نظراً لأهميتها في إستمرارية المؤسسة و نجاحها .

## 2- تفسير و مناقشة الفرضية الثانية :

حيث كان الهدف من هذه الفرضية هو التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية (مرتفع/معتدل/منخفض) لدى العمال بالمؤسسات الصناعية و على مقياس الحس الأمني في أبعاده الثلاث ( البعد الحسي الوجداني، البعد العقلاني الموضوعي، و البعد المهني الوظيفي).

• على أن تتضمن هذه الفرضية الثانية ثلاث فرضيات جزئية و هي :

1-2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية (مرتفع/معتدل/منخفض) لدى العمال بالمؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي .

2-2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية (مرتفع/معتدل/منخفض) لدى العمال بالمؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي .

2-3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية (مرتفع/معتدل/منخفض) لدى العمال بالمؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي .

حيث أظهرت النتائج أن هناك اختلاف دال إحصائيا في مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في أبعاده الثلاث كما هو موضح في الجدول رقم (07)

مما لا شك فيه أن العلاقة الإيجابية الطردية بين مستويات الثقافة التنظيمية و مستويات الحس الأمني ليست من عدم، فكلما تشبع العمال بالثقافة التنظيمية للمؤسسة و الغنية بالقيم و المبادئ الأمنية كلما ارتفع مستوى تحكم العمال في مهارات الحس الأمني و العكس .

حيث توجد بعض الدراسات التي بينت وجود فروق بين العمال في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني ، حيث نعني بالفروق أنه كلما اختلفت مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال اختلفت معه درجات اكتساب مهارات الحس الأمني، و بعبارة أخرى يوجد اختلاف طردي في مستوى الثقافة التنظيمية من حيث التشبع أو الاعتدال أو عدم التشبع حيث أن المتشبعين بالثقافة التنظيمية يكونون أكثر إكتسابا و تحكما في مهارة الحس الأمني و المعتدلين في التشبع بالثقافة التنظيمية يكونون أقل إكتسابا لمهارة الحس الأمني و الغير متشبعين فيتحصلون على نسب ضعيفة جدا من

حيث اكتساب مهارة الحس الأمني، إلا أن الدراسات التي حصلنا عليها اهتمت بدراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع أمن المعلومات :

و هذا ما أكدته دراسة Solomon, G and Brown, I (2021)

حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في التأثير على امتثال الموظفين لسياسات أمن المعلومات و يمكن أن يساعد إنشاء ثقافة فرعية لأمن المعلومات في تسهيل الامتثال و الغرض من هذه الورقة هو شرح طبيعة التأثير المشترك للثقافة التنظيمية وثقافة أمن المعلومات على امتثال الموظفين لأمن المعلومات، كما تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على ثقافة أمن المعلومات، حيث تم تطوير نموذج نظري يوضح العلاقات بين الثقافة التنظيمية وثقافة أمن المعلومات وامتثال الموظفين باستخدام الاستطلاع عبر الإنترنت، تم جمع البيانات من عينة من الأفراد الذين يعملون في المنظمات التي لديها سياسات أمن المعلومات حيث تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى (PLS-SEM) لاختبار النموذج.

و توصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية وثقافة أمن المعلومات تأثيرات كبيرة ولكن متشابهة على امتثال الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير سببي قوي على ثقافة أمن المعلومات. (solomon، 2021)

كذلك من الدراسات التي تؤكد طردية العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الحس الأمني هي دراسة :

20217، Gabriella Elvin ET Elin Johansson

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيفية عمل البنوك مع أمن المعلومات من خلال إجراء دراسة مقارنة بين البنوك في اليابان والسويد. يتم التركيز بشكل خاص على تأثير الثقافة التنظيمية عند تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات. يتم جمع المواد التي تم تحليلها من خلال مقابلات شبه منظمة مع البنوك في اليابان والسويد، ومقابلات إضافية مع المتخصصين في مجال أمن المعلومات. وتظهر النتائج أن البنوك في كل من اليابان والسويد تأخذ أمن المعلومات على محمل الجد، سواء من وجهة نظر الثقافة الفنية أو التنظيمية. لقد قاموا بتنفيذ إجراءات تكنولوجية مضادة ويحاولون فرض ثقافة السلامة من خلال تثقيف موظفيهم. لقد ثبت أن جوانب الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات من منظور أمن المعلومات. تختلف عملية تطوير أنظمة

تكنولوجيا المعلومات بين الدول، وقد بدأت البنوك السويدية في استخدام التطوير السريع. (johansson, 2017)

و بينت دراسة "فريدريك كارلسون و آخرون 2022 " إلى التحقيق في العلاقة بين الثقافات التنظيمية المختلفة والامتثال لسياسة أمن المعلومات بين العاملين ذوي الياقات البيضاء حيث تم إرسال المسح باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية إلى العمال ذوي الياقات البيضاء في السويد (ن = 674)، ويسألون عن الالتزام بسياسات أمن المعلومات حيث أن أداة المسح هي تفعيل لإطار القيم المتنافسة الذي يميز بين أربعة أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية: العشيرة، و الأدهوقراطية، والسوق، والبيروقراطية، و تشير نتائج الدراسة إلى أن الثقافات التنظيمية ذات التركيز الداخلي ترتبط بشكل إيجابي بمعلومات الموظفين الامتثال لسياسة الأمن، ويبين التحليل أن الشكل البيروقراطي للثقافة التنظيمية هو الأكثر فائدة لتعزيز سياسة أمن المعلومات للموظفين و تشير النتائج إلى أن الاختلافات في الثقافة التنظيمية مهمة لامتثال الموظفين لسياسة أمن المعلومات. وهذا يبرر المزيد من التحقيق في الآليات التي تربط الثقافة التنظيمية بالامتثال لأمن المعلومات.

حيث أكدت هذه الدراسة على أن الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية يؤثر إيجابيا على سياسة المؤسسة بخصوص الحس الأمني المتمثلة حث العمال على تعزيز الإهتمام بأمن المعلومات . (دينيك، 2022)

• **تفسير و مناقشة الفرضيات الجزئية :** تجدر الإشارة إلى أن الفرضيات الجزئية الثلاث و المتعلقة بالفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية على أبعاد الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية بتقرت ( البعد الوجداني الحسي، البعد المهني الوظيفي و البعد العقلاني الموضوعي ) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية عند العمال بالمؤسسات الصناعية بتقرت كلما كان هناك اكتساب لمهارة الحس الأمني أقوى، و على هذا الأساس يتم تفسير الفرضيات .

**تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:**

تقول هذه الفرضية أنه توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الحسي الوجداني.

حيث تم تعريف البعد الوجداني الحسي على أنه: "الاتجاه و الانطباع الداخلي أو الشعور الوجداني أو الإحساس الذاتي نحو أمر ما يجعل صاحبه يسلم بوجوده ويعتقد في حدوثه أو يتجه إلى التسليم بإمكانية حدوثه أو احتمال قوي لوجوده.

مثلاً: العامل في المؤسسة الصناعية الذي يرتاب في شيء ما أو سلوك عامل آخر فور رؤيته له بسبب غرابة المنظر أو سلوكه المريب الناجم عن حالة عدم التركيز والمتمثلة في تصرفاته والخاصة بالتردد بين الجلوس والوقوف، و عدم القدرة على السير و الميلان، بين السكوت و الشرود. تلك الحالة التي تدعو العامل إلى زيادة درجة تركيزه في ذلك الشخص لإحساسه الداخلي بدرجة خطورة الوضع، بالشكل الذي يتطلب مضاعفة الانتباه إليه، الأمر الذي غالباً ما يؤدي - إذا ما صدق ذلك الإحساس - إما إلى منع خطر متوقع الحدوث لذلك العامل، أو إلى استجلاء حقيقة حالته بصورة قد تؤدي إلى كشف غموض خطر و إنقاذ العامل مما قد يحدث له خاصة و أنه يعمل على آلة خطيرة يمكنها قتله، وتعتمد تلك العناصر الذاتية أو الوجدانية أو الشعورية على مجموعة من القدرات الخاصة التي غالباً ما تتوافر في الإنسان بحكم خلقته واستعداده، ومن ثم يختلف فيها كل واحد عن الآخر بحكم التميز الطبيعي والتباين الفطري بين الأشخاص نتيجة الكثير من العوامل الفطرية والمكتسبة في الشخصية الإنسانية خلقة، ونشأة وتطوراً.

و لقد بين الدكتور محسوب عبد القادر 2006 بعض الجوانب المتعلقة بالجانب الوجداني الحسي حيث يشمل المشاعر والتذوق والاتجاهات والميول والقيم التي توجه سلوك الفرد و تصرفاته، وتؤثر فيما يتخذه من أحكام وقرارات وله مستويات، تبدأ بالانتباه، ثم الاستجابة، ثم إعطاء قيمة أو تقدير للأشياء، ثم تنظيم القيم، ثم مستوى تمثيل القيمة في السلوك، ومن مكونات هذا الجانب:

- المشاعر: وتشير إلى الجانب الحسي من الخبرة الانفعالية كالشعور بالدفء أو الراحة، وبذلك يمكن اعتبارها المكون الحسي للانفعالي.

- **التذوق:** ويقصد به استمتاع الفرد بما يدركه من موضوعات مادية ومعنوية، وبالتالي شعوره بالسرور حيالها، وبالتالي فإن الذي يتذوق الطبيعة بما فيها من جمال النباتات والحيوانات، فإنه يستمتع بقراءة النصوص العلمية المرتبطة بها، أو يستمتع بالبرامج التي تتحدث عنها.
- **الاتجاهات:** شعور الفرد إيجاباً أو سلباً نحو أمر ما، وبالتالي يعبر عن الموقف النسبي للمتعلم من قيمة ما، كأن يؤمن بالصدق، ويوافق عليه بشدة.
- **الميول:** تنظيمات وجدانية تجعل الفرد يعطي انتباهاً واهتماماً لموضوع معين، ويشترك في أنشطة عقلية أو عملية ترتبط به، وهذا يعني اهتمام الفرد وارتباطه ارتباطاً قوياً بعمل ما أو نشاط معين يحب القيام به دون غيره.
- **القيم:** نشاطات أو مواقف أو موضوعات تنمو وتستقر في المجتمع وتمارس من قبل الأفراد فيه، وتصبح معايير لقياس سلوكهم وتصرفاتهم، كما في قيم الصدق والكرم والشجاعة والحق والفضيلة والخير والصبر والوطنية والجمال، وتقوم القيم بدور الدافع أو المحرك للسلوك، وبالتالي تدعو أفراد المؤسسة إلى اختيار هذا الفعل. (الضوي، 2006)
- دون شك أن الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي على الجانب الوجداني الحسي للعمال بالمؤسسات الصناعية بولاية تقرت و المتمثل في شعور الفرد بالتناغم و التوافق داخل المؤسسة و تعزز الانسجام و التوافق بين قيم المؤسسة و قيم العمال و هذا يؤدي إلى الشعور بالرضا و السعادة و الوفاء مما يعزز المتغير الوجداني الحسي، حيث أن أغلب العمال بالمؤسسات الصناعية بولاية تقرت متشبعين بثقافة تنظيمية تتعزز فيها الجوانب الحسية الوجدانية و هذا ما جعل الحس الأمني لديهم قوي، فعندما تتبنى الثقافة التنظيمية قيم الاحترام والحب و المعاملة الحسنة فإن هذه المشاعر تولد رضا وظيفي يؤدي إلى الإبداع و التحفيز و تنمية روح المبادرة و تقوية الثقة بالنفس و هذا ما أشارت إليه دراسة **يونسى مختار و عاشور ابتسام، 2020** حيث أكدت أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة من القيم و المعتقدات و العادات و التقاليد و المعايير التنظيمية التي تحدد و تضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم و منه فإن توفير بيئة عمل اجتماعية ذات ثقافة إيجابية تتسم بالمعاملة الحسنة و

علاقات الاحترام تؤثر على العمال داخل المؤسسة و من شأنها أن تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لديهم، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، و قد توصلنا إلى أنه من الضروري التركيز على العنصر البشري و ضرورة مراعاة ميوله و رغباته داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية الجيدة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و تعمل على تعزيزه. **يونسى مختار و عاشور ابتسام، 2020.**

فارتفاع روح المبادرة لدى العمال و الثقة القوية بالذات و تنمية روح الإبداع هو ما يجعل العامل بذات المؤسسات يتولد لديه الإنطباع الداخلي و الإرادة الداخلية لتطوير مهاراته الحسية الأمنية في الجانب الوجداني الحسي و هو ما يؤدي إلى صد كل التهديدات و المخاطر الأمنية لأن الجانب الحسي و الوجدانية إذا ما وجدت بيئة تنظيمية خصبة لنموها و تطورها فهي أقوى من الجانب العقلانية و المنطقية على حد قول **الدكتور محسوب عبد القادر الضوي 2006** "الجانب الوجداني يفصح عن موقفنا النفسي تجاه بيئتنا التنظيمية، فيجذبنا تجاه بعض المواقف، و الأفكار، أو ينفردنا منها، كما يؤدي وظيفة مهمة في تيسير التوصل إلى اكتشاف الأخطار و التهديدات الأمنية في المؤسسات الصناعية، فهو لغة حسية تتجاوز حدود اللغة المنطوقة، و يهيئ العامل فسيولوجيا للتوافق البناء مع المواقف الأمنية، ولذا فالانفعالات لها تأثير على السلوك يفوق تأثير العمليات المنطقية" (الضوي، 2006)

و لتفسير الفروق في مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي فيمكن النظر إلى عدة جوانب مثل الدوافع، الشعور بالانتماء و التأثيرات الثقافية التنظيمية و الاجتماعية، فالوجدان يشمل العواطف و المشاعر التي تؤثر على السلوك و الأداء في العمل فالعمال الذين يشعرون بالتقدير و الانتماء في مكان العمل قد يكون لديهم دافعية أعلى و إنتاج أكبر .

أيضا تلعب الفروق الفردية دورا مهما في الاختلاف في مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي فقد تنشأ هذه الفروق الفردية من خلال:

- الخبرات الحياتية : إن الأحداث السابقة في حياة العامل في المؤسسة الصناعية تؤثر على كيفية تعامله مع المواقف الوجدانية في العمل .

• التكوين الشخصي: فالصفات الشخصية مثل الانفتاح على التجارب و الضميرية يؤثر بلا شك على الاستجابات الوجدانية .

• الثقافة : تشكل القيم و المعتقدات الثقافية كيفية تعبير الأفراد عن مشاعرهم و تعاملهم مع العواطف في العمل .

• البيئة العملية: العلاقة مع الزملاء و المدراء و كذلك الدعم الاجتماعي، القيادة، و السياسات التنظيمية يمكن أن تؤثر على الوجدان في العمل .

• الدوافع و التوقعات: الأهداف الشخصية و التوقعات من العمل تؤثر على الرضا الوظيفي و المشاعر تجاه العمل.

و من النظريات التي تفسر الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسات الصناعية بولاية تقرت على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي هي نظرية العدالة التنظيمية، من أهم روادها (جرينبيرغ GREENBERG) و (نايهوف و مومرمان Moorman and Niehoff) و (آدمز Adams) و آخرون.

حيث عرفها (كروبنزانو و جرينبيرغ 1997 Greenberg and Cropanzano) بأنها إدراك الأفراد للإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة فالعدالة التنظيمية إذن تتعلق بإدراك الأفراد لعدالة ما يحصلون عليه من مستحقات لقاء أدائهم لعملهم و بذلهم جهود تساهم في تحقيق منفعة للمنظمة، وإدراكهم لعدالة الإجراءات و السياسات التي تمت بموجبها حصولهم على تلك المستحقات، وإدراكهم للعدل في كيفية تعامل منفذ الإجراء معهم عند تطبيقه لقرار وظيفي.

و من خلال هذا التعريف و أبعاد العدالة التنظيمية ( بعد العدالة التوزيعية و العدالة الاجرائية و العدالة التفاعلية ) نستنتج ما يلي :

1-العدالة التوزيعية : تتعلق بإدراك العمال للإنصاف في توزيع الموارد و المكافآت، فالعمال الذين يشعرون بأنهم يتلقون مكافآت عادلة مقابل جهودهم يميلون إلى تجربة مشاعر إيجابية مثل الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، و العمال الذين يشعرون باللاعدل في توزيع المكافآت حتما يميلون إلى تجربة مشاعر سلبية، و هذا هو تفسير الاختلاف في مستوى التشبع بالثقافة التنظيمية من حيث التشبع و معتدلي التشبع و منخفضي التشبع بالثقافة التنظيمية و النتيجة المتحصل عليها في دراستنا

المتعلقة بطردية الاستجابة فكلما كان هناك تشبع بالثقافة التنظيمية كلما كان هناك اكتساب قوي لمهارة الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي، و كلما ضعف التشبع ضعف اكتساب مهارة الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي، فالعمال المتشبعين بالثقافة التنظيمية هم العمال الذين أدركوا عدالة التوزيع المكافآت و العمال متوسطي التشبع هم عمال أدركوا توزيع متذبذب للمكافآت و العمال الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية هم العمال الذين لم يدركوا عدالة التوزيع للمكافآت بل ظلموا في توزيع الحقوق.

2-العدالة الإجرائية: و يتعلق هذا البعد بإدراك العمال للإنصاف في العمليات و الإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات، فالعمال الذين يعتقدون أن الإجراءات عادلة يميلون إلى الشعور بالثقة و الاحترام، مما يؤثر إيجابا على مشاعرهم و سلوكهم، و العمال الذين يشعرون بعدم العدل في الإجراءات حتما يميلون إلى تجربة مشاعر و سلبية، و هذا هو تفسير الاختلاف في مستوى التشبع بالثقافة التنظيمية من حيث التشبع و معتدلي التشبع و منخفضي التشبع بالثقافة التنظيمية و النتيجة المتحصل عليها في دراستنا المتعلقة بطردية الاستجابة فكلما كان هناك تشبع بالثقافة التنظيمية كلما كان هناك اكتساب قوي لمهارة الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي، و كلما ضعف التشبع ضعف اكتساب مهارة الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي، فالعمال المتشبعين بالثقافة التنظيمية هم العمال الذين أدركوا عدالة الإجراءات و العمال معتدلي التشبع هم عمال الذين تعرضوا لإجراءات متذبذبة الاعتدال و العمال الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية هم العمال الذين لم يدركوا عدالة الإجراءات، و فقدوا الشعور بالثقة و الاحترام مما يؤثر سلبا على مشاعرهم.

3- العدالة التفاعلية: و تتعلق بإدراك العمال للإنصاف في التفاعلات الاجتماعية، بما في ذلك الاحترام و الكرامة التي يتلقونها من المشرفين و الزملاء، فالعمال الذين يشعرون بأنهم معاملون بعدالة في التفاعلات الاجتماعية يميلون إلى تجربة مشاعر إيجابية و يظهرون تجاوب أكبر من خلال تشبعهم بالثقافة التنظيمية و اكتسابهم القوي لمهارة الحس الأمني، و كلما ضعفت العدالة التفاعلية في المؤسسات الصناعية كلما ضعف التشبع بالثقافة التنظيمية و منه ضعف في اكتساب العمال لمهارات الحس الأمني.

إن الفروق بين العمال في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني في بعده الوجداني الحسي ينشأ بسبب اختلاف العمال في إدراكهم لهذه الأنواع الثلاثة من العدالة، كما أن الخلفيات الثقافية، الخبرات الشخصية و القيم أيضا تؤثر على كيفية تقييم العمال للعدالة في بيئة العمل و بالتالي على استجابتهم في التشبع بالثقافة التنظيمية و بالتالي على استجابتهم الوجدانية.

### تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تقول هذه الفرضية أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي.

بعد التحقق من الفرضية و حسب نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (07) يتم قبول الفرضية الإحصائية أعلاه.

و يقصد بالبعد العقلاني الموضوعي: هو تلك النشاطات الذهنية المقصودة و المتكررة و الدقيقة التي يقوم فيها العامل بالمؤسسة الصناعية بالتوغل داخل المعطيات والعناصر المادية والمعنوية التي يتم رصده لها من خلال قيامه بعمليات الملاحظة والمراقبة، الربط بين الأحداث وبعضها و التحليل لاستنباط واستنتاج ما تعنيه كل منها من أمور، ومعان، وأفكار، ودلالات، واحتمالات، ونتائج تساهم في النهاية في صد المخاطر أو تعينه في ضبط المتسببين فيها .

وحقيقة الأمر أن تلك العناصر الموضوعية أو العقلانية تمثل الضمانات الحقيقية التي تحول دون تعنت العمال أو تعسفهم في الاعتماد على الحس الأمني للقيام بأي إجراء نحو أي شيء أو شخص لتأكيد إحساسه هذا.

إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات و العادات و التوجهات التي تشكل بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث تشمل الثقافة التنظيمية القيم و التوجهات الاجتماعية و التفاعلات بين الموظفين، إن التأثير الواضح في نتائج هذه الدراسة للثقافة التنظيمية على اكتساب مهارة الحس الأمني لدى العمال في المؤسسات الصناعية طردياً يظهر من خلال التأثير على الجانب العقلاني و الموضوعي لدى العمال من خلال طريقة تفكير العمال داخل المؤسسة، و بما أن الثقافة السائدة في المؤسسة تشجع على الابتكار و التفكير الإبداعي فحتماً يكون لدى العمال ميلاً للبحث عن حلول

جديدة و تحسين العمليات العقلية لديهم و هو ما يتيح لهم التحفيز للنمو الشخصي و تعلم مهارات أمنية جديدة كمهارة الحس الأمني، حيث أن العقلانية و الموضوعية تشمل قدرة العامل على التفكير في الحلول الأمنية بشكل منطقي و تحليل الوقائع الملاحظة بمختلف الحواس تحليلاً منطقياً و موضوعي و اتخاذ القرارات العقلانية بما يضمن أمن المؤسسة من الأخطار و التهديدات التي تحيط بها أو التي أوشكت على الوقوع و ضبط المتسببين فيها.

فمن المؤكد أن التوجيهات القيادية في المؤسسات الصناعية بتقرت تشجع الثقافة التنظيمية التي تقدر الاستنتاجات العقلانية و تشجع على البحث عن الحقائق و الأدلة قبل اتخاذ القرارات من طرف العمال مما يدفع العمال لتطوير مهاراتهم الأمنية و مهارة الحس الأمني، كذلك لاشك في أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية تعزز التفكير التحليلي و توفر الأدوات و الموارد لتحليل البيانات و المعلومات بشكل موضوعي عقلائي ثم أن مكافئة السلوك الموضوعي و تشجيعه و دعم القرارات القائمة على الحقائق و البيانات يؤدي ذلك إلى شعور العمال بأنهم مقدرين و محفزين لمزيد من التطور في المجال الأمني و تحسينا لمهاراتهم الأمنية، من هذا المنطلق نستنتج أن للفروق الفردية بين العمال و المتعلقة أساساً بالملكات العقلية و القدرات الفكرية من حيث التفاوت في القدرة على الاستنتاج و البحث عن الأدلة، لأن الدليل و التحليل و الاستنتاج يتطلب قدرة عقلية عالية و هو ما يتفاوت فيه العمال في المؤسسات الصناعية بولاية تقرت خاصة و أن متوسط مستواهم ثلاثة ثانوي فأقل، حيث د. ماجدة هليل العلي، 2018 تعرف الفروق الفردية على أنها : " هي تلك الاختلافات التي نلاحظها بين الأفراد في مختلف السمات الانفعالية والعقلية، وهي فروق في الدرجة، لا في النوع، كذلك تمثل الفروق الفردية درجة الانحراف عن المتوسط الطبيعي العام في صفة معينة، بمعنى درجة إبتعاد صفة ما عند فرد، عن درجة وجوها عند الآخر، أو عند الآخرين. وتتضمن الفروق الجسمية، والعقلية، والنفسية التي تميز فرداً عن آخر. فهذا الفرد أكثر ذكاءً من ذلك، وهذا أقل إنطوائية من ذلك، وهذا بصره شديد، وآخر بصره ضعيف،..." (العلي، 2018)

إن الفروق بين العمال في المؤسسات الصناعية بولاية تقرت في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي يرجع بالدرجة الأولى

إلى تأثير العواطف و التحيزات الشخصية في اتخاذ القرارات دون الاستناد إلى الحقائق و البيانات و اتخاذ القرارات بشكل منطقي عقلاني، فالعامل الذي يتخذ القرارات الأمنية في المؤسسة الصناعية وفقا لعواطفه دون إعمال العقل و دون التفكير في الحلول الأمنية للمخاطر المحدقة بشكل منطقي و تحليل للوقائع الملاحظة بمختلف الحواس تحليلا عقلاني و موضوعي.

كما تؤثر الخلفية التعليمية و المهنية على كيفية تفاعل العمال حيث تؤثر التجارب العلمية و المهنية خاصة على تفاعل العمال بمختلف مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي فكلما كان العامل ذو خلفية مهنية واسعة كلما كان متشبع بالثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية و بالتالي حس أمني مرتفع في البعد العقلاني الموضوعي.

يعتبر كذلك التنوع الثقافي بين العمال أيضا عامل من العوامل التي تجعل الفروق بين العمال في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني في بعده الموضوعي العقلاني، حيث أن التنوع في الثقافات بين العمال يجعل الاختلاف في تقبل و التشبع بالثقافة التنظيمية مما يؤثر طردا على قوة و ضعف مهارة الحس الأمني في البعد العقلاني الموضوعي .

كما أن الموقع الوظيفي و الأدوار المختلفة داخل المنظمة و القيادة الإدارية و السياسات الإدارية و الأسلوب القيادي يمكن أن يجعلوا الفارق بين العمال في المؤسسات الصناعية في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي .

كما أن التجارب و الخبرات أيضا تجعل العمال بالمؤسسات الصناعية توجد بينهم فروق في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني في بعده العقلاني الموضوعي .

#### تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تقول هذه الفرضية أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي.

حيث تم تعريف البعد المهني الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية أنه يشير إلى مجموعة الجوانب والعوامل التي تؤثر على تطوره المهني داخل البيئة الصناعية، يتضمن هذا المفهوم عدة جوانب منها:

- 1- التطوير المهني: ويشمل المهارات و معرفة التقنيات التي تساعد العامل على أداء مهامه بفاعلية أكبر و تعزز فرص الترقية و التطور داخل المؤسسة .
  - 2- التدريب و التعليم المستمر : يعتبر تحديث المعرفة و المهارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية و المتطلبات الحالية و المستقبلية أمر مهم يساعد العامل على الإستقرار الوظيفي.
  - 3- الترقيات و الفرص الوظيفية : يشمل هذا الجانب إمكانية الصعود في السلم الوظيفي داخل سواء من ناحية الترقية في الرتبة أو الترقية في المنصب.
  - 4- الرضا الوظيفي و المساهمة الفعالة : يعبر هذا العنصر عن مدى رضا العامل عن بيئة العمل و فرص التطوير المتاحة له، بالإضافة إلى قدرته على المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة .
  - 5- المسؤولية الاجتماعية و البيئية: و يشمل هذا الجانب الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية و البيئية داخل المؤسسة الصناعية، و العمل على تحسين الأثر البيئي للعمليات الصناعية .
- أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (07) أن الفروق في مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسات الصناعية بولاية تقرت على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي كانت بطريقة طردية حيث أنه كلما تشبع العامل بالثقافة التنظيمية كلما تمكن العامل من مهارة الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي، حيث يعتبر أغلبية العمال بالمؤسسات الصناعية بتقرت متشبعون بالثقافة التنظيمية المتشعبة بالقيم و المبادئ الأمنية و لقد ساهم في هذا التشبع إدارة المؤسسات الصناعية المتمثلة في قيادتها بالدرجة الأولى بعدة طرق، فالتوجيه و التدريب يمكن العمال من تطوير مهاراتهم في التعرف و فهم التهديدات الأمنية و كيفية التعامل معها، و من الطرق الفعالة في جعل العمال يتشبعون بالثقافة التنظيمية هو تشجيع المشاركة و التواصل المفتوح و المشاركة في النقاشات حول قضايا الأمن مما يساعد في تعزيز وعي العمال و تطوير مهاراتهم في مجال الحس

الأماني، و لعل التحفيز و التقدير من أهم الطرق للتشبع بالثقافة التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية تقرت فعندما يتم تشجيع العمال على المساهمة في بناء بيئة عمل آمنة و مأمونة و يتلقون التقدير عن جهودهم في هذا الصدد فهم دون شعور يتحفزون لتطوير مهاراتهم الحسية في مجال الأمن بشكل أكبر و بالتالي المساهمة في حماية المؤسسة من التهديدات بنسبة كبيرة، حيث يعتبر التوجيه و التدريب، دعم المشاركة و التواصل الفعال و التحفيز و التقدير كلها جوانب تقوم بها المؤسسة اتجاه العمال و هي مرتبطة بالجوانب المهنية الوظيفية و تركز في ذلك على تطوير المهارات و تحقيق أهداف المؤسسة، إن هذه النتيجة توافقت مع دراسة **سمير يوسف عبد الإله (2006):** " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثّرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات" حيث أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الإسلامية مرتفع جدا و في الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط .

و لقد أثبتت وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و مجالات التطوير التنظيمي . حيث أن التطوير التنظيمي نعني به العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال الملازمة و الدعم الملازمين لنموه و قدراته بشكل متواصل و يتم ذلك من خلال عمليات التعليم و التدريب التي تكون في جميع الأحوال ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية و المكانية . **محمد بن محمود العزي، 2011، ص 7**

هذا من جانب المؤسسة أما من جانب العمال فهناك أيضا اهتمام قوي بالبعد المهني الوظيفي من خلال الإهتمام بالتطوير المهني الذاتي و تحقيق التقدم في المسار المهني كالترقية في الرتبة و تقلد المناصب النوعية و الحصول على تكوينات مختلفة ... ، فواقع كل العمال هو تطوير مسارهم الوظيفي حيث كل ما كان هناك تشبع بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التطابق بين قيم العمال و قيم المؤسسة فعندما يتماشى العامل مع قيم المؤسسة فإنه يشعر بالراحة و الإرتياح داخل بيئة العمل مما يزيد إستعداده للتطوير المهني و تحقيق أهدافه المهنية، حيث يتوافق هذا الطرح مع طرح **عبد العزيز محمد عسكر قال :** " من أهم وظائف الثقافة التنظيمية على الفرد العامل هي أن تحسسه بالهوية

الوظيفية و المهنية فتقوي إلتزامه برسالة المنظمة و بالتالي يسعى للإهتمام التلقائي بالمسار المهني و الوظيفي له " عبد العزيز محمد عسكر .

هذا بالنسبة للمتبعين من العمال بالمؤسسات الصناعية بالثقافة التنظيمية و أما بالنسبة لمعتدلي و ضعيفي التشبع بالثقافة التنظيمية - في الحقيقة ليس هناك تباين واضح بينهما - فحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (07) فإن الغير متبعين بالثقافة التنظيمية يكونون متوسطي و ضعيفي الاكتساب لمهارة الحس الأمني، فالثقافة التنظيمية تشمل المعتقدات و القيم و المدركات التي تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة و تحدد القواعد الأساسية لأدائهم فهؤلاء العمال أصحاب المستوى المعتدلي و المنخفضي التشبع بالثقافة التنظيمية يؤثرون على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي فيما يتعلق بوظائفهم، فهؤلاء العمال من ناحية يتواجدون في بيئة ذات ثقافة تنظيمية ضعيفة فلا يشعرون بالأمان في وظائفهم نظرا لوجود قيم و معتقدات غير مشتركة و فردية لا تدعم الأداء الجيد و لا توفر إرشادات واضحة للسلوك المهني، و من ناحية أخرى يواجهون عدم اليقين و الشكوك حول مستقبلهم المهني مما يؤثر سلبا على الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي نظرا لعدم تطابق المعتقدات و الأهداف و القيم بين العمال و المؤسسة.

كما تعتبر نتيجة هذه الفرضية الجزئية الثالثة هو دليل على خصوصية الثقافة التنظيمية فهي مكتسبة، حيث أن العمال في المؤسسات الصناعية يتفاوتون في اكتسابهم للمهارات المختلفة كمهارة الحس الأمني فالعامل النبيه ذو الحواس السليمة و العقل الناضج هو العامل الذي يكتسب مهارة الحس الأمني من خلال بيئة العمل فتصبح جزءا من سلوكه، و من الطبيعي أن تكون أولوية العامل و مطلبه الرئيسي بعد التوظيف هو الترقية و ضمان مسار مهني مميز و بما أن من خصائص الثقافة التنظيمية أنها نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب و اهتمامات العمال المهنية و الوظيفية و النفسية و مع البيئة التنظيمية المحيطة فإن التفوق بالتأكد سيكون للبعد المهني الوظيفي و هذا ما تحصلنا عليه في نتائج هذه الدراسة و قد أكد الدكتور: إيهاب فاروق مصباح العاجز في كتابه "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية" العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية بشكل كبير و من أهمها عامل الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم

و دوافع، فالعمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية يكون لديهم اهتمام أكثر بالمسار المهني الوظيفي من حيث الترقية و الاستقرار الوظيفي و هو ما تمليه قيم البيئة التنظيمية التي تركز بلا شك على التطوير الوظيفي و تمكين العمال من المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل جيد، فالخصائص الوظيفية في المؤسسات الصناعية هي التي تؤثر على العمال من حيث مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للعمال حيث أن العمال بالمؤسسات الصناعية قد اتجهوا أو تم اختيارهم نظير توافق المؤسسة مع اهتماماتهم و ميولهم و قيمهم و دوافعهم و هو ما يدفع بالعمال للاهتمام بالمسار المهني الوظيفي أكثر من أي مسار آخر .

و هذا هو التفسير للفروق في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس الحس الأمني في بعده المهني الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات الصناعية بولاية تشرت، حيث أن المتشبعون بالثقافة التنظيمية يكونون أكثر اهتماما بالحس الأمني في بعده المهني الوظيفي من خلال تطويرهم لمختلف مهاراتهم الأمنية خاصة المهارة السامية المتمثلة في مهارة الحس الأمني بمختلف الطرق ضمانا لمسار مهني مميز يمكنهم من اختيارهم في الترقية لمنصب أعلى أو رتبة أعلى كما أنه دليل على توافق القيم الشخصية مع قيم و مبادئ و معتقدات المؤسسات الصناعية، أما معتدلي و منخفضي التشبع بالثقافة التنظيمية فهم لا يتقنون في الثقافة الأمنية ثقة كاملة و لا يشعرون بالأمان في مناصبهم و يواجهون عدم اليقين و شكوك حول مستقبلهم المهني.

حيث تعتبر نتيجة هذه الفرضية الجزئية الثالثة هو دليل على خصوصية الثقافة التنظيمية فهي مكتسبة، حيث أن العمال في المؤسسات الصناعية يتفاوتون في اكتسابهم للمهارات المختلفة كمهارة الحس الأمني فالعامل النبيه ذو الحواس السليمة و العقل الناضج هو العامل الذي يكتسب مهارة الحس الأمني من خلال بيئة العمل فتصبح جزءا من سلوكه، و من الطبيعي أن تكون أولوية العامل و مطلبه الرئيسي بعد التوظيف هو الترقية و ضمان مسار مهني مميز و بما أن من خصائص الثقافة التنظيمية أنها نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب و اهتمامات العمال المهنية و الوظيفية و النفسية و مع البيئة التنظيمية المحيطة فإن التفوق بالتأكيد سيكون للبعد المهني الوظيفي و هذا ما تحصلنا عليه في نتائج هذه الدراسة و قد أكد الدكتور: إيهاب فاروق مصباح العاجز في

كتابه "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية" العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية بشكل كبير و من أهمها عامل الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع، فالعمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية يكون لديهم اهتمام أكثر بالمسار المهني الوظيفي من حيث الترقية و الاستقرار الوظيفي و هو ما تمليه قيم البيئة التنظيمية التي تركز بلا شك على التطوير الوظيفي و تمكين العمال من المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل جيد، فالخصائص الوظيفية في المؤسسات الصناعية هي التي تؤثر على العمال من حيث مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للعمال حيث أن العمال بالمؤسسات الصناعية قد اتجهوا أو تم اختيارهم نظير توافق المؤسسة مع اهتماماتهم و ميولهم و قيمهم و دوافعهم و هو ما يدفع بالعمال للاهتمام بالمسار المهني الوظيفي أكثر من أي مسار آخر .

### 3- تفسير و مناقشة الفرضية الثالثة :

حيث كان الهدف من هذه الفرضية هو التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية (مرتفع/معتدل/منخفض) لدى العمال بالمؤسسات الصناعية و على مقياس التآزر الوظيفي في أبعاده الثلاث ( بعد التنسيق و الهدف الإستراتيجي، بعد التشارك و التضامن، و بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي) .

على أن تتضمن هذه الفرضية الثانية ثلاث فرضيات جزئية و هي:

**3-1-1** توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي.

**3-2** توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك والتضامن.

**3-3** توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل والاتصال التنظيمي.

• حيث يعرف التآزر الوظيفي على أنه: الجهد المشترك، المنسق و المتناغم المبذول من طرف جميع الموظفين بالمؤسسات الصناعية بتقرب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة .

الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العمال و التآزر الوظيفي في أي منظمة، فالتشبع بالثقافة التنظيمية يشير إلى مدى انغماس و اندماج العمال في القيم و المعتقدات و الأنظمة السائدة في المنظمة، فعندما يكون العامل متشبع بالثقافة التنظيمية، فإنه يعتقد بشكل قوي في القيم و المبادئ التي تتبناها المنظمة و يتفاعل معها بشكل إيجابي في سلوكه و في اتخاذ القرار، كما أن العمال المتشبعين بالثقافة التنظيمية يميلون إلى أن يكون لديهم مستوى عال من الالتزام و الولاء للمنظمة مما يؤدي إلى تحسين التآزر الوظيفي و الإنتاجية، على عكس الغير المتشبعين بالثقافة التنظيمية فهذا يعني أن العمال ليس لديهم ارتباط قوي أو إيمان بالقيم و المعتقدات السائدة في المؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى نقص أو انعدام الانسجام الوظيفي و هو ما يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، فعندما يكون العامل غير مشبع بالثقافة التنظيمية، فيكون لديه تفاعل سلبي مع قيم المنظمة، و هو ما يجعله متمردًا على القواعد أو السياسات المعتمدة.

الثقافة التنظيمية تشمل الطرق التي تدير بها المؤسسة أعمالها، و تعامل بها موظفيها و عملائها و المجتمع الأوسع، و مدى الحرية المسموح بها في اتخاذ القرار و تطوير الأفكار الجديدة و التعبير الشخصي كما تؤثر على مدى التزام الموظفين تجاه الأهداف التنظيمية للمؤسسة، و بالتالي تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في تحديد مستويات التآزر الوظيفي لدى العمال فتكون مصدرا للقوة و التماسك أو سببا للضعف و التفكك داخل المؤسسات الصناعية، و هذا سبب سعي المؤسسات الصناعية لتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على التعاون و التآزر و الابتكار و التطوير المستمر.

**تفسر و مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :**

تقول هذه الفرضية توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي.

حيث عرفنا بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي على أنه :

- 1- التنسيق: التنسيق في منظمة الأعمال يشير إلى الجهد الذي يُبذل لضمان توجيه وتنسيق جميع الأنشطة والموارد نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة بشكل فعال، كما يشير إلى عملية تحقيق العمل الجماعي و تحقيق وحدة العمل و التصرف في اتجاه هدف محدد و متفق عليه.
  - 2- أما الهدف الاستراتيجي في منظمة الأعمال، فهو الغاية الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل، والتي تحدد رؤيتها ورسالتها، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على أساس تحليل شامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وقدرات المنظمة، والتحديات المحتملة.
- \*إذن بعد التنسيق و الهدف الإستراتيجي هو : توجيه جميع جهود الموارد لتحقيق عمل جماعي بهدف البلوغ إلى الغاية الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل.

من المنطقي أن تأثر الثقافة التنظيمية على التأزر الوظيفي في بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي، فالثقافة التنظيمية التي تعتمد قيم تنظيمية تتضمن التعاون، و التشارك، و التنسيق بين العمال و الذي يظهر في تعزيز التفاهم المشترك، و تعزيز الانخراط من خلال شعور العمال بالمؤسسات الصناعية بانتمائهم إلى الثقافة التنظيمية التي يتبنون قيمها و هو ما يجعلهم أكثر عرضة للمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية مما يزيد من التنسيق لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتبر تعزيز التفاعل الإيجابي بين العمال الذي تغذيه الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصناعية و لا يتأتى ذلك إلا من خلال بناء بيئة عمل إيجابية و داعمة تعزز التواصل و يسود فيها المشاركة في اتخاذ القرارات و تشجع التعاون بين الفرق، كما يمكن تحفيز العمال عبر توفير فرص التطوير المهني و التدريب المستمر و تقديم مكافآت و تقدير للأداء المتميز و من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة **عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي**، حول تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، و هي دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بولاية المسيلة، تظهر كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الانسجام و التكامل الداخلي و تحفيز الابتكار و الإبداع. (تيطراوي، 2013) أيضا دراسة **"Nkem Obaji et autre"** حيث تم التركيز في هذه الورقة على تأثير الثقافة التنظيمية (OC) والإدارة الاستراتيجية (SM) على الأداء التنظيمي حيث أن الأهداف المحددة لهذه

الورقة هي دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، والعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. تم أخذ 155 حجم عينة من مجموعة سكانية مكونة من 259 موظفًا في بنك Diamond. وباستخدام حاسبة حجم العينة Raosoft، أعاد 139 مشاركًا استبيانهم. وهذا يعني نسبة استجابة 89.7%.

وتم استخدام حلول المنتجات والخدمات الإحصائية (SPSS) لتحليل الاستبيانات. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية كانت مرتبطة بشكل إيجابي ومعنوي بالأداء التنظيمي.

حيث أن الأداء يتضمن قيم التآزر الوظيفي و التعاون بين العمال في المؤسسات الصناعية، كما أظهرت الدراسة أن العلاقة إيجابية بين الإدارة و أهدافها الإستراتيجية و أداء العمال .

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق طردية في مستويات الثقافة التنظيمية بين العمال في

المؤسسات الصناعية بولاية نقرت على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق و الهدف

الإستراتيجي، هذه النتيجة منطقية جدا فكل ما تشبع العمال بالثقافة التنظيمية السائدة التي تشجع من

خلال القيم التنظيمية في المؤسسة الصناعية المتمثلة في التنسيق و تحقيق الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة و للعمال على حد سواء، كلما كان هناك تآزر وظيفي بين العمال قوي و الذي يظهر في

التنسيق بينهم و في تحقيق الهدف الإستراتيجي المسطر، هذه النتيجة توافقت مع دراسة **خالدية**

**مصطفى عطا عبد الرزاق و اخرون** في دراسة حول الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه

الإستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية، و لتحقيق

أهداف البحث أثيرت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها في الاعتماد على البرامج الإحصائية

الجاهزة (SPSS ver-20) ، واستخدمت الوسائل الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف

المعياري ومعامل ارتباط الرتب ب(Spearman) ، وذلك لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث

ومعامل الانحدار الخطي (Regression Linear) لقياس علاقات التأثير معتمدة الإستبانة كأداة

للقياس من قبل (46) مسؤول على مستوى القيادات الإدارية العليا.

وتكمن أهمية البحث في تقديمه تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة إلى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة. المجلة العربية للإدارة العنوان مكتوب الفوق ، خاليدة مصطفى غطا عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد ، كلية الادارة و الاقتصاد الجامعة العراقية الجمهورية العراقية .

إن الفروق بين مستويات العمال المتشبعين و المعتدلين و الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية تفرقت على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي فسرتة نظرية التوقع لفيكتور فروم حيث تقدم هذه النظرية تفسيراً للدوافع و السلوك في بيئة العمل، وفقاً لهذه النظرية هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر على الاختلاف في مستويات الثقافة التنظيمية بين العمال على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي و هي :

1- التوقع: حيث أن العمال بالمؤسسات الصناعية بتفرت يختلفون في التوقع فالعمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية يؤمنون بأن بذل الجهد يؤدي إلى الأداء الجيد و بالتالي إلى مكافآت مرغوبة، و هذا الإيمان و الثقة في بذل المزيد من الجهد من أجل نتائج إيجابية هو الذي يحفزهم على العمل بجد و التنسيق مع الآخرين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الشخصية و الجماعية و للمؤسسة، و العكس العمال ضعيفي التشبع أو منعدمي التشبع بالثقافة التنظيمية فإنهم يتوقعون أن الجهد المبذول لن يؤدي إلى نتائج مرغوبة خاصة على الصعيد الشخصي و هذا ما يؤدي إلى التكاثر و الخمول الوظيفي و الانعزال و بالتالي عدم التنسيق بين العمال و عدم تحقيق أهداف إستراتيجية لأي طرف .

2- الوسيلة : تشير إلى العلاقة بين الأداء و النتيجة بمعنى آخر العمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية تفرقت يرون أن هناك صلة واضحة بين جهودهم و الأداء الجيد و بين الأداء الجيد و مكافئة معينة، و بما أن السياسات و الممارسات في المؤسسات الصناعية تدعم هذه العلاقة بشكل جيد فمن المؤكد أن يشعر العمال بأن جهودهم ستؤدي إلى نتائج

إيجابية و بالتالي يزداد تحفيزهم لبذل مجهود أكبر بشكل منسق و تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختلفة.

الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية يشكون في الصلة بين المجهود و المكافئة و عليه يكون لديهم دافع أقل للأداء العالي و التنسيق لأنهم لا يؤمنون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرضية أو مكافئات.

لذلك من المهم على المؤسسات الصناعية أن تعمل على زيادة تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم العلاقة بين الجهد و الأداء و المكافئة لتحفيز العمال على الأداء الجيد و التنسيق الفعال و تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة.

3- التكافؤ: يشير إلى القيمة الشخصية أو الأهمية التي يعلقها العامل على المكافئة المتوقعة، فالعمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الذين يقدرون المكافئة بشكل كبير و يؤمنون بأن قيم المؤسسة مبنية على المكافئة الجيدة نظير الجهود المبذولة، هذا بدون شك سيحفز العمال للعمل بجد أكبر و هو ما يساعد على تحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة و للعمال من خلال تحقيق التنسيق بين العمال.

أما العمال معتدلي و الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية فيتوقعون المكافئة التي يحصلون عليها ليست في متكافئة مع ما بذلوه من مجهودات و لذلك يكون الجهد بقدر المتوقع من المكافئة و هو ما يثبط التنسيق و يعيق تحقيق الهدف الاستراتيجي .

تفسر و مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

تقول هذه الفرضية توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك و التضامن. حيث عرفنا بعد التشارك و التضامن على أنه :

التشارك: هو مستوى المشاركة و الالتزام و الاتصال الذي يتمتع به العمال تجاه عملهم و أهداف المؤسسة و مهمتها الشاملة، و يشمل هذا التعريف المشاركة العاطفية و الفكرية للعمال في عملهم و

تفانيهم في المساهمة في نجاح المؤسسة، إذ يعتبر التشارك عامل رئيسي في تحديد الفعاليات التنظيمية الشاملة و الإنتاجية و رضا العمال.

**التضامن:** هو الالتحام و التعاون التنظيمي و هو عمل جماعي يعبر عن المساندة و الدعم من عامل أو عمال في المؤسسة الصناعية لصالح عامل أو عمال في نفس المؤسسة أو مؤسسة أخرى و ذلك بتقديم المساعدات المعنوية أو المادية أو كليهما بشكل تطوعي بدون إلزام .

إذن بعد التشارك و التضامن: يعبر على المشاركة و الاتصال و الالتحام و التعاون و هو عمل جماعي يتمتع به العمال يعبر عن المساندة و الدعم سواء ماديا أو معنويا بين العمال و بشكل تطوعي في المؤسسات الصناعية لتحقيق أهداف المؤسسة و العمال .

إن التشعب بالثقافة التنظيمية يلعب دورا مهما في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصناعية بولاية تقرت حيث يتعزز التشارك و التضامن بينهم و تتعزز روح الجماعة و الفريق داخل المؤسسة من خلال تبني قيم و معتقدات مشتركة تؤثر في كيفية تنفيذ المهام و الالتزام بالأهداف المشتركة بين عمال المؤسسات الصناعية، كما أن التشعب بالثقافة التنظيمية الإيجابية يعزز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الابتكار و التعاون و التآزر بين العمال و يؤثر في مدى استعداد العاملين للتشاور و التعاون، كذلك الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصناعية بولاية تقرت تتضمن قيم الثقة و الاحترام و يدفع العمال المتشبعين بالثقافة التنظيمية إلى التشارك و التضامن و تقديم المساعدة، إذن تعتبر المؤسسات الصناعية البيئة المناسبة لممارسة التآزر الوظيفي و تمثيل بعد التشارك و التضامن بين العمال أحس تمثيل، و الثقافة التنظيمية هي التي تلعب دورا محوريا في تشكيل تلك السلوكيات التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة نفسها، و تساهم في تعزيز التشارك و التضامن بينهم، حيث تشمل الثقافة التنظيمية القيم و الأعراف و المعتقدات التي تشكل الطريقة التي ينظر بها إلى العامل و ينفذ مهامه، و على سبيل المثال دراسة نشرت في ASJP تشير إلى أن الثقافة التنظيمية توفر إطارا لتوجيه السلوكيات و تحديد قواعد العمل و معايير الأداء . (أمال، 2018)

كما توافق ما سبق مع دراسة ميدانية بمؤسسة القلد - تيارت تهدف إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي و تشمل العمل الجماعي و الإبداع و التكيف مع البيئة، حيث أكدت

النتائج على الثبات النسبي للفرضيات الإجرائية الجزئية، حيث كانت كل معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية في علاقتها بأبعاد السلوك التنظيمي طردية . (المالك، 2019) أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية بتقرت على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك و التضامن، حيث تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على سلوكيات و تفاعلات العمال داخل المؤسسات الصناعية، كما أن العمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من التشارك و التضامن مقارنة بالعمال معتدلي و ضعيفي التشبع بالثقافة التنظيمية، و هذا يعود إلى أن الثقافة التنظيمية تعزز من قيم التعاون و الانتماء و تشجع على العمل الجماعي، و وفقا لدراسة بن كبحول بعنوان أبعاد الثقافة التنظيمية و علاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلديات و كذا التعرف على الفروق في تنمية هذا السلوك و أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على قيم الانتماء و التعاون و هذا ما يعكس أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك و التضامن بين العمال في المؤسسات الصناعية . (محمد ب.، 2020)

حيث يعتبر التشارك و التضامن بين العمال من أهم الأفكار الإدارية فهو هدف يسعى لبلوغه كل قائد في أي مؤسسة خاصة الصناعية منها و بالتالي يقوم بعزير الثقافة التنظيمية التي تشجع و تحفز مثل هته الأفكار الإدارية التي تخدم الصالح العام سواء مؤسسة أو عمال و تدفع بالمؤسسة إلى زيادة الإنتاج و الحيوية في أداء المهام، و من الدراسات التي تناولت هذا الجانب دراسة Schneider

بعنوان : **Why good management ideas fail :the neglected power of organizational culture**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الأفكار الإدارية، بحيث أن كل الأفكار و القرارات و المعلومات و الأفكار الإدارية لا تكمل بالنجاح إذا لم تكن هناك الثقافة التنظيمية اللازمة و القوية، و من بين النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة هي أن ثقافة المشاركة و التعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات المبنية التي تقوم على فلسفة فريق العمل.

Schneider,william « **Why good management ideas fail :the neglected power of organizational culture**», Strategy and Leadership, vol 28, No (1), 2000.

بينت هذه الدراسة أن سيادة ثقافة المشاركة و التعاون في المنظمات التي تقوم على فريق العمل يعني تشبع العمال بالثقافة التنظيمية التي تعزز المشاركة و التعاون في المؤسسات التي نمط العمل فيها يقوم على التناوب بين فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح الأفكار الإدارية و المؤسسة بصفة عامة، حيث كلما ضعف التشبع من الثقافة التنظيمية كلما ضعف التعاون و التآزر بين العمال و منه فشل الأفكار الإدارية، و هي أدلة كافية على وجود فروق بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسات الصناعية على التآزر الوظيفي في بعد التشارك و التضامن حيث تبين أن الفرق بين المتشبعين و المعتدلين و الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية من العمال بالمؤسسات الصناعية بولاية تقرت يتفاوتون طردا في مستوى التآزر الوظيفي في بعد التشارك و التضامن حيث كلما تشبع العمال بالثقافة التنظيمية كلما كان مستوى التآزر الوظيفي في بعد التشارك أحسن و العكس صحيح.

و من النظريات التي تؤكد نتائج هذه الدراسة هي :

نظرية الهوية الاجتماعية: تقترح هذه النظرية أن العمال يتشبعون بالثقافة التنظيمية عندما يرتبطون بالمؤسسة ويعتبرونها جزءاً من هويتهم الاجتماعية، في هذه الحالة يمكن أن يكون المتشبعون بالثقافة التنظيمية أكثر ميلاً للتشارك و التضامن مع زملائهم في العمل لأنهم يشعرون بالانتماء إلى مجموعة مشتركة، إذ تعتبر الهوية الاجتماعية جزءاً من هذا الاندماج، حيث يرتبط العمال بالمؤسسة و يعتبرونها جزءاً من هويتهم، إذ تلعب الهوية الاجتماعية دوراً محورياً في تحديد سلوك العامل و تفاعلاته مع الآخرين داخل المؤسسة، حيث أن العمال في المؤسسات الصناعية بولاية تقرت المتشبعون بالثقافة التنظيمية حتما يرتبطون بمؤسساتهم و يعتبرونها جزءاً من هويتهم و عليه يظهرون مستويات أعلى من التآزر الوظيفي في بعد التشارك و التضامن حيث يشعرون بالانتماء و التوافق مع قيم المؤسسة، و كلما قل التشبع بالثقافة التنظيمية كلما قل إرتباطهم بمؤسساتهم و لا يعتبرونها جزءاً من هويتهم و عليه يظهرون مستويات دنيا من التآزر الوظيفي في بعد التشارك و التآزر بل و قد يجدون صعوبة في التواصل و التعاون . (حنان، 2021) حيث تجدر الإشارة إلى الأخذ بعين الاعتبار أن الهوية ليست ثابتة، بل تتأثر بالتفاعلات و التجارب الاجتماعية المستمرة.

و من النظريات كذلك الذي تثبت الاختلاف في مستويات الثقافة التنظيمية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التشارك و التضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية تقرت :

نظرية التوجه نحو الهدف (العمل): و هي " النزعة الفردية نحو تطوير قدرة المرء و إثباتها في وضعيات الإنجاز " (Archer، 1988).

تركز هذه النظرية على كيفية تفسير العمال للمهام و تفاعلهم معها، و تشير إلى أن العمال يختلفون في توجههم نحو العمل، حيث يمكن أن يكون لديهم توجهًا إيجابيًا أو سلبيًا تجاه العمل والمؤسسة فالمتشبعون بالثقافة التنظيمية يكون لديهم توجه إيجابي نحو العمل والمؤسسة، مما يعزز استعدادهم للتآزر و التشارك والتضامن، فعندما تلبى جميع حاجات العامل سيشعر بالتوجيه الإيجابي نحو العمل و يستطيع أن يحقق الأهداف الوظيفية و الشخصية مما يجعل العامل يشعر بالسعادة و الرضا و يحفزه على أن يقبل على حياة مهنية بهمة و مثابرة ملؤها التشارك و التضامن و التعاون، و هذا ما أشارت إليه نظرية أبراهام ماسلو المعروفة بهرم الحاجات، حيث تستخدم لتفسير التوجه نحو الهدف من خلال ترتيب الحاجات الإنسانية في مستويات متصاعدة من الأهمية، و وفقا لماسلو يجب أن تشبع الحاجات الأساسية أولاً قبل أن يتمكن العمال من التركيز على الحاجات الأعلى مثل الانجاز و تحقيق الذات، حيث أن العمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية يكونون أكثر استجابة للحاجات الاجتماعية والاحترامية داخل بيئة العمل، مما يجعلهم أكثر مشاركة وتعاونًا مع زملائهم في التحقيق وتحقيق الأهداف المشتركة، أما العمال معتدلي التشبع و الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية يكون لديهم احتياجات أساسية أخرى أكثر أهمية بالنسبة لهم، مثل الاحتياجات الفسيولوجية أو الاحتياجات الأمنية، مما يقلل من تركيزهم على التشارك والتضامن في بيئة العمل .

**تفسر و مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :**

تقول هذه الفرضية توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي.

حيث عرفنا بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي على أنه :

1- التفاعل : عرفه هربرت ميد " بأنه العملية التي يتم فيها التبادل و التفاوض و حتى الصراع بواسطة الرموز التي تنتج من خلال الحقيقة " .

2- الاتصال التنظيمي: هو مجموع النشاطات و السلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات تواصلية فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة .

**إذن بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي هو :** مجموع السلوكيات و النشاطات العملية المتخذة من طرف الفاعلين يتم فيها خلق عمليات اتصالية و تفاوضية فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقافة التنظيمية ( متشبعين/ معتدلين/ غير متشبعين بالثقافة التنظيمية ) لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية تڤرت على

مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي، كما أظهرت وجود تأثير طردي، فكلما زاد التشبع بالثقافة التنظيمية كلما أظهر العمال مستويات أحسن من التآزر الوظيفي في بعد التفاعل

و الاتصال التنظيمي، حيث أن الثقافة التنظيمية تعبر عن روح المنظمة و تشمل الاعتقادات و التوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة و تؤثر على جميع مستويات أنشطة المنظمة، كما تساهم

في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل فعال يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية.

يشير التآزر الوظيفي إلى التفاعل بين العمال داخل المؤسسات الصناعية، و تلعب الثقافة التنظيمية دورا في تشجيع التآزر الوظيفي من خلال تشكيل قواعد التفاعل و الاتصال داخل المنظمة.

تظهر الدراسات أن التشبع بالثقافة التنظيمية له تأثير كبير على التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي و على كيفية تفاعل عمال المؤسسات الصناعية مع بعضهم و كيفية اتصالهم

داخل البيئة التنظيمية، و تشير بعض الأبحاث إلى أن التشبع الإيجابي بالثقافة التنظيمية يمكن أن يعزز التفاعل الإيجابي بين العمال و يحسن من جودة الاتصال داخل المؤسسات الصناعية بينما

يؤدي التشبع السلبي بالثقافة التنظيمية إلى تدهور العلاقات و تقليل فعالية الاتصال و ينتج عليه مستوى سيء من التعاون و التآزر بين الموظفين، و هذا ما أثبتته دراسة لـ **لينجوان ريتا مان و ماري**

**ان فيرجسون** في دراسة بعنوان :

## Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification

و التي ركزت على الثقافة العاطفية في المنظمة و المتمثلة في اللغة المحفزة و الفرح و الحب حيث تعتبر هذه الدراسة واحدة من المحاولات التجريبية الأولى التي تبحث في الدور الناشئ للثقافة العاطفية الإيجابية داخل المنظمات، تناولت الدراسة كيف يساهم نظام الاتصال الداخلي واستخدام القادة للغة المحفزة في تعزيز ثقافة عاطفية إيجابية تتميز بالفرح و حب الرفيق والفخر و الامتتان. علاوة على ذلك، تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة العاطفية الإيجابية والهوية التنظيمية للموظفين. تم إجراء مسح كمي عبر الإنترنت مع 482 موظفًا بدوام كامل في الولايات المتحدة، و أظهرت النتائج أن كلا من التواصل الداخلي واستخدام القادة للغة التحفيز، حفزت إدراك الموظفين للتشبع بثقافة عاطفية إيجابية من الفرح، والحب الرفق، والفخر، والامتتان، والتي بدورها عززت الهوية التنظيمية للموظفين، توسطت الثقافة العاطفية الإيجابية بشكل كامل في تأثير اتصالات الشركات والقيادة على هوية الموظف مع المنظمة. (Linjuan Rita Men, 2020)

مما يجعل المؤسسات الصناعية بولاية تقرت ناجحة هو اعتماد ثقافة تنظيمية تشجع التآزر الوظيفي في بعد الاتصال التنظيمي و التواصل الفعال بين العمال من خلال تبني قيم تنظيمية تؤثر على التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية، فالثقافة التنظيمية تحدد كيفية تبادل المعلومات و التفاعل بين العمال، حيث أن الثقافة التنظيمية الايجابية و المشجعة للتواصل يكون لديها تأثير إيجابي على الأداء و التفاعل داخل المؤسسة الصناعية و هذا ما توصلت إليه نتائج دراسة مسراتي خولة و درويش نور الهدى في دراسة حول " تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي " دراسة على كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة البليدة 2 حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية و الأنماط السلوكية على الإتصال التنظيمي.

و قد توصلت من خلال هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الاتصال التنظيمي من خلال المعتقدات التنظيمية . (الهدى، 2020)

حيث أن المعتقدات التنظيمي هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و طريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية. و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية . علاء الدين خبابة، (2016)، (خبابة، 2016)

من خلال تعريف المعتقد التنظيمي يتضح أن هذا البعد يعبر بعمق عن التآزر الوظيفي بين العمال، إذ أن التشارك في الأفكار حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و طريقة إنجاز الأعمال و المهام في المؤسسة و العمل الجماعي لهو الأساس في التآزر و التعاون بين العمال في المؤسسة .

\*مما سبق يتبين لنا سبب الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال في المؤسسات الصناعية على التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي، يتمثل في أن العمال المتشبعين بالثقافة التنظيمية قد تبنوا قيم المؤسسة المتمثلة في التعاون و الاحترام و الذي يؤول إلى مستوى مرتفع من إتصال تنظيمي الذي بدوره يدل على تفاعل إيجابي بين العمال، إذ تعتبر درجة التفاعل الاجتماعي بين العمال من الأسباب التي تخلق الفروق في مستويات الثقافة التنظيمية على التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي حيث أن التفاعل الاجتماعي القوي يؤثر إيجابا على التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي، ثم أن من الأسباب التي تجعل الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية على التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي هو تأثير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية حيث أن التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الإتصال التنظيمي في المؤسسات الصناعية تبدأ من تشجيع القيادة على ثقافة الترابط و التفاعل بين مختلف الأقسام و المستويات في المؤسسات الصناعية مما يجعل العمال يتشبعون بهذه الثقافة التنظيمية و الذي يؤثر إيجابا و طردا على التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي .

يعتبر عدم الإيمان التام في قيم المؤسسة و عدم التبرني لها، و انطواء العمال على أنفسهم و المحدودي التفاعل الاجتماعي في المؤسسة ثم أن عدم تشبع العمال بثقافة الترابط و التفاعل يجعل

من مستويات التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي ضعيف و هذا بالاستناد إلى نتائج الدراسة .

و من بين نظريات السلوك التنظيمي التي فسرت العديد من الجوانب التي تؤثر على سلوك العمال داخل المؤسسات، و منها الثقافة التنظيمية حيث أن هناك العدة نظريات يمكن أن تساعد في تفسير الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية بين العمال على مقياس التآزر الوظيفي في بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي :

1- نظرية التبادل الاجتماعي: من بين أبرز رواد هذه النظرية جورج هيربرت ميد، إرفينغ غوفمان و هيربرت بلومر

و هي إحدى أهم النظريات في علم النفس الاجتماعي و تركز على الطريقة التي يؤثر بها العمال على بعضهم البعض في سياقات إجتماعية مختلفة، إذ تعتبر هذه النظرية أن السلوك الاجتماعي و العلاقات تتشكل من خلال التفاعلات المستمرة بين العمال حيث تفترض هذه النظرية أن العلاقات و التفاعلات بين العمال تبنى على أساس المنفعة المتبادلة، و تتميز نظرية التفاعل الاجتماعي بالتركيز على العمليات الاجتماعية مثل الصراع و التعاون و تكوين الهوية و تعزى هذه العمليات إلى التفاعل البشري، فالعمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية يكون لديهم تفاعلات أكثر إيجابية نظراً لتوقعاتهم المتبادلة و فهمهم للقواعد الاجتماعية داخل المنظمة، حيث تقدم نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً لفهم كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية على سلوك العمال داخل المنظمات، عند تطبيق هذه النظرية على الفروق بين المتشبعين بالثقافة التنظيمية و المعتدلين و الغير متشبعين بها، يمكننا أن نفهم كيف يؤثر ذلك على التفاعل و الاتصال التنظيمي لدى العمال، حيث أن المتشبعين بالثقافة التنظيمية، يكون التفاعل و الاتصال التنظيمي أكثر فعالية وسلاسة لأنهم يشاركون في القيم والمبادئ التي تنبثق من الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الصناعية، فإنهم غالباً ما يكونون متفاعلين بشكل إيجابي مع زملائهم والإدارة، و يتمثل التبادل الاجتماعي هنا في تقديم الدعم والتعاون بين الأفراد، وهو ما يعزز التواصل الفعال داخل المنظمة.

أما بالنسبة للمعتدلين و للغير متشبعين بالثقافة التنظيمية من العمال في المؤسسات الصناعية بولاية تقرت، فإنهم يواجهون تحديات في التفاعل والاتصال داخل المنظمة، نظراً لعدم تماهيهم مع قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية، فهم يجدون صعوبة في التواصل بشكل فعال مع الآخرين الذين يتبنون هذه القيم و يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم رغبتهم في المشاركة الفعالة في الفرق العاملة أو التعاون مع الإدارة و في هذه الحالة يمكن أن يتحول التبادل الاجتماعي إلى توترات أو صراعات داخل المنظمة، مما يؤثر سلباً على الاتصال التنظيمي وأداء الفريق بشكل عام.

2- **نظرية الاختيار العقلاني** : هي نظرية تحليلية تستخدم لفهم السلوك البشري، و تفترض أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناء على تقييم عقلائي للتكاليف و المنافع المتوقعة من الخيارات المتاحة أمامهم، الهدف من هذه القرارات هو تعظيم الفائدة الشخصية أو الجماعية.

\*تتسب نظرية الاختيار العقلاني إلى الفيلسوف الأمريكي "مايكل النجهام" الذي طرحها بهدف تفسير الخيارات الإنسانية و الدوافع المحفزة لها .

\*عناصر نظرية الاختيار العقلاني: تركز النظرية على ثلاثة عناصر أساسية:

\*\*عصر الفعل العقلاني: يشمل جميع أنواع المُحددات الفيزيائية والاقتصادية والمنطقية.

\*\*عصر الاعتقادات العقلانية: يتعلق بالعلاقات السببية والنتائج المترتبة على مُختلف الأفعال.

\*\*عصر الترتيب الذاتي لمسارات الأفعال: يُحدد وفقاً لنُسق النتائج المُتوقعة للخيارات التي يسلكها الفرد. (السديمي، 2022)

نظرية الاختيار العقلاني تفترض أن العمال يتخذون قراراتهم بناء على تقييم عقلائي للمكافآت و التكاليف المتوقعة من الخيارات المتاحة، و ذلك بهدف تعظيم المنفعة الشخصية، حيث في سياق الثقافة التنظيمية يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيف يؤثر الانغماس في الثقافة التنظيمية على التفاعل و الاتصال بين العمال دخل المؤسسات الصناعية، حيث أن العمال المتشبعون بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية تقرت، وفقاً لنظرية الاختيار العقلاني يرون أن التفاعل و الاتصال في المؤسسة مع الآخرين الذين يشاركونهم نفس الثقافة يوفر مكافآت أعلى مقابل تكاليف أقل، مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات و التعاون داخل المؤسسة، من ناحية أخرى العمال المعتدلي و

الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية يجدون أن التكاليف المرتبطة بالتفاعل و الاتصال التنظيمي أعلى من المكافآت المتوقعة مما يؤدي إلى تفاعلات أقل و تحديات في الاتصال داخل المؤسسة .  
حيث باستخدام نظرية الاختيار العقلاني، يمكننا فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعل والاتصال التنظيمي لدى العمال و نفس ذلك أن :  
المتشبعون بالثقافة التنظيمية:

- يعتبرون المبادئ والقيم التي تحددها الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من تفكيرهم وتصرفاتهم.
- يميلون إلى إتباع المعايير والتوجيهات التي تتفق مع الثقافة التنظيمية، وذلك بناءً على تقديرهم للفوائد والتكلفة المحتمل.
- يكون لديهم توجه إيجابي نحو التعاون والتواصل مع زملائهم الذين يتقاسمون معهم نفس القيم التنظيمية.
- بما أن اتخاذ القرارات يتم وفقاً للمنطق والتقدير العقلي، فإنهم يكونون مستعدين للتفاوض وحل النزاعات بشكل بناء .
- أما معتدلي التشبع و الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية :
- يواجهون تحديات في التفاعل والاتصال بسبب عدم التماهي مع القيم والمبادئ التي تنص عليها الثقافة التنظيمية.
- يتجنبون الالتزام بالمعايير والتوجيهات التنظيمية إذا لم يروا فيها فائدة مباشرة أو إذا كانت تتعارض مع قيمهم الشخصية.
- يكون لديهم ميل للتفاعل بشكل محدود مع زملائهم الذين يتبنون الثقافة التنظيمية، مما يمكن أن يؤثر سلباً على التواصل والتعاون داخل الفريق.
- يفضلون اتخاذ القرارات استناداً إلى مصالحهم الشخصية وتقديراتهم الفردية بدلاً من إتباع الإرشادات التنظيمية.
- باستخدام نظرية الاختيار العقلاني، نرى أن التفاعل والاتصال التنظيمي لدى العمال يتأثر بشكل كبير بتقديراتهم الفردية للتكلفة والفائدة المحتملة للتفاعل بناءً على الثقافة التنظيمية.

\*من خلال ما سبق يمكننا تفسير الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية بولاية تشرت على مقياس التآزر الوظيفي في أبعاده: التنسيق و الهدف الاستراتيجي، التشارك و التضامن و بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي من خلال نظرية العلاقات الإنسانية التي تعتبر من النظريات المهمة في علم النفس العمل و التنظيم حيث تركز على أهمية العوامل الاجتماعية و النفسية في تحسين الإنتاجية و الرضا الوظيفي، وفقا لهذه النظرية تعتبر العلاقات الإنسانية البناءة و الروابط الاجتماعية الإيجابية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تشير هذه النظرية إلى أن الروابط الاجتماعية الإيجابية مثل النماء و الشعور بالانتماء يمكن أن تحفز العمال و تزيد من إنتاجيتهم .

أما ما تعلق بالفروق بين المتشبعين و معتدلي التشبع و الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية من العمال بالمؤسسات الصناعية على مقياس التآزر الوظيفي في أبعاده الثلاث، فيمكن لنظرية العلاقات الإنسانية أن تقدم التفسير التالي:

-المتشبعون بالثقافة التنظيمية: هم العمال الذين يتقبلون ويتبنون القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة. هؤلاء العمال يميلون إلى تكوين علاقات عمل قوية ويظهرون مستويات عالية من التآزر والتعاون الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العليا، و هذا ما يجعل العمال ينظرون إلى العمل الجماعي والتعاون كأساس لتحقيق الأهداف المشتركة.

- المعتدلي التشبع و الغير متشبعين بالثقافة التنظيمية: هم العمال الذين لا يتبنون بالضرورة القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، و يواجه هؤلاء العمال تحديات في أبعاد التآزر الوظيفي مع الآخرين، مما يؤدي إلى نقص في التآزر والتعاون الوظيفي، وبالتالي تأثير سلبي على الفعالية التنظيمية، كما يكون لديهم صعوبة في بناء العلاقات الإيجابية مع زملائهم، مما يقلل من فعالية التفاعل والتواصل الداخلي.

و لتعزيز التآزر والتعاون الوظيفي، يُمكن للمؤسسات:

1-تعزيز القيم والعلاقات الجماعية الإيجابية: من خلال إعداد قواعد غير رسمية داخل مكان العمل للتأثير في سلوكيات الموظفين والعاملين إيجابياً.

2-ضمان الإدارة والإشراف الفعال: يجب على المدراء فهم دوافع الموظفين وسلوكهم واحتياجاتهم الفردية والجماعية، ودعمهم وتحفيزهم وتقديم الملاحظات الإيجابية لهم.

3-وضع شروط تنظيمية فعّالة: وخلق ظروف عمل تعزز المواقف الفردية والجماعية تجاه العمل، مثل تأمين ظروف عمل مادية مواتية وتقديم تعويضات ومزايا مناسبة.

من خلال تطبيق هذه المبادئ، يُمكن للمؤسسات تحسين التآزر والتعاون الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

و لما يتم تعزيز التآزر الوظيفي لدى العمال في المؤسسات الصناعية من خلال النقاط السالفة الذكر عن طريق الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تتحقق أبعاد التآزر الوظيفي المتمثلة في بعد التنسيق و الهدف الاستراتيجي، بعد التشارك و التضامن و بعد التفاعل و الاتصال التنظيمي، فكما تشبع العمال بالثقافة التنظيمية التي تعزز قيم العلاقات الجماعية الإيجابية و الإدارة والإشراف الفعال و وضع شروط تنظيمية فعّالة سيرتفع معها مستوى التآزر الوظيفي في أبعاده الثلاثة و هذا ما توصلنا إليه في نتائج دراستنا الحالية .

#### خامسا: إقتراحات و توصيات:

تعتبر المؤسسات الصناعية ذات الطابع الاقتصادي من بين أكثر المؤسسات حرصا على الثقافة التنظيمية و تكريسها في المنظمة حرصا على مصالحها و تلبية لأهدافها و غاياتها الربحية و محافظة على اسم المؤسسة، كما تحرص ذات المؤسسات على أن تسود ثقافة تنظيمية قوية و أن يتشبع معظم العمال بها، إلا أن تلك المؤسسات الصناعية تشجع و تركز على الثقافة التنظيمية التي تخدمها دون المراعاة للعمال و ما يتوافق مع قيمهم و ظروفهم و هذا إجحاف في حقهم إذ يعتبر هذا هو سبب التذمر البادي على أوجه العمال الذي لاحظته و سمعه الطالب أثناء توزيع الاستبيانات و ما دار بيننا من حديث حول طبيعة العمل و علاقتهم برؤسائهم، كما أن الدليل على ما لمس الطالب في الميدان هو نتائج الفرضية الأولى بخصوص الفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية بين العمال حيث أنه توجد فروق إلا أنها ليست جوهرية و ليست متباينة و على هذا الأساس ستكون التوصيات كالاتي :

- على القيادات الادارية خلق ثقافة فعالة تنبع من الواقع الاداري و الاجتماعي للعمال.

- يجب أن تكون الثقافة التنظيمية المتبنية ديناميكية قابلة للتغير وفق التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و هذا ما يساعد في التأثير على الإنتماء التنظيمي لعمال المؤسسات الصناعية.
- تنمية العلاقة بين الإدارة و العمال و بين العمال فيما بينهم، من خلال القيام بحفلات على شرفهم أو مأدبة غداء .
- تكريس ضرورة استفادة القيادات الادارية من تجارب الاخرين في كيفية إدارة الثقافة التنظيمية بطرق علمية تدعم فيها الثقافة التنظيمية القوية .
- على مالكي المؤسسات توظيف مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية يكون مختص في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بحيث يكون على دراية كاملة بالمعاني التنظيمية كالثقافة التنظيمية و الصراع الإداري و التغيير، الحس الأمني و التأزر الوظيفي....
- الاهتمام بموضوع الحس الأمني من خلال برمجة دورات تكوينية من طرف مختص في علم النفس العمل و التنظيم.
- تكريس في ثقافة المؤسسة موضوع لحس الأمني و جعله مبدأ في الحياة.
- تعميق الدراسات حول موضوع الحس الأمني خاصة في المؤسسات الجزائرية.
- تعزيز ضمن ثقافة المؤسسات الصناعية مبدأ التأكيد و الحث على الحس الأمني و تشجيع قيم التأزر و التعاون من خلال التعليمات اليومية .
- خلق ثقافة الفريق عن طريق تحسين مستوى التأزر و التعاون الوظيفي.
- إعتبار مبدأ التأزر الوظيفي قيمة يعاقب القانون الداخلي على اهمالها.
- على الباحثين إجراء دراسات معمقة حول الثقافة التنظيمية و علاقتها بالجوانب المرتبطة بالحس الأمني و التأزر الوظيفي في المؤسسات الصناعية الغير صناعية .

# قائمة المراجع:

- 1) Almaatouq, A. A. (2021, 9 3). Task complexity moderates group synergy. *Proceedings of the National Academy of Sciences* , p. 118.
- 2) Archer, J. -A. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning, strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology* .
- 3) Aredes-Saavedra, M. V.-V. (2024, / /). ork team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy. *Administrative Sciences* , p. 56.
- 4) Belotti, J. (2005). *la synergie dans l'entreprise*. paris ,France: Hermès science publications.
- 5) Bennis, W. a. (2000). *Leaders: The Strategies For Taking Change*. New York: Harper and Publishers.
- 6) cottrell, S. (1999). *The study skills handbook*. LONDON: Macmillan press Ltd.
- 7) Deseler, G. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: prentice HALL.
- 8) Dictionnaire de la lange française. *institute pédagogique national*. alger.
- 9) Hertel, L. U. (2022, / /). Work team effectiveness: Group motivational gains instead of social loafing. *European Review of Social Psychology* , pp. 161-202.
- 10) Hofstede, G. H. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. New york: McGraw-Hill.
- 11) johansson, g. e. (2017, / /). تأثير الثقافة التنظيمية على أمن المعلومات أثناء تطوير وإدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، دراسة مقارنة بين الصناعة المصرفية البيانية و السويدية. Consulté le avril 28, 2024, sur <https://www.teknet.uu.se/student>.
- 12) John E. Mathieu, P. T. (2019, 01 /). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , pp. 17-46.
- 13) Katz, D. a. (2006). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- 14) Leavitt, H. (2003). *Managerial psychology*. Chicago: the university of Chicago.
- 15) Linjuan Rita Men, a. M. (2020, mars 31). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication* , p. 169.
- 16) Mesmer-Magnus, J. R.-R. (2017, 09 /). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 903-936.
- 17) Michell Petit, A. (2000). *Management d'équipe concept et pratique*. Paris: Lunod,.
- 18) nuiga, M. (2003). *la conduit du changeme par la qualité dans un contescte socioculturel essai de*. paris.

- 19) Salas, R. &. (2018, / /). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist* , pp. 593-600.
- 20) Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership 3rd ed.* United States of America: Jossey-BassA Wiley Imprint.
- 21) Schneider, w. (2000). *Why good management ideas fail :the neglected power of organizational cultre.*
- 22) solomon, g. a. (2021, 08). تأثير الثقافة التنظيمية و ثقافة أمن المعلومات على سلوك امثال الموظف. *مجلة إدارة معلومات* .تأثير الثقافة التنظيمية و ثقافة أمن المعلومات على سلوك امثال الموظف. *المؤسسة* , pp. 1203-1228.
- 23) Tammy J. Erickson, L. G. (2007, / /). Eight Ways to Build Collaborative Teams. *arvard Business Review* , pp. 100-109.
- 24) van Zijl, A. L. (2023, / /). Functional diversity and team innovation: A study on the mediating role of social cohesion in primary care teams. *Health Care Management Review* , p. 01.
- 25) ابن مسلم، أبي الحسن مسلم بن الحجاج. (2003). *صحيح مسلم: المسمى الجامع الصحيح*. بيروت: المكتبة العصرية.
- 26) ابراهيم مصطفى و اخرون. (1960). *المعجم الوسيط، معجم اللغة العربيةض*. اسطنبول: المكتبة الإسلامية للطباعة و النشر و التوزيع.
- 27) أحمد , ج. م. (2010). *إدارة الموارد البشرية* . (Vol. 1) عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- 28) البريدي , ع .ا-12-11). ديسمبر. (2004) نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور /مدخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث . (p. 1)الرياض :المؤسسة العامة للتعليم التقني.
- 29) الجامع , ا . ( / /). (2010/2012). *المعاني* . Consulté le 13, 2023, sur <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B2%D8%B1/>
- 30) الحارثي , ف. خ. (1424 هـ. / /). *الحس الأمني و دوره في مكافحة الجريمة* ) م. ا. الأمنية (Éd. *مجلة البحوث الأمنية* . 12 ,
- 31) الحسيني , ف. ح. (2000). *الإدارة الإستراتيجية مفاهمها، مداخلها و عملياتها المعاصرة* . عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 32) الخرابشة , ر. ع. (2022). اذار . (02) أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين *المجلة العربية للنشر العلمي* . p. 06 ,
- 33) الرازي , م. ب. (1995). *مختار الصحاح، تحقيق: محمود خاطر* . بيروت: مكتبة لبنان.
- 34) الزغبي , ع. ا. ( / /). (2018). أثر التآزر الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من المؤسسات الصناعية في الأردن *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة مؤتة* . p. 01 ,
- 35) السديمي , م. ( / /). (2022). *سندك للاستشارات الأكاديمية و الترجمة* . Consulté le 02, 2024, sur <https://www.sanadkk.com/blog/post/47/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%86%D9%8A.html#%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%81>
- 36) السعيد , ر. (2019). *الحس الأمني و علاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى رجل الأمن الفلسطيني* (R. Al-Muwaisheer, Éd.) . *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)* . p. 183 ,
- 37) السكيتي , د. ع. (2016, 10 07). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية و الإدارية* . p. 49.

- (38) السكيتي، د. ع. (2020, 10 07). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*. p. 49 ,
- (39) السلمي، ع. (1999). *المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق*. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
- (40) السمراي، ن. ص. (2003). *العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية*. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- (41) السيد، أ. (2019). معايير تقويم المهارو العلمية بمعايير تقويم المهارات العلمية. (p. 234) ,
- (42) الشايحي، إ. ( / / 2016). أثر العمل الجماعي على تحسين جودة الأداء في المؤسسات العامة بدولة الكويت. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت*. p. 01 ,
- (43) الشمري، س. ع. (s.d.). ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة. *مجلة الكهرباء العدد 08* أنظر الموقع . [www.alkahraba.com](http://www.alkahraba.com)
- (44) الشهراني، م. س. (2006). *أثر العولمة على مفهوم الأمن الوطني*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- (45) الضوي، م. ع. (2006). *البنية العاملية لمقياسي اتجاه المعلم و اتجاه التلميذ نحو التربية الوجدانية. المؤتمر السنوي حول التربية الوجدانية للطفل*. (p. 25) القاهرة: مركز الدراسات المعرفية، كلية رياض الأطفال ، جامعة القاهرة .
- (46) الطاهر، ش. ش. ( / / 2015). الحس الأمني و علاقته بالتخاذ القرار لدى منتسبي الدوائر الأمنية في إقليم كردستان /العراق . *مجلة الدولية للبحوث و الدراسات العلمية المبتكرة*. p. 384 ,
- (47) العاجز، إ. ب. (2011). *دور التقنية التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي محافظات غزة، فلسطين*: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة.
- (48) العجلوني، أ. ( / / 2017). أثر ثقافة العمل الجماعي على فعالية فرق العمل في المؤسسات الحكومية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. p. 01 ,
- (49) العلي، م. ه. (2018). *مفردات مادة الفروق الفردية*. العراق: الجامعة المستنصرية.
- (50) العميان، م. س. (2003). *السلوك التنظيمي في منظمات أعمال*. عمان، الأردن: دار وائل.
- (51) العميان، م. س. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال*. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- (52) العوا، ع. (1987). *كتاب الفكر العربي الإسلامي الأصول و المبادئ*. تونس: المنظمة العربية للثقافة و الإعلام.
- (53) العويفي، م. ب. (2005). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتمار التنظيمي* -رسالة ماجيستار .جامعة نايف العربية -الرياض :غير منشورة.
- (54) الغانم، أ. ب. (2006). *العوامل الشخصية و الوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور و علاقتها بأدائهم الوظيفي*. جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة.
- (55) الفريجات، خ. ك. (2009 ) . ط. (1) *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة* . الأردن: دار الثراء للنشر و التوزيع.
- (56) الفقي، إ. (2017). *العمل الجماعي*. عين البيضاء -الجزائر: دار العوادي .
- (57) القاسم، خ. أ. (2016). *أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية* بدراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -تقرت . تقرت -الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- (58) القرآن). سورة إبراهيم، الآية. (35)
- (59) القرآن). سورة آل عمران الآية. (52)
- (60) القرآن). سورة الأحقاف، الآية. (13)
- (61) القرآن). سورة الإسراء الآية. (36)

- (62) القرآن. سورة الانعام صفحة 161.
- (63) القرآن. سورة البقرة، الآية. (125)
- (64) القرآن. سورة الحجر، الآية. (80)
- (65) القرآن. سورة النحل، الآية. (112)
- (66) القرآن. سورة يوسف الآية. (87)
- (67) القريوتي م. ص. (2000). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- (68) القريوتي م. ق. (2000). *السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة"*. الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع .
- (69) اللوزي م. (2008). *تنظيم و إجراءات العمل*. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر.
- (70) الليثي م. ب. (2008). *الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة و دورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة*. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى.
- (71) الماحي خ. ب. (2003). *رسالة بكالوريوس حول: أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية*. المملكة العربية السعودية: كلية الملك فهد الأمنية .
- (72) المالك، ي. ع. (2019). *أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي*. بسكرة -الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة .
- (73) المرسي ج. ا. (2006). *إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير*. الإسكندرية: دار الجامعة.
- (74) المشرق د. (2000). *المنجد في اللغة العربية العاصرة*. بيروت: دار المشرق.
- (75) المغربي ك. م. (2010). *السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم*. الأردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
- (76) المغربي ك. م. (2010). *مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم*. الأردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
- (77) النساء 3، س. *القران الكريم* .
- (78) النفس، أ.ع. (14 مارس 2015). *أكاديمية علم النفس* 2022 le09mars Consulté  
<https://www.acofps.com/courses/?category=3&type=0&city=0&free=0&keyword=%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86>
- (79) النفيعي ف، (27 أوت 2010). *المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية*، Consulté le 10 mars 2022. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الويب: <https://hrdiscussion.com/hr16751.html>
- (80) الهدى م. خ.. (01 جوان 2020) *تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي*. *إقتصاد المال و الأعمال*. p. 340 .
- (81) الهماش م. ش. (1429 هـ)، ربيع الآخر. *الحس الأمني و وسائل تنميته، الأمن و الحياة*. p. 44.
- (82) الليانوني م. أ. ب. ت. *تنمية الحس الأمني عند المسلم ضرورة حتمية* مجلة الأمن. العدد الأول. p. 35.
- (83) أمال ح. (15 جوان 2018). *دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك التنظيمي*. *مقاربات*. pp. 72-80.
- (84) أنيس و. أ. (1979). *المعجم الوسيط ط 2*. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- (85) بربر ك. (1994). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: الشركة العربية للنشر و التوزيع.

- (86) بكر م. م. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (87) بوالشعير، ص. (/ / 2021). التكامل الوظيفي وأثره في رفع كفاءة العمل الإداري: دراسة ميدانية على عينة من الإدارات العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة الوادي. 01. p ,
- (88) بوباية، م. ا. (1996). اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات خدماتية و إنتاجية . الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
- (89) بوشنتوف، ع. ا. (2020). مذكرة ماجستير حول دور العمل الجماعي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في شركة سوناطراك. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2 الجزائر.
- (90) تيطراوي، ع. ح. (2013). ديسمبر. (15) تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات المسيلة الجزائر. pp. 181-218 ,
- (91) جلاب، ا. د. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- (92) جواد، ش. ن. (2010). السلوك التنظيمي، منظمة الأعمال. الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- (93) حاجي، س. (2019). رسالة ماجستير حول العلاقات البيئية ودورها في تعزيز التأزر داخل المؤسسة. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- (94) حبيش، ف. (2005). الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين. القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
- (95) حريم، ح. (2010). إدارة المنظمات منظر كلي. عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- (96) حريم، ح. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- (97) حسن، ا. م. (2007). مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- (98) حسن، ز. م. (2003). إدارة الأفراد. (Vol. 1) عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
- (99) حسونة، ف. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- (100) حسين، ر. (29-30 أكتوبر 2002). التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط .
- (101) حسين، م. ن. (/ / 2022). التأزر التنظيمي وأثره في بناء فرق العمل الفعالة: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. مجلة البحوث التجارية والإدارية جامعة حلوان. 01. p ,
- (102) حطب، أ. ص. (1994). علم النفس التربوي. (Vol. 4) القاهرة: الأنجلو المصرية.
- (103) حنان، س. (05 ماي 2021)، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية و ثقافة المؤسسة. مجلة أفكار .
- (104) خبايا، ع. ا. (/ / 2016). أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. 89. p ,
- (105) خرايشة، ر. ع. (02 03 2022). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع للعاملين. المجلة العربية للنشر العلمي. 01. p ,
- (106) خليفة، ز. س. (2008). الثقافة التنظيمية و دورها في رفع الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة .
- (107) خليل، ا. أ. (2008). تقييم دور ثقافة المنظمة و نجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية أطروحة دكتوراه. بغداد: جامعة بغداد.
- (108) خليل، أ. ض. (1997). الحس الأمني و أثره في نجاح المواجهة الأمنية. القاهرة: كلية الشرطة.

- (109) دواد، ا. ع. (2008). *الثقافة التنظيمية و أثرها في فاعلية المنظمة رسالة دبلوم عالي*. الموصل: كلية الإدارة و الاقتصاد.
- (110) دينيك، م. ك. (2022). مايو. (27) تأثير الثقافة التنظيمية المتصورة على الامتثال لأمن معلومات الموظفين.
- (111) رزاق، أ. ع. (12 02 2024). القيادة الرنانة وأثرها في تحقيق التنافس في مكان العمل دراسة استطلاعية في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*. p. 01 ,
- (112) رضا، ب. ن. (2012-2013). *الثقافة التنظيمية و الإلتزام الوظيفي*. ورقة - الجزائر: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر غير منشورة .
- (113) زغلول، ا. ع. (2002). *مبادئ أساسية في علم النفس*. عمان: دار حنين للنشر و التوزيع.
- (114) زكية، د. ع.-ج. (2018). التواصل في الاقتصاد و إدارة القانون بتأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي (pp. 2010-2013) برج بعريريج -الجزائر: مجلة التواصل.
- (115) سالم، م. س. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: إثراء للنشر و التوزيع.
- (116) سعيد، أ. ع. (/ / 1998). *الحس الأمني، الأمن و القانون*. p. 5 ,
- (117) سعيد، ا. ك. (17 07 2018). دور التازر التنظيمي في رفع أداء جماعة العمل مجلة البشائر الاقتصادية. p. 2 ,
- (118) سليمان، ن. ع. (2000). *علم النفس الإجتماعي*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- (119) شاكر، ا. م. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. بغداد، العراق: مطبعة ابن العربي.
- (120) شامة، ع. أ. (/ / 1999). قاعدة مذكرات التخرج و الدراسات الجامعية و الدراسات الجامعية على الويب: [https://mothakirat-  
takharoj.com/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%86-  
%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A-pdf/](https://mothakirat-takharoj.com/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A-pdf/)
- (121) شكري، أ. (2019). *المهارات العلمية. المؤتمر القومي العشرون*. / . / (pp. 41-42).
- (122) صالح. (2003). *العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية*. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- (123) ضياء الدين، ز. (1990). *تدريب الكوادر الإدارية و التدريبية لتعليم الكبار* (Vol. المجلد 16). القاهرة: الكتاب السنوي في التربية و علم النفس.
- (124) عادل، س. (24 مايو 2021). *عالم المعرفة*. Consulté le 29 janvier 2022. عالم المعرفة على الويب : [https://m3refh.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-  
%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B3%D9%8A%D9%82-  
%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A](https://m3refh.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B3%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A)
- (125) عاطف، غ. م. (2006). *قاموس علم الاجتماع*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- (126) عبدالله، ع. ح. (1995). *القيادة الأمنية*. القاهرة: مطبوعات كلية الشرطة.
- (127) عبوي، ز. م. (2007). *الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة و وظائف المدير ط 1*. المملكة الأردنية الهاشمية: دار دجلة.
- (128) عثمان، ع. ح. (1999). *المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية*. باتنة: منشورات الشهاب.
- (129) عثمان، ع. ح. (2005). *بور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز* .
- (130) عسكر، ع. ا. (2012). *القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين*. غزة، فلسطين: رسالة ما جستير غير منشورة.

- (131) عقيل، ن. ب. (2006). *العلاقات الانسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (132) عقيلي، ع. و. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. (Vol. 1) عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (133) علي، ع. ا. (1999). *أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر*. الجزائر: أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- (134) عويضة، ك. م. (1996). *دراسة علمية بين علم النفس الإجتماعي و علوم أخرى ط*. 1 لبنان: دار الكتب العلمية.
- (135) فراج، ع. (د.س). *الثقافة و عملية التنشئة الإجتماعية في الوطن العربي. الثقافة و التسيير*. (p. 33) الجزائر: جامعة الجزائر.
- (136) قاسي، ك. (2003). *المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الأفر و 9000 في المؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهاد الماجستير في إدارة الأعمال*. المسيلة الجزائر: جامعة المسيلة.
- (137) قاموس المعاني الجامع و المعجم الوسيط (s.d.). Consulté le 04 08, 2023, sur [www.almaany.com](http://www.almaany.com) : الويب
- (138) قحف، و. ا. (2011). *نظم الإدارة الحديثة*. الإسكندرية: دار التعليم العالي.
- (139) كاظم، ا. ج. (2014). *مسارات الثقافة التنظيمية ط*. 1 بيروت: دار الكتاب الجامعي.
- (140) كريمة، م. م. (2021). *أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية فيمؤسسة ميناء "جن جن" جيبل*. جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- (141) كنعان، ن. (1999). *القيادة الإدارية*. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر.
- (142) لطفي، ط. ا. (2007). *علم إجتماع التنظيم*. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
- (143) لطيفة، ب. (2021). *فيفري*. (/التأزر بين المسؤولية الإجتماعية و حوكمة الشركات مجلة الإستراتيجية و التنمية. p. 110 ,
- (144) ليتت، ه. (1987). *الدارة الرائدة-بناء الإبداع و تصميم القيم في المنظمات*. ترجمة طایل السعيد شحاتة. الكويت: الشركة الكويتية المحدودة.
- (145) مارفيلاس، أ. (2009). *كيف تقلل من الصراعات و الضغوط داخل العمل؟*. القاهرة: دار الفاروق.
- (146) مجيد، ا. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. (Vol. 1) عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- (147) محمد، ا. (2007). *السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية*. مصر: دار الوفاء للطباعة و النشر.
- (148) محمد، ا. (2005). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: حورس للنشر و التوزيع.
- (149) محمد، ا. ن. (د.س). *إدارة السلوك التنظيمي*. الرياض: دار مراحل للطباعة الإلكترونية .
- (150) محمد، ب. ك. (2020). *أبعاد الثقافة التنظيمية و علاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة*. سطيف-الجزائر: كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة سطيف.
- (151) حمد حسين الشناوي و اخرون م. (2002). *التنشئة الإجتماعية للطفل*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (152) محمد، ع. ا. (2006). *واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعة*. غزة: الجامعة الإسلامية .
- (153) محمد، م. ه. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. (Vol. 1) عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- (154) مصطفى، ع. ا. (2001). *الإدارة و التنظيم*. مصر: د/ن.
- (155) معايطية، خ. ع. (2000). *علم النفس الإجتماعي*. عمان: دار الفكر للنشر و الطباعة و التوزيع.

- (156) منصور، ا. ص. (2008). *الإدارة و الأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (157) منصور، ب. (2006/2007). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الواديمودجا، رسالة ماجستير*. الجزائر -قسنطينة: كلية الاداب و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة.
- (158) منظور، ا. (1979). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.
- (159) منظور، ا. (1988). *لسان العرب المحيط*. بيروت، لبنان: دار الجليل، الجزء الأول.
- (160) منظور، م. ج. (1997). *لسان العرب* (Vol. ط1). بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- (161) ميلود، ر. (2006-2007). *تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة*. جامعة سكيكدة -الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
- (162) ناجي، ش. (1999). *إدارة الإستراتيجية*. عمان-الأردن: دار حامد.
- (163) نبي، م. ب. (2000). *مشكلة الثقافة*. دار الفكر.
- (164) نسرين، د. د. (2006). *التعاون الوظيفي (التأزر) و دوره في تأهيل المؤسسات الصغيرة للصناعات التقليدية في الجزائر*. متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. (p. 588) الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف -الجزائر.
- (165) نسرين، د. د. (17/18). *أفريل*. (2006) *متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربية بالتعاون الوظيفي (التأزر) و دوره في تأهيل المؤسسات الصغيرة للصناعات التقليدية في الحج*. (p. 588) الشلف -الجزائر: مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر.
- (166) هاشم، أ. م. (1409 هـ). *السيرة النبوية، تحقيق همام السعيد و زميله*. الزرقاء: مكتبة المنار.
- (167) هاشم، ا. م. (2002). *سيكولوجية المهارات*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق للنشر و التوزيع.
- (168) هاشم، ا. م. (2004). *سيكولوجية المهارات* (Vol. 1). القاهرة: زهراء الشرق.
- (169) هبال، رن. ع. (2013). *دور اللغة العربية في تنمية المهارات اللغوية لدى المتعلمين*. بتصرف. *بحث قدم في المؤتمر الدولي الثالث للغة العربية*. دبي.
- (170) هشام، ع. أ. (2014). *فاعلية أساليب التحكم في مشاهدة زوايا التصوير ببرامج الكمبيوتر التعليمية في إكساب طلاب التعليم الصناعي مهارات إنتاج الدوائر الإلكترونية بتصرف*. -كلية التعليم الصناعي، جامعة حلوان. /:
- (171) وادي، ر. ع. (2010). *مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور و أثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية*. غزة: الجامعة الإسلامية.
- (172) وحيد، ع. (2009). *أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة*. دمشق: كلية الإقتصاد.
- (173) ياسين، س. غ. (2010). *إدارة الإستراتيجية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- (174) يزيد، ا. ب. (2009). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*. عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.

# ملاحق الدراسة

الملحق (01): أدوات الدراسة.

الملحق (02): قائمة محكمين أدوات الدراسة.

الملحق (03): نتائج المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.

الملحق رقم (01): أدوات الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس  
تخصص: السلوك التنظيمي و تنمية الموارد البشرية

استمارة بحث

من إعداد الطالب: -  
تحت إشراف الأستاذ الدكتور - إسعادي فارس

**أخي العامل:**

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، أرجو من سيادتكم ملأ هذه الاستمارة بعناية من خلال الإدلاء بآرائكم اتجاه الأسئلة الموجودة فيها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الجواب المناسب.  
و نحيطكم علما بأن المعلومات التي تقدمونها لنا تكون في منتهى السرية و الأمن و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.  
ملاحظة : نرجوا منكم عدم ترك أي سؤال بدون إجابة لأنها تعتبر الاستمارة ملغاة.

و في الأخير تقبلوا منا أسما عبارات التقدير و الإحترام.

الرقم	بنود الاستبيان	دائما	غالباً	أحياناً	ناذراً	إطلاقاً
01	أشعر بالخطر قبل وقوعه.					
02	أتهياً عندما أستشعر الخطر .					
03	أستشعر الخطر فجأة .					
04	أجد نفسي مرتاباً بين وجود الخطر من عدمه.					
05	أركز بشكل واع حين سماع أو مشاهدة شيء يلفت الإنتباه .					
06	دائماً أخشى وقوع الحادث رغم عدم وجود مظاهره.					
07	أحتاط بطريقة لا شعورية .					
08	إدراكي الداخلي ينبئني باحتمال وقوع خطر ما.					
09	أعتمد على القلق الوجداني الداخلي لزيادة الحس الأمني.					
10	أتميز بحسي الأمني المرتفع عن باقي زملائي.					
11	أشك في أي حركة من أجل الحفاظ على الأمن و السلامة.					
12	أدقق الملاحظة في حركة الأشخاص و الأشياء للكشف عن مصدر الخطر.					
13	أعتمد على مراقبة الأشخاص و المحيط للكشف عن الخطر و منع وقوعه .					
14	أجد من السهل ربط الأحداث ببعضها بعض للكشف عن الأخطار .					
15	أفهم الأحداث و أربط العلاقات للوصول إلى نتائج.					
16	أحلل المعطيات و الدلالات التي ألاحظها لمنع وقوع الخطر .					
17	أعتمد على قدرتي في التنبؤ للوصول إلى نتائج.					
18	يجب اليقظة الدائمة لإكتشاف الأخطار قبل وقوعها .					
19	الحس الأمني يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية .					
20	إهتمام المسؤولين ينمي لدي الحس الأمني.					
21	الحس الأمني يتطلب توفير بيئة مريحة مناسبة للعمل .					
22	البرامج التدريبية تعمق معارفي في مجال الحس الأمني.					
23	أناقش مع بعض زملائي الخطط الأمنية التي أقوم بها.					
24	أستفيد من الخبرات السابقة في تطوير قدراتي .					
25	المعلومات السرية تساعدني في التعرف على الأخطار.					
26	يسهم الحس الأمني في رفع الولاء للمؤسسة					

إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	بنود الاستبيان	الرقم
					يسود المؤسسة جو الترابط و التماسك بين المدير و الموظفين	01
					يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	02
					يتحقق العدل و المساواة بين الموظفين في المؤسسة	03
					يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيا و إداريا .	04
					يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسة	05
					يتم الإهتمام بحل و معالجة المشكلات التي تواجه الموظفين	06
					يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية ( النزاهة و الشفافية).	07
					يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين.	08
					تتسم القرارات المتخذة من الإدارة بالمدرسة و الرشيدة.	09
					تعزز المؤسسة روح التعاون الجماعي بين العمال.	10
					تشجع المؤسسة مبدأ التفويض الإداري للعمال.	11
					تهتم المؤسسة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات .	12
					تعتمد المؤسسة قانونا موحدا لجميع العمال .	13
					تتطابق معتقدات العمال مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.	14
					تحدد المؤسسة المكافآت بحسب أداء العمال.	15
					تهتم المؤسسة بإشراك العمال عند اتخاذ القرارات التي تهمهم .	16
					تقوم المؤسسة بمعاينة المخالف لقوانينها و لوائحها .	17
					يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها .	18
					تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل .	19
					المعايير السائدة بين العمال تساعد على تهيئة مناخ الإبداع و الابتكار.	20
					تمنح المؤسسة الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما.	21
					يجتمع المدير مع العمال بشكل دوري	22
					يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	23
					تجتمع الإدارة مع العمال عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمؤسسة .	24
					يوجد التزام واضح من قبل العمال بسياسات و إجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة .	25
					تساهم السياسات المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوك العمال .	26
					هناك معرفة لدى العمال بطبيعة السياسات المعتمدة في المؤسسة .	27
					تساهم السياسات في تحقيق أهداف المؤسسة	28

## ملاحق الدراسة

					تراعي السياسات المتبعة ثقافة العمال داخل المؤسسة .	29
					تتسهم السياسات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة	30
					توفر الإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام و واجبات العمل المطلوبة	31
					تعزز الإجراءات المتبعة الولاء و الانتماء للمؤسسة	32
					تتسم الإجراءات المتبعة بالوضوح التام.	33

إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	بنود الإستبيان	الرقم
					أساعد مسؤولي على التناسق و التكامل في العمل بين الأفراد.	01
					الهيكل التنظيمي يشكل وحدة موحدة يهدف لخدمة المؤسسة.	02
					أوفق بين مجهوداتي و متطلبات المؤسسة .	03
					عدم تداخل المهام ميزة إيجابية في مؤسستنا.	04
					أتفاعل مع أفراد مؤسستي في تحقيق أهداف المنظمة .	05
					أدعم المشرف الذي يعمل لأجل تحقيق أهداف المنظمة .	06
					عملي ضمن جماعة متماسكة يضفي قيمة التميز للمؤسسة .	07
					أسعى لأن تكون مؤسستي رائدة على جميع المستويات بين المؤسسات .	08
					لا أتردد في مساعدة زملائي إذا ما طلبوا مني ذلك.	09
					أقدم اقتراحات لرؤسائي بخصوص تطوير أداء المؤسسة	10
					أقدم اقتراحات لزملائي بخصوص تطوير أدائهم	11
					العمل في جماعة يساعدي على تطوير مهاراتي.	12
					أناقش مع زملائي أمور تتعلق بالعمل أوقات الراحة	13
					أستعين برأي زملائي حين تصادفني مشكلة ما .	14
					أساهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة .	15
					عمل الأفراد مشتركين يحقق نتائج أفضل .	16
					مشاركة عامل ذو خبرة أفضل من العمل الفردي.	17
					التعاون لإيجاد حلول للمشاكل يقوي المؤسسة .	18
					أبادر لمساعدة زميل يتعرض لمشاكل في العمل .	19
					أتبنى فكرة أنني جزء من الجماعة يجب أن أتضامن مع أفرادها	20
					أنجز عمل زميلي إذا مريض	21
					تنثق المؤسسة التي أعمل فيها في رأي العمال بخصوص مشاريعها.	22

				العمل مع ذوي الخبرة يساعدي على فهم الأمور المعقدة في العمل	23
				أتعامل مع مشاكل زملائي و كأنها خاصة بي .	24
				أشارك مع زملائي في حل المشكلات.	25
				علاقاتي بزملائي تمتد إلى خارج المؤسسة .	26
				العمل في جماعة يجعلني أتطور يوماً بعد يوم.	27
				أحس بأن هناك عدالة في التعامل مع العمال .	28
				أتفاعل مع أفراد المنظمة لإنجاز الأعمال .	29
				أحب أن أكون فرد إيجابي أساهم في تطوير المنظمة.	30
				أؤمن أن تكاتف العمال لإنجاز عمل ما يضي عليه النجاح.	31
				أشارك في تقديم أفكار جديدة للمؤسسة.	32
				أهتم بالتواصل مع أفراد المؤسسة	33
				أساهم في تعزيز التواصل بين أفراد المؤسسة .	34
				القائد الكفاء هو الذي يتيح كل قنوات الإتصال .	35
				أن راضي عن أنظمة الإتصال التي تعتمدها المنظمة	36
				تشارك المنظمة العمال قرارات العمل.	37
				هناك سهولة تواصل بين العمال و الإدارة.	38
				رسائل المنظمة تصاغ بشكل يجعل منها واضحة للجميع.	39
				تساعدني المعلومات التي ألقاها على اتخاذ القرار المناسب.	40
				لوائح المنظمة و قوانينها واضحة و معروفة لدى الجميع .	41
				أساليب التقييم واضحة.	42
				تسعى المنظمة إلى إقامة دورات تدريبية و أيام إعلامية تهدف إلى معالجة الإختلالات الناجمة عن غموض المعلومة	43
				تعقد المنظمة اجتماعات دورية مع العمال لشرح الخطط و الأهداف.	44



الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	مزياني الوناس	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	غربي صبرينة	02
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر (أ)	عمار حمامة	03
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر (أ)	شنة محمد رضا	04
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر (أ)	عزي إيمان	05
جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	معمر حمزة	06
جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ محاضر (ب)	قرينعي أحمد	07

## الملحق رقم (03): نتائج المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة:

درجات قياس الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات  
الصناعية

الدرجات	Frequency	ت.م.ص
68	1	1
69	1	2
72	2	4
73	1	5
78	1	6
80	1	7
82	2	9
83	2	11
85	1	12
86	1	13
87	1	14
88	4	18
89	5	23
90	2	25
91	3	28
92	5	33
93	4	37
94	6	43
95	5	48
96	6	54
97	8	62
98	16	78
99	1	79
106	1	80
111	1	81
112	1	82

83	1	114
84	1	115
86	2	120
88	2	121
93	5	122
95	2	123
100	5	124
104	4	125
110	6	126
116	6	127
120	4	128
122	2	129
123	1	130
125	2	131
143	18	132
146	3	133
148	2	134
151	3	135
154	3	136
157	3	137
158	1	138
159	1	139
160	1	140
162	2	141
166	4	142
169	3	143
170	1	144
171	1	145
173	2	146
176	3	147
177	1	148
180	3	149
185	5	150
187	2	151
189	2	152
190	1	153
191	1	154
192	1	156
193	1	158
201	8	159
203	2	160
205	2	161
206	1	164
211	5	165

### Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0,000	211	0,943	0,000	211	0,182	درجات قياس الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية

## Descriptives

Statistic			درجات قياس الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية
120,36	Mean		
116,94	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
123,78	Upper Bound		
120,45	5% Trimmed Mean		
126,00	Median		
634,022	Variance		
25,180	Std. Deviation		
68	Minimum		
165	Maximum		
97	Range		
43	Interquartile Range		
-0,062	Skewness		
-1,146	Kurtosis		

## دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية

5.412 <sup>a</sup>	Chi-Square	Residual	Expected N	Observed N	
2	df	41%	70,3	86	ثقافة تنظيمية منخفضة
0,067	Asymp. Sig.	28%	70,3	60	ثقافة تنظيمية معتدلة
		31%	70,3	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة
		100%		211	Total

## Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المستويات	
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic		
0,000	86	0,889	0,000	86	0,201	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,001	60	0,918	0,026	60	0,122	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	64	0,838	0,000	64	0,185	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,935	0,000	86	0,157	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,028	60	0,955	0,019	60	0,126	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	64	0,897	0,000	64	0,166	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,893	0,000	86	0,213	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,014	60	0,949	0,006	60	0,138	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	64	0,883	0,001	64	0,151	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,870	0,000	86	0,218	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,002	60	0,931	0,015	60	0,129	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	64	0,764	0,000	64	0,231	ثقافة تنظيمية مرتفعة	

## Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المستويات	
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic		
0,000	86	0,857	0,000	86	0,205	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,869	0,004	60	0,142	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,005	65	0,944	.200 <sup>*</sup>	65	0,083	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,827	0,000	86	0,211	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,901	0,000	60	0,201	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,003	65	0,938	0,037	65	0,113	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,861	0,000	86	0,213	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,883	0,002	60	0,148	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,003	65	0,937	0,012	65	0,126	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,923	0,000	86	0,165	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,890	0,000	60	0,222	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	65	0,888	0,000	65	0,161	ثقافة تنظيمية مرتفعة	

## Ranks

Mean Rank	N	مستويات الثقافة التنظيمية	
51,75	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
128,87	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
156,67	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	
52,12	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية
126,08	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
158,75	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	
53,55	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية
130,93	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
152,39	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	
54,77	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية
128,48	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
153,03	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	
58,01	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية
116,40	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
159,90	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	
61,39	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية
118,80	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
153,21	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	
64,82	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية
115,63	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
151,60	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	
58,87	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
119,10	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
156,26	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
	211	Total	

ملاحق الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			مقياس الثقافة التنظيمية
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0,000	211	0,943	0,000	211	0,182	درجات قياس الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية

a. Lilliefors Significance Correction

دلالة الاختلاف بين مستويات الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الصناعية

Test Statistics		%	Expected N	Observed N	مستويات الثقافة التنظيمية
مستويات الثقافة التنظيمية		41%	70,3	86	ثقافة تنظيمية منخفضة
5.412 <sup>a</sup>	Chi-Square	28%	70,3	60	ثقافة تنظيمية معتدلة
2	df	31%	70,3	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة
0,067	Asymp. Sig.	100%	211	211	Total

Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			مستويات الثقافة التنظيمية	مقياس التآزر الوظيفي وأبعاده
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic		
0,000	86	0,857	0,000	86	0,205	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس التآزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,869	0,004	60	0,142	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,005	65	0,944	.200 <sup>*</sup>	65	0,083	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,827	0,000	86	0,211	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,901	0,000	60	0,201	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,003	65	0,938	0,037	65	0,113	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,861	0,000	86	0,213	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,883	0,002	60	0,148	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,003	65	0,937	0,012	65	0,126	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,923	0,000	86	0,165	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,000	60	0,890	0,000	60	0,222	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	65	0,888	0,000	65	0,161	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			مستويات الثقافة التنظيمية	مقياس الحس الأمن وأبعاده
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic		
0,000	86	0,889	0,000	86	0,201	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,001	60	0,918	0,026	60	0,122	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	65	0,835	0,000	65	0,187	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,935	0,000	86	0,157	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,028	60	0,955	0,019	60	0,126	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	65	0,894	0,000	65	0,170	ثقافة تنظيمية مرتفعة	

## ملاحق الدراسة

0,000	86	0,893	0,000	86	0,213	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,014	60	0,949	0,006	60	0,138	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	65	0,881	0,001	65	0,151	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
0,000	86	0,870	0,000	86	0,218	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
0,002	60	0,931	0,015	60	0,129	ثقافة تنظيمية معتدلة	
0,000	65	0,761	0,000	65	0,233	ثقافة تنظيمية مرتفعة	

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

درجات قياس بعد التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية	مقياس التأزر الوظيفي وأبعاده
107,893	111,358	122,771	121,186	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	df
0,000	0,000	0,000	0,000	Asymp. Sig.

### Ranks

Sum of Ranks	Mean Rank	N	مستويات الثقافة التنظيمية	
4189,50	48,72	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
6541,50	109,03	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	
4256,00	49,49	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية
6475,00	107,92	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	
4244,00	49,35	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية
6487,00	108,12	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	
4277,50	49,74	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية
6453,50	107,56	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	

### Test Statistics<sup>a</sup>

درجات قياس بعد التفاعل والاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية	مقياس التأزر الوظيفي
536,500	503,000	515,000	448,500	Mann-Whitney U
-8,147	-8,276	-8,237	-8,481	Z
0,000	0,000	0,000	0,000	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Grouping Variable: مستويات الثقافة التنظيمية

## Ranks

Sum of Ranks	Mean Rank	N	مستويات الثقافة التنظيمية	
4002,00	46,53	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
7474,00	114,98	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		151	Total	
3967,50	46,13	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية
7508,50	115,52	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		151	Total	
4102,00	47,70	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية
7374,00	113,45	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		151	Total	
4174,00	48,53	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس بعد التفاعل والإتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية
7302,00	112,34	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		151	Total	

Test Statistics<sup>a</sup>

درجات قياس بعد التفاعل والإتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية	مقياس التأزر الوظيفي
433,000	361,000	226,500	261,000	Mann-Whitney U
-8,889	-9,155	-9,670	-9,525	Z
0,000	0,000	0,000	0,000	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Grouping Variable: مستويات الثقافة التنظيمية

## Ranks

Sum of Ranks	Mean Rank	N	مستويات الثقافة التنظيمية	
3020,50	50,34	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
4854,50	74,68	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	
2919,50	48,66	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية
4955,50	76,24	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	
3198,50	53,31	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية
4676,50	71,95	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	
3085,00	51,42	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس بعد التفاعل والإتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية
4790,00	73,69	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	

Test Statistics<sup>a</sup>

درجات قياس بعد التفاعل والإتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التشارك والتضامن لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس بعد التنسيق والهدف الاستراتيجي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس التأزر الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية	مقياس التأزر الوظيفي
1255,000	1368,500	1089,500	1190,500	Mann-Whitney U
-3,478	-2,888	-4,296	-3,760	Z

0,001	0,004	0,000	0,000	Asymp. Sig. (2-tailed)
-------	-------	-------	-------	------------------------

a. Grouping Variable: مستويات الثقافة التنظيمية

مقياس الحس الأمني وأبعاده			
درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية
98,333	77,139	87,543	105,591
2	2	2	2
0,000	0,000	0,000	0,000

### Ranks

Sum of Ranks	Mean Rank	N	مستويات الثقافة التنظيمية	
4624,00	53,77	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية
6107,00	101,78	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	
4765,50	55,41	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية
5965,50	99,43	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	
4954,50	57,61	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية
5776,50	96,28	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	
4573,50	53,18	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
6157,50	102,63	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	
		146	Total	

### Test Statistics<sup>a</sup>

درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية	مقياس الحس الأمني وأبعاده
832,500	1213,500	1024,500	883,000	Mann-Whitney U
-6,961	-5,450	-6,194	-6,752	Z
0,000	0,000	0,000	0,000	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Grouping Variable: مستويات الثقافة التنظيمية

### Ranks

Sum of Ranks	Mean Rank	N	مستويات الثقافة التنظيمية	
4105,50	47,74	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية
7370,50	113,39	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		151	Total	
4255,00	49,48	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات

## ملاحق الدراسة

7221,00	111,09	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	الصناعية
		151	Total	
4361,00	50,71	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية
7115,00	109,46	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		151	Total	
4230,50	49,19	86	ثقافة تنظيمية منخفضة	درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
7245,50	111,47	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		151	Total	

### Test Statistics<sup>a</sup>

درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية	مقياس الحس الأمني وأبعاده
489,500	620,000	514,000	364,500	Mann-Whitney U
-8,684	-8,191	-8,581	-9,137	Z
0,000	0,000	0,000	0,000	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Grouping Variable: مستويات الثقافة التنظيمية

### Ranks

Sum of Ranks	Mean Rank	N	مستويات الثقافة التنظيمية	
2707,00	45,12	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية
5168,00	79,51	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	
2992,50	49,88	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية
4882,50	75,12	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	
2991,00	49,85	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية
4884,00	75,14	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	
2818,50	46,98	60	ثقافة تنظيمية معتدلة	درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية
5056,50	77,79	65	ثقافة تنظيمية مرتفعة	
		125	Total	

### Test Statistics<sup>a</sup>

درجات قياس البعد المهني الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد العقلاني الموضوعي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس البعد الوجداني الحسي لدى عمال المؤسسات الصناعية	درجات قياس الحس الأمني لدى عمال المؤسسات الصناعية	مقياس الحس الأمني وأبعاده
988,500	1161,000	1162,500	877,000	Mann-Whitney U
-4,769	-3,910	-3,897	-5,305	Z
0,000	0,000	0,000	0,000	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Grouping Variable: مستويات الثقافة التنظيمية