



تأثير الثقافة التنظيمية في الاداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية (الجامعة) □ التكنولوجية (نموذجاً)

م.م. محمد عماد رؤوف
الجامعة التكنولوجية العراق - بغداد
11406@uotechnology.edu.iq

Received:27/8/2020

Accepted :18/10/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث:

تعد الثقافة التنظيمية اليه تحكم فعالة تملئ سلوك الموظفين وحسب توجهاتهم الفكرية والاجتماعية , لذا تعتبر وسيلة اكثر قوة للسيطرة على توجهات الموظفين وتحديد ادارتها وفق القواعد واللوائح التنظيمية , كما كانت احد اهم العوامل المحددة لأداء المنظمات , اما الاداء التنظيمي فهو مقياس لما حققت المنظمة من اهداف مخطط لها لضمان مواجهه التغيرات المختلفة والبقاء ضمن المنافسة العالمية , وللوصول الى ذلك كان لابد من الوقوف على ابرز و اهم مشاكل البحث في معرفه مدى الالتزام بتطبيق الثقافة التنظيمية واثارها على الاداء التنظيمي للجامعة التكنولوجية ولمعرفة العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وابعادها (العلاقات , الاهداف , المكافآت) والاداء التنظيمي وابعاده (المصادر , النتائج , الاهداف) تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها عبر برنامج SPSS , للوصول الى العلاقة ما بين متغيري البحث تم طرح الاستبيان على عينة من موظفي الجامعة بعدد (81) استمارة استبيان صالحه وزعت ما بين مدير ورئيس فرع وموظفين , وكانت اهم النتائج ينبغي على الجامعة ان تعزز ادائها التنظيمي عبر ثقافة تنظيمية خاصة بالجامعة للوصول الى اداء متميز لتحقيق اهدافها وذلك لما اهميه واثر ثقافته التنظيمية على الاداء التنظيمي للوصول الى غايه الجامعة في تحقيق تكامل ما بين العلاقات الانسانية واللوائح والقواعد المنظمه لعمل الجامعة لجميع العاملين فيها ويتجلى ذلك في انعكاسه على طلبة الجامعة من الدارسين والمتخرجين .

المصطلحات الرئيسية للبحث: الثقافة التنظيمية , الاداء التنظيمي

المقدمة :

للثقافة التنظيمية دور واضح يبين عمل المنظمة وأداء موظفيها والتي تشير الى مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات المشتركة التي توضح سلوك المجتمع وبالتالي على اداء المنظمة التنظيمي , وفي خضم هذه التغيرات السريعة والتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية وبالاخص التطور التكنولوجي والعلمي والتي فرضتها العولمة على جميع مرافق المجتمع كان واجب على المؤسسات التعليمية ان تتبنى انموذج لثقافة تنظيمية مرناً ويواكب التغيرات المستمرة للوصول الى الاهداف المتميز وفق الاهداف المخطط لها وبذلك ضمان البقاء ضمن المنافسة العالمية. و لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات والمؤسسات المتماثلة معها وكما تحدد هويتها التنظيمية وتعطي صورة واضحة عن مدى التزام الجامعة بتطبيق معايير ثقافة التنظيمي لإعطاء وايصال صورته واضحة في تطبيق اهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية .

المبحث الاول / منهجية البحث**اولاً: مشكلة البحث**

تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم المؤشرات التي تدخل في قياس الاداء التنظيمي للمؤسسات بصورة عامه ولذا ظهرت العديد من المفاهيم التي تنظم عمل المؤسسات لتحقيق الاهداف المخطط لها وفق غايتها التنظيمية في تحقيق صورته واضحة عن عمل المؤسسات التعليمية , برزت التساؤلات الاتية .:

1. ما العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي
2. كيف يمكن ان تؤثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي
3. هل تراعي الجامعة الثقافة التنظيمية للوصول الى افضل اداء وظيفي والتزام من قبل موظفي الجامعة
4. هل مستوى الاداء التنظيمي متناسب وفق الاهداف المخطط لها

ثانياً: اهداف البحث

1. التعرف على معنى الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الاداء التنظيمي .
2. التعرف على الثقافة الخاصة بالجامعة وتميزها عن باقي المؤسسات التعليمية المنافسة لها
3. التعرف على اهم المؤشرات المؤثرة في الاداء التنظيمي
4. التعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي

ثالثاً: اهمية البحث

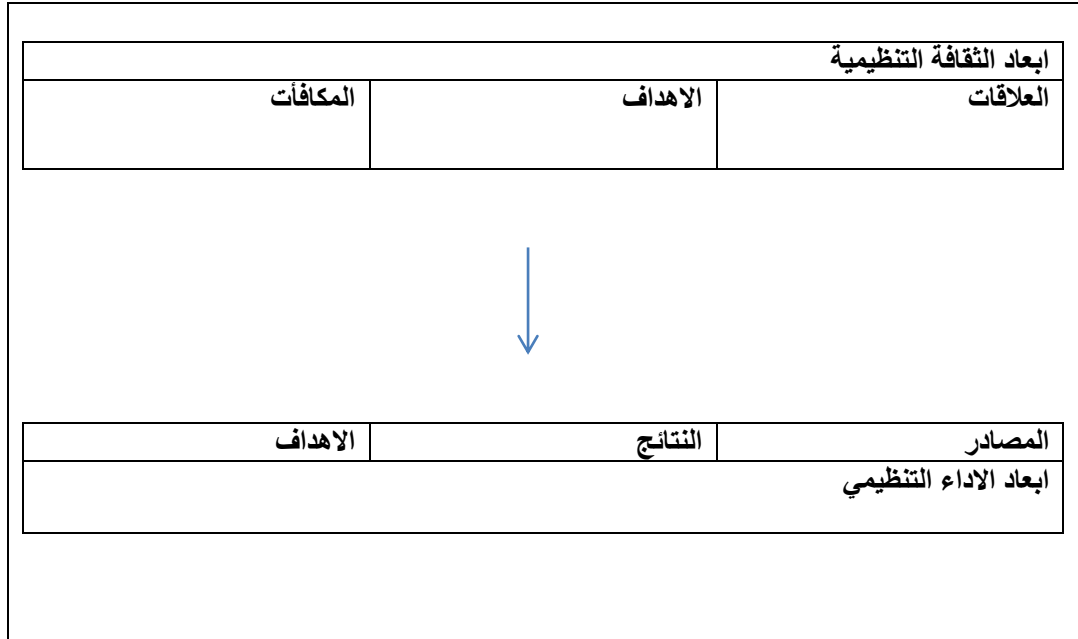
تكمن اهمية البحث في ظل المخاطر التي تواجهها المؤسسات التعليمية في ظل التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المتسارعة ولكيفية ايجاد فهم صحيح لابعاد الثقافة التنظيمي و على الثقافة السائدة في الجامعة , ولتمكين الادارة العليا في ايجاد بيئة مناسبة ومستقرة تؤدي الى افضل استخدام للموارد وتحسين العمليات من اجل الوصول الى مستوى اداء افضل للجامعة عبر البحث عن وسائل تطبيق الثقافة التنظيمية والبحث عن افضل متطلبات للاداء التنظيمي الفاعل .

رابعاً: فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضية رئيسة واحدة ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وفق الاتي
الفرضية الرئيسية

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة وابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة
تتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية
- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية في بعد المصادر
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية في بعد النتائج
 - ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية في بعد الاهداف

خامساً: المخطط الفرضي



ويمثل علاقة التأثير ←

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث تمثل بإحدى المؤسسات التعليمية البارزة في المجتمع وهي الجامعة التكنولوجية التي تحتوي على العديد من التخصصات الهندسية والعلمية , ومجتمع عينه البحث أكثر من (4000 الاف) اربعة الاف موظف وتم اخذ عينة البحث والتي وزعت الاستبانة عليهم وشملت فئات مختلفة من كافة الموظفين والمتمثلة برئيس فرع علمي و مدير قسم ومركز الى الموظف العادي وتم توزيع (100) استمارة وكانت الصالحة منها (81) استمارة لاستخراج البيانات منها اما الاستمارات المتبقية فلم تكون هناك اجابه عليها .

سابعاً: ادوات البحث ومتغيرات الدراسة

الاستبانة كانت اداة لجمع المعلومات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي ومتغيرات البحث المستقل الثقافة التنظيمية ويضم (العلاقات , الاهداف, المكافآت) بالاعتماد على (Woszczyzna, 2014,25) والمتغير التابع الاداء لتنظيمي ويضم (مصادر, نتائج , الاهداف) بالاعتماد على (Draghici,et al, 2014,589) .

المبحث الثاني / الاطار النظري

اولاً: الثقافة التنظيمية

الثقافة تعني الافكار والعادات والمهارات والفنون وما الى ذلك لأشخاص معينين في فترة معينة , كما ان الربحية هي هدف تنظيمي وان احد الاماكن لبدء التحسينات هي مع البحث في ثقافة عمل المنظمة وان اقوى عنصر في ثقافة المنظمة هو المعتقدات ومواقف الموظفين وان معرفة المواقف والاعراف ستجعل من الممكن فهم ثقافة المنظمة وعلاقتها بالاداء التنظيمي وتعزيز القيم المشتركة ما بين الثقافة والاداء التنظيمي (Abu- Jarad et al,2010,7) , وتعتبر ايضاً السمة والشخصية التي نشأت داخل المنظمة حتى ولو لم تكن على دراية بأماكن العمل الخاصة بالمنظمة والمواقف والبروتوكولات والتفاعلات غير المكتوبة وقيم المنظمة (morcos,2018,15), شملت الثقافة التنظيمية تنبؤات المؤسسات وخبراتها وفلسفتها والقيم المحددة لسلوك الاعضاء وتم التعرف عنها في صورة ذاتية للاعضاء والاعمال ضمن نطاق المؤسسة والتفاعلات مع العالم الخارجي والتنبؤات المستقبلية وتعتمد الثقافة على موقف ومعتقد والعادة والقوانين المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها مع الزمن (cancialosi,c,2017, 5) .

برزت العديد من المفاهيم التي وضحت معنى الثقافة التنظيمية: .
 الاول : يتم التعامل مع الثقافة التنظيمية على انها نظام فرعي داخلي للمنظمة ويسمح للأفراد بالتكيف مع بيئتها وهذا نهج وصفي وغالباً ما يكون كافياً .
 الثاني: التعامل مع المنظمة باعتبارها ثقافة اي نظام معرفة من خلال كل عضو من اعضاءها يمكنه ان يفسر من خلال العقل وهذا النهج يسمح للوصول الى ديناميات النظام الاجتماعي بكل تعقيداته ويؤدي الى مفهوم هوية المنظمة (Woszczyzna,2014,28) .
 وتعرف الثقافة التنظيمية بانها البرمجة الجماعية للعقل الذي يميز اعضاء المنظمة واحدة عن الاخرى (Mashal,2014,24) , و هي رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وانظمتها و رموزها ولغتها وافتراساتها ومعتقداتها وعاداتها (cancialosi,c,2017,4) .
 ان تغير الثقافة ينطوي على تغير ونقل شكل المنظمة الى شكل اخر وادارة هذا التغير الثقافي يتطلب من الادارة ان تولي هذا البرنامج اهتماماً لمجموعة من العوامل الرئيسية (Donnell, Boyle,2008 ,23)

1. خلق مناخ استقبالي للتغير الثقافي
2. قيادة متماسكة وتضع في منظورها تحقيق الاهداف
3. تعزيز التغير الهيكلي والمكافآت
4. استخدام نماذج القوة
5. الحفاظ على التنشئة الاجتماعية والتدريب والتطوير

ثانياً: ابعاد الثقافة التنظيمية

تشكل الاطار الذي يمكن الادارة العليا من استخدامها لتقييم وتعزيز ثقافة الابتكار داخل وعبر المنظمات ويجب ان يكون لدى الموظفين احساس بإمكانية تجربة افكار جديدة دون الخوف من ان تنطوي الفكرة الخاطئة على نتائج سلبية , المقاربة الايجابية للابتكار اكبر اذا علم الموظفون ان لديهم دعم من الادارة العليا والاستقلال في العمل , المعرفة تعتبر المورد الاساسي للابتكار وتخلق ظروف افضل للابتكار ويجب على الادارة العليا اعطاء اشارة واضحة على ان الابتكار امر مرغوب فيه للغاية من خلال وضع اهداف طموحة في مختلف المجالات . واهم الابعاد (Woszczyzna,2014,31) .:

1. الادوات : تطوير المهارات عبر البرامج التدريبية والمرونة في العمل
 2. المكافآت : التحفيز المادي والمعنوي لتطبيق اهداف المنظمة
 3. الاهداف : الخطط القوية للتنفيذ عبر خلايا الابداع
 4. المعرفة : مساحة ونطاق البحث العلمي
 5. المصادر : توقيتات التمويل المناسبة
 6. المخاطر : الميزانية والدعم والتعلم للمستقبل لمواجهة التحديات .
- وتم الاعتماد على العلاقات , الاهداف , المكافآت كمصادر لثقافة التنظيمية

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية

1. الصفات الشخصية للأفراد وقيمهم ودوافعهم واهتماماتهم
2. خصائص الوظيفة وتوافقها مع خصائص الفرد
3. خصائص الهيكل التنظيمي والذي يعكس نمط الاتصال
4. المكافآت والحوافز المالية التي يحصل عليها الافراد
5. الاخلاق السائدة في المنظمة وطرق التفكير وطرق التعامل بين الافراد والتي تتكون من اخلاقيات وقيم الفرد المكتسبة من الاسرة والمجتمع (Zeyada,2018,424)

رابعاً : الاداء التنظيمي

مفهوم الاداء هو مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الاهداف والنتائج ,وان الاداء ديناميكي ويتطلب الحكم والتفسير ويمكن ان نوضح الاداء باستخدام نموذج سببي يصف كيف تؤثر الاجراءات الحالية على النتائج المستقبلية ويتم فهم الاداء بشكل مختلف حسب الشخص المشارك في تقييم الاداء (Gavrea el at, 2011,287) اما عن ادارة الاداء التنظيمي عبارة عن مصطلح نشأ للتمييز بين الادارة على مستوى الفرد والمؤسسة ويتطلب هذا النوع من الادارة ان يتم وضع الاجراءات وفقاً لتطور بيئتهم من اجل السماح بتطوير المؤسسة ونظام ادارتها وينظر اليها من منظورين الاول من جهة الادارة يتكون نظام ادارة الاداء من اربعة أنشطة (تخطيط الاداء, تدابير السيطرة على الاداء , قياس الاداء, مكافأة الاداء) والثاني من جهة القياس ويوفر النظام القياس اساساً للمؤسسة لتقييم مدى تقدم نتائجها نحو

الاهداف المحددة مسبقاً (Felizardo, et al, 2017, 4) وتعرف النتائج الفعلية او المخرجات الخاصة بالمنظمة كما تم قياسها مع المخرجات المقصودة لتلك المنظمة (almatrooshi et al, 2016, 846) وتعد الكفاءة القيادية متغير مهم في نجاح اداء اي منظمة وتحدد الكفاءة من خلال تطبيق المعرفية والاجتماعية . ويعد الالتزام التنظيمي احد العوامل الداخلية الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على الاداء التنظيمي وان الالتزام التنظيمي مرتبط بالاداء التنظيمي ويجب ان تكون الاستراتيجية التنظيمية متطابقة مع الثقافة التنظيمية وان العمليات التنظيمية تعمل بشكل اكثر فعالية عندما تكون الاستراتيجية تتماشى والتوجهات الثقافة التنظيمية وبالتالي يعتمد تنفيذ الاستراتيجية الفعالة على المعايير التنظيمية والمعتقدات والممارسات المشتركة لذا فان الثقافة التنظيمية بمثابة مهمة الاداء التنظيمي وتؤثر عليه. (ahmed et al, 2018, 585) كما يتألف الاداء التنظيمي من الناتج الفعلي او نتائج المنظمة ويقاس من الغرض منه , ويشمل الفعلي من النتائج المتوقعة : (Mashal, 2014, 26)

1. المنظور المالي : العند على رأس المال , تحسين قيمة المساهمين
2. منظور العملاء: الرؤية لعملائنا , صفات المنتج والخدمة والسمعة
3. العمليات التجارية الداخلية : ارضاء المساهمين اجراءات العملاء
4. منظور التعلم والنمو : كيف نحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين لتحقيق الرؤية, التمكين, التحفيز , المواعمة

خامساً ابعاد الاداء التنظيمي

ان تحليل او التقييم يمكن ان يشمل مجموعة متنوعة الى حد كبير من الانشطة والاجراءات والمتطلبات المهنية وان ابعاد الاداء التنظيمي : (Draghici, 2014, 548)

1. الاهداف : وتحدد من قبل الفريق الاداري والادارة العليا عبر رؤية واضحة للمنظمة
2. النتائج: وتحدد المالية منها بالربح والخسارة فضلاً عن معدل دوران العمل في المنظمة
3. المصادر : الموارد النادرة لجميع الفئات منها المالية والبشرية

المبحث الثالث / تحليل النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي والحصول على البيانات المطلوبة والتمثلة في ايجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري بين ابعاد الثقافة التنظيمية (العلاقات , الاهداف , المكافآت) وابعاد الاداء التنظيمي (الاهداف, النتائج , المصادر) والمبينة في الجدول رقم (1) .

جدول رقم (1) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
0,90	3,9	العلاقات
0,89	4	الاهداف
0,92	3,7	المكافآت
0,89	3,8	ابعاد الثقافة التنظيمية
0,93	3,6	الاهداف
0,86	3,7	النتائج
0,87	3,9	المصادر
0,88	3,9	ابعاد الاداء التنظيمي

ونلاحظ من الجدول رقم (1) ان ابعاد الثقافة التنظيمية اجمالاً حققت وسط حسابي مقداره (3,8) وهو مقدار فوق المتوسط ويعني جيد وانحراف معياري مقداره (0,89) اي نسبة تشتتت في اجابات العينة قليلة ومتفقة على وجود اهتمام بالثقافة التنظيمية في الجامعة , ومن الملاحظ ايضاً ان المعايير الفرعية التي كانت ضمن ابعاد الثقافة التنظيمية ايضاً حققت وسط حسابي جيد وانحراف معيار بنسبة تشتتت قليلة في اجابات العينة.

اما ابعاد الاداء التنظيمي اجمالاً حققت متوسط حسابي مقداره الى (3,9) ويكون جيد اما الانحراف المعياري مقداره (0,88) وانحراف معياري بنسبة تشتتت قليلة في اجابات العينة ويدل على ان الجامعة تضع اهمية كبيرة ابعاد الاداء التنظيمي عند اقتراحها الى استراتيجية معينة وكانت ابعاد الاداء التنظيمي بمتوسط حسابي جيد وانحراف معياري بنسبة تشتتت قليل في اجابة عينة البحث .

ثانياً: طريقة المكونات الأساسية

تساعد في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس إذ تستخدم هذه الطريقة لاستخلاص العوامل .

ومن خلال الجدول (2) الذي يبين تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة و بعد استخدام عملية التدوير .
الجدول (2) نتائج التحليل العاملي لمقياس ابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد الاداء التنظيمي بعد التدوير

تشبعات العوامل								عبارات المقياس
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع	العامل الثامن	
بعد العلاقات								
						0.699		1. يوجد تنسيق لتبادل الافكار الابداعية الجديدة بين مؤسسات التعليمية
						0.629		2. تنظر ادارة الجامعة لجميع الافكار الابداعية بغض النظر عن مصدرها
					0.642			3. يمتاز الجو العام بالغموض والخوف وعدم الثقة
							0.717	4. تهتم الجامعة بالتمكين لغرض المشاركة في اتخاذ القرار
بعد الاهداف								
							0.681	1. تمتلك ادارة الجامعة رؤية في توليد الافكار الجديدة والقائمة على البحث العلمي
						0.372		2. يتم حل المشاكل عن طريق طرح المقترحات والافكار الجديدة
				0.532				3. تشجع ادارة الجامعة الابداع وتحمل المخاطر في العمل
بعد المكافآت								
							0.749	1. يوجد لدى ادارة الجامعة سياسات واجراءات تعمل على تنمية الافكار الابداعية
							0.707	2. لدى الجامعة قيم تشجع على العمل بساعات اكثر
					0.683			3. توجد درجة عالية من الولاء والارتباط بالجامعة
ابعاد الاداء التنظيمي								
بعد المصادر								
							0.734	1. تكلف الجامعة موظفين من وحدات اخرى لانجاز وظائف واعمال وحدات اخرى
							0.642	2. تعتمد الجامعة على الكفاءات الخارجية لتحسين الاداء التنظيمي
							0.651	3. تمتلك الجامعة عناصر استخدام استراتيجية جديدة ومتغيرة وفق التغيرات العديدة
بعد النتائج								
						0.574		1. تشجع على التعاون في انجاز المهام وسيادة روح الفريق ضمن وحدة العمل
				0.797				2. تشجع ادارة الجامعة على مواجهه مشاكل العمل الجماعية
								3. تسمح الجامعة بمشاركة كوادرها في تبادل الاراء والمقترحات.
بعد الاهداف								
							0.811	1. تحت ادارة الجامعة على التعاون والتنسيق ما بين مرافق الجامعة لتحقيق الاهداف العامة
							0.841	2. تحت ادارة الجامعة على تحديد الاهداف المطلوبة لتحقيقها
							0.700	3. تعتمد الجامعة على الاداء الفعلي في قياس مستوى الاداء المتحقق
				0.755				4. تعد الاهداف المستقبلية ذات اثر كبير في اختيار الاهداف المطلوب تحقيقها

الجدول (3) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المتغير	كرونباخ ألفا للمتغير	ألفا	الابعاد	معامل الفبا	معامل كرونباخ لكل بعد الصدق
ابعاد الثقافة التنظيمية X	0.903		1. العلاقات	0.920	0.959
			2. الاهداف	0.911	0.954
			3. المكافآت	0.906	0.952
الاداء التنظيمي Y	0.895		1. المصادر	0.903	0.950
			2. النتائج	0.903	0.950
			3. الاهداف	0.899	0.948

يظهر الجدول (3) بان قيم معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين 0.899-0.920 وهي مقبولة إحصائياً لأن قيمتها أكبر من (0.75) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

فرضية التأثير الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في بعد المصادر) . معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

و تمثل (a) ثابت و هذا يعني إن المصادر (Y) هو دالة حقيقية في الثقافة التنظيمية (X_1, X_2, X_3) هذه مؤشرات احصائية على جميع العينة للبحث البالغة (81) عينة تم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

$$Y = 1.776 - 0.135 X_1 + 0.446 X_2 + 0.186 X_3$$

جدول (4) نتائج تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في بعد المصادر

الابعاد	قيمة a	مقدار معامل بعد العلاقات B ₁	مقدار معامل بعد الاهداف B ₂	مقدار معامل بعد المكافآت B ₃	قيمة معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
جميع ابعاد الثقافة التنظيمية في بعد المصادر	1.776	-0.135	0.446	0.186	0.350	8.102	0.000	يوجد تأثير
الانموذج النهائي بأستعمال Stepwise	1.102	0	0.692	0	0.301	34.089	0.000	يوجد تأثير

المتغيرات غير المعنوية (العلاقات , المكافآت) المتغير المعنوي (الاهداف)

- الجدول (4) يوضح ما يأتي :
1. مقدار (F) بلغ (8.102) . وهي اعلى من (F) في الجدول كانت (2.49) في دلالة (0.05) تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في بعد المصادر) في دلالة (5%) ومقدار الثقة (95%).
 2. مقدار معامل التحديد (R^2) البالغة (0.350) يتضح بان ابعاد الثقافة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير بعد (المصادر) .
 3. مقدار معامل الميل الحدي لبعده العلاقات (β_1) مقداره (-0.135) . ارتفاع بعد العلاقات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض في بعد (المصادر) بنسبة (14%) , ويتبين من مقدار معامل الميل الحدي لبعده الاهداف (β_2) مقداره (0.446) ارتفاع بعد الاهداف بقيمه فقط ولد ارتفاع في بعد (المصادر) بنسبة (45%) , و من مقدار معامل الميل الحدي لبعده المكافآت (β_3) مقداره (0.186) ارتفع بعد المكافآت قيمه فقط ولد ارتفاع بعد (المصادر) بقيمه (19%) .
 4. طريقة (Stepwise) بموجب هذه الطريقة كان الاعتماد على بعد الاهداف مقداره (F) المحسوبة للنموذج الجديد (34.089) اعلى من مقدار (F) في الجدول كانت (3.96) عند مقدار (0.05) و ثقة (95%) مقدار معامل التحديد (R^2) (0.301) أي ان بعد الاهداف يوضح ما مقداره (30%) من التغيرات على بعد (المصادر) و مقدار معامل الميل الحدي لبعده الاهداف (β_2) مقداره (0.692) . ارتفاع بعد الاهداف بقيمه فقط ولد ارتفاع في بعد (المصادر) مقداره (69%) واصبح المقدار بالصيغة الاتيه

$$Y = a + \beta_2 (X_2)$$

$$Y = 1.102 + 0.446 (X_2)$$

أي ان المتغيرات الاكثر تأثيرا و فاعلية على مستوى بعد المصادر في الجامعة المبحوثة هو بعد الاهداف.

الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في بعد النتائج) . معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

جدول (5) نتائج تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في بعد النتائج

مستوى الدلالة عند (0.05)	Sig	قيمة F المحسوبة	مقدار R^2	مقدار بعد المكافآت B_3	مقدار بعد الاهداف B_2	قيمة معامل بعد العلاقات B_1	قيمة a	الابعاد
يوجد تأثير	0.000	7.721	0.339	-0.009	0.539	0.197	0.738	جميع ابعاد الثقافة التنظيمية في بعد النتائج
يوجد تأثير	0.000	36.619	0.316	0	0.640	0	1.236	النموذج النهائي بأستعمال Stepwise

المتغيرات غير المعنوية (العلاقات , المكافآت)
المتغيرات المعنوية (الاهداف)

و (a) الثابت و هذا يعني إن بعد النتائج (Y) هو مقدار حقيقي الثقافة التنظيمية (X_1, X_2, X_3) مؤشرات احصائية كانت على جميع عينه (81) عينة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

$$Y = 0.738 + 0.19 X_1 + 0.539 X_2 - 0.009 X_3$$

- من خلال الجدول (5) يوضح ما يأتي :
1. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (7.721) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.49) عند مقدار (0.05) لذى تقبل الفرضية (وجد اثر ذي دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية في بعد النتائج) عند مستوى دلالة (5%) وثقة (95%).
 2. مقدار معامل التحديد (R^2) كان (0.339) لذى ابعاد الثقافة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (34%) من تغير في بعد (النتائج)
 3. مقدار معامل الميل الحدي لبعده العلاقات (β_1) مقداره (0.197) . زيادة بعد العلاقات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض في بعد (النتائج) بنسبة (20%) , ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعده الاهداف (β_2) البالغ (0.539) بان زيادة بعد الاهداف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة بعد (النتائج) بنسبة (54%) , ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعده المكافآت (β_3) البالغ (-0.021) بان زيادة بعد المكافآت بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض في بعد (النتائج) بنسبة (2%) .
 4. طريقة (Stepwise) بموجب هذه الطريقة كان الاعتماد على بعد الاهداف اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (36.619) وهي اعلى (F) المقدره في الجدول (3.96) بمقدار (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) مقدار معامل التحديد (R^2) (0.316) أي ان بعد الاهداف قادر على تفسير ما نسبته (32%) من المتغيرات التي تطرأ على بعد (النتائج) و مقدار معامل الميل الحدي لبعده الاهداف (β_2) قيمته (0.640) . ارتفاع بعد الاهداف قيمه فقط ولد زيادة بعد (النتائج) بنسبة (64%) , واصبح .

$$Y = a + \beta_2 (X_2)$$

$$Y = 1.236 + 0.539 (X_2)$$

أي ان المتغيرات الاكثر تأثيرا و فاعلية على مستوى بعد النتائج في الجامعة التكنولوجية هو بعد الاهداف.

الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية في بعد الاهداف) . معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

جدول (6) نتائج تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في بعد الاهداف

مستوى الدلالة عند (0.05)	Sig	F المحسوبة	مقدار التحديد R^2	مقدار بعد المكافآت B_3	مقدار بعد الاهداف B_2	مقدار بعد العلاقات B_1	قيمة a	الابعاد
يوجد تأثير	0.000	11.664	0.437	0.003	0.193	0.048	1.017	جميع ابعاد الثقافة التنظيمية في بعد الاهداف
يوجد تأثير	0.000	30.191	0.436	0	0.188	0	1.134	الانموذج النهائي بأستعمال Stepwise

المتغيرات غير المعنوية (العلاقات, المكافآت)

المتغيرات المعنوية (الاهداف)

(a) الثابت و هذا يعني إن بعد الاهداف (Y) دالة الثقافة التنظيمية (X_1, X_2, X_3) تقدير كان على جميع عينه البحث (81) عينة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالاتي:

$$Y = 1.017 + 0.048 X_1 + 0.193 X_2 + 0.003 X_3$$

- وكان الجدول (6) يوضح ماياتي :
1. مقدار (F) قيمتها (11.664) . و اعلى من (F) والمقدرة في الجدول بـ (2.49) وقيمته (0.05) لذى قبلت الفرضية (يوجد اثر ذي دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية في بعد الاهداف) عند مستوى دلالة (5%) و ثقة (95%).
 2. مقدار معامل التحديد (R^2) مقدره (0.437) كانت ابعاد الثقافة التنظيمية قادرة على تفسير مانسبته (44%) تغير على بعد (الاهداف)
 3. مقدار معامل الميل الحدي لبعء العلاقات (β_1) قيمته (0.048) ارتفاع بعد العلاقات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في بعد (الاهداف) بنسبة (5%) , ويتبين ان معامل الميل الحدي للاهداف (β_2) مقداره (0.193) ارتفاع مقدار بعد الاهداف قيمة فقط ولد ارتفاع في بعد (الاهداف) قيمته (19%) , مقدار قيمة معامل الميل الحدي المكافآت (β_3) قيمته (0.003) ارتفاع بعد المكافآت قيمة فقط ولد ارتفاع بعد (الاهداف) بنسبة (1%)
 4. طريقة (Stepwise) بموجب هذه الطريقة كان الاعتماد على بعد الاهداف ومقدار (F) (30.191) وهي اعلى من مقدار (F) ومقدره في الجدول (3.96) بقيمه (0.05) و ثقة (95%) مقدار معامل التحديد (R^2) (0.436) أي ان بعد الاهداف يفسر ما قيمته (30%) من التغير على بعد (المكافآت) و مقدار معامل الميل الحدي لبعء الاهداف (β_2) قيمته (0.188). بان ارتفاع بعد الاهداف قيمة فقط ارتفع بعد (المكافآت) بنسبة (19%) , ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء الاهداف (β_4) قيمته (0.594) بان ارتفاع بعد الاهداف قيمة فقط ارتفع بعد (المكافآت) مقداره (59%) اصبح .

$$Y = a + \beta_2 (X_2) + \beta_4 (X_4)$$

$$Y = 1.134 + 0.188 (X_2) + 0.594 (X_4)$$

أي ان المتغيرات الاكثر تأثيرا و فاعلية على مستوى بعد المكافآت في المؤسسات المبحوثة هو بعد الاهداف.

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة) . معادلة الانحدار الخطي المتعدد

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

جدول (7) نتائج تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في الاداء التنظيمي

مستوى الدلالة عند (0.05)	Sig	مقدار F	مقدار التحديد R^2	مقدار بعد المكافآت B_3	مقدار بعد الاهداف B_2	مقدار بعد العلاقات B_1	مقدار a	الابعاد
يوجد تأثير	0.000	14.476	0.491	-0.068	0.523	0.017	1.150	لجميع ابعاد الثقافة التنظيمية في ابعاد الاداء التنظيمي
يوجد تأثير	0.000	67.467	0.460	0	0.721	0	1.019	الانموذج النهائي بأستعمال Stepwise

المتغيرات غير المعنوية (العلاقات , المكافآت)

المتغيرات المعنوية (الاهداف)

و (a) الثابت و هذا يعني ان الاداء التنظيمي (Y) هو قيمة حقيقية في الثقافة التنظيمية (X_1, X_2, X_3) وتقديرات عند جميع عينه البحث (81) عينة يتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالاتي

$$1.150 + 0.01 X_1 + 0.523 X_2 - 0.068 X_3 \quad Y =$$

من جدول (7) يوضح ما يأتي :

1. مقدار (F) قيمتها (14.476) . اعلى من (F) المقدرة في الجدول (2.49) قيمتها (0.05) لذي تقبل الفرضية (يوجد اثر ذي دلالة معنوية لابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في الاداء التنظيمي اجمالا) عند قيمه (%5) بثقة (%95).
2. مقدار معامل التحديد (R^2) مقدرة (0.491) ابعاد ثقافة الابداع التنظيمي قادره على تفسير ما نسبته (%49) تغير على (الاداء التنظيمي)
3. مقدار معامل الميل الحدي لبعده العلاقات (β_1) مقدر (0.017). ارتفاع بعد العلاقات قيمه فقط ولد تدني (في) الاداء التنظيمي اجمالا) بنسبة (%1) مقدار معامل الميل الحدي لبعده الاهداف (β_2) مقدر (0.523) ارتفاع بعد الاهداف قيمه فقط يولد ارتفاع (الاداء التنظيمي اجمالا) بنسبة (%52), مقدار معامل الميل الحدي لبعده المكافآت (β_3) مقدر (-0.068) بان ارتفاع بعد المكافآت قيمه فقط ولد انخفاض في (الاداء التنظيمي) بقيمه (%6) .
4. طريقة (Stepwise) بموجب هذه الطريقة كان الاعتماد على بعد الاهداف ومقدار (F) المحسوبة للنموذج الجديد (67.467) وهي اعلى من مقدار (F) في الجدول (3.96) قيمتها (0.05) وثقة (%95) مقدار معامل التحديد (R^2) (0.460) أي ان بعد الاهداف يوضح (%46) من التغير على بعد (الاداء التنظيمي) و مقدار معامل الميل الحدي لبعده الاهداف (β_2) مقدر (0.721). ارتفاع بعد الاهداف قيمه واحدة ولد ارتفاع في (الاداء التنظيمي) قيمته (%72) لذي كان نموذج

$$Y = a + \beta_2 (X_2)$$

$$Y = 1.019 + 0.721 (X_2)$$

أي ان المتغيرات الاكثر تأثيرا و فاعلية على مستوى الاداء التنظيمي في الجامعة المبحوثة هو بعد الاهداف.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. من خلال نتائج تحليل البيانات وجد ان المتوسط الحسابي لمتغيري البحث جاء بمستوى مقبول فضلاً عن ابعاد كل متغير , كما جاء الانحراف المعنوي بنسبه مقبوله ودل على ان التشتت في الانحراف المعياري جاء بنسبه مقبولة وقليل نسبياً , و تبين وجود علاقة تأثير ما بين متغيري ابعاد البحث مجتمعة , مع علاقة تأثير لابعاد الثقافة التنظيمية في كل بعد من ابعاد الاداء التنظيمي .
2. تبين ان بعد الاهداف في الثقافة التنظيمية هو الاكثر فاعلية وتأثير على الاداء التنظيمي .
3. ان هناك اثر للثقافة التنظيمية في اداء الاعمال من قبل الموظفين لاداء اعمالهم .
4. على الجامعة ان تضع ثقافة تنظيمية تخص الجامعة فقط نابعة من رؤية الجامعة في تحقيق اهدافها وتشجيع العاملين لاتباعها .
5. التأكيد على ان للثقافة التنظيمية دور في الاداء الجامعة نحو تحقيق اهدافها .

التوصيات :

1. ضرورة ادراك الادارة العليا للثقافة الساندة في الداخل وتحديد الجوانب الايجابية ومواجهه السلبية و ايجاد الحلول المناسبة لها .
2. العمل على ايجاد وسائل التوعية والتطوير اللازمه لتطوير مهارات الموظفين والعاملين في الجامعة وفق متطلبات التغير المستمر .
3. المساواه بين جميع الموظفين داخل الجامعة .
4. وضع خطة برامج التدريب للموظفين للتعامل مع ما هو جديد في جميع مجالات العمل الادارية والعلمية والتدريسية .
5. مراعاة التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا والتغيرات العلمية المتسارعة والاستفادة منها قدر الامكان وجعل ثقافة الجامعة قابله للتعديل والتغير المتسارع اي ان ثقافة الابداع التنظيمي تكون ذات مرونة عالية .

Reference

1. Abu-Jarad, I, Yusof, n, Nikbin, D, (2010), "A Review Paper on organizational Culture and organizational performance, International Journal of Business and Social Science, 1, 26-46.
2. Ahmed, Mashal, Shafiq, Saima, (2014), "the Impact of organization culture on organizational performance: A case study of Telecom Sector", global journal of management & Business Research a administration and management , VOL.14, Issue3, Issn 2249-4588.
3. Ahmed, Ammar, khvwaja, faiz Muhammad , Brohi, Ahmed , Othman . Ismail bin Lebai, (2018), "organizational factors and organizational performance : A resource-based view and social exchange theory viewpoint", international journal of academic research in business and social sciences , VOL.8, NO.3.
4. Almatrooshi, Bashaer, singh .sanjay, komar , farouk .sherine (2016), "Determinants of organizational performance : a propose framework" , international Journal of productivity and performance management VOL, 65, NO.6 .
5. Cancialosi, C. (2017, July 17) What is Organizational Culture? Retrieved from <https://gothamculture.com>
6. Draghici, anca, anca-diana popescu, gogan .luminita maria ,(2014), "A proposed model for moinitoring organizational performance", procedia social and behavioral sciences, 124 .
7. Felizardo .Aguilino, Felix .Elisabete G.S., Thomaz .Joao P.C.F, (2017), "organaizational performance measurement and Evaluation systems in smes: the case of the transforming Industry in Portugal cefage working paper.
8. Gavrea, corina, Ilies, Livin, stegerean, roxana, (2011), "determinants of organizational performance the case of romania", management and marketing challenges for the knowledge society, VOL6, NO2.
9. Morcos, Michael, (2018), "Organizational culture: Definitions and Trends", M Morcos 580438.
10. Orla O Donnell , Richard Boyle, (2008), "understanding and managing organizational culture , institute of public administration Ireland in association with the committee for public management research , ISBN ;978-1-904541-75-2, ISSN;1393-6190.
11. Woszczyna, Katarzyna szczepanska, (2014), "The Importance of organizational Culture for Innovation in the Company", forum scientiae oeconomia, VOL.2, NO.3.
12. Zeyada, Mustafa, (2018), "organizational culture and its Impact on organizational citizenship Behavior", International journal of Academic research in Business and social sciences, VOL.8, NO.3, ISSN 2222-6990.

The influence of organizational culture on the organizational performance of educational institutions (University of Technology as a model)

Mohammed Imad Raof
University of Technology Iraq- Bagdad
11406@uotechnology.edu.iq

Received:27/8/2020

Accepted :18/10/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The organizational culture is an effective control mechanism that dictates the behavior of employees and according to their intellectual and social orientations, so it is considered a more powerful way to control employee orientations and determine their management according to organizational rules and regulations, as it was one of the most important factors determining the performance of organizations, while organizational performance is a measure of what the organization has achieved from the objectives of the scheme To ensure that it faces various changes and remains within the global competition, and to reach that it was necessary to identify the most prominent and most important research problems in knowing the extent of commitment to the application of organizational culture and its effects on the organizational performance of the Technological University and to know the relationship between the dimensions of organizational culture and its dimensions (relations, goals, rewards) And organizational performance and its dimensions (sources, results, goals). The questionnaire was relied on to obtain the required data and analyze it through the SPSS program, to reach the relationship between the two research variables. The questionnaire was presented to a sample of university employees with a number (81) questionnaire forms distributed between the director, branch chief and employees, The most important results are that the university should enhance its organizational performance through an organizational culture specific to the university in order to reach a goal I have a distinguished performance to achieve its goals, due to the importance and impact of organizational culture on organizational performance to reach the university's goal in achieving integration between human relations and the regulations and rules governing the university's work for all its employees and this is evident in its reflection on university students, students and graduates.

Key Words :. Organizational Culture, Organizational Performance