



المناخ التنظيمي وأثره على الأداء المالي لمنظمات الاعمال دراسة حالة شركة سابك السعودية

Organizational climate and its impact on the financial performance of business organizations Case Study Saudi SABIC Organization

د. أميرة دباش^{*1}

¹ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة2- الجزائر،
Amira.debbache@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2021/04/23 تاريخ قبول النشر: 2021/05/28 تاريخ النشر: 2021/06/30

المخلص:

تهدف الدراسة الى معرفة المناخ التنظيمي وأهميته في منظمات الأعمال والعناصر التي يتكون منه، والتي تؤثر على الأداء المالي، كما تهدف أيضا الدراسة الى دراسة واقع المناخ التنظيمي في شركة سابك السعودية ومدى تأثيره على أدائها المالي في الفترة 2016 إلى 2020.

لقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن شركة سابك قد حققت مستويات أداء عالية خلال سنوات الدراسة وهذا بفضل اهتمامها بتحسين المناخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي، أداء، أداء مالي، شركة سابك السعودية.

تصنيف JEL : Q01, M14.

* المؤلف المرسل: أميرة دباش

Abstract:

The study aims to know the organizational climate and its importance in business organizations and the elements that make up it, which effect on the financial performance, The study aims also to study the reality of the organizational climate at Saudi SABIC Organization and its impact on its financial performance in 2016 to 2020.

The study has found that SABIC has achieved high performance levels during the study years because it is interested in improving the organizational climate.

Keywords: Organizational Climate, Performance, financial performance, Saudi SABIC Organization.

Jel Classification Codes: M14, Q01.

1. مقدمة

تركز منظمات الأعمال على وضع استراتيجيات مثلى لتحسين أدائها، إيماناً منها أنها لا يمكن لها البقاء والاستمرار إلا بتحسين أدائها باستمرار، وخاصة الأداء المالي الذي يرتبط بأنواع الأداء الأخرى كأداء الموارد البشرية أو الأداء الإنتاجي والتسويقي، ولما كان المورد البشري هو المورد الأهم الذي يحقق المزايا التنافسية ويعمل على الرفع من مستوى أداء منظمات الأعمال، نجد أن المنظمات الرائدة تهتم به كثيراً من خلال الاستثمار فيه. ولعل أنجع سبيل للاستثمار في الموارد البشرية هو توفير مناخ تنظيمي ملائم يشجع على الابتكار ويبني على أساس الحوار والاتصال.

شركة سابك كغيرها من المنظمات تعمل على تحسين أدائها، تهدف إلى البقاء والاستمرار في بيئة عمل شديدة التغير وملينة بالمخاطر، مما يستوجب عليها توفير مناخ تنظيمي ملائم يتماشى وطموحات الأفراد العاملين ويستجيب لحاجياتهم قصد الدفع بهم قدماً لتحسين أدائهم لينعكس ذلك إيجابياً على أدائها ككل.

تأسيساً لما سبق فإن إشكالية الدراسة تتبلور من خلال طرح السؤال الآتي:

- ما أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء المالي لشركة سابك السعودية؟

ويتم تجزئته إلى الأسئلة الآتية:

- هل لشركة سابك هيكل تنظيمي مرن يعمل على الرفع من مستويات الأداء المالي؟

- هل لشركة سابك نموذج قيادي فعال يحفز ويشجع على الابتكار ويعمل على زيادة الأداء المالي؟
 - هل توفر شركة سابك التدريب والتحفيز اللازم لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائهم ومن ثم تحسين أداء الشركة؟
 - هل تقوم شركة سابك بالاتصال والحوار مع موظفيها لمعرفة النقائص وزيادة الولاء والانتماء التنظيمي للرفع من مستويات الأداء المالي؟
 - هل حققت شركة سابك مستوى أداء مقبولاً؟
- ولإجابة عن اشكالية الدراسة، سيتم طرح الفرضيات الآتية:
- تمتلك شركة سابك هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية ويشجع على الاتصال الفعال وهو ما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء المالي.
 - لشركة سابك قادة يمتازون بالكفاءة والفعالية يستطيعون التأثير في الأفراد ولها نموذج قيادي فعال مبني على التحفيز والثقة والتعاون والتشجيع على الابتكار، وهو من شأنه العمل على رفع مستوى الأداء المالي.
 - تهتم شركة سابك بمواردها البشرية اهتماماً كبيراً إذ تعمل على تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتوفير عناصر التحفيز المادي والمعنوي لضمان بيئة عمل محفزة لزيادة الأداء المالي.
 - تهتم الشركة بالاتصال والحوار مع كافة موظفيها بغية معرفة النقائص الموجودة والعمل على تفاديها، وبغية مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
 - حققت شركة سابك مستويات أداء مالية عالية خلال الفترة 2016 الى 2020 نتيجة لاهتمامها ببناء مناخ تنظيمي ملائم.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة أهمية المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- معرفة مكونات المناخ التنظيمي المؤثرة على الأداء المالي؛
- بيان مفهوم الأداء والأداء المالي وأدوات قياسه؛
- معرفة واقع المناخ التنظيمي في شركة سابك السعودية؛
- بيان مدى تحسن أداء شركة سابك في ظل مناخها التنظيمي.

من أجل بلوغ أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لجمع المعلومات النظرية المتعلقة بالدراسة والقيام

بتنظيمها وتحليلها. كما سيتم الاعتماد على منهج تحليل المحتوى باعتباره المنهج المناسب لدراسة تحليلية. إذ سيتم تحليل محتويات التقارير السنوية الخاصة بشركة سابك خلال السنوات 2016 إلى 2020.

2. الاطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم المناخ التنظيمي

إن المتتبع للتعريف المقدمة للمناخ التنظيمي، سيجد أن هناك ثلة من المفاهيم، ولا غرابة في ذلك كون مثل هذه المواضيع تنتمي إلى العلوم الإدارية والنفسية التي تتميز بالنسبية، فلكل زاوية ينظر منها مرتبط بالنظريات التي ينتمي إليها. فقد أشار (الفريجات وآخرون) أن المناخ التنظيمي " يشير الى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء ويتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبيل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" (الفريجات وآخرون، 2009، ص257). لقد أعطى هذا التعريف إشارة واضحة للمناخ التنظيمي من خلال ربطه ببيئة المنظمة، وبمخرجاته وهي انعكاساته على الأفراد والمنظمة ككل، لكن لم يفصل أكثر في أي بيئة للمنظمة الداخلية أو الخارجية أو معا. كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة السمات المهيمنة في منظمة ما وتميزها عن غيرها من منظمات الأعمال وتؤثر على سلوك أعضاء المنظمة، وهي ضمن سمات التنظيم الداخلي، والتي تنتج عن السياسات والأنشطة التي يقوم بها العمال وتمثل ضغطا لتوجيه مواقف العمل وسلوكه (Abdul and al, 2011, pp127-128). لقد اعتبر هذا التعريف المناخ التنظيمي بمثابة ميزات داخلية تتميز بها المنظمة عن غيرها تربط بالبيئة الداخلية، لكنه في المقابل لم يفصل في مختلف المكونات التي من الممكن أن يشملها مناخ العمل. في حين نجد أن بعض الباحثين قد ربطه بالمناخ النفسي الذي يتم تقاسمه بين عمال وحدة العمل (Chaudhary et al, 2014, p292). وهذا التعريف هو تصور لعلماء النفس إذ أن المناخ التنظيمي يؤثر مباشرة على الجانب النفسي للعمال.

كما عرف المناخ التنظيمي أيضا بأنه مدى إدراك العمال للوظائف الداخلية للمنظمات مثل صنع القرار ووضع القواعد (Moslehpour et al, 2019, p03) وهذا

التعريف يحدد عوامل حديثة من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد وخاصة المشاركة في عمليات صنع القرار.

من خلال التعاريف المقدمة فإن الباحثة ترى أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص والسمات الداخلية - تشمل بيئة العمل الداخلية غير الخارجية- التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، والتي تؤثر على سلوك الفرد والجماعات وخاصة المناخ النفسي ومن ثم المنظمات، فقد تعمل على الرفع من مستويات الأداء كما قد يحدث العكس، ومخلفة بذلك الرضا الوظيفي من عدمه.

2.2 أهمية المناخ التنظيمي

تهتم كل منظمات الأعمال بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لمواردها البشرية، فاعتباره استثمارا لذلك، إذ أن المناخ الذي لا يكون معطرا بغلبة روح التعاون والانسجام والثقة بين الأفراد والجماعات من شأنه أن يعجل من حدوث العديد من الأمور السلبية ونذكر منها (الفريجات وآخرون، 2009، ص258):

- ✓ زيادة الدوران الوظيفي؛
- ✓ كثرة اللامبالاة في أداء العمل؛
- ✓ عدم الحيوية في العمل؛
- ✓ انخفاض مستويات الإنتاجية؛
- ✓ تدني مستويات الجودة وارتفاع التكاليف.

كما اعتبر المناخ التنظيمي بمثابة وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الأفراد، فعند وضوح مناخ العمل يفرض ضغطا نفسانيا على الأفراد حول كيفية تأدية الأعمال ومهما حدث من اختلاف بين طبيعة التنظيم والأفراد فإن الهدف واحد وهو الوصول إلى مناخ تنظيمي ملائم يزيد من الأداء (علي، 2015، ص80).

أن معرفة المناخ التنظيمي يساعد على (خليل، 2017، ص366):

- ✓ معرفة خصائص المنظمة، ومن ثمة فهم سلوكها؛
- ✓ العمل على تقييم المنظمة؛
- ✓ معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها؛
- ✓ معرفة الطريقة المثلى لتحفيز الأفراد؛
- ✓ كشف مواطن الصراع التنظيمي والعمل على إدارته.

ولقد أثبتت دراسة (Alajmi, 2016) على أن هناك المناخ التنظيمي يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي من خلال كل أبعاده إذ شملت الدراسة عمال الشركات الصناعية في دولة الكويت. وهو ما يعطي دليلا واضحا أن تهيئة المناخ التنظيمي المناسب يزيد من الرضا وهو ما يؤدي إلى زيادة الأداء (Alajmi, 2016, p45).

ولقد أشارت (عمور، 2019، ص ص 451-452) إلى العديد من المزايا التي من تحدث عند معرفة المناخ التنظيمي وأبرزها العنصرين الآتيين:

- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة؛
- ✓ جعل الخيارات الاستراتيجية للمنظمة واقعية وقابلة للتنفيذ.

2. 3. الأداء والأداء المالي لمنظمات الأعمال

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين في مجال الفكر الإداري حول تحديد مفهوم دقيق للأداء، نظرا لخصوصية هذا الموضوع الذي يعتبر أساس المنظمات، إذ كلها تسعى لتحسين ذلك، ونظرا للتطورات الحاصلة في المفاهيم الإدارية مما انعكس على تطور مفهوم الأداء، وخاصة قياسه، ونظرا أيضا لاختلاف النظريات المفسرة لذلك. ومن أهم التعاريف المقدمة نذكر (ION ELENA and CRIVEANU, 2016, p181):

- ✓ الأداء هو النجاح فهو غير موجود في حد ذاته وإنما يكون عند تحقيق النجاح؛
- ✓ الأداء هو نتيجة العمل (تقييم النتائج المحققة)؛
- ✓ الأداء هو عمل وحدث.

المقاربة الأولى مفادها أن الأداء مربوط بتحقيق الإنتاج أي أنه غير موجود وإنما يحصل الأداء بمجرد تحقيق الأهداف، بينما المقاربة الثانية فهي تنظر للأداء كمحصلة للعمل إذ بعد العمل يتم تقييم النتائج، بينما المقاربة الأخيرة فهي تنظر للأداء كعمل أي أنه عملية تتم وفقا لخطوات معينة.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة المنظمات على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الإنجازات التي تتفق مع الأهداف المحددة للمنظمات وأيضا تحقيق رضا أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمنظمة (Jenatabadi, 2015, p04).

عند التمهيد في هذا لتعريف نجده يدور حول ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- ✓ كفاءة استغلال الموارد؛
- ✓ فعالية تحقيق الأهداف؛

✓ تحقيق رضا أصحاب المصالح.

كما يمكن الربط في تعريف الأداء بين الاهداف والمخرجات (النتائج) والوسائل فيكون الأداء نتيجة في وقت واحد للكفاءة والفعالية وعمليات الميزانية الملائمة. وتعرف الباحثة الأداء بأنه محصلة للكفاءة والفعالية في منظمات الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولا يكون ذلك ممكنا إلا إذا كان عملية إدارية يخطط لها وينظم، ويوجه ويراقب لها، وهو عمل إداري تحقق من خلاله الإدارة كل مصالح الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وهو شامل لجميع أوجه نشاط المنظمة؛ فقد يكون استراتيجيا، أو إنتاجيا، أو ماليا، أو بشريا، أو تسويقيا.

تعتقد الباحثة أن المنظمات تسعى دائما لتحسين أدائها المالي لأنه يمثل حجر الزاوية لبقية نشاطاتها واستمرارها ونموها مقرونا بأدائها المالي، ولا يكون ذلك محققا إلا إذا حسنت من أدائها في جميع المجالات: الإنتاجي، البشري، والتسويقي، لذا وجب عليها وضع استراتيجيات مناسبة من أجل تحسين هذه الأنواع من الأداء لينعكس إيجابيا على الأداء المالي، عند التكلم عن الأداء المالي فإنه يربط بالأهداف المالية، لذا نجد أن الأداء المالي يعني تخصيص لما حققته الشركة من إنجازات ضمن سجل حسابي يعتمد على قياس العمليات والسياسات المتعلقة بالاطار المالي للشركة خلال فترة زمنية محددة مع وجود عنصر المقارنة بين الشركات ذات المجال المتشابه (حسن وبيطار، 2020، ص156).

كما يعرف الأداء المالي بأنه "الطريقة التي تتجز بها الشركات أعمالها لتحقيق غاياتها كما أنه يعكس المركز المالي لها" (خلادي وهزلة، 2018، ص 66).

ويهدف الأداء المالي إلى عدة أهداف يقسمها الباحثون إلى قسمين هما: (خلادي وهزلة، 2018، ص): تتمثل في :

- التعرف على مختلف نشاطات المؤسسة وتحديد وضعيتها المالية للمساهمة في عملية اتخاذ القرار؛
- الأداء المالي يمكن المستثمرين من إجراء التحليل والمقارنة بين مختلف البيانات المالية من أجل ترشيد اتخاذ القرار؛
- يمكن من الحكم على مدى فعالية الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة؛
- تحقيق أهداف المنظمة المتمثل في البقاء والاستمرارية والربحية؛
- العمل على توفير السيولة واليسر المالي للمنظمات.

لقد وضع العديد من الباحثين، أبعادا تعد محددات للأداء، ولعل أبرز نموذجها وقفت عليه الباحثة هو نموذج (GAVREA and al , 2011 ,p288) إذ تم تقسيم المحددات إلى بعدين هما:

- ✓ بيئة خارجية وتشمل على الأربعة عناصر الأئية: العملاء الخارجيون، الموردون، المنافسون، عدم اليقين في مجال الأعمال.
- ✓ بيئة داخلية وتشمل: الثقافة، الاستراتيجية، الابتكار والتطوير، الأفراد، الحوكمة، القيادة، الجودة، تكنولوجيا المعلومات.

إن المعايير الأساسية المستخدمة قديما في قياس أداء منظمات الأعمال هي معايير مالية، تركز على أهداف أصحاب المصالح، لكن نظرا للتغيرات البيئية الشديدة وخاصة ازدياد حدة المنافسة، وجهت سهوما كثيرة للمعايير المالية فقط، فدفعت بذلك منظمات الأعمال إلى استخدام المعايير غير المالية جنبا لجنب للمؤشرات المالية، فظهرت بذلك بطاقة الأداء المتوازن وهي بطاقة متوازنة تستعمل لقياس وتقييم الأداء بالتركيز على أربعة أبعاد (Kaplan, 2010, p04) وتتمثل هذه الأبعاد في: (فني، 2018، ص ص 292-293)

- ✓ **المنظور المالي Financial perspective**: تعمل المنظمات لأجل تعظيم أرباحها لتحقيق توقعات المساهمين، فيمثل بذلك المنظور المالي الاستراتيجية المتوخاة من قبل المنظمة لتحقيق أرباح المساهمين من خلال استراتيجيتين:
- استراتيجية نمو الإيرادات بالاعتماد على إضافة خدمات جديدة أو الاهتمام الملائم بالعملاء؛
- استراتيجية نمو الانتاجية من خلال تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة أو تخفيض رأس المال العامل والثابت.

✓ **منظور العملاء Customer Perspective**: يركز هذا المحور على عملاء المنظمات، باعتبار أن المنتجات والخدمات موجهة لهم وبالتالي فإن التركيز عليهم من شأنه أن يعظم من أرباح المنظمات، ويتم ذلك من خلال العمل على تلبية حاجات ومتطلبات العملاء بالجودة المناسبة وبالسعر المعقول.

✓ **منظور العمليات الداخلية Internal process Perspective**: لا يمكن للمنظمة أن تهتم فقط بجانب المساهمين والعملاء فقط، بل هناك عمليات تشغيلية وجب

الاهتمام بها بالعمل على تحسينها وتطويرها والابتكار فيها لتقديم منتجات جديدة ترضي العملاء.

✓ **منظور التعلم والنمو Learning & growth Perspective:** هذا النمو يتعلق بأهم مورد داخل المنظمة، وهو المورد البشري، فيجب على منظمات الأعمال تبني استراتيجيات فعالة لضمان تعلم وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، وتستثمر في ذلك لتحقيق المزايا التنافسية وينعكس إيجابيا على الأداء المالي.

2. 4 عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الأداء والأداء المالي

- **الهيكل التنظيمي:** يتمثل الهيكل التنظيمي في الخريطة التي تعكس العلاقات بين الدوائر والاقسام والتي تعمل على تحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي ينبغي اتباعها (درة و جودة، 2012، ص178) ومن أهم أنواعها نجد النموذج الآلي الذي قد تعتمد بعض المنظمات، فهو لا يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للعمال من أجل الإبداع والمشاركة كما لا يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية، كما قد نجد النموذج العضوي الذي يتصف بالمرونة والتشجيع على الإبداع وتفويض للصلاحيات (الرفيجات، 2009، ص262).

ومن وجهة نظرنا فان الهيكل التنظيمي يؤثر على الاداء من خلال:

✓ مدى تقسيم العمل والتخصص المعمول به؛

✓ مدى انسياب عملية الاتصال؛

✓ مدى القدرة على طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات؛

✓ مدى الرسمية والمركزية ودرجة التعقيد؛

- **نمط القيادة:** يتمثل هذا العنصر في طبيعة توجيه العمال لتأدية أعمالهم، أي ما هو النمط القيادي المعمول به وهي تختلف باختلاف القائد، وتؤثر كثيرا على الأداء وخاصة أداء الأفراد الذي يؤثر على أداء المنظمة ككل، فقد نجد مدراء يعتبرون كقدوة يشجعون على الابتكار. يشاركون العمال وقد نجد العكس. كما أن هم من يعملون على إرساء الثقة والمرونة والاتصال كما يلتزمون بمراقبة الرؤية والرسالة والخطط (Reyes and Zapata, 2014,p66).

من وجهة نظر الباحثة فان أسلوب الإدارة من شأنه أن يؤثر على الأداء من

خلال:

- ✓ اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب المرن؛
 - ✓ العمل على وضع الرؤية ورسم الاستراتيجيات الصحيحة والعمل على تجسيدها؛
 - ✓ العمل على توفير كافة ظروف العمل المادية والمعنوية للعاملين؛
 - ✓ مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتشجيعه نحو الإبداع والابتكار.
- **الاتصال:** تمثل عملية الاتصال في نقل المعلومات داخل منظمات الاعمال فقد يكون نازلا من خلال نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل المستويات كما قد يكون صاعدا من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الأعلى، وقد يكون أفقيا من خلال نقل المعلومات على مستوى نفس المستوى التنظيمي. وتتمثل أهداف الاتصال والتي تؤثر على أداء منظمات الأعمال في: (السنفي والعريقي، 2012، ص 221)
- ✓ إعلام المرؤوسين بالأهداف التي يتوجب تحقيقها، وبيان التوجه الاستراتيجي لها لكافة المستويات الإدارية والعمال؛
 - ✓ إعلام المرؤوسين بكافة التعليمات التي من شأنها أن تؤدي إلى التنفيذ الصحيح للأعمال؛
 - ✓ إعلام الرؤساء بالمشكلات عند وقوعها والانحرافات التي من شأنها أن تحصل أثناء التنفيذ.
- وترى الباحثة أن الاتصال يعمل على:
- ✓ إيصال المعلومات الصحيحة في وقتها لكافة الأطراف مما يعزز من الثقة التنظيمية؛
 - ✓ تعزيز الحوار والمناقشة من خلال عقد الاجتماعات لمناقشة أهم ما جاء في المعلومات؛
 - ✓ الاتصال يكشف عن العديد من الأخطاء والممارسات السلبية التي قد تنتج وهو أسلوب فعال للتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية.
- **الاهتمام بالموارد البشرية:** في النظريات الحديثة لا ينظر للموارد البشرية بأنها تكلفة، وإنما استثمار يؤدي إلى تحقيق الأهداف، فالمنظمات الرائدة هي التي تهتم بمواردها لتحقيق مزايا تنافسية ويتم التركيز هنا على:
- ✓ تدريب الموارد البشرية: الذي يعرفه (السكرانة، 2011) على أنه عملية تزويد الافراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك

بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة (السكرانة، 2011، ص17).

✓ **تحفيز الموارد البشرية:** والذي يعرف على أنه مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تكون من المنظمة والتي تعمل على دفع الأفراد لزيادة أدائهم نحو تحقيق الاهداف، فهي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد لأنها تعمل على اشباع حاجاتهم (بلقايد وبوري، 2017، ص256). وتعتقد الباحثة أن هذا العنصر يدخل فيه العديد من الأمور منها:

- التحفيز المعنوي من خلال نظام الأجور والرواتب والترقية وتوفير كافة متطلبات العمل؛
- التحفيز المعنوي من خلال الشكر والتقدير والاعتراف بالعمل.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** للمشاركة في اتخاذ القرارات دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، فهي تتيح فرص لإبداء الرأي وترشيد القرارات مما يؤدي إلى الانسجام في بيئة العمل (الفريجات وآخرون، 2009، ص263).

- **طبيعة العمل:** يجب على منظمات الأعمال أن تتبنى استراتيجية تقوم على أساس الإبداع والابتكار حتى لا يشجع الافراد بالروتين الذي يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة (خليل، 2017، ص375). أن زيادة الروح المعنوية للأفراد ستدفعهم للعمل أكثر وابتقان وهو ما سيعمل على الرفع من أداء المنظمة ككل.

- **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من أكثر الوسائل الحديثة التي توفر مناخ تنظيمي يتلاءم مع متطلبات الأفراد وحاجياتهم، كما تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، فهي إذا ما تم استخدامها بالشكل المناسب تساهم في الرفع من أداء الأفراد (السرعة، الجهد)، تحسين الظروف المادية للعمل، تحقيق التلاحم التنظيمي من خلال استخدام شبكات الاتصال بفعالية وكفاءة، لكن قد تؤثر سلبا على الأفراد إذ قد تؤدي إلى البطالة والانعزالية (الفريجات، 2009، ص ص 263-264).

- **الثقافة التنظيمية:** تشير الثقافة التنظيمية إلى النمط العام للمعتقدات، المبادئ والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تبلورت في المنظمة والتي تعد المنطلق الأساسي للسلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية (بلكبير، 2013، ص 258)، فكلما

كانت ثقافة المنظمة قوية ذات قيم عادلة ومحددة ومعلومة، كلما ساهم ذلك في بناء مناخ تنظيمي ملائم ليساهم بدوره في الرفع من أداء الأفراد ليتحسن أداء المنظمة.

3. الأطار العملي للدراسة

3. 1. التعريف بمجتمع الدراسة

سابق هي شركة مساهمة سعودية تنشط في مجال الصناعات البتروكيماوية، مركزها في الرياض، تأسست سنة 1976، 70% من أسهمها ملكا لشركة أرامكو السعودية والبقية عبارة عن أسهم متداولة في السوق المالي السعودي. لها عمليات في أكثر من 50 دولة، ويبلغ عدد عمالها أكثر من 33 ألف عامل عبر مختلف مواقع العالم. تعتد هذه الشركة رائدة في مجال عملها بمنتجات أساسية من البتروكيماويات، مثل: الإيثيلين، وجلايكول الإيثيلين، والميثانول، وميثيل ثالثي بوتيل الإيثر، والبولي إيثيلين، والبلاستيكيات الهندسية ومشتقاتها.

3. 2. المناخ التنظيمي للشركة

- **الهيكل التنظيمي:** تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن، يستجيب للتطورات والتغيرات البيئية، ويتيح للجميع المشاركة في اتخاذ القرارات، ولأجل مرونة الهيكل التنظيمي وإيمانها بضرورة تقسيم العمل والتخصص، فقد عملت الشركة على:
 - ✓ تقسيم الهيكل الإداري الى أربع وحدات عمل استراتيجية وهي: البتروكيماويات، والمنتجات المتخصصة، والمغذيات الزراعية، والمعادن؛
 - ✓ ترؤس كل وحدة عمل استراتيجية نائب رئيس تنفيذي؛
 - ✓ العمل على تفويض الصلاحيات اللازمة لكل وحدة عمل استراتيجية.

كما أن للشركة مجلس إدارة ذو كفاءات عالية، يتكون من تسعة أعضاء، يعينون من قبل الجمعية العامة للشركة، يترأسهم رئيس مجلس الإدارة، كما يتكون فريق الإدارة التنفيذية من نخبة (عدد 10) من القيادات ذوي الكفاءات والخبرة اللازمة للعمل القيادي. كما يتصف هيكلها التنظيمي بالتشجيع على الابتكار نجد ذلك جليا من خلال رؤيتها وأهدافها القائمة على ذلك.

- **الاهتمام بالموارد البشرية:** تعمل الشركة، ومنذ نشأتها على الاستثمار في الموارد البشرية، واعتبرته المورد الأهم في تحقيق أهدافها، لذا نجد أنها عملت على اتخاذ العديد من الإجراءات من أجل تحسين مناخ العمل الذي يعمل فيه منها:

✓ توفير العدد من المنصات الرقمية من أجل التواصل وتقديم النصائح للموظفين ولعائلاتهم في ظل جائحة كورونا؛

✓ إطلاق حملات تواصل من أجل ازالة مخاوف وقلق العمال من جائحة كورونا؛

✓ القيام بإطلاق استبيانات الكترونية لفائدة الموظفين لمعرفة مدى استجابة الشركة للإجراءات الوقائية ضد فيروس كورونا؛

✓ العمل على تطوير برنامج إدارة التعلم وتحويله من تفاعل مباشر إلى تفاعل رقمي وهو برنامج يهدف إلى تعلم وتطوير المهارات للعمال؛

✓ عملت الشركة على بناء المهارات من خلال التركيز على:

- منصة الموارد البشرية الموحدة (HR ONE) وهو برنامج ومنصة من شأنها العمل على الجمع بين توظيف الموظفين وتأهيلهم ودمجهم وتعليمهم؛
- برامج التوجيه من خلال إطلاق منصة افتراضية تعمل على ربط الموظفين بالمديرين؛
- تشجيع الافراد على الابتكار في مجال أعمالهم.

✓ تقديم مزايا قيمة لفائدة عمالها، فالشركة تؤمن بالعدالة في مكافأة الجهود، فهي تقدم راتب أساسي جيد وحوافز مغرية تتعلق بصحة ورفاهية العمال مثل الفحوصات الطبية، التأمين الصحي، التأمين على الحياة، البرامج الصحية والاجازات وخطط التقاعد والادخار؛

✓ تعمل الشركة على تكريم الموظفين الذين حققوا انجازات استثنائية وهذا ما ورد في تقرير الاستدامة لسنة 2018؛

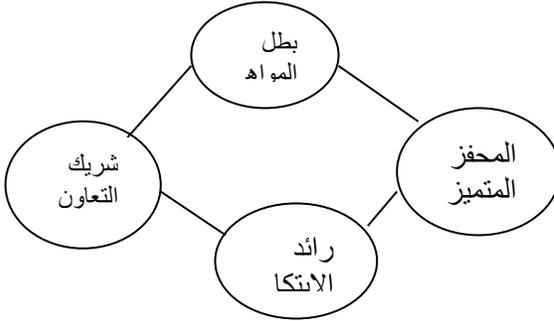
✓ تؤمن الشركة بضرورة تنمية مهارات عمالها من خلال تعليمهم وتطويرها، ولهذا نجدها اطلقت منذ 2012 أكاديمية سابق وهي أكاديمية للتعلم وتطوير المهارات وبناء القادة المستقبليين إذ يعتمد فيها على التقييمات الفردية، التدريب والتوجيه ولقد نجحت الأكاديمية في تطوير أكثر من 6000 دورة لدعم عملية التعلم؛

✓ إطلاق سنة 2019 مبادرة Accelerate وهي مبادرة تسمع بالموظفين الموهوبين بتطوير قدراتهم من خلال الانضمام إلى مشاريع خارج وظيفتهم.

- القيادة والمشاركة في صنع القرار وتشجيع الابتكار: تؤمن الشركة أن أسلوب القيادة هي العنصر الأكثر تأثيرا على أداء الشركة، وهو العنصر الذي يبني مناخا تنظيميا

فعلا يقود الشركة إلى بر الامان، لذا نجدها سنة 2018 قد عملت على تقديم نموذجا قياديا متكاملًا مستوحى من شعارها - كيمياء تواصل ويعكس قيمها المتمثلة في: التحفيز، المشاركة، الإبداع والإنجاز. إذ أن هذه القيم التي أسست بنيانها الشركة كانت الدافع الأساسي من أجل العمل على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الأفراد على الابتكار. لقد اشتمل أسلوب القيادة على العناصر الأتية:

الشكل 01: عناصر القيادة في شركة سابك



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الاستدامة 2018.

بطل المواهب يعني العمل على استقطاب الموظفين وتمييزهم وتطويرهم، أما شريك التعاون فهو يعني ضرورة العمل مع كافة الزملاء والشركاء من أجل استحداث منتجات أكثر نكاه وكفاية في الأداء وطرق العمل. ويعني رائد الابتكار ضرورة دعم الأفكار الإبداعية وتبنيها في كافة المستويات. أما المحفز المتميز فهو يعني تحقيق الأثر الملموس للزبائن وأطراف المصلحة بما فيهم العمال وضرورة الارتقاء بالأداء ليصل إلى التميز.

- الحوار والاتصال: تقوم الشركة بالحوار والاتصال بجميع الموظفين ونبين ذلك من خلال:

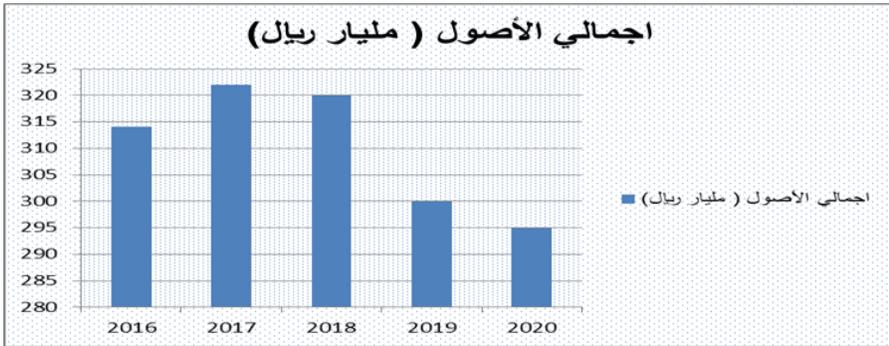
✓ سنة 2018 قام نائب رئيس مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي بإطلاق اللقاء العالمي المفتوح مع الموظفين في مركز الشركة، وتم عرض فيديو تفاعلي عبر مختلف المناطق إذ أتاح الفرصة أمام الموظفين للاستماع إلى قادتهم ومعرفة واقع أداء ونمو الشركة خلال السنوات الأخيرة، ولعل الهدف منه هو توصيل المعلومات الصحيحة إلى كافة الموظفين ليشعروا بالانتماء للشركة؛

- ✓ خلال نفس السنة أرسل استبيان شامل لكافة الموظفين ليتم الرد عليه من قبل 1900 موظف والهدف منه معرفة مدى رضاهم وثقتهم في أداء الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت النتائج إلى وجود ثقة في القادة؛
- ✓ سنة 2019 تم توزيع استبيان للموظفين حول بيئة العمل والتحديات الوظيفية وثقافة الأداء والتطوير الوظيفي كما شملت بنودا على التواصل التعاون والمشاركة؛
- ✓ إطلاق برنامج الحوار TALK5 والذي من خلاله فإنه يجب إنشاء خمسة من أنواع الحوارات بين الموظفين والقادة خمسة مرات سنويا على الأقل.

3. 3 الأداء المالي لشركة سابقك في ظل المناخ التنظيمي

- إجمالي أصول الشركة: يمثل الشكل الموالي تطور إجمالي أصول الشركة خلال السنوات الأخيرة:

الشكل 02: إجمالي أصول شركة سابقك (2016-2020)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

لقد حققت الشركة إجمالي أصولا كبيرة عبر مختلف سنوات الدراسة، إذ تراوحت ما بين 314 مليار ريال سعودي سنة 2016، وهي سنة معروفة باهتمام هذه الشركة بتحسين المناخ التنظيمي لفائدة مواردها البشرية وإطلاق العديد من المبادرات والاستثمارات لتحسين ذلك، ووصلت سنة 2020 إلى 295 مليار ريال وهو أيضا مبلغا كبيرا يدل على أن أداء الشركة جيدا، وفسر هذا الانخفاض إلى انخفاض الأرصدة لدى البنوك والنقدية والزيادة الحاصلة في استثمارات الشركة التي تولي أهمية كبيرة في زيادة استثماراتها من أجل تحقيق أهداف المساهمين.

- صافي الدخل: يبين الشكل الموالي تطور صافي دخل الشركة خلال مختلف سنوات الدراسة.

الشكل 03: صافي دخل شركة سابك (2016-2020)

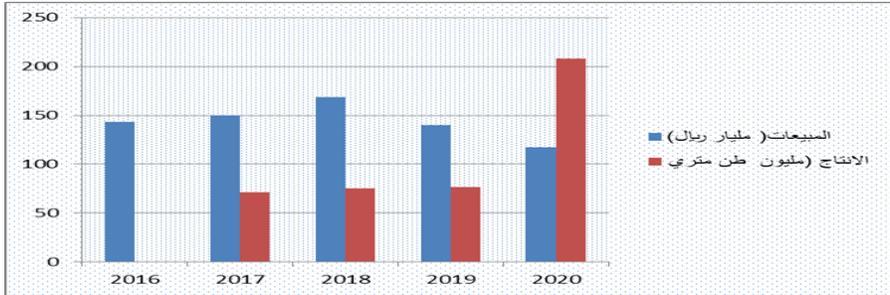


المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

نلاحظ أن شركة سابك قد حققت صافي ربحا موجبا عبر مختلف سنوات الدراسة، وهي مبالغ كبيرة، إذ حققت سنة 2016 صافي دخلا مقداره 17,6 مليار ريال سعودي ليقفز سنة 2017 إلى 18,4 مليار ريال، ليصل صافي الدخل سنة 2020 إلى 67 مليار ريال وهذا يدل على أن هناك تحسنا كبيرا في أداء الشركة.

- مبيعات وإنتاج الشركة: يبين الشكل الموالي تطور مبيعات وإنتاج الشركة:

الشكل 04: مبيعات وإنتاج شركة سابك (2016-2020)



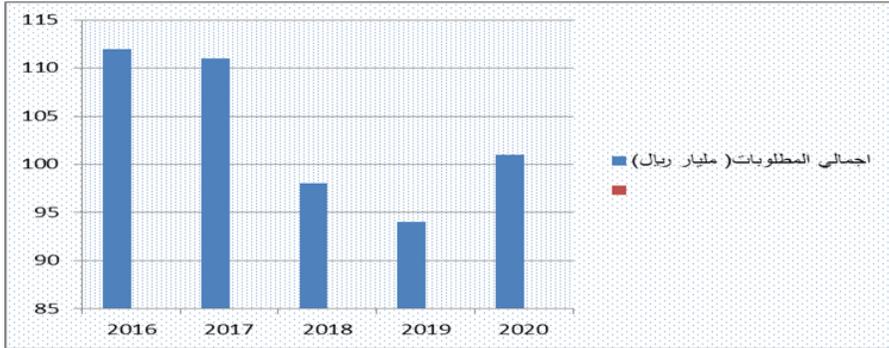
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

من خلال الشكل السابق، يتبين أن إنتاج الشركة متزايد من سنة إلى أخرى إذ وصل سنة 2019 إلى 76,6 مليون طن متري سنويا، بعدما كان سنة 2016 71,2 مليون طن متري وهذه المؤشرات تدل أن الشركة قد طورت من أدائها الإنتاجي بما يلي المتطلبات السوقية، كما نلاحظ أن أدائها التسويقي كان جيدا، إذ كانت مبيعاتها دائما

مرتفعة ما يدل على الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تعتمدها إذ انتقلت من 143 مليار ريال سنة 2016 لتصل سنة 2019 إلى 140 مليار ريال.

- إجمالي المطلوبات: يبين الشكل الموالي إجمالي المطلوبات للشركة:

الشكل 05: إجمالي المطلوبات لشركة سابك (2016-2020)

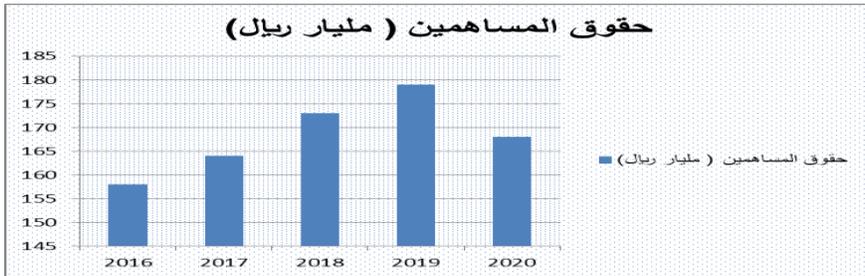


المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

الشركة لها سياسة تمويل فعالة، حققت من خلالها مستويات كافية من السيولة، وكان مصدر هذه السيولة التدفقات النقدية المتولدة من عملياتها ومن الاقتراض بتسهيلات مصرفية ملتزم بها، لذلك نجد أن إجمالي المطلوبات في الشركة جيدا إذ بلغت سنة 2020 قيمة 101 مليار ريال بزيادة قدرها 7 % وهذا راجع إلى ارتفاع المطلوبات غير المتداولة والذي يعزى إلى زيادة مطلوبات منافع الموظفين.

- حقوق المساهمين: يبين الشكل الموالي حقوق المساهمين لدى الشركة:

الشكل 06: حقوق المساهمين لشركة سابك (2016-2020)



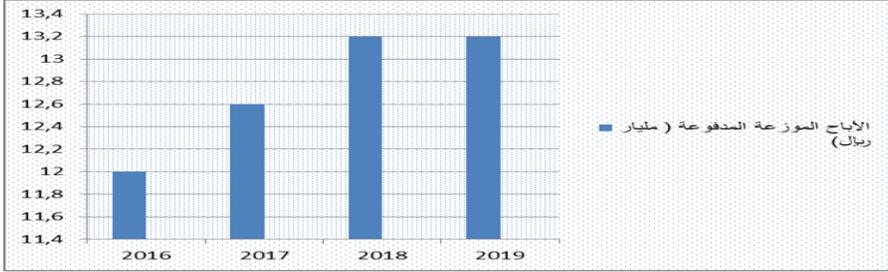
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

من خلال الشكل السابق، نستنتج أن الشركة لها سياسة تمويلية فعالة نظرا لارتفاع معدلات حقوق الملكية، إذ بلغت أعلى قيمة لها سنة 2019 بقيمة 179 مليار ريال

لتنخفض سنة 2020 وتصل إلى 168 مليار ريال وهذا نظرا إلى قيام الشركة بتوزيع أرباح نقدية على المساهمين.

- الأرباح الموزعة المدفوعة: يبين الشكل الموالي الأرباح الموزعة لشركة سابك:

الشكل 07: الأرباح الموزعة لشركة سابك (2016-2019)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

نظرا للأرباح المحققة من قبل الشركة، وذلك نتيجة تحسن أدائها، فهي تقوم بتوزيع أرباح كل سنة على المساهمين بمبالغ ضخمة وصلت سنة 2016 إلى 12 مليار ريال لترتفع 12,6 مليار ريال سنة 2017، لتصل سنة 2019 إلى 13,2 مليار ريال بنفس قيمة 2018. وهذا دليلا واضحا على مستويات الأداء المرتفعة بالشركة في جميع المجالات والذي انعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المساهمين، ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو توفر مناخ تنظيمي مناسب ساعد على زيادة أداء الأفراد بالشكل المطلوب.

- براءات الاختراع بالشركة: يبين الجدول التالي عدد براءة الاختراع لشركة سابك:

جدول 01: عدد براءات الاختراع لشركة سابك (2017-2019)

السنوات	2019	2018	2017
عدد براءات الاختراع	12540	11731	11534

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

يظهر الجدول السابق مدى اهتمام الشركة بالإبداع والابتكار، من خلال تشجيع الموظفين على ابتكار أدوات ومنتجات وطرق جديدة، من خلال تقديم امتيازات كبيرة ومن خلال المشاركة في صنع القرارات وسياسة الحوار والتواصل المعتمدة لديها. انعكس ذلك إيجابيا على عدد براءات الاختراع وهي أرقام ضخمة إذ بلغت سنة 2017 عدد 11534 براء اختراع لتصل إلى 12540 سنة 2019 وهي أرقام لا نجدها إلا في شركات رائدة آمنت أن التطوير والابتكار هو مفتاح النجاح.

- تموقع العلامة التجارية: يبين الجدول التالي تموقع العلامة التجارية لشركة سابك:

جدول 02: تموقع العلامة التجارية لشركة سابك (2019 - 2020)

السنوات	2019	2020
الترتيب	ضمن أكبر 3 علامات تجارية	ضمن أكبر 2 علامات تجارية
	من حيث القيمة بين شركات الكيماويات	من حيث القيمة بين شركات الكيماويات

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

تدل النتائج السابقة على ريادة الشركة في مجال عملها، فلقد استطاعت أن تحقق نتائج جيدة طيلة مسيرتها، كيف لا وهي من بين أكبر علامتي تجاريتين من حيث القيمة. وهذا لا يأتي فجأة بل نتيجة لاستراتيجيات فعالة في جميع المجالات.

4. الخاتمة

للمناخ التنظيمي دورا بارزا في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، فهو بمثابة ركن الزاوية الذي من خلاله تحقق العديد من المكاسب، وعلى رأسها التميز في الأداء وهو مطلب لجميع الأطراف ذات العلاقة بمنظمات الأعمال، من خلاله يمكن تحسين أداء الموارد البشرية ليشعر بالرضا والولاء والانتماء، فيقدم مستويات أداء عالية، كما يشجع المناخ التنظيمي الملائم على المبادرة نحو الابداع والابتكار بما يضمن تحقيق المزايا التنافسية في ظل عصر البقاء فيه للأكثر ابتكارا.

من خلال هذه الدراسة، فقد تم التطرق إلى كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي، من حيث المفهوم وأهميته في منظمات الأعمال، كما تم أيضا بيان مفهوم أداء منظمات الأعمال وأهميته، ومن ثم التطرق إلى العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي وأداء منظمات الاعمال. ليتم أخيرا التطرق إلى جانب ميداني من خلال دراسة هذه المتغيرات في شركة سابك السعودية وهي شركة رائدة في مجال عملها، وهي أيضا رائدة في مجال بناء مناخ تنظيمي مناسب حققت من خلاله مستويات أداء مرتفع.

لقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج نبيها فيما يأتي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص والسميات الداخلية - تشمل بيئة العمل الداخلية غير الخارجية- التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، والتي تؤثر على سلوك الفرد والجماعات وخاصة المناخ النفسي ومن ثم المنظمات، فقد تعمل على

- الرفع من مستويات الأداء كما قد يحدث العكس، ومخلفة بذلك الرضا الوظيفي من عدمه؛
- أن معرفة المناخ التنظيمي وتحليله يساعد على تقييم المنظمات، معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها؛
 - من خلال المناخ التنظيمي يمكن الوصول إلى الرضا الوظيفي، الولاء والالتزام التنظيمي وهي أهداف تسعى إليها جميع منظمات الأعمال؛ ويتكون المناخ التنظيمي من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، الاهتمام بالموارد البشرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا والثقافة التنظيمية؛
 - يمكن النظر للأداء بأنه محصلة للكفاءة والفعالية في منظمات الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولا يكون ذلك ممكناً إلا إذا كان عملية إدارية يخطط لها وينظم، ويوجه ويراقب لها، وهو عمل إداري تحقق من خلاله الإدارة كل مصالح الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وهو شامل لجميع أوجه نشاط المنظمة؛ فقد يكون استراتيجياً، أو إنتاجياً، أو مالياً، أو بشرياً، أو تسويقياً؛ وهناك العديد من المعايير التي تستخدم لقياس الأداء أبرزها بطاقة الأداء المتوازن؛
 - تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن، يستجيب للتغيرات والتغيرات البيئية، ويتيح للجميع المشاركة في اتخاذ القرار هيكلها الإداري مقسم إلى أربع وحدات عمل استراتيجية؛
 - تهتم الشركة بمواردها البشرية من خلال العمل على استقطاب أفضل الكفاءات وتنمية مهاراتهم من خلال تلقيهم لدورات تكوينية، كما عملت الشركة على تقديم العديد من المزايا المادية والمعنوية لفائدة موظفيها خاصة فيما يتعلق بالأجر والرعاية الصحية والاجتماعية؛
 - تتبنى شركة سابك لنموذج قيادي فعال يحفز الأفراد ويشجعهم على الابتكار إذ يتكون نموذجها من أربعة عناصر وهي: بطل المواهب، شريك التعاون، رائد الابتكار والمحفز المتميز؛
 - للشركة سياسة اتصال وحوار فعالة، إذ استغلت التطور التكنولوجي في ذلك فهي باستمرار تقوم بلقاءات مفتوحة وتوزيع استبيانات لمعرفة مدى رضا الموظفين عن أعمال الشركة؛

- لقد حققت الشركة إجمالي أصول كبيرة عبر مختلف سنوات الدراسة وصل سنة 2020 إلى 295 مليار ريال، كما حققت أيضا صافي ربحا موجبا عبر مختلف سنوات الدراسة وصل سنة 2020 إلى 67 مليار ريال؛
- إنتاج الشركة متزايد من سنة إلى أخرى إذ وصل سنة 2019 الى 76,6 مليون طن متري سنويا، كما أن مبيعاتها كانت مرتفعة وصلت إلى 140 مليار ريال.
- الشركة لها سياسة تمويل فعالة، حققت من خلالها مستويات كافية من السيولة، فأجمالي المطلوبات في الشركة جيدا إذ بلغت سنة 2020 قيمة 101 مليون ريال، كما أن معدلات حقوق الملكية كانت مرتفعة إذ بلغت أعلى قيمة لها سنة 2019 بقيمة 179 مليون ريال، كما أن الشركة تقوم بتوزيع أرباح كل سنة على المساهمين بمبالغ ضخمة وصلت سنة 2016 إلى 12 مليار ريال لترتفع 12,6 مليار ريال سنة 2017، لتصل سنة 2019 إلى 13,2 مليار ريال بنفس قيمة 2018؛
- قامت شركة سابك بتشجيع أفرادها على الابتكار من خلال توفير المناخ المناسب لذلك، إذ وصلت عدد براءات الاختراع إلى 12540، ولقد مكنتها هذه الاستراتيجية من أن تكون ضمن أكبر 2 علامات تجارية من حيث القيمة بين شركات الكيماويات سنة 2020.

5. قائمة المراجع

1.5 المراجع باللغة العربية:

- بلبكير، بومدين، (2013)، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات اطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية، (7).
- بلقايد، ابراهيم، بوري، شوقي، (2017)، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (17).
- خلادي، عبد الغاني، هزلة، أنيس، (2018)، مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 1، (1).

- خليل، محمد الهادي، (2017)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الجامعة الأسمرية، (28).
- درة، عبد البارى وجودة، محفوظ، (2012)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة مدخل نظامي، دار وائل للنشر، عمان.
- رفاه، حسن، بيطار، منى، (2020)، العوامل في الاداء المالي لشركات التأمين الخاصة العاملة في سوريا، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، مجلد 7، (2).
- السكارنة، بلال يخلف، 2011، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة، عمان.
- السنفي، عبد الله عبد الله، العريقي، منصور محمد اسماعيل، (2012)، الإدارة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- علي، أحمد محمد، (2015)، أثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، (2).
- الفريجات، خضير كاظم محمود، اللوزي، موسى سلامة، الشهابي، أنعام، (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- فني، فضيلة، (2018)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، مجلد 5، (2).
- لعمور، رميلة، (2019)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية ولاية غرداية- الجزائر، Global Journal of Economics and Business، المجلد 6، (3).

2.5 المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdul-Nasser, El-Kassar, Miss Nour Chams, and Dr. Sylvia, Karkouljian; (2011), The Business Review, Cambridge , Vol. 19.
- Alajmi, Sanad A. 2016, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP TO JOB SATISFACTION IN KUWAITI INDUSTRIAL COMPANIES, Asian Journal of Management Science and Economics, v3 (2).

- Chaudhary ,Rich ,, Santosh ,Rangnekar, Mukesh ,Kumar Barua , (2014) Organizational climate, climate strength and work engagement, Procedia - Social and Behavioral Sciences.133.
- Corina GAVREA, Liviu ILIEȘ, Roxana STEGEREAN, (2011), DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF ROMANIA, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society ,Vol. 6, (2) .
- ION ELENA-IULIANA and CRIVEANU MARIA, (2016), ORGANIZATIONAL PERFORMANCE – A CONCEPT THAT SELF-SEEKS TO FIND ITSELF,Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4.
- Jenatabadi, Hashem Salarzadeh, (2015) An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2599439.
- Kaplan Robert S.(2010), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University.
- Milena, Margarita, Villamizar, Reyes, and Delio Ignacio, Castañeda Zapatab, (2014), Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers, INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH, 7(2).
- Moslehpour, Massoud, Purevdulam, Altantsetseg, Weiming Mou and Wing-Keung Wong, (2019) , Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees; Sustainability, 11.