

تأثير الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والمعدل لإدارة المعرفة، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الفلسطينية

The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment and the Moderator of Knowledge Management, a Field Study in Palestinian Public Universities.

ملك عبد الحق^{1*}، محمد سليبي²

Malak AbdulHaq^{1*}, Mohammad Slimi²

¹كلية الدراسات العليا، جامعة فلسطين التقنية- خضوري- طولكرم، فلسطين، ²قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة فلسطين التقنية-خضوري، فلسطين.

¹Faculty of Graduate Studies, Palestine Technical University – Kadoorie, Tulkarm, Palestine. ²Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Palestine Technical University – Kadoorie, Tulkarm, Palestine.

تاريخ النشر: 2026/08/30

تاريخ القبول: 2026/03/26

تاريخ الإستلام: 2025/12/29

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية، من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط وإدارة المعرفة كمتغير معدل، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت (45) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة. وقد وزعت الاستبانة على عينة مختارة بطريقة عشوائية بسيطة مكونة من (300) موظف وموظفة من العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية، تم استرداد (297) استبانة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (292) استبانة، وقد استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات والتحقق من صحة الفرضيات، بالاعتماد على برنامجي (SPSS) و (Smart PLS)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تنوعاً متكاملاً في أنماط الثقافة التنظيمية، مع مستوى مرتفع لأداء العاملين، والالتزام التنظيمي، وإدارة المعرفة. كما أظهرت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وأن إدارة المعرفة تعزز من قوة هذه العلاقة. توصي الدراسة بتعزيز مواءمة الثقافة التنظيمية مع الأهداف المؤسسية وترسيخ الالتزام التنظيمي باعتبارهما مدخلين أساسيين لتحسين الأداء في الجامعات الحكومية الفلسطينية، كما تؤكد على ضرورة تبني سياسات عادلة وتشاركية تدعم الإصلاح الإداري وترفع مستوى التزام العاملين، وكذلك اعتماد نهج متكامل يربط بين الثقافة والالتزام وإدارة المعرفة في إطار إدارة الموارد البشرية وصنع القرار، وتشدد على تطوير الأداء بصورة مستدامة عبر التمكين والتحفيز وتعزيز التكيف والابتكار المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، الالتزام التنظيمي، إدارة المعرفة، الجامعات الحكومية الفلسطينية.

Abstract : This study aimed to identify the impact of organizational culture on employee performance in Palestinian public universities in the West Bank, using organizational commitment as a mediating variable and knowledge management as a moderating variable. The study employed a quantitative approach, and to achieve its objectives, a questionnaire was developed as the primary data collection instrument. The questionnaire comprised 45 items distributed across the study variables. It was distributed to a simple random sample of 300 male and female employees working in Palestinian public universities. 297 questionnaires were returned, and 292 were deemed valid for statistical analysis. The study utilized several statistical methods to analyze the data and verify the hypotheses, relying on SPSS and SmartPLS software. The findings revealed a comprehensive diversity in organizational culture patterns, coupled with high levels of employee performance, organizational commitment, and knowledge management. Furthermore, the study demonstrated that organizational commitment partially mediates the relationship between organizational culture and employee performance, while knowledge management strengthens this relationship. The study recommends strengthening the alignment between organizational culture and institutional goals, and reinforcing organizational commitment as two key drivers for improving performance in Palestinian public universities. It also emphasizes the need to adopt fair and participatory policies that support administrative reform and enhance employees' commitment. Furthermore, it calls for an integrated approach linking organizational culture, commitment, and knowledge management within human resource management and decision-making processes. Finally, it stresses the importance of achieving sustainable performance development through empowerment, motivation, and the enhancement of institutional adaptability and innovation.

Keywords: Organizational culture, employee performance, organizational commitment, knowledge management, Palestinian public universities.

1. المقدمة

حظيت الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد باعتبارها أحد العوامل الرئيسة التي تحدد نمو ونجاح المنظمات نظراً لما لها من تأثير مباشر في الأداء التنظيمي (Shaura et al., 2024)، فهي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي توحد الأفراد داخل المنظمة وتساهم في تطويرها، مما يخلق هوية تنظيمية تميزها عن غيرها من المنظمات (Setiani et al., 2023)، وتكتسب هذه الأهمية مزيداً من البروز في ظل التغيرات

الديناميكية التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة (Wahyuningsih et al., 2024).

إذ تساعد الثقافة التنظيمية القوية المنظمات على مواجهة هذه التغيرات من خلال تعزيز التزام العاملين ورفع مستويات أدائهم، ويُعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة وقدرتها التنافسية (Fernandes et al., 2023)، وقد أكدت الدراسات السابقة على وجود ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء (Islami & Yanti, 2024).

وفي هذا السياق، يُعد الالتزام التنظيمي من العوامل الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، إذ يساهم في تعزيز نتائجها الإيجابية من خلال رفع درجة الولاء والانتماء لدى العاملين (Dunger, 2023). وقد أظهرت دراسة (Laila et al., 2022) أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً جوهرياً في مستوى الالتزام التنظيمي، مما يجعل فهم العلاقة بينهما ضرورياً لتطوير استراتيجيات تعزز الأداء والاستقرار المؤسسي.

إلى جانب ذلك، أصبحت إدارة المعرفة أحد المكونات الجوهرية في نجاح المنظمات المعاصرة، إذ تساهم في تعزيز القدرات التنظيمية من خلال توليد المعرفة وتبادلها واستخدامها بفعالية، كما أن توافق إدارة المعرفة مع الثقافة التنظيمية يعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال المعرفي (Alshammari, 2020).

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والدور المعدّل لإدارة المعرفة في هذه العلاقة، وذلك بهدف إثراء الأدبيات التنظيمية وتقديم إطار عملي لتحسين الأداء المؤسسي في بيئة التعليم العالي.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الحكومية اليوم بيئة عمل ديناميكية تتطلب منها التكيف السريع لضمان استدامتها، ويُعد بناء ثقافة تنظيمية إيجابية من أهم عوامل تحقيق ذلك إذ تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وأدائهم، وتُساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Wahyuningsih et al., 2024).

ورغم هذا الدور الحيوي، تُهمل الثقافة التنظيمية غالباً في القطاع العام رغم ضرورتها لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي (Andrianu, 2020)، وتشير الأدبيات إلى وجود فجوة بحثية في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وضرورة دراسة المتغيرات المؤثرة فيها مثل الالتزام التنظيمي الذي ثبت تأثيره الإيجابي على الأداء (Syahnur & Elmi, 2023)، كما أوصت دراسات عدّة بفحص دوره الوسيط في هذه العلاقة (Firman, 2023; Setiawan, 2023). إضافة إلى ذلك، تُظهر دراسات أخرى أهمية إدارة المعرفة كمتغير مُعدّل قد يعزز تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء (Abubakar et al., 2019)، وسط إشارة إلى ندرة الدراسات التي تناولت هذا الدور (Shea et al., 2023). وفي السياق الفلسطيني، تواجه الجامعات الحكومية بيئة عمل معقدة تتأثر بالاحتلال ونقص الموارد وعدم الاستقرار الإداري والتنظيمي، مما ينعكس بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين (الأفزع، 2022؛ عوض، 2018).

وبناءً على ما تقدم ولما للثقافة التنظيمية من دور مهم في مسيرة الجامعات وعلى نحو خاص في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة فلسطين التقنية "خضوري"، جامعة الاستقلال، جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني) كخطوة نحو التميز والرفق الأكاديمي والتنظيمي، حيث تسهم تلك الجامعات في تطوير المجتمع من خلال أداء متميز تدعمه ثقافة تنظيمية خاصة تعزز هويتها ورسالتها الأكاديمية، كما تعمل هذه الثقافة على ترسيخ القيم الإيجابية وزيادة الإلتزام التنظيمي والولاء لدى العاملين في ظل التحديات والتغيرات البيئية. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في معالجة القصور البحثي في فهم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، ودور الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وإدارة المعرفة كمتغير معدّل داخل الجامعات الحكومية الفلسطينية.

2.1 أسئلة الدراسة

1. ما هو واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
2. ما هو واقع تطبيق أداء العاملين بأبعاده في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
3. ما هو واقع تطبيق الإلتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
4. ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
5. ما هو تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها في أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
6. ما هو تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها على الإلتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
7. ما هو تأثير تطبيق الإلتزام التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
8. هل يتوسط الإلتزام التنظيمي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
9. هل هناك أثر معدّل لإدارة المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

3. أهمية الدراسة

3.1 الأهمية النظرية

- تناول موضوعاً معاصراً يتمثل في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، مع إدماج متغيرات جديدة هي الإلتزام التنظيمي وإدارة المعرفة لفهم أعمق للعلاقات المحتملة بينها في سياق الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- تسهم الدراسة في معالجة القصور البحثي خلال الجمع بين أربعة متغيرات لم تُدرس مجتمعة سابقاً، مما يعزز الإثراء النظري والتطبيقي للأدبيات، كما توفر نتائجها وتوصياتها رؤى عملية لتحسين أداء العاملين عبر تعزيز ثقافة تنظيمية محفزة تُنهي الإلتزام التنظيمي وتدعم فاعلية الأداء المؤسسي.

3.2 الأهمية العملية

- إبراز دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء العاملين وتحقيق الكفاءة الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، مع تحليل دور الالتزام التنظيمي كوسيط يعزز الإنتماء والولاء المؤسسي.
- توضيح أثر إدارة المعرفة في تطوير العمليات وتحسين الأداء، وتقديم إطار عملي يساعد صناع القرار على تبني استراتيجيات تكاملية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وإدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي.

4. حدود الدراسة

1. الحد المكاني: الجامعات الحكومية الفلسطينية - في الضفة الغربية (جامعة فلسطين التقنية "خضوري"، جامعة الاستقلال، جامعة نابلس للتعليم المني والتقني).
2. الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الأكاديمي 2024-2025.
3. الحد البشري: العاملين الإداريين و العاملين الأكاديميين المكلفين بعمل إداري في الجامعات الحكومية الفلسطينية - في الضفة الغربية.

5. أهداف الدراسة

تحليل واقع الثقافة التنظيمية، والأداء، والالتزام التنظيمي، وإدارة المعرفة في الجامعات الحكومية الفلسطينية، والكشف عن العلاقات المتبادلة بينها، كما تسعى لتحديد تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء، ودور الالتزام التنظيمي كوسيط، وإدارة المعرفة كمتغير معدل في هذه العلاقة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تعزز الأداء والالتزام المؤسسي في تلك الجامعات.

فيما يلي سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وتطوير نموذج نظري مع فرضيات الدراسة، ومن ثم عرض منهجية البحث المتبعة، يلها تحليل البيانات ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، مع التركيز على المساهمات النظرية والتطبيقية للدراسة، وسيُختتم البحث بملخص للنتائج الرئيسية، وتحديد القيود وتقديم توصيات لدراسات مستقبلية.

6. الأدب النظري/الدراسات السابقة

6.1 الدراسات العربية

- دراسة عوض (2018): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية من خلال دراسة حالة وزارة الداخلية، حيث اتبعت منهجاً وصفيّاً تحليلياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد توزيعها على عينة من موظفي

الوزارة. توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تسهم في رفع مستوى الإبداع الإداري، وأوصت بتعزيز بيئة العمل الداعمة للأفكار الجديدة وتطوير الممارسات الإدارية المحفزة على الإبداع.

- **دراسة الأقرع (2022):** تناولت الدراسة بحث دور الثقافة التنظيمية في دعم عملية تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات طُبقت على 97 موظفًا حكوميًا. وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي وموجب للثقافة التنظيمية على التطوير الإداري وارتفاع مستوى تأثيرها على فاعلية الأداء، وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية وروح الفريق داخل المؤسسات الحكومية لتحسين الأداء والتطوير.
- **دراسة الفزاري (2024):** هدفت إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على فاعلية تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وقد أوصت بتعزيز قيم التعاون والثقة والتعلم المستمر لضمان نجاح مبادرات إدارة المعرفة.
- **دراسة سلامة وآخرون (2024):** هدفت إلى التعرف على دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني بمحافظة سلفيت، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي وكذلك استبانة إلكترونية لجمع البيانات من 244 موظف/ة، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الأداء مباشرة وبشكل غير مباشر عبر الرقابة التنظيمية، وأوصت الدراسة بإعطاء الرقابة التنظيمية أولوية لتعزيز الأداء المؤسسي.
- **دراسة هاشم (2025):** هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال علاقتها بالأداء الوظيفي والممارسات الإدارية وتأثيرها في الانتماء والإبداع والابتكار، واعتمدت الدراسة على منهج نظري تحليلي قائم على مراجعة الأدبيات، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً أساسياً في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الولاء والاتصال والإبداع، كما خلصت إلى أنها القلب النابض للمؤسسة ودعامة رئيسية لرفع الأداء وتحقيق التنمية المستدامة.

6.2 الدراسات الانجليزية

- **دراسة (Alshammari 2020):** سعت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على أداء منظمات القطاع الخدمي في السعودية، واعتمدت على استبانات وُزعت على 215 مدير موارد بشرية، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لهذه الممارسات على قدرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الموارد البشرية الداعمة للتعليم والمعرفة وإجراء دراسات ميدانية مستقبلية أكثر عمقاً.

- دراسة (Laila et al (2022): ركزت الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، مع دراسة ممارسات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة عينة من 160 موظفاً في عدد من المؤسسات الإندونيسية، واعتمدت الاستبيان لجمع البيانات، ومن ثم تم تحليلها بأسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، بينت النتائج بأن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تؤثران إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وأن ممارسات إدارة المعرفة تعزز هذا التأثير كوسيط فعال، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية ونشر ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة من أجل رفع مستوى الالتزام والأداء المؤسسي.
- دراسة (Fernandes et al (2023): تركّزت أهداف الدراسة على تحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية المختلفة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد في بيئات عمل متعددة الثقافات، واستخدمت الدراسة عينة من 513 موظفاً من أكثر من 150 منظمة في دول مختلفة، كما أظهرت النتائج أن نوع الثقافة التنظيمية يؤثر بوضوح على السلوك التطوعي الإيجابي للموظفين، حيث حققت الثقافة العشائرية والإبتكارية أعلى مستويات من الالتزام والسلوك التعاوني مقارنة بالثقافة الهرمية والسوقية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة قائمة على الثقة والمشاركة والإبتكار لتحفيز العاملين ورفع الأداء المؤسسي.
- دراسة (Islami & Yanti (2024): سعت الدراسة إلى بحث أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، واعتمدت المنهج الكمي عبر استبانة والتحليل الإحصائي للبيانات، توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، وأوصت بضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة تسهم في رفع كفاءة الأداء
- دراسة (Abdelrahman et al (2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على اعتماد نظم إدارة المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات، باستخدام منهج كمي عبر استبانات وتحليل بالمعادلات الهيكلية، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاون والتكيف تعزز استخدام نظم إدارة المعرفة وتزيد مشاركة المعرفة والفعالية المؤسسية، وأوصت الدراسة بدمج الثقافة التنظيمية ونظم إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي المستدام.

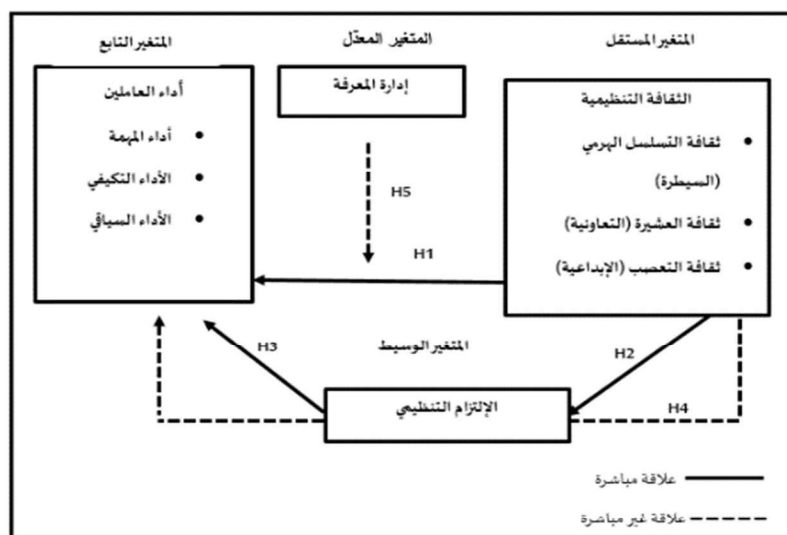
تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها على الترابط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية، مع إدراج متغيرات جديدة لم تُستكشف سابقاً مثل الالتزام التنظيمي وإدارة المعرفة، مما يتيح فهماً أعمق لتأثير هذه المتغيرات على الأداء، كما تقدم الدراسة نموذجاً متكاملًا يربط بين أربعة متغيرات معاً، وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة في السياق الفلسطيني، بحيث تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في إثراء البحث العلمي وتقديم رؤى عملية لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال إدارة المعرفة الفعالة، حيث تبرز أهمية الدراسة في تقديم الالتزام التنظيمي وإدارة المعرفة كآليات استراتيجية لتعزيز

فعالية الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين، كما وتسلط الضوء على استراتيجيات تطوير الأداء في ظل التحديات والتغيرات التي تواجه الجامعات الحكومية.

7. نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة نموذجاً يوضح تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على أداء العاملين بأبعاده، مع دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والدور المعدّل لإدارة المعرفة، ويهدف النموذج إلى توضيح العلاقات التكاملية بين هذه المتغيرات في بيئة الجامعات الحكومية الفلسطينية. يوضح الشكل (1) ذلك.



الشكل (1): نموذج الدراسة

8. تطوير الفرضيات

أولاً: الثقافة التنظيمية وأداء العاملين: اكتسبت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين اهتمام واسع في الأدبيات الحديثة (Islami & Yanti, 2024)، حيث أثبتت الدراسات أن الثقافة التنظيمية الجيدة تعزز دافعية الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية وتدعم نموهم المهني، كما تسهم الثقافة القوية في رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي وتعزيز العمل الجماعي (Fernandes et al., 2023)، وأكدت الأبحاث أن وضوح القيم والمعايير التنظيمية يسهم في تحسين الأداء من خلال توجيه السلوك وزيادة المسؤولية، كذلك تبين أن الثقافة الإيجابية تخلق بيئة عمل داعمة تقلل الصراعات وتعزز التعاون والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء (Setiani et al., 2023). بناءً على المناقشة أعلاه، تم اقتراح الفرضية الأولى (H01): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

ثانياً: الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي: أوضحت دراسة (Dunger, 2023) أن الثقافة التنظيمية القوية لها أثر إيجابي وبارز على الالتزام التنظيمي، حيث تعزز الولاء والإخلاص للمنظمة وتقلل من معدل دوران الموظفين، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد العاملين على فهم أهداف المنظمة وتحقيقها، مما يزيد من التزامهم وتقاربهم مع قيم المنظمة (Laila et al., 2022)، إضافة إلى ذلك تخلق الثقافة بيئة عمل داعمة تعكس القيم والمعتقدات المشتركة، وتعزز الانتماء والمشاركة والعمل الجماعي والتواصل المفتوح ورفاهية الموظفين (Lomo et al., 2024). مما سبق، تم اقتراح وصياغة الفرضية الثانية (H02): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي وأداء العاملين: يُعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً محورياً في تعزيز أداء عاملي القطاع العام، إذ يرتبط رضا الموظفين بارتفاع مستوى التزامهم مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والأداء (Stasa Ouzký & Machek, 2023)، وأظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يعزز الجهد والفكر المبدول لتحسين الأداء، كما يُعدّ دافعاً لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال زيادة ارتباط العاملين بعملهم وقيم منظمتهم (Yanti & Siregar, 2023). واستناداً إلى ما تقدم، تم صياغة الفرضية الثالثة (H03): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

رابعاً: الالتزام التنظيمي كوسيط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين: أشارت دراسة (Laila et al. 2022) إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مؤثراً في تعزيز التزام العاملين من خلال إدارة فعّالة للقيم والرؤية التنظيمية، كما أوضحت أن الالتزام التنظيمي يعكس تفاني العاملين ويسهم في تحسين أدائهم بشكل مستدام. وبناءً على ذلك، أوصت دراسات حديثة (Firman, 2023; Setiawan, 2023; Stasa Ouzký & Machek, 2023) بأهمية فحص أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تلك العلاقة. بناءً على ما سبق، تم صياغة الفرضية الرابعة (H04): يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خامساً: إدارة المعرفة كمعدل بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين: أوضحت دراسة (Shea et al. 2023) أن إدارة المعرفة تُعد أداة استراتيجية تستخدمها الإدارة العليا لتحسين الأداء التنظيمي، إذ تهدف إلى اكتشاف المعرفة وتوثيقها وتبادلها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة، كما بينت دراسة (Lam et al. 2021) أن الثقافة التنظيمية تمثل أساس نجاح إدارة المعرفة من خلال تعزيز التعلم وتبادل المعلومات، حيث تسهم في خلق ونقل وتطبيق المعرفة الجديدة. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسات السابقة بضرورة اعتبار إدارة المعرفة متغيراً معدّلاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي لفهم تأثيرها بشكل أعمق (Shea et al., 2023). وعليه يمكن صياغة الفرضية الخامسة (H05): يوجد أثر معدّل لإدارة المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. منهج الدراسة

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها، تم اعتماد المنهج الكمي من خلال استبيان مستند إلى دراسات سابقة، حيث يتيح هذا المنهج قياس وفحص العلاقات بين المتغيرات وتحليل البيانات واستخلاص النتائج (Creswell & Creswell, 2017). وهدف هذا المنهج الحصول على بيانات كمية للتعرف على الدور الوسيط المحتمل للالتزام التنظيمي والدور المعدل لإدارة المعرفة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية، كما تم استخدام تقنيات التحليل الكمي مثل الرسوم البيانية والجداول الإحصائية واختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي (Sekaran, 2016).

10. مجتمع الدراسة وعينتها

اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة البالغ (698) موظفاً من الإداريين والأكاديميين ذوي المناصب الإدارية في ثلاث جامعات حكومية، حيث تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً ثم ورقياً لزيادة معدل الاستجابة، بحيث وُضعت (300) استبانة، وبالاستناد إلى جدول Krejcie & Morgan (1970) ومع مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) والذي يعتبر وفق النسب المقبولة لدراسات العلوم الإنسانية بشكل عام والعلوم الإقتصادية والإدارية على وجه الخصوص، بلغ الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة (248) مفردة، وبعد التوزيع استُردت (297) استبانة، منها (292) استبانة صالحة للتحليل، موزعة على الجامعات كالتالي: جامعة فلسطين التقنية "خضوري" (175) استبانة بنسبة (43.5%)، جامعة الاستقلال (102) استبانة بنسبة (39.8%)، وجامعة نابلس للتعليم التقني والمهني (20) استبانة بنسبة (50%)، وهو عدد يفوق الحد الأدنى المطلوب لتمثيل المجتمع الإحصائي، وتم تحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامجي (SPSS) و (Smart PLS).

10.1 صدق أداة الدراسة الظاهري

تم اجراء اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من التناسق الداخلي للاستبانة ولضمان دقة البيانات، حيث أظهرت النتائج أن معامل كرونباخ ألفا لكل مجموعة من المتغيرات وأداة الدراسة ككل يشير إلى أن هناك ثبات قوي لجميع متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج مقبولة وهي أكبر من 0.7 (Taber, 2018)، كما يوضحه الجدول (1).

الجدول (1) كرونباخ ألفا موزعة حسب المجال وأداة الدراسة ككل

المتغير الكامن	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	15	0.931
أداء العاملين	15	0.899
الالتزام التنظيمي	7	0.869
إدارة المعرفة	8	0.936

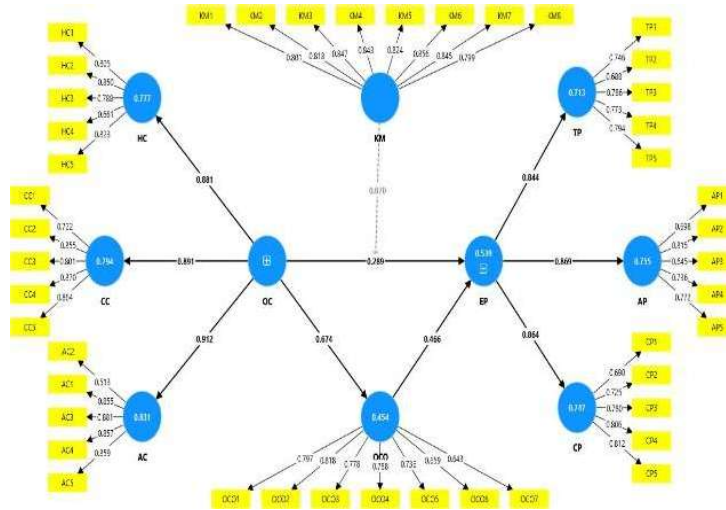
11. أدوات القياس

اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة وصياغة فقراتها، لضمان قياس المتغيرات والأبعاد البحثية بدقة، حيث تمت مراجعة البنود بدقة من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين لضمان سلامتها العلمية وملاءمتها لأهداف الدراسة، وبالنسبة لمقياس الإستجابة الخاص في استبانة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، ويطلب في الاستبانة من المشاركين تقييم مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على الفقرات المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) (Sekaran, 2016).

تتكوّن المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة من خمسة محاور أساسية، حيث جاء المتغير المستقل الثقافة التنظيمية (OC) الذي استند إلى ثلاثة أبعاد هي: ثقافة التسلسل الهرمي، وثقافة العشيرة، وثقافة التعصب (Zeb et al., 2021)، حيث تم قياس كل بعد عبر (5) فقرات موضوعية مرقمة بالأرقام من (1-15). أما المتغير التابع تمثل في (أداء العاملين) (EP) حيث شمل (3) أبعاد هي أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي (Pradhan & Jena, 2017)، وتم قياس كل بعد من خلال (5) فقرات لكل بعد رُقمت من (16-30). وفيما يتعلق بالمتغير الوسيط المتمثل (بالالتزام التنظيمي) (OCO) وقد تم قياسه من خلال (7) فقرات موضوعية رُقمت بالأرقام من (31-37) (Betanzos-Díaz et al., 2017; Sumardjo & Supriadi, 2023)، في حين تمثل المتغير المعدّل (إدارة المعرفة) (KM) وتم قياسه من خلال (8) فقرات موضوعية رُقمت بالأرقام من (38-45) (Shea et al., 2023).

12. التحليل الاحصائي

يوضح الشكل (2) نتائج النموذج القياسي



الشكل (2) نتائج النموذج القياسي

12.1 نموذج القياس الخارجي Model Measurement ويتضمن اختبارات:

- أ. **الصدق التقاربي (Convergent Validity):** والذي يُعبّر عن مدى اتساق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغير الواحد ومدى ارتباطها ببعضها البعض، ويتم التحقق من الصدق التقاربي بثلاثة اختبارات رئيسية:
- **اختبار الاتساق الداخلي- التشبعات (Factor Loadings):** لتحديد قوة ارتباط كل مؤشر بالمتغير الذي يُقاس به، ولقبول نتيجة هذا الاختبار لا بد من أن تكون قيمة التشبعات لجميع الاسئلة أكبر من 0.5 وذلك وفقاً ل (Hulland, 1999).
 - **الموثوقية المركبة (Composite Reliability):** لقياس درجة الاتساق الداخلي للمؤشرات، حيث تُظهر هذه القيمة مدى دقة المؤشرات في تمثيل المتغير، ولا بد لتلك القيمة أن تكون أكبر من 0.7 لتحقيق الاتساق الداخلي بين مؤشرات المتغير (Hair Jr et al., 2019).
 - **متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted - AVE):** الذي يُظهر مقدار التباين الذي يفسره المتغير الكامن مقارنة بالتباين الناتج عن الخطأ، ولقبول نتيجة هذا الاختبار لا بد لقيمه أن تكون أكبر من 0.5، مما يدل على أن جميع أسئلة العامل قد نجحت في قياسه بشكل دقيق وفعال (Fornell & Larcker, 1981). والجدول (2) يوضح نتائج اختبار الصدق التقاربي

الجدول (2) نتائج اختبار الصدق التقاربي

المتغيرات والأبعاد	Composite reliability (rho_c) الموثوقية المركبة	Factor Loadings الاتساق الداخلي- التشبعات	Cronbach's Alpha كرومباخ ألفا	Average variance extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
1 الثقافة التنظيمية	0.941	.762	.931	.589
2 ثقافة التسلسل الهرمي	0.891	.777	.846	.621
3 ثقافة العشيرة	0.914	.794	.881	.680
4 ثقافة التعصب	0.899	.831	.856	.648
5 أداء العاملين	0.914	.539	.899	.617
6 أداء المهمة	0.871	.713	.815	.575
7 الأداء التكيفي	0.854	.755	.786	.591
8 الأداء السياقي	0.875	.747	.821	.584
9 الالتزام التنظيمي	0.898	.754	.869	.560
10 إدارة المعرفة	0.946	.717	.936	.688

أعدتها الباحثة بالاعتماد على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4

ب. **الصدق التمايزي (Discriminant Validity) ويشمل:**

- **فحص التحميل المتقاطع (Cross Loading):** يهدف هذا الفحص إلى التحقق من أن كل مؤشر يظهر ارتباطاً أقوى مع المتغير الكامن الذي يستهدف قياسه مقارنةً بمستوى ارتباطه بالمتغيرات الكامنة الأخرى

(Henseler et al., 2015)، ويتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء أكبر من ارتباطه بالتركيبات الأخرى (Fornell & Larcker, 1981).

- **Fornell & Larcker**: يُعد أداة إحصائية تُستخدم لتقييم الصلاحية التمييزية في النماذج الهيكلية، ويهدف إلى التأكد من أن كل متغير كامن يقيس البناء النظري الذي يُفترض قياسه، وأنه متميز إحصائياً عن المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج. وفقاً لهذا المعيار يُشترط أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المحسوب (AVE) لكل متغير كامن أعلى من معاملات الارتباط بين ذلك المتغير وأي من المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج، ويوضح الجدول رقم (3) أن المتغيرات تتمتع بصلاحية تمييزية جيدة، مما يعني أن المتغير يقيس ما يُفترض أن يقيسه، وأنه مميز عن المتغيرات الأخرى في النموذج.

الجدول (3) نتائج معيار Larcker & Fornell

	AC	AP	CC	CP	EP	HC	KM	OC	OCO	TP
AC	0.804									
AP	0.565	0.769								
CC	0.722	0.498	0.824							
CP	0.503	0.641	0.431	0.764						
EP	0.616	0.768	0.527	0.664	0.785					
HC	0.718	0.499	0.663	0.480	0.556	0.788				
KM	0.635	0.538	0.595	0.503	0.555	0.627	0.829			
OC	0.712	0.583	0.791	0.528	0.635	0.581	0.691	0.767		
OCO	0.613	0.593	0.568	0.587	0.627	0.626	0.637	0.674	0.748	
TP	0.512	0.606	0.422	0.575	0.544	0.448	0.384	0.517	0.586	0.758

من إعداد الباحثة بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4

- **HTMT**: هو أداة إحصائية قوية لضمان أن المتغيرات الكامنة تقيس بناءات نظرية متميزة وغير متداخلة، ويُستخدم بشكل شائع في نماذج تقدير المسار الجزئي (PLS-SEM) لتقديم تقييم دقيق للصلاحية التمييزية، لتحقيق ذلك يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 (Henseler et al., 2015)، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الاختبار إلى أن كافة القيم كانت أقل من 0.90 مما يدل على تحقيق الصلاحية التمييزية بين المتغيرات الكامنة، هذه النتيجة تؤكد تميز المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض.

الجدول رقم (4) اختبار HTMT

	AC	AP	CC	CP	EP	HC	KM	OC	OCO	TP	KM x OC
AC											
AP	0.690										
CC	0.811	0.594									
CP	0.613	0.793	0.509								
EP	0.709	0.729	0.587	0.702							
HC	0.832	0.610	0.749	0.581	0.633						
KM	0.687	0.614	0.631	0.571	0.591	0.691					
OC	0.712	0.682	0.877	0.613	0.694	0.791	0.724				
OCO	0.689	0.714	0.620	0.684	0.767	0.708	0.683	0.726			
TP	0.622	0.744	0.492	0.698	0.786	0.527	0.422	0.591	0.683		
KM x OC	0.410	0.257	0.318	0.281	0.246	0.406	0.471	0.408	0.399	0.130	

من إعداد الباحثة بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج PLS4 Smart

12.2 نموذج القياس الداخلي Model Structural ويتضمن اختبارات:

- **معامل التفسير R^2** : حيث يعبر عن النسبة المئوية للتباين والذي تُسهم المتغيرات المستقلة في تفسيره في النموذج بالنسبة للمتغيرات التابعة، عندما تكون القيمة بين 0 و 1 فإن ذلك يشير إلى أن النموذج يوضح جزءاً من التباين في المتغير التابع، وكلما اقتربت القيمة من 1 كان النموذج أكثر قدرة على تفسير هذا التباين (Sarstedt et al., 2021).
- **حجم التأثير f^2** : حيث يقيس مدى إسهام كل متغير خارجي (مستقل) بشكل فردي في تفسير التباين في متغير داخلي (تابع) ضمن النموذج الإحصائي، أي مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال قياس مقدار التغير في قيمة معامل التحديد (R^2) عند تضمين المتغير المستقل في النموذج أو استبعاده منه (Cohen, 2013).
- **جودة التنبؤ Q^2** : هو مقياس يُستخدم لقياس قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات التابعة استناداً إلى المتغيرات المستقلة (Esposito Vinzi et al., 2010).
- **فحص معامل المسار** : لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المدروسة (Hair Jr et al., 2019).

■ نتائج اختبار الأثر المباشر للفرضيات، كما هو في الجدول رقم (5)

الجدول (5) نتائج فحص الفرضيات (الأثر المباشر)

الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P Values	النتيجة
1 الثقافة التنظيمية <- أداء العاملين	0.289	0.286	0.081	3.553	0.000	مقبولة (معنوية)
2 الثقافة التنظيمية <- الإلتزام التنظيمي	0.674	0.675	0.038	17.507	0.000	مقبولة (معنوية)
3 الإلتزام التنظيمي <- أداء العاملين	0.466	0.465	0.066	7.041	0.000	مقبولة (معنوية)

يجب أن تكون P Values أقل أو يساوي 0.05

T-Value أكبر من 1.96

أعدتها الباحثة بالاعتماد على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4

تظهر نتائج التحليل في الجدول رقم (5) أن معامل المسار (0.289) بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ذا دلالة إحصائية، إذ أنّ قيمة (P) أقل من (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الأولى H1: يوجد تأثير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

كما تبين نتائج التحليل في الجدول رقم (5) إلى أن معامل المسار (0.674) بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ذا دلالة إحصائية، إذ أنّ قيمة (P) أقل من (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الثانية H2: يوجد تأثير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

كذلك تبين نتائج التحليل في الجدول (5) إلى أنّ معامل المسار (0.466) بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين ذا دلالة إحصائية، إذ أنّ قيمة (P) أقل من (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الثالثة H3: يوجد تأثير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإلتزام التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

- اختبار الأثر الغير مباشر للفرضيات من خلال المتغير الوسيط (الزّام العاملين)، والمعدل (إدارة المعرفة)، الجدول (6) يوضح نتائج الأثر غير المباشر:

الجدول (6) نتائج فحص فرضيات الأثر غير المباشر

الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P Values	النتيجة
4 الثقافة التنظيمية -> الالتزام التنظيمي -> أداء العاملين	0.314	0.314	0.048	6.508	0.000	مقبولة (معنوية)
5 إدارة المعرفة -> الثقافة التنظيمية -> أداء العاملين	0.070	0.071	0.034	2.077	0.038	مقبولة (معنوية)

من إعداد الباحثة بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4

تظهر نتائج التحليل في الجدول (6) إلى أن معامل المسار (0.314) بين أداء العاملين و الثقافة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على هذه العلاقة ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الرابعة H4: يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفقاً لنتائج تحليل معامل المسار المذكور أعلاه فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على أداء العاملين، وتبين أن هناك تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بوساطة الالتزام التنظيمي.

تظهر نتائج التحليل في الجدول (6) إلى أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً معدّلاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، حيث بلغ معامل المسار (0.070) وكانت الدلالة الإحصائية معنوية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الخامسة H5: يوجد أثر معدّل لإدارة المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (7) الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع

الأثر المباشر						
الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P Values	النتيجة
1 الثقافة التنظيمية->أداء العاملين	0.289	0.286	0.081	3.553	0	مقبولة (معنوية)
الأثر غير المباشر						
الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P Values	النتيجة
1 الثقافة التنظيمية-> الالتزام التنظيمي-> أداء العاملين	0.314	0.314	0.048	6.508	0	مقبولة (معنوية)
الأثر الكلي						
الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P Values	النتيجة
1 الثقافة التنظيمية->أداء العاملين	0.603	0.6	0.083	7.281	0	مقبولة (معنوية)

من إعداد الباحثة بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4

يتبين من نتائج التحليل أعلاه أن الأثر المباشر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين هو (0.289) وهذا يعتبر أثراً ذو دلالة إحصائية، وهو أثر إيجابي ومباشر على أداء العاملين، أما بما يتعلق بالأثر غير المباشر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين من خلال المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي فكان (0.314) وبالتالي تبين أن الأثر غير المباشر أعلى من الأثر المباشر.

حيث أوضحت النتائج أن الأثر غير المباشر هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث أن قيمة (P) أقل من (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) للمتغير الوسيط، لذا فإن الالتزام يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، حيث تتمثل قوة الوساطة بنسبة 52% ويتم احتسابها من خلال قسمة معامل المسار للأثر غير المباشر على معامل المسار للأثر الكلي وهي $0.603 / 0.314 = 0.52$.

علاوة على ما سبق يظهر الجدول (7) أن الأثر الكلي (المباشر وغير المباشر) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين كان بقيمة (0.603) وهذا يعتبر أثراً إحصائياً قوياً وواضحاً هذا الأثر يعكس التداخل بين التأثير المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية، مما يشير إلى أن التأثير المتكامل هو الأكثر فعالية، بناءً على ذلك فإن نتائج الدراسة توضح أنه ومن أجل الوصول إلى أكبر تأثير ممكن للثقافة التنظيمية على أداء العاملين، يجب أن يتم الأخذ بالثقافة التنظيمية وأداء العاملين والالتزام التنظيمي كلها مجتمعة، حيث أنها تشكل تأثيراً كبيراً جداً وهي مجتمعة في أداء العاملين، وأن كل متغير على حدى لا يعطي التصور المطلوب لتحقيق أفضل مستوى من أداء العاملين.

14. مناقشة نتائج الدراسة

- **السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟**
إنّ تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية الفلسطينية يعكس تفضيلاً لمزيج من أنماط الثقافة التنظيمية، مع التركيز الأكبر على ثقافة التسلسل الهرمي (السيطرة)، يليها ثقافة التعصب (الإبداعية) ثم ثقافة العشيرة (التعاونية)، وهذا يبين أن الجامعات الحكومية الفلسطينية تركز بشكل كبير على الهياكل الرسمية والتنظيمية (ثقافة التسلسل الهرمي)، مع اهتمام ملحوظ بالإبداع والتعاون، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Andrianu, 2020) في أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة السائدة، واختلفت مع دراسة (Fernandes et al., 2023) حيث كانت ثقافة العشيرة (التعاونية) هي الثقافة الأكثر شيوعاً.
- **السؤال الثاني: ما هو واقع تطبيق أداء العاملين بأبعاده في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟**
يتمتع العاملون في الجامعات الحكومية الفلسطينية بمستوى أداء مرتفع، حيث احتل أداء المهمة المرتبة الأولى، يليه الأداء السياقي في المرتبة الثانية، ثم الأداء التكيفي في المرتبة الثالثة، حيث يعكس هذا الأداء تركيز العاملين على تنفيذ المهام الأساسية بكفاءة، مع قدرة ملحوظة على التكيف ودعم البيئة الجامعية وهذا يبين أن الأداء العام إيجابي جداً، مما يعكس فعالية العاملين في تحقيق أهداف الجامعات الحكومية، وهو ما يتفق مع دراسة (Tabiu et al., 2016) التي تشير بأن الموظفون يميلون إلى إظهار أداء أعلى للمهام الموكلة لهم أي أن أداء المهام يأتي في المرتبة الأولى بالنسبة للأبعاد الأخرى للأداء، في حيث تختلف مع دراسة (HAIMANOT, 2018) التي توصلت إلى أن العاملين يتمتعون بمستوى منخفض من الأداء.
- **السؤال الثالث: ما هو واقع تطبيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟**
يشير واقع الجامعات الحكومية الفلسطينية إلى أن العاملين فيها يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من الالتزام التنظيمي، مما يعكس ولائهم وانتماءهم القوي لهذه الجامعات، ويُسهم ذلك بشكل فعال في تعزيز استقرارها وتحقيق أهدافها بكفاءة وهو ما يتفق مع دراسة (Rodriguez et al., 2023) التي أكدت أن هناك مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي التي تشجع العمل الجماعي بين العاملين وتجعل منهم أكثر انتماء لعمليهم ومنظمتهم.
- **السؤال الرابع: ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟**
تولي الجامعات الحكومية الفلسطينية اهتماماً ملحوظاً بإدارة المعرفة، مما يعزز قدرتها على تبادل المعلومات وتطوير المعرفة داخلها حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Lam et al., 2021) في أن المؤسسات تهتم بشكل كبير بإدارة المعرفة لما لها من أهمية كبيرة في إلهام العاملين وقدرتهم على العمل بشكل متميز والاستفادة من التنفيذ الفعال لإدارة المعرفة.
- **السؤال الخامس: ما هو تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها في أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟**
عند اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بإجابة السؤال الخامس في هذه الدراسة والتي تفترض وجود تأثير للثقافة التنظيمية في أداء العاملين، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في

أداء العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع الباحثين السابقين الذين لاحظوا أنه عندما تكون هناك ثقافة تنظيمية سليمة وفعالة سيعزز ذلك من أداء العاملين وارتباطهم وانتمائهم بمنظماتهم، وبالتالي المساهمة في تحقيق رؤيتها وأهدافها، كذلك تعد عاملاً محفزاً يعزز الأداء ويؤثر على سلوك الأفراد في مختلف المستويات، حيث تساهم في توفير الاستقرار، وتقديم التوجيه وتعزيز شعور الانتماء وهو ما أكدته واتفقت معه نتائج دراسة (Andrianu, 2020; Shaura et al., 2024).

كما توصلت دراسة (Shea et al., 2023) إلى أن أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية المختلفة لها علاقة ارتباط إيجابية قوية بأداء العاملين وهو ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة.

• السؤال السادس: ما هو تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

تبين عند فحص الفرضية الثانية المتعلقة بإجابة السؤال السادس بأن للثقافة التنظيمية بأبعادها تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Lomo et al., 2024)، حيث أنّ الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تمكين العاملين من معرفة أهداف المنظمة بوضوح، مما يعزز التزامهم بتحقيق هذه الأهداف.

كما أكدت دراسة (Laila et al., 2022) هذه النتيجة حيث أنّ الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز التزام العاملين بعملهم وتوفر بيئة عمل داعمة، مما تجعل منهم شركاء حقيقيين في الإسهام بنجاح منظماتهم وتطويرها، كما توفر الثقافة التنظيمية رؤية واضحة واتجاهاً مستقبلياً للموظفين، مما يساهم في تعزيز التزامهم التنظيمي بشكل فعال.

• السؤال السابع: ما هو تأثير تطبيق الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

عند اختبار الفرضية الثالثة المرتبطة بإجابة السؤال السابع في هذه الدراسة والتي تفترض وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين، توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Syahnur & Elmi, 2023; Yanti & Siregar, 2023) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي وكبير للالتزام التنظيمي على أداء العاملين، حيث أنّ الالتزام التنظيمي العالي يزيد من اندماج وولاء العاملين لمنظماتهم، وبالتالي الحرص على تحقيق أهدافها والتقليل من دورانهم الوظيفي أو ترك العمل في المنظمة، لذا فإنّ الالتزام التنظيمي عامل مهم يساهم في تعزيز أداء العاملين وارتباطهم بعملهم ومنظماتهم، وبالتالي تساهم النتائج المذكورة من وجهة نظر الباحثة في فهم كيفية مساهمة الالتزام التنظيمي الإيجابي والعالي للعاملين في كونه محركاً قوياً لأداء العاملين ونجاح المنظمات.

• السؤال الثامن: هل يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

بناءً على نتيجة الفرضية الرابعة والمتعلقة بإجابة السؤال الثامن والتي تفترض أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، توصلت هذه الدراسة إلى أنّ الالتزام التنظيمي يتوسط بشكل

جزئي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، أي أنه قادر على التوسط بشكل إيجابي وهام في التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية في أداء العاملين أي أنه كلما ارتفع الالتزام التنظيمي فإن أداء الموظفين سيرتفع، حيث تعمل الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على تحسين وتعزيز أداء العاملين بما يزيد من انتمائهم وولائهم لمنظمتهم (Yanti & Siregar, 2023).

كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على الالتزام التنظيمي، حيث يمكن للإدارة الفعالة تعزيز هذا الالتزام من خلال توجيه الثقافة التنظيمية، فهي تمنح الموظفين رؤية واضحة واتجاهاً مستقبلياً، وبالتالي فإنهم سيصبحون أكثر التزاماً وارتباطاً بعملهم بما يسهم في الإرتقاء بأهداف ورؤية المنظمات وتحقيق رسالتها وهو ما يتفق مع دراسة (Laila et al., 2022). وبالتالي ترى الباحثة بأن الالتزام التنظيمي يعمل على توثيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، بحيث تعمل هذه المتغيرات مجتمعة وبشكل متكامل لتحقيق هذا الارتباط فيما بينها.

● السؤال التاسع: هل هناك أثر معدّل لإدارة المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

نتيجة لاختبار الفرضية الخامسة ذات العلاقة بإجابة السؤال التاسع والتي تفترض بأن هناك أثر معدّل لإدارة المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، توصلت الدراسة الحالية إلى أنّ إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً وتزيد من قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، حيث أن إدارة المعرفة نظام متكامل تسعى للحفاظ على أصول المنظمات المعرفية بحيث تعمل على جمع المعرفة ومشاركتها وتبادلها وتطبيقها فيما بين العاملين وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، كذلك تعتبر الثقافة التنظيمية أساساً لتطوير إدارة المعرفة، حيث تشجع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات، فهي عامل رئيسي في تسهيل إدارة المعرفة وهو ما تتفق معه دراسة (Lam et al., 2021).

14 التوصيات

- يمكن الاستفادة من العلاقات التي تم التحقق منها تجريبياً والتي تم تحديدها في هذه الدراسة لإثراء التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي العام في فلسطين، من خلال توجيه صناع القرار نحو إعطاء الأولوية للمبادرات التي تعزز الالتزام التنظيمي، وتواءم الممارسات الثقافية مع الأهداف المؤسسية، ودمج عمليات المعرفة بشكل منهجي لتعزيز أداء الموظفين والفعالية المؤسسية الشاملة.
- اعتبار الثقافة التنظيمية ركيزة إصلاح إداري داخل الجامعات الحكومية الفلسطينية من خلال تضمينها في خطط التطوير المؤسسي، نظراً لثبوت أثرها المباشر في رفع مستوى أداء العاملين وتعزيز إلزامهم.
- تعزيز الالتزام المؤسسي بين العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية من خلال ترسيخ قيم مشتركة تتماشى مع رسالة التعليم العام، لما أثبتته هذه الدراسة من تأثير واضح للالتزام التنظيمي وملمس على الأداء.

- توجيه برامج التطوير المهني نحو تعزيز القدرة على التكيف المؤسسي لدى العاملين، خاصة في ظل التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تواجه الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- بالنظر إلى الدور الوسيط المؤكد للالتزام التنظيمي في تعزيز تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء، فمن الضروري للجامعات الفلسطينية الحكومية الحفاظ على هذا الإلتزام من خلال تبني سياسات عادلة وشفافة في الترقية والحوافز والمشاركة في صنع القرار.
- تبني نهج متكامل لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية الحكومية يربط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء، بدلاً من التعامل معها كمجالات منفصلة.
- بالنظر إلى الدور المعتدل المدعوم تجريبياً لإدارة المعرفة في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، ينبغي على الجامعات الحكومية الفلسطينية أن تجعل إدارة المعرفة ممارسة تنظيمية أساسية من خلال دمجها في سير العمل اليومي، وتشجيع بيئات التعلم التعاوني، وربط سلوكيات تبادل المعرفة بتقييم الأداء والحوافز.
- توظيف المعرفة المؤسسية في دعم القرار الاستراتيجي الجامعي بما يساهم في رفع جودة المخرجات الأكاديمية والإدارية، ويعزز القدرة التنافسية للجامعات الحكومية الفلسطينية.
- في ضوء نتائج الدراسة التي تشير إلى مستوى عالٍ من الأداء مدعوم بالالتزام التنظيمي، ينبغي على الجامعات الحكومية الفلسطينية أن تنتقل من مجرد الحفاظ على مستويات الأداء الحالية إلى تعزيزها بشكل أكبر من خلال تمكين موجه وسياسات تحفيز مستدامة تعزز الإلتزام وترجمه إلى تحسين مستمر في الأداء.
- في ضوء نتائج الدراسة، ينبغي على الجامعات الفلسطينية الحكومية إعادة التوازن تدريجياً لثقافتها الهرمية السائدة من خلال دمج المزيد من الممارسات التشاركية والموجهة نحو الابتكار، بطريقة تظل متسقة مع سياقها المؤسسي مع تعزيز الإلتزام التنظيمي وتحسين الأداء.

15 الدراسات المستقبلية

قامت الدراسة الحالية بدراسة الأبعاد المكونة لنموذج كامرون وكوين (إطار القيم المتنافسة) للثقافة التنظيمية في أداء العاملين، لذا يمكن للدراسات المستقبلية دراسة الأبعاد الممكنة الأخرى للثقافة التنظيمية التي يمكن أن يكون لها تأثير أفضل في أداء العاملين.

يمكن للدراسات المستقبلية أيضاً دراسة متغيرات وسيطة أخرى، حيث أن التأثير للمتغير الوسيط في الدراسة (الالتزام التنظيمي) كان جزئياً، لذا يمكن إدخال متغيرات وسيطة أخرى مثل سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الأقرع، نور. (2022). "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية". مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 95-118. [DOI: 10.26389/AJSRP.Q310522](https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q310522)
- سلامة سلامة، دعاء عصام بركات، و سهى مفيد ابو حفيظة. (2024). الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في محافظة سلفيت. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 3(12)، 3-15. [DOI: 10.53671/PTURJ.V12I3.598](https://doi.org/10.53671/PTURJ.V12I3.598)
- الفزاري، عارف خميس. (2024). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)*، 8(12)، 11-35. [DOI: 10.26389/AJSRP.F060524](https://doi.org/10.26389/AJSRP.F060524)
- عوض (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية- دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية. فلسطين: جامعة القدس أبو ديس.
- هاشم، محمد حسين عبد المجيد (2025). الثقافة التنظيمية لعنصر العمل وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة البحوث الفقهية والقانونية، 48(48). [DOI: 10.21608/jlr.2025.353664.1636](https://doi.org/10.21608/jlr.2025.353664.1636)

المراجع العربية المترجمة

- Al-Aqra, N. (2022). The Impact of Organizational Culture on the Development of Government Institutions in Qalqilya Governorate. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(21), 95—118. [DOI: 10.26389/AJSRP.Q310522](https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q310522)
- Al-Fazari, A. K. (2024). *The Role of Organizational Culture in Implementing Knowledge Management in Organizations: An Analytical Inductive Study*. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)*, 8(12), 11—35. [DOI: 10.26389/AJSRP.F060524](https://doi.org/10.26389/AJSRP.F060524)
- Awad, D. (2018). The Role of Organizational Culture in Enhancing Administrative Creativity in Palestinian Authority Institutions: A Case Study of the Palestinian Ministry of Interior (Master's thesis). Al-Quds University, Abu Dis, Palestine.
- Hashem, M. H. A. M. (2025). *The Organizational Culture of the Work Element and Its Impact on the Performance of Economic Institutions*. *Journal of Jurisprudential and Legal Research*, 48(48). [DOI: 10.21608/jlr.2025.353664.1636](https://doi.org/10.21608/jlr.2025.353664.1636)

Salameh, S., Barakat, D. E., & Abu Hafiza, S. M. (2024). Organizational Agility as a Mediating Variable in the Relationship Between Organizational Culture and Employee Performance in Civil Society Organizations Operating in Salfit Governorate. Palestine Technical University Research Journal, 12(3), 15–3. [DOI: 10.53671/PTURJ.V12I3.598](https://doi.org/10.53671/PTURJ.V12I3.598)

المراجع الأجنبية

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), 104–114. [DOI: 10.1016/j.jik.2017.07.003](https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003)
- Abdelrahman, M., Papamichail, K. N., Hammady, R., Kurt, Y., Abdallah, W., Shixiong Liu, L., & Kapser, S. (2025). Organisational culture and knowledge management systems adoption: Examining employee usage in multinational corporations. Global Journal of Flexible Systems Management, 26(3), 439-467. [DOI: 10.1007/s40171-025-00448-w](https://doi.org/10.1007/s40171-025-00448-w)
- Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: a conceptual framework. Revista Argentina de Clínica Psicológica, 29(4), 714. [DOI: 10.24205/03276716.2020.876](https://doi.org/10.24205/03276716.2020.876)
- Andrianu, B. (2020). Resilient organizational culture: Cluj-Napoca case study. Eastern Journal of European Studies, 11(1), 335–357. [DOI: 10.47743/EJES-2020-0117](https://doi.org/10.47743/EJES-2020-0117)
- Betanzos-Díaz, N., Rodríguez-Loredo, C. S., & Paz-Rodríguez, F. (2017). Development and validation of a questionnaire on normative organizational commitment: A pilot study in Mexicans workers. Anales de Psicología, 33(2), 393–402. [DOI: 10.6018/analesps.33.2.237901](https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237901)
- Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. routledge. [DOI: 10.4324/9780203771587](https://doi.org/10.4324/9780203771587)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Dunger, S. (2023). Culture meets commitment: how organizational culture influences affective commitment. International Journal of Organization Theory & Behavior, 26(1/2), 41–60. [DOI: 10.1108/IJOTB-09-2021-0132](https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2021-0132)
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications. [DOI: 10.1007/978-3-540-32827-8](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8)

- Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8, 1190488. DOI: [10.3389/fsoc.2023.1190488](https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488)
- Firman, A. (2023). Knowledge Management Implementation and Human Resource Development on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 221–234. DOI: [10.33096/jmb.v10i1.511](https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.511)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. DOI: [10.1177/002224378101800104](https://doi.org/10.1177/002224378101800104)
- Haimanot, A. (2018). *Effect of organizational culture on employee performance: The case of Development Bank of Ethiopia Wolita Sodo District* (MBA thesis). DOI: [10.20372/nadre:1554185438.86](https://doi.org/10.20372/nadre:1554185438.86)
- Hair Jr, J. F., LDS Gabriel, M., Silva, D. da, & Braga, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507. DOI: [10.1108/RAUSP-05-2019-0098](https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. DOI: [10.1007/s11747-014-0403-8](https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8)
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204. DOI: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Islami, V., & Yanti, V. A. (2024). Analysis Influence Organization Culture Against Employee Performance (Case Study at Bina Sarana Informatika University). *Journal of Management*, 3(1), 185–189.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. DOI: [10.1177/001316447003000308](https://doi.org/10.1177/001316447003000308)
- Laila, F., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership style on organizational commitment with knowledge management practices as mediating variables. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(5), 218–224. DOI: [10.20525/ijrbs.v11i5.1846](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1846)
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open

- innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. DOI: [10.3390/joitmc7010066](https://doi.org/10.3390/joitmc7010066)
- Lomo, A., Erari, A., & Handoyo, S. E. (2024). The influence of leadership, career development, and organizational culture on organizational citizenship behaviors mediated by organizational commitment in Sub-District in Merauke District. *Technium Business and Management*, 8, 1–24. DOI: [10.47577/business.v8i1.10017](https://doi.org/10.47577/business.v8i1.10017)
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. DOI: [10.1177/2278533716671630](https://doi.org/10.1177/2278533716671630)
- Rodriguez, V. H. P., Alberca, F. E. T., & Escalante, M. R. G. (2023). Relationship of organizational commitment to teamwork in a municipality from Peru. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0693–e0693. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i1.693](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.693)
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer. DOI: [10.1007/978-3-319-57413-4_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Setiani, S., Siswanto, S., & Robithoh, S. (2023). Revisiting the effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 8(2), 125–142. DOI: [10.22515/shirkah.v8i2.547](https://doi.org/10.22515/shirkah.v8i2.547)
- Setiawan, A. W. (2023). Personality, Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance: The Role of Work Involvement as a Mediating Variable. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*, 8(1), 26–37. DOI: [10.35134/jbe.v8i1.150](https://doi.org/10.35134/jbe.v8i1.150)
- Shaura, R. K., Kurniawan, H., & Yulianah, Y. (2024). Analysis of the influence of leadership style and organizational culture on employee performance of PT Sraya Dinamika Mandiri. *Jurnal Ekonomi*, 13(1), 1827–1833.
- Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2023). “Knowledge management practices” as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 719–747. DOI: [10.1108/VJKMS-12-2021-0286](https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2021-0286)

- Stasa Ouzký, M., & Machek, O. (2023). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*. DOI: [10.1108/JFBM-08-2022-0109](https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2022-0109)
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 24(192), 376–384. DOI: [10.47750/QAS/24.192.45](https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45)
- Syahnur, O. F., & Elmi, F. (2023). Good Corporate Governance Principles act as Mediators of The Influence of Organizational Commitment, Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Indonesian Business Review*, 2(2), 176–193. DOI: [10.54099/ijibr.v2i2.768](https://doi.org/10.54099/ijibr.v2i2.768)
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. DOI: [10.1007/s11165-016-9602-2](https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2)
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2016). Examining the link between HRM Practices and Employees' performance in Nigerian public sector. *Management Science Letters*, 6, 395–408. DOI: [10.5267/j.msl.2016.4.006](https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.4.006)
- Wahyuningsih, F., Suprayitno, S., & Palupi, D. A. P. (2024). THE IMPACT OF WORK ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS MODERATING VARIABLE: A Survey on Employees of Sukoharjo Primary Tax Service Office. *Utsaha (Journal of Entrepreneurship)*, 108–120. DOI: [10.56943/joe.v3i1.488](https://doi.org/10.56943/joe.v3i1.488)
- Yanti, E. D., & Siregar, A. R. (2023). The influence of organizational culture, work commitment, and employee loyalty on employee performance on PT Millennium Pharmacon. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 1(2), 377–388. DOI: [10.61306/ijmea.v1i2.40](https://doi.org/10.61306/ijmea.v1i2.40)
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. DOI: [10.1108/BPMJ-11-2019-0474](https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0474)