مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (10) العدد (9) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (10) No. (9) 2026

دور نظم دعم العمليات كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات أسواق تصريف المنتجات الزراعية
(دراسة ميدانية في سوق هال محافظة اللاذقية)

د. باسم غدير غدير*

د. جميل عيسى **

كرم الجهني***

(تاريخ الإيداع 26/ 4/2026 – تاريخ النشر 19/7/ 2026)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة الدور الوسيط لنظم دعم العمليات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات أسواق تصريف المنتجات الزراعية، بالتطبيق على منظمات سوق هال محافظة اللاذقية. ونبعت أهمية البحث من خصوصية هذه الأسواق ودورها في دعم تسويق المنتجات الزراعية وتحقيق الأمن الغذائي، في ظل ما تواجهه من تحديات تشغيلية وتقنية وتنظيمية تؤثر في مستوى أدائها. كما تمثلت الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة تناولت غالباً العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء، أو بين نظم المعلومات والأداء، دون دراسة نظم دعم العمليات كمتغير وسيط يفسر كيفية انتقال أثر الثقافة التنظيمية إلى تحسين الأداء، ولا سيما في بيئة أسواق تصريف المنتجات الزراعية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة ميسرة من العاملين في المنظمات المدروسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 123 استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS 26 وAMOS 26، من خلال اختبارات الثبات والصدق، والإحصاءات الوصفية، وتحليل المسار، واختبار Bootstrap للتحقق من معنوية التأثير غير المباشر. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية، ونظم دعم العمليات، والأداء جاء متوسطاً في المنظمات المدروسة. كما بينت نتائج تحليل المسار وجود تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية في نظم دعم العمليات، وتأثير معنوي موجب لكل من الثقافة التنظيمية ونظم دعم العمليات في تحسين الأداء. وأكد اختبار Bootstrap أن نظم دعم العمليات تتوسط جزئياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء. وأوصى البحث بتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة، وتطوير البنية التقنية، ورفع كفاءة العاملين في استخدام نظم دعم العمليات.

الكلمات المفتاحية: الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن، والثقافة التنظيمية، ونظم دعم الأداء.

* أستاذ– عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة اللاذقية– سورية Basem76@gmail.com

** أستاذ مساعد– عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة اللاذقية– سورية jamilissa@tishreen.edu.com

***طالب دكتوراه– قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية – سورية Karamaljhni90@hotmail.com

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (10) العدد (9) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (10) No. (9) 2026

The Role of Operations Support Systems as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Culture and Performance Improvement in Agricultural Product Marketing Organizations

Dr. Bassem G Ghadeer *
Dr. Dr. Jamil Issa **
karam AL Jahni***

(Received 26/4/2026.Accepted 19/7/2026)

□ABSTRACT □

This research aimed to examine the mediating role of Operations Support Systems in the relationship between organizational culture and performance improvement in agricultural product marketing organizations, as applied to the organizations operating in Al-Hal Market, Lattakia Governorate. The significance of the research stems from the particular nature of these markets and their role in supporting the marketing of agricultural products and achieving food security, especially in light of the operational, technical, and organizational challenges that affect their performance. The research gap lies in the fact that previous studies have mostly addressed the direct relationship between organizational culture and performance, or between information systems and performance, without examining Operations Support Systems as a mediating variable that explains how the effect of organizational culture is transferred into performance improvement, particularly in the context of agricultural product marketing markets. The research adopted the descriptive-analytical approach. A questionnaire was designed to collect primary data from a convenience sample of employees in the studied organizations. A total of 123 valid questionnaires were obtained for statistical analysis. Data were analyzed using SPSS 26 and AMOS 26, through reliability and validity tests, descriptive statistics, path analysis, and the Bootstrap test to verify the significance of the indirect effect. The results revealed that the levels of organizational culture, Operations Support Systems, and performance were moderate in the studied organizations. The path analysis results also showed a positive significant effect of organizational culture on Operations Support Systems, as well as a positive significant effect of both organizational culture and Operations Support Systems on performance improvement. The Bootstrap test confirmed that Operations Support Systems partially mediate the relationship between organizational culture and performance improvement. The research recommended strengthening a supportive organizational culture, developing the technical infrastructure, and improving employees' efficiency in using Operations Support Systems.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Organizational Culture, Operations Support Systems.

* Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Syria. Basem76@gmail.com
**Associate Professor, Department of Business Administration, Lattakia University, Syria. jamilissa@tishreen.edu.com
***PhD Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, Lattakia University, Syria. Karamaljhni90@hotmail.com

1) المقدّمة:

أصبح تحسين الأداء في المنظمات الحديثة عملية معقدة تتجاوز المؤشرات التقليدية المتمثلة بالربحية، والكفاءة، والحصة السوقية، لتشمل أبعاداً أكثر شمولية مثل القدرة على قراءة السوق والتأثير فيه، وكسب رضا العملاء، والتعلم والنمو، والأداء البيئي. وهذه الأبعاد الجديدة فرضت تحديات جوهرية على المنظمات، وجعلت من الثقافة التنظيمية أحد المداخل الرئيسة للإدارة التشغيلية المعاصرة، بوصفها أساساً لتنمية المورد البشري، وتعزيز الإبداع والابتكار، وترسيخ الرشد الإداري السليم.

ومع ذلك، فإنّ الثقافة التنظيمية لا تُترجم بالضرورة إلى تحسين مباشر في الأداء ما لم تُدعَم ببنية تشغيلية قادرة على تحويل القيم والممارسات إلى نتائج ملموسة. وهنا يبرز دور نظم دعم العمليات كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء، حيث تعمل هذه النظم على تعزيز فعالية الثقافة التنظيمية من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتنسيق الأنشطة، ودعم اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع القدرة التنافسية وتحقيق استدامة الأداء.

ويُعدّ القطاع الزراعي في سورية قاطرة الاقتصاد الوطني، إذ يحتل موقعاً استراتيجياً في تحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي، ويُسهم في توفير فرص العمل، وإمداد الصناعات التحويلية بالمواد الأولية، وتوليد القطع الأجنبي عبر تصدير الفائض. وفي هذا السياق، يُعدّ تحسين أداء أسواق تصريف المنتجات الزراعية (أسواق الهال) ضرورة ملحّة للارتقاء بكفاءة وفعالية تسويق مخرجات هذا القطاع، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق الخارجية، بما ينعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وبناءً على ما سبق، سعى البحث الحالي إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق الهال في محافظة اللاذقية، مع التركيز على دور نظم دعم العمليات كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك من خلال بناء نموذج مفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات المدروسة واختباره في بيئة التطبيق.

1-2) الدراسات السابقة:

1-2-1) دراسة (القضاة، 2025) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والوثوق) في بلدية محافظة خيبر- المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية بسيطة من العاملين في البلدية المدروسة، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (80) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي بجميع أبعاده في البلدية المدروسة، كما كان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في البلدية المدروسة مرتفع، وكان مستوى الأداء الوظيفي في البلدية المدروسة مرتفع.

1-2-2) دراسة (Akhter & Chaity, 2024) بعنوان:

Exploration of the Relationship between Organizational Culture and Its Performance in the Bangladeshi Microfinance Sector with Organizational Innovation as a Mediating Factor.

العنوان باللغة العربية: (استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأدائها في قطاع التمويل الأصغر في بنغلاديش مع الابتكار كعامل وسيط).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء قطاع التمويل الأصغر في بنغلاديش بوجود الابتكار كعامل وسيط. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من مدراء الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة التمويل الأصغر في بنغلاديش، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (300) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة التمويل الأصغر في بنغلاديش، كما أنّ الابتكار يتوسط جزئياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء قطاع التمويل الأصغر في بنغلاديش.

1-2-3) دراسة (Xie, 2024) بعنوان:

Exploring Improvement of Business Performance of Transaction Processing System in Retail Sector.

العنوان باللغة العربية: (استكشاف تحسين أداء الأعمال لنظام معالجة المعاملات في قطاع التجزئة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور دمج نظم معالجة المعاملات في مبادرات التحول الرقمي في تحسين أداء منظمات قطاع التجزئة. وركزت هذه الدراسة على دمج أنظمة معالجة المعاملات في مبادرات التحول الرقمي في قطاع التجزئة، مع التركيز على تحسين أداء الأعمال من خلال النمذجة المتقدمة للأعمال، ونمذجة أنظمة المعلومات، والاستفادة من تصور البيانات لتحليلات الأعمال. وتمّ فحص الأطر الاستراتيجية مثل: نموذج قيمة الانضباط، والمنهجية الرشيقة لمواءمة دمج TPS مع أهداف العمل، مع التأكيد على أهمية المرونة والتحسين المستمر. وتمّ تقييم تأثير TPS على عمليات البيع بالتجزئة بشكل كمي من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة. وقد كشفت النتائج عن تحسينات كبيرة في أوقات معالجة المعاملات، وإدارة المخزون، ودقة التقارير المالية، وتحسين خدمة العملاء، وأتمتة العمليات. وأكدت على الدور المحوري لـ TPS في قيادة التحول الرقمي في صناعة التجزئة، مما يقدم خارطة طريق للمؤسسات التي تهدف إلى تعزيز ميزاتها التنافسية في العصر الرقمي.

1-2-4) دراسة (العامري، صالح، 2024) بعنوان: نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (توفر الاختصاصين، والفنيين، والقواعد الخاصة بالبيانات، والأجهزة، والبرامج، وشبكات الاتصال) في تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، وتمكين ورضا العاملين، وجودة الخدمات، وتحسين الكفاءة والفعالية، وصناعة القرارات الرصينة) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من عينة قصدية من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (202) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي في الوزارة المدروسة، كما كان مستوى تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الوزارة المدروسة مرتفع، وكان مستوى الأداء التنظيمي في الوزارة المدروسة مرتفع.

1-2-5) دراسة (Shakir, *et al*., 2024) بعنوان:

The Influence of Mobile Information Systems Implementation on Enhancing Human Resource Performance Skills: An Applied Study in a Small Organization.

العنوان باللغة العربية: (تأثير تطبيق أنظمة المعلومات المتنقلة في تحسين مهارات أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في المنظمة الصغيرة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق أنظمة المعلومات المتنقلة ببُعديها (مستوى التطبيق، ومستوى فعالية الاتصالات) في تحسين مهارات أداء الموارد البشرية ببعديه (الكفاءة، والفعالية) في المنظمة الصغيرة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من مدراء وصناع القرار في (20) منظمة صغيرة في محافظة الأنبار –العراق–، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (20) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق نظام المعلومات المتنقل في المنظمات الصغيرة يسهم في تحسين كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في هذه المنظمات، كما أنّ مستوى الاتصالات الفعالة التي توفرها هذه الأنظمة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي لهذه المنظمات، كما أنّ مستوى إدراك مديري وصناع القرار في هذه المنظمات فيما يتعلق بأنظمة المعلومات المتنقلة يعيق مستوى تبني هذه الأنظمة ونجاحها، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.

1-2-6) دراسة (Kareem, *et al*., 2024) بعنوان:

The mediating role of accounting information systems in small and medium enterprise strategies and organizational performance in Iraq.

العنوان باللغة العربية: (الدور الوسيط لنظم المعلومات المحاسبية في العلاقة بين استراتيجيات المشروعات الصغيرة والمتوسطة العراقية وأدائها التنظيمي).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط لنظم المعلومات المحاسبية في العلاقة بين استراتيجيات المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها(مصدر التمويل، والابتكار الإداري، والثقافة التنظيمية، ومستوى تطوير القدرات لهذه المشروعات، ومصادر المعلومات، والابتكار التكنولوجي، ومستوى تطور مدراء الأعمال) وتحسين الأداء التنظيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة العراقية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة العراقية، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (450) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لاستخدام نظم المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء التنظيمي للمشروعات محل البحث، كما أنّ استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية تتوسط جزئياً العلاقة بين استراتيجيات هذه المشروعات والأداء التنظيمي لها، حيثُ يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يسهم من خلال استراتيجيات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تجنب الأخطاء البشرية، وتوفير التكاليف مقابل الوقت، والمساعدة في اتخاذ القرارات الداخلية في الوقت المناسب مع مراعاة الفوائد طويلة الأجل.

1-2-7) دراسة (معزب، الجوبي، 2023) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية– صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، والاتساق، والدعم الانساني، والمناخ التنظيمي) في تحسين الأداء الوظيفي لديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية– صنعاء. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيثُ تكونت عينة البحث من العاملين في ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية– صنعاء، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (54) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة محل الدراسة، كما كان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المدروسة متوسط، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة المدروسة مرتفع.

1-2-8) دراسة (الهمداني، 2023) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات- صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (التمكين، والمكافأة، والفاعلية، والعدالة، والمشاركة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات – صنعاء. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات – صنعاء، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (107) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة محل الدراسة، كما كان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المدروسة مرتفع، وكان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة المدروسة مرتفع.

1-2-9) دراسة (Putra, *et al*., 2023) بعنوان:

The Influence of the Use and Development of Accounting Information Systems on the Performance of MSMEs in Blitar Regency.

العنوان باللغة العربية: (تأثير استخدام وتطوير أنظمة المعلومات المحاسبية في أداء المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر والمتوسطة في مقاطعة بليتار).

هدفت هذه الدِّراسة إلى تحديد تأثير استخدام وتطوير أنظمة المعلومات المحاسبية في أداء المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر والمتوسطة في مقاطعة "بليتار". واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من مدراء المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر والمتوسطة في مقاطعة "بليتار" –اندونيسيا–، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لاستخدام وتطوير أنظمة المعلومات المحاسبية في تحسين أداء المشروعات المدروسة، حيثُ يسهم استخدام وتطوير هذه الأنظمة من تحسين الكفاءة، وتخفيض التكاليف، وتحسين إدارة المخاطر للمشروعات المدروسة.

1-2-10) دراسة (Putri, *et al*., 2023) بعنوان:

The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Performance.

العنوان باللغة العربية: (تأثير الثقافة التنظيمية وانضباط العمل في الأداء).

هدفت هذه الدِّراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية وانضباط العمل في تحسين الأداء. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في منظمة (PT Sabrina Jaya) في اندونيسيا، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (32) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية وانضباط العمل في تحسين أداء المنظمة محل البحث.

1-3) نقد الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أنها قدّمت إسهامات مهمة في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء من جهة، والعلاقة بين نظم المعلومات أو نظم دعم العمليات والأداء من جهة أخرى. فقد ركزت بعض الدراسات على دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي أو التنظيمي، مثل: (القضاة، 2025)، و(معزب والجوبي، 2023)، و(الهمداني، 2023)، و(بوتري وآخرون، 2023)، وأكدت هذه الدراسات في معظمها على وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء. إلا أن أنها تعاملت مع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ذا تأثير مباشر في الأداء، دون التعمق في الآليات التنظيمية أو التقنية التي يمكن من خلالها ترجمة الثقافة التنظيمية إلى نتائج أداء ملموسة.

كما تناولت دراسات أخرى دور نظم المعلومات في تحسين الأداء، مثل: (العامري وصالح، 2024)، و(شاكر وآخرون، 2024)، و(بوترا وآخرون، 2023)، و(شي، 2024)، حيث ركزت هذه الدراسات على نظم المعلومات الإدارية، أو نظم المعلومات المتنقلة، أو نظم معالجة المعاملات، أو نظم المعلومات المحاسبية، وأظهرت أهميتها في رفع الكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي. غير أن هذه الدراسات، على أهميتها، عالجت نظم المعلومات غالباً كمتغير مستقل مباشر التأثير في الأداء، ولم تدرسها بوصفها آلية وسيطة يمكن أن تنقل أثر الثقافة التنظيمية إلى الأداء، وبخاصة في بيئات العمل التشغيلية ذات الطبيعة اليومية المتكررة مثل أسواق تصريف المنتجات الزراعية.

أما الدراسات التي تناولت المتغيرات الوسيطة، مثل: (أختر وتشايتي، 2024) التي بحثت دور الابتكار كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء، و(كريم وآخرون، 2024) التي تناولت الدور الوسيط لنظم المعلومات المحاسبية في العلاقة بين استراتيجيات المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنظيمي، فقد أسهمت في إبراز أهمية المتغيرات الوسيطة في تفسير علاقات الأداء. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تتناول نظم دعم العمليات تحديداً كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء، كما أنها طُبقت في قطاعات مختلفة عن قطاع أسواق تصريف المنتجات الزراعية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة سوق الهال في محافظة اللاذقية.

ويلاحظ كذلك أن معظم الدراسات السابقة تناولت الأداء من منظور وظيفي أو تنظيمي عام، أو اعتمدت على مؤشرات تقليدية للأداء، في حين أن الدراسة الحالية توسعت في قياس الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، متمثلة في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، مع إضافة البعد البيئي انسجاماً مع خصوصية أسواق تصريف المنتجات الزراعية التي تتعامل مع منتجات سريعة التلف، وما يرتبط بذلك من آثار صحية وبيئية وتشغيلية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في أن الدراسات السابقة لم تدرس — في حدود علم الباحث — الدور الوسيط لنظم دعم العمليات بمكوناتها: مستخدمو النظم، والأجهزة، والبرمجيات، والبيانات، في العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها: ثقافة الدعم، وثقافة القواعد، وثقافة الابتكار، وثقافة الأهداف، وتحسين الأداء بأبعاده: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبيئية، وذلك في بيئة أسواق تصريف المنتجات الزراعية.

1-4) مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في سوق هال محافظة اللاذقية، لاحظ وجود مؤشرات أولية تدل على ضعف نسبي في مستوى أداء المنظمات العاملة في السوق، إضافة إلى تفاوت واضح في درجة استخدام نظم دعم

العمليات، ووجود ممارسات تنظيمية غير مستقرة قد تعكس مستوى غير كافٍ من الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء. وللوقوف على المشكلة بشكل عملي، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية، التقى خلالها مع (23) عاملاً من المدراء والعاملين والإداريين، ووجّه إليهم مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أسئلة متعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة في السوق

هل يسود في السوق مناخ عمل قائم على التعاون، والترابط، والمشاركة بين العاملين والمنظمات؟

هل تقدم إدارة السوق أو الجهات المشرفة عليه دعماً واضحاً للعاملين عند مواجهة المشكلات التشغيلية اليومية؟

هل توجد قواعد وإجراءات واضحة تنظم عمليات الاستلام، والتسليم، والتخزين، والتعامل مع المنتجات؟

هل تشجع إدارة السوق أو المنظمات العاملة فيه على تقديم أفكار جديدة لتحسين أساليب العمل؟

هل يتم تحديد أهداف واضحة لتحسين العمل داخل السوق، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري؟

ثانياً: أسئلة متعلقة بمستوى توافر نظم دعم العمليات

هل تستخدم منظمتكم أنظمة أو برامج تساعد في تنظيم عمليات البيع، والشراء، والمخزون؟

هل تتوافر لدى منظمتكم أجهزة وتقنيات كافية لدعم العمليات اليومية، مثل الحواسيب، والطابعات، وأجهزة تتبع البضاعة؟

هل يمتلك العاملون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة والبرمجيات المتوافرة؟

هل يتم تسجيل بيانات المبيعات، والمخزون، والعملاء بصورة دقيقة ومنظمة؟

هل تساعد البيانات والأنظمة المستخدمة في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة في العمل اليومي؟

ثالثاً: أسئلة متعلقة بمستوى الأداء في المنظمات المدروسة

هل تحقق منظمتكم تحسناً في حجم المبيعات وصافي الأرباح؟

هل تنجح منظمتكم في ضبط التكاليف التشغيلية وتقليل الهدر؟

هل تمتلك منظمتكم قدرة جيدة على المحافظة على العملاء وزيادة رضاهم؟

هل توجد أنظمة أو إجراءات واضحة لتقليل نسبة المنتجات التالفة والمعيبة؟

هل تهتم منظمتكم بتطوير العاملين وتدريبهم وتحسين مهاراتهم؟

هل تلتزم منظمتكم بأساليب صحية وبيئية سليمة في التخلص من المنتجات التالفة والنفايات؟

رابعاً: أسئلة متعلقة بطبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة

هل تعتقد أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة وواضحة يسهم في تحسين أداء منظمتكم؟

هل تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في تشجيع العاملين على استخدام نظم دعم العمليات؟

هل يسهم استخدام نظم دعم العمليات في تحسين سرعة إنجاز العمل وتقليل الأخطاء؟

هل تعتقد أن نظم دعم العمليات يمكن أن تعزز أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء؟

هل ترى أن تحسين الأداء في السوق يتطلب الجمع بين ثقافة تنظيمية فعالة ونظم دعم عمليات مناسبة؟

ومن خلال إجابات أفراد العينة، والمقابلات المعمقة معهم، اتضح للباحث وجود مؤشرات أولية على مشكلة بحثية تتمثل في أن مستوى الأداء في منظمات سوق هال محافظة اللاذقية لا يزال دون المستوى المأمول، وأن هذا الضعف لا يرتبط فقط بالجوانب المالية أو التسويقية، وإنما يرتبط أيضاً بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى قدرة المنظمات على استخدام نظم دعم العمليات في تنظيم أعمالها اليومية ودعم قراراتها التشغيلية.

وقد تمثلت أبرز مظاهر هذه المشكلة في ضعف مستوى الدعم التنظيمي، وعدم وضوح بعض القواعد والإجراءات المنظمة للعمل، ومحدودية تشجيع الابتكار، إلى جانب ضعف نسبي في البنية التقنية والتدريبية اللازمة لاستخدام نظم دعم العمليات بكفاءة. كما ظهر وجود قصور في بعض مؤشرات الأداء، ولا سيما ما يتعلق بضبط التكاليف، وتقليل التلف، وتطوير العاملين، وتحسين العمليات الداخلية.

وبناءً على ما سبق، وعلى نتائج الدّراسات السّابقة، والتي أظهرت بأنّ للثقافة التنظيمية الخاصة بأعمال السوق السائدة فيه، ولنظم دعم العمليات دوراً جوهرياً في تحسين الأداء، وانطلاقاً من أهمية تسويق المنتج الوطني داخلياً وخارجياً، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

هل يوجد دور وسيط لنظم دعم العمليات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل تؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؟
2. هل تؤثر الثقافة التنظيمية في استخدام منظمات سوق هال محافظة اللاذقية لنظم دعم العمليات؟
3. هل يؤثر استخدام نظم دعم العمليات كمتغير وسيط في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل؟

1-5) أهميَّة الدراسة:

نبعت أهميّة الدراسة من أهمية الموضوع الّذي تناولته؛ فتحسين أداء أسواق تصريف المنتجات الزراعية في سورية، يعدّ من المداخل الرئيسة في تنمية أداء القطاع الزراعي، وتحسين المستوى الاقتصادي، والاجتماعي، ويمكن تحديد أهمية الدراسة كالآتي:

1-5-1) الأهميّة من الناحيّة النظريّة: تمثّلت في تقديم إطار نظري للأداء، ونظم دعم العمليات، والثقافة التنظيمية، حيثُ تعدّ من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية، إضافةً إلى توثيق واقع الأداء في السوق المدروس، وواقع درجة تبني هذا السوق لنظم دعم العمليات، وواقع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هذا السوق. كما تجلت الأهميّة النظرية لهذه الدراسة في دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء السوق المدروس، وإلى تقديم إضافة علميّة من خلال دراسة الدور الوسيط لنظم دعم العمليات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء سوق هال محافظة اللاذقية من خلال أنموذج عملي لبيان العلاقة بين المتغيرات استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

1-5-2) الأهميَّة من النَّاحية العمليّة: تمثّلت في إمكانية استفادة أسواق تصريف المنتجات الزراعية في سورية عموماً، وسوق هال محافظة اللاذقية خاصةً، والجهات والهيئات الحكومية السورية المعنية بهذه الأسواق من نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين أداء هذه الأسواق، وإمكانية تطبيق الأنموذج المقترح في الدراسة العمليّة على الواقع الفعلي، وبالتالي تمكين هذه الأسواق من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظم دعم العمليات المتوافرة

لديها في تحسين أدائها، الأمر الّذي ينعكس إيجاباً في تعزيز قدرتها على سد حاجات السوق المحلية، وتعزيز الأمن الغذائي السوري، وتحسين قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

1-6) أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة بالآتي:

1. تقييم واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة الدعم، وثقافة القواعد، وثقافة الابتكار، وثقافة الأهداف)، ونظم دعم العمليات بمكوناتها(مستخدمو النظم، والأجهزة، والبرمجيات، والبيانات)، والأداء بأبعاده (البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو ، والبُعد البيئي) في منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
2. تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
3. تحديد دور الثقافة التنظيمية في استخدام منظمات سوق هال محافظة اللاذقية لنظم دعم العمليات.
4. تحديد دور استخدام نظم دعم العمليات في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
5. تحديد دور استخدام نظم دعم العمليات كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

1-7) فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة وفق الآتي:

1. لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في استخدام منظمات سوق هال محافظة اللاذقية لنظم دعم العمليات.
2. لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
3. لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام نظم دعم العمليات كمتغير وسيط في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.

2) مواد الدراسة وطرائقها:

2-1) منهجية الدراسة:

اعتمدَ الباحث في هذا البحث على المقاربة الاستنباطيّة كمنهج عام في التفكير، حيثُ قامَ بوضع الفرضيّات، كما اعتمدَ الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات الَّتي تناولت المفاهيم والعناصر الَّتي تضمنها البحث، عن طريق قيامه بمراجعة أدبيّة للعديد من المقالات العلميّة؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الَّتي تمَّ جمعها، وقد اعتمدَ الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبيانات البحث، حيثُ تمَّ توزيع (129) استبانةً، كان منها (123) استبانةً صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثمَّ اعتمدَ الباحث على برنامج التحليل الإحصائي Spss26، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة، وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيّات البحث.

2-2) طرائق الدراسة:

اعتمد الباحث على كل من الاستبانة، والمقابلات كأدوات لجمع البيانات الأوليّة، حيثُ تمّ توجيه استبانة إلى عينة البحث مبنيّة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ومن ثمّ اعتمد الباحث على برنامج التّحليل الإحصائي IBM SPSS AMOS 26 كأداة لتحليل البيانات المتوافرة واختبار الفرضيّات. وتمّ إجراء الاختبارات الآتية في الجانب العملي للبحث:

1. إجراء اختبارات الصدق والثبات على الاستبانة المستخدمة (معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، ومصفوفة الاتساق الداخلي لاختبار صدق المقياس).

2. توصيف إحصائي للبيانات؛ باستخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري).

3. تقويم واقع متغيرات البحث في بيئة التطبيق؛ متضمناً قياس وتقييم مستوى هذه المتغيرات بالترتيب، وعلى الشكل الآتي:

أ- قياس مستوى هذه المتغيرات: حيثُ تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

ب -تقييم مستوى هذه المتغيرات: باختبار الفرضيات؛ استناداً إلى مقارنة المتوسط الحسابي لكل محور من المحاور محل التقييم، بمتوسط المقياس الحيادي (3) على المقياس المستخدم (اختبار ستيودينت لعينة واحدة).

ت -تقويم مستوى متغيرات البحث في بيئة التطبيق: وذلك بغية تحسينها، وتشمل إضافةً لما تمّ ذكره في (أ) و(ب)، اتخاذ إجراءات تصحيحية؛ من خلال توصيات تمّ وضعها استناداً إلى النتائج التي تمّ الوصول إليها.

4. تحليل المسار.

5. اختبار معنوية التأثيرات غير المباشرة.

2-3) متغيّرات الدراسة:

يمكن التعبير عن النموذج المفاهيمي للدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

- **المتغير المستقل:** الثقافة التنظيمية، وتمّ قياسها من خلال أبعادها، وهي: ثقافة الدعم، وثقافة القواعد، وثقافة الابتكار، وثقافة الأهداف.
- **المتغير التابع:** الأداء، وتمّ قياسه من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كونها تعنى بالمؤشرات المالية وغير المالية، وهي: البُعد المالي، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو، وتمّ إضافة البُعد البيئي.
- **المتغير الوسيط:** نظم دعم العمليات، وتمّ قياسها من خلال مكوناتها، وهي: مستخدمو النظم، والأجهزة، والبرمجيات، والبيانات.

2-4) حدود الدّراسة:

- **الحدود الزمانية:** من 2025/8/15 ولغاية 2026/2/16.
- **الحدود المكانية:** سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية (سوق الهال).

2-5) الإطار النظري:

2-5-1) مفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية:

يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى القيم، والمعتقدات المشتركة التي توجه أساليب التفكير، وسلوكيات الأعضاء، من خلال الأنظمة التنظيمية، التي تعنى بالمهام، ومراقبة النظم، والهياكل التنظيمية (Gautam & Basnet, 2020). ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنّها: نمط من الافتراضات الأساس، اخترعتها، أو اكتشفتها، أو طورتها مجموعة معينة من الأفراد، أثناء تعلمهم كيفية التعامل مع مشكلات المنظمة المتعلقة بالتكيف الخارجي،

والتكامل الداخلي، والتي عملوا بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، يجب تعليمها للعاملين الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لإدراك هذه المشكلات، والتفكير فيها والشعور بها. وبهذا المعنى؛ يمكن فهم الثقافة التنظيمية على أنها نظام من القيم التي تدعم نشاط العاملين بالمنظمة (Sliva & Coelho, 2023). تشتمل الثقافة التنظيمية على ثلاثة جوانب رئيسة، وهي: الأول من حيث كونها موجهه للتفكير، والسلوكيات، والثاني من حيث كونها داعمة لمهام الابتكار، والتكيف مع المتغيرات، وأخيراً قدرتها على تبني الإجراءات، واللوائح المرغوب فيها، التي تنظم العلاقات، والثقة فيما بين العاملين وأصحاب المصلحة (Tran, 2023). وفي هذا السياق، تعدّ الثقافة التنظيمية نظام قيم تمّ تطويره؛ ليلتزم به جميع العاملين داخل المنظمة. ويمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية تحقيق الأشخاص للأهداف الشخصية، والمهنية، وتخصيص الموارد لتنفيذ المهام المحددة مسبقاً. ولا يمكن تجاهل تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة في بيئة عمل متعددة الثقافات، خاصةً فيما يتعلق بأداء العاملين والتزامهم (Adeshola, *et al*., 2023). وعلى وجه العموم، تختلف أبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف الدراسات التي تناولتها؛ نتيجة عدم الاتفاق حول مفهوم الثقافة التنظيمية نفسها؛ مما يجعل الباب مفتوحاً للإسهام في إثراء الجانب المعرفي وفقاً لرؤية الباحثين المختلفة. ويستعرض الباحث فيما يلي أبعاد الثقافة التنظيمية التي اتفق عليها معظم الباحثين، وذلك وفقاً لـ (Silva & Coelho, 2022; Naveed, *et al*., 2022; Koranteng, *et al*., 2022; Tran, 2023):

ثقافة الدعم (ثقافة العشيرة) (Clan culture): هي الثقافة التي يغلب عليها الطابع العائلي، حيثُ تؤكد هذه الثقافة على الدعم، وتوجهه نحو المرونة الداخلية. وتتميز بالقيم، والأهداف المشتركة، والمشاركة، والتماسك، والتنمية البشرية، والشعور بالانتماء، والثقة. ويميل قادة المنظمة، ذات الثقافة العشائرية، إلى أن يكونوا داعمين، ومراعين، وتشاركيين، ويؤكدون على التفاعل من خلال العمل الجماعي. وتعكس ثقافة الدعم قيم نموذج العلاقات الإنسانية، الذي يؤكد على التنمية البشرية القائمة على التماسك، والالتزام، والأخلاق، وتحفيز العاملين، واللامركزية في اتخاذ القرارات.

ثقافة القواعد (ثقافة التسلسل الهرمي) (hierarchy culture): يعدّ هيكل المنظمة أساس هذه الثقافة، حيثُ ترتبط الثقافة الهرمية بنموذج العمليات الداخلية الذي يؤكد على الاستقرار الداخلي، والتحكم في العمليات داخل المنظمة، من خلال إدارة المعلومات والاتصالات الداخلية. وتتميز هذه الثقافة بأهمية أنظمة التحكم الضمنية، والصريحة، التي يسود فيها التسلسل الهرمي، وإضفاء الطابع الرسمي، والهيكلية، والمركزية، والتوحيد، والكفاءة الداخلية. ولذلك فإنّ القادة الناجحين في تطبيق هذه الثقافة هم منظمون، ومنسقون، ومراقبون.

ثقافة الابتكار (ثقافة الأدهُقراطي) (Adhocracy culture): تعتمد هذه الثقافة على البحث عن الجديد، وخلق أفكار مختلفة تناسب احتياجات العصر، فتوظف المنظمة أفراداً مبدعين قادرين على حل المشكلات، وصناعة البدائل. وتؤكد هذه الثقافة على المرونة والتوجه الخارجي، وتتميز بالقدرة على اتخاذ التدابير الكافية لمواجهة الضغوط الخارجية وجعل السلوكيات وعمليات العمل الداخلية أكثر مرونة. ويتمّ دعم هذه الثقافة من خلال نموذج الأنظمة المفتوحة، الذي يؤكد على المرونة، والسرعة، كمعياريين مهمين لتعزيز النمو، واكتساب موارد المنظمة. وتتسم هذه بالابتكار، وتؤكد على قيم النمو، والسرعة، واكتساب الموارد، والإبداع، والتكيف، والاستجابة للبيئة الخارجية. علاوةً على ذلك، يُنظر إلى القادة الناجحين في تطبيق هذه الثقافة على أنهم مبتكرون، ورجال أعمال، وأصحاب رؤية.

ثقافة الأهداف (ثقافة السوق) (market culture): وهي الثقافة التي تسعى إلى خلق الروح التنافسية بين أفراد العمل في القسم الواحد، وكذلك القادة في الأقسام المختلفة، لأنها ترى التنافس يولد الإبداع، ويجعل الشركة تحصل على نتائج أعلى، وأفضل من المتوقع. تتمثل ثقافة الأهداف في محاور السيطرة، والتوجيه الخارجي. ويدعمها نموذج الأهداف العقلانية الذي يقترح التخطيط، وتحقيق الأهداف كمبادئ توجيهيه رئيسة لتعزيز الإنتاجية والكفاءة. وبهذا المعنى؛ تبرز قيم الإنتاجية، والقدرة التنافسية، والأداء، والكفاءة، وتعظيم النتائج، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وعادةً ما تكون مدفوعة بقوى خارجية، وبالربحية من خلال التفاعلات مع العملاء، والموردين، وأصحاب المصلحة الآخرين. ويُنظر إلى القادة الناجحين في تطبيق هذه الثقافة على أنهم منافسين، ومنتجين.

2-5-2) مفهوم وأبعاد الأداء:

يشير مصطلح الأداء (Performance) إلى قدرة المنظمة على البقاء، والنمو، والاستمرار في تحقيق التوازن بين الملاك والأفراد، وهو محصلة النتائج التي تحققها المنظمة مقابل الجهود المبذولة، حيث يمثّل درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Stefan, *et al*., 2024). ولقياس الأداء اعتمدت الدراسة الحالية على بطاقة الأداء المتوازن، وفق أنموذج تمّ تقديمه في تسعينيات القرن الماضي من قبل (كابلن ونورتن)، والذي جاء لقياس أداء المنظمات من خلال عدد من المؤشرات وعدم الاقتصار فقط على المؤشر المالي، والمقاييس الكمية حيثُ أنّ نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفق دراسة (Kaplan & Norton, 1996) حدد أربعة أبعاد للأداء وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، مع قيام الباحث بإضافة البعُد البيئي لهذا الأنموذج بناءً على أدب البحث، وذلك نظراً لخصوصية بيئة التطبيق من حيث المنتجات التي تتعامل معها، وإمكانية تأثيرها على البيئة والصحة العامة. وفي هذا السياق، تعدّ بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard) منهج تفكير متوازن، وإطار عملي يُستخدم كمدخل رئيس في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي (kaplan & Norton, 2004)، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن الأبعاد الآتية:

البعد المالي (The financial dimension): يهتم هذا البُعد بالأهداف والمؤشرات المالية للمنظمة، والتي منها: حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات، والعائد على إجمالي الأصول، والعائد على حقوق المالكين (Abawa & Obse, 2024).

بُعد العملاء (Customer Dimension): يتعلق هذا البُعد بمؤشرات أداء المنظمة في تلبية حاجات ورغبات العملاء (الزبائن، والموردين)، ويعدّ هذا البُعد جوهر المقاييس غير المالية، ويتضمن مقاييس عديدة من أبرزها: رضا وولاء العميل، واكتساب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعميل، وربحية العميل، هذا ويؤدي تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم كهدف استراتيجي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وبالتالي نمو مبيعاتها (Akhter & Chaity, 2024).

بُعد العمليات الداخلية (Internal Operations Dimension): يركز هذا البُعد على المقاييس غير المالية التي تتمثل في تشغيل المدخلات، والموارد المتاحة للمنظمة؛ بغرض تحويلها إلى منتجات ذات قيمة للعملاء، وتحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية ترضي تطلعات الملاك، وتشجيع المنظمة على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية حتى يتم تحديد ما يجب أن تتميز فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً. ويتضمن هذا البُعد كافة الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة بدءاً من البحث والتطوير وحتى

خدمات ما بعد البيع. ومن أبرز مقاييس هذا البُعد: عدد مقترحات التحسين المقدمة من العاملين، ونسبة المنفذ من الاقتراحات، ومعدل تبسيط المنتجات، ومعدل تنويع المنتجات، ومعدل الأعطال، ونسبة التالف والمعيب، ومتوسط زمن التوريد والتسليم، وبساطة الإجراءات، والكفاءة (Duong, 2023).

بُعد النمو والتعلم (Dimension of Growth and Learning): يركز هذا البُعد على الأصول غير الملموسة للمنظمة، ويتحقق من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري مع التركيز على النمو في المستقبل من خلال ثلاث مجموعات، وهي: العاملون، ونظم المعلومات، والتحفيز والتمكين. ومن أبرز مقاييس هذا البُعد: قيمة الاستثمار في التدريب، والقيمة المضافة لكل من العاملين، وعدد دورات وساعات التدريب، وعدد مقترحات التطوير (Ngari & Waithaka, 2024).

البعُد البيئي (Environmental dimension): مقياس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها البيئية، ويتضمن مجموعة من المؤشرات، منها: إدارة النفايات، وتقليل استهلاك الطاقة، والبحث عن مصادر الطاقة البديلة، واستخدام الموارد بشكل مستدام، والحد من التلوث، ومستوى التفاعل والمبادرات البيئية مع المجتمع المحلي. ويعدّ الأداء البيئي أداة مهمة للمنظمات لتحقيق التميز على المنافسين، وتحقيق المسؤولية البيئة المستدامة (Moreno-Miranda & Dries, 2022).

2-5-3) مفهوم ومكونات نظم دعم العمليات:

يشير مصطلح نظم المعلومات (Information Systems) إلى مجموعة متكاملة من العناصر التي تعمل معًا لجمع، ومعالجة، وتخزين، وتوزيع المعلومات المتعلقة بموضوع معين. وتسعى هذه الأنظمة لدعم اتخاذ القرارات وتنظيم العمليات بشكل فعال (Chukwudi, *et al*., 2024). وتعدّ نظم دعم العمليات (Operations Support Systems) أحد أنواع نظم معلومات، والتي تُستخدم لدعم العمليات اليومية والروتينية في المنظمات، وتُركز هذه النظم على البيانات التشغيلية، وتوفر معلومات مباشرة لضمان التشغيل السلس للعمليات، ومن أبرز أشكالها الآتي (Laudon & Laudon, 2021; Stair & Reynolds, 2020):

- **نظم معالجة المعاملات (TPS)**: تُستخدم لتسجيل المعاملات اليومية مثل المبيعات، والمشتريات، والمخزون، ومن أبرز أنواعها: نظم نقاط البيع (POS) والتي تستخدم في المتاجر لتسجيل المبيعات ومعالجة المدفوعات، ونظم المحاسبة والتي تسجل وتراقب المعاملات المالية، ومن أمثلتها: الأمين، والبسيط.
- **نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS)**: تستخدم لإدارة بيانات الموظفين، وأنظمة الرواتب، والإجازات، ومن أمثلتها: (SAP Success Factors, Workday).
- **نظم إدارة سلسلة الإمداد (SCM)**: تُساعد في تخطيط، ومراقبة سلسلة التوريد، بدءاً من الحصول على المواد حتى تسليم المنتجات، ومن أمثلتها: (SAP SCM, Oracle SCM Cloud).
- **نظم إدارة علاقات العملاء (CRM)**: تُركز على تحسين العلاقة مع العملاء، ورفع مستوى الخدمة من خلال تتبع تفاعلات العملاء، وتحليل بياناتهم، وتحسين التجارب، ومن أمثلتها: (Zoho, CRM Sales force).
- **نظم إدارة البيانات (DSS)**: تدعم اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات وتقديم معلومات متعلقة بالأداء، ومن أمثلتها: (Microsoft Power BI, Tableau).
- **نظم إدارة الأداء (PMS)**: تستخدم لتقييم، وتحسين الأداء الفردي، والجماعي داخل المنظمة، ومن أمثلتها: (KPI Fire, Clear Point).

تتكون نظم دعم العمليات من عدة مكونات رئيسة، وكل منها يؤدي دوراً مهماً في هيكلية النظام، وضمان فعاليته، وتشمل المكونات الرئيسة، الآتي (علي، 2018؛ العامري، صالح، 2024؛ غدير وآخرون، 2024):

- **المستخدمون (Users):** ويشمل الموظفين، والمدراء، والعملاء الذي يتفاعلون مع النظام، ويتطلب النظام واجهة مستخدم سهلة الاستخدام لضمان الفعالية.
- **الأجهزة (Devices):** تمثل مكونات النظام المادية مثل الخوادم، وأجهزة الكمبيوتر، والأجهزة اللوحية، والهواتف الذكية، والشبكات، ويجب أن تكون الأجهزة موثوقة وسريعة لدعم عمليات المعالجة.
- **البرمجيات (Software):** تتكون من التطبيقات والبرامج المستخدمة لتنفيذ المعاملات، وتشمل: برامج قواعد البيانات، وواجهات المستخدم، وبرامج معالجة الطلبات، وبرامج الأمان (مثل التشفير، وأنظمة التحكم في الوصول، والمصادقة). كما تتضمن البرمجيات مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها لضمان تنفيذ المعاملات، وتشمل تقنيات التحكم في الجودة والامتثال للمعايير.
- **البيانات (Data):** هي المادة الخام لنظم المعلومات، وهي موارد ثمينة للمنظمة، وتعدّ عملية إدارة البيانات داخل نظم المعلومات المتنقلة مطلب حاسم لضمان دقة المعاملات وسرعة تنفيذها، بالإضافة إلى إمكانية جمع، وتحليل، المعلومات للحصول على رؤى قيمة تساعد في اتخاذ القرارات.

3) نتائج الدراسة ومناقشتها:

3-1) إطار مجتمع البحث: تمثّل إطار مجتمع البحث بمنظمات استيراد وتصدير الخضار والفواكه، ومنظمات التوضيب والتشميع والتغليف، ومنظمات الوساطة بين التاجر والمزارعين (منظمات تتقاضى عمولة) العاملة في سوق تصريف المنتجات الزراعية (سوق الهال) في محافظة اللاذقية. مع الإشارة إلى أنّ هذه المنظمات تندرج ضمن مسمى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بحسب التصنيف السوري.

3-2) مجتمع البحث: تمثّل مجتمع البحث بملاك المنظمات السابقة، والعاملين الإداريين فيها بمجال (التسويق، والبيع، والمحاسبة، والإدارة).

3-3) عينة البحث: اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة في اختيار مفردات الدراسة، وذلك بسبب عدم توافر إطار إحصائي رسمي ودقيق يحدد عدد المنظمات العاملة في سوق هال محافظة اللاذقية التي تمتلك نظم دعم عمليات، أو يبين مستوى استخدامها لهذه النظم. كما أن المنظمات العاملة في السوق تتباين في درجة امتلاكها واستخدامها لمكونات نظم دعم العمليات؛ فبعضها يعتمد على أجهزة وبرمجيات وبيانات منظمة، في حين أن بعضها الآخر لا يمتلك هذه النظم أو يستخدمها بصورة محدودة. وبناءً على ذلك، كان من الصعب تطبيق أسلوب العينة العشوائية بدقة، مما جعل العينة الميسرة الأسلوب الأنسب للوصول إلى المفردات المتاحة والقادرة على تزويد الباحث ببيانات ميدانية مرتبطة بمتغيرات الدراسة. وقد تمكن الباحث من الوصول إلى (21) منظمة، وتوزيع (129) استبانة، كان منها (123) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3-4) أداة الدراسة: قامَ الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيثُ تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة.

المعيار = (5-1) /5 = 0.8.

وبناءً عليه؛ تكون درجات الموافقة وفق التبويب المغلق، على النحو الآتي:

درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
المجال	1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5 – 4.21

3-5) اختبار ثبات الاستبانة:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012)، وبالتطبيق على البحث الحالي يتضح الآتي:

جدول (1) نتائج اختبار الثبات.

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ثقافة الدعم	CC	4	0.814
ثقافة القواعد	HC	4	0.762
ثقافة الابتكار	AC	4	0.893
ثقافة الأهداف	MC	4	0.901
الثقافة التنظيمية	OC	16	0.926
البعد المالي	FD	4	0.827
بعد العملاء	CD	4	0.905
بعد العمليات الداخلية	IOD	4	0.911
بعد النمو والتعلم	GLD	4	0.773
البعد البيئي	ED	4	0.904
الأداء	P	20	0.912
مستخدمو النظم	US	5	0.846
الأجهزة	DEV	5	0913
البرمجيات	S	5	0.886
البيانات	DAT	5	0.893
نظم دعم العمليات	OSS	20	0.921
جميع عبارات الاستبانة	T	56	0.942

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبانة بجميع عباراتها ومقاييسها، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراتها.

3-6) الصدق الظاهري للاستبانة: تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.

3-7) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قامَ الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيّات عدّة في الدّراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (TM)، (غدير، 2012) وكانت جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً[1]، حيثُ كانت: Sig =p= 0.000 < a = 0.05؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة. وبحسب نظرية النهاية المركزية والتي تشير إلى أنّه عندما يكون حجم العينة كبير (أكبر من 30 مفردة)؛ فالبيانات تلقائياً تتبع التوزيع الطبيعي؛ بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث (Hubert, 2000).

3-8) الإحصاءات الوصفية: لتحديد مستوى الثقافة السائدة، ومستوى الأداء، ومستوى استخدام نظم دعم العمليات في المنظمات المدروسة؛ قام الباحث بتطبيق الشرطين الآتيين (غدير، 2012):

1. **الشرط الأول:** أن يتمّ حساب متوسط إجابات أفراد عينة البحث حتى يصار إلى مقارنته بمتوسط الحياد في المقياس المستخدم، وهذا شرط لازم لكنه غير كافٍ.

2. **الشرط الثاني:** أن يكون الفرق بين المتوسطين معنوياً؛ لذلك تمّ الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة. وقد قام الباحث بتطبيق الشرطين، وإجراء التوصيف الإحصائي[2] لعبارات الاستبانة التي قاست هذا المتغيرات، كما هو مبين من خلال الجدول الآتي:

جدول (2) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	درجة الموافقة
ثقافة الدعم	2.566	0.906	0.000	ضعيفة
ثقافة القواعد	2.589	0.827	0.000	ضعيفة
ثقافة الابتكار	2.714	0.887	0.000	متوسطة
ثقافة الأهداف	2.899	0.851	0.000	متوسطة
الثقافة التنظيمية	2.692	0.733	0.000	متوسطة
البعد المالي	2.537	0.896	0.000	ضعيفة
بعد العملاء	3.138	0.964	0.000	متوسطة
بعد العمليات الداخلية	2.633	0.764	0.000	متوسطة
بعد النمو والتعلم	2.756	0.886	0.000	متوسطة
البعد البيئي	2.996	0.981	0.000	متوسطة
الأداء	2.812	0.898	0.000	متوسطة
مستخدمو النظم	2.754	0.964	0.000	متوسطة
الأجهزة	2.599	0.855	0.000	ضعيفة
البرمجيات	2.954	0.821	0.000	متوسطة
البيانات	2.987	0.755	0.000	متوسطة
نظم دعم العمليات	2.824	0.849	0.000	متوسطة

[1] كما في الملحق رقم (3).

[2] هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بتوصيف محاور الاستبانة وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر. (قام الباحث باستخراج قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومستوى المعنوية من جداول اختبار T ستودينت لعينة واحدة ووضعها مع التوصيف الإحصائي).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

وبناءً على قراءة وتحليل الجدول السابق توصل الباحث إلى الآتي:

- **أولاً) بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة في السوق المدروس:** يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة احتمَّال الدلالة (sig) للثقافة التنظيمية يساوي 000.، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=0.05)؛ وبالتالي الفرق جوهري بين المتوسط المحسوب للثقافة التنظيمية ومتوسط الحياد (3)، وبالتالي يمكن الاعتداد بمتوسط المقياس كمعيار للمقارنة، وبما أنّ المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة البحث حول العبارات التي قاست متغير (الثقافة التنظيمية) كان (2.692)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في سوق هال محافظة اللاذقية هو مستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين التركيز على تحقيق النتائج (الأهداف) من جهة، وإهمال الآليات الداعمة والضابطة للسلوك التنظيمي (الدعم والقواعد) من جهة أخرى، مما يحول دون بناء ثقافة تنظيمية متوازنة ومتماسكة، وذلك بسبب:
- هيمنة ثقافة الإنجاز على حساب ثقافة الدعم: بحسب الجدول رقم (2)، سجلت ثقافة الأهداف أعلى متوسط (2.899) مما يعكس وجود تركيز واضح من قبل إدارة السوق على تحديد الأهداف، وقياس النتائج، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. وهذا الاهتمام يعطي انطباعاً بأن إدارة السوق تسير بخطى واضحة نحو غاياتها. لكن هذا التوجه لا يرافقه اهتمام مماثل بالعنصر البشري، حيث سجلت ثقافة الدعم أدنى متوسط (2.566)، مما يؤكد أن الموظفين لا يحصلون على الدعم الكافي (سواء المعنوي أو المادي أو التدريبي) لأداء مهامهم بفعالية. وهنا تكمن المفارقة: الإدارة تطالب المنظمات بتحقيق الأهداف، دون أن توفر لهم بيئة داعمة تحفزهم وتمكنهم من ذلك.
- الفجوة بين وضوح الهدف وضبط العمل: بالانتقال إلى ثقافة القواعد، نجد أنها سجلت متوسطاً ضعيفاً أيضاً (2.589)، مما يشير إلى ضعف في وضوح السياسات والإجراءات، أو عدم الالتزام بها. فبينما تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها (بدرجة متوسطة)، يبدو أن الطريق نحو هذه الأهداف غير مرسوم بشكل واضح أو منضبط. وهذا الوضع يخلق بيئة عمل قد تكون فوضوية أو غير متسقة، حيث يعرف الموظفون "ماذا يريدون تحقيقه"، لكنهم غير متأكدين من "كيفية تحقيقه" أو "القواعد التي تحكم عملهم."
- ابتكار محدود في إطار أهداف واضحة: سجلت ثقافة الابتكار متوسطاً (2.714) وهو ضمن الفئة المتوسطة. وهذا يشير إلى أن إدارة السوق تسمح بدرجة متوسطة من الإبداع والتجديد. ويمكن تفسير ذلك في ضوء النتائج الأخرى؛ فالتركيز على الأهداف قد يخلق إطاراً صارماً يحد من التجريب والمجازفة المحسوبة. وبما أن الموظفين يفتقرون للدعم الكافي، فإن قدرتهم على اقتراح أفكار جديدة أو تجريب أساليب مبتكرة تبقى محدودة. فالابتكار الحقيقي لا يزدهر في بيئة تركز على النتائج فقط دون توفير الدعم النفسي والحرية المنظمة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تكشف عن ثقافة تنظيمية جامدة ظاهرياً، وغير متماسكة، حيث يتم التركيز على تحقيق الأهداف وكأنها غاية في حد ذاتها، بينما تُهمل الأسس الجوهرية التي تبني ثقافة تنظيمية سليمة، وهي: الاهتمام بالإنسان العامل (الدعم) ليكون قادراً على العطاء، ووضع القواعد الواضحة (الضبط) لتكون بمثابة خريطة طريق للعمل، وتشجيع الابتكار (التطوير) لضمان تجدد الأداء ومواكبة المتغيرات. وهذا الخلل في التوازن يجعل الثقافة التنظيمية الحالية غير قادرة على تحقيق استدامة الأداء، لأنها تبني توجهاً نحو النتائج على أرضية هشة من الدعم المفقود والضبط غير الواضح، مما سيؤدي حتماً إلى الإرهاق وتراجع الأداء على المدى الطويل.

ثانياً) بالنسبة لأداء منظمات السوق المدروس: يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة احتمَّال الدلالة (sig) للأداء يساوي 000.، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=0.05)؛ وبالتالي الفرق جوهري بين المتوسط المحسوب للأداء ومتوسط الحياد (3)، وبالتالي يمكن الاعتداد بمتوسط المقياس كمعيار للمقارنة، وبما أنّ المتوسط الإجمالي

لإجابات أفراد عينة البحث حول العبارات التي قاست متغير (الأداء) كان (2.812)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ مستوى أداء المنظمات العاملة في سوق هال محافظة اللاذقية هو مستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فجوة استراتيجية بين التركيز على متطلبات العملاء، والالتزام البيئي من جهة، وإهمال الأسس المالية، والعمليات الداخلية من جهة أخرى، مما يحول دون تحقيق أداء متوازن ومستدام، وذلك بسبب:

❖ الفجوة بين رضا العملاء والعائد المالي: بحسب الجدول رقم (2) سجل بعد العملاء أعلى متوسط (3.138) مما يعكس اهتماماً ظاهرياً بتلبية احتياجات المزارعين، والمتعاملين، لكن هذا الاهتمام لا يترجم إلى نتائج مالية مرضية (2.537) بسبب ضعف آليات تحقيق القيمة الاقتصادية من خلال تحسين التسعير، أو خفض التكاليف، أو زيادة الكفاءة المالية.

❖ هيمنة الأولوية البيئية الشكلية على حساب الكفاءة التشغيلية: بحسب الجدول رقم (2) حقق البعد البيئي مستوى متوسط (2.996) مما قد يعكس جهوداً في المجال البيئي، لكنه يأتي على حساب بعد العمليات الداخلية (2.633) مما يشير إلى أنّ الاهتمام البيئي قد يكون غير مدمج بشكل حقيقي في تحسين العمليات الأساسية كسلسلة التبريد، وإدارة النفايات، وترشيد الطاقة.

❖ ضعف محركات النمو والتطوير المستدام: يؤكد متوسط بعد النمو والتعلم (2.756) أنّ تطوير الكفاءات البشرية والابتكار لا يحظى بالأولوية المطلوبة مقارنةً بالبعد البيئي، وبعد العملاء، مما يحد من قدرة هذه المنظمات على تطوير أدائها مستقبلاً.

ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تكشف عن أزمة أولويات في إدارة منظمات سوق هال محافظة اللاذقية، حيثُ يتم استرضاء العملاء والتركيز على المتطلبات البيئية بشكل قد يكون شكلياً، بينما تُهمل الأسس الاقتصادية والتشغيلية التي تضمن الاستدامة الحقيقية.

ثالثاً) بالنسبة لنظم دعم العمليات: يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة احتمَّال الدلالة (sig) لنظم دعم العمليات يساوي 000.، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=0.05)؛ وبالتالي الفرق جوهري بين المتوسط المحسوب لنظم دعم العمليات ومتوسط الحياد (3)، وبالتالي يمكن الاعتداد بمتوسط المقياس كمعيار للمقارنة، وبما أنّ المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة البحث حول العبارات التي قاست متغير (نظم دعم العمليات) كان (2.824)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ مستوى استخدام المنظمات العاملة في سوق هال محافظة اللاذقية لنظم دعم العمليات هو مستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فجوة استخدام ناتجة عن اختلال التوازن بين توفر مستوى متوسط للمكونات غير المادية (البرمجيات، والبيانات) وضعف البنية الداعمة لها (الأجهزة، والأفراد)، مما يحول دون ترجمة إمكانات هذه النظم إلى كفاءة تشغيلية حقيقية، وذلك بسبب:

❖ التفاوت في نضج المكونات: حيثُ يتضح من الجدول رقم (2) تفوق توافر المكونات غير المادية (البرمجيات: 2.954، والبيانات: 2.987) بشكل واضح على توافر المكونات المادية والبشرية (الأجهزة: 2.599، والأفراد: 2.754). وهذا التفاوت يشير إلى أن هذه النظم تعاني من "أزمة تطبيق" حيث تتوافر (البرمجيات، والبيانات)، لكنّ العائق الرئيس يكمن في البنية التحتية التكنولوجية القديمة، والكفاءات البشرية غير المدربة بالشكل الكافي لاستغلالها.

❖ ضعف التكامل الوظيفي: إنّ المستوى المتوسط لنظم دعم العمليات (2.824) يؤكد أن ضعف أحد المكونات (كالأجهزة) يعيق الاستفادة الكاملة من مكونات أخرى (كالبرمجيات)، مما يحول دون تحقيق التكامل اللازم بين مكونات نظم دعم العمليات؛ لرفع الكفاءة التشغيلية الشاملة لاستخدام هذه النظم.

ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تكشف عن تحول رقمي غير مكتمل في منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية (سوق الهال) في محافظة اللاذقية، حيثُ تتوافر المكونات غير المادية بمستوى متوسط (بيانات، وبرمجيات) لكنّها تفتقر إلى المحرّك البشري، والمادي اللازم لتكون منظومة متكاملة وفعّالة. وتتماشى هذه النتيجة مع أدب البحث، والذي أكدّ إلى أنّ نجاح استخدام نظم دعم العمليات رهين باستثمار متوازٍ ومتوازن في العناصر الأربعة المُكّونة له (الأفراد، والأجهزة، والبرمجيات، والبيانات) دون إهمال أي منها.

3-9) اختبار الفرضيات:

لتحديد الدور الوسيط لمتغير في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ اعتمد الباحث على منهجية تحليل الوساطة وفق خطوات بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986):

1. التأكد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير الوسيط.
2. التأكد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
3. التأكد من وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط في المتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

ولتحديد نوع الوساطة للمتغيّر الوسيط (بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التَّابع)؛ هل الوساطة كليّة أم جزئيّة؟ تمّ استخدام Bootstrap في برنامج AMOS حيث تشير كل منهما إلى الآتي (Baron & Kenny, 1986):

- **الوساطة الكليّة:** عندما تكون العلاقة بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التَّابع بوجود المتغيّر الوسيط غير معنوية؛ حيث أنَّ المتغيّر الوسيط يتوسّط العلاقة تماماً بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التَّابع.
- **الوساطة الجزئيّة:** عندما تكون العلاقة بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التَّابع بوجود المتغيّر الوسيط معنوية؛ حيث أنَّ المتغيّر الوسيط يتوسّط العلاقة بشكلٍ جزئي بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التَّابع.

قبل اختبار الفرضيات، تأكد الباحث من ملاءمة البيانات لاستخدام تحليل المسار، وذلك من خلال فحص التوزيع الطبيعي، والخطية، وتعدد الترابط بين المتغيرات، إضافة إلى عدم الاكتفاء بالدلالة الإحصائية، بل تفسير حجم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية.

قبل اختبار الفرضيات، فحص الباحث افتراضات تحليل المسار، من حيث التوزيع الطبيعي، والخطية، وتعدد الترابط، وحجم التأثير. وقد أظهرت النتائج ملاءمة البيانات للتحليل. وبلغت قيمة VIF = 5.30 و Tolerance = 0.188، بما يشير إلى وجود ترابط مرتفع نسبياً لا يمنع استخدام النموذج. كما بلغ الأثر المباشر للثقافة التنظيمية في الأداء 0.114، والأثر غير المباشر عبر نظم دعم العمليات 0.158، والأثر الكلي 0.272، وبلغت نسبة الوساطة 58.1%، مما يدعم وجود وساطة جزئية لنظم دعم العمليات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.

ومن أجل اختبار فرضيات البحث قام الباحث باستخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS لدراسة العلاقة غير المباشرة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية بوجود المتغير الوسيط وهو نظم دعم العمليات. وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (3): معاملات نموذج تحليل المسار للفرضية الرئيسة للبحث وفرضياتها الفرعية.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OSS	<---	OC	.821	.034	24.15	***	
P	<---	OC	.114	.018	6.33	***	
P	<---	OSS	.192	.035	5.49	***	

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS AMOS 26.

يتضح من الجدول (3) الآتي:

-**الفرضية الأولى:** أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (OC: الثقافة التنظيمية) والمتغير الوسيط (OSS: نظم دعم العمليات)، حيثُ أن قيمة احتمال الدلالة (P) جاءت عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وقد بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.821$)، وبالتالي يوجد تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية في نظم دعم العمليات.

-**الفرضية الثانية:** أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (OC: الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (P: الأداء)، حيثُ إن قيمة احتمال الدلالة (P) جاءت عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وقد بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.114$)، وبالتالي يوجد تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

-**الفرضية الثالثة:** أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط (OSS: نظم دعم العمليات) والمتغير التابع (P: الأداء) بوجود المتغير المستقل (OC: الثقافة التنظيمية)، حيثُ إن قيمة احتمال الدلالة (P) جاءت عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وقد بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.192$)، وبالتالي يوجد تأثير معنوي موجب لنظم دعم العمليات في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية بوجود الثقافة التنظيمية.

ولدراسة معنوية العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (OC: الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (P: الأداء) بوجود المتغير الوسيط (OSS: نظم دعم العمليات) تمّ إجراء الاختبار الآتي باستخدام Bootstrap:

الجدول (4): معنوية التأثيرات غير المباشرة للفرضية الرئيسة.

	OC	OSS
OSS	...	...
P	.002	...

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS AMOS 26.

يتضح من جدول معنوية التأثيرات غير المباشرة (4) أنّ قيمة احتمال الدلالة للعلاقة غير المباشرة بين الثقافة التنظيمية (**OC**) والأداء (**P**) تساوي (0.002) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي العلاقة غير المباشرة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء هي علاقة معنوية، ولذلك يمكن القول: تتوسط نظم دعم العمليات العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية. وهذه الوساطة جزئية.

وبناءً على ما سبق يمكن القول: تتوسط نظم دعم العمليات جزئياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؛ بمعنى آخر: إنّ الوصول إلى أعلى مستوى لأداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية، يتطلب بالضرورة وجود ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع جداً مع الاستخدام الفعّال لنظم دعم العمليات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر في الأداء عبر مسارين متزامنين: مسار مباشر يعكس قدرتها على توجيه السلوك التنظيمي وتحفيز العاملين، ومسار غير مباشر يمر عبر تفعيل نظم دعم

العمليات التي تعمل كآلية تنفيذية تحوّل التوجهات الثقافية إلى ممارسات تشغيلية ملموسة. وتكتسب هذه النتيجة قيمتها العلمية من كونها تكشف عن الكيفية التي تترجم بها القيم الثقافية المجردة – المتمثلة في ثقافات الدعم والقواعد والابتكار والأهداف – إلى تحسينات ملموسة في الأداء المتوازن بأبعاده المالية والتشغيلية والخدمية والبيئية، خاصةً في سياق منظمات سوق الهال التي تتعامل مع منتجات زراعية سريعة التلف، وتتطلب سلاسل تبريد فعالة، وعلاقات متشابكة مع المزارعين والتجار. وتؤكد النتيجة أنّ نظم دعم العمليات بمكوناتها من المستخدمين والأجهزة والبرمجيات والبيانات تشكل القناة التي تمر عبرها التوجهات الثقافية لتتحول إلى كفاءات تشغيلية، كما تعمل على معالجة الاختلالات البنيوية في الأداء التي كشفت عنها النتائج في الجدول رقم (2)، كالفجوة بين الاهتمام بالعملاء وضعف العائد المالي، أو تهميش الكفاءة التشغيلية لصالح الأولويات البيئية، أو محدودية الاستثمار في التعلم والنمو. وفي سياق سوق هال محافظة اللاذقية حيث تتسم البيئة التنافسية بأهمية التوصية الشفهية وبناء الثقة مع المزارعين، يصبح هذا الدور الوسيط ضرورة حتمية لتحقيق الاستدامة، إذ تتيح نظم الدعم للمنظمات تجاوز محدودية ثقافتي الدعم والقواعد المسجلتين كأضعف الأبعاد، من خلال توفير ضبط رقمي يعوض غياب الضبط الإداري، وتقديم دعم غير مباشر عبر أدوات تقنية تخفف الأعباء عن العاملين. وتخلص النتيجة إلى أن بلوغ المستويات العليا من الأداء في هذه المنظمات يتطلب تضافر الركيزتين معاً: ثقافة تنظيمية قوية تحدد الأولويات وتوجه السلوك، ونظم دعم عمليات فعّالة توفر الأدوات والآليات التي تضمن ترجمة هذه الأولويات إلى نتائج ملموسة، مما يقدم إطاراً تفسيرياً متكاملاً يمكن الاعتماد عليه في توجيه جهود تحسين الأداء نحو تعزيز التفاعل بين الثقافة التنظيمية ونظم دعم العمليات بدلاً من التركيز على أحدهما بمعزل عن الآخر.

4) الاستنتاجات والتوصيات:

1. إنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في سوق هال محافظة اللاذقية هو مستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين التركيز على تحقيق النتائج (الأهداف) من جهة، وإهمال الآليات الداعمة والضابطة للسلوك التنظيمي (الدعم والقواعد) من جهة أخرى، مما يحول دون بناء ثقافة تنظيمية متوازنة ومتماسكة.

2. إنّ مستوى أداء المنظمات العاملة في سوق هال محافظة اللاذقية هو مستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فجوة استراتيجية بين التركيز على متطلبات العملاء، والالتزام البيئي من جهة، وإهمال الأسس المالية، والعمليات الداخلية من جهة أخرى، مما يحول دون تحقيق أداء متوازن ومستدام.

3. إنّ مستوى استخدام المنظمات العاملة في سوق هال محافظة اللاذقية لنظم دعم العمليات هو مستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فجوة استخدام ناتجة عن اختلال التوازن بين توفر مستوى متوسط للمكونات غير المادية (البرمجيات، والبيانات) وضعف البنية الداعمة لها (الأجهزة، والأفراد)، مما يحول دون ترجمة إمكانات هذه النظم إلى كفاءة تشغيلية حقيقية.

4. تسهم الثقافة التنظيمية إيجاباً في زيادة مستوى استخدام المنظمات المدروسة لنظم دعم العمليات، حيثُ أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الثقافة التنظيمية واستخدام نظم دعم العمليات.

5. تسهم الثقافة التنظيمية إيجاباً في تحسين أداء المنظمات المدروسة، حيثُ أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.

6. تسهم نظم دعم العمليات إيجاباً في تحسين أداء المنظمات المدروسة، حيثُ أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين استخدام نظم دعم العمليات وتحسين الأداء.

7. تتوسط نظم دعم العمليات جزئياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؛ بمعنى: إنّ الوصول إلى أعلى مستوى لأداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية، يتطلب بالضرورة وجود ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع جداً مع الاستخدام الفعّال لنظم دعم العمليات.

وفيما يأتي جملة من المقترحات، التي يمكن في حال تطبيقها، أن تسهم إيجاباً في تحسين أداء منظمات أسواق تصريف المنتجات الزراعية في سورية عموماً، ومنظمات سوق هال محافظة اللاذقية خاصةً، وهي كالآتي:

1. إنشاء نظام متكامل للدعم الإداري والضبط المؤسسي، يشمل تطوير دليل إجرائي موحد لجميع العمليات التشغيلية يضمن توحيد الإجراءات ووضوح المسؤوليات، إلى جانب إنشاء نظام فعال للمراقبة والمتابعة يضمن الالتزام بمعايير الصحة والسلامة والامتثال للقواعد المنظمة للعمل. بالتزامن مع ذلك، يُقترح عقد ورش عمل أسبوعية منتظمة تهدف إلى تعزيز الترابط والتماسك بين منظمات السوق، وتطوير قنوات اتصال رسمية وغير رسمية تتيح للعاملين والمتعاملين تقديم شكواهم ومقترحاتهم، بما يخلق بيئة داعمة قادرة على التعامل بكفاءة مع التحديات التشغيلية والاحتياجات الإنسانية للعاملين.

2. العمل على إرساء نظام تحفيزي مزدوج يرتكز على تشجيع الابتكار وربطه بتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تخصيص حوافز مادية ومعنوية للأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق، واستحداث صندوق خاص لدعم المبادرات الابتكارية في مجالات التغليف والحفظ والتسويق. كما يقترح الباحث تنظيم جلسات عصف ذهني دورية تهدف إلى حل المشكلات التشغيلية بأساليب إبداعية جماعية، إلى جانب وضع خطط زمنية واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس لمتابعة تحقيق الأهداف، مع تطوير نظام متكامل للمتابعة الدورية يضمن ربط الحوافز والمكافآت بمدى تحقيق المؤشرات المستهدفة، مما يخلق ثقافة تنظيمية توجه السلوك نحو النتائج وتكافئ التجديد والمبادرة.

3. تبني خطة متكاملة لاستخدام نظم دعم العمليات تراعي التوازن بين المكونات الأربعة (الأجهزة، والبرمجيات، والبيانات، والأفراد) مع إعطاء أولوية للاستثمار في البنية التحتية التقنية.

4. إعادة هيكلة أولويات الأداء لتحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة، مع ربط مؤشرات رضا العملاء، والالتزام البيئي بتحسين الأداء المالي والتشغيلي، ووضع آليات للمتابعة والتقييم المستمر.

5. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة نظم دعم العمليات تضم كفاءات تقنية وإدارية لتضمن التكامل بين المكونات المختلفة.

6. تطوير برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في استخدام نظم دعم العمليات، مع التركيز على الجوانب التطبيقية.

7. تحسين جودة البيانات من خلال تطوير أنظمة جمع وتحليل البيانات، وربطها بعمليات اتخاذ القرار.

8. كما يقترح الباحث على أصحاب القرار في محافظة اللاذقية دعم سوق الهال في المحافظة لما له من إسهام فاعل في تنمية الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال:

- ✓ التنسيق مع إدارة السوق لتسهيل تراخيص العمل، وتحديث البنية التحتية للسوق (كهرباء، وإنترنت، وصرف صحي، وطرقات).
- ✓ اقتراح لوائح محفزة (مثل إعفاءات ضريبية مؤقتة) للمحلات التي تتبنى معايير الجودة والاستدامة.

5) المراجع References:

أولاً) المراجع العربية:

• العامري، رنا؛ صالح، حسن. 2024، *نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية*، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 6، العدد 11، الصفحات 191-232.

• علي، محمد. 2018، *تصميم نظام معالجة المعاملات لتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية: نظام مقترح في مركز تدريب محافظة نينوى*، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، الصفحات 37-61.

• غدير، باسم غدير. 2012، *المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS 20 Statistics: آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة*، الجزء الثاني، سورية.

• غدير، باسم؛ إسبر، لمى؛ الجهني، كرم. 2024، *تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية*، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 46، العدد 1، الصفحات 295-316.

• القضاة، فادي. 2025، *الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية*، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 65، الصفحات 155-179.

• معزب، أنور؛ الجوبي، أفراح. 2023، *أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية* . صنعاء، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 79، العدد 10، الصفحات 71-122.

• الهمداني، عبد الهادي. 2023، *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات* . صنعاء، مجلة الاقتصاد، سلسلة العلوم الإدارية والقانونية، المجلد 7، العدد 5، الصفحات 39-58.

ثانياً) المراجع الأجنبية:

• ABAWA,A.; OBSE,H. 2024, *Organizational Culture and Organizational Performance: Does Job Satisfaction Mediate the Relationship?* Cogent Business & Management, Vol. 11, N.1, pp 1-15.

• ADESHOLA,I.; OLUWAJANA,D.; AWOSUSI,A. 2023, *Do Cultural Dimensions Influence Management Style and Organizational Culture in a Multicultural Environment? Case Study of Northern Cyprus*. Kybernetes, Vol. 52, N.10, pp 3918-3937.

• AKHTER,P.; CHAITY,N.S. 2024, *Exploration of the Relationship between Organizational Culture and its Performance in the Bangladeshi Microfinance Sector with Organizational Innovation as a Mediating Factor*. European Scientific Journal, Vol. 20, N.10, pp 88-106.

• CHUKWUDI,C.; EBIEYE,M.; BLESSING,A. 2024, *Information Systems and Operational Efficiency of Maritime Firms in Port Harcourt*. British Journal of Computer, Networking and Information Technology, Vol. 7, N.2, pp 1-13.

- DUONG,T.V. 2023, *Impact of Accounting Information System on Performance of Vietnamese Construction Enterprises*. International Journal of Professional Business Review, Vol. 8, N.10, pp 1-13.
- GAUTAM,D.; BASNET,D. 2020, *Organizational Culture for Training Transfer: The Mediating Role of Motivation*. International Journal of Organizational Analysis, Emerald Publishing Limited, pp 1936.
- HUBERT,B. 2000, *Social Statistics*. Translated by Nour,O.; Radwan,S., Al-Obeikat Library, Riyadh, Saudi Arabia, available at: <https://bit.ly/3isSsSM>.
- KAPLAN,R.S.; NORTON,D.P. 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN,R.S.; NORTON,D.P. 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, pp 110-123.
- KAREEM,H.M.; ALSHEIKH,A.H.; ALSHEIKH,W.H.; DAUWED,M.; MERI,A. 2024, *The Mediating Role of Accounting Information Systems in Small and Medium Enterprise Strategies and Organizational Performance in Iraq*. Humanities and Social Sciences Communications, Vol. 11, N.1, pp 1-13.
- KORANTENG,F.; IDDRIS,F.; DWOMOH,G.; DOGBE,C.S.K. 2022, *Assessing the Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship between Organizational Leadership and Organizational Efficiency in the Banking Sector*. Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 10, N.3, pp 330-346.
- LAUDON,K.C.; LAUDON,J.P. 2021, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 17th ed., Pearson.
- MORENO-MIRANDA,C.; DRIES,L. 2022, *Integrating Coordination Mechanisms in the Sustainability Assessment of Agri-Food Chains: From a Structured Literature Review to a Comprehensive Framework*. Ecological Economics, Vol. 192, pp 107265.
- NAVEED,R.T.; ALHAIDAN,H.; HALBUSI,H.A.; AL-SWIDI,A.K. 2022, *Do Organizations Really Evolve? The Critical Link between Organizational Culture and Organizational Innovation toward Organizational Effectiveness: Pivotal Role of Organizational Resistance*. Journal of Innovation & Knowledge, Vol. 7, N.2, pp 100178.
- NGARI,W.; WAITHAKA,S. 2024, *Information Systems and Performance of Insurance Firms in Nairobi County, Kenya*. International Journal of Technology and Systems, Vol. 9, N.2, pp 1-20.
- PUTRA,M.; KACO,R.; RASYID,R. 2023, *The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Performance*. Journal La Bisecoman, Vol. 4, N.6, pp 119-124.
- PUTRI,V.A.; PURWATININGSIH,A.; SUPRAYITNO,A. 2023, *The Influence of the Use and Development of Accounting Information Systems on the Performance of MSMEs in Blitar Regency*. Journal of Economics, Finance and Management Studies, Vol. 6, N.12, pp 6061-6066.
- SHAKIR,M.; AL FARSI,M.J.; AL-SHAMSI,I.R.; SHANNAQ,B.; TAUFQ-HAIL,G.A.M. 2024, *The Influence of Mobile Information Systems Implementation on Enhancing Human Resource Performance Skills: An Applied Study in a Small Organization*. International Journal of Interactive Mobile Technologies, Vol. 18, N.13, pp 37-68.

• SILVA,A.; COELHO,N. 2023, *The Moderating Role of Organizational Culture on the Relationship between Workers' Attitudes towards Telework and Happiness*. Kybernetes, Vol. 52, N.10, pp 4357-4374.

• STAIR,R.; REYNOLDS,G. 2020, *Principles of Information Systems*. 13th ed., Cengage Learning.

• STEFAN,S.C.; POPA,I.; OLARIU,A.A.; POPA,Ş.C.; POPA,C. 2024, *Knowledge Management–Performance Nexus: Mediating Effect of Motivation and Innovation*. Business Process Management Journal, Vol. 30, N.8, pp 27-48.

• TRAN,Q.H. 2023, *The Role of Leadership Skills in Organisational Citizenship Behaviour at Vietnamese Libraries: Organisational Culture as a Mediator*. Global Knowledge, Memory and Communication, Advance Online Publication.

• XIE,N. 2024, *Exploring Improvement of Business Performance of Transaction Processing System in Retail Sector*. Advances in Economics, Management and Political Sciences, Vol. 87, N.1, pp 77-83.

• BARON,R.M.; KENNY,D.A. 1986, *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, N.6, pp 1173-1182.

6) الملاحق:

الملحق رقم (1): لمحة عن سوق تصريف المنتجات الزِّراعية في محافظة اللاذقية (سوق الهال).

– تمَّ إنشاء سوق تصريف المنتجات الزِّراعية الجديد في محافظة اللاذقية بتاريخ 2002/3/8 وذلك في النِّطاق الجنوبي لمدينة اللّاذقية على بعد (12) كم من مركز المدينة.

– ويضم (235) مخزن متماثل من حيث البناء والمساحة تعمل بنسبة تشغيلية تصل الى 94%.

– تبلغ مساحة السُّوق (5) هكتارات مسوَّرة بالكامل وموزَّعة ما بين مخازن، وساحات تحميل، وساحات للبيع، وموازين الكترونية أرضية، ومرافق عامة، ومرآب للسيارات.

– ويتم في السُّوق بيع كافة أنواع الخضار والفواكه بالجملة، وهناك مخازن متخصِّصة للبيع بنصف الجملة، ونجد بعض المخازن المتخصِّصة ببيع أنواع معينة ومحددة من أصناف الخضار والفواكه، مثل البطاطا والحمضيات والورقيات والفواكة الاستوائية و ...إلخ.

– يتم إدارة سوق تصريف المنتجات الزِّراعية عن طريق لجنة تسيير أعمال سوق تصريف المنتجات الزِّراعية وهي منتخبة من قبل تجار السُّوق، وتُعدّ صلة وصل ما بين التجار والأطراف الأخرى، وهي مؤلفة من (7) أعضاء رئيس لجنة، ونائب رئيس لجنة، وأمين سر، وأمين صندوق، و(3) أعضاء.

– وفي عام 2021 صدر القرار رقم (23) عن رئاسة مجلس الوزراء، لإدارة وتشغيل أسواق الهال في سورية، والّذي قضى بإحداث إدارة تشغيلية لسوق تصريف المنتجات الزِّراعية، وهي مؤلفة من عاملين حكوميين يعملون بالتعاون مع لجنة تسيير أعمال سوق تصريف المنتجات الزِّراعية لإدارة السّوق بالشكل السّليم.

– يتم في السّوق بيع المنتجات الزِّراعية التي تنتج في محافظة اللاذقية ونقلها الى المحافظات الأخرى، وأيضاً يتم استيراد المنتجات غير الموجودة من تلك المحافظات وبيعها في السّوق نفسه.

– يُؤمّن سوق تصريف المنتجات الزِّراعية ما يزيد عن (2000) فرصة عمل يوميّة، ما بين أصحاب محلات، وعمال مشاهرين ومياومين، وسائقي سيارات كبيرة وصغيرة لنقل البضائع، وتجّار جملة ونصف جملة ومفرق، وأصحاب بسطات وأكشاك... إلخ.

– كما يعتبر سوق تصريف المنتجات الزِّراعية من الفعاليات التِّجارية الهامّة والفعَّالة في المحافظة، وذلك نظراً لكمية التداولات التجارية البيعية التي تتم فيه بشكل يومي، وحركة الكتلة المالية الكبيرة النَّاتجة عن هذا التداول، كما يُعدّ سوق تصريف المنتجات الزِّراعية من أكبر الفعاليات التجارية التي تستقطب القطع الأجنبي، وذلك بسبب تصدير المنتجات الزِّراعية من خلاله الى الدول الخارجية.

– وبناءً على المادة (1) من القانون رقم (23) لعام 2021 الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء: جاء تعريف (سوق الهال) والمقصود فيه ضمن البحث (سوق تصريف المنتجات الزِّراعية في اللاذقية) بالمكان المخصصّ لممارسة تجارة بيع الجملة ونصف الجملة للخضار والفواكة والمواد الغذائية وإقامة مشاغل توضيب الخضار والفواكة.

الملحق رقم (2): استبانة البحث.

المحور الأول) الثقافة التنظيمية: يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) عند الإجابة التي تريد اختيارها ولكم جزيل الشكر علماً أنّ جميع العبارات من (1–20) تخص الثقافة التنظيمية السائدة في سوق هال محافظة اللاذقية.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ثقافة الدعم					
1.يسود السوق مناخ عمل من الترابط، والتماسك، والمشاركة بين العاملين.					
2.تقدم إدارة السوق دعماً فعالاً لنا عند مواجهة التحديات العملية.					
3.توجد قنوات اتصال فعالة مع إدارة السوق لتقديم المقترحات والشكاوي.					
4.تظهر إدارة السوق اهتماماً واضحاً بحل مشكلات العمل.					
ثقافة القواعد					
5.يلتزم العاملون في السوق بمعايير الصحة والسلامة في العمل.					
6.تنفذ المهام اليومية في السوق وفق إجراءات واضحة ومعتمدة.					
7.تسير العمليات اليومية في السوق بشكل منظم ومستقر.					
8.يتسم العمل بالسوق بالتنسيق والتنظيم وكفاءة التشغيل السلس.					
ثقافة الابتكار					
9.تشجع إدارة السوق على تقديم أفكار جديدة لتنظيم العمل في السوق.					
10.تتبنى إدارة السوق الحلول الإبداعية للتحديات التشغيلية في السوق.					
11.تناقش إدارة السوق مع العاملين المشكلات التشغيلية بجدية لإيجاد حلول مبتكرة لها.					
12.تشجع إدارة السوق على تبني طرق جديدة للتغليف والحفظ.					
ثقافة الأهداف					
13.تُحدد إدارة السوق أهدافاً واضحة ومعلنة لتحسين أعمال السوق ضمن خطط زمنية محددة.					

14.تقدم الإدارة حوافز مادية أو معنوية للعاملين عند تحقيقيهم مؤشرات الأداء المستهدفة.					
15.تتابع إدارة السوق تقدّم تنفيذ الأهداف التطويرية بشكل دوري لضمان تحقيقيها في الوقت المحدد.					
16.تتسم إدارة السوق بالتركيز الجاد والموجه نحو تحقيق الأهداف.					

المحور الثاني) الأداء: يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) عند الإجابة التي تريد اختيارها ولكم جزيل الشكر علماً أنّ جميع العبارات من (17-36) تخص أداء منظمتكم.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد المالي					
17.تشهد منظمتكم زيادة مستمرة في حجم المبيعات مع مرور الوقت .					
18.تحقق منظمتكم زيادة في صافي الأرباح بشكل سنوي.					
19.تنجح منظمتكم في خفض التكاليف التشغيلية.					
20.تدفقاتنا المالية (إيرادات/مصروفات) مستقرة ومُخطَّط لها على مدار العام.					
بعد العملاء					
21.يتمتع عملاؤنا بمعدل تكرار شراء مرتفع.					
22.تشهد منظمتكم زيادة ملحوظة في قاعدة عملائها.					
23.تستخدم منظمتكم برامج خاصة لإدارة العلاقة مع العملاء.					
24.تلتزم منظمتنا بتقديم أسعار مستقرة وعادلة للعملاء.					
بعد العمليات الداخلية					
25.توجد في منظمتكم أنظمة لقياس ومتابعة وقت دورة العمل (من الاستلام إلى البيع).					
26.تطبق منظمتكم تقنيات حديثة في تعبئة وتغليف المنتجات لضمان وصولها بحالة جيدة.					
27.تعتمد منظمتكم على أنظمة تتبع رقمي لمراقبة حركة البضاعة من الاستلام إلى التسليم.					
28.تعتمد منظمتكم نظاماً محوسباً لإدارة وتتبع أوامر الشراء والمبيعات.					
بعد النمو والتعلم					
29.تخصص منظمتكم ميزانية كافية ومخططة لتدريب وتطوير العاملين.					
30.تطبق منظمتكم سياسة فعالة لاستقطاب وتعيين العاملين المتخصصين والموهوبين.					
31.تستخدم منظمتنا التكنولوجيا الحديثة (برمجيات، وحواسيب) في عملياتها اليومية.					
32.تُظهر منظمتكم تحسناً مستمراً في أدائها العام.					
البعد البيئي					
33.تتبع منظمتكم أساليب صحية وسليمة بيئياً للتخلص من المنتجات التالفة والنفايات.					
34.تستخدم منظمتكم مبيدات حشرية وآمنة وصديقة للبيئة للحفاظ على النظافة العامة.					

35.تستخدم منظمتكم مصادر الطاقة البديلة (كالطاقة الشمسية) في عملياتها.					
36.تروّج منظمتنا لثقافة الوعي البيئي بين العاملين والعملاء على حد سواء.					

المحور الثالث) نظم دعم العمليات: يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) عند الإجابة التي تريد اختيارها ولكم جزيل الشكر علماً أنّ جميع العبارات من (37-56) تخص نظم دعم العمليات في منظمتكم.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستخدمو النظم					
37. يمتلك العاملون في منظمتنا المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسوب والأنظمة الحديثة.					
38. تحرص منظمتنا على توفير دورات تدريبية مستمرة للعاملين لرفع كفاءتهم في استخدام النظم.					
39. يتعامل مستخدمو النظم في منظمتنا بثقة وكفاءة عالية مع البرامج والتطبيقات المستخدمة.					
40. يوجد في منظمتنا كوادر فنية متخصصة لدعم المستخدمين وحل المشكلات التقنية.					
41. تشجع إدارة منظمتنا العاملين على استخدام الأنظمة الحديثة في إنجاز مهامهم اليومية.					
الأجهزة					
42. تتوفر في منظمتنا أجهزة حاسوب حديثة وكافية لإنجاز الأعمال اليومية بكفاءة.					
43. تستخدم منظمتنا أجهزة مسح ضوئي (باركود) أو طابعات أو غيرها من الأجهزة المساعدة في عمليات البيع والتخزين.					
44. يتم صيانة الأجهزة بشكل دوري لضمان استمرارية العمل دون أعطال.					
45. تتوفر في منظمتنا بنية تحتية تقنية مناسبة (شبكات، خوادم، اتصال بالإنترنت) تدعم تشغيل النظم بكفاءة.					
46. تقوم منظمتنا بتحديث الأجهزة بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية.					
البرمجيات					
47. تستخدم منظمتنا برامج متخصصة لإدارة المخزون وتتبع حركة البضائع.					
48. تساعدنا البرمجيات المستخدمة في تنظيم عمليات البيع والشراء والفواتير بدقة وسرعة.					
49. تواكب منظمتنا التحديثات الحديثة للبرمجيات لضمان مواكبة التطورات في السوق.					
50. تتكامل البرمجيات المستخدمة في منظمتنا مع بعضها البعض لتسهيل تدفق المعلومات.					
51. تتميز البرمجيات المستخدمة في منظمتنا بسهولة الاستخدام ووضوح الواجهات.					
البيانات					
52. تتسم البيانات المسجلة في نظمنا بالدقة والموثوقية والخلو من الأخطاء.					

53. يتم تحديث البيانات المتعلقة بالمبيعات والمخزون بشكل فوري ومستمر.					
54. نوفر آليات مناسبة لحفظ البيانات واسترجاعها عند الحاجة بسهولة.					
55. تتخذ منظمتنا إجراءات لحماية البيانات من المخاطر والاختراقات (كلمات مرور، صلاحيات دخول، نسخ احتياطي).					
56. توفر النظم في منظمتنا تقارير دقيقة وشاملة تساعد في اتخاذ القرارات.					

الملحق رقم (3): صدق الاتساق الداخلي لاستبانة البحث.

		OC	P	OSS	MT
OC	Pearson Correlation	1	.916**	.901**	.939**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123
P	Pearson Correlation	.916**	1	.946**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123
OSS	Pearson Correlation	.901**	.946**	1	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123
MT	Pearson Correlation	.939**	.945**	.951**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123