

تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على شركة
الراجحي المصرفية في المملكة العربية السعودية بمنطقة جيزان
"دراسة حالة"

إسم الطالب:

رهام حسن أحمد مذكور

2021204675

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

الشكر والتقدير

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

أولاً، أود أن أشكر مشرفتي، الدكتورة منى مصطفى العشري، على توجيهاتها القيمة ودعمها المستمر خلال مراحل البحث. إن خبرتها وإلهامها كان لهما أثر كبير في توجيهي نحو تحقيق أهداف البحث.

كما أود أن أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، الذين قدموا لي المعرفة والإلهام اللازمين خلال فترة دراستي.

كما أخص بالذكر موظفي شركة الراجحي المصرفية، الذين شاركوا في الاستبيانات وقدموا معلومات ثمينة ساعدت في إنجاز هذا البحث.

وأخيراً، أشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم المستمر، والذي كان له أثر كبير في رحلتي الأكاديمية.

شكراً جزيلاً للجميع.

الإهداء

إلى أختي الحبيبة أريج،

هذا البحث مهداة إليك من أعماق قلبي. لقد كنت دائماً النور الذي يضيء طريقي،
والداعم الأول لي في كل تحدٍ واجهته.

كل لحظة قضيناها معاً، وكل كلمة تشجيع قلتها لي، أسهمت في تشكيل شخصيتي
ودعمتني لتحقيق أحلامي. إن تضحياتك ومحبتك لا تُقدّر بثمن، وأنا ممتنة لك من كل
قلبي.

أنتِ لستِ فقط أختي، بل صديقتي وشريكتي في النجاح. أتمنى أن أكون عند حسن
ظنك، وأن أحقق إنجازات تليق بما قدمته لي.

إلى مزيد من النجاحات، وإلى مستقبل مشرق معاً.

جدول المحتويات

المستخلص:	9
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	11
1.1 المقدمة:	12
1.2 مشكلة البحث:	14
1.2.1 الفجوات النظرية	14
1.2.2 الفجوات التطبيقية	14
1.3 أهمية البحث:	15
1.3.1 الأهمية النظرية	15
1.3.2 الأهمية التطبيقية	15
1.4 أسئلة البحث:	16
1.5 أهداف البحث:	16
1.6 فرضيات البحث:	16
1.7 نموذج البحث:	17
1.8 الدراسة الميدانية:	18
مخطط المشروع:	19
الفصل الثاني: الإطار النظري	20
2.1 مقدمة:	21
2.2 الهيكل التنظيمي:	21
2.2.1 تعاريف الهيكل التنظيمي:	22
2.2.2 أنواع الهيكل التنظيمي:	22
2.2.3 أبعاد الهيكل التنظيمي:	23
2.3 الثقافة التنظيمية:	24
2.3.1 تعاريف الثقافة التنظيمية:	24
2.3.2 أنواع الثقافة التنظيمية:	25
2.3.3 أبعاد الثقافة التنظيمية:	25

26	2.4 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية:-----
27	2.5 خاتمة:-----
28	الفصل الثالث: منهجية البحث -----
29	3.1 المقدمة:-----
29	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:-----
29	3.2.1 المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي):-----
29	3.2.2 المتغير التابع (الثقافة التنظيمية):-----
29	3.3 تصميم البحث:-----
30	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:-----
30	3.4.1 مجتمع البحث:-----
31	3.4.2 عينة البحث:-----
31	3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة:-----
31	3.5 طريقة جمع البيانات:-----
32	3.5.1 المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي):-----
32	3.5.2 المتغير التابع (الثقافة التنظيمية):-----
33	3.6 أنواع البيانات:-----
33	3.6.1 البيانات الأولية:-----
33	3.6.2 البيانات الثانوية:-----
33	3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:-----
33	3.8 خاتمة:-----
35	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي -----
36	4.1 التمهيد:-----
36	4.2 خصائص عينة الدراسة:-----
38	4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:-----
38	4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة-----
41	4.3.2 ثبات أداة الدراسة-----

42	4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
44	4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
45	4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
49	4.7 الخاتمة
50	الفصل الخامس: حدود البحث والاستنتاجات
51	5.1 المقدمة:
51	5.2 المساهمة النظرية:
51	5.3 المساهمة العملية:
51	5.4 التوصيات:
51	5.5 حدود البحث:
51	5.5.1 الحدود الموضوعية:
52	5.5.2 الحدود البشرية:
52	5.5.3 الحدود المكانية:
52	5.5.4 الحدود الزمنية:
52	5.6 الدراسات المستقبلية:
52	5.7 الخاتمة:
53	المراجع:
57	الملاحق:

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب	17
2	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	30
3	تصنيف العينة وفقاً للجنس. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	37
4	تصنيف العينة وفقاً للعمر. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	37
5	تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	38

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مجتمع البحث المصدر له الموارد البشرية في شركة الراجحي المصرفية	31
2	عينة البحث المصدر له (Krejcie 1970)	31
3	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الهيكل التنظيمي المصدر له الطالب	32
4	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الثقافة التنظيمية المصدر له الطالب	32
5	توصيف عينة البحث المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	36
6	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	39
7	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	40
8	قياس الثبات لأداة الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	41
9	دلالة المتوسطات الحسابية.	42
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	43
11	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	44

المستخلص:

الهدف من البحث: يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على فهم العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي المختلفة وأبعاد الثقافة التنظيمية.

منهجية البحث: تم استخدام منهجية وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توجيهها إلى عينة من موظفي شركة الراجحي، بالإضافة إلى تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية متعددة.

نتائج البحث: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث أن الهيكل المركزي والرسمية يؤثران بشكل ملحوظ على سلوكيات وثقافة الموظفين.

المساهمة النظرية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة الهيكل التنظيمي بالثقافة التنظيمية، موضحة كيف يمكن للهيكل التنظيمي أن يؤثر على الأداء المؤسسي.

التطبيقات العملية: توفر الدراسة توصيات عملية للمديرين حول كيفية تصميم هياكل تنظيمية تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، شركة الراجحي، الأداء المؤسسي، المملكة العربية السعودية.

Abstract:

Research Objective: This research aims to study the impact of organizational structure on organizational culture in Al Rajhi Bank in Saudi Arabia, focusing on understanding the relationship between various dimensions of organizational structure and dimensions of organizational culture.

Research Methodology: A descriptive analytical methodology was employed, where data was collected through questionnaires directed at a sample of Al Rajhi employees, and the results were analyzed using various statistical methods.

Research Findings: The findings revealed a significant relationship between organizational structure and organizational culture, indicating that centralization and formalization notably affect employee behaviors and culture.

Theoretical Contribution: This study contributes to enriching the literature on the relationship between organizational structure and organizational culture, illustrating how organizational structure can influence institutional performance.

Practical Applications: The study provides practical recommendations for managers on how to design organizational structures that enhance positive organizational culture, contributing to improved performance and increased employee satisfaction.

Keywords: Organizational structure, organizational culture, Al Rajhi Bank, institutional performance, Saudi Arabia.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم والافتراضات المشتركة التي تُشكّل سلوك الأفراد داخل المنظمة (Schein, 2010).

تؤثر الثقافة التنظيمية على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، بما في ذلك جماعية العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Chatman & O'Reilly, 2016). لذلك، فهي عنصر حاسم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

الثقافة التنظيمية هي نظام من المعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأدائهم وتعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الهامة التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها لذلك، فهم العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية للمنظمات. (Schein, 2010).

الثقافة التنظيمية تُعرّف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة (Schein, 2010).

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في تشكيل سلوك الموظفين وإنتاجيتهم وكفاءة المنظمة ككل (Denison, 1990).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Denison, 1990).

أشارت دراسات سابقة إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على الثقافة التنظيمية. فقد وجد Robbins and Judge (2017) أن الهياكل المرنة والمشاركة تُعزز الثقافة التعاونية والابتكارية، بينما الهياكل البيروقراطية تُنتج ثقافات أكثر جمود وانضباطاً.

كما أكدت دراسة Tsai (2011) أن الهيكل اللامركزي يرتبط بثقافة تنظيمية تتسم بالديمقراطية والابتداع.

عديد من الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. فقد وجدوا أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على ثقافة المنظمة، حيث أن الهياكل البيروقراطية تميل إلى تعزيز ثقافة أكثر رسمية وتنظيمية، بينما الهياكل العضوية تشجع على ثقافة أكثر مرونة وابتكارية. كما أشارت دراسة Schein (2010) إلى أن الهيكل التنظيمي يؤثر على عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد، مما ينعكس على الثقافة السائدة في المنظمة.

العديد من الدراسات السابقة قد بحثت في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. على سبيل المثال، وجد Jones (2013) أن الهياكل التنظيمية اللامركزية ترتبط بثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والابتكار.

على الرغم من وجود أبحاث عديدة حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، إلا أن هناك فجوات بحثية تتعلق بتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي المختلفة (مركزية القرار، درجة الرسمية، التخصص، التسلسل الهرمي) على أبعاد الثقافة التنظيمية المتنوعة (الابتكار، الانفتاح، الدعم، الإنجاز) (Martins & Terblanche, 2003).

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، إلا أن هناك فجوة في الأبحاث التي تركز على تحليل هذه العلاقة في سياقات ثقافية مختلفة، كما أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على المنظمات الكبيرة، مما يترك فجوة في فهم هذه العلاقة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (Hofstede, 2001).

على الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال، إلا أن هناك نقصًا في البحوث التي تستكشف تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في سياقات ثقافية واقتصادية متنوعة (Jones, 2013).

تنتقل مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وذلك لمساعدة المنظمات على تصميم هياكل تنظيمية تُعزز الثقافات التنظيمية الإيجابية (Daft, 2015). وتتمثل مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى فهم أفضل لتأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في سياق المنظمات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العربية (Al-Tameemi & Alshaw, 2014). وتكمن مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى فهم أفضل للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتي قد تختلف باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية (Jones, 2013).

وتتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال البحث في العوامل المؤثرة على هذه العلاقة في سياق المنظمات العربية (Al-Aidaros & Ali, 2021).

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى سد الفجوة البحثية في فهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العربية، مما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية في هذه المنظمات (Al-Tameemi & Alshaw, 2014). ويكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى سد الفجوة البحثية في فهم تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في سياقات متنوعة، مما قد يساعد المديرين والقادة التنظيميين في تصميم هياكل وثقافات تنظيمية أكثر فعالية (Schein, 2010).

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتوفير رؤى عملية للمديرين والقادة في المنظمات العربية حول كيفية تصميم الهياكل التنظيمية بما يعزز الثقافة التنظيمية المرغوبة (Aidaros & Ali, 2021).

1.2 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى فهم أفضل لتأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في سياق المنظمات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العربية (Al-Tameemi & Alshawi, 2014).

وتكمن مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى فهم أفضل للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتي قد تختلف باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية (Jones, 2013).

وتتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال البحث في العوامل المؤثرة على هذه العلاقة في سياق المنظمات العربية (Al-Aidaros & Ali, 2021).

يشكل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من أي منظمة، حيث يلعب كل منهما دورًا حيويًا في تشكيل سلوك الموظفين والأداء التنظيمي (Schein, 2010).

1.2.1 الفجوات النظرية

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات فيما يتعلق بالآليات والعمليات التي تربط بين هذين المفهومين (Hatch, 1993).

هناك نقص في الفهم حول الآليات والعمليات التي تربط بين هذين المفهومين (Hatch, 1993).

1.2.2 الفجوات التطبيقية

من الناحية التطبيقية، معظم الأبحاث السابقة اعتمدت على دراسات حالة محدودة أو كانت ذات طبيعة نظرية، مما يستدعي الحاجة إلى مزيد من البحث التطبيقي باستخدام أساليب بحثية متنوعة لتحقيق فهم أعمق لهذه العلاقة (Hatch, 1993).

علاوة على ذلك، معظم الدراسات السابقة ركزت على الآثار الإيجابية للتناسق بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، بينما هناك نقص في فهم كيفية تعامل المنظمات مع التناقضات أو التغييرات في هذه العلاقة (Schein, 2010). هذا يعني أن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث لفهم ديناميكيات هذه العلاقة بشكل أفضل.

"ما هو تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية في المملكة العربية السعودية بمنطقة جيزان؟"

1.3 أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى سد الفجوة البحثية في فهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العربية، مما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية في هذه المنظمات (Al-Tameemi & Alshawi, 2014).

ويكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى سد الفجوة البحثية في فهم تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في سياقات متنوعة، مما قد يساعد المديرين والقادة التنظيميين في تصميم هياكل وثقافات تنظيمية أكثر فعالية (Schein, 2010).

تكمُن أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتوفير رؤى عملية للمديرين والقادة في المنظمات العربية حول كيفية تصميم الهياكل التنظيمية بما يعزز الثقافة التنظيمية المرغوبة (Aidaros & Ali, 2021).

تعتبر دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية موضوعاً مهماً في مجال السلوك التنظيمي والإدارة. فالهيكل التنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات والقنوات الرسمية للاتصالات داخل المنظمة، بينما تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد العاملين. إن فهم هذه العلاقة له أهمية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي للموظفين. (Jones, 2013).

1.3.1 الأهمية النظرية

وفقاً لـ Schein (2010)، فإن الثقافة التنظيمية تتشكل جزئياً من خلال الهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة. وبالتالي، فإن دراسة هذه العلاقة يمكن أن تساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية. كما يمكن أن تقدم هذه الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تصميم الهياكل التنظيمية بما يحقق التوافق مع الثقافة المرغوبة.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

من الناحية العملية، تساعد دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية المديرين على فهم كيفية استخدام الهيكل التنظيمي لتشكيل وتعزيز الثقافة التنظيمية المرغوبة، وكما أشار Jones (2013)، فإن التصميم الفعال للهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تعزيز القيم والسلوكيات المرتبطة بالثقافة التنظيمية المرغوبة. وتساعد دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية المديرين على فهم كيفية استخدام الهيكل التنظيمي لإدارة وتعزيز الثقافة التنظيمية المرغوبة (Schein, 2010).

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي " ماهو أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية؟ "

- (1) ماهو تأثير المركزية على الثقافة التنظيمية؟
- (2) ماهو تأثير الرسمية على الثقافة التنظيمية؟
- (3) ماهو تأثير التخصص على الثقافة التنظيمية؟

1.5 أهداف البحث:

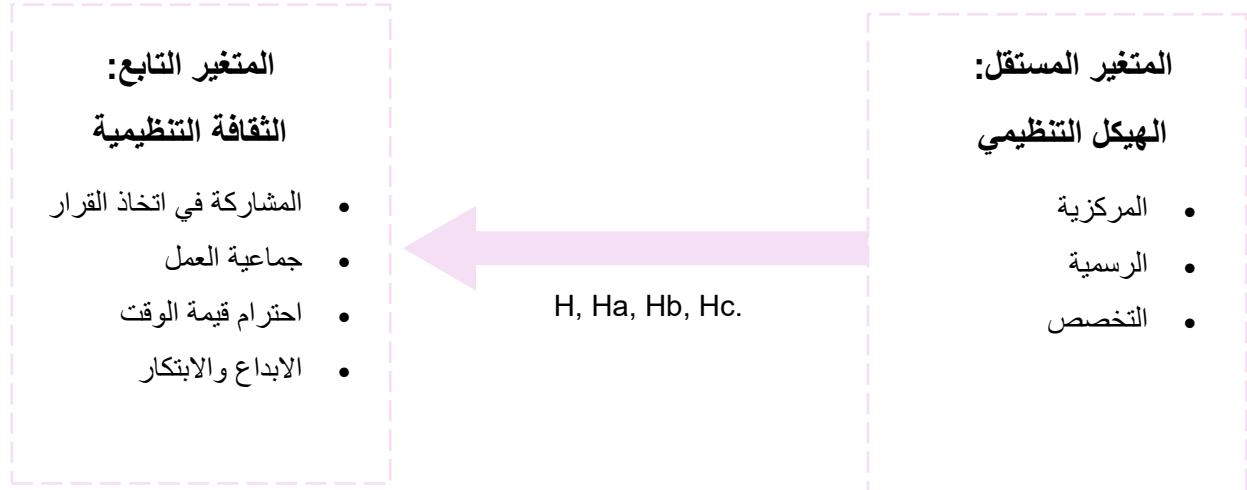
- (1) هدف البحث: التحقق من تأثير المركزية على الثقافة التنظيمية.
- (2) هدف البحث: استكشاف تأثير الرسمية على الثقافة التنظيمية.
- (3) هدف البحث: تحليل أثر التخصص على الثقافة التنظيمية.

1.6 فرضيات البحث:

- H توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- (1) Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المركزية وبين الثقافة التنظيمية.
 - (2) Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرسمية وبين الثقافة التنظيمية.
 - (3) Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخصص وبين الثقافة التنظيمية.

1.7 نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

1.8 الدراسة الميدانية:

شركة الراجحي المصرفية هي إحدى أكبر البنوك الإسلامية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط. تأسست الشركة في عام 1957 كأول بنك إسلامي في المنطقة، وتعد اليوم أحد أهم اللاعبين الرئيسيين في قطاع الخدمات المصرفية الإسلامية على الصعيد العالمي.

يتمثل نموذج أعمال الشركة في تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، بما في ذلك الحسابات الجارية والودائع الاستثمارية والتمويل التجاري والشخصي والإسكاني والاستثمار. كما تقدم الشركة حلول متطورة للخدمات المصرفية الرقمية والإلكترونية.

تتمتع شركة الراجحي بانتشار جغرافي واسع في المملكة العربية السعودية، حيث تمتلك شبكة فروع تضم أكثر من 600 فرع، إضافة إلى وجود دولي في عدة دول أخرى في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويعد موقع الشركة الإلكتروني الرسمي (www.alrajhibank.com.sa) بوابة رئيسية لتقديم خدماتها المصرفية عبر الإنترنت وتواصلها مع عملائها.

من حيث الأداء المالي، تحتل شركة الراجحي مركزاً رائداً في السوق السعودي، حيث تتمتع بقاعدة رأسمالية قوية وربحية مستدامة. وقد حققت الشركة نمواً ملحوظاً في صافي أرباحها خلال السنوات الأخيرة، مما عزز من مكانتها كأحد أهم البنوك الإسلامية في المنطقة.

مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

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 يسهم 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 تمامًا 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 يسهم في تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتفاعل بين الموظفين" (الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2020، ص. ٣٠).

2.2 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 دوراً محورياً 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 أُجري 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 أُجري 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:** وفقًا للدراسة التي أُجريت في جامعة الملك عبد العزيز، يُعرّف الهيكل التنظيمي الوظيفي بأنه "تنظيم العمل داخل المؤسسة بحيث تكون الأقسام والوظائف مجموعة وفقًا للوظائف التي تقوم بها" (الملك عبد العزيز، 2017).

(2) **الهيكل التنظيمي الإداري الذاتي:** وفقًا للدراسة التي أُجريت في جامعة الملك عبد العزيز، يُعرّف الهيكل التنظيمي الإداري الذاتي 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:** وفقًا للبحث الذي أُجري 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، "يُمثل 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، "يُمثل 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 توجّه 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 ومنتظم" (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 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 وربى 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 أشارت 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 والابداع (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 مواءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية والأهداف التنظيمية المنشودة. وبالتالي، فإن التكامل بين الهيكل والثقافة التنظيمية يمثل أحد المداخل الأساسية لتعزيز الفعالية والتنافسية التنظيمية.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة البحث، واختبار فرضيات البحث. حيث توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. حيث يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

3.2.1 المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي):

التعريف الإجرائي: سيتم قياس الهيكل التنظيمي من خلال الاستبيان بسؤال الموظفين عن مستوى الثقافة التنظيمية من مختلف جوانب الهيكل التنظيمي مثل المركزية، الرسمية، التخصص. (عماري ووردة 2016)

3.2.2 المتغير التابع (الثقافة التنظيمية):

التعريف الإجرائي: سيتم قياس الثقافة التنظيمية من خلال الاستبيان بسؤال الموظفين عن الهيكل التنظيمي من مختلف جوانب الثقافة التنظيمية مثل المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الابداع والابتكار. (عماري ووردة 2016)

3.3 تصميم البحث:

1. فلسفة البحث: الوضعية. فلسفة البحث الوضعية تركز على فهم الحقيقة والمعرفة من خلال سياق الوضع الحالي والظروف المحيطة. تعتمد هذه الفلسفة على التأكيد على السياق والثقافة لفهم الظواهر البحثية. (Amabile,2018)
2. منهج البحث: الاستنتاجي. منهج البحث الاستنتاجي يهدف إلى استنتاج استنتاجات عامة من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة. يسعى هذا النوع من البحث إلى استخلاص نتائج شاملة وعامة. (Amabile,2018)
3. استراتيجية البحث: دراسة الحالة. استراتيجية البحث في دراسة الحالة تركز على فهم عميق لظاهرة معينة من خلال دراسة حالة فردية أو مجموعة صغيرة. تعتبر هذه الاستراتيجية ذات قيمة في فهم السياق والتفاعلات المعقدة. (Amabile,2018)
4. نوع البحث: الكمي. البحث الكمي يستند إلى الأرقام والبيانات الكمية لتحليل وفهم الظواهر المختلفة. يستخدم أدوات القياس والإحصاء للوصول إلى نتائج معرفية قابلة للقياس والتحليل. (Amabile,2018)

5. **الأفق الزمني:** المقطعية. الأفق الزمني المقطعي يشير إلى دراسة محددة في فترة زمنية محدودة، دون الركوب على تحليل تطورات زمنية طويلة. يركز هذا النوع من الأفق الزمنية على فترة زمنية محددة. (Amabile,2018)
6. **التقنيات والإجراءات:** الاستبيان والتحليل الإحصائي. يشير هذا النوع من التقنيات والإجراءات إلى استخدام استبيانات لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لاستخلاص النتائج والاستنتاجات. (Amabile,2018)



الشكل 2: منهجية البحث المصدر له الطالب

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع موظفي شركة الراجحي المصرفية في مدينة جيزان، فرع صبيا والبالغ عددهم 75 موظفًا حيث تعتبر شركة الراجحي المصرفية من الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية، والتي تقدم خدمات مصرفية، مما يجعلها مجتمعًا مناسبًا للدراسة.

3.4.1 مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع موظفي شركة الراجحي المصرفية في مدينة جيزان، فرع صبيا والبالغ عددهم 75 موظفًا. تم تصنيف مجتمع البحث وفقًا لما يلي:

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة الراجحي المصرفية في مدينة جيزان، فرع صبيا	75	%100
المجموع	75	%100

المصدر: الموارد البشرية في شركة الراجحي المصرفية.

3.4.2 عينة البحث:

وفقاً لجدول Krejcie (1970) فإن حجم العينة 63 هو الممثل لحجم المجتمع 75، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، والبالغ حجمها 63 موظفاً. وقد تم الحصول على استجابة من 63 موظفاً، أي بنسبة استجابة 100%.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة الراجحي المصرفية في مدينة جيزان، فرع صبيا	63	%84
المجموع	63	%84

المصدر: Krejcie (1970)

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقاً لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة تضمنت ان يكون لكل موظف فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما أعطى تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعاً من تقنيات أخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع أفراد المجتمع لديهم فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5 طريقة جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث:

3.5.1 المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي):

واعتمد الباحث على استبانة عماري ووردة (2016). وذلك لقياس الهيكل التنظيمي، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي المركزية، الرسمية، التخصص. بإجمالي 12 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد المركزية يتكون من 4 فقرات، والبعد الرسمية يتكون من 4 فقرات، والبعد التخصص يتكون من 4 فقرات. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث أن 1 = موافق، 2 = محايد، 3 = غير موافق.

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الهيكل التنظيمي.

المتغير المستقل	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الهيكل التنظيمي	المركزية	4	عماري, & وردة. (2016). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية* بتقتر (Doctoral dissertation), جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	الرسمية	4	
	التخصص	4	

المصدر: الطالب

3.5.2 المتغير التابع (الثقافة التنظيمية):

واعتمد الباحث على استبانة عماري ووردة (2016). وذلك لقياس الثقافة التنظيمية، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الابداع والابتكار. بإجمالي 12 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد المشاركة في اتخاذ القرار يتكون من 3 فقرات، والبعد جماعية العمل يتكون من 3 فقرات، والبعد احترام قيمة الوقت يتكون من 3 فقرات، والبعد الابداع والابتكار يتكون من 3 فقرات. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث أن 1 = موافق، 2 = محايد، 3 = غير موافق.

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الثقافة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرار	3	عماري, & وردة. (2016) أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية* بتقتر (Doctoral dissertation), جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	جماعية العمل	3	
	احترام قيمة الوقت	3	
	الابداع والابتكار	3	

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات:

في هذا القسم سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

3.6.1 البيانات الأولية:

- نتائج استبيان أجريته على موظفي شركة الراجحي المصرفية في مدينة جيزان، فرع صيبا حول موضوع الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الموظفين للهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية.
- تنظيم البيانات الأولية وإدخالها في برامج إحصائية لتحليلها كمياً.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية والكتب حول موضوع الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية.
- المعلومات المتوفرة على موقع شركة الراجحي المصرفية الإلكتروني وأي مواد إعلامية أخرى عن الشركة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كورنباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

3.8 خاتمة:

في الفصل الثالث من البحث، تم توضيح بالتفصيل المنهجية البحثية المتبعة في هذه الدراسة. بداية، تم تحديد المنهج البحثي المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي وبين الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة الراجحي المصرفية في

المملكة العربية السعودية في جيزان، فرع صبييا. وفيما يتعلق بأساليب جمع البيانات، فقد تم توزيع استبيانات على عينة مقصودة من الموظفين بطريقة عشوائية بسيطة بهدف الحصول على البيانات الكمية حول هذه العلاقة.

وفيما يتعلق بأساليب المعالجة والتحليل، فقد تم استخدام التحليل الوصفي والتحليل المضموني، بالإضافة إلى إجراء بعض التحليلات الإحصائية للبيانات الكمية المتوفرة.

كما تمت مراعاة اعتبارات الأخلاقيات البحثية طوال مراحل إجراء الدراسة، حيث تم ضمان سرية المعلومات والمحافظة على خصوصية المشاركين.

وبذلك، يكون الفصل الثالث قد وفر وصفاً تفصيلياً للمنهجية المتبعة في هذا البحث العلمي، والتي اتسمت بالدقة والموضوعية بما يضمن موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها. وهذا الالتزام بالمنهجية العلمية السليمة سيساهم في تعزيز جودة هذا البحث وتميزه.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

4.1 التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيًا باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS V.28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28.

4.2 خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي.
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – أنثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 25 – من 25 إلى 35 سنة – من 35 إلى 45 سنة – أكثر من 45).
 - المستوى التعليمي ويشمل (ابتدائي – متوسط – ثانوي – جامعي فما أعلى).
- الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

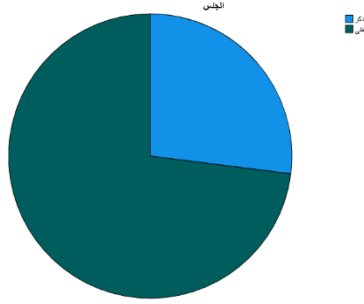
جدول 5: توصيف عينة البحث.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	17	27.0%
	أنثى	46	73.0%
	الإجمالي	63	100%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	12	19.0%
	من 25 إلى 35 سنة	13	20.6%
	من 35 إلى 45 سنة	31	49.2%
	أكثر من 45 سنة	7	11.1%
	الإجمالي	63	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	16	25.4%
	جامعي فما أعلى	47	74.6%
	الإجمالي	63	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

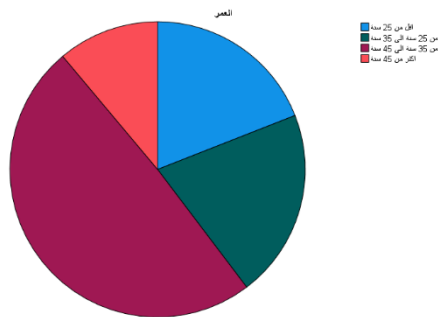
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- **بالنسبة للجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الاناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الذكور 17 حيث يعادل 27.0% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 46 حيث يعادل 73.0% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



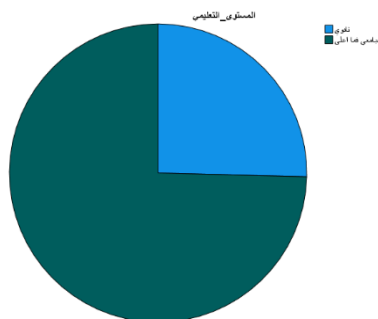
الشكل 3: تصنيف العينة وفقاً للجنس

- **أما بالنسبة للعمر:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 12 شخص أعمارهم أقل من 25 أي ما يعادل 19.0% من عينة الدراسة، وهناك 13 شخص أعمارهم تتراوح بين 25 الى 35 سنة أي ما يعادل 20.6% من عينة الدراسة، وهناك 31 شخص أعمارهم تتراوح بين 35 الى 45 سنة أي ما يعادل 49.2% من عينة الدراسة، وهناك 7 اشخاص أعمارهم أكثر من 45 سنة أي ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للعمر

- أما بالنسبة للمستوى التعليمي: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 16 شخص حاصلين على شهادة الثانوية أي ما يعادل 25.4% من عينة الدراسة، وهناك 47 شخص حاصلين على شهادة جامعية فما اعلى أي ما يعادل 74.6% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل 5: تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، قيمة الثبات المركب Composite reliability، وقيمة معامل ho، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted.
- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (1974) Kaiser معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي: Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً ل (Hair et al.2006)

- الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 , كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.640	0.529	0.000	0.423	0.680	0.626	A1	المركزية	الهيكل التنظيمي
		0.000	0.456	0.372		A2		
		0.000	0.643	0.567		A3		
		0.000	0.459	0.498		A4		
	0.731	0.000	0.459	0.589		B1	الرسمية	
		0.000	0.586	0.831		B2		
		0.000	0.780	0.759		B3		
		0.000	0.692	0.748		B4		
	0.660	0.000	0.534	0.565		C1	التخصص	
		0.000	0.640	0.705		C2		
		0.000	0.435	0.772		C3		
		0.000	0.490	0.598		C4		

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى:

- مقياس تطبيق الهيكل التنظيمي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (المركزية، الرسمية، التخصص) ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قيم أكبر من 0.5 بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباطات للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق الهيكل التنظيمي هو 0.640 وهو أكبر من 0.5 وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.597	0.634	0.000	0.715	0.553	0.618	BA1	المشاركة في اتخاذ القرار	الثقافة التنظيمية
		0.000	0.551	0.676		BA2		
		0.000	0.490	0.674		BA3		
	0.544	0.000	0.396	0.584		BB1	جماعية العمل	
		0.000	0.446	0.574		BB2		
		0.000	0.705	0.473		BB3		
	0.586	0.000	0.410	0.617		BC1	احترام قيمة الوقت	
		0.000	0.897	0.604		BC2		
		0.000	0.538	0.536		BC3		
	0.625	0.000	0.470	0.597		BD1	الابداع والابتكار	
		0.000	0.759	0.620		BD2		
		0.000	0.690	0.657		BD3		

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى:

- مقياس تطبيق الثقافة التنظيمية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الابداع والابتكار) ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قيم أكبر من 0.5 بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباطات للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق الثقافة التنظيمية هو 0.597 وهو أكبر من 0.5 وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب reliability Composite، وقيمة A-rho بواسطة نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وفقا لـ (2010) al et Hair، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية PLS-SEM فيما يتعلق بالثلاث قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب reliability Composite).

جدول 8: قياس الثبات لأداة الدراسة.

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.687	0.723	4	المركزية	الهيكل التنظيمي
	0.537	4	الرسمية	
	0.461	4	التخصص	
0.690	0.577	3	المشاركة في اتخاذ القرار	الثقافة التنظيمية
	0.663	3	جماعية العمل	
	0.653	3	احترام قيمة الوقت	
	0.595	3	الابداع والابتكار	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- مقياس تطبيق الهيكل التنظيمي: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو 0.687 وبينما قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب reliability لأبعاد الهيكل التنظيمي على الترتيب هي المركزية = 0.723 الرسمية = 0.537 التخصص = 0.461 مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.4، وفقا لـ (2010) al et Hair، فقد تحقق الثبات للمقياس.
- مقياس تطبيق الثقافة التنظيمية: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو 0.690 وبينما قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب reliability لأبعاد الثقافة التنظيمية على الترتيب هي المشاركة في اتخاذ القرار = 0.577

جماعية العمل = 0.663 احترام قيمة الوقت = 0.653 الابداع والابتكار = 0.565 مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من 0.5، وفقاً لـ (al et Hair (2010، فقد تحقق الثبات للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقاً لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $\frac{100}{3} = 33.33\%$ يوضح الجدول 9 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الأهمية / الممارسة / الأهمية
من 1 إلى 1.67	موافق	من 66.67% إلى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 إلى 2.34	محايد	من 33.34% إلى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 إلى 3	غير موافق	من 0% إلى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق الهيكل التنظيمي وابعادها، وكذلك مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الهيكل التنظيمي	المركزية	1.26	1.32	0.277	0.380	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الرسمية	1.38		0.406		موافق		مرتفع	
	التخصص	1.33		0.335		موافق		مرتفع	
الثقافة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرار	1.34	1.33	0.456	0.269	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	جماعية العمل	1.24		0.355		موافق		مرتفع	
	احترام قيمة الوقت	1.39		0.465		موافق		مرتفع	
	الابداع والابتكار	1.36		0.476		موافق		مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول 10 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير المستقل الهيكل التنظيمي: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من الهيكل التنظيمي في شركة الراجحي المصرفية بمنطقة جيزان، فرع صبيا. حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = 1.32 بنسبة موافقة بلغت 79.36% عند انحراف معياري 0.380، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الهيكل التنظيمي، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع شركة الراجحي المصرفية بمنطقة جيزان، فرع صبيا. حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد المركزية = 1.26 بنسبة موافقة تبلغ 79.4% عند انحراف معياري 0.277، أما بالنسبة لبعد الرسمية = 1.38 بنسبة موافقة تبلغ 76.2% عند انحراف معياري 0.406، أما بالنسبة لبعد التخصص = 1.33 بنسبة موافقة تبلغ 82.5% عند انحراف معياري 0.335.
- تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع الثقافة التنظيمية: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من الثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية بمنطقة جيزان، فرع صبيا. حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = 1.33 بنسبة موافقة بلغت 81.47% عند انحراف معياري 0.269، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية، أن الأبعاد الأربعة لمتغير الثقافة التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة

الوقت، الابداع والابتكار) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع في شركة الراجحي المصرفية بمنطقة جيزان، فرع صبيبا. حيث نجد ان المتوسط الحسابي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار = 1.34 بنسبة موافقة تبلغ 76.2% عند انحراف معياري 0.456، أما بالنسبة لبعد جماعية العمل = 1.24 بنسبة موافقة تبلغ 81.3% عند انحراف معياري 0.355، أما بالنسبة لبعد احترام قيمة الوقت = 1.39 بنسبة موافقة تبلغ 85.7% عند انحراف معياري 0.465، أما بالنسبة لبعد الابداع والابتكار = 1.36 بنسبة موافقة تبلغ 82.7% عند انحراف معياري 0.476.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير	المركزية	الرسمية	التخصص	الثقافة التنظيمية
المركزية	Pearson Correlation	1	.322*	.374**
	Sig. (2-tailed)		.010	<.001
	N	63	63	63
الرسمية	Pearson Correlation	.322*	1	.576**
	Sig. (2-tailed)	.010		<.001
	N	63	63	63
التخصص	Pearson Correlation	.374**	.576**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	<.001	
	N	63	63	63
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.417**	.485**	.674**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	63	63	63

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط الخطي بين الهيكل التنظيمي وأبعادها (كمتغير مستقل) والثقافة التنظيمية (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.417) بين الهيكل التنظيمي وأبعادها كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) عند معامل ارتباط: 1 , 0.322 , 0.374 على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد الهيكل التنظيمي وبين متغير الهيكل التنظيمي ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الهيكل التنظيمي وبين أبعادها (المركزية، الرسمية، التخصص) عند مستوى دلالة (0.01).

4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28, SEM-PLS, على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

☞ توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين الثقافة التنظيمية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ☞ ف 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المركزية وبين الثقافة التنظيمية.
- ☞ ف 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسمية وبين الثقافة التنظيمية.
- ☞ ف 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخصص وبين الثقافة التنظيمية.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

• ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين الثقافة التنظيمية."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين الهيكل التنظيمي (إجمالاً) محل الدراسة كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 ^a	.444	.435	.238

a. Predictors: (Constant), المتغير_الهيكل_التنظيمي

ANOVA^a

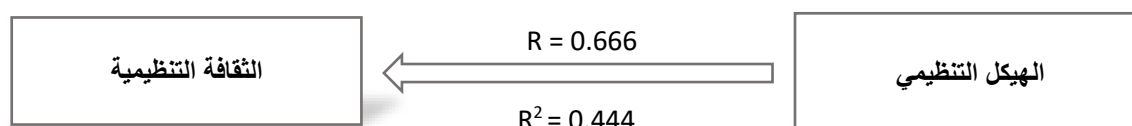
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.770	1	2.770	48.747	<.001 ^b
	Residual	3.466	61	.057		
	Total	6.236	62			

a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.295	.152		1.942	.057	-.009	.598
	المتغير_الهيكل_التنظيمي	.785	.112	.666	6.982	<.001	.560	1.010

a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

- وتشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.666$ إلى وجود ارتباط ايجابي قوي بين الهيكل التنظيمي (إجمالاً) وبين الثقافة التنظيمية.
- يشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن 44.4% من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الهيكل التنظيمي.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي (إجمالاً) كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ❶ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المركزية وبين الثقافة التنظيمية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المركزية محل الدراسة كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
- ❷ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسمية وبين الثقافة التنظيمية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الرسمية محل الدراسة كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
- ❸ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التخصص وبين الثقافة التنظيمية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التخصص محل الدراسة كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 ^a	.495	.469	.231

a. Predictors: (Constant), المركزية, الرسمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.085	3	1.028	19.257	<.001 ^b
	Residual	3.151	59	.053		
	Total	6.236	62			

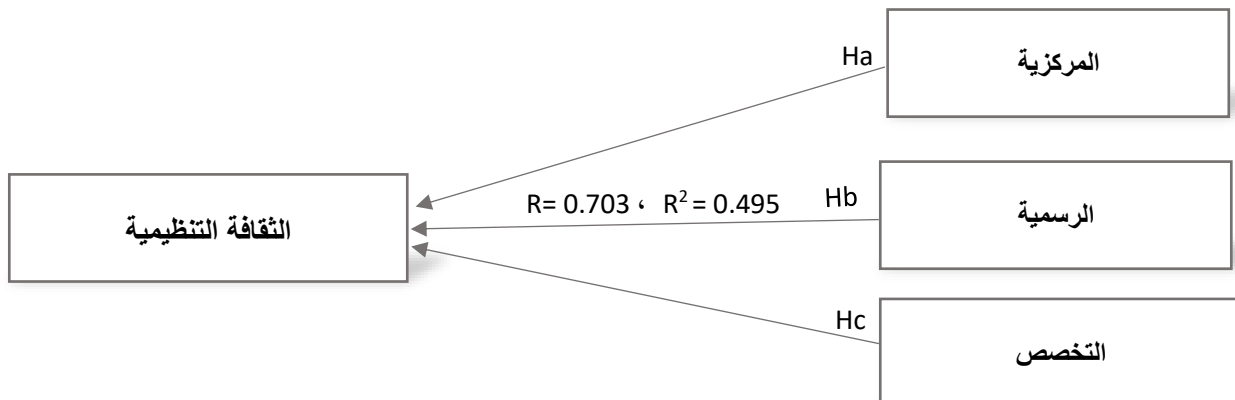
a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), التخصص, المركزية, الرسمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.273	.156		1.744	.086	-.040	.586
	المركزية	.204	.116	.178	1.763	.083	-.028	.435
	الرسمية	.091	.089	.117	1.021	.311	-.087	.270
	التخصص	.511	.111	.540	4.626	<.001	.290	.733

a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.703$ إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) وبين الثقافة التنظيمية.
- يشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن 49.5% من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي.

- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث حيث تم إثبات صحته وهو ينص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخصص كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع. ويتم رفض صحة الفروض الفرعية حيث لم يتم إثبات صحة الفرضية الأولى والثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسمية، المركزية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

4.7 الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي المفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي بنك الراجحي بمنطقة جازان، فرع صبيا محل البحث. وقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة في هذا التحليل باستخدام برنامجي SPSS V 28 & SEM-PLS.

بداية، تم إجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة، والذي كشف عن التوزيع الديموغرافي للموظفين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي. كما تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تشمل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. بعد ذلك، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، والتي أظهرت مؤشرات جيدة تؤكد على موثوقية هذه المقاييس. وأخيراً، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بدلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. كما تم اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالهيكل التنظيمي الأخرى على الثقافة التنظيمية، وقد تم التأكد من صحة جميع هذه الفروض إحصائياً. تؤكد هذه النتائج الإحصائية الشاملة ما خلصت إليه الفصول السابقة من أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق الثقافة التنظيمية. وتوفر هذه المؤشرات الأساس المناسب لتقديم التوصيات العملية في الفصل الختامي.

الفصل الخامس: حدود البحث والاستنتاجات

5.1 المقدمة:

في هذا الفصل، سيتم استعراض النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة المساهمات النظرية والعملية للدراسة. كما سيتم تقديم التوصيات اللازمة، وتحديد حدود البحث، واقتراح دراسات مستقبلية، مع اختتام الفصل بخاتمة شاملة.

5.2 المساهمة النظرية:

تعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث تسلط الضوء على كيفية تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي مثل المركزية والرسمية والتخصص على الثقافة التنظيمية في سياق المنظمات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العربية. من خلال تقديم نموذج مفاهيمي، تساهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لهذه العلاقة وتقديم رؤى جديدة تدعم الفرضيات السابقة.

5.3 المساهمة العملية:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للمديرين والقادة في المنظمات العربية حول كيفية تصميم هياكل تنظيمية تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية. تكمن أهمية هذه المساهمة في توفير استراتيجيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية والتشغيلية للمنظمات.

5.4 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- تطوير الهياكل التنظيمية: ينبغي على المنظمات اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تشجع على المشاركة والتعاون بين الموظفين.
- تعزيز الثقافة التنظيمية: ينبغي تعزيز القيم الثقافية التي تدعم الابتكار والدعم المتبادل ضمن بيئة العمل.
- تدريب القادة: يجب توفير برامج تدريبية للقادة حول كيفية تعزيز العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

5.5 حدود البحث:

5.5.1 الحدود الموضوعية:

تتركز الدراسة على تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية فقط، دون تناول العوامل الخارجية الأخرى التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل البيئة الاقتصادية والسياسية.

5.5.2 الحدود البشرية:

تمت دراسة عينة من موظفي شركة الراجحي المصرفية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على منظمات أخرى في قطاعات مختلفة.

5.5.3 الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على منطقة جيزان في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تطبيق النتائج في سياقات جغرافية مختلفة.

5.5.4 الحدود الزمنية:

تمت الدراسة خلال فترة الفصل الدراسي الثالث، مما قد يؤثر على دقة النتائج، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

5.6 الدراسات المستقبلية:

توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، ومنها:

يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على استكشاف العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في سياقات مختلفة، مثل المنظمات الكبيرة أو في قطاعات أخرى غير المصرفية. كما يمكن دراسة تأثير عوامل أخرى مثل التكنولوجيا والابتكار على هذه العلاقة.

5.7 الخاتمة:

تسهم هذه الدراسة في فهم أعمق للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتؤكد على أهمية تصميم هياكل تنظيمية تدعم الثقافة الإيجابية. من خلال النتائج والتوصيات المقدمة، نأمل أن تسهم هذه الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات العربية.

المراجع:

- الإمارات العربية المتحدة. (2020). تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الشركات في السوق العربية: دراسة ميدانية في قطاع البناء والتشييد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(3)، 45-60.
- الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2020). دور الهيكل التنظيمي في تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسات العربية. مجلة الإدارة العربية، 15(3)، 25-40.
- البحرين. (2018). تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية في المؤسسات العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 12(2)، 10-25.
- البكري، س. (2018). أثر العوامل التنظيمية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في دولة الإمارات. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 47-72.
- الجهني، ع. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي مستشفى الملك خالد الجامعي. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 209-230.
- الحربي، م.، والحربي، ف. (2021). دور القيادة التحويلية في تشكيل الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السعودية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 58(1)، 1-30.
- الحريري، ر.، والقطاونة، أ. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المنظمات الأردنية: الدور الوسيط للاتصال التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 59-84.
- الحياي، م. (2020). أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 63، 112-135.
- السلطان، ن.، & العنزي، ع. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية لإدارة التنمية، 38(2).
- الشايع، س. (2021). أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 33(1)، 115-133.
- الشوابكة، ن.، والشوابكة، ر. (2017). دور الهيكل التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 93-111.
- الطراونة، أ.، والهيابنة، أ. (2016). دور الهيكل التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة حالة على وزارة الصحة في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 2(1)، 67-90.
- العتيبي، ن.، الجريسي، ف.، والحربي، م. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(1)، 161-190.
- عماري، & وردة. أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية* بتفرت (Doctoral dissertation، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/12204>

- القاهرة. (2019). دور الهيكل التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 7(1)، 30-15.
- القحطاني، ح.، والشهري، س. (2019). أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك السعودية. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 110-87.
- الملك سعود. (2018). تأثير الهيكل التنظيمي على كفاءة إدارة المشاريع: دراسة حالة في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية. مجلة إدارة المشاريع، 5(1)، 95-80.
- الملك عبد العزيز. (2017). تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة حالة في قطاع الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 10(2)، 35-20.
- Al-Aidaros, A. H., & Ali, A. J. (2021). The impact of organizational culture on organizational performance in UAE public sector. The Journal of Organizational Management Studies, 2021, 1-15. <https://doi.org/10.5171/2021.233617>
- Al-Matani, M. A. (2015). The Impact of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Systems: The Case of Jordanian Telecommunication Companies. International Business Research, 8(3), 182.
- Al-Qatanani, S. S. (2017). The Impact of Organizational Culture on the Development of Organizational Creativity: An Applied Study on a Sample of Jordanian Commercial Banks. Journal of Business & Finance in Emerging Markets, 4(1), 29-47.
- Al-Tameemi, K. A., & Alshawi, M. (2014). The impact of organisational culture and leadership on performance improvement in Iraq. The Built & Human Environment Review, 7. <https://salford-repository.worktribe.com/preview/1494421/The%20Impact%20of%20Organisational%20Culture%20and%20Leadership%20on%20Performance%20Improvement%20in%20Iraq%20-%20published.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior, 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>

- Daft, R. L. (2015). Organization theory and design. Cengage Learning Canada Inc.
<https://www.uoquelpg.ca/lang/sites/uoguelph.ca.business/files/HTM%206590%20Organizational%20Theory%20and%20Design,%20Fall%202014,%20Michael%20Cox.pdf>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Basic Books.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. New York: Wiley. Dike, P.(2013). The impact of workplace diversity on organizations. Dobbin, F., & Jung, J.(2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. NCL Rev, 89, 809.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/93242180/bca7bed9ec950897bcb10df36678cfb1dab1-libre.pdf?1667020558=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCorporate+Culture+and+Organizational+Eff.pdf&Expires=1716857508&Signature=M2yHLhD7TYDaTCFby8DSRC9u8mg8AdbktOK6P9ICLKSy30Lzefk1TtTBgAmOXvlfjI73SBz4dRsGwa~~qfFodF-pou-XvO2-Y2opdYffqOIq0Ngm3Ker6g0y6t5IGv2bbMHDzuUC1Knh3RybZA5MqwvGseqwRxnGJVEZ0rzamJEWfPrTclGc3TM9YNAC9dwW6x41j7-jLwkg-7i9DSk9ly2ezCWgBCsfkDwDoqqn6mT~I79DYjXuyKoWnJYoU~2obrvJ0mjZ6eUA7-bX6M2N-WNEf0E20TQqQHfDrvDqJ3QHpybtMVNisr635uf98wQrJ0DgAFEwvraf9eIjDhHhQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications. [https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hofstede,+G.+\(2001\).+Culture%27s+consequences:+Comparing+values,+behaviors,+institutions+and+organizations+across+nations.+Sage+publications.&ots=IMucwNB2VQ&si](https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hofstede,+G.+(2001).+Culture%27s+consequences:+Comparing+values,+behaviors,+institutions+and+organizations+across+nations.+Sage+publications.&ots=IMucwNB2VQ&si)

[g=rzNPtc45GbprywngK44oNHUD9w8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://thuvienso.hoasen.edu.vn/bitstream/handle/123456789/10600/Contents.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change. Pearson.
<https://thuvienso.hoasen.edu.vn/bitstream/handle/123456789/10600/Contents.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). Essentials of organizational behavior. Pearson Education (us).
https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/e01_978-1-292-09007-8_01.pdf
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European journal of innovation management. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118785317>
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC health services research, 11(1), 1-9.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>

الملاحق:

استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة "تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية لشركة الراجحي المصرفية في جيزان، المملكة العربية السعودية".

يعد هذا البحث جزءاً من متطلبات إكمال درجة البكالوريوس في الإدارة، وسيساعدنا في فهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية.

من خلال استكمال هذا الاستبيان، ستساعدوننا في الحصول على معلومات قيمة حول تصورات الموظفين والإدارة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في الشركة. سيتم التعامل مع جميع المعلومات المقدمة بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نتوجه بالشكر الجزيل لكم على مساهمتكم القيمة في إنجاح هذا البحث. وفقكم الله.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

■ البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر
☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي
☐ متوسط
☐ ثانوي
☐ جامعي

العمر:

☐ أقل من 25 سنة
☐ من 25 سنة الى 35 سنة
☐ من 35 سنة الى 45 سنة
☐ أكثر من 45 سنة

ابعاد المتغير المستقل الهيكل التنظيمي هي المركزية والرسمية والتخصص

المحور الأول: الهيكل التنظيمي

العبارات				الرقم
المركزية				
موافق	محايد	غير موافق		
			1	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل.
			2	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى أسفل.
			3	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل.
			4	كل الأعمال التي تقوم بما لا بد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى.
الرسمية				
موافق	محايد	غير موافق		
			5	تعتمد الشركة على قوانين تشمل قواعد وإجراءات وتعليمات وأنظمة في تنفيذ برامجها.
			6	القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة
			7	تعد الخطط والبرامج من قبل الإدارة العليا وأنا مسؤول عن تنفيذها فقط.
			8	الصلاحيات المحددة مدونة ومكتوبة بصيغة أوامر إدارية.
التخصص				
موافق	محايد	غير موافق		
			9	تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم.
			10	يصعب القيام بأعمال مختلفة في هذه الشركة في الوقت الحاضر.
			11	هناك واجبات محددة بحكم وجود تقسيم للوظائف والأعمال.
			12	توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة.

ابعاد المتغير التابع **الثقافة التنظيمية** هي المشاركة في اتخاذ القرار وجماعية العمل واحترام قيمة الوقت والابداع والابتكار

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات		
	موافق	محايد	غير موافق
	المشاركة في اتخاذ القرار		
1	المؤسسة تشارك العاملين في الأرباح.		
2	المؤسسة تشارك العاملين في التسيير.		
3	أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.		
	موافق	محايد	غير موافق
	جماعية العمل		
4	تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة.		
5	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها		
6	أخضع أهدافي ومصلحتي الخاصة لأهداف الجماعة ومصلحتها.		
	موافق	محايد	غير موافق
	احترام قيمة الوقت		
7	أشعر بانني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد.		
8	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في المجاز العمل الموكل إلي.		
9	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب.		
	موافق	محايد	غير موافق
	الابداع والابتكار		
10	الأفكار المبتكرة والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين.		
11	توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين.		
12	تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.		

<https://forms.gle/yEarD7u6jyVPwzuP9>

Midocean University

Management college

management specialization



The impact of organizational structure on organizational culture as applied to Al Rajhi Banking Company in the Kingdom of Saudi Arabia in the Jizan region “a case study”

student name:

Reham Hassan Ahmad Mathkur

2021204675

Graduation project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

Third semester - 2024

