



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي
دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية

The Effect of Organizational Culture on Financial Performance

An Applied Research on Insurance Companies in the Syrian Arab Republic.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: آلاء أكرم قصيباتي

إشراف الدكتور: غذوان علي

2018

قرار لجنة الحكم

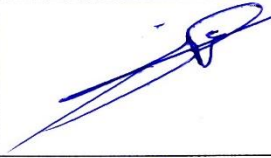
نوقشت رسالة الماجستير بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي

"دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية"

إعداد الباحثة: آلاء أكرم قصيباتي

وأجيزت بتاريخ 28-8-2018 من قبل أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

التوقيع	الصفة	أعضاء لجنة الحكم
	رئيساً مشرفاً	1- الدكتور غزوان علي أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
	عضواً	2- الدكتور مهند أرناؤوط أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
	عضواً	3- الدكتور نعيم مرتكوش مدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الإهداء

إلى التي الهمتني من عزميتها وقوتها ودفعتنني لأثابر وأكلل صبرها بهذا العمل الذي انتظرتَه
طويلاً، إلى مصدر النور في حياتي، أُمي الغالية

إلى أرواح أشخاص لازموني وأمدوني بالقوة والشغف للتعلم حتى في غيابهم، أبي العزيز وعمي
الأستاذ أنور رحمهما الله

إلى من أنمى قيم العلم والتعلم في فكري وجعلها تسمو على ما دونها، فكان قدوة عبّدت لي
طريق البحث عن العلم مهما كان وعراً، عمي الدكتور رياض قصيباتي

إلى صديقي وداعمي وملجأني في اللحظات الحاسمة، أخي الغالي الأستاذ شكري قصيباتي

وإلى أفراد أسرتي وأصدقائي كافة الذين وقفوا معي وأمدوني بالدعم و التشجيع لإتمام هذا العمل.

شكر وتقدير

أتوجه أولاً إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقاً لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان للدكتور غذوان علي الذي تكرم مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة لما نهجه نحوي من منهج متميز في الإشراف ولما تعاھدني من متابعة طوال مراحل إعداد هذه الرسالة وحتى إتمامها على النحو الذي ظهرت عليه، فقد كان نعم الموجه ونعم المرشد، فله مني عظيم الشكر والاحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء اللجنة الأفاضل الدكتور مهند أرنأوط والدكتور نعيم مرتكوش لتكرمهم بتحكيم هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

وأخيراً أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور عدنان غانم عميد كلية الاقتصاد وإلى رئيس وأساتذة قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد لما قدموه من عون ومساعدة طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

الباحثة آلاء أكرم قصيباتي

2018-8-28

الفهرس

الصفحة	الموضوع
1	القسم الأول: الإطار النظري للدراسة
2	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
3	مقدمة
4	أولاً: الدراسات السابقة
10	ثانياً: مشكلة الدراسة
13	ثالثاً: أهداف الدراسة
13	رابعاً: أهمية الدراسة
15	خامساً: المنهجية والسياق المنهجي للدراسة
23	سادساً: حدود الدراسة
24	سابعاً: نموذج الدراسة
25	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية (مراجعة نظرية)
26	مقدمة
27	المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية وأهميتها
27	أولاً: المفهوم العام للثقافة
28	ثانياً: ماهية الثقافة التنظيمية
30	ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

الصفحة	الموضوع
33	المبحث الثاني: الأساس النظري للثقافة التنظيمية
33	أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية
36	ثانياً: التنوع الثقافي في المنظمات
39	ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية
40	رابعاً: نماذج وتصنيفات الثقافة التنظيمية
51	المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية وتغييرها
51	أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية
55	ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية
57	الفصل الثالث: الأداء المالي وعلاقته بالثقافة التنظيمية
58	المبحث الأول: مراجعة نظرية للأداء المالي
58	أولاً: أداء المنظمات الاقتصادية
61	ثانياً: مفهوم الأداء المالي
62	ثالثاً: أهمية الأداء المالي
62	رابعاً: الأهداف المالية للمنظمة
64	خامساً: تقييم الأداء المالي

65	سادساً: مؤشرات تقييم الأداء المالي
68	سابعاً: أثر الرافعة المالية في الأداء المالي
72	ثامناً: أثر حجم المنظمة في الأداء المالي
72	تاسعاً: أثر عمر المنظمة في الأداء المالي
74	المبحث الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Cameron & Quinn) والأداء المالي
74	أولاً: الثقافة الإبداعية والأداء المالي
76	ثانياً: الثقافة العائلية والأداء المالي
77	ثالثاً: ثقافة السوق والأداء المالي
78	رابعاً: الثقافة الهرمية والأداء المالي
80	القسم الثاني: الدراسة العملية
81	الفصل الرابع: الواقع الميداني لشركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية
82	مقدمة
83	المبحث الأول: الأسس والمفاهيم النظرية للتأمين
83	أولاً: مفهوم التأمين
85	ثانياً: نشأة التأمين

87	المبحث الثاني: الواقع الميداني لشركات التأمين عينة الدراسة
87	أولاً: سوق التأمين في الجمهورية العربية السورية
89	ثانياً: واقع الشركات عينة الدراسة
94	المبحث الثالث: تحليل أداة الدراسة
94	أولاً: أداة الدراسة
95	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
95	ثالثاً: مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان
96	رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها
98	خامساً: وصف أفراد العينة
103	سادساً: اختبار توزيع البيانات
103	سابعاً: دراسة الثقافة التنظيمية
112	ثامناً: دراسة الأداء المالي
117	تاسعاً: التحليل العاملي لمغيرات الأداء المالي
121	الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة والنتائج والتوصيات
122	المبحث الأول: اختبار فرضيات الدراسة
122	أولاً: فرضيات الدراسة
123	ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة

145	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات
145	أولاً: نتائج الدراسة
145	(1) النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية السائد في شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية
146	(2) النتائج المتعلقة بواقع الأداء المالي السائد في شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية
146	(3) النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
147	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي في شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية
148	ثانياً: توصيات الدراسة
149	ثالثاً: الآفاق المستقبلية للدراسة
150	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	أبرز شركات التأمين الخاصة عند تأسيس سوق التأمين السوري	1
98	معاملات ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان ومحاورة	2
99	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	3
103	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	4
104	تمثيل الثقافة العائلية	5
104	تمثيل الثقافة الإبداعية	6
105	تمثيل ثقافة السوق	7
105	تمثيل الثقافة الهرمية	8
106	تمثيل الثقافة العائلية حسب الشركات	9
106	تمثيل الثقافة الإبداعية حسب الشركات	10
107	تمثيل ثقافة السوق حسب الشركات	11
107	تمثيل الثقافة الهرمية حسب الشركات	12
108	تمثيل الثقافات للمقارنة بين الشركات	13
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الثقافة الإبداعية	14
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة العائلية	15

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ثقافة السوق	111
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة الهرمية	112
18	الإحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية	113
19	الاحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية لشركات التأمين حسب السنوات	114
20	الاحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية لشركات التأمين حسب الشركات	115
21	جدول اختبار anova للفروق بين المؤشرات المالية عبر السنوات	116
22	جدول اختبار anova للفروق بين المؤشرات المالية حسب الشركات	117
23	جدول اختبار KMO	118
24	مصفوفة الارتباط للمتغيرات المشكلة للأداء المالي.	118
25	جدول الاشتراكيات (درجات الشيوخ)	118
26	جدول تفسير التباين واختزال العوامل	119
27	جدول مصفوفة المكونات	119
28	مصفوفة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية ومتغيرات الأداء المالي	123
29	تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية والعائد على الأصول	124
30	تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية والعائد على حقوق الملكية	125
31	تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية والقيمة السوقية للسهم	126

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
32	تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية ومضاعف السعر	127
33	تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية والعائد على الأصول	129
34	تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية والعائد على حقوق الملكية	130
35	تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية والقيمة السوقية	131
36	تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية ومضاعف السعر	132
37	تحليل الانحدار بين ثقافة السوق والعائد على الأصول	133
38	تحليل الانحدار بين ثقافة السوق والعائد على حقوق الملكية	134
39	تحليل الانحدار بين ثقافة السوق والقيمة السوقية للسهم	135
40	تحليل الانحدار بين ثقافة السوق ومضاعف السعر	136
41	تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية والعائد على الأصول	138
42	تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية والعائد على حقوق الملكية	139
43	تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية والقيمة السوقية للسهم	140
44	تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية ومضاعف السعر	141
45	اختبار Durbin-Watson	143
46	مصفوفة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية	143
47	اختبار Multicollinearity	144

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	24
2	مستويات الثقافة التنظيمية	34
3	الأنواع الثقافية الأربعة حسب نموذج Cameron & Quinn	42
4	مراحل نشوء الثقافة التنظيمية	54
5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	101
6	توزيع أفراد العينة حسب الشركات	101
7	توزيع أفراد العينة حسب العمر	101
8	توزيع مفردات العينة حسب التحصيل العلمي	101
9	توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي	102
10	توزيع مفردات العينة حسب عدد العاملين في الشركات	102
11	توزيع مفردات العينة حسب مدة العمل في الشركات	102
12	توزيع عمر الشركات حسب إجابات مفردات العينة	102
13	توزيع التفسير	120

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر للثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة كما حددها نموذج (Cameron & Quinn, 2006) وهي الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية على الأداء المالي ممثلاً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية للسهم ومضاعف السعر، وذلك بوجود متغيرات ضبط وتحكم تمثلت بعمر الشركة وحجم الشركة والرافعة المالية. شمل مجتمع الدراسة شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددها 10 شركات وذلك بعد استثناء شركات التأمين الإسلامي، سحبت منه عينة عشوائية قوامها 5 شركات تأمين. بغية الحصول على البيانات الخاصة بالثقافة التنظيمية، فقد وزعت استمارة الاستبيان على العاملين في الشركات عينة الدراسة بكافة المستويات التنظيمية، كما تمت الاستعانة بالقوائم المالية المنشورة للشركات للحصول على البيانات المالية اللازمة وذلك عن السنوات 2014-2015-2016. وقد جرت معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، كما أن الأداء المالي للشركات لا يختلف باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد. أوصت الدراسة بضرورة إعادة اختبار هذه العلاقة بوجود متغيرات وسيطة وذلك لاحتمالية وجود علاقة غير مباشرة بينهما.

Abstract

This study was aimed at questioning whether the organizational culture in its four types as represented in (Cameron & Quinn 2006)'s model, namely: adhocracy culture, clan culture, market culture and hierarchical culture, has an effect on financial performance measured in terms of return on assets (ROA), return on equity (ROE), share market value and P/E. Company size, age and financial leverage were also included as control variables. The study community consisted of 10 private insurance companies in the Syrian Arab Republic (excluding Islamic insurance companies) from which a random sample of 5 companies was chosen. In order to obtain data related to the organizational culture, a questionnaire was distributed to employees of all organizational levels, while the necessary financial data was obtained from the companies' published financial statements of years 2014-2015-2016. Data was analyzed using the Statistical Package of Social Sciences (SPSS) in order to get the results. The study found no significant relation between the organizational culture and financial performance and that the financial performance of the company isn't affected by the type of the dominant culture. The study recommended re-examining this relation using mediating variables due to the probability of an indirect relation.

القسم الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: المنهجية والسياق المنهجي للدراسة (فلسفة الدراسة، أسلوب الدراسة، أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، خيارات الدراسة وأسلوب تحليل البيانات)

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: نموذج الدراسة

مقدمة:

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أهم المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل المنظمة، فلا يزال موضوع خلق القيمة وتحقيق الأرباح والنتائج المالية المتميزة الشغل الشاغل والغاية النهائية التي تتمحور حولها كافة أنشطة المنظمة وفعاليتها، ولأن المنظمة تعد جزءاً من نظام مفتوح تستمد من خلاله مواردها ومتطلبات أعمالها، فقد سعت في معظمها لتطويع البيئة المحيطة ومحاولة استغلالها بما يخدم مصالحها ويساعدها على تعظيم أرباحها وتحقيق الدخل والقيمة. إلا أن سيطرة المنظمة على البيئة المحيطة هي سيطرة جزئية ومحدودة للغاية نظراً لتداخل وتنوع العناصر الداخلة في تركيبها، إضافة للتغيرات والتطورات المتسارعة والمفاجئة على الصعيد التكنولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها، التي تتطلب الاستجابة الفورية والسريعة لتتمكن المنظمة من المحافظة على وجودها ونموها وتحقيق فعالية أدائها، وقد دعت هذه الحالة من عدم الاستقرار المنظمات إلى توجيه أنظارها نحو بيئتها الداخلية بما تحويه من عناصر بشرية ونظم إدارية وهيكلية وغيرها من العناصر التي قد يكون لها الدور الحيوي والبالغ في تحقيق التميز والتفوق المالي. ظهرت خلال العقود الماضية العديد من المداخل والمفاهيم الإدارية التي ركزت على عناصر البيئة الداخلية لتحقيق التميز في الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، وقد أحدثت تلك المداخل والمفاهيم ثورة هائلة في علم الإدارة، كما أحدثت تغييراً ملحوظاً في طرائق أداء العمل، ومن هذه المفاهيم مفهوم "الثقافة التنظيمية".

تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يمتثلها في سلوكه الوظيفي، فتتعزيز باعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا (Tseng, 2010, p.271).

إن تنفيذ المنظمة لمهامها وقيامها بالأعمال وإنجازها كما هو متوقع يعد من الأمور الهامة، ولكن من الهام أيضاً التركيز على الطريقة التي تنفذ بها هذه الأعمال، حيث تعد هذه الطريقة انعكاساً

مباشراً لتقافتها التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات وافتراسات أساسية خاصة بها ونابعة من رؤية مؤسسيها وإدارتها لما يتوجب فعله لتحقيق أهدافها.

تعبّر الثقافة التنظيمية عن شخصية المنظمة. فكما أن لكل فرد شخصية مستقلة، كذلك لكل منظمة شخصية متفردة تميزها عن غيرها من المنظمات (Fauziah & Yussof, 2011, p.126). وقد بلغ الاهتمام بالثقافة التنظيمية درجة عالية، إذ أصبح ينظر لها على أنها أصل من أصول المنظمة يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية تؤدي لعوائد مالية غير عادية إذا تمت إدارته بشكل جيد (Klien, 2011, p.23).

أولاً: الدراسات السابقة

تعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي من المواضيع الهامة التي جرت مناقشتها في الأدبيات الإدارية منذ ثمانينات القرن الماضي وحتى الآن، وقد عالجت الكثير من الدراسات هذا الموضوع محاولةً تحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية - كمورد للمنظمة وأصل من أصولها - في النتائج المالية النهائية للمنظمات، وتعد دراسة (Peters & Waterman, 1982) أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وحاولت التعرف على الملامح الثقافية للمنظمات الناجحة مالياً، وتوصلت لوجود علاقة أساسية بين الثقافة القوية والأداء المالي المتميز. كما بينت دراسة لاحقة أجراها (Kotter & Hasket, 1992) أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق نتائج مالية مرضية ومتفوقة. تتالت بعد ذلك جهود الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع على مدى أكثر من أربعة عقود توصلوا من خلالها لنتائج متعددة تباينت حسب ظروف الدراسة وطبيعتها ومكانها ومتغيراتها، إلا أن هذه الدراسات، لم تتوصل لنتائج حاسمة ودقيقة بشأن هذه العلاقة، وفيما يلي استعراض لعدد من الدراسات ذات الصلة مرتبة حسب تسلسلها الزمني.

1) دراسة (فضل الله والحاكم، 2017) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء في القطاع المصرفي السوداني، اعتمد فيها الباحثان على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء متمثلاً في الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية والنمو والتعلم. طبقت هذه الدراسة على عينة من البنوك التجارية السودانية، حيث تم توزيع 210 استمارة استبيان على المديرين والعاملين فيها. خلصت

هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي متمثلاً في الأرباح والحصة السوقية والسيولة والربحية والعائد على الاستثمار وذلك ضمن مجتمع الدراسة وهو القطاع المصرفي السوداني.

(2) دراسة (Ho, et, al, 2017) حملت هذه الدراسة عنوان "اكتشاف العلاقة بين التوجه بالسوق والإبداع والأداء المالي لسلسلة القيمة في القطاع الزراعي في الاقتصاديات النامية"، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين كل من التوجه بالسوق والإبداع من جهة، والأداء المالي من جهة أخرى. تم قياس متغير التوجه بالسوق من خلال متغيرات فرعية متمثلة بالتركيز على الزبون والتركيز على المنافسين وهما من مميزات ثقافة السوق، كما قيس الابتكار من خلال تقديم منتجات جديدة وإضافة عمليات إنتاجية حديثة وهما من ركائز الثقافة الإبداعية، في حين قيس الأداء المالي من خلال العائد على الاستثمار وحجم المبيعات. وزعت استمارة الاستبيان على 190 شخص من العاملين في مجال صناعة لحوم الأبقار في فييتنام من مربيين وعمال مسالخ وتجار جملة وتجار تجزئة. خلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين ثقافة السوق والأداء المالي، في حين ارتبطت الثقافة الإبداعية بعلاقة إيجابية مع الأداء المالي.

(3) دراسة (Ezzi & Jarboui, 2016) التي حملت عنوان "هل تؤثر استراتيجية الإبداع على الأداء المالي والاجتماعي والبيئي؟" هدفت هذه الدراسة إلى تحري أثر الابتكار على الأداء المالي والاجتماعي والبيئي، وطبقت على عينة مكونة من 96 شركة تونسية من الشركات الأكثر تركيزاً على أنشطة البحث والتطوير، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على مديري هذه الشركات بالإضافة لإجراء عدد من المقابلات الشخصية بقصد تدعيم النتائج المتحصلة. قاست هذه الدراسة الأداء المالي من خلال العائد على حقوق الملكية، بوجود متغيرات ضبط وتحكم تمثلت بالعمر والحجم والرافعة المالية والقطاع الذي تنتمي إليه الشركة. من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الابتكار في المنتجات والأفكار والأداء المالي، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة بين حجم المنظمة وأدائها المالي.

(4) دراسة (Pinho, et, al, 2014) بعنوان "دور ثقافة المنظمة والتوجه بالسوق والالتزام التنظيمي في أداء المنظمة: دراسة في المنظمات غير الربحية". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الالتزام التنظيمي كوسيط في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات، حيث وزعت

استمارة الاستبيان على المديرين التنفيذيين في 250 منظمة غير ربحية تعمل في مجال تقديم الخدمات الصحية في البرتغال. استخدم الباحثون نموذج (Camerom & Quinn, 2006) لقياس الثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة متمثلة بالثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية، فيما استعانوا بقياس الأداء المالي بمقاييس الدخل الصافي والنمو في الدخل وحجم فائض الربح والتوازن المالي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن الثقافة التنظيمية تعد عامل أساسي لتطور أعمال المنظمات، كما بينت أنه وعلى الرغم من غياب العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي إلا أن العلاقة موجودة ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي من جهة وبين التوجه بالسوق والأداء المالي من جهة أخرى.

(5) دراسة (Chatman, et, al, 2014) تحت عنوان " الثقافة التنظيمية والأداء المالي في شركات التكنولوجيا المتطورة - أثر محتوى وقوة الثقافة". هدفت هذه الدراسة إلى حل التناقضات التي قادت إليها الدراسات السابقة التي بحثت في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء وذلك من خلال التمييز بين قوة الثقافة (strength) والمحتوى الثقافي (content).

وقد أظهرت هذه الدراسة بعدين جديدين لقوة الثقافة، هما مدى إجماع أفراد التنظيم على القيم السائدة (consensus) وشدة تمسكهم بهذه القيم (intensity) مع التركيز على قيمة التكيف، وتوضيح علاقة ذلك بالنتائج المالية المحققة. قام الباحثون بإجراء هذه الدراسة على 64 شركة من الشركات الكبرى العاملة في مجال التكنولوجيا وتقنيات الحاسوب في الولايات المتحدة الأمريكية وأيرلندا وذلك نظراً لتعرض هذا القطاع أكثر من غيره لتغيرات في بيئة عمله الأمر الذي يجعله من أفضل القطاعات للبحث في قيم التكيف وإظهار أثرها على النتائج النهائية للأعمال. ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة، قام الباحثون بدراسة أثر المتغيرات المستقلة (قوة التكيف والإجماع الثقافي داخل المنظمة) على الأداء المالي بوجود متغيرات الضبط التالية: (عمر المنظمة، حجم المنظمة، قطاع عملها)، وخرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

(أ) وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من قوة التكيف وانتشار الثقافة من جهة والأداء المالي من جهة أخرى. فكلما ازدادت درجة التكيف ومدى انتشاره تحسن الأداء المالي ولا سيما الدخل والأرباح.

ب) كلما زاد انتشار القيم داخل التنظيم كان تأثير ذلك على الأداء المالي أكبر إما سلباً أو إيجاباً وذلك تبعاً لمحتوى هذه القيم.

ج) ليس لنوع الصناعة أثر على المؤشرات المالية المدروسة.

د) لحجم المنظمة أثر إيجابي على الدخل الصافي والتدفقات النقدية التشغيلية والعوائد.

6) دراسة (Yesil & Kaya, 2013) أتت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة المالي في الدول النامية ". هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي وذلك على عينة مكونة من 54 شركة عاملة في مجالات النسيج والأغذية والخدمات في مدينة غازي عنتاب التركية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي لقياس متغيراتها، استعان الباحثان فيها بنموذج (Cameron & Quinn, 2006) لقياس الثقافة التنظيمية والذي يتضمن أربعة أنواع ثقافية هي الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية، كما تم قياس الأداء المالي بالاقتصار على بعدي نمو المبيعات والعائد على الأصول ROA. توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه ليس لأنواع الثقافة التنظيمية الأربعة أي تأثير مباشر على الأداء المالي متمثلاً في بعدي نمو المبيعات والعائد على الأصول، مشيرة إلى احتمالية وجود علاقة غير مباشرة بينهما، كما برهنت على عدم تأثير الأداء المالي للشركات باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد فيها.

7) دراسة (Fekete & Bocskei, 2011) هدفت هذه الدراسة التي حملت عنوان " تيارات ثقافية في أداء المنظمة " إلى تحري العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات، وذلك باستخدام الأسلوب الكمي وبالتطبيق على عينة مكونة من 256 شركة من الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة العاملة في هنغاريا. اعتمد الباحثان في قياس الثقافة التنظيمية على نموذج (Cameron & Quinn, 2006) بأنواعه الثقافية الأربعة: الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية، فيما قيس الأداء التنظيمي باتباع نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي طوره كل من Norton & Kaplan الذي يتضمن البعد المالي كبعد رئيسي فيه، تم قياسه من خلال عدد من المتغيرات الفرعية كربحية السهم والعائد على الأصول والسيولة والقيمة والإنتاجية والدورة النقدية. أفادت نتائج هذه الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين كل من الثقافة

الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق وبين مؤشرات الأداء المالي المدروسة، بينما ارتبطت الثقافة الهرمية بعلاقة سلبية مع مؤشرات الأداء المالي.

(8) دراسة (Fauziah & Yussof, 2011) بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات

– دراسة على الشركات الحكومية الماليزية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي وذلك على عينة من الشركات الحكومية الكبيرة في ماليزيا. قام الباحثان بقياس الثقافة التنظيمية باستخدام نموذج هوفستد للأبعاد الثقافية الذي يتضمن أربعة أبعاد أساسية هي: بعد تجنب عدم التأكد وبعد الذكورية / الأنثوية وبعد الفردية / الجماعية و بعد هرمية السلطة، فيما تم قياس الأداء المالي من خلال بعدي العائد على الأصول ROA والعائد على السهم EPS. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

– للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الأداء المالي.

– لبعد تجنب عدم التأكد أثر إيجابي على المقاييس المالية المدروسة.

– للأبعاد الثلاثة الأخرى أثر سلبي على المقاييس المالية المدروسة.

(9) دراسة (Klein, 2011) تحت عنوان " قيمة الثقافة التنظيمية كمصدر للميزة التنافسية". هدفت

هذه الدراسة إلى البحث في جانبين: أولهما، كيفية قيام قادة المنظمات بتطوير وإدارة استراتيجياتها العامة في ظل ظروف البيئة الخارجية المحيطة ومن ثم إيجاد النمط الثقافي المناسب والمتوافق مع هذه الاستراتيجيات. أما الجانب الثاني فهدفت من خلاله لدراسة علاقة النمط الثقافي المتبع مع الأداء المالي لهذه المنظمات متمثلاً بالقيمة والعوائد المحققة. طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 311 منظمة من مختلف الأحجام تنتمي للقطاعين الصناعي والخدمي، وقد اعتمد الباحث في قياسه للثقافة التنظيمية على نموذج " محفظة الثقافة التنظيمية "OCAI" الذي يتكون من الثقافة البنائية والثقافة الدفاعية السلبية والثقافة الدفاعية العدائية. أتت نتائج هذه الدراسة بدلائل تشير إلى أهمية ودور الثقافة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على النتائج المالية لمنظمات الأعمال بغض النظر عن استراتيجيتها المتبعة.

(10) دراسة (Tseng, 2009) قامت الباحثة (Tseng) بدراسة عنوانها " العلاقة بين كل من

الثقافة التنظيمية وعمليات تحويل المعرفة في المنظمة والأداء التنظيمي". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وأنشطة تحويل المعرفة من جهة والأداء

التنظيمي من جهة أخرى، وذلك على عينة من كبرى الشركات في تايوان والصين. وقد اعتمدت الباحثة في قياسها للثقافة التنظيمية على نموذج (Cameron & Quinn) بأنواعه الثقافية الأربعة (الإبداعية والعائلية والسوق والهرمية) فيما قاست الأداء المالي (كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي) من خلال مؤشر حجم المبيعات السنوية. خلصت هذه الدراسة إلى أن للنوع الثقافي السائد في المنظمات وطبيعة أنشطة تحويل المعرفة فيها تأثير على نتائج أعمالها بما فيها حجم مبيعاتها المحققة سنوياً. كما بينت أن الثقافة الإبداعية كانت الأفضل من حيث قدرتها على تحقيق مبيعات مرتفعة، فيما كانت الثقافة العائلية الأسوأ من حيث حجم المبيعات المحققة.

(11) دراسة (Che Rose, et, al, 2008). جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " الثقافة التنظيمية كأساس لعملية تطوير الأداء "، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات المتعددة الجنسية العاملة في ماليزيا وأداء هذه الشركات. استخدمت هذه الدراسة نموذج هوفستد بأبعاده الأربعة لقياس الثقافة التنظيمية، فيما قاست أداء المنظمات من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة ومنها الأداء المالي، وتوصلت إلى نتائج تشير لتفوق الشركات الأمريكية والأوروبية من حيث النتائج المالية المحققة بسبب تميز منظومتها القيمية بمستويات منخفضة من تجنب عدم التأكد والهرمية وميل أكبر نحو قيمتي الأنثوية والفردية، ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين الأداء المالي والقيم المذكورة.

(12) دراسة (Davidson, et, al, 2007) تحت عنوان " الثقافة التنظيمية والأداء المالي لبنك الاستثمار في جنوب أفريقيا". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بنك جنوب أفريقيا للاستثمار وأدائه المالي وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 327 فرداً من موظفي فروع هذا البنك. استخدم الباحث نموذج Denison لقياس الثقافة التنظيمية الذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: المشاركة والاتساق والتكيف والرسالة، فيما استخدمت مقاييس الربحية المختلفة لقياس الأداء المالي. وقد بينت نتائج الدراسة علاقة إيجابية قوية بين كل من التكيف والرسالة والتمكين (كبعد من أبعاد المشاركة) وربحية البنك. فيما بينت علاقة سلبية بين بعد الاتساق وعمل الفريق (كبعد من أبعاد المشاركة) وربحية البنك.

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء المالي تبين مايلي:

- أبرزت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية موضوع الثقافة التنظيمية بوصفه من أهم العوامل التي تلعب دوراً محورياً في أداء المنظمات لاسيما أدائها المالي.
- لم تتوصل الدراسات إلى نتائج حاسمة بخصوص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي.
- أبرزت الدراسات السابقة إحصائية وجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء المالي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- (1) أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية ولم يتطرق أي منها إلى دراسة الثقافة التنظيمية أو الأداء المالي في شركات التأمين السورية الخاصة أو في أي قطاع من قطاعات بيئة الأعمال السورية.
 - (2) ركزت العديد من الدراسات السابقة على دراسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الإدارة العليا كونها مصدر الثقافة التنظيمية ومحركها الأساسي، وهذا ما اعتبر نقطة ضعف كبيرة يجب تلافها في الأدبيات الإدارية (Abujarad, 2012, p.42)، فالثقافة ليست حكراً على مستوى معين دون الآخر بل تشمل كافة المستويات التنظيمية والإدارية، بينما قامت هذه الدراسة بدراسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر كافة المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا.
 - (3) عالجت الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي الأداء المالي كبعد من مجموعة أبعاد أخرى، ولم تتطرق أية دراسة عربية لتحري العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بشكل خاص - وذلك ضمن حدود علم الباحثة - أما الدراسة الحالية فقد خصصت لتحري طبيعة هذه العلاقة وذلك بالتركيز على الأداء المالي وحده كمتغير تابع.
- ثانياً: مشكلة الدراسة**

يعد الأداء المالي (Financial performance) من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة. وقد حظي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمديرين والمستثمرين على حد سواء. فهو المحدد الرئيسي لقيمة المنظمة في السوق، وعليه تعتمد إمكانية بقائها واستمرارها. فمن خلال النتائج المالية المحققة يتم الحكم على كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وتوظيفها في استثمارات تحقق العائد المطلوب بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر. هذا وإن تحقيق المنظمة لأداء مالي متميز يساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المنظمة بفرص استثمارية مختلفة، كما يساعد على تحقيق مصالح المالكين (المستثمرين) (Shareholders) من خلال تعظيم القيمة

السوقية للسهم وكذلك مصالح الأطراف ذوي العلاقة كافة (Stakeholders) من موظفين وعملاء وموردين وحكومات. كما يعبر الأداء المالي عن الأداء العام للمنظمة، فهو يقوم على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف كمقاييس الربحية والنشاط والنمو، وبالتالي، تكمن أهمية الأداء المالي في كونه النتيجة النهائية والغاية الرئيسية لجميع السياسات والإجراءات والجهود المبذولة والتي تسعى في مجملها لزيادة ربحية المنظمة وضمان نموها في السوق، بالإضافة إلى أن الأداء المالي يهدف إلى تحقيق التوازن بين نفقات المنظمة وإيراداتها، الأمر الذي يضمن توافر السيولة المطلوبة لتمويل النفقات الجارية وتجنب الوقوع في حالة العسر المالي التي بدورها تؤدي إلى زعزعة استقرار المنظمة وصورتها أمام الجمهور.

وفي هذا الإطار تعد الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للمنظمات (Davidson, et al, 2007, p.38). حيث تفرد كل منظمة بثقافة تميزها عن غيرها وتترك بمكوناتها المادية والمعنوية أثراً على مختلف الجوانب التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات وتوقعات لأنماط سلوكية معينة ترسم القواعد المحددة للسلوك المرغوب وتوجه العلاقات اليومية بين الموظفين في العمل وطريقة التواصل فيما بينهم، بالإضافة لتأثيرها الواضح على الهيكل التنظيمي (Tseng, 2010, p. 270) ، كما تساهم في تحديد الأسلوب الأمثل لتنفيذ الأعمال والمعايير المتوقعة اتباعها من قبل الأفراد، الأمر الذي يؤثر على دافعيتهم والتزامهم بالعمل ما ينعكس على النتائج النهائية للمنظمة ومستويات الأداء المحققة وعلى رأسها الأداء المالي.

أوضح كل من (Peters & Waterman, 1982) اللذين كانا من أوائل الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، أن الواقع العملي للمنظمات يؤكد أن هناك فروقاً جوهرية من حيث المعتقدات والقيم والمبادئ التي تستند إليها المنظمات المتفوقة مالياً في ترتيب وتنسيق بيئتها الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية، عن تلك القيم والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الأقل تفوقاً، وفي هذا الصدد تشير الدراسات التي أجريت حول المنظمات ذات الأداء المتميز أن تحقيق مستويات أداء مالي متميزة والحفاظ عليها يتطلب بيئة عمل إيجابية تعزز من قدرة الموظفين على خلق القيمة (Gupta, 2011, p.223).

كما بين (الوقفي، 2009، ص2) أن الثقافة هي المكون الأقوى لنجاح المنظمات، فهي تعد أساس الربحية والإنتاجية والنمو.

تعددت المفاهيم المقدمة للثقافة التنظيمية بتعدد الباحثين الذين قاموا بدراساتها، حيث قدم كل منهم وجهة نظر معينة تعكس رأيه الخاص، إلا أن معظمهم قد اتفقوا على أن القيم والمعتقدات والافتراضات هي المحدد الأقوى للثقافة وعليها تعتمد الصورة النهائية التي تعكسها كامل أنشطة المنظمة وعملياتها، ونظراً لتعدد هذه القيم والمعتقدات بشكل يجعل من الصعب حصرها، فقد ظهرت أنواع وتصنيفات ثقافية متعددة، ويعد التصنيف الذي قدمه (Cameron & Quinn, 2006) من أشهر هذه التصنيفات وأكثرها انتشاراً، إذ يقوم على تقديم أربعة أنواع ثقافية وذلك تبعاً لما يحويه كل نوع من قيم ومعتقدات خاصة به تنتشعب في جوانب عمل المنظمة كافة، هي: الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية.

انطلاقاً من ذلك وانسجماً مع الأهمية الحيوية للثقافة التنظيمية والحاجة الملحة لفهم القيم والمعتقدات المؤثرة على الأداء المالي والتعرف على أهم الأبعاد الثقافية التي من شأنها تدعيم النتائج المالية ورفع الأرباح والقيمة، تم تناول بعدي الثقافة التنظيمية (بأنواعها الأربعة: الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية) والأداء المالي في قطاع التأمين الخاص في الجمهورية العربية السورية وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به هذا القطاع بصفته جهازاً مكماً للأجهزة الاقتصادية الأخرى وداعماً لها، إضافة لما تقوم به شركات التأمين من بث للأمن والطمأنينة في نفوس الناس وتخفيض الأخطار المتعلقة بهم وبممتلكاتهم. كما يساهم قطاع التأمين بعملية التنمية الاقتصادية باعتباره أحد مصادر الادخار الرئيسية اللازمة لتمويل النشاط الاقتصادي في شتى الميادين الصناعية والتجارية والزراعية ما يساعد على امتصاص البطالة وتحسين الإنتاج والدخل القومي ومكافحة التضخم. ومن ناحية أخرى فإن القطاع التأميني يعاني من ندرة الدراسات التي تتناول السلوك التنظيمي السائد فيه، فالغالبية العظمى من الدراسات التي اتخذته ميداناً تطبيقياً لها جعلت جل تركيزها على الجوانب التسويقية والتمويلية لهذا القطاع مع عدم التركيز على النمط الثقافي السائد فيه.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لاختبار الفرضية القائلة بوجود أنواع معينة من الثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات الأداء المالي المحققة والبحث في النمط الثقافي السائد في شركات التأمين السورية ومحاولة تحديد أثره على أدائها المالي وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية؟

ومن هذا السؤال الرئيس يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تؤثر الثقافة الإبداعية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية؟
- 2- هل تؤثر الثقافة العائلية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية؟
- 3- هل تؤثر ثقافة السوق على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية؟
- 4- هل تؤثر الثقافة الهرمية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية؟
- 5- هل يختلف أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لشركات التأمين باختلاف نوع الثقافة التنظيمية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التحقق من وجود أثر للثقافة الإبداعية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.
- 2- التحقق من وجود أثر للثقافة العائلية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.
- 3- التحقق من وجود أثر لثقافة السوق على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.
- 4- التحقق من وجود أثر للثقافة الهرمية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.
- 5- التحقق من وجود أي اختلاف في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لشركات التأمين باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد.

رابعاً: أهمية الدراسة

من الناحية النظرية، ركزت غالبية الدراسات التي بحثت في موضوع الثقافة التنظيمية على علاقتها بالأداء العام للمنظمة معتمدة في ذلك على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية في تحديدها لطبيعة هذه العلاقة، حيث اقتصررت على عدد قليل من المؤشرات المالية إلى جانب عدد أكبر

من المؤشرات غير المالية كالمؤشرات التسويقية والإنتاجية، وبذلك تكون قد تناولت الأداء المالي كجزء من الأداء العام للمنظمة دون التركيز عليه بشكل خاص، أي أنها لم توله الأهمية التي يستحقها، فكانت نتائج هذه الدراسات عامة وغير معبرة عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بشكل دقيق. وعلى الرغم من توافر عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بالتحديد، إلا أنها لم تتوصل لرأي جامع، بل أنت نتائجها متضاربة ومتناقضة وغير حاسمة لماهية العلاقة القائمة. وبالتالي فإن الفائدة النظرية لهذه الدراسة تتمثل بما يمكن أن تساهم به في تقليص مساحة التناقضات المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي. كما أن نموذج (Cameron & Quinn, 2006) المستخدم في قياس الثقافة التنظيمية يعد الأحدث والأكثر استخداماً في الدراسات الأجنبية منذ تقديمه في أحدث إصدار له عام 2006 والذي - وحتى لحظة إعداد هذه الدراسة - لم يتم استخدامه في أي دراسة عربية.

تتمثل الفائدة النظرية للدراسة أيضاً بما يمكن أن تضيفه للدراسات السابقة التي تهدف إلى البحث في العوامل النوعية المؤثرة على الأداء المالي، باعتبار أن النتائج المالية التي تحققها المنظمات تأتي نتيجة لتفاعل عدد من المتغيرات النوعية إلى جانب المتغيرات الكمية.

أما من الناحية العملية، فيمكن القول أنه وعلى الرغم من أن الدراسة لا تسعى إلى حل مشكلة آنية تعاني منها الشركات عينة الدراسة، إلا أنها يمكن أن تساعد شركات التأمين الخاصة السورية من خلال تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتحديد أبرز معالمها من خلال دراسة القيم والمعتقدات والسلوكيات المنتشرة، وبالتالي نتائج الأداء المالي المحققة، كما يمكن لهذه الدراسة أن تقدم المساعدة لشركات التأمين الخاصة السورية من خلال تحديد النوع الثقافي الأمثل الذي يتضمن قيماً وافتراضات معينة تكون الأكثر قدرة على النهوض بأدائها المالي ومستويات أرباحها المحققة، وبالتالي مساعدة القائمين عليها في وضع الاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية وإحداث تطوير أو تعديل فيها إن دعت الحاجة.

خامساً: المنهجية والسياق المنهجي للدراسة

تُعبّر منهجية الدراسة عن الطريقة التي يتم اتباعها باعتبارها الأقدر على الوصول لنتائج واضحة تحقق أهداف الدراسة. من هنا، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم اتباع سياق منهجي علمي شمل فلسفة الدراسة وأسلوبها ومنهجيتها وأدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة، إضافة لتحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب تحليل البيانات. وفيما يلي توضيح للنقاط السابقة:

5-1) فلسفة الدراسة (Study Philosophy):

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تتناول ظواهر قابلة للملاحظة وتقضي إلى نتائج قابلة للتعميم كقواعد. تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية نظراً لطبيعة المشكلة بحد ذاتها، فالمشكلة مشكلة جدلية ونتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي كانت متباينة، لذلك تم استعراض هذه الدراسات وتقديم الدلائل التي تدعم وجهات النظر المختلفة دون تحيزٍ أو تبني مسبق لأي منها، كما أن الحقيقة واحدة بالنسبة للنسب المالية المستخدمة فقد تم حسابها باستخدام قوانين ثابتة لن تختلف باختلاف الباحث.

5-2) أسلوب الدراسة (Study Method):

تم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي (Deductive) كأسلوب للدراسة، وذلك باعتبار أن هدف الدراسة الأساسي يتمثل باختبار علاقة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي، وبالتالي سيكون التفكير منصّباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، أي سيتم تحويل النظرية التي تربط بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، ثم سيتم اختيار طريقة لجمع البيانات واختبار الفرضيات اللازمة لذلك. فإذا دعمت البيانات الفرضية فسيتم التوصل إلى استنتاج مفاده أن النظرية صحيحة، وبالتالي ستكون الخطوات المتبعة في الدراسة على الشكل التالي:

عرض للنظرية ← اشتقاق الفرضيات ← جمع وتحليل البيانات ← إثبات أو نفي الفرضية.

وتجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الاستنتاجي هو الأسلوب الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية وذلك لوجود عدد من الدراسات السابقة التي ربطت بين مفهوم الثقافة التنظيمية والأداء المالي للمنظمات. وبالتالي فإنه تم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري للدراسة وفي اختيار متغيرات الدراسة وقياسها.

(3-5) أدوات جمع البيانات (Data collection tools)

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالقسم النظري (البيانات الثانوية) من الكتب والمجلات المحكمة والدوريات والأبحاث ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما البيانات اللازمة لإتمام القسم العملي (البيانات الأولية) فقد تم الحصول عليها من مصدرين: المصدر الأول هو الاستبيان، الذي تم الاعتماد عليه بشكل أساسي للحصول على البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وقد استخدم نموذج الاستبيان الخاص بقياس متغيرات الثقافة التنظيمية الذي طوّره الباحثان (Cameron & Quinn, 2006) صاحباً هذا النموذج، وقد تم الحصول على نسخته الأصلية من الموقع الرسمي للباحثين www.Cameron&Quinn.com. وتمثل المصدر الثاني بالقوائم المالية لشركات التأمين عينة الدراسة ممثلة بالميزانيات الختامية وقوائم الدخل وذلك عن السنوات الداخلة في فترة الدراسة، وقد تم الحصول على هذه القوائم من الموقع الرسمي لسوق دمشق للأوراق المالية <http://www.dse.sy> إضافة للموقع الرسمي لهيئة الإشراف على التأمين السورية <http://www.sisc.sy>.

وتجدر الإشارة إلى أن جمع البيانات لقياس متغير الثقافة التنظيمية تم في لحظم معينة (عام 2017) ويعود السبب في اختيار هذا الأسلوب كونه الأكثر ملاءمة لهدف الدراسة من حيث تركيزها على اختبار النظرية والتعميم، ونظراً لطبيعة المتغير بحد ذاته، فالثقافة التنظيمية تعد شيء ثابت نسبياً لا يمكن تغييره بسهولة أو خلال فترة زمنية قصيرة وبالتالي فالبيانات المجموعة عنها في فترة معينة يمكن أن تمثل -إلى حد ما- المتغير في الفترات السابقة واللاحقة. أما فيما يتعلق بقياس الأداء المالي، فقد تم الاعتماد في القياس على فترات زمنية

متتالية، حيث تم حساب وسطي المتغيرات لفترة زمنية تمتد خلال السنوات (2014 – 2015 – 2016) ويعود سبب اختيار هذا الأسلوب لتفادي التحيز في الأداء المالي في سنة معينة من السنوات.

(4-5) متغيرات الدراسة (Study Variables)

بنيت هذه الدراسة بشكل أساسي على المتغيرين الرئيسيين التاليين:

❖ الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

إجمالي المعارف التي يستخدمها أفراد المنظمة لإعطاء المعاني وتقديم التفسيرات لكافة الظواهر المحيطة بهم داخل المنظمة وخارجها، ما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة (Clegg, et, al, 2016, p.203) ويمكن تصنيفها إلى الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية.

❖ الأداء المالي Financial Performance:

الوسيلة التي يتم من خلالها الحكم على كيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة لتحقيق الأرباح المخططة وإضافة قيمة للمنظمة، مع الاحتفاظ بمستويات مقبولة من السيولة (Keown, et, al, 2011, p.85).

أما المتغيرات الفرعية لكل متغير رئيسي فشملت:

✓ المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية): تكونت من أربعة أنواع ثقافية، وهي

كما وردت في نموذج (Cameron & Quinn, 2006) :

- الثقافة الإبداعية: تتميز بحرية طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها وتطبيقها. يظهر العاملون بموجب هذه الثقافة رغبة بالمجازفة وتحمل المخاطر وخوض التحديات.
- الثقافة العائلية: فيها يسود جو من العلاقات الأسرية المتألفة، فتحقيق المشاركة والثقة بين العاملين يعد من الأولويات، والهدف من ذلك هو تحفيز العاملين وتنميتهم بغية الكشف عن قدراتهم وتوفير فرص التطور لهم.
- ثقافة السوق: تتميز بتوجه شديد نحو الإنجاز والإنتاجية وتحقيق الأرباح، حيث تمنح الأولوية للحصول على حصة سوقية كبيرة ومركز ريادي في السوق.

- الثقافة الهرمية: تتميز باتباع صارم لخطوط السلطة والتزام شديد باللوائح والقوانين مع أضيق حدود الحرية الشخصية (Tseng, 2010, p. 271).
- قد اختير هذا النموذج نظراً لأهميته الكبيرة وقدرته على تشخيص وتفسير العديد من جوانب الحياة التنظيمية كاستراتيجية الأعمال وعمليات خلق القيمة وأساليب اتخاذ القرار والنمط القيادي المتبع وغيرها من العوامل ذات الصلة المباشرة بالثقافة التنظيمية. فقد أشار (Cameron & Quinn, 2014, p.52) أن أكثر من 80% من المنظمات التي تمت دراستها، والتي تجاوز عددها الآلاف، يسود فيها أحد الأنماط الثقافية الواردة في هذا النموذج، أما المنظمات التي لم تظهر سيادة لنمط محدد، فقد تكونت ثقافتها التنظيمية من مزيج متساوٍ من الأنواع الأربعة المكونة لهذا النموذج. كما أثبت هذا النموذج درجات عالية من الصدق والثبات في بيئات مختلفة الأمر الذي جعله من النماذج المفضلة لدى الباحثين، فقد اعتمدت عليه الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كدراسة (Choi, et, al, (Colyer, 2000) (Prajojo & Mc Dermott, 2011) (Fekete & Bocskei, 2011) (Tseng, 2010) (Yesil & Kaya, 2013) (Acar & Acar, 2014).

✓ المتغيرات الفرعية للمتغير التابع (الأداء المالي):

- العائد على الأصول ROA: وهو من مقاييس الربحية التي تعبر عن قدرة الموجودات على تحقيق دخل، وتم قياسه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع أصول الشركة (القضاة، 2015، ص264).
- العائد على حقوق الملكية ROE: وهو من مقاييس الربحية التي تقيس العائد على حقوق الملاك، وتم قياسه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي حقوق الملكية (القضاة، 2015، ص264).
- القيمة السوقية للسهم P: وتمثل سعر السهم في السوق.
- نسبة سعر السهم إلى عائد السهم (مضاعف السعر) P/E: يقيس مضاعف السعر حجم الاستثمار اللازم لتحقيق وحدة نقد واحدة من الأرباح (Webster, 2004, p.78).
- ✓ متغيرات الضبط والتحكم: شملت ثلاثة متغيرات وهي:
 - حجم الشركة: تم التعبير عنه بعدد العاملين في الشركة (القطامين، 1995).

- عمر الشركة: يقصد به عدد السنوات التي مرت على الشركة منذ تأسيسها، حيث تم قياسه على أساس عدد السنوات التي مرت على الشركة منذ تأسيسها وحتى عام 2017 وهو عام إجراء الدراسة.

- الرافعة المالية: تمثل مدى اعتماد الشركة على أموال الغير في تمويل استثماراتها مقارنة باعتمادها على أموالها الخاصة. تم حساب الرافعة المالية من خلال قسمة إجمالي القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل على صافي الأصول (الآغا، 2005، ص81).

تناولت العديد من الدراسات أثر كل من عمر وحجم المنظمة والرافعة المالية على الأداء المالي ومن هذه الدراسات:

(1) دراسة (Pervan, et, al, 2017) حملت هذه الدراسة عنوان "أثر الحجم في أداء المنظمة - دليل من صناعة الأغذية الكرواتية". وهدفت إلى تحري أثر حجم المنظمة في أدائها المالي متمثلاً بمقاييس الربحية. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 956 شركة من الشركات العاملة في قطاع صناعة الأغذية في كرواتيا وذلك عبر الفترة الزمنية الممتدة بين 2005-2014. بينت النتائج أن لعمر الشركة أثر سلبي في معدلات ربحيتها.

(2) دراسة (القضاة، 2015): أتت هذه الدراسة تحت عنوان "العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية للفترة (2005-2011)". هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات العامة الصناعية الأردنية من عام 2005 وحتى عام 2011 مقاساً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وتضمنت العوامل المدروسة كمتغير مستقل كل من حجم الشركة والمستثمر المؤسسي ونسبة المديونية وعمر الشركة ونسبة السيولة ورضا العملاء والإنتاجية ودرجة الرفع المالي. اشتملت عينة الدراسة على جميع الشركات العامة الصناعية العاملة الأردنية والتي بلغ عددها 65 شركة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لكل من حجم الشركة وعمر الشركة ودرجة الرفع المالي على الأداء المالي للشركة.

(3) دراسة (النجار، 2013): حملت هذه الدراسة عنوان "مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة اختبارية"، وهدفت

لاختبار أثر الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين وذلك وفقاً لمقاييس الأداء المالي التقليدية وهي العائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية ROE والعائد على المبيعات ROS ونمو المبيعات والقيمة السوقية للشركة، ومعرفة أيهما أكثر تأثيراً بالرفع المالي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 20 شركة مدرجة في بورصة فلسطين وذلك خلال الفترة الممتدة بين عامي 2004 – 2011. توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للرفع المالي على مقاييس الأداء المالي المدروسة، وأن هذا الأثر قد يمتد للسنوات اللاحقة.

4) دراسة (السبيعي، 2012): أتت هذه الدراسة تحت عنوان "العلاقة بين الرفع المالي والعائد على الاستثمار في الشركات المساهمة العامة الكويتية"، وكان من أهم أهدافها اختبار طبيعة العلاقة بين نسبة الرفع المالي من جهة ونسبة العائد على الاستثمار من جهة أخرى وتحديد نسبة ما يفسره الرفع المالي من تغييرات في العائد على الاستثمار. تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، سحب منه عينة عشوائية طبقية تنتمي مفرداتها التي بلغت 54 شركة لكل من القطاع الخدمي والمالي والصناعي. وقد تم حساب النسب المتعلقة بالرفع المالي والعائد على الاستثمار من خلال القوائم المالية المنشورة للشركات وذلك خلال الفترة من عام 2009 ولغاية 2011. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين نسبة الرفع المالي والعائد على الاستثمار في الشركات المساهمة العامة الكويتية في القطاعات الثلاثة والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

5) دراسة (أبو زر، 2011): حملت هذه الدراسة عنوان "أثر هيكل الملكية ومدى تطبيق التجارة الالكترونية على أداء الشركات"، وهدفت إلى التعرف على أثر هيكل الملكية على الأداء المالي متمثلاً بالعائد على الاستثمار في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، إضافة لمعرفة أثر تطبيق التجارة الالكترونية وحجم الشركة والرفع المالي على أداء تلك الشركات. تكونت عينة الدراسة من (74) شركة تم توزيع استبيان واحد لكل منها استهدف المدير المالي. كانت أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحجم والرفع المالي من جهة والأداء المالي لتلك الشركات من جهة أخرى.

6) دراسة (الآغا، 2005): أتت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر الرافعة المالية وتكلفة التمويل على معدل العائد على الاستثمار"، وقد سعت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة ومعرفة مقدار التأثير

بين الرافعة المالية وتكلفة التمويل من جهة والعائد على الاستثمار من جهة أخرى. طبقت هذه الدراسة على الشركات المساهمة العامة العاملة في فلسطين، حيث أخذت عينة مكونة من 15 شركة خلال الفترة (1999-2003)، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل القوائم المالية لشركات العينة. وقد أثبتت هذه الدراسة عدم وجود علاقة بين الرافعة المالية ومعدل العائد على الاستثمار.

7) دراسة (القطامين، 1995) حملت هذه الدراسة عنوان " علاقة حجم المؤسسة بأدائها: دراسة على عينة من المؤسسات المصرفية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة علاقة حجم المؤسسة ومستوى أدائها في عينة من المؤسسات المصرفية الأردنية. حيث تم استخدام مجموع الموجودات ومجموع الودائع وعدد العاملين كمقاييس لحجم المؤسسة، فيما استخدم كل من العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية وعائد السهم الواحد كمقاييس للأداء في المؤسسات المدروسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عائد السهم الواحد ومجموع الودائع، وعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين عائد السهم الواحد وعدد العاملين، كما أشارت الدراسة إلى انعدام العلاقة بين مقاييس الأداء ومقاييس الحجم الأخرى.

5-5) فرضيات الدراسة (Study hypotheses)

بناء على الفلسفة الوضعية التي تم تبنيها والتي تشير إلى حيادية الباحثة بالنسبة للمعرفة وتطورها، وبناء على مراجعة الدراسات السابقة التي أشارت إلى عدم وجود إجابة محددة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي للشركات، ووفقاً للأسلوب الاستنتاجي الذي يشير إلى الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري والمعرفي للدراسة واشتقاق الفرضيات، فقد تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية (فضل الله والحاكم، 2017) (Denison, et, al, 2007).

ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

1) تؤثر الثقافة الإبداعية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية (Yesil & Kaya, 2013) (Acar & Acar, 2014) (Ho, et, al, 2017).

2) تؤثر الثقافة العائلية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية (Yesil & Kaya, 2013) (Acar & Acar, 2014).

3) تؤثر ثقافة السوق بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية (Yesil & Kaya, 2013) (Acar & Acar, 2014) (Ho, et, al, 2017).

4) تؤثر الثقافة الهرمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية (Acar & Acar, 2014).

الفرضية الرئيسية الثانية: يختلف تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائدة (Yesil & Kaya, 2013).

6-5) مجتمع وعينة الدراسة (Study society and sample)

يتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددها 12 شركة، وقد تم استثناء شركات التأمين التكافلي (الإسلامي) والبالغ عددها اثنتان هما الشركة الإسلامية السورية للتأمين وشركة العقيلة للتأمين التكافلي، كونها تتبع نمط ثقافي خاص ومحدد نابع من التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية في تعاملاتها ما ينعكس على قيمها وخصائصها الثقافية الأخرى ويجعلها تختلف من حيث ثقافتها العامة عن الثقافات السائدة في غيرها من الشركات، وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة مكوناً من 10 شركات سحبت منه عينة عشوائية بلغ عدد مفرداتها 5 شركات تم توزيع استمارة الاستبيان على المديرين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية فيها، وهذه الشركات هي:

1. السورية الكويتية للتأمين

2. سوليدارتي للتأمين

3. المتحدة للتأمين

4. السورية الدولية للتأمين (أروب)

5. المشرق العربي للتأمين

وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 150 استبيان، تم استرجاع 110 استبيان منها 5 استبيانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم الإجابة على كامل الأسئلة الواردة، وبالتالي يكون عدد الاستبيانات الداخلة في التحليل الإحصائي 105 استبيان، أي ما نسبته 70% من مجموع الاستبيانات الموزعة و 95.5% من مجموع الاستبيانات المسترجعة.

(7-5) خيارات الدراسة وأسلوب تحليل البيانات (Study options & data analysis method)

تم الاعتماد على المنهجية الكمية التي تعد المنهجية الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في الحصول على البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، أما فيما يتعلق بالحصول على البيانات المالية المتعلقة بالأداء المالي فقد تم الحصول عليها من القوائم المالية المنشورة (الميزانيات وقوائم الدخل) الصادرة عن الشركات عينة الدراسة خلال السنوات المدروسة، وبالتالي فالدراسة تصنف ضمن الدراسات الكمية متعددة الطرائق كونها تعتمد على أكثر من طريقة كمية واحدة في جمع البيانات.

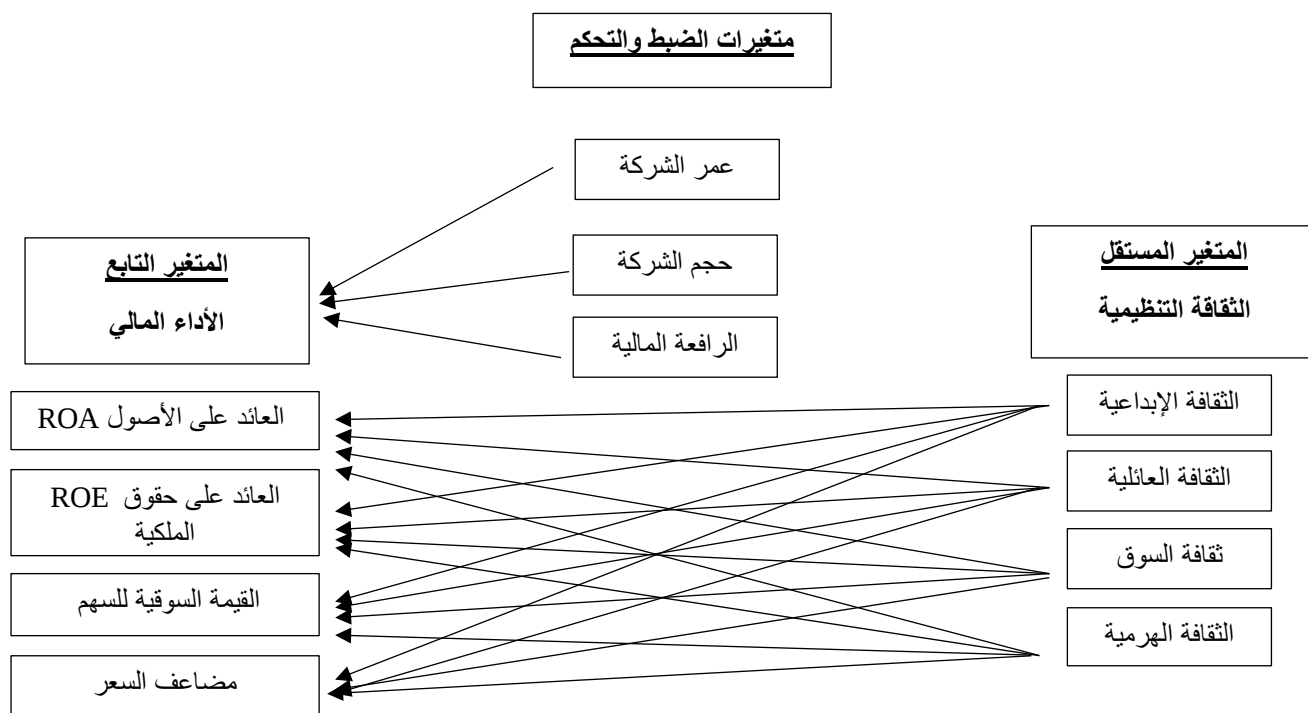
سادساً: حدود الدراسة (Study limitations)

- تم في هذه الدراسة الاقتصار على المقاييس الواردة في نموذج (Cameron & Quinn, 2006) في قياس الثقافة التنظيمية دون التطرق للمقاييس الواردة في النماذج الأخرى.
- تم في هذه الدراسة الاقتصار على المقاييس المالية ولم يتم التطرق للمقاييس غير المالية.
- تم قياس المتغيرات وجمع البيانات الخاصة بالثقافة التنظيمية في فترة زمنية محددة (للشركات جميعها في الفترة الزمنية نفسها عام 2017) ولم يتم الاعتماد على قياس المتغيرات في فترات زمنية متلاحقة. أما فيما يتعلق بقياس الأداء المالي فقد تم الاعتماد في القياس على فترات زمنية متتالية حيث تم حساب وسطي المتغيرات لفترة زمنية تمتد لثلاث سنوات (2014-2015-2016).
- تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي في شركات التأمين الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية، وبالتالي فإن نتائجها ستكون صحيحة فقط في البيئة السورية أو البيئات المشابهة كون الثقافة التنظيمية للمنظمات تعد

جزء من ثقافة المجتمع العاملة فيه وتتأثر بها لحدٍ كبير وبالتالي، لا يمكن تعميم نتائجها على شركات التأمين العاملة في المجتمعات المختلفة الأخرى.

سابعاً: نموذج الدراسة (Study Form)

يمكن التعبير عن المتغيرات الداخلة في الدراسة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية

المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية وأهميتها

أولاً: المفهوم العام للثقافة

ثانياً: ماهية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الأساس النظري للثقافة التنظيمية

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

ثانياً: التنوع الثقافي في المنظمات

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية

رابعاً: نماذج وتصنيفات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية وتغييرها

أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية

ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية

مقدمة:

لا يزال تحقيق المنظمات لغاياتها وأهدافها من أهم عوامل التميز والتفوق، فهي تسعى دائماً وبشكل مستمر إلى بلوغ الفاعلية في أدائها حتى تتمكن من الاستمرار والصمود في وجه منافسيها. وقد قُدمت العديد من المداخل والمفاهيم التي سعت إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، كمفهوم الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة وغيرها، إلا أن إحدى الأفكار المقدمة حديثاً تفيد بأن نجاح المنظمات يمكن أن يتوقف على شيء غير ملموس، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكنه منتشر في أذهان الأفراد وقيمهم، هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية. إن الثقافة لا ترى، لكن يمكن الشعور بها من خلال عواطف الأشخاص والمواقف التي يمرون بها (عبد الجبار والقحطاني، 2007، ص50)، والثقافة هي ما يكسب المنظمة سماتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من المنظمات بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وسلوكيات تعتبرها أفضل طريقة تمكنها من أداء أعمالها بفاعلية وإتقان. ويضيف (Klein, 2011, p.25) أن الثقافة هي الغراء الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، كما أنها البوصلة التي توجههم وتقودهم في تنفيذ عملهم.

المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية وأهميتها

تم في هذا المبحث التعرف على المفهوم العام للثقافة كمقدمة للبحث في موضوع الثقافة التنظيمية مع توضيح لمفهومها وأهميتها في حياة المنظمات والأفراد على حد سواء.

أولاً: المفهوم العام للثقافة

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علمٍ بحد ذاته، بل أصبح محل اهتمام علوم ومجالات بحثية عدة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس وعلوم الإنسانيات، وقد تجاوزت التعريفات المقدمة له أكثر من "150" تعريفاً اختلفت وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة مفهوم ومعنى الثقافة (Carney, 2011, p.524). فالثقافة مفهوم كلي يصعب تحديده بدقة وتبيان الفواصل بينه وبين العوامل والظواهر المتصلة به وذلك نظراً لوجود علاقة عضوية ووظيفية بينها، حيث يرى (Gibson, 1994, p.6) أن الثقافة مفهوم ذو بعدين منفصلين ومتداخلين في آن معاً، فهي ظاهرة داخلية مستقرة في عمق الأفراد والجماعات، وفي الوقت ذاته هي ظاهرة خارجية يشترك فيها الفرد مع غيره من أفراد مجتمعه.

ومن خلال الإطلاع على التعريفات الواردة في مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية (Lim, 1984) (Hofsted 1984) (Gibson,1994) (1995) (حريم،1997) (Denison & Mishra,1999) (الغميان،2005) (White, 2016) يمكن القول أن أبرز المفاهيم الشائعة للثقافة بمعناها العام التي عكستها تلك التعريفات تتمثل بما يلي:

- 1) مبادئ المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده ولغته التي يتم توارثها عبر الأجيال.
- 2) تمثل هوية خاصة لكل مجتمع تميزه عن غيره من المجتمعات.
- 3) الثقافة من صنع الإنسان، أوجدها وطورها لتحقيق التوافق والانسجام بينه وبين البيئة المحيطة بما يحقق الإشباع الأمثل لحاجاته.
- 4) نظام متكامل من الأفكار والتصرفات التي تشكل الأنماط السلوكية المقبولة في مجتمع ما والتي يتقبلها أفرادها كنمط حياة خاص بهم.
- 5) الثقافة متجذرة ومستقرة في كل مجتمع، إلا أنها قابلة للتغير عبر الزمن في حال تغيرت الظروف المحيطة بها.

6) للثقافة جانبان، يتمثل أولهما بالمدرجات الذهنية كالأفكار والقيم والمفاهيم والأخلاق بينما يتمثل الجانب الثاني بالمدرجات الحسية كالأبنية والأزياء والمقتنيات.

يمكن الجمع بين وجهات النظر السابقة في صياغة التعريف التالي للثقافة:

الثقافة منظومة متكاملة من مجموعة من الموروثات التاريخية والاجتماعية والبيئية والمدرجات الذهنية والحسية متمثلة في القيم والأفكار والسلوكيات والعادات والتقاليد واللغة والفنون والآداب التي توجه تفكير الإنسان وسلوكه وتصرفاته بما يحقق تأقلمه وانسجامه مع البيئة المحيطة ويشبع حاجاته المتعددة.

ثانياً: ماهية الثقافة التنظيمية

على الرغم من الاتفاق الواسع حول أهمية موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها الواضح على مختلف العمليات داخل المنظمة وعلى نتائج عملها، إلا أن عملية تحديد مفهومها وأبعادها وتمييزها عن غيرها من المفاهيم المرتبطة بها بقي محط جدل ومجالاً واسعاً لتبادل وجهات النظر، والدليل على ذلك عدم إجماع الباحثين أو توحد آرائهم حول تعريف محدد لهذا المفهوم، فالمراجع لأدبيات الثقافة التنظيمية سيلاحظ تعدد التعريفات المقدمة وتفاوتها بين التعريفات البسيطة والمختصرة كتعريف هوفستد الذي عرّف الثقافة التنظيمية على أنها " البرمجة الجماعية المشتركة لأذهان مجموعة الأشخاص الذين يعملون في مكان واحد " (Hofstede, 1984, p.3) وبين التعريفات المعقدة التي حاولت الوقوف بشكل أدق على معنى ومكونات الثقافة التنظيمية، وفي هذا الصدد، يعد التعريف الذي قدمه Schein من أشمل التعريفات وأكثرها قبولاً لدى الباحثين فقد عرفها على أنها " مجموعة الافتراضات الأساسية التي ابتدعها أو اكتشفها أو طورها مجموعة من الأشخاص من خلال التعلم، للتعامل مع مشكلاتهم المتعلقة بتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، وهذه الافتراضات قد أثبتت فعالية جيدة لدرجة اعتمادها بشكل رسمي وتعليمها للأفراد الجدد كالطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع هذه المشكلات (Schein, 2004, p. 38).

بغية إظهار التباين الوارد في التعريفات المقدمة للثقافة التنظيمية في أدبياتها، فقد تم ذكر بعض منها فيما يلي:

يعتقد (الهيجان، 1992، ص 10) أنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في سلطة ما.

بينما يرى كل من (O'Reilly & Chatman, 1996, p.160) بأنها نظام من القيم المشتركة التي تحدد كل ما هو مهم والمعايير التي تبين الطباع والسلوكيات المقبولة لأعضاء المنظمة وترشدتهم للطريقة المثلى للشعور والتصرف.

ووفقاً ل (أبو بكر، 2005، ص406) فهي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

أما (ماهر، 2007، ص435) فيشير لها على أنها مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخلها.

وترى (Tseng, 2010, p.271) أن الثقافة التنظيمية هي ما يؤدي لتلاحم الأشخاص العاملين في مجموعة واحدة لفترة معينة من الزمن.

في حين يراها (Klien, 2011, p.24) أنها مجموعة من الظواهر الاجتماعية الداخلية التي تكون خاصة بالمنظمة ومعقدة إلى حد يجعل من محاولة تقليدها أمراً صعباً للغاية.

أما بالنسبة ل (زاهر وسلامة، 2014، ص298) فهي عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم والقواعد والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر لتصل إلى مرحلة القبول الجماعي والتفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

نلاحظ أن العامل المشترك بين التعريفات السابقة هو إجماعها على أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والسلوكيات التي يشترك بها أعضاء المنظمة ويعتبرونها الطريقة المثلى للعمل والتعامل.

ومن واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المبادئ والأفكار والقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة.

- الثقافة التنظيمية من صنع قادة المنظمة ومؤسسيها.
- الثقافة التنظيمية تكتسب وتلقن وتنقل للأفراد الجدد.
- الثقافة التنظيمية تسعى لتحقيق التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.
- الثقافة التنظيمية هي أداة لحل المشاكل.
- الثقافة التنظيمية غير ملموسة وغير مكتوبة ومع ذلك يعتبر الالتزام بها واعتناقها من أهم وسائل اندماج الفرد بالمنظمة.
- الثقافة التنظيمية أداة لتحقيق التماسك والارتباط التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية متفردة، فكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات.
- للثقافة التنظيمية جوانب ذهنية كالقيم والأفكار والمفاهيم وأخرى مادية كالموقع والمبنى والتوزيع المادي للأثاث والمعدات.

وانطلاقاً من ذلك يمكن وضع التعريف الشامل التالي للثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تحدد نمط تفكيرهم وتصرفاتهم، وهي تعبر عن وجهة نظر مؤسسيها حول الطريقة الصحيحة لإنجاز الأعمال وتحقيق التكامل فيما بينهم والتكيف مع بيئتهم المحيطة.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها ومكوناتها، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم حول أهميتها المحورية من حيث أثرها الفعال على أداء وسلوك الأفراد وعلى الأداء الكلي للمنظمة وخاصة الأداء المالي (Davidson, et, al, 2007) (Fauziah & Yussof, 2011) (Chatman, et, al, 2014)

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مزدوجاً في التأثير في السلوك التنظيمي، حيث يرى (الرشيد، 2003، ص36) أنها تسهم في تشكيل أنماط التفكير الموجه للسلوك الإداري والتنظيمي وذلك من خلال ما تحويه من قيم ومعتقدات وافتراضات ومعاني ورموز من ناحية، ومن ناحية أخرى تمثل الثقافة المرجعية المُفسّرة للسلوكيات والبرامج والقواعد والتعليمات والسياسات والإجراءات والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمة.

ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال بيان أثرها على الفرد وعلى المنظمة كما يلي:

(1-3) أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

تساهم صفة التشاركية التي تمنحها الثقافة التنظيمية للعاملين، بمنحهم شعوراً موحداً بالهوية التنظيمية، حيث يرى (Lunenburg, 2011, p.2) أن هذا الشعور المشترك ينمي مشاعر الانتماء التي يحملها العاملون لمجموعتهم ومكان عملهم ويقوي التزامهم برسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها التي تعتبر انعكاساً واضحاً لما تؤمن به المنظمة من قيم ومبادئ، وفي السياق ذاته يضيف (Sorensen, 2002, p.73) أن شعور الانتماء والالتزام التنظيمي الذي تخلقه الثقافة القوية كفيل بتعزيز دافعية الأفراد وتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي تحقيق أداء متميز على مستوى المنظمة ككل.

(2-3) أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

يرى (Sorensen, 2002, p.73) أن الثقافة التنظيمية بما تحويه من افتراضات وقيم ورموز ظاهرة تعد عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين الذين تتشابه قيمهم ومعتقداتهم مع تلك التي تؤمن بها المنظمة ما يخفض معدل دوران العمل فيها ويجنبها التكاليف الناتجة عن ذلك، ويضيف أن العرض الواضح لأهداف المنظمة ورسالتها يدعم التوجه الصحيح نحو تحقيقها ويخفض من حالات الغموض وعدم التأكد ويعزز اتساق الجهود الجماعية وتوجيهها في اتجاه واحد. كما يمكن للثقافة التنظيمية أن تلعب دوراً هاماً في عملية الرقابة وتقييم الأداء، وفي هذا الصدد يرى (Sun, 2008, p.4) أن قادة المنظمات يسعون من خلال ما يشيعونه من قصص ورموز وطقوس إلى توجيه أفكار العاملين في منحى معين يعكس الطرائق التي يفضلون اتباعها في تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تتحول مع مرور الوقت إلى معايير يتم من خلالها تقييم أداء كل فرد من أفراد المنظمة. هذا ولا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على بيئتها الداخلية فحسب بل يمتد ليؤثر على الأسلوب الذي تتعامل به مع بيئتها الخارجية، وفي هذا الصدد يرى (Galbreath, 2010, p.511) أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا المؤثرات التي تحدد توجه المنظمة في تعاملها مع كافة الأطراف ذات العلاقة (Stakeholders).

مما سبق يتبين أن الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات وافتراضات هي المحرك الأساسي لكافة النشاطات التي تتم داخل المنظمة والمرجع في تفسير كل ما يحصل داخلها، إذ تمثل هويتها ودستورها الخاص. ورغم كونها من المفاهيم غير الملموسة التي تنتشعب وتكثر تفاصيلها، إلا أنه لا يمكن إلغاء آثارها المفيدة (في حال حسنت إدارتها) سواء على مستوى المنظمة وما يمكن أن تحققه لها من تفوق ونتائج مرضية أو على مستوى الفرد عبر ما تشيعه من مظاهر الراحة والانتماء.

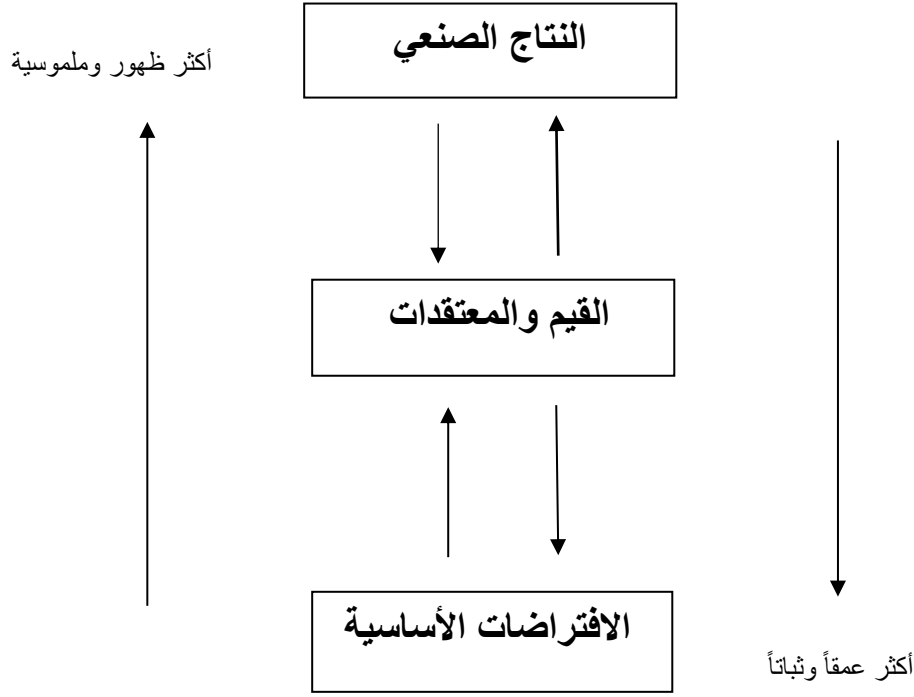
المبحث الثاني: الأساس النظري للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع تطرقاً في الأدبيات منذ ثمانينات القرن الماضي، وقد جرت معالجتها والبحث فيها من زوايا عدة. ولإعطاء فكرة موجزة عن هذا الموضوع، تم في هذا المبحث الحديث عن أبرز الجوانب النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية كما وردت في الأدبيات.

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية:

يرى (Schein, 2004, p.25) أن تحليل الثقافة التنظيمية يمكن أن يتم على عدة مستويات، ويقصد بالمستوى، المدى الذي تكون فيه الظاهرة الثقافية مرئية وقابلة للملاحظة. فكثر من اللغظ والجدل المحيط بحقيقة الثقافة التنظيمية يمكن إرجاعه إلى عدم القدرة على التمييز الواضح بين المستويات التي تظهر عبرها الثقافة التنظيمية والتي تتراوح بين الظواهر الواضحة وشديدة الملموسية التي يمكن رؤيتها والشعور بها، إلى الظواهر الجوهرية والأساسية المتجذرة في العمق اللاوعي لعقول الأفراد، وبين هذين المستويين نجد عدة مستويات من القيم والمعتقدات والمعايير والقواعد السلوكية التي يستخدمها الأفراد كوسيلة لعرض ثقافتهم التنظيمية أمام غيرهم. وبناءً على ذلك شبه كل من (O' Donnell & Boyle, 2008, p.5) الثقافة التنظيمية بجبل الجليد الذي تظهر منه القمة فقط بينما يبقى الجزء الأعظم منه - الذي يشكل الأساس الذي تستند عليه القمة الظاهرة - مغموراً تحت السطح بحيث لا يمكن رؤيته أو ملاحظته.

وقد عبر Schein عن هذه الفكرة من خلال الرسم التوضيحي التالي:



الشكل رقم (2) مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: Edgar Schein, Organizational culture and leadership, 2004, p.26 بتصرف

وقد تم تناول المكونات السابقة بشيء من التفصيل:

- 1) **الناتج الصناعي (Artifacts):** يتمثل بالجوانب الثقافية الأكثر وضوحاً (Allameh, 2011, p.1226). يوجد هذا المستوى على السطح ويتضمن الظواهر المسموعة والمرئية كافة والتي يمكن الشعور بها عند التعرض لثقافة ما، ويشير (Spencer-Oatly, 2012, p.5) أنه على الرغم من سهولة ملاحظة هذا المستوى، إلا أنه يعد صعب التفسير وذلك نظراً لارتباطه بالمكونات الثقافية في المستويات الأعمق، فهو لا يعدو عن كونه تعابير مادية عن القيم والافتراضات الأساسية المكونة للثقافة (Kong, 2003, p.85)، ويتكون هذا المستوى مما يلي:
 - **اللغة الخاصة Jargon:** وهي اللغة الدارجة غير الرسمية المستخدمة بشكل يومي بين العاملين والتي تعمل على الحفاظ على الثقافة حية في المنظمة، وقد تظهر على شكل اختصارات معينة تجري على ألسنة العاملين تبدو غريبة بالنسبة لغيرهم لكنها تكون معنى مشترك واضح لديهم في عملهم (Greenberg & Baroon, 2004, p.640)، ويضيف (ماهر، 2007، ص440) أن هذه اللغة والمصطلحات تمثل نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو بوحدة معينة فيها.

• **الطقوس والاحتفالات Ceremonies**: ينظر للاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والافتراضات الأساسية التي قامت عليها المنظمة (Greenberg & Baroon, 2004, p.641) ، وتتمثل بالأساليب التي تتبعها المنظمة من أجل الاحتفال بالأحداث المهمة التي تعكس القيم الجوهرية لديها كاحتفالات الترقية أو إتمام المشاريع المتميزة أو تحقيق نتائج استثنائية. كما ويتمثل الناتج الصنعي للمنظمة بالظواهر والمؤشرات المادية كالموقع الجغرافي للمنظمة والتصميم المعماري للأبنية والمساحات المكانية للمكاتب وموقعها من حيث المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين والأثاث المكتبي وأماكن استقبال وانتظار العملاء والضيوف، إضافة للزي الرسمي وأساليب اللباس المتبعة (Clegg, et, al, 2016, p.204).

(2) **القيم والمعتقدات التنظيمية (Organizational values and beliefs)**: تمثل القيم إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، وتشير القيم التنظيمية إلى مجموعة المبادئ التي تشكل الأساس المقبول للتفكير والتصرف (Dellobe, et, al, 2000, p.6) وبالتالي فهي تشكل نوعاً من الرقابة الاجتماعية داخل المنظمات (Allameh, et, al, 2011, p.1226). والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. تمثل القيم الجانب الغير مرئي للثقافة ومع ذلك يمكن ملاحظتها من خلال الأهداف والخطط السياسات وطرائق وإجراءات العمل المتبعة في المنظمة (أوبكر، 2005، ص103). ويرى (Strokes, et, al, 2016, p.44) أن القيم في جوهرها تعد من المحددات الأساسية لأداء المنظمة كونها المنبع الذي تصدر منه التصرفات والسلوكيات الرامية لتحقيق الأهداف. ومن هذه القيم: المصداقية، الجودة، الرغبة في عمل الفريق، الاتصالات المفتوحة، التعاون وغيرها. أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، وينظر لها على أنها الوسيلة الأنسب والأفضل التي يتم من خلالها التعبير عن القيم التنظيمية ومن أمثلة المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صناعة القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية. (الغميان، 2005، ص312).

(3) الافتراضات الأساسية (Underlying assumptions): هي بنى تشكلت عبر تاريخ المنظمة وجرى تخزينها في مستوى اللاوعي من عقول الأفراد، حيث تقوم بتوجيه علاقاتهم وتضفي عليها معنى هادف وواضح في تعاملاتهم مع بيئتهم ومع غيرهم من الأفراد (Kong, 2003, p.85). تشكل الافتراضات حجر الأساس الذي تقوم عليه ثقافة المنظمة مهما تعددت أشكالها وتنوعت مكوناتها، وتمثل تلك الجوانب من الحياة التنظيمية التي يصعب تحديدها وتفسيرها (محمد، 2012، ص217). تتمثل الافتراضات الأساسية في القيم والمعتقدات الراسخة، التي تحولت مع الوقت ودوام الممارسة إلى مسلمات بديهية لا يمكن مناقشتها أو التشكيك فيها، فالاعتماد المتكرر والمستمر على القيم والافتراضات في التعامل مع المواقف والمشاكل المتعددة ونجاحها في معالجة تلك المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة هو ما يجعلها تتحول لافتراضات بديهية مُسلم بها من قبل المنظمة، وهذه الافتراضات هي ما يعتبر الحصيلة النهائية الناتجة عن نضج الثقافة التنظيمية، فمن خلالها يمكن تفسير كافة المظاهر الثقافية الأخرى لدرجة يمكن اعتبارها بالنسبة للثقافة التنظيمية كالمادة الوراثية DNA لجسم الإنسان (Schein, 2004, p.28-32)، وبالتالي فإن محاولة تغييرها أو إحداث أي تعديل فيها يعتبر من الأمور بالغة الصعوبة، وفي حال طالها أي تغيير فإن نتائج هذا التغيير تكون عميقة وجذرية (Clegg, et, al, 2016, p.209). ويضيف (الغميان، 2005، ص312) أن الافتراضات بما تطاله من جوانب السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، تعد بمثابة العقد السيكلوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، مثل توقعات القادة من الأفراد، وتوقعات الأفراد من القادة، والتوقعات المتبادلة بين العاملين.

ثانياً: التنوع الثقافي في المنظمات

غالباً ما يكون هناك عدد من الثقافات داخل المنظمة الواحدة، يتم تحديد أنواعها من خلال دراسة مجموعات الأفراد الذين يتشاركون في إدراكهم وتصوراتهم للقيم والمعتقدات. ويمكن تصنيف ثقافات المنظمات إلى عدة أنواع بناءً على معايير مختلفة منها:

✦ من حيث درجة قوة الثقافة

- 1- الثقافة القوية (Strong culture): يُعرّف كل من (O' Reilly & Chatman, 1996, p.158) الثقافة القوية بأنها مجموعة من الافتراضات والقيم المنتشرة داخل المنظمة والتي يتم قبولها واعتناقها بشدة من قبل الأفراد فيها جميعهم.

يبين التعريف السابق أنه للحكم على درجة قوة ثقافة ما فإنه يتوجب النظر إلى بعدين أساسيين هما:

(أ) الانتشار (consensus): ويقصد به مدى انتشار القيم والمعتقدات التي تتضمنها الثقافة التنظيمية بين أفراد المنظمة ومدى موافقتهم عليها واقتناعهم بها.

(ب) شدة القبول (intensity): ويقصد به الدرجة التي يتمسك بها أفراد المنظمة بتلك القيم والمعتقدات.

تشير (عمران، 2014، ص129) أن الثقافة القوية تكسب المنظمة نقطة قوة وميزة تنافسية كبيرة، كما يضيف (O'Reilly, et, al, 2012, p.5) أن الثقافة القوية توحد عمليات الإدراك والتفسير لدى الأفراد لمختلف الأحداث والظروف المحيطة، كما تؤدي لاتساق سلوكياتهم وتحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فاشتراكهم بقيم موحدة وواضحة يخفض من الغموض المحيط بالعمل ويجعل تصرفاتهم موجهة بشكل أدق.

وعلى صعيد مختلف، يرى (Sorensen, 2002, p.70) أن الثقافات القوية ترتقي بالأداء لمستوى الفاعلية وذلك في البيئات المستقرة نسبياً، إلا أنه في البيئات المضطربة حيث التغيرات التكنولوجية والتبدلات الاقتصادية متسارعة وصعبة التعقب، تصبح الثقافة القوية ذات تأثير عكسي. فانساق سلوكيات الجميع وسيرها على نمطية واحدة يجعل عملية الاستجابة لأي تغير بطيئة ما يحدث تأثيراً عكسياً على مستويات الأداء المرغوبة. وفي السياق ذاته يرى (Chatman, et, al, 2014) أنه لتكون الثقافات القوية فعالة في البيئات المتغيرة فإنه لابد لها أن تتضمن قيم المرونة كقيم أساسية حتى تتمكن من مجاراة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وتؤمن الاستجابة السريعة لها.

2- **الثقافة الضعيفة (Weak culture):** هي الثقافة التي لا تتوافق فيها قيم العاملين مع قيم المنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي من شأنه إثارة المعوقات التي تحول دون عمليات التطوير التنظيمي (عمران، 2014، ص129). ومن جهة أخرى يرى (Shahzad, 2012, p.977) أن الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي يتم اعتناقها بقوة من قبل بعض أفراد المنظمة لكنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم. قد تخلق الثقافات الضعيفة معوقات تنظيمية

في بيئة العمل حيث يشير (أبو بكر، 2000، ص145) أن العاملين في ظل الثقافة الضعيفة يعانون صعوبة في تحقيق الاندماج الكامل سواء فيما بينهم أو وبين مكان عملهم، إلا أن أن الثقافة الضعيفة تتميز بمرونتها ما يجعل عملية تغييرها أو تعديلها أمراً سهلاً. ويضيف (العميان، 2005، ص316) أن الثقافة الضعيفة تؤثر سلباً على الأداء المالي للمنظمات، فهي تؤدي إلى انخفاض معدلات المردودية فيها.

✦ من حيث شمولية الثقافة

1- **ثقافة المنظمة (Corporate Culture):** تمثل الثقافة العامة التي تعبر عن جوهر القيم المشتركة، حيث تشير ثقافة المنظمة إلى الإدراك المشترك والمتعمد من قبل أفراد المنظمة، ويتوقع من العاملين في منظمة ما وصف ثقافتها بمصطلحات متشابهة تمثل الإطار العام المتفق والذي يتم العمل ضمنه. تمنح هذه النظرة الكلية للثقافة المنظمة شخصيتها المتميزة (العطية، 2003، ص328).

2- **الثقافة الفرعية (Subculture):** غالباً ما يوجد ضمن المنظمات، وخاصة الكبيرة منها، عدد من الثقافات الفرعية التي تشترك بها مجموعة من الأفراد نتيجة تواجدهم في مناطق جغرافية معينة (كأن يوجد للمنظمة فروع في عدد من البلدان) أو نتيجة انتمائهم لأقسام وظيفية ذات أهداف معينة يتطلب تحقيقها القيام بأعمال خاصة بهذه الأقسام، ما يؤدي لنشوء عدد من القيم والمعايير السلوكية الخاصة بها (Shahzad, et, al, 2012, p.977). فالثقافة الفرعية توجد ضمن المنظمة إلى جانب الثقافة الرسمية السائدة وتعمل معها جنباً إلى جنب وبالتالي فإن تأثير الثقافة الفرعية على الثقافة السائدة يمكن حصره بإحدى الطرائق التالية (Cook, 2000, p.125):

- أن تكون ذات تأثير إيجابي على الثقافة السائدة وذلك عندما تحمل قيماً ومعتقدات تدعم وتعزز الثقافة السائدة وتعمل على نشرها.
- أن يكون تأثيرها حيادياً وذلك عندما تكون القيم والمعتقدات التي تحملها الثقافة الفرعية مستقلة ولا تتعارض مع قيم معتقدات الثقافة السائدة.

○ أن يكون تأثيرها سلبياً عندما ترفض القيم والمعتقدات التي توافق عليها الثقافة السائدة وتطور قيماً ومعتقدات وسلوكيات خاصة بها وبالتالي تقوم بدور الثقافة المعاكسة أو المضادة (Counter culture) للثقافة السائدة.

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية

تتشترك المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد في بعض العناصر الثقافية، كما أنها تتشابه في خصائصها الثقافية مع المنظمات التي تعمل معها في النشاط أو القطاع نفسه، ومع ذلك فهي تمتاز وتنفرد بمجموعة من الصفات الثقافية التي تميزها عن المنظمات الأخرى، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود ثلاثة مصادر أساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية كما يلي:

3-1 ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، حيث يرى (أوبكر، 2005، ص417) أن هذه الثقافة تتأثر بمجموعة من القوى الاجتماعية كنظام التعليم والنظام السياسي والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة. لقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول مدى تأثير المنظمة بثقافة المجتمع المحيطة بها، حيث يرى (Gerhart, 2008, p.241-244) أنه وعلى الرغم من إحاطة ثقافة المجتمع بالمنظمات، إلا أنه يبقى المجال واسعاً أمام قادتها على تكوين ثقافة خاصة بمنظمتهم تعكس أفكارهم ومبادئهم بما يرونه قادراً على منحهم ميزة تنافسية أمام المنظمات الأخرى، بينما يرى آخرون أمثال (Iorgulescu & Marcu, 2015, p.99) أن القيود التي تفرضها ثقافة المجتمع على المنظمة تضيق من حريتها على تكوين ثقافتها الخاصة بها إلى حدودها الدنيا، حيث تفرض الثقافة الوطنية قيمها ومبادئها عليها لدرجة تصبح فيه ثقافة المنظمة مجرد انعكاس لثقافة المجتمع الذي تعمل به بالشكل الذي يكسبها الشرعية والقبول والثقة من المجتمع المحيط، ويبرر أصحاب هذا الرأي ذلك بأن المنظمات لا يمكنها العمل خارج الإطار العام لبيئتها الاجتماعية المحيطة بما فيها من تشريعات ونظم إدارية واقتصادية بما تتضمنه من قوانين عمل وحماية مستهلك وأنظمة أجور وغيرها. وفي السياق ذاته يؤيد (Vanhee, 2014, p.5) هذا الرأي باعتبار أن الموظفين ما هم إلا أشخاص من المجتمع يأتون إلى المنظمة محملين بمبادئ من ثقافته التي تلعب دوراً مباشراً في تحديد سلوكياتهم وأدائهم في مكان عملهم.

وفي هذا الصدد يؤكد (Hofstede, 1984, p.33) أن السبب الرئيسي وراء نجاح المنظمات التي تعمل في بيئات أجنبية مختلفة إلى جانب بيئتها الوطنية هو قدرتها على تطويع ثقافتها وتحقيق التكيف مع ثقافة المجتمعات المختلفة التي تعمل ضمنها. ومن الجدير بالذكر أنه وعلى الرغم من وجود نمط معين لكل مجتمع تبرز من خلاله ثقافته الوطنية التي يعتنقها أفرادها إلا أنه قد يحدث أن تظهر فروق بين القيم المعتمدة حتى ضمن المجتمع الواحد وذلك بسبب اختلاف الأفراد في شخصياتهم وأبعادهم النفسية والفكرية (Kirkman, et, al, 2006, p.288).

3-2 ثقافة الصناعة: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل تحت ظلها، حيث تفرض بعض الصناعات سمات ثقافية تشكل مطلباً أساسياً لا يمكن تجنبه من قبل المنظمات العاملة فيها، كأنماط المباني والزي الرسمي المتبع في صناعة التأمين والصناعة المصرفية، والديناميكية العالية والمرونة المفروضة في صناعة التكنولوجيا (Carpenter, et, al, 2012, p.360).

3-3 القادة والمؤسسون: قد تُعزى ثقافة المنظمة -ولو جزئياً- إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، حيث يشير (Greenberg & Baron, 2004, p.637) أنه غالباً ما يظهر أحد هؤلاء الأشخاص قيماً مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق ذلك. ونظراً لتواجدهم في المنظمة منذ البداية، فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير، وبذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد في المنظمة. ويعتقد باحثون أمثال (Abujarad, 2012, p.36) أن للقادة والمؤسسين التأثير الأكبر والأقوى في تشكيل قيمها وأسلوب أداء أعمالها.

رابعاً: نماذج وتصنيفات الثقافة التنظيمية

منذ بداية البحث في موضوع الثقافة التنظيمية بشكل موسع وممنهج وذلك في منتصف القرن الماضي، قام الباحثون بتقديم العديد من النماذج والأطر النظرية التي ركزت على دراسة أبعاد وسمات تنظيمية معينة فاق عددها الأربعين نموذجاً. منها النماذج التي قدمها كل من (Deal & Kennedy 1983, Hofstede 1980, Martin, 1992, Kotter & Hasket 1999, Cameron & Quinn 1992 وغيرها من النماذج. ولعل أهم أسباب هذا التنوع

الكبير يعود لكون الثقافة التنظيمية موضوع واسع وشامل يمتد نطاقه ليشمل مناحي الحياة التنظيمية جميعها، إضافة لتأثره المباشر بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. فالثقافة التنظيمية تتكون من عدد من السمات والعوامل المتعددة والمتداخلة والغامضة (Cameron & Quinn, 2006, p.32) بطريقة تجعل من الصعب فصلها عن بعضها أو تقديم تفسير لها بمعزل عن تأثير غيرها من العوامل، الأمر الذي جعل عملية جمع هذه العوامل كافة وتقديمها في نموذج واحد أمراً بعيداً عن الواقع. لذلك كان لابد من تضيق نطاق البحث والتركيز على سمات وأبعاد أساسية معينة أكثر من غيرها لتتم عملية القياس والتقييم بشكل واقعي (Yun – Seok Choi, 2005, p.51).

ومع تعدد هذه النماذج يجب الإشارة إلى أنه بالإضافة لعدم وجود نموذج عام شامل لمفهوم الثقافة التنظيمية بشكل كامل، فإنه لا يوجد نموذج واحد صحيح على حساب النماذج الأخرى فالنموذج الأمثل يحدده كل باحث حسب طبيعة بحثه وأهدافه.

وفيما يلي عرض لأهم النماذج وأكثرها استخداماً في الأدبيات.

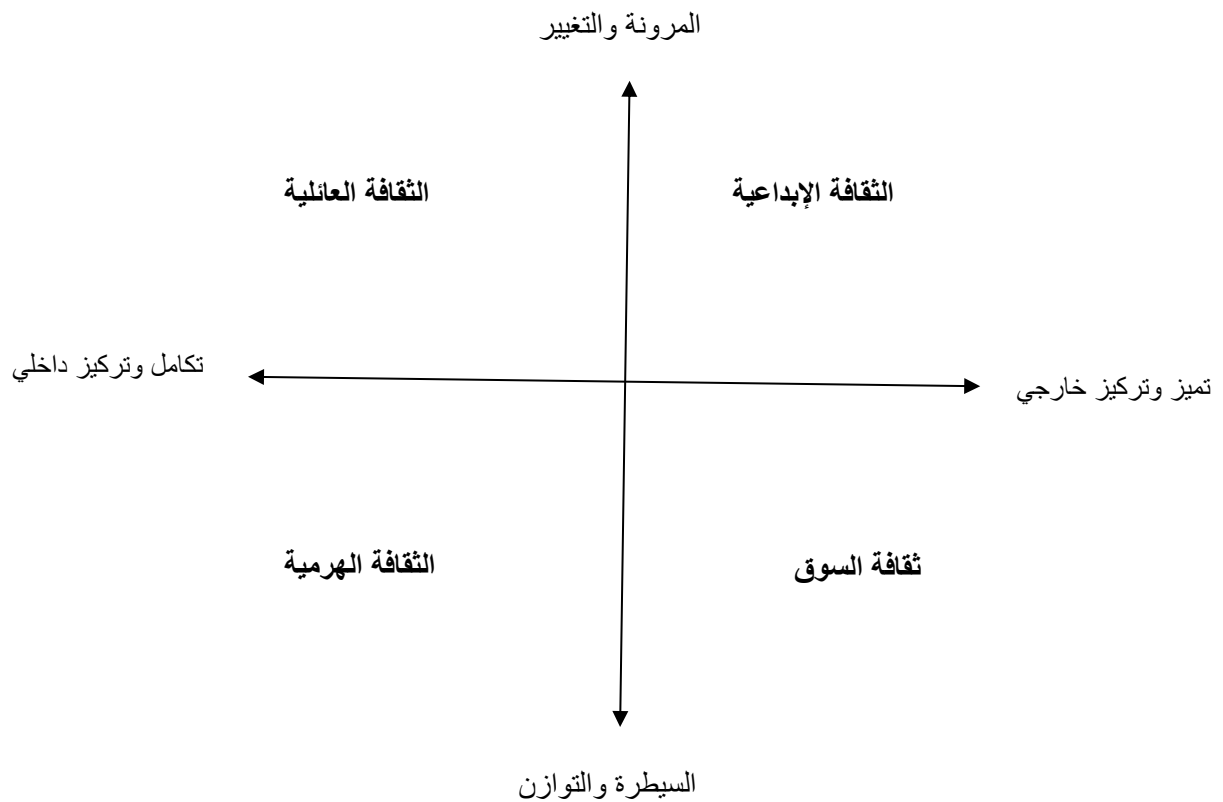
1-4 نموذج إطار القيم المتنافسة (CVF) Competing Values Framework

طور هذا النموذج في بداياته كإطار نظري للبحث في مؤشرات الفاعلية التنظيمية وتحديد الاختلاف القائم في القيم المتعددة المتأصلة في المنظمات الفعالة. يركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في منظمات الأعمال باعتبارها تنظيم إنساني يحتوي على مجموعة من الأفراد، وينصب اهتمامه بشكل أساسي على الصراع القائم ما بين التغيير والاستقرار من جهة والصراع بين البيئة الداخلية للتنظيم وبيئته الخارجية من جهة أخرى. فمن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن تحديد التناقضات والظواهر المثبطة للفاعلية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن فيما بينها (Denison & Spreitzer, 1991, p.3). وقد طور هذا النموذج عبر سلسلة من الأبحاث قام بها عدد من الباحثين إلى أن تمكن (Quinn & Spreitzer, 1991) من تقديم هذا النموذج بأبسط أشكاله عبر تمثيل المؤشرات السابقة في بعدين أساسيين يعكسان التضارب والتوتر التنافسي القائم في أي تنظيم إنساني.

يمثل البعد الأول توجهين متعاكسين هما (السيطرة / المرونة). حيث يعكس بعد السيطرة درجة الثبات والاستقرار التي تمكن من تحقيق فاعلية المنظمة، بينما يعكس بعد المرونة درجة التغيير والتطوير التي تحفز فاعلية المنظمة (التنافس بين الاستقرار والتغيير).

أما البعد الثاني (التوجه الداخلي / التوجه الخارجي) فهو يصف فيما إذا كانت المنظمة تولي اهتماماً أكبر لعملياتها الداخلية أو أنها تركز اهتمامها على التكيف والتعامل مع البيئة الخارجية (الصراع بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) (Prajogo & Mc Dermott, 2011, p.714).

وبتمثيل البعدين السابقين على محورين متعامدين يتكون لدينا أربعة أرباع يُعبّر كل منها عن قيم معينة تمثل نوعاً ثقافياً مستقلاً.



الشكل رقم (3): الأنواع الثقافية الأربعة حسب نموذج Cameron & Quinn

المصدر: Cameron & Quinn, 2006, p.35

ويعد نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) Organizational Culture Assessment Instrument من النماذج المهمة التي جرى بناؤها وتطويرها انطلاقاً من نموذج CVF. وقد طور هذا النموذج الباحثان الأمريكيان (Cameron & Quinn, 1999)، كإطار نظري وتطبيقي لفهم ثقافة المنظمة (العطوي والشيبياني، 2010، ص 46) وقد اعتمد عليه الكثير من الباحثين في دراساتهم لقياس الثقافة التنظيمية منهم:

(Tseng, 2010 ، Allameh, et, al, 2010 ، Mc Dermott & Prajogo, 2011، Ababneh, 2011) (Yesil & Kaya, 2013) (Acar, 2014).

فهو يعد من الأدوات التي تسمح بتشخيص الاتجاه السائد في المنظمة بالاعتماد على الأنواع الثقافية الرئيسية الأربعة. إضافة لذلك فهو يساعد على تحديد قوة الثقافة ونوعها ومدى ملاءمتها لظروف عمل وبيئة المنظمة (Cameron & Quinn, 2006, p.37)

يقيس هذا النموذج ستة أبعاد تغطي السمات الأساسية للثقافة التنظيمية هي:

- السمات السائدة Dominant Characteristics: التي توضح ما تبدو عليه المنظمة.
- إدارة العاملين Employee Management: تشمل الإدارة العليا في طريقة معاملتها للموظفين إضافة لمعالم البيئة التنظيمية التي توفرها لهم.
- التماسك التنظيمي Organizational Glue: وتمثل الآلية التي تعمل على ربط العاملين وتحقيق التماسك بينهم ضمن إطار عملهم.
- التأكيد الاستراتيجي Strategic Emphasis: تشير للأهداف التي تؤكد عليها المنظمة وتعمل على تحقيقها استراتيجياً.
- القيادة التنظيمية Organizational leadership: تمثل النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة في تعاملها مع موظفيها.
- معايير النجاح Criteria of success: وهي تشير إلى السلوكيات والنتائج التي تعتبرها المنظمة إنجازات ذات قيمة يحتفى بها.

وفي ضوء التفاعل بين البعدين الرئيسيين والسمات السابقة تتشكل أربعة أنماط ثقافية يتكون كل نمط من مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية كما يلي:

4-1-1) الثقافة الإبداعية (التطويرية) Adhocracy culture

تؤكد على المرونة والتغيير وتكون ذات توجه خارجي. وعادة ما يوجد هذا النوع الثقافي في البيئات المضطربة التي تتسم بالغموض والتعقيد (Allameh, et, al, 2011, p.1226) لذلك فهي تدعم قيم الديناميكية والريادة والإبداع، حيث يظهر العاملون فيها رغبتهم بالمجازفة وتحمل المخاطر في ظل قيادة ذات رؤية واضحة داعمة للمخاطرة والتجربة، تعتبر الجاهزية للتغيير وخوض التحديات من الأمور الأساسية، وتسعى المنظمة في توجيهها الاستراتيجي للنمو السريع والتفرد في الحصول على موارد جديدة. (Cameron & Quinn, 2006, p. 43-45)

4-1-2) ثقافة السوق Market culture

تؤكد هذه الثقافة على الثبات والاستقرار وتكون ذات توجه خارجي، وتقوم على افتراض أساسي مفاده أن المنافسة في البيئة الخارجية شرسة للغاية، وأن الزبائن انتقائيين جداً ويهتمون بالدرجة الأولى بالحصول على منتجات ذات قيمة وجودة عالية (Cameron & Quinn, 2006, p.40)، ما جعل هذا النوع الثقافي يركز على قيم الإنتاجية والتنافسية والربحية. تتميز هذه الثقافة بسيادة النمط القيادي الحازم الداعي لتحقيق النتائج، كما يرتبط أفراد التنظيم مع بعضهم البعض بتأكيدهم على النجاح والرغبة العالية بالإنجاز. يكمن التوجه الاستراتيجي لثقافة السوق بالقيام بأنشطة تنافسية مع تحقيق الأهداف والغايات الممتدة، إذ يتم الحكم على نجاح المنظمات من خلال قدرتها على اختراق الأسواق ومقدار حصتها السوقية. تعتبر المنظمات التابعة لهذه الثقافة أن الحصول على مركز ريادي في السوق أمر هام جداً، فالتخطيط والإنتاجية والكفاءة تعد من أهم أسباب نجاحها (Denison & Spreitzer, 1991, p.6).

4-1-3) الثقافة العائلية (القبلية) Clan culture

تؤكد هذه الثقافة على المرونة والتغيير وتكون ذات توجه داخلي. تتمثل القيم الأساسية السائدة فيها بالانتماء والثقة والمشاركة ضمن فرق عمل منسجمة ومتألّفة. يسعى فيها القادة بأسلوبهم الأبوي المتفهم إلى إرشاد العاملين وتحفيزهم، وذلك بتوفير بيئة عمل إيجابية تهدف إلى تمكين العاملين ومنحهم مجال من الحرية بغية الكشف عن قدراتهم وإتاحة فرص التطور والنمو لهم. تسعى المنظمات التي تتبع هذا النمط الثقافي للحصول على رضا العاملين، وتعد ذلك عملية

استراتيجية (Denison & Spreitzer,1991,p.5)، ويتمثل معيار النجاح في المنظمات التي تتبع هذا النوع الثقافي بالحصول على ولاء العاملين والتزامهم (Cameron & Quinn,2006,p.39).

4-1-4) الثقافة الهرمية (البيروقراطية) Hierarchy culture

تؤكد هذه الثقافة على السيطرة والثبات وتكون ذات توجه داخلي. تتمثل القيم الأساسية فيها بالكفاءة والرسمية والمركزية والالتزام بخطوط السلطة الهرمية، حيث يتوقع من العاملين تنفيذ مهام معينة والتقيّد بالقوانين واللوائح والإجراءات مع أضيق حدود الحرية الشخصية. يتم الاتصال بين الإدارات المختلفة في المنظمات ذات الثقافة الهرمية من خلال إتباع درجات الهيكل التنظيمي (Ababneh,2010,p.246)، وتؤكد في توجهها الاستراتيجي على الكفاءة والاستقرار والقدرة على التنبؤ، حيث تكون الإجراءات الرسمية هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الترابط والتجانس بين الوحدات التنظيمية. يمتاز القادة فيها بقدرة عالية على التنسيق والتنظيم وخفض التكاليف (Lincoln, 2010, p.3).

لا يمكن القول أن أي من الثقافات السابقة هي الأفضل، فالثقافة المناسبة لمنظمة ما تعتمد على ظروفها وبيئتها واستراتيجيتها، إضافة للصناعة التي تعمل ضمنها (Lincoln, 2010, p.5). كما أشار (Denison & Spreitzer,1991, p.6) أنه من غير الواقعي أن تعكس قيم المنظمة نوعاً ثقافياً واحداً، فغالباً ما يكون هناك مزيج من قيم الأنواع المختلفة، لكن ومع ذلك، سيكون هناك نوعاً واحداً طاغياً عليها.

4-2) نموذج دينيسون للأبعاد الثقافية Denison's cultural framework

يعد من النماذج الهامة والمستخدمّة على نطاق واسع من قبل الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية (Davidson, et, al, 2007 , Sorensen, 2002 , Kotter & Haskett, 1992) وقد أتى هذا النموذج بعد سلسلة من الأبحاث امتدت عقدين من الزمن قام بها Daniel Davidson لتحديد جوانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على نتائج عمل المنظمة وفعاليتها.

يتمحور هذا النموذج حول فكرة أساسية مفادها أن المعتقدات والإفتراسات الأساسية الكامنة في جوهر أي تنظيم تكون مصدر السلوكيات والتصرفات الظاهرة والمرئية (Mobly, et, al, 2005, p.4).

يتكون نموذج دينيسون من أربعة أبعاد أساسية قيس كل منها من خلال ثلاثة مؤشرات فرعية هي حسب ما أوردها (Denison, et, al, 2006, p.6-9):

Involvement المشاركة (1-2-4)

يركز هذا البعد على عملية بناء قدرات الموظفين ومسؤوليتهم تجاه المنظمة، إضافة لغرس حس الملكية لديهم وأنهم شركاء بالعمل. ويتضمن المؤشرات التالية:

- التمكين Empowerment: أي تنمية حس المبادرة لدى الموظفين ومنحهم السلطة اللازمة لتسيير أعمالهم بأنفسهم.
- التوجه نحو الفريق Team Orientation: أي تحقيق الأهداف المشتركة بالاعتماد على العمل الجماعي القائم على التعاون بحيث تتوزع مسؤولية العمل على كافة أعضاء الفريق.
- تنمية القدرات Ability Development: أي استثمار المنظمة لقدرات أفرادها ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المشتركة ومجارة متطلبات عالم الأعمال.

Consistency الاتساق (2-2-4)

يركز هذا البعد على تحقيق الاتساق والتكامل من خلال نشر منظومة قيمية يتبعها أفراد التنظيم تكون أساساً للثقافة القوية. ويتضمن المؤشرات التالية:

- القيم الجوهرية Core Values: يشترك الجميع بمجموعة من القيم تمنحهم حس الهوية المشتركة وتحدد لهم التوقعات فيما يتعلق بعلاقاتهم وأعمالهم.
- الاتفاق Agreement: أي قدرة أفراد التنظيم على الاتفاق الظاهر والضمني على القضايا الحاسمة وقدرتهم على حل الخلافات إن وقعت.
- التنسيق والتكامل Coordination and integration: أي قدرة الأقسام كافة على العمل معاً بشكل منسجم بحيث لا تقف الحدود التنظيمية عائقاً أمامهم.

Adaptability التكيف (3-2-4)

يقصد به الإستجابة الفعلية للتغيرات في متطلبات بيئة الأعمال، ويتضمن المؤشرات التالية:

- إحداث التغيير Creating Change: أي القدرة على قراءة بيئة الأعمال والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستجابة السريعة لها.
- التركيز على الزبون Customer focus: أي القدرة على تفهم احتياجات الزبائن وتحقيق الاستجابة السريعة لها إضافة للقدرة على التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية للحصول على رضاهم.
- التعلم التنظيمي Organizational learning: حيث تتلقى المنظمة الإشارات من البيئة الخارجية وتترجمها وتفسرها لتشجيع الإبداع والحصول على المعرفة.

Mission الرسالة (4-2-4)

يركز هذا البعد على وضع المنظمة لتوجه مستقبلي ذو معنى في لأجل الطويل، ويتضمن:

- الرؤية Vision: أي التصور المشترك لوضع المنظمة المرغوب في المستقبل. وهي تتضمن القيم الأساسية اللازمة لتكون بمثابة المرشد والدليل للعاملين في المنظمة.
 - التوجه الاستراتيجي Strategic direction: التوجه الاستراتيجي الواضح يظهر غاية المنظمة ويوضح دور ومساهمة كل شخص فيها.
 - الغايات والأهداف Goals & Objectives: التي تشتق من الرسالة والرؤية والإستراتيجية وتزود الجميع بالإرشاد الواضح لأداء أعمالهم.
- تشير نتائج دراسة (Davidson, et, al, 2007) إن الأبعاد الأربعة السابقة ترتبط بمؤشرات الأداء المالي النهائية للمنظمة كالعائد على الاستثمار والعائد على السهم والحصة السوقية ونمو المبيعات والابتكار ورضا الزبون.

3-4) نموذج هوفستد للقيم الثقافية Hofstede's cultural value framework

قام هوفستيد في ثمانينات القرن الماضي بإجراء دراسة شملت أكثر من 11600 مدير وموظف من مختلف فروع شركة IBM في أكثر من 72 دولة يعودون لأكثر من 40 جنسية مختلفة بهدف تحديد الاختلافات في القيم الجوهرية التي يحملونها، العائدة لتنوع خلفياتهم الثقافية والتي يكون لها الأثر الأبرز على سلوكياتهم في مكان العمل (Hofstede, 1984, 1991, 2001). وقد توصل إلى تحديد أربعة أبعاد ثقافية تفسر أهم الاختلافات الثقافية بين العاملين في المنظمات المتعددة الجنسية. (Che Rose, et, al, 2008, p.45) وتتمثل هذه الأبعاد في:

1-3-4) بعد الفردية / الجماعية (Individualism / Collectivism)

ويشير إلى الدرجة التي يبدي فيها الأفراد التزامهم بالجماعة. ففي المجتمعات الفردية يتم التأكيد على الإنجاز والحقوق والحرية الفردية. فالشخص يعتبر نفسه مسؤولاً فقط عن نفسه وعن المقربين جداً من أفراد عائلته. أما في المجتمعات الجماعية، حيث الالتزام ومراعاة المعايير الجماعية والعلاقات العائلية الممتدة، يرى الفرد نفسه جزءاً من الجماعة وينتمي إليها بعواطفه وقلبه.

2-3-4) بعد هرمية السلطة (Power distance)

يعكس هذا البعد درجة تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للسلطة. ففي المجتمعات التي يكون فيها بعد السلطة مرتفعاً، يقبل الأفراد مركزهم داخل المنظمة ويلتزمون بالتسلسل الرتبوي أمام رؤوسهم. أما في المجتمعات التي يكون فيها بعد السلطة منخفضاً، فإن المرؤوسين يشتركون مع الرؤساء في صنع القرارات ولا يتوقع من المرؤوسين قبول السلطة بشكل مطلق.

3-3-4) بعد تجنب عدم التأكد (Uncertainty avoidance)

يشير إلى درجة شعور أفراد مجتمع ما بالتهديد والقلق عند مواجهة المواقف الغامضة وغير الأكيدة. فالمجتمعات التي تكون فيها درجة تجنب عدم التأكد مرتفعة تسعى إلى تخفيض الغموض من خلال فرض القوانين والإجراءات الصارمة وتجنب الأفكار والاقتراحات الجديدة لمنح أمان وثبات مهني أكبر، أما المجتمعات التي تكون فيها درجة تجنب عدم التأكد منخفضة فإنها تتعامل بمرونة أكبر مع المواقف المتغيرة وتتيح مجالاً واسعاً لأفكار والسلوكيات الجديدة.

(4-3-4) بعد الذكورية / الأنثوية (Masculinity / Femininity)

يشير إلى الدرجة التي تكون فيها القيم السائدة في المجتمع قيماً ذكورية كالإنجاز والحزم والتنافسية والسعي لتكوين الثروات أم إنها قيم أنثوية تهتم بالعلاقات الاجتماعية وردود الفعل الإنسانية.

وفي عام 1988 قام هوفستد بإجراء دراسة جديدة أتت من خلالها إلى إضافة بعد خامس للأبعاد السابقة هو:

(5-3-4) بعد الأجل الطويل / الأجل القصير (Long term / Short term)

الذي يشير إلى نظرة المجتمع للزمن. فالأجل الطويل يعكس مدى توافر القيم المتعلقة بالمستقبل كالمثابرة والقدرة على الصبر لتحقيق الأهداف ورغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة التي يعمل بها. بينما يعكس بعد الأجل القصير قيم الماضي والحاضر كاحترام العادات والتقاليد والالتزام بالأعراف الاجتماعية. (Kirkman, et, al, 2006, p.286)

ويرى (Soares, et, al, 2006, p.280) أن ما يميز هذا النموذج هو قيامه ببناء أبعاده ليس بالاعتماد على المتغيرات التنظيمية فحسب كما في غيره من النماذج، بل من خلال قيامه بربط هذه الأبعاد بمتغيرات المجتمع السياسية والاقتصادية والديمقراطية والجغرافية ما جعله متفرداً عن غيره من النماذج التي سعت لقياس الثقافة التنظيمية.

(4-4) نموذج ملف الثقافة التنظيمية (OCP) Organizational culture profile

قام بتطوير هذا النموذج كل من (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991) وذلك لاختبار مدى التوافق بين القيم الفردية للموظفين وقيم المنظمة التي يعملون ضمنها وبالتالي التنبؤ بمعدل دوران العاملين ومدى قابليتهم للالتزام بعملهم. إضافة لذلك، فإن هذا النموذج يستخدم أيضاً لتحديد دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

ويستخدم هذا النموذج سبعة أبعاد للقياس هي (O'Reilly, et, al, 1991):

1- الابتكار (Innovation): يقيس هذا البعد درجة المرونة وسرعة التكيف لدى المنظمة. كما يهتم بمدى تشجيعها على تقديم الأفكار الجديدة وتنفيذها. تتميز المنظمات التي تحفز ثقافتها

على الابتكار بالعمل وفق هياكل تنظيمية مسطحة وغياب العلاقات الرسمية الهرمية واستبدالها بفرق عمل إبداعية يُحتفى بأخطائها، باعتبارها وسيلة تعلم ودليل على المحاولة، كما يُحتفى بنجاحاتها وإنجازاتها.

2- الاستقرار (Stability): يظهر في البيئات المستقرة حيث التنبؤ بمتغيرات البيئة المحيطة يعتبر شيئاً ممكناً نسبياً، ويتميز بسيطرة القواعد والقوانين مع درجات عالية من البيروقراطية أبعد ما تكون عن حرية التفكير. يؤخذ على هذا البعد أنه في حال تم اعتماده بشكل كبير فإنه سيؤثر على نمو المنظمة وأدائها العام.

3- التوجه نحو العنصر البشري (People orientation): ويتميز بتقدير العاملين وتقديم سبل الدعم الممكنة لهم كافة ليتمكنوا من أداء عملهم بشكل فعال، كما يركز على العدالة واحترام حقوق الآخرين. وقد لوحظ أن المنظمات التي يكون فيها هذا البعد مرتفعاً تتميز بانخفاض معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الصراعات التنظيمية (Carpenter, et, al, 2012, p.352)

4- التوجه نحو النتائج (Result orientation): يتسم بالتركيز على العمل الجاد والإنجاز وتحقيق النتائج. يخضع العاملون فيها للتدريب والمتابعة من قبل مشرفين خبراء لتعظيم نتائج أدائهم، وتكون نتائج الأداء هذه هي المقياس الذي يتم من خلاله وضع نظام الأجور والمكافآت.

5- الاهتمام بالتفاصيل (Attention to details): يؤكد على الدقة في التنفيذ والاهتمام بدقائق العمل كافة. هذا البعد غالباً ما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات كما تزداد أهميته في المجال الخدمي، إذ يعتبر قيمة مضافة للعملاء نظراً لغياب عنصر الملموسية.

6- التوجه نحو الفريق (Team orientation): يؤكد على التعاون بين العاملين مع العمل بأعلى درجات التنسيق. تكون مهارات العمل ضمن الفريق والقدرة على تكوين علاقات عمل إيجابية من أهم الأولويات عند القيام باختيار العاملين.

7- العدائية (Aggressiveness): يقصد بها الشراسة في الأداء والاندفاع للتفوق على المنافسين بحيث تسعى المنظمات التي تتبع هذا المعيار أن تكون سباقة في تقديم كل ما هو جديد وقد يتجاوز الأمر ذلك ليصل إلى تعاملها مع منافسيها بشكل عدائي واستمالة زبائنهم ومورديهم.

مما سبق نجد أنه مهما تنوعت الثقافات التنظيمية داخل المنظمة، فإنه لا يمكن فصلها عن ثقافة المجتمع والصناعة التي تعمل ضمنها ورؤية مؤسسيها ومديريها. وأن الثقافة تظهر عبر مستويات تتدرج من حيث قابليتها للملاحظة، وتتنوع حتى ضمن المنظمة الواحدة نتيجة لتنوع القيم وصعوبة حصرها، وبغية تسهيل عملية دراستها والبحث فيها، فقد ظهرت نماذج ثقافية عديدة ركز كل منها على جوانب وقيم وسلوكيات معينة.

المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية وتغييرها

تم في هذا المبحث تناول المراحل المختلفة التي تمر بها الثقافة التنظيمية بدءاً من محاولة تكوينها مروراً بالطرائق التي يمكن اتباعها لنقل الثقافة ونشرها بين العاملين وخاصة الجدد منهم وانتهاءً بكيفية تغييرها وتعديلها إن دعت الحاجة لذلك.

أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Formation)

تعددت وجهات نظر الباحثين، رغم تشابهها، حول الآلية التي يتم بموجبها خلق وتكوين الثقافة التنظيمية. وفيما يلي عرض لأهم وجهات النظر التي وردت في الأدبيات.

يرى (Slocum & Hellriegel, 2009, p.461) أن الثقافة التنظيمية تتشكل بطريقة تمكنها من مواجهة نوعين أساسيين من التحديات هما:

أ- الاستمرارية والتكيف الخارجي Survival and External Adaptation

حيث يتوجب على المنظمة ومنذ بداياتها الأولى أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً (Niche) في السوق أو الصناعة التي تعمل ضمنها، وأن تحقق استجابة سريعة للتغيرات المستمرة التي تحدث في بيئتها المحيطة، ومن هذا المنطلق يعد تطوير نمط ثقافي قادر على تلبية متطلبات البيئة الخارجية، والتأقلم معها مطلباً أساسياً منذ المراحل الأولى لنشوء المنظمة (Carpenter, 2012, p.347).

ب- التكامل الداخلي Internal Integration

لكي تتمكن المنظمة من العمل بشكل مرن وانسيابي وتتجنب الصراعات والتعقيدات، فإن تشجيع علاقات عمل طيبة أساسها التنسيق والتعاون بين الأفراد العاملين كافة في المنظمة يعد مطلباً حتمياً لتتمكن من تشكيل ثقافة تنظيمية توجه العاملين نحو منح معنى متماثل للأحداث والأنشطة التي توجد في المنظمة وترشدهم نحو إدراكها بطريقة متشابهة (Greenberg & Baron, 2004, p.638).

في حين يرى (Slocum & Hellriegel, 2009, p.461) أن التكامل الداخلي يمكن أن يتحقق من خلال مجموعة القضايا التالية::

1) اللغة والمفاهيم (Language and concepts) بما في ذلك تحديد طرائق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.

2) حدود الجماعات وفرق العمل (Group and team boundaries) وتتضمن تحديد الشروط والأسس التي يتم بناء عليها قبول الأفراد، ولا سيما الجدد، كأعضاء في الفرق وجماعات العمل.

3) المنصب والسلطة (Power and status) أي تحديد القواعد التي يتم وفقاً لها منح الأفراد مناصب معينة أو ترقيتهم لها مع وضع معايير بقائهم ضمن عملهم والأسباب التي يتم بموجبها سحب السلطة منهم وإعفائهم من مناصبهم.

4) أنظمة الثواب والعقاب (Reward and punishment systems) وتتضمن تحديد أنواع المكافآت التي ستعتمدها المنظمة لتحفيز وتشجيع السلوكيات المرغوبة كالمكافآت المادية أو المعنوية. بالإضافة لتحديد الوسائل التي ستتبناها المنظمة لردع ومعاينة السلوكيات غير المرغوبة.

أما (Luthans, 2005, p.114) فهو يرى أن الثقافة التنظيمية تتطور عبر المراحل التالية:

1- يمتلك شخص ما، وهو المؤسس، فكرة لمشروع جديد.

2- يقوم المؤسس بجمع عدد من الأشخاص الأساسيين حوله ممن يشاركونه الرؤية نفسها ويؤمنون بأهمية فكرته وإمكانية تحقيقها وبأنها جديرة بتحمل المخاطر وإنفاق الوقت والجهد والمال في سبيلها، فتتشكل بذلك نواة لفريق عمل (مجموعة المؤسسين) يحمل رؤى واعتقادات المؤسس نفسها.

3- يبدأ هذا الفريق بالعمل الفعلي بالحصول على القروض وحياسة براءات الاختراع وتوفير المباني والمستلزمات.

4- يتم استقدام أفراد جدد لهذه المجموعة وتلقينها المبادئ التي قامت عليها فيتكون لها بذلك تاريخ مشترك وثقافة عمل موحدة.

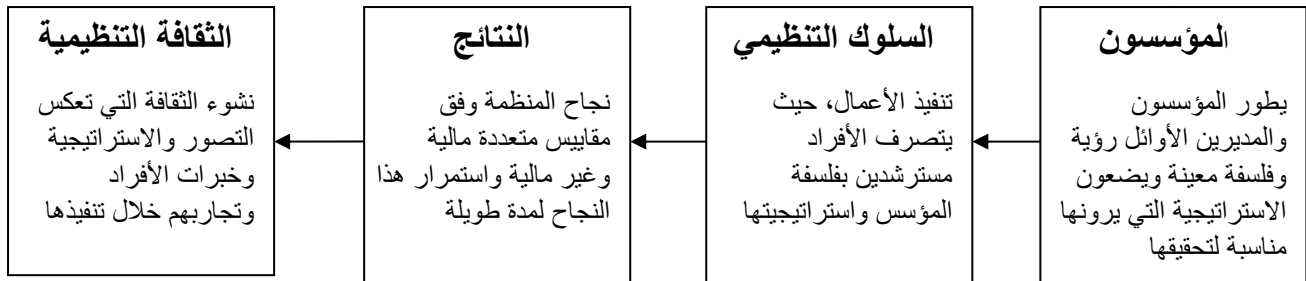
وفي السياق ذاته قدم (Schein, 2004, p.225) وجهة نظر شملت الرأيين السابقين، إلا أنه منح الأهمية الأكبر في تكوين الثقافة التنظيمية لقادة ومؤسسي المنظمة الأوائل. فهو يرى أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي السائد هما وجهان لعملة واحدة، ويستند في ذلك على تساؤله الذي يثيره في كتابه الشهير Organizational Culture and Leadership أو " الثقافة التنظيمية والقيادة " على الشكل التالي: كيف يمكن لمنظمتين تعملان في الصناعة نفسها وتستخدمان تقنيات تكنولوجية متماثلة لإتمام أعمال ومهام متشابهة في بيئة خارجية واحدة وتقعان تحت إدارة مديرين من الأصل والخلفية الاجتماعية نفسها، أن تمارسا أعمالهما بطرائق مختلفة تماماً عن بعضهما رغم تشابههما بكل شيء تقريباً؟

ثم يفسر ذلك، بأن لكل مدير منهما قيم وافتراضات ومعتقدات من نوع ما، استطاع فرضها على أعضاء منظمته بحيث كونت لديهم "خبرات مشتركة" أثبتت فعاليتها في حل المشكلات المتعلقة بالتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي أصبح ينظر لها على أنها الطريقة المثلى لتحقيق النجاح في العمل ومن ثم يجري تعليمها للأفراد الجدد.

و بالتالي فخطوات تكوين الثقافة التنظيمي حسب Schien هي:

- 1- قيم ومعتقدات وافتراضات المؤسسين الأوائل؛
- 2- القيم والمعتقدات والافتراضات الجديدة التي يجلبها القادة والموظفون الجدد للمنظمة؛
- 3- الخبرات المُتعلِّمة التي يكتسبها الأفراد العاملين نتيجة مرورهم بتجارب مشتركة.

يمكن تلخيص مراحل نشوء الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4): مراحل نشوء الثقافة التنظيمية

المصدر: الخفاجي، 2009، (ثقافة المنظمة) ص 109 (بتصرف)

ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية Organizational Culture Change

تبقى الثقافة التنظيمية مستمرة طالما أنها قادرة على بلوغ أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها (Schein, 2004, p.273)، إلا أن العصر الحالي بما يشهده من ظروف متغيرة ومتبدلة، قد يفرض على المنظمات اتجاهات جديدة في التفكير وتقديم أنماط جديدة لإنجاز الأعمال (Inigo, et, al, 2012, p.394)، فحسب نظرية النظم، تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً لا يمكن فصل عناصره أو عزلها عن مؤثرات البيئة المحيطة، وبالتالي فإن أي تغيير في البيئة الخارجية لا بد أن يقابله تغيير مماثل في بيئة المنظمة الداخلية لتتمكن من الاستجابة والتأقلم مع الوضع الجديد، ونظراً لكون الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً وحيوياً يسيطر ويتدخل في كافة جوانب الحياة التنظيمية، فإن أي تغيير داخلي لابد وأن يطل ثقافتها التنظيمية بشكل مباشر إما على شكل تغيرات هيكلية أو تغيرات بالمعاني (Ivanko, 2013, p.66) أي أن الهدف الأول والأخير لأي عملية تغيير ثقافي لا يبتعد عن كونه محاولة لتحسين مستويات الإنتاجية والفاعلية والكفاءة الاقتصادية، وبعبارة أخرى رفع أدائها العام وتحسين مردوديتها بما يتلائم مع ظروف بيئتها.

يرى (Sun, 2008, p.138) أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية هي عملية استراتيجية لا يمكن إحداثها بين ليلة وضحاها بل يحتاج أي تغيير ثقافي لفترة زمنية لا بأس بها لتبدأ ملامحه بالظهور، ومن جهة أخرى تكون النتائج التي تترتب عليه ذات تأثير بعيد المدى على كافة مناحي العمل في المنظمة. وفي السياق ذاته، يشير (Alvesson & Svening, 2016, p.5) أنه لا يمكن لعملية التغيير الثقافي أن تكون آنية أو عشوائية بل لا بد لها أن تكون مخططة ومنظمة، ومع ذلك قد تواجه تحديات معينة تتمثل في صعوبة تفعيل الثقافة الجديدة بسبب المقاومة التي قد يبديها العاملون كونها تستهدف إحداث تغييرات على المستوى العميق من إدراكهم وقيمهم وتؤثر على الهياكل والأنظمة الإدارية والفنية ما يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث نوع من الصراع والفوضى في التعامل. وتزداد صعوبة عملية التغيير الثقافي كلما ازداد حجم المنظمة وازداد عدد الثقافات الفرعية فيها وكلما كانت ثقافتها أقوى (ديري، 2011، ص315)

تبدأ عملية التغيير الثقافي في المنظمات بتحديد واضح ودقيق لجوانب الضعف في ثقافتها الحالية إضافة لتحديد الوضع الثقافي الجديد الذي ترغب بترسيخه، فتتكون لدى القائمين على ذلك فكرة عن الفجوة الثقافية الراهنة، ليبدؤوا بتفكيك عناصر الثقافة الحالية ونشر السلوكيات والمعتقدات التي يرونها ضرورية وفعالة (الهلواني، 2010، ص 19).

قدم (Kambil, 2016) مجموعة من الخطوات العملية التي من شأنها إحداث التغيير الثقافي بطريقة إنسيابية وتخفيض حالات المقاومة التي قد تصاحبها، تتمثل هذه الخطوات بما يلي:

1- تشخيص الثقافة الحالية: في هذه المرحلة يتم النظر بشكل مفصل لعمليات المنظمة وأنشطتها كافة التي تتم في ظل الثقافة الحالية لتحديد الجوانب التي لا تزال صالحة للعمل في ظل الثقافة الجديدة والإبقاء عليها، إضافة لتحديد الجوانب التي أصبحت معيقة للأداء والتي باتت تؤثر على فعالية المنظمة وكفاءتها لاستبدالها بأساليب وطرائق أكثر نجاحاً.

2- تغيير السلوكيات غير السليمة وذلك من خلال إحداث تغيير في القيم والمعتقدات المولدة لها والتي توجد على مستوى أعمق في الثقافة التنظيمية. في هذه المرحلة قد تواجه المنظمة بعض الصعوبات كمقاومة العاملين للسلوكيات الجديدة المفروضة عليهم، وفي هذه الحالة لابد من اتباع أسلوب الإقناع بإبراز المنافع والمكاسب التي ستعود عليهم وعلى منظماتهم في حال استجابوا للتغييرات المطلوبة.

3- تمثيل القدوة والتواصل: يلعب قادة المنظمات ومديروها الدور البارز والأهم في غرس القيم الجديدة حيث يتوجب عليهم امتثال هذه القيم أولاً، وقيامهم بدور القدوة ليتم من خلال ذلك نقل هذه القيم للعاملين عن طريق محاكاتهم لأساليب قاداتهم في العمل، وفي هذه المرحلة لابد من توفير بعض الأمور المشجعة للعاملين كتصميم نظام جديد للحوافز وربطه بالمنظومة القيمية الجديدة.

مما سبق يتبين أن الثقافة التنظيمية تتشكل وتتطور بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق التكامل بين مختلف نشاطاتها الداخلية من جهة وتحقيق التكيف مع بيئتها الخارجية من جهة أخرى، وقد يحدث أن تواجه الثقافة التنظيمية تغيرات بيئية معينة تجعلها غير قادرة على تحقيق التكامل والتكيف الذي يضمن استمرارها، فتجد المنظمة نفسها أمام ضرورة إحداث تعديل أو تغيير ثقافي يمكنها من التأقلم والعمل بفاعلية من جديد.

الفصل الثالث

الأداء المالي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مراجعة نظرية للأداء المالي

أولاً: أداء المنظمات الاقتصادية

ثانياً: مفهوم الأداء المالي

ثالثاً: أهمية الأداء المالي

رابعاً: الأهداف المالية للمنظمة

خامساً: تقييم الأداء المالي

سادساً: مؤشرات تقييم الأداء المالي

سابعاً: أثر الرافعة المالية في الأداء المالي

ثامناً: أثر حجم المنظمة في الأداء المالي

تاسعاً: أثر عمر المنظمة في الأداء المالي

المبحث الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Cameron

& Quinn) والأداء المالي.

أولاً: الثقافة الإبداعية والأداء المالي

ثانياً: الثقافة العائلية والأداء المالي

ثالثاً: ثقافة السوق والأداء المالي

رابعاً: الثقافة الهرمية والأداء المالي

المبحث الأول: مراجعة نظرية للأداء المالي

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل المنظمة، كما يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المنظمات على اختلاف أنواعها، كما يمكن الأداء المالي من إعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير مختلف أنشطة المنظمة وعملياتها سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية. وقبل الخوض في موضوع الأداء المالي، لا بد من إلقاء الضوء على مفهوم الأداء بشكل عام إضافة لبعض العناصر المرتبطة به.

أولاً: أداء المنظمات الاقتصادية

تلعب المنظمات باختلاف أنواعها دوراً أساسياً وحاسماً في حياة المجتمعات ومستوى معيشة أفرادها، لذا فإن مدى تطورها وانتعاشها الاقتصادي يتوقف على مدى نجاح هذه المنظمات وحسن أدائها في توفير القيمة وتقديم السلع والخدمات المناسبة، ولأن الأداء الجيد هو الوسيلة الوحيدة التي تضمن نجاح ونمو هذه المنظمات، فقد اعتبر البحث في مفهوم الأداء وأنواعه والجوانب المرتبطة به من الأمور الحيوية في علم الإدارة، ونتيجة للحضور الكثيف لهذا المفهوم في الأدبيات الإدارية، فقد اعتبر من أهم المتغيرات التابعة التي دارت حولها الدراسات بغية البحث في مدى تأثيرها بغيرها من المفاهيم التنظيمية والإدارية والسلوكية والبيئية الأخرى، ومع ذلك لم يتوصل الباحثون والدارسون له لمفهوم موحد وشامل، بل أتى كل منهم بمجموعة آراء عكست وجهة نظره الخاصة. وفيما يلي استعراض لبعض المفاهيم الواردة في أدبيات الأداء.

منهم من عرّف الأداء من خلال التركيز على النتائج كما في التعريفين التاليين:

الأداء هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Gavrea, et, al, 2011, p.287).

الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة مهما كانت طبيعة عملها (Whleen & Hunger, 2000p.231).

في حين يوضح (Elger, 2006, p.11) مفهوم الأداء من خلال التركيز على آلية تحقيق هذه النتائج فأتى تعريفه من وجهة نظر سلوكية بأنه سلسلة متتالية من التصرفات التي تتكامل فيها المهارات والمعارف لتوليد نتائج ذات قيمة.

ومنهم من جمع بين الرأيين السابقين مثل (Sonnentag & Frese, 2002, p.4) حيث وضحا مفهوم الأداء من خلال تقسيمه لنوعين منفصلين لكنهما مرتبطين، أولهما الأداء المتعلق بطريقة القيام بالعمل أي الجانب السلوكي للأداء وثانيهما الأداء المتعلق بنتائج تنفيذ هذه الأعمال أو ما يسمى بمخرجات العمل. فالسلوك (Behaviour) يشير للعمليات (Processes) أي كيفية قيام الموظف بتنفيذ مهام وظيفته من أجل تحقيق نتائج محددة. ويتسع مفهوم السلوك ليشمل النمط الشخصي للفرد ومدى حماسه للعمل ورغبته وقدرته ومهاراته وكفاءاته التي يكرسها الفرد لتحقيق النتائج التنظيمية. إذاً فالسلوك الذي يندرج تحت مفهوم الأداء هو فقط السلوك المتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية التي يكلف بها الفرد من قبل المنظمة. أما النتائج (Results) فهي تتمثل في المخرجات الكمية للسلوك الفردي، أي النتائج الفعلية للوظيفة التي أداها الفرد وتحقيق الأهداف المرغوبة (Outputs) وكذلك القيمة المضافة وتكون هذه النتائج قابلة للقياس.

ويضيفان أن العملية السابقة لا بد وأن تخضع للتحكيم والتقييم وذلك بمقارنتها بمعايير محددة مسبقاً، أي أنهما يربطان عملية الأداء بعملية تقييمه، بل ينظران لهما على أنها عملية واحدة.

ويرى (Lusthaus, et,al, 2002, p.21) الأداء التنظيمي على أنه مدى تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال استخدامها لمستوى مقبول من الموارد.

ويشير التعريف الأخير إلى عدد من المفاهيم المرتبطة بالأداء وهي:

- **الكفاءة Efficiency:** هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل ما يمكن من الإمكانيات والموارد، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة، فالكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المنظمة لمواردها كمدخلات مقارنة بمخرجاتها، إذ ينبغي أن يكون هناك استخدام عقلائي ورشيد لما هو متاح لتحقيق ما هو مرغوب أو مخطط، وبالتالي يمكن النظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير لقاء ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى (الداوي، 2010، ص 218).

وتعني الكفاءة في تعريف آخر، " القيام بالأعمال بشكل صحيح." (Robbins, et, al, 2013, p.25) والمقصود بالصحيح هو ما يفرضه المنطق من رشد وعقلانية في استخدام الموارد أثناء تأدية الأعمال.

وتقاس الكفاءة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

- **الفاعلية Effectiveness:** هي القدرة على تحقيق النتائج المرتقبة والوصول للأهداف المحددة، فالفاعلية تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، بالتالي فهي ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب إلى النتائج المتوقعة كانت المنظمة أكثر فاعلية والعكس صحيح. (أما Ashraf & Abd (2012, p.80) فينظران للفاعلية على أنها قدرة المنظمة على توفير كافة الموارد اللازمة لها واستخدامها في تحقيق أهدافها، وفي تعريف آخر، تعني الفاعلية " عمل الأشياء الصحيحة" أي الاستغناء عن الأفعال التي تتطلب وقت وجهد في تنفيذها دون أن يكون لها مساهمة فعالة في تحقيق الهدف أو بلوغ الغاية (Robbins, et, al, 2013, p.25) وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المخطط}}$$

- **الانتاجية Productivity:** تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والموارد المستخدمة لبلوغها خلال فترة زمنية معينة، فالانتاجية المرتفعة تعني الحصول على قدر أكبر من النتائج بنفس القدر من الموارد، فهي تربط بين الفاعلية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد لبلوغ هذه الأهداف (بارك، 2010، ص 279) مما سبق يمكن القول أن الأداء ليس غاية بحد ذاته بل هو الوسيلة التي يتم من خلالها بلوغ الأهداف والغايات التنظيمية المتمثلة بالربحية الاقتصادية والاجتماعية والنمو وغيرها.

ثانياً: مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه أداة قياس لمدى استخدام الأصول لتحقيق وتوليد الإيرادات، كما يستخدم كمقياس عام لمعرفة الوضع المالي للمنظمة في لحظة معينة (القضاة، 2015، ص258)

ووسع آخرون إطار الأداء المالي ليقولوا بأنه يمثل قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير بهدف تعظيم قيمتها وخلق الثروة (العامري والركابي، 2007، ص109) (دادن وكماسي، 2005، ص304).

ويرى (الخطيب، 2010، ص45) أن الأداء المالي هو أحد المؤشرات التي تستدل المنظمات من خلالها على مدى إنجاز أهدافها، بل ويمكن من خلاله الحكم على الأداء العام للمنظمة. ويضيف أن الأداء المالي يساهم في إتاحة موارد مالية جديدة وتزويد المنظمات بفرص استثمارية تلبي حاجتها للبقاء والنمو.

كما يعتقد بعض الباحثين مثل (Hua, et, al, 2012, p.575) أن أفضل الأدلة حول قياس أداء المنظمة استراتيجياً هو أدائها المالي.

وفي سياق مختلف، يرى (دادن، 2006، ص41) أنه لا يمكن حصر مفهوم الأداء المالي بالنظر إليه من زاوية واحدة بسبب تعدد الأطراف المهتمة والمتأثرة به، حيث يمكن لكل طرف أن يفسره بما يخدم مصلحته الخاصة، فالمساهم يسعى لتعظيم ثروته، والمنظمة تسعى نحو الاستمرار والبقاء، والموظف أكثر ما يهتم به هو رفع الأجور والحوافز، والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب، والمجتمع ينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية.

مما سبق يمكن تقديم التعريف التالي للأداء المالي:

الأداء المالي عبارة عن النتائج المالية النهائية التي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها كافة في الأجل الطويل والقصير بما يحقق انسيابية سير عملياتها الجارية وتحقيق فوائض مالية مقبولة ما يمكن من تكوين الثروة لمالكها.

ثالثاً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام من كونه المطلب الأساسي لعمل المنظمات وضمان بقائها في بيئة العمل التنافسية، حيث يرى بعض الباحثين مثل (Lynch, 2000, p.374) أن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى المطلوب، يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمنظمة وأن الأهداف الثانوية لها يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق (الدعاس، 2010، ص 97). ويرى (الخطيب، 2010، ص 46) أن الأداء المالي يكتسب أهميته من الفوائد التي يحققها للمنظمة، حيث يمكن أن يعد أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المنظمة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج مالية أفضل من سابقتها، كما يعد من وجهة نظر المستثمرين أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه المنظمات الناجحة التي تشير نتائجها المالية إلى التقدم والنجاح، فضلاً عن منحه المنظمة قدرة ائتمانية أمام المقرضين تمكنها من الحصول على احتياجاتها المالية من مصادر التمويل المختلفة. ويضيف (Donalad & Waters, 2002) البعد الرقابي للأداء المالي من خلال توضيح دوره في متابعة أعمال المنظمة وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفاعليته وتوجيه أدائها بالاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية لها، إضافة لترشيد استخدامات الموارد واستثمارها وفقاً للأهداف العامة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والنمو والتنافسية.

كما تتبع أهمية الأداء المالي من أهمية الأهداف المالية التي يسعى لتحقيقها والموضحة في الفقرة التالية.

رابعاً: الأهداف المالية للمنظمة

تتعدد الأهداف المالية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها، ومنها:

4-1 الربحية: تعد هدفاً أساسياً للمنظمات، حيث تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح، وتعرف بأنها العلاقة بين

الأرباح التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتهدف المنظمة من قياس الربحية إلى تقييم قدرتها على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه (مزيق، 2014، ص332) فالأرباح المحققة تعد مصدر تمويل داخلي قليل الكلفة يفيد في عمليات التوسع والنمو ودعم المركز التنافسي في السوق (الغصين وزاهر، ص250، 2014). وتعود أهمية تعظيم ربحية أنشطة المنظمات كون الربحية الجيدة تعد ضماناً لاستمرارها وغاية تتطلع لها كافة الأطراف ذات العلاقة، فهي بمثابة تعويض للمستثمرين عن المبالغ التي استثمروها ومؤشر لجذب المستثمرين المحتملين، كما أنها ضمان للجهات المقرضة على استرجاع أموالها التي استخدمتها المنظمة في تمويل عملياتها (الغصين وزاهر، ص250، 2014).

4-2 السيولة واليسر المالي: تعني السيولة قابلية الأصل للتحويل إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر (بوعبدلي وسعيد، 2014، ص101). تقيس السيولة بالنسبة للمنظمة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل المتوقعة منها وغير المتوقعة من خلال التدفق النقدي العادي الناتج عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى. إن نقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المنظمة إلى عدم المقدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، فضلاً عن تأدية بعض المدفوعات (حنفي، 2005، ص55). وفي هذا الصدد يشير (الشيخ، 2008، ص30) إلى أهمية إدارة السيولة في المحافظة على استمرار عمل المنظمة وإبعاد مخاطر العسر المالي الذي قد ينجم عن عدم قدرتها على مواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقها.

على الرغم من أهمية هدف السيولة والربحية، إلا أنهما هدفان متعارضان، أي لا بد أن يتم أحدهما على حساب الآخر، فاحتفاظ المنظمة بسيولة أقل من حاجتها قد يؤدي بها إلى العسر المالي نتيجة تعثرها في وفاء التزاماتها، في حين أن احتفاظها بسيولة تتجاوز حاجتها سيؤدي إلى انخفاض أرباحها نتيجة عدم توظيف هذه الأموال في استثمارات مربحة. كما أن تحقيق ربحية مرتفعة يتطلب من المنظمة زيادة الاستثمار في الأصول الثابتة ما يؤدي لانخفاض السيولة، وبالمقابل فإن تحسين السيولة يتطلب زيادة الأصول المتداولة الأمر الذي يؤدي لانخفاض الربحية، وبالتالي يتوجب على الإدارة الناجحة تحقيق قدر من التوازن بين السيولة والربحية (قاسم وآخرون، 2009، ص11)

4-3 التوازن المالي: يعد التوازن المالي هدفاً مالياً يمس الاستقرار المالي للمنظمة. يمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين الأصول الثابتة والأموال الدائمة، ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها (جمعة، 2000، ص246). يعد تمويل الاستخدامات طويلة الأجل بموارد دائمة وتحقيق فائض موجب بين ما تحصل عليه المنظمة من نقد وما تدفعه، العامل الأهم في تحقيق التوازن المالي. وبصفة عامة يسمح التوازن المالي للمنظمة بتمويل احتياجات الاستثمار الدائم والجاري، ويعد ضماناً لسداد الديون في الأجل القصير، وبالتالي يحمي بطريقة تلقائية من خطر العسر المالي والأخطار المالية الأخرى (جمعة، 2000، ص259).

4-4 خلق القيمة: يعد هدفاً مالياً جديداً فرضته الحالة الراهنة التي تميز المحيط الخارجي، ونظراً لأهميته البالغة، فقد اعتبر موجهاً للقرارات التي تتخذها المنظمة كافة لتسيير أعمالها (حنفي، 2005، ص35). وإنشاء القيمة يعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً، والمردودية الكافية هي التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى مماثل من المخاطرة. فكلما استطاعت المنظمة تحقيق نتائج بشكل مستمر تكونت لديها فوائض مالية موجبة تشكل ثروة المنظمة. وقد تفوق مدخل خلق القيمة على مدخل الربح كمؤشر على نجاح المنظمة كونه أقدر على تعظيم ثروة المساهمين التي هي الغاية الأساسية والنهائية للإدارة المالية (بريكة ومسعي، 2004، ص8-9).

خامساً: تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي مطلباً ضرورياً كي تقف المنظمة على مدى تحقيق أهدافها المالية بناءً على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق أهداف محددة خطط لها مسبقاً (السالم والصالح، 2003، ص102). ويعرفه (جمعة، 2000، ص38) بأنه تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة. بينما يعرفه (العامري والركابي، 2007، ص111) من خلال دوره في عملية اتخاذ القرار بأنه معالجة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المنظمات في

الماضي والحاضر والتنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل. أما (أحمد وكسار، 2009، ص7) فيعرفانه من وجهة نظر عناصر المركز المالي بأنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمنظمة للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر وبالتالي تحديد مدى متانة مركزها المالي. ومن جهة أخرى يرى كل من (Poster & Streib, 2005, p.46) أن تقييم الأداء المالي هو عبارة عن عملية رقابية تتم من خلال مراجعة ما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، حيث يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط لجهود العاملين في المستويات الإدارية كافة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتتبع أهمية عملية تقييم الأداء المالي في المنظمات في كونها تعمل على (جمعة، 2000، ص32) (الشيخ، 2008، ص3) (العامري والركابي، 2007، ص126) (الجبوري، 2004، ص3):

- 1- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفاعلية.
- 2- تحديد الأهمية النسبية للنتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.
- 3- تعمل مخرجات هذه العملية كمدخلات لعملية التخطيط المالي وكأرضية تمكن من اتخاذ القرارات المالية.
- 4- تدل نتائج تقييم الأداء المالي على مدى نجاح أو فشل إدارة المنظمة في تحقيق الأهداف المخططة، كما تساعد على تحديد مدى الانحراف عن الأهداف المرسومة وبيان أسبابه وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بدعم الأداء المستقبلي.
- 5- تحديد مراكز المسؤولية عن التميز في الأداء أو عن الخلل والانحرافات وبالتالي تحديد العناصر الكفوءة ووضعها في المراكز الأكثر إنتاجية بالإضافة إلى تحديد العناصر التي تحتاج لمساعدة وتدريب للنهوض بمستوى أدائها.

سادساً: مؤشرات تقييم الأداء المالي

عادة ما يعتمد تقييم الأداء المالي على تحليل النسب المالية بوصفه أكثر الأساليب شيوعاً وذلك

لأنه يوفر عدد كبير من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المنظمة في مجالات الربحية والسيولة والكفاءة وإدارة الأصول والخصوم (العامري والركابي، 2007، ص113). تكمن أهمية استخدام النسب المالية في قياس أداء المنظمات في قدرتها على إظهار الجوانب المهمة للمركز المالي والتنافسي للمنظمة. يمكن إرجاع الاستخدام الواسع لهذه النسب إلى سببين أساسيين: يكمن أولهما بأن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلاً، ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة والتي غالباً ما تكون أهداف مالية. أما السبب الثاني فيتمثل في أن المقاييس المالية التي تستخدمها المنظمة وتعتبرها هامة تعد خلاصة لدرجة نجاح استراتيجيات المنظمة وخططتها التشغيلية، فالنتائج التي لا تحقق طموحات المنظمة تعد دليلاً على وجود خلل في الاستراتيجيات والخطط المتبعة تجب معالجته (الدعاس، 2010، ص97-98).

تعد النسب المالية لغة تعبر عن الأهداف والغايات والنتائج المحققة، والنسبة المالية هي عبارة عن علاقة رياضية بين متغيرين كميين أحدهما في البسط والآخر في المقام غالباً ما يكونان من عناصر قائمة الدخل أو الميزانية، وتقيد النسب المالية في إدارة النقدية ورأس المال المستثمر والربحية والمخاطر. تعد النسب المالية من الطرائق الأساسية التي يتم من خلالها الحكم على مستويات الأداء المحققة ومدى إنجاز الأهداف، وتقدم عملية تتبع نتائج هذه النسب عبر تاريخ المنظمة إلى الوضع الراهن دلالات على الوضع الحالي للمنظمة وعملياتها، كما تعتبر بمثابة مؤشر يؤثر على قرار المستثمرين المرتقبين الراغبين بالاستثمار فيها، إضافة لذلك، فإنها تقدم المعلومات اللازمة للمؤسسات المالية المقرضة حول درجة المخاطرة التي يتوجب عليها التعامل معها. والنسب المالية كنسبة لا تكون ذات دلالة جوهرية إلا في حال مقارنتها مع غيرها من النسب سواء كانت نسب تاريخية تعود للمنظمة نفسها في فترات سابقة أو نسب مستمدة من منظمات أخرى منافسة تعمل في الصناعة نفسها ما يتيح إمكانية الوقوف على الوضع الحالي للمنظمة (Webster, 2004, p.64-7).

ونظراً لتعدد وتنوع النسب المالية فقد تم تصنيفها في مجموعات مستقلة يعبر كل منها عن جانب من العمليات المالية للمنظمة، وتصنف بشكل أساسي في أربع مجموعات هي كما أوردها (Vance, 2003, p.43) نسب السيولة ونسب الربحية ونسب المديونية ونسب النشاط،

ومن أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمنظمات نذكر (جاد الرب، 2009، ص119):

6-1) العائد على الأصول: يعد العائد على الأصول من مقاييس الربحية التي تكاد أن تكون أشهر الأدوات المالية المستخدمة في تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات. فهو مقياس يعبر عن قدرة الموجودات على تحقيق دخل معبر عنه كنسبة، وهذه النسبة تكشف ربحية المنظمة في عملياتها التشغيلية وغير التشغيلية، وهي بذلك تعمل كمقياس لفاعلية ونشاط الإدارة. لا يتحدد العائد على الأصول بمدة زمنية معينة، لكن غالباً ما يستخدم لقياس العائد خلال سنة مالية واحدة (السبيعي، 2012، ص10). تفيد هذه النسبة في قياس كفاءة الوحدة الاقتصادية في استثمارها لأموالها. ويعبر عن هذه النسبة بالعلاقة التالية: (نعمة، 2010، ص8)

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الأصول}}$$

6-2) العائد على حقوق الملكية: هو معدل العائد الذي تولده المنظمة باستخدام الأموال التي استثمرها المساهمون (الأسهم العادية والاحتياطات والأرباح المحتجزة). تعد زيادة هذه النسبة عن نسب الصناعة والنسب التاريخية للمنظمة دليلاً على الأداء الجيد لإدارة المنظمة، أما انخفاض هذه النسبة فيدل على سوء إدارة المنظمة ويوجب عليها مراجعة الخطط والسياسات وتصحيحها (الربيعي وراضي، 2011، ص150). وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{صافي حقوق الملكية}}$$

6-3) القيمة السوقية للسهم (سعر السهم): تمثل القيمة السوقية سعر السهم في سوق الأوراق المالية. تتصف هذه القيمة بأنها متغيرة ولا تتمتع بالثبات وذلك لتأثرها بعوامل عديدة منها ما

يتعلق بداخل الشركة ومنها ما هو مرتبط بالسوق المالي، فهي تتأثر بالمعلومات والبيانات المالية والاقتصادية للشركة والدولة التي بدورها تؤثر على عرض الأسهم والطلب عليها، كما وتتأثر القيمة السوقية بشكل كبير بمعدلات الأرباح التي تقوم الشركة بتوزيعها على حملة الأسهم وبمدى دورية وانتظام هذه التوزيعات، فكلما كانت هذه المعدلات مرتفعة ومنتظمة كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم. ولا تتوقف القيمة السوقية للسهم على الأرباح اليومية فقط أو التدفق المالي الحالي، بل تعتمد أيضاً على التدفق النقدي المستقبلي وعلى الخطر المرتبط بتحقيق الأرباح المستقبلية (بقيلة وعكور، 2018، ص 236-237) وتحسب القيمة السوقية للسهم (سعر السهم) بالعلاقة التالية (Vance, 2003, p.37):

$$\frac{\text{ربح السهم}}{\text{معدل عائد السوق}} = \text{القيمة السوقية للسهم}$$

4-6) مضاعف السعر: تعكس هذه النسبة توقعات المستثمرين وحملة الأسهم بشأن الأرباح المستقبلية للمنظمة. يقيس مضاعف السعر حجم الاستثمار اللازم لتحقيق كل وحدة نقد من الأرباح، وهو السعر الذي يدفعه المستثمر اليوم للحصول على وحدة نقد من الأرباح في نهاية الدورة (عادة سنة) (الربيعي وراضي، 2011، ص 156) ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{سعر السهم}}{\text{ربح السهم}} = \text{مضاعف السعر}$$

سابعاً: أثر الرافعة المالية في الأداء المالي

حدد مفهوم الرفع المالي بأنه استخدام أموال الغير ذات التكاليف المالية الثابتة (قروض أو سندات) بما يؤثر على الأرباح التي يحصل عليها الملاك من جهة بالإضافة لدرجة المخاطرة التي تتعرض لها تلك الأرباح من جهة أخرى (هندي، 2003) و(العتار، 2001). وبما أن الرفع المالي ينشأ من وجود التكاليف المالية الثابتة التي تعد في الأصل تكاليف يتم اقتطاعها من الربح التشغيلي (الربح قبل الفوائد والضرائب) فإن الرفع المالي يفسر التغير الذي يحدث في

العائد المتاح للمالكين، أي صافي الربح بعد الضريبة أو ربحية السهم من جراء تغير معين في صافي الربح قبل الفوائد والضرائب، ومع ثبات العوامل الأخرى على حالها ترتفع درجة الرفع المالي كلما زادت التكاليف المالية الثابتة، مما يعني تغيراً بمعدل معين في صافي الربح قبل الفوائد والضرائب يترتب عليه تغير أكبر في صافي الربح بعد الضريبة، أي صافي الربح المتاح للمالكين أو ربحية السهم الواحد EPS (Earnings Per Share) (الحمودني وصبحي، 2012، ص 151).

ويمكن التعبير عن ذلك بالعادلة التالية: (الآغا، 2005، ص 82)

$$\text{درجة الرفع المالي DFL} = \frac{\text{التغير النسبي في عائد السهم}}{\text{التغير النسبي في صافي الربح التشغيلي}}$$

وقد بين (Archer, et, al, 1978 p:268) دور الرافعة المالية في زيادة الربح، فالمديونية تخلق الرافعة المالية كما تزيد من المخاطر التي يتحملها حملة الأسهم، فعندما تزداد نسبة المديونية في الهيكل المالي تزداد معها نسبة المخاطرة والعائد، ثم إن زيادة المديونية تؤدي إلى تقليص التمويل الممتلك وتقود إلى توزيع صافي الربح على عدد أقل من المساهمين.

ويضيف (عقل، 2000، ص 462) أن فكرة الرفع المالي تقوم على مبدأ تحسين الربحية عن طريق الاقتراض بكلفة ثابتة منخفضة نسبياً وتشغيل الأموال المقترضة في عمليات المنظمة لتحقيق عائد أفضل من كلفة الاقتراض. ما يشير أن الرفع المالي يكون فعالاً في حال كانت كلفة الاقتراض أقل من العائد المحقق ومن هنا يمكن التمييز بين: (شلاش وآخرون 2008، ص 56)

1- الرفع المالي الجيد: وهو الحالة التي يتحقق فيها عائد من أموال الاقتراض أكبر من تكلفة الاقتراض مما يترتب عليه زيادة نسبة العائد للملاك.

2- الرفع المالي المتوسط: في هذه الحالة تكون تكلفة الاقتراض مساوية للعائد المحقق من أموال الاقتراض، مما يترتب عليه عدم إحداث تغيير في نسبة العائد للملاك.

3- الرفع المالي العكسي: وهو الحالة التي يكون فيها العائد على الأموال المقترضة أقل من تكلفة الاقتراض مما يترتب عليه انخفاض معدل العائد على الأصول وانخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

وقد تلجأ بعض الشركات إلى تخفيض مستوى الرفع المالي بهدف تخفيض مستوى المخاطر أو بسبب عدم الرغبة في تبني سياسة مالية تؤدي لخلق التزام تجاه أصحاب الديون، وبالمقابل قد تتجه بعض المنظمات إلى زيادة درجة الرفع المالي بهدف الحفاظ على السيطرة وقوة التصويت للمساهمين الحاليين ومن ثم التقليل من مستويات السيطرة الخارجية (جمعة، 2000، ص91)، وذلك لأن الدائنين ليس لهم حق التدخل في شؤون المنظمة بل تنحصر علاقتهم مع المنظمة بقيمة الدين وما يحصلون عليه من فوائد فهم لا يشاركون في الأرباح، ومن جهة أخرى تعد فوائد القروض من التكاليف التي تدفع قبل الضرائب وبالتالي تخفض من قيمة الدخل الخاضع للضريبة. ومن جهة أخرى يضيف (الحمودني وصبيحي، 2012، ص150) نقلاً عن (Reich, 1989, p.99) أن الرفع المالي يؤثر سلباً على مرونة المنظمة في دفع ما عليها من التزامات مالية للغير، فارتفاع مستوى الرفع المالي يلزم إدارة المنظمات بتخفيض مصروفاتها وخاصة في مجال البحث والتطوير من أجل توفير السيولة لخدمة الديون وهذا بدوره ينعكس سلباً على المركز التنافسي للمنظمة وكفاءتها الإنتاجية. وبذلك يشير (النجار، 2010، ص287) أن الرفع المالي سلاح ذو حدين، بمعنى أنه يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج عندما تتصف العمليات التمويلية والتشغيلية بالكفاءة وعندما تكون ظروف البيئة المحيطة مناسبة، كما يمكن أن يؤدي استعماله إلى نتائج عكسية إذا سارت الأمور على غير مايرام.

قامت العديد من الدراسات باختبار أثر الرافعة المالية على الأداء المالي للمنظمات، وفي هذا الصدد بين (القضاة، 2015) و (سبيعي، 2012) أن العلاقة بين الرافعة المالية والأداء المالي متمثلاً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية هي علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية، وقد أرجعا ذلك إلى قدرة الشركات الصناعية الأردنية والمساهمة العامة الكويتية (وهما مجتمعاً البحثان السابقان) على استثمار القروض التي حصلت عليها بكفاءة عالية جعلت العائد على الاستثمار أكبر من تكلفة الفوائد على هذه القروض ما أدى لتعظيم أرباحها.

وعلى صعيد مختلف، توصل (النجار، 2013) إلى علاقة سلبية بين الرافعة المالية ومقاييس الربحية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين متمثلة بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والعائد على البيعات، وقد أرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدم لجوء الشركات إلى الاقتراض إلا في حالة عدم كفاية الأرباح المحتجزة لتمويل الاستثمارات الجديدة، وأن معظم الزيادة في الاقتراض كانت نتيجة لزيادة الاقتراض قصير ومتوسط الأجل مما يشير أن الزيادة في الرفع المالي كانت بسبب سد عجز السيولة اللازم للتشغيل أو لتعويض الخسائر أكثر منها لتمويل استثمارات طويلة الأمد. ومن ناحية أخرى فإن ارتفاع تكلفة التمويل وعدم قدرة الشركات وخاصة الناشئة منها على خدمة الدين يزيد من مخاطرة الرفع المالي ومن ثم يمكن أن يسبب هذه العلاقة العكسية.

وفي السياق ذاته بين (صافي وموسى، 2006) أن الرافعة المالية تؤثر في ربحية السهم العادي للشركات الصناعية، وأن العلاقة بين الرافعة المالية وربحية السهم العادي هي علاقة عكسية. يمكن تبرير ذلك أنه بزيادة درجة الرافعة المالية تزداد تكلفة التمويل التي تتحملها المنظمة ما يؤدي إلى انخفاض العائد على حقوق المساهمين في حال كون العائد على الاستثمار أقل من كلفة الاقتراض، ومن جهة أخرى قد تعرض درجة الرفع المالي المرتفعة المنظمة إلى مخاطر التأخر بالوفاء بالتزاماتها المالية ما يؤثر على السمعة الائتمانية للمنظمة ويحد من قدرتها على الاقتراض بالمستقبل. كما يشير (Christie, 1982) إلى وجود علاقة عكسية بين درجة الرفع المالي وعوائد الأسهم وأن زيادة درجة الرفع المالي تزيد من تذبذب وتقلب سعر السهم الذي يقود بالنهاية إلى زيادة مخاطر الاستثمار في الأسهم، ما يقود إلى هبوط ملحوظ في القيمة السوقية لأسهم الشركات.

وفي السياق ذاته، بين (النجار، 2013) أن العلاقة بين الرافعة المالية والقيمة السوقية للسهم هي علاقة سلبية. يمكن إرجاع ذلك أن ارتفاع درجة الدين في هيكل تمويل المنظمة يؤدي إلى ارتفاع درجة المخاطرة بسبب ارتفاع سعر الفائدة التي يفرضها الدائنون ما يؤدي إلى انخفاض نصيب السهم الواحد من الأرباح ما ينعكس على قيمته وسعره في السوق (علي، 2009).

أما (الأغا، 2005) فقد توصل إلى عدم وجود علاقة بين الرافعة المالية والأداء المالي ممثلاً بالعائد على الأصول.

ثامناً: أثر حجم المنظمة في الأداء المالي

بموجب حجم المنظمة يتم تقسيم المنظمات إلى منظمات كبيرة الحجم ومنظمات متوسطة الحجم ومنظمات صغيرة الحجم. ويمكن أن يقاس حجم المنظمة بناءً على معايير عدة منها: عدد العاملين وحجم المبيعات وقيمة المبيعات ورأس المال وقيمة الأصول (القضاة، 2015، النجار، 2013، أبو زر، 2011، خشارمة وقاقيش، 2000).

يعد حجم المنظمة من العوامل التي قد تؤثر إيجاباً في الأداء المالي (القضاة، 2015، أبو زر، 2011، خشارمة وقاقيش، 2000، Pervan & Visic, 2012, Niresh & Velnampy, 2014) حيث كلما ازداد الحجم تمكنت المنظمة من تحقيق نتائج مالية أفضل، فزيادة حجم المنظمات يمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم في الحصول على معدلات فائدة أقل على القروض، كما أن استقرار تدفقاتها النقدية يعزز من سمعتها الائتمانية لدى الجهات المقرضة، وأيضاً يمكن الحجم الكبير من الاستفادة من خصم الكمية على المشتريات وتقسيم التكلفة الثابتة الكلية على عدد أكبر من الوحدات (Niresh & Vilnampy, 2014, p.57). وبالمقابل قد يكون للحجم أثر سلبي على الأداء المالي (القطامين، 1995، النجار، 2013)، فزيادة حجم المنظمة يجعل من عملية إدارتها ومتابعة أدائها شيئاً معقداً، ويضيف (Pervansk & Visic, 2012, p. 214) أنه يمكن تبرير العلاقة السلبية بين الحجم والأداء المالي وخاصة مقاييس الربحية بالعودة إلى النظريات الإدارية البديلة التي تعتقد أن بعض الأشخاص العاملين في المستويات الإدارية قد يفضلون مصالحهم الذاتية على مصلحة المنظمة فتحل أهدافهم الشخصية محل الأهداف التنظيمية.

تاسعاً: أثر عمر المنظمة في الأداء المالي

يقصد بعمر المنظمة عدد السنوات التي مرت عليها منذ تأسيسها. وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول أثر عمر المنظمة في أدائها المالي، حيث يرى (Coad, et, al, 2013) أن المنظمات الأقدم تحقق أداء مالي أفضل، ويرجع ذلك إلى مخزون الخبرات المتراكمة الذي كونه منذ تأسيسها والذي يمكنها من التعامل مع كافة المتغيرات والظروف المحيطة بنجاح ما يجنبها التكاليف الناجمة عن الإخفاق، وفي هذا الصدد يضيف (Pervan, et, al, 2017) أنه كلما

زادت فترة بقاء المنظمة في السوق كلما اكتسبت خبرة فنية تمكنها من تحقيق إنتاجية أعلى، والتي تنعكس على شكل ربحية أكبر، بالإضافة لذلك، تتمتع المنظمات الأقدم بمركز مالي أقوى يمكنها من الاعتماد على مصادرها الداخلية في تمويل عملياتها وتخفيض الاعتماد على الديون الخارجية وبالتالي تحقيق وفورات في تكلفة الديون ما قد ينعكس على ثروة الملاك على شكل عوائد إضافية، ويضيف أن انخفاض تكلفة رأس المال قد تعود إلى انخفاض حالات عدم التأكد لدى المساهمين الناجمة عن قدرة المنظمات الأقدم على تحقيق استقرار نسبي في عوائد الأسهم.

وفي سياق مختلف، يرى (Barron, et, al, 1994) أن تقدم المنظمة في العمر قد يؤثر سلباً على نتائجها المالية بسبب ما أطلق عليه مصطلح "تأثيرات الجمود" التي تجعل المنظمة تعمم خبراتها السابقة وتحولها لقوانين تطبقها بشكل مستمر، ما يفقدها المرونة اللازمة لتحقيق التوافق مع البيئة المحيطة خاصة في حال حدوث تغيرات جذية. وفي السياق ذاته يشير (Akben-Selcuk, 2016) أنه كلما زاد عمر المنظمة كلما انخفضت معدلات العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، ثم يضيف أن بعض المنظمات حديثة العهد قد تواجه فترات من الربحية المنخفضة لكنها سرعان ما تعوض ذلك وتحقق نمو في أرباحها مع تقدمها بالعمر.

تناول المبحث السابق تعريفاً عاماً لمفهوم الأداء وبعض المفاهيم الأساسية المرتبطة به، ثم تم التطرق بشيء من التفصيل إلى مفهوم الأداء المالي من حيث أهميته وأهدافه وعملية تقييمه كعملية محورية وأساسية تبنى عليها قرارات مستقبلية مع بيان لبعض النسب المالية الأساسية المستخدمة في عملية التقييم بالإضافة إلى تحليل أثر كل من الرافعة المالية وحجم وعمر المنظمة في أدائها المالي.

المبحث الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Cameron & Quinn)

والأداء المالي

حاولت الكثير من الدراسات السابقة معالجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي محاولة تحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية - كمورد للمنظمة وأصل من أصولها - في النتائج المالية النهائية للمنظمات، وعلى الرغم من تضارب وتنوع النتائج التي أتت بها هذه الدراسات، إلا أنه يمكن القول بإمكانية إرجاع تباين أداء المنظمات إلى تباين ثقافتها التنظيمية (Gallagher & Brown, 2007). فقد أشار (Lim, 1995) إلى احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي. في حين أكد (AbuJarad, et, al, 2012) أن تحقيق الأرباح يعد هدفاً عاماً تشترك به معظم المنظمات، فإن أرادت المنظمة تحقيق الأرباح وتحسين أدائها، لا بد لها من النظر إلى ثقافتها التنظيمية أولاً. وتعد دراسة (Peters & Waterman 1982) أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وحاولت التعرف على الملامح الثقافية للمنظمات الناجحة مالياً، وتوصلت لوجود علاقة أساسية بين الثقافة القوية والأداء المالي المتميز. كما بينت دراسة لاحقة أجراها (Kotter & Hasket 1992) أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق نتائج مالية مرضية ومتفوقة. تتالت بعد ذلك جهود الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع على مدى أكثر من أربعة عقود توصلوا خلالها لنتائج متعددة تباينت حسب ظروف الدراسة وطبيعتها ومكانها ومتغيراتها، إلا أن هذه الدراسات، لم تتوصل لنتائج حاسمة ودقيقة بشأن هذه العلاقة.

يعد هذا المبحث محاولة لإلقاء الضوء على وجهات النظر المختلفة التي قدمتها الأدبيات خلال بحثها في موضوع الثقافة التنظيمية حسب النموذج المتبع في الدراسة وهو نموذج (Cameron & Quinn) والأداء المالي، وذلك عبر تحليل مختلف وجهات النظر - التي تم الوصول إليها - التي تناولت هذا الموضوع.

أولاً: الثقافة الإبداعية والأداء المالي:

توصلت معظم الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي إلى أن الثقافة الإبداعية هي الأفضل من بين الأنواع الثقافية الأخرى (الثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية) من حيث قدرتها على تحقيق نتائج مالية متميزة. فقد أكد كل من (Ogbonna

& Harris, 2000) Fekete & Bocskei, 2013) (Tseng, 2010) (Valencia, et, al, 2016) على العلاقة الإيجابية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي للمنظمة. يمكن إرجاع ذلك إلى القيم المميزة للثقافة الإبداعية بحد ذاتها، فأجواء العمل الداعمة للريادة والمشجعة على طرح كل ما هو جديد تحفز المبادرة الفردية للعاملين وتمنحهم الحرية الكافية التي تدفعهم للإبداع وتقديم المقترحات سواء لخدمات أو منتجات جديدة تزيد الحصة السوقية للمنظمة وتساعد على الانتشار في أسواق جديدة، أو بتطوير الأساليب القائمة بما يخفض تكاليف الإنتاج والزمن اللازم للإنجاز وبالتالي تنفيذها بكفاءة وفاعلية أكبر، ولا بد أن يظهر الأثر المصاحب لذلك على شكل أداء مالي أفضل. فيما بين (Rosenbusch, et, al, 2011) أنه على الرغم من كبر حجم الاستثمارات والتكاليف الإضافية التي يفرضها اتباع هذا النمط الثقافي، إلا أن فوائده والقيمة المضافة التي يولدها تفوق تلك التكاليف. وقد أتى (Han, et, al, 1998) ليؤيد الفكرة السابقة باعتباره الإبداع من أهم الأمور المؤدية لخلق القيمة، والتي تظهر آثارها لتساهم بما نسبته 50% أو أكثر من عوائد المنظمة، وقد ذهب (Valencia & Jimenez, 2010) إلى اعتبار الإبداع مصدراً أساسياً من مصادر النجاح بل وميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق نتائج استثنائية. كما أضاف (Rosli & Sidek, 2013) أن مستوى أداء المنظمة تابع لمستوى الإبداع السائد فيها، فالمنظمات ذات الأداء المرتفع تتميز بدرجات عالية من الإبداع في المنتجات والخدمات والعمليات والجهود التسويقية، والعكس صحيح. وقد وسع (Gunday, et, al, 2011) من إطار هذا المفهوم ليشمل المستوى القومي موضعاً أن مستويات الإنتاجية والدخل العام المحققة في البلدان الأكثر إبداعاً تتفوق على مثيلاتها في البلدان الأقل إبداعاً، وأن مدى مساهمة العمليات الإبداعية في النتائج المالية النهائية تتوقف على سرعة وحجم هذا الإبداع. إلا أن دراسة (Yesil & Kaya, 2013) أتت لتتقض هذه العلاقة الإيجابية وتقول بعدم وجود علاقة إطلاقاً بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي، ويمكن إرجاع هذا الرأي إلى وجود عوامل وقيم أخرى غير التي تتضمنها الثقافة الإبداعية تؤثر على الأداء المالي ضمن البيئة المدروسة.

ثانياً: الثقافة العائلية والأداء المالي:

تباينت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بشأن العلاقة بين هذا النوع الثقافي والنتائج المالية للمنظمات التي يسود فيها، فقد توصل (Fekete & Bocskei, 2011) إلى أن الثقافة العائلية بتوجهها الإنساني وما تشيعه من قيم الألفة والمحبة والتعاون بين العاملين والإدارة والعمل على تطويرهم وتنمية مهاراتهم، تنهض بمستوى الأداء العام للمنظمة، الأمر الذي ينعكس على أدائها المالي، أي قالوا بوجود العلاقة الإيجابية بين الثقافة العائلية والأداء المالي، واعتبرا أنها الأقدر على تحقيق نتائج مالية جيدة. إضافة لذلك، أكد (Krefting & Frost, 1985) أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتفاعلات البشرية تكسب المنظمة ميزة تنافسية. كما بين (Denison & Mishra, 1995) أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تفعيلها وتدعيمها تعد من المؤشرات التي يمكن التنبؤ من خلالها على قدرة المنظمة على تحقيق النمو الاقتصادي والأرباح. وفي السياق ذاته يشير (Chi & Gursoy, 2009) أن تبني المنظمة لقيم الثقافة العائلية يؤدي إلى تحسين في أدائها المالي استناداً إلى الافتراض القائل أن الموظف الراضي يؤدي إلى خلق عمل راضي. فالثقافة العائلية في سعيها لتوفير بيئة عمل مشجعة ومريحة تؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا وتساعد على تنمية درجات الولاء للمنظمة ما ينعكس على نتائج عملهم بتقديم سلع وخدمات مميزة وعالية الجودة تجعل تجربة التعامل مع المنظمة شيئاً مميزاً من وجهة نظر العميل، الذي بدوره يكرر التعامل مع المنظمة ويساهم في جلب زبائن جدد عبر ما يشيعه من أخبار إيجابية عنها من خلال كلمة الفم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رقم مبيعاتها وأرباحها. ومن ناحية أخرى، فإن الوصول بالموظف إلى مرحلة الولاء يجعل احتمالات تركه للعمل قليلة جداً ما يخفض معدل دوران العمل وما يترتب عليه من تكاليف استقطاب وتدريب الموظفين الجدد. بينما توصل آخرون (Yesil & Kaya, 2013) إلى عدم وجود علاقة بين الثقافة العائلية والأداء المالي، قد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة القيم التي تبني عليها الثقافة العائلية بحد ذاتها، فأمور كالألفة والمحبة والمودة والمشاركة، رغم أهميتها في توفير بيئة عمل إيجابية، لا تعدو عن كونها من القيم الداعمة للأداء، ولا تكفي وحدها لرفع سويته، بل لا بد من توافر قيم جوهرية أكثر ارتباطاً بالأداء تستند عليها القيم السابقة وتكملها. ومن وجهة نظر أخرى، قد ترتبط الثقافة العائلية مع الأداء المالي بعلاقة سلبية (Tseng,

(2010). يمكن تفسير ذلك أن الثقافة العائلية ذات التوجه الداخلي بتركيزها المفرط على العنصر البشري وتنميته وراحته وجعله محور العملية الإدارية بأكملها قد تهمل نواحي أخرى هامة كمتابعة الأعمال والتركيز على الزبائن ومراقبة المصاريف والإيرادات وغيرها من الأمور التي تؤثر على النتائج المالية المحققة. كما أن نتائج تنمية العنصر البشري وتدريبه ليست آنية، بل تظهر في الأمد البعيد ما يعد سبباً محتملاً للتراجع المالي للمنظمات التي تسود الثقافة العائلية فيها لا سيما على الأمد القصير.

ثالثاً: ثقافة السوق والأداء المالي:

إن ثقافة السوق بتوجهها الخارجي وما تركز عليه من الإنجاز والتنافس ورفع سعر السهم في السوق من خلال تحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، تعد سبباً أساسياً في تحقيق التميز المالي، وهذا ما بينه كل من (Fekete & Borcskei, 2011) اللذين اعتبرا هذا النوع الثقافي من الأنواع الأهم والأكثر ارتباطاً بالأداء المالي الجيد، وبالتالي فهما يتفقان مع ما جاء به (Han, et, al, 1998) الذي وصف ثقافة السوق بالمحرك الرئيسي للأداء المالي. ومن ناحية أخرى، أكد كل من (Tseng, 2010) و (Abujarad, et, al, 2012) على العلاقة الإيجابية بين ثقافة السوق والأداء المالي، وأن اتباع ثقافة السوق يمكن من تحسين الدخل عبر الزمن. كما بين (Gallagher & Brown, 2007) أن ثقافة السوق ترتبط بشدة مع مؤشرات الربحية كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وربحية السهم، وفي السياق ذاته، توصل (Anderson, et, al, 1997) لعلاقة إيجابية بين رضا الزبون ومعدلات العائد على الاستثمار (ROI) المحققة. يتوافق هذا الرأي مع ما قدمه (Zhou, et, al, 2008) الذي اعتبر ثقافة السوق من محفزات الأداء المالي، وذلك لأن تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية - وهو ما تحرص عليه المنظمات التي تسود فيها ثقافة السوق - يؤدي للوصول بالزبائن إلى درجات عالية من الرضا والولاء، ولأن الزبائن ذو الولاء المرتفع هم أقل حساسية من غيرهم لتغيرات السعر، يمكن للمنظمة الحفاظ على رقم مبيعاتها إذا ما ارتفع السعر أو تحقيق حصة سوقية أكبر في حال ثبات السعر، الأمر الذي يزيد من أرباحها وحصتها السوقية أو أحدهما على الأقل. إضافة لذلك، فقد اعتبر (Tournois, 2013) أن توفير القيمة للزبائن هو ما يمكن المنظمة من تحقيق أداء سوقي ومالي أفضل، ولتتمكن المنظمة من ذلك، لابد لها من غرس قيم

ثقافة السوق التي توفر البيئة المناسبة لتعزيز قدرة الموظفين على خلق القيمة. وفي رأي مناقض، قد لا تؤثر ثقافة السوق على الأداء المالي للمنظمات، حيث توصل كل من (Yesil & Kaya, 2013) إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين السابقين.

قد يحدث أن يرتبط تواجد ثقافة السوق بتواجد الثقافة الإبداعية. فقد اعتبر (Zhou, et, al, 2008, p.1065) أن مدى توجه المنظمة نحو السوق يعد مؤشراً لمدى تبنيتها واعتمادها على الإبداع. حيث يفرض توجه المنظمة نحو سوقها وعملائها الإلمام بالمعلومات كافةً عن الزبائن الحاليين والمرتبين، إضافة للإلمام بتوجهات التغييرات في التكاليف والأرباح، لذا فإن وجود أي فجوة بين ما تقدمه المنظمة لعملائها وبين حاجاتهم ورغباتهم الفعلية أو حدوث أي تغيير خارجي ينجم عنه تغير في الأذواق أو تطور في الحاجات يتطلب منها اتخاذ خطوات فورية بابتداع ما يتوافق والحاجات الجديدة أو غير المشبعة، أي أن صفة الديناميكية في الحاجات والرغبات تتطلب التصدي لها بإبداعات مستمرة. يتفق (Valencia, et, al, 2016) الذين توصلوا إلى وجود علاقة سلبية بين ثقافة السوق ونتائج عمل المنظمات مع الرأي السابق، ويفسرون ذلك بأن قيم ثقافة السوق لوحدها غير كافية لإحداث فرق جوهري على مستوى الأداء المالي مالم تكن مرفقة بقيم الإبداع والقدرة على التكيف وهما القيمتين الأبرز في الثقافة الإبداعية.

رابعاً: الثقافة الهرمية والأداء المالي:

تعد الثقافة الهرمية الأقل قدرة بالمقارنة مع الأنواع الثقافية الأخرى على تحقيق التفوق المالي (Valencia, et, al, 2016) (Tseng, 2010). فقد توصل (Forkete & Borsckei, 2011) إلى وجود علاقة سلبية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي تعود لدرجة الرسمية والمركزية الصارمة المتبعة وارتفاع درجة الرقابة على العمل بما يعيق الأداء الفردي والأداء العام ويؤثر سلباً على الأداء المالي للمنظمة. فيما أشارت النتائج التي توصل إليها (Ogbonna & Harris, 2000) إلى غياب العلاقة بين الثقافة الهرمية والأداء المالي. بينما أكد (Berson, et, al, 2008) على أن الثقافة الهرمية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

مما سبق نجد أن الدراسات التي بحثت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي غنية ومتنوعة وقد أقر العديد منها بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بينما بقي التساؤل حول طبيعة هذه العلاقة ومدى إمكانية تعميمها. وبالتالي تأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهود البحثية السابقة الرامية إلى تحديد طبيعة هذه العلاقة ودرجتها وذلك بالتطبيق على بيئة جديدة هي القطاع التأميني الخاص العامل في الجمهورية العربية السورية.

القسم الثاني
الدراسة العملية

الفصل الرابع

الواقع الميداني لشركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية

المبحث الأول: الأسس والمفاهيم النظرية للتأمين

أولاً: مفهوم التأمين

ثانياً: نشأة التأمين

المبحث الثاني: الواقع الميداني لشركات التأمين عينة الدراسة

أولاً: سوق التأمين في الجمهورية العربية السورية

ثانياً: واقع الشركات عينة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل أداة الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثالثاً: مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان

رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

خامساً: وصف أفراد العينة

سادساً: اختبار توزيع البيانات

سابعاً: دراسة الثقافة التنظيمية

ثامناً: دراسة الأداء المالي

تاسعاً: التحليل العاملي لمغيرات الأداء المالي

مقدمة

في الفصلين السابقين تم استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وأنواعها ومكوناتها ونشأتها ونقلها وتغييرها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المالي وأهميته وأهدافه وتقييمه من خلال عدد من النسب المالية.

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه في الفصلين السابقين وبين ما قامت به الباحثة من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة والمتعلقة بتحديد أثر الثقافة التنظيمية لشركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية على أدائها المالي.

ومن الجدير بالذكر أن الإطار النظري الذي تم بحثه في الفصلين الثاني والثالث كان الأساس الذي اعتمدت عليه الباحثة في تحديد متغيرات الدراسة.

قبل القيام بعملية التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان المتعلقة بالثقافة التنظيمية في شركات التأمين الخاصة في سورية، ستقوم الباحثة بمناقشة الواقع الميداني للشركات عينة الدراسة من حيث نشأتها ورؤوس أموالها والخدمات التي تقدمها.

لقد تم تخصيص هذا الفصل لمناقشة نشأة التأمين وتطوره، إضافة لاستعراض الواقع العملي لشركات التأمين الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية.

بالإضافة لذلك، تم استعراض عملية إجراء الاختبار الأولي للاستبيان والتأكد من صدق وثبات عباراته، والقيام بعرض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: الأسس والمفاهيم النظرية للتأمين

تم في هذا المبحث التعرف على التأمين وبعض المفاهيم المرتبطة به، بالإضافة إلى التطرق بشكل موجز إلى نشأته والمراحل التي مر بها وصولاً للشكل الذي هو عليه اليوم.

أولاً: مفهوم التأمين

التأمين لغة مأخوذ من الأمن أي الطمأنينة وهو ضد الخوف ونقيضه.

أما التأمين من وجهة نظر قانونية فهو عقد بين طرفين أحدهما يسمى المؤمن والثاني المؤمن له (المستأمن) يلتزم فيه المؤمن بأن يؤدي إلى المؤمن له مبلغاً من المال أو إيراداً أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع حادث أو تحقق خطر مبین في العقد، وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له إلى المؤمن (عريقات وعقل، 2008، ص34).

والتأمين بتعريفه الاقتصادي هو أداة لتقليل الخطر الذي يواجه الفرد عن طريق تجميع عدد كافٍ من الوحدات المعرضة للخطر نفسه لجعل الخسائر التي يتعرض لها كل فرد قابلة للتوقع بصفة جماعية (السيد وحكيم، 2003، ص28).

والتأمين بتعريفه الفني هو وسيلة لتعويض الفرد عن الخسارة التي تحل به نتيجة لوقوع الخطر (شحاتة، 2006، ص18).

التأمين بمعناه الحقيقي المتعارف عليه عقد حديث النشأة في العالم، فقد فرضت التطورات والتغيرات التي بدأت تلّف البنى الاقتصادية والتجارية والمالية على إنسان العصر الحديث القلق الدائم بسبب الأخطار الكثيرة التي يتعرض لها، والتي يترتب عليها بالإضافة إلى الأضرار المعنوية خسائر مادية قد تكون من الضالة بحيث لا يُأبه بها، وقد تكون من الكبر بحيث يحاول الشخص المُتعرّض لها تفاديها أو منع وقوعها أو تخفيف عبئها على الأقل.

ومهما اختلفت أنواع الأخطار التي يتعرض لها الإنسان نجد أنها تشترك جميعها في صفتين أساسيتين هما: (الحكيم، 2003، ص21)

1- وقوع أي نوع من الأخطار قد يؤدي إلى إصابة الإنسان بالخسائر.

2- وقوع الأخطار ليس أمراً مؤكداً، وكذلك عدم وقوعها ليس أمراً مؤكداً ولذلك فهي تظل مصدراً لإزعاج الإنسان وقلقه.

يمكن تصنيف الأخطار في عدة مجموعات نذكر منها (تقرير صادر عن المعهد المالي في الرياض، 2016، ص14-17):

1- الأخطار المالية والأخطار غير المالية: فالأخطار المالية تتمثل في الأخطار التي يترتب على نتائج وقوعها خسائر يمكن قياسها مالياً كالخسائر الناجمة عن إصابة الممتلكات بالحريق أو السرقة أو غيرها من الحوادث، ويكون هذا النوع من الأخطار قابلاً للتأمين. أما الأخطار غير المالية فهي الأخطار التي لا يمكن قياس نتائج وقوعها مالياً بسبب تأثرها بالنواحي النفسية والمعنوية التي تختلف من شخص لآخر، إلا أنه قد يتم الاستدلال على شدتها من خلال بعض الخصائص الشخصية كالرضا أو التعاسة، ولا يكون هذا النوع من الأخطار قابلاً للتأمين.

2- الأخطار البحتة وأخطار المضاربة: الأخطار البحتة هي الأخطار التي ينشأ عنها خسارة أو في أحسن الأحوال لا يترتب على حدوثها أي ربح أو خسارة، ومن أمثلة ذلك حادث اصطدام مركبة، فقد ينشأ عنه خسارة كما قد لا ينشأ عنه أي ضرر. ويكون هذا النوع من الأخطار قابلاً للتأمين. أما أخطار المضاربة فهي الأخطار التي ينشأ عنها ربح أو خسارة كالاستثمار في الأسهم وعمليات المقامرة أو الرهان، ولا تقوم شركات التأمين بتغطية هذا النوع من المخاطر أي هي مخاطر غير قابلة للتأمين.

3- الأخطار العامة والأخطار الخاصة: يتم التمييز بين الخطر العام والخاص من حيث نطاق تأثير كل منهما. حيث تعبر الأخطار العامة عن الأخطار التي تؤثر على مجموعات كبيرة من الأفراد، والتي تكون أسباب حدوثها خارج نطاق سيطرة الفرد أو مجموعة الأفراد وتتعدى تأثيراتها الفرد لتشمل المجتمع بكامله أو جزءاً كبيراً منه. ومن أمثلتها الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات والكوارث الاقتصادية والاجتماعية كالبطالة والتضخم. ومع ذلك، تكون بعض هذه المخاطر قابلة للتأمين. أما الأخطار الخاصة فهي الأخطار التي يقتصر تأثيرها على الفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد وليس المجتمع بأسره، ومن أمثلتها أخطار الحريق والسرقة والبطالة الفردية وهي أخطار قابلة للتأمين.

ثانياً: نشأة التأمين

حاول الإنسان منذ نشأته أن يمنع أو يتجنب وقوع الأخطار، فصنع العديد من الأدوية لمكافحة الأمراض، وطور الأساليب التي تحاصر النيران، وابتكر الوسائل التي تحد من حوادث الطرق، وأنشأ السدود لحصر آثار الفيضانات إلخ. أي أن الإنسان قلل من احتمال وقوع الخطر لكنه عجز عن تفاديه وبالتالي سيبقى القلق المصاحب للخطر مانعاً لشعوره بالأمان المطلق.

ونتيجة لتطور الفرد في الإدراك والمعرفة، أخذ يبتكر طرائق جديدة تساعده على الشعور بالطمأنينة، ففكر أن يدخر جزءاً من إيراداته كاحتياطي لمواجهة الاحتمالات السيئة بأشكالها المختلفة، بحيث تتناسب كمية النقود المدخرة مع حجم الخطر المتوقع. ما يعني تجميد أموال طائلة وحجبها عن التداول وتعطيل إسهامها في أوجه النشاط التجاري والاقتصادي.

ونتيجة للسلبات التي تعاني منها طريقة الإدخار، فكر الإنسان بالتعاون مع غيره ممن يتعرضون لمخاطر متشابهة على مواجهة الأخطار المتماثلة، وذلك من خلال تحمل كل منهم جزءاً من الخسائر التي تصيب أحدهم نتيجة تعرضه لخطر محدد فيخف عبء تحمل الخسارة عن الجميع، وهذا ما يعرف " بالتأمين التبادلي "، ثم فكر باللجوء إلى جهة ما يدفع لها مبلغاً معيناً متفقاً عليه مقابل أن تتعهد له تلك الجهة بتعويض خسائره لو حدثت نتيجة لوقوع الخطر الذي تم التعاقد من أجله وهذا ما يسمى " بالتأمين التجاري "، والتأمين التجاري هو أحدث أشكال التأمين الذي وصل إليه الإنسان المعاصر (عقل والحكيم، 2003، ص22).

أما عن نشأة أنواع التأمين المختلفة، فلم يعرف نظام التأمين في الدول النامية وخاصة دول المشرق العربي إلا بعد القرن التاسع عشر الميلادي عندما بدأ الاتصال التجاري بين دول المشرق والمغرب، لذا كان التأمين البحري على البضائع الحكومية من البلاد الأوروبية هو أول أنواع التأمين التي عرفت بها بلادنا العربية، في حين كان ظهور التأمين في أوروبا منذ القرن السادس عشر، تلاه في القرن السابع عشر ظهور تأمين الحريق الذي شكل النشاط الرئيسي لشركات التأمين الأوروبية (شريقي ومحمد، 2008، ص158).

تم في هذا المبحث الحديث بشكل موجز عن ماهية التأمين وتتبع نشأته منذ بداياته الأولى إلى أن وصل للشكل المتعارف عليه حديثاً، بالإضافة إلى التطرق للأنواع الرئيسية للأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الفرد بنفسه أو بملكاته والتي قد تلحق به الضرر والخسائر.

المبحث الثاني: الواقع الميداني لشركات التأمين عينة الدراسة

تمهيداً للبحث في الواقع الميداني للشركات المدروسة تم أولاً التطرق بشكل موجز إلى نشأة سوق التأمين في سوريا وبداياته التي تمخضت عنها الشركات المدروسة.

أولاً: سوق التأمين في الجمهورية العربية السورية

تعد صناعة التأمين من الصناعات المتطورة في الدول المتقدمة والتي تساهم مساهمة فعالة في الاقتصاد الكلي للدولة وفي العديد من المجالات بدءاً من توفير الحماية التأمينية للأفراد والمؤسسات وانتهاء بالعديد من الاستثمارات التي تقوم بها شركات التأمين من أجل دعم موقفها المالي، الأمر الذي يعمل على دعم نواحي عديدة في اقتصاديات الدولة، وبالمثل تعد هذه الصناعة من الصناعات المالية الواعدة في الجمهورية العربية السورية، ويعد قطاع التأمين أحد دعائم قطاع الخدمات المالية في الجمهورية وذلك من خلال توفير آليات تحويل المخاطر والتشجيع على الاستثمار مما يجعله من أهم العوامل المساعدة على النهوض بالاقتصاد الوطني.

عانى القطاع التأميني في سورية ولفترات طويلة من احتكاره من قبل القطاع العام، فكان السوق التأميني مقتصرًا على شركة واحدة هي " السورية للتأمين "، حيث كان السوق راكداً والثقافة التأمينية مقتصرة على قلة قليلة من الجهات العامة. خلال مسيرة الإصلاح التي قام بها السيد بشار الأسد رئيس الجمهورية العربية السورية شهد هذا القطاع انتعاشاً واضحاً بعد سلسلة من القرارات والمراسيم التي استهدفته نظراً لأهميته الحيوية في عملية تجميع رؤوس الأموال وعمليات الادخار والاستثمار.

فكان أولاً صدور المرسوم رقم 68 لعام 2004 الخاص بإنشاء هيئة الإشراف والرقابة على التأمين الذي وضع ورسم البيئة التشريعية الناعمة لعمل هذا القطاع، وأعقبه صدور المرسوم رقم 43 لعام 2005 الذي سمح بموجبه للقطاع الخاص بإحداث شركات تأمين خاصة لتساهم في دعم وتطوير هذه الصناعة. كان هذان القانونان بمثابة المفتاح الذي دخلت بموجبه مجموعة من شركات التأمين الخاصة المحلية والعربية إلى السوق السورية وبدأت بمزاولة أعمالها بشكل رسمي واحترافي (تقرير صادر عن المركز الاقتصادي السوري، 2007).

الجدول التالي يوضح أبرز شركات التأمين الخاصة التي بدأت بمزاولة عملها في السوق السورية عند تأسيسه:

اسم الشركة	تاريخ المزاولة	رأس مال الشركة (مليون ل.س.)	أبرز المؤسسين
1- المتحدة للتأمين	4-6-2006	850	مجموعة UIC للتأمين ومجموعة المال الكويتية
2- السورية العربية للتأمين	21-8-2008	1000	مجموعة بنك عودة
3- السورية الدولية للتأمين (أروب)	6-7-2008	1000	أروب لبنان وبنك سورية والمهجر
4- الوطنية للتأمين	6-8-2006	850	مستثمرون سوريون مغتربون
5- شركة التأمين العربية السورية	10-10-2006	1050	العربية اللبنانية للتأمين وشركة التأمين العربية العالمية
6- السورية الكويتية للتأمين	10-10-2006	850	شركة الخليج للتأمين GIS وبنك الخليج المتحد
7- الثقة للتأمين	12-10-2006	850	شركة ظفار العمانية للتأمين وشركة الثقة الدولية للتأمين والشركة القطرية العامة للتأمين
8- المشرق العربي للتأمين	12-11-2006	850	مجموعة الفطيم الإماراتية وصائب نحاس
9- الاتحاد التعاوني للتأمين	-	1000	دار التلاحم السعودية للخدمات التجارية وشركة التأمين الإسلامية العالمية السعودية
شركات التأمين التكافلي			
1- العقيلة للتأمين التكافلي	-	2000	شركة العقيلة الكويتية للاستثمار العقاري
2- النور للتأمين التكافلي	-	1500	شركة النور الكويتية للاستثمار المالي
3- السورية القطرية للتأمين	-	850	بنك قطر الدولي الإسلامي

الجدول رقم (1): أبرز شركات التأمين الخاصة السورية عند تأسيس سوق التأمين السوري

المصدر: "التأمين في سورية بين الواقع وآفاق المستقبل" تقرير خاص صادر عن المركز الاقتصادي

السوري 2007 ص9

منذ أن بدأت هذه الشركات بمزاولة أعمالها في السوق السورية، قامت بطرح مجموعة متنوعة من الخدمات التأمينية التي تغطي أخطار الممتلكات بالإضافة إلى الأخطار الفردية. ومن هذه الخدمات ("التأمين في سورية بين الواقع وآفاق المستقبل" تقرير خاص صادر عن المركز الاقتصادي السوري، 2007):

- 1) تأمين المسؤولية المدنية: يغطي مسؤولية الشخص عن الأضرار والخسائر التي يلحقها بالغير جراء خطر سواء كان مقصوداً أم غير مقصود.
- 2) تأمين السيارات الشامل: يغطي جميع أخطار المركبة وما يلحق بها من أضرار مادية وجسدية سواء للمؤمن أو للطرف الآخر.
- 3) تأمين الحياة: يغطي حالة الوفاة، حيث يُمنح التعويض للمستفيد لدى وفاة الشخص المؤمن عليه، كما يغطي حالة العجز الكلي أو الجزئي.
- 4) التأمين الصحي: يغطي علاج الفرد المشترك في التأمين لدى إصابته بأي مرض أو تعرضه لحادث ما.
- 5) تأمين الممتلكات: يغطي الخسائر التي يتعرض لها المؤمن له عند تعرض ممتلكاته لأخطار مثل الحريق والسرقة وخطر الزلازل والغرق.
- 6) تأمين السفر: يغطي المشكلات والحوادث جميعها التي تصيب المؤمن أثناء مدة السفر والإقامة بالخارج.
- 7) التأمين الهندسي: تغطي جميع الأضرار والخسائر التي تصيب أشغال عقد المقاولات والتجهيزات والمعدات والآلات التي تعتبر جزءاً من المشروع، وكذلك الأضرار المادية والجسدية التي تلحق بالغير من جراء تنفيذ المشروع.
- 8) تأمين النقل: يغطي الخسائر والأضرار جميعها التي تصيب الشيء المؤمن عليه خلال نقله.

ثانياً: واقع الشركات عينة الدراسة

من أجل إعطاء صورة واضحة عن عينة الدراسة من شركات التأمين الخاصة، فقد تم استعراض مجموعة من المعلومات المتعلقة بها من حيث تاريخ تأسيسها وحجم رأسمالها والخدمات التي تقدمها.

(1) السورية الكويتية للتأمين SKIC

الشركة السورية الكويتية للتأمين هي شركة سورية مساهمة مشتركة أنشئت في عام 2006 بالقرار الوزاري رقم 13، وقد حصلت الشركة السورية الكويتية للتأمين على رخصة التشغيل رقم 100/44 من لجنة الإشراف على التأمين السورية في 2006/10/10، وبدأت عملياتها بشكل رسمي.

يبلغ رأس مال الشركة المصرح به والمدفوع 850 مليون ليرة سورية. وتعتمد الشركة السورية الكويتية للتأمين على الخبرة المعمقة لشركة الخليج للتأمين كمؤسس ومساهم رئيسي فيها. تقوم السورية الكويتية للتأمين بخدمة السوق السوري من خلال تقديم الخدمات التأمينية التالية:

- تأمين السيارات
- التأمين البحري
- تأمين الحريق والممتلكات
- التأمين الهندسي
- تأمين الحوادث العامة (سرقة-حوادث شخصية)
- تأمين المسؤولية المدنية
- تأمين الحياة
- التأمين الصحي (الموقع الرسمي للشركة <http://www.skicins.com>)

(2) المشرق العربي للتأمين

شركة المشرق العربي للتأمين (أورينت) هي شركة مساهمة سورية تأسست برأس مال مدفوع قدره 850 مليون ليرة سورية وحصلت على ترخيص رئاسة مجلس الوزراء رقم 26 تاريخ 4/12/2006 بعد الانتهاء من طرح أسهمها للاكتتاب العام، وبدأت بمزاولة أعمالها بتاريخ 2006/11/12. تقدم شركة المشرق العربي للتأمين الخدمات التأمينية التالية:

- تأمين السيارات
- تأمين الممتلكات
- تأمين النقل

- تأمين المسؤولية المدنية
 - التأمين الهندسي
 - التأمين على الحياة والتأمين الصحي
 - تأمين الحوادث العامة
 - إعادة التأمين (الموقع الرسمي للشركة <http://insurancesyria.com>)
- (3) الشركة المتحدة للتأمين**

تأسست الشركة بتاريخ 4 / 6 / 2006 برأسمال قدره 850 مليون ليرة سورية، وتقدم الشركة مجموعة من الخدمات التأمينية تتمثل في:

- تأمين السفر
- تأمين الممتلكات
- التأمين الصحي والتأمين على الحياة
- التأمين على السيارات
- التأمين الهندسي
- تأمين المسؤوليات والحوادث العامة
- تأمين نقل البضائع
- التأمين الهندسي (الموقع الرسمي للشركة <http://www.uic.com.sy>)

(4) سوليدارتي للتأمين (الإتحاد التعاوني للتأمين)

تأسست هذه الشركة عام 2008 برأسمال قدره مليار ليرة سورية، وتقدم مختلف الخدمات التأمينية سواء المتعلقة بتأمين الأشخاص أو تأمين الشركات وتأمين الممتلكات وتتمثل في:

- تأمين السفر
- التأمين على الحياة
- التأمين الشامل للمركبات
- التأمين ضد إصابات الحوادث الشخصية
- التأمين الصحي

- تأمين الحريق والأخطار الإضافية (فيضانات، زلازل، انفجارات، ...)
- تأمين الخسارة التبعية
- تأمين المنازل
- تأمين الأموال
- تأمين خيانة الأمانة
- تأمين المسؤولية المدنية للغير
- تأمين حوادث العمل
- تأمين المقاولين
- تأمينات متخصصة (فنادق، مصارف، منتجات، ...)
- التأمين البحري (الموقع الرسمي للشركة <http://www.solidarity-sy.com>)

5) الشركة السورية الدولية للتأمين (أروب)

تم إنشاء الشركة السورية الدولية للتأمين "أروب" بعد الحصول على إذن مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين رقم 3 بتاريخ 2006/6/1 برأسمال وقدره مليار ليرة سورية. تمارس الشركة التأمين وفق الأنواع المرخص لها بممارستها وهي:

- التأمين على الحياة
- تأمين الحوادث الشخصية
- التأمين الصحي
- تأمين العمالة الأجنبية
- تأمين السفر
- تأمين الشحن البري والجوي والبحري
- تأمين الممتلكات
- التأمين الهندسي
- تأمين السيارات
- (الموقع الرسمي للشركة <http://www.aropesyria.com>)

يمكن القول بأن سوق التأمين السوري يعد سوقاً حديثاً نسبياً، إلا أنه ومنذ بداية نشأته قد شهد تطوراً ملحوظاً من خلال إقبال عدد من المستثمرين المحليين والعرب لإحداث شركات التأمين التي تنوعت فيما تقدمه من خدمات تأمينية تغطي مختلف الأخطار الممكنة.

المبحث الثالث: تحليل أداة الدراسة

تم في هذا المبحث التعرف على الأداة التي تم الاستعانة بها لإنجاز هذه الدراسة والمراحل المختلفة التي مرت بها حتى وصلت إلى شكلها النهائي، بالإضافة إلى استعراض اختبارات صدق هذه الأداة وثباتها التي أجريت على مختلف الفقرات والعبارات الواردة فيها، بالإضافة إلى استعراض للأساليب الإحصائية الرئيسة التي اعتمدت عليها الباحثة في إتمام الجزء العملي للدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية. يعد الاستبيان من أهم أدوات القياس التي تستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية لجمع البيانات التي تساعد في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية الأساسية، ويعرف الاستبيان بأنه " أداة معدة مسبقاً وفق قواعد منهجية تتضمن مجموعة من الأسئلة المختبرة التي توجه لمجموعة من المستجيبين بهدف توفير بيانات أساسية تفيد في تحقيق أهداف البحث (الخطيب، 2010، ص209).

قامت الباحثة باستخدام الاستبيان كمصدر رئيس للحصول على البيانات الميدانية الخاصة بالثقافة التنظيمية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، وبما أنه تم الاعتماد في قياس الثقافة التنظيمية على النموذج الذي طوره الباحثان Cameron & Quinn، فإنه قد تم الحصول على الاستبيان من الموقع الرسمي للباحثين على شبكة الانترنت www.Cameron&Quinn.com مع إضافة عدد من الأسئلة المتعلقة بخصائص عينة الدراسة. والملحق رقم (1) يوضح نموذج الاستبيان المعتمد والذي يتضمن المحاور التالية:

1- الجزء الأول مخصص للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى بيانات تعريفية خاصة بشركات التأمين عينة الدراسة.

2- الجزء الثاني مخصص لقياس متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت Likert خماسي الدرجات من خلال عدد من الفقرات (32 فقرة) تم توزيعها على (6) محاور مكونة من مجموعة من الفقرات حيث:

- a. المحور الأول يتضمن (4) فقرات تقيس الخصائص السائدة.
- b. المحور الثاني يتضمن (4) فقرات تقيس القيادة التنظيمية.
- c. المحور الثالث يتضمن (6) فقرات تقيس إدارة الموظفين.
- d. المحور الرابع يتضمن (5) فقرات تقيس التماسك التنظيمي.
- e. المحور الخامس يتضمن (6) فقرات تقيس التأكيد الاستراتيجي.
- f. المحور السادس يتضمن (6) فقرات تقيس معيار النجاح.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل Alpha Cronbach للتأكد من درجة ثبات الاستبيان المستخدم.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية.
3. اختبار التوزيع الطبيعي اعتماداً على اختبار Kolmogorov-Smirnov.
4. التحليل الإحصائي العاملي للمتغيرات.
5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
6. اختبار المتوسطات Means باستخدام ANOVA واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار فرضيات الدراسة.
7. الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
8. تم الاعتماد خلال الدراسة على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ثالثاً: مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان

مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبى، يتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالاته كما يلي:

5=موافق جداً , 4=موافق , 3=حيادي , 2=غير موفق , 1=غير موافق أبداً

ونظراً لعدم وجود توزيع معياري يعتمد عليه، فقد تم اللجوء إلى توزيع المدى على 4 مستويات (5 - 1 = 4) حسب مقياس ليكرت خماسي الدرجات، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا

المقياس وهو 5. حصلنا على طول الخلية وهو $(0.8=5/4)$ ، وبإضافة طول الخلية إلى بداية المقياس وهو الواحد الصحيح تم تحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، وبإضافة طول الخلية إلى الخلايا اللاحقة حصلنا على أطوال الخلايا، وبالتالي تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى خمسة مستويات رئيسية ترى الباحثة أنها ملائمة للدراسة كما يلي:

الوسط الحسابي (1-1.79) درجة عدم موافقة تامة

الوسط الحسابي (1.80-2.59) درجة عدم موافقة

الوسط الحسابي (2.60-3.39) درجة محايدة

الوسط الحسابي (3.40-4.19) درجة موافقة

الوسط الحسابي (4.20-5) درجة موافقة تامة (قنديلجي، 2008)

المستوى	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
القيمة الناتجة	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

1-4) اختبارات صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه (العساف، 2006، ص 369) وقامت الباحثة بالاعتماد على الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

1-1-4) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد الانتهاء من وضع الاستبيان وترجمته إلى اللغة العربية تم إضافة بعض الأسئلة المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، ثم تم التأكد من صدق الأداة من خلال توزيعها على مجموعة من الأساتذة المختصين في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد التابعة لجامعة دمشق وهم الأساتذة الأفاضل: الدكتور غزوان علي والدكتور طارق الخير رحمه الله والدكتورة سوزان عبيدو والدكتور حيدر عبد الله لمعرفة رأيهم فيما يتعلق بسلامة أداة القياس واتساق معانيها وعباراتها وشمولها

لأهداف الدراسة، وقد أجريت بعض التعديلات في عبارات وبنية الاستبيان بناء على ما تقدم به الأساتذة الكرام من اقتراحات ليتلاءم الاستبيان مع بيئة العمل السورية.

4-1-2) صدق الاتساق الداخلي

قبل توزيع نماذج الاستبيان على موظفي الشركات موضوع الدراسة، تم توزيع تلك النماذج على عينة تجريبية صغيرة مكونة من ثلاثين موظفاً وموظفة من موظفي شركات التأمين الخاصة وذلك للوقوف على وضوح اللغة وسهولة فهمها، حيث أعيدت صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وهذا ما أكد على صدق الأداة.

4-2) اختبارات ثبات الاستبيان:

يشير الثبات إلى درجة استقرار نتائج أداة القياس إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم (العساف، 2006، ص369)

لغرض التأكد من ثبات الاستبيان ووضوحه، قامت الباحثة باستخدام معامل كرونباخ ACC (Chronbach's Alpha Coefficient) الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبيان، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يزيد من قدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبيان. عادة ما تتراوح قيمة معامل الفا كرونباخ بين (صفر - واحد) وكلما اقتربت من الواحد عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وحتى يتمتع المقياس بالثبات فإن الحد الأدنى لقيمة معامل الارتباط كرونباخ ألفا يجب ألا تقل عن 0.7 (رزق الله، 2002، ص61) كما قامت الباحثة بحساب جذر معامل الفا الذي يمثل معامل الصدق، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان كل منها بشكل منفصل إضافة الى معامل الثبات والصدق للاستبيان ككل:

التسلسل	المتغير	معامل الفا (معامل الثبات)	معامل الصدق
1	الثقافة العائلية	0.866	0.930
2	الثقافة الإبداعية	0.854	0.924
3	ثقافة السوق	0.836	0.914
4	الثقافة الهرمية	0.877	0.936
	أنماط الثقافة التنظيمية	0.957	0.978

الجدول رقم (2) معاملات ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان ومحاورة

يلاحظ أن قيم معامل الفا أكبر من 0.80، حيث أن قيمة المعامل للاستبيان ككل كانت 0.957 أي أنه يمكن القول بأن الاستبيان ذو درجة ثبات عالية، أما بالنسبة لقيم معامل الصدق (جذر معامل الثبات) فنلاحظ أن القيم أيضاً مرتفعة وكانت قيمته للاستبيان ككل 0.978 مما يعني أن الاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة ويدل ذلك على التصميم المدروس والجيد لأسئلة الاستبيان والتوزيع الصحيح لها على أفراد عينة عشوائية ممثلة للمجتمع بشكل صادق.

خامساً: وصف أفراد عينة الدراسة

قسمت عينة الدراسة البالغة 105 موظف من العاملين في شركات التأمين الخاصة السورية إلى قطاعات مختلفة وذلك بناءً على خصائص معينة، حيث تم تقسيمها تبعاً ل: المسمى الوظيفي والعمر والجنس والتحصيل العلمي والشركة التي يعمل بها الموظف ومدة العمل في الشركة.

تم فيما يلي حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

يبين الجدول التالي توزيعات عينة الدراسة حسب البيانات التعريفية للمبحوثين كما يلي:

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المنوية (%)
1	الجنس	ذكور	40	38
		إناث	65	62
2	الشركة	آروب	16	15.2
		أورينت	29	27.6
		السورية الكويتية للتأمين	20	19
		سوليبارتي	20	19
		المتحدة	20	19
3	العمر	من 20 وأقل من 29 سنة	32	30.5
		من 30 وأقل من 39 سنة	54	51.4
		من 40 وأقل من 49 سنة	17	16.2
		50 سنة فما فوق	2	1.9
4	التحصيل العلمي	شهادة إعدادية	3	2.8
		شهادة ثانوية	8	7.6
		شهادة جامعية	78	74.3
		ماجستير / دبلوم	16	15.2
5	مدة العمل	أقل من 2 سنوات	32	30.5
		من 2 إلى 5 سنة	23	22
		من 6 إلى 10 سنة	34	32.4
		أكثر من 10 سنة	16	15.2
6	المسمى الوظيفي	مدير إدارة	25	23.8
		مشرف	20	19
		موظفون آخرون	60	57.2
7	عمر الشركة	من 5 إلى 10 سنوات	28	26.7
		أكثر من 10 سنوات	77	73.3

24.8	26	أقل من 50	عدد العاملين	8
26.6	28	من 50 إلى 75		
26.6	28	من 76 إلى 100		
22	23	أكثر من 100		

جدول رقم (3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول السابق أن غالبية المجيبين على أسئلة الاستبيان هن من الإناث، فقد بلغت نسبتهن 62% ما يشير إلى أن عدد العاملات الإناث في شركات التأمين الخاصة السورية يفوق عدد العاملين الذكور.

تقاربت نسب إجابات شركات التأمين على أسئلة الاستبيان، إلا أن النسبة الأكبر كانت لصالح شركة أورينت بنسبة 27.6%.

أما من حيث الفئة العمرية فقد توزعت عينة الدراسة في الفئة (30-39) سنة بنسبة 51.4 % ثم الفئة من (20 - 29) بنسبة 30.5 % ثم الفئة من (40 - 49) سنة بنسبة 16.2 % ثم الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 1.9 %. يلاحظ من النسب السابقة أن الغالبية العظمى من العاملين هم من الفئة العمرية الشابة الذين تتراوح أعمارهم بين 20-29 و 30-39 حيث تبلغ نسبتهم مجتمعة 82% فغالباً ما تمتاز الفئة الشابة بالديناميكية ودقة الملاحظة الأمر الذي يساعدها في تقديم إجابات أكثر دقة.

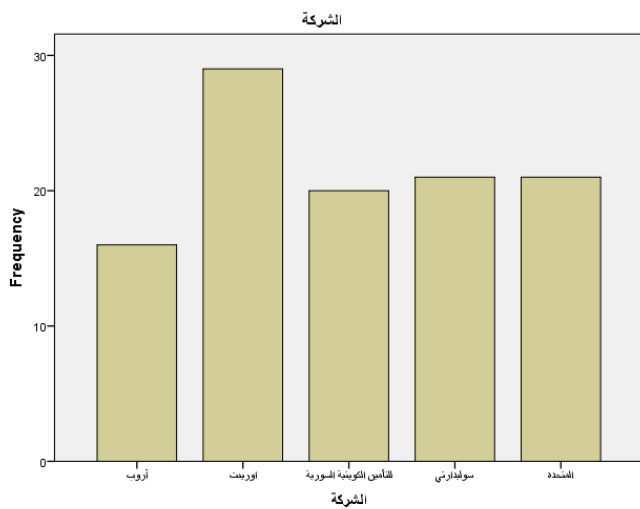
أما من حيث التحصيل العلمي نجد أن العينة قد توزعت بين (شهادة جامعية) بنسبة 74.3 %، (دراسات عليا) بنسبة 15.2 % و(شهادة ثانوية) بنسبة 7.6 % و(شهادة إعدادية) بنسبة 2.8 %. يلاحظ من الجدول أن الغالبية العظمى من المستجيبين هم من ذوي المؤهلات العالية، فإذا أضفنا نسبة حملة الشهادة الجامعية إلى نسبة حملة شهادات الدراسات العليا سنجد أن النسبة هي 89.5 % مما يمكنهم من إدراك وفهم موضوع الدراسة والإجابة على الأسئلة بالكفاءة المطلوبة.

توزعت عينة الدراسة حسب فئة مدة العمل إلى الفئة من (6-10 سنوات) بنسبة 32.4 % والفئة (أقل من سنتين) بنسبة 30.5 % ومن (2-5 سنوات) بنسبة 22 % و(أكثر من 10 سنوات) بنسبة 15.2 %. نلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجيبين هم من الأفراد الذين مر على بدء عملهم في الشركة مدة تتراوح بين السنتين وأكثر من 10 سنوات، إذ تبلغ نسبتهم مجتمعة

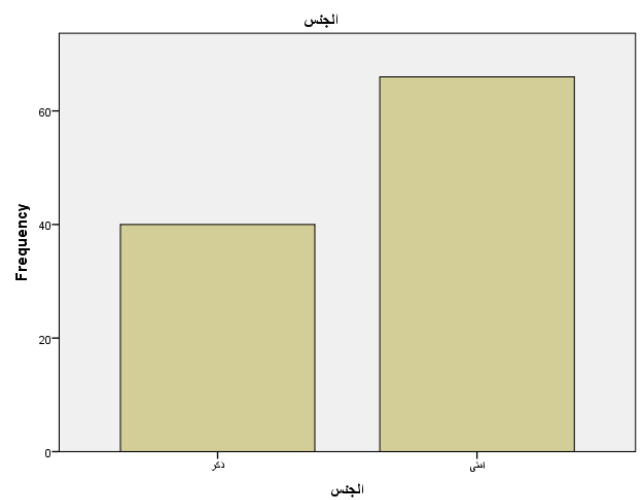
69.8% ما يمكنهم من إعطاء إجابات أكثر دقة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة نظراً لطول الفترة التي تعايشوا فيها مع نوع الثقافة السائد.

ومن حيث المسمى الوظيفي، فقد توزعت النسبة المئوية على المستويات الإدارية كافة (عليا، وسطى، تنفيذية) إذ أن النسبة الأعلى كانت لعبارة (موظفون آخرون) بنسبة 57.2 % تليها عبارة (مدير إدارة) بنسبة 23.8 % ثم (مشرف) بنسبة 19%.

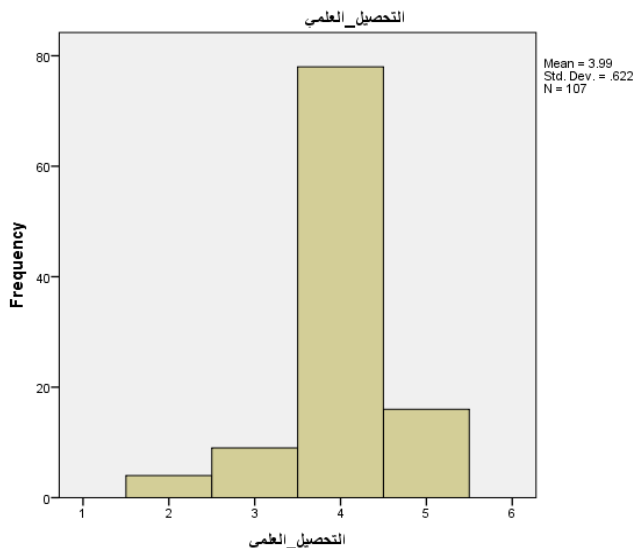
و في ما يلي بعض الرسومات البيانية لتوضيح نسب توزيع صفات مفردات العينة.



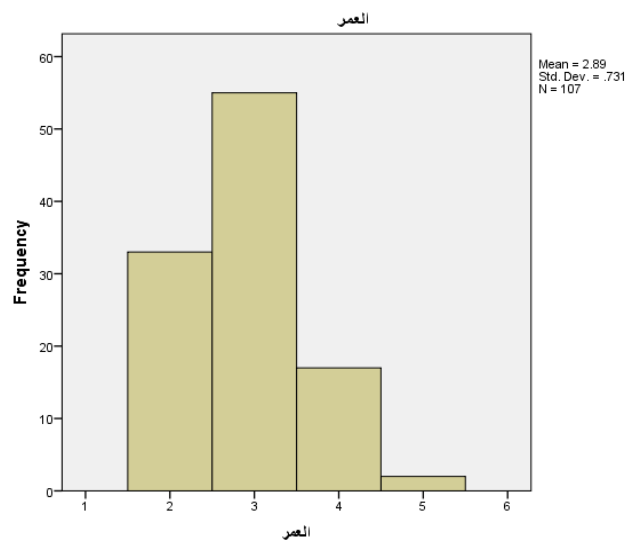
شكل رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب الشركات



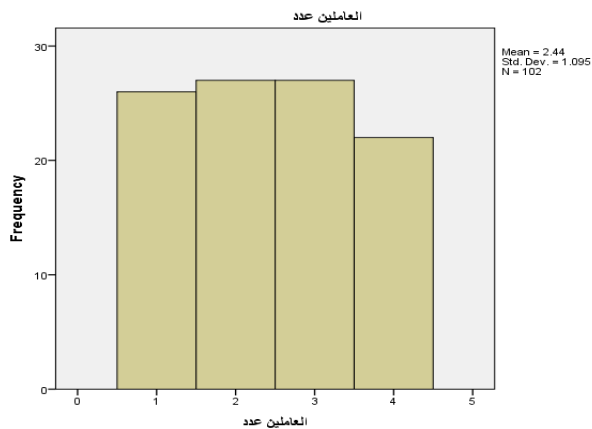
شكل رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



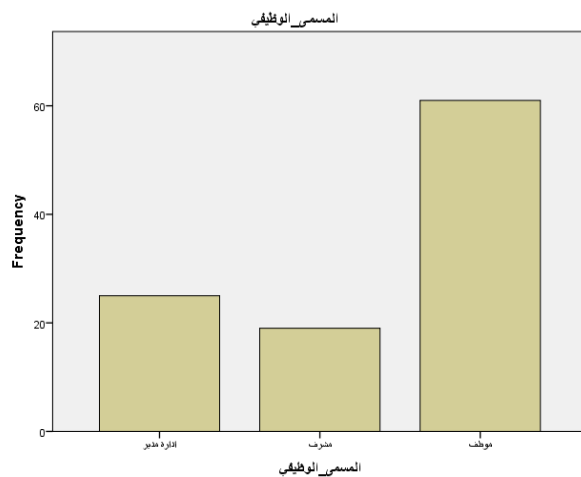
شكل رقم (8) : توزيع مفردات العينة حسب التحصيل العلمي



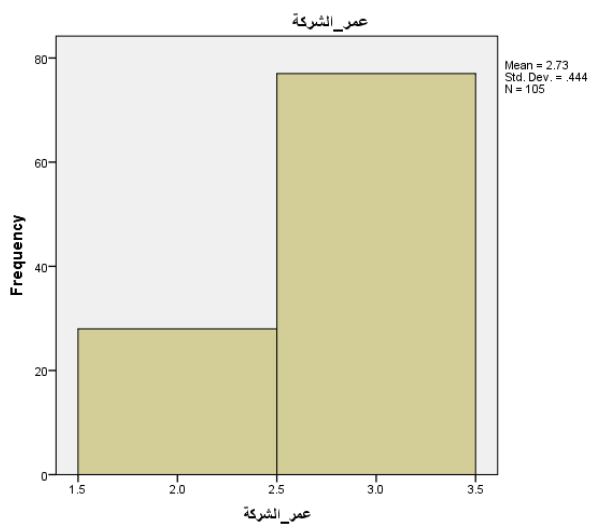
شكل رقم (7) : توزيع مفردات العينة حسب العمر.



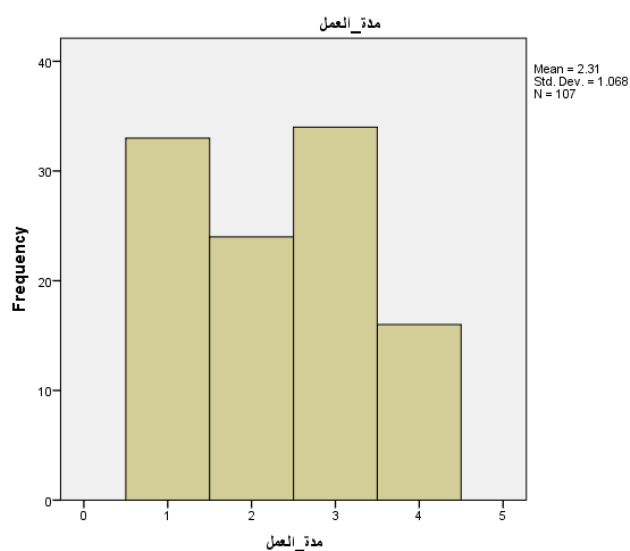
شكل رقم (10) : توزيع مفردات العينة حسب عدد العاملين في الشركات



شكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



شكل رقم (12) : توزيع عمر الشركات حسب إجابات مفردات



شكل رقم (11) : توزيع مفردات العينة حسب مدة العمل في الشركات

سادساً: اختبار توزيع البيانات:

يهدف اختبار التوزيع الطبيعي إلى معرفة توزيع البيانات لتحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة حيث أن التوزيع الطبيعي للبيانات شرط أساسي للاختبارات الإحصائية المعلمية، وفي مايلي جدول مخرجات الاختبار.

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig.
الثقافة الإبداعية	.244	15	.075
الثقافة العائلية	.211	15	.071
ثقافة السوق	.204	15	.092
الثقافة الهرمية	.268	15	.051
الثقافة التنظيمية	.207	15	.089
الأداء المالي	.168	15	.200 [*]

*. This is a lower bound of the true significance.

جدول رقم (4): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogotov-Smirnov

حسب اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogotov-Smirnaov نلاحظ أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة عند 5% وبالتالي فإنه يمكننا استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

سابعاً: دراسة الثقافات التنظيمية:

الثقافات التنظيمية حسب الشركات: تم تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائد في كل شركة من خلال دراسة الإجابات الواردة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق بكل محور مدروس. توزعت أسئلة الاستبيان على ستة محاور، يضم كل محور عدد من العبارات، حيث تمثل كل عبارة أو مجموعة عبارات نوع ثقافي معين من الأنواع الأربعة المدروسة كما يلي:

بالنسبة للمحور الأول (الخصائص السائدة) والمحور الثاني (القيادة التنظيمية) والمحور الثالث (إدارة الموظفين) فقد قيس كل منهم من خلال أربع عبارات، بحيث تقيس العبارة الأولى من كل محور الثقافة العائلية بينما تقيس العبارة الثانية من كل محور الثقافة الإبداعية وتقيس العبارة الثالثة من كل محور ثقافة السوق أما العبارة الرابعة فتقيس الثقافة الهرمية.

أي تُمثل الثقافة العائلية بالعبارات رقم 1 - 5 - 9

وتُمثل الثقافة الإبداعية بالعبارات 2 - 6 - 10

وتُمثل ثقافة السوق بالعبارات 3 - 7 - 11

تُمثل الثقافة الهرمية بالعبارات 4 - 8 - 12

أما بالنسبة للمحور الرابع (التماسك التنظيمي) فقد قيس من خلال خمس عبارات، تمثل العبارة رقم 13 الثقافة العائلية، والعبارة رقم 14 الثقافة الإبداعية، والعبارة رقم 15 ثقافة السوق، وتقيس العبارتان رقم 16+17 الثقافة الهرمية.

المحور الخامس (التأكيد الاستراتيجي) تم قياسه من خلال 6 عبارات، تمثل العبارتان رقم 18+19 الثقافة العائلية، والعبارة 20 الثقافة الإبداعية، والعبارة 21 ثقافة السوق، بينما تمثل العبارتان رقم 22+23 الثقافة الهرمية.

المحور السادس (مجال النجاح) تم قياسه من خلال 6 عبارات أيضاً، حيث تمثل العبارات 24+25+26 الثقافة العائلية، والعبارة رقم 27 الثقافة الإبداعية، والعبارة رقم 28 ثقافة السوق، والعبارة رقم 29 الثقافة الهرمية.

ولتحديد النوع الثقافي السائد أو نسبة تواجد كل نوع ثقافي من مجموع الثقافة التنظيمية السائدة يتم اتباع الخطوات التالية التي أوضحها الباحثان (Cameron & Quinn) أصحاب النموذج المتبع في هذه الدراسة عند إعدادهما للاستبيان:

يتم إعداد أربعة جداول يخص كل جدول نوع ثقافي واحد من الأنواع الأربعة المدروسة. أي جدول للثقافة العائلية وجدول للثقافة الإبداعية وجدول للثقافة الهرمية وجدول لثقافة السوق، بحيث يحوي كل منها 6 أسطر (على عدد المحاور المدروسة) وعمودان، يمثل كل سطر العبارة التي تخص نوع الثقافة تبعاً للمحاور الستة، ويحوي العمود الثاني عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة لكل عبارة. وفي أسفل الجدول يوجد سطر لحساب مجموع عدد الإجابات وسطر لحساب المتوسط المتعلق بالنوع الثقافي. النوع الثقافي ذو المتوسط الأكبر بين الأنواع الثقافية الأربعة يكون هو السائد.

العبارة التي تمثل الثقافة الإبداعية في كل محور	عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة
المحور الأول العبارة 2	63
المحور الثاني العبارة 6	74
المحور الثالث العبارة 10	58
المحور الرابع العبارة 14	65
المحور الخامس العبارات 20	60
المحور السادس العبارة 27	71
مجموع الإجابات	391
المتوسط = المجموع / عدد الأسئلة	65.1666

العبارة التي تمثل الثقافة العائلية من كل محور	عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة
المحور الأول العبارة 1	54
المحور الثاني العبارة 5	89
المحور الثالث العبارة 9	67
المحور الرابع العبارة 13	61
المحور الخامس العبارات 19+18	111
المحور السادس العبارة 26+25+24	210
مجموع الإجابات	592
المجموع / عدد الأسئلة	65.777

جدول رقم (6) : جدول تمثيل الثقافة الإبداعية

جدول رقم (5) : جدول تمثيل الثقافة العائلية

العبارة التي تمثل الثقافة الهرمية من كل محور	عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة
المحور الأول العبارة 4	81
المحور الثاني العبارة 8	90
المحور الثالث العبارة 12	83
المحور الرابع العبارة 17+16	164
المحور الخامس العبارات 23+22	176
المحور السادس العبارة 29	92
مجموع الإجابات	686
المجموع / عدد الأسئلة	85.75

جدول رقم (8) : جدول تمثيل الثقافة الهرمية

العبارة التي تمثل ثقافة السوق من كل محور	عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة
المحور الأول العبارة 3	70
المحور الثاني العبارة 7	77
المحور الثالث العبارة 11	69
المحور الرابع العبارة 15	80
المحور الخامس العبارات 21	59
المحور السادس العبارة 28	75
مجموع الإجابات	430
المتوسط = المجموع / عدد الأسئلة	71.666

جدول رقم (7) : جدول تمثيل ثقافة السوق

التعليق على النتائج

بالمقارنة بين مختلف الثقافات التنظيمية من (الثقافة العائلية، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) نجد أن أكبر المتوسطات هو للثقافة الهرمية (85.75) تليها ثقافة السوق (71.666) وبعدها الثقافة العائلية (65.777) وأخيراً الثقافة الإبداعية (65.166) وهذا يدلنا على أن الثقافة الهرمية هي الأكثر وضوحاً في هذه البيانات. تتوافق النتيجة السابقة مع ما جاء به كل من (Denison & Spreitzer, 1991, p.6) بأنه من غير الواقعي أن تعكس قيم المنظمة نوعاً ثقافياً واحداً، فغالباً ما يكون هناك مزيج من قيم الأنواع المختلفة، لكن ومع ذلك، سيكون هناك نوعاً واحداً طاغياً عليها.

تبين الجداول التالية توزيع إجابات أفراد العينة للنوع الثقافي السائد تبعاً للشركات.

عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة					العبارة التي تمثل الثقافة العائلية من كل محور
المتحدة	سوليدارتي	السورية الكويتية للتأمين	اورينت	أروب	المحور الأول العبارة 1
14	16	8	8	8	المحور الثاني العبارة 5
18	20	13	22	16	المحور الثالث العبارة 9
16	15	9	17	10	المحور الرابع العبارة 13
14	14	12	10	11	المحور الخامس العبارة 18+19
25	34	16	18	18	المحور السادس العبارة 24+25+26
54	55	32	35	34	مجموع الإجابات
141	154	90	110	97	المتوسط = المجموع / عدد الأسئلة (9)
15.666	17.111	10	12.222	10.777	

جدول رقم (9) : جدول تمثيل الثقافة العائلية حسب الشركات

عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة					العبارة التي تمثل الثقافة الإبداعية من كل محور
المتحدة	سوليدارتي	السورية الكويتية للتأمين	اورينت	أروب	المحور الأول العبارة 2
17	13	10	15	8	المحور الثاني العبارة 6
16	15	10	19	14	المحور الثالث العبارة 10
14	12	7	18	7	المحور الرابع العبارة 14
17	14	10	15	9	المحور الخامس العبارة 20
14	17	7	11	11	المحور السادس العبارة 27
19	18	9	14	11	مجموع الإجابات
97	89	53	92	60	المتوسط = المجموع / عدد الأسئلة (6)
16.166	14.833	8.833	15.333	10	

جدول رقم (10) : جدول تمثيل الثقافة الإبداعية حسب الشركات

عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة					العبارة التي تمثل ثقافة السوق من كل محور
المتحدة	سوليدارتي	السورية الكويتية للتأمين	اورينت	أروب	
16	15	9	17	13	المحور الأول العبارة 3
16	19	14	22	16	المحور الثاني العبارة 7
16	17	11	13	12	المحور الثالث العبارة 11
19	17	12	20	12	المحور الرابع العبارة 15
15	14	9	12	13	المحور الخامس العبارات 21
20	19	10	19	7	المحور السادس العبارة 28
102	101	65	103	63	مجموع الإجابات
17	16.833	10.833	17.166	10.5	المتوسط = المجموع / عدد الأسئلة (6)

جدول رقم (11) : جدول تمثيل ثقافة السوق حسب الشركات

عدد الإجابات بموافق وموافق بشدة					العبارة التي تمثل الثقافة الهرمية من كل محور
المتحدة	سوليدارتي	السورية الكويتية للتأمين	اورينت	أروب	
14	16	16	19	16	المحور الأول العبارة 4
19	20	13	22	16	المحور الثاني العبارة 8
17	18	13	21	14	المحور الثالث العبارة 12
36	36	32	32	28	المحور الرابع العبارة 17+16
38	38	30	40	30	المحور الخامس العبارات 23+22
21	19	14	24	14	المحور السادس العبارة 29
145	147	118	158	118	مجموع الإجابات
18.125	18.375	14.75	19.75	14.75	المتوسط = المجموع / عدد الأسئلة (8)

جدول رقم (12) : جدول تمثيل الثقافة الهرمية حسب الشركات

ملخص مقارنة الثقافات التنظيمية للشركات:

المتحدة	سوليدارتي	السورية الكويتية للتأمين	اورينت	أروب	
15.666	17.111	10	12.222	10.777	الثقافة العائلية
16.166	14.833	8.833	15.333	10	الثقافة الإبداعية
17	16.833	10.833	17.166	10.5	ثقافة السوق
18.125	18.375	14.75	19.75	14.75	الثقافة الهرمية

جدول رقم (13) : تمثيل الثقافات للمقارنة بين الشركات

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (13) المقارنة بين الثقافات التنظيمية بالنسبة لكل شركة من الشركات عينة الدراسة. فحسب هذا الجدول نجد أن الثقافة الأكثر وضوحاً في جميع الشركات المدروسة هي **الثقافة الهرمية**، بينما يختلف ترتيب الثقافات الأخرى بين شركة وأخرى فنجد أن:

- 1- **أروب**: الثقافة الهرمية ثم الثقافة العائلية وبعدها ثقافة السوق وأخيراً الثقافة الإبداعية.
 - 2- **اورينت**: الثقافة الهرمية ثم ثقافة السوق وبعدها الثقافة الإبداعية وأخيراً الثقافة العائلية.
 - 3- **السورية الكويتية للتأمين**: الثقافة الهرمية ثم ثقافة السوق تليها الثقافة العائلية وأخيراً الثقافة الإبداعية.
 - 4- **سوليدارتي**: الثقافة الهرمية ثم الثقافة العائلية تليها ثقافة السوق وأخيراً الثقافة الإبداعية.
 - 5- **المتحدة**: الثقافة الهرمية ثم ثقافة السوق تليها الثقافة الإبداعية وأخيراً الثقافة العائلية.
- وبالتالي تكون الثقافة الأكثر وضوحاً في جميع الشركات المدروسة هي **الثقافة الهرمية** أي أنها تتميز باتباع صارم لخطوط السلطة والتزام شديد باللوائح والقوانين مع أضيق حدود للحرية الشخصية. وتبين أيضاً أن **الثقافة الإبداعية** هي الأقل وجوداً في ثلاثٍ من تلك الشركات وهذا منطقي جداً بسبب سيطرة الثقافة الهرمية التي تحد من الإبداع في الشركات.
- كما يتضح أن **ثقافة السوق** تلي الثقافة الهرمية مباشرة في ثلاث شركات من العينة وهذا يدل على التوجه الشديد نحو الإنجاز والإنتاجية وتحقيق الأرباح، والسعي للحصول على حصة سوقية كبيرة.

وإن الثقافة العائلية لا تحتل مركزاً جيداً في تلك الشركات فإما أن تكون في المرتبة الأخيرة أو قبل الأخيرة وهذا يعني أنه لا توجد تلك العلاقات المتألّفة والثقة العالية في الشركات عينة الدراسة، إلا في شركتي سوليدارتي وآروب فإن الثقافة العائلية تأتي مباشرة بعد الثقافة الهرمية وهذا يدلنا على مدى قوة تآلف العلاقات بين الموظفين وقوة المشاركة والثقة فيما بينهم.

دراسة الإجابات على محاور الاستبيان

النوع الثقافي الأول: الثقافة الإبداعية

حسب النموذج المتبع، فإن الأسئلة الخاصة بالثقافة الإبداعية جرت تجزئتها إلى أسئلة فرعية عدة ضمن كل محور من المحاور المدروسة في الاستبيان، والجدول التالي رقم (14) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة النهائية لكل سؤال بناءً على إجابات المبحوثين:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.2 يتصف العاملون بالشركة بالديناميكية	3.54	0.883	موافق
2.6 دعم الابتكار والريادة	3.73	0.927	موافق
3.10 دعم الحرية والمبادرة الفردية	3.49	0.873	موافق
4.14 التزامهم الشديد بالابتكار والتحسين المستمر	3.55	0.871	موافق
5.20 اكتساب موارد متجددة	3.50	0.918	موافق
6.27 قدرتها على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزاً	3.75	0.957	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.59	0.9048	موافق

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة الإبداعية

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة الإبداعية حيث يُلاحظ أن محور الثقافة الإبداعية حصل على متوسط قدره 3.59، أي أن إجابة المبحوثين كانت "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي يوافق المجيبون على توافر قيم الثقافة الإبداعية في شركاتهم.

النوع الثقافي الثاني: الثقافة العائلية

حسب النموذج المتبع، فإن الأسئلة الخاصة بالثقافة العائلية جرت تجزئتها إلى أسئلة فرعية عدة ضمن كل محور من المحاور المدروسة في الاستبيان والجدول التالي رقم (15) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة النهائية لكل سؤال بناءً على إجابات المبحوثين:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.1 للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	3.39	0.9854	محايد
2.5 تقديم النصح والإرشاد	3.98	0.879	موافق
3.9 أسلوب العمل الجماعي	3.69	0.884	موافق
4.13 الولاء والثقة المتبادلة	3.53	0.819	موافق
5.18 التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل	3.23	1.202	محايد
5.19 الثقة العالية بين الموظفين	3.37	0.967	محايد
6.24 القيام بعملية تنمية الموارد البشرية لديها	3.51	0.955	موافق
6.25 تشجيع العمل الجماعي	3.76	0.899	موافق
6.26 قدرتها في الحصول على التزام العاملين وولائهم	3.70	0.882	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.21	0.941	محايد

جدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة العائلية

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة العائلية، حيث نلاحظ أن محور الثقافة العائلية حصل على متوسط قدره 3.21 أي أن إجابة المبحوثين كانت "محايد" حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لتوافر قيم الثقافة العائلية في شركاتهم.

النوع الثقافي الثالث: ثقافة السوق

حسب النموذج المتبع، فإن الأسئلة الخاصة بثقافة السوق جرت تجزئتها إلى أسئلة فرعية عدة ضمن كل محور من المحاور المدروسة في الاستبيان والجدول التالي رقم (16) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة النهائية لكل سؤال بناءً على إجابات المبحوثين:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.3 إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل	3.67	0.919	موافق
2.7 المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف	3.94	0.725	موافق
3.11 اتخاذ قرارات الاختيار بناءً على الإنجازات	3.64	0.768	موافق
4.15 التأكيد على الإنجاز وتحقيق الأهداف	3.79	0.777	موافق
5.21 الإنجاز بشكل تنافسي	3.46	0.872	موافق
6.28 قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	3.80	0.966	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.71	0.8378	موافق

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ثقافة السوق

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بثقافة السوق حيث يلاحظ من دراسة الجدول السابق أن ثقافة السوق حصلت على متوسط قدره 3.71 أي أن إجابة المبحوثين كانت "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لتوافر قيم ثقافة السوق في شركاتهم.

النوع الثقافي الرابع: الثقافة الهرمية

حسب النموذج المتبع، فإن الأسئلة الخاصة بالثقافة الهرمية جرت تجزئتها إلى أسئلة فرعية عدة ضمن كل محور من المحاور المدروسة في الاستبيان والجدول التالي رقم (17) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة النهائية لكل سؤال بناءً على إجابات المبحوثين:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.4 في الشركة مستوى عال من الرقابة	3.88	0.885	موافق
2.8 القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها	4.10	0.788	موافق
3.12 طاعة الرؤساء	3.90	0.553	موافق
4.16 القواعد والسمات الرسمية	3.83	0.867	موافق
4.17 الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة	3.87	0.744	موافق
5.22 الكفاءة في انجاز عملياتها	3.96	0.816	موافق
5.23 الرقابة على سير عملياتها	4.05	0.757	موافق
6.29 قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	4.07	0.743	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.96	0.769	موافق

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة الهرمية

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة الهرمية حيث يلاحظ من دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثقافة الهرمية أنها حصلت على متوسط قدره 3.96، أي أن إجابة المبحوثين كانت "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لتوافر قيم الثقافة الهرمية في شركاتهم.

ثامناً: دراسة الأداء المالي للشركات:

تكونت المؤشرات المالية المدروسة من أربعة مؤشرات هي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية للسهم ومضاعف السعر، تم دراستها عبر السنوات الثلاث 2014 - 2015 - 2016 وذلك لكل شركة داخلية في عينة الدراسة، كما تم دراسة هذه المؤشرات بين الشركات من حيث الاختلافات في الأداء المالي، وفي مايلي جداول المخرجات الوصفية والاختبار حيث تشير الجداول

التالية إلى المقاييس الإحصائية لكل مؤشر مالي على حدا بالنسبة للشركات الداخلة في العينة، ويعد المؤشر الأفضل للتعبير عن البيانات هو الوسط الحسابي.

Statistics					
		العائد على الأصول	العائد على حقوق الملكية	القيمة السوقية للسهم	مضاعف السعر
N	Valid	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0
	Mean	7.8340	17.4067	128.6727	6.1880
	Median	7.1000	15.6000	112.0000	6.1700
	Std. Deviation	5.66566	11.66861	29.58431	4.44205
	Range	21.00	36.00	75.25	14.23
	Minimum	1.00	1.00	100.00	.67
	Maximum	22.00	37.00	175.25	14.90

جدول رقم (18) : الإحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية

يحتوي الجدول السابق رقم (18) الإحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية المدروسة بالنسبة للشركات عينة الدراسة مجتمعة وذلك عن فترة الدراسة الممتدة من عام 2014 إلى عام 2016. بالنظر إلى الجدول يلاحظ أن متوسط نسبة العائد على الأصول قد بلغ (7.8340) أي أن كل ليرة سورية مستثمرة في أصول هذه الشركات ولدت أرباحاً وسطية بمقدار (7.8340) ليرة سورية. كما يشير متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية أن الملاك (حملة الأسهم العادية والممتازة) قد حصلوا على أرباح بمقدار (17.4067) لقاء كل ليرة سورية قاموا باستثمارها في هذه الشركات. وبالنظر إلى متوسط مضاعف السعر نستنتج أن المستثمرين قد ساهموا بما قيمته (6.1880) للحصول على ليرة سورية واحدة من أرباح هذه الشركات. أما بالنسبة لأسعار أسهم هذه الشركات في السوق المالية، فقد بلغت في متوسطها 128.6727 ليرة سورية.

Statistics						
العام			العائد على الاصول	العائد على حقوق الملكية	القيمة السوقية للسهم	مضاعف السعر
2014	N	Valid	5	5	5	5
		Missing	0	0	0	0
	Mean		4.0800	10.0800	132.1320	8.9260
	Median		4.7000	10.8000	120.6600	8.6000
	Std. Deviation		2.73624	6.94924	30.65505	4.37217
	Range		7.00	19.00	72.90	11.37
	Minimum		1.00	1.00	100.00	3.53
	Maximum		8.00	20.00	172.90	14.90
2015	N	Valid	5	5	5	5
		Missing	0	0	0	0
	Mean		10.2040	22.9180	126.3500	4.4020
	Median		9.2200	23.0000	112.0000	2.9000
	Std. Deviation		4.72494	10.50698	30.99375	3.31370
	Range		12.00	26.00	60.00	8.26
	Minimum		6.00	10.00	100.00	1.04
	Maximum		18.00	36.00	160.00	9.30
2016	N	Valid	5	5	5	5
		Missing	0	0	0	0
	Mean		9.2180	19.2220	127.5360	5.2360
	Median		7.4000	16.8000	112.0000	3.4000
	Std. Deviation		7.45021	14.44546	33.75867	4.94711
	Range		19.00	31.80	75.25	12.53
	Minimum		3.00	5.20	100.00	.67
	Maximum		22.00	37.00	175.25	13.20

جدول رقم (19): الإحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية لشركات التأمين حسب السنوات

يحتوي الجدول السابق رقم (19) الإحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية للشركات عن كل سنة من سنوات الدراسة. وبالنظر إلى الجدول، يُلاحظ تحسن في الأداء المالي لشركات التأمين خلال العام 2015 عنه في العام 2014، حيث تم الاستدلال على ذلك من قيم متوسطات مؤشرات العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية التي ازدادت بنسبة أكبر من الضعف في عام 2015 عن العام السابق. ولكن على الرغم من ذلك لوحظ انخفاض كل من متوسط مضاعف السعر ومتوسط القيمة السوقية لأسهم الشركات عام 2015، قد يشير ذلك إلى انخفاض الطلب على أسهم الشركات في السوق المالية رغم ارتفاع متوسط العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، يمكن إرجاع ذلك إلى حالة الغموض وعدم الاستقرار التي سادت السوق السورية خلال تلك الفترة وما شهدته من تقلب في أسعار الأسهم وأسعار الصرف، ما جعل المستثمرين يخفضون عملية الاستثمار بالأسهم محاولة منهم لتجنب المخاطر المرتبطة بذلك بالتحويل إلى عمليات استثمارية أقل مخاطرة. وبالنظر إلى

البيانات الخاصة بعام 2016، نلاحظ انخفاضاً طفيفاً في متوسطات نسب العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وتحسناً بسيطاً في متوسط القيمة السوقية للأسهم عن العام السابق.

Statistics						
الشركة			العائد على الأصول	العائد على حقوق الملكية	القيمة السوقية للسهم	مضاعف السعر
آروب	N	Valid	3	3	3	3
		Missing	0	0	0	0
	Mean		5.6667	10.5333	161.0267	7.9833
	Median		5.2000	10.8000	159.7500	6.5800
	Std. Deviation		1.26623	5.20513	11.28927	2.79325
	Range		2.40	10.40	22.47	5.03
	Minimum		4.70	5.20	150.43	6.17
	Maximum		7.10	15.60	172.90	11.20
اورينت	N	Valid	3	3	3	3
		Missing	0	0	0	0
	Mean		7.6000	17.1333	100.0000	4.1333
	Median		7.4000	16.8000	100.0000	3.4000
	Std. Deviation		3.00500	5.70731	.00000	2.00333
	Range		6.00	11.40	.00	3.80
	Minimum		4.70	11.60	100.00	2.60
	Maximum		10.70	23.00	100.00	6.40
السورية الكويتية للتأمين	N	Valid	3	3	3	3
		Missing	0	0	0	0
	Mean		16.0000	31.0000	106.8867	1.7467
	Median		18.0000	36.0000	100.0000	1.0400
	Std. Deviation		7.21110	9.53939	11.92806	1.55545
	Range		14.00	17.00	20.66	2.86
	Minimum		8.00	20.00	100.00	.67
	Maximum		22.00	37.00	120.66	3.53
سوليدارتي	N	Valid	3	3	3	3
		Missing	0	0	0	0
	Mean		3.3333	5.6667	112.0000	10.3667
	Median		3.0000	6.0000	112.0000	9.3000
	Std. Deviation		2.51661	4.50925	.00000	2.47857
	Range		5.00	9.00	.00	4.60
	Minimum		1.00	1.00	112.00	8.60
	Maximum		6.00	10.00	112.00	13.20
المتحدة	N	Valid	3	3	3	3
		Missing	0	0	0	0
	Mean		6.5700	22.7000	163.4500	6.7100
	Median		8.4900	29.9900	160.0000	2.9000
	Std. Deviation		3.97453	13.60813	10.50869	7.09847

الجدول رقم (20) الإحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية حسب الشركات

يلاحظ من الجدول السابق رقم (20) أن الشركة السورية الكويتية للتأمين كانت الأفضل من حيث مقاييس الربحية المدروسة وبفارق ملحوظ عن بقية الشركات، حيث بلغ متوسط العائد على الأصول (16) ليرة سورية، بينما كان متوسط العائد على حقوق الملكية (31) ليرة سورية، كما سجلت هذه الشركة أقل متوسط لمضاعف السعر من بين الشركات وقد بلغ (1.7467). في حين كانت شركة سوليدارتي الأسوأ من حيث متوسطات مقاييس الربحية المدروسة، إذ بلغ متوسط العائد على الأصول (3.33) ليرة سورية ومتوسط العائد على حقوق الملكية (5.666) ليرة سورية، فيما كان متوسط مضاعف السعر التابع لها الأكبر بين الشركات وقد بلغ (10.3667). أما بالنسبة للقيمة السوقية للسهم فقد كانت قيمة أسهم شركتي آروب والمتحدة الأعلى في السوق المالي حيث بلغت متوسطاتها (163-161) تقريباً على الترتيب، بينما تراوحت متوسطات القيمة السوقية لباقي الشركات بين (112-100) ليرة سورية.

3-8-1 دراسة واختبار الفروقات المشاهدة بين المؤشرات المالية عبر السنوات

تبين النتائج في الجداول التالية معنوية الفروق المشاهدة بين متوسطات قيم المؤشرات المالية بين السنوات، حيث تدل النتائج أن الفروقات ليست ذات دلالة معنوية أي أنه لا يوجد فرق حقيقي بين قيم المؤشرات المالية خلال السنوات الثلاث ودل على ذلك قيمة Sig حيث كانت أكبر من 5%.

ONEWAY ANOVA ROA, ROE Market value, Price multiplier, BY year.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العائد على الأصول	Between Groups	108.124	2	54.062	1.901	.192
	Within Groups	341.271	12	28.439		
	Total	449.395	14			
العائد على حقوق الملكية	Between Groups	436.751	2	218.376	1.783	.210
	Within Groups	1469.440	12	122.453		
	Total	1906.192	14			
القيمة السوقية للسهم	Between Groups	93.269	2	46.634	.046	.955
	Within Groups	12159.969	12	1013.331		
	Total	12253.238	14			
مضاعف السعر	Between Groups	57.964	2	28.982	1.593	.243
	Within Groups	218.282	12	18.190		
	Total	276.245	14			

جدول رقم (21): اختبار anova للفروق بين المؤشرات المالية عبر السنوات

3-8-2) دراسة واختبار الفروقات المشاهدة بين المؤشرات المالية باختلاف الشركات

تبين النتائج في الجدول التالي معنوية الفروق المشاهدة بين متوسطات قيم المؤشرات المالية التي شوهدت بين الشركات، وتدل النتائج أن الفروقات ذات دلالة إحصائية عدا مضاعف السعر حيث أن الفروق بين الشركات في هذا المؤشر ليست ذات دلالة إحصائية أي أنه لا يوجد فرق حقيقي بين الشركات بمضاعف السعر ودلنا على ذلك قيمة Sig حيث أنها أكبر من 5% مما يعني أن الفرق المشاهد فرق ظاهري، أما بالنسبة للمؤشرات الباقية فالفرق بينها ذات دلالة إحصائية أي أنه يوجد بين الشركات اختلافات حقيقية في متوسط قيم هذه المقاييس ولكن لا يفسر سبب هذا الاختلاف على أنه ناتج عن الثقافات التنظيمية حيث أن جميع الشركات تبين أن لها الثقافة التنظيمية نفسها.

ONEWAY ANOVA ROA, ROE, Market-value, Price-multiplier BY Company

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العائد على الأصول	Between Groups	279.868	4	69.967	4.127	.031
	Within Groups	169.527	10	16.953		
	Total	449.395	14			
العائد على حقوق الملكية	Between Groups	1193.829	4	298.457	4.190	.030
	Within Groups	712.362	10	71.236		
	Total	1906.192	14			
القيمة السوقية للسهم	Between Groups	11492.921	4	2873.230	37.790	.000
	Within Groups	760.317	10	76.032		
	Total	12253.238	14			
مضاعف السعر	Between Groups	134.712	4	33.678	2.380	.121
	Within Groups	141.533	10	14.153		
	Total	276.245	14			

جدول رقم (22) : اختبار anova للفروق بين المؤشرات المالية حسب الشركات

تاسعاً: التحليل العاملي لمتغيرات الأداء المالي

بسبب اختلاف وحدات القياس المشكلة لمتغير الأداء المالي وهي (العائد على الاستثمار - العائد على حقوق الملكية - القيمة السوقية للسهم - مضاعف السعر) تم اللجوء للتحليل العاملي لتشكيل متغير الأداء المالي، فظهرت النتائج التالية:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.577
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	37.847
	df	6
	Sig.	.000

جدول رقم (23): اختبار (KMO)

يوضح الجدول السابق رقم (23) نتائج اختبار KMO التي تدل أن البيانات مناسبة الحجم للقيام بالتحليل العاملي وذلك من معنوية قيمة Chi-Square.

Correlation Matrix ^a					
		العائد على الأصول	العائد على حقوق الملكية	القيمة السوقية للسهم	مضاعف السعر
Correlation	العائد على الأصول	1.000	.890	-.321	-.770
	العائد على حقوق الملكية	.890	1.000	-.075	-.821
	القيمة السوقية للسهم	-.321	-.075	1.000	.257
	مضاعف السعر	-.770	-.821	.257	1.000
Sig. (1-tailed)	العائد على الأصول	.000	.000	.122	.000
	العائد على حقوق الملكية	.000	.000	.396	.000
	القيمة السوقية للسهم	.122	.396	.000	.178
	مضاعف السعر	.000	.000	.178	.000

a. Determinant = .041

جدول (24) : مصفوفة الارتباط للمتغيرات المشكلة للأداء المالي.

يوضح الجدول (24) الارتباطات بين المتغيرات المالية، حيث نلاحظ أن هذه المتغيرات مرتبطة بشكل معنوي إلا عند القيمة السوقية للسهم فلا يوجد ارتباط معنوي وهذا منطقي لأن القيمة السوقية للسهم مرتبطة بتقلبات أسعار السوق والوضع الاقتصادي العام وغيرها من العوامل.

Communalities		
	Initial	Extraction
العائد على الأصول	1.000	.902
العائد على حقوق الملكية	1.000	.874
القيمة السوقية للسهم	1.000	.123
مضاعف السعر	1.000	.837

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول رقم (25) : جدول الاشتراكات (درجات الشيع).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.736	68.408	68.408	2.736	68.408	68.408
2	.958	23.943	92.351			
3	.241	6.036	98.387			
4	.065	1.613	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول رقم (26): جدول تفسير التباين واختزال العوامل.

Component Matrix^a

	Component
	1
العائد على الأصول	.950
العائد على حقوق الملكية	.935
مضاعف السعر	-.915
القيمة السوقية للسهم	-.351

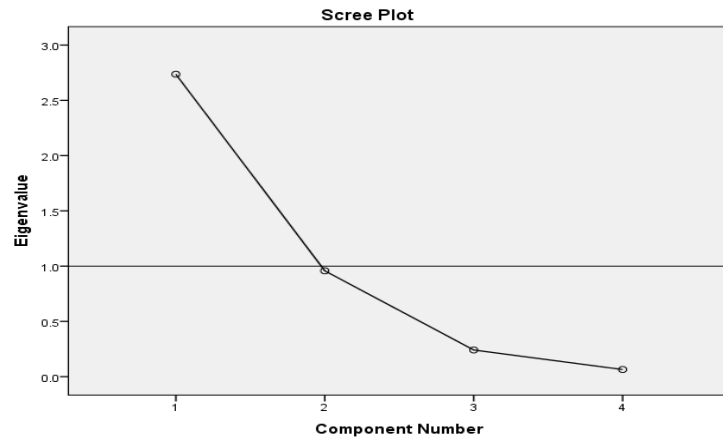
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

جدول رقم (27) : مصفوفة المكونات.

كما يظهر الجدول (25) الاشتراكات (درجات الشيع) بين المتغيرات، وحسب الدراسة الحالية، فقد تم اختزال العوامل الأربعة إلى عامل واحد فقط يفسر ما نسبته 68.4% من التباين وهذا بالضبط ما يبينه جدول تفسير التباين رقم (26) الذي يستخلص عدة عوامل لها النسبة الأكبر في تفسير التباينات، وقد تم تمثيل ذلك في الشكل التالي رقم (13).

وأخيراً يبين الجدول رقم (27) نسبة إسهام المتغيرات في تكوين العامل المستخلص من جدول تفسير التباين بحيث أن المتغيرات (العائد على الأصول – العائد على حقوق الملكية) لهما النسبة الأكبر في تكوين هذا العامل.



شكل رقم (13) : شكل توزيع التفسير.

خاتمة الفصل:

تم في هذا الفصل التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالإضافة إلى وصف أفراد العينة الداخلة في الدراسة، كما تم اختبار توزيع البيانات الذي بين أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالنهاية تم دراسة الثقافة التنظيمية بين الشركات الداخلة في عينة الدراسة بالإضافة إلى دراسة البيانات المالية التابعة لها عن سنوات الدراسة.

الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة والنتائج والتوصيات

المبحث الأول: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: فرضيات الدراسة

ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

2-1-1) النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية السائد في شركات التأمين الخاصة في

الجمهورية العربية السورية

2-1-2) النتائج المتعلقة بواقع الأداء المالي السائد في شركات التأمين الخاصة في

الجمهورية العربية السورية

2-1-3) النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

2-1-4) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي في شركات التأمين الخاصة في

الجمهورية العربية السورية.

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: الآفاق المستقبلية للدراسة

المبحث الأول: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف المبحث الحالي إلى اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة وذلك بتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية على بياناتها، وتحقيقاً لهذا الهدف تم تقسيم المبحث إلى المحاور التالية:

أولاً: فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة.

تم تفصيل المحاور السابقة فيما يلي:

أولاً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وانطلاقاً من العلاقة المعنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي التي أكدت عليها بعض الدراسات، تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على الأداء المالي وذلك من خلال صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين السورية الخاصة.

ومن هذه الفرضية الرئيسة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) تؤثر الثقافة الإبداعية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.
- 2) تؤثر الثقافة العائلية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.
- 3) تؤثر ثقافة السوق بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.
- 4) تؤثر الثقافة الهرمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يختلف تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لشركات التأمين السورية الخاصة باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائدة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

5-1-2-1 اختبار فرضيات الدراسة عبر دراسة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء المالي

تهدف دراسة الارتباط لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين الأداء المالي بمؤشراته وبين الثقافات التنظيمية بأنواعها، وفي مايلي مصفوفة الارتباط التي تحوي كل نوع من أنواع الثقافات التنظيمية المدروسة وعلاقتها بالمؤشرات المالية كل منها على حدا.

Correlations

		العائد على الأصول	العائد على حقوق الملكية	القيمة السوقية للسهم	مضاعف السعر
Spearman's rho	الثقافة الإدارية	-.034	-.025	.044	.094
	الثقافة العائلية	-.084	-.060	.012	.114
	ثقافة السوق	-.009	.020	.065	.054
	الثقافة الهرمية	-.002	.006	.094	.085
Sig. (2-tailed)	الثقافة الإدارية	.724	.797	.654	.338
	الثقافة العائلية	.388	.541	.901	.242
	ثقافة السوق	.929	.840	.507	.583
	الثقافة الهرمية	.986	.953	.337	.384

الجدول رقم (28) مصفوفة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية ومتغيرات الاداء المالي

يبين الجداول السابق قيم معاملات الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء المالي حيث يلاحظ أن قيم sig أكبر من مستوى الدلالة مما يعني عدم معنوية معاملات الارتباط وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

5-1-2-2 اختبار صحة فرضيات الدراسة عبر دراسة الانحدار

رغم عدم ارتباط متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بشكل معنوي، قامت الباحثة بمحاولة اختبار فرضيات الدراسة من خلال الانحدار، حيث تتيح دراسة الانحدار تمثيل وقياس العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ومعرفة نوعها كما تمكننا من إجراء التقدير والتنبؤ الإحصائي للمتغير التابع.

❖ الانحدار البسيط

بغية تدعيم اختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بدراسة الانحدار البسيط بين كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية وكل متغير من متغيرات الأداء المالي.

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"تؤثر الثقافة الإبداعية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية".
لتحري أثر الثقافة الإبداعية على الأداء المالي تمت دراسة علاقة الانحدار البسيط بين الثقافة الإبداعية وكل متغير من متغيرات الأداء المالي على حدا.

1-1) الثقافة الإبداعية والعائد على الأصول

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة الإبداعية والعائد على الأصول النتائج التالية:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.022 ^a	.000	-.009	5.47868

a. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.464	1	1.464	.049	.826 ^b
	Residual	3151.673	105	30.016		
	Total	3153.137	106			

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

b. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.443	2.949		2.863	.005
	الثقافة الإبداعية	-.179	.811	-.022	-.221	.826

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

جدول رقم (29): تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية والعائد على الأصول

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الإبداعية في العائد على الأصول. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.022$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الإبداعية والعائد على الاستثمار. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.00$ أي أن الثقافة الإبداعية لا تفسر أي تغير حاصل في العائد على الأصول. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $\text{Sig}=0.826$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالأثر غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة للجدول السابق رقم (29) نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 8.443 وقيمة ميل خط الانحدار كانت -0.179 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن Sig=0.826 وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 8.443 - 0.179 X_1$$

1-2) الثقافة الإبداعية والعائد على حقوق الملكية

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة الإبداعية والعائد على حقوق الملكية النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.035 ^a	.001	-.008	11.32953

a. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.149	1	16.149	.126	.724 ^b
	Residual	13477.624	105	128.358		
	Total	13493.772	106			

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

b. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.403	6.097		3.182	.002
	الثقافة الإبداعية	-.595	1.678	-.035	-.355	.724

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

جدول رقم (30) : تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية والعائد على حقوق الملكية

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الإبداعية في العائد على الحقوق الملكية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.35$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الإبداعية والعائد على حقوق الملكية. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.001$ أي أن الثقافة الإبداعية تفسر ما نسبته 0.1% فقط من التغير الحاصل في العائد على حقوق الملكية وهي نسبة ضعيفة للغاية. كما تشير نتائج

تحليل ANOVA إلى أن قيمة Sig=0.724 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة للجدول السابق نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 19.403 وقيمة ميل خط الانحدار كانت -0.595 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن Sig=0.724 وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 19.403 - 0.595 X_1$$

3-1) الثقافة الإبداعية والقيمة السوقية للسهم

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة الإبداعية والقيمة السوقية للسهم مايلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.084 ^a	.007	-.002	28.71288

a. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	620.686	1	620.686	.753	.388 ^b
	Residual	86565.076	105	824.429		
	Total	87185.761	106			

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

b. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	115.976	15.453		7.505	.000
	الثقافة الإبداعية	3.689	4.252	.084	.868	.388

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

جدول رقم (31): تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية والقيمة السوقية للسهم

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الإبداعية في القيمة السوقية للسهم. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.084$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الإبداعية والقيمة السوقية للسهم. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.007$ أي أن الثقافة الإبداعية تفسر ما نسبته 0.7% فقط

من التغير الحاصل في القيمة السوقية للسهم. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة Sig=0.388 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة للجدول السابق نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 115.976 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 3.689 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن Sig=0.388 وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 115.976 + 3.689 X_1$$

4-1) الثقافة الإبداعية ومضاعف السعر

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة الإبداعية ومضاعف السعر ما يلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.144 ^a	.021	.011	4.24691

a. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.065	1	40.065	2.221	.139 ^b
	Residual	1893.806	105	18.036		
	Total	1933.871	106			

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

b. Predictors: (Constant), الثقافة الإبداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.840	2.286		1.243	.217
	الثقافة الإبداعية	.937	.629	.144	1.490	.139

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

جدول رقم (32): تحليل الانحدار بين الثقافة الإبداعية ومضاعف السعر

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الإبداعية في مضاعف السعر. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R=0.144 وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الإبداعية ومضاعف السعر. أما

قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.021$ أي أن الثقافة الإبداعية تفسر ما نسبته 2.1% فقط من التغير الحاصل في مضاعف السعر وهي نسبة ضعيفة. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.139$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة للجدول السابق نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 2.840 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 0.937 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن $Sig=0.139$ وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 2.840 + 0.937 X_1$$

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

"تؤثر الثقافة الإبداعية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية" مرفوضة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ولا يوجد أثر للثقافة الإبداعية على الأداء المالي.

2) الثقافة العائلية والأداء المالي

لتحري أثر الثقافة العائلية على الأداء المالي فقد تمت دراسة علاقة الانحدار البسيط بين الثقافة العائلية وكل متغير من متغيرات الأداء المالي على حدا.

2-1) الثقافة العائلية والعائد على الأصول

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة العائلية والعائد على الأصول ما يلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.055 ^a	.003	-.006	5.47158

a. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.625	1	9.625	.321	.572 ^b
	Residual	3143.512	105	29.938		
	Total	3153.137	106			

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

b. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.375	2.824		3.320	.001
	الثقافة العائلية	-.438	.772	-.055	-.567	.572

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

جدول رقم (33): تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية والعائد على الأصول

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة العائلية في العائد على الأصول. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.055$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة العائلية والعائد على الأصول. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.003$ أي أن الثقافة العائلية تفسر ما نسبته 0.3% فقط من التغير الحاصل في الأصول وهي نسبة ضعيفة. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.572$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة للجدول السابق نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 9.375 وقيمة ميل خط الانحدار كانت -0.438 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن $Sig=0.572$ وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 9.375 - 0.438 X_2$$

2-2) الثقافة العائلية والعائد على حقوق الملكية

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة العائلية والعائد على حقوق الملكية النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.073 ^a	.005	-.004	11.30597

a. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.149	1	72.149	.564	.454 ^b
	Residual	13421.623	105	127.825		
	Total	13493.772	106			

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

b. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.582	5.835		3.699	.000
	الثقافة العائلية	-1.198	1.595	-.073	-.751	.454

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

جدول رقم (34): تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية والعائد على حقوق الملكية

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة العائلية في العائد على حقوق الملكية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.073$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة العائلية والعائد على حقوق الملكية. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.005$ أي أن الثقافة العائلية تفسر ما نسبته 0.5% فقط من التغير الحاصل في العائد على حقوق الملكية وهي نسبة ضعيفة. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.454$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة للجدول السابق نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 21.582 وقيمة ميل خط الانحدار كانت -1.198 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن $Sig=0.454$ وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 21.582 - 1.198 X_2$$

2-3) الثقافة العائلية والقيمة السوقية للسهم

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة العائلية والقيمة السوقية للسهم النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.073 ^a	.005	-.004	28.73937

a. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	460.854	1	460.854	.558	.457 ^b
	Residual	86724.908	105	825.952		
	Total	87185.761	106			

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

b. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	118.283	14.832		7.975	.000
	الثقافة العائلية	3.028	4.054	.073	.747	.457

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

جدول رقم (35): تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية والقيمة السوقية للسهم

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة العائلية في القيمة السوقية للسهم. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.073$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة العائلية والقيمة السوقية للسهم. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.005$ أي أن الثقافة العائلية تفسر ما نسبته 0.5% فقط من التغير الحاصل في القيمة السوقية للسهم وهي نسبة ضعيفة. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.457$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة للجدول السابق نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 118.283 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 3.028 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن $Sig=0.457$ وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 118.283 + 3.028 X_2$$

2-4) الثقافة العائلية ومضاعف السعر

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة العائلية ومضاعف السعر النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.185 ^a	.034	.025	4.21779

a. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.951	1	65.951	3.707	.057 ^b
	Residual	1867.920	105	17.790		
	Total	1933.871	106			

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

b. Predictors: (Constant), الثقافة العائلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.074	2.177		.953	.343
	الثقافة العائلية	1.146	.595	.185	1.925	.057

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

جدول رقم (36): تحليل الانحدار بين الثقافة العائلية ومضاعف السعر

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة العائلية في مضاعف السعر. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.185$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة العائلية ومضاعف السعر. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.034$ أي أن الثقافة العائلية تفسر ما نسبته 3.4% فقط من التغير الحاصل في مضاعف السعر وهي نسبة ضعيفة. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.057$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

بالنظر إلى الجدول يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 2.074 في حين كانت قيمة ميل خط الانحدار 1.146 لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً باعتبار أن $Sig=0.057$ وهي أكبر من 5% وبالتالي تكون المعادلة:

$$Y = 2.074 + 1.146 X_2$$

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

"تؤثر الثقافة العائلية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية".
مرفوضة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ولا يوجد أثر للثقافة العائلية على الأداء المالي.

(3) ثقافة السوق والأداء المالي

لتحري أثر ثقافة السوق على الأداء المالي فقد تمت في المراحل التالية دراسة علاقة الانحدار البسيط بين ثقافة السوق وكل متغير من متغيرات الأداء المالي على حدا.

3-1) ثقافة السوق والعائد على الأصول

بينت دراسة الانحدار بين ثقافة السوق والعائد على الأصول النتائج التالية:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.038 ^a	.001	-.008	5.47609

a. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.438	1	4.438	.148	.701 ^b
	Residual	3148.699	105	29.988		
	Total	3153.137	106			

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

b. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.954	3.039		.004
	ثقافة السوق	-.313	.814	-.038	.701

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

جدول رقم (37): تحليل الانحدار بين ثقافة السوق والعائد على الأصول

يوضح الجدول السابق أثر ثقافة السوق في العائد على الأصول. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.038$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين ثقافة السوق والعائد على الأصول. أما

قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.001$ أي أن ثقافة السوق تفسر ما نسبته 0.1% فقط من التغير الحاصل في العائد على الأصول وهي نسبة ضعيفة جداً. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.701$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

بالعودة الى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 8.954 بينما كانت قيمة ميل خط الانحدار -0.313 ، لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.701$ وهي أكبر من 5% وبالتالي يمكن وضع معادلة الانحدار البسيط على الشكل التالي:

$$Y = 8.954 - 0.313 X_3$$

3-2) ثقافة السوق والعائد على حقوق الملكية

بينت دراسة الانحدار بين ثقافة السوق والعائد على حقوق الملكية النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.018 ^a	.000	-.009	11.33446

a. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.435	1	4.435	.035	.853 ^b
	Residual	13489.337	105	128.470		
	Total	13493.772	106			

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

b. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.427	6.291		2.929	.004
	ثقافة السوق	-.313	1.686	-.018	-.186	.853

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

جدول رقم (38): تحليل الانحدار بين ثقافة السوق والعائد على حقوق الملكية

يوضح الجدول السابق أثر ثقافة السوق في العائد على حقوق الملكية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.018$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين ثقافة السوق والعائد على حقوق الملكية. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.000$ أي أن ثقافة السوق لا تفسر أيًا من التغيرات الحاصلة في العائد على حقوق الملكية. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.853$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

بالنظر إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 18.427 في حين كانت قيمة ميل خط الانحدار 0.313 - لكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.701$ وهي أكبر من 5% 3.313 - فتكون المعادلة:

$$Y = 18.427 - 0.313 X_3$$

3-3 ثقافة السوق وقيمة السوقية للسهم

بينت دراسة علاقة الانحدار بين ثقافة السوق والقيمة السوقية للسهم النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.074 ^a	.006	-.004	28.73573

a. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	482.822	1	482.822	.585	.446 ^b
	Residual	86702.939	105	825.742		
	Total	87185.761	106			

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

b. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	117.157	15.949		7.345	.000
	ثقافة السوق	3.268	4.273	.074	.765	.446

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

جدول رقم (39): تحليل الانحدار بين ثقافة السوق والقيمة السوقية للسهم

يوضح الجدول السابق أثر ثقافة السوق في القيمة السوقية للسهم. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.074$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين ثقافة السوق والقيمة السوقية للسهم. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.006$ أي أن ثقافة السوق تفسر ما نسبته 0.6% فقط من التغير الحاصل في القيمة السوقية للسهم وهي نسبة ضعيفة جداً. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.446$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

بالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 117.157 وكانت قيمة ميل خط الانحدار 3.268 ولكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.446$ وهي أكبر من 5% ، فتكون المعادلة:

$$Y = 117.157 + 3.268 X_3$$

3-4) ثقافة السوق ومضاعف السعر

بينت دراسة الانحدار بين ثقافة السوق ومضاعف السعر النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.125 ^a	.016	.006	4.25798

a. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.177	1	30.177	1.664	.200 ^b
	Residual	1903.693	105	18.130		
	Total	1933.871	106			

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

b. Predictors: (Constant), ثقافة السوق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.189	2.363		1.349	.180
	ثقافة السوق	.817	.633	.125	1.290	.200

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

جدول رقم (40): تحليل الانحدار بين ثقافة السوق ومضاعف السعر

يوضح الجدول السابق أثر ثقافة السوق في مضاعف السعر. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.125$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين ثقافة السوق ومضاعف السعر. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.016$ أي أن ثقافة السوق تفسر ما نسبته 1.6% فقط من التغير الحاصل في مضاعف السعر وهي نسبة ضعيفة جداً. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.200$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 3.189 وقيمة ميل خط الانحدار 0.817 ولكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.200$ وهي أكبر من 0.05 ، فتكون المعادلة:

$$Y = 3.189 + 0.817 X_3$$

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

"تؤثر ثقافة السوق بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية".

مرفوضة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ولا يوجد أثر لثقافة السوق على الأداء المالي.

(4) الثقافة الهرمية والأداء المالي

لتحري أثر الثقافة الهرمية على الأداء المالي فقد تمت في المراحل التالية دراسة علاقة الانحدار البسيط بين الثقافة الهرمية وكل متغير من متغيرات الأداء المالي على حدا.

(1-4) الثقافة الهرمية والعائد على الأصول

بينت دراسة علاقة الانحدار بين الثقافة الهرمية والعائد على الأصول النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.096 ^a	.009	.000	5.45490

a. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.766	1	28.766	.967	.328 ^b
	Residual	3124.371	105	29.756		
	Total	3153.137	106			

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

b. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.431	3.727		3.067	.003
	الثقافة الهرمية	-.916	.932	-.096	-.983	.328

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

جدول رقم (41): تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية والعائد على الأصول

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الهرمية في العائد على الأصول. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.096$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الهرمية والعائد على الأصول. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.009$ أي أن الثقافة الهرمية تفسر ما نسبته 0.9% فقط من التغير الحاصل في العائد على الأصول وهي نسبة ضعيفة جداً. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.328$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

بالنظر إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 11.431 وقيمة ميل خط الانحدار -0.916 ، ولكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.328$ وهي أكبر من 0.05 فتكون المعادلة التالية:

$$Y = 11.431 - 0.916 X_4$$

2-4) الثقافة الهرمية والعائد على حقوق الملكية

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة الهرمية والعائد على حقوق الملكية النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.070 ^a	.005	-.005	11.30846

a. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.238	1	66.238	.518	.473 ^b
	Residual	13427.534	105	127.881		
	Total	13493.772	106			

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

b. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.781	7.727		2.948	.004
	الثقافة الهرمية	-1.390	1.932	-.070	-.720	.473

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

جدول رقم (42): تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية والعائد على حقوق الملكية

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الهرمية في العائد على حقوق الملكية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.070$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الهرمية والعائد على حقوق الملكية. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.005$ أي أن الثقافة الهرمية تفسر ما نسبته 0.5% فقط من التغير الحاصل في العائد على حقوق الملكية وهي نسبة ضعيفة جداً. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.473$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

بالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 22.781 وقيمة ميل خط الانحدار -1.390. ولكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.473$ وهي أكبر من 0.05 ، فتكون المعادلة التالية:

$$Y = 22.781 - 1.390 X_4$$

4-3) الثقافة الهرمية والقيمة السوقية للسهم

بينت دراسة الانحدار بين الثقافة الهرمية والقيمة السوقية للسهم النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.107 ^a	.011	.002	28.65073

a. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	994.997	1	994.997	1.212	.273 ^b
	Residual	86190.764	105	820.864		
	Total	87185.761	106			

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

b. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	107.829	19.577		5.508	.000
	الثقافة الهرمية	5.389	4.894	.107	1.101	.273

a. Dependent Variable: القيمة السوقية للسهم

جدول رقم (43): تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية والقيمة السوقية للسهم

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الهرمية في القيمة السوقية للسهم. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.107$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الهرمية والقيمة السوقية للسهم. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.011$ أي أن الثقافة الهرمية تفسر ما نسبته 1.1% فقط من التغير الحاصل في القيمة السوقية للسهم وهي نسبة ضعيفة جداً. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.273$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

بالعودة الى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 107.829 وقيمة ميل خط الانحدار 5.389 ولكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.273$ وهي أكبر من 0.05 فتكون المعادلة التالية:

$$Y = 107.829 + 5.389 X_4$$

5-4) الثقافة الهرمية ومضاعف السعر

بينت دراسة علاقة الانحدار بين الثقافة الهرمية ومضاعف السعر النتائج التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.154 ^a	.024	.014	4.24068

a. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.619	1	45.619	2.537	.114 ^b
	Residual	1888.252	105	17.983		
	Total	1933.871	106			

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

b. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.623	2.898		.560	.577
	الثقافة الهرمية	1.154	.724	.154	1.593	.114

a. Dependent Variable: مضاعف السعر

جدول رقم (44): تحليل الانحدار بين الثقافة الهرمية ومضاعف السعر

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الهرمية في مضاعف السعر. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.154$ وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة الهرمية ومضاعف السعر. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.024$ أي أن الثقافة الهرمية تفسر ما نسبته 2.4% فقط من التغير الحاصل في مضاعف السعر وهي نسبة ضعيفة جداً. كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.114$ وهي أكبر من 5% وبالتالي فالتأثير غير معنوي، أي نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.

وبالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 1.623 وقيمة ميل خط الانحدار 1.154 ولكن هذه القيمة غير دالة معنوياً كون قيمة $Sig=0.114$ وهي أكبر من 5% فتكون المعادلة التالية:

$$Y = 1.623 + 1.154 X_4$$

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

"تؤثر الثقافة الهرمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية".
مرفوضة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ولا يوجد أثر للثقافة الهرمية على الأداء المالي.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية الرئيسة الأولى "تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية" وذلك بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط.

(8) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: يختلف تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المالي باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد.

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى يمكن القول أن هذه الفرضية مرفوضة، حيث أنه وباعتبار لا يوجد تأثير معنوي لأنواع الثقافة التنظيمية المدروسة في الأداء المالي، يمكن أن نقول أن هذا التأثير لا يختلف باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد.

❖ تحليل الانحدار المتعدد

صحيح أننا قمنا برفض الفرضية الرئيسة الأولى بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط، لكن من الضروري إعادة اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار المتعدد باعتباره يأخذ بالحسبان التفاعلات المحتملة بين المتغيرات المستقلة والتي من الممكن أن تنتج أثراً في المتغير التابع. ولكن يتطلب استخدام هذا التحليل التحقق من توافر شروط استخدامه.

❖ دراسة تحقق شروط تحليل الانحدار المتعدد:

قبل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لابد من التأكد من تحقق شروط أساسية وهامة وهي:

- التوزيع الطبيعي وقد تم التحقق منه مسبقاً
- غياب ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)
- غياب ظاهرة الارتباط الذاتي (Autocorrelation)

للتحقق من أن الأخطاء تتوزع بشكل عشوائي دون وجود ارتباط ذاتي بينها تم إجراء اختبار (Durbin-Watson) حيث يجب أن تكون قيمته أكبر من 1.65 حتى نقول أن الأخطاء تتوزع بشكل عشوائي دون وجود ارتباط ذاتي بينها، وفي مايلي مخرجات التحليل الإحصائي:

Model Summary^b

Model	Durbin-Watson
1	1.202 ^a

a. Predictors: (Constant), الثقافة الهرمية، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة العائلية

b. Dependent Variable: الأداء المالي

الجدول رقم (45): اختبار Durbin-Watson

يوضح الجدول السابق أن قيمة اختبار Durbin-Watson = 1.202 وتدل على وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء حيث أن قيمة الاختبار كانت أقل من القيمة الحدية للاختبار وقيمتها 1.65. ولدى دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض ظهرت النتائج التالية:

Correlations

		الثقافة الإبداعية	الثقافة العائلية	ثقافة السوق	الثقافة الهرمية
Spearman's rho	الثقافة الإبداعية	Correlation Coefficient	1.000	.818**	.757**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	107	107	107
	الثقافة العائلية	Correlation Coefficient	.818**	1.000	.832**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	107	107	107
	ثقافة السوق	Correlation Coefficient	.757**	.832**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	107	107	107
	الثقافة الهرمية	Correlation Coefficient	.611**	.671**	.691**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	107	107	107

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول رقم (46): مصفوفة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية

يبين الجدول السابق قيم معاملات ارتباط أنواع الثقافة التنظيمية مع بعضها البعض، وبالنظر إلى قيم Sig الدالة على معنوية معاملات الارتباط نجد أن قيمها أصغر من مستوى الدلال 5% ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنواع الثقافية المدروسة. وهذا يؤيد النتيجة السابقة التي تدل على وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

أما التحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة فكان من خلال قيم معامل التضخم VIF التي تدل على وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع في حال كانت قيمتها أكبر من 5. وفي مايلي مخرجات التحليل الإحصائي.

Collinearity Statistics			
Model		Tolerance	VIF
1	الثقافة العائلية	.157	6.265
	الثقافة الإبداعية	.228	5.385
	ثقافة السوق	.189	5.294
	الثقافة الهرمية	.335	5.988
Dependent Variable: الأداء المالي			

الجدول رقم (47): اختبار Multicollinearity

تشير قيم معامل تباين التضخم VIF إلى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity حيث كانت جميع قيم المعامل وعند جميع المتغيرات المستقلة أكبر من 5.

تشير النتائج السابقة إلى وجود ظاهرة الارتباط الذاتي بالإضافة لظاهرة الارتباط الخطي المتعدد، وبالتالي عدم تحقق شرطين من أصل الشروط الثلاثة اللازمة لإجراء اختبار الانحدار المتعدد، وبناءً على ذلك لا يمكن القيام باختبار الانحدار المتعدد.

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

مقدمة:

انتهت مرحلة تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع التأميني الخاص في الجمهورية العربية السورية وذلك من وجهة نظر العاملين، وحول مستوى الأداء المالي السائد في القطاع، إلى جانب مجموعة من النتائج والاستنتاجات من اختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بطبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية في الأداء المالي. يهدف المبحث الحالي إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، التي في ضوءها يمكن استخلاص توصيات عملية لإدارات شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية، إضافة لتقديم توصيات علمية للدراسات المستقبلية المقترحة التي يمكن القيام بها لمتابعة البحث العلمي في هذا المجال.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تصنيف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى:

1) النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية السائد في شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية

تشير نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين الخاصة السورية إلى سيادة النمط الثقافي الهرمي في الشركات عينة الدراسة جميعها، فقد حصل هذا النوع على أكبر متوسط من متوسطات إجابات أفراد العينة حيث بلغت قيمته 85.75% وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على انتشار كبير لقيم الثقافة الهرمية في بيئة العمل من جهة وإجماع العاملين على القبول بها من قبل إداراتهم من جهة ثانية وبالتالي يمكن الحكم على الثقافة السائدة في القطاع التأميني السوري الخاص بأنها ثقافة هرمية قوية بسبب توافر الشرطين الأساسيين لقوة الثقافة وهما انتشار القيم بين العاملين والإجماع عليها، وفي هذا السياق بين (Sorensen, 2004) أن الثقافة القوية، بغض النظر عن طبيعتها، تعد من أهم العوامل المؤثرة في الأداء ولا سيما الأداء المالي. يمكن تبرير وجهة نظر الإدارات في اتباع النمط الثقافي الهرمي القائم على الالتزام بالإجراءات الرسمية واتباع أسلوب الرقابة عن قرب من قبل المشرفين والمديرين برغبتها في تحقيق

مصلحة العمل عبر الوقوف على كفاءة تنفيذ الأعمال ومتابعة الأداء باستمرار للحيلولة دون وقوع أخطاء قد تعرقل أو تؤثر على سير عملياتها.

(2) النتائج المتعلقة بواقع الأداء المالي السائد في شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية

بينت نتائج اختبار الفروقات بين مؤشرات الأداء المالي ممثلة بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية للسهم ومضاعف السعر أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيم تلك المؤشرات عبر السنوات الداخلة في الدراسة بالنسبة لكل شركة، ويمكن تفسير هذا التشابه في النتائج المالية للشركات خلال السنوات 2014-2015-2016 كونها كانت تعمل في ظروف متشابهة غير عادية فرضتها الأزمة السياسية التي تعيشها البلاد والتي ألقت ظلالها على الظروف الاقتصادية التي أثرت مباشرة على حجم أعمال شركات التأمين، فاضطر قسم كبير منها إلى تخفيض حجم الأعمال والاقتصار على خدمات تأمينية معينة تلبي حاجة السوق السورية في المرحلة الحالية (خاصة في السنوات الأولى التي أجريت فيها الدراسة) ما انعكس على النتائج المالية لهذه الشركات. وعلى جانب آخر أظهرت نتائج اختبار الفروقات بين المؤشرات المالية بين الشركات عينة الدراسة وجود اختلافات إحصائية ذات دلالة معنوية بين مؤشرات العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية باختلاف الشركات ولكن هذه الفروق ظاهرية لا تفسرها الثقافة التنظيمية بل يمكن إرجاعها لعوامل عدة تتعلق بالشركات ذاتها كرأس المال الشركة والشريحة التي تخدمها وحصتها السوقية ومجموعة الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى الدعم الخارجي الذي تتلقاه من المساهمين كون العديد منها مملوك لهيئات وشركات خليجية وعربية قادرة على تقديم الدعم والخبرة المتميزة عند الحاجة، أما بالنسبة لمتغير مضاعف السعر فقد بينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية له بين الشركات، فقد تشابهت قيمه ما يدل على أن المساهمين مستعدون لاستثمار مبالغ متشابهة للحصول على وحدة واحدة من أرباح هذه الشركات.

(3) النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

1. رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "تؤثر الثقافة الإبداعية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية" (Yesil & Kaya, 2013).

2. رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " تؤثر الثقافة العائلية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية" (Yesil &Kaya, 2013) .
3. رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " تؤثر ثقافة السوق بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية" (Acar, 2014) (Yesil &Kaya, 2013) (Ho,et, al, 2017).
4. رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه " تؤثر الثقافة الهرمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية" (Acar, 2014) (Yesil &Kaya, 2013) .
5. رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه " تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال معنوياً على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية" (Yesil &Kaya, 2013).
6. رفض الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه " يختلف تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لشركات التأمين السورية باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائدة (Yesil &Kaya, 2013).

4) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي في شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية.

على الرغم من أن الدراسة الحالية افترضت وجود تأثير للثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة (الإبداعية والعائلية والسوق والهرمية) على الأداء المالي لشركات التأمين السورية الخاصة متمثلاً في العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ومضاعف السعر والقيمة السوقية للسهم، إلا أن نتائج اختبار هذه الفرضيات أتت لتناقض ما هو متوقع وتقول بعدم وجود تأثير للثقافة التنظيمية في الأداء المالي. إن غياب هذا التأثير المباشر للثقافة التنظيمية في الأداء المالي لا يلغي إمكانية وجود علاقة بينهما، وإنما قد يدعم وجود هذه العلاقة من خلال متغير وسيط كتحويل المعرفة (Tseng, 2010) أو إدارة المعرفة (Zheng, et, al, 2010) أو الالتزام التنظيمي (Pinho, et, al, 2014) أو الإبداع (Han, et, al, 1998). على الرغم مما تقدمه هذه الدراسة من دعم غير مباشر لإمكانية وجود علاقة غير مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، يبقى من الصعب القول أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي غير موجودة بشكل مطلق وذلك نظراً لمحدودية حجم العينة وتأثر النتائج المالية لقطاع التأمين بشكل كبير بظروف الأزمة التي تشهدها البلاد، فالسنوات التي شملتها الدراسة كانت من

السنوات الصعبة خاصة على المجال الاقتصادي، إذ شهد السوق التأميني تراجعاً في الإقبال عليه من قبل العملاء والمستثمرين، وتخفيضاً في حجم الخدمات المقدمة، ما انعكس بشكل كبير على النتائج المالية النهائية للشركات والتي كانت المادة الأولية التي بنيت عليها المعالجة الإحصائية في محاولة التوصل لحقيقة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي (يمكن التأكد من ذلك من خلال الاطلاع على القوائم المالية التي استمدت منها هذه البيانات والموجودة في ملحق الدراسة). ومن ناحية أخرى، يشير (Hussein Ali, et, al, 2017) أنه لوحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات التي أثبتت غياب العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي طبقت في بلدان العالم الثالث أو في بلدان تعاني من حالات خاصة كعدم استقرار الظروف المحيطة لا سيما الأوضاع الاقتصادية التي يكون تأثيرها السلبي أشد وطأة في البلدان النامية، إضافة لذلك فإن التطور الإداري في البلدان النامية يختلف عنه في البلدان المتطورة بسبب التعقيد والديناميكية التي تتسم بها البيئات غير المستقرة ما يؤدي إلى صعوبات في تطبيق سياسات واستراتيجيات التغيير. كما قد يختلف تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء المالي باختلاف القطاع الذي تتم فيه الدراسة، فقد توصل (Acar, 2014) إلى اختلاف أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المالي بين الشركات العامة والخاصة رغم تواجدها في البلد ذاته.

ثانياً: توصيات الدراسة

على الرغم من عدم قدرة الدراسة الحالية على إثبات أي علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، إلا أنه يمكن الاستفادة من نتائج الدراسات الأخرى في الخروج بعدد من التوصيات الموجهة لإدارات شركات التأمين بغية تطوير منظومتها القيمية لتصبح أكثر تماشياً مع الفترة الراهنة. وعلى الرغم من وجود وجهات نظر مؤيدة لفاعلية الثقافة الهرمية وقدرتها على تحقيق نتائج أعمال جيدة (Acar, 2014)، إلا أن الغالبية العظمى من الدراسات والتي تمت في بيئات وفترات زمنية مختلفة (Fekete & Bocskei, 2011) (Tseng, 2009) (Ogbonna & Harris, 2000) (Acar, 2017) (Ho, et, al, 2016) (Valencia, et, al, 2014) أفادت بأن تبني المنظمات لثقافات تنظيمية ذات توجه داخلي (الثقافة الهرمية والثقافة العائلية) لا يعود عليها بإيجابيات ومكاسب مالية كالتى تعود بها الثقافات ذات التوجه الخارجي (الثقافة الإبداعية وثقافة السوق) التي تكون ذات قدرة أكبر على التأقلم والتعامل مع المستجدات في البيئة المحيطة. من هنا وانطلاقاً من كون الصناعة التأمينية تقوم بالأساس على التعامل مع الأخطار وما ينطوي على ذلك من غموض في مدى تحقق هذه الأخطار من عدمه، توصي الباحثة شركات التأمين الخاصة بمحاولة التخلي عن النمط الثقافي

الهرمي وإحداث تعديلات في منظومتها القيمية بحيث تتحول أو على الأقل تقترب من المنظومة القيمية للثقافة الإبداعية وثقافة السوق ذات التوجه الخارجي وذلك كي تتماشى مع ظروف السوق السورية المتغيرة وخاصة في المرحلة المقبلة التي من المتوقع أن تشهد انفتاحاً على كافة الأصعدة لا سيما الوضع الاقتصادي بعد ظهور بوادر انتهاء الأزمة السورية مباشرة بدخول سورية بمرحلة جديدة هي مرحلة إعادة الإعمار.

ثالثاً: الآفاق المستقبلية للدراسة

تبعاً لصعوبة تعميم النتيجة السابقة والتسليم بعدم وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي نظراً للظروف التي تمت ضمنها الدراسة، تقدم الباحثة عدد من التوصيات نورها فيما يلي:

1. القيام بالمزيد من الأبحاث والدراسات لتحري إمكانية وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي مع تنوع الأطر المستخدمة كاعتماد نماذج أخرى لقياس الثقافة التنظيمية غير النموذج المعتمد في هذه الدراسة، أو من خلال اعتماد مقاييس مالية مختلفة عما اعتمدت عليه الدراسة الحالية.
2. القيام بالدراسات في إطار مكاني مختلف والتطبيق على قطاعات اقتصادية أخرى سلعية أو خدمية كالمصارف أو المؤسسات التعليمية الخاصة أو العامة أو إجراء دراسة مقارنة لواقع الثقافة التنظيمية السائد بين القطاعين العام والخاص.
3. يمكن توسيع إطار دراسة أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة على الأداء بشكل عام ليشمل مقاييس مالية وأخرى غير مالية كالتي يعتمد عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن.
4. إعادة اختبار هذه العلاقة بوجود متغير وسيط كالولاء أو الالتزام التنظيمي.
5. يمكن إعادة تطبيق هذه الدراسة باعتماد المقاييس نفسها وفي الإطار المكاني نفسه وهو شركات التأمين السورية الخاصة ولكن بعد فترة زمنية كافية لعودة القطاع الاقتصادي السوري لما كان عليه وتعافيه من العقبات التي فرضتها عليه الأزمة الحالية.

قائمة المراجع

الكتب العربية

- (1) أبوبكر، مصطفى، 2005 (التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي) الدار الجامعية، الاسكندرية.
- (2) أبو بكر، مصطفى، 2000 (دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الحطة الاستراتيجية)، الدار الجامعية الإسكندرية.
- (3) تيغزة، محمد بوزيان، 2012 (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (4) جاد الرب، سيد محمد، 2009 (مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء - مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي) جامعة قناة السويس.
- (5) جرينبرغ وبارون، 2004 (إدارة السلوك في المنظمات) ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- (6) جمعة، السعيد فرحات، 2000 (الأداء المالي لمنظمات الأعمال - التحديات الراهنة) دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (7) حريم، حسن، 2007 (السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات) دار زهران، عمان - الأردن.
- (8) الحكيم، عبد الهادي محمد تقي، 2003 (عقد التأمين حقيقته ومشروعيته) دار الحلبي للنشر والتوزيع.
- (9) الخطيب، محمد محمود، 2010 (الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم) دار الحامد للنشر والتوزيع عمان -الأردن.
- (10) الخطيب، محمود أحمد، 2010 (أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية) القاهرة.
- (11) الخفاجي، نعمة عباس، 2009 (ثقافة المنظمة) دار اليازوري، عمان -الأردن.
- (12) ديري، زاهد محمد، 2011 (السلوك التنظيمي) دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

- 13) الربيعي، حاكم محسن وراضي، حمد عبد المحسن، 2011 (حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 14) رزق الله، عايدة نخلة، 2002 (دليل الباحثين في التحليل الإحصائي - الاختيار والتفسير) جامعة عين شمس.
- 15) السالم، مؤيد وصالح، عادل 2003 (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) الطبعة الأولى، إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع
- 16) السيد، عبد الهادي والحكيم، محمد تقي 2003 (عقد التأمين حقيقة مشروعة) منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
- 17) الشبلي، عثمان، 2001 (الإحصاء الاجتماعي) القاهرة، مكتبة النهضة.
- 18) شحاتة، محمد 2006 (مشروعية التأمين وأنواعه) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 19) شريقات، خلدون إبراهيم، 2001 (إدارة وتحليل مالي)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- 20) عاطف، زاهر عبد الرحيم، 2009 (الرقابة على الأعمال الإدارية) دار الراية للنشر والتوزيع-الأردن.
- 21) عبد الجبار، عادل والقحطاني، محمد 2007 (علم النفس التنظيمي والإداري) مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- 22) عريقات، حربي محمد وعقل، سعيد جمعة 2008 (التأمين وإدارة الخطر بين النظرية والتطبيق) دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن.
- 23) العساف، صالح بن حمد 2006 (مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية) مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية
- 24) عساف، عبد المعطي 1999 (السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة)، دار الزهران، عمان.
- 25) عقل، مفلح 2000 (الإدارة المالية والتحليل المالي) دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- 26) الغميان، محمود سلمان 2005 (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال) دار وائل، عمان - الأردن.

- 27) قاسم، عبد الرزاق والعلي، أحمد وقصوة، رغيد 2009 (مبادئ التمويل) منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد
- 28) المعهد المالي في الرياض 2016 (مدخل إلى أساسيات التأمين) مكتبة الملك فهد الوطنية
- 29) ماهر، أحمد 2007 (التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 30) المرجوشي، آيتن 2008 (تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية) دار نشر الجامعات-القاهرة.
- 19) المرسي، جمال الدين وآخرون 2007 (التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي) الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 20) النعيمي، عدنان تايه والتميمي، أرشد فؤاد 2008 (التحليل والتخطيط المالي-اتجاهات معاصرة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 21) الهيتي، خالد عبد الرحيم 2000 (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 22) هيكل، عبد العزيز 1987 (مبادئ في التأمين) دار الكتب والوثائق الوطنية، العراق.
- الرسائل والأطروحات

- 1) أبو الزر، عمران 2011 (أثر هيكل الملكية ومدى تطبيق التجارة الالكترونية على أداء الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان) رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة العلوم التطبيقية عمان، الأردن.
- 2) الآغا، بسام محمد، 2005 (أثر الرافعة المالية وتكلفة التمويل على معدل العائد على الاستثمار: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة العاملة بفلسطين) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 3) الدولية، فهد بن يوسف 2007 (أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 4) الزهراني، عبد الله بن عطية 2007 (أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

(5) السبيعي، بداح محسن 2012 (العلاقة بين الرفع المالي والعائد على الاستثمار في الشركات المساهمة العامة الكويتية) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

(6) علام، فاطمة أمال 2015 (أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكسكة) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الجزائر.

(7) العنزي، مناور 2009 (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في الرياض) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

الأبحاث

(1) أبو زيادة، ذكي 2011 (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الفلسطينية) مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (25) العدد (4).

(2) بارك، نعيمة 2010 (تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية) مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا العدد (7).

(3) بريكة، السعيد ومسعي، السميع (تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة) جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المركز الجامعي خنشلة.

(4) بقلية، بسام وعكور، سامر 2018 (أثر خصائص الشركة وإدارة الأرباح على القيمة السوقية: دليل في الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في سوق عمان المالي) مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد (26) العدد (2).

(5) بوعبدلي، أحلام وسعيد، حمزة عمي 2014 (دعم تسيير المخاطر المصرفية في ظل إسهامات إتفاقية بازل الثالثة) مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد (7) العدد (2) ص100-114.

(6) دادن، عبد الغني، 2006 (قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية) مجلة الباحث العدد (4).

(7) الداوي، الشيخ 2008 (تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية) مجلة الباحث العدد (6).

(8) الداوي، الشيخ، 2010 (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء) مجلة الباحث العدد (7).

(9) الدعاس، عبد الله أحمد 2010 (إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية) مجلة دراسات العلوم الإدارية مجلد (37) العدد (1).

(10) زاهر، تيسير وسلامة، زكريا 2014 (أثر الثقافة في ثقة الموظفين في إدارة المؤسسات التعليمية في سورية - دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة العامة) مجلة جامعة دمشق للعلوم الإدارية والقانونية - المجلد (30) العدد (1).

(11) شريقي، طرفة ومحمد، رافد 2008 (دور قطاع التأمين في النشاط الاقتصادي) مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (4).

(12) شلاش، سليمان والبقوم، علي والعون، سالم 2008 (العوامل المحددة للهيكل المالي في شركات الأعمال: حالة تطبيقية في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي للفترة (1997-2001) مجلة المنارة، جامعة آل البيت، المجلد (14) العدد (1) عام.

(13) العامري، زهرة والركابي، السيد علي خلف 2007 (أهمية النسب المالية في تقويم الأداء - دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية) مجلة الإدارة والاقتصاد العدد (63).

(14) عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ 2010 (دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26) العدد (2).

(15) العطوي، عامر علي والشيباني، الهام ناظم 2010 (قياس الثقافة التنظيمية وسد فجواتها في المنظمات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (12) العدد (4).

- 16) العريقي، منصور محمد 2009 (الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية) المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5) العدد (2) ص 137-159.
- 17) عمران، كريمة 2014 (تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي) مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة العدد (33).
- 18) الغصين، راغب وزاهر، لانا 2014 (أثر السيولة والملاءة المالية والكفاءة الإدارية على ربحية شركات التأمين - دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة) مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية مجلد (36) العدد (3).
- 19) فضل الله، رشيدة والحاكم، علي 2017 (أثر الثقافة التنظيمية في الأداء - دراسة تطبيقية في المصارف التجارية السودانية في الخرطوم) مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (12) العدد (1) ص 116-133.
- 20) القضاة، مصطفى عبد الله أحمد 2015 (العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية لفترة 2005-2011) مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23) العدد الأول ص 255-281.
- 21) القطامين، محمد عطا الله 1995 (علاقة حجم المنظمة بأدائها: دراسة على عينة من المؤسسات المصرفية الأردنية) مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد (6) ص 2708-2728.
- 22) محمد، خميس ناصر 2012 (تأثير الثقافة التنظيمية على تبني نظام إدارة البيئة ISO 14001-دراسة تطبيقية على المنظمة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك) مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (8).
- 23) النجار، جميل حسن 2013 (مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة اختبارية) مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (15) العدد (1) ص 281-318.
- 24) نعمة، عماد صالح 2010 (تقويم أداء الشركات باستخدام النسب المالية - دراسة تطبيقية في شركة صلاح الدين العامة للفترة 1995-2001) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (Issn1813-1917).

25) الهيجان، عبد الرحمن 1992 (أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك) مجلة الإدارة العامة العدد (74) الرياض، معهد الإدارة العامة. ص 7-28.

المؤتمرات

1) الرشيد، عادل 2003 (الثقافة والإدارة: الملائمة بين البراداييم والسياق) وقائع المؤتمر العربي الرابع في الإدارة. تشرين الاول - دمشق - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص: 32 - 70.

2) حلواني، ابتسام 2010 (من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟) دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض.

3) مصطفى، أحمد سيد 2004 (تمكين الموظفين .. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة) المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر.

4) الوقفي، علي عوض 2009 (تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة - دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية) جامعة جدارا الأردن. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية.

الدراسات الأجنبية

- 1) Ababneh. Raed (2010) (The role of Organizational culture in practicing quality improvements in Jordanian hospitals) Leadership in health services Vol. 23 No. 3 Emerlad group publications.
- 2) Abu Jarad. I, Yussof. N & Nikbin. D (A review paper on organizational culture and organizational performance) (2010) International Journal of Business and Social Sciences Vol.1 No.3.
- 3) Acar.Zafer (2014) (Organizational Culture Types and their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals) Emerging Markets Journal ISSN 2158-8708 (online) Vol.3 No.3.
- 4) Akben-Selcuk.E (2016) (Does Firm Age Affect Profitability? Evidence from Turkey) International Journal of Economic Sciences. Vol.V No.3 pp.1-9.

- 5) Alharbi.M, Alyahia.M (2013) **(Impact of Organizational culture on employee performance)** International Review of Business and Management Review Vol.2 Iss.1.
- 6) Allameh.M, Zamani.M & Davoodi.S (2011) **(The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management)** Procedia of computer Sciences Vol.3 pp. 1224-1236 Science Direct.
- 7) Anderson.E, Fornell.C, Rust.R (1997) **(Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences Between Goods And Services)** Marketing Science Vol.16 No.2 pp.129-145.
- 8) Ashraf.G, Abd Kadir.S (2012) **(A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education)** International Education Studies Vol.5 No.2 pp. 80-87.
- 9) Barron. DN, West.E, Hannan.MT (1994) **(A Time to Growth and A Time To Die: Growth and Mortality of Credit Union in New York)** American Journal of Sociology. Vol.100 No.2 pp 381-421.
- 10) Berson.Y, Oreg. S, Dvrit.T (2008) **(CEO values, Organizational Culture and Firm Outcomes)** Journal of organizational behavior. Vol.29 pp.615-633.
- 11) Bullon.F,Bueno.M (2010) **(Downsizing Implementation and Firm Performance)** Management Decision Vol.48 No.8 pp. 1181-1197 Emerald Group Publishing Limited.
- 12) Carney.M (2011) **(Influence of Organizational Culture on Quality Health Care Delivery)** International Jurnal of health care quality assurance. Vol.24 No.7 p.523-539 Emerald droup publishing limited.
- 13) Chatman. J, Caldwell. D, O'Reilly.C, Doerr. B (2014) **(Parsing Organizational Culture: How the Norm Of Adaptability Influences The Relationship between Culture Consensus and Financial Performance in High Technology Firms)** Journal of Organizational Behavior. Vol.35 pp.785-808.
- 14) Che Rose, et al (2008) **(Organizational Culture as Root of Performance improvement: Research and recommendations)** Contemporary Management Research. Vol.4 No.1 pp. 43-56 Emerlad Group Publications.
- 15) Chi.Ch & Gursoy.D (2009) **(Employee Satisfaction, Customer Satisfaction and Financial Performance:An Empirical Examination)** International Journal of Hospitality Management. Vol.28 pp. 245-253.
- 16) Choi.Y, Martin.J, Park.M (2008) **(Organizational Culture and Job Satisfaction in Korean Professional Baseball Organizations)** International Journal of Applied Sports Sciences. Vol. 20 No. 2 pp. 59-77.

- 17) Coad.A, Segarra.A, Teruel.M (2013) **(Does Firm Performance improve with age?)** Structural Change and Economics Dynamics. Vol.24 pp.173-189. Doi:10.10110/j.strueco. 2012.7.002
- 18) Colyer. S (2000) **(Organizayional Culture in Selected Western Australian sport Organizations)** Journal of Sport Management Vol. 14 pp.321-341.
- 19) Crisostomo.V, Freire.F, Vasconcellos.C (2011) **(Corporate Social Responsibility, Firm Value and Financial Performance in Brazil)** Social Responsibility Journal Vol.7 No.2 pp .295-309 Emerald Group Publishing Limited.
- 20) Cristina B. Gibson (1994) **(The Implications of National Culture on Organizational Structure)** Advances in International Comparative Management. Vol.9 p. 3-38.
- 21) Davidson.G, Coetzee. M & Visser. D (2007) **(Organizational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank)** Journal of Industrial Psychology Vol.33 N.1 p. 38-48.
- 22) Dellobe.N, Haccoun.R, Vandegberhe.C (2000) **(Measuring Core Dimensions of Organizational Culture)** Universite catholique de louvan, Institut.
- 23) Denison. D & Spreitzer. G, (1991) (**Organizational Culture and Organizational Development , A competing values approach**) Research in organizational Change and Development Vol.5 pp.1 – 21.
- 24) Denison. D, Janoviks. J, Young. J & Cho. H (2006) **(Diagnosing Organizational Culture, Validating a Model and Method)** International institute for Management Development, University of Michigan.
- 25) Eldomiaty, Behery, Choi, Ramzy (2011) **(Indices, Firm Identity and Performance: Implications from the European Financial Services)** European business review Vol.23 No.5 pp.524-544. Emerald Publishing Limited.
- 26) Eccles. Robert G (1991) **(Performance Measurement)** Harvard business Review.
- 27) Elger. D (2006) **(Theory of Performance)** Faculty Developoment Series – University of Idaho.
- 28) Erkutlu. H (2012) **(The Impact of Organizational Culture on the Relationship between Shared Leadership and Team Proactivity)** Team performance management. Vol.18 No.1/2 P.102-119 Emerald Publishing Limited.
- 29) Ezzi.F, Jarbouï.A (2016) **(Does Innovation Strategy Affect Financial, Social and Environmental Performance?)** Journal of Economics, Finance and Adminstrative Science 21 pp.14-24 www.elsevier.es/Jefas.

- 30) Fauziah & Yussof (2011) (**Organizational Culture and its Impact on Firm Performance: Case study of Malaysian public listed companies**) International conference of Management.
- 31) Fekete.H & Bocskei.E (2011) (**Cultural Waves in Company Performance**) Research Journal of Economics, Business and ICT Vol.3 pp.38-42.
- 32) Fortado.B, Fadil. P (2012) (**The Four Faces of Organizational Culture**) Competitive Review an International Business Journal Vol.22 No.4 p.283-298 Emerald group publishing limited.
- 33) Gallagher.S & Brown.C, Brown.L (2008) (**A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success**) Wiley inter Science Periodicals (www.interscience.wiley.com).
- 34) Gavera.C, Ilies.L, Stegorean.R (2011) (**Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania**) Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society Vol.6 No.2 pp.285-300.
- 35) Gerhart. Bary (2008) (**How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?**) Management and Organizational Review Vol.5 No.2 pp.241-259.
- 36) Gibson. Christina (1994) (**The Implications of National Culture for Organization Structure**) Advances in International comparative Management Vol.9 pp.3-38.
- 37) Gunday.G, Ulosoy.G, Kilic.K, Alpkan.L (2011) (**Effects of Innovation Types on Firm Performance**) International Journal of Production Economics Vol.133 Iss.2 pp.662-676 Science Direct.
- 38) Gupa. Vipin (2011) (**Cultural Basis of High Performance Organizations**) International Journal of Commerce and Management Vol.21 No.3 pp.221-240.
- 39) Han.J, Kim.N & Srivastava.R (1998) (**Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?**) Journal of Marketing Vol.62 No.4 pp.30-45.
- 40) Ho.K, Nguyen.C, Adhikari.R, Miles.M, Bonney.L (2017) (**Exploring Market Orientation, Innovation and Financial Performance in Agricultural Value Chains in Emerging Economies**) Journal of Innovation and Knowledge, Elsevier.
- 41) Hofstede. Gilbert (1984) (**Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values**) Beverly Hills, CA: Sage.
- 42) Hua.N, Nussair.K & Upneja.A (2012) (**Financial Characteristics and Outperformance**) International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.23 No.2 pp.574-593. Emerald Group Publishing Limited.
- 43) Hussien-Ali.H, Said.R, Abdullah.A, Daud.Z (2017) (**The Impact of Organizational Culture on Corporate Firm Performance: A Review**)

International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom. Vol.V Issue.8 pp.585-597.

- 44) Inigo.D, Crego.A, Dauder.S & Bilbao.R (2012) (**Organizational Culture as Source of Change in Trade Unions**) Employee relations Vol.34 No. 4 pp. 394-419 Emerald group publishing limited.
- 45) Iorgulescu.A & Marcu.M (2015) (**The Relationship between National Culture and Organizational Culture**) Social Sciences and Educational Research Review Vol. 2 No.2 pp.93-100.
- 46) Kambil.Ajit (2016) (**Catalyzing Organisational Culture Change**) Harvard Business Review Deliotte University Press. dupress.com/articles/executive-transitions-organizational-culture-change.
- 47) Kirkman. (2006) (**A Quarter Century of Culture's Consequences**) Journal of International Business Studies Vol.37 pp. 285 – 320.
- 48) Klein.Andrew (2011) (**Corporate culture: Its value as a resource for competitive agvantage**) Journal of business strategy Vol.32 No.2 P.21-28 Emerald group publishing limited.
- 49) Kong. Hew-Swat (2003) (**A Portrait of Chinese Enterprise through the Lence of Organizational Culture**) Asian Academy of Management Journal Vol.8 No.1 pp.83-102.
- 50) Kotter. J, Haskett.J (1992) (**Corporate Cultre and Performance**) NewYork, NY: The Free Press.
- 51) Laitinen.E (2011) (**Effect of Reorganization Actions on the Financial Performance of Small Entreprenual Distressed Firms**) Journal of Accountind and Organizational Change Vol.7 No.1 pp. 57-95. Emerald group publishing limited.
- 52) Lim.Bernard (1995). (**Examining the Organizational Culture and Organizational Performance link**) Leadership and Organizational Development Journal Vol.16 No.5 pp.16-21.
- 53) Lincoln.Scott (2010) (**From the Individual to the World, How the CVF Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance.**) Emerging Leadership Journeys. Vol. 3 Iss. 1 pp. 3-9.
- 54) Lunenburg, Fred.C (2011) (**Organizational Culture – Performance Relationship: Views of Excellence and Theory Z**) National forum of Educational Administration and Supervision Journal Vol.29 No.9.
- 55) Marcoulides.G, Heck.R (1993) (**Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model**) Organizational Science Vol.4 No.2 pp.209-225.
- 56) Mc Kevitt.D, Millor.M & Keogan.J (2000) (**The Role of the Citizenship Client in Performance Measurement: The Case of the Street Level Public**

- Organization)** International Review of Administrative Science Vol.66 pp.619-636.
- 57) Mobly.W, Wang.L & Fang.K (2005) **(Organizational Culture, Measuring and Developing It in Your Organization)** Harvard Business review – China pp. 128-139.
- 58) Niresh. A & Velnampy. T (2012) **(Firm Size and Profitability: A Study of Listed Manufacturing Firms in Sirilanka)** International Journal of Business and Management Vol.9 No.4.
- 59) Ogbonna.E & Harris.L (2000) **(Leadershipstyle, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies)** Journal of Human Resource Management Vol.11 No.4 pp.766-788.
- 60) O'Reilly.C, Chatman.J & Caldwell.D (1991) **(People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach in Assessing Person – Organization Fit)** The Academy of Management Journal Vol.34 Iss. 3 pp. 487 – 516.
- 61) O'Reilly.C & Chatman.J (1996) **(Culture as Social Control)** Research in Organizational Behavior Vol.18 pp.157-200.
- 62) Ouchi. W & Willkins. A (1983) **(Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance)** Administrative Science Quarterly Vol. 28 pp.468-481.
- 63) Patel. D (2013) **(A Study Analysis of Financial Statements of Krishak Bharati co-operative limited)** Indians stream Research Journal Vol. 3 Iss.2.
- 64) Peters. T & Waterman. R (1982) **(In Search of Excellence)** Lessons from America's Best Run Companies. New York, NY: Harper Row.
- 65) Pervan.M & Visic,J (2012) **(Influence of Firm Size on Its Business Success)** Croatian Operational Research Review. Vol. 3 pp.213-223.
- 66) Pinho.C, Rodrigues.P, Dibb (2014) **(The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organizational Commitment in Organizational Performance: The Case of Non-profit Organizations)** Journal of Management Development Vol.33 No.4 pp.374-398.
- 67) Prajogo. D & Mc Dermott. C (2011) **(The Relationship Between Multi dimensional Organizational Culture and Performance)** International Journal of Operations & Production Management Vol.31 No.7 pp.712-735.
- 68) Rosenbushc.N, Brinkmann.J & Bausch.A (2011) **(Is innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SME's)** Journal of business venturing Vol. 26 pp.441-457 Science Direct.
- 69) Rosli.M & Sidek.S (2013) **(The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from**

Malaysia) Journal of innovation management in small & medium enterprises
Article ID 8856666 pp.1-16).

- 70) Rus.M & Rusu.D (2015) **(The Organizational Culture in Public and Private Institutions)** Social and Behavioral Sciences Vol.18. No.7 pp.565-569.
- 71) Schein. Edghar (1985) **(Coming to a New Awareness of Organizational Culture)** Sloan Management Review, Vol. 25 No.2 pp.3-16.
- 72) Shahzad. F, Lukman.R, Khan.A & Sabbir.L (2012) **(The Impact of Organizational Culture on Firm Performance, an overview)** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol.3 No.9 pp.975-985.
- 73) Soares.S (2007) **(Hofsted's Dimensions of Culture in International Marketing Studies)** Journal of Business Research Vol.60 pp. 277 – 284. Science Direct.
- 74) Sorensen.J (2002) **(The Strength of Organizational Culture and the Reliability of Firm Performance)** Administrative Science Quarterly Vol.47 pp.70-91.
- 75) Spencer-Oatly.H (2012) **(What is Culture?)**
www.go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural
- 76) Strokes.P, Baker. & Lichy,J (2016) **(The Role Of Embedded Individual Values, Belief and Attitudes and Spiritual Capital in Shaping Everyday Postsecular Organizational Culture)** European Management Review. Vol.13 pp.37-51. European Academy of Management.
- 77) Sun.Shili (2008) **(Organizational Culture and Its Themes)** International Journal of Business and Management Vol.3 No.12 pp. 137-141.
- 78) Titman. S & Wessels. R (1989) **(The Determinants of Capital Structure Choice)** Journal of Finance Vol. 43.
- 79) Tseng. Shu Mei (2010) **(The Correlation between Organizational Culture and Knowledge Conversions on Corporate Performance)** Journal of Knowledge Management Vol.14 No.2 pp. 269-284. Emerlad Group Publishing Limited.
- 80) Tournois. Laurent (2013) **(Total Market Orientation, Customer Value and Market Performance from a Dual Perspective)** The Journal of Applied Business Research Vol.29 No.4 pp.1157-1173.
- 81) Valencia. J, Jimenez-Jimenez.D, Sanz-Valle.R (2016) **(Studying the Links between Organizational Culture, Innovation and Performance in Spanish Companies)** Thasaurus of Psychology Vol.48 pp.30-41.

- 82) Valencia.J, Valle.R & Jimenez,D (2010) **(Organizational Culture as Determinant of Product Innovation)** European Journal of Innovation Management Vol.13 No.4 pp.466-480 Emerald Group Publishing Limited.
- 83) Vanhee. L, Dignum.F & Ferber. J (2011) **(Towards Simulating the Impact of National Culture on Organizations)** University of Montpellier, France.
- 84) Wilkins.A, Ouchi.w (1983) **(Efficient Cultures, Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance)** Administrative science quarterly. Vol.28 pp.468-481.
- 85) Williams.P, Naumann.E **(Customer Satisfaction and Firm Performance: A Firm Level Analysis)** (2011) Journal of Service Marketing Vol.25 No.1 pp.20-32 Emerald Group Publishing Limited.
- 86) Xiaoming. C & Junchen. H (2012) **(A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance)** International Journal of Business Administration Vol.3 No.2 pp. 28-37.
- 87) Yesil, Kaya (2013) **(The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country)** Social and Behavioral Sciences (81) pp.428-437. Science Direct.
- 88) Zheng. W, Yang. B & McLean. G (2010) **(Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management)** Journal of Business Research Vol.63 pp.763-771.
- 89) Zhou.K, Brown.J, Dev.C (2009) **(Market orientation, Competitive Advantage and Performance: A Demand Based Perspective)** Journal of Business Research. Vol.62 pp.1063-1070. Science Direct.

الكتب الأجنبية

- 1) Alvesson.M & Sveningsson.S (2016) **(Changing Organizational Culture-Cultural Chang Work in Progress)** Second Edition. Published by Routledge.
- 2) Archer, Stephen.H, Choate.G, Marc and Racette, George (1978) **(Financial Management: An introduction)** John Wiley and sons Inc, USA.
- 3) Cameron.K, Quinn. R, Degraff.J, Thaker.A (2014) **(Competing Values Leadership)** second edition. Published by Edward Elgar. UK.
- 4) Cameron. K & Quinn. R (2006) **(Measuring and diagnosing organizational culture.** Copy right, published by Jossy Willy & Sons.
- 5) Carpenter, Bauer, Erdogan (2012) **(Management Principles)** Published by Unnamed publisher.
- 6) Clegg.S, Kornberger.M, Patsis.T (2016) **(Managing and Organizations: An Introduction to the theory and practice)** Fourth Edition. Sage Publications.

- 7) Cook, Hunsaker, Coffey (2000) (**Management and Organizational Behavior**) Published by McGraw Hill Irwin, Boston USA.
- 8) Hilton (2008) (**Managerial accounting**) McGraw Hill / Irwin companies. USA
- 9) Keown. K (2011) (**Foundation of Finance**) published by Pearson Education.
- 10) Krefting.L & Frost.P (1985) (**Untangling Webs, Surfing Waves and Wildcatting: a Multiple – Metaphore Perspective on Managing Culture**) Organizational culture, Sage Publications, Beverly Hills.
- 11) Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalvan (2002 (**Performance Assessment: a Framework for Improving Performance**)) published jointly by the International Development Research Center and the Inter-American Development Bank. The United States of America.
- 12) Luthans. F (2005) (**Organizational Behavior**) Mc Graw Hill. North America.
- 13) Lynch. R (2000) (**Corporate Strategy**) 2nd edition, Prentice – Hall Inc.
- 14) Muller, V.D (2008) (**Job Design and Employee Well-Being and Performance**) Scientific Publishing House, Germany.
- 15) O'Donnell. O & Boyle. R (2008) (**Understanding and Managing Organizational Culture**) Institute of public administration. Ireland.
- 16) Robins.S, Decenzo.D, Coulter.M (2013) (**Fundamentals of Management 8e**) Pearson Education Limited.
- 17) Schein. Edgar (2004) (**Organizational Culture and Leadership**) Jossey Bass. San Francisco.
- 18) Slocum. J & Hellriegel. D (2009) (**Principles of Organizational Behavior**) Cengage Learning. Canada.
- 19) Sonnentag. S & Frese. M (2002) (**Performance Concepts and Performance Theory**) Psychological management of individual performance, John Wiley & sons Ltd.
- 20) Vaughan.E, Vaughan.T (2008) (**Fundamentals of Risk and Insurance**) Tenth Edition, Published by John Wiley & sons Ltd.
- 21) Webster. W (2004) (**Accounting for Managers**) McGraw Hill companies. USA.
- 22) White.L (2016) (**The Evolution of Culture: The Development of Civilization to the Fall of Rome**) Published by Routledge.
- 23) Whleen.T, Hunger.J (**Strategic Management and Business Policy**) (2000) Hell-Inc.
- 24) Vance. D (2003) (**Financial Analysis and Decision Making**) McGraw Hill companies. USA.

- 1- www.Cameron&Quinn.com
- 2- <http://tnlp.valuescentre.com/pages/leading-an-organisation/organisational-mastery/efficiency-productivity-and-performance.php>
- 3- www.shubily.com
- 4- <http://www.skicins.com/>
<http://insurancesyria.com>
- 6- <http://www.uic.com.sy/>
- 7- [http://www.aropesyria.com\(/](http://www.aropesyria.com/)
- 8- <http://www.solidarity-sy.com>
- 9- <http://www.sisc.sy>
- 10- www.shubily.com
- 11- <http://www.dse.sy>
- 12- <http://www.sisc.sy/>