

إسهامات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتعزيز الثقافة التنظيمية  
دراسة تحليلية في القطاع التربوي العراقي

**Contributions of human resource management strategies to enhancing  
organizational culture  
An analytical study in the Iraqi educational sector**

م.د بلال كامل عودة

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

[bilal.kamel1977@uoanbar.edu.iq](mailto:bilal.kamel1977@uoanbar.edu.iq)

تاريخ استلام البحث 2021/6 / 14 تاريخ قبول النشر 2021/8 / 5 تاريخ النشر 2021/10 / 28

**المستخلص:**

تهدف الدراسة الى اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، كإستراتيجية فاعلة في تعزيز الثقافة التنظيمية في القطاع التربوي. ولتوفير إجابات عن أهداف الدراسة ، أنشأ الباحث استبياناً من 23 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة ، حيث تم جمع البيانات ، وتحليلها ، واختبار فرضياتها (SPSS). شملت عينة الدراسة جميع مديري ورؤساء الإدارات العاملين في قطاع التعليم التربوي في محافظة الأنبار البالغ عددهم 80 مديراً. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استعمال تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة والتي كان من أهمها بان هناك اثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية. ويمكن ان يسهم البحث في خدمة المجتمع عبر بناء فريق تربوي يمكن ان يساهم في النهوض بالواقع التربوي للمجتمع العراقي.  
*الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، القطاع التربوي.*

**Abstract**

The study aims to adopt human resources management strategies, as an effective strategy in enhancing organizational culture in the educational sector. In order to provide answers about the objectives of the study, the researcher created a 23-item questionnaire to collect primary data from the study sample, where data were collected, analyzed, and hypotheses tested (SPSS). Director. The descriptive analytical approach was followed and regression analysis was used to test the hypotheses of the study, the most important of which was that there is an effect of human resources management strategies in promoting organizational culture. The research can contribute to community service by building an educational team that can contribute to the advancement of the educational reality of the Iraqi society. .

**Keywords:** Human Resource Management Strategies, Organizational Culture, The Educational Sector.

## المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتجسد مشكلة الدراسة في افتراض مفاده قلة الدراسات التي تسهم في تحسين فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة التنظيمية وبالتالي النهوض بواقع التعليم. التي تعاني من مجموعة من القضايا المادية والبشرية والإنسانية.

والذي يعاني من مشكلات عدة تتجسد في الناحيتين المادية والبشرية، وتتجسد هذه المشكلات بشكل أكثر وضوحاً في النقص في الملاكات الفنية والإدارية وعدم استقرارها سنوياً فضلاً عن عدم تميزها واتسامها بالتفوق ويمكن التعبير عن هذه المشكلة بشكل أكثر دقة عبر السؤال الرئيسي (ها استطاع المدير في القطاع التربوي بتوظيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية) وتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما مستوى اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية؟

2- ما اثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية؟

3- ما مستوى الثقافة التنظيمية في القطاع التربوي مجتمع الدراسة؟.

ثانياً: أهمية البحث

قد يتم رؤية قيمة البحث في الفوائد المحتملة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي التربوي، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1- تسليط الضوء على فاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

2- المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة، وتشخيصها في القطاع التربوي تعد خطوة مهمة باتجاه تطوير أدائها على وفق معايير ومؤشرات عالمية.

3- التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية ، ومدى تأثيرها على القطاع التربوي.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تشمل مايلي:

1- التعرف على مفاهيم الدراسة والمتمثلة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية.

2- بيان مستوى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية.

3- تشخيص مستوى ومعنوية ارتباط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية.

4- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع التربوي بما يساهم في تحسين أدائها.

رابعاً: فرضيات البحث

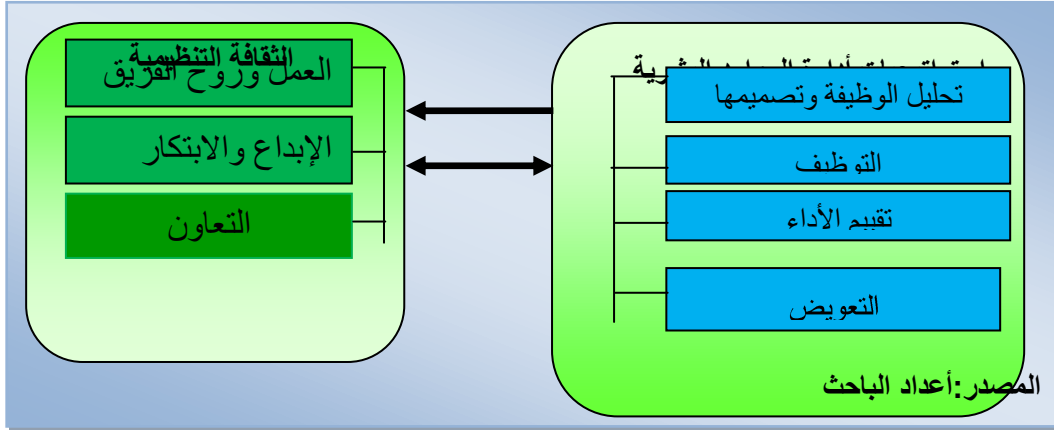
1- فرضية العلاقة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإيعادها وبين الثقافة التنظيمية).

2- فرضية التأثير: (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإيعادها في الثقافة التنظيمية).

خامساً: أنموذج البحث

لعل وضع مخطط افتراضي يصف اشكالية البحث، ويسعى لتجسيد ما يسعى لتحقيقه من اهداف ويوصف متغيراته يعد من المكونات الاساسية لمنهجية البحث، وتم أعداد المخطط ليوضح بين المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) تمهيدا لتقديم فرضيات البحث وكما في الشكل (1)

الشكل(1)المخطط الفرضي للبحث



سادسا: أدوات وأساليبه الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS تم استخدام الوسط الحسابي (Z)، والانحراف المعياري (S)، ومعامل الاختلاف C.V، ومعامل الانحدار الخطي البسيط F، ومعامل التحديد R للتوصل الى نتائج البحث. 2

سابعاً: مجتمع وعينة البحث  
تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس والمعاونون والوحدات والشعب الإدارية والفنية ورؤساء الأقسام، أضف إلى هذا فإن عينة الدراسة المستهدفة هي عينة عشوائية لمدراء الوحدات والشعب الإدارية. بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (90) استبانته، وزعت على عينة الدراسة المتمثلة بالموظفين في القطاع التربوي في محافظة الأنبار، وبعد جمع الاستبيانات تم جمعها جميعاً، وقد تبين بان (10) منها غير صالحة للتحليل، ليتبقى (80) استبانته مثلت العينة النهائية التي خضعت للتحليل.

ثامناً: متغيرات الدراسة

تألفت هذه الدراسة من نوعين من المتغيرات: المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن أربعة أبعاد والمتغير المستجيب الثقافة التنظيمية والذي يتضمن الأبعاد ثلاثة أبعاد.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

أولاً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إستراتيجيات الموارد البشرية

تنظر الدراسات الحديثة الى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية لإستراتيجية الأعمال، في الوقت الذي كانت فيه هذه الإستراتيجية نسياً منسياً في منظور الإدارة العليا، إذ نظر إليها في أفضل الحالات على أنها منجزات لنشاطات ورقية توثيقية تعنى بقضايا تتعلق بالعاملين، فالمنافع والترقيات والعقوبات والتغييرات في مكانتهم التنظيمية كلها عوامل ينبغي أخذها بنظر الاعتبار (الساعدي، 2006:170). إن إستراتيجية الموارد البشرية تتضمن دراسة نشاطات البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري احد الركائز لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأوضاع السوقية للمنظمة ونتائج أعمالها (المرسي، 2003:53).

تتضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمات الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها، وتعيينها

وترقيتها(جواد،2010:272). ظهر مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في القرن الواحد والعشرين، والذي ترجع جذوره الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويلة الأجل، والذي يمثل احد وظائف ومهام إدارة الأفراد في الحقبة الماضية، وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر(عقيلي،2009:71).

استخدم هذا المصطلح في اغلب الجامعات الاجنبية والعربية، والشركات العالمية، بعد أن انتشرت أفكار الإدارة الإستراتيجية ومبادئها، في مختلف الحقول الإدارية وأصبحت تدرس في اغلب جامعات العالم (السالم،2014:40).وتعرف على أنها عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة(Dessler،2014:11).ومن وجهة نظر(Noe et al،2006:59) تعرف على انها نموذج النشاطات والتوزيعات للموارد البشرية المقصودة والمخططة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

## 2- أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لا شك ان موضوع أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بحث فيه كثيرون، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الإستراتيجية فعلا في واقع الحال،الا ان من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية،او إجمالها بعدد من النقاط،اذ يحبز اعتماد منظور فكريا يشير الى هذه الأهمية كونه أكثر جدوى في استناده الى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليه منظمات أعمال مرموقة إزاء العمل بهذه الإستراتيجية(الساعدي،2006:173).

حيث أشارت العديد من البحوث العلمية في العقد الماضي الى ان الأفراد هم المصدر المهم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الامر الذي عزز من تطوير الاستراتيجية الكفوءة لادارة الموارد البشرية،وذلك لتأكيد هذه الإستراتيجية على العبارة القائلة((أن الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية، وليس راس المال المادي، ربما تعد العامل الجوهرى المحدد لأداء المنظمة)) (العنزي وعباس،2014:35). في دراسة ضمت (785)

متخصصاً في حقل الموارد البشرية اجاب0.92 بالمئة منهم أن سياسات الموارد البشرية تلعب دور حيوي ومهم جدا في نجاح المنظمات ،وعند سؤالهم عن خصائص المنظمات المتميزة في ادارة الموارد البشرية، اجابوا بان المنظمات المتميزة في ادارة المورد البشري تتصف بالاهتمام الجدي بالموظفين واعتبارهم المورد الأساسي في المنظمة(السالم وحرشوش،2000:42).

تتجلى أهميتها من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وخاصة عند الانتقال من عصر الإلية الى عصر المعلومات، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المعلومات والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات البيئية للقرن الجديد.وزيادة الحصة السوقية للمنظمة في المجال الذي تنتمي اليه من خلال اختيار العاملين،وأعداد الموارد البشرية،وغرس الولاء وتنمية الانتماء للمنظمة،وزيادة الإنتاجية(عامر،2011:31).أهميتها تكمن في قدرتها على توفير قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا عاليا، وفعالة وقادرة، على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل (الطهراوي،2010:30).

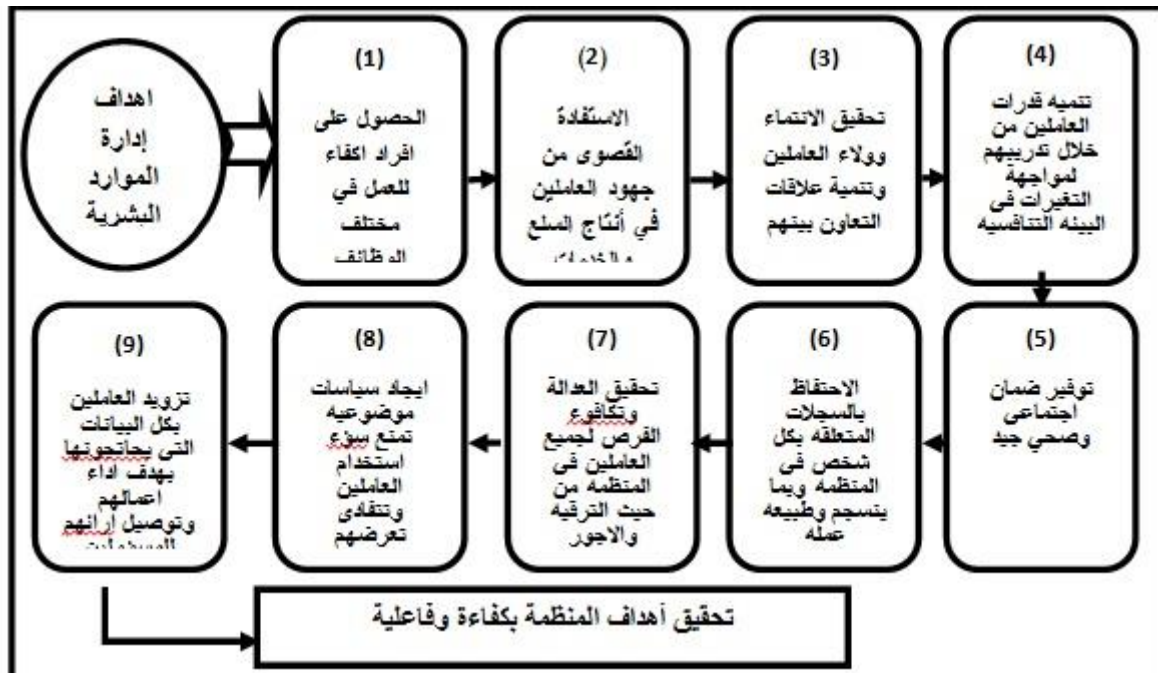
فضلا عن أنها تمثل المصدر الحقيقي القادر على تعزيز قدرة المنظمات التنافسية، في العصر الحالي لم يعد حجم ما، تمتلكه من معدات وآلات وأرصدة، وإنما أصبح الموارد البشرية وقدرة المنظمة على تنميتها وفق النظرة الإستراتيجية والتي تنظر للعاملين كاستثمار وليس تكلفة (الغامدي،2006:3). المنظمات التي تنتهج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وتحسين القدرة والاستجابة والابتكار، والمساهمة في تحقيق أهدافها واستمراريتها، ومساندة إستراتيجياتها الأعمال وتنفيذها للمنظمة، والمشاركة في

التخطيط الاستراتيجي، وزيادة التعاون بين إدارة الموارد البشرية والأقسام والإدارات الأخرى في المنظمة (Brezster, 2000:56). المكانة المرموقة والنجاح الذي تمنع به المنظمات الكبيرة، نابع من قدرتها الواسعة على الإدارة الفاعلة والكفاءة لمواردها البشرية، فضلاً عن ممارسة إستراتيجية الاختيار للعاملين، والمدراء على درجة عالية من المهارة، والكفاءة واستقطابهم، والاحتفاظ بهم ولا تكفي بذلك لابد أن يكون لديها سياسات فاعلة وكذلك تطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية (الزبيدي، 2018:40).

### 3- أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الأهداف التي تسعى إليها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تقسم إلى نوعين أهداف عامة، وتتضمن تعظيم الإنتاجية، والوقاية التنظيمية، والتي يراد منها المحافظة على النظام القائم، وأهداف فرعية، والمتضمنة التعاون الفعال بين العاملين، وتحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن، وإيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي، فضلاً عن إقامة جولة من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقيّة والأجور والتدريب (عامر، 2011:33). تسعى منظمات الأعمال عند صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الى تحقيق التعاون المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وبين الأفراد العاملين بعضهم مع البعض (الربيعي ووليد، 2016:107). وتم تحديد مجموعة أهداف لإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) والموضحة في الشكل ( 2-1) والمتمثلة بما يأتي (السالم، 2014:34).

شكل ( 2-1) أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الثانية، دار أثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

1- إستراتيجية تحليل الوظيفية وتصميمها: تعد عمليتي تحليل وتصميم الوظيفة من المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تهدف عملية تصميم الوظيفة الى تحديد ما تتضمنه الوظيفية من واجبات ومسؤوليات وما يجب ان يتوفر في شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات (جودة، 2010:93). وان عملية تحليل الوظائف ليست روتينية تطبق فيها الخطوات بشكل تلقائي، بل عملية تحليلية تتطلب التفكير والابداع والربط والمقارنة بين الوظائف المختلفة في دوائر المنظمة.

2- إستراتيجية التوظيف: ان هذه الاستراتيجية تستهدف اجتذاب أفضل الأفراد عن طريق الاعلانات لملء احتياجات المنظمة المتوقعة من الموارد البشرية ووضعهم في الوظائف الشاغرة (الساعدي، 2006:181). اذ ان المقصود بالتعيين قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضو في المنظمة من اجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين (السالم، 2014:188).

3- إستراتيجية تقييم الأداء: الهدف من تقييم الأداء هو تقييم قدرات الفرد النفسية والبدنية والفنية والفكرية من أجل تحديد مواطن قوتها وضعفها. والسعي للبناء على الأولى وتصحيح الثانية لضمان تعزيز أداء العاملين واسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة (السالم، 2014:238). ووصفها آخرون على أنها العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتردة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمنظمات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية (بربر، 2012:172).

1- إستراتيجية التعويض: تشير الى نشاط الموارد البشرية، في إطار رسم إستراتيجية معينة بتصميم أنواع المغريات المادية، لاستقطاب وبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلائم مع إستراتيجية الأعمال (العنزي والساعدي، 2007:17). وتهتم المنظمات اليوم بنظام التعويضات المباشرة وتصرف لذلك الجهد والكبير في سبيل تقييم دفع أنظمة كفاء وفاعلة، كما تستقدم المنظمات الخبراء والمستشارين في سبيل الوصول الى أنظمة تعمل على جذب قوة العمل (الموارد البشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية. (الهيبي، 1999:133).

ثانيا: الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تم تناول وتأطير الثقافة التنظيمية بطرق مختلفة، حيث تم تناولها كإيديولوجيات ومعتقدات وقيم واردة مشتركة جماعية وقواعد وممارسات ورموز وطقوس ومكونات ضمنية بالإضافة الى مكونات صريحة، فالثقافة التنظيمية هي عامل مهم في استيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الجديدة في بيئة الأعمال (ضاحي، 2020:67). وتعرف على انها مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في ممارسة المنظمة من خلال اهدافها (Shao، 2019:79). وتعرف ايضا على انها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد التي نشأت وتطورت واستقرت في منظمة ما والتي تواجه سلوك افرادها بحيث تكون الطريقة التي تنجز بها الأعمال ويتم تلقينها للاعضاء الجدد ولا يمكن لاي عضو ان يستمر في المنظمة اذا كان لا يؤمن بها (الطائي وجواد، 2014:83).

أشار (Daft) الى أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة ويتم تلقينها وتعليمها الى الأعضاء الجدد على اعتبار أنها طريقة التفكير والسلوك الصحيح والمرغوب فيه داخل المنظمة



وتتصف الثقافة بأنها غير مكتوبة فعند محاولة الإدارة ان تنفذ إستراتيجية جديدة او اتباع سلوك جديد في المنظمة مناهضة للسلوك والقواعد المتعارف عليها فانها ستجابه بقوة تسمى بقوة مقاومة التغيير (Daft, 2008:85). من زاوية اخرى يمكن ان تعرف الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تنتقل اليهم من خلال وقائع احتفالات او من قصص ورموز وشعارات، تحكم سلوك العاملين في المنظمة (السبعوي، 2015:166). وهناك فكرة رئيسية تشير الى ان معنى مشترك وهو ان كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والاساطير التي تبلورت بمرور الزمن، وصنعت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأهداف والاشياء وكيفية التصرف ازانها (محمد، 2012:214). ويمكن تعريفها على انها انعكاس للقيم والمعتقدات والأعراف المكتسبة من البيئة المحيطة للفرد ونقلها الى بيئة العمل.

## 2- أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل أهمية الثقافة التنظيمية احد اهم الركائز الاساسية لجميع المنظمات الخدمية والصناعية على حد سواء وكذلك الدور الكبير الذي يمكن ان تلعبه في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري في المنظمة بهدف الارتقاء بالاداء المنظمي الذي تسعى جميع المنظمات الوصول اليه من اجل البقاء اطول فترة ممكنة في الاسواق من خلال مواكبة مختلف التطورات السريعة في البيئة (العيساوي واخرون، 2020:312). تساعد وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها تحقيق الهوية التنظيمية، والولاء التنظيمي فضلا عن تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة والتنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات (السبعوي، 2015:166).

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تنعكس بشكل مباشر على مهام عمل المنظمة وترفع من قدراتها على الاستمرارية والتأقلم مع البيئة الخارجية وما تتضمنه من متغيرات حيث تبرز أهميتها عبر منح المورد البشري الثقة الكاملة بإدارته العليا وتفعيل خاصية التواصل الاجتماعي بينهم بشكل واضح يؤدي الى انجاز اهداف المنظمة بصورة اشمل وعلى جميع المستويات الإدارية، فضلا عن انها تلعب دورا بارز في استقطاب المورد البشري ذا الولاء التنظيمي المرتفع الذين ينسجمون مع ثقافتهم ويعززون القوى العاملة لديهم، ويطورونهم ويحتفظون بهم باستمرار (Morcos، 2018:6).

مما سبق يمكن القول ان فهم الثقافة التنظيمية ومعرفة مدى أهميتها لجميع المستويات الادارية يجنب المنظمة من الوقوع في المطبات القانونية التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية او الداخلية على حد سواء.

## 3- أبعاد الثقافة التنظيمية

عدم اتفاق اغلب الباحثين والكتاب حول ابعاد ومكونات الثقافة التنظيمية والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات، فتح الباب الى ان كل دراسة تعتمد على الأبعاد التي تتوافق وتنسجم مع هدف الدراسة وسيتم اعتماد الأبعاد التالية كونها تنسجم مع الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها:

1- العمل وروح الفريق: تستطيع اي منظمة تحقيق أهدافها بقوة وفاعلية وذلك بما تتبناه من قيم وتوجهات من خلال تجسيد روح الفريق لدى العاملين، لذلك فان المنظمات الناجحة تعمل على رفع قيمة العمل الجماعي وروح الفريق ايماناً منها بأهمية العمل الفرقي في ردم الفجوة والفروقات الفردية من ناحية الاداء وبناء

التزام واثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجذب حدوث الأخطاء(العون والدليمي،2018:232).

- 2- الإبداع والابتكار: الإبداع يعد مهما وضروريا بالنسبة للمنظمات التي تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير تتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه(عامر،2011:269). في حين أن الابتكار يشير الى توجيه القدرات العقلية وتسخيرها لإيجاد فكرة جديدة قابلة للتطبيق، على ان تتطابق شروط الابتكار مع معايير الشئ المبتكر، وقد تكون إجابة ليست مالوفه او لم يتم طرحها مسبقا.
- 3- التعاون: ويقصد بالتعاون هو تظافر الجهود المشتركة بين شخصين او أكثر من اجل تحقيق نفع مشترك او خدمة مشتركة داخل التنظيم ولتحقيق الاهداف المرجوة بهت تظافر الجهود(العون والدليمي،2018:233)

### المبحث الثالث

#### الإطار العملي

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية نصت فرضية الارتباط على انه: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإيعادها وبين الثقافة التنظيمية) وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الأربعة الآتية:

يبين الجدول ( 1 ) مصفوفة بين أبعاد إستراتيجية ادارة الموارد البشرية وإيعاد الثقافة التنظيمية ،والتي تضم(12) علاقة، إذ يوضح المستوى العمودي المتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Z) مع إيعاده وفي المستوى الأفقي المتغير الثقافة التنظيمية (Y) وإيعاده.

#### جدول ( 1 )

علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Z) وأبعاد الثقافة التنظيمية(Y)

		الثقافة التنظيمية(Y)						الأبعاد		
		التعاون		الإبداع والابتكار		العمل وروح الفريق				
		Y3		y2		y1				
النسبة	العدد	T	R	T	R	T	R			
100%	3	5.9	.55**	4.9	.48**	7.7	.65**	استراتيجية تجيبات ادارة الموارد البشرية (Z)	تحليل الوظيفة وتصميمها(1z)	
100%	3	5.8	.54**	5.3	.51**	6.9	.63**		التوظيف	
100%	3	6.6	.51**	5.6	.53**	8.1	.67**		التحفيز	
100%	3	4.0	.41**	2.4	.26*	5.2	.51**		التعويض	
100%	12	الإجمالي								
n = 80	0.005 = t دلالة 1.9 الجدولية بمستوى دلالة						0.001 = t دلالة 2.6 الجدولية بمستوى دلالة			

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الميدانية



أ- تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها وأبعاد الثقافة التنظيمية : أفادت الفرضية أولاً المتفرعة عن الرئيسية أولاً بوجود علاقة معنوية بين كل من تحليل الوظيفة وتصميمها وكل من العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون ، ويتبين من الجدول (1) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط بين تحليل الوظيفة وتصميمها وبين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ(العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون). وكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول (1)، إذ كانت النتائج (0.001، \*55، \*48، \*65) تتابعياً، جاءت العلاقات موجبة ومعنوية، فالقيمة المحسوبة لـ (t) لمجملة علاقات الارتباط أكبر من قيمتها الجدولية وهي (2.6) بمستوى (0.001)، وكانت أقوى علاقة هي بين تحليل الوظيفة وتصميمها وبعد العمل وروح فريق ، فيما كانت اضعف علاقة هي بين تحليل الوظيفة وبعد الإبداع والابتكار، وهذا يفرض على المنظمات إذا ما أرادت أن تعزز من ثقافتها التنظيمية بين أفرادها ان تشجع الإبداع والابتكار عبر تمييز أفرادها المبدعين ، وبناء على هذه النتائج بالإمكان قبول الفرضية أولاً المتفرعة عن الفرضية الرئيسية أولاً، والتي أفادت (وجود علاقة معنوية بين إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها وكل من العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون).

ب- تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التوظيف وأبعاد الثقافة التنظيمية أشارت الفرضية ثانياً المتفرعة عن الفرضية الرئيسية أولاً إلى وجود علاقة معنوية إحصائياً بين التوظيف وكل من العمل وروح الفريق ، والإبداع والابتكار، والتعاون، ويتبين من الجدول (1) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط بين التوظيف وبين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ(العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون).. وكانت معاملات الارتباط كما موضحة بالجدول (1)، إذ كانت النتائج (0.001، \*54، \*51، \*63) تتابعياً، إذ نجد أن قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (2.6) وبمستوى دلالة (0.001)، وكانت أقوى علاقة هي بين التوظيف والعمل وروح الفريق، فيما كانت اضعف علاقة هي بين التوظيف وبعد الإبداع والابتكار وبناء على هذه النتائج بالإمكان قبول الفرضية ثانياً المتفرعة عن الفرضية الرئيسية أولاً، والتي أفادت على (وجود علاقة معنوية إحصائياً بين إستراتيجية التوظيف ، وكل من العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون).

ج- تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التحفيز وأبعاد الثقافة التنظيمية أفادت الفرضية ثالثاً المتفرعة عن الفرضية الرئيسية أولاً إلى وجود علاقة معنوية إحصائياً بين التحفيز وكل من العمل وروح الفريق ، والإبداع والابتكار، والتعاون ، ويتبين من الجدول (1) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط بين التحفيز وبين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ(العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون). جاءت العلاقات موجبة ومعنوية كما موضحة بالجدول (1)، إذ كانت النتائج (0.001، \*53، \*67) تتابعياً، وعلاقات الارتباط جميعها موجبة وذات دلالة معنوية، فالقيمة المحسوبة لـ (t) لمجملة علاقات الارتباط أكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (2.6) وبمستوى دلالة (0.001)، وكانت أقوى علاقة هي بين التحفيز والعمل وروح الفريق ، فيما كانت اضعف علاقة هي بين التحفيز والتعاون، وتدل هذه النتيجة على أهمية التحفيز بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية ، وبناء على هذه النتائج بالإمكان قبول الفرضية ثالثاً المتفرعة عن الفرضية الرئيسية ثانياً، والتي أفادت على (وجود علاقة معنوية إحصائياً بين

إستراتيجية التحفيز، وكل من العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون).

د- تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التعويض وأبعاد الثقافة التنظيمية

أفادت الفرضية رابعاً المتفرعة عن الفرضية الرئيسية أولاً إلى (وجود علاقة معنوية إحصائياً بين التعويض وكل من العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون) ، ويتبين من الجدول (1) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط بين التعويض وبين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ (العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (1)، إذ كانت النتائج: (\*\*41، \*\*26، \*\*51) تتابعياً، جاءت العلاقات موجبة ومعنوية كما موضحة بالجدول (2)، فالقيمة المحسوبة لـ (t) لمجموع علاقات الارتباط أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.6) وبمستوى دلالة (0.001)، وكانت أقوى علاقة هي بين التعويض والعمل وروح الفريق، فيما كانت أضعف علاقة هي بين التعويض والإبداع والابتكار، وتدل هذه النتيجة على أهمية التعويض بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، وبناء على هذه النتائج بالإمكان قبول الفرضية رابعاً المتفرعة عن الفرضية الرئيسية ثانياً، والتي نصت على إحصائياً بين إستراتيجية التعويض، وكل من العمل وروح الفريق، والإبداع والابتكار، والتعاون .

ثانياً- تحليل نماذج التأثير

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات (الموارد البشرية والثقافة التنظيمية)، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression)، وكالاتي:

1- تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية  
يوضح جدول (2) تحليل فرضية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) عبر أبعاده في الثقافة التنظيمية (المتغير التابع) وذلك باستخدام الانحدار البسيط، وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

مستوى المعنوي	(2) تأثير إبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Z) في الثقافة التنظيمية					استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
	P	F	R <sup>2</sup>	B	A	
معنوي	0.01	30.2	0.27	0.52	0.31	تحليل الوظيفة وتصميمها (1Z)
معنوي	0.01	22.1	0.21	0.46	0.32	التوظيف (2Z)
معنوي	0.01	30.2	0.26	0.52	0.35	التحفيز (3Z)
معنوي	0.01	30.2	0.41	0.66	0.42	التعويض (4Z)
n=80	F الجدولية = 5.22 = 0.01				F الجدولية بمستوى دلالة = 0.05 = 3.96	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الميدانية

أ- تحليل تأثير إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها (1Z) في الثقافة التنظيمية (Y):

أفادت الفرضية أولاً من الفرضية الرئيسية ثانياً على وجود نموذج تأثير معنوي إحصائياً للبعد رقم (2) من المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Z) والمتمثل ببعد تحليل الوظيفة وتصميمها المرمز بـ (Z1) في البعد التابع الثقافة التنظيمية (Y)، وسيتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وبناء على هذه النتائج جرى صياغة الأنموذج بينهما، وكان أنموذج الانحدار كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta Z1$$

الثقافة التنظيمية = 0.53+0.52. (تحليل الوظيفة وتصميمها)

يتضح من الجدول (2) أن القيمة المحسوبة لـ (F) قد كانت (30.2)، وهي تفوق القيمة الجدولية (5.22) عند مستوى (0.001)، وتدل هذه النتائج على التأثير الإحصائي لـ (تحليل الوظيفة وتصميمها) في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية. وهذا يؤكد أن نموذج الانحدار جيد ليعبر عن النماذج التأثيرية بين (Y) و (Z1). وبالاستعانة بالجدول (2) بالإمكان التعرف على قيمة الثابت (α=31) الذي يؤكد وجود الثقافة التنظيمية بمقدار (0.31) وأن كأن تحليل الوظيفة وتصميمها (IZ) يساوي صفرًا. أما قيمة (βZ1=0.52) فهي تدل على أن التغير بمقدار (1) في تحليل الوظيفة وتصميمها سينتج عنه تغير في الثقافة التنظيمية بمقدار (0.51). ووفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) التي يمكن الاستعانة بها لمعرفة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار، فقد كانت مقدارها (0.27)، وهذا يوشر أن ما قيمته (0.27) من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية هي تغيرات يفسرها التحفيز (Z1)، وأن (0.73) هي تغيرات تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار. يوشر الجدول (2) المعنوية التي تؤكد المعنوية الإحصائية لتحليل الوظيفة وتصميمها في الثقافة التنظيمية. بناءً على هذه النتائج يستدل على وجود أنموذج تأثير لمتغير تحليل الوظيفة وتصميمها (Z1) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية (Y)، وكما تؤكد تحقق الفرضية أولاً من الفرضية الرئيسية ثانياً والتي أفادت (بوجود تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية إستراتيجية لتحليل الوظيفة وتصميمها في أبعاد الثقافة التنظيمية).

ب- تحليل تأثير إستراتيجية التوظيف (Z2) في الثقافة التنظيمية (Y):

أفادت الفرضية ثانياً من الفرضية الرئيسية ثانياً على وجود أنموذج تأثير معنوي إحصائياً للبعد رقم (2) من المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Z) والمتمثل بمتغير التوظيف المرمز برمز (Z2) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية (Y)،، وسيتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وبناء على هذه النتائج جرى صياغة الأنموذج بينهما، وكان أنموذج الانحدار كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta Z2$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار:

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 0.46 + 0.32 (\text{التوظيف})$$

يتضح من الجدول (2) أن القيمة المحسوبة لـ (F) قد كانت (22.1)، وهي تفوق القيمة الجدولية (5.22) عند مستوى (0.001) وبحدود ثقة (95%)، وتدل هذه النتائج على التأثير الإحصائي لـ (التوظيف) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية. وهذا يؤكد أن نموذج الانحدار جيد ليعبر عن النماذج التأثيرية بين (Y) و (Z2). وبالاستعانة بالجدول (2) بالإمكان التعرف على قيمة الثابت (a=32) الذي يؤكد وجود للثقافة التنظيمية بمقدار (0.32) وأن كأن التوظيف (Z2) يساوي صفرًا. أما قيمة βZ2 تساوي (0.46) فهي تدل على أن التغير بمقدار (1) في التوظيف سينتج عنه تغير في الثقافة التنظيمية مقدار (0.46).

ووفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) التي يمكن الاستعانة بها لمعرفة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار، فقد كانت مقدارها (0.21)، وهذا يوشر أن ما قيمته (0.21) من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية (Y) هي تغيرات يفسرها التوظيف (Z2)، وأن (0.79) هي تغيرات تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار. يوشر الجدول (2) المعنوية التي تؤكد المعنوية الإحصائية للتوظيف في الثقافة التنظيمية. بناءً على هذه النتائج يستدل على وجود أنموذج تأثير لمتغير

التدريب والتطوير ( Z2 ) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية (Y)، وكما تؤكد تحقق الفرضية ثانياً من الفرضية الرئيسية ثانياً والتي أفادت) يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية إستراتيجية التوظيف في أبعاد الثقافة التنظيمية).

ج- تحليل تأثير إستراتيجية التحفيز (Z3) في الثقافة التنظيمية (Y) أفادت الفرضية ثالثاً من الفرضية الرئيسية ثانياً على وجود نموذج تأثير معنوي إحصائي للبعد ثالثاً من المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Z) والمتمثل بالتحفيز المرمز برمز (Z3) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية (Y)، وسيتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط ، وبناء على هذه النتائج جرى صياغة الأنموذج بينهما، وكان أنموذج الانحدار كما يلي :

$$Y = \alpha + \beta Z3$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار :

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 0.52 + 0.36 (\text{التحفيز})$$

يتضح من الجدول (2) أن القيمة المحسوبة لـ (F) قد كانت (30.2) ، وهي تفوق القيمة الجدولية (5.22) عند مستوى (0.001) وتدلل هذه النتائج على التأثير الإحصائي لـ (التحفيز) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية. وهذا يؤكد أن أنموذج الانحدار جيد ليعبر عن النماذج التأثيرية بين (Y) و (Z3). وبالاستعانة بالجدول (2) بالإمكان التعرف على قيمة الثابت (0.35) الذي يؤكد وجود للثقافة التنظيمية بمقدار (0.37) وأن كان التحفيز (Z3) يساوي صفراً . اما قيمة (  $\beta Z3 = 0.52$  ) فهي تدل على أن التغير بمقدار (1) في التحفيز سينتج عنه تغير في الثقافة التنظيمية مقداره (0.36).

ووفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) التي يمكن الاستعانة بها لمعرفة القدرة التفسيرية لأنموذج الانحدار، فقد كانت مقدارها (0.26)، وهذا يوضح أن ما قيمته (0.26) من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية (Y) هي تغيرات يفسرها التحفيز (Z3) ، وأن (0.74) هي تغيرات تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها أنموذج الانحدار. يوضح الجدول (3) المعنوية التي تؤكد المعنوية الإحصائية للتحفيز في الثقافة التنظيمية .

بناءً على هذه النتائج يستدل على وجود أنموذج تأثير لمتغير التحفيز (Z3) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية (Y)، وكما تؤكد تحقق الفرضية ثالثاً من الفرضية الرئيسية ثانياً والتي أفادت (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية إستراتيجية التحفيز في أبعاد الثقافة التنظيمية).

د- تحليل تأثير إستراتيجية التعويض (4z) في الثقافة التنظيمية (Y)

أفادت الفرضية رابعاً من الفرضية الرئيسية ثانياً على وجود أنموذج تأثير معنوي إحصائي للبعد رابعاً من المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Z) والمتمثل بالتعويضات المرمز برمز (4z) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية (Y)،، وسيتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط ، وبناء على هذه النتائج جرى صياغة الأنموذج بينهما، وكان أنموذج الانحدار كما يلي :

$$Y = \alpha + \beta Z4$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار :

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 0.42 + 0.66(\text{التعويض})$$

ينضح من الجدول (2) أن القيمة المحسوبة لـ (F) قد كانت (30.2) وهي تفوق القيمة الجدولية (5.22) عند مستوى (0.001) وتدل هذه النتائج على التأثير الإحصائي لـ (التعويض) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية . وهذا يؤكد أن نموذج الانحدار جيد ليعبر عن النماذج التأثيرية بين (Y) و (Z) . وبالاستعانة بالجدول (3) بالإمكان التعرف على قيمة الثابت (0.42) الذي يؤكد وجود للثقافة التنظيمية بمقدار (0.42) وأن كانت التعويضات (Z4) يساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta Z4=0.66$ ) فهي تدل على أن التغير بمقدار (1) في التعويضات سيؤدي الى تغيير في الثقافة التنظيمية مقداره (0.66). ووفقاً لقيمة ( $R^2$ ) التي يمكن الاستعانة بها لمعرفة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار، فقد كانت مقدارها (0.41)، وهذا يؤشر أن ما قيمته (0.41) من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية (Y) هي تغيرات يفسرها التعويض (Z4) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.59) هي تغيرات تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها أنموذج الانحدار. يؤشر الجدول (2) المعنوية التي تؤكد المعنوية الإحصائية للتعويضات في الثقافة التنظيمية .

بناءً على هذه النتائج يستدل على وجود أنموذج تأثير لمغيب التمكين (4Z) في المتغير التابع الثقافة التنظيمية (Z)، وكما تؤكد تحقق الفرضية رابعاً من الفرضية الرئيسية رابعاً التي أفادت (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية إستراتيجية التعويضات في أبعاد الثقافة التنظيمية).

## المبحث الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تؤكد صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية .
- 2- اثبت الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحديدا تحليل الانحدار المتعدد بان هناك اثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية .
- 3- القطاع التربوي يعتبر أهم من القطاعات الريادية والمطورة في العراق، نظرا لحجم مساهمته في الناتج القومي الإجمالي، وفرص العمل المباشرة وغير المباشرة التي يوفرها هذا القطاع.
- 4- المنطقة المبحوثة قيد الدراسة، تعتمد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبنسب مرتفعة في جميع أدارتها وأقسامها المختلفة، نظرا لإسهامها في التأثير ايجابيا في الثقافة التنظيمية.
- 5- تبين أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في تعزيز الثقافة التنظيمية ، إذ يزود الموارد البشرية بالمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لانجاز مهامهم وكما يمكن أن يكون دور اجتماعي فيمكن العاملين على تكوين الصداقات التي تسهل مشاركة المعرفة والخبرات، أما التطوير فهو يساهم في تنمية وإكساب العاملين المعرفة والقدرات التي سيكونوا بحاجة لها في المستقبل.

6- ثبت بان الاستثمار في الابداع والابتكار يعد احد الطرائق الرئيسية لإيجاد وخلق المعرفة الجديدة. فكتافة أنشطة البحث والتطوير توجد وتخلق ذخيرة من معرفة، كيف الكامنة في الأفراد.

#### ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام ببعده الإبداع والابتكار من قبل القطاع التربوي في العراق، لان ذلك يؤدي الى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة والذي ينعكس ايجابيا على أدائها بصورة عامة.
- 2- ضرورة الاهتمام بإستراتيجية التحفيز من قبل الإدارات العليا في القطاع التربوي في العراق، عبر توفير الدعم المادي والمعنوي ، فكلما كانت عملية التحفيز جيدة كلما كانت فرص المحافظة الكوادر البشرية ذات الخبرة والأداء المتميز أكثر.
- 3- زيادة الاهتمام بالعاملين في القطاع التربوي قيد الدراسة فكريا عن طريق تقديم التعويض المناسب مع ما يتعرض له الأفراد العاملين وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك، باعتباره الأداة الرئيسة لتحسين الأداء، ومتابعة أثره وانعكاساته على عمل الشركة بفاعلية تامة، مع ضرورة القيام بمتابعة مخرجات العملية التدريبية بشكل مستمر للتأكد من مستوى التغيير الذي تحدثه في سلوكيات ومهارات العاملين، مع ضرورة ربط إستراتيجية التدريب والتطوير بسلم الرواتب والعلاوات والمكافآت ونتائج تقييم الأداء السنوية للعاملين.
- 4- ضرورة الاهتمام والتحسين المستمر بتقييم أداء المديرين في المنطقة المبحوثة قيد الدراسة عبر ربط نتائج تقييم الأداء السنوية للعاملين بمنح الحوافز والمكافآت، بما يضمن نتائج تقييم الأداء هي الأداة الرئيسة في منحها.
- 5- ضرورة ربط أداء القطاع التربوي في العراق بمشاركة العاملين فيها. فضلا عن تعزيز اهتمامها بمعيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير.
- 6- تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة الضمنية التي يحملونها مع زملائهم وبما يسهم في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية عالية.

## المصادر

- 1- السعدي ، مؤيد يوسف نعمه (2006) ، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
- 2- الربيعاوي ، سعدون حمود ، حسين ، وليد حسين ، وليد حسين (2016) ، "علاقة وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل ، دراسة استكشافية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد. ، المجلد. 22 ، رقم 87.
- 3- العون وسالم والدليمي ، سامر نيسان (2018) ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في الجامعات الإسلامية الأردنية في المنطقة الشمالية ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (10) ، العدد. (21).
- 4- محمد ، خميس ناصر (2012) أثر الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة البيئية ISO 14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (4) ، العدد (8).
- 5- الصباوي ، محمد يونس (2015) مساهمة جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (11) ، العدد (33).
- 6- الطائي ، رعد عبدالله وجواد ، عادل ياسين (2014) ، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (20) ، العدد (79).
- 7- ضاحي ، كريم جابر (2020) ، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق القيادة الاستراتيجية ، مجلة كلية الكوت الجامعية ، المجلد (1) ، العدد (5).
- 8- العيساوي ، هادي مروان أحمد وعمر ، إيمان موفق والجنابي ، سيف محمد إسماعيل (2020) ، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (12) العدد (28).
- 9- بربر كامل (2012) ، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبنانية ، بيروت ، لبنان.
- 10- السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2000) ، قسم الموارد البشرية ، المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي ، بيروت ، لبنان.
- 11- الزبيدي ، بلال كامل عودة (2018) ، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية في الكليات العراقية الخاصة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، السودان.
- 12- جودة ، محفوظ أحمد ، 2010 ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
- 13- المرسي ، جمال الدين (2003) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، جامعة الدار ، الإسكندرية ، مصر.
- 14- السالم ، مؤيد سعيد (2014) ، إدارة الموارد البشرية: نهج استراتيجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.



- 15- عقيلي ، عمر وصفي (2009) ، "إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 16- عبد الله الغامدي (2006) "تقييم موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 17- العنازي ، سعد علي والسعدي (2007) ، مؤيد سالم ، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (13) ، العدد (45).
- 18- العنزي ، سعد علي حمود وعباس ، نزار حبيب (2014) ، الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم ، اليزوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 19- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (1999) "إدارة الموارد البشرية" دار الحميد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 20- المرسي ، جمال الدين (2003) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، جامعة الدار ، الإسكندرية ، مصر.
- 21- السالم ، مؤيد سعيد (2014) ، إدارة الموارد البشرية: نهج استراتيجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 22- عقيلي ، عمر وصفي (2009) ، "إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 23- عبد الله الغامدي (2006) "تقييم موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

24- Noe , Raymond.A & Hollenbeck , John.R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick.M (2006) Human resource management , McGraw-Hill , Irwin.

25- Dessler, G. (2014), fundamentals of Human Resource Management, 3th Ed, Publishing as Prentice Hal, Inc.U.S.A,

26- Brewster, A., & Chris, T. (2000), Contemporary Issues in Human Resource management: Gaining a Copetitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town.

27- Shao, Zhen (2019) "Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS- Business strategic alignment and Enterprise System assimilation." International Journal of Information Management 44.

28- Daft, R.L. (2008), management, (8th ed), USA: South-Western Cengage Learning