



تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية (دراسة حالة للشركة العامة لتجارة الحبوب في بغداد)

عبير أحمد إبراهيم / جامعة الجنان
أ.د. ماهر غزال / جامعة حلب سوريا

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإبداع والابتكار) في أداء الموارد البشرية بمختلف أبعادها (جودة العمل، وكمية العمل، والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، وذلك بشكل خاص في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق، وهو ما سعت إليه هذه الدراسة لاختبار فرضياتها التي تم وضعها للإجابة على الإشكالية والتساؤلات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة تم إعدادها خصيصاً وتم ملؤها من عينة من العاملين، اذ بلغ عدد المستطلعين (678) عاملاً، وباستخدام برنامج (SPSS) المتخصص بالعمل الإحصائي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق، ومستوى عالٍ من أداء الموارد البشرية بمختلف أبعادها في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق، وتأثير دالٍ إحصائياً لثقافة المنظمة بمختلف أبعادها في مستوى أداء الموارد البشرية بمختلف أبعادها في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية، الشركة العامة لتجارة الحبوب.

The Influence Of Organizational Culture In Human Resources Performace -Case Study Genral Company For Grain Trade

Abeer Ahmed Abraham
AL- JINAN University
Prof. Dr.Maher Ghazal
University of Aleppo Syria

Abstract

This study aimed testing the impact of organizational culture in various dimensions participation making and teamwork respect time creativity and innovation in the performance of human resources in its various dimensions quality of work adherence to functional requirements this is especially true in the general grain trading company in Iraq which is what this study sought test the hypotheses that were developed to answer problems and questions the descriptive analytical method was based on a questionnaire filled out by employees the number of respondents was 678 workers using ths spss program specialized in statistical work one of the most prominent results what the study reached the level of organizational culture in its various dimensions in the company not a high level of human resources performance in its various dimensions in the general company for gain trade statistically significant effect the culture of the organization in its various dimensions.

Keywords: organizational culture, human resources performance, General Grain Trading Company.



المقدمة

إنّ ثقافة المنظمة التي تعبّر عن تفاعل عناصر معنوية وسلوكية ومادية تهدف الى تحديد السلوكيات داخل المنظمة من جهة العاملين والعلاء على السواء، بما يضمن استمرارية هذه الأخيرة وإنتظام عملها مع حفاظها على سمة المرونة والتقدم المستمر للتماشى مع التغيرات المحيطة. إنّ ثقافة المنظمة التي تعبّر عن الممارسات السائدة في بيئة العمل، تصبح مع مرور الزمن سمة خاصة بالتنظيم، ولاشك ان لديها ارتباطا بأداء الموارد البشرية .

هذا وتظهر أهمية ثقافة المنظمة في دورها في ضبط مجالات السلوك التنظيمي، وهنا تتجلى إحدى أوجه الارتباط الأساسية بين عمل وأداء ثقافة المنظمة وعمل وأداء اقسام الموارد البشرية . والسمة الجامعة بين كلا المجالين (مجال ثقافة المنظمة ومجال الموارد البشرية) هو تحديد القواعد السلوكية الوظيفية وأنماط العلاقات ودراسة ردات الفعل الوظيفية، دراسة تصب في نهاية المطاف لصالح تحقيق هدف رفع أداء المنظمة. ويمكننا فهم المرتبة العليا التي تحتلها ثقافة المنظمة من ناحية تحديد الإطار السلوكي الذي يتعين على الموظفين والعاملين الإلتزام به لإختيار الأداء الأفضل لكيان المنظمة. وهذا الهدف هو نفسه الذي ينشده نشاط الموارد البشرية. ومن خلال دراسة حالة أداء الشركة العامة لتجارة الحبوب نهدف الى إظهار مفهوم ثقافة المنظمة السائدة في هذه المنظمة وتأثيره في أداء الموارد البشرية داخلها .

إنّ دراسة من هذا النوع يعد من صنف الدراسات الحديثة في هذا المجال، اذ يتزايد الإهتمام في دراسة الارتباط بين مجالي ثقافة التنظيم والموارد البشرية في الوقت الحاضر، نظرا الى أنّ النظرية الإدارية تتطور وتتنوع وتبحث عن مجالات تعاون وتنسيق جديدة تُصهر جهود الهيكل الإداري في بوتقة واحدة سعيها الى تحقيق الغاية الأسمى الا وهي رفع أداء المنظمة المالي والإداري والوظيفي.

من هنا أهمية الدراسة التي ستدرس تأثير ثقافة المنظمة في أداء الموارد البشرية في شركة الحبوب في بغداد – العراق.

- الإشكالية

تعد ثقافة المنظمة من الأدوات التي تحفز العاملين في المنظمة لتوظيف مهاراتهم الإبداعية والإبتكارية نحو الأفضل، ويحدث ذلك عبر توفير ثقافة مترابطة تتصف بحب العمل التعاوني والتشاركي بين أفراد المنظمة، الذي يشاركوا في مجموعات مختلفة ومتجانسة من التقاليد والعادات والقيم التي تحدّد أدائهم داخل المؤسسة، فتوحيد المعتقدات والقيم تزيد من إخلاص الموظفين وحبهم للعمل وولائهم للمنظمة، ومن هنا يشكل كل ذلك ميزة تنافسية وطبعاً نتيجتها إيجابية، ولأهمية الثقافة التنظيمية على كافة الأصعدة وإرشاد السلوك والأداء نحو الولاء وروح المواطنة للمنظمة ، فمن خلال هذه الدراسة سيظهر للجميع تأثير الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

فمن خلال ما سبق سيتم طرح السؤال الأساسي للدراسة وذلك للإجابة عنه في آخر هذه الدراسة:

ما تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية.

ويتفرع عن السؤال الرئيس العديد من الأسئلة الفرعية منها:

- 1- ماذا تعني الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؟
- 2- هل تسهم القيم التنظيمية وخصائصها في تحسين أداء العاملين؟
- 3- ما أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين داخل المنظمة ؟



4- ما تأثير الثقافة التنظيمية في أداء العاملين؟

5- هل يوجد ارتباط بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستوى أداء العاملين؟

6- هل يوافر عامل قوة الثقافة التنظيمية نقطة قوة تستند إليها المنظمة لتحقيق النجاح؟

- أهمية الدراسة

أهمية هذا الدراسة يكمن بأنه يعالج الموضوعات المعاصرة في الشركات خلال السنوات السابقة، فضلاً عن كونها من المواضيع البحثية الجديدة، وقلة الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال التي سترتبط بين الثقافة التنظيمية للمنظمة وأداء الموارد البشرية فيها. كما تفيد الدراسة في فهم المجتمع لمجموعة القضايا التي يجب أن يكون مدركاً وفاهماً لها لأنه هو جزء من هذا المجتمع، وتسهم الدراسة في تحقيق الباحث كم هائل من الأفكار والبيانات الجديدة والتي تؤدي إلى تقدم التجارة وتطورها، وتحسين مستوى الشركات بشكل عام.

- أهداف الدراسة

يهدف الباحثون من هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

1- التعرف على الأداء البشري وأبعاده وإبراز أهمية الإهتمام بأداء العاملين.

2- إبراز أهم العناصر تتكون منها الثقافة التنظيمية.

3- تحديد العلاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

4- تحديد تأثير ثقافة المنظمة في أداء الموارد البشرية.

5- الأهمية العلمية التي قد تفيد العاملين في الشركات التجارية من خلال النتائج والتوصيات والمقترحات التي سيقترحها الباحثون.

- فرضيات الدراسة

وللإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية السائدة في أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

- تنقسم هذه الفرضية إلى العديد من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل التعاوني في اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت في اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والإبتكار في اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.



الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وخصائصها في أداء الموارد البشرية وأبعادها مثلاً جودة العمل (الدقة، والإتقان، وتنفيذ العمل)، كمية العمل (حجم العمل المنجز)، الإلتزام بمتطلبات الوظيفة (المعرفة، والمهارة الفنية، والمهارة المهنية).

- منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فيعرف "أكاديمية BTS" المنهج العلمي يتم استخدامه من أجل التأكد من صحة الفرضيات، والنظريات والدراسات السابقة، ومعالجة القضايا والمشكلات السابقة التي لم يستطع أي باحث معالجتها من قبل ويقوم الباحث باستعمال الحجج والبراهين، وذلك ليثبت الفرضيات ويجيب عن أسئلة الدراسة، واقتراح التوصيات وإصدار النتائج بناء على تحليل الدراسة بكل جوانبها، ومن بين هذه الأبحاث يوجد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أهم المناهج، وأكثرها انتشاراً، وهذا المنهج يتصف بالمرونة والشمولية، فيدرس الباحث الواقع الحالي بكل دقة وموضوعية، فيستنتج الباحث الأسباب وراء حدوث الظاهرة، وتقديم الحلول اللازمة والمعالجة، وإصدار النتائج والتوصيات". (BTS, 2022)

- مجتمع الدراسة

فيتمثل مجتمع الدراسة من الشركة العامة لتجارة الحبوب - العراق، الذي يضم (6902) عامل من (16) فرع في العراق للشركة العامة لتجارة الحبوب.

- عينة الدراسة

- **فعينة** هذه الدراسة هي عينة اختيرت على الموارد البشرية في شركة الحبوب فرع بغداد أي المسؤولين والعمال في العراق (2339 عامل)، سيتم احتساب عينة الدراسة بحسب معادلة ستيفن ثومبسون أي ستتضمن عينة الدراسة (700) عامل.

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{(1 - P)^2 + \frac{P}{N}}$$

حيث: n = تمثل حجم العينة
N = تمثل حجم المجتمع
P = تمثل القيمة الاحتمالية وهي تساوي 0.50
d = تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة وهي تساوي: 0.05
إذا كان مستوى الثقة 95% = 0.05
إذا كان مستوى الثقة 99% = 0.01
Z = تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة:
إذا كان مستوى الثقة 95% = 1.96
إذا كان مستوى الثقة 99% = 2.58

حدود الدراسة
وتشمل على الآتي:
- **الحدود الموضوعية:** سيتم

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في شركة الحبوب في بغداد - العراق.

- **الحدود المكانية:** شركة الحبوب في بغداد - العراق.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة ضمن 2022 - 2023.

- **الحدود البشرية:** المديرون والعمال في شركة الحبوب في بغداد - العراق.



- الجانب النظري للدراسة:

عرف (ادوارد تايلور) الثقافة التنظيمية بأنها الجمع المركب من الفن والاخلاق والقانون ويضم المقومات والعادات التي يكسبها الانسان كعضو في مجتمع محدد (العيان، 2002: 309). وعرفها (لكباتريك) هي كل ماصنعه يد وعقل الانسان اي كل ما اخترعه الانسان وله دور في العملية الاجتماعية (حمشري، 2002: 15) وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها قوة إجتماعية لا نراها، ولكنها لديها تأثير كبير في المنظمة، لذلك فاعتبر أنّ الثقافة التنظيمية هي القوة غير المرئية التي تقود المنظمة نحو أهدافها، وذلك بشكل واضح ومحدد. ("شايب، 2010")

تعريف "حسية" الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القواعد السلوكية، والقيم التي تحدد سلوك الموظف داخل المنظمة، فتسهم في مواجهة المشكلات والضغط الخارجي والداخلي التي تتعرض لها المنظمة، فهي تشكل بيئة المنظمة والرؤية الذي يميزها عن غيرها. وتعتبر الثقافة التنظيمية من الوسائل القوية التي تمكن المديرين من تنفيذها وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة". (حسية، 2019)

فإنّ "الثقافة التنظيمية العظيمة هي المفتاح لتطوير السمات اللازمة لنجاح الأعمال. وسترى آثاره في النتيجة النهائية، فالمنظمات ذات الثقافات الصحية هي أكثر عرضة بنسبة (1.5) مرة لتجربة نمو الإيرادات بنسبة (15) في المائة أو أكثر على مدى ثلاث سنوات و (2.5) مرة أكثر عرضة لتجربة نمو كبير في الأسهم خلال المدة نفسها، وعلى الرغم من ذلك، يعتقد (31%) فقط من قادة الموارد البشرية أن منظماتهم لديها الثقافة التي تحتاجها لدفع الأعمال المستقبلية، والوصول إلى هناك ليس بالمهمة السهلة، إذ تفشل (85%) من المنظمات في تحويل ثقافتها. فالثقافة هي ميزة رئيسة عندما يتعلق الأمر بجذب المواهب والتفوق على المنافسة، فإن (77%) من العمال يفكرون في ثقافة المنظمة قبل التقديم، ويترك نصف الموظفين تقريباً وظائفهم الحالية للحصول على فرصة منخفضة الأجر في مؤسسة ذات ثقافة أفضل. تعد ثقافة المنظمة أيضاً واحدة من أهم مؤشرات رضا الموظفين وأحد الأسباب الرئيسية التي تجعل ما يقرب من ثلثي الموظفين (65%) يبقون في وظائفهم". (wong, 2022) مفهوم الثقافة التنظيمية منتشر بشكل واسع في المؤسسات والشركات ومن المفاهيم المهمة التي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المدراء. (عبد الحميد، 2022، ص 55-56)

-صفات الثقافة التنظيمية:

يمكن أن يتخذ التقدير أشكالاً عديدة: مجد عام أو مذكرة شكر أو ترقية. ثقافة التقدير هي ثقافة يقدم فيها جميع أعضاء الفريق في كثير من الأحيان التقدير والشكر لمساهمات الآخرين. الأداء هو المفتاح: إذ تخلق المنظمات الكبرى ثقافة تعني العمل. في هذه المنظمات، يحفز العاملون الموهوبون بعضهم على التميز، وكما هو موضح أعلاه، فإن النتائج هي زيادة الربحية والإنتاجية. يقود الابتكار المنظمات إلى تحقيق فائدة أكبر من التقنيات والموارد المتاحة. ثقافة الابتكار تعني أنك تتفقد التفكير الإبداعي على الجوانب المختلفة للعمل، حتى المبادرات الثقافية الخاصة بحيث تكون المنظمة في النهاية ذات صفات ابداعية لمواجهة اي ظروف تؤثر على عملها حيث ان الادارة الناجحة تعطي مجالا لحرية العاملين في اكمال اعمالهم. (عادل زيدان 2003 ص 10)

-انواع الثقافة التنظيمية:

توجد نوعين اساسيين (ابو بكر، 2013):

- 1- **ثقافة قوية:** وهي ثقافة تنتشر في المنظمة وتكون مقبولة لدى جميع الموظفين في المنظمة الذين يشتركون في مجموعه متجانسة من التقاليد والمعتقدات التي تحكم تصرفاتهم داخل المنظمة.
- 2- **ثقافة ضعيفة:** لا تحظى بقبول واسع ولا توجد منظمة متماسكة من حيث القيم والمعتقدات وهذا يعمل على حدوث صعوبات في التوافق والتوحد مع المنظمة افي تحقيق قيمتها او اهدافها.



وكذلك توجد انواع للثقافة التنظيمية : (العطوي، والشيباني، 2012: 49)

- 1- ثقافة التسويق: تهتم بعض المنظمات بالنجاح، وهوامش الربح، وخطتها النهائية قبل كل شيء وثقافتهم هي ما يُعرف بثقافة السوق. مع ثقافة السوق، كل شيء مدفوع بالنتائج ويرتبط بالأداء المالي للمنظمة ونجاحها، تحظى الحصص والمقاييس والبيانات المالية باحترام كبير، فيتم النظر إلى كل قرار يتم اتخاذه لصالح المنظمة ودخلها من خلال عدسة مالية، وتتضمن القرارات المتعلقة مباشرة بأداء المنظمة (فكر في إطلاق منتج جديد أو استراتيجية مبيعات). ويشمل أيضا الأشياء المرتبطة بشكل غير مباشر (مثل مزايا الموظفين).
- 2- الثقافة الهرمية: إن الثقافة الهرمية تتمتع بالتوجه التنظيمي، والرسمية، والمركزية، وتهدف دائماً إلى الوصول إلى السيطرة والتوازن، وتنتج أيضاً نحو الكفاءة، والتنظيمات، والقواعد، والأنظمة، والسياسات، والأوامر، في هذه " الثقافة يسيطر النمط القيادي فهو المنظم والمنسق والموجه، والمرشد، والعلاقات التي تبنى داخل أي منظمة تبنى من خلال قواعد رسمية، وتوقعات واضحة، وسياسات، أما وسائل الإتصال فهي مؤسسة، واتخاذ القرار لا يعتمد على إشراك الموظفين فيه بل الذي يتخذ القرار هو المدير أو الرئيس فقط ويتصف بالمركزية".

-اهمية الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية على جعل تصرفات وسلوك الفرد من ضمن تعليماتها وانظمتها حيث اي اعتداء على احد بنود الثقافة او تعليماتها تواجه بالرفض (عكاشة 2008: 25). ان المنظمة الناجحة هي التي تعمل على نجاح موظفيها وتحقيق الثقافة لها وللمنظمة بحيث يظهر في الابداع في تحقيق هدف المنظمة وبالنهائية تكون قيمة المنظمة من قيمة الموظف بحيث يتبنون الثقافة من دون اجبارهم عليها . (Desler,2003) . وتكمن اهمية الثقافة التنظيمية واثرها على الافراد والمنظمات "جعل سلوك الافراد ضمن تعليماتها وخصائصها حيث ان اي اعتداء على تعليمات وبنود الثقافة يواجه بالرفض بالنهائية تكمن بتحقيق تغير اوضاع الفرد من وضع الى اخر في المنظمات وتعمل على التنبؤ بسلوك الافراد حيث ان فرد عندما يواجه موقف معين سيتصرف على وفق الثقافة(العميان، 2002: 313).

1- **تحدد الهوية الداخلية والخارجية للشركة:** ستتعدد الثقافة التنظيمية في جميع جوانب العمل لأنها تمثل الطريقة التي تمارس بها العمل. إنها الهوية والصورة في الوقت نفسه ، مما يعني أنها تحدد كيف ينظر العاملين إلى المدير أو المسؤول.

2- **تدور الثقافة التنظيمية حول القيم الاساسية للمظمة:** يمكن أن تكون الثقافة انعكاساً للقيم الأساسية للمنظمة، فإن الطرق التي تدار بها الأعمال، وتدير سير العمل، والتفاعل كفريق واحد، وأسلوب العاملين تمثل هوية المدير إدارة المنظمة. باختصار، ثقافة المدير هي مجموع معتقدات الشركة في العمل.

3- **يمكن للثقافة تحويل الموظفين الى دعاة (او نقاد)** الموظف يريد أكثر من راتب ثابت ومزايا جيدة ؛ يريد أن يشعر أن ما يفعله الموظف مهم، وعندما يشعر الموظف بأنه مهم، فمن المرجح أن يصبح مدافع شرس عن الثقافة التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية التي تحتفل بالنجاحات الفردية والجماعية، والتي تمنح الفضل عند استحقاقها، هي ثقافة توفر إحساساً بالإنجاز، وهذه طريقة واحدة لتحويل الموظفين إلى دعاة، وإذا كانت ثقافة المنظمة لا تحفز وتقدر العمل، فقد يتم نقدها من الموظفين.

-**ابعاد الثقافة التنظيمية:** تشمل ابعاد الثقافة التنظيمية ما يأتي: (رشاد، 2022)



1- **المشاركة في اتخاذ القرار:** الموظف الذي يشارك في صنع القرار فيشعر أكثر بالمسؤولية، يفهم الأهداف ويطبقها، يصبح مستعداً لتنفيذ كل ما يطلب منه أكثر من قبل، يواجه المشاكل ويعالجها بكل بساطة، وينفذ قرارات المنظمة التي شارك فيها دون أي رفض.

2- **جماعية العمل:** يشير العمل الجماعي في المنظمة إلى مجموعة من الأفراد الذين قرروا العمل معاً لتحقيق هدف جماعي بطريقة فعالة، فعندما تعمل مجموعة من الأفراد معاً لتحقيق هدف مشترك

3- **احترام الوقت:** إنتاجية الموظف لا تنفيذ المنظمة فقط، بل الإدارة الجيدة للوقت تجعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً وتزيد من الرضا الوظيفي للموظفين.

4- يرى Robbins (المبادرة الفردية /درجة الحرية والاستقلال لدى الموظف والتوجيه /ما مدى قيام المؤسسة بوضع أهداف لغرض تحقيق أهدافها ومدى توقعاتهم لتحقيق هذه الأهداف الرقابة/ مامدى الالتزام بالصوابط والتعليمات التي يتم وضعها من قبل الموظف وكذلك الاشراف عليهم لغرض ضبط سلوكهم

5- **الابداع والابتكار:** الإبداع والابتكار في ريادة الأعمال هو النشاط الفكري الذي من خلالهما يكون الإبداع لخلق أفكار جديدة بينما الابتكار هو الإجراء الذي يتم اتخاذه لتحويل الأفكار الجديدة إلى نتيجة، فالإبداع والابتكار لديهما أدوار إيجابية عديدة للمنظمة وهي:

أ- الإبداع يعزز سمعة العمل.

ب- يحافظ الإبداع على عمل الشركات.

القيم التنظيمية – يبدأ من المواضيع المهمة التي تحدد الصواب حيث تعتبر قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل أي توجد بين الموظفين والمؤسسة هي علاقة تكملية (خميس ناصر/2012)ص219

- اداء الموارد البشرية

- **تعريف الاداء الوظيفي:** يعرف (خرشي، 2019: ص6) بأنه الجهد المبذول في تنفيذ العمل، وهو طريقة الموظف لاتمام العمل أو المهام المطلوب منه في العمل أو الوظيفة، أما الأداء فيقاس على وفق النتائج التي يحققها الموظف. فالأداء الوظيفي هو الوسيلة التي من خلاله يتم تلبية حاجات الوظيفة ومتطلباتها. لذلك فالأداء الوظيفي هو إنجاز العمل المرجو تحقيقه، وهو السلوك الموجّه نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتعرف (نبيل، 2012) أنّ الأداء يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة مهما كانت طبيعته وتنوعه، وهو مسار للوصول إلى النتائج، أو قد تؤدي إلى النتائج، وبتعريف آخر إنّ الأداء هو تنفيذ الموظف لواجباته تجاه المنظمة، والقيام بالأعمال والمسؤوليات التي تطلبه منه المنظمة، فالأداء هو العمل الذي يقوم به الفرد، وقدرته على القيام بواجباته واستيعابه للتوقعات، ومدى التزام وتنفيذ الفرد للعمل المكلف به". وكذلك تشير (راوية، 2001) الى ان الاداء يقاس على اساس النتائج التي يحققها العامل او الموظف وتحدث غالبا لبس وتداخل بين الاداء والجهد مثال الطالب الذي يبذل جهد ويدرس ولكن يحصل على درجات منخفضة في هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي لكن الاداء منخفض، وهو قيام الموظف بكافة الاعمال المكلف بها من المنظمة او الجهة التي يرتبط بها. "محمدلال 199ص11"

-**تعريف الموارد البشرية:** عرفها "شحاده 14:2000" هي مدى خلق روح جماعية وتعاونية بين الادارة والموظف بحيث تعمل على زيادة ثقة الموظف تعرف بانها مجموع السكان في المجتمع، ومجموع العلاقات بين الموارد البشرية الإقتصادية وغير الإقتصادية وبين السكان، وكل ما يتضمّن من قوى عاملة أو أفراد مشغولين أو الأفراد الذي هم خارج نطاق العمل مثلاً المتعلمين المتفرغين للدراسة، والأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة أو الأفراد غير القادرين على العمل". (عبد الرحمن، 2014: 3-4)



-ابعاد الموارد البشرية: تشمل ابعاد الموارد البشرية ما يأتي:

1-جودة العمل: تتضمن جودة العمل التمكن الفني والدقة في تنفيذ العمل."فرحات2016 وصلاح 2022

2-كمية العمل: حجم العمل المنجز."kapsos2021

3-الالتزام بمتطلبات الوظيفة: تشمل متطلبات الوظيفة أي الحاجة الى المعرفة والمهارة الفنية والمهنية.

-قياس الاداء: تحتاج المنظمات إلى تطوير مقاييس الأداء الخاصة بها بناءً على خطط المشروع والوضع، ويجب التعامل مع قياس الأداء كجزء لا يتجزأ من أي عملية تخطيط منذ البداية ويجب أن يتم تضمينه في أي خطة أو مشروع له أهداف وغايات واضحة. وتوافر مقاييس الأداء للمعلومات للمساعدة في اتخاذ قرارات استراتيجية حول ما تفعله المنظمة وكيفية أدائها، تتميز أطر قياس الأداء بالمرونة ويمكن استخدامها لقياس فعالية مشروع تجريبي أو برنامج متعدد السنوات أو عملية تخطيط استراتيجي ويمكن تطبيقها على مبادرة جديدة أو قائمة". (Gray, et al 2012)

-فوائد قياس الاداء: يساعد على توضيح وتوثيق التغييرات بمرور الوقت، ويطور العلاقات من خلال إشراك أصحاب المصلحة وبناء فهم مشترك للعملية. (Gray et al,2012)

1-يخلق "قبول" من خلال تحديد أهداف وغايات أصحاب المصلحة معاً.

2- يطور "أفضل الممارسات" و"الدروس المستفادة" التي يمكن تطبيقها على المبادرات المستقبلية.

3- زيادة المساءلة من خلال إظهار فعالية وقيمة الخطط والأنشطة في تحقيق الأهداف / النتائج المرجوة.

4- إعلام عملية صنع القرار بما في ذلك إعداد الميزانية وتخصيص الموارد في بيئة قد تكون فيها منافسة على الموارد المحدودة.

5- يساعد على توضيح وتوثيق التغييرات بمرور الوقت.

6- يطور العلاقات من خلال إشراك أصحاب المصلحة وبناء فهم مشترك للعملية.

-اليات قياس الاداء: تشمل اليات قياس الاداء ما يأتي: (توفيق،2012)

1- التقييم الذاتي: التقييم الذاتي أي تقييم الموظف لنفسه ولأدائه، من خلال ملء استبيان، وبعد الانتهاء يقدمها إلى مدير الموارد البشرية، ومناقشتها، وذلك للكشف عن نقاط الضعف ونقاط القوة لديه، ما يؤدي ذلك للعمل على معالجة نقاط الضعف، ودعم أكثر نقاط القوة داخل المنظمة.

2- تقييم الفريق: بحيث يقوم المسؤول بتقييم الفريق ككل، وذلك بهدف تحسين سير العمل، الكشف عن الثغرات وتحسينها، ومعالجتها، تحسين التواصل بين المدير والموظف، وبين العاملين أنفسهم، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

3- مقياس التقييم البياني: إن أبسط أنواع التقييم هو التقييم البياني وهو تقييم تقليدي، وهو عبارة عن أعمدة يتضمن العمود الأول بعض المتغيرات مثلاً الابتكار، العمل الجماعي، الرضا الوظيفي، الالتزام بالمواعيد، إلخ. أما العمود الثاني يضم قيمة كل متغير مثلاً: 1، 2، 3، لا بأس، جيد، جيد جداً، ممتاز، إلخ.

4- تقييم الأداء بدرجة 360 درجة: أي مشاركة كل عمال المنظمة في عملية التقييم من رأس الهرم إلى القاعدة، ومقارنة نتائج التقييم كلها، وذلك للوصول إلى نتائج واضحة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.



5- **تقييم من خلال اختيارات إلزامية:** يقاس أداء الموظف من خلال ثلاث فئات للمعايير الأساسية، ويندرج تحت كل فئة العديد من المعايير، ومنها **معايير الإنتاج:** قيام الموظف بالعمل المطلوب، إدارة الوقت، تقبل رأي مديرهم، إتقان الموظف لعمله. **المعايير السلوكية:** الالتزام بالوقت، الالتزام بقوانين المنظمة انضباط الموظف، أما **المعايير الشخصية:** قدرة الموظف على معالجة المشاكل، علاقته مع المدير، تنمية روح الفريق. 6- **التقييم على أساس الأهداف والنتائج:** العوامل التي يجب تقييمها أثناء عملية التقييم، وهي رضا العملاء، المحافظة على العملاء، إنجاز المهام في الوقت المناسب، الغياب، فمن هنا يتم الكشف عن الموظفين ذات القدرة على الإنتاج أكثر، والموظفين الأقل قدرة على الإنتاج.

-**تعريف عملية تقييم اداء الموارد البشرية:** الموارد البشرية هو العملية التي من خلالها يصل المرء إلى أحكام حول الأداء السابق والحاضر، وكذلك على الإمكانيات المستقبلية للمرؤوس فيما يتعلق ببيئة العمل. إن تقييم الموارد البشرية يتكون من الحكم على الأنشطة التي يؤديها الموظف خلال مدة محددة في المنظمة ويجب أن يستند هذا الحكم إلى معايير واضحة بحيث يمكن للمثمن صياغة رأي عام وموضوعية على أداء التقييم، إذ يعد التقييم أيضاً بمثابة عمل إداري، فالمنظمات التي لا تمارس المقابلة السنوية تقوم بتقييم فريقها من خلال المواعيد الفردية. وتعرف عملية تقييم الاداء للموارد البشرية هي العملية التي يتم على اساسها الجهود المبذولة من العاملين بشكل عادل لكي يتم مكافئتهم على قدر ما ينتجون من اعمال (زوبلق، 2003: 188) وهي جهد الموظف الذي يقوم به عن طريق معرفة درجة الانجاز من المهام المقدم اليه (المعشوق، 2011: 282)

-**اشكال نظام تقييم الاداء:** تشمل اشكال نظام تقييم الاداء ما يأتي: توجد العديد من الطرق لتقييم الاداء للموارد البشرية وفي بعض الاحيان تكون هي نفسها متبعة داخل المنظمات

1- **طريقة قائمة المراجعة /** عبارة عن جدول مكون من العديد من العبارات يتم تقييم الفرد في المنظمة على اساسها يقابلها اوزان لذلك التقييم أي وزن اهمية النسبية لكل مفردة او خاصية وبعدها يتم جمع هذه القيم وتستخرج قيمة محددة للفرد

2- **طريقة الاحداث الحرجة /** يكون هناك سجل تسجل فيه الاحداث المهمة يدويا يتم بعد ذلك جمع هذه الاحداث في حالة طلب تقييم للفرد وتكون هذه الحالة اكثر دقة من الطريقة السابقة "اماني عامر 2001 ص 259

-**معوقات تحسين اداء الموارد البشرية:**

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، تذكرها فيما يأتي: (حسن، 2015: 403) (حيمر، 2019: 159-160)

1 -معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يأتي:

ا- مركزية القرارات بالمنظمة، وعدم تفويض السلطات.

ب التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية.

ت- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء.

ث- التركيز على التفاصيل وإعمال جوهر الأداء، ما توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين والتسليم بالعجز عن الأفضل.

ج- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين.

ح- اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور.

خ- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

2-معوقات على مستوى المنظمة: من أهم المعوقات التي تصدر عن المنظمات ما يأتي:

أ- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم.

ب- عدم مرونة الوظائف.

ت- بطأ الإجراءات الإدارية.



ث- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة.

ج- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمنظمة.

في الأخير نستطيع القول أنه مهما كانت طبيعة هذه العراقيل فإنه يمكن تجاوزها اذا تضافرت جهود الموارد البشرية، على اختلاف وظائفها، طالما انها تسعى الى تحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمنظمة.

-نبذة عن الشركة العامة لتجارة الحبوب في بغداد – العراق

وهي احدى الشركات التابعة لوزارة التجارة تأسست في عام 1939 وكانت تسمى هيئة تنظيم الحبوب اخذت على عاتقها عرض اسعار الحبوب وتوسعت في اعمالها لتصبح في بداية الستينات اسم(مصلحة تنظيم تجارة الحبوب) وتطورت اداريا وبعد صدور قرار من مجلس تنظيم التجارة في عام 1973 وتطور وتزايد مهام وواجبات عمل الشركة من خلال اسناد مهمة تسويق (القمح، والشعير، والشلب)، وقد ارتبطت الشركة بوزارة التجارة عام 1988 واصبح اسمها بموجب القانون رقم 53 لعام 1990 (الشركة العامة لتجارة الحبوب) ومن خلال تطور الوضع القانوني للشركة والمهام والواجبات التي تؤديها هذه الشركة والمتمثلة بدعم الاقتصاد الوطني وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية حيث لعبت الشركة دورا مهما في توفير الحبوب المطلوبة للبطاقة التموينية لتأمين الغذاء اليومي. تهدف الشركة إلى تعزيز الأمن الغذائي في العراق وتوفير الحبوب بأسعار معقولة للمستهلكين.

فإدارة الشركة تتألف من خلال هيكل تنظيمي يتألف من عدة أقسام وإدارات، من بينها: (قسم التسويق – قسم الرقابة والتدقيق – قسم الاستيراد – قسم المخازن – قسم التخطيط والمتابعة – القسم المالي – قسم السيطرة النوعية – قسم النقل والورشه – قسم الموارد البشرية – القسم الهندسي – القسم القانوني – قسم تقنية المعلومات). وتهدف الشركة الى المساهمة في تحقيق الاقتاد عن طريق توفير قوت الشعب لدعم البطاقة التموينية"صالح1998"

-اختبار الفرضيات

للإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة، تم اختبار الفرضيات المطروحة والتأكد من صحتها أو عدم صحتها، اذ كانت كالاتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

تنقسم هذه الفرضية إلى العديد من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دالّ إحصائياً لثقافة المنظمة التي تنتم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

ومن أجل اختبار الفرضية استعملنا اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة كالاتي:

الجدول(1) تأثير ثقافة المنظمة التي تنتم بالمشاركة في اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

المتغير التابع	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
	المعاملات	الخطأ	بيتا	قيمة T	مستوى		



المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1.00	0.10		9.57	0.000	0.760	0.577
المشاركة في اتخاذ القرار	0.75	0.02	0.76	30.37	0.000	0.760	0.577

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتضح من الجدول (1) تأثير ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.760)، مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.577) وهي قيمة تعبر عن مقدار التباين المفسر من المتغير التابع، بمعنى أن ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار نجح في تفسير (57.7%) من التغير الحاصل في المتغير التابع، والباقي يرجع لعوامل أخرى لم تراعى.

ونظراً لكون معامل الانحدار يعادل مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (0.75)، فإن اختبار "T" المحسوب هو (30.37) لاختبار أهمية هذا التأثير. قيمة "T" في الجدول، وبالتالي استنتج أن هناك تأثير كبير لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية.

ويمكن صياغة تأثير ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية بالمعادلة الآتية:

$$Y = 1.00 + 0.75 X$$

اذ إن: $X =$ ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار $Y =$ أداء الموارد البشرية

وعليه، فإن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة ما يؤكد أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لثقافة المنظمة التي تتسم بالعمل التعاوني في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

ومن أجل اختبار الفرضية استعملنا اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة كالآتي:

الجدول (2) تأثير ثقافة المنظمة بالعمل التعاوني في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

المتغير التابع	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
	المعاملات	الخطأ المعياري		بيتا	قيمة T		
الثابت	0.98	0.09			11.18	0.813	0.661
العمل التعاوني	0.77	0.02	0.81	36.34	0.000	0.813	0.661

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتضح من الجدول أعلاه أثر لثقافة المنظمة التي تتسم بالعمل التعاوني على مستوى أداء الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.813)، مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.661) وهي قيمة تعبر عن مقدار التباين المفسر من المتغير التابع، بمعنى أن



ثقافة المنظمة التي تتسم بالعمل التعاوني نجح في تفسير (66.1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع، والباقي يرجع لعوامل أخرى لم تراعى. ونظراً لكون معامل الانحدار يعادل مقدار تأثير المتغير المستقبلي على المتغير التابع (0.77)، فإن اختبار "T" المحسوب هو (36.34) لاختبار أهمية هذا التأثير. قيمة "T" في الجدول، وبالتالي استنتج أن هناك تأثير كبير لثقافة المنظمة التي تتسم بالعمل التعاوني على مستوى أداء الموارد البشرية. ويمكن صياغة تأثير ثقافة المنظمة التي تتسم بالعمل التعاوني على مستوى أداء الموارد البشرية بالمعادلة الآتية:

$$Y = 0.98 + 0.77 X$$

اذ إن: $X =$ ثقافة المنظمة التي تتسم بالعمل التعاوني $Y =$ أداء الموارد البشرية
وعليه، فإن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة ما يؤكد أنه يوجد تأثير دالّ إحصائياً لثقافة المنظمة التي تتسم بالعمل التعاوني في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت في اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
ومن أجل اختبار الفرضية استعملنا اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة كالآتي:
الجدول (3) تأثير الثقافة التنظيمية التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

المتغير التابع	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
	المعاملات	الخطأ المعياري		قيمة T	مستوى الدلالة		
الثابت	0.88	0.09		10.14	0.000		
الالتزام واحترام قيمة الوقت	0.78	0.02	0.82	37.65	0.000	0.823	0.677

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتضح من الجدول (3) أعلاه تأثير للثقافة التنظيمية التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.823)، مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.677) وهي قيمة تعبر عن مقدار التباين المفسر من المتغير التابع، بمعنى أن ثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت نجح في تفسير 67.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع، والباقي يرجع لعوامل أخرى لم تراعى. ونظراً لكون معامل الانحدار يعادل مقدار تأثير المتغير المستقبلي على المتغير التابع (0.78)، فإن اختبار "T" المحسوب هو (37.65) لاختبار أهمية هذا التأثير. قيمة "T" في الجدول، وبالتالي استنتج أن هناك تأثير كبير لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية. ويمكن صياغة تأثير ثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية بالمعادلة الآتية:

$$Y = 0.88 + 0.78 X$$



اذ إن: $X =$ ثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت $Y =$ أداء الموارد البشرية
وعليه، فإن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة ما يؤكد أنه يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم
بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير دالّ إحصائياً لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار في
اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
ومن أجل اختبار الفرضية استعملنا اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة كالآتي:
**الجدول (4) تأثير الثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار في مستوى أداء الموارد البشرية
في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.**

المتغير التابع	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
	المعاملات	الخطأ المعياري		بيتا	قيمة T		
الثابت	0.83	0.08			10.51	0.850	0.723
الإبداع والابتكار	0.80	0.02	0.85		41.99	0.000	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتضح من الجدول (4) أعلاه أثر للثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار على مستوى أداء
الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.850)، مما يدل على وجود
علاقة بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.723) وهي قيمة تعبر عن مقدار التباين المفسر من
المتغير التابع، بمعنى أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار نجح في تفسير (72.3%) من
التغير الحاصل في المتغير التابع، والباقي يرجع لعوامل أخرى لم تراعى. ونظراً لكون معامل الانحدار يعادل
مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (0.80)، فإن اختبار "T" المحسوب هو (41.99) لاختبار
أهمية هذا التأثير. قيمة "T" في الجدول، وبالتالي استنتج أن هناك تأثير كبير لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع
الإبداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية. ويمكن صياغة تأثير الثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع
الإبداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية بالمعادلة الآتية:

$$Y = 0.83 + 0.80 X$$

اذ إن: $X =$ ثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار $Y =$ أداء الموارد البشرية
وعليه، فإن الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة ما يؤكد أنه يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم
بتشجيع الإبداع والابتكار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وخصائصها على
أداء الموارد البشرية وأبعادها مثلاً جودة العمل (الدقة، والإنقان، وتنفيذ العمل)، كمية العمل (حجم العمل
المنجز)، الإلتزام بمتطلبات الوظيفة (المعرفة، والمهارة الفنية، والمهارة المهنية). ومن أجل اختبار الفرضية
استعملنا اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة كالآتي:



الجدول(5) تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

المتغير التابع	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
	المعاملات	الخطأ المعياري		بيتا	قيمة T		
الثابت	0.30	0.08			3.98	0.890	0.793
ثقافة المنظمة	0.93	0.02	0.89		50.83	0.000	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتضح من الجدول(5) أعلاه أثر لثقافة المنظمة على مستوى أداء الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.890)، مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.793) وهي قيمة تعبر عن مقدار التباين المفسر من المتغير التابع، بمعنى أن ثقافة المنظمة نجح في تفسير (79.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع، والباقي يرجع لعوامل أخرى لم تراعى. ونظراً لكون معامل الانحدار يعادل مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (0.93)، فإن اختبار "T" المحسوب هو (50.83) لاختبار أهمية هذا التأثير. قيمة "T" في الجدول، وبالتالي استنتج أن هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية. ويمكن صياغة تأثير ثقافة المنظمة على مستوى أداء الموارد البشرية بالمعادلة الآتية:

$$Y = 0.30 + 0.93 X$$

اذ إن: $X = \text{الثقافة التنظيمية}$ $Y = \text{أداء الموارد البشرية}$

وعليه، فإن الفرضية الفرعية الخامسة صحيحة ما يؤكد أنه يوجد تأثير دالّ إحصائياً للثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

-الاستنتاجات:

راعينا أهمية الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإبداع والابتكار) في أداء الموارد البشرية بمختلف أبعادها (جودة العمل، وكمية العمل، والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، كان لا بد من فهم أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق، وهو ما سعت إليه هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي وباستخدام استمارة، وخلصت إلى أن:

1- هناك مستوى عالٍ من المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

2- هناك مستوى عالٍ من العمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

3- هناك مستوى عالٍ من احترام الوقت من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

4- هناك مستوى عالٍ من الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

5- هناك مستوى عالٍ من جودة العمل من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.



- 6- هناك مستوى عالٍ من كمية العمل من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 7- هناك مستوى عالٍ من الالتزام بمتطلبات الوظيفة من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 8- يوجد تأثير دالٍ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 9- يوجد تأثير دالٍ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل التعاوني في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 10- يوجد تأثير دالٍ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 11- يوجد تأثير دالٍ إحصائياً للثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 12- يوجد تأثير دالٍ إحصائياً للثقافة التنظيمية في مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.

التوصيات:

وبالاعتماد على نتائج الدراسة، نورد التوصيات الآتية:

- 1- وضع خطط وبرامج لتعزيز مستوى الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 2- دراسة العوامل التي تؤدي إلى المستوى العالي من الثقافة التنظيمية التي تتميز بها الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 3- دراسة العوامل التي تؤدي إلى المستوى العالي من الأداء العام للموارد البشرية التي تتميز بها الشركة العامة لتجارة الحبوب في العراق.
- 4- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على عوامل أخرى (غير أداء الموارد البشرية)، على سبيل المثال الحصر: إدارة المعرفة، وانتماء العاملين، وولاء الزبائن.

المراجع والمصادر

- 1- توفيق، عبد الرحمن. (2012). كتاب تقييم الأداء 'المبادئ- الادوات - المهارات. قسم تطوير المعرفة والمهارات. مركز الخبرات المهنية للإدارة. ص380.
- 2- حسيبة قويدر. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية في جامعة الجيلالي. الجزائر، تم الاسترداد في 2018-2019 من:

<http://dspace.univkm.dz/xmlui/bitstream/handle>

- حيمر حمود. (2019). معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظرها -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات-المجلد5-العدد1. الجزائر. 160-159.
- 3- خرشي فيصل. (2019). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. الجزائر. تم الاسترداد من:



<https://drive.google.com/file/d/1qpcX1ibhR0S91Z1wXpjb6KxoU0vL2e-b/view>

- 4- عبد الحميد رباب (2022) مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية ، المجلد الدولية للسياسات العامة في مصر مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء ، المجلد 1، العدد 1 ، يناير 2022 ص 50— 72 جامعة القاهرة - مصر 0
- 5- عبد الرحمن يوسفى.(2014).تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدماتية.دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي.الجزائر
- 6- ابو بكر، مصطفى محمود، 2013، ادارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الاسكندرية 9سبتمبر، مجلة الاقتصاد الجديد.
- 7- زوبلق، 2003، تقييم الاداء للموارد البشرية/دار نشر للتوزيع/عمان الاردن، 188.
- 8- المعشوق، 2011، "تقييم الاداء" /دار نشر للتوزيع /عمان الاردن، 282.
- 9- شحادة 2000 تعريف ادارة الموارد البشرية ، دار نشر للتوزيع ، عمان الاردن 14
- 10- شايب 2010تعريف الثقافة التنظيمية
- 11- العطوي والشيباني 2012 انواع الثقافات ثقافة العشيرة ص 46
- 12- حمشري، عمر احمد، 2002 ، "مدخل الى التربية" ،الطبعة الاولى دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ص15،
- 13- 26 د امانى عامر /ادارة الموارد البشرية غير مبين النشر 2001 ص259
- 14- توفيق محمد /رسالة تقييم الاداء الفكر العربي ،القاهرة ، 2002
- 15- فرحات أحمد. (2016). ما المقصود بالدقة في العملAccuracy.المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .مصر.تم الاسترداد في 8 شباط 2016 من:
<https://hrdiscussion.com/hr110483.html>
- 16- صلاح خلود. (2022). مفهوم الاتقان وأهميته في الاسلام. موقع المرسال. تم الاسترداد في 29 آب 2022 في: <https://www.almrsal.com/post/1035099>
- 17- حسن، محمد قدري، 2015، "ادارة الاداء المتميز: قياس الاداء، تقييم الاداء وتحسين الاداء موسسيا وفريديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، ص 403."
- 18- محمد عبد الغني هلال مهارات ادارة الاداء ، مركز تطوير الاداء والتنمية القاهرة 1996 ص11
- 19- عكاشة، 2008 ، "اهمية الثقافة التنظيمية"، مجلة الشمس ، ص25.
- 20- العميان، محمود سلمان، 2002، "اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، ص 313— 314
- 21- راوية، محمد، 2001"ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، /الدار الجامعية /القاهرة ص209.
- 22- عادل زيدان ، التنظيم المتميزا لطريق الى منظمة المستقبل ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ،2003ص10
- 23- رشاد ابراهيم. (2022).المشاركة في اتخاذ القرارات.المحاضرة الثالثة. مصر. تم الاسترداد في 29 2020/3/ من:
<https://www.minia.edu.eg/phedu/Files/materials/sic3.pdf>
- 24- نبيل، سارة، (2012)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.مصر. تم الاسترداد 5 أيار 2012: من
[hrdiscussion: http://hrdiscussion.com/hr49447.html](http://hrdiscussion.com/hr49447.html)



- 25- Gray D. & Martinez V. & Micheli P. & Pavlov A. & Franco M.(2012).Book Measurement Madness: Recognizing and Avoiding the Pitfalls of Performance Measurement.6th ed., Edinburgh.
- 26- Desler.Gary(2003) Human Resouree Managmant upper saddle River.N.J:prentice Hall. 9th edition
- 27- Wong K. (2020). Organizational Culture: Definition, Importance, and Development.From: www.achievers.com
- 28- Kapsos S. (2021). Que mesure la productivité du travail.international labour organization.14 dec.2021:
- 29- Robbins,stephn,organization theory structure Design and Applications,3rd ed,Englewood Cliffs,Newjersy prentice –HiLL,1990,P439. مجلة الاقتصاد الجديد 9سبتمبر 2013