



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.304

## العدد الواحد والعشرون/ تشرين الأول 2023

اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية  
(دراسة ميدانية على مديرية تربية محافظة كركوك)

The impact of the organizational climate on the performance of  
human resources

(A field study on the Directorate of Education of Kirkuk)

إعداد : الباحث

عبدالباسط محمد طاهر محمود الجبوري \_ جامعة الجنان \_ كلية إدارة الأعمال \_ قسم إدارة  
الأعمال.

إشراف :

الدكتورة رشا صالح

ملخص الدراسة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية تربية محافظة كركوك في العراق". وتم اختيار أسلوب التحليل الوصفي، وحُدّد مجتمع الدراسة بكافة الموظفين في مديرية تربية محافظة كركوك للعام (2022-2023)، وجرى إعداد استبيان كأداة لجمع المعلومات، شمل مجالين،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأول، تناول اثر المناخ التنظيمي، وتكوّن من (25) فقرة ، والثاني، تناول أداء الموارد البشرية وتكون كذلك من(25) فقرة، وتحقق له الصدق والثبات، ونفذ على عيّنة تم اختيارها بموجب طريقة العينة الطبقية العشوائية، بلغت (134) فردًا من موظفي الأقسام والعاملين في المديرية ، وحُدّدت الوسائل الإحصائية (SPSS) المناسبة لتحليل البيانات. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية ، وأن كل الأبعاد التابعة للمناخ التنظيمي، لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية، و أوصى الباحث بضرورة تقديم الدعم المالي من اجل توفير مناخ تنظيمي مناسب في المديرية من اجل تحسين اداء العاملين والقيام بتطوير البرامج التدريبية المقدمة لهم، و نشر الوعي من اجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي ، أداء الموارد البشرية.

### Abstract

This study aimed to find out "the impact of the organizational climate on the performance of human resources in the Education Directorate of Kirkuk Governorate in Iraq". The descriptive analysis method was chosen, and the study population was defined as all employees employed in the Directorate of Education of Kirkuk Governorate for the year (2022-2023), and a questionnaire was prepared as a tool for collecting information, which included two areas, the first, dealing with the impact of the organizational climate, and it consisted of (25) items, and the second, It dealt with the



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

performance of human resources and consisted of (25) paragraphs, and achieved its validity and reliability. It was carried out on a sample selected

according to the stratified random sampling method, which amounted to (134) individuals from the employees of the departments and workers in the Directorate. The appropriate statistical methods (SPSS) were determined for data analysis. The results revealed that there is a significant correlation between the organizational climate and the performance of human resources, and that all dimensions of the organizational climate have a role in improving the performance of human resources, and explain approximately (55.44%) of the dependent variable. In light of these results, the researcher recommended the need to provide financial support in order to provide an appropriate organizational climate in the directorate in order to improve the performance of workers and to develop training programs provided to them, and to spread awareness in order to improve the job performance of workers.

**Keywords: organizational climate, human resource performances**

**المقدمة :**

ان استخدام مفهوم المناخ يعتبر مفهوما مجازيا وذلك ان المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة حيث يدرس تأثيره على الحياة الطبيعية.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اما في المنظمة فهو يعبر عن جو العمل على انه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في ادراكات واتجاه اعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.

وللمناخ التنظيمي إثر كبير على أداء العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم وهذا ينعكس على السلوك المنتظم حيث تسعى منظمات الى تنميته وتطوير الاطر القيادية لديها من اجل رفع مستوى الإداء لديها وهذا لا يمكن ان يأتي الا من خلال توفير مناخ تنظيمي يشجع تلك الأطر على اداء الاعمال المنوطة بها وبكفاءة وفاعلية.

ويعتبر المناخ التنظيمي من العناصر الهامة في عملية التطوير الاداري التي لا يمكن اقفالها ويلاحظ ان المناخ التنظيمي الموجود حاليا بالمؤسسات الحكومية يعاني من بعض السلبيات لذا فان الاهتمام بتوفير مناخ تنظيم ايجابي والصحي من شأنه ان يرقى بمستوى داء الموارد البشرية في المؤسسات والوزارات المختلفة ويعمل على زياده فعاليتها وتطوير ادائها نأخذ تنظيم ليكون محورا اساسيا لدراسة وذلك لأهميته التي تكمن في الكشفين انعكاسات السلبية والإيجابية لنوع ومستوى المناخ التنظيمي السائد في مديريه تربية كركوك وعلاقه ذلك بمستوى الاداء لدى العاملين في هذه المديرية.

وقد حدد الباحث العاملين في مديرية تربية كركوك لدراسته الحالية كونها احد المديريات الهامة بالإضافة لكون الباحث من احد موظفيها مما يسهل عليه اجراءات البحث وتطبيق الدراسة الحالية وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الاخرى خاصة في





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مجال التعامل بين الفرد وبين البيئة التنظيمية بشكل عام التي يحددها محوران اساسيان الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة الى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته الداخلية التي تصف الخصائص المميزة لمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمه الاخرى باختلاف الابعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن اشهرها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم اجراءات العمل، والنمط القيادي، واسلوب اتخاذ القرارات وطبيعة وظروف العمل، وبيئة العمل الخارجية وجماعات العمل.

ان كل هذه الابعاد تشكل الاطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية وان الجهود في قطاعات العمل في الجهاز الحكومي تتجه نحو التنمية الإدارية وتعتبر الموارد البشرية الدعامة الأساسية التي تستند عليها المنظمات في مختلف التخصصات كما تعتبر الاداء الأساسية لتحقيق اهداف المنظمة واذا توفرت الظروف المناسبة التي تحفز الموظف على العمل والانجاز. ويعتبر الانسان المصدر الأساس للفكر والتطوير ويعتبر الاهتمام بالموارد البشرية ظاهره مهمة اشغلت بال المسؤولين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويعزى ذلك لكون الموارد البشرية عنصرا مهما من عناصر الإنتاج.

وان الموارد البشرية في اي منظمة تعتبر ثروة اساسية سواء كانت تلك المنظمة انتاجية او خدمية لذا فان المنظمات تعمل بأقصى درجه ممكنه للاستفادة من مواردها البشرية وذلك من خلال العمل على تطوير تلك الموارد مما ينعكس بشكل ايجابي في نهاية المطاف على اداء الافراد وتحقيق اهدافهم الشخصية وهدف المؤسسة.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كما ان المنظمة تسعى لتحقيق الرسالة التي جاءت من اجلها والتي تتمثل في الغرض الرئيسي من قيامها والتي تعمل على اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة لتحقيق ذلك الامر الذي يحتاج الى مجموعة من المدخلات والتي تتمثل بالأموال والمواد والآلات والموارد البشرية والمعلومات.

ان أهمية الدراسة تكمن في معرفه طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية تربية كركوك ومعرفة العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والذي يقوم بتوفير بيانات واقعيه عن المناخ التنظيمي بمختلف ابعاده.

### الفصل الأول

#### الاطار العام للدراسة

#### تمهيد

من خلال هذا الاطار سنوضح إشكالية الدراسة والاسئلة المتعلقة بها وفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها ونموذج الدارسة وحدودها وتعريف مفاهيمها وكذلك المصادر والمراجع السابقة والتعقيب عليها

#### أولا : مشكلة الدراسة

ان الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر من اهم انواع الاستثمار وله تأثير كبير في الارتقاء بمستوى اي مجتمع من المجتمعات وتقدمه ولكي تتم عملياته التطوير بشكل يساعد على تحقيق اهداف المنظمة يجب توفر العناصر التي تساعد على تحقيقها ومنها وجود مناخ مناسب داخل المنظمة ولكي تستطيع المنظمة القيام بتحسين اداء مواردها البشرية فيجب توفر العوامل التي تؤدي الى تحقيق ذلك وهي وجود مناخ مناسب داخل



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المنظمة، وإن جوهر الامر يتطلب الاهتمام بالمناخ التنظيمي وجعله يتماشى مع اهداف المنظمة والفرد على حد سواء لكي يكون المناخ محفزا للأفراد ومكتشفا لطاقتهم وابداعاتهم.

وخلصه القول فإن مشكله الدراسة نبعت من احساس الباحث بضرورة تشخيص واقع المناخ وأثره على اداء الموارد البشرية في مديريه تربيه كركوك وقد تمثلت في مشكله الدراسة في السؤال التالي

ما أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في مديرية تربية كركوك؟

### ثانيا : تساؤلات الدراسة

1. ما هو أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية تربية كركوك.
2. ما هو أثر التكنولوجيا المستخدمة في مديرية تربية كركوك على أداء الموارد البشرية العاملة فيها.
3. ما هو أثر أنماط الاتصالات السائدة في مديرية تربية كركوك على أداء الموارد البشرية العاملة فيها.
4. ما هو تأثير نمط اتخاذ القرارات السائد في مديرية تربية كركوك على أداء الموارد البشرية العاملة فيها.
5. ما هو أثر تنمية المديرية للقيم والمبادئ لدى الموظفين في مديرية تربية كركوك على أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

### ثالثا : فرضيات الدراسة

سوف يتم قياس ابعاد المناخ التنظيمي من خلال اختبار الفرضيات الاتية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي لمديرية تربية كركوك وأداء الموارد البشرية العاملة فيها.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة في مديرية تربية كركوك وأداء الموارد البشرية العاملة فيها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصالات السائدة في مديرية تربية كركوك وأداء الموارد البشرية العاملة فيها.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتخاذ القرارات السائد في مديرية تربية كركوك وأداء الموارد البشرية العاملة فيها.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المديرية للقيم والمبادئ لدى الموظفين وأداء الموارد البشرية العاملة فيها.

#### رابعاً : أهمية الدراسة

الأهمية العلمية : تكمن في أن هذه الدراسة تعتبر خطوة مهمة متممة لما سبقها من دراسات وبحوث علمية متعلقة بالمجستير والدكتوراه و التي تناولت موضوع أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية إضافة الى ذلك فإن الدراسة في المديرية العامة للتربية في محافظة كركوك تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحث .





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**الأهمية العملية :** تكمن في معرفه طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية تربية كركوك ومعرفة العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والذي يقوم بتوفير بيانات واقعيه عن المناخ التنظيمي بمختلف ابعاده ويأمل الباحث من خلال الدراسة العملية التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد المدراء والمسؤولين بالمديرية في تهيئة المناخ المناسب للارتقاء بأداء العاملين في مديرية تربية كركوك وتشخيص نقاط الضعف ومعالجة المشاكل التي تواجههم والقيام بتعزيز الإيجابيات.

**خامسا : اهداف الدراسة**

تتمثل اهداف الدراسة بما يأتي

- 1- معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مديرية تربية كركوك.
- 2- تقييم المناخ التنظيمي بشكل إيجابي او سلبي في مديرية تربية كركوك.
- 3- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية تربية كركوك.
- 4- معرفة مدى ارتباط المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية بالخصائص الشخصية (الجنس -الخبرة-الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي).
- 5- القيام بتحليل العلاقة ما بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في مديرية تربية كركوك.
- 6- توضيح المجالات التطبيقية التي يتم استنتاجها من الدراسة وما نُتج عن ذلك من اقتراحات تقيد مديرية تربية كركوك في تطوير المناخ التنظيمي ومعرفة الابعاد التي تؤثر على أداء الموارد البشرية فيها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

سادساً : متغيرات الدراسة: تتحدد متغيرات الدراسة في

المتغير المستقل: والمتمثل في المناخ التنظيمي ويشترك منه العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا

المستخدمة، أنماط الاتصالات السائدة، نمط اتخاذ القرارات، تنمية القيم والمبادئ لدى العاملين)

المتغير التابع الرئيسي: أداء الموارد البشرية .

سابعاً: نموذج الدراسة



ثامناً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية تربية

كركوك) وتم تطبيق هذه الدراسة على إحدى الدوائر في محافظة كركوك والمتمثلة بمديرية تربية كركوك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في مديرية تربية محافظة كركوك.

الحدود البشرية: سيتم استطلاع آراء الموظفين والعاملين في مديرية تربية محافظة كركوك.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام 2022 / 2023 .

تاسعا: منهجية الدراسة

1- منهج البحث

سوف يقوم الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي في كتابته للجانب النظري، والذي يركز على جمع المعلومات الأساسية والفعالة التي تتعلق بموضع الدراسة، فضلا عن القيام بدراسة علاقات التأثير والارتباط والقيام بتحليلها بين متغيرات الدراسة.

2- مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بمجموعة من الموظفين العاملين في الموارد البشرية في مديرية تربية محافظة كركوك.

3- عينة البحث

ثم اختيار عينة قصدية تكونت أفرادها من 134 موظف وعامل في مديرية تربية محافظة كركوك.

4- طريقة جمع البيانات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات التي تساعده في كتابة الجانب النظري فضلا عن الجانب العملي للقيام بالدراسة بهدف الوصول لنتائج البحث واستنتاجاته على النحو الاتي:

1- الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية وشبكة الإنترنت التي ترتبط بموضوع الدراسة من أجل القيام بالجانب النظري فضلا عن القيام بدعم الجانب العملي.

2- استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالجانب العملي للدراسة

عاشرا: الدراسات السابقة

اكتشف الباحث بوجود قلة من الدراسات التي تناولت موضوع تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بشكل حرفي، وكذلك اكتشف ان هناك دراسات أخرى قد تناولت كل من المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل مستقل عن بعضها البعض، ويمكن ذكر بعض الدراسات كما يلي:

أ- الدراسات العربية :

أولا- دراسة (زاهر، 2012) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

ان هذه الدراسة هدفت لمعرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية (وضوح الغرض. الاتصالات الفعالة. العدالة والإنصاف. العمل الجماعي. الاعتراف والتقدير) في تمكين العمال الذين هم على اتصال مباشر مع





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الضيوف في فنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق وريفها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بوضع استبانة وفقا للإطار النظري واستخدم برنامج spss من أجل التحليل الإحصائي.

وتوصلت الدارسة إلى النتائج التالية:

- أن أبعاد المناخ التنظيمي الآتية (وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف) لا تسهم إسهاما كبيرا في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة.
- إن بعدي المناخ التنظيمي المتمثلين بالتقدير والعمل الجماعي لهم دور مؤثر في عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجه الإدارة نحو فرق العمل وإلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.
- من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية تبين أن اغلب العاملين هم من أصحاب الشهادات العلمية وذوي خبرات في العمل، فضلا عن انهم من ضمن فئة الشباب. وعلى ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات ومنها:
- التركيز بشكل أكبر على تجنب الغموض في القرارات الصادرة من الادارة العليا للعاملين وزيادة الاهتمام بعملية الاتصال، وذلك من أجل تسهيل القيام بالأعمال وانجازها بالشكل المطلوب من قبل العاملين.
- اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي وتنمية روح الفريق، والعمل على جعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- اتباع نظاما عادلا وجيدا للمكافأة والحوافز والتقدير حتى يشعر جميع الموظفين بالعدالة فيما بينهم والذي يساعد في عملية التمكين.

ثانيا- دراسة (النسور، 2012) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني

ان هذه الدراسة هدفت لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في البنوك الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية. وتم سحب عينة عشوائية منهم وتكونت العينة من (381) شخصا، وطبقت عليهم استبانة لقياس مكونات ونمط الثقافة التنظيمية وقياس أداء العاملين وعلاقتهم ببعض المتغيرات الديموغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (4016) واحتل بعد القيم والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4017) وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (3.81) حيث احتلت الفقرة " يتميز العاملون في البنك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (429)

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي. حيث بلغت قيمة &(52,029) حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي. حيث بلغت قيمة ت (4,296) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة ت (3,563) وجميع القيم السابقة دالة إحصائية عند مستوى

دلالة. (a= 0.05)

ثالثاً-دراسة (بحر وأبو سويرح ، 2010 ) بنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي " الهيكل التنظيمي "، " نمط القيادة "، " مدى مشاركة العاملين "، " نمط الاتصال "، " طبيعة العمل "، " التكنولوجيا المستخدمة ".

وهدفنا الدراسة كذلك لمعرفة مدى وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي والتي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظف وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 83,7%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجاب في الجامعة الإسلامية.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جدا من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:
- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية عندهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.
- تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتميز بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات حتى يتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أتم وجه.





رابعاً - دراسة (العكش، 2007) بنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في  
وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

ان هذه الدراسة هدفت لمعرفة دور المكافآت ونظام الحوافز وتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات  
السلطة الفلسطينية في مدينة غزة. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة  
لاستطلاع عينة الدراسة.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام المكافآت والحوافز في تحسين أداء العاملين في وزارات السلطة  
الفلسطينية في مدينة غزة.
- وجود خلل في طرق واليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- انخفاض نظام المكافآت وعدم فاعليته.
- عدم وجود إنصاف في منح المكافآت والحوافز.

ومن أهم التوصيات ما يلي:

- إعادة تقييم نظام الحوافز الحكومي ومراجعته وتطويره بشكل يتناسب مع توقعات الموظفين.
- منح الحوافز والترقيات على ضوء الضوابط والمعايير التي تم تحديدها في القانون.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

-ربط نتائج تقييم الأداء السنوي بالمنح والمكافئات والحوافز .

-على الإدارات العليا في الوزارات زيادة منح المكافئات للموظفين الدؤوبين والمثابرين.

-تعمل الإدارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون والأخوة بين زملاء العمل.

خامسا: دراسة فريد راهم بعنوان المناخ التنظّم وأثره على اداء الموارد البشرية دراسة مقارنة بين شركة المناجم الفوسفات بالجزائر -SOMIPHOS- ،شركة فوسفات قفصة بتونس- CPG - والمكتب الشريف للفوسفات المغرب -OCP- ،2015.

هدفت الدراسة الى التعرف على نمط المناخ التنظيمي وأثره على اداء الموارد البشرية في كل من شركة مناجم الفوسفات

الجزائرية- SOMIPHOS -،ومستوى أداء مواردها البشرية. ثم العلاقة التي تربط المتغيرين ومقارنته بالمناخ التنظيمي

على اداء الموارد البشرية في كل من شركة الفوسفات قفصة التونسية-CPG -المناخ التنظيمي وأثره على اداء الموارد

البشرية في كل من شركة مناجم الفوسفات الجزائرية- SOMIPHOS -،ومستوى أداء مواردها البشرية . ثم العلاقة التي تربط المتغيرين ، ومقارنته بالمناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في كل من شركة الفوسفات قفصة التونسية CPG-والمكتب الوطني الشريف للفوسفات المغرب-OCP-،تم الاعتماد على



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المنهج الوصفي لدراسة وتحليل ابعاد المناخ التنظيمي ،وقد اظهرت الدراسة ان نمط المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات الجزائرية مغلق ،وان مستوى الاداء الوظيفي فيها متوسط مائل الى الضعيف وفي شركة فوسفات قفصة تبين ان المناخ التنظيم السائد فيها محايد يميل الى الانغلاق، كما وجد ان مستوى الاداء البشري فيها كان متوسطا ،كما وجد ان المناخ تنظيم السائد في مكتب الشريف للفوسفات يقع في المستوى المحايد المائل للانغلاق ،وكان مستوى اداء العاملين فيها متوسطا ايضا ،اما في ما يتعلق بتأثير العوامل الشخصية فقد توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك العاملين لواقع المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث عدا في بعد متغير المستوى الدراسي بالنسبة للمناخ التنظيمي في مكتب الشريف للفوسفات.

سادسا: دراسة عيسى قبقوب بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، مقال نشر بجريدة جامعة العلوم الإنسانية محمد خضر بسكرة ،2008. اجريت الدراسة على عينة حجمها 492 عاملا ،وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرار، التكنولوجيا، الاتصال) على أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى انه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ، وأن أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة لها اثر كبيرعلى أداء العاملين.

ب- الدراسات الأجنبية:



“Organizational Climate and its Effects on Organizational : (2010Zhang 1.

) Variable: An Empirical study”

هدفت هذه الدراسة للتعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأثره على المتغيرات التنظيمية. وتم اجراء دراسة على 419 مشارك من المدراء والموظفين لمجموعة من الشركات، وخلصت هذه الدراسة إلى أن كلا من المستوى التعليمي وطول وقت العمل لهما التأثير الأكبر على المناخ التنظيمي، كما خلصت الدراسة إلى الطابع المميز للمشاريع القائمة في الشركات وأحجام هذه الشركات لها تأثير على المناخ التنظيمي ايضا. ومن جهة أخرى، خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر ذو تأثير كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية وما تضمنه من تقليل لدوران العمل، ورفع في مستوى الرضا الوظيفي وبما ينعكس في النهاية على رفع كفاءة العمل. واستنتجت الدراسة لوجود آثار ونتائج رئيسية للمناخ التنظيمي الجيد، وهذه الآثار تتمثل بالتزام الموظفين بمنظمتهم، والهوية الجماعية لها أيضا.

ثانيا: دراسة (Selamat، 2013) بعنوان:

### The impact Of Organizational Climatic On Teachers' Job Performance

بحثت هذه الدراسة في تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلمين، فالأداء الوظيفي للمدرسين وهو الطريقة التي يتصرف بها المعلم في عملية التدريس يجب أن يكون فعالا، وحتى يكون فعالا لابد من دراسة المناخ التنظيمي للمدرسة وتأثيره على أداء المدرس. وانطلاقا من كون الأداء الجيد للطلاب يعتمد على التدريس





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفعال من قبل مدرسيهم، وباعتبار أن هذا الأخير يتأثر بالمناخ التنظيمي، فمن الضروري التحري عن تأثير هذا المناخ التنظيمي على أداء المدرسين التعليمي وبما ينعكس بالإيجاب على أداء الطلاب في المدارس. كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة استطلاعية على حوالي 37 مشارك من مدرسي المدارس الثانوية تم اختيارهم بشكل عشوائي، ثم تم جمع البيانات باستخدام استبانة بحثية علمية تم توزيعها على هؤلاء المدرسين، ومن ثم تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. أظهرت النتائج أن المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح وذلك بسبب كون المناخ التنظيمي في المدرسة غير سليم كما أن الدراسة توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء. كذلك الأمر فقد تم التوصل إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر من أحد أبعاد المناخ التنظيمي ويؤثر على أداء المدرسين أيضاً، وهذا ما يوفر ضرورة كون السلوك القيادي لمدرسين المدارس إيجابياً وبما يعزز من الأداء الفعال للمدرسين.

ثالثاً: دراسة (Durrani et al, 2011) بعنوان

“Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan”



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في باكستان. تم تقييم سلوكيات القيادة من خلال خمسة عناصر أساسية وهي (الحوافز، تشجيع التحدي، الشفافية، المشاركة وفرق العمل). بعنوانتم جمع المعلومات من خلال استبانة بحثية تم توزيعها على حوالي 50 قائدا في مجموعة مختلفة من الشركات يبلغ عددها خمسة، وتم اختيار عشرة قادة بشكل عشوائي من كل شركة، ليصبح العدد الإجمالي للمستقصي آراءهم 50 مشاركا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودلالة معنوية بين كل من القيادة وأداء العاملين، كما تبين أن عامل التحفيز كان العامل الأعلى تأثيرا في أداء العاملين، حيث كانت الحوافز تؤثر بنسبة 90% على أداء العاملين. كما تبين أيضا أن 32% من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية والحضور. وأن 85% منهم يقومون بتشجيع التحدي وكذلك التميز في العمل وتشجيع فرق العمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة وتنوع البيئة التي اجريت فيها تلك الدراسات تبين أن هناك اوجه تشابه ووجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ويمكن ابراز اهمها على النحو الاتي:

### اوجه التشابه :

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- استخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تشاركت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

- تتفق الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها برنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات.

### أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان كون الدراسة اجريت في مديرية

تربية محافظة كركوك لسنة 2023 بينما الدراسات الاخرى تم اجرائها في بيئات عمل عربية واجنبية.

- اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث حجم العينة حيث اجريت على عينة حجمها 134 موظف

يعملون في مديرية تربية محافظة كركوك ، أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة فمنها ما هو

اقل ومنها ما هو اكبر من عينة الدراسة الحالية وتتراوح بين القطاع العام والقطاع الخاص.

تناولت دراستنا ابعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا المستخدمة، أنماط الاتصالات السائدة،

نمط اتخاذ القرارات، تنمية القيم والمبادئ لدى العاملين) .في حين أن الدراسات السابقة تطرقت لأبعاد اخرى

بالإضافة الى الابعاد المذكورة سابقا.

### التوصيات:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1- ضرورة العمل على الحفاظ على مستوى متميز من المناخ التنظيمي في مديرية التربية بركوك من خلال توفير كافة الأساليب والوسائل التي تساهم في الحفاظ على قدرات ومهارات العاملين مع العمل على زيادتها وتنميتها.

2- الاهتمام والمحافظة على المستوى المرتفع من أداء الموارد البشرية في مديرية لتربية كركوك من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل.

3- الاهتمام بتطوير كافة الإمكانيات والاحتياجات للمؤسسات التعليمية والتربوية في مديرية تربية كركوك لتحقيق اهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية.

### المصادر والمراجع

1. زاهر، (2012) "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين" دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.
2. النسور، مروان (2012) "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.
3. بحر، وأبو سويح (2010) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. العكش، علاء خليل محمد. (2007) "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. راهم فريد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2015.
6. عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2008.

المصادر باللغة الإنكليزية

- 1- Zhang, jianwei (2010) Organizational Climate and its Effects on Organizational ,2. vol,Variables: An Empirical study international Journal of psychological studies
- 2- Selamat, N, Samsu, N, and Kamalu, N (2013) the impact of Organizational Climatic on Teachers' Job Performance, Educational Research e Journal. vol.2, N.1.
- 3- Durrani, Bilal, Ullah Obaid, & Ullah, Sabeeh (2011). Effect of Leadership on Employees performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, Journal of Contemporary research in Business.