

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

إسم الطالب:

رهام حسن أحمد مذکور

2021204675

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

5	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
6	1.1 المقدمة:
8	1.2 مشكلة البحث:
8	1.2.1 الفجوات النظرية
8	1.2.2 الفجوات التطبيقية
9	1.3 أهمية البحث:
9	1.3.1 الأهمية النظرية
9	1.3.2 الأهمية التطبيقية
10	1.4 أسئلة البحث:
10	1.5 أهداف البحث:
10	1.6 فرضيات البحث:
11	1.7 نموذج البحث:
12	1.8 منهجية البحث:
13	1.9 الدراسة الميدانية:
14	مخطط المشروع:
15	الدراسات السابقة:
15	الفصل الثاني: الإطار النظري
16	2.1 مقدمة:
16	2.2 الهيكل التنظيمي:
17	2.2.1 تعاريف الهيكل التنظيمي:
17	2.2.2 أنواع الهيكل التنظيمي:
18	2.2.3 أبعاد الهيكل التنظيمي:
19	2.3 الثقافة التنظيمية:
19	2.3.1 تعاريف الثقافة التنظيمية:
20	2.3.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

20	2.3.3 أبعاد الثقافة التنظيمية:
21	2.4 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية:
22	2.5 خاتمة:
22	المراجع:
27	الملاحق:

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب	10
2	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	11

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 الإنتاجية 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 دوراً حيوياً 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 تُعزّز الثقافة التعاونية والابتكارية، بينما الهياكل البيروقراطية تُنتج ثقافات أكثر جموداً وانضباطاً.

كما أكدت دراسة Tsai (2011) أن الهيكل اللامركزي يرتبط بثقافة تنظيمية تتسم بالدعم والابداع.

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 & 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).

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).

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 "ما هو أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية؟"

- (1) كيف يؤثر هيكل المنظمة (مركزية القرار، درجة الرسمية، تخصص الوظائف) على مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟
- (2) ما العلاقة بين درجة مركزية القرار في المنظمة وبين مدى جماعية العمل والتعاون بين الموظفين؟
- (3) كيف ترتبط درجة رسمية القواعد والإجراءات في المنظمة بمستوى احترام الموظفين لقيمة الوقت والحرص على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد؟
- (4) ما أثر تخصص الوظائف والتنظيم الهرمي للمنظمة على قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم؟
- (5) ما هي أهم التحديات التي تواجه المنظمات عند محاولة تغيير هيكلها التنظيمي لتحسين ثقافتها التنظيمية؟

1.5 أهداف البحث:

- (1) هدف البحث: التحقق من تأثير مركزية القرارات في المنظمة على مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- (2) هدف البحث: دراسة العلاقة بين درجة مركزية القرار في المنظمة وبين مدى جماعية العمل والتعاون بين الموظفين.
- (3) هدف البحث: استكشاف العلاقة بين درجة رسمية القواعد والإجراءات في المنظمة وبين مستوى احترام الموظفين لقيمة الوقت والحرص على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- (4) هدف البحث: تحليل أثر تخصص الوظائف والتنظيم الهرمي للمنظمة على قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.
- (5) هدف البحث: التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمات عند محاولة تغيير هيكلها التنظيمي لتحسين ثقافتها التنظيمية.

1.6 فرضيات البحث:

H توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

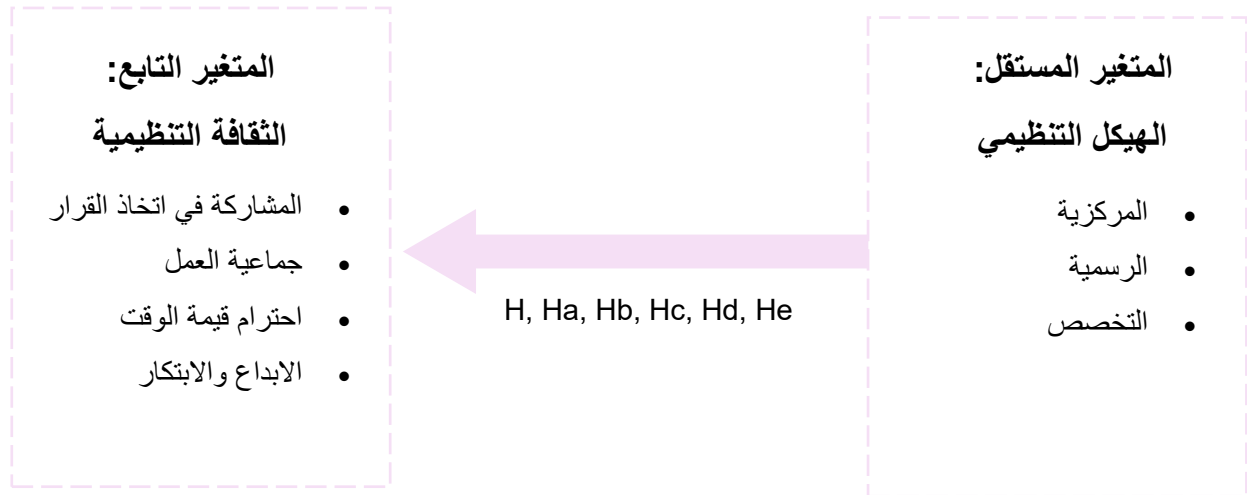
- (1) Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مركزية القرارات في المنظمة و مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- (2) Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجة مركزية القرار في المنظمة و مدى جماعية العمل والتعاون بين الموظفين.
- (3) Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجة رسمية القواعد والإجراءات في المنظمة وبين مستوى احترام الموظفين لقيمة الوقت والحرص على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

4) Hd توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخصص الوظائف والتنظيم الهرمي للمنظمة و قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.

5) He توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه المنظمات عند محاولة تغيير هيكلها التنظيمي وتحسين ثقافتها 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 منهجية البحث:

- (1) فلسفة البحث: الوضعية.
- (2) منهج البحث: الاستنتاجي.
- (3) استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- (4) نوع البحث: الكمي.
- (5) الأفق الزمني: المقطعية.
- (6) التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

1.9 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

الدراسات السابقة:

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.

2.1 مقدمة:

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:** وفقًا 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:** وفقًا 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:** وفقًا 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 يسهم 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 غالباً في الشركات الديناميكية أو البيئات الإبداعية مثل شركات التسويق أو الإعلام. (السلطان والعنزي 2018).

2.3.3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

(1) **الابعاد 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 الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية المنشودة. وبالتالي، فإن التكامل بين الهيكل والثقافة التنظيمية يمثل أحد المداخل الأساسية لتعزيز الفعالية والتنافسية التنظيمية.

المراجع:

- الإمارات العربية المتحدة. (2020). تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الشركات في السوق العربية: دراسة ميدانية في قطاع البناء والتشييد. مجلة الإدارة والاقتصاد، (3)8، 45-60.
- الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2020). دور الهيكل التنظيمي في تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسات العربية. مجلة الإدارة العربية، (3)15، 25-40.
- البحرين. (2018). تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية في المؤسسات العربية. مجلة الإدارة والتنمية، (2)12، 10-25.
- البكري، س. (2018). أثر العوامل التنظيمية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في دولة الإمارات. المجلة العربية للإدارة، (2)38، 47-72.
- الجهني، ع. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي مستشفى الملك خالد الجامعي. المجلة العربية للإدارة، (2)39، 209-230.
- الحربي، م.، والحربي، ف. (2021). دور القيادة التحولية في تشكيل الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السعودية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، (1)58، 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.، والهاجنة، 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* بتقريت (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)، 15-30.
- القحطاني، ح.، والشهري، س. (2019). أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك السعودية. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 87-110.
- الملك سعود. (2018). تأثير الهيكل التنظيمي على كفاءة إدارة المشاريع: دراسة حالة في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية. مجلة إدارة المشاريع، 5(1)، 80-95.
- الملك عبد العزيز. (2017). تأثير الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة حالة في قطاع الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 10(2)، 20-35.
- 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., & Alshaw, 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.uoquelp.ca/lang/sites/uoquelp.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=M2yHLhD7TYDaTCFb>

[y8DSRC9u8mg8AdbktOK6P9ICLKSy30Lzefk1TtTBgAmOXvlfjl73SBz4
dRsGwa~~qfFodF-pou-XvO2-
Y2opdYffqOlq0Nqm3Ker6q0y6t5lGv2bbMHDzuUC1Knh3RybZA5Mgw
vGseqwRxnGJVEEnZ0rzamJEWfPrTclGc3TM9YNAC9dwW6x4lj7-
jLwkg-
7i9DSk9ly2ezCWgBCsfkDwDoqqn6mT~l79DYjXuyKoWnJYoU~2obrvJ
0mjZ6eUA7-bX6M2N-
WNEf0E20TQqQHfDrvDqJ3QHpybtMVNisr635uf98wQrJ0DgAFEwvraf
9eljDhHhQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](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+org+anizations+across+nations.+Sage+publications.&ots=IMucwNB2VQ&sig=rzNPtc45GbprywnqK44oNHUd9w8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- 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+org+anizations+across+nations.+Sage+publications.&ots=IMucwNB2VQ&sig=rzNPtc45GbprywnqK44oNHUd9w8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](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+org+anizations+across+nations.+Sage+publications.&ots=IMucwNB2VQ&sig=rzNPtc45GbprywnqK44oNHUd9w8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- 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 إلى 35 سنة
☐ من 35 سنة إلى 45 سنة
☐ أكثر من 45 سنة

ابعاد المتغير المستقل الهيكل التنظيمي هي المركزية والرسمية والتخصص

المتغير المستقل	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الهيكل التنظيمي	المركزية	5	عماري, & وردة. أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصخرائية* بنقرت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	الرسمية	9	
	التخصص	7	

المحور الأول: الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات		
	المركزية		
1	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل.	موافق	محاييد
2	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى أسفل.	موافق	محاييد
3	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل.	موافق	محاييد
4	كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى.	موافق	محاييد
5	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على التفويض الصلاحيات.	موافق	محاييد
	الرسمية		
6	تعتمد الشركة على قوانين تشمل قواعد وإجراءات وتعليمات وأنظمة في تنفيذ برامجها.	موافق	محاييد
7	القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة	موافق	محاييد
8	تعد الخطط والبرامج من قبل الإدارة العليا وأنا مسؤول عن تنفيذها فقط.	موافق	محاييد

9	الصلاحيات المحددة مدونة ومكتوبة بصيغة أوامر إدارية.			
10	إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات			
11	تمارس الكثير من الإجراءات والأعمال بحكم تعودنا العمل عليها لمدة طويلة.			
12	تمتلك الشركة وصفا واضحا للوظائف والأعمال.			
13	هناك تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام كما أن الأفراد يعرفون واجباتهم.			
14	أن عقوبات الإخلال بالنظام واضحة للجميع.			
التخصص				
	موافق	محايد	غير موافق	
15	تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم.			
16	يصعب القيام بأعمال مختلفة في هذه الشركة في الوقت الحاضر.			
17	هناك واجبات محددة بحكم وجود تقسيم للوظائف والأعمال.			
18	توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة.			
19	تستقطب الشركة الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصهم.			
20	يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه.			
21	الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها			

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

المتغير التابع	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الثقافة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرار	7	عماري, & وردة. أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحرأوية* بنقرت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	جماعية العمل	6	
	احترام قيمة الوقت	5	
	الابداع والابتكار	7	

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

العبارات				الرقم
المشاركة في اتخاذ القرار				
موافق	محايد	غير موافق		
			المؤسسة تشارك العاملين في الأرباح.	1
			المؤسسة تشارك العاملين في التسيير.	2
			أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.	3
			تم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار.	4
			أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة.	5
			تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.	6
			تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار الموجود لدي.	7

جماعية العمل		موافق	محايد	غير موافق
8	تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة.			
9	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها			
10	أخضع أهدافي ومصالحتي الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها.			
11	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما الأداء الجيد.			
12	يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى.			
13	تلقى مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات.			
احترام قيمة الوقت		موافق	محايد	غير موافق
14	أشعر باني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد.			
15	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في المجاز العمل الموكل إلي.			
16	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب.			
17	ألتزم في موعد قدومي ومغادرتي في الوقت المحدد.			
18	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي.			

غير موافق	محايد	موافق	الابداع والابتكار	
			الأفكار المبتكرة والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين.	19
			توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين.	20
			تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	21
			تفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة.	22
			تمتلك رؤيا دقيقة لمشكلات العمل.	23
			تحتاج الى عمليات مفصلة عند تكليفك بأي عمل.	24
			تشجيع المؤسسة للمستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها.	25
			تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	26

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 - 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

Second semester - 2024

