



ARID Journals

ARID International Journal of Social Sciences and
Humanities (AIJSSH)

Journal home page: <http://arid.my/j/aijssh>

ARID

International Journal of Social Sciences and Humanities
مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

VOL.4, NO.8 July 2022
ISSN: 2663-774X

ARID
ARID International Journal of Social Sciences and Humanities
http://arid.my/j/aijssh

مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

العدد الثامن، المجلد الرابع، تموز 2022 م

Elite behavior and its impact on organizational performance A prospective study in Kufa Cement Plant

Amar Yasir AbdulKadhim Al-Abedi *

Akram Shani Hassan Al-Rikabi

سلوك النخبة وتأثيره على الأداء التنظيمي
دراسة استطلاعية في معمل إسمنت الكوفة

عمار ياسر عبد الكاظم العابدي*

وزارة الصحة العراقية، دائرة صحة النجف، الحسابات

اكرم شاني حسان الركابي

وزارة الصناعة والمعادن، معمل اسمنت الكوفة

A2017amar@gmail.com*

Arid.my/0002-8610

<https://doi.org/10.36772/arid.aijssh.2022.4810>

ARTICLE INFO

Article history:

Received 09/12/2021

Received in revised form 18/01/2021

Accepted 01/03/2022

Available online 15/07/2022

<https://doi.org/10.36772/arid.ajssh.2022.4810>

ABSTRACT

The study aimed to identify the effect of elite behavior on organizational performance in the Kufa cement plant, and the valid sample for statistical analysis was (70) individuals, and it was distributed among the individuals who influence the administrative decision in the organization in question, and to analyze the questionnaires, the structural modeling method was used through modeling Molecular least squares using the famous advanced statistical program, SmartPLS v.3.2.6, and the importance of the study is that it is applied in an important economic sector, which is the industry sector, as it is the lifeblood of the economy because of its effective role in reducing imports, employing labor and supporting The national economy with national products, and the originality of the study was that it came to fill a knowledge gap represented by the absence of an Arab or foreign study to the knowledge of the researchers that dealt with the influence between the study variables in one hypothetical model, and the importance of this relationship in achieving excellence and superiority for the organization the study sample, and the method used was In this study, it is the descriptive analytical method, and the study reached a set of practical results, including that there is a direct significant effect relationship between elite behavior and organizational performance at the level of Significant (0.05), and it is possible to benefit from the results of the study, as paying attention to the behavior of the elite leads to improving the performance of workers and thus improving traditional and modern performance measures, which leads as a result to achieving good organizational performance, which is reflected in the achievement of the researched organization's goals and objectives in the medium term And long.

Keywords: Elite Behavior, Organizational Performance, Kufa Cement Plant,

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوك النخبة على الأداء التنظيمي في معمل اسمنت الكوفة، وكانت العينة الصالحة للتحليل الاحصائي هي (70) فردا، وقد وزعت على الأفراد المؤثرين في القرار الإداري في المنظمة المبحوثة، ولتحليل الاستبانات تم استعمال طريقة النمذجة الهيكلية عبر نمذجة المربعات الصغرى الجزئية باستخدام البرنامج الإحصائي المتقدم المشهور SmartPLS v.3.2.6، وتتمثل أهمية الدراسة في أنها مطبقة في قطاع اقتصادي مهم ألا وهو قطاع الصناعة، إذ يعد شريان الاقتصاد النابض لما له من دور فعال في تقليل الاستيراد وتشغيل اليد العاملة ودعم الاقتصاد الوطني بمنتجات وطنية، وتمثلت أصالة الدراسة بأنها جاءت لتسد فجوة معرفية تمثلت بعدم وجود دراسة عربية أو أجنبية على حد علم الباحثان تناولت التأثير بين متغيرات الدراسة في أنموذج فرضي واحد، وأهمية هذه العلاقة في تحقيق التميز والتفوق للمنظمة عينة الدراسة، وكان المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العملية منها أن هنالك علاقة تأثير معنوية مباشرة بين سلوك النخبة والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، ويمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة إذ أن الاهتمام بسلوك النخبة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين مقاييس الأداء التقليدية والحديثة مما يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق الأداء التنظيمي الجيد الذي ينعكس في تحقيق المنظمة المبحوثة أهدافها وغاياتها على المدى المتوسط والطويل.

الكلمات المفتاحية: سلوك النخبة، الأداء التنظيمي، معمل إسمنت الكوفة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: يقر معظم الأكاديميين بأن هنالك مجموعة من الصعوبات التي تواجه المنظمات المختلفة حول العالم، والمتمثلة في صعوبة تحقيق الأداء التنظيمي المتميز باللجوء إلى الأدوات التقليدية بل على المنظمات أن تلجأ إلى أدوات جديدة لتحقيق الأداء التنظيمي [1]، ويتم ذلك عبر استعمال أدوات حديثة ومهمة في هذا المجال وبالتالي يعد سلوك النخبة أحد تلك الحلول المطروحة لتحقيق الأداء التنظيمي لما ثبت من فعالية في المنظمات المختلفة حول العالم.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة تحديد شكل ونوع العلاقة بين سلوك النخبة والأداء التنظيمي، من خلال المشكلة أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن التساؤل الآتي: -

ما هو أثر سلوك النخبة في تحقيق الأداء التنظيمي؟

ثانياً: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: -

- 1 - تقديم عرض مفاهيمي لسلوك النخبة والأداء التنظيمي.
- 2 - دراسة تأثير سلوك النخبة على الأداء التنظيمي.
- 3 - تقديم مجموعة من التوصيات والاستنتاجات إلى المختصين والباحثين لاستفادة منها.

ثالثاً: أهمية الدراسة: تتحدد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- 1 - قلة الدراسات التي تناولت الأثر بين سلوك النخبة والأداء التنظيمي في أنموذج فرضي واحد لذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى ردم الفجوة المعرفية بين متغيراتها.
- 2 - أهمية القطاع الاقتصادي المبحوث ألا وهو قطاع الصناعة الذي يعد شريان أساسي ورافد مهم لاقتصاد العراق لما له من دور فعال في تشغيل العمالة الوطنية ورفد الاقتصاد بمنتجات عراقية وبالتالي تقليل الاستيراد الأمر الذي يدعو الباحثين للقيام بعدد من البحوث والدراسات لدعمه وهذه الدراسة تندرج في هذا المجال.
- 3 - تقديم مقترحات لإدارة المعمل المبحوث ووضعها موضع التنفيذ لغرض الارتقاء بمستوى أدائها وإيصاله إلى مستوى التفوق الذي ترمي إليه، بما يُؤثر إيجاباً على خدمة الزبون العراقي.

رابعاً: فرضيات الدراسة: إن فرضيات الدراسة هي عبارة عن تخمينات ذكية غير مؤكدة لكنها ممكنة الاختبار، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية تنص على " وجود تأثير معنوي مباشر بين سلوك النخبة والأداء التنظيمي " والتي تنبثق منها مجموعة فرضيات وهي:

- 1 - وجود تأثير معنوي مباشر بين سلوك النخبة والمحور المالي.
- 2 - وجود تأثير معنوي مباشر بين سلوك النخبة ومحور الزبائن.
- 3 - وجود تأثير معنوي مباشر بين سلوك النخبة ومحور العمليات الداخلية.
- 4 - وجود تأثير معنوي مباشر بين سلوك النخبة ومحور التعلم والنمو.

خامسا: أداة الدراسة وطرائق جمع البيانات:

للإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية، ولأجل التحليل الاحصائي قام الباحثان بتطوير استبانة، وتعد الاستبانة المصدر الرئيس لجمع المعلومات عن عينة الدراسة وذلك بتوزيعها بشكل مباشر من قبل الباحثان على عينة الدراسة وتنقسم الاستبانة إلى محورين أساسيين وكما يلي: -

- المحور الأول: ويتضمن المعلومات العامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وتشتمل على (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، سنوات الخبرة، الوظيفة)
 - المحور الثاني: يتكون من (19) فقرة تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على ثلاثة أجزاء فرعية وكما يلي: -
 - الجزء الأول: يتضمن (8) فقرة خاصة بمتغير سلوك النخبة.
 - الجزء الثاني: يتضمن (11) فقرة خاصة بمتغير الأداء التنظيمي.
- أما مصادر جمع البيانات فتمثلت بـ(الكتب، الدوريات والمجلات الرسائل والأطاريح).

سادسا: مقياس الدراسة: اعتمد الدراسة الحالي مقياس ليكرت ذا التدرج الخماسي Five-point Likert لتحديد مستوى الاستجابة لدى الأفراد عينة الدراسة، ويتكون المقياس من (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما). ولغرض قياس متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية تم تبني مجموعة من المقاييس التي تم إجراء تعديلات وإضافات عليها لكي تتناسب وبيئة العمل العراقية إذ تم استخدام ثلاثة أبعاد لسلوك النخبة باعتباره متغير مستقل، أما المتغير التابع الأداء التنظيمي فتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وكما موضح في الجدول أدناه، وكما في الجداول (1) و(2) كما يأتي:

جدول(1): مقاييس استمارة الاستبيان للمتغير المستقل

المتغير الاول: سلوك النخبة		
المقاييس المعتمدة	عدد الفقرات	الأبعاد
[2][3][4]	3	الحسم
	3	الكفاءة الذاتية
	2	التأثير التصاعدي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة .

جدول(2): مقاييس استمارة استبيان للمتغير التابع

المتغير الثاني: الأداء التنظيمي		
المقاييس المعتمدة	عدد الفقرات	المحاور
[5][6][7][8]	3	المالي
	2	الزبائن
	3	العمليات الداخلية
	3	التعلم والنمو

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

سابعاً: عينة الدراسة: قام الباحثان بالاستعانة بأراء الأفراد المؤثرين في القرار في معمل إسمنت الكوفة من أجل إكمال متطلبات الدراسة، وهم المدير ومعاونه ومدرري الأقسام والشعب والموظفين الأقدم ومعاونيهم، وقد تم توزيع (82) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (70) استبانة، وحتى يُمكن توصيف عينة الدراسة بشكل دقيق، قام المستجيبون بالإجابة عن مجموعة من الفقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) وكما في الجدول (3).

جدول(3): وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	55	78.57
	انثى	15	21.43
	المجموع	70	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	25	35.71
	متزوج	42	60
	غير ذلك	3	4.29
	المجموع	70	100
العمر	30-21	6	8.57
	40-31	13	18.57
	50-41	30	42.85
	اعلى من 50	21	30
	المجموع	70	100
مستوى التعليم	اعدادي	13	18.57
	دبلوم	19	27.14
	بكالوريوس	33	47.14
	دراسات عليا	5	7.14
	المجموع	70	100
سنوات الخبرة	1-5	8	11.42
	6-10	9	12.85
	11-15	13	18.57
	16-20	17	24.28
	أكثر من 20	23	32.85
	المجموع	70	100

المصدر: [9]

يظهر الجدول (3) أن المستجيبين لهذه الدراسة تتوافر فيهم مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تساعد في تقديم معلومات دقيقة وشفافة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة الحالي. إذ أظهرت النتائج الخاصة بالجنس أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث مما يؤكد سيادة الذكور. وأشار مؤشر الحالة الاجتماعية إلى أن عدد المتزوجين مثل النسبة الأكبر، أما من ناحية المستوى التعليمي فالحصة الأكبر كانت لحملة شهادة البكالوريوس وهو ما يكون فهم كاف عند عينة الدراسة عن الأسئلة المطروحة عليهم. ومن ناحية سنوات الخبرة نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للذين خبرتهم أكثر من 20 سنة مما يعطي دقة للاستبيان كونهم يملكون الخبرة في الإجابة عن فقرات الاستبيان.

ثامنا: الحدود الزمانية والمكانية:

1 - الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في معمل إسمنت الكوفة، العراق.

2 - الحدود الزمانية: إن الدراسة الحالية هي دراسة تطبيقية إذ بدأت بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة الفترة من

(2016/10/20) إلى (2017/1/20)، أما مدة الدراسة كاملة فقد تمثلت بمدة سنة ابتداء من (2016/9/20).

3 - الحدود البشرية: تمثلت بالقيادات الإدارية من مدرين ورؤساء أقسام في معمل إسمنت الكوفة.

تاسعا: منهج الدراسة:

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، أما يخص الجانب العملي للدراسة فيتم استخدام المنهج التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بهذه الدراسة.

عاشرا: أدوات الدراسة: استعملت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي المتقدم SmartPLS V 3. لتحليل البيانات، وذلك لندرة البحوث والدراسات التي تستعمل هذا البرنامج المتقدم ودقة نتائجه التي من الممكن أن تساعد في التوصل إلى استنتاجات موضوعية ودقيقة، وكذلك تم استعمال برنامج spss v.25 لوصف عينة المستجيبين، ويشير [10] إلى مجموعتين من الأساليب الإحصائية وهما:

1 - أساليب تحليل الانحدار والتباين والتي يشار إليها على أنها أساليب (الجيل الأول).

2 - أساليب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي يشار إليها على أنها أساليب (الجيل الثاني)، والتي لها مميزات منها تحليل النماذج المعقدة، وتحليل متغيرات عديدة في آن واحد [11].

وتقسم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إلى نوعين هما:

(1) نمذجة التغيرات (الارتباط) (CB-SEM): تستعمل لأجل اختبار وتوكيد النظرية، وخاصة عندما تتطلب معايير جودة مطابقة، وحجم عينة كبيرة نسبيا، وتوزيع طبيعي للبيانات، وأهم البرامج الإحصائية التي تستعمل هذه النمذجة هي (Amos),(Lisrel).

(2) نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (pls-Sem): تستعمل لأجل قياس التأثير بين المتغيرات، والتنبؤ، وتطوير النظريات، ويمتاز هذا الأسلوب بقدرته على تحليل النماذج المعقدة ومتعددة المتغيرات، إذ يتطلب حجم عينة صغيرة، ولا يتطلب توزيع

طبيعي للبيانات، ومن أهم البرامج الإحصائية التي تستعمل هذه النمذجة هي (Smart Pls) , (Adanco).

وقد استعملت الدراسة الحالي الأساليب الإحصائية الآتية:

1 - فحص البيانات: ويتم عن طريق اختبار التوزيع الطبيعي والذي يجب أن تكون قيمته ضمن (± 2.54) .

2 - التحليل الوصفي: الذي يتكون من الآتي:-

أ - المتوسط الحسابي: يمثل مجموع القيم مقسومة على عددها، ويعد المقياس الأكثر استعمالاً من بين المقاييس النزعة المركزية (توما وآخرون، 2014:45)، ويتأثر بالقيم المتطرفة لذلك نلجأ أيضاً إلى استعمال مقاييس التشتت للحصول على الصورة الكاملة.

ب - الانحراف المعياري: وهو الجذر التربيعي للتباين، ولذا هو حالة خاصة من التباين، والانحراف المعياري يقل كلما زاد حجم العينة [12] ويوضح مدى انحراف القيم عن متوسطاتها.

ت - Max: يدل على أعلى إجابة حصلت عليها الفقرة بعد إجابة عينة الدراسة.

ث - Min: يدل على أقل إجابة حصلت عليها الفقرة بعد إجابة عينة الدراسة.

ج - الأهمية النسبية: يتم احتسابها من خلال ((المتوسط الحسابي المستخرج/5) * 100).

3 - نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM): والتي تتكون من الآتي:

جدول (4): أساليب النمذجة الهيكلية (PLS-SEM) المستخدمة في الدراسة الحالي

النسبة المعيارية	الأداة الإحصائية	النموذج	
أعلى من (0.6)	الاتساق الداخلي	أنموذج القياس	نمذجة المعادلة الهيكلية
أعلى من (0.7)	الثبات		
التشيع الخارجي يجب أن يكون أعلى من (0.7)، متوسط التباين المستخلص يجب أن يكون أعلى من (0.5).	الصدق التقاربي		
تتراوح قيمته بين (-1,1)	معامل المسار	أنموذج هيكلية	
(0.25), (0.50), (0.75) على التوالي ضعيفة، متوسطة، كبيرة	معامل التحديد R ²		
أعلى من (1.96)	T-Value		
أقل من (0.05)	p-Value		

المصدر: [11].

المبحث الثاني الأدب التربوي لمتغيرات الدراسة

القسم الأول: سلوك النخبة

أولاً: مفهوم سلوك النخبة: يعد سلوك النخبة من الأساليب الحديثة في المنظمات الادارية، وهناك عدة مفاهيم لسلوك النخبة منها الآتي:

- 1 - هم مجموعة قليلة من الأفراد تتوافر فيهم شروط موضوعية (الثروة، القدرة) وأخرى ذاتية (الموهبة) بالشكل الذي يجعلهم متميزين عن باقي افراد المجتمع[13].
- 2 - هي في العادة تتكون من الأفراد الذين يتمتعون بنفوذ ومناصب وسلطة، وهناك مجموعة من الاعتبارات الذاتية التي يشترك بها أفراد النخبة وهي (الذكاء، الإبداع، الطموح [14].
- 3 - هي تلك الطبقة التي تتميز بقدرتها على التأثير أكثر من غيرها على أفراد المنظمة مع جنيها لنتائج ملموسة بفعل هذا التأثير[15].

ثانياً: أهداف النخبة: من الأهداف التي يسعى سلوك النخبة إلى تحقيقها هي ما يلي[16]:

- 1 - تهدف النخبة إلى مساعدة أفراد المنظمة لتعلم وإتقان مهارات جديدة في الانتاج والتسويق والإدارة وبقية المجالات مما تؤثر بالإيجاب على رفع قدراتهم وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ككل.
- 2 - ضمان أن أفراد المنظمة يمكن أن يصلوا إلى مستوى أعلى من الكفاءة الحالية وذلك من خلال المهارات التي كسبوها من النخبة.

ثالثاً : أبعاد سلوك النخبة: يعتبر سلوك النخبة من السلوكيات التنظيمية التي تهتم في إدارة المنظمة وكيفية اصفاء الطابع التعاوني وإبداء الرأي بين أفراد النخبة من أجل تحقيق أفضل قرار يخدم أو يصب في مصلحة المنظمة وهذا القرار يتم بعد التشاور مع النخب القائدة في المنظمة [17]، لذا فإن هنالك خمسة معايير أو مكونات لسلوك النخبة القيادية في المنظمة. وهذه المعايير أو المكونات هي[18]:

1. بدء المشروع أو بناء المشروع (Initiating Structure): أي البدء في هيكلية إدارة المشروع من أجل ترسيخ الأفكار في أرض الواقع في إدارة المنظمة.
2. النظر Consideration النظر في إدارة البيانات التي تم هيكلتها في طرح الأفكار ودراستها ضمن السياق سلوك النخبة.
3. الحسم Decisiveness الحسم من قبل أعضاء أو إدارة النخبة في إبداء القرارات نحو تحقيق أهداف مشروع المنظمة.

4. الكفاءة الفنية Technical Competence يجب أن تمتاز إدارة المشروع من قبل النخبة بالكفاءة والقدرة على إدارة

المشروع أو المنظمة بشكل فني وبمهاره عالية وأن القائد الحسم. يرتبط إلى حد كبير في رضا الموظفين.

5. التأثير التصاعدي Upward Influence إن تباين قرارات سلوك النخبة يعتمد على تأثير هذا القرارات في إدارة المشروع

أو المنظمة ومدى انجاز هذا العمل والذي سيعكس اهتمام النخبة في تحقيق أهداف المنظمة، وكما يشير القائد النخبة في تأثير صعودي إلى الدرجة التي يكون فيها سلوك النخبة يتأثر مع أعضائه المرؤوسين في المسائل المتعلقة بإدارة الشخصية والمشاركة في القرارات السياسية في المنظمة [19].

القسم الثاني: الأداء التنظيمي

أولاً: تعريف الأداء التنظيمي: يعرف الأداء بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وبالتالي هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، الخيار، السعر) بما سمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي [20]، أما الأداء التنظيمي: فهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وكذلك هو محصلة لجميع العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لا بد من أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة [21].

ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن هي الأكثر شهرة وانتشاراً على مستوى العالم وأنها سهلة الفهم للغاية وقد وضعت المفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن من قبل Kaplan and Norton

(في مقال شهير تم نشره في جريدة Harvard Business Review عام 1992) [22].

ويستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن المزايا التنافسية لا تستمد من "الحقائق

المادية" القابلة للقياس الكمي مثل كفاءة استخدام رأس المال وإنما من خلال الموجودات غير

الملموسة مثل الملكية الفكرية ومعرفة العاملين وقدراتهم والعلاقات مع الزبائن التي يجب أن تقاس وتدار، إذ أصبحت هذه العوامل

مصادر ذات أهمية متزايدة للميزة التنافسية والنجاح الاقتصادي على المدى الطويل في عصر المعلومات [23].

وكذلك هي عبارة عن نظام إدارة استراتيجي يقدم مخططاً عن مسار وتقييم

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة باستخدام أربعة محاور هي المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو

وتصمم هذه

المحاور بشكل تكاملي إذ يقيس المحور المالي الأداء في الماضي وباقي المحاور تقيس العناصر التي تدعم الأداء [24].

ثالثاً: محاور بطاقة الأداء المتوازن: وتتمثل محاورها في الآتي:

1 - **المحور المالي:** تاريخيا ظلت المقاييس المالية هي الأداة الوحيدة بيد إدارة المنظمات لقياس الأداء والذي يتعلق بجمع المعلومات فيما يتصل بالتقارير المالية ربع السنوية في نموذج المحاسبة الذي وضع منذ قرون، ولاتزال بعض المنظمات تستخدم هذا النموذج، رغم فشله في حساب المبالغ الطائلة التي من الممكن أن تحصل عليها المنظمة من الموجودات غير الملموسة وقد ركز الباحثون على قياس الأداء المالي للمنظمة لسهولة فهم مدى المنظمة للنجاح الاستراتيجي والانجازات التنظيمية من خلال المحور المالي ويتكون المحور المالي من أدوات وأساليب إحصائية قوية ومعتمدة وموثوقة مثل الميزانيات وبيانات تحقيق الربح والخسارة والتحليل الإحصائي للعائد على الاستثمار والعائد على الاسهم[25]، إذ أنه خلال العصر الماضي حيث كانت المقاييس المالية ملائمة لتقييم نجاح أي منظمة، إذ لم تكن المنظمات تعتمد على ولاء الزبائن وتحفيز العاملين لتحقيق النجاح للمنظمة [26].

2 - **محور الزبائن:** خلال العقد الماضي كان هنالك نقاش حول كيفية خلق القيمة ومن يستطيع خلق القيمة في مجال الأعمال إذ إن وجهة النظر التقليدية لأعمال القائمة على السلع هي السائدة والتي تنص على أن المنظمات تستطيع خلق القيمة من خلال عملية الإنتاج والتبادل في السوق، ولكن مع تغير الاتجاهات التسويقية إذ أصبح الزبائن أكثر معرفة، وأنهم يريدون زيادة القيمة في المنتجات التي يستخدمونها ويرغبون بأن يكونون جزءا من المنظمة للانخراط في عملية خلق القيمة [27] ويتعامل محور الزبائن مع قضايا التسويق الحديثة بما في ذلك تحديد القطاعات والفئات المستهدفة، وكذلك الحفاظ على الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم، بعبارة أخرى يُمثل هذا المحور الإجابة على السؤال، كيف تبدو المنظمة لزبائننا إذ يُجسد هذا المحور قدرة المنظمة على تقديم جودة السلع والخدمات وفعالية ايصالها وخدمة الزبائن الشاملة وتحقيق رضاهم وأن العديد من المنظمات اليوم تُركز في رسالتها على الزبائن إذ أصبحت كيفية إدارة وتنظيم الأداء من منظور الزبائن من أولويات الإدارة العليا[28].

3 - **محور العمليات الداخلية:** حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية عليها اعتماد مؤشرات التميز، من أجل تلبية حاجات الزبائن، وتعظيم العوائد وبناء العمليات التشغيلية طويلة الأمد إذ إن عملية استخلاص المقاييس والأهداف من خلال محور العمليات الداخلية يمثل أحد أهم الفوارق بين بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة قياس الأداء التقليدية

[29]، يقوم هذا المحور على أساس تحليل العمليات الداخلية للمنظمة إذ إن العمليات الداخلية هي الآليات التي يتم من خلالها تحقيق توقعات الأداء، وإن على المنظمات تحديد سلسلة قيمة العمليات الداخلية من عمليات الابتكار الى خدمات ما بعد البيع للزبائن، أي من تحديد حاجات الزبائن إلى ربط متطلبات رضاهم جنبا إلى جنب مع الاستراتيجية والرؤية العامة للمنظمة [30].

4 - محور التعلم و النمو: عندما تتعلم المنظمات تُصبح أكثر فاعلية وأقوى تنافسياً من خلال هذه العملية التطويرية.

إذ تُحدد المحاور السابقة المعلمات الأساسية الأكثر أهمية لنجاح المنظمة منها الحفاظ على التكيف، وإن البقاء في ظل المنافسة الشديدة يتطلب من المنظمات إجراء التحسينات المستمرة للسلع والخدمات وأن تكون لديها القدرة على ادخال عمليات جديدة مع توسيع

القدرات، التعلم هو عامل حرج للنجاح، لأن

المنظمات تُطور قدرة فريدة على التفكير وفهم معنى الأخطاء بسرعة وتُحول افكارها إلى أفعال [31] ، ولتحقيق النجاح على المدى الطويل، تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية الاستثمار للمستقبل، وصياغة الأهداف والمقاييس اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية في محور التعلم والنمو [32] ، وتهتم مقاييس هذا المحور في بناء التحسين المستمر فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات وأيضاً خلق النمو على المدى الطويل حيث يؤكد (Kaplan and Norton) على أن المنظمات يمكن أن تُحسن وتبتكر من أجل تحقيق أهداف بطاقة الأداء من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية وخلق مزيد من قيمة الزبائن، إذ أن عمليات الابتكار يمكن أن تكون أهم العمليات التي تقوم بها المنظمة لزيادة الإنتاجية والحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيز النمو من الداخل وهذا ما تتجاهل أهميته الإدارة [33].

المبحث الثالث: الجانب الإحصائي للدراسة

اولا : اختبار التوزيع الطبيعي وجودة وموثوقية المقياس

1 - التوزيع الطبيعي:

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات الضرورية لاسيما في الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً، أشار [34] كون البيانات موزعة طبيعياً سوف يعتمد إلى تقليل تشتت النتائج وبالتالي فإنه سوف يدعم دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. ومن خلال استخدام برنامج SPSS فإنه تم إجراء اختبار التمايل Skewness والتفرطح Kurtosis لغرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حيث إن القيم المقبولة لهما هو عندما تتراوح بين $+2.98$ و -2.98 وفقاً لـ [35] ، وفي ما يأتي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات مقياس الدراسة:

أ - التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك النخبة: إن نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير سلوك النخبة، إذ أظهرت النتائج تحقيق متغير سلوك النخبة وأبعادها وفقراته للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الجدول (5)، وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة.

ب - التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء التنظيمي: إن نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير الاداء التنظيمي، إذ أظهرت تحقيق متغير الاداء التنظيمي وأبعاده وفقراته للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الجدول (5) ، وهذا ما يعزز من التوصل إلى نتائج إحصائية دقيقة.

جدول(5): نتائج اختبار التوزيع لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الترميز	Skewness	Kurtosis	المتغيرات	الترميز	Skewness	Kurtosis
سلوك النخبة	X	-1.869	1.061	الاداء التنظيمي	Y	-1.242	1.171
بعد الحسم	X11	-0.725	0.171	المحور المالي	Y11	-0.790	-0.600
	X12	-1.029	1.626		Y12	-0.789	0.374
	X13	-1.106	1.247		Y13	-0.623	-0.436
	X1	-1.341	1.463		Y1	-1.062	1.586
بعد الكفاءة الذاتية	X21	-1.456	0.896	محور الزبائن	Y21	-1.342	1.010
	X22	-1.216	0.844		Y22	-0.760	-0.324
	X23	-1.623	0.175		Y2	-0.963	0.968
بعد التأثير التصاعدي	X2	-1.547-	-0.280	محور العمليات الداخلية	Y31	0.761	0.061
	X31	-0.547	-0.625		Y32	0.838	-0.182
	X32	.0567	-0.513		Y33	-0.715	-0.329
	X3	0.583-	-0.229-		Y3	-1.095	1.429
محور التعلم والنمو				محور التعلم والنمو	Y41	-0.623	-0.426
					Y42	-0.852	-0.321
					Y43	-0.304	-0.830
					Y4	-0.680	0.340

المصدر: [36]

ثانيا: تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة

لأجل تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة علينا القيام بالاختبارات الخاصة بالصدق والثبات، ويتم تقييم أنموذج القياس من خلال ما يصطلح عليه بالصدق (Validity) ، والثبات (Reliability) إذ يشير ثبات المقياس إلى إمكانية إعطاء نفس النتائج عند إعادته اختباراً، لذلك يعبر ثبات المقياس عن اتساقه. أما الصدق المقياس فهو يوضح هل المقياس يقيس ما يُفترض أن يقيسه، لذلك يعبر صدق المقياس عن دقته [37]، وفيما يلي الخطوات اللازمة لتقييم جودة مطابقة المقياس وفقاً لـ (Hair).

1 - ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

لتقييم جودة مطابقة مقياس الدراسة، علينا أولاً أن نقوم باختبار الاتساق الداخلي عن طريق معامل الثبات المركب The Composite Reliability (CR) والذي تتراوح قيمه بين 0 و 1 إذ تشير القيم العالية على درجات عالية من الثبات وتعد مقبولة عندما تكون 0.6 أو

أعلى [38] ، إن الجدول (6) يوضح قيم (CR) للمتغير المستقل سلوك النخبة، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.887-0.952)، وهو مؤشر جيد على إثبات الفقرات، وبعد حذف بعض الفقرات فإن نتيجة ثبات الاتساق الداخلي قد زادت أيضا كما موضح في الجدول (7) إذ أصبحت قيمه تتراوح بين (0.912-0.971)، وكذلك يشير الجدول (8) إلى قيم الثبات المركب للمتغير التابع الأداء التنظيمي، والتي تراوحت بين (0.706-0.974) مما يعني أنها ضمن الحدود المقبولة، وبعد حذف بعض الفقرات الضعيفة فإن نتيجة ثبات الاتساق الداخلي قد زادت أيضا كما موضح في الجدول (9) إذ أصبحت قيمه تتراوح بين (0.706-0.982).

2 - ثبات المقياس Reliability of Scale

لتحديد صلاحية الاستبيان وملائمته وقياسه لمتغيرات الدراسة الحالي والمتمثلة بـ(سلوك النخبة، الأداء التنظيمي)، إذ قام الباحثان بالاستعانة بمعامل الفا كرو نباخ، إن قيمة معامل الفا كرو نباخ يجب أن تكون أكبر من (0.70) [39].

وكما في الجدول (6) و(8)، إذ أظهرت نتائجها وجود ثبات عالي لفقرات مقياس الدراسة للمتغير المستقل سلوك النخبة إذ تراوحت قيمه بين (0.758-0.900) وهي قيم جيدة ومقبولة، وبعد حذف بعض الفقرات الضعيفة فإن قيمة اختبار الفا كرو نباخ زادت أيضا للمتغير المستقل وما هو موضح في الجدول (7) إذ أصبحت تتراوح بين (0.855-0.941)، والمتغير التابع الأداء التنظيمي تراوحت نتائجه بين (0.731-0.785) وهي قيم جيدة ومقبولة ما عدا بعد (y4) فأنها أشرت قيمة ضعيفة وهي (0.599) وبعد حذف بعض الفقرات الضعيفة فإن قيمة الفا كرو نباخ تغيرت لزيادة والقبول وكما هو موضح في الجدول (9) إذ أصبحت قيمه تتراوح بين (0.731-0.962)، وبالتالي إن قيمة معامل الفا كرو نباخ مقبولة للمتغير المستقل والتابع إذ كانت أكبر من (0.70).

3 - الصدق التقاربي Convergent Validity

يعتبر أحد أنواع صدق المتغير Construct Validity والذي يحدد درجة ارتباط مقياسين لنفس المفهوم، ويتم تقييمه وفقا لـ (Hair) [40] من خلال ما يأتي:

أ - ثبات المؤشر (الفقرة) Indicator Reliability

و يتم احتسابه من خلال حساب التشعب الخارجي (Outer Loadings) لفقرات البعد، والتي تكون معنوية عند درجة تشعب 0.7 أما إذا كان التشعب بين 0.4-0.7 فإن علينا أن نحرص تأثير حذف هذه الفقرات على إمكانية رفع قيمة الصدق المركب، أما إذا لم تؤثر هذه الفقرات المحذوفة برفع قيمة الصدق المركب، فيتم الاستبقاء على هذه الفقرات في حين إذا كان التشعب أقل من 0.4 فيتم حذف الفقرة، إن جميع التشعبات الخارجية لفقرات المقياس للمتغير المستقل (سلوك النخبة) هي أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والتي حددها (Hair et al, 2010)، فأغلبها تجاوزت القيم المعنوية للتشعب كما في الجدول (6)، فيما عدا فقرة واحدة (x11) إذ كانت بين (0.6-0.7)، إلا أن الباحثين قرروا حذفها لأن حذفها يؤدي إلى زيادة ملموسة، مما يدل على أن البيانات الخاصة بسلوك النخبة ملائمة لإجراء التحليلات

الاحصائية السابقة، وأن جميع قيم التشبع الخارجي لفقرات المقياس للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) هي أكبر من الحدود الدنيا المقبولة، والتي أغلبها تجاوزت القيم المعنوية للتشبع كما في الجدول (8)، فيما عدا فقرة واحدة وهي (y43) إذ كانت قيمها بين (0.6-0.7)، إلا أن الباحثين قرروا حذفها لأن حذفها يؤدي إلى زيادة ملموسة، وكذلك أدى حذفها إلى زيادة في قيمة الثبات المركب حسب قاعدة (Hair et al,2017).

ب - متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted

هو مجموع التشبعات التربيعية مقسومة على عدد مؤشرات (الفقرات)، وتكون (AVE) معنوية عندما تتجاوز (0.5) أما إذا كان أقل من (0.5) فإنه يشير إلى وجود تباين متبقي في خطأ الفقرات بدل أن يتم تفسيره من خلال المتغير، إن الجدول (6) يوضح قيم (AVE) للمتغير المستقل سلوك النخبة أن جميعها مقبولة، وكذلك الجدول (8) يشير إلى قيم (AVE) للمتغير التابع الأداء التنظيمي أن جميعها مقبولة.

جدول(6): نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي للمتغير المستقل قبل التعديل

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات و الاتساق الداخلي		T	P-Value المعنوية أقل من (0.05)
	التشبع الخارجي للفقرة (OL)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CR)	الفاكرون باخ		
X11	0.597	0.693	0.867	0.758	5.301	0.000
X12	0.942				62.728	0.000
X13	0.914				40.917	0.000
X21	0.886	0.777	0.912	0.855	24.439	0.000
X22	0.949				64.541	0.000
X23	0.803				7.889	0.000
X31	0.950	0.909	0.952	0.900	55.669	0.000
X32	0.956				80.018	0.000

المصدر: [36]

إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية للمتغير المستقل سلوك النخبة، إذ إن (T-Value) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية والتي قيمتها (1.96) وكذلك قيمة (P-Value) المحسوبة كانت (0.05)، وهي بقيمة (0.000) تدل على أنها بمعنوية (0.01) وكما في الجدول (1) وكذلك خلاصة القول وبالاعتماد على ما ورد في الجدول (7) من نتائج فإن المقياس المستخدم في الدراسة الحالي لقياس سلوك النخبة كـ(متغير مستقل) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

جدول(7): نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي للمتغير المستقل بعد التعديل

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات و الاتساق الداخلي		T	P-Value المعنوية اقل من (0.05)
	التشيع الخارجي للفقرة (OL)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CR)	الفاكرون باخ		
X12	0.973	0.944	0.971	0.941	98.919	0.000
X13	0.971				91.298	0.000
X21	0.886	0.777	0.912	0.855	24.096	0.000
X22	0.949				66.151	0.000
X23	0.803				7.965	0.000
X31	0.950	0.909	0.952	0.900	55.410	0.000
X32	0.956				78.377	0.000

المصدر: [36]

جدول(8): نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي للمتغير التابع قبل التعديل

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات و الاتساق الداخلي		T	P-value المعنوية اقل من (0.05)
	تشبع الخارجي للفقرة (OL)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات (CR) المركب	الفاكرون باخ		
Y11	0.762	0.670	0.858	0.749	13.160	0.000
Y12	0.764				10.575	0.000
Y13	0.922				64.793	0.000
Y21	0.753	0.640	0.780	0.731	9.216	0.000
Y22	0.844				30.099	0.000
Y31	0.893	0.707	0.877	0.785	25.041	0.000
Y32	0.909				46.868	0.000
Y31	0.706				9.756	0.000
Y41	0.974	0.639	0.805	0.599	127.145	0.000
Y42	0.968				89.495	0.000
Y43	0.172				1.300	0.194

المصدر: [36]

إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية للمتغير الأداء التنظيمي، إذ إن قيمة (T-Value) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية والتي قيمتها (1.96)، وكذلك قيمة (P-Value) المحسوبة كانت (0.05)، وهي بقيمة (0.000) تدل على أنها بمعنوية (0.01)، ما عدا الفقرة (y43) فأنها كانت غير معنوية والتي حذفها، وكما في الجدول (9)، وكذلك خلاصة القول وبالاعتماد على ما ورد في الجدول (9) من نتائج فإن المقياس المستخدم في الدراسة الحالي لقياس الاداء التنظيمي كـ(متغير تابع) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

جدول(9): نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي للمتغير التابع بعد التعديل

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات و الاتساق الداخلي		T	P-value المعنوية اقل من (0.05)
	تشبع الخارجي للفقرة (OL)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات (CR) المركب	الفاكرون باخ		
Y11	0.762	0.670	0.858	0.749	14.530	0.000
Y12	0.764				9.895	0.000
Y13	0.922				61.561	0.000
Y21	0.753	0.640	0.780	0.731	9.807	0.000
Y22	0.844				28.023	
Y31	0.893	0.707	0.877	0.785	23.852	0.000
Y32	0.909				44.913	0.000
Y31	0.706				9.854	0.000
Y41	0.982	0.964	0.981	0.962	167.736	0.000
Y42	0.981				146.214	0.000

المصدر: [36]

ثالثاً: التحليل الاحصائي الوصفي: هو مجموعة من الأساليب أو الاختبارات، التي تعنى بجمع مفردات الدراسة الاحصائية وتنظيمها وتلخيصها وعرضها بطريقة غالباً ما تكون على شكل جداول أو رسوم بيانية، من أجل تسهيل عملية فهم طبيعة المجتمع الدراسة الخاضعة للاختبار، لذا ومن أجل التعرف على اتجاهات وآراء المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالي، تم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الاحصائي الوصفي وكما يلي:

1) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل سلوك النخبة:

تشير نتائج التحليل الاحصائي الوصفي إلى مستوى سلوك النخبة في عينة الدراسة من وجهة نظر المستجيبين، إذ إن المتوسط العام لهذا المتغير هو (4.185) والانحراف المعياري العام هو (0.634)، ويعد هذا مؤشر على اتساق الإجابات وتجانسها، وبما أن المتوسط العام أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3)، فإن هذا يعني أن هذا المتغير يعد متوافراً على وفق رؤى المستجيبين، ويعد كذلك مؤشراً على أن آرائهم تولي متغير سلوك النخبة اهتماماً لا بأس به، وهو بطبيعة الحال انعكاس بشكل إيجابي إلى حد ما على إجاباتهم.

جدول(10): التحليل الوصفي لمتغير سلوك النخبة

الانحراف	المتوسط الحسابي	الأسئلة	الفقرة
0.634	4.185	X سلوك النخبة	
0.868	4.156	القيادة العليا في معملنا لديها القدرة على حسم الأمور لصالح المعمل	X11
0.879	4.067	القيادة العليا في معملنا يمتلكون قدرة على استغلال الفرص بما يخدم اهداف المعمل	X12
0.921	4.200	القيادة العليا في معملنا تركز على تبني استراتيجيات الحسم في اتخاذ القرار	X13
0.732	4.141	X1 الحسم	
0.860	4.289	يمتلك القادة في معملنا الكفاءة في اداء مهامهم المختلفة	X21
0.868	4.189	لدى القادة في معملنا مزيج من المهارات الفنية المرتبطة بعملهم	X22
0.922	4.244	يركز القادة في معملنا على خلق و الحصول على المهارات الفنية العالية لتحقيق رضا الزبون	X23
0.797	4.241	X2 الكفاءة الذاتية	
0.851	4.178	يكون اداء القادة في معملنا تصاعديا مع ضغوط العمل	X31
0.820	4.167	القادة في معملنا دائما ما يقدمون افكارا ابداعية في وقت الصعوبات	X32
0.796	4.172	X3 التأثير التصاعدي	

المصدر: [36]

(2) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الاداء التنظيمي:

تشير نتائج التحليل الاحصائي الوصفي إلى مستوى الاداء التنظيمي في عينة الدراسة من وجهة نظر المستجيبين، إذ إن المتوسط العام لهذا المتغير هو (4.232)، والانحراف المعياري العام هو (0.599)، ويعد هذا مؤشر على اتساق الإجابات وتجانسها، وبما أن المتوسط العام أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3)، فإن هذا يعني أن هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين، ويعد كذلك مؤشرا على أن آرائهم تولي متغير الاداء التنظيمي اهتماما لا بأس به، وهو بطبيعة الحال انعكاس بشكل إيجابي إلى حد ما على إجاباتهم.

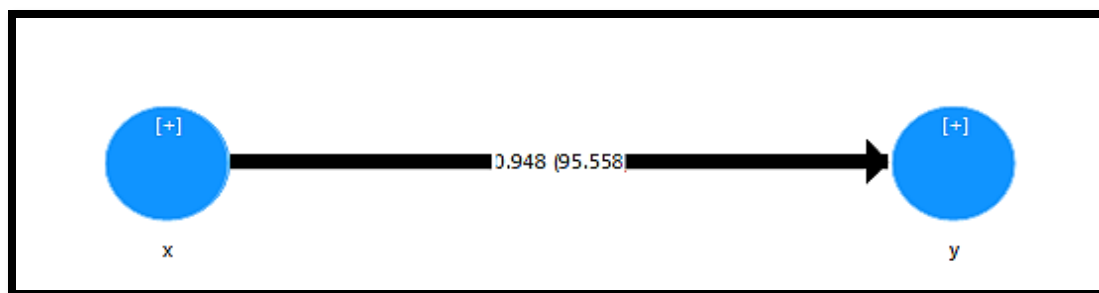
جدول(11): التحليل الوصفي لمتغير الأداء التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة	الفقرة
0.599	4.232	Y الاداء التنظيمي	
0.857	4.278	يحقق المعمل ارباح جيدة	Y11
0.739	4.256	هنالك زيادة في نسبة المبيعات في المعمل عن السنة السابقة	Y12
0.801	4.189	أخفق المعمل مؤخرا مما انعكس على وضعه المالي	Y13
0.652	4.241	Y1 المحور المالي	
0.916	4.222	نراقب منافسنا باستمرار للبحث عن افضل طريقة لإرضاء الزبائن	Y21
0.811	4.256	استراتيجيتنا لتحقيق الميزة التنافسية هي فهم ماذا يريد الزبون	Y22
0.692	4.239	Y2 محور الزبائن	
0.765	4.244	تتوافر في معملنا شروط وبيئة عمل مريحة للعاملين تجعلهم يعملون بشكل جيد	Y31
0.806	4.289	يملك المعمل مرونة في وسائل تقديم المنتجات	Y32
0.803	4.233	العاملون في المعمل قادرين على تقديم العمل الافضل كل يوم	Y33
0.661	4.256	Y3 محور العمليات الداخلية	
0.801	4.189	يلتقى العاملون للتدريب والاعداد الجيد	Y41
0.836	4.300	يطور المعمل من اساليب تقديم المنتج	Y42
0.769	4.089	يتم تبادل الخبرات بين العاملين في المعمل	Y43
0.600	4.193	Y4 محور التعلم و النمو	

المصدر: [36]

رابعا: اختبار الفرضيات: بعد أن تم القيام باختبار جودة مطابقة المقياس وكذلك إجراء الاحصاء الوصفي فإن الخطوة التالية هي اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وكما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على " هنالك تأثير معنوي مباشر بين سلوك النخبة والأداء التنظيمي "فإن الخطوة التالية هي بناء الأنموذج الهيكل للدراسة الحالية، والذي يمثل الفرضية الرئيسية إذ يوضح التأثير بين سلوك النخبة والأداء التنظيمي وكما في الشكل(1) الآتي:



الشكل(1) الأنموذج الهيكل الكلي لسلوك النخبة في تأثير على الأداء التنظيمي

المصدر: [36]

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار وقيمة اختبار t ، ويشير الرمز $[+]$ إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

جدول(12): خلاصة نتائج اختبار سلوك النخبة في التأثير على الأداء التنظيمي و أبعاده

النتيجة	المعنوية	P	قيمة R^2	t -value	معامل المسار	المسار
قبول	معنوي	0.000	0.86	66.290	0.927	$Y1 \leftarrow X$
قبول	معنوي	0.000	0.73	23.85	0.858	$Y2 \leftarrow X$
قبول	معنوي	0.000	0.83	45.806	0.910	$Y3 \leftarrow X$
قبول	معنوي	0.000	0.70	29.389	0.834	$Y4 \leftarrow X$
قبول	معنوي	0.000	0.90	95.558	0.948	$Y \leftarrow X$

المصدر: [36]

نلاحظ من الجدول (12) إلى أن سلوك النخبة حقق تأثيرا معنويا في الأداء التنظيمي، إذ كانت قيمة t المحسوبة، أعلى من الجدولية والتي قيمتها (1.671)، وكذلك قيمة P -Value كانت أقل من (0.05)، عند مستوى معنوية (0.05)، إذ كانت P -Value قيمتها هي (0.000) ما يدل على قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية.

ونلاحظ كذلك من الجدول (12) أن قيمة المسار كانت هي (0.948) وهي قيمة جيدة وعالية وتوضح وجود تأثير مباشر بين المتغيرين، وأن قيمة R^2 كانت (0.90) وهذا يعني أن سلوك النخبة يفسر (90%) من التغير الحاصلة في الأداء التنظيمي. وبعد أن تم الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية، وكالاتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على "هنالك علاقة تأثير معنوي بين سلوك النخبة والمحور المالي"

نلاحظ من الجدول (12) إلى أن سلوك النخبة حقق تأثيرا معنويا في المحور المالي، إذ كانت قيمة t المحسوبة، أعلى من الجدولية والتي قيمتها (1.671)، وكذلك قيمة P -Value كانت أقل من (0.05)، عند مستوى معنوية (0.05)، إذ كانت P -Value قيمتها هي (0.000) ما يدل على قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية.

ونلاحظ كذلك من الجدول (12) أن قيمة المسار كانت هي (0.927) وهي قيمة جيدة وعالية وتوضح وجود تأثير مباشر بين المتغيرين، وأن قيمة (R^2) كانت (0.86) وهذا يعني أن سلوك النخبة يفسر (86%) من التغير الحاصلة في المحور المالي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على "هناك علاقة تأثير معنوي بين سلوك النخبة ومحور الزبائن"

نلاحظ من الجدول (12) إلى أن سلوك النخبة حقق تأثيرا معنويا في محور الزبائن، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة، أعلى من الجدولية والتي قيمتها (1.671)، وكذلك قيمة (P-Value) كانت أقل من (0.05)، عند مستوى معنوية (0.05)، إذ كانت (P-Value) قيمتها هي (0.000) ما يدل على قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية.

ونلاحظ كذلك من الجدول (12) أن قيمة المسار كانت هي (0.858) وهي قيمة جيدة وعالية وتوضح وجود تأثير مباشر بين المتغيرين، وأن قيمة (R^2) كانت (0.73) وهذا يعني أن سلوك النخبة يفسر (73%) من التغير الحاصل في محور الزبائن.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على "هناك علاقة تأثير معنوي بين سلوك النخبة ومحور العمليات الداخلية"

نلاحظ من الجدول (12) إلى أن سلوك النخبة حقق تأثيرا معنويا في محور العمليات الداخلية، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة، أعلى من الجدولية والتي قيمتها (1.671)، وكذلك قيمة (P-Value) كانت أقل من (0.05)، عند مستوى معنوية (0.05)، إذ كانت (P-Value) قيمتها هي (0.000) ما يدل على قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية، ونلاحظ كذلك من الجدول (12) أن قيمة المسار كانت هي (0.91) وهي قيمة جيدة وعالية وتوضح وجود تأثير مباشر بين المتغيرين، وأن قيمة (R^2) كانت (0.83) وهذا يعني أن سلوك النخبة يفسر (83%) من التغير الحاصل في محور العمليات الداخلية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على "هناك علاقة تأثير معنوي بين سلوك النخبة ومحور التعلم والنمو"

نلاحظ من الجدول (12) إلى أن سلوك النخبة حقق تأثيرا معنويا في محور التعلم والنمو، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة، أعلى من الجدولية والتي قيمتها (1.671)، وكذلك قيمة (P-Value) كانت أقل من (0.05)، عند مستوى معنوية (0.05)، إذ كانت (P-Value) قيمتها هي (0.000) ما يدل على قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية.

ونلاحظ كذلك من الجدول (12) أن قيمة المسار كانت هي (0.834) وهي قيمة جيدة وعالية وتوضح وجود تأثير مباشر بين المتغيرين، وأن قيمة (R^2) كانت (0.70) وهذا يعني أن سلوك النخبة يفسر (70%) من التغير الحاصلة في محور التعلم والنمو.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1 - أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي وجود قبول لعينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ومتفقة حول إمكانية تطبيق متغيرات الدراسة في المنظمة عينة الدراسة.
- 2 - سلوك النخبة له تأثير معنوي على تحقيق الأداء التنظيمي، وأن سلوك النخبة يفسر (90%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي.
- 3 - أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير معنوي لسلوك النخبة في أبعاد الأداء التنظيمي وهي (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) كلا على حدا، وكان أقوى علاقة تأثير بين سلوك النخبة والمحور المالي إذ بلغت (0.927) ، وأقل علاقة تأثير كانت بين سلوك النخبة ومحور العمليات الداخلية إذ بلغت (0.834).

ثانياً: التوصيات

- 1 - إيلاء المزيد من الاهتمام من القائمين على الإدارة بالاهتمام بسلوك النخبة الأمر الذي يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- 2 - زيادة اهتمام إدارة المنظمات بمتغير سلوك النخبة وتوجيه الموارد البشري بنشر أسماء الموظفين النخبة والذين يحتذى بهم بإنجاز الأعمال ليكونوا مصدر إلهام لباقي الموظفين الآخرين.
- 3 - على المنظمة المبحوثة زيادة التخصيصات المالية لجانب التكنولوجيا والخاص بالعمليات الداخلية في المنظمة المبحوثة مما يضيف ميزة تنافسية ومركز متقدم بين المنظمات الأخرى، مع الاهتمام بالجوانب الأخرى للأداء التنظيمي والمتمثلة بالمحور المالي ومحور الزبائن ومحور التعلم والنمو، إذ يعد الجانب التكنولوجي لاعب أساسي في نجاح العمل.
- 4 - استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لما تعد من وسيلة ترويجية للمنظمة شبة مجانية أو قليلة التكلفة بالمقارنة مع الوسائل الترويجية الأخرى وبالتالي تصبح قوة للمنظمة لنقل منتجاتها وأخبارها ومنجزاتها ورسالتها ورؤيتها لأكبر شريحة من أفراد المجتمع.
- 5 - على المنظمات التي ترغب في إيجاد بيئة عمل منسجمة وناجحة أن تقوم الإدارة العليا فيها بإيجاد وسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع:

- [1] Craven, A. L., Martin, K. A., Ditor, D. S., Latimer, A. E., Hicks, C., Bugaresti, J., & McCartney, N. (2003). Long-term exercise training in persons with spinal cord injury: effects on strength, arm ergometry performance and psychological well-being. *Spinal cord*, 41(1), 34-43,p:37.
- [2] Kakachia, K., & Minesashvili, S. (2015). Identity politics: Exploring Georgian foreign policy behavior. *Journal of Eurasian Studies*, 6(2), 171-180,p:176.
- [3] Amsden, A. H., & DiCaprio, A. (2012). Understanding the dynamics of elite behavior in a development context. The roles of elites in economic development, 351-361,p:352.
- [4] Persson, A., & Sjöstedt, M. (2015). The political and historical origins of good government: How social contracts shape elite behavior. In *Elites, Institutions and the Quality of Government* (pp. 69-92). Palgrave Macmillan, London.p:72.
- [5] علاء محمد ملو العين. (2015). "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية". Dirasat: Administrative Sciences, 42(1), 307-328. ص321.
- [6] Tapanya, S. (2004). Examining the factors which influence performance measurement and management in the Thai banking industry: An application of the balanced scorecard framework(Doctoral dissertation, Murdoch University),p:32.
- [7] العابدي ، عمار ياسر ، ابو حمد ، رضا صاحب (2020)"دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي" دار نشر نور ، المانيا ، ط1، ص33.
- [8] Ibrahim, M. (2015). Investigating the use of the four perspectives of the balanced scorecard (BSC) as a technique for assessing performance by Nigerian banks. *Journal of accounting and taxation*, 7(4), 62.
- [9] برنامج الاحصائي .spss v.25.
- [10] Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.p17.
- [11] Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.p20.
- [12] Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). A concise guide to market research. The Process, Data, and, 12,p:103.
- [13] Kakachia, K., & Minesashvili, S. (2015). Identity politics: Exploring Georgian foreign policy behavior. *Journal of Eurasian Studies*, 6(2), 171-180,p:177.
- [14] Amsden, A. H., & DiCaprio, A. (2012). Understanding the dynamics of elite behavior in a development context. The roles of elites in economic development, 351-361,p:354.
- [15] Persson, A., & Sjöstedt, M. (2015). The political and historical origins of good government: How social contracts shape elite behavior. In *Elites, Institutions and the Quality of Government* (pp. 69-92). Palgrave Macmillan, London.p:78.
- [16] Paetzel, F., & Traub, S. (2017). Skewness-adjusted social preferences: Experimental evidence on the relation between inequality, elite behavior, and economic efficiency. *Journal of behavioral and experimental economics*, 68, 130-139,p:132.
- [17] Niebuhr, R. E. (1977). Subordinate characteristics and leader behavior: impact on satisfaction/performance criteria (Doctoral dissertation, The Ohio State University),p:89.
- [18] Kakachia, K., & Minesashvili, S. (2015). Identity politics: Exploring Georgian foreign policy behavior. *Journal of Eurasian Studies*, 6(2), 171-180,p:179.
- [19] Niebuhr, R. E. (1977). Subordinate characteristics and leader behavior: impact on satisfaction/performance criteria (Doctoral dissertation, The Ohio State University),p:92.
- [20] Wright, V., & Brading, L. (1992). **A balanced performance**. *The TQM Magazine*, 4(5),p:4.
- [21] Daft, R. (2012). Organization theory and design. Nelson Education,p:32.

- [22] Garengo, P., & Biazzo, S. (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1), 79-102.
- [23] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104,p:22.
- [24] Hicks, K., & Moseley, J. L. (2011). Developing and executing strategy: Using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance Improvement*, 50(8), 41-47,p:42.
- [25] Melia, D. M. (2009). **Towards performance measurement in hotels: An incremental approach** (Doctoral dissertation, © Detta M. Melia),p:48.
- [26] Atherton, G. T., Travers, H., Deed, R., & Norton, J. D. (1996). Regulation of cell differentiation in C2C12 myoblasts by the Id3 helix-loop-helix protein. *Cell growth & differentiation: the molecular biology journal of the American Association for Cancer Research*, 7(8), 1059-1066,p:7.
- [27] Hällman, O., & Alam, R. (2015). Realizing corporate vision through balanced scorecards,p:10.
- [28] Chhowalla, M., Teo, K. B. K., Ducati, C., Rupesinghe, N. L., Amaratunga, G. A. J., Ferrari, A. C., ... & Milne, W. I. (2001). Growth process conditions of vertically aligned carbon nanotubes using plasma enhanced chemical vapor deposition. *Journal of Applied Physics*, 90(10), 5308-5317,p:183.
- [29] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104,p:92.
- [30] Chhowalla, M., Teo, K. B. K., Ducati, C., Rupesinghe, N. L., Amaratunga, G. A. J., Ferrari, A. C., ... & Milne, W. I. (2001). Growth process conditions of vertically aligned carbon nanotubes using plasma enhanced chemical vapor deposition. *Journal of Applied Physics*, 90(10), 5308-5317,p:189.
- [31] Melia, D. M. (2009). **Towards performance measurement in hotels: An incremental approach** (Doctoral dissertation, © Detta M. Melia),p:59.
- [32] Lupan, O., Chow, L., Chai, G., Schulte, A., Park, S., & Heinrich, H. (2009). **A rapid hydrothermal synthesis of rutile SnO₂ nanowires**. *Materials Science and Engineering: B*, 157(1), 101-104,p:104.
- [33] Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269,p:11.
- [34] Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). **Fundamentos de Pesquisa de Marketing-3**. AMGH Editora,p:49.
- [35] Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.p76.
- [36] Smart Pls V.3.2.6 البرنامج الاحصائي
- [37] Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications,p:165.
- [38] Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.p92.
- [39] Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). A concise guide to market research. The Process, Data, and, 12,p:269.
- [40] Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). **Fundamentos de Pesquisa de Marketing-3**. AMGH Editora,p:129.

الملاحق (استمارة استبيان الدراسة)

اولا : سلوك النخبة

المقياس					1-الحسم
لا اوفق تماما	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق تماما	الاسئلة
					1 - القيادة العليا في معملنا لديها القدرة على حسم الأمور لصالح المعمل
					2-القيادة العليا في معملنا يمتلكون قدرة على استغلال الفرص بما يخدم اهداف المعمل
					3-القيادة العليا في معملنا تركز على تبني استراتيجيات الحسم في اتخاذ القرار
					2-الكفاءة الذاتية
					1-يمتلك القادة في معملنا الكفاءة في اداء مهامهم المختلفة
					2-لدى القادة في معملنا مزيج من المهارات الفنية المرتبطة بعملهم
					3-يركز القادة في معملنا على خلق و الحصول على المهارات الفنية العالية لتحقيق رضا الزبون
					3-التأثير التصاعدي
					1-يكون اداء القادة في معملنا تصاعديا مع ضغوط العمل
					2-القادة في معملنا دانما ما يقدمون افكارا ابداعية في وقت الصعوبات

ثانيا : الاداء التنظيمي

المقياس					1 - المحور المالي
لا اوفق تماما	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق تماما	الاسئلة
					1 - يحقق المعمل ارباح جيدة
					2-هنالك زيادة في نسبة المبيعات في المعمل عن السنة السابقة
					3-أخفق المعمل مؤخرا مما انعكس على وضعه المالي
					2-محور الزبائن
					1 - نراقب منافسنا باستمرار للبحث عن افضل طريقة لإرضاء الزبائن
					2-استراتيجيتنا لتحقيق الميزة التنافسية هي فهم ماذا يريد الزبون
					3-محور العمليات الداخلية
					1-تتوافر في معملنا شروط وبيئة عمل مريحة للعاملين تجعلهم يعملون بشكل جيد
					2-يمتلك المعمل مرونة في وسائل تقديم المنتجات
					3-العاملون في المعمل قادرون على تقديم العمل الأفضل كل يوم
					4-التعلم والنمو
					1-يلتقى العاملون التدريب والاعداد الجيد
					2-يطور المعمل من اساليب تقديم المنتج
					3-يتم تبادل الخبرات بين العاملين في المعمل