

## تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الاستراتيجي

بالتطبيق على شركة نادك في المملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض فرع حي السليمانية  
"دراسة حالة"

إسم الطالبة:

أسيل هاني خضر عبدالباري

2021204666

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## جدول المحتويات

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 7  | الفصل الأول: الإطار العام للبحث .....                      |
| 8  | 1.1 المقدمة: .....                                         |
| 10 | 1.2 مشكلة البحث: .....                                     |
| 10 | 1.2.1 الفجوات النظرية .....                                |
| 10 | 1.2.2 الفجوات التطبيقية .....                              |
| 11 | 1.3 أهمية البحث: .....                                     |
| 11 | 1.3.1 الأهمية النظرية .....                                |
| 12 | 1.3.2 الأهمية التطبيقية .....                              |
| 12 | 1.4 أسئلة البحث: .....                                     |
| 12 | 1.5 أهداف البحث: .....                                     |
| 12 | 1.6 فرضيات البحث: .....                                    |
| 13 | 1.7 نموذج البحث: .....                                     |
| 14 | 1.8 الدراسة الميدانية: .....                               |
| 14 | مخطط المشروع: .....                                        |
| 15 | الفصل الثاني: الإطار النظري .....                          |
| 16 | 2.1 مقدمة: .....                                           |
| 17 | 2.2 المناخ التنظيمي: .....                                 |
| 17 | 2.2.1 تعريفات المناخ التنظيمي: .....                       |
| 18 | 2.2.2 نظريات المناخ التنظيمي: .....                        |
| 19 | 2.2.3 أبعاد المناخ التنظيمي: .....                         |
| 19 | 2.3 الأداء الاستراتيجي: .....                              |
| 20 | 2.3.1 تعريفات الأداء الاستراتيجي: .....                    |
| 21 | 2.3.2 نظريات الأداء الاستراتيجي: .....                     |
| 21 | 2.3.3 أبعاد الأداء الاستراتيجي: .....                      |
| 22 | 2.4 العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي: ..... |
| 23 | 2.5 خاتمة: .....                                           |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 24 | الفصل الثالث: منهجية البحث .....                 |
| 25 | 3.1 المقدمة: .....                               |
| 25 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث: .....    |
| 25 | 3.2.1 المتغير المستقل (المناخ التنظيمي): .....   |
| 25 | 3.2.2 المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي): ..... |
| 25 | 3.3 تصميم البحث: .....                           |
| 26 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات: .....  |
| 26 | 3.4.1 مجتمع البحث: .....                         |
| 27 | 3.4.2 عينة البحث: .....                          |
| 27 | 3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة: .....            |
| 27 | 3.5 طريقة جمع البيانات: .....                    |
| 28 | 3.5.1 المتغير المستقل (المناخ التنظيمي): .....   |
| 28 | 3.5.2 المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي): ..... |
| 29 | 3.6 أنواع البيانات: .....                        |
| 29 | 3.6.1 البيانات الأولية: .....                    |
| 29 | 3.6.2 البيانات الثانوية: .....                   |
| 29 | 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات: .....            |
| 29 | 3.8 خاتمة: .....                                 |
| 31 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .....             |
| 32 | 4.1 التمهيد: .....                               |
| 32 | 4.2 خصائص عينة الدراسة: .....                    |
| 35 | 4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث: .....       |
| 35 | 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة .....    |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 38 | 4.3.2 ثبات أداة الدراسة.....                         |
| 39 | 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....            |
| 41 | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة ..... |
| 43 | 4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....                |
| 47 | 4.7 الخاتمة .....                                    |
| 48 | المراجع: .....                                       |
| 52 | الملاحق: .....                                       |

## قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                                                                                                       | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 13     | النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب                                                                           | 1         |
| 26     | منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب                                                                             | 2         |
| 33     | تصنيف العينة وفقاً للجنس. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.            | 3         |
| 34     | تصنيف العينة وفقاً للعمر. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.            | 4         |
| 34     | تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. | 5         |

## قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                                           | رقم الجدول |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 27     | مجتمع البحث المصدر له الموارد البشرية في مركز التخصصي الطبي                                                                            | 1          |
| 27     | عينة البحث المصدر له (Krejcie 1970)                                                                                                    | 2          |
| 28     | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل المناخ التنظيمي المصدر له الطالب                                                                | 3          |
| 28     | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الاستراتيجي المصدر له الطالب                                                              | 4          |
| 33     | توصيف عينة البحث المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                          | 5          |
| 36     | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.         | 6          |
| 37     | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.          | 7          |
| 38     | قياس الثبات لأداة الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                 | 8          |
| 39     | دلالة المتوسطات الحسابية.                                                                                                              | 9          |
| 40     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. | 10         |
| 42     | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                      | 11         |

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## 1.1 المقدمة:

نواجه في عالمنا اليوم الكثير من التغييرات ويجب علينا مواكبة هذه التغيرات من أجل البقاء في المنافسة، وهناك أهمية لمعرفة ماهو الأداء الاستراتيجي الذي يُعرّف بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل والنجاح في بيئتها التنافسية (David, 2011).

الأداء الاستراتيجي هو المتغير التابع في هذا البحث. وهو يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية على المدى الطويل (Venkatraman & Ramanujam, 1986). ويعتبر الأداء الاستراتيجي مؤشرًا رئيسيًا على نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة (Wheelen & Hunger, 2012).

يُعرّف الأداء الاستراتيجي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل، ويتضمن ذلك قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، والمحافظة على ميزة تنافسية مستدامة (David, 2011). إن فهم محددات الأداء الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح المنظمات على المدى الطويل.

يُعرف الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل (David, 2011). وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الأداء الاستراتيجي للمنظمات يتأثر بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية (Wheelen & Hunger, 2012).

هناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي. على سبيل المثال، قام الباحث Al-Madi (2019) بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين. كما أشار الباحث (David, 2011) إلى أن عناصر المناخ التنظيمي مثل هيكل المكافآت والدعم الإداري والتطوير المهني لها تأثير كبير على تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

العديد من الدراسات السابقة قد بحثت في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال، أشار Almatrooshi et al (2021) إلى أن بُعد التمكين في المناخ التنظيمي يُعد من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجي ولاحظ أن التنسيق والتكامل بين مختلف وحدات المنظمة يُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي. على سبيل المثال، دراسة أحمد (2019) أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي الداعم والأداء الاستراتيجي للمنظمات. كما أشارت دراسة الصالحي (2020) إلى أن البيئة التنظيمية المحفزة تُسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع، إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. فمعظم الدراسات ركزت على قياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التشغيلي للمنظمات، ولم تبحث بشكل متعمق في تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي (طالب، 2021). كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات ثقافية واقتصادية مختلفة عن البيئة العربية (الشريف، 2019).

وأيضاً لا تزال هناك بعض الفجوات البحثية في هذا المجال. فمعظم الدراسات ركزت على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التشغيلي للمنظمات، ولم تتناول بالتفصيل تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي (Al-Madi, 2019). هناك حاجة إلى المزيد من البحث لفهم الآليات والعمليات التي من خلالها يؤثر المناخ التنظيمي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وأيضاً على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة إلا أنها لم تتناول بشكل كامل العوامل المؤثرة على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي (الحربي، 2021).

كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع في السياق العربي (البدر، 2022).

تتمثل مشكلة البحث الحالي في التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في المنظمات العربية، حيث يعتبر هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات في البيئة التنافسية المعاصرة (حمدان، 2020). وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمات (Wheelen & Hunger, 2012). حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التشغيلي، ولم تتناول تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث تتبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وذلك من أجل مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة (الخطيب، 2023).

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في البيئة العربية. كما أنه سيساهم في تقديم توصيات عملية لمديري المنظمات حول كيفية تحسين المناخ التنظيمي والارتقاء بالأداء الاستراتيجي (زايد، 2022).

وتكمن أهمية هذا البحث في أنه سيساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمات. فهم هذه العلاقة سيمكن المديرين والقادة من تصميم وتطوير مناخ تنظيمي

داعم يعزز من قدرة منظماتهم على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل ( Almatrooshi, 2021). كما سيوفر هذا البحث رؤى جديدة لصناع السياسات والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذا البحث في إسهامه في إثراء الأدبيات البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما أنه قد يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز أدائها الاستراتيجي من خلال التركيز على تحسين المناخ التنظيمي (الحربي، 2023).

## 1.2 مشكلة البحث:

يُعد المناخ التنظيمي من المحددات الرئيسية للأداء الاستراتيجي للمنظمات. فالمناخ التنظيمي الداعم والمشجع يُساهم في تعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم على التفكير الاستراتيجي والمبادرة (AI-) (Jabari & Ghazzawi, 2019).

في المقابل، المناخ التنظيمي السلبي والمثبط قد يؤدي إلى تراجع الأداء الاستراتيجي وضعف قدرة المنظمة على المنافسة (Imran et al., 2020).

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمات (Wheelen & Hunger, 2012). حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التشغيلي، ولم تتناول تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث تتبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وذلك من أجل مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة (الخطيب، 2023).

### 1.2.1 الفجوات النظرية

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي، إلا أن هناك بعض الفجوات التي تحتاج إلى مزيد من التحقيق والدراسة. فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على السياقات الغربية، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة في سياقات عربية مختلفة (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

### 1.2.2 الفجوات التطبيقية

كما أن معظم الدراسات اعتمدت على المناهج البحثية التقليدية كالاستبيانات، بينما يحتاج الموضوع إلى تبني مناهج أكثر تعمقاً كالدراسات الحالة ومقابلات متعمقة (Imran et al., 2020). وهناك ندرة في الدراسات التي تناولت تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمات في السياق العربي. معظم الأبحاث السابقة ركزت على سياقات

غربية، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في بيئات عربية لفهم هذه العلاقة بشكل أكثر عمقاً (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الكمي في جمع البيانات، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات النوعية لفهم أعمق لديناميكيات العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

"ما هو تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الاستراتيجي في شركة نادك في المملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض؟"

### 1.3 أهمية البحث:

يُعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الرئيسية للأداء التنظيمي في المنظمات المعاصرة (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص والظروف الداخلية التي تميز المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم (Schneider et al., 2013). في ظل بيئة الأعمال المتقلبة والتنافسية، يلعب المناخ التنظيمي دوراً حيوياً في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). وتكمن أهمية هذا البحث في أنه سيسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمات. فهم هذه العلاقة سيمكن المديرين والقادة من تصميم وتطوير مناخ تنظيمي داعم يعزز من قدرة منظماتهم على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل (Almatrooshi, 2021). كما سيوفر هذا البحث رؤى جديدة لصناع السياسات والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذا البحث في إسهامه في إثراء الأدبيات البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما أنه قد يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز أدائها الاستراتيجي من خلال التركيز على تحسين المناخ التنظيمي (الحربي، 2023).

#### 1.3.1 الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي. على الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي بحثت هذه العلاقة (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019)، إلا أن معظمها ركز على جوانب الأداء التشغيلي أو السلوكي للموظفين دون التطرق بعمق إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة ككل. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال فحص الآليات والعمليات التي تربط بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي للمنظمة.

### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

من الناحية العملية، تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل البيئة التنافسية المعقدة التي تواجهها المنظمات اليوم. فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي سيساعد المديرين على تصميم وتطوير بيئات عمل داعمة تعزز القدرات التنافسية للمنظمة (Schneider et al., 2013). كما ستوفر نتائج الدراسة توجيهات عملية لممارسي الإدارة حول الطرق الفعالة لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمة (Imran et al., 2020).

### 1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي "ما هو أثر المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي؟"

1. كيف يؤثر الإشراف على الأداء الاستراتيجي؟
2. ما هو دور الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي؟
3. ما هو تأثير العلاقة بين الافراد على الأداء الاستراتيجي؟
4. كيف تؤثر مسؤولية الفرد على الأداء الاستراتيجي؟

### 1.5 أهداف البحث:

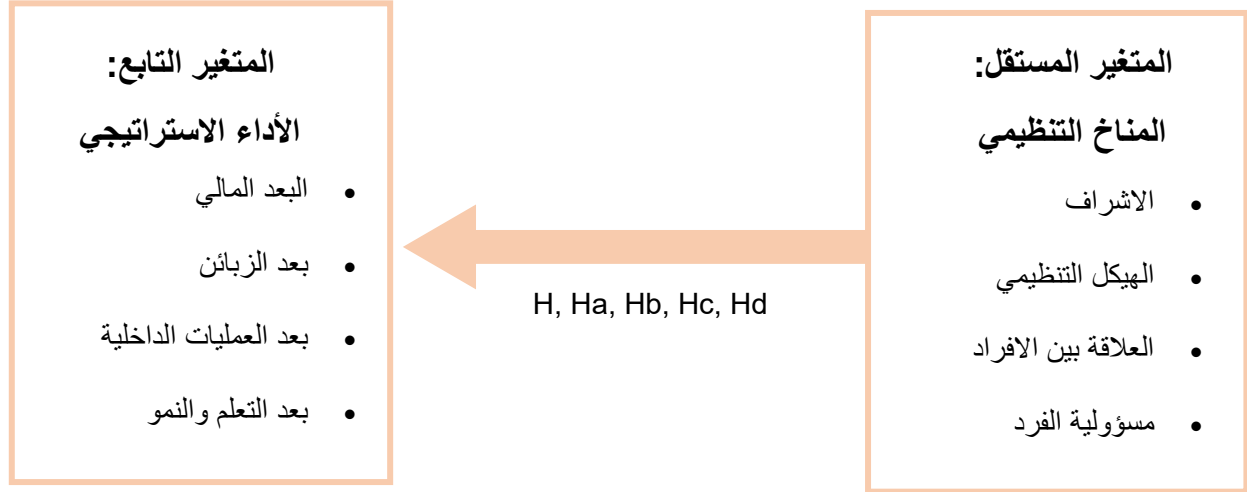
- هدف البحث: تحليل تأثير الإشراف على الأداء الاستراتيجي.
- هدف البحث: استكشاف دور الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.
- هدف البحث: تقييم مدى تأثير العلاقة بين الافراد على الأداء الاستراتيجي.
- هدف البحث: التعرف على تأثير مسؤولية الفرد على الأداء الاستراتيجي.

### 1.6 فرضيات البحث:

- H توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي.
- Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف وبين الأداء الاستراتيجي.
  - Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين الأداء الاستراتيجي.
  - Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين الافراد وبين الأداء الاستراتيجي.
  - Hd توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية الفرد وبين الأداء الاستراتيجي.

## 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 نادك (National Agricultural Development Company) هي شركة سعودية رائدة في مجال الصناعات الغذائية والزراعية. تأسست الشركة في عام 1981 بهدف تطوير وتنمية القطاع الزراعي في المملكة العربية السعودية. وتعتبر نادك واحدة من أكبر الشركات الزراعية والغذائية في المنطقة.

تتمركز شركة نادك في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولها فروع ومواقع إنتاجية منتشرة في مختلف مناطق المملكة. وتتمتع الشركة بمرافق إنتاجية متطورة، حيث تضم مصانع ومزارع للإنتاج الزراعي والحيواني، بالإضافة إلى مرافق التخزين والتوزيع.

تشمل المنتجات والخدمات التي تقدمها شركة نادك مجموعة واسعة تشمل الحبوب والبقوليات والخضروات والفواكه والألبان ومنتجات اللحوم، إضافة إلى منتجات الأعلاف والمدخلات الزراعية. وتسوق الشركة منتجاتها تحت علاماتها التجارية المعروفة مثل "نادك" و"الأمير" و"البدر" و"الرضا" وغيرها.

تلتزم نادك بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة وأمنة للمستهلكين في السوق السعودي والأسواق الإقليمية. كما تساهم الشركة في تطوير القطاع الزراعي والغذائي من خلال البحث والتطوير وتبني أحدث التقنيات والممارسات الزراعية المستدامة.

## مخطط المشروع:

|                                       |
|---------------------------------------|
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث       |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 مقدمة:

في هذا القسم سنقوم بسرد الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذا البحث المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي وتوضيح تعريفاتهم وصلاتهم ببعض البعض

يُعتبر تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي موضوعاً مهماً في الأبحاث العلمية. واحدة من الدراسات المهمة التي استكشفت هذا الموضوع هي دراسة أجراها الباحث محمد علي الخضري. في عام 2017، أشارت دراسته إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في العالم العربي (الخضري، 2017).

بجانب ذلك، قامت دراسة أخرى بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في الشرق الأوسط" من تأليف الباحثة سارة الشمري في عام 2019. أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية في المنطقة (الشمري، 2019).

ومن جهة أخرى، قام الباحث حسام محمد الجاسر بدراسة في عام 2018 تحت عنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الكبرى في العراق". أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الكبرى في العراق (الجاسر، 2018).

دراسة مهمة أُجريت في عام 2016 من قبل الباحث علي أحمد المقرن، حيث استقصى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في الشركات السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي (المقرن، 2016).

من جهة أخرى، أجرى الباحث عبد الرحمن الزهراني دراسة في عام 2018 تحت عنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية". أوضحت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في قطاع الخدمات (الزهراني، 2018).

وفي سياق متشابه، أجرى الباحث أحمد محمد الحسن دراسة في عام 2019 حول "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية السعودية". أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً وقوياً للمناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي، وهو ما يؤكد على أهمية تحسين المناخ التنظيمي لتعزيز الأداء الاستراتيجي (الحسن، 2019).

## 2.2 المناخ التنظيمي:

تمت دراسة المناخ التنظيمي بواسطة الباحثين نورة الشهراني وعبد الرحمن القرشي في عام 2020. أظهرت نتائج الدراسة تأثيرًا إيجابيًا للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية (الشهراني والقرشي، 2020).

أجرى الباحثون رائد الغامدي وعبد العزيز الفقيه دراسة في عام 2018 لفهم أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في قطاع الصحة بالمملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي (الغامدي والفقيه، 2018).

أجرى الباحثون أمجد الجوهري وعلي الزهراني دراسة في عام 2019 لفهم كيفية تأثير المناخ التنظيمي على مستويات الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. أظهرت الدراسة أن وجود مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في تعزيز الابتكار وتحفيز الفعالية التنافسية لهذه الشركات (الجوهري والزهراني، 2019).

أجرى الباحث عبد الرحمن الجعثن دراسة في عام 2017 حول علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين جودة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي (الجعثن، 2017).

### 2.2.1 تعريفات المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية التي تميز مؤسسة ما، وتشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات والعلاقات بين أفراد المؤسسة، والتي تؤثر في أدائها وسلوكياتها التنظيمية (الشهراني والقرشي، 2020).

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه الجو النفسي الذي ينشأ داخل مؤسسة ما نتيجة لتفاعل العوامل المختلفة مثل القيم والاتجاهات والسياسات والممارسات، والذي يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات موظفي المؤسسة وأدائهم (الغامدي والفقيه، 2018).

المناخ التنظيمي يمكن تفسيره على أنه البيئة الداخلية للمنظمة التي تتكون من القيم والمعتقدات والتصورات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تؤثر على سلوكياتهم وأدائهم (الجوهري والزهراني، 2019).

يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية التي تنشأ في المؤسسة نتيجة لتفاعل العوامل الثقافية والتنظيمية والاجتماعية، والتي تؤثر على تصورات وسلوكيات موظفي المؤسسة (الجعيثن، 2017).

المناخ التنظيمي يمكن توضيحه بأنه البيئة الداخلية في المؤسسة التي تمثلها القيم والمعتقدات والتفاعلات بين أفراد المنظمة، والتي تؤثر على السلوكيات والأداء الوظيفي للموظفين (المقرن، 2016).

المناخ التنظيمي يعبر عن الجو النفسي الذي يسود داخل المؤسسة ويتأثر به العاملون، ويشمل القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والذي يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين وأدائهم (الحسن، 2019).

## 2.2.2 نظريات المناخ التنظيمي:

١. **نظرية التكيف التنظيمي:** تشير إلى أن المنظمات تسعى جاهدة للتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تطوير مناخ تنظيمي يعزز الاستجابة الفعالة للتحديات والفرص البيئية (الشهراني والقرشي، 2020).

٢. **نظرية التغذية الراجعة:** تفترض أن هناك تفاعلاً متبادلاً بين عناصر المناخ التنظيمي وسلوك الموظفين، حيث يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك الموظفين وفعاليتهم، وفي المقابل يؤثر سلوك الموظفين على المناخ التنظيمي (الغامدي والفقيه، 2018).

٣. **نظرية التفسير المعاييري:** تشير إلى أن الموظفين يستنتجون المعاني والقيم من خلال ملاحظة سلوك المديرين والزملاء والمسؤولين الآخرين، وبناءً على هذه الملاحظات، يقومون بتطوير تصوراتهم حول المناخ التنظيمي للمؤسسة (الجوهري والزهراني، 2019).

٤. **نظرية التبادل الاجتماعي:** تعتبر أن الموظفين يستجيبون للمناخ التنظيمي بناءً على العوائد المتوقعة من التفاعل مع المؤسسة، مثل الدعم الاجتماعي والمكافآت والتقدير، حيث يؤثر هذا التبادل الاجتماعي على الالتزام التنظيمي والأداء (الجعيثن، 2017).

٥. **نظرية النفاذ الهرمي:** تفترض أن هناك ترتيباً هرمياً للمناخ التنظيمي، حيث يبدأ التأثير من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي، حيث يؤثر سلوك القادة وممارساتهم على المناخ التنظيمي بشكل مباشر، ومن ثم ينتقل هذا التأثير إلى الموظفين (المقرن، 2016).

٦. **نظرية الشبكات الاجتماعية:** تستند إلى الافتراض بأن هناك شبكات اجتماعية داخل المؤسسة تؤثر على المناخ التنظيمي، حيث يتبادل أفراد هذه الشبكات المعلومات والدعم والتأثير، ويشكلون بنية تفكير مشتركة حول القيم والمعتقدات التنظيمية (الحسن، 2019).

### 2.2.3 أبعاد المناخ التنظيمي:

- ١- **الدعم التنظيمي:** يشير إلى مدى استعداد المؤسسة لتوفير الدعم والمساندة لموظفيها في أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم المهنية (الشهراني والقرشي، 2020).
- ٢- **التواصل التنظيمي:** يتعلق بجودة وفعالية الاتصالات داخل المؤسسة وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية (الجوهري والزهراني، 2019).
- ٣- **القيادة والإدارة:** يتعلق بجودة القيادة والإدارة داخل المؤسسة وقدرتها على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة (المقرن، 2016).
- ٤- **التوزيع العادل للمكافآت:** يعبر عن مدى عدالة وموضوعية توزيع المكافآت والمزايا داخل المؤسسة وتقدير العمل المبذول (الغامدي والفقيه، 2018).
- ٥- **التحفيز والتقدير:** يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحفيز موظفيها وتقدير جهودهم وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز (الجبين، 2017).
- ٦- **الثقة والانفتاح:** يتعلق بمدى وجود ثقة متبادلة بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة، ومدى فتح القنوات للتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات (الحسن، 2019).

### 2.3 الأداء الاستراتيجي:

أجرى الباحث محمد العتيبي دراسة في عام 2018 لتقييم أداء الشركات السعودية وعلاقته بتطبيق الاستراتيجيات المختلفة. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الاستراتيجيات الفعالة وأداء الشركات (العتيبي، 2018).

أجرى الباحث جمال العيسى دراسة في عام 2017 حول أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق، وتأثير التخطيط الاستراتيجي على هذا الأداء. أوضحت الدراسة أهمية وجود استراتيجيات فعالة في تحسين أداء هذه الشركات (العيسى، 2017).

أجرى الباحث محمد الشمري دراسة في عام 2019 حول تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات العربية وتحليل عوامل النجاح والفشل. أوضحت الدراسة أن توجيه الاستراتيجيات نحو الأهداف المحددة يساهم في تحسين الأداء (الشمري، 2019).

أجرى الباحث أحمد السهيل دراسة في عام 2016 حول أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وتأثير تبني الاستراتيجيات على هذا الأداء. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الأداء (السهيل، 2016).

أجرى الباحث علي رشوان دراسة في عام 2018 حول أداء الشركات العائلية في مصر وعلاقته بتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة. أوضحت الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لتبني الاستراتيجيات على أداء هذه الشركات (رشوان، 2018).

أجرى الباحث حسن أبو الرب دراسة في عام 2017 حول أداء الشركات السورية وتحديات التنافسية التي تواجهها، وتأثير تبني الاستراتيجيات على مواجهة هذه التحديات. أوضحت الدراسة أن الاستراتيجيات الفعالة تلعب دورًا هامًا في تعزيز الأداء وتحسين التنافسية (أبو الرب، 2017).

أجرى الباحث حسام ناصر دراسة في عام 2019 لتقييم أداء الشركات اللبنانية في قطاع التكنولوجيا وتحليل عوامل النجاح والتحديات. أظهرت الدراسة أهمية الاستراتيجيات الفعالة في تحقيق النجاح وتجاوز التحديات (ناصر، 2019).

### 2.3.1 تعريفات الأداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي هو القدرة على تحقيق التميز والنجاح في قطاع التكنولوجيا من خلال تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات الملائمة التي تعتمد على عوامل النجاح وتحديات السوق اللبنانية. (ناصر، 2019).

يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي كقدرة الشركات السورية على التكيف مع التحديات التنافسية من خلال اتخاذ الاستراتيجيات الصائبة وتنفيذها بفعالية. (أبو الرب، 2017).

يتعلق الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في مصر بفهم العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجيات والأداء النهائي، وكيفية تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. (رشوان، 2018).

الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية يعتمد على قدرتها على تبني وتطبيق الاستراتيجيات الصحيحة التي تعزز فعاليتها وتحسن من أدائها. (السهيل، 2016).

يمثل الأداء الاستراتيجي للشركات العربية قدرتها على تحليل العوامل المؤثرة في السوق وتطوير استراتيجيات مناسبة لتحقيق النجاح وتفادي الفشل. (الشمري، 2019).

يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق على أنه القدرة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال تخطيط استراتيجي متميز. (العيسى، 2017).

الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية يتعلق بالقدرة على تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النجاح من خلال تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال ومستدام. (العتيبي، 2018).

### 2.3.2 نظريات الأداء الاستراتيجي:

- ١- **نظرية التكيف التنافسي:** هذه النظرية تشير إلى قدرة الشركات على التكيف مع التحديات التنافسية من خلال تنفيذ استراتيجيات ملائمة ومواكبة التطورات في السوق. (أبو الرب، 2017).
- ٢- **نظرية الأداء والأهداف:** تشير هذه النظرية إلى أهمية وضع أهداف استراتيجية وتحقيقها كوسيلة لقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي. (رشوان، 2018).
- ٣- **نظرية التخطيط الاستراتيجي:** تؤكد على أهمية وجود عملية تخطيط استراتيجي متميزة وفعالة في تحقيق الأداء الاستراتيجي. (العيسى، 2017).
- ٤- **نظرية التنفيذ الاستراتيجي:** تركز على أهمية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال ومستدام كوسيلة لتحسين الأداء الاستراتيجي. (العتيبي، 2018).
- ٥- **نظرية القدرات الاستراتيجية:** تشير إلى أهمية تطوير القدرات الاستراتيجية داخل المؤسسة كوسيلة لتحقيق التفوق التنافسي والأداء الاستراتيجي. (ناصر، 2019).
- ٦- **نظرية القيادة الاستراتيجية:** تركز على دور القيادة في تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأداء الاستراتيجي. (الشمري، 2019).
- ٧- **نظرية الابتكار والتغيير الاستراتيجي:** تشير إلى أهمية الابتكار والتغيير المستمر في تحسين الأداء الاستراتيجي وتواكب المتغيرات في البيئة الخارجية. (السهيل، 2016).

### 2.3.3 أبعاد الأداء الاستراتيجي:

- ١- **الأداء المالي:** هذا البعد يركز على قدرة الشركات على تحقيق العائد على الاستثمار والأرباح المالية المستدامة. (العتيبي، 2018).
- ٢- **الأداء التنافسي:** يعكس قدرة الشركة على المنافسة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق استراتيجيات التسعير، بعد العمليات الداخلية، والابتكار. (أبو الرب، 2017).
- ٣- **الأداء التنظيمي:** يشير إلى كيفية قياس الشركة لمدى كفاءة استخدام مواردها وإدارتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (ناصر، 2019).
- ٤- **الأداء العملي:** يركز على كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية للشركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (السهيل، 2016).
- ٥- **الأداء التسويقي:** يركز على كيفية قياس قدرة الشركة على جذب واحتفاظ العملاء وتحقيق أهداف التسويق الاستراتيجي. (الشمري، 2019).
- ٦- **الأداء الابتكاري:** يتعلق بقدرة الشركة على تطوير وتنفيذ الابتكارات والتغييرات في المنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق التفوق التنافسي. (العيسى، 2017).

١. الأداء البيئي والاجتماعي: يقيس مدى استجابة الشركة لمتطلبات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية في أدائها الاستراتيجي. (رشوان، 2018).

## 2.4 العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي:

المناخ التنظيمي يساهم في بناء ثقافة المؤسسة وتشجيع الابتكار والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للشركة (الشمري، 2019).

الارتباط الوثيق بين المناخ التنظيمي الإيجابي والتفوق التنافسي، حيث يعمل المناخ المشجع على تعزيز التفوق الاستراتيجي للشركة من خلال تحفيز الابتكار والأداء المتميز (العتيبي، 2018).

توضح الأبحاث أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (السهيل، 2016).

تشير الأبحاث إلى أن المناخ التنظيمي الذي يشجع على التفاعل الإيجابي بين العاملين يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات الاستراتيجية والتغيرات في البيئة (رشوان، 2018).

يظهر البحث أن المناخ التنظيمي الذي يشجع على الابتكار وتقديم المبادرات يعزز قدرة الشركة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي (أبو الرب، 2017).

يعمل المناخ التنظيمي على بناء الثقة بين الموظفين وإدارة الشركة، مما يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون في تحقيق أهداف الشركة، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي (ناصر، 2019).

يشير البحث إلى أن المناخ التنظيمي الذي يشجع على التواصل الفعال وتبادل المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على قدرة الشركة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة وبالتالي يحسن من أدائها الاستراتيجي (العيسى، 2017).

يوضح البحث الذي أجرته الغامدي وآخرون (2020) أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من خلال تعزيز التواصل الداخلي، وتعزيز الابتكار والتفاعل بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز قدرتها على التنافس والنمو في السوق.

في دراسة أخرى قام بها الحجاجي وآخرون (2018)، تم التوصل إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية من خلال تعزيز رضا والالتزام لدى الموظفين، وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات الاستراتيجية.

بحث الخميسي وآخرون (2017) أشار إلى أن المناخ التنظيمي الذي يشجع على التفاعل الإيجابي بين العاملين يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، حيث يعزز هذا التفاعل التعاون والابتكار وبالتالي يساهم في تحقيق التفوق التنافسي للشركة.

## 2.5 خاتمة:

في ختام هذه الدراسات، يُظهر البحث الحالي أن هناك علاقة إيجابية قوية تربط بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي في السياق العربي. يُعزز المناخ التنظيمي الإيجابي القدرة التنافسية للمؤسسات العربية، ويساهم في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (العامدي وآخرون، 2020).

بعد تحليل البيانات والنتائج التي تم جمعها، يؤكد البحث على أهمية التركيز على تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسات العربية كوسيلة لتعزيز الأداء الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي (الجندي وآخرون، 2021).

يبرز هذا البحث أهمية دمج العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، مثل الثقة، والتفاعل، والابتكار، في استراتيجيات الشركات العربية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز (الحاجي وآخرون، 2018).

من خلال تحليل البيانات واستنتاجات البحث، يقدم هذا البحث أدلة تدعم أن المناخ التنظيمي يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً بشكل كبير على تطور الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية (السديري وآخرون، 2019).

يوضح هذا البحث أن المناخ التنظيمي الإيجابي له تأثير مباشر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات العربية، حيث يساهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات الاستراتيجية والمتغيرات في السوق (العسيري وآخرون، 2018).

يظهر هذا البحث أن المناخ التنظيمي يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العربية، من خلال تعزيز التواصل الفعال، وبناء الروح الفريقية، وتشجيع الابتكار والتفاعل (الزهراني وآخرون، 2020).

في الختام، تسلط هذه الدراسات الضوء على أهمية فهم وتعزيز المناخ التنظيمي في المؤسسات العربية كأداة حيوية لتعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتنامية في العالم العربي (العسيري وآخرون، 2018).

## 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 (المناخ التنظيمي):

التعريف الإجرائي: سيتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الاستبيان بسؤال الموظفين عن مستوى الأداء الاستراتيجي من مختلف جوانب المناخ التنظيمي مثل الاشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الافراد، مسؤولية الفرد. (بوجمعي ومنير 2014)

#### 3.2.2 المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي):

التعريف الإجرائي: سيتم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال الاستبيان بسؤال الموظفين عن المناخ التنظيمي من مختلف جوانب الأداء الاستراتيجي مثل البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. (قوادرية 2017)

### 3.3 تصميم البحث:

1. فلسفة البحث: الفلسفة 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 نادك فرع حي السليمانية في مدينة الرياض، والبالغ عددهم 60 موظفًا حيث تعتبر شركة نادك من الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية، والتي تقدم منتجات الألبان، مما يجعلها مجتمعًا مناسبًا للدراسة.

#### 3.4.1 مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع موظفي نادك فرع حي السليمانية في مدينة الرياض، والبالغ عددهم 60 موظفًا. تم تصنيف مجتمع البحث وفقًا لما يلي:

#### جدول رقم 1: مجتمع البحث

| التصنيف         | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------|----------------|
| موظفي شركة نادك | 60           | %100           |
| المجموع         | 60           | %100           |

المصدر: الموارد البشرية في شركة نادك.

#### 3.4.2 عينة البحث:

وفقاً لجدول Krejcie (1970) فإن حجم العينة 52 هو الممثل لحجم المجتمع 60، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، والبالغ حجمها 52 موظفاً. وقد تم الحصول على استجابة من 52 موظفاً، أي بنسبة استجابة 100%.

#### جدول رقم 2: عينة البحث

| التصنيف         | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------|----------------|
| موظفي شركة نادك | 52           | %86.67         |
| المجموع         | 52           | %86.67         |

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 (المناخ التنظيمي):

واعتمد الباحث على استبانة بوجمعي ومنير (2014). وذلك لقياس المناخ التنظيمي، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي الاشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الافراد، مسؤولية الفرد. بإجمالي 12 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد الاشراف يتكون من 3 فقرات، والبعد الهيكل التنظيمي يتكون من 3 فقرات، والبعد العلاقة بين الافراد يتكون من 3 فقرات، والبعد مسؤولية الفرد يتكون من 3 فقرات. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث أن 1 = موافق، 2 = محايد، 3 = غير موافق.

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل المناخ التنظيمي.

| المرجع                                                                                      | عدد العبارات | ابعاد المتغير       | المتغير المستقل |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|-----------------|
| بوجمعي, & منير. (2014).<br>دور المناخ التنظيمي في<br>تخفيف ضغوط العمل<br>(Master's thesis). | 3            | الاشراف             | المناخ التنظيمي |
|                                                                                             | 3            | الهيكل التنظيمي     |                 |
|                                                                                             | 3            | العلاقة بين الافراد |                 |
|                                                                                             | 3            | مسؤولية الفرد       |                 |

المصدر: الطالب

### 3.5.2 المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي):

واعتمد الباحث على استبانة قوادرية (2017). وذلك لقياس الأداء الاستراتيجي، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. بإجمالي 12 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد المالي يتكون من 3 فقرات، وبعد الزبائن يتكون من 3 فقرات، وبعد العمليات الداخلية يتكون من 3 فقرات، وبعد التعلم والنمو 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 الأداء الاستراتيجي.

| المرجع                                                                                                                                                 | عدد العبارات | ابعاد المتغير         | المتغير التابع        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|
| قوادرية. (2017). دور المسؤولية<br>الاجتماعية في تحسين الأداء<br>الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة<br>اتصالات الجزائر للهاتف النقال<br>موبيليس-فرع بسكرة-بر. | 3            | البعد المالي          | الأداء<br>الاستراتيجي |
|                                                                                                                                                        | 3            | بعد الزبائن           |                       |
|                                                                                                                                                        | 3            | بعد العمليات الداخلية |                       |
|                                                                                                                                                        | 3            | بعد التعلم والنمو     |                       |

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 أجرته على موظفي شركة نادك فرع حي السليمانية في منطقة الرياض حول موضوع المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الموظفين لموضوع المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.
- تنظيم البيانات الأولية وإدخالها في برامج إحصائية لتحليلها كمياً.

### 3.6.2 البيانات الثانوية:

- الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية والكتب حول موضوع المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.
- المعلومات المتوفرة على موقع شركة نادك 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 المناخ التنظيمي وبين الأداء الاستراتيجي لدى موظفي شركة نادك في المملكة

العربية السعودية في الرياض، فرع حي السليمانية. 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 الاصدار 28. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة بإستخدام 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 ملائمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28.

## 4.2 خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا الى الجنس – العمر – المستوى التعليمي.
  - تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
    - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
    - العمر ويشمل (أقل من 25 – من 25 الى 35 سنة – من 35 الى 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:

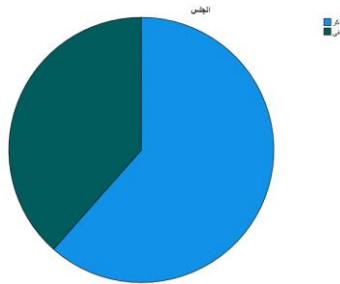
### جدول 5: توصيف عينة البحث.

| المتغير          | فئات المتغير     | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|------------------|-------|-------------------------|
| النوع            | ذكر              | 32    | %61.5                   |
|                  | أنثى             | 20    | %38.5                   |
|                  | الإجمالي         | 52    | %100                    |
| الفئة العمرية    | أقل من 25 سنة    | 4     | %7.7                    |
|                  | من 25 إلى 35 سنة | 20    | %38.5                   |
|                  | من 35 إلى 45 سنة | 26    | %50.0                   |
|                  | أكثر من 45 سنة   | 2     | %3.8                    |
|                  | الإجمالي         | 52    | %100                    |
|                  | ابتدائي          | 3     | %5.8                    |
| المستوى التعليمي | متوسط            | 4     | %7.7                    |
|                  | ثانوي            | 13    | %25.5                   |
|                  | جامعي فما أعلى   | 32    | %61.5                   |
|                  | الإجمالي         | 52    | %100                    |
|                  |                  |       |                         |

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

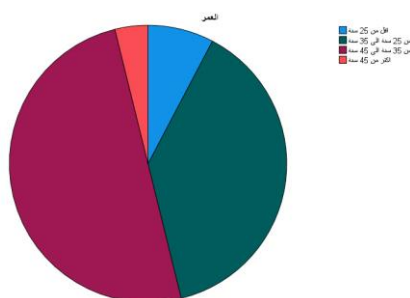
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- **بالنسبة للجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أن، عدد الذكور تجاوز عدد الإناث حيث يبلغ عدد الإناث 20 حيث يعادل %38.5 من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 32 حيث يعادل %61.5 من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



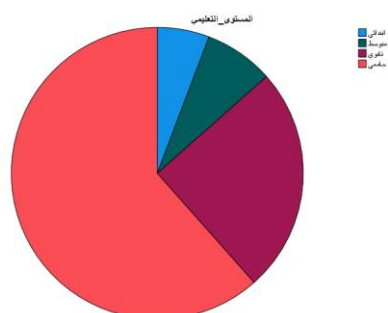
الشكل 3: تصنيف العينة وفقاً للجنس

- **أما بالنسبة للعمر:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 4 اشخاص أعمارهم أقل من 25 أي ما يعادل 7.7% من عينة الدراسة، وهناك 20 شخص أعمارهم تتراوح بين 25 الى 35 سنة أي ما يعادل 38.5% من عينة الدراسة، وهناك 26 شخص أعمارهم تتراوح بين 35 الى 45 سنة أي ما يعادل 50.0% من عينة الدراسة، وهناك شخصين أعمارهم أكثر من 45 سنة أي ما يعادل 3.8% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للعمر

- **أما بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 3 اشخاص حاصلين على الابتدائي أي ما يعادل 5.8% من عينة الدراسة، وهناك 4 اشخاص حاصلين على المتوسط أي ما يعادل 7.7% من عينة الدراسة، وهناك 13 شخص حاصلين على شهادة الثانوي أي ما يعادل 25.0% من عينة الدراسة، وهناك 32 شخص حاصلين على شهادة جامعية أي ما يعادل 61.5% 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)
- الجداول 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 للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 , كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

| Average variance extracted<br>متوسط التباين المستخرج |       | P<br>Values | Standard deviation<br>الانحراف المعياري | Factor loadings<br>معامل الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير             |                 |
|------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------|----------|---------------------|-----------------|
| 0.713                                                | 0.623 | 0.000       | 0.634                                   | 0.653                             | 0.808 | A1       | الإشراف             | المناخ التنظيمي |
|                                                      |       | 0.000       | 0.595                                   | 0.686                             |       | A2       |                     |                 |
|                                                      |       | 0.000       | 0.469                                   | 0.530                             |       | A3       |                     |                 |
|                                                      | 0.788 | 0.000       | 0.804                                   | 0.805                             |       | B1       | الهيكل التنظيمي     |                 |
|                                                      |       | 0.000       | 0.754                                   | 0.813                             |       | B2       |                     |                 |
|                                                      |       | 0.000       | 0.723                                   | 0.746                             |       | B3       |                     |                 |
|                                                      | 0.792 | 0.000       | 0.667                                   | 0.826                             |       | C1       | العلاقة بين الأفراد |                 |
|                                                      |       | 0.000       | 0.693                                   | 0.809                             |       | C2       |                     |                 |
|                                                      |       | 0.000       | 0.653                                   | 0.742                             |       | C3       |                     |                 |
|                                                      | 0.648 | 0.000       | 0.480                                   | 0.714                             |       | D1       | مسؤولية الفرد       |                 |
|                                                      |       | 0.000       | 0.528                                   | 0.579                             |       | D2       |                     |                 |
|                                                      |       | 0.000       | 0.579                                   | 0.653                             |       | D3       |                     |                 |

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

يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى:

- مقياس تطبيق المناخ التنظيمي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (الإشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد) 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 المناخ التنظيمي هو 0.713 وهو أكبر من 0.5 وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

| Average variance extracted<br>متوسط التباين المستخرج |       | P<br>Values | Standard deviation<br>الانحراف المعياري | Factor loadings<br>معامل الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير               |                    |
|------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------|----------|-----------------------|--------------------|
| 0.530                                                | 0.649 | 0.000       | 0.677                                   | 0.774                             | 0.750 | BA1      | البعد المالي          | الأداء الاستراتيجي |
|                                                      |       | 0.000       | 0.692                                   | 0.590                             |       | BA2      |                       |                    |
|                                                      |       | 0.000       | 0.588                                   | 0.585                             |       | BA3      |                       |                    |
|                                                      | 0.518 | 0.000       | 0.548                                   | 0.585                             |       | BB1      | بعد الزبائن           |                    |
|                                                      |       | 0.000       | 0.771                                   | 0.480                             |       | BB2      |                       |                    |
|                                                      |       | 0.000       | 0.770                                   | 0.490                             |       | BB3      |                       |                    |
|                                                      | 0.427 | 0.000       | 0.667                                   | 0.379                             |       | BC1      | بعد العمليات الداخلية |                    |
|                                                      |       | 0.000       | 0.750                                   | 0.579                             |       | BC2      |                       |                    |
|                                                      |       | 0.000       | 0.686                                   | 0.323                             |       | BC3      |                       |                    |
|                                                      | 0.526 | 0.000       | 0.779                                   | 0.498                             |       | BD1      | بعد التعلم والنمو     |                    |
|                                                      |       | 0.000       | 0.823                                   | 0.572                             |       | BD2      |                       |                    |
|                                                      |       | 0.000       | 0.811                                   | 0.509                             |       | BD3      |                       |                    |

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

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى:

- مقياس تطبيق الأداء الاستراتيجي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قيم أكبر من 0.4 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 الأداء الاستراتيجي هو 0.530 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 الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب reliability Composite، وقيمة A-rho بواسطة نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وفقا لـ (al et Hair (2010، 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               |                    |
|------------------|-------|--------------|-----------------------|--------------------|
| 0.836            | 0.786 | 3            | الإشراف               | المناخ التنظيمي    |
|                  | 0.800 | 3            | الهيكل التنظيمي       |                    |
|                  | 0.724 | 3            | العلاقة بين الأفراد   |                    |
|                  | 0.840 | 3            | مسؤولية الفرد         |                    |
| 0.850            | 0.862 | 3            | البعد المالي          | الأداء الاستراتيجي |
|                  | 0.797 | 3            | بعد الزبائن           |                    |
|                  | 0.785 | 3            | بعد العمليات الداخلية |                    |
|                  | 0.801 | 3            | بعد التعلم والنمو     |                    |

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 المناخ التنظيمي: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، هو 0.836 وبينما قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد المناخ التنظيمي على الترتيب هي الإشراف = 0.786 الهيكل التنظيمي = 0.800 العلاقة بين الأفراد = 0.724 مسؤولية الفرد = 0.840 مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.6، وفقا لـ (al et Hair (2010، فقد تحقق الثبات للمقياس.

■ مقياس تطبيق الأداء الاستراتيجي: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability هو 0.850 وبينما قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد الأداء الاستراتيجي على الترتيب هي البعد المالي = 0.862 بعد الزبائن = 0.797 بعد العمليات الداخلية = 0.785 بعد التعلم والنمو = 0.801 مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.6، وفقاً لـ (al et Hair (2010)، فقد تحقق الثبات للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيّة هذه الاستبانة 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:

$$\frac{100}{3} = 33.33\% \text{ تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في } 33.33\%$$

يوضح الجدول 9 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

**جدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية.**

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) 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 المناخ التنظيمي وأبعادها، وكذلك مستوى الأداء الاستراتيجي 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 |       |
|--------------------|-----------------------|-----------------|------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| المناخ التنظيمي    | الإشراف               | 1.37            | 1.33 | 0.437             | 0.433 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                    | الهيكل التنظيمي       |                 | 1.47 |                   | 0.687 |               |       |               |       |
|                    | العلاقة بين الأفراد   |                 | 1.39 |                   | 0.578 |               |       |               |       |
|                    | مسؤولية الفرد         |                 | 1.28 |                   | 0.383 |               |       |               |       |
| الأداء الاستراتيجي | البعد المالي          | 1.28            | 1.42 | 0.370             | 0.537 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                    | بعد الزبائن           |                 | 1.28 |                   | 0.409 |               |       |               |       |
|                    | بعد العمليات الداخلية |                 | 1.18 |                   | 0.333 |               |       |               |       |
|                    | بعد التعلم والنمو     |                 | 1.24 |                   | 0.477 |               |       |               |       |

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 المناخ التنظيمي: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من المناخ التنظيمي في شركة نادك في الرياض، فرع حي السليمانية. حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = 1.37 بنسبة موافقة بلغت 45.66% عند انحراف معياري 0.437، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد المناخ التنظيمي، أن الأبعاد الأربعة لمتغير المناخ التنظيمي ( الإشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد ) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع في شركة نادك في الرياض، فرع حي السليمانية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الإشراف = 1.33 بنسبة موافقة تبلغ 44.33% عند انحراف معياري 0.433، أما بالنسبة لبعد الهيكل التنظيمي = 1.47 بنسبة موافقة تبلغ 49% عند انحراف معياري 0.687، أما بالنسبة لبعد

العلاقة بين الأفراد = 1.39 بنسبة موافقة تبلغ 46.33% عند انحراف معياري 0.578، أما بالنسبة لبعد مسؤولية الفرد = 1.28 بنسبة موافقة تبلغ 42.66% عند انحراف معياري 0.383.

■ تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع الأداء الاستراتيجي: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من الأداء الاستراتيجي في شركة نادك في الرياض، فرع حي السليمانية. حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = 1.28 بنسبة موافقة بلغت 42.66% عند انحراف معياري 0.370، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الأداء الاستراتيجي، أن الأبعاد الأربعة لمتغير الأداء الاستراتيجي ( البعد المالي ، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع في شركة نادك في الرياض، فرع حي السليمانية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد البعد المالي = 1.42 بنسبة موافقة تبلغ 47.33% عند انحراف معياري 0.537، أما بالنسبة لبعد بعد الزبائن = 1.28 بنسبة موافقة تبلغ 42.66% عند انحراف معياري 0.409، أما بالنسبة لبعد بعد العمليات الداخلية = 1.18 بنسبة موافقة تبلغ 39.33% عند انحراف معياري 0.333، أما بالنسبة لبعد بعد التعلم والنمو = 1.24 بنسبة موافقة تبلغ 41.33% عند انحراف معياري 0.477.

#### 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             | الإشراف             | الهيكل التنظيمي | العلاقة بين الأفراد | مسؤولية الفرد | الأداء الاستراتيجي |
|---------------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------------|--------------------|
| الإشراف             | Pearson Correlation | .593**          | .609**              | .630**        | .589**             |
|                     | Sig. (2-tailed)     | <.001           | <.001               | <.001         | <.001              |
|                     | N                   | 52              | 52                  | 52            | 52                 |
| الهيكل التنظيمي     | Pearson Correlation | 1               | .763**              | .362**        | .614**             |
|                     | Sig. (2-tailed)     | <.001           | <.001               | .008          | <.001              |
|                     | N                   | 52              | 52                  | 52            | 52                 |
| العلاقة بين الأفراد | Pearson Correlation | .609**          | 1                   | .566**        | .758**             |
|                     | Sig. (2-tailed)     | <.001           | <.001               | <.001         | <.001              |
|                     | N                   | 52              | 52                  | 52            | 52                 |
| مسؤولية الفرد       | Pearson Correlation | .630**          | .362**              | 1             | .747**             |
|                     | Sig. (2-tailed)     | <.001           | .008                | <.001         | <.001              |
|                     | N                   | 52              | 52                  | 52            | 52                 |
| الأداء الاستراتيجي  | Pearson Correlation | .821**          | .872**              | .705**        | .802**             |
|                     | Sig. (2-tailed)     | <.001           | <.001               | <.001         | <.001              |
|                     | N                   | 52              | 52                  | 52            | 52                 |

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

#### الارتباط الخطي بين المناخ التنظيمي وأبعادها (كمتغير مستقل) والأداء الاستراتيجي (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.589) بين المناخ التنظيمي وأبعادها كمتغير مستقل والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي (الإشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد) عند معامل ارتباط: 1 , 0.593 , 0.609 , 0.630 على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.

- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

#### **الارتباط الخطي بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين متغير المناخ التنظيمي ككل، وبين بعضها البعض:**

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين المناخ التنظيمي وبين أبعادها (الإشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد) 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 المناخ التنظيمي وبين الأداء الاستراتيجي.

#### **ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:**

- ف 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف وبين الأداء الاستراتيجي.
- ف 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين الأداء الاستراتيجي.
- ف 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين الأفراد وبين الأداء الاستراتيجي.
- ف 4: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية الفرد وبين الأداء الاستراتيجي.

#### **نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:**

- ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبين الأداء الاستراتيجي."

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

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .802 <sup>a</sup> | .643     | .636              | .223                       |

a. Predictors: (Constant), المتغير\_المناخ\_التنظيمي

### ANOVA<sup>a</sup>

| ANOVA |                |       |             |       |        |                    |
|-------|----------------|-------|-------------|-------|--------|--------------------|
| Model | Sum of Squares | df    | Mean Square | F     | Sig.   |                    |
| 1     | Regression     | 4.483 | 1           | 4.483 | 89.947 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual       | 2.492 | 50          | .050  |        |                    |
|       | Total          | 6.974 | 51          |       |        |                    |

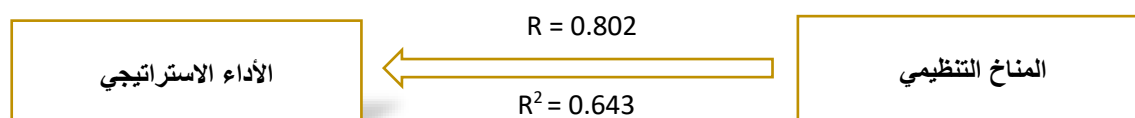
a. Dependent Variable: المتغير\_الأداء\_الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant), المتغير\_المناخ\_التنظيمي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients Beta | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                         | B                           | Std. Error |                                |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)              | .354                        | .103       |                                | 3.445 | .001  | .147                            | .560        |
|       | المتغير_المناخ_التنظيمي | .678                        | .072       | .802                           | 9.484 | <.001 | .535                            | .822        |

a. Dependent Variable: المتغير\_الأداء\_الإستراتيجي



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  $R = 0.802$  إلى وجود ارتباط سلبي متوسط بين المناخ التنظيمي (إجمالاً) وبين الأداء الاستراتيجي.
- يشير معامل التحديد المعدل  $R^2$  إلى أن 64.3% من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى المناخ 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 المناخ التنظيمي (إجمالاً) كمتغير مستقل والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.

#### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف وبين الأداء الاستراتيجي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الإشراف محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين الأداء الاستراتيجي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الهيكل التنظيمي محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين الأفراد وبين الأداء الاستراتيجي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العلاقة بين الأفراد محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية الفرد وبين الأداء الاستراتيجي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين مسؤولية الفرد محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الاستراتيجي 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     | .859 <sup>a</sup> | .737     | .715              | .197                       |

a. Predictors: (Constant), العلاقة بين الأفراد, الإشراف, الهيكل التنظيمي, مسؤولية الفرد

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 5.142          | 4  | 1.286       | 32.982 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1.832          | 47 | .039        |        |                    |
|       | Total      | 6.974          | 51 |             |        |                    |

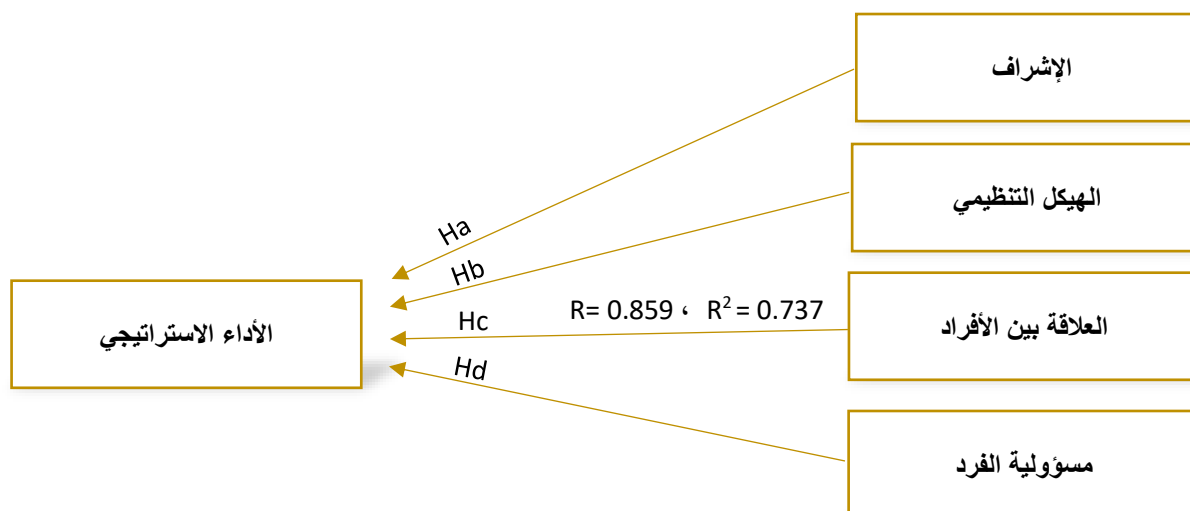
a. Dependent Variable: المتغير\_الأداء\_الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant), العلاقة بين الأفراد, الإشراف, الهيكل التنظيمي, مسؤولية الفرد

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)          | .252                        | .103       |                           | 2.447 | .018  | .045                            | .459        |
|       | الإشراف             | -.063                       | .095       | -.074                     | -.660 | .512  | -.255                           | .129        |
|       | الهيكل التنظيمي     | .105                        | .067       | .195                      | 1.565 | .124  | -.030                           | .239        |
|       | العلاقة بين الأفراد | .231                        | .084       | .361                      | 2.730 | .009  | .061                            | .401        |
|       | مسؤولية الفرد       | .501                        | .101       | .519                      | 4.952 | <.001 | .297                            | .704        |

a. Dependent Variable: المتغير\_الأداء\_الإستراتيجي



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  $R = 0.859$  إلى وجود ارتباط سلبي قوي بين أبعاد المناخ التنظيمي (الإشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد) وبين الأداء الاستراتيجي.
- يشير معامل التحديد المعدل  $R^2$  إلى أن 73.7% من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد المناخ 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 الفروض الفرعية الثالثة والرابعة التي تنص على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد كمتغير مستقل والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع، حيث لم يتم اثبات صحة الفرضية الأولى والثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف، الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.

## 4.7 الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي المفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي شركة نادك في الرياض، فرع حي السليمانية 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 المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي. 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 المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي. كما تم اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالمناخ التنظيمي الأخرى على الأداء الاستراتيجي، وقد تم التأكد من صحة جميع هذه الفروض إحصائياً. تؤكد هذه النتائج الإحصائية الشاملة ما خلصت إليه الفصول السابقة من أهمية المناخ التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. وتوفر هذه المؤشرات الأساس المناسب لتقديم التوصيات العملية في الفصل الختامي.

## المراجع:

### العربية

- ١٠ أبو الرب، ح. (2017). "أداء الشركات السورية وتحديات التنافسية: دراسة حول تأثير تبني الاستراتيجيات.
- ١١ أحمد، ح. (2019). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 45-72. <https://www.ajaponline.org/article/2019/59/3/45>
- ١٢ البدري، س. (2022). دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية. مجلة أبحاث الإدارة والاقتصاد، 12(4)، 87-112. <https://www.aerj.com/article/2022/12/4/87>
- ١٣ بوجمعي، & منير. (2014) دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل ( Master's thesis). <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/7125>
- ١٤ الجاسر، ح. م. (2018). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الكبرى في العراق.
- ١٥ الجعثن، ع. (2017). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية.
- ١٦ الجندي، م.، الحمادي، ح.، الزهراني، ع. (2021). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع التصنيع". مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(1)، 87-101.
- ١٧ الجوهري، أ.، & الزهراني، ع. (2019). "تأثير المناخ التنظيمي على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية.
- ١٨ الحجاجي، م.، العويشير، ع.، الفراج، ن. (2018). "أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة العربية، 10(3)، 112-126.
- ١٩ الحربي، ع. (2021). العوامل المؤثرة على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 23-48. <https://www.aja.org/article/2021/41/2/23>
- ٢٠ الحسن، أ. م. (2019). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية السعودية.
- ٢١ حمدان، ع. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 42(1)، 95-120.

- ١٠ الخضري، م. ع. (2017). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في العالم العربي.
- ١١ الخطيب، ب. (2023). أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة الإدارة المعاصرة، 15(1)، 67-92. <https://www.cmj.com/article/2023/15/1/67>
- ١٢ الخميسي، م.، الصبحي، ع.، الحربي، س. (2017). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحوث التطبيقية في الإدارة، 4(1)، 32-45.
- ١٣ رشوان، ع. (2018). "أداء الشركات العائلية في مصر: دراسة حول علاقة تنفيذ الاستراتيجيات بالأداء.
- ١٤ زايد، س. (2022). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية بقطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، 30(2)، 1-25.
- ١٥ الزهراني، س.، العميري، ع.، العلياني، و. (2020). "دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في سوق العمل الإماراتي". مجلة الإدارة العربية، 12
- ١٦ الزهراني، ع. ر. (2018). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية.
- ١٧ السديري، أ.، الراشد، ع.، العتيبي، ف. (2019). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الكبرى في السعودية". مجلة الاقتصاد والإدارة، 5(2)، 78-93.
- ١٨ السهيل، أ. (2016). "أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة حول تأثير تبني الاستراتيجيات.
- ١٩ الشريف، م. (2019). أثر المناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارات السلطة الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(4)، 201-230.
- ٢٠ الشمري، س. (2019). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في الشرق الأوسط.
- ٢١ الشمري، م. (2019). "تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات العربية: دراسة حول عوامل النجاح والفشل.
- ٢٢ الشهراني، ن.، & القرشي، ع. (2020). "تحليل المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- ٢٣ الصالحي، م. (2020). دور البيئة التنظيمية في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة الإدارة والأعمال، 28(3)، 115-142. <https://www.mbj.com/article/2020/28/3/115>

- ١٠ طالب، ر. (2021). العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في العراق. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(2)، 45-68.
- ١١ العتيبي، م. (2018). "تقييم أداء الشركات السعودية وعلاقته بتطبيق الاستراتيجيات.
- ١٢ العسيري، ط، الشهري، م، الجهني، ر. (2018). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية". مجلة العلوم الإدارية والمالية، 7(2)، 56-70.
- ١٣ العيسى، ج. (2017). "أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق: دراسة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي.
- ١٤ الغامدي، ر، & الفقيه، ع. (2018). "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- ١٥ الغامدي، ع، الحواس، ع، الخزيم، ن. (2020). "دور المناخ التنظيمي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". مجلة إدارة الأعمال، 12(2)، 45-60.
- ١٦ قوادرية. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- فرع بسكرة-بر. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/12340>
- ١٧ المقرن، ع. أ. (2016). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية.
- ١٨ ناصر، ح. (2019). "تقييم أداء الشركات اللبنانية في قطاع التكنولوجيا: دراسة حول عوامل النجاح والتحديات.

### الانجليزية

- ١٩ Al-Jabari, B., & Ghazzawi, K. (2019). Organizational Climate and its relationship to Job Performance. Management Science Letters, 9(2), 229-242. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.003>
- ٢٠ Al-Madi, F. N. (2019). The impact of organizational climate on strategic performance in Jordanian telecommunication companies. International Journal of Business and Management, 14(5), 108-121. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p108>

- ↵ David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases. Prentice Hall.  
<http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/259/strategic-management-sixteenth-edition-concepts.pdf?sequence=1>
- ↵ Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual review of psychology, 64, 361-388.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- ↵ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814.  
<https://doi.org/10.2307/258398>
- ↵ [www.nadec.com.sa](http://www.nadec.com.sa)

## الملاحق:

### استبيان

في عالم الأعمال المتسارع اليوم، تواجه المنظمات تحديات كبيرة لضمان بقائها وتعزيز تنافسيتها. ولعل من أبرز هذه التحديات هو البحث عن السبل الكفيلة بتحسين الأداء الاستراتيجي للشركة. ويعد المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل المؤثرة على هذا الأداء، باعتباره البيئة الداخلية للمنظمة والتي تشكل سلوكيات ودوافع الموظفين.

يتميز المناخ التنظيمي الإيجابي بانتشار ثقافة التعاون والتحفيز وبعد الزبائن، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والإبداع لدى العاملين. وقد أثبتت الأبحاث العلمية أن هذا النوع من المناخ التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز مؤشرات الأداء الاستراتيجي للمنظمة كالنمو والربحية والميزة التنافسية.

وتعد شركة نادك، إحدى الشركات الرائدة في مجال الأغذية والمشروبات بالسعودية، نموذجاً مناسباً لدراسة هذا الموضوع. فقد حققت الشركة نتائج متميزة في السنوات الأخيرة، مما يدفع للتساؤل عما إذا كان ذلك مرتبطاً بطبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها.

لذلك، يهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء آراء وتصورات العاملين في شركة نادك حول أبعاد المناخ التنظيمي (كالهيكل التنظيمي، والإشراف، والعلاقة بين الأفراد، ومسؤولية الأفراد) وعلاقتها بمؤشرات الأداء الاستراتيجي. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات لتحسين المناخ التنظيمي بما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

نأمل من سيادتكم المساهمة في إنجاح هذا البحث من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

### البيانات الشخصية:

#### الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

#### المستوى التعليمي:

- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي

#### العمر:

- ☐ اقل من 25 سنة
- ☐ من 25 سنة الى 35 سنة
- ☐ من 35 سنة الى 45 سنة
- ☐ أكثر من 45 سنة

ابعاد المتغير المناخ التنظيمي هي الاشراف والهيكل التنظيمي والعلاقة بين الافراد ومسؤولية الفرد

### المتغير الأول: المناخ التنظيمي

| الرقم | العبارات                                                              |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|
|       | الإشراف                                                               |
|       | موافق                                                                 |
|       | محايد                                                                 |
|       | غير موافق                                                             |
| 1     | يفتح المدير المجال للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار                  |
| 2     | يهتم المدير بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع              |
| 3     | هناك ثقة وتعاون بين المدير والموظفين                                  |
|       | الهيكل التنظيمي                                                       |
|       | موافق                                                                 |
|       | محايد                                                                 |
|       | غير موافق                                                             |
| 4     | توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين     |
| 5     | توجد في المؤسسة وضوح في خطوط السلطة الرسمية                           |
| 6     | توجد في المؤسسة درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف |
|       | العلاقة بين الأفراد                                                   |
|       | موافق                                                                 |
|       | محايد                                                                 |
|       | غير موافق                                                             |
| 7     | أشعر بالنجاح إذا نجح أحد زملائي في العمل                              |
| 8     | يتطلب أداء وظيفتي المساعدة والتعاون مع زملائي في العمل                |

|    |                                                         |       |       |           |
|----|---------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 9  | تشجع ظروف العمل على الاعتماد على الفرق في أداء الوظائف  |       |       |           |
|    | مسؤولية الفرد                                           | موافق | محايد | غير موافق |
| 10 | تعطيني وظيفتي إحساس بالمسؤولية والإنجاز                 |       |       |           |
| 11 | توفر لي وظيفتي في هذه المؤسسة فرص للتميز في مجال العمل  |       |       |           |
| 12 | تزود الإدارة الموظفين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية |       |       |           |

ابعاد المتغير الأداء الاستراتيجي هي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو

#### المتغير الثاني: الأداء الاستراتيجي

| الرقم | العبارات                                                           | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
|       | البعد المالي                                                       |       |       |           |
| 1     | تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل                   |       |       |           |
| 2     | اعتماد الاقتصاد في كافة المرافق بما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد. |       |       |           |
| 3     | تقوم المؤسسة بالتركيز على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى.       |       |       |           |
|       | بعد الزبائن                                                        | موافق | محايد | غير موافق |

|                              |                                                                                           |       |           |  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--|
| 4                            | تتبع المؤسسة إستراتيجية تقوم على أساس تحقيق قيمة عالية للزبائن.                           |       |           |  |
| 5                            | هناك شكاوى من الزبائن من طول الإجراءات أو التأخير في الحصول على الخدمات.                  |       |           |  |
| 6                            | تقوم المؤسسة بالقيام بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات الزبائن.                          |       |           |  |
| <b>بعد العمليات الداخلية</b> |                                                                                           |       |           |  |
|                              | موافق                                                                                     | محايد | غير موافق |  |
| 7                            | تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات لمسايرة التطورات التكنولوجية.                         |       |           |  |
| 8                            | تمتلك المؤسسة نظام جيد لنقل شكاوى العاملين إلى إدارة المؤسسة واستخدامها في تحسين الخدمات. |       |           |  |
| 9                            | تعد جودة الخدمات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.                                  |       |           |  |
| <b>بعد التعلم والنمو</b>     |                                                                                           |       |           |  |
|                              | موافق                                                                                     | محايد | غير موافق |  |
| 10                           | يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية والمهنية.                         |       |           |  |
| 11                           | تتوافر نظم لتحفيز وتشجيع العاملين المتميزين في أداء مهامهم ووظائفهم.                      |       |           |  |
| 12                           | تشجع إدارة المؤسسة العاملين بمختلف فئاتهم على التجديد والابتكار في مختلف أعمالهم.         |       |           |  |

<https://forms.gle/rjzk8yuukoCfvixRA>

Midocean University

Management college

management specialization



# **Organizational impact on effective performance as applied to NADEC Company in the Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Arabia, Riyadh “Case Study”**

student name:

Asil hani khader abdulbari

2021204666

Graduation project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

Third semester - 2024