

تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية
على شركة BMW في المملكة العربية السعودية في منطقة جدة
"دراسة حالة"

إسم الطالب:
سلطان خالد المطيري
221001996

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاح هذا البحث.

أولاً، أشكر د. عبد الرحيم نادر، مشرف البحث، على توجيهاته القيمة ودعمه المستمر، الذي كان له الأثر

الكبير في تحسين جودة العمل.

كما أود أن أعبر عن امتناني لزملائي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم والمساعدة في جمع البيانات وتحليل النتائج.

لقد كانت مساهماتهم محفزاً لي خلال مراحل البحث المختلفة.

كما أشكر موظفي شركة BMW الذين شاركوا في الاستبيانات، حيث كانت آراؤهم وتجاربهم مصدراً مهماً لفهم

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.

أخيراً، أوجه الشكر لعائلتي على دعمهم المستمر وتشجيعهم لي خلال فترة إعداد هذا البحث.

تقديري وامتناني للجميع، وأتمنى أن تكون نتائج هذا البحث مفيدة للجميع.

الإهداء

إلى من علمتني معنى الحب الصادق والعطاء الخالص، وغرست فيني قيم الأخلاق.

إلى من كانت سندي ومعيني في جميع مراحل حياتي، ولم تتخل عني ولو للحظة واحدة.

إلى نبع الحنان والرحمة، إلى روح هذا الكيان، إلى سر وجودي وقرة عيني،

إلى أغلى ما في الوجود، إلى أُمي الحبيبة.

أهدي لك هذا البحث العلمي باعتراز وفخر، فبدعمك ومساندتك المتواصلة كان لي الأثر

الأكبر في إنجازه.

أنتِ الملهمة والداعمة والمشجعة، فلك مني كل الحب والتقدير والامتنان.



جدول المحتويات

6.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
7	1.1 المقدمة:
9	1.2 مشكلة البحث:
9.....	1.2.1 الفجوات النظرية
9.....	1.2.2 الفجوات التطبيقية
10	1.3 أهمية البحث:
10.....	1.3.1 الأهمية النظرية
11	1.3.2 الأهمية التطبيقية
11	1.4 أسئلة البحث:
11	1.5 أهداف البحث:
11	1.6 فرضيات البحث:
12	1.7 نموذج البحث:
13	1.8 منهجية البحث:
14	1.9 الدراسة الميدانية:
16	مخطط المشروع:
17	المراجع:
20	الملاحق:

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب	12
2	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	13

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة:

نواجه في عالمنا اليوم الكثير من التغيرات 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 يُسهم 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 BMW في المملكة العربية السعودية بمنطقة جدة؟"

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 الرئيسي: تحليل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.

- 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.

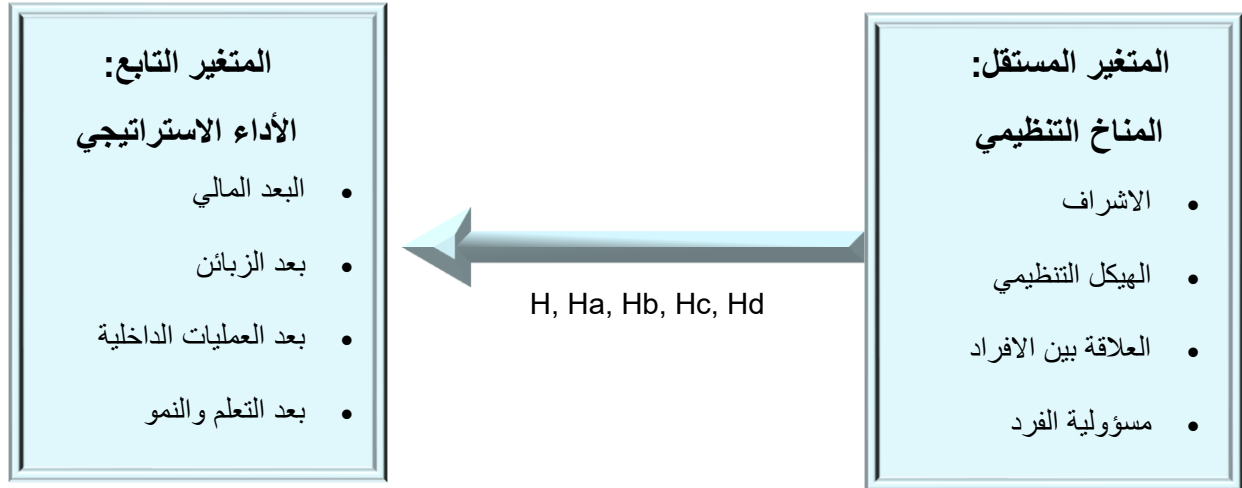
1.6 فرضيات البحث:

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:

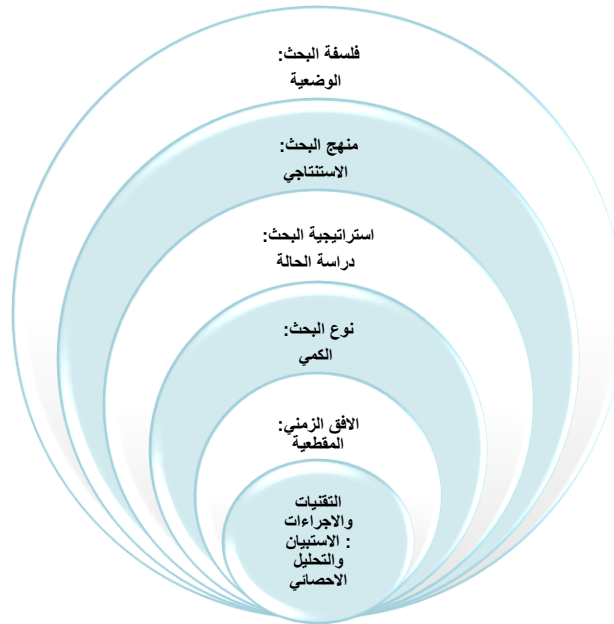
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

1.8 منهجية البحث:

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

1.9 الدراسة الميدانية:

1. مقدمة عامة عن الشركة:

شركة BMW (Bayerische Motoren Werke AG) هي إحدى الشركات الرائدة عالميًا في صناعة السيارات الفاخرة والدراجات النارية. تشتهر بالجودة العالية، والأداء المنفوق، والتكنولوجيا المتقدمة في التصنيع والتصميم.

في المملكة العربية السعودية، يتم تمثيل BMW عبر وكلاء معتمدين، مثل محمد يوسف ناغي للسيارات، وهو الوكيل الحصري لشركة BMW في مناطق متعددة بالمملكة، بما في ذلك جدة.

2. هدف الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الوضع الإداري والتشغيلي لفرع شركة BMW بمدينة جدة، وتحديد التحديات والفرص التي يواجهها الفرع من حيث القوى العاملة، خدمة العملاء، والصيانة، والمبيعات.

3. موقع الفرع:

يقع الفرع في منطقة حيوية في جدة، وغالبًا ما يكون في حي السلامة أو طريق المدينة المنورة، حيث تتركز وكالات السيارات الكبرى.

4. عدد الموظفين:

وفقًا للمعلومات المتوفرة:

- عدد موظفي الفرع: 60 موظفًا

5. الخدمات المقدمة في الفرع:

- بيع سيارات BMW الجديدة
- بيع السيارات المستعملة المعتمدة (BMW Premium Selection)
- خدمات الصيانة الدورية والإصلاح
- خدمات قطع الغيار الأصلية
- تمويل وتقسيم السيارات بالتعاون مع البنوك

- خدمات ما بعد البيع

6. ملاحظات ميدانية:

- مستوى التنظيم داخل الفرع جيد جدًا.
- التعامل مع العملاء احترافي وسريع.
- وقت الانتظار في قسم الصيانة بحاجة إلى تحسين، خاصة خلال أوقات الذروة.
- الموظفون يتمتعون بخبرة جيدة لكن هناك حاجة إلى برامج تدريب مستمرة لمواكبة التقنيات الجديدة.
- مستوى رضا العملاء مرتفع بشكل عام، لكن البعض يشتكي من ارتفاع تكاليف الصيانة.

7. التحديات التي يواجهها الفرع:

- ارتفاع التكاليف التشغيلية.
- صعوبة في استقطاب الفنيين ذوي الخبرة العالية في أنظمة BMW المتقدمة.
- المنافسة المتزايدة من وكالات السيارات الأخرى داخل جدة.

8. توصيات:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين.
- تحسين نظام الحجز والصيانة لتقليل أوقات الانتظار.
- إطلاق حملات تسويقية رقمية لتعزيز الحضور المحلي.
- دراسة آلية لتقديم خصومات موسمية على خدمات الصيانة.

9. خاتمة:

يُعد فرع BMW في جدة أحد أبرز الفروع في المملكة من حيث النشاط والطلب. وتُظهر الدراسة أن هناك أداءً جيدًا في معظم النواحي، مع وجود فرص تطوير يمكن أن تساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة المبيعات.

مخطط المشروع:



الفصل الأول: الإطار العام للبحث



الفصل الثاني: الإطار النظري



الفصل الثالث: منهجية البحث



الفصل الرابع: التحليل الاحصائي



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

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 الجاسر، ح. م. (2018). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الكبرى في العراق.
- ١٣ الجعثن، ع. (2017). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- ١٤ الجوهري، أ.، & الزهراني، ع. (2019). "تأثير المناخ التنظيمي على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية.
- ١٥ 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.
- ١٦ 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>
- ١٧ الحسن، أ. م. (2019). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية السعودية.
- ١٨ الخضري، م. ع. (2017). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في العالم العربي.
- ١٩ السهيل، أ. (2016). "أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة حول تأثير تبني الاستراتيجيات.
- ٢٠ الشهراني، ن.، & القرشي، ع. (2020). "تحليل المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- ٢١ العتيبي، م. (2018). "تقييم أداء الشركات السعودية وعلاقته بتطبيق الاستراتيجيات.
- ٢٢ العيسى، ج. (2017). "أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق: دراسة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي.
- ٢٣ الغامدي، ر.، & الفقيه، ع. (2018). "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

١٤. 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.
١٥. 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>
١٦. المقرن، ع. أ. (2016). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية".
١٧. ناصر، ح. (2019). "تقييم أداء الشركات اللبنانية في قطاع التكنولوجيا: دراسة حول عوامل النجاح والتحديات".

الانجليزية

١٨. 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>
١٩. 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>
٢٠. 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>
٢١. 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>
٢٢. 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.bmwsa.com

الملاحق:

استبيان

السادة/ موظفي شركة BMW – فرع جدة

تحية طيبة وبعد،،

نرجو منكم التكرم بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى قياس مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاشراف، العلاقة بين الافراد، مسؤولية الفرد) على الأداء الاستراتيجي للفرع.

تم إعداد هذا الاستبيان لأغراض بحثية علمية فقط، وجميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا في سياق هذا البحث. كما أن مشاركتكم طوعية تمامًا، ويمكنكم الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

تُعد آراؤكم ذات أهمية كبيرة في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي داخل الشركة.

نرجو الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وشفافية، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

نشكر لكم وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير،

الباحث/ سلطان خالد المطيري

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			
	البعد المالي	موافق	محايد	غير موافق
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.			
بعد العمليات الداخلية		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.			
بعد التعلم والنمو		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

Project management specialization



The impact of organizational climate on active performance: an applied study on BMW in the Jeddah region of Saudi Arabia.

“Case Study”

student name:

Sultan Khaled Al-Mutairi

221001996

Graduation project - 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Abdul Rahim Nader

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

Second semester - 2025