

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 - 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 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

|         |                                 |
|---------|---------------------------------|
| 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 منهجية البحث:               |
| 15..... | 1.9 الدراسة الميدانية:          |
| 17..... | مخطط المشروع:                   |
| 18..... | الفصل الثاني: الإطار النظري     |
| 19..... | 2.1 مقدمة:                      |
| 20..... | 2.2 المناخ التنظيمي:            |
| 20..... | 2.2.1 تعريفات المناخ التنظيمي:  |
| 21..... | 2.2.2 نظريات المناخ التنظيمي:   |
| 22..... | 2.2.3 أبعاد المناخ التنظيمي:    |
| 22..... | 2.3 الأداء الاستراتيجي:         |

|          |                                                      |
|----------|------------------------------------------------------|
| 23.....  | 2.3.1 تعريفات الأداء الاستراتيجي:                    |
| 24.....  | 2.3.2 نظريات الأداء الاستراتيجي:                     |
| 24.....  | 2.3.3 أبعاد الأداء الاستراتيجي:                      |
| 25 ..... | 2.4 العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاستراتيجي: |
| 26 ..... | 2.5 خاتمة:                                           |
| 27.....  | المراجع:                                             |
| 30.....  | الملاحق:                                             |

## قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                             | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------------------|-----------|
| 13     | النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب | 1         |
| 14     | منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب   | 2         |

## 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 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.

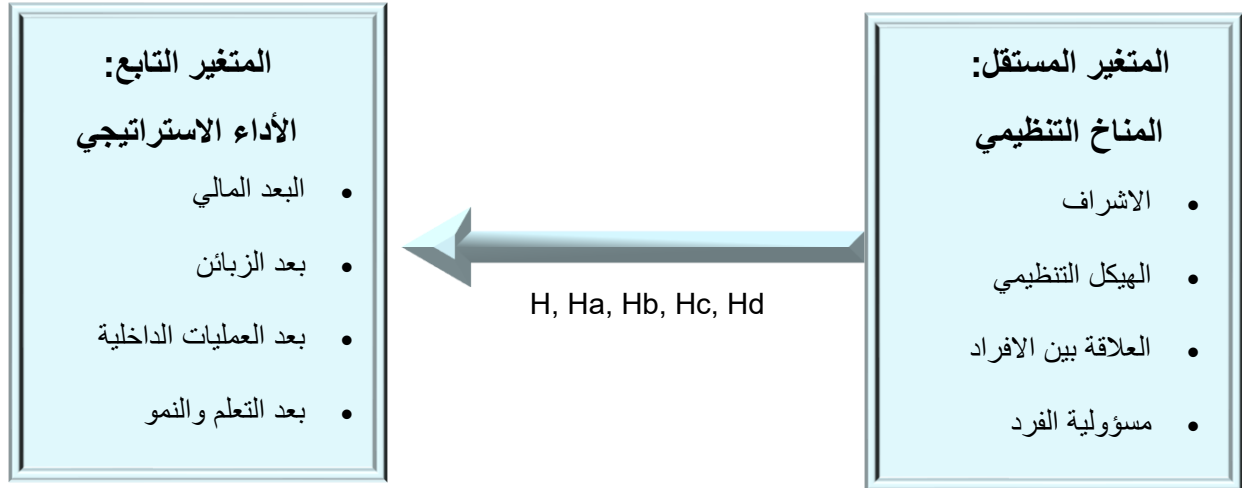
### 1.6 فرضيات البحث:

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:

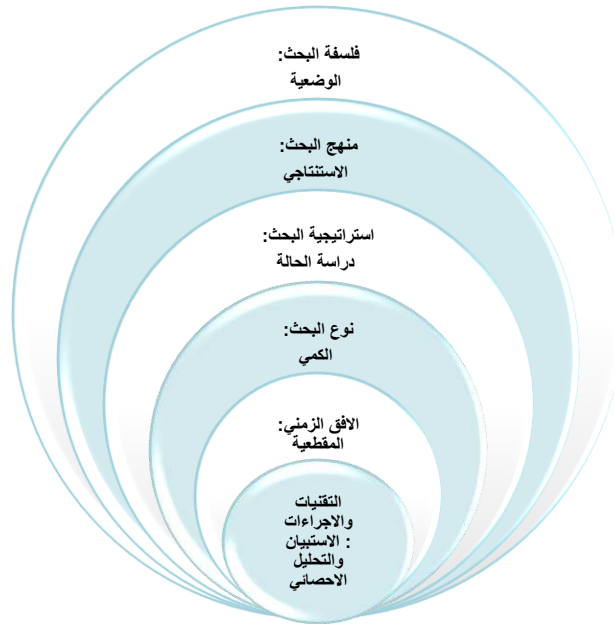
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



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 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

## 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.



## الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 مقدمة:

في هذا القسم سنقوم بسررد 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 والفقير، 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 تأثيراً إيجابياً 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 دوراً هاماً 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 مسبقاً. (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).
- ١- **نظرية الأداء والأهداف:** تشير هذه النظرية إلى أهمية وضع أهداف استراتيجية وتحقيقها كوسيلة لقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي. (رشوان، 2018).
- ١- **نظرية التخطيط الاستراتيجي:** تؤكد على أهمية وجود عملية تخطيط استراتيجي متميزة وفعالة في تحقيق الأداء الاستراتيجي. (العيسى، 2017).
- ١- **نظرية التنفيذ الاستراتيجي:** تركز على أهمية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال ومستدام كوسيلة لتحسين الأداء الاستراتيجي. (العتيبي، 2018).
- ١- **نظرية القدرات الاستراتيجية:** تشير إلى أهمية تطوير القدرات الاستراتيجية داخل المؤسسة كوسيلة لتحقيق التفوق التنافسي والأداء الاستراتيجي. (ناصر، 2019).
- ١- **نظرية القيادة الاستراتيجية:** تركز على دور القيادة في تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأداء الاستراتيجي. (الشمري، 2019).
- ١- **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).
- ١- **الأداء التنافسي:** يعكس قدرة الشركة على المنافسة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق استراتيجيات التسعير، بعد العمليات الداخلية، والابتكار. (أبو الرب، 2017).
- ١- **الأداء التنظيمي:** يشير إلى كيفية قياس الشركة لمدى كفاءة استخدام مواردها وإدارتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (ناصر، 2019).
- ١- **الأداء العملياتي:** يركز على كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية للشركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (السهيل، 2016).
- ١- **الأداء التسويقي:** يركز على كيفية قياس قدرة الشركة على جذب واحتفاظ العملاء وتحقيق أهداف التسويق الاستراتيجي. (الشمري، 2019).
- ١- **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).

## 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.

- ١٠ 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.
- ١١ 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>
- ١٢ المقرن، ع. أ. (2016). "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية".
- ١٣ ناصر، ح. (2019). "تقييم أداء الشركات اللبنانية في قطاع التكنولوجيا: دراسة حول عوامل النجاح والتحديات".

### الانجليزية

- ١٤ 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>
- ١٥ 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>
- ١٦ 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>
- ١٧ 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>
- ١٨ 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](http://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 - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Abdul Rahim Nader

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

3th semester - 2025