

تخفيض التكاليف بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية

Reducing costs between organizational culture and improving the financial performance at Yemeni humanitarian organizations

عبد السلام محمد مهدي عينا *¹

¹ جامعة إقليم سبأ (اليمن)، ainaaabdulslam@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/01/26

تاريخ الإرسال: 2024/01/16

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية من خلال توسيط تخفيض التكاليف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ويمثل مجتمع الدراسة المسؤولين عن إدارة التكلفة في المنظمات الإنسانية، تم توزيع (400) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (369) بنسبة (92,25%). وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة بشدة، وتخفيض التكاليف جاءت بدرجة مرتفعة، وتحسن الأداء المالي جاء بدرجة متوسطة تميل للارتفاع، ووجود علاقة وأثر إيجابي ضعيف للثقافة التنظيمية في تحسن الأداء المالي، ووجود علاقة وأثر إيجابي متوسط للثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف، ووجود علاقة وأثر إيجابي ضعيف لتخفيض التكاليف في تحسن الأداء المالي، ويتوسط تخفيض التكاليف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي وهي علاقة جزئية. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بمستوى الثقافة التنظيمية، وإعداد وتنفيذ برامج توعوية لتعزيز الثقافة التنظيمية، وتأهيل الموظفين لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم لأداء أعمالهم بطريقة صحيحة من أول مرة وعدم استهلاك موارد إضافية، والتحكم في التكاليف الخفية الناشئة من إشكالات العمل كالغياب وضعف التدريب وظروف العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تخفيض التكاليف، الأداء المالي، المنظمات الإنسانية.

تصنيف JEL: M14، M41

Abstract :

The study aimed to identify the role of organizational culture in improving the financial performance of Yemeni humanitarian organizations by reducing cost. The study adopted the descriptive analytical approach, and used the questionnaire for collecting data. The study population was the staff of cost management in humanitarian organizations. (400) questionnaires were distributed, 369 (92.25%) of which were returned and were valid for analysis. The study results revealed that the organizational culture scored a very high degree, cost reduction scored a high degree, and the improvement of financial performance scored a medium degree that tended to increase. There was also a weak positive impact of organizational culture on improving financial performance, and a medium positive impact of organizational culture on reducing costs. Further, there was a weak positive impact of cost reduction on improving financial performance, and a partial relationship between the cost reduction, organizational culture and improvement of financial performance. The study recommended paying attention to the level of organizational culture; preparing and implementing awareness-raising programs to enhance organizational culture; training employees to improve their skills and abilities to perform their work correctly at the first attempt and avoid consuming additional resources; and controlling hidden costs that arise from work problems such as absence, poor training and work conditions.

Keywords: organizational culture; cost reduction; financial performance; humanitarian organizations.

Jel Classification Codes : M14, M41

توطئة (مقدمة):

لقد لعبت المنظمات الإنسانية العالمية والإسلامية والمحلية دور كبير في تقديم المساعدات الصحية والتعليمية والاجتماعية والحقوقية، والتي استفاد ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمساكين والمحتاجين على مستوى العالم. وامام الخدمات التي تقدمها المنظمات الإنسانية يفرض عليها ضبط أدائها المالي حتى تحقق الأهداف التي أنشئت من اجلها واستفادة أكبر عدد من المحتاجين الى خدماتها، وأصبحت المنظمات الإنسانية ملزمة امام أصحاب المصالح (الجهات الحكومية والمناحين والمتبرعين) بإظهار كفاءتها وفعاليتها عبر ترجمة ادائها الى مؤشرات مالية وغير مالية والتأكد من قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح لضمان استمرار تدفق الأموال، كما زاد خلال السنوات الأخيرة الطلب من المنظمات الإنسانية تقييم مشاريعها التي تنفذها بحسب الخطط والتصورات التي وضعت لها، وأيضاً تقييم مستوى الأداء المالي ومقدار تخفيض التكاليف الإدارية والعمومية. مما يحتم ذلك على المنظمات الإنسانية السعي الى التحكم في التكاليف وتخفيضها الى أدنى حد ممكن عبر ترشيد استخدام طاقتها والاستغلال الأمثل لها وتقليل الهدر والاسراف في الجهد والوقت والمال، مما يساهم في تحسن أدائها ومركزها التنافسي لدى أصحاب المصالح. ومن الجوانب التي تؤثر في قدرة ومركز المنظمة التنافسي الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها، وتعد مورد قيم ونادر، ولا يضاهى وغير قابل للاستبدال ومستدامة في نفس الوقت. ومن هذه الأصول غير الملموسة الثقافة التنظيمية التي تكسب المنظمة خصائص تتميز بها وترسم صورتها الذهنية، وتوفر المرجع الذي يوضح طريقة العمل داخلها، وتعزز الانضباط الذاتي والشعور بالمسؤولية، واحترام وقت العمل. كما تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة التي تؤثر في الأداء المالي، فالمنظمات التي لديها ثقافة تنظيمية قوية عموماً تكون ذات أداء مالي جيد من المنظمات التي لديها ثقافة تنظيمية ضعيفة.

مشكلة الدراسة:

أكد دراسات (قاسم، 2014) (Gibson, et al, 2012) (Hedy, Hooper, 2011) أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تتبع من الوسط البيئي التي تعمل به المنظمة والمجتمع، وفي ذات الوقت تضيف المنظمة نسقتها الثقافي الى ما اكتسبه موظفيها من انماط وطرق وقيم وعادات قبل انضمامهم اليها، وحيث أظهرت دراسات (العلي، 1996) (بركات، 2005) أن بيئة المنظمات الإنسانية يغلب عليها الجانب الديني والإنساني، مما يجعلها تتميز عن المنظمات الربحية بوجود ثقافة تحت على فعل الخير والتطوع والعطاء بدون مقابل والتضحية والحرص والأمانة والمسؤولية والالتقان، هذا من جانب ومن جانب آخر، فقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث أن للثقافة التنظيمية تأثير في الجوانب الإدارية، كدراسة (خضراوي، علاق، 2021) في تعزيز الالتزام التنظيمي، ودراسة (WANGARI, 2015) في تعزيز سلوك الموظفين، ودراسة (البهلولي، 2019) في تعزيز الجودة الشاملة، ودراسة (Hardcopf, Liu, Shah, 2021) (Sahoo, 2022)، ودراسة (Mohammad, 2022) في تحسن الاداء التشغيلي، ودراسة (عايض، العودي، 2019) في التطوير التنظيمي، ودراسة (الاربابي، 2021) في التمكين الإداري. كما أظهرت دراسة (Han, 2012)، (Silwal, 2022) تأثير للثقافة التنظيمية في الأداء المالي.

وقد تناولت الدراسات السابقة تأثير الثقافة التنظيمية في الجوانب الإدارية والمالية في البيئة الربحية، مع قلة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف في البيئة الربحية، أو تناولتها من جانب نظري كدراسة (Sudana, Akuntansi, Ekonomi, 2008) تخفيض التكاليف الإستراتيجية، أو تناولتها على عينة من الأكاديميين المتخصصين بالجال المحاسبي كدراسة (حسين، محمود، حسين، 2018). هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ندرة الدراسات والأبحاث على حد علم الباحث التي تناولت الثقافة التنظيمية ودورها في تخفيض التكاليف والأداء المالي في البيئة غير الربحية، وحتى الدراسات والأبحاث التي تناولت الثقافة التنظيمية في البيئة غير الربحية كانت حول مواضيع تتعلق بالجوانب الإدارية كدراسة (الديراوي، 2019) من حيث تأثيرها في أداء المنظمات.

وبالتالي تتمحور مشكلة البحث حول دور الثقافة التنظيمية (الدينية والتطوعية) في تحسن الأداء المالي من خلال توسيط تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية، وهل تتوافق نتائج ذلك من الدراسات السابقة ام تختلف باختلاف البيئة والمجتمع، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما دور الثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية" ومن هذا التساؤل الرئيس نطرح الأسئلة الفرعية كما يأتي:

1. ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
2. ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

3. ما أثر الثقافة التنظيمية في تحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
4. ما أثر الثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
5. ما أثر تخفيض التكاليف في تحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
6. ما مدى توسط تخفيض التكاليف للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- تحديد العلاقات بين الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- اختبار أثر الثقافة التنظيمية في تحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- اختبار أثر الثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- اختبار أثر تخفيض التكاليف في تحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- اختبار مدى توسط تخفيض التكاليف في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يأتي:

1. ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت:
 - أ. أبعاد الثقافة التنظيمية في البيئة غير الربحية (قطاع المنظمات الإنسانية).
 - ب. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتكاليف والأداء المالي في البيئة غير الربحية (قطاع المنظمات الإنسانية).
 - ج. علاقة تخفيض التكاليف بالأداء المالي في البيئة غير الربحية (قطاع المنظمات الإنسانية).
 - د. قدمت مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي في البيئة غير الربحية (قطاع المنظمات الإنسانية).
2. تناولت الدراسة تخفيض التكاليف كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي في البيئة اليمنية، ومن خلال ما يتم التوصل إليه من نتائج قد تمثل الدراسة الحالية إضافة متوقعة من الناحية العلمية، وإضافة معلومات عن البيئة اليمنية يستفاد منها في أي دراسات مستقبلية.

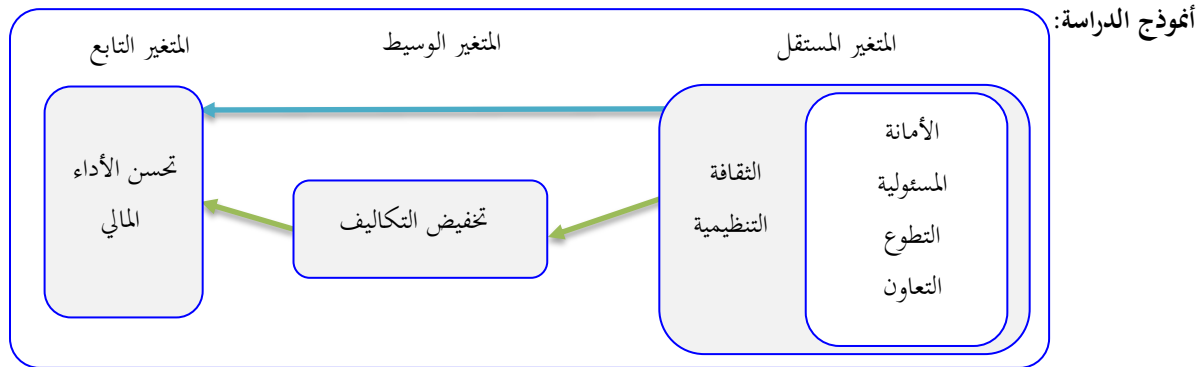
ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يأتي:

- لفت النظر إلى أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وبما يعود بالفائدة على المجتمع في شكل مشاريع وبرامج.
- رفع الوعي الإداري المالي والمحاسبي لدى إدارة وموظفي المنظمات الإنسانية اليمنية.
- تحديد أولويات المعالجات المناسبة لإدارة المنظمات الإنسانية بما يساهم في تخفيض التكاليف وتحسن الأداء المالي.
- اقتراح مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي للمنظمات الإنسانية.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- الفرضية الثالثة: للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- الفرضية الرابعة: للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- الفرضية الخامسة: لتخفيض التكاليف أثر ذو دلالة إحصائية في تحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- الفرضية السادسة: تخفيض التكاليف يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

الشكل (1): النموذج المعرفي



حدود الدراسة: وتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

- الحدود الموضوعية: ابعاد الثقافة التنظيمية (الأمانة، المسؤولية، التطوع، التعاون) وتخفيض التكاليف وتحسن الأداء المالي.
- الحدود المكانية: المنظمات الإنسانية اليمنية.
- الحدود الزمنية: خلال الفترة الزمنية 2023م.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الفلسفات، والمعتقدات، والقيم، والاتجاهات والافتراضات المشتركة التي تميز الأفراد في منظمة ما، والتي نمت وتطورت واستخدمت، وتساهم في سبيل حل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة (الموسي، 2006، 191). واجرائيا: هي المعتقدات والقيم والاتجاهات التي تميز العاملين في المنظمات الإنسانية النابعة من الجوانب الدينية والإنسانية.
- التكاليف: هي تضحيات اقتصادية مقاسة مالية لأجل تحقيق منفعة حالية أو مستقبلية (عيّن، 2018، 14). واجرائيا: هي جميع النفقات التي تبذلها المنظمة الإنسانية لأجل تسير أعمالها، وتبويب بحسب الوظيفية إلى (تكاليف النشاط، تكاليف العلاقات والتسويق، التكاليف الإدارية والعمومية).
- الأداء المالي: قدرة المنظمات على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومصادرها في الاستخدامات من أجل تحقيق أهدافها (دادن، كماسي، 2005، 304). واجرائيا: قدرة المنظمات الإنسانية لمدى استغلالها لمواردها المتاحة من الجهات الرسمية والمأنحة والمتبرعين، واستخداماتها لهذه الموارد في خدمة أكبر عدد المستفيدين.
- المنظمات الإنسانية: بأنها تنظيم انساني غير حكومي غير ربحي لأجل تحقيق منفعة خاصة بأعضائها أو عامة للمجتمع (أبو النصر، 2007، 84). واجرائيا: بأنها جمعية أو مؤسسة إنسانية حاصلة على ترخيص عمل من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل أو مكاتبها بالمحافظات، تقوم بمزاولة أعمال غير ربحية، تساهم في خدمة المجتمع.

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فكانت كما يأتي:

تناولت دراسة (Sudana, Akuntansi, Ekonomi, 2008) دور الثقافة التنظيمية في خفض التكاليف الاستراتيجية، وقد تناولت الدراسة الموضوع نظرياً، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لثقافة التكلفة المرتكزة على ثقافة دائمة من الكفاءة تساهم في خفض التكاليف في المدى الطويل. وتناولت دراسة (Han, 2012) العلاقة بين ثقافة الشركات والتوجه الاستراتيجي والأداء المالي بالتطبيق على عينة من الفنادق الكورية، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لثقافة الشركات في الأداء المالي، كما لم يكن لجميع أنواع الثقافات تأثير متساوي في الأداء المالي. وتناولت دراسة (WANGARI, 2015) تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في قطاع الطاقة في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية للشركات عينة الدراسة تتوافق مع قيم الموظفين فيها، كما تؤثر القيم التنظيمية في سلوك الموظفين وتعزز تنفيذ إستراتيجية التغيير. وتناولت دراسة (بلمداني، بن تراري، 2017) الى معرفة فعالية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين اداء المنظمة

الاقتصادية بالتطبيق على منظمة الأسمتت بني صاف، وتوصلت الدراسة الى أن تخفيض التكاليف الخفية يحسن أداء المنظمة. وتناولت دراسة (البهلولي، 2019) أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة مستشفى الثورة العام النموذجي بصنعاء ومستشفى آزال، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجود اختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مستشفى الثورة بنسبة (63.7%) ومستشفى آزال بنسبة (51.5%) ولصالح مستشفى الثورة، كما كان أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً وارتباطاً بإدارة الجودة الشاملة القيم التنظيمية ثم الأعراف التنظيمية تليها المعتقدات التنظيمية وأخيراً التوقعات التنظيمية. وتناولت دراسة (حسين، محمود، حسين، 2018) دور الثقافة التنظيمية لشركات الاعمال في تحديد العلاقة بين نظام التكاليف المعيارية وبيئة التصنيع الحديثة بالتطبيق على عينة من الأكاديميين المتخصصين بالجال المحاسبي في الجامعات العراقية، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لبيئة التصنيع الحديثة في تطوير نظام التكاليف المعيارية وأن هذا التأثير يكون أكثر وضوحاً في ظل الثقافة الإبداعية مقارنة بالثقافة المحافظة. وتناولت دراسة (عايض، العودي، 2019) أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي بالتطبيق على المصارف اليمنية، وتوصلت الدراسة الى تفاوت في أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي، حيث كان أكثرها تأثيراً ثقافة التعاون، وأقلها ثقافة الرقابة. وتناولت دراسة (الديراوي، 2019) أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الاهلية، وجود دور للثقافة التنظيمية كوسيط ومعزز للأثر بين الادارة الإستراتيجية واداء المنظمات. وتناولت دراسة (بو دريعة، سعيدي، 2020) الى معرفة دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الاداء المالي للمنظمة الاقتصادية بالتطبيق على منظمة اتصالات الجزائر فرع جيجل. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة عكسية ذو دلالة احصائية بين التكاليف الخفية ومعدل العائد على الاصول. وتناولت دراسة (سعد الدين، 2020) الى معرفة دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الاداء المالي للمنظمة الاقتصادية بالتطبيق على مصنع الاسمنت لافرج، وتوصلت الدراسة الى أن أسباب ظهور التكاليف الخفية تتمثل في ظروف العمل وتنظيم العمل وإدارة الوقت والاتصال والتدريب كما توجد مؤشرات للتكاليف الخفية تتمثل في الغياب وحوادث ودوران العمل واللاجودة وفروق الانتاج، وأيضا بان التحكم بالتكاليف الخفية يساهم في رفع الاداء المالي للمنظمة. وتناولت دراسة (الطراونة، 2020) أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تحسين الأداء المالي بالتطبيق على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على العائد على الأصول والعائد على السهم في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وتناولت دراسة (Hardcopf, Liu, Shah, 2021) الانتاج الخالي من الهدر والاداء التشغيلي: تأثير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مصانع من تسع دول صناعية، وتوصلت الدراسة الى قدرة الادارة الخالية من الهدر على زيادة خفض التكلفة الى اقصى حد في ظل ثقافة تنظيمية داعمة لأقصى قدر من الجودة وتحسينات المرونة. وان الثقافة التنموية الأكثر دعماً للإنتاج الخالي من الهدر. وتناولت دراسة (الارياني، 2021) أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الاداري في شركات الأدوية اليمنية، وتوصلت الدراسة الى وجود دور للثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الاداري الذي جاء الاهتمام به بدرجة متوسطة في الشركات عينية الدراسة. وتناولت دراسة (شعباني، لواتي، 2021) أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي بالتطبيق على شركة كهرباء تاركة بعين تموشنت الجزائرية، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها في إحداث التغيير التنظيمي. وتناولت دراسة (خضراوي، علاقة، 2021) دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي. وتناولت دراسة (Mohammad, 2022) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين دوران الموظف والرضا الوظيفي بالتطبيق على الشركات التجارية بكردستان العراق، وتوصلت الدراسة الى الثقافة التنظيمية تتوسط بدرجة مرتفعة بين عوامل دوران الموظفين (الموظف فوق طاقته، ونقص التغذية الراجعة، وقلة النمو، وعدم الاعتراف، وقلة المكافأة) والرضا الوظيفي. وتناولت دراسة (Sahoo, 2022) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين الادارة الخالية من الهدر والاداء التشغيلي بالتطبيق على شركات صناعية هندية صغيرة ومتوسطة الحجم، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير وسيط للثقافة التنظيمية في الحفاظ على العمليات الخالية من الهدر والاداء التشغيلي. وتناولت دراسة (Silwal, 2022) الدور الوسيط للابتكار بين ثقافات الشركات والأداء المالي بالتطبيق على الشركات التجارية بالنيبال، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية في الأداء المالي، وكان لبعد الابتكار الثابت وبعد تجنب عدم اليقين تأثير مباشر قوي في الأداء المالي في حين أن ثقافة السوق لها تأثير غير مباشر في الأداء المالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبعد إيراد الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما يأتي:

1. تناولت دراسات (Sudana, Akuntansi, Ekonomi, 2008)، (Han, 2012)، (WANGARI, 2015)، (حسين، محمود، حسين، 2018)، (البهلولي، 2019)، (عايض، العودي، 2019)، (خضراوي، علاق، 2021)، (الارياي، 2021)، (شعباني، لواتي، 2021)، (Silwal, 2022) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في عدد من المجالات (خفض التكاليف الاستراتيجية، الأداء المالي، إدارة التغيير، تطوير التكاليف المعيارية، إدارة الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، الالتزام الوظيفي، تعزيز الجودة الشاملة، الالتزام التنظيمي، التمكين الإداري، التغيير التنظيمي، الأداء المالي)، وتوصلت الى وجود علاقة وتأثير ايجابي للثقافة التنظيمية على هذه المجالات ولكن بدرجات مختلفة، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة في موضوع التكاليف والأداء المالي ولكن تختلف عنها في بيئة الدراسة. كما تناولت دراسات (Han, 2012)، (حسين، محمود، حسين، 2018)، (الديراوي، 2019)، (Hardcopf, Liu, Shah, 2021)، (Sahoo, 2022)، (Mohammad, 2022) الثقافة التنظيمية كمتمغير وسيط بين (التوجه الإستراتيجي والأداء المالي، نظام التكاليف وبيئة التصنيع، الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات، الانتاج الحالي من الهدر والاداء التشغيلي، دوران الموظف والرضا الوظيفي، الادارة الحالية من الهدر والاداء التشغيلي)، وتوصلت الى وجود دور وسيط للثقافة التنظيمية، فحين هذه الدراسة تناولت الثقافة التنظيمية كمتمغير مستقل. كما تناولت دراسة (Silwal, 2022) الابتكار كالمتمغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، فحين هذه الدراسة تناولت تخفيض التكاليف كمتمغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي.
2. تناولت دراسة (بلمداني، بن تراري، 2017)، (الطراونة، 2020)، (بو دريعة، سعيدي، 2020)، (سعد الدين، 2020) دور التكاليف في تحسن الأداء المالي، وهو ما يتفق مع هذه الدراسة في تأثيرها في المتمغير التابع الأداء المالي، فحين هذه الدراسة تناولت تخفيض التكاليف كمتمغير وسيط وأيضاً في البيئة غير الربحية.
3. تناولت دراسة (Sudana, Akuntansi, Ekonomi, 2008) علاقة الثقافة التنظيمية بتخفيض التكاليف دراسة نظرية وفي البيئة الصناعية، فحين هذه الدراسة تناولتها بدراسة ميدانية في البيئة غير الربحية. وما تناولت دراسة (الديراوي، 2019) الثقافة التنظيمية في البيئة غير الربحية، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة، ولكن تختلف عنها من حيث تخفيض التكاليف وتحسن الأداء المالي. كما تناولت دراسات (البهلولي، 2019)، (عايض، العودي، 2019)، (الارياي، 2021)، الثقافة التنظيمية في البيئة اليمنية وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة، ولكن تختلف عنها في البيئة غير الربحية.
4. تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من خلال ابعاد مختلفة، فحين هذه الدراسة تناولتها من حيث بعد (الأمانة، المسؤولية، التطوع، التعاون).
5. استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة ودراسة الحالة، وهذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

المحور الاول: الإطار النظري للدراسة

1. المتمغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

تؤثر الثقافة في سلوك الانسان، وتساهم في سلوكه وتواصله مع الغير داخل المجتمع (عايض، العامري، 2019، 35). وسلوك الفرد لا ينجم عن فراغ فكري انما ينتج عن ثقافة المجتمع السائدة الإيجابية أو السلبية، فالقيم والمعتقدات الفكرية التي يؤمن ويعتقدها الفرد هي الاساسات الأولية لثقافة المجتمع الذي يعيشه (الهاجري، 2013، 12).

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات الجديدة في الفكر الإداري، وتختلف طبيعة الثقافة التنظيمية من منظمة الى أخرى، وهو ما أثر في تعدد تعريف الثقافة التنظيمية، ومنها ما يأتي:

- مجموعة المعتقدات والقيم لأعضاء المنظمة، والتي تؤثر في ملاحظاتهم وتفسيرهم لما يجري داخل المنظمة وخارجها وينعكس على سلوكهم وممارسات الإدارة لتحقيق أهدافها (أبو بكر، 2006، 100).
- مجموعة المعايير والقيم المشتركة التي تؤثر في تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض أو مع الآخرين خارج المنظمة، كما تمكن أعضاء المنظمة من أن يفرقوا بين الأعمال والسلوكيات الصحيحة وعكسها (Jones, 2007, 177).
- مجموعة المبادئ الأساسية التي ابتكرتها وطورتها المنظمة لحل مشاكلها، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (Patrick, et al, 2005, 141).

2.1 أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموظفين، وتكمن أهميتها فيما يأتي (العميان، 2002، 313-314)، (الخلايلة، 2010، 9):

- تدعم إدارة المنظمة وتسهل مهمتها وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- تعمل على تطوير فكر الموظفين وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وتساعد على فهم متطلبات المنظمة وعدم اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك الصحيح.
- تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين، وتدفعهم إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم.
- تعمل على تشجيع الالتزام الجماعي والاستقرار الاجتماعي، وتحقيق الانسجام والتكامل للمنظمة مع بيئتها.
- تحث على الابتكار والتميز وروح الإبداع والريادة ومواجهة الأزمات والتغلب على المنافسين.
- تؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التغييرات الجارية من حولها.

3.1 عناصر الثقافة التنظيمية :

تعدد عناصر الثقافة التنظيمية من قبل المفكرين والباحثين، وتتمثل أهم عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية مما يأتي (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، 266):

- القيم التنظيمية: تمثل القيم التي تتميز بها المنظمة، وتعمل على توجيه سلوك الموظفين فيها خلال مختلف الظروف.
- المعتقدات التنظيمية: تمثل المعتقدات التي يؤمن بها الموظف والمنظمة وتأخذها في الاعتبار خلال العمل.
- الأعراف التنظيمية: تمثل معايير يلتزم بها الموظفون في المنظمة، وتكون الأعراف في الغالب غير مكتوبة.
- التوقعات التنظيمية: تتمثل مجموعة من التوقعات يحددها الموظف أو المنظمة ويتوقعها كل منهم خلال فترة العمل في المنظمة، مثل توقعات المدراء من موظفيهم، وتوقعات الموظفين من مدراءهم.

4.1 أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمات الإنسانية:

- تتميز بيئة المنظمات الإنسانية بخصائص مختلفة عن بقية المنظمات الأخرى سواء الربحية وغير الربحية، حيث تتأثر بيئة المنظمات الإنسانية بالجانب الديني والجانب الإنساني، وهو ما يضيف أبعاد أخرى إلى أبعاد الثقافة التنظيمية التي حددها علماء الإدارة، ومن هذه الأبعاد مما يأتي:
1. الأمانة: تعد من القيم الدينية العظيمة، وتعني المحافظة على ما أودع إلى الشخص من أموال وممتلكات وأوراق وغيرها، والقيام بصونها والمحافظة عليها وإرجاعها عند طلبها. وتعد الأمانة خلق رفيع من الأخلاق الحسنة، ويتحلى بها من كان سليم القلب والجوارح. ومن الأمانة أن يحرص الموظف على ممتلكات المنظمة التي يعملها فيها سواء كانت في حوزته أو لم تكن، وأيضا أدائه عمله بإتقان وإجادة، ويقول النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: [إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ] (أخرجه البيهقي). والأمانة تعد ذات قيمة أساسية ومحورية في تحقيق التنمية للمجتمع.
 2. المسؤولية: قيمة من القيم التي تساعد على النجاح، وتعني استعداد الفرد المكلف بمهام وأعباء النهوض بها بأقصى قدراته وبكفاءة وإتقان وانه مسئول عنه وسيحاسب عليه. ويقول الله عز وجل شأنه: [وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ] (الصافات، 24)، ويقول النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: [كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته؛ الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في

بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتهما، والخدام راعٍ في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلكم راعٍ ومسؤول عن رعيته) (أخرجه البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر).

3. التطوع: قيمة من القيم الانسانية، ويعني تقديم المساعدة والعون للآخرين بدون مقابل مادي وذلك من أجل تحقيق الخير في المجتمع وتحقيق الفائدة العامة، وسمى تطوع لأن الفرد يقوم به طوعية دون إجبار من أحد على فعله، ويعكس التطوع القيم الإنسانية وامتلاك المتطوع لروح إنسانية تعاونية. ويساعد التطوع في بناء المجتمع وتطوره وازدهاره ويجعله أكثر تماسكاً من خلال تعزيز الثقة والتضامن بين افراد المجتمع.
4. التعاون: قيمة من القيم الاخلاقية، ويعني الاشتراك مع الآخرين لتوفير الجهد والوقت في انجاز الاعمال ، ويساهم التعاون في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتقوية الروابط بين افراد المجتمع، ويضفي جو من الاستقرار والسلام.

2. المتغير الوسيط: (التكاليف):

1.2 مفهوم التكاليف:

يعد مصطلح التكلفة من أكثر المصطلحات المحاسبية تداولاً، وتتكون مفاهيم التكلفة كما يأتي:

- **المصروف:** تضحية اقتصادية مقابل منفعة عاجلة في نفس الفترة، وتظهر في حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل).
- **الخسارة:** تضحية اقتصادية لا يقابلها أية منفعة وتأتي عادة لأسباب قهرية، وتظهر في حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل).
- **الضياح:** تضحية اقتصادية لا يقابلها أية منفعة تأتي لأسبابها الإهمال والتسبب، وتُحمل على المتسبب به.
- **الأصل:** تضحية اقتصادية في مقابل منفعة مازالت في إطار الاستفادة منها، ويظهر في المركز المالي.

2.2 تخفيض التكاليف:

توجد تعريفات عدة لتخفيض التكاليف منها ما يأتي:

- تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملاءمتها للاستخدام المطلوب (السامرائي، 1996، 243).
- الانتقال من مستوى التكلفة الحالي الى مستوى أقل منه، حيث يتطلب ذلك اتخاذ الاجراءات التي تؤدي الى تغيير ظروف التشغيل حتى تتمكن المنشأة من انتاج نفس المنتج بتكاليف أقل (سالم، 2000، 12).
- تخفيض في الرقم الاجمالي للنقود عبر تخفيض مجالات الاسراف والضياع الحتمي والتخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة (مرعي، 2008، 13).
- تقليص الرقم الإجمالي لتكلفة الخدمة للوحدة الواحدة (المواد، الأجور، مصروفات اخرى)، وذلك عن طريق زيادة عدد الخدمات باستخدام نفس الموارد (المواد، الأجور، مصروفات اخرى) أو تقديم نفس عدد ونوع الخدمات باستخدام موارد أقل حجماً أو تكلفة، أو بكليهما معاً (عيّن، 2020، 92).

ويمكن أن يعرف تخفيض التكاليف هنا بأنه: عبارة مقدار انخفاض التكاليف بالمنظمات الإنسانية نتيجة قيام الموظفين بإعمال بدون مقابل أو بالحد الأدنى، وأيضاً انخفاض نسبة الهدر والاسراف والفاقد والصيانة لحرص الموظفين على أصول وممتلكات المنظمة والاستخدام الصحيح للأدوات والوسائل فيها.

3.2 مجالات تخفيض التكاليف في المنظمات الإنسانية:

تنخفض التكاليف في المنظمات الإنسانية نتيجة تأثير الثقافة التنظيمية الغالب عليها الجانب الديني والإنساني في عدد من البنود هي كما يأتي:

- **الأجور والمرتبات:** ومن ذلك من خلال قيام الموظفين بإعمال خارج أوقات الدوام الإضافي بدون مقابل، أو القبول بالحد الأدنى من المكافآت والأجور.
- **المكافآت:** من خلال قيام الموظفين بالمشاركة في مشاريع وبرامج المنظمة ولجان العمل بدون مقابل مادي.
- **القرطاسية والأدوات المكتبية:** من خلال المحافظة عليها واستخدام من المرة الأولى بكفاءة واقتدار.

- تكلفة الكهرباء: من خلال استخدام الوسائل الكهربائية عند الحاجة والضرورة واطفاء الإضاءة والأجهزة الكترونية والمكيفات عند المغادرة وانتهاء الدوام.
- تكلفة الصيانة: من خلال الاستخدام الصحيح للأدوات والأجهزة وعند الحاجة وتفقدتها.
- تكلفة الاستبدال: من خلال عدم شراء أدوات وأصول جديدة للمنظمة عبر المحافظة على الموجودة وعدم العبث بها أو الاستخدام السي لها أو التسبب بحوادث تؤدي الى تدميرها.
- تكلفة معالجة الحوادث والمشاكل: وذلك من خلال عدم الدخول في صراعات مع الموظفين والتسبب بمشاكل واصابات مما يؤدي الى دفع تكاليف علاجية او تعطل العمل.

3. المتغير التابع: (الأداء المالي):

1.3 مفهوم الأداء المالي:

- توجد عدد من التعاريف للأداء المالي، منها ما يأتي:
- وصف للوضع الحالي للمنظمة، والطرق والأساليب المستخدمة من خلال دراسة موجودات ومطلوبات المنظمة والإيرادات والمبيعات وصافي الثروة (Glodston, 1988, 11).
- مجموعة من المؤشرات المالية تقيس مدى إنجاز الأهداف (الخطيب، 2009، 45).
- بيان أثر هيكل التمويل على الربحية للمنظمة، ويعكس كفاءة المنظمة السياسية التمويلية (الكبيسي، 1995، 12).
- قدرة المنظمات على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومصادرها في الاستخدامات من أجل تحقيق أهدافها (دادن، كراسي، 2005، 304).

2.3 أهمية الأداء المالي:

تظهر أهمية الأداء المالي من خلال ما يأتي:

- معرفة طبيعة نشاط المنظمة.
- معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة اقتصاديا وماليا.
- المساعدة في فهم التفاعل مع البيانات المالية.
- تقييم ربحية المنظمة، وسيولتها، ونشاطها، ومديونيتها.
- تقييم حجم المنظمة، وتطورها.

3.3 مؤشرات الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية:

ويمكن ان نضع أهم مؤشرات للأداء المالي بالمنظمات الإنسانية في عدد من الجوانب، وذلك كما يأتي:

الجدول (1): مقترح مؤشرات الأداء المالي للمنظمات الإنسانية

مؤشرات التمويل الخارجي	مؤشرات التمويل الداخلي	مؤشرات النشاط	مؤشرات الكفاءة
نسبة نمو التبرعات النقدية.	نسبة نمو عدد المشروعات الوقفية.	نسبة نمو عدد المستفيدين.	نسبة نمو فائض النشاط.
نسبة نمو التبرعات العينية.	نسبة نمو عدد المشروعات الاستثمارية.	نسبة نمو عدد المشاريع والبرامج.	نسبة معدل انخفاض
نسبة نمو المساهمات التطوعية.	نسبة نمو إيرادات المشروعات الاستثمارية.	نسبة نمو عدد المستفيدين لكل مشروع.	التكاليف الإدارية.
نسبة نمو عدد الجهات المانحة.	نسبة نمو إيرادات المشروعات الوقفية.	نسبة نمو مبلغ كل مشروع ومرات تكرار تنفيذه في العام.	نسبة التكاليف الإدارية الى اجمالي التكاليف.
نسبة نمو عدد المتبرعين.		نسبة نمو عدد المستفيدين الذين تغيرت حياتهم وظروفهم للأحسن (مؤشر الأثر).	
نسبة نمو عدد المتطوعين.			

المصدر: من اعداد الباحث.

المحور الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، ومتغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة كما يأتي:

الجدول (2): متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية					
	الأمانة	المسؤولية	التطوع	التعاون	تخفيض التكاليف	تحسين الأداء المالي
40	5	5	5	5	10	10

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

ثانياً: صدق الأداة وثباتها:

1. الصدق الظاهري:

تم عرض عبارات المقاييس على عدد (7) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، وتم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس.

2. الاتساق الداخلي:

يقصد به قوة الترابط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية، ويعرض الجدول رقم (3) معاملات كما يأتي:

الجدول (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور محاور الدراسة

م	البعد	الارتباط	الدلالة	م	البعد	الارتباط	الدلالة
البعد	الأمانة	0.735	0.000	المحور	الثقافة التنظيمية	0.773	0.00
البعد	المسؤولية	0.936	0.000	المحور	التكاليف	0.813	0.00
البعد	التطوع	0.863	0.000	المحور	الأداء المالي	0.686	0.000
البعد	التعاون	0.823	0.000				

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (3) ان جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات ومحاور.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ويوضح الجدول (4) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة.

الجدول (4): نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقاييس محاور الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية ½Alpha
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	الأمانة	5	0.934	96.63%
	المسؤولية	5	0.933	96.57%
	التطوع	5	0.933	96.59%
	التعاون	5	0.934	96.63%
المتغير الوسيط	تخفيض التكاليف	10	0.932	96.55%
المتغير التابع	تحسين الأداء المالي	10	0.933	96.61%
قيمة الفا كرنباخ لجميع المحاور				96.70%

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (4) أن قيم ألفا كرنباخ لجميع المحاور أكبر من (90%)، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواءً كان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين عن إدارة التكلفة بالمنظمات الإنسانية اليمنية، والتي لا يمكن حصر مجتمع الدراسة نظراً لعدم وجود إحصائية دقيقة توضح العدد الفعلي تم اختيار عينة غير احتمالية غرضية، وتم تحدد عدد العينة لمجتمع إحصائي غير معلوم عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (0.05) بحسب المعادلة كما يأتي:

حيث أن:

N: حجم العينة. D: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).
Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).
P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.5).

$$N = \left(\frac{Z}{D} \right)^2 \times P (P - 1)$$

وتبلغ حجم العينة كما يأتي: $N = \left(\frac{1.96}{0.05} \right)^2 \times P (P - 1) = 384.16$
حيث تم توزيع (400) استبانة، وتم استرجاع (72) استبانة منها (369) استبانة سليمة، وقد تم استخدامها في التحليل، وهي كما يأتي:

الجدول (5): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

الإستبانات الموزعة	الإستبانات المستردة والصالحة	نسبة الإستبانات الصالحة %
400	369	%92.25

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (5) أن معدل التعاون بلغ 95.32% من الاستبانات الموزعة، وهذا المعدل يعتبر جيد جداً للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان.

- وكان توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية كالاتي:

الجدول (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية

الجهة	الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	279	%75.61	انثى	90	%24.39
المسمى الوظيفي	رئيس المنظمة	59	15.99%	مدير عام / تنفيذي	116	31.44%
	الأمين العام	35	9.49%	مدير مالي	31	8.40%
	المستول المالي	20	5.42%	مدير قطاع	108	29.27%
سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 3 سنوات	62	16.80%	من 9 سنوات وأقل 12 سنوات	40	10.84%
	من 3 سنوات وأقل 6 سنوات	107	29.00%	أكثر من 12 سنة	85	23.04%
	من 6 سنوات وأقل 9 سنوات	75	20.33%			
المؤهل العلمي	ثانوية	17	%4.61	دكتوراة	28	%7.59
	بكالوريوس	234	%63.41	أخرى	17	%4.61
	ماجستير	73	%19.78			
التخصص	إدارة اعمال	86	%23.31	إدارة عامة	27	%7.32
	محاسبة	36	%9.76	تسويق	6	%1.63
	مالية ومصرفية	7	%1.90	أخرى	207	%56.10

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (6) ما يأتي:

- جاءت فئة الجنس (انثى) بنسبة 24.39%، وتعتبر نسبة جيدة، ويدل على تحسن تواجد المرأة في المواقع القيادية للمنظمات الإنسانية.
- أعلى نسبة لنوع الوظيفية كانت الفئة (مدير عام / تنفيذي) بنسبة 31.44%، ثم تأتي الفئة (مدير قطاع) بنسبة 29.27%، ثم تأتي الفئة (رئيس المنظمة) بنسبة 15.99%، ثم الفئة (الأمين العام) بنسبة 9.49%، ثم الفئة (مدير مالي) بنسبة 8.40%، ثم الفئة (المسؤول المالي) بنسبة 5.42%، وهي نتيجة منطقية لنسبة التواجد الوظيفي.
- أعلى نسبة لسنوات الخبرة الوظيفية كانت للفئة (من 3 سنوات وأقل 6 سنوات) بنسبة 29.00%، ثم تأتي الفئة (أكثر من 12 سنة) بنسبة 23.04%، ثم تأتي الفئة (من 6 سنوات وأقل 9 سنوات) بنسبة 20.23%، ثم الفئة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 16.80%، ثم الفئة (من 9 سنوات وأقل 12 سنوات) بنسبة 10.83%، وهذا يدل على أن الخبرة الإدارية جاءت بدرجة جيدة، ونسبة الذين لديهم خبرة من 6 سنوات الى أكثر من 12 سنة بلغوا 54.20% من اجمالي العينة.
- أعلى نسبة للمؤهل الدراسي كانت الفئة (بكالوريوس) بنسبة 63.41%، ثم تأتي فئة (ماجستير) بنسبة 19.78%، ثم فئة (دكتوراة) بنسبة 7.59%، ثم فئة (أخرى) بنسبة 4.61%. ويدل على ارتفاع المستوى التعليمي للمسؤولين وأيضاً تواجد فئة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراة) حيث بلغوا نسبة 27.37% من اجمالي العينة.
- أعلى نسبة للتخصص كانت الفئة (أخرى) بنسبة 55.10%، ثم تأتي فئة (إدارة اعمال) بنسبة 23.31%، ثم فئة (محاسبة) بنسبة 9.76%، ثم فئة (إدارة عامة) بنسبة 7.32%، ثم فئة (مالية ومصرفية) بنسبة 1.91%، ثم فئة (تسويق) بنسبة 1.63%. وهو ما يدل على ارتفاع الحاصلين على تخصص العلوم الإدارية حيث بلغوا 47.14% من اجمالي العينة، وحتى الفئة (أخرى) كانت في تخصصات كالإنجليزي والقانون والحاسوب وهي تخصصات تحتاجها المنظمات الانسانية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: تحليل (متغيرات الدراسة):

بناء على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، فقد تم تقديم النتائج وتحليلها من خلال استخدام التحليل الإحصائي برنامج (SPSS V.25)، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة:

1. نتائج تحليل (متغيرات الدراسة): يوضح الجدول (7) نتائج تحليل متغيرات الدراسة.

الجدول (7): خلاصة نتائج تحليل (متغيرات الدراسة)

م	المحور	المتوسط	% المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	الأمانة	4.0276	80.6%	0.6056	مرتفعة	32.597	0.000
2	المسؤولية	4.2238	84.5%	0.5882	مرتفعة بشدة	39.970	0.000
3	التطوع	4.2038	84.1%	0.6039	مرتفعة بشدة	38.293	0.000
4	التعاون	4.3182	86.4%	0.5830	مرتفعة بشدة	43.431	0.000
ج	الثقافة التنظيمية	4.1934	83.9%	0.4983	مرتفعة بشدة	46.001	0.000
س	تخفيض التكاليف	3.7270	74.5%	0.6146	مرتفعة	22.722	0.000
ت	تحسن الأداء المالي	3.1626	63.3%	0.7743	متوسطة تميل للارتفاع	4.034	0.000

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (7) ما يأتي:

- جاءت أبعاد الثقافة التنظيمية بالمنظمات الإنسانية اليمنية (المسؤولية، التطوع، التعاون) بدرجة مرتفعة بشدة، فحين جاء بعد (الأمانة) بدرجة مرتفعة.
- جاء بعد (التعاون) في المرتبة الأولى، ثم بعد (المسؤولية) في المرتبة الثانية، ثم بعد (التطوع) في المرتبة الثالثة، ثم المرتبة الأخيرة بعد (الامانة).

- موافقة أفراد العينة إلى محور الثقافة التنظيمية بالمنظمات الإنسانية اليمنية جاءت بدرجة مرتفعة بشدة.
- موافقة أفراد العينة إلى أن محور تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية جاء مرتفعة.
- موافقة أفراد العينة إلى أن محور تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية جاء متوسطة تميل للارتفاع.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية، كما يوضح ذلك الجدول (8).

الجدول (8): نتائج العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وتحسن الاداء المالي

بعد الأمانة		بعد المسؤولية		بعد التطوع		بعد التعاون		الثقافة التنظيمية	
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط
0.000	0.209	0.000	0.225	0.000	0.259	0.000	0.263	0.000	0.285

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (8) ما يأتي:

- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية وابعادها (الأمانة، المسؤولية، التطوع، التعاون) وتحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية حيث بلغ معامل الارتباط (0.285، 0.209، 0.225، 0.259، 0.263) على الترتيب ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
- جاء بعد (التعاون) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بعد (التطوع)، ثم بعد (الامانة)، وفي الأخير بعد (المسؤولية).

مما سبق جرى قبول الفرضية الأولى.

2. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية، كما يوضح ذلك الجدول (9).

الجدول (9): نتائج العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وتخفيض التكاليف

بعد الأمانة		بعد المسؤولية		بعد التطوع		بعد التعاون		الثقافة التنظيمية	
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط
0.000	0.404	0.000	0.477	0.000	0.402	0.000	0.437	0.000	0.513

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (9) ما يأتي:

- توجد علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وابعادها (الأمانة، المسؤولية، التطوع، التعاون) وتخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية حيث بلغ معامل الارتباط (0.513، 0.404، 0.477، 0.402، 0.437) على الترتيب ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
- جاء بعد (المسؤولية) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بعد (التعاون)، ثم بعد (الامانة) ، وفي الأخير بعد (التطوع).

مما سبق جرى قبول الفرضية الثانية.

3. اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على: (للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة احصائية في تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، كما يوضح ذلك الجدول (10).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	معامل β	قيمة T	دلالة T
0.285	0.079	32.498	0.000	0.285	5.701	0.000

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (10) ما يأتي:

وجود تأثير إيجابي معنوي ضعيف للثقافة التنظيمية في تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (32.498) وهي دالة عند مستوى قدرة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.285)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.079) الى أن (7.9%) من التغير في تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية. مما سبق جرى قبول الفرضية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: (لثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة احصائية في تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، كما يوضح ذلك الجدول (11).

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	معامل β	قيمة T	دلالة T
0.513	0.261	131.173	0.000	0.513	11.453	0.000

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (11) ما يأتي:

وجود تأثير إيجابي معنوي متوسط بين الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (131.173) وهي دالة عند مستوى قدرة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.513)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.261) الى أن (26.1%) من التغير في تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية. مما سبق جرى قبول الفرضية الرابعة.

5. اختبار الفرضية الخامسة: والتي تنص على: (لتخفيض التكاليف أثر ذو دلالة احصائية في تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، كما يوضح ذلك الجدول (12).

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	معامل β	قيمة T	دلالة T
0.253	0.062	25.191	0.000	0.253	5.019	0.000

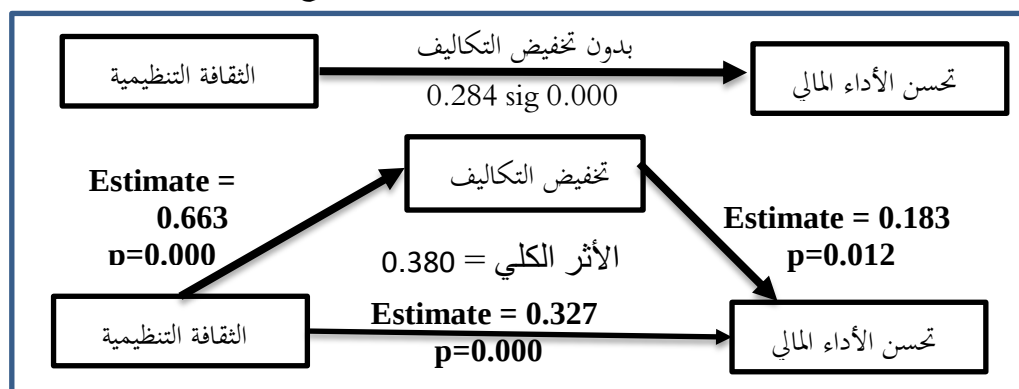
المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (12) ما يأتي:

وجود تأثير إيجابي معنوي ضعيف بين تخفيض التكاليف وتحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (25.191) وهي دالة عند مستوى قدرة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.253)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.062) الى أن (6.2%) من التغير في تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية. مما سبق جرى قبول الفرضية الخامسة.

6. اختبار الفرضية السادسة: والتي تنص على: (تخفيض التكاليف يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، وحتى يمكن القول بأن المتغير الوسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، تتحقق تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط، وتأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع، وإذا كان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع دال احصائيا فالعلاقة جزئية، أما إذا كان غير دال احصائيا تكون العلاقة كلية. ويوضح الشكل رقم (2) مدى تحقق هذه الشروط ونوعية العلاقة كما يأتي:

الشكل (2): تحليل توسط تخفيض التكاليف ببرنامج أموس



المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج أموس.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2) ما يأتي:

- تحقق الشرط الأول من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير الثقافة التنظيمية (المستقل) في تخفيض التكاليف (الوسيط) بالمنظمات الإنسانية اليمنية حيث يساوي (0.663) وهو دال احصائيا.
- تحقق الشرط الثاني من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير لتخفيض التكاليف (الوسيط) في تحسن الاداء المالي (التابع) بالمنظمات الإنسانية اليمنية حيث يساوي (0.183) وهو دال احصائيا.
- تأثير الثقافة التنظيمية (المستقل) في تحسن الاداء المالي (التابع) بالمنظمات الإنسانية اليمنية دال احصائيا ويساوي (0.327).
- مما سبق جرى قبول الفرضية السادسة ونوع العلاقة جزئية لان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع دال احصائياً.

الخلاصة:

أولاً: النتائج والاستنتاجات:

بناء على نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد كانت أبرز النتائج والاستنتاجات كالاتي:

1. المتغيرات:

- جاءت الثقافة التنظيمية بالمنظمات الإنسانية اليمنية بدرجة مرتفعة بشدة بنسبة 83.90%، وعلى مستوى الابعاد جاء بعد التعاون في المرتبة الأولى ثم بعد المسؤولية ثم بعد التطوع وأخير بعد الامانة وبنسب (86.33%، 84.58%، 84.13%، 80.57%) .
- جاء تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية بدرجة مرتفعة بنسبة 74.53%.
- جاء تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية بدرجة متوسطة تميل للارتفاع بنسبة 63.33%.

2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- أسفرت عن وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الأمانة، المسؤولية، التطوع، التعاون) مع تحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، كما جاء بعد (التعاون) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بعد (التطوع)، ثم بعد (الامانة)، وفي الأخير بعد (المسؤولية). وهو ما يتوافق من دراسة (عايض، العودي، 2019) من حيث ان بعد التعاون جاء كأعلى علاقة. ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية لبعدي (الأمانة، المسؤولية، التطوع، التعاون) نظراً لان دورها غير مباشرة في الأداء المالي.
- أسفرت عن وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية وتحسن الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وتأني هذه النتائج متفقة مع دراسة (Han, 2012)، (الديراوي، 2019)، (Silwal, 2022) من حيث وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء، ولكن لم تكن متفقة مع دراسة (البهلوي، 2019) من حيث ان العلاقة جاءت بدرجة ضعيفة. ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية بشكل كبير لما للثقافة التنظيمية من علاقة بالتحسن في مجالات المنظمة الإدارية وبشكل اقل في المجالات المالية.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- أسفرت عن وجود علاقة إيجابية متوسطة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الأمانة، المسؤولية، التطوع، التعاون) مع تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية، كما جاء بعد (المسؤولية) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بعد (التعاون)، ثم بعد (الأمانة)، وفي الأخير بعد (التطوع). ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية لبعدي (المسؤولية، التعاون) نظراً لدورهم الفعال في بذل المزيد من الجهد واستشعار المسؤولية وبالتالي يؤثران مباشرة في التكاليف، ولكن لم تكن النتيجة منطقية من ناحية بعد (الأمانة، التطوع) لارتباط الأمانة بالحرص على أدوات وأصول المنظمة، وكذلك لارتفاع قيمة التطوع والذي ينعكس بدوره على حب الموظف بذلك الجهد بدون مقابل أو بمقدار أقل.
- أسفرت عن وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج (Mohammad, 2022) من حيث ان العلاقة كانت متوسطة، ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية لتأثير الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين الذي ينعكس بدوره على التكاليف.

- ### 4. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:
- أسفرت نتيجة الفرضية الثالثة: عن وجود أثر إيجابي ضعيف للثقافة التنظيمية في تحسين الاداء المالي، وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة (Han, 2012)، (الديراوي، 2019)، (Silwal, 2022)، من حيث وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية، ولكن لم تكن متفقة مع دراسة (الديراوي، 2019)، (البهلولي، 2019) من حيث ان الاثر جاء بدرجة ضعيفة، ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية بشكل كبير لما للثقافة التنظيمية من دور كبير في تحسين الأداء في جميع مجالات المنظمة، ويكون تأثيرها كبير في المجالات الإدارية وخاصة السلوكية للموظفين، وأقل في المجالات المالية.

- ### 5. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
- أسفرت نتيجة الفرضية الرابعة: عن وجود أثر إيجابي متوسط للثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة (Sudana, Akuntansi, Ekonomi, 2008)، (Hardcopf, Liu, Shah, 2021)، (Sahoo, 2022) من حيث وجود أثر للثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف والهدر التشغيلي، ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية لما للثقافة التنظيمية من تأثير في سلوك الموظفين والذي ينعكس بدوره في التكاليف، وكلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية زاد مستوى انخفاض التكاليف، ويجب على إدارة المنظمات الإنسانية اليمنية الاهتمام بالثقافة التنظيمية وابعادها.

- ### 6. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:
- أسفرت نتيجة الفرضية الخامسة: عن وجود أثر إيجابي لتخفيض التكاليف في تحسين الاداء المالي، وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة (بلمداني، بن تراري، 2017)، (الطراونة، 2020)، (بو دريعه، سعدي، 2020)، (سعد الدين، 2020) من حيث وجود أثر للتكاليف في تحسين الاداء المالي، ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية، وكلما كان مستوى انخفاض التكاليف كبير كلما كان مستوى تحسين الاداء المالي كبير والعكس صحيح، وبالتالي تزيد النتائج الإيجابية من تعزيز تحسين الاداء المالي لدى المنظمات الإنسانية ما ينعكس ذلك بدوره في صالح المجتمع على شكل برامج وانشطة إنسانية في شتى المجالات.

- ### 7. مناقشة نتائج الفرضية السادسة:
- أسفرت نتيجة الفرضية السادسة: على أن تخفيض التكاليف يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وان هذه العلاقة جزئية، وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية تؤثر في تخفيض التكاليف، ويؤثر تخفيض التكاليف في تحسين الاداء المالي، وتؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء المالي. ويمكن القول: ان هذه النتيجة منطقية لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على مجالات كثيرة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تتأثر التكاليف بالثقافة التنظيمية وفي نفس الوقت تؤثر في الأداء المالي.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات منها ما يأتي:

- زيادة الاهتمام بمستوى الثقافة التنظيمية، واعداد وتنفيذ برامج توعوية لتعزيزها.
- الحرص على الموظفين أصحاب الكفاءة وعدم التفريط فيها.

- تبني نظام رقابة وتقييم مكتوب يتلاءم مع طبيعة عم المنظمات الإنسانية، والعمل على التحكم في التكاليف الخفية الناشئة من الغياب وضعف التدريب وظروف العمل.
- تدريب وتأهيل الموظفين لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، لأداء أعمالهم بطريقة صحيحة من أول مرة وعدم استهلاك موارد إضافية، وإنجاز المهام والاعمال في الوقت الرسمي للعمل بما يقلل من اللجوء للدوام الاضافي.
- إدارة التكلفة وتخفيضها قدر الامكان بما يشعر المتبرع بان المنظمة حريصة على الاموال وأنها انفقت في أماكنها الصحيحة ولم تهدر.
- اجراء دراسات وابحاث اخرى فيما يخص التكاليف وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الانسانية.

المراجع والمصادر:

1. القران الكريم.
2. صحيح البخاري ومسلم.
3. أبو النصر، محدث مُجد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
4. أبو بكر، مصطفى محمود. (2006). ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى. المجلة العربية للتجارة والتمويل. جامعة طنطا، 2(4)، 95-139.
5. الإرياني، ميسون عبد الوهاب مُجد. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الاداري في شركات الأدوية اليمنية، (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
6. بركات، وجدي مُجد. (16-17/ 3/ 2005). تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر، المؤتمر العلمي الثامن بعنوان الخدمة الاجتماعية وقضايا الإصلاح في المجتمع العربي المعاصر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، م، ص 33.
7. بلمداني، مُجد، وبن تراري، عبدا لغاني. (2017). فعالية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين اداء المنظمة الاقتصادية-دراسة حالة منظمة الأسمت بني صاف، (رسالة ماجستير)، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، الجزائر.
8. البهلولي، نهي مصلح أحمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
9. بو درعية، فطيمة، وسعيد، مريم. (2020). دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الاداء المالي للمنظمة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، جامعة مُجد الصديق بن يحي، الجزائر.
10. حسين، على ابراهيم، ومحمود، مُجد محمود، وحسين، مُجد عبد الكريم. (2018). دور الثقافة التنظيمية لشركات الاعمال في تحديد العلاقة بين نظام التكاليف المعيارية وبيئة التصنيع الحديثة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 2(42)، 1-26.
11. خضراوي، رانيا، وعلاقة، عقيلة. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدينة، (رسالة ماجستير)، جامعة يحي فاس-الجزائر.
12. الخطيب، مُجد محمود. (2009). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، عمان: دار الحامد.
13. الخلايلة، إيمان (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية، الأردن.
14. دادن، عبد الغني، وكماسي، مُجد الأمين. (9-8 مارس 2005). الأداء المالي من منظور المحاسبة المالية، (ورقة مقدمة)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات؛ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة ورقلة، الجزائر.
15. الديراوي، أيمن حسن. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 27(2)، 88-116.
16. السامرائي، عدنان هاشم. (1996). محاسبة التكاليف - تكلفة الوحدة المنتجة، طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة.
17. سعد الدين، كاظمة. (2020). دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الاداء المالي للمنظمة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، جامعة مُجد بوضياف، الجزائر.
18. سالم، منير محمود. (2000). المبادئ العلمية والعملية، القاهرة: دار النهضة العربية.
19. شعباني، مجيد، ولواني، خاتمة. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة كهرباء تاركة (SKT) بعين تموشنت، مجلة دراسات اقتصادية، 21(2)، 72-91.

20. الطراونة، رشا جمال خلف. (2020). أثر التكلفة المستهدفة على تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن.
21. عايض، عبد اللطيف مصلح، والعودي، نجاد عبده. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، 25(4). 29-55.
22. العلي، سليمان. (1996). تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، السعودية: مؤسسة أمانة.
23. العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. عيناء، عبد السلام محمد. (2018). محاسبة التكاليف، مأرب: مكتبة المنار.
25. عيناء، عبد السلام محمد. (2020). دور نظم المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ، مجلة الدراسات الاجتماعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، 26(3)، 89-115.
26. الفريجات، خضير كاظم حمود، واللوزي، موسى سلامة، والشهابي، إنعام. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
27. قاسم، سامر. (2014). دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(5). 11-30.
28. الكبيسي، عبد الرزاق عبد العزيز. (1995). تحليل وتقييم كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية، (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد، العراق.
29. المرسي، جمال الدين. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
30. مرعي، عبد الحي. (2008). إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الانتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
31. الهاجري، ناصر مفرج زيد. (2013). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
43. Patrick, G, et al. (2005). *organisations comporment (Nouvelles approches – nouveaux enjeux)*, Paris.
44. Gibson, J, L. Ivancevich, J, M. Donnelly, J, H. & Konopaske, R. (2012), *organisations: Behavior, structures, processes*, Fourteenth Edition, New York: Mc Graw-Hill.
45. Glodston, D. (1988). *Venture Capital Investing*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
46. Han, H, S. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance, *Cornell University's School of Hotel Administration*, 53(3), 207-219.
47. Hardcopf, R., Liu, G., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture, *International Journal of Production Economics*, 235, 1-13.
48. HEDY, J, H. & HOOPER, K. (2011). New Zealand funding organisations: How do they make decisions on allocating funds to not-for- profit organisations, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), 425-449.
49. Jones, R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
50. Mohammad, A., Abdulrahman, B., Qader, K., Jamil, D., Sabah, K., Gardi, B. & Adnan, S. (2022). The mediation role of organizational culture between employee turnover intention and job satisfaction, *International Journal of Teaching, Learning and Education (IJTLE)*, 1(4), 24-35.
51. Sahoo, S. (2022). Lean practices and operational performance: the role of organizational culture, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39 (2), 428-467.
52. Silwal, P, P. (2022). Corporate cultures and financial performance: The mediating role of firm innovation, *Cogent Business & Management*, 9, 1-20.
53. Sudana, P. Akuntansi, J. & Ekonomi, F. (2008). ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC COST REDUCTION, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 4, 1-26.
54. Wangari, K. (2015). *The influence of organizational culture on change management in the energy sector: a case of kengen*, Master of Science in Organizational Development (EMOD), United States International University Africa.