

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات أسواق تصريف المنتجات الزراعية (دراسة ميدانية في سوق هال محافظة اللاذقية)

د. باسم غدير غدير*

د. جميل عيسى**

كرم الجهني***

(تاريخ الإيداع ١٠/١٢/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ١٢/٢٣/٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية (سوق الهال)، وذلك من خلال تحديد دور أبعاد الثقافة التنظيمية، والمتمثلة: ثقافة الدعم، وثقافة القواعد، وثقافة الابتكار، وثقافة الأهداف في أداء المنظمات التي شملتها عينة البحث، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة من العاملين في المنظمات المدروسة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ١٢٣ استبانة. وأظهرت نتائج البحث وجود دور معنوي إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء. حيث يمكن ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث شدة تأثير هذا الدور في تحسين الأداء للمنظمات المدروسة، وفق الآتي: ثقافة القواعد، وثقافة الابتكار، وثقافة الدعم، وثقافة الأهداف. ومن أبرز توصيات البحث: إنشاء نظام دعم إداري فعال للتعامل مع التحديات التشغيلية، وتنفيذ برامج توعوية مستمرة لمعايير الصحة والسلامة، وتخصيص حوافز مادية ومعنوية للأفكار الإبداعية المطبقة، ووضع خطط زمنية واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

*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

The Role of Organizational Culture in Improving the Performance of Agricultural Product Market Organizations (A Field Study in Al-Hal Market in Lattakia Governorate)

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

(Received 12/10/2025. Accepted 23/12/2025)

□ ABSTRACT □

The research aimed to study the role of organizational culture in improving the performance of agricultural products disposal market organizations in Latakia Governorate (Hal Market), by determining the role of the dimensions of organizational culture, represented by: culture of support, culture of rules, culture of innovation, and culture of goals in the performance of the organizations included in the research sample. The research relied on the descriptive analytical approach as a general research method, as a questionnaire was designed and distributed to a facilitated sample of workers in the studied organizations. The number of questionnaires valid for statistical analysis was 123. The research results showed a positive significant role for the dimensions of organizational culture in improving performance. The dimensions of organizational culture can be arranged in terms of the intensity of the impact of this role in improving the performance of the organizations studied, as follows: culture of rules, culture of innovation, culture of support, and culture of goals. The research's most prominent recommendations include: establishing an effective administrative support system to address operational challenges, implementing ongoing awareness programs on health and safety standards, allocating material and moral incentives for applied creative ideas, and developing clear timelines and measurable performance indicators.

Keywords: organizational culture, performance, balanced scorecard.

* 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

(١) المُقدِّمة:

يعتمد تحسين الأداء حالياً على العديد من المؤشرات التي تجاوزت النظرة الضيقة للأداء والمتمثلة بالربحية، والكفاءة، والحصة السوقية. فالقدرة على قراءة السوق والتأثير فيه، وكسب رضا العملاء، والتعلم والنمو، والأداء البيئي، تعدّ من التحديات الرئيسية للأداء الفاعل. ولمواجهة هذه التحديات الجديدة، يتطلّب الأمر وجود ثقافة تنظيمية خاصة بأعمال الأسواق المستهدفة، والتي أصبحت ضرورة ملحة في هذا الوقت في جميع المنظمات على اختلاف أدوارها، ومهامّها، ومسؤوليّاتها، وأحجامها، حيث ازداد مؤخراً اهتمام المنظمات بشكلٍ عام بالثقافة التنظيمية كأحد المداخل الإدارية التشغيلية المعاصرة؛ وذلك من خلال النّظر إليها على أنّها تعدّ أساساً فاعلاً لتنمية المورد البشري، وعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للزّشد الإداري السليم، وتحسين الأداء.

ويُشكل القطاع الزراعي قاطرة الاقتصاد السوري، وله الأولوية في التنمية، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، والأمن الغذائي الذي يمثل العامل الرئيس لدعم الأمن الاقتصادي. وتعدّ الزراعة بشكل عام أحد أهم مكونات الاقتصاد الحقيقي الإنتاجي وهي مع الصناعة تمثّل القاطرة الرئيسة للتنمية المستدامة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي. وتحتل الزراعة في سورية موقعاً استراتيجياً لأنها توفر الغذاء للمواطنين، وتجنّب البلاد الضغوط السياسية، والاقتصادية التي تواجهها الدول المستوردة للمواد الغذائية، كما تتيح فرص عمل كبيرة لقطاع واسع من المواطنين، وتؤمن المواد الأولية ذات المنشأ النباتي، والحيواني للصناعات التحويلية، وتوفّر القطع الأجنبي من خلال تصدير فائض الإنتاج.

وفي هذا السياق، يعدّ العمل على تحسين أداء أسواق مخرجات هذا القطاع، والتي من أبرزها أسواق تصريف المنتجات الزراعية (أسواق الهال) من الضرورات الملحة للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية في سورية، بغية الارتقاء بهذه الأسواق إلى أعلى الدرجات من الكفاءة، والفعالية في تسويق مخرجات هذا القطاع، وتحسين القدرة التنافسية لها في الأسواق الخارجية، الأمر الذي سينعكس إيجاباً في تحسين التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في سورية. وبناءً على ماسبق؛ حاول البحث الحالي تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق الهال في محافظة اللاذقية، سواءً من خلال الإطار النظري أم من خلال الدراسة العملية.

(٢) الدراسات السابقة:

١-٢ دراسة (معزب، الجوبي، ٢٠٢٣) 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، حيث 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 (٥٤) استبانة. 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.

٢-٢ دراسة (الهمداني، ٢٠٢٣) 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 (١٠٧) استبانة. 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.

٣-٢ دراسة (غدير وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان: تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية (دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير نظام معالجة المعاملات بمكوناته (مستخدمو النظام، والأجهزة، والبرمجيات، والبيانات) في تحسين الكفاءة التشغيلية (إحدى أبعاد الأداء التشغيلي) لسوق هال اللاذقية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من أصحاب المحلات في سوق هال اللاذقية، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١١٤) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين نظام معالجة المعاملات وتحسين الكفاءة التشغيلية (إحدى أبعاد الأداء التشغيلي) في سوق هال اللاذقية.

٤-٢ دراسة (Putra, 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 الدراسة 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 (٣٢) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمة محل البحث.

٥-٢ 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).

كان من أبرز أهداف هذه الدراسة تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء قطاع التمويل الأصغر في بنغلاديش. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من مدرء الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة التمويل الأصغر في بنغلاديش، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٠) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة التمويل الأصغر في بنغلاديش.

٦-٢ دراسة (Abawa & Obse, 2024) بعنوان:

Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?

العنوان باللغة العربية: (الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي: هل يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة؟).

كان من أبرز أهداف هذه الدراسة تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في بنك (أوروميا) التعاوني في إثيوبيا، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٤) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء البنك محل الدراسة.

٣) أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة، يتضح للباحث أنّ الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في تناول الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء، وإن اختلفت مع معظمها في مؤشرات قياسها، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية: ثقافة الدعم، وثقافة القواعد، وثقافة الابتكار، وثقافة الأهداف في قياس الثقافة التنظيمية. كما تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول الأداء كمتغير تابع، وإن اختلفت مع معظمها في أبعاد قياس هذا المتغير، حيث قاست الدراسة الحالية متغير الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كونها تعنى بالمؤشرات المالية وغير المالية، وهي: البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو، وأضاف الباحث لهذا النموذج بناءً على أدب البحث البُعد البيئي نظراً لكون أسواق الهال في سورية تتعامل مع منتجات زراعية تتسم بسرعة التلف، وبالتالي فإنّ عدم الاهتمام بحفظ، وتخزين هذه المنتجات، وعدم التخلص من المنتجات التالفة، والمعيبة بأسلوب صحي، وبيئي سليم، يمكن أن يؤثر على البيئة والصحة العامة، كما تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجال، وبيئة التطبيق.

٤) مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحث في سوق هال محافظة اللاذقية لاحظ وجود ضعف في مستوى أداء المنظمات التي تعمل بهذا السوق، والذي انعكس على أداء السوق بشكل عام، وللوقوف على المشكلة بشكل عملي، قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة من منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية (سوق الهال) في محافظة اللاذقية، التقى خلالها مع (٢٣) عاملاً (مدراء، وعاملين، وإداريين)، ووجه إليهم مجموعة من الأسئلة منها، الآتي:

١. هل مبيعات منظماتكم في ازدياد؟
٢. هل لديكم زيادة في الربح الصافي؟
٣. هل يوجد لديكم انخفاض في التكاليف؟
٤. هل معدل تكرار الشراء منكم مرتفع؟
٥. هل يوجد لديكم زيادة في عدد العملاء؟
٦. هل يوجد شكاوي من العملاء عن منتجاتكم، أو أسلوب التعامل، أو الدفع؟
٧. هل يوجد لديكم بضاعة تالفة ومعيبة؟
٨. هل تقوم منظماتكم بالتخلص من المنتجات التالفة بأسلوب صحي؟
٩. هل تستخدم منظماتكم المبيدات الحشرية الصحية للمحافظة على النظافة؟
١٠. هل تستخدم منظماتكم مصادر بديلة للطاقة؟

١١. هل يوجد لديكم دقة بمواعيد الاستلام والتسليم (التوريد والبيع)؟

١٢. هل تخصص منظمكم ميزانية للتدريب؟

١٣. هل تقوم منظمكم باستقطاب العاملين المتخصصين؟

ومن خلال إجابات أفراد العينة، والمقابلة المعمقة معهم، اتضح للباحث وجود مشكلة بحثية تمثلت بضعف أداء منظمات هذه العينة، حيث كان من أبرز مظاهر هذه المشكلة، الآتي:

- ارتفاع في مستوى التكاليف.
- انخفاض في مستوى تبني برامج فعالة لإدارة العلاقات مع العملاء.
- انخفاض في مستوى الاعتماد على رأس المال الفكري بالعمل الإداري والتسويقي.
- ضعف التنسيق بمواعيد الاستلام والتسليم.
- ارتفاع في نسبة البضاعة التالفة.
- انخفاض في مستوى فهم وإدراك مصطلح قياس الأداء بمختلف أبعاده.
- ضعف المقاييس المستخدمة في قياس الأداء، واقتصارها فقط على الكتلة النقدية اليومية (غياب شبه تام لمفهوم معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتكلفة الاحتفاظ بالعميل، وكسب رضا وولاء العملاء، واستقطاب العنصر البشري المبدع، ومفهوم العيوب الصفرية في التسويق، والرقابة الذاتية على الجودة).

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

ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؟
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما دور ثقافة الدعم في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؟
- ما دور ثقافة القواعد في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؟
- ما دور ثقافة الابتكار في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؟
- ما دور ثقافة الأهداف في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية؟

(٥) أهمية البحث:

٥-١) **الأهمية النظرية:** تمثلت في تقديم إطار نظري للأداء، والثقافة التنظيمية، حيث يعدّان من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية. كما تجلت الأهمية النظرية لهذا البحث في دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء سوق تصريف المنتجات الزراعية في اللاذقية (سوق الهال) من خلال نموذج عملي لبيان العلاقة بين المتغيرات استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

٥-٢) **الأهمية العملية:** تمثلت في إمكانية استفادة أسواق تصريف المنتجات الزراعية في سورية عموماً، والسوق المدروس خاصةً، والجهات والهيئات الحكومية السورية المعنية بهذه الأسواق من نتائج البحث، وتوصياته في تحسين أداء هذه الأسواق، وإمكانية تطبيق الأنموذج المقترح في الدراسة العملية على الواقع الفعلي، وبالتالي تمكين هذه الأسواق من خلق ثقافة تنظيمية خاصة بعمل هذه الأسواق بغية تحسين أدائها،

الأمر الذي سينعكس إيجاباً في تعزيز قدرتها على سد حاجات السوق المحلية، وتعزيز الأمن الغذائي السوري، وتحسين قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

٦) أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث بالآتي:

١. تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية، من خلال:
 - ✓ تحديد دور ثقافة الدعم في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
 - ✓ تحديد دور ثقافة القواعد في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
 - ✓ تحديد دور ثقافة الابتكار في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
 - ✓ تحديد دور ثقافة الأهداف في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
٢. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، والتي في حال تمّ الاعتراف بها من قبل منظمات أسواق تصريف المنتجات الزراعية في سورية عموماً، ومنظمات السوق المستهدف خاصةً، والجهات والهيئات الحكومية السورية المعنية بهذه الأسواق، يمكن أن تسهم في خلق ثقافة تنظيمية مناسبة لعمل هذه الأسواق، وبالتالي تحسين أدائها؛ الأمر الذي سينعكس إيجاباً في تنمية، وتطوير القطاع الزراعي، وبالتالي دفع عجلة الاقتصاد السورية إلى الأمام (كون الواقع أثبت أنّ القطاع الزراعي يعدّ من المخارج الرئيسة للأزمة الاقتصادية السورية).

٧) فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- يوجد دور معنوي لثقافة الدعم في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
- يوجد دور معنوي لثقافة القواعد في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
- يوجد دور معنوي لثقافة الابتكار في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.
- يوجد دور معنوي لثقافة الأهداف في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

٨) منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، حيث قام بوضع الفرضيات، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنها البحث، عن طريق قيامه بمراجعة أدبية للعديد من المقالات العلمية؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات التي تمّ جمعها، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبيانات البحث، حيث تمّ توزيع (١٢٩) استبانة، كان منها (١٢٣) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثمّ اعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي Spss26، كأداة لتحليل البيانات المتوفرة، وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

٩) متغيرات البحث:

• المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، وتمّ قياسها من خلال مكوناتها، 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، بُد العمليات الداخلية، بُد العملاء، وُبد التعلم والنمو، تمّ إضافة البُعد البيئي.

١٠) حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: من ٢٠٢٥/٢/١٥ ولغاية ٢٠٢٥/٨/١٦.
- الحدود المكانية: سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية (سوق الهال).

١١) الإطار النظري:

١١-١) 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، والهيكل التنظيمية (Gautam & Basnet, 2020). ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: 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 رئيسية، وهي: الأول من حيث كونها موجه 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):

١١-١-١) ثقافة الدعم (ثقافة العشيرة) (Clan culture):

هي الثقافة التي يغلب عليها الطابع العائلي، حيث 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.

١١-١-٢) ثقافة القواعد (ثقافة التسلسل الهرمي) (hierarchy culture):

يعدّ هيكل المنظمة أساس هذه الثقافة، حيث 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 منظّمون، ومنسقون، ومراقبون.

١١-١-٣) ثقافة الابتكار (ثقافة الأدهقراطي) (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، كمعيارين 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.

١١-١-٤) 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 توجيهية 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.

١١-٢) مفهوم وأبعاد الأداء:

يشير مصطلح الأداء (Performance) إلى قدرة المنظمة على البقاء، والنمو، والاستمرار في تحقيق التوازن بين الملاك والأفراد، وهو محصلة النتائج التي تحقّقها 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 نموذج تمّ تقديمه في تسعينيات القرن الماضي من قبل (كابلان ونورتن)، والذي جاء لقياس أداء المنظمات من خلال عدد من المؤشرات وعدم الاقتصار فقط على المؤشر المالي، والمقاييس الكمية حيث 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 البعد البيئي لهذا النموذج 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:

١١-٢-١) البعد المالي (The financial dimension):

يهتم هذا البعد 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).

١١-٢-٢) بُعد العملاء (Customer Dimension):

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

١١-٢-٣) بُعد العمليات الداخلية (Internal Operations Dimension):

يركز هذا البعد 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 مرضية 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 البعد كافة الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة بدءاً من البحث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع. ومن أبرز مقاييس هذا البعد: 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).

١١-٢-٤) بُعد النمو والتعلم (Dimension of Growth and Learning):

يركز هذا البعد 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 البعد: قيمة الاستثمار في التدريب، والقيمة المضافة لكل من العاملين، وعدد دورات وساعات التدريب، وعدد مقترحات التطوير (Ngari & Waithaka, 2024).

١١-٢-٥) البعد 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 البيئية المستدامة (Moreno-Miranda & Dries, 2022).

١٢) النتائج والمناقشة:

١٢-١) إطار مجتمع البحث:

تمثل 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 أن هذه المنظمات تندرج ضمن مسمى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بحسب التصنيف السوري.

١٢-٢) مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث بملك المنظمات السابقة، والعاملين الإداريين فيها بمجال (التسويق، والبيع، والمحاسبة، والإدارة).

١٢-٣) عينة البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبيانات البحث، حيث تمكن الباحث من الوصول إلى (٢١) منظمة، وتم توزيع (١٢٩) استبانة فيها، كان منها (١٢٣) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

١٢-٤) أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالاتي: غير موافق بشدة (١)، غير موافق (٢)، محايد (٣)، موافق (٤)، موافق بشدة (٥).

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 التبريب المغلق، على النحو الآتي:

المجال	درجة الموافقة
١ - ١.٨٠	ضعيفة جداً
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيفة
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة
٣.٤١ - ٤.٢٠	كبيرة
٤.٢١ - ٥	كبيرة جداً

١٢-٥) اختبار ثبات الاستبانة:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، ٢٠١٢)، وبالتطبيق على البحث

الحالي يتضح الآتي:

جدول (١) نتائج اختبار الثبات.

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ثقافة الدعم	CC	٤	٠.٨١٤
ثقافة القواعد	HC	٤	0.762
ثقافة الابتكار	AC	٤	0.893

0.901	٤	MC	ثقافة الأهداف
0.926	١٦	OC	الثقافة التنظيمية
0.827	4	FD	البعد المالي
0.945	4	CD	بعد العملاء
0.976	4	IOD	بعد العمليات الداخلية
0.773	4	GLD	بعد النمو والتعلم
0.944	4	ED	البعد البيئي
0.972	20	P	الأداء
0.942	٣٦	T	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠.٦٠ في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبانة بجميع عباراتها ومقاييسها، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراتها.

١٢-٦) الصدق الظاهري للاستبانة:

تم 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.

١٢-٧) صدق المحتوى للاستبانة:

لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيات عدة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (TM)، (غدير، ٢٠١٢) وكانت جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيث كانت:

$\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.05$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي

صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

وبحسب نظرية النهاية المركزية والتي تشير إلى أنه عندما يكون حجم العينة كبير (أكبر من ٣٠ مفردة)؛ فالبيانات تلقائياً تتبع التوزيع الطبيعي؛ بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث (Hubert, 2000).

١٢-٨) التوصيف الإحصائي:

هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بالتوصيف الإحصائي وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

جدول (٢) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	درجة الموافقة
ثقافة الدعم	٢.٧٥٤	٠.٩٦٤	٠.٠٠٠	متوسطة
ثقافة القواعد	٢.٥٩٩	٠.٨٥٥	٠.٠٠٠	ضعيفة
ثقافة الابتكار	٢.٩٥٤	٠.٨٢١	٠.٠٠٠	متوسطة
ثقافة الأهداف	٢.٩٨٧	٠.٧٥٥	٠.٠٠٠	متوسطة
الثقافة التنظيمية	٢.٨٢٤	٠.٨٤٩	٠.٠٠٠	متوسطة
البعد المالي	٢.٥٣٧	٠.٨٩٦	٠.٠٠٠	ضعيفة
بعد العملاء	٢.٧٥٦	٠.٨٨٦	٠.٠٠٠	متوسطة
بعد العمليات الداخلية	٢.٦٣٣	٠.٧٦٤	٠.٠٠٠	متوسطة
بعد النمو والتعلم	٣.١٣٨	٠.٩٦٤	٠.٠٠٠	متوسطة
البعد البيئي	٢.٩٩٦	٠.٩٨١	٠.٠٠٠	متوسطة
الأداء	٢.٨١٢	٠.٨٩٨	٠.٠٠٠	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة (sig) للثقافة التنظيمية يساوي ٠.000، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=٠.٠٥)؛ وبالتالي الفرق جوهري بين المتوسط المحسوب للثقافة التنظيمية ومتوسط الحياد (٣)، وبالتالي يمكن الاعتداد بمتوسط المقياس كميّار للمقارنة، وبما أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة البحث حول العبارات التي قاست متغير (الثقافة التنظيمية) كان (٢.٨٢٤)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في سوق هال محافظة اللاذقية هو مستوى متوسط. وينفس المعالجة السابقة، توصل الباحث إلى أن مستوى أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية هو مستوى متوسط (٢.٨١٢).

٩-١٢) اختبار الفرضيات:

١٢-٩-١) الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث باختبار أنموذج الانحدار المتعدد لدور أبعاد الثقافة التنظيمية في أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (2): ملخص الأنموذج (الانحدار المتعدد) لدور أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.914	.893	.054

a. Predictors: (Constant), CC, HC, AC, MC

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول (3): تحليل تباين (الانحدار المتعدد) لدور أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	91.017	4	22.754	66.361	.000 ^b
	Residual	2.124	118	.018		
	Total	93.141	122			

a. Dependent Variable: P

b. Predictors: (Constant), CC, HC, AC, MC

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي؛ أي هناك دور معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية (المتغير التابع)، والأنموذج المقترح صالح لتفسير ذلك الدور. كما يتبين من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.927) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح (0.893)، وبالتالي فإن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر (٨٩.٣%) من التباينات في أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية و(١٠.٧) % يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قام الباحث بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

الجدول (4): جدول المعاملات (الانحدار المتعدد) لدور أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.198	.067		٨.957	.000		
	CC	.942	.346	.811	٦.370	.000	.197	5.076
	HC	1.997	.385	1.590	5.785	.000	.159	6.289
	AC	1.104	.244	.984	٤.888	.000	.126	7.937
	MC	.872	.182	.753	٩.123	.000	.113	8.850

a. Dependent Variable: P

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أصغر من القيمة 10 وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.

١٢-٩-١-١) الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي لثقافة الدعم في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لثقافة الدعم يساوي (٠.٠٠٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٠٥)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لثقافة الدعم تساوي (٠.٩٤٢)، وهي ذات إشارة موجبة ومعنوية. وبناءً عليه، يمكن القول: هناك دور معنوي إيجابي لثقافة الدعم في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية التي شملتها عينة البحث.

١٢-٩-١-٢) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي لثقافة القواعد في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لثقافة القواعد يساوي (٠.٠٠٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٠٥)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لثقافة القواعد تساوي (١.٠٩٩٧)، وهي ذات إشارة موجبة ومعنوية. وبناءً عليه، يمكن القول: هناك دور معنوي إيجابي لثقافة القواعد في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية التي شملتها عينة البحث.

١٢-٩-١-٣) الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي لثقافة الابتكار في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

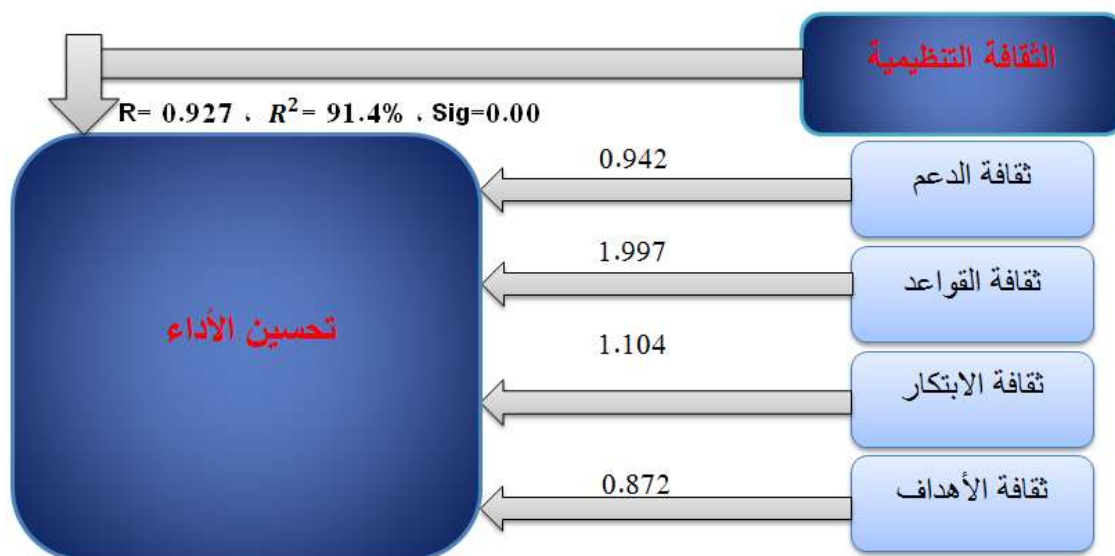
يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لثقافة الابتكار يساوي (٠.٠٠٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٠٥)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لثقافة الابتكار تساوي (١.١٠٤)، وهي ذات إشارة موجبة ومعنوية. وبناءً عليه، يمكن القول: هناك دور معنوي إيجابي لثقافة الابتكار في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية التي شملتها عينة البحث.

١٢-٩-٤) الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور معنوي لثقافة الأهداف في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لثقافة الأهداف يساوي (٠.٠٠٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٠٥)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لثقافة الابتكار تساوي (٠.٨٧٢)، وهي ذات إشارة موجبة ومعنوية. وبناءً عليه، يمكن القول: هناك دور معنوي إيجابي لثقافة الأهداف في تحسين أداء منظمات سوق هال محافظة اللاذقية.

١٢-١٠) نموذج البحث النهائي:

بعد اختبار الفرضيات في الجانب الإحصائي، توصل الباحث إلى نموذج البحث النهائي، والذي يتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية، والشكل الآتي رقم (١) يوضح ذلك:



الشكل (1): دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية (سوق الهال).
المصدر: إعداد الباحث.

يلاحظ من الشكل السابق، وجود دور معنوي إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية (سوق الهال)، حيث كان هذا الدور معنوي وإيجابي بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، كما أن ثقافة القواعد تؤدي الدور الأكبر في أداء منظمات سوق تصريف

المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية، في حين أنّ ثقافة الأهداف تؤدي الدور الأقل في أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية. وذلك حسب قيم معاملات الانحدار.

(١٣) الاستنتاجات:

١. تسهم ثقافة الدعم كأحدى أبعاد الثقافة التنظيمية إيجاباً في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية، والتي شملتها عينة البحث. فقد أظهرت نتائج البحث وجود دور معنوي إيجابي لثقافة الدعم في تحسين أداء منظمات السوق المدروس.
٢. تسهم ثقافة القواعد كأحدى أبعاد الثقافة التنظيمية إيجاباً في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية، والتي شملتها عينة البحث. فقد أظهرت نتائج البحث وجود دور معنوي إيجابي لثقافة القواعد في تحسين أداء منظمات السوق المدروس.
٣. تسهم ثقافة الابتكار كأحدى أبعاد الثقافة التنظيمية إيجاباً في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية، والتي شملتها عينة البحث. فقد أظهرت نتائج البحث وجود دور معنوي إيجابي لثقافة الابتكار في تحسين أداء منظمات السوق المدروس.
٤. تسهم ثقافة الأهداف كأحدى أبعاد الثقافة التنظيمية إيجاباً في تحسين أداء منظمات سوق تصريف المنتجات الزراعية في محافظة اللاذقية، والتي شملتها عينة البحث. فقد أظهرت نتائج البحث وجود دور معنوي إيجابي لثقافة الأهداف في تحسين أداء منظمات السوق المدروس.

(١٤) التوصيات:

فيما يأتي جملة من التوصيات، التي يمكن في حال تطبيقها، أن تسهم إيجاباً في تحسين أداء منظمات أسواق تصريف المنتجات الزراعية في سورية عموماً، والسوق المدروس خاصةً، وهي كالآتي:

أولاً) فيما يخص الثقافة التنظيمية: يتوجب على أصحاب القرار في السوق والمنظمات العاملة فيه العمل على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية بدرجة كبيرة لما لها من دور إيجابي في تحسين الأداء، وذلك من خلال الآتي:

١. تحسين مستوى ثقافة الدعم السائدة في السوق لما لها من دور إيجابي في تحسين الأداء، وذلك من خلال العمل على تنفيذ الآتي:
 - ✓ عقد ورش عمل أسبوعية لتعزيز الترابط والتماسك بين منظمات السوق.
 - ✓ إنشاء نظام دعم إداري فعال للتعامل مع التحديات التشغيلية.
 - ✓ تطوير قنوات اتصال رسمية وغير رسمية لتلقي الشكاوى والمقترحات.
٢. تحسين مستوى ثقافة القواعد السائدة في السوق لما لها من دور إيجابي في تحسين الأداء، وذلك من خلال العمل على تنفيذ الآتي:
 - ✓ تطوير دليل إجرائي موحد لجميع العمليات التشغيلية.
 - ✓ تنفيذ برامج توعوية مستمرة لمعايير الصحة والسلامة.
 - ✓ إنشاء نظام مراقبة ومتابعة لضمان الالتزام بالإجراءات.
٣. تحسين مستوى ثقافة الابتكار السائدة في السوق لما لها من دور إيجابي في تحسين الأداء، وذلك من خلال العمل على تنفيذ الآتي:

- ✓ تخصيص حوافز مادية ومعنوية للأفكار الإبداعية المطبقة.
- ✓ إنشاء صندوق لدعم المبادرات الابتكارية في التغليف، والحفظ، والتسويق.
- ✓ تنظيم جلسات العصف الذهني الشهرية لحل المشكلات التشغيلية.
- ٤. تحسين مستوى ثقافة الأهداف السائدة في السوق لما لها من دور إيجابي في تحسين الأداء، وذلك من خلال العمل على تنفيذ الآتي:

- ✓ وضع خطط زمنية واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.
- ✓ تطوير نظام متكامل للمتابعة الدورية لتحقيق الأهداف.
- ✓ ربط نظام الحوافز بتحقيق المؤشرات المستهدفة.
- ثالثاً) توصيات خاصة لمحافظة اللاذقية: يتوجب 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، وطرق). (صرف صحي، وطرق).
- ✓ اقتراح لوائح محفزة (مثل إعفاءات ضريبية مؤقتة) للمحلات التي تتبنى معايير الجودة والاستدامة.

المراجع:

- غدير، باسم غدير. (٢٠١٢). 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. (٢٠٢٤). تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية (دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية). مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٦(١)، ٢٩٥-٣١٦.
- معزب، أنور؛ الجوبي، أفراح. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية- صنعاء. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧٩(١٠)، ٧١-١٢٢.
- الهمداني، عبد الهادي. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات- صنعاء. مجلة الاقتصاد، سلسلة العلوم الإدارية والقانونية، ٧(٥)، ٣٩-٥٨.
- Abawa, A., & Obse, H. (2024). *Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship?* Cogent Business & Management, 11(1), 1-15.
- Adeshola, I., Oluwajana, D., Awosusi, A., & Kybernetes, O. (2023), *Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus*, Kybernetes, 52(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, ESJ, 20 (10), 88-106.

- Duong, T. V. (2023). *Impact of accounting information system on performance of Vietnamese construction enterprises*. International Journal of Professional Business Review, 8(10), 1-13, e03438.
- Gautam, D, & Basnet, D. (2020), *Organizational culture for training transfer: the mediating role of motivation*, International Journal of Organizational Analysis, Emerald publishing Limited 1934- 8835 p. 1936.
- Hubert, B. (2000), *Social Statistics*. translation: Nour, O; Radwan, S, Al-Obeikat Library, Riyadh, Saudi Arabia, available at the link:<
<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, 110-123.
- Koranteng, F., Iddris, F., Dwomoh, G., & Kofi Dogbe, C. S. (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, 10(3), 330-346.
- 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, 192, 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, 7(2), 100178.
- Ngari, W., & Waithaka, S. (2024). *Information Systems and Performance of Insurance Firms in Nairobi County, Kenya*. International Journal of Technology and Systems, 9(2), 1–20.
- Putra, M., Kaco, R., & Rasyid, R. (2023). *The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Performance*. Journal La Bisecoman, Under the license CC BY-SA 4.0, 4(6), 119-124.
- Silva, A., & Coelho, N. (2023). *The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness*. Kybernetes, 52(10), 4357-4374.
- Ştefan, 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, 30(8), 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.

الملاحق

الملحق رقم (١): لمحة عن سوق تصريف المنتجات الزراعيّة في محافظة اللاذقية (سوق الهال).

- تمّ إنشاء سوق تصريف المنتجات الزراعيّة الجديد في محافظة اللاذقية بتاريخ ٢٠٠٢/٣/٨ وذلك في النطاق الجنوبي لمدينة اللاذقية على بعد (12) كم من مركز المدينة.
- ويضم (235) مخزن متماثل من حيث البناء والمساحة تعمل بنسبة تشغيلية تصل الى 94%.
- تبلغ مساحة السّوق (5) هكتارات مسوّرة بالكامل وموزّعة ما بين مخازن، وساحات تحميل، وساحات للبيع، وموازين الكترونية أرضية، ومرافق عامة، ومرآب للسيارات.
- ويتم في السّوق بيع كافة أنواع الخضار والفواكه بالجملة، وهناك مخازن متخصصة للبيع بنصف الجملة، ونجد بعض المخازن المتخصصة ببيع أنواع معينة ومحددة من أصناف الخضار والفواكه، مثل البطاطا والحمضيات والورقيات والفواكة الاستوائية و...إلخ.
- يتم إدارة سوق تصريف المنتجات الزراعيّة عن طريق لجنة تسيير أعمال سوق تصريف المنتجات الزراعيّة وهي منتخبة من قبل تجار السّوق، 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، والذي قضى بإحداث إدارة تشغيلية لسوق تصريف المنتجات الزراعيّة، وهي مؤلفة من عاملين حكوميين يعملون بالتعاون مع لجنة تسيير أعمال سوق تصريف المنتجات الزراعيّة لإدارة السّوق بالشكل السليم.
- يتم في السّوق بيع المنتجات الزراعيّة التي تنتج في محافظة اللاذقية ونقلها الى المحافظات الأخرى، وأيضاً يتم استيراد المنتجات غير الموجودة من تلك المحافظات وبيعها في السّوق نفسه.
- يؤمّن سوق تصريف المنتجات الزراعيّة ما يزيد عن (2000) فرصة عمل يومية، ما بين أصحاب محلات، وعمال مشاهرين ومياومين، وسائقي سيارات كبيرة وصغيرة لنقل البضائع، وتجار جملة ونصف جملة ومفروق، وأصحاب بسطات وأكشاك... إلخ.
- كما يعتبر سوق تصريف المنتجات الزراعيّة من الفعاليات التجاريّة الهامّة والفعّالة في المحافظة، وذلك نظراً لكمية التداولات التجارية البيعية التي تتم فيه بشكل يومي، وحركة الكتلة المالية الكبيرة الناتجة عن هذا التداول، كما يُعدّ سوق تصريف المنتجات الزراعيّة من أكبر الفعاليات التجارية التي تستقطب القطع الأجنبي، وذلك بسبب تصدير المنتجات الزراعيّة من خلاله الى الدول الخارجيّة.
- 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 الزراعيّة في اللاذقية) بالمكان المخصّص لممارسة تجارة بيع الجملة ونصف الجملة للخضار والفواكة والمواد الغذائيّة وإقامة مشاغل تضييب الخضار والفواكة.

الملحق رقم (٢): استبانة البحث.

المحور الأول) الثقافة التنظيمية: يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) عند الإجابة التي تريد اختيارها ولكم جزيل الشكر علماً أنّ جميع العبارات من (١-٢٠) تخص الثقافة التنظيمية السائدة في سوق هال محافظة اللاذقية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					ثقافة الدعم
					١. يسود السوق مناخ عمل من الترابط، والتماسك، والمشاركة بين العاملين.
					٢. تقدم إدارة السوق دعماً فعالاً لنا عند مواجهة التحديات العملية.
					٣. توجد قنوات اتصال فعالة مع إدارة السوق لتقديم المقترحات والشكاوي.
					٤. تظهر إدارة السوق اهتماماً واضحاً بحل مشكلات العمل.
					ثقافة القواعد
					٥. يلتزم العاملون في السوق بمعايير الصحة والسلامة في العمل.
					٦. تتفقد المهام اليومية في السوق وفق إجراءات واضحة ومعتمدة.
					٧. تسير العمليات اليومية في السوق بشكل منظم ومستقر.
					٨. يتسم العمل بالسوق بالتنسيق والتنظيم وكفاءة التشغيل السلس.
					ثقافة الابتكار
					٩. تشجع إدارة السوق على تقديم أفكار جديدة لتنظيم العمل في السوق.
					١٠. تتبنى إدارة السوق الحلول الإبداعية للتحديات التشغيلية في السوق.
					١١. تتناقش إدارة السوق مع العاملين المشكلات التشغيلية بجدية لإيجاد حلول مبتكرة لها.
					١٢. تشجع إدارة السوق على تبني طرق جديدة للتغليف والحفظ.
					ثقافة الأهداف
					١٣. تُحدد إدارة السوق أهدافاً واضحة ومعلنة لتحسين أعمال السوق ضمن خطط زمنية محددة.
					١٤. تقدم الإدارة حوافز مادية أو معنوية للعاملين عند تحقيقهم مؤشرات الأداء المستهدفة.
					١٥. تتابع إدارة السوق تقدّم تنفيذ الأهداف التطويرية بشكل دوري لضمان تحقيقها في الوقت المحدد.
					١٦. 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 (١٧-٣٦) تخص أداء منظماتكم.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					البعد المالي
					١٧. تشهد منظماتكم زيادة مستمرة في حجم المبيعات مع مرور الوقت.
					١٨. تحقق منظماتكم زيادة في صافي الأرباح بشكل سنوي.
					١٩. تنجح منظماتكم في خفض التكاليف التشغيلية.
					٢٠. تدفقاتنا المالية (إيرادات/مصرفات) مستقرة ومخطّط لها على مدار العام.
					بعد العملاء
					٢١. يتمتع عملاؤنا بمعدل تكرار شراء مرتفع.
					٢٢. تشهد منظماتكم زيادة ملحوظة في قاعدة عملائها.

					٢٣.تستخدم منظمتكم برامج خاصة لإدارة العلاقة مع العملاء.
					٢٤.تلتزم منظمتنا بتقديم أسعار مستقرة وعادلة للعملاء.
					بعد العمليات الداخلية
					٢٥.توجد في منظمتكم أنظمة لقياس ومتابعة وقت دورة العمل (من الاستلام إلى البيع).
					٢٦.تطبق منظمتكم تقنيات حديثة في تعبئة وتغليف المنتجات لضمان وصولها بحالة جيدة.
					٢٧.تعتمد منظمتكم على أنظمة تتبع رقمي لمراقبة حركة البضاعة من الاستلام إلى التسليم.
					٢٨.تعتمد منظمتكم نظاماً محوسباً لإدارة وتتبع أوامر الشراء والمبيعات.
					بعد النمو والتعلم
					٢٩.تخصص منظمتكم ميزانية كافية ومخططة لتدريب وتطوير العاملين.
					٣٠.تطبق منظمتكم سياسة فعالة لاستقطاب وتعيين العاملين المتخصصين والموهوبين.
					٣١.تستخدم منظمتنا التكنولوجيا الحديثة (برمجيات، وحاسيب) في عملياتها اليومية.
					٣٢.تُظهر منظمتكم تحسناً مستمراً في أدائها العام.
					البعد البيئي
					٣٣.تتبع منظمتكم أساليب صحية وسليمة بيئياً للتخلص من المنتجات التالفة والنفايات.
					٣٤.تستخدم منظمتكم مبيدات حشرية وآمنة وصديقة للبيئة للحفاظ على النظافة العامة.
					٣٥.تستخدم منظمتكم مصادر الطاقة البديلة (كالطاقة الشمسية) في عملياتها.
					٣٦.تروج منظمتنا لثقافة الوعي البيئي بين العاملين والعملاء على حد سواء.

الملحق رقم (٣): صدق المحتوى لاستبانة البحث.

		CC	HC	AC	MC	P	MT
CC	Pearson Correlation	1	.916**	.901**	.883**	.887**	.939**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
HC	Pearson Correlation	.916**	1	.946**	.877**	.901**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
AC	Pearson Correlation	.901**	.946**	1	.914**	.893**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
MC	Pearson Correlation	.883**	.877**	.914**	1	.915**	.960**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
P	Pearson Correlation	.887**	.901**	.893**	.915**	1	.986**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123	123	123
MT	Pearson Correlation	.939**	.945**	.951**	.960**	.986**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123	123	123