



## العلاقة بين سمعة المنظمة والأداء الاستراتيجي

### دراسة استطلاعية في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف الاشرف

الباحث احمد عبد الحسن كحيط الابراهيمى

أ. د. عادل هادي حسين البغدادي

#### المستخلص

الغرض/ يهدف البحث لتحديد طبيعة العلاقة بين سمعة المنظمة والأداء الاستراتيجي في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف.

المنهجية/ التصميم: قام الباحثان بتوزيع (82) استبانة على الافراد المؤثرين في القرار والذين يمثلون مجتمع عينة البحث في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف، اذ تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS v.3 فضلا عن برنامج SPSS v.22.

أهمية البحث/ تتمثل أهمية البحث في انه مطبق في أحد اهم القطاعات التجارية في العراق بشكل عام ومحافظة النجف بشكل خاص، الا وهو قطاع المطاعم، ومعالجة مشكلة واقعية تمثلت في بحث المنظمات مجتمع البحث عن موارد فريدة تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة ضمن هذا القطاع.

النتائج العملية/ توصل البحث الى مجموعة من النتائج العملية منها ان هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد سمعة المنظمة والأداء الاستراتيجي.

الاصالة/ القيمة: جاء البحث ليشد فجوة معرفية تمثلت بعدم وجود بحث عربي على حد علم الباحثان تناول العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث في نموذج فرضي واحد، واهمية هذه العلاقة في تحقيق التميز والتفوق للمطاعم عينة البحث.

المصطلحات الرئيسية: سمعة المنظمة، الأداء الاستراتيجي، مطاعم الدرجة الأولى والممتازة.

#### Abstract

**The Purpose** / of this research to determine the nature of the relationship between organization reputation and Strategic Performance in the first premium-class restaurants in the province of Najaf.

**Methodology** / Design: The researchers distributed (82) to identify the individuals' influential in the decision in the first premium-class restaurants in the province of Najaf, as it has been analyzed using statistical program Advanced SmartPLS v.3 as well as a program. SPSS V.22.

**The importance of research**/ The importance of research in that it is applied in one of the most important business sectors in Iraq in general and in the province of Najaf, in particular, that of the catering sector, and address the real problem was the search organization community searching for unique resources to cope with the intense competition within the sector.

**Practical results** / research found a set of practical conclusions from them that there is significant effect between dimensions of organization reputation and Prospective of Strategic Performance.

**Originality / value**: this research came to fill the knowledge gap represented the lack of Arabic search to the knowledge of researchers addressed the relationship and influence between research variables in the specimen supposedly single, and the importance of this relationship to achieve excellence for restaurants study sample.

**Keywords, organization Reputation, Strategic Performance, the first premium-class restaurants.**



## المحور الأول - الإطار النظري

### أولاً: سمعة المنظمة

#### 1- مفهوم سمعة المنظمة

في أدبيات الإدارة، ينظر إلى سمعة المنظمة باعتبارها موجوداً نادراً و فريداً وقيماً يتم استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية (Teece,2007:1321). وفقاً للمدخل المستند على الموارد، سمعة المنظمة من الموجودات غير الملموسة وهي المسؤولة جنباً إلى جنب مع غيرها من المتغيرات، عن الأداء المالي المستدام (Alsop,2004:21). وبما انها تمثل الموجودات غير الملموسة للمنظمات وأكثر الموجودات التنظيمية اهمية استراتيجيا وعلى المدى الطويل. سمعة المنظمة تقدم الفرصة للمنظمات في تطوير والاحتفاظ بحصتها السوقية، والتأثير على رأي الزبائن ومجموعات اصحاب المصالح (Petkeviciene, 453; 2014) ويفترض (Lai et al., 2010) ان الجانب غير الملموس من سمعة المنظمة قد يكون مصدرا مهما من مصادر الميزة التنافسية المستدامة. اذ انه في العصر الصناعي تمثل الموجودات الملموسة (مباني، الات، اوراق مالية) 75% من قيمة المنظمة، اما اليوم فان حساب الموجودات غير الملموسة يمثل حصة الاسد بقيمة تتراوح بين 75% الى 95% والنسبة الضئيلة المتبقية تمثل الموجودات الملموسة. (Davies and Consultant, 2002:1). اذ ركزت بحوث الاستراتيجية على سمعة المنظمة من خلال عدة جوانب منها الجودة والمسؤولية والأداء المالي (Fombrun & Shanley, 1990:235) اذ ينظر الى سمعة المنظمة على انها الخصائص المميزة من وجهة نظر أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين او مجموعة أصحاب المصالح (Lloyd,2007:12). اما في ادبيات الإدارة فانه ينظر الى السمعة على انها الانطباع المتراكم او ردود الفعل تجاه مصداقية المنظمة او السمات التي يستدل عليها من إجراءاتها. (Deepphouse and Carter, 2005:330).

#### 2- ابعاد سمعة المنظمة

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد سمعة المنظمة وذلك لتناول موضوع سمعة المنظمة في عدة تخصصات وفروع فان هنالك التباس حول كيفية اختيار الابعاد وبالتالي تحديد المقياس المناسب لقياس سمعة المنظمة (Cretu and Brodie,2007:234).

لذا يقترح كل من (Christensen Lemmink, et al, 2003; Cretu and Brodie,2007:234) and Askegaard, 2001; ان يتم اختيار الابعاد الأكثر ملاءمة لمشكلة البحث من حيث مكان التطبيق والمتغيرات الأخرى. ويتبنى البحث الحالي هذا التوجه في اختيار الابعاد اذ تم اعتماد الابعاد المطبقة في قطاع المطاعم كما في دراسة (Han et al,2015) ودراسة (Roh and lee,2012) كون البحث قام باختبار العلاقة بين سمعة المنظمة والاداء وهذه الابعاد هي جودة السلع والخدمات والابتكار والعلامة التجارية والارتباط الذاتي وقد قام الباحثان بتسكين بعد المسؤولية الاجتماعية رغم اعتماده من قبل (Roh and lee,2012) وذلك لأنه يتعارض مع محور الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن.

#### أ- جودة السلع والخدمات



ان المنظمة تمتلك سمعة جيدة عندما يعتقد الزبائن انها تُقدم جودة عالية لان الجودة العالية غالبا ما تعني سمعة المنظمة (Antunovich et al,2000:3) اذ ان مفتاح الميزة التنافسية المستدامة يكمن في تقديم سلع وخدمات عالية الجودة تؤدي الى تحقيق رضا الزبائن (Melia, 2009:58).

#### ب- الابتكار

يُعرف الابتكار على انه خلق شيء مختلف افضل وبالتالي هو مفتاح النمو (Sundbo, 2009:432). ويُعد الابتكار أحد الابعاد الحاسمة لسمعة المنظمة وقد ظهر الابتكار كعامل مميز يُتيح للمنظمة الحصول على ميزة ولاء الزبائن (Hull and Rothenberg, 2008). فالابتكار يؤثر على كل من السلع والخدمات لأنه يمثل العمليات والنظم التي من شأنها تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وسمعتها . (Cifuentes and Leon, 2014: 227)

#### ت- العلامة التجارية

أحد اهم عوامل نجاح المطاعم والمنظمات الخدمية هو تطوير علامة قوية. وتمثل العلامة مجموعة من الموجودات والالتزامات المرتبطة بالعلامة واسمها ورمزها والتي تكون مضافة من القيمة التي يقدمها المنتج او الخدمة للمنظمة (Aaker 1991, 15) وهي جزء لا يتجزأ من استراتيجية التسويق للمنظمة وتعتبر ضرورية لأنها ذات قيمة ومصدر للتمايز (O'cass and Grace,2003:453) كما انها السمة التي تُمثل نظرة أصحاب المصلحة الخارجيين للمنظمة فيما إذا كانت سيئة او جيدة (Roberts & Dowling, 1078: 2002) اذ تساهم اعمال مقدمي الخدمة في تحويل طموحات العلامة التجارية الى واقع (Berry and Lampo,2004:21).

#### ث- الارتباط الذاتي

اتفق الباحثين والممارسين على ان الارتباط الذاتي يتجاوز التأثير على مواقف الزبائن تجاه العلامة التجارية اذ انه قد يكون عاملا محددًا وهاما لولاء الزبائن اذ ان الزبائن يعبرون عن انفسهم باختيار العلامات التجارية التي تتطابق مع شخصياتهم (Han and Back,2008:468) كما اثبتت الدراسات ان للبيئة المادية تأثير على سلوكيات الزبائن بالأخص في منظمات الخدمة مثل الفنادق والمطاعم والمكاتب الاستشارية والمصارف ومتاجر بيع التجزئة والمستشفيات لان الخدمة عموما تُنتج وتستهلك في وقت واحد ولا يمكن ان تكون أماكن انتاج الخدمة مخفية كما وتؤثر على ادراكات الزبائن عند تجربة الخدمة كما وتؤثر على العاملين في تلك المنظمات (Bitner,1992:57).

#### ثانيا: الأداء الاستراتيجي

#### 1- مفهوم الأداء الاستراتيجي

المنظمة تضع الاستراتيجية لتحقيق الاهداف طويلة الامد وان عملية تنفيذ الاستراتيجية هي تحويل الاهداف الاستراتيجية إلى نتائج، اذ ان أنظمة قياس الأداء تساعد المديرين على تقييم ورصد ومراقبة وتقييم عملية تنفيذ الاستراتيجية (Liu et al, 2008:1449). وان احد اهم الاهداف الرئيسية للبحوث التجريبية في الادارة التشغيلية هو الكشف عن العناصر وتحديدها لدعم الاداء العالي (Ketokivi and Schroeder, 2004:251). كما لا يزال اداء المنظمات يلعب دورا حاسما في البحوث



الاستراتيجية (Gibcus and Kemp, 2003: 3). إذ انه يثير اهتمام كل من الباحثين والممارسين، (Venkatraman and Ramanujam, 1986:801). والأداء ممكن ان يكون ذا صلة بالفرد العامل او المجموعة او القسم او المنظمة او حتى العمليات التنظيمية (Chirumalla and Bertoni,2013: 149) لذا عند تصميم أنظمة قياس الأداء على المديرين حل بعض القضايا منها الصراع بين المقاييس وإيجاد التوازن بينها خارجيا وداخليا وربط المقاييس مع الاستراتيجية (Neely, et al, 1996: 423). إذ يعرف الأداء الاستراتيجي على انه "درجة تحقيق القيمة والانجاز من قبل المنظمة لزيائنها، ولأصحاب المصالح على نطاق اوسع (Daft, 2004 : 67). كما ويُعرف قاموس الاعمال الأداء الاستراتيجي على انه" تقييم العاملين والعمليات والنظم وغيرها من عوامل بهدف قياس التقدم إزاء الأهداف المرسومة (Business Dictionary, 2015 : 3).

## 2- بطاقة الأداء المتوازن

إدارة الأداء عبارة عن نهج مُنظم لتحسين الأداء من خلال عملية مستمرة تبدأ بوضع الأهداف الاستراتيجية وقياس وجمع وتحليل ومراجعة واعداد تقارير الأداء من اجل دعم وتحسين الأداء ( Artley and Stroh, 2001:3). إذ يستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض ان المزايا التنافسية لا تستمد من "الحقائق المادية" القابلة للقياس الكمي مثل كفاءة استخدام راس المال وانما من خلال الموجودات غير الملموسة مثل الملكية الفكرية ومعرفة العاملين وقدراتهم والعلاقات مع الزبائن التي يجب ان تقاس وتدار إذ أصبحت هذه العوامل مصادر ذات أهمية متزايدة للميزة التنافسية والنجاح الاقتصادي على المدى الطويل في عصر المعلومات (Kaplan & Norton 1992, 1996 2000).

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام إدارة استراتيجي يقدم مخطط عن مسار وتقييم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Hicks and Moseley, 2011 : 42). يعمل هذا النظام على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة الى اهداف ومقاييس ملموسة، هذه الأهداف والمقاييس أكثر من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، انما هي مدعومة من العمليات من الأعلى الى الأسفل بواسطة الرسالة والاستراتيجية، والتي يجب ان تخبرنا كيف ستحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية (Quinlivan,2000:37). باستخدام أربع 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 المستقبلي (Bititci, et al, 2005:99).

ويرى كل من ( Kaplan and Norton ) ان إضافة محور خامس لبطاقة الأداء المتوازن ممكنة وقابلة للتطبيق (Johansson and Larsson,2015 : 17) وتقدم بطاقة الأداء المتوازن المستدام ميزة لتكامل جميع الجوانب الداعمة والمحددة للأداء ومشاركة المواطنين في نظام موحد ضمن علاقة السبب والنتيجة (Chai, 2009 : 83).

## 3- محاور بطاقة الأداء المتوازن

يُمكن إضافة الجوانب البيئية والاجتماعية الى بطاقة الأداء المتوازن بثلاث طرق (1) دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في المحاور الأربعة القياسية (2) إضافة محور إضافي يأخذ بالحسبان الجوانب البيئية



والاجتماعية (3) صياغة بطاقة أداء مخصصة للجوانب البيئية والاجتماعية (84: Chai, 2009). وقد تبنى معظم الباحثين إضافة محور خاص بالاستدامة الى المحاور الأربعة الأساسية لتصبح بطاقة الأداء المتوازن بخمسة محاور (Wynder, 2013; Pineno, 2013; Zavodna, 2013; Cheng, 2010; Chai, 2009; Kaplan and Wisner, 2009;) وان الدليل على أهمية استخدام نهج متوازن لقياس الأداء يُمثل موضوعاً حديثاً في ادبيات الإدارة، إذ ان محفظة متوازنة متكاملة من المحاور تُوفر رؤى واضحة وتُحسن الأداء العام من خلال التداؤب (التأزر) بين مختلف جوانب العمل (Melia, 2009: 52)

#### أ- المحور المالي

من اجل تحقيق الاهداف في المحور المالي، ينبغي ربط جميع المقاييس الأخرى معه وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن بالمقاييس التقليدية لقياس الأداء جنباً الى جنب مع المقاييس التي تُمثل الاستراتيجية والبيئة التي تعمل بها المنظمة وبالنسبة لمعظم المنظمات فان المواضيع المالية من زيادة الإيرادات وتحسين الإنتاجية وتعزيز استخدام الموجودات يمكن ان يوفر الروابط اللازمة مع المحاور الأخرى (Kaplan & Norton, 2001).

#### ب- محور الزبائن

يُجسد هذا المحور قدرة المنظمة على تقديم جودة السلع والخدمات وفعالية ايصالها وخدمة الزبائن الشاملة وتحقيق رضاهم وان العديد من المنظمات اليوم تُركز في رسالتها على الزبائن إذ اصبحت كيفية إدارة وتنظيم الاداء من منظور الزبائن من أولويات الإدارة العليا (Amaratunga et al, 2001: 183) إذ ان الزبائن هم مصدر أرباح الاعمال وان متطلبات رضا الزبائن هدف تسعى له المنظمات (Kaplan and Norton, 1996).

#### ت- محور العمليات الداخلية

على المنظمات تحديد سلسلة قيمة العمليات الداخلية من عمليات الابتكار الى خدمات ما بعد البيع للزبائن، أي من تحديد حاجات الزبائن الى ربط متطلبات رضاهم جنباً الى جنب مع الاستراتيجية والرؤية العامة للمنظمة (Hällman and Alam, 2015: 10). إذ يتضمن محور العمليات الداخلية مقاييس الأداء التشغيلي (الكلفة والجودة ووقت الدورة) للعمليات المهمة التي تقدم قيمة مضافة للزبائن وتساهم في خفض تكاليف التشغيل بالإضافة الى مقاييس الابتكار وعمليات خلق السلع والخدمات الجديدة (Kaplan, 2001: 357).

#### ث- محور التعلم والنمو

عندما تتعلم المنظمات تُصبح اكثر فاعلية واقوى تنافسياً من خلال هذه العملية التطويرية إذ تُحدد المحاور السابقة المعلمات الأساسية الأكثر أهمية لنجاح المنظمة منها الحفاظ على التكيف وان البقاء في ظل المنافسة الشديدة يتطلب من المنظمات اجراء التحسينات المستمرة للسلع والخدمات وان تكون لديها القدرة على ادخال عمليات جديدة مع توسيع القدرات (Amaratunga et al, 2001: 186) التعلم هو عامل حرج للنجاح نظراً لان المنظمات تُطور قدرة فريدة على التفكير وفهم معنى الأخطاء بسرعة وتُحول افكارها الى افعال (Melia, 2009: 59).



## ج- محور الاستدامة

من الناحية النظرية إدارة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن تسعى لمعالجة المشكلة من خلال اسهام المنظمات في تحقيق الاستدامة بطريقة تكاملية فإنه يفترض ان المنظمات تسهم في التنمية المستدامة من خلال تحسين الاستدامة في ابعادها الثلاث الاقتصادية والبيئية والاجتماعية Figge, et al, 2002 (272:). يُعرف قاموس الاعمال الاستدامة على انها القدرة على الحفاظ ودعم أي نشاط او عملية على المدى الطويل (The business dictionary 2011) كما تُعرف على انها الالتزام المستمر من قبل الاعمال للتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين جودة حياة العمل والعوائل وكذلك المجتمع المحلي والعالمي (Johansson and Larsson,2015:16). والاستدامة وسيلة لحث المنظمات للمساهمة في التنمية المستدامة (Cheng and Holmen, 2010: 2).

### المحور الثاني - منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

البقاء على المدى الطويل في عالم الاعمال يعتمد على تلبية احتياجات السوق من خلال عمليات خلق القيمة على المدى الطويل (Ling Sim and Chye Koh, 2001: 18). وان زيادة المنافسة في عالم الاعمال حفز المنظمات على تطوير موارد فريدة ومتميزة لكسب الميزة التنافسية على منافسيها، في الوقت الحاضر يعتمد نجاح المنظمات على الموجودات غير الملموسة بدلاً من التركيز على المؤشرات المادية والمالية التقليدية ومن بين الموجودات غير الملموسة فأن سمعة المنظمة هي الأبرز والتي تتيح الحصول على الميزة التنافسية المستدامة (Alniacik et al,2011: 1177). مما تقدم يسعى البحث الحالي الى الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية:-

- ماهي طبيعة العلاقة بين ابعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) والمحور المالي للأداء الاستراتيجي.
- ماهي طبيعة العلاقة بين ابعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) ومحور الزبائن للأداء الاستراتيجي.
- ماهي طبيعة العلاقة بين ابعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) ومحور العمليات الداخلية للأداء الاستراتيجي.
- ماهي طبيعة العلاقة بين ابعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) ومحور التعلم والنمو للأداء الاستراتيجي
- ماهي طبيعة العلاقة بين ابعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) ومحور الاستدامة للأداء الاستراتيجي.

#### 2- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من المحاور الآتية: -

المحور الأول: محاولة تأطير الاسهامات المعرفية في مجال سمعة المنظمة والأداء الاستراتيجي.  
المحور الثاني: يعد البحث الحالي اول بحث محلي يعتمد البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS v.3.

**المحور الثالث:** ندرة الدراسات المطبقة في قطاع المطاعم رغم الأهمية الكبيرة لهذا القطاع إذا انه يشكل نسبة (65 %) من المنظمات التجارية العراقية حسب ما جاء في تقرير الجهاز المركزي للإحصاء التابع لوزارة التخطيط والتعاون الإنمائي لسنة (2013).

### 2- اهداف البحث

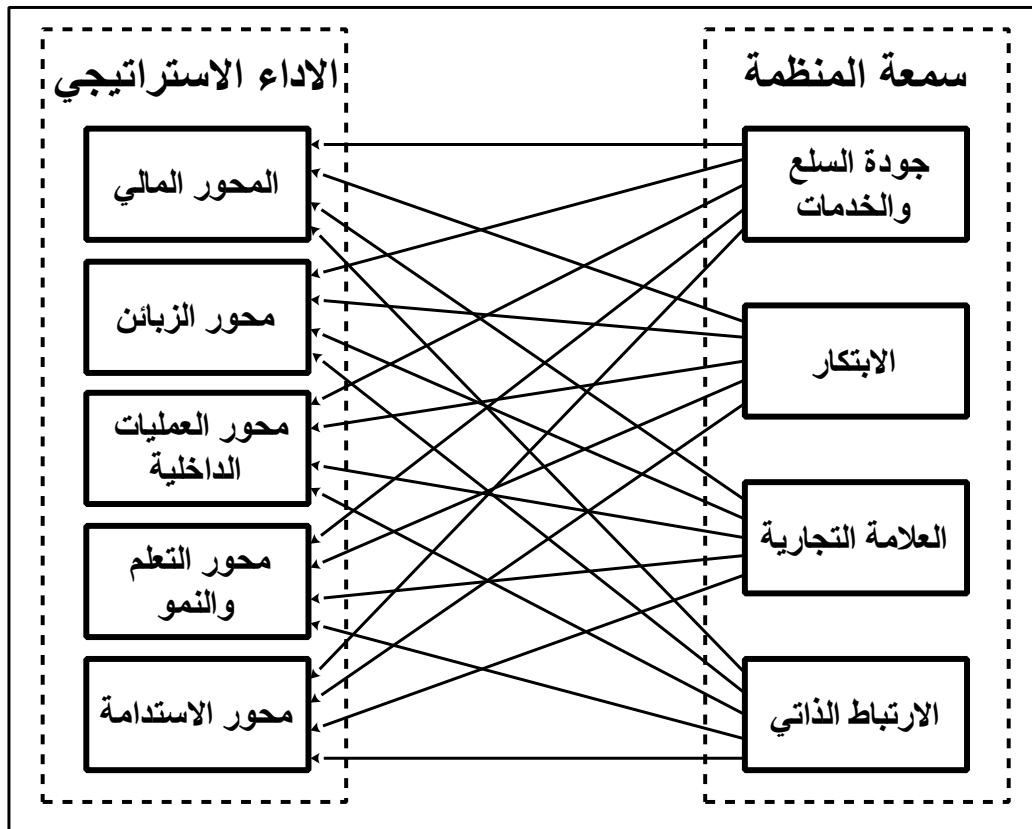
تتركز اهداف البحث الحالي في الهدف العام التالي: -  
الإجابة عن تساؤلات البحث وتحديد العلاقة بين متغيراته

### 3- فرضيات البحث

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة في تحقيق النجاح المالي.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة دعم محور الزبائن.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة في نجاح العمليات الداخلية.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة في تحقيق التعلم والنمو.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة في تحقيق الاستدامة.

### 4- المخطط الفرضي للبحث

الغرض من النموذج الفرضي هو توضيح بالرسم لعلاقات التأثير واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث. إذ يُقدم النموذج الفرضي صورة تُعبر عن فكرة البحث والعلاقات التي سوف يتم دراستها (Hair et al,2014:66) والشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للبحث.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



## 5- الحدود الزمانية والمكانية للبحث

- تتمثل الحدود المكانية للبحث في قطاع المطاعم في محافظة النجف وبالتحديد مطاعم الدرجة الأولى والممتازة
- الحدود الزمنية للبحث: امتدت حدود البحث للفترة من 2015/10/1 ولغاية 2016/5/9

## 6- وصف مجتمع البحث

قام الباحثان بالاستعانة بأراء المؤثرين في القرار في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة من اجل اكمال متطلبات البحث الحالي، وهم مالكو المطاعم والاداريون ومديرو الصالة ومحررو الطلبات وكبار الطباخين وقد بلغ عددهم (82) فردا. وقد قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على جميع الافراد في مجتمع البحث وبذلك يُصبح مجتمع الدراسة ممثلا بالكامل.

وحتى يُمكن توصيف مجتمع البحث بشكل دقيق، قام المستجيبون بالإجابة عن مجموعة من الفقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) وكما في الجدول (1).

جدول (1) وصف مجتمع المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	81	98
	انثى	1	2
الحالة الاجتماعية	المجموع	82	100
	أعزب	41	50
	متزوج	40	48
	غير ذلك	1	2
	المجموع	82	100
العمر	18-25	31	37.8
	26-33	14	17
	34-41	6	.37
	42-49	17	20.7
	اعلى من 50	14	17
	المجموع	82	100
مستوى التعليم	اعدادي	9	10.9
	دبلوم	21	25.6
	بكالوريوس	48	58.5
	دراسات عليا	4	5
	المجموع	82	100
سنوات الخبرة	اقل من 1	17	22
	1-5	15	18
	6-10	10	12
	11-15	5	6
	16-20	15	18
	أكثر من 20	20	24
	المجموع	82	100

المصدر: من اعداد الباحثين



يظهر الجدول (1) ان المستجيبين لهذا البحث تتوافر فيهم مجموعة من الخصائص التي يمكن ان تساعد في تقديم معلومات دقيقة وشفافة تساهم في تحقيق اهداف البحث الحالي. اذ أظهرت النتائج الخاصة بالجنس ان عدد الذكور كان (81) من العدد الكلي للمستجيبين وبنسبة (98%) في حين كان عدد الاناث (1) مما يؤكد سيادة الذكور وهذا ما يتوافق مع اخر مسح اجراه الجهاز المركزي للإحصاء التابع لوزارة التخطيط والتعاون الإنمائي اذ أشار التقرير الى ان نسبة الاناث تُمثل (1%) من العاملين في مجال المطاعم وان (99%) من العاملين في مجال المطاعم هم من الذكور. وأشار مؤشر الحالي الاجتماعية الى ان عدد غير المتزوجين (41) وبنسبة (50%) حين كان عدد المتزوجين (40) وبنسبة (48%) اما الحالات الأخرى فقد كان عددها (1). اما فيما يتعلق بمؤشر العمر فنجد ان نسبة (37.8%) من افراد مجتمع البحث كانت تتراوح أعمارهم بين (18-25) سنة تليها الفئة العمرية (42-49) سنة بنسبة (20.7%) كما تساوت الفئات (26-33) سنة و(اعلى من 50) سنة وبنسبة (17%) لكل منهما، وأخيرا الفئة (34-41) سنة بنسبة (7.3%)، وقد كان لهذه النسب الأثر الكبير في فهم افراد مجتمع البحث الحالي لأسئلة الاستبانة والاجابة عليها بموضوعية. اما فيما يتعلق بمؤشر مستوى التعليم أظهرت النتائج ان حملة شهادة البكالوريوس قد نالوا اعلى نسبة اذ بلغت (58.5%) بعدها يأتي حملة شهادة الدبلوم بنسبة (25.6%) ثم حملة الشهادة الإعدادية بنسبة (10.9%) واحتل المرتبة الأخير حملة الشهادات العليا بنسبة (5%) وتشير النسب الى تمكن مجتمع البحث من تكوين فهم كافي لفقرات الاستبانة واستيعابها. اما بالنسبة لمؤشر عدد سنوات الخبرة فان النتائج أظهرت النتائج ان نسبة (24%) من افراد المجتمع كانت خبرتهم (اكثر من 20) سنة، تليها مباشرة وبنسبة (22%) لسنوات الخبر (اقل من 1) سنة، ثم نسبة (18%) للذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (1-5) سنة و(16-20) سنة، كما كانت نسبة (12%) لمن يمتلكون خبرة من (6-10) سنة، وأخيرا كانت نسبة (6%) للأفراد ذوي الخبرة (11-15) سنة وهذا ما يؤكد زيادة تبصرهم ودرائتهم بواقع المنظمات التي يعملون بها وقدرتهم على الإجابة عن فقرات الاستبانة

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزيئية باستعمال البرنامج الاحصائي المتقدم

SmartPLS v.3

يتم تطبيق النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزيئية على مرحلتين الأولى تُعنى بتقييم مقياس البحث عبر تحديد الصدق الظاهري والاتساق الداخلي لفقرات المقياس (ثبات المقياس) اما في المرحلة الثانية فيقوم الباحثان باختبار فرضيات البحث عن طريق حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الارتباط ( $\beta$ ) وقيمة t-values (Mustamil,2010:146). ويضيف (Hair et al, 2017:34) مؤشر لتقييم جودة ومطابقة النماذج وفق معادلة النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزيئية هذا المؤشر هو جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية the standardized root mean square residual (SRMR) ووفق هذا المؤشر فان النموذج يكون مقبول اذا كانت قيمة مؤشر جودة المطابقة اقل من (0.08). ويتكون نموذج المسار من عنصرين، الأول النموذج الهيكلية الذي يُدعى النموذج الداخلي الذي يستعرض المتغيرات، ويعرض النموذج الهيكلية العلاقات (المسارات) بين المتغيرات والثاني نماذج القياس



او ما يُسمى بالنموذج الخارجي الذي يشير الى علاقات المتغيرات بفقراتها (Hair et al,2013:12). وتعمل PLS-SEM بكفاءة مع حجم العينة الصغير والنماذج المعقدة كما تُقدم إمكانية التعامل بسهولة مع المقاييس (reflective and formative) كما يستفيد الباحثون عند تطبيق PLS-SEM من الكفاءة العالية في تقدير المعلمة، وهذا ما يتجلى في تعظيم القوة الإحصائية على خلاف (Hair et al, 2017:34).

SmartPLS هو احد البرامج المتخصصة الذي يُطبق نماذج المسار وهي مخططات لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات التي يتم قياسها عند تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية. (Hair et al, 2014:27) ويتم تشغيل البرنامج من خلال Java Eclipse program. تم تطوير البرنامج من قبل (Ringle et al, 2005) وقد اكتسب البرنامج شعبية كبيرة منذ اطلاقه سنة (2005) وذلك لأنه يحتوي واجهة سهلة الاستخدام فضلا عن ميزة التقارير المتقدمة. (Wong, 2013:1)

ثانيا: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس

تعتبر الاستبانة Questionnaire الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات التي تساهم في تحقيق اهداف البحث الحالي، والتي صممت على وفق مقياس seven-point Likert ولتحقق من جودتها ومدى إمكانية تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، يجب اختبار الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات لفقراتها.

#### Face Validity

#### 1- الصدق الظاهري

قام الباحثان بعرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة وعلم النفس فضلا عن السادة اداريو وأصحاب المطاعم. للتحقق من إمكانية فقرات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات البحث الحالي وأنها تتمتع بالصدق الظاهري، والتزاما بالملاحظات المقدمة من قبل الخبراء قام الباحثين بحذف وتعديل بعض الفقرات لكي تكون أكثر دقة ووضوح عند عرضها على المستجيبين

#### 2- صدق البناء Content Validity

من اجل قياس صدق البناء (المفهوم) لمقياس متغيرات البحث الحالي قام الباحثان بأجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي the confirmatory factor analysis والذي يتضمن (Chen,2011:194) (1) (2) the factor Loadings (3) (0.70) (AVE) the average variance extracted والذي يكون مقبولاً عندما تبلغ قيمته (0.50) وذلك باستعمال البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS v.3 وكما يلي:

#### أ- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (سمعة المنظمة)

ان متغير سمعة المنظمة كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) والمكون من (12) فقرة تم اختبار التحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير وكما في الجدول (2).



جدول (2) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (سمعة المنظمة)

Item	Estimate	Average Variance Extracted(AVE)	Composite Reliability
Bra1	0.913	0.818	0.947
Bra2	0.936		
Bra3	0.885		
INO1	0.915	0.745	0.920
INO2	0.903		
INO3	0.706		
QPS1	0.670	0.839	0.896
QPS2	0.634		
QPS3	0.839		
SCu1	0.700	0.783	0.895
SCu2	0.894		
SCu3	0.847		

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS v.3

يتبين من معطيات الجدول (2) ان جميع التشبعات العاملية لفقرات مقياس المتغير المستقل (سمعة المنظمة) هي أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والتي حددها (Hair et al,2010) وهي (0.50) ، اذ انها تراوحت جميعها بين (0.634-0.936)، وهذا ما يؤكد قيم كل من (AVE) (CR) اذ انها كانت جميعها اعلى من الحدود الدنيا. مما يدل على ان البيانات الخاصة بمتغير سمعة المنظمة ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

خلاصة القول واعتماداً على ما ورد من نتائج في جدول (2) فان المقياس المستخدم في البحث الحالي لقياس المتغير المستقل (سمعة المنظمة) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

#### ب- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء لاسراتيجي)

ان المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمحاورة الخمسة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الاستدامة) والمكون من (15) فقرة تم اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمقياس هذا المتغير وكما في الجدول(3).

الجدول (3) اختبار التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

Item	Estimate	Average Variance Extracted(AVE)	Composite Reliability
CPr1	0.782	0.722	0.928
CPr2	0.896		
CPr3	0.912		
FPr1	0.784	0.727	0.929
FPr2	0.831		
FPr3	0.908		
IPr1	0.925	0.839	0.954
IPr2	0.915		
IPr3	0.939		
LGPr1	0.897	0.805	0.943
LGPr2	0.903		
LGPr3	0.875		
SPr1	0.890	0.809	0.944
SPr2	0.910		
SPr3	0.879		

المصدر من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS v.3

يتبين من معطيات الجدول (3) ان جميع التشبعات العاملية لفقرات مقياس المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) هي أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والتي حددها (Hair et al,2010) ب (0.50)، اذ انها تراوحت جميعها بين (0.782-0.939)، وهذا ما يؤكد قيم كل من (AVE) (CR) اذ انها كانت جميعها اعلى من الحدود الدنيا. مما يدل على ان البيانات الخاصة بمتغير (الأداء الاستراتيجي) ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

خلاصة القول واعتماداً على ما ورد من نتائج في جدول (3) فان المقياس المستخدم في الدراسة الحالية لقياس المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

#### ثالثاً: التحليل الاحصائي الوصفي

الإحصاء الوصفي مجموعة من الأساليب او الاختبارات التي تعنى بجمع مفردات البحث الإحصائية وتنظيمها وتلخيصها وعرضها بطريقة عادة ما تكون على شكل جداول او رسوم بيانية، من اجل تسهيل عملية فهم طبيعة مجتمع البحث الخاضعة للاختبار والدراسة لذا ومن اجل التعرف على اتجاهات وراء المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي تم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الاحصائي الوصفي وكما يلي: -

#### أ- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل سمعة المنظمة:

يظهر الجدول (4) مجموعة من اختبارات التحليل الاحصائي الوصفي الذي يتألف من (المتوسط، الخطأ المعياري، الانحراف المعياري، التباين) للمتغير المستقل سمعة المنظمة.



جدول (4) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل سمعة المنظمة

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
QPS1	4.5000	.17374	1.57331	2.475
QPS2	4.4878	.17287	1.56540	2.450
QPS3	4.4756	.17285	1.56525	2.450
INO1	4.4878	.17200	1.55749	2.426
INO2	4.4634	.17019	1.54116	2.375
INO3	4.4390	.17011	1.54038	2.373
Bra1	4.3902	.17504	1.58509	2.512
Bra2	4.3659	.17993	1.62930	2.655
Bra3	4.4756	.17022	1.54141	2.376
SCu1	4.4024	.16722	1.51421	2.293
SCu2	4.3659	.16959	1.53568	2.358
SCu3	4.3293	.17444	1.57961	2.495
Average	4.4368	.17352	1.57132	2.470

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.22

تشير نتائج الجدول (4) الى مستوى سمعة المنظمة في المطاعم قيد البحث من وجهة نظر المستجيبين، اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (4.4368) وبخطأ معياري عام قدره (0.17352) وانحراف معياري عام قدره (1.57132) تباين عام مقداره (2.470) ، ويعد هذا مؤشرا على اتساق الإجابات وتجانسها، وبما ان المتوسط العام اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) فان هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين. ويُعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي متغير سمعة المنظمة اهتماما لا بأس به، وهو بطبيعة الحال انعكاس بشكل إيجابي الى حد ما على اجاباتهم.

#### ب- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الأداء الاستراتيجي

يظهر الجدول (5) مجموعة من اختبارات التحليل الاحصائي الوصفي الي يتألف من (المتوسط، الخطأ المعياري، الانحراف المعياري، التباين) للمتغير التابع الأداء الاستراتيجي.

الجدول (5) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الأداء الاستراتيجي

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
FPr1	4.6098	.18508	1.67595	2.809
FPr2	4.6585	.18464	1.67199	2.796
FPr3	4.6220	.18252	1.65283	2.732
CPr1	4.5488	.18046	1.63415	2.670
CPr2	4.6951	.17412	1.57675	2.486
CPr3	4.6341	.17483	1.58318	2.506
IPr1	4.6829	.19157	1.73474	3.009
IPr2	4.5854	.18029	1.63262	2.665
IPr3	4.5488	.17794	1.61132	2.596
LGPr1	4.5366	.17798	1.61165	2.597
LGPr2	4.7683	.19033	1.72347	2.970
LGPr3	4.7439	.18994	1.71997	2.958
SPr1	4.5366	.17283	1.56501	2.449
SPr2	4.6707	.17183	1.55599	2.421
SPr3	4.5610	.17361	1.57211	2.472
Average	4.6130	0.17983	1.62850	2.654

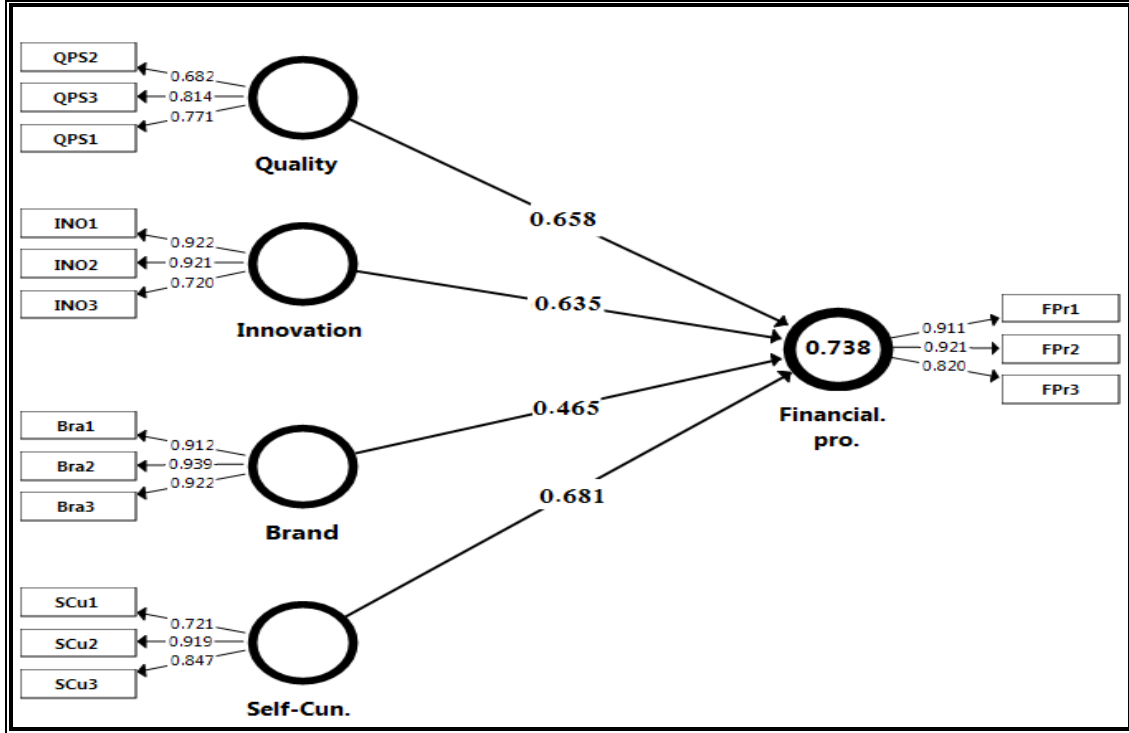
المصدر مخرجات برنامج SPSS v.22

تشير نتائج الجدول (5) الى مستوى الأداء الاستراتيجي في المطاعم قيد الدراسة من وجهة نظر المستجيبين، اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (4.6130) وبخطأ معياري عام قدره (0.17983) وانحراف معياري عام قدره (1.62850) تباين عام مقداره (2.654)، ويعد هذا مؤشرا على اتساق الإجابات وتجانسها، وبما ان المتوسط العام اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) فان هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين. ويُعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي متغير الأداء الاستراتيجي اهتماما لا باس به، وهو بطبيعة الحال انعكاس بشكل إيجابي الى حد ما على اجاباتهم.

رابعا: اختبار فرضيات البحث

من اجل الحصول على إجابة دقيقة بشأن اثبات صحة فرضيات البحث الحالي او عدم صحتها قام الباحثان باختبار فرضيات البح باستعمال البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS v.3.

- اختبار الفرضية الأولى اذ ان الشكل التالي يوضح اختبار الفرضية الأولى وتنص على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) في تحقيق النجاح المالي".



شكل (2) نموذج اختبار الفرضية الأولى

مخرجات برنامج SmartPLS v.3

استناداً الى الشكل (2) يبين الجدول (6) ملخص نتائج اختبار الفرضية الاولى

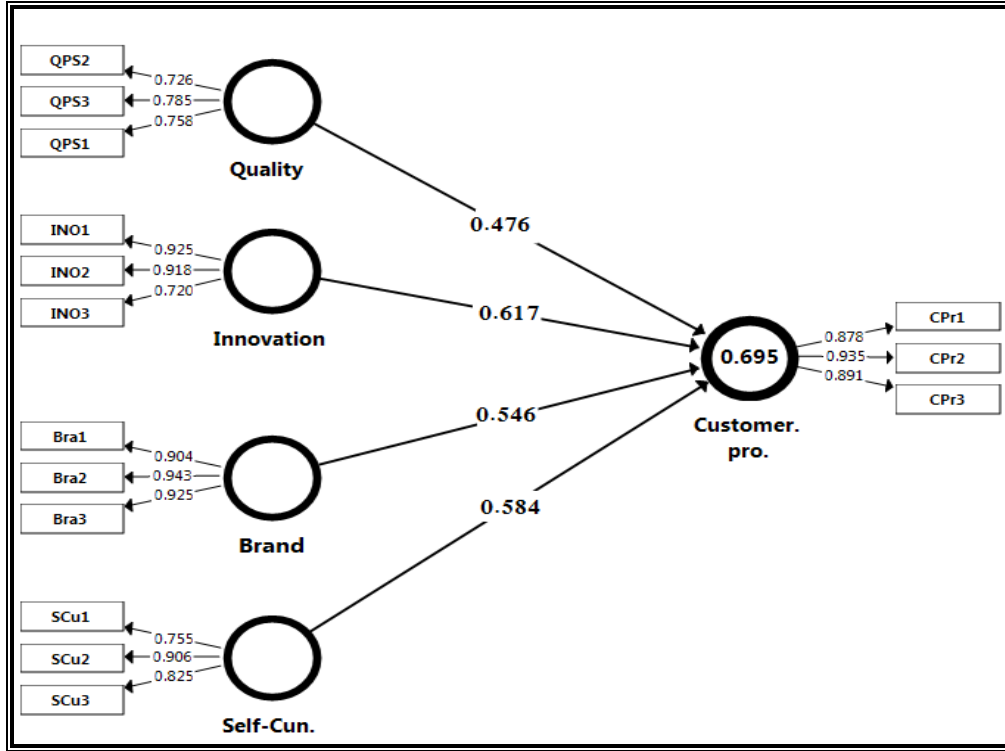
Path	$\beta$	T-Value	R <sup>2</sup>	Hypothesis Testing Results
<b>Financial Pro.(F.P)</b>			<b>0.738</b>	لا ترفض
<b>Quality→F.P</b>	0.658	7.43		
<b>Innovation→ F.P</b>	0.635	7.65		
<b>Brand→ F.P</b>	0.465	5.94		
<b>Self-Cun→ F.P</b>	0.681	7.87		

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS v.3

من خلال الجدول (6) يتبين وجود علاقات تأثير معنوي بين ابعاد سمعة المنظمة والمحور المالي اذ ان ابعاد سمعة المنظمة تفسر ما نسبته (73.8) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد المحور المالي اذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.738)، وهذا يعني ان (26.2) من التغيرات الحاصلة تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

وتجدر الإشارة هنا الى ان جميع تقديرات النموذج هي تقديرات معنوية عند مستوى ( $P < 0.001$ ) - ( $T$ -value  $< 1.96$ ) كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة للنموذج (SRMR) (0.05) وهي اقل من الحد الأعلى لجودة المطابقة وفق ما أشار اليه (Hair, et al, 2017) ب(0.08).

- اختبار الفرضية الثانية اذ ان الشكل التالي يوضح اختبار الفرضية الثانية وتتص على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) في دعم محور الزبائن".



شكل (3) نموذج اختبار الفرضية الثانية

مخرجات برنامج SmartPLS v.3

استناداً الى الشكل (3) يبين الجدول (7) ملخص نتائج اختبار الفرضية الثانية

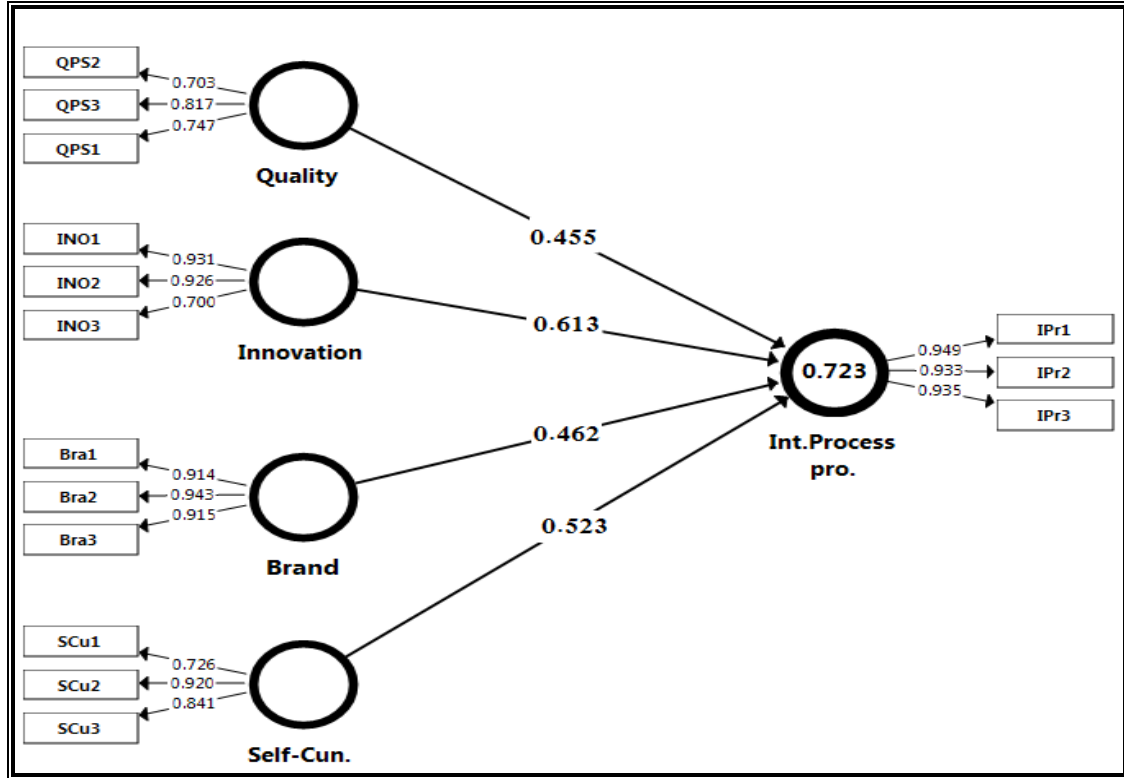
Path	$\beta$	T-Value	R <sup>2</sup>	Hypothesis Testing Results
<b>Customer Pro.(C.P)</b>			<b>0.695</b>	لا ترفض
<b>Quality→ C.P</b>	0.476	5.23		
<b>Innovation→ C.P</b>	0.617	7.67		
<b>Brand→ C.P</b>	0.546	6.24		
<b>Self-Cun→ C.P</b>	0.584	6.87		

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS v.3

من خلال الجدول (7) يتبين وجود علاقات تأثير معنوي بين ابعاد سمعة المنظمة ومحور الزبائن اذ ان ابعاد سمعة المنظمة تفسر ما نسبته (69.5) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد محور الزبائن اذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.695)، وهذا يعني ان (30.5) من التغيرات الحاصلة تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

وتجدر الإشارة هنا الى ان جميع تقديرات النموذج هي تقديرات معنوية عند مستوى (P < 0.001) T- (value < 1.96) كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة للنموذج (SRMR) (0.045) وهي اقل من الحد الأعلى لجودة المطابقة وفق ما أشار اليه (Hair, et al, 2017) ب(0.08).

- اختبار الفرضية الثالثة اذ ان الشكل التالي يوضح اختبار الفرضية الثالثة وتتص على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) في العمليات الداخلية".



شكل (4) نموذج اختبار الفرضية الثالثة

مخرجات برنامج SmartPLS v.3

استناداً الى الشكل (4) يبين الجدول (8) ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة

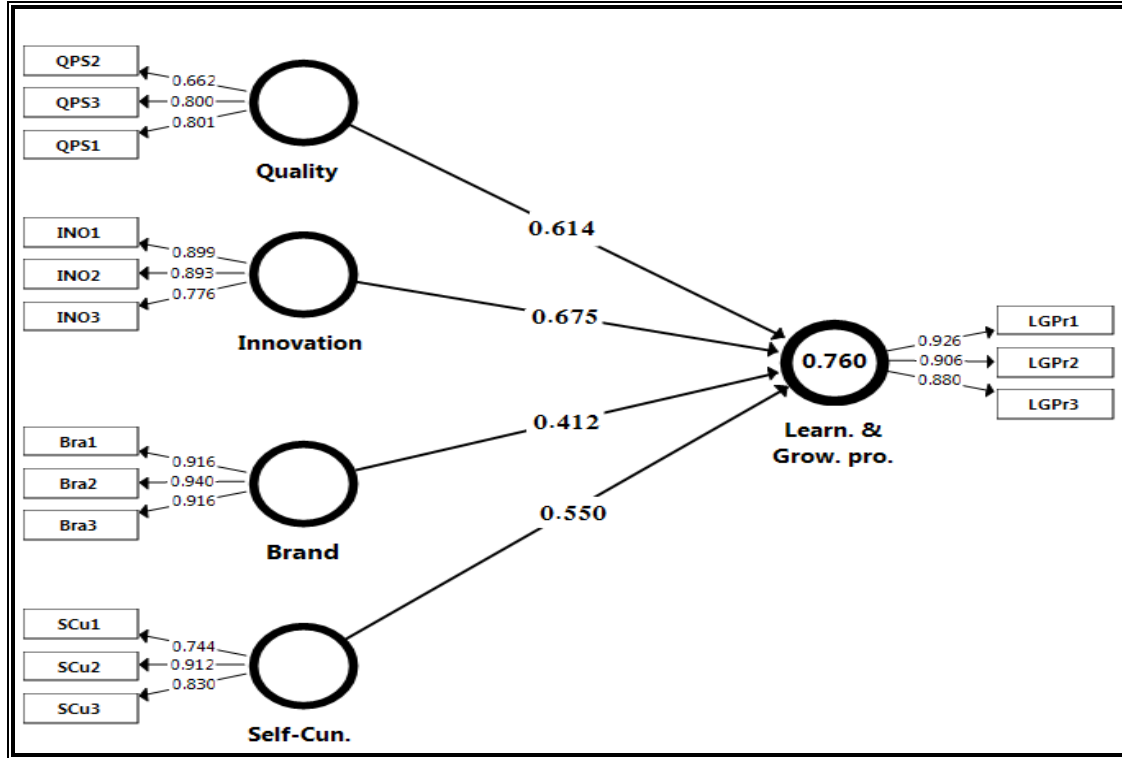
Path	$\beta$	T-Value	R <sup>2</sup>	Hypothesis Testing Results
<b>Int. Proc Pro.(InP. P)</b>			<b>0.723</b>	لا ترفض
<b>Quality→.InP.P</b>	0.455	5.33		
<b>Innovation→ InP.P</b>	0.613	7.65		
<b>Brand→ InP.P</b>	0.462	5.84		
<b>Self-Cun→ InP.P</b>	0.523	6.87		

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS v.3

من خلال الجدول (8) يتبين وجود علاقات تأثير معنوي بين ابعاد سمعة المنظمة ومحور العمليات الداخلية اذ ان ابعاد سمعة المنظمة تفسر ما نسبته (72.3) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد محور العمليات الداخلية اذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.723)، وهذا يعني ان (27.7) من التغيرات الحاصلة تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

وتجدر الإشارة هنا الى ان جميع تقديرات النموذج هي تقديرات معنوية عند مستوى (P < 0.001) T- (value < 1.96) كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة للنموذج (SRMR) (0.041) وهي اقل من الحد الأعلى لجودة المطابقة وفق ما أشار اليه (Hair, et al, 2017) ب(0.08).

- اختبار الفرضية الرابعة اذ ان الشكل التالي يوضح اختبار الفرضية الرابعة وتنص على انه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) في تحقيق التعلم والنمو".



شكل (5) نموذج اختبار الفرضية الرابعة

مخرجات برنامج SmartPLS v.3

استناداً الى الشكل (5) يبين الجدول (9) ملخص نتائج اختبار الفرضية الرابعة

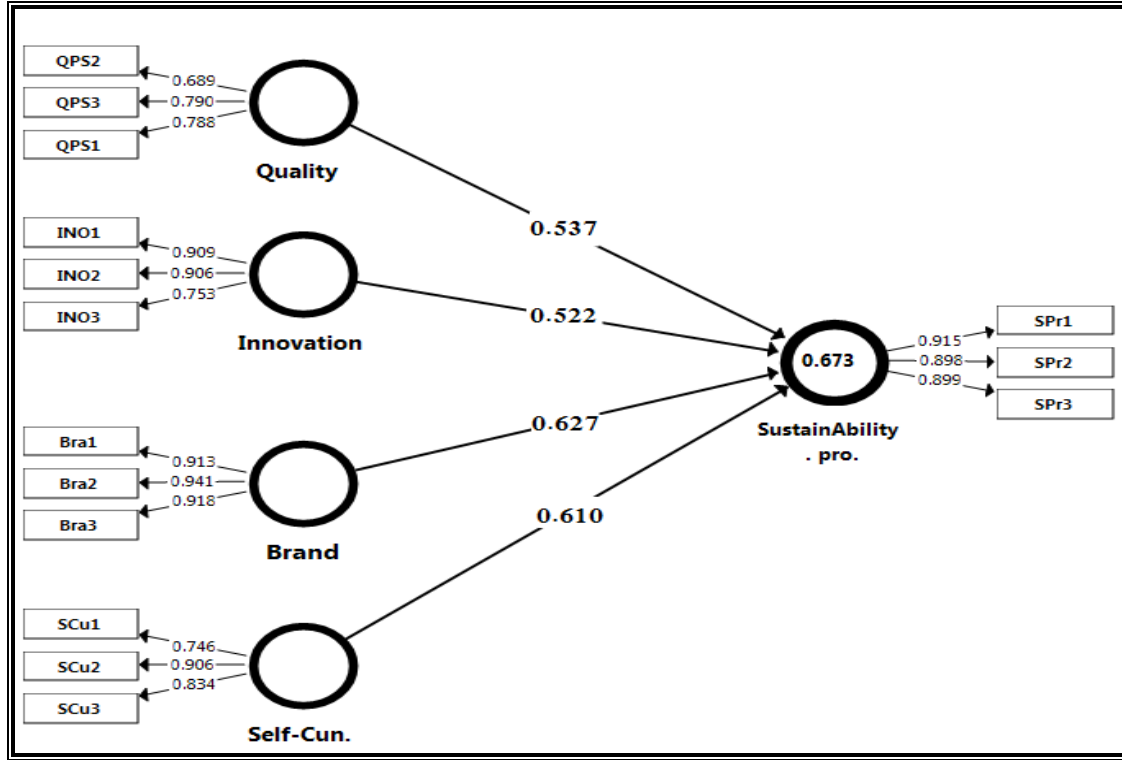
Path	$\beta$	T-Value	R <sup>2</sup>	Hypothesis Testing Results
<b>Learn Gro.(L &amp; G .P)</b>			<b>0.760</b>	لا ترفض
<b>Quality→ L &amp; G.P</b>	0.614	7.13		
<b>Innovation→ L &amp; G.P</b>	0.675	7.75		
<b>Brand→ L &amp; G.P</b>	0.412	5.04		
<b>Self-Cun→ L &amp; G.P</b>	0.550	6.87		

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS v.3

من خلال الجدول (9) يتبين وجود علاقات تأثير معنوي بين ابعاد سمعة المنظمة ومحور التعلم والنمو اذ ان ابعاد سمعة المنظمة تفسر ما نسبته (76.0) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد محور التعلم والنمو اذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.760)، وهذا يعني ان (24.0) من التغيرات الحاصلة تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

وتجدر الإشارة هنا الى ان جميع تقديرات النموذج هي تقديرات معنوية عند مستوى ( $P < 0.001$ ) T- ( $value < 1.96$ ) كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة للنموذج (SRMR) (0.035) وهي اقل من الحد الأعلى لجودة المطابقة وفق ما أشار اليه (Hair, et al, 2017) ب(0.08).

- اختبار الفرضية الخامسة اذ ان الشكل التالي يوضح اختبار الفرضية الخامسة وتنص على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) في تحقيق الاستدامة".



شكل (6) نموذج اختبار الفرضية الخامسة

مخرجات برنامج SmartPLS v.3

استناداً الى الشكل (6) يبين الجدول (10) ملخص نتائج اختبار الفرضية الخامسة

Path	$\beta$	T-Value	R <sup>2</sup>	Hypothesis Testing Results
<b>Sustainability Pro.(S.P)</b>			<b>0.673</b>	لا ترفض
<b>Quality→S.P</b>	0.537	7.53		
<b>Innovation→ S.P</b>	0.522	7.05		
<b>Brand→ S.P</b>	0.627	8.04		
<b>Self-Cun→ S.P</b>	0.610	7.87		

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS v.3

من خلال الجدول (10) يتبين وجود علاقات تأثير معنوي بين ابعاد سمعة المنظمة ومحور الاستدامة اذ ان ابعاد سمعة المنظمة تفسر ما نسبته (67.3) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد محور الزبائن اذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.673)، وهذا يعني ان (32.7) من التغيرات الحاصلة تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.



وتجدر الإشارة هنا الى ان جميع تقديرات النموذج هي تقديرات معنوية عند مستوى ( $P < 0.001$ ) -T  
(value <1.96) كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة للنموذج (SRMR) (0.057) وهي اقل من  
الحد الأعلى لجودة المطابقة وفق ما أشار اليه (Hair,et al,2017) ب(0.08).

### المحور الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

يتعلق هذا المحور بالنتائج التي توصلت اليها البحث بعد القيام بمجموعة من الاختبارات الإحصائية  
لفرضياته، وكما يلي: -

1- يوجد تأثير معنوي لأبعاد (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي)  
سمعة المنظمة في تحقيق النجاح المالي للمنظمة مما يشير الى ان على المطاعم مجتمع البحث  
ايلاء المزيد من الاهتمام بإدارة سمعة المنظمة الامر الذي يسهم في تحقيق النجاح المالي  
للمنظمة.

2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي)  
سمعة المنظمة في دعم محور الزبائن للمنظمة مما يشير الى ان على المطاعم مجتمع البحث  
ايلاء المزيد من الاهتمام بإدارة سمعة المنظمة الامر الذي يسهم في تحقيق رضا الزبائن.

3- يوجد تأثير معنوي لأبعاد (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي)  
سمعة المنظمة في دعم العمليات الداخلية للمنظمة مما يشير الى ان على المطاعم مجتمع البحث  
ايلاء المزيد من الاهتمام بإدارة سمعة المنظمة الامر الذي يسهم في تفوق المنظمة من خلال  
عملياتها الداخلية المتفوقة.

4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي)  
سمعة المنظمة في تحقيق التعلم والنمو للمنظمة مما يشير الى ان على المطاعم مجتمع البحث  
ايلاء المزيد من الاهتمام بإدارة سمعة المنظمة الامر الذي يسهم في تعلم المنظمة ونموها.

5- يوجد تأثير معنوي لأبعاد (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي)  
سمعة المنظمة في تحقيق الاستدامة للمنظمة مما يشير الى ان على المطاعم مجتمع البحث  
ايلاء المزيد من الاهتمام بإدارة سمعة المنظمة الامر الذي يسهم في تحقيق الاستدامة في جوانبها  
الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

#### ثانياً: التوصيات

1- ايلاء المزيد من الاهتمام بوسائل ادارة السمعة ومنها القيام بحملات ترويجية واستخدام شبكات  
التواصل الاجتماعي لما تمثله من قوة تسويقية بيد المطاعم من اجل التواصل مع مختلف الزبائن.

2- ضرورة الاهتمام بجودة السلع والخدمات المقدمة من قبل المطاعم مجتمع الدراسة من خلال رضا  
الزبون بشكل يمكنها من بناء سلعة قوية تساهم في تحقيق الاداء الاستراتيجي.

3- الاهتمام بزيادة وتيرة الابتكار والذي من شأنه ان يقوي الموقع التنافسي للمطاعم مجتمع الدراسة ،  
اذ يجب على المطاعم تقديم سلع و خدمات مبتكرة ومتجددة بشكل مستمر .



## المصادر

1. Barrows, L. (2014). **Planning with Character: Gotouchi Kyara and Place Branding in Japan.**
2. Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). **Corporate reputation: The definitional landscape.** *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.
3. Lloyd, S. (2007). **Corporate reputation: Ontology and measurement** (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
4. Desmet, P., Overbeeke, K., & Tax, S. (2001). **Designing products with added emotional value: Development and application of an approach for research through design.** *The design journal*, 4(1), 32-47.
5. Iwu-Egwuonwu, D., & Chibuike, R. (2010). **Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence.** (August 16, 2010).
6. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research.** *European Business Review*, 26(2), 106-121.
7. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). **Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance.** *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
8. Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). **SmartPLS 2.0** (beta).
9. Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). **Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance.** *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838-854. Graca, C. A. M., & Arnaldo, C. (2016). **The role of corporate reputation on co-operants behavior and organizational performance.** *Journal of Management Development*, 35(1), 17-37.
10. Fombrun, C. (1996). **Reputation.** John Wiley & Sons, Ltd.
11. Graca, C. A. M., & Arnaldo, C. (2016). **The role of corporate reputation on co-operants behavior and organizational performance.** *Journal of Management Development*, 35(1), 17-37.
12. Graeff, T. R. (1996). **Image congruence effects on product evaluations: The role of self-monitoring and public/private consumption.** *Psychology & Marketing*, 13(5), 481-499.
13. Gronroos, C. (1988). **Service quality: The six criteria of good perceived service.** *Review of business*, 9(3), 10.
14. Heikkilä, J. (2002). **From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction.** *Journal of operations management*, 20(6), 747-767.
15. Keser Ozmantar, Z., & Gedikoglu, T. (2016). **Design principles for the development of balanced scorecard.** *International Journal of Educational Management*, 30(5).
16. Courtright, J. L., & Smudde, P. M. (2009). **Leveraging organizational innovation for strategic reputation management.** *Corporate Reputation Review*, 12(3), 245-269.
17. Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). **Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship.** *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.



18. Sirgy, M. J., & Su, C. (2000). **Destination image, self-congruity, and travel behavior: Toward an integrative model.** *Journal of Travel Research*, 38(4), 340-352.
19. Croft & Dalton, & Dalton, J. (2003). **Managing corporate reputation: The new currency.** Thorogood Publishing.
20. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
21. Alsop, R. J. (2004). Corporate reputation: Anything but superficial-the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 25(6), 21-29.
22. Davies, D. (2002). Risk Management—Protecting Reputation: Reputation Risk Management—The Holistic Approach. *Computer Law & Security Review*, 18(6), 414-420.
23. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
24. Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
25. Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
26. Antunovich, P., Laster, D., & Mitnick, S. (2000). Are high-quality firms also high-quality investments?. *Current Issues in Economics and Finance*, 6(1).
- Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431-455.
- Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I. M., & Davies, G. (2014). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business*, 8(1), 83-111.
27. Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). Capitalizing on the Value of a Brand Name. *New York*.
28. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
29. Berry, L. L., & Lampo, S. S. (2004). Brand in Labour-Intensive Services. *Business Strategy Review*, 15(1), 18-25.
30. Liu, C. K., Peng, H., Chan, G., McIlwrath, K., Zhang, X. F., Huggins, R. A., & Cui, Y. (2008). High-performance lithium battery anodes using silicon nanowires. *Nature nanotechnology*, 3(1), 31-35.
31. Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2004). Perceptual measures of performance: fact or fiction?. *Journal of Operations Management*, 22(3), 247-264.
32. Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance.* EIM Business & Policy Research.



33. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
34. Chirumalla, K., Bertoni, A., Parida, A., Johansson, C., & Bertoni, M. (2013). Performance measurement framework for product-service systems development: a balanced scorecard approach. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 9(2), 146-164.
35. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
36. Dictionary, B. (2016). Business dictionary. Retrieved April, 17, 2016.
- Artley, W., & Stroh, S. (2001). Establishing an integrated performance measurement system. *The Performance-Based Management Handbook*, 2.
37. 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.
38. Hicks, K., & Moseley, J. L. (2011). Developing and executing strategy: Using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance Improvement*, 50(8), 41-47.
39. Bititci, P., Biazzo, S., & Garengo U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.
40. Chagas, L. J. (2015). *Desempenho, metabolismo e emissão de metano de bovinos Nelore em terminação recebendo óleos funcionais em substituição ou combinação com monensina sódica na dieta* (Doctoral dissertation, Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz").
41. Hällman, O., & Alam, R. (2015). Realizing Corporate Vision Through Balanced Scorecards.
42. 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.
43. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
44. Cheng, C., Fet, A., & Holmen, E. (2010, May). Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. In *Proceedings of International Sustainable Development Research Conference* (Vol. 30).