

## مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي:

### (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)

محمد بن ناصر الشقاوي  
أستاذ الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال المساعد،  
كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل  
malshagawi@kfu.edu.sa

جهاد عبد الله عفانه  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية إدارة الأعمال،  
جامعة الملك فيصل  
jafaneh@kfu.edu.sa

(قدم للنشر في ٢٠/٢/٢٠١٨ م، وقبل للنشر في ٩/٥/٢٠١٨)

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، اتخاذ القرارات، نمط الاتصال، المساندة والتطوير.

ملخص البحث: هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (١١٠) موظف على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في الشركات المبحوثة، وقد تم استرداد (٧٨) استبانة صالحة لغايات إجراء التحليل بنسبة استرداد (٧١٪). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على الأداء الوظيفي. كما أظهرت الدراسة توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات من وجهة نظرهم، وكذا وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي التالية (الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة والتطوير)، في حين لم تُظهر النتائج وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعدي الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات لدى شركات الاتصالات المبحوثة.

خلال معرفة اتجاهات العاملين وانطباعاتهم حول البيئة التي يعملون بها (الوزان، ٢٠٠٦، ص ٢).

كما وترتبط كفاءة المنظمة وفعاليتها ارتباطاً مباشراً بالموارد البشري، الأمر الذي يتطلب العمل على زيادة معارف ذلك المورد وتنمية قدراته عبر توفير مناخ تنظيمي ملائم. وفي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات إلى أن سلوكيات العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي يتأثر بحسب خصائص أبعاد المناخ التنظيمي ومدلولاتها السائدة في المنظمة سواء أكان الهيكل التنظيمي، أو الحوافز، أو نمط القيادة والاتصالات، أو المشاركة في اتخاذ القرارات، ... إذ قد تكون تلك الأبعاد بمثابة مشجعاً أو معوقاً للعاملين عند تأديتهم للأعمال المنوطة بهم

#### ١- مقدمة

تفرض التغيرات البيئية المتسارعة على المنظمات تحقيق المزيد من الإبداع والتطوير المستمرين لكي تعتمد في وجه المنافسة الشديدة. حيث أن نجاح تلك المنظمات في استغلال مواردها وفي بلوغ رسالتها وأهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على توافر مناخ تنظيمي صحي قادر على التكيف مع التغيرات في بيئة المنظمة، ومعزز للسلوك التنظيمي الإيجابي، وباعث على الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجة الارتقاء بمستوى الأداء. يعتبر المناخ التنظيمي وصف لبيئة العمل السائدة في المنظمة، كما ويعكس مقومات البيئة التنظيمية الصحية (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٣٠٩). ويُستدل على مفهوم المناخ من

(عباس، ٢٠٠٥، ص ٢٤٤).

استناداً لأدبيات الدراسة يُلاحظ قلة عدد الدراسات العربية التي بحثت في موضوع المناخ التنظيمي بأبعاده ومقوماته وآثاره ومدى ارتباطه بالأداء الوظيفي للعاملين إذا ما قورن بعدد الدراسات الأجنبية في هذا المجال. الأمر الذي يستوجب إيلاء هذا الموضوع ما يستحق من عناية واهتمام خاصة في القطاع المبحوث، بحكم أهمية ذلك القطاع باعتباره أحد الروافد المهمة للاقتصاد الوطني، إذ تقدّر هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات مساهمة نشاط الاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي بحوالي (٦٪) لعام ٢٠١٦، كما وحققت شركات الاتصالات إيرادات إجمالية مباشرة من عملياتها في المملكة العربية السعودية بلغت (٦, ٧١) مليار ريال في نهاية عام ٢٠١٦. وأشارت الإحصائيات إلى أن حجم الإنفاق على الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة قدر بحوالي (١٣٠) مليار ريال لعام ٢٠١٦ (التقرير السنوي لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١٦).

وأتساقاً مع ما تقدم، فقد تبنت الدراسة مسألة وجود تأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، التي لم تنل منها البحوث حظاً وافراً في القطاع المبحوث.

مقابل كفاءة المبيعات. يضاف إلى ذلك ضرورة العمل على تخفيض نسبة الشكاوى المقدمة من قبل مشتركي شركات الاتصالات، تلك النسبة الآخذة بالارتفاع من عام (٢٠١٣) إلى عام (٢٠١٦) وفقاً لأحدث تقرير صادر عن هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات لعام ٢٠١٦.

وانطلاقاً من الدور المؤثر للمناخ التنظيمي على أداء العاملين عبر تهيئة البيئة المناسبة لتحسين مستوى الكفاءة، والتقليل من معدلات دوران العمل، وتعزيز القدرة على المنافسة والتطوير، ورفع مستويات الإنتاجية. وحيث أن العنصر البشري وما توفره له المنظمة من مناخ محفز يُعد الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيقها للمزايا التنافسية، فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع المناخ التنظيمي لدى شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ومدى ذلك المناخ على أداء العاملين في الشركات المبحوثة.

في ضوء ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

### ٣- أسئلة الدراسة:

تفرع عن السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما هي طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الشركات المبحوثة من وجهة نظر العاملين فيها؟ وما هي مجالات القوة والضعف في أبعاد ذلك المناخ؟

٢- ما هي درجة الأداء الوظيفي السائدة لدى العاملين في الشركات المبحوثة؟

٣- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات؟

٤- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة (الهيكلي التنظيمي، والحوافز، ونمط القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، والمساندة والتطوير) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات المبحوثة؟

### ٢- مشكلة الدراسة

أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في رؤية المملكة وبرنامج التحول الوطني (رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠)، وذلك للدور الحيوي الذي يساهم به هذا القطاع في التحول نحو الاقتصاد المعرفي بدلاً من الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للدخل. وعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهده قطاع الاتصالات وصدور العديد من التشريعات المنظمة لمواكبة التغيرات المتلاحقة في عالم التقنية، إلا أن المتأمل في واقع شركات الاتصالات السعودية يجدها تواجه عدة تحديات يأتي في مقدمتها المحافظة على الموارد البشرية في ظل المنافسة الشرسة في سوق الاتصالات السعودية، ومن التحديات البارزة أيضاً القدرة على تحسين الأداء وتحسين هامش الأرباح

## ٤- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

١- أهمية موضوع المناخ التنظيمي والفهم الصحيح لأبعاده، ومدى الأثر الذي يتركه على الأداء الوظيفي لدى العاملين.  
٢- أهمية القطاع الذي أجريت عليه الدراسة، ألا وهو قطاع الاتصالات باعتباره أحد الروافد المهمة للاقتصاد الوطني السعودي.

٣- النتائج المتوقعة من الدراسة، إذ يأمل الباحثان التوصل إلى نتائج مهمة مدعّمة بتوصيات مناسبة علماً تكون ذات فائدة علمية وأكاديمية للمعنيين بها بما فيهم صانعي القرارات القائمين على الشركات المبحوثة.

٤- المساهمة المتوقعة للدراسة في إثراء البحث العلمي والمكتبة العربية حول موضوع المناخ التنظيمي ومستوى تأثيره على الأداء الوظيفي، ذلك الموضوع الذي لم يحظ بنصيب وافر من البحث - في حدود معرفة الباحثان - وخاصة في قطاع الاتصالات على المستوى العربي بشكل عام وعلى المستوى المحلي بشكل خاص إذا ما قورن بعدد الدراسات العالمية في هذا المجال.

٥- سعي الباحثان عبر هذه الدراسة لإيجاد إطار شامل ودقيق ممثل بأداة الدراسة (الاستبانة) لقياس كلا المتغيرين (المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي) عبر الاستفادة من إسهامات أبرز الباحثين في هذا الحقل المعرفي، وبالشكل الذي يتماشى مع المفاهيم الإدارية والتنظيمية المعاصرة، الأمر الذي يدفع باتجاه استشارة باحثين آخرين لتناول هذا الموضوع من زوايا متعددة وفي قطاعات مختلفة.

## ٥- أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، والأثر الذي يتركه على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الشركات. وفي ضوء هذا الهدف الأساس تندرج مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها، ويمكن إجمالها بالآتي:

١- التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركات

الاتصالات، فضلاً عن بيان مستوى الأداء الوظيفي السائد

لدى العاملين في تلك الشركات من وجهة نظرهم.

٢- قياس أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات المبحوثة.

٣- إبراز مقومات المناخ التنظيمي الصحي، وكذا المؤشرات الفاعلة للأداء الوظيفي، والعمل على ربطها بنتائج الدراسة وتوصياتها، بالشكل الذي يدعم مساعي صانعي القرارات والمعنيين بالدراسة نحو تعزيز تلك المقومات والمؤشرات في العمل.

## ٦- حدود الدراسة

١- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

٢- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر آب من العام ٢٠١٧ إلى شهر كانون ثاني للعام ٢٠١٨.

٣- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة موظفي الإدارة الوسطى والدنيا في شركات الاتصالات المبحوثة.

٤- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات المبحوثة استناداً لستة أبعاد محددة للمناخ التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، الخوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، المساندة والتطوير).

## ٧- الإطار النظري والدراسات السابقة

## ٧-١ المناخ التنظيمي:

تختلف مفاهيم المناخ التنظيمي وفقاً لنظرة الباحثين في المجال، ومن أبرز تلك المفاهيم ما جاء به (Litwin & Stringer, 1968)؛ (Lok et al., 2005) حيث أشارا بأن المناخ يعبر عن خصائص بيئة العمل في المنظمة التي يدركها العاملين وتنعكس على دوافعهم وسلوكهم. ويتقارب مع هذا المفهوم باحثين آخرين وصفوا المناخ بكونه "مجموعة خصائص تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة،

الدراسات التي حاولت وصف المناخات التنظيمية إلا أنها لم تستطع إيجاد مقاييس معيارية وإحصائية تمكنها من الفصل بين تلك التصنيفات بُعية تعميمها على البيئات المختلفة للمنظمات، وذلك بحكم تأثيرات قيمية ومجتمعية مختلفة وفقاً للزمان والمكان. ويضيف البعض بأن المناخ قد يكون انفتاحياً تسوده روح الفريق في العمل، أو استقلالياً يدعو لزيادة مساحة الاستقلالية الممنوحة للعاملين (أبو شيخة، ٢٠٠٥).

كما وتعدد العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والتي تدور في مجملها وفقاً للعديد من الدراسات حول النمط القيادي، والموارد المتاحة، والقيم التنظيمية، والسياسات الإدارية في الاختيار والترقيات والأجور، وخصائص العاملين، والهياكل التنظيمية (هيجان، ١٤١٩هـ؛ الطجم، ٢٠٠٤).

#### ٧-٣ أبعاد المناخ التنظيمي:

يتحدد المناخ التنظيمي لأي منظمة تبعاً للأبعاد المحددة لذلك المناخ، حيث تختلف الأبعاد بين الباحثين بحكم اختلاف بيئات المنظمات، فضلاً عن اختلاف نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي ومدخل دراسته. ومن أبرز الأبعاد التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج (Litwin & Stringer, 1968) الذي تضمن تسعة أبعاد للمناخ وهي (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المخاطرة، المكافأة، العلاقات التفاعلية/ الدفاء، معايير الأداء، الاختلاف أو التعارض، الدعم والمساندة، الانتماء). ويرى (Campbell et al., 1974) وزملاؤه أن أبعاد المناخ تتحدد في الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح أو السلوك الدفاعي، الروح المعنوية، التقدير والتغذية العكسية، المقدرة التنظيمية العامة والمرونة، وتأكيد الإنجاز.

ويرتكز نموذج (Lawler, 1974) وزملاؤه على ستة أبعاد للمناخ التنظيمي مصنفة في مجموعتين رئيسيتين تتعلق الأولى منها بالهيكل التنظيمي وتتضمن ثلاثة أبعاد هي: درجة المركزية في القرار، ودرجة الرسمية في إجراءات العمل، ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية في المنظمة. في حين تختص المجموعة الثانية بالعملية التنظيمية وتشمل ثلاثة أبعاد

وتؤثر على قيم العاملين وإدراكهم، بحيث تتصف تلك الخصائص بالثبات والاستقرار النسبي". (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٣٠٣؛ ماهر، ٢٠٠٨، ص ٣٠٢).

ويرى (Phua, 2018) بأن المناخ التنظيمي يشير إلى البنية العميقة للمنظمات التي تدعمها الافتراضات والقيم والمعتقدات الراسخة المحددة للمناخ التنظيمية السائدة. ويضيف (أبو شيخة، ٢٠٠٥، ص ١٢) بكون المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة خصائص بنائية ووظيفية وعملية يمكن إدراكها في مرحلة ما، وتحدث تأثير على مستويات أداء العاملين ورضاهم. ويرى (القيوتي، ١٩٩٤، ص ٢١٥) بأن المناخ انعكاس لخصائص بيئة التنظيم لدى العاملين فيه، بشكل يؤدي لبناء تصور ثابت نسبياً لديهم حول التنظيم يؤثر في سلوكهم التنظيمي. ويضيف (Kabendran et al., 2013) بأن المناخ التنظيمي يعبر عن جودة بيئة العمل، بحيث يتشكل ذلك المناخ من خلال تصورات الموظفين حول فاعلية القيادة، وعملية اتخاذ القرارات، وطريقة تسمين الجهود في العمل. وهذا يختلف من منظمة إلى أخرى. ويرى (Imran et al., 2010) بأن المناخ يشير إلى السلوكيات، والمواقف، والأحاسيس التي تظهر يومياً في بيئة العمل وفي ممارسات وخبرات العاملين بالمنظمة، حيث يدركها العاملون ويفهمونها.

يلاحظ من المفاهيم السابقة اتفاق أغلب الباحثين بأن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك أفراد التنظيم لحقائقه وانطباعاتهم حوله، كما ويعكس ذلك المناخ التفاعل بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ويظهر تأثيره على سلوكيات العاملين ومستوى أداءهم الوظيفي.

وعبر هذه الدراسة يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى خصائص بيئة العمل الداخلية في الشركات المبحوثة حسب وجهات نظر العاملين في تلك الشركات.

#### ٧-٢ أنواع المناخ التنظيمي:

تعدد الآراء حول تصنيفات المناخ التنظيمي، فالبعض يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمعيق. ويطلق فريق آخر مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمرضي. وبالرغم من تعدد

يتحدد الأداء الوظيفي، وهو: محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز في العمل، والذي يقود إلى تحقيق نتائج محددة تصب نحو بلوغ الأهداف التنظيمية المرغوبة.

#### ٧-٥ محددات الأداء الوظيفي:

يواجه الباحثين صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي نظراً لتعدد تلك العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فضلاً عن وجود اختلافات حولها في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. فهناك من يرى بأن الأداء يتأثر بقدرات الموظف ومهاراته وقيمه، وبمهام الوظيفة ومتطلباتها وتحدياتها، وكذا بالموقف وما يتضمنه من بيئة تنظيمية وموارد وأساليب وقائية وأنماط قيادية (مرسي والصباغ، ١٩٨٨، ص ٢٨).

وقد ركز الباحثان في هذه الدراسة على أحد النماذج البارزة للأداء الوظيفي العائد إلى (Porter & Lawler, 1968) والذي تضمن ثلاثة محددات رئيسة للأداء الوظيفي وهي: حصيللة الجهد المبذول في العمل، القدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. وفي هذا الإطار يرى العديد من الباحثين بأن مستوى أداء الفرد يتحدد نتيجة لمحصول التفاعل بين عدة متغيرات رئيسة تتمثل بالقدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي (المغربي، ٢٠٠٣). ويضيف البعض بأن قيام الموظف بأداء عمله يعتمد على عدة عناصر ينبغي مراعاتها تتمثل أبرزها بمعرفة متطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية إنجاز العمل، إضافة للمثابرة والوثوق (السكران، ٢٠٠٤).

#### ٧-٦ الدراسات السابقة:

أظهرت دراسة (Wangombe & Yohannes, 2018) وجود تأثير إيجابي قليل لدعم التدريب على التمكين النفسي للموظف والابتكار. إضافة لوجود تأثير جزئي لدعم مكان العمل على التمكين النفسي للموظف، إلا أن تأثير الدعم المقدم لمكان العمل كان قليل على الابتكار. كما وأشارت النتائج بأن القيادة التحويلية لها تأثير معنوي على التمكين النفسي للموظف والابتكار، إضافة لذلك كان للتمكين النفسي للموظف تأثير وسيط جزئي بين القيادة والابتكار. وتوصلت دراسة (Lee, 2017) لوجود تأثير للعمر، والتعليم،

هي: نمط القيادة، ونظم المكافآت، ونظم مواجهة الصراعات. كما ويقدم (Downey et al., 1975) وزملاؤه في نموذجهم ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي: اتخاذ القرارات، الدفء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي، الانفتاح. ويُحدد (Forehand & Gilmer, 1964) أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي، ودرجة تعقد التنظيم، واتجاهات الأهداف، ونمط القيادة. ويرى (Steers, 1977) بأن للمناخ التنظيمي أربعة أبعاد هي: السياسات والممارسات الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا العمل، والبيئة الخارجية.

كما ويصنف نموذج (Tim & Perterson, 1992) تلك الأبعاد في ستة نقاط هي: الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والصدق والصراحة، والمساندة والتشجيع، والاتصالات الصاعدة، والأداء العالي. ويحددها (Kozlowski & Doherty, 1989) في الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، فهم الوظيفة، المساواة الشخصية، المسؤولية، تركيز المشرف في العمل، المشاركة، الإشراف الداعم، عمل الفريق، التعاون بين مجموعات العمل، وعي الإدارة واهتمامها بالموظفين، الاتصالات.

#### ٧-٤ الأداء الوظيفي:

تعددت التعريفات للأداء الوظيفي، ومن أبرزها كون الأداء يشير إلى "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (هلال، ١٩٩٦، ص ١١-١٢). ويعرف (Mathis & Jackson, 2008) الأداء الوظيفي بكونه إنجاز يحققه الفرد وفقاً لمعايير محددة. ويرى آخرون بأن الأداء الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بطبيعة إدراك الفرد لمراحل عمله بهدف تحقيق الإنجاز المطلوب، لذا فإن الأداء هو عبارة عن محصلة السلوك في ضوء إجراءات العمل التي تصب نحو تحقيق الأهداف المنشودة (درة، ١٩٩٨، ص ٤). ويلخص البعض مفهوم الأداء الوظيفي بكونه يشير إلى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أداء عمله، وبين مدة إنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليه. (Poloyhart & Hakel, 1998).

ومن خلال مراجعة التعريفات المختلفة للأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحثان على المفهوم الإجرائي التالي الذي بمقتضاه

دلالة للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وأثر غير مباشر على الأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة (Bamel & Rangknekar, 2013) التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية الإدارية لدى مجموعة من المنظمات في الهند. وقد أشارت النتائج بأن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بالعملية التنظيمية، والسلوك الإيثاري، ووضوح الدور والتواصل، وتوجيه المكافآت، والجوانب المؤكدة للعلاقات الشخصية تلعب دور مؤثر في زيادة الفعالية الإدارية. وركزت دراسة (Pangil et al., 2011) على دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوكالات الحكومية في ماليزيا. وأظهرت الدراسة وجود ارتباط قوي وإيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي التالية (المكافأة، والمسؤولية والهيكل التنظيمي) والرضا الوظيفي، بخلاف بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي كان لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي بحكم عدم تفضيل الموظفين المستوى العالي من المشاركة لكونها تشكل عبء عليهم. وهدفت دراسة (البقمي، ٢٠١٠) التعرف إلى توجهات العاملين في إمارة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بأدائهم الوظيفي. وأظهرت الدراسة عدة نتائج دارت في مجملها حول وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين بالإمارة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. كما وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول واقع الأداء الوظيفي في الإمارة استناداً لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير المشاركة في الدورات التدريبية.

وأظهرت دراسة (بحر وسويرح، ٢٠١٠) وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى للعوامل الشخصية تجاه متغير الأداء الوظيفي.

أما دراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) فقد أظهرت وجود توجهات إيجابية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية

والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي، ومكانة الموظف في المناخ التنظيمي السائد لدى مجموعة من مؤسسات خدمات المطاعم في الولايات المتحدة. وقد أجرى (Bhat and Bashir, 2016) دراسة بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، لمجموعة من المهنيين في مجال التدريس. حيث خلصت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي على أساس الجنس واللغة، في حين وجدت فروق ذات دلالة في الأداء الوظيفي على أساس الموقع أو المكانة. كما وأشارت الدراسة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد الباحثين. وقد نادت الدراسة على ضوء النتائج المتحصلة بوجود دراسة العوامل التي تفسر المناخ التنظيمي بشكل شمولي. وأظهرت دراسة (Salman et al., 2015) وجود أثر إيجابي قوي للمناخ التنظيمي والاندماج للموظفين على دافعية العاملين، حيث كانت العلاقة طردية في الأثر بين تلك المتغيرات. وعلى ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بأهمية توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بكامل إمكاناتهم وبدافعية أكبر لديهم.

قام (عيسى، ٢٠١٤) بدراسة تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والحوافز، والتقنية، والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة منافذ شؤون الجنسية والحوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، إضافة لوجود فروق في هذه العلاقة تعزى للمتغيرات الديمغرافية للعاملين. وحاول (Fu & Deshpande, 2014) استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين العناية بالمناخ، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لعينة من الموظفين في شركات التأمين الصينية. وتوصلت الدراسة لوجود أثر مباشر ذي دلالة للعناية بالمناخ على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. إضافة لوجود أثر غير مباشر ذي دلالة للعناية بالمناخ على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. كما وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذي

والخوافز المادية والمعنوية. وتوصلت دراسة (الذنيبات، ١٩٩٩) لوجود أثر كبير لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين بأجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن.

وجدت العديد من الدراسات السابقة التي كان لها تقارب نسبي مع موضوع الدراسة الحالية. وعلى الرغم من اختلاف مجتمع بحث تلك الدراسات وطرق بحثها، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على أهم تلك الدراسات كمحاولة للاستفادة منها. ومن أبرز النقاط التي تميّز هذه الدراسة عن تلك الدراسات:

١- القطاع الذي تناولته الدراسة، ومدى أهميته في الاقتصاد السعودي، إضافة لكون موضوع الدراسة لم يحظ - في حدود علم الباحثان - بالقدر الكافي من البحث خاصة في القطاع المبحوث.

٢- نموذج الدراسة الذي يعكس نظرة شمولية حول أبعاد المناخ التنظيمي الذي تم إعداده في ضوء مراجعة أبرز النماذج المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي والعائدة لجملة من العلماء والباحثين المختصين بهذا الموضوع. (أنظر جدول رقم ١). فضلاً عن سعي الباحثان لإعداد مقياس دقيق (استبانة الدراسة) ذي فقرات واضحة لكلا المتغيرين (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمفاهيم والتوجهات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، سعياً نحو التوصل إلى نتائج دقيقة، ناهيك عن إمكانية إفادة باحثين آخرين عبر الاستئناس بمضامين الفقرات المخصصة لقياس متغيرات الدراسة. حيث تبرز أهمية هذه النقطة في ظل الاختلافات بين العديد من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي وآلية قياسها.

الفلسطينية نحو المناخ التنظيمي السائد، ووجود أثر إيجابي للمناخ السائد في الوزارات المبحوثة على أداء الموارد البشرية. كما وأشارت النتائج لوجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وطرق اتخاذ القرارات، فضلاً عن عدم تناسب مهام العاملين مع مؤهلاتهم وقدراتهم. جاءت دراسة (Patterson et al., 2005) للتحقق من مقياس المناخ التنظيمي المسمى (Organizational Climate Measure (OCM الذي تكون من ١٧ مقياس كان من أبرزها الاستقلالية، والتكامل، والاندماج، والدعم الإشرافي، والتدريب، والرسمية، والابتكار والمرونة، ووضوح الأهداف التنظيمية، والكفاءة، والجودة، ... وغيرها. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مقبول من الوثوقية، وتميز على مستوى التحليل العاملي بين المنظمات. وبحث (السكران، ٢٠٠٤) في دراسته توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد لديهم والرضا الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد عينة البحث نحو ثلاثة محاور للمناخ التنظيمي (الاتصالات، ونظم العمل وإجراءاته، والهيكل التنظيمي)، وتوجهات محايدة تجاه المحاور الأخرى للمناخ (الخوافز، وطرق العمل، وتنمية الموارد البشرية). إضافة لوجود توجهات إيجابية مرتفعة نحو محددات الأداء الوظيفي.

وتوصل (الصريرة، ومقدادي، ٢٠٠٢) في دراستهما لوجود تأثير واضح للمستويات الإدارية المختلفة على دوافع العمل للموظفين في الدوائر الحكومية، بحيث تقل دوافع العمل لدى الموظف كلما ارتقى في السلم الوظيفي، كما يقل أثر الجانب الوظيفي والنفسى والاجتماعي على أدائه. كما وتوصلت الدراسة لتأثر المستويات الإدارية الثلاثة بالأجور

جدول (١): التقاطعات بين أبعاد المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة وما ورد في أبرز النماذج المتخصصة في المجال

م	أبعاد المناخ التنظيمي المستخدمة في الدراسة	أبرز النماذج المتخصصة	المشاركة في اتخاذ القرارات	نمط القيادة	الخوافز	الهيكل التنظيمي	المساندة والتطوير
١-	ليكرت (Likert, 1967)		●		●		●
٢-	كامبل وزملاؤه (Campbell et al., 1974)		●		●	●	●
٣-	ليتوين وسترينجر (Litwin & Stringer, 1968)				●	●	●

٢	أبرز النماذج المتخصصة	أبعاد المناخ التنظيمي المستخدمة في الدراسة	الهيكل التنظيمي	الحوافز	نمط القيادة	المشاركة في اتخاذ القرارات	نمط الاتصالات	المساندة والتطوير
٤-	لولر وزملائه (Lawler et al., 1974)		●	●	●	●		
٥-	تيم وبيترسون (Tim & Peterson, 1992)				●	●	●	●
٦-	ستيرز (Steers, 1977)		●		●			
٧-	داوني وزملاؤه (Downey et.al., 1975)		●	●		●		
٨-	فورهند وجيلمر (Forehand & Gilmer, 1964)		●		●			
٩-	كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty, 1998)		●			●	●	●

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الاستئناس بالأدبيات ذات العلاقة، وأبرزها المراجع والدراسات التي ورد ذكرها في الجدول.

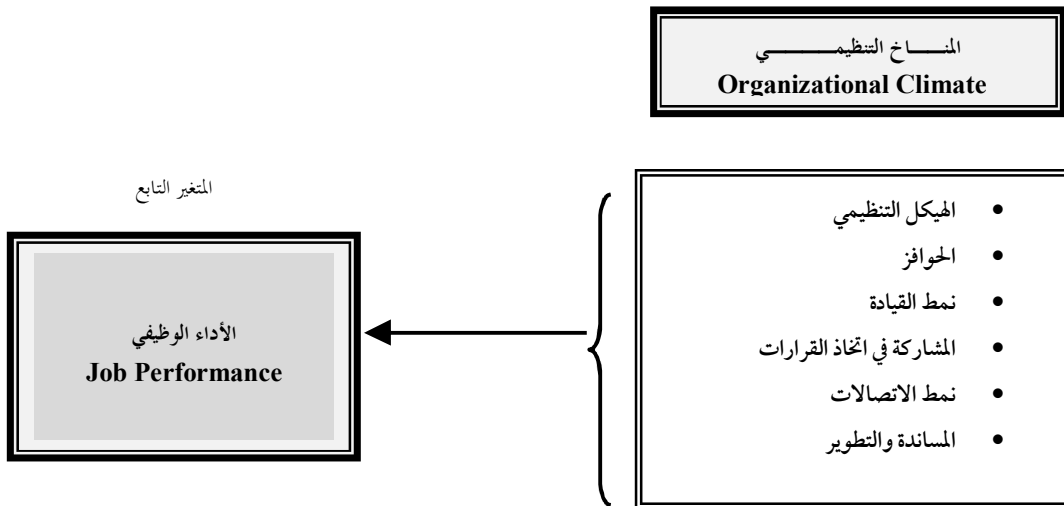
#### ٨- منهجية الدراسة

مع عنوان الدراسة الذي يشير إلى بيان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. حيث يعكس النموذج متغيرات الدراسة، وأبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحثان.

#### ٨-١ نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة في ضوء أدبيات الدراسة، واتساقاً

#### المتغير المستقل



#### شكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الاستئناس بالمرجعيات والدراسات ذات العلاقة.



## ٨-٢ متغيرات الدراسة

### ٨-٢-١ المتغير المستقل: المناخ التنظيمي

تمثل هذا المتغير بالمناخ التنظيمي السائد لدى شركات الاتصالات العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وقد حدد الباحثان عدة أبعاد لقياس متغير المناخ التنظيمي عبر تخصيص مجموعة من الأسئلة لكل بُعد في أداة الدراسة (الاستبانة). حيث تمثلت أبعاد هذا المتغير بما يلي:

١- الهيكل التنظيمي: يعتبر من أهم أبعاد المناخ التنظيمي، ويساهم في بلوغ الأهداف التنظيمية. وقد قُصد من هذا البعد التعرف إلى مدى مناسبة الهيكل التنظيمي لمجال عمل المنظمة، وقدرته على الوفاء باحتياجاتها، فضلاً عن معرفة مدى مرونة بعض الأمور التنظيمية المرتبطة بالهيكل، مثل وضوح خطوط السلطة، ونطاق الإشراف، والعلاقات الوظيفية، وانسيابية القرارات والأوامر والتوجيهات والأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية،... وغيرها.

٢- الحوافز: يعبر هذا البعد عن مدى شعور الموظفين بوجود نظام عادل وموضوعي للمكافآت يركز على معدلات الإنجاز بُغية تعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل وتغيير اتجاهات الموظفين، ناهيك عن مدى تنوع تلك الحوافز لتتلاءم مع احتياجات الموظفين.

٣- نمط القيادة: يقصد به التعرف إلى طبيعة النمط القيادي السائد في الشركات المبحوثة كونه يميل نحو اللامركزية في العمل، وتفويض السلطات، وتمكين الموظفين، وبناء الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم، فضلاً عن مدى اتصاف سياسات العمل بالوضوح، وتشجيع الأفكار الخلاقة والعلاقات الإنسانية.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: يشير إلى مدى مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحديد سياسات العمل، والعمل بروح الفريق الواحد، وتبادل الآراء والخبرات، وتقديم الاقتراحات البناءة. إذ أن الحرمان من المشاركة يقود إلى تكوين تصورات سلبية حول المناخ التنظيمي السائد الأمر الذي يمتد أثره على همم الموظفين، ويضعف العلاقات الإنسانية السائدة.

٥- نمط الاتصالات: حيث تساهم الاتصالات بشكل فاعل في إرساء ملامح المناخ التنظيمي السائد، وتعكس مدى إيجابية أو سلبية خصائص ذلك المناخ. ويتحقق ذلك عبر التعرف إلى عدة نقاط منها: معرفة مدى فعالية الاتصالات السائدة في الشركات، ووجود قنوات اتصال متعددة لربط جميع وحدات العمل، والتدقق الملائم للمعلومات واتصافها بالدقة والوضوح، وترسيخ الثقة والتعاون بين أفراد التنظيم، بالشكل الذي يُظهر قدرة المنظمة في الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية.

٦- المساندة والتطوير: يشير هذا البعد إلى مدى المساندة والدعم الذي تقدمه الإدارة للموظفين في العمل بُغية إثراء معارفهم وتحسين مهاراتهم لرفع مستويات أداءهم. إذ تعتبر عملية التنمية للموارد البشرية محور أساس في زيادة فعالية الأداء. ومن النقاط المراد معرفتها هنا قدرات الموظفين في العمل واستقرارهم، وتناسب مؤهلاتهم، وفعالية البرامج التدريبية المقدمة، والدعم والتوجيه المقدم للموظفين لتطوير مساهم الوظيفي.

### ٨-٢-٢ المتغير التابع: الأداء الوظيفي

تمثل هذا المتغير بمحددات الأداء الوظيفي وعناصره كما ورد في العديد من الدراسات والأدبيات ذات العلاقة، حيث تم التعرف إلى الأداء الوظيفي السائد في شركات الاتصالات من خلال وجهات نظر المبحوثين في تلك الشركات. حيث خصصت مجموعة كبيرة من الأسئلة في الاستبانة للتعبير عن ذلك الأداء الوظيفي باعتباره محصلة تفاعل بين عدة متغيرات تتمثل بالقدرة والدافعية والدعم التنظيمي المقدم.

### ٨-٣ فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ )  $\mu =$  (3,5) على وجود اهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي منفردة ومجموعة لدى شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ) على وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**H4-4: الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لُبُعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الرئيسة الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**H4-5: الفرضية الفرعية الخامسة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لُبُعد "نمط الاتصالات" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الرئيسة الرابعة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**H4-6: الفرضية الفرعية السادسة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لُبُعد "المساندة والتطوير" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الست التالية:

**H4-1: الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لُبُعد "الهيكلة التنظيمي" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**H4-2: الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لُبُعد "الحوافز" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**H4-3: الفرضية الفرعية الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لُبُعد "نمط القيادة" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

**٨-٤ مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العاملة في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عمدية مناسبة من المجتمع، حيث انصب التركيز في العينة على الشركات التي أبدت استعدادها للإجابة على الاستبانة والبالغ عددها ثلاث شركات وهي (شركة الاتصالات السعودية، وشركة زين، وشركة موبايلي)، إذ تم توزيع (١١٠) استبانة، وقد بلغت نسبة الاستجابة ٧١٪ وبواقع (٧٨) استبانة صالحة للدراسة بعد استبعاد (٥) استبانة لعدم ملئها بالشكل السليم من قبل المبحوثين سعيًا من الباحثان لتوخي الدقة في النتائج. وتمثلت وحدة التحليل بالموظفين على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في الشركات المبحوثة، ويأتي هذا الاختيار للوحدة لكونها الأقرب للتنفيذ على أرض الواقع والأقدر على تلمس واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الشركات محل الدراسة. وبعد إجراء الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة، ظهرت الخصائص التالية لعينة الدراسة:

جدول (٢): خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٧٨
	أنثى	٠
	المجموع	٧٨
الجنسية	سعودي	٥٨
	غير سعودي	٢٠
	المجموع	٧٨
العمر	٣٠ عام فأقل	١٣
	من ٣١-٤٠ عام	٤٢
	من ٤١-٥٠ عام	٢٣
	من ٥١-٦٠ عام	٠
	٦١ عام فأكثر	٠
	المجموع	٧٨
المؤهل العلمي	ثانوية	٢٠
	دبلوم	١٤
	بكالوريوس	٤٠
	دراسات عليا	٤
	أخرى	٠
	المجموع	٧٨
عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية	٥ سنوات فأقل	١٩
	من ٦-١٠ سنوات	١٣
	من ١١-١٥ سنة	٢٢
	من ١٦-٢٠ سنة	٢٠
	٢١ سنة فأكثر	٤
	المجموع	٧٨
الخبرة العملية الكلية في مجال الاتصالات	٥ سنوات فأقل	١٣
	من ٦-١٠ سنوات	١٥
	من ١١-١٥ سنة	٢٨
	من ١٦-٢٠ سنة	٢٠
	٢١ سنة فأكثر	٢
	المجموع	٧٨
المستوى الإداري	مستوى الإدارة الوسطى	٥٠
	مستوى الإدارة الدنيا	٢٨
	المجموع	٧٨

بالخبرة الكلية في مجال الاتصالات للفتات نفسها. ويرى الباحثان بأن النتائج المتحصلة من تحليل خصائص عينة الدراسة تدل على أهمية العينة التي تم اختيارها، مما يُعطي مصداقية للنتائج التي خلصت لها الدراسة.

#### ٨-٥ أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

١- المصادر الثانوية: تم الاستعانة بمصادر منشورة وغير منشورة كالكتب والمقالات والتقارير والأبحاث المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة.

٢- المصادر الأولية: تم تصميم استبانة خاصة بالجانب الميداني (مرفق) في ضوء أهداف الدراسة والأدبيات ذات العلاقة، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: احتوى على فقرات للتعرف إلى البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين.

الجزء الثاني: احتوى على فقرات لقياس أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الشركات من وجهة نظر موظفيها.

الجزء الثالث: احتوى على فقرات لقياس الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الشركات المبحوثة.

وقد تم اعتماد الإجابات وفقاً لقياس ليكرت الخماسي. كما وُحِصت مساحة كافية ضمن الاستبانة لأية إضافات أخرى ترتبط بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة وفقاً لمرئيات المستجيبين.

#### ٩- التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

##### ٩-١ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الترابط ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، ووفقاً لهذا الاختبار ينبغي أن تكون قيمة ألفا أكبر من حد القبول (67%) حتى تكون تلك الأداة مقبولة ( Sekaran, 2002). والجدول التالي يُظهر نتائج الاختبار:

يُلاحظ من الجدول رقم (٢) أن جميع أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور مما يشير لكون العمل في شركات الاتصالات مقتصر على فئة الذكور. كما وجاءت نسبة الموظفين السعوديين في العينة أكبر من نسبة غير السعوديين بحكم التوجه نحو زيادة أعداد الموظفين السعوديين في هذا القطاع وفقاً لبرنامج التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وعند فحص استجابات المبحوثين من حيث فئاتهم العمرية، لوحظ بأن النسبة الغالبة منهم تقع في الفئة من (٣١-٤٠) سنة ونسبتها (٨, ٥٣٪)، تليها الفئة العمرية من (٤١-٥٠) سنة بنسبة (٥, ٢٩٪)، حيث إن هذا التمرکز العمري يعكس عناية الشركات المبحوثة بالفئة الشبابية ذات الخبرة في مجال الاتصالات.

وبالانتقال إلى المؤهل العلمي يُلاحظ أن الفئة الغالبة للأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (٣, ٥١٪)، وهذا يعكس توجه تلك الشركات في عملية الاختبار والتعيين نحو أصحاب المؤهلات العلمية الكافية، وقد توزع باقي أفراد العينة على درجة الثانوية والدبلوم والدراسات العليا بنسب تنازلية على التوالي. ويربط تلك النسب مع المستوى الإداري، يلاحظ بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة قد كانوا من موظفي الإدارة الوسطى، الأمر الذي يدل على وجود نوع من الحرص لدى تلك الشركات لفسح المجال أمام المؤهلين لتقلد تلك الوظائف دون حصرها بالحاصلين على المؤهلات العليا فقط.

وفيما يخص عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية تشير البيانات بأن النسبة الغالبة كانت تقع في الفئتين (١١-١٥) سنة و(١٦-٢٠) سنة وبنسبة (٢, ٢٨٪) و (٦, ٢٥٪) على التوالي. حيث يستشف الباحثان من ذلك وجود نوع من الاستقرار الوظيفي لدى شريحة من الموظفين من خلال انخفاض معدل الدوران الوظيفي لديهم. وبالمقابل مثل الموظفين الذين لديهم خبرة من (٥ سنوات فأقل) ما نسبته (٤, ٢٤٪)، وقد كانت أقل تلك النسب للفئة ذات الخبرة من ٢١ عام فأكثر، الأمر الذي قد يُبرر بحدائثة عملية التوسع في الشركات المتخصصة بالاتصال في المملكة. إضافة إلى ذلك يُلاحظ وجود تقارب بين تلك النسب الخاصة بالخبرة في الشركة الحالية للفئات الثلاث سابقة الذكر مع النسب الخاصة

جدول (٣): اختبار صدق وثبات الأداة

المجال	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الهيكل التنظيمي	٩	0.922
الحوافز	٦	0.913
نمط القيادة	٨	0.902
المشاركة في اتخاذ القرارات	٥	0.938
نمط الاتصالات	٧	0.924
المساندة والتطوير	١٠	0.952
أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة	٤٥	0.981
الأداء الوظيفي	٢٥	0.968

## ٩-٢ اختبار الفرضيات

## الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ,  $\mu = 3.5$ ) على وجود اهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي منفردة ومجموعة لدى شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. باستخدام اختبار العينة الأحادية (One Sample T-Test) ظهرت نتائج الاختبار للفرضية كما هي في الجدول التالي:

بعد أن تم مراعاة صدق وثبات الأداة ضمن العينة الاستطلاعية، تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) بأن قيمة معامل كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة لكل مجال في الاستبانة، إذ امتدت تلك القيمة من (٠,٩٠٢ - ٠,٩٨١) بما فيها المجال الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة، الأمر الذي يشير إلى ثبات أداة الدراسة وصلاحيتهما للتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (٤): اختبار العينة الأحادية للفرضية الرئيسية الأولى

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
الهيكل التنظيمي	3.391	0.8029	1.191	0.237
الحوافز	2.863	1.0287	5.467	0.000
نمط القيادة	3.262	0.7783	2.691	0.009
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.197	0.9927	2.692	0.009
نمط الاتصالات	3.397	0.8404	1.078	0.285
المساندة والتطوير	3.098	0.0991	3.888	0.000
أبعاد المناخ التنظيمي	3.212	0.7947	3.195	0.002

ومجموعة لدى شركات الاتصالات المبحوثة، فقد تبين بأن المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة ومجموعة

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول رقم (٤) حول مدى مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي منفردة

مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة حول الأبعاد السابقة. وبالنسبة لبيّدي (الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات) فقد أشارت النتائج بأن قيمة t المحسوبة لها أقل من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة لها أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تشير لعدم وجود مستوى مقبول من الاهتمام بالبعدين السابقين لدى شركات الاتصالات المبحوثة.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ) على وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

باستخدام اختبار العينة الأحادية (One Sample T-Test) ظهرت نتائج الاختبار للفرضية كما هي في الجدول التالي:

يتراوح بين (٣,٣٩٧ - ٢,٨٦٣)، حيث حصل بُعد نمط الاتصالات على أعلى متوسط وانحراف معياري (٠,٨٤٠٤)، وحصل بُعد الحوافز على أقل متوسط وانحراف معياري (٠,٢٨٧). كما وكانت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (٣,٢١٢) وانحراف معياري (٠,٧٩٤٧). وبالرغم من كون جميع تلك المتوسطات أقل من الوسط الفرضي (٣,٥) إلا أنها تعتبر قريبة منه نسبياً.

وعند اختبار الفرضية العدمية (لا يوجد دليل إحصائي على وجود اهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي منفردة ومجموعة لدى شركات الاتصالات) مقابل الفرضية البديلة (يوجد دليل إحصائي على وجود اهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي منفردة ومجموعة لدى شركات الاتصالات)، وجد أن قيمة t المحسوبة لأبعاد المناخ التنظيمي التالية (الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة والتطوير) بما في ذلك أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة قد كانت أكبر من قيمة t الجدولية (٢,٠٠) كما وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة لهذه الأبعاد تراوحت بين (٠,٠٠٩ - ٠,٠٠٠) إذ أنها أقل من قيمة

جدول (٥): اختبار العينة الأحادية للفرضية الرئيسة الثانية

متغير الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
الأداء الوظيفي	٤,٠٧٣	٠,٦٨٦٤	٧,٣٩٠	٠,٠٠٠

بلغت (٧,٣٩٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠) كما وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (٠,٠٠٠) وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير لوجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي.

#### الفرضية الرئيسة الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

باستخدام اختبار الانحدار (Regression) للفرضية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

استناداً للنتائج الواردة في الجدول رقم (٥) المتعلقة بمدى وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات المبحوثة، فقد أظهرت النتائج بأن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي (٤,٠٧٣)، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي (٣,٥). وقد بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٨٦٤)، الأمر الذي يشير إلى وجود توافق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير.

وفي ضوء نتائج اختبار الفرضية العدمية (لا يوجد دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات) مقابل الفرضية البديلة (يوجد دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات)، وجد أن قيمة t المحسوبة

جدول (٦): اختبار الانحدار للمناخ التنظيمي مع الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	Beta	B	R <sup>2</sup>	R	الفرضية الرئيسية الثالثة
٠,٠٠٠	14.106	0.000	3.765	0.396	0.342	0.157	0.396	أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لارتفاع قيمة (F = 14.106) ولكونها دالة إحصائياً بحكم مستوى الدلالة المشاهدة لها (0.000)، عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ومضمونها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

باستخدام اختبار الانحدار كانت نتائج اختبار الانحدار لأبعاد المناخ التنظيمي مع الأداء الوظيفي كما هي في الجدول التالي:

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) بأن قيمة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وفقاً لمعامل الارتباط كانت (R= 0.396). كما وأن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.157$  التي تشير لنسبة التغير في الأداء الوظيفي نتيجة التغير في المناخ التنظيمي، وهذا يعني وجود قدرة تفسيرية قليلة لتغير المناخ التنظيمي في متغير الأداء الوظيفي. كما وأظهرت النتائج بأن قيمة (Beta = 0.396) التي تعكس الأهمية النسبية لتغير المناخ من حيث تأثيره في الأداء الوظيفي.

وعند اختبار الفرضية العدمية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات) وجد بأن قيمة t المحسوبة (٣,٧٦٥) أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (٠,٠٠٠) وهو أقل من قيمة

جدول (٧): اختبار الانحدار لأبعاد المناخ التنظيمي مع الأداء الوظيفي

الترتيب	الفرضية الفرعية	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
H4-1	أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي	0.304	0.093	0.260	0.304	2.787	0.007	7.766	٠,٠٠٧
H4-2	أثر الحوافز على الأداء الوظيفي	0.297	0.088	0.198	0.297	2.709	0.008	7.336	0.008
H4-3	أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي	0.398	0.158	0.351	0.398	3.780	0.000	14.289	0.000
H4-4	أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي	0.329	0.108	0.228	0.329	3.039	0.003	9.234	0.003

الترتيب	الفرضية الفرعية	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
H4-5	أثر نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي	0.424	0.180	0.346	0.424	4.080	0.000	16.648	0.000
H4-6	أثر المساندة والتطوير على الأداء الوظيفي	0.385	0.149	0.290	0.385	3.642	0.000	13.264	0.000

قيمة t الجدولية (2.00)

مستوى الحرية (0.05)

درجة الحرية (n-1)=77

شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

نظراً لكون قيمة t المحسوبة (٢,٧٠٩) أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠)، وكون قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (٠,٠٠٨) وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وبحكم كون قيمة (F = 7.336) دالة إحصائياً وفقاً لمستوى الدلالة المشاهدة لها (0.008)، بالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير لوجود أثر معنوي للحوافز على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H4-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبعد "نمط القيادة" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

بما أن قيمة t المحسوبة (٣,٧٨٠) أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (٠,٠٠٠) وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لارتفاع قيمة (F = 14.289) وكونها دالة إحصائياً بحكم مستوى الدلالة المشاهدة لها (0.000)، عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير لوجود أثر معنوي لنمط القيادة على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H4-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبعد "المشاركة في اتخاذ القرار" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) بأن قيمة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المتضمنة في الفرضيات الفرعية الست والأداء الوظيفي وفقاً لمعامل الارتباط قد تراوحت بين كانت (R: 0.297 – 0.424)، كما أن قيمة معامل التحديد قد تراوحت بين (R<sup>2</sup>: 0.088 – 0.180) مما يعني وجود قدرة تفسيرية قليلة ومتفاوتة لأبعاد المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج بأن قيمة Beta قد تراوحت بين (0.297 – 0.424) التي تعكس الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي من حيث تأثيره في الأداء الوظيفي. وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية استناداً للنتائج الواردة في الجدول رقم (٧) كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H4-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبعد "الهيكلة التنظيمي" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

بما أن قيمة t المحسوبة (٢,٧٨٧) أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (٠,٠٠٧) وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لكون قيمة (F = 7.766) دالة إحصائياً بحكم أن مستوى الدلالة المشاهدة لها (0.007)، عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير لوجود أثر معنوي للهيكلة التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية:

H4-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبعد "الحوافز" على الأداء الوظيفي لدى موظفي



١- أشارت نتائج اختبار الفرضية الأولى لتوفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي التالية منفردة (الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة والتطوير) وذلك من وجهة نظر الموظفين في شركات الاتصالات. وبالمقابل لم يتوفر دليل إحصائي لوجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعدي (الهيكلة التنظيمي، ونمط الاتصالات). كما أظهرت النتائج وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في تلك الشركات. وتتوافق هذه النتيجة نسبياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (Fu & Deshpande, 2014)، ودراسة (بحر وسويرح، ٢٠١٠)، ودراسة (الشنطي، ٢٠٠٦)، بالرغم من اختلاف مجتمع البحث للدراسات.

٢- بينت الدراسة في الفرضية الثانية توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات المبحوثة. حيث تتوافق هذه النتيجة نسبياً مع النتائج الواردة في دراسة (السكران، ٢٠٠٤).

٣- خلصت الدراسة في الفرضية الثالثة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات. حيث تأتي هذه النتيجة في مجملها منسجمة ومتوافقة نسبياً مع ما ورد في العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة كل من (Bhat and Bashir, 2016)، ودراسة (Fu & Deshpande, 2014)، ودراسة (الذنيبات، ١٩٩٩).

٤- توصلت الدراسة في الفرضية الرابعة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة (الهيكلة التنظيمي، الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، المساندة والتطوير) على الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركات المبحوثة، حيث تم قياس تلك الأبعاد عبر ست فرضيات فرعية انبثقت من الفرضية الرئيسة الرابعة. وقد توافقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (Salman et al., 2015)، (عيسى، ٢٠١٤)، ودراسة (البقي، ٢٠١٠)، إلا أنها اختلفت مع دراسة (Pangil et al., 2011) التي أشارت بأن المشاركة في اتخاذ القرارات لها

أظهرت النتائج بأن قيمة t المحسوبة (3.039) أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (٠,٠٠٣) وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لكون قيمة (F = 9.234) دالة إحصائياً وفقاً لمستوى الدلالة المشاهدة لها (0.003)، بناءً على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير لوجود أثر معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H4-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعُد "نمط الاتصالات" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

يلاحظ من خلال النتائج بأن قيمة t المحسوبة (4.080) أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة (٠,٠٠٠) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لارتفاع قيمة (F = 16.648) ولكونها دالة إحصائياً بحكم مستوى الدلالة المشاهدة لها (0.000)، عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير لوجود أثر معنوي لنمط الاتصالات على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة:

H4-6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعُد "المساندة والتطوير" على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

بحكم كون قيمة t المحسوبة (3.642) أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٠)، وقيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (٠,٠٠٠) وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لارتفاع قيمة (F = 13.264) ولكونها دالة إحصائياً بحكم مستوى الدلالة المشاهدة لها (0.000)، اعتماداً على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير لوجود أثر معنوي للمساندة والتطوير على الأداء الوظيفي.

#### ١٠ - مناقشة النتائج والاستنتاجات

في ضوء الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

بين المستويات الإدارية، ناهيك عن التوجه نحو الهيكل التنظيمي المسطح. وعلى صعيد نمط الاتصالات ينبغي مراعاة عدة نقاط من أبرزها فاعلية عملية الاتصال، وتنوع قنوات الاتصال بالشكل الذي يحقق تدفق دقيق للمعلومات، وتعزيز الاتصالات الصاعدة بها فيها مقترحات التطوير، وترسيخ الثقة والتعاون.

٣- لكون الدراسة قد أشارت إلى نتيجة مفادها وجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات، ونظراً لكون قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية التي تساهم بتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإنه ينبغي على المسؤولين في الشركات بشكل عام وفي شركات الاتصالات بشكل خاص إيلاء المزيد من الاهتمام نحو توفير مقومات المناخ التنظيمي الصحي أو ما يُطلق عليه بالمناخ الإيجابي أو المعاون الباعث على الاستقرار الوظيفي والتفاني في العمل سعياً نحو الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي. فضلاً عن التركيز على جميع أبعاد المناخ التنظيمي بإطار شمولي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، بالشكل الذي يزيد من مستوى جودة الخدمة المقدمة للمجتمع، ويُعزز قدرة الشركة على التأقلم مع مستجدات البيئة المحيطة.

ومن الممارسات الفاعلة التي يتوجب على إدارات الشركات القيام بها في هذا الإطار التقويم المستمر لواقع المناخ التنظيمي السائد لديها من خلال تلمس نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها، وكذا العمل على استيفاء متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة بما فيها الاطلاع على الممارسات الأفضل للشركات الأخرى بُغية الاستفادة من النجاحات.

٤- يوصي الباحثان بمواصلة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المناخ التنظيمي سواء أكان في القطاع نفسه أو في قطاعات أخرى لمحاولة تقديم توصيات مفيدة في هذا المجال، إذ يمكن للمعنيين الاستئناس بالنتائج والتوصيات المقدمة في هذه الدراسة.

أثر سلبى على الرضا الوظيفي لكون المشاركة العالية تشكل عبئاً على الموظفين من وجهة نظرهم. ويرى الباحثان أن هذا الأمر يعود لاختلاف القطاع المبحوث، وكذا مجتمع البحث بين الدراستين. وبالرغم من كون دراسة Pangil قد ركزت على قياس الرضا الوظيفي، إلا أنه قد تم الاستئناس بنتيجتها بحكم الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وفقاً لما أشارت له العديد من الدراسات.

### ١١- التوصيات

بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

١- استناداً لخصائص عينة الدراسة، أثار انتباه الباحثين كون جميع أفراد العينة من فئة الذكور دون الإناث، إذ ينبغي مراعاة هذا الأمر من قِبل القائمين على شركات الاتصالات من خلال زيادة نسب التوظيف للإناث المؤهلات تماشياً مع سياسات المملكة التنموية التي تولي اهتماماً بتمكين المرأة عبر توفير فرص وظيفية مناسبة لها، بالشكل الذي يساهم في الحد من نسبة البطالة بين الخريجات.

٢- حيث إن الدراسة بلغت نتيجة تشير لعدم توفر دليل إحصائي على وجود اهتمام ببعدي (الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات) لدى الشركات المبحوثة من وجهة نظر موظفيها، يوصي الباحثان بأن تولي إدارات تلك الشركات مزيداً من التركيز على عملية فحص ودراسة هذين البعدين لمحاولة الارتقاء بواقع تطبيقهما، إذ يمكن للمعنيين الاطلاع على مضمين تلك الأبعاد الواردة في الجزء الخاص بتعريف متغيرات الدراسة، فضلاً عما تضمنته أداة الدراسة من فقرات طورها الباحثان بنظرة شمولية لأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (مرفق).

فعلى صعيد الهيكل التنظيمي ينبغي التركيز على عدة نقاط أبرزها مرونة الهيكل، ووضوح خطوط السلطة والاتصال، وانسيابية القرارات والتوجيهات والمقترحات

## ١٢- قائمة المصادر والمراجع

الطجم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق عوض الله (٢٠٠٠)،  
 السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط ٣،  
 دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.  
 عباس، سهيل محمد (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل  
 للطباعة والنشر، عمان، الأردن.  
 عيسى، حمد عبدالله (٢٠١٤)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء  
 الوظيفي: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية  
 والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين،  
 رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية،  
 البحرين.  
 القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٤)، السلوك التنظيمي: دراسة  
 السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،  
 ط ٤، مطابع دار الشرق، الدوحة.  
 ماهر، أحمد (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء  
 المهارات، ط ٥، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر.  
 مرسي، محمود، والصباغ، زهير (١٩٨٨)، إدارة الأداء، معهد  
 الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
 المغربي، كامل محمد (٢٠٠٦)، السلوك التنظيمي: مفاهيم  
 وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط ٢، دار الفكر  
 للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
 المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٣)، أثر محددات إدراك الدعم  
 التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على  
 الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة  
 الدقهلية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة،  
 جامعة طنطا، المجلد (٢)، العدد (٢).  
 هلال، محمد حسن (١٩٩٦)، مهارات إدارة الأداء، مركز  
 تطوير الأداء، القاهرة، مصر.  
 هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٩هـ)، ضغوط العمل:  
 مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة،  
 الرياض، المملكة العربية السعودية.  
 الوزان، خالد محمد (٢٠٠٦)، المناخ التنظيمي وعلاقته  
 بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط  
 العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة  
 العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين،

١-١٢ المراجع العربية:  
 أبو شيخة، نادر (٢٠٠٥)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات  
 الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية بين القطاعين العام  
 والخاص الأردنيين، مجلة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة  
 العربية السعودية، المجلد (١٩)، العدد (٢). ص ٣-٣٣.  
 بحر، يوسف عبد، وسويح، أيمن سليمان (٢٠١٠)، أثر  
 المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في  
 الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة  
 الدراسات الإنسانية)، غزة، فلسطين، المجلد (١٨)، العدد  
 (٢)، ص ١١٤٧-١٢١٤.  
 البقمي، مصلح حمدان (٢٠١٠)، المناخ التنظيمي وعلاقته  
 بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة، رسالة  
 ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية،  
 الرياض، المملكة العربية السعودية.  
 درة، عبدالباري إبراهيم، والصباغ، زهير (١٩٩٨)، إدارة  
 القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
 الذنبيات، محمد محمود (١٩٩٩)، المناخ التنظيمي وأثره على  
 أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن،  
 مجلة دراسات للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، المجلد  
 (٢٦)، العدد (١)، ص ٣٢-٥١.  
 السكران، ناصر إبراهيم (٢٠٠٤)، المناخ التنظيمي وعلاقته  
 بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات  
 الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير  
 منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،  
 المملكة العربية السعودية.  
 الشنطي، محمود إبراهيم (٢٠٠٦)، أثر المناخ التنظيمي على  
 أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة  
 الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير  
 منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
 الصرايرة، أكثم، والمقدادي، يونس (٢٠٠٢)، المناخ التنظيمي  
 ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في  
 محافظة جرش: دراسة ميدانية. مجلة الإداري، المجلد  
 (٢٤)، العدد (٩٥)، ص ١٠٧-١٣١.

- climate in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 20(4): 447-463.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Litwin, G. and Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*, division of research, graduate school of business administration, Harvard University, Boston.
- Lok, P., Westwood, R. & Crawford, J. (2005). Perceptions of Organizational Subculture and their Significance for Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology, Wiley Online Library*. 54(4): 490-514.
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. Jone (2008). *Human Recourse Management*. 12 ed., Thomson South-Western.
- Pangil, F., Yahya, K., Johanim, J., Isa, M., and Daud, Z. (2011). The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of Government Agency in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(12): 152-160.
- Patterson, M., West, M.A., Shackelton, V.J., Dawson, J.F., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 379-408.
- Phua, F. (2018). The role of organizational climate in socially embedding construction firms' sustainability goals. *Construction Management and Economics*, published online: 1-13.
- Poloyhart, E. Robert and Hakel, D. Milton (1998). The Substantive nature of Job Performance Variability: Predicting Interindividual Differences in Intraindividual Performance, *Personnel psychology Journal*, 51(4): 859-901.
- Porter, W. and Lawler, E. (1968). *Management Attitudes and Performance*, Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Salman, M., Aamir, M., Asif, M. & Khan, I. (2015). Impact of organizational climate and engagement on motivation level of university teachers. *Oeconomics of Knowledge*, 7(1): 2-24.
- Sekaran, Oma. (2002). *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. 4<sup>th</sup> ed., Wiley, New Delh.
- Steers, Richard, M. (1977). *Organizational Effectiveness: An Behavioral View*, Santa Monica, Ca: Goodyear, California.
- Tim, P. and Peterson, R. (1992). *People at work*
- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٢-٢ المراجع الأجنبية:
- Bamel, U. & Rangknekar, S. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian Perspective. *International Journal of organizational Analysis*, 21(2): 198-218.
- Bhat, Shabir. & Hilal, Bashir. (2016). Influence of Organizational Climate on Job Performance of Teaching Professionals: An empirical study. *International Journal of Education and Management Studies*, 6(4): 445-448.
- Campbell, P., Bownas, A., Peterson. G. and Dunnette, D. (1974). *The Measurement of Organization Effectiveness: Review of Relevant Research and Opinion*, Naval Personal Research and Development Center, San Diego, California.
- Downey, K., Hellriegel, D., Johan, W. and Sloum, R. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 18(1): 149-155.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 6(2): 361-382.
- Fu, Weihui. & Deshpande, S. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Performance, and Organizational Commitment on Job Performance in a Chinese Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2): 339-349.
- Imran, R., Saeed, T., Haq, A. and Fatima, A. (2010). Organizational Climate as a Predictor of Innovative Work Behavior. *African journal of Business Management*, 4(15): 3337-3343.
- Kabendran, V., Nagi, M. and Muthukumar. (2013). Organizational Climate's impact on Employee's Performance *Indian Journal of Economics and Development*. 1(3) 76-81.
- Kozlowski, S., & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, (74): 546-553.
- Lawler, I., Edward. E., Doglas, T. and Greg, R. (1974). Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1): 139-155.
- Lee, Ji-Eun. (2017) Assessment of organizational

(التقرير السنوي لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١٦)  
<http://www.citc.gov.sa/ar/MediaCenter/Annualreport>  
(برنامج التحول الوطني - رؤية المملكة ٢٠٣٠).  
[http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)

*Human Relation in organization*, west-pUBLISHING CO, Minnesota.  
Wangombe, J. & Yohannes, T. (2018). Relationship between Organizational Climate, Employee Psychological Empowerment, and Innovation in Market Research Firms in Kenya, *Applied Finance and Accounting*, 4(1): 11-33.

## استبانة الدراسة

الأخ الفاضل..... الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

يجري إعداد هذه الدراسة تحت عنوان:

مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية  
وبما أن وحدة التحليل اشتملت على موظفي الإدارات الوسطى و الدنيا، فقد تم اختياركم من ضمن هذه الوحدة؛ لذا نرجو من سعادتكم التكرم  
بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي.  
شاكرين لكم تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي،

الباحثان

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

نرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تنطبق عليك:

- ١- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- ٢- الجنسية: سعودي  غير سعودي
- ٣- العمر: ٣٠ عام فأقل  من ٣١ - ٤٠ عام   
٤١ - ٥٠ عام  من ٥١ - ٦٠ عام   
٦١ عام فأكثر
- ٤- المؤهل العلمي: ثانوية  دبلوم   
بكالوريوس  دراسات عليا   
أخرى (يرجى التحديد).....
- ٥- عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية: ٥ سنوات فأقل  من ٦ - ١٠ سنوات   
١١ - ١٥ سنة  من ١٦ - ٢٠ سنة   
٢١ سنة فأكثر
- ٦- الخبرة العملية الكلية في مجال الاتصالات: ٥ سنوات فأقل  من ٦ - ١٠ سنوات   
١١ - ١٥ سنة  من ١٦ - ٢٠ سنة   
٢١ سنة فأكثر
- ٧- المستوى الإداري: مستوى الإدارة الوسطى  مستوى الإدارة الدنيا

الجزء الثاني: فقرات لقياس المناخ التنظيمي السائد في الشركة من وجهة نظر موظفيها.  
الرجاء وضع إشارة (✓) في الخانة التي تمثل درجة استجابتك إزاء العبارات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
	أولاً: الهيكل التنظيمي					
١-	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لمواكبة المستجدات البيئية.					
٢-	يوجد خطوط واضحة للسلطة بين مختلف المستويات التنظيمية.					
٣-	يوجد التنسيق العالي بين مختلف الوحدات التنظيمية.					
٤-	يتمتع الهيكل التنظيمي بالازدواجية والتداخل بين المهام والاختصاصات.					
٥-	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الشركة وأهدافها المنشودة.					
٦-	تتصف العلاقات السائدة بين المدير والموظفين بالوضوح.					
٧-	تُحدّد المسؤوليات والصلاحيات للوظائف عبر وصف وظيفي دقيق.					
٨-	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل وتجويد مخرجاته.					
٩-	يميل الهيكل التنظيمي السائد للنوع المسطح (المفالمطح) الذي يتصف بقرب المسافة بين المدير والموظفين.					
	ثانياً: الحوافز					
١٠-	يتصف نظام الأجور والمكافآت بالعدالة.					
١١-	تقدم الإدارة حوافز مناسبة للموظفين استناداً للجهود المبذولة في العمل.					
١٢-	تُبنى عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية.					
١٣-	تُمنح الترقيات على أساس الاستحقاق وفقاً لأنظمة واضحة ومعروفة.					
١٤-	تتنوع الحوافز المقدمة بين مادية ومعنوية بما في ذلك المكافآت التشجيعية للمتميزين.					
١٥-	تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من جانب العقوبة.					
	ثالثاً: نمط القيادة					
١٦-	يتصف الأسلوب القيادي بالميل نحو اللامركزية في العمل.					
١٧-	يقود الأسلوب القيادي المتبع لتمكين الموظفين في العمل.					
١٨-	يقوم المدير بتفويض سلطات كافية للمستويات الإدارية الأدنى.					
١٩-	يوجد علاقات تنظيمية جيدة تقوم على الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم.					
٢٠-	تتصف سياسات العمل وإجراءاته بالوضوح.					
٢١-	يتحلّى المدير برؤية واضحة في العمل.					
٢٢-	يتصف المدير بالعدالة في معاملة الموظفين.					
٢٣-	تُعزّز الثقافة السائدة قيم التحسين المستمر في العمل.					
	رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات					
٢٤-	يحرص المدير على مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتحديد سياسات العمل.					
٢٥-	يحرص المدير على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم من منطلق روح الفريق الواحد.					
٢٦-	يفسح المدير المجال أمام الموظفين لتبادل الآراء والخبرات وتقديم الأفكار الخلاقة.					
٢٧-	يتم حل مشكلات العمل بشكل جماعي عبر التنسيق بين المدير والموظفين.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
٢٨-	يوفر نظام الاتصالات المعلومات المناسبة للموظفين لتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.					
	خامساً: نمط الاتصالات					
٢٩-	تجري الاتصالات بشكل فاعل بين المدير والموظفين بما يسهم في رفع كفاءة العمل.					
٣٠-	يوجد قنوات اتصال فاعلة ومتنوعة (صاعدة - هابطة - أفقية) تربط بين جميع وحدات العمل.					
٣١-	تؤمن أنظمة الاتصالات تدفق ملائم للمعلومات بين كافة المستويات التنظيمية.					
٣٢-	تتصف المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة والوضوح.					
٣٣-	تلقي المقترحات والأفكار التطويرية المقدمة من الموظفين الاهتمام الكافي من قبل المدير.					
٣٤-	تُرسخ أنظمة الاتصال الثقة وروح التعاون بين أفراد التنظيم.					
٣٥-	تساهم أنظمة الاتصال السائدة في تحقيق استجابة فاعلة للتغيرات البيئية.					
	سادساً: المساندة والتطوير					
٣٦-	يراعي المدير قدرات الموظفين واحتياجاتهم في العمل.					
٣٧-	تتناسب مؤهلات واختصاصات الموظفين مع طبيعة وظائفهم.					
٣٨-	تحرص الإدارة على جذب الكوادر المؤهلة لإثراء الخبرات في العمل.					
٣٩-	تقدم الإدارة التوجيه والدعم الكافي للموظفين لمساعدتهم على تطوير مساهمهم الوظيفي.					
٤٠-	يدعم نطاق الإشراف السائد فرص التقدم الوظيفي أمام الموظفين.					
٤١-	تسهم العلاقة السائدة بين المدير والموظفين برفع الروح المعنوية والشعور بالاستقرار الوظيفي.					
٤٢-	تحرص الإدارة على إثراء معارف الموظفين وتحسين مهاراتهم بشكل مستمر لزيادة مستوى أدائهم الوظيفي.					
٤٣-	تنبثق البرامج التدريبية المقدمة للموظفين من احتياجات فعلية.					
٤٤-	تقيم الإدارة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين لتحديد مدى الاستفادة المتحققة.					
٤٥-	تُعزز البرامج التدريبية المقدمة القدرة على مواكبة المستجدات في مجال العمل.					



الجزء الثالث: فقرات لقياس الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الشركة.

الرجاء وضع إشارة (✓) في الخانة التي تمثل درجة استجابتك إزاء العبارات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
١-	أشعر بدرجة عالية من الحماس للقيام بالعمل.					
٢-	أشعر بدافعية كبيرة لتجويد مخرجات العمل.					
٣-	لدي استعداد لبذل قصارى جهدي بغيية زيادة معدل الأداء في العمل.					
٤-	أحرص على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.					
٥-	أقوم بالتخطيط للعمل قبل أدائه.					
٦-	أقوم بتنظيم العمل وتقويم نتائجه.					
٧-	أقوم بالتواصل والتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل.					
٨-	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة لي في الأوقات المحددة لها.					
٩-	أمتلك القدرة على إنجاز عملي بكفاءة عالية.					
١٠-	أمتلك القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
١١-	أمتلك المعارف والمهارات التي تمكنني من التقدم في عملي.					
١٢-	لدي معرفة تامة بكافة متطلبات وظيفتي.					
١٣-	أمتلك القدرة على تقديم اقتراحات بناءة لتطوير العمل.					
١٤-	لدي القدرة على تصحيح أخطاء العمل عند وقوعها.					
١٥-	أحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطة الموضوعية.					
١٦-	أقبل توجيهات المدير في العمل لتحسين مستوى الأداء.					
١٧-	ساهم عملي بإثراء قدراتي ومهاراتي لتعزيز فعالية الجهد المبذول.					
١٨-	أمتلك القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة في العمل.					
١٩-	لدي القدرة على تحمل مسؤولية عملي.					
٢٠-	لدي التزام عالي بنظم العمل وإجراءاته بما في ذلك أوقات الدوام الرسمية.					
٢١-	أحافظ على إنجاز العمل بروح الفريق الواحد.					
٢٢-	أحث زملائي في العمل على إبراز أقصى طاقاتهم.					
٢٣-	أعطي أولوية لمصلحة العمل على مصالح الشخصية.					
٢٤-	أحافظ على أسرار العمل وأسعى لإنجاحه باستمرار.					
٢٥-	أرغب في البقاء في الشركة لفترة زمنية قادمة.					

هل لديك أي إضافات أخرى ترتبط بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركة المبحوثة؟

.....

.....

.....

.....

.....

## **Influence of Organizational Climate on Job Performance: An Applied Study on the Telecom Companies in Eastern Province, Saudi Arabia**

**Jehad Abdallah Afaneh**

*Assistant Professor – School of Business  
King Faisal University – Saudi Arabia  
jafaneh@kfu.edu.sa*

**Mohammed bin Nasser Alshagawi**

*Assistant Professor – School of Business  
King Faisal University – Saudi Arabia  
malshagawi@kfu.edu.sa*

(Received 20/2/2017, Accepted for Publication 9/5/2017)

**Keywords:** organizational climate, job performance, organizational structure, incentives, leadership, decision taking, communication pattern, support and development.

**Abstract:** This study examined the Influence of organizational climate on job performance of the telecom companies in Eastern Province, Saudi Arabia. A questionnaire was developed and distributed to (110) full time employees working at different levels from the three telecom companies, total of (78) completely answered questionnaires were returned back at 71% response rate. Results revealed that there is statistically significant impact at ( $\alpha \leq 0.05$ ) of collective dimensions of organizational climate on job performance. Moreover, the study revealed an accepted level of job performance and an accepted level of existence of organizational climate dimensions (incentives, leadership pattern, participation in decision taking, support and development) with an exception of organizational structure and communication pattern from the employees' perspective in telecom companies.