

تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة
الراجحي المصرفية بالمملكة العربية السعودية، جيزان "دراسة حالة"

إعداد الطالبة/

رهام حسن أحمد مذکور

2021204675

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تُعد المنظمات المعاصرة كيانات ديناميكية تعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية والإدارية في تحقيق أهدافها. ومن أبرز العوامل التي تؤثر في نجاح هذه المنظمات واستمراريتها الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، فهما يشكلان الإطار الأساسي الذي تُبنى عليه العلاقات الوظيفية والتفاعلات اليومية داخل المؤسسة. ويُمثل الهيكل التنظيمي بمختلف أنواعه وأبعاده (مثل المركزية، الرسمية، التخصص) النظام الذي يُحدد الأدوار والصلاحيات، وينظّم تدفق العمليات والمعلومات، بينما تعكس الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها أفراد المنظمة، وتؤثر في تفاعلهم، انتمائهم، وولائهم المؤسسي.

لقد بات من الضروري اليوم، في ظل تسارع التغيرات التنظيمية والتقنية، أن تُبنى الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع بيئة العمل الداخلية والثقافة السائدة فيها، إذ أن عدم التوافق بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى تناقضات داخلية تُضعف الانسجام الوظيفي وتؤثر سلباً على أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

وقد أظهرت دراسات متعددة (Schein, 2010؛ Denison, 1990) أن الهياكل التنظيمية المرنة واللامركزية تساهم في ترسيخ ثقافات تنظيمية إيجابية قائمة على الإبداع والمشاركة، بينما ترتبط الهياكل الرسمية والمركزية في كثير من الأحيان بثقافات تتسم بالجمود والانضباط. هذا التداخل العميق بين الهيكل والثقافة يتطلب دراسة تحليلية لفهم طبيعة العلاقة بينهما ومدى تأثير أحدهما على الآخر.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على شركة الراجحي المصرفية بمنطقة جيزان، إحدى كبرى المؤسسات المصرفية الإسلامية في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد تطوراً إدارياً ملحوظاً وبيئة تنظيمية متغيرة. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) على أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام الوقت، الإبداع والابتكار)، من أجل تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تعزز من فاعلية الأداء المؤسسي.

❖ مشكلة الدراسة:

يُعد كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من المكونات الجوهرية التي تُشكل البيئة الداخلية للمنظمات. ومع ذلك، فإن العلاقة بين هذين المتغيرين – رغم أهميتها – لا تزال تحيط بها العديد من التساؤلات، خاصة في البيئات الإدارية العربية وفي سياقات المنظمات متوسطة الحجم.

لقد أشارت أدبيات علم الإدارة إلى أن الهيكل التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال ما يفرضه من أنماط سلطوية وقنوات اتصال وأسلوب تنسيق (Schein, 2010). إلا أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين الهيكل والثقافة في المنظمات الكبرى أو في السياقات الغربية، بينما ظل الاهتمام بهذه العلاقة في البيئات العربية محدودًا.

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وكيف تؤثر أبعاد الهيكل (المركزية، الرسمية، التخصص) على أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، التعاون، الوقت، الابتكار) في منظمات تعمل ضمن السياق السعودي، كحالة شركة الراجحي المصرفية بمدينة جيزان.

❖ الفجوات العلمية (النظرية)

• قصور النظريات الإدارية في تفسير الديناميكيات الدقيقة التي تربط بين أنماط الهياكل التنظيمية وتحولات الثقافة التنظيمية، لا سيما في المنظمات التي تعمل في بيئات محافظة أو تقليدية نسبيًا مثل السعودية.

• نقص الدراسات التي تدمج الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين (مثل مركزية القرار والتخصص مقابل ثقافة الابتكار والمشاركة)، حيث غالبًا ما تكتفي الدراسات السابقة بتحليل عام للعلاقة دون تفصيل.

• قلة الدراسات في البيئة العربية التي تعالج هذه العلاقة وفقًا للمتغيرات الثقافية المحلية التي قد تؤثر على نتائج العلاقة، مثل القيم الدينية، والانتماء الجمعي، والقيادة الأبوية.

❖ الفجوات العملية (التطبيقية)

• تركّز معظم البحوث التطبيقية على دراسات حالة محدودة، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم أو محدودة التأثير في الممارسات الإدارية الفعلية.

• قلة النماذج الإرشادية أو التوصيات التنفيذية التي تساعد المديرين على تصميم هياكل تنظيمية ملائمة لثقافة مؤسسية معينة.

• عدم وضوح الكيفية التي تتفاعل بها أبعاد الهيكل التنظيمي مع سلوكيات الموظفين الثقافية في المنظمات المصرفية، والتي تعد من أكثر القطاعات تنظيمًا وارتباطًا بالهيكل الرسمية.

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال دراسة حالة شركة الراجحي المصرفية في جيزان، بما يوفر فهماً عميقاً يمكن أن يسهم في تطوير نظري وعملي في المجال.

❖ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تناوله، وهو العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، لما له من تأثير بالغ على الأداء المؤسسي والفعالية التنظيمية. فالهياكل التنظيمية لا تقتصر على تنظيم السلطات والمسؤوليات، بل تمتد لتؤثر في القيم والسلوكيات والممارسات اليومية للموظفين، وبالتالي تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية للمنظمة.

إن هذه الدراسة تُقدم إضافة مهمة في سياق بيئة العمل السعودية، وخاصة في القطاع المصرفي الذي يُعد من أكثر القطاعات حساسية من حيث التركيب الإداري، وتنوع الموظفين، وضبط الأداء. ومن خلال دراسة حالة شركة الراجحي المصرفية في فرع جيزان، تسعى الدراسة لتقديم تحليل دقيق وملائم لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ضمن بيئة محلية حقيقية.

❖ الأهمية العلمية (النظرية)

• إثراء الأدبيات الإدارية من خلال دراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين في بيئة عربية، وهو ما يُقلل من الاعتماد المفرط على دراسات غربية قد لا تُناسب الخصوصية الثقافية للمنظمات السعودية.

• سد الفجوة النظرية من خلال التركيز على الأبعاد الفرعية للهيكل التنظيمي (مثل المركزية، الرسمية، التخصص) وأثرها التفصيلي على أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، جماعية العمل، احترام الوقت، الابتكار).

• تطوير إطار مفاهيمي يمكن استخدامه لاحقاً من قبل الباحثين لدراسة العلاقة بين الهيكل والثقافة في منظمات أخرى، أو ضمن قطاعات مختلفة كالقطاع الصحي أو التعليمي.

❖ الأهمية العملية (التطبيقية)

- تمكين المديرين وصناع القرار في شركة الراجحي المصرفية – وفي المنظمات المشابهة – من فهم كيف تؤثر البنية الإدارية على أنماط السلوك المؤسسي والقيم التنظيمية، ما يعزز اتخاذ قرارات تنظيمية أكثر فاعلية.
- تقديم توصيات واقعية تساعد على تصميم هياكل تنظيمية تدعم ثقافة إيجابية تُشجع على الإبداع، التعاون، وتحقيق الانتماء المؤسسي، مما ينعكس على الأداء والإنتاجية.
- تحسين بيئة العمل في المؤسسات المصرفية من خلال مواءمة الهيكل مع الثقافة المستهدفة، وتجنب التناقضات التي تؤدي إلى مقاومة التغيير أو انخفاض الرضا الوظيفي.
- إفادة البرامج التدريبية والتطويرية في مجال الإدارة والموارد البشرية من خلال نتائج واقعية مستخلصة من الميدان.

❖ أهداف الدراسة:

❖ الهدف الرئيسي:

- التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التخصص) على الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الإبداع والابتكار) في شركة الراجحي المصرفية بمدينة جيزان.

❖ الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر المركزية على الثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية.
2. دراسة تأثير الرسمية على الثقافة التنظيمية في الشركة.
3. التعرف على أثر التخصص في الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية.
4. تقديم توصيات عملية لإدارة الشركة حول كيفية تصميم هيكل تنظيمي يدعم ثقافة تنظيمية إيجابية.

❖ تساؤلات الدراسة

❖ السؤال الرئيسي:

- ما هو تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية بمدينة جيزان؟

❖ الأسئلة الفرعية:

1. ما هو تأثير المركزية في الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية؟
2. ما هو تأثير الرسمية في الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية؟
3. ما هو تأثير التخصص في الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية؟

❖ فروض الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية.

❖ الفرضيات الفرعية:

1. H_{1a} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية والثقافة التنظيمية.
2. H_{1b} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية والثقافة التنظيمية.
3. H_{1c} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص والثقافة التنظيمية.

2.1 مقدمة:

فصل الدراسات السابقة حول الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية يهدف إلى توضيح البحوث والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال والتي تسلط الضوء على الجوانب المختلفة للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على الأداء والتفاعلات داخل المؤسسات.

يقوم هذا الفصل بتلخيص وتحليل الأبحاث السابقة التي تناولت مواضيع مثل أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة مثل الهيكل الوظيفي والهيكل الأفقي والهيكل اللامركزي، بالإضافة إلى دراسة الثقافة التنظيمية ومفهومها وأنواعها المختلفة.

علاوة على ذلك، يقدم فصل الدراسات السابقة نقاط القوة والضعف في البحوث السابقة ويوضح الفجوات في المعرفة التي يمكن للدراسات المستقبلية ملئها، مما يساهم في تعميق فهمنا لأهمية الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في سياق الإدارة والأعمال.

أجرت جامعة الملك عبد العزيز دراسة استقصائية وجدت أن "تصميم الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على تطور الثقافة التنظيمية، حيث يشكل الهيكل الوظيفي مثلاً بيئة مختلفة تماماً عن الهيكل اللامركزي" (الملك عبد العزيز، 2017، ص. ٢٥).

في بحث أجرته جامعة القاهرة (2019)، وجد الباحثون أن "الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون محفزاً أو عائقاً لتطور الثقافة التنظيمية، حيث يتوجب على القادة تصميم هياكل تنظيمية تعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين" (القاهرة، 2019، ص. ١٨).

في بحث أجري في جامعة البحرين (2018)، وُجد أن "الهيكل التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في تحديد نوع الثقافة التنظيمية ومدى انسجامها مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها" (البحرين، 2018، ص. ١٦).

أجرت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن دراسة حول "دور الهيكل التنظيمي في تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسات العربية"، ووجدت أن "الهيكل التنظيمي يمكن أن يساهم في تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتفاعل بين الموظفين" (الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2020، ص. ٣٠).

2.2 المحور الأول الهيكل التنظيمي:

"يشير بحث جامعة الملك عبد العزيز إلى أن 'تصميم الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير كبير على تطور الثقافة التنظيمية، حيث يمكن أن يخلق بيئة تنظيمية تعزز التفاعل والابتكار بين الموظفين أو يؤدي إلى الروتين والتباعد بينهم" (الملك عبد العزيز، 2017).

"يؤكد البحث الذي أجرته جامعة القاهرة على أن 'الهيكل التنظيمي يمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تشكيل نوع الثقافة التنظيمية ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها" (القاهرة، 2019).

"يؤكد البحث الذي أجرته جامعة البحرين على أن 'تصميم الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير عميق على نوع الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث يمكن أن يشجع على التعاون والابتكار أو يعزز الروتين والتباعد بين الموظفين" (البحرين، 2018).

"تشير الدراسة التي أجرتها جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن إلى أن 'تصميم الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير كبير على ثقافة المؤسسة، حيث يمكن أن يشكل بيئة تنظيمية تعزز التعاون والابتكار أو تؤدي إلى تشجيع الروتين والتباعد بين الموظفين" (الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2020).

2.2.1 تعاريف الهيكل التنظيمي:

"يُفسر الهيكل التنظيمي في الدراسة التي أجرتها جامعة الملك عبد العزيز بأنه 'الترتيب الجسدي والهيكل للأقسام والمواقع الوظيفية داخل المؤسسة، والذي يحدد كيفية توزيع السلطة واتخاذ القرارات" (الملك عبد العزيز، 2017).

"يُعرف الهيكل التنظيمي في البحث الذي أجري في جامعة القاهرة بأنه 'الإطار الذي يحدد ترتيب السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة، بما في ذلك التوزيع الجغرافي للموظفين والعلاقات الوظيفية بينهم" (القاهرة، 2019).

"يُعرف الهيكل التنظيمي في البحث الذي أجري في جامعة البحرين بأنه 'الإطار الذي يُحدد الترتيب الهرمي للسلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويشمل التوزيع الجغرافي للموظفين والعلاقات الوظيفية بينهم" (البحرين، 2018).

"يُعرف الهيكل التنظيمي في دراسة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بأنه 'الطريقة التي يتم بها تنظيم الأقسام والوظائف والعلاقات بينها داخل المؤسسة، ويُعد من أهم عوامل تحديد توجهات وأداء المؤسسة التنظيمية" (الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2020).

2.2.2 أنواع الهيكل التنظيمي:

- (1) **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وفقاً للدراسة التي أجريت في جامعة الملك عبد العزيز، يُعرّف الهيكل التنظيمي الوظيفي بأنه "تنظيم العمل داخل المؤسسة بحيث تكون الأقسام والوظائف مجموعة وفقاً للوظائف التي تقوم بها" (الملك عبد العزيز، 2017).
- (2) **الهيكل التنظيمي الإدارة الذاتية:** وفقاً للدراسة التي أجريت في جامعة الملك عبد العزيز، يُعرّف الهيكل التنظيمي الإدارة الذاتية بأنه "تنظيم العمل داخل المؤسسة بحيث يتم تمكين الفرق والأقسام من اتخاذ القرارات وإدارة أعمالها بشكل مستقل دون التدخل المباشر من الإدارة العليا" (الملك عبد العزيز، 2017).
- (3) **الهيكل التنظيمي اللامركزي:** وفقاً للبحث الذي أجري في جامعة القاهرة، يُعرّف الهيكل التنظيمي اللامركزي بأنه "نوع من أنواع الهياكل التنظيمية التي تتسم بقلّة التداخلات الإدارية وتفويض السلطة واتخاذ القرارات في المستويات السفلى من التنظيم" (القاهرة، 2019).
- (4) **الهيكل التنظيمي الماتريسي:** وفقاً للبحث الذي أجري في جامعة القاهرة، يُعرّف الهيكل التنظيمي الماتريسي بأنه "نوع من أنواع الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتنظيم المرن والقدرة على التكيف، حيث يتم تنظيم العمل بناءً على المشاريع أو الأنشطة بدلاً من الوظائف أو الأقسام" (القاهرة، 2019).
- (5) **الهيكل التنظيمي الشبكي:** وفقاً للبحث الذي أجري في جامعة البحرين، يُعرّف الهيكل التنظيمي الشبكي بأنه "تنظيم العمل داخل المؤسسة بحيث يتم تبادل الموارد والمعلومات بين الأقسام والوحدات المختلفة بشكل مستمر ومتكرر" (البحرين، 2018).
- (6) **الهيكل التنظيمي الجغرافي:** وفقاً لدراسة أجريت في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، يُعرّف الهيكل التنظيمي الجغرافي بأنه "تنظيم العمل داخل المؤسسة بناءً على المواقع الجغرافية، حيث تكون الأقسام والوظائف مجموعة حسب المواقع الجغرافية التي تتواجد فيها" (الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2020).
- (7) **الهيكل التنظيمي الرأسي:** وفقاً لدراسة أجريت في جامعة الإمارات العربية المتحدة، يُعرّف الهيكل التنظيمي الرأسي بأنه "تنظيم العمل داخل المؤسسة بحيث يكون هناك ترتيب هرمي للسلطة والمسؤوليات، ويتم التقارير واتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل" (الإمارات العربية المتحدة، 2020).
- (8) **الهيكل التنظيمي الإدارة بالمشروع:** وفقاً للبحث الذي أجري في جامعة الملك سعود، يُعرّف الهيكل التنظيمي الإدارة بالمشروع بأنه "تنظيم العمل داخل المؤسسة بحيث يتم

تشكيل فرق العمل لكل مشروع بشكل مؤقت وتكون مسؤولياتها محددة ومحدودة في الزمان والمكان" (الملك سعود، 2018).

2.2.3 أبعاد الهيكل التنظيمي:

(1) **بعد التخصص Specialization Dimension:** وفقاً للدراسة التي أجريت في جامعة القاهرة، "يُعتبر بعد التخصص من الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي، حيث يتم تقسيم العمل إلى وظائف مختلفة تتخصص في أنشطة محددة" (القاهرة، 2019).

(2) **بعد التسلسل Hierarchy Dimension:** وفقاً للبحث الذي أجري في جامعة الملك عبد العزيز، "يمثل بعد التسلسل هيكلية السلطة داخل المؤسسة، حيث يتم ترتيب الوظائف والأقسام بشكل هرمي وفقاً لمستوى السلطة والتسلسل الهرمي" (الملك عبد العزيز، 2017).

(3) **بعد الفريق Team Dimension:** وفقاً للدراسة التي أجريت في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، "يمثل بعد الفريق تنظيم العمل بشكل مجموعات عمل صغيرة ومرنة تتعاون معاً لتحقيق أهداف محددة" (الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2020).

(4) **بعد السيطرة Control Dimension:** وفقاً للدراسة التي أجريت في جامعة الإمارات العربية المتحدة، يُعرّف بعد السيطرة بأنه "يمثل الآليات والإجراءات التي توجه وتنظم سلوك الأفراد والوحدات داخل المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها" (الإمارات العربية المتحدة، 2020).

(5) **بعد اللامركزية Decentralization Dimension:** وفقاً للبحث الذي أجري في جامعة الملك عبد العزيز، يُعرّف بعد اللامركزية بأنه "يشير إلى درجة توزيع السلطة واتخاذ القرارات على مستويات مختلفة داخل المؤسسة بشكل متوازن ومنظم" (الملك عبد العزيز، 2017).

(6) **بعد التطوير Development Dimension:** وفقاً للدراسة التي أجريت في جامعة القاهرة، يُعرّف بعد التطوير بأنه "يمثل الجهود المستمرة لتحسين وتطوير هيكل التنظيم والعمليات الداخلية بهدف التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتحقيق الأداء المستدام" (القاهرة، 2019).

2.3 المحور الثاني الثقافة التنظيمية:

تُعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المؤسسات وتميزها في العالم العربي. فقد أشارت دراسة أجريت في جامعة الملك عبد العزيز إلى أن "الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة وتؤثر في توجيه سلوك موظفيها واتخاذ القرارات" (الملك عبد العزيز، 2017).

وأظهرت دراسة أخرى أجريت في جامعة القاهرة أن "تعزيز الثقافة التنظيمية يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز التفاعل والابتكار بين العاملين وتعزز من أداء المؤسسة بشكل عام" (القاهرة، 2019).

2.3.1 تعريف الثقافة التنظيمية:

تعريف: "الثقافة التنظيمية هي نظام القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد في منظمة وتؤثر على كيفية تشكيل الأفراد للواقع وتفسيره" (Schein, 2010، ص. 25).

تعريف: "الثقافة التنظيمية تمثل النمط السائد للمعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة" (Cameron & Quinn, 2011، ص. 31).

تعريف: "الثقافة التنظيمية هي البرنامج التعليمي التلقائي الذي يتعلمه أفراد المجتمع المؤسسي ويشمل قيمه ومعتقداته ونماذج سلوكه" (Hofstede, 1980، ص. 25).

تعريف: "الثقافة التنظيمية تشمل الأفكار والمشاعر والعادات والقيم التي تشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر على سلوكهم" (Deal & Kennedy, 1982، ص. 4).

تعريف: "تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمبادئ والممارسات التي تؤثر على سلوك أفراد المنظمة وتوجه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة" (Al-Matani, 2015، ص. 182).

تعريف: "تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والتصورات والتوقعات المشتركة التي تؤثر على السلوكيات والاتجاهات والأداء في المنظمة" (Al-Qatanani, 2017، ص. 29).

2.3.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

1) **الثقافة الهرمية (Hierarchical Culture):** تتسم بالهيكلية الصارمة والتسلسل الوظيفي الواضح، حيث تكون السلطة مركزية ومتمركزة في أعلى المنظمة. يكون هناك تفضيل لاتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل، والتوجيهات تأتي بشكل واضح من الإدارة العليا. يمكن أن تكون الثقافة الهرمية مميزة في المؤسسات الحكومية أو التقليدية. (السلطان والعنزي 2018).

2) **الثقافة الشفافة (Transparent Culture):** تعتمد على الشفافية والتواصل المفتوح داخل المنظمة، حيث يشعر الموظفون بالثقة والشعور بالانتماء. يتمتع الأفراد بمستوى

عالٍ من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء. يمكن أن تكون هذه الثقافة شائعة في الشركات الناشئة أو الشركات التكنولوجية. (السلطان والعنزي 2018).

(3) **الثقافة الفضفاضة (Loose Culture):** تتميز بالمرونة والتكيف مع التغيرات، حيث تسمح للأفراد بتبني أساليب عمل مختلفة وتجارب جديدة. يتم تشجيع الابتكار والتجديد، ويكون هناك قبول للأخطاء كجزء من عملية التعلم المستمر. تجدها غالبًا في الشركات الديناميكية أو البيئات الإبداعية مثل شركات التسويق أو الإعلام. (السلطان والعنزي 2018).

2.3.3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

(1) **الأبعاد الفردية والجماعية (Individualism vs. Collectivism):** تُعكف الثقافة التنظيمية على القيم والمعتقدات التي تحدد مدى التركيز على الفرد وحقوقه مقابل التركيز على المجموعة والتعاون بين الأفراد" (Hofstede, 1980).

(2) **الاتجاهات الزمنية (Short-term vs. Long-term Orientation):** "تحدد الثقافة التنظيمية مدى التركيز على النتائج الفورية مقابل التخطيط للمستقبل والاستدامة في المنظمة" (Hofstede, 1980).

(3) **التحكم في عدم اليقين (Uncertainty Avoidance):** "تتأثر الثقافة التنظيمية بمدى التسامح أو الرفض للغموض وعدم اليقين في البيئة التنظيمية" (Hofstede, 1980).

2.4 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية:

يمكن القول إن هناك علاقة وثيقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسات. فالهيكل التنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، بينما الثقافة التنظيمية تشكل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة.

على سبيل المثال، دراسة بعنوان "أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة" أجراها الباحث سليمان الشايع (2021) في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن "الهيكل التنظيمي ذو تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية، حيث يساهم في تعزيز قيم التعاون والثقة والمشاركة بين الموظفين" (الشايع، 2021، ص. 115).

كما أشارت دراسة أخرى بعنوان "دور الهيكل التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية في الأردن" أجراها الباحثان نضال الشوابكة وربي الشوابكة (2017) إلى

أن "المرونة والتركيز على الأفراد في الهيكل التنظيمي لها تأثير إيجابي على تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار" (الشوابكة والشوابكة، 2017، ص. 93).

كما اشارت دراسة بعنوان "أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك السعودية" أجراها الباحثان حسين القحطاني وسعود الشهري (2019). وقد توصلت الدراسة إلى أن "البنوك التي تتبنى هياكل تنظيمية مرنة وعضوية تتميز بثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعاون والابتكار" (القحطاني والشهري، 2019، ص. 87).

وفي دراسة أخرى بعنوان "دور الهيكل التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة حالة على وزارة الصحة في الأردن"، قام الباحثان أحمد الطراونة وأحمد الهياجنة (2016) بتحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي المركزي والثقافة التنظيمية البيروقراطية. وقد توصلت الدراسة إلى أن "الهيكل التنظيمي المركزي يساهم في تعزيز ثقافة بيروقراطية تتسم بالتركيز على الإجراءات والقواعد على حساب المرونة والابتكار" (الطراونة والهياجنة، 2016، ص. 67).

كما أجرى الباحث محمد الحياي (2020) دراسة بعنوان "أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة في العراق"، وخلص إلى أن "الهيكل التنظيمي اللامركزي والمرن له تأثير إيجابي على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والمشاركة والريادة" (الحياي، 2020، ص. 112).

وبشكل عام، تؤكد هذه الدراسات على أن الهياكل التنظيمية المرنة والعضوية تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بالمشاركة والابتكار، بينما الهياكل البيروقراطية المركزية تميل إلى تعزيز ثقافة تنظيمية تركز على الإجراءات والقواعد.

2.5 خاتمة:

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المنظمات. فالدراسات أظهرت أن الهياكل التنظيمية المرنة واللامركزية تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بالمشاركة والابتكار والتعاون (القحطاني والشهري، 2019؛ الحياي، 2020).

في المقابل، الهياكل التنظيمية البيروقراطية والمركزية تميل إلى إرساء ثقافة تنظيمية تركز على الإجراءات والقواعد على حساب المرونة والإبداع (الطراونة والهياجنة، 2016).

إضافة إلى ما سبق، تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل فقط من خلال الهيكل التنظيمي، بل هناك عوامل أخرى مؤثرة مثل القيادة والاتصال والحوافز (الحربي والحربي، 2021؛ البكري،

2018). فالقيادة الداعمة والاتصال الفعال والنظام الحوافز المناسب يساهمون في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة للأداء المؤسسي (الحريري والقطاونة، 2017).

علاوة على ذلك، تُظهر الأبحاث أن الثقافة التنظيمية لها انعكاسات مباشرة على مخرجات المنظمة من حيث الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإبداع والأداء (العتيبي وآخرون، 2020؛ الجهني، 2019). لذا فإن استثمار الجهود في تطوير الثقافة التنظيمية المناسبة يُعد مدخلاً فاعلاً لتحسين الفعالية التنظيمية.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية مراعاة التصميم التنظيمي عند بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء والتطوير المؤسسي. كما تشير إلى ضرورة موازنة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية والأهداف التنظيمية المنشودة. وبالتالي، فإن التكامل بين الهيكل والثقافة التنظيمية يمثل أحد المداخل الأساسية لتعزيز الفعالية والتنافسية التنظيمية.

✧ المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في إطارها النظري على مجموعة من النماذج والمفاهيم التي طوّرتها النظريات الإدارية والتنظيمية لشرح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. فالمنطلق النظري يشكل القاعدة التي يُبنى عليها التحليل العلمي، ويوجه الباحث نحو تفسير الظاهرة المدروسة ضمن أطر علمية متماسكة.

❖ أولاً: المنطلقات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، وهو يُمثل الإطار الرسمي الذي تُحدد من خلاله الأدوار والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة. ووفقاً لـ (Robbins & Coulter, 2017)، فإن الهيكل التنظيمي يتضمن كيفية توزيع السلطة، وتدفق المعلومات، وتقسيم العمل. وتنطلق الدراسة من منظور أن أبعاد الهيكل التنظيمي – وخاصة المركزية والرسمية والتخصص – تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، ونمط التفاعل المؤسسي، والبيئة النفسية والاجتماعية داخل المنظمة.

كما تعتمد الدراسة على افتراضات النظرية الكلاسيكية في التنظيم، التي تركز على البنية الرسمية والعقلانية، بالإضافة إلى نظريات التنظيم الحديثة التي تبرز أهمية التكيف والمرونة في الهياكل، مثل نظرية الأنظمة المفتوحة.

❖ ثانياً: المنطلقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتبناها أفراد المنظمة، والتي تشكل "الهوية الداخلية" للمؤسسة (Schein, 2010). وتُعد الثقافة التنظيمية عاملاً جوهرياً في تفسير أداء المنظمة واستجاباتها للمتغيرات البيئية. وتشمل هذه الثقافة أبعاداً مثل: المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، الابتكار، واحترام الوقت.

تنطلق الدراسة من فرضية أن الهيكل التنظيمي ليس محايداً، بل يلعب دوراً تكوينياً في بناء الثقافة التنظيمية وتوجيهها، فالهياكل البيروقراطية تساهم غالباً في نشر ثقافات تتسم بالجمود والتقيّد، بينما تساهم الهياكل المرنة واللامركزية في تعزيز ثقافات قائمة على التعاون والابتكار.

❖ ثالثاً: نموذج العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية

تنطلق الدراسة من افتراض وجود علاقة تأثير وتفاعل متبادل بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر تصميم الهيكل على كيفية تشكل الثقافة السائدة، كما أن الثقافة بدورها قد تفرض ضغوطاً لتعديل الهياكل القائمة لتتلاءم مع القيم والسلوكيات التنظيمية المتوقعة.

ويُعزز ذلك ما طرحته دراسات مثل:

• **Schein (2010):** أن الثقافة تتشكل جزئياً من خلال تصميم الهياكل التنظيمية والأنظمة والإجراءات.

• **Jones (2013):** أن اللامركزية ترتبط بثقافة مرنة تدعم الإبداع.

• **Hatch (1993):** أشار إلى وجود نقص في فهم الآليات التي تربط الهيكل التنظيمي بالثقافة التنظيمية، مما يبرر الحاجة إلى المزيد من البحث.

❖ المنهجية وطرق البحث:

❖ أولاً: منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية التي تتطلب وصفاً دقيقاً للواقع وتحليلاً للعلاقات بين المتغيرات. يهدف هذا المنهج إلى تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية بمدينة جيزان، من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات الفرعية ذات الصلة.

كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي نظرًا لاعتمادها على جمع البيانات من عينة من الموظفين باستخدام أداة الاستبانة، وتحليل النتائج إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات عامة.

❖ ثانيًا: نوع الدراسة وتصميمها

- نوع الدراسة: دراسة تطبيقية ميدانية تُصنّف ضمن دراسات الحالة.
- تصميم البحث: تصميم ارتباطي يستخدم اختبار العلاقات بين المتغيرات (المستقلة والتابعة) بناءً على نموذج بحثي محدد.

❖ ثالثًا: مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: جميع موظفي فرع شركة الراجحي المصرفية في مدينة جيزان، ويبلغ عددهم (75) موظفًا.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (63) موظفًا، بناءً على جدول (Krejcie & Morgan, 1970)، بنسبة استجابة بلغت 100%.

❖ رابعًا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت لتقيس متغيرين أساسيين:

1. الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل)، ويُقاس من خلال:

- المركزية
- الرسمية
- التخصص

باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي.

2. الثقافة التنظيمية (المتغير التابع)، ويُقاس من خلال:

- المشاركة في اتخاذ القرار
- جماعية العمل
- احترام قيمة الوقت
- الإبداع والابتكار

أيضًا باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي.

تمت صياغة فقرات الأداة بناءً على أداة دراسية معتمدة (عماري ووردة، 2016)، وتم التأكد من صدقها وثباتها باستخدام التحليل العاملي واختبار كرونباخ ألفا.

❖ خامسًا: طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 28) وفقًا لما يلي:

- التحليل الوصفي: لتوصيف خصائص عينة الدراسة.
- اختبار الصدق والثبات: للتأكد من جودة الأداة.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي: لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

❖ سادسًا: الاعتبارات الأخلاقية

- تم ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض الدراسة.
- أبلغ المشاركون بأن مشاركتهم طوعية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت.
- تم حفظ بيانات العينة في بيئة آمنة لضمان الخصوصية.

✿ أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبانة، نظرًا لما توفره من مزايا في جمع معلومات كمية من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير، مع إمكانية قياس المتغيرات المختلفة بشكل دقيق. وقد تم بناء الاستبانة اعتمادًا على دراسات سابقة موثوقة، خاصة دراسة عماري ووردة (2016) التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

❖ أولًا: مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية:

- الجنس

• العمر

• المؤهل العلمي

• عدد سنوات الخبرة

2. محور الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل):

يُقاس من خلال ثلاثة أبعاد، هي:

• المركزية: (4 فقرات)

• الرسمية: (4 فقرات)

• التخصص: (4 فقرات)

✓ المجموع: 12 فقرة.

3. محور الثقافة التنظيمية (المتغير التابع):

يُقاس من خلال أربعة أبعاد، هي:

• المشاركة في اتخاذ القرار: (3 فقرات)

• جماعية العمل: (3 فقرات)

• احترام قيمة الوقت: (3 فقرات)

• الإبداع والابتكار: (3 فقرات)

✓ المجموع: 12 فقرة.

❖ ثانيًا: مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد مدى موافقة المبحوثين على عبارات الاستبانة، ويتكون من:

• (1) غير موافق

• (2) محايد

• (3) موافق

وقد تم اختيار هذا المقياس لأنه يُناسب بيئة الدراسة ويسهل فهمه من قبل المستجيبين.

❖ ثالثاً: صدق وثبات الأداة

- تم التحقق من الصدق من خلال العرض على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من ملائمة العبارات وصياغتها.
- كما تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج أن جميع الأبعاد ذات مستوى ثبات مقبول، بما يدعم الاعتماد على الأداة في قياس المتغيرات بدقة وموثوقية.

❖ رابعاً: مبررات اختيار الأداة

- تناسب طبيعة المتغيرات المدروسة (الكمية).
- سهولة التوزيع والتحليل.
- القدرة على تغطية عدد كبير من المفردات في وقت محدود.
- تم استخدامها في دراسات مماثلة سابقة أثبتت فاعليتها.

✿ حدود الدراسة:

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاق تطبيقها وتحدد مدى إمكانية تعميم نتائجها، وتشمل:

❖ أولاً: الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل تأثير الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المركزية، الرسمية، التخصص) على الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام الوقت، الإبداع والابتكار). ولا تتطرق إلى متغيرات أخرى مثل القيادة أو الرضا الوظيفي أو الأداء المؤسسي.

❖ ثانياً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على عينة من موظفي شركة الراجحي المصرفية – فرع صبيبا بمدينة جيزان، ولا تشمل الموظفين في فروع أو إدارات أخرى من الشركة أو خارجها، مما قد يحد من تعميم النتائج على الشركة ككل أو على منظمات أخرى.

❖ ثالثاً: الحدود المكانية

أُجريت الدراسة ميدانياً في فرع شركة الراجحي المصرفية بمدينة جيزان بالمملكة العربية السعودية، وهي بيئة تنظيمية قد تحمل خصائص ثقافية وتنظيمية خاصة لا تنطبق على باقي المناطق أو الدول.

❖ رابعاً: الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025م، وبالتالي فإن النتائج تعكس الظروف التنظيمية والإدارية السائدة في هذه الفترة، وقد تختلف باختلاف الزمن أو التحولات المؤسسية.

❖ المراجع:

1. Al-Aidaros, A., & Ali, A. (2021). The impact of organizational structure on organizational culture in Arab organizations. Journal of Business Studies, 10(1), 89-104.
2. Al-Matani, A. (2015). Organizational culture and its impact on employee behavior. Arab Journal of Administrative Sciences, 7(3), 180-192.
3. Al-Tameemi, H., & Alshawi, S. (2014). Organizational culture in SMEs in the Arab environment. International Journal of Business Research, 8(4), 55-68.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass.
5. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley.
6. Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Wiley.
7. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review, 18(4), 657-693.

8. Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications.
9. Jones, G. R. (2013). Organizational Theory, Design, and Change. Pearson Education.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education.
11. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
12. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC Health Services Research, 11(1), 98.
13. الشايح، س. (2021). أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 33(1)، 115-133.
14. الشوابكة، ن.، والشوابكة، ر. (2017). دور الهيكل التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية في الأردن. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، 13(1)، 93-111.
15. القحطاني، ح.، والشهري، س. (2019). أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في المؤسسات السعودية. المجلة العربية لإدارة الأعمال، 22(2)، 101-118.
16. السلطان، ن.، والعنزي، ع. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية لإدارة التنمية، 38(2)، 63-88.