

أثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية

دراسة حالة شركة لافارج أسمنت المسيلة

The impact of defining the strategic direction in investing and exploiting the core Competencies
A case study of Lafarge Cement M'sila

Salah zabi¹ / صالح زابي¹

¹ جامعة المسيلة، salah.zabi@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2023/06/17

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الاستلام: 2023/04/07

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج أسمنت المسيلة، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية والبالغ عددها (100) موظفا، وبغرض التحليل الوصفي للبيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على النمذجة الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS4. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (62.30%) من المتغير التابع المتمثل في استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية، وبناء على ما سبق قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

كلمات مفتاحية: التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، شركة لافارج أسمنت المسيلة

تصنيف JEL: O30, D24, O32.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of defining the strategic direction and its dimensions in investing and exploiting the core capabilities of Lafarge Cement M'sila, To achieve this, a questionnaire was developed to collect data, distributed to a random sample of (100) employees, and for the purpose of descriptive analysis of the data, the program (SPSS) was used. And to test the hypotheses, the structural modeling was relied on using (SmartPLS4) software.

The study concluded that there is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) to determine the strategic orientation with its dimensions combined in the exploitation and investment of intrinsic capabilities, and that the dimensions of the strategic orientation explain the amount of (62.30%) of the dependent variable represented in the exploitation and investment of intrinsic capabilities, and based on The foregoing researcher presented a set of recommendations.

Keywords: strategic direction, core capabilities, Lafarge Cement M'sila.

Jel Classification Codes : O30, D24, O32.

Résumé :

Cette étude vise à identifier l'impact de l'orientation stratégique et de ses dimensions dans l'investissement et l'exploitation des principales capacités de Lafarge Ciment M'sila, Pour y parvenir, un questionnaire a été élaboré pour collecter des données, distribuées à un échantillon aléatoire de (100) employés, et aux fins de l'analyse descriptive des données, le programme (SPSS) a été utilisé. Et pour tester les hypothèses, la modélisation structurelle s'est appuyée sur l'utilisation du logiciel (SmartPLS4).

L'étude a conclu qu'il existe un effet statistiquement significatif au niveau de signification ($0,05 \geq \alpha$) pour déterminer l'orientation stratégique avec ses dimensions combinées dans l'exploitation et l'investissement des capacités intrinsèques, et que les dimensions de l'orientation stratégique expliquent la quantité de (62,30%) de la variable dépendante représentée dans l'exploitation et l'investissement des capacités intrinsèques, et basée sur Le chercheur précédent a présenté un ensemble de recommandations.

Mots-clés : orientation stratégique, compétences clés, Lafarge Cement M'sila.

Codes de classification Jel : O30, D24, O32.

1. مقدمة:

شهدت البيئة المعاصرة عديد التحديات والتقلبات خلال العقود الأخرين، في شتى الميادين الاقتصادية الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، في ظل بروز ضغوطات بيئية وتنافسية متزايدة سمتها الغالبة المنافسة الشديدة، التعقيد، الاضطراب وعدم التأكد، الشيء الذي دفع بمنظمات الأعمال الحديثة للبحث عن طرق جديدة لمواجهة المنافسة الشرسة، حيث تحاول من خلالها تحقيق قفزات نوعية وكمية تفوق طموحات مثيلاتها في بيئة عملها، ولم تعد أساليب التعلم والتفكير والإضافة المعرفية بشكلها التقليدي كافية في عالم المعلومات والتكنولوجيا الرقمية المتطورة والتي أضحت المشارك للمدير في قيادته للمنظمة وتأهيله المستمر للإبداع والتطوير، وصارت العمليات العقلية والفكرية المبدعة هي الأكثر حضورا وتأثيرا لفك أو اصر التعقيد البيئي والتنظيمي بأساليب تحليلية ومنطلقات فلسفية تضمن للمنظمة البقاء والنمو، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد أن تمارس عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لإنجازها، وبالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا تبرز أهمية المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، وكيفية بناءها واستخدامها كونها إحدى المؤثرات التي تلعب دور كبير في دعم وإسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

إن التحكم الفعال و الجيد في إدارة التغييرات البيئية المتسارعة، بما يضمن لها الاستمرار وتحقيق مستويات أداء عالية من خلال تركيز الإدارة على تحديد التوجه الاستراتيجي، الذي يعتبر الحجر الأساسي لصياغة الأطر التنظيمية ولنجاح أي مؤسسة، حيث يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئتها الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

1.1. الإشكالية :

إن الإشكال المطروح يتلخص في السؤال الجوهرية التالي:

ما أثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة؟

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أثر الرؤية الاستراتيجية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة؟
- ما أثر رسالة المنظمة في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة؟
- ما أثر صياغة الأهداف الاستراتيجية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة؟
- ما أثر وضع القيم الجوهرية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة؟

2.1. الفرضيات :

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، القيم الجوهرية) في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

ويتفرع من هذه الفرضية العامة الفرضيات التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الرؤية الاستراتيجية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد رسالة المنظمة في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الأهداف الاستراتيجية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضع القيم الجوهرية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

3.1. أهمية الدراسة: تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة كونها تحاول أن تقدم مقترحات عملية لشركة لافارج اسمنت المسيلة تساعد قيادتها في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى اطاراتها وموظفيها، كما أن أهمية البحث تتجلى في تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية لما له من أهمية في التطور والتقدم في العصر الحاضر المتوقف على نمو والإبداع.

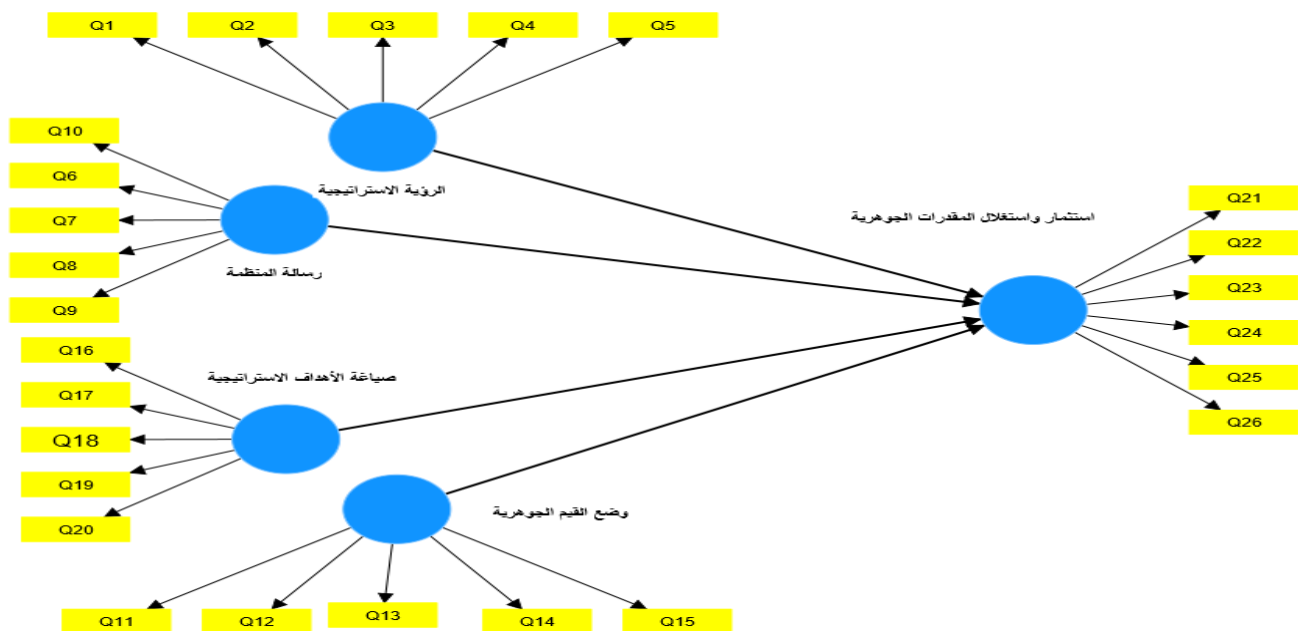
4.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى تبني أبعاد التوجه الاستراتيجي في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

2. التعرف على مستوى الاهتمام باستثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

3. تقديم اقتراحات وتوصيات الى متخذي القرار على ضوء النتائج التي ستصل اليها الدراسة فيما يتعلق بأثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

5.1. أنموذج الدراسة: بالاستناد إلى الإطار الفكري لموضوع الدراسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بإعداد مخطط للبحث وهو يجسد العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها، وتم تصميم النموذج الفرضي وضبط أبعاد الدراسة، والشكل الموالي يوضح النموذج الفرضي للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

2. التوجه الاستراتيجي :

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يعني تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي (Strategic Intent) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد المهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه يعد شيئاً مشتركاً وواضحاً لدى الجميع (علي وعباس، 2016، صفحة 75)، إن المتبع لتعاريف التوجه الاستراتيجي يلمس مدى التباين والاختلاف بين الكتاب والباحثين حيث تعددت معاني مصطلح التوجه الاستراتيجي ووظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتضح من خلال التعارف التالية:

"التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد الصورة الشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت، حيث يتكون الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى المثالي من جزأين: أيديولوجية جوهرية ومستقبل متصور، في حين أن الأيديولوجية الأساسية تحفز الموظفين من خلال تراث الشركة، فإن المستقبل المتصور يشجع الموظفين على التوسع إلى ما هو أبعد من توقعاتهم بالإنجاز ويتطلب تغييراً كبيراً وتقدماً من أجل تحقيقه، ولتحديد رؤية طويلة المدى للمنظمة، فإن على المدراء أن يأخذوا قدراً كافياً من الوقت للتفكير في كيفية تأطيره، وتحتاج المجالات لفكرة تنفيذية تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأدائها الحالي" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p. 384).

"تحديد التوجه الاستراتيجي يعتبر وظيفة القائد الاستراتيجي لأن الاستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وتحليل الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة، واختيار وتطبيق الاستراتيجية المناسبة، فلا بد لفريق الإدارة العليا من إدارة مخططة الأعمال بطريقة تحقق أهداف استراتيجية للمنظمة (بن حبتور، 2004، صفحة 41).

ويري الباحث من خلال ما سبق ذكره أن التوجه الاستراتيجي هو عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير أعمالها، حيث يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المنظمة الدائم، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية.

1.2. أهمية التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها، وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة كما انه اداة لتنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد بمعنى أن لا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد اتجاهها الاستراتيجي، ويخدم الاتجاه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد (الركابي، 2004، صفحة 169)

وتتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي في العناصر التالية (الربيعاوي، 2017، صفحة 121):

- ✓ تحديد التوجه الاستراتيجي يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وترسيخ شرعية وجودها.
- ✓ التوجه الاستراتيجي أداة تسبق جميع الجهود في المنظمة لكونه يعد محورا أساسيا لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة، وبدون هذا الاتصال فإن المنظمة قد تسير في أي اتجاه.
- ✓ تحديد التوجه الاستراتيجي يخدم وحدة التفكير في المنظمة إذ يعد دليلا في ربط جميع الخطط فيها ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعتبر مرشدا لتخصيص الموارد.

- ✓ التميز في الأداء المالي والاستراتيجي للمنظمة مع ضمان تطوير الأداء الكلي للمنظمة في المدى الطويل.
- ✓ مشاركة العاملين تساهم في تكوين الاستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجية وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- ✓ الحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقناع، كما يعني توليد الالتزام الأخلاقي أثناء التنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

3.2. ملامح التوجه الاستراتيجي:

يتفق العديد من الكتاب والباحثين على ملامح التوجه الاستراتيجي والتي يمكن ذكر أهمها كالآتي (أبوردين، 2005، الصفحات 8-9)

1.3.2. فلسفة إدارة المنظمة: إذ استطاع (Perlmutter، 1969) تبني ثلاثة نماذج فلسفية تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها، وهي: فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالجانب الجغرافي.

2.3.2. التوجه المنظمي: هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي كتوجه للمنظمة ودلالة الاستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق ثلاث المنظمة مع بيئتها، أم وسائل لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي في المستقبل، أم أنها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف، أم أنه لا توجد استراتيجية ستوافق مع جميع المواقف، فهو كتوجه منظمي مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الاستراتيجية.

3.3.2. حركية الاستراتيجية: تحدد فاعلية التوجه الاستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجياتها.

4.3.2. مدخل الاختيار: إذ يمكن الاهتداء به لوصف القدرة الاستراتيجية بترجيح التوجه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما: ما الأعمال التي نأمل أو نريد أن تقوم المنظمة بها؟

ما مدخل الأعمال الذي ستخذه المنظمة؟

وتعد الإجابة عن هذين التساؤلين أساسا لتلك القدرة التي تنصرف بدورها إلى اختيار التحليلات والخطط والقرارات والتصرفات المحددة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الاستراتيجية وأهدافها في البيئة الحركية.

5.3.2. مهام الاستراتيجية وعناصرها: يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الاستراتيجية الآتية:

تكوين رسالة المنظمة، وتشمل بيانات تتضمن الأغراض والفلسفة.

تطوير الملف الذاتي للمنظمة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها.

تقويم البيئة الخارجية للمنظمة، وتضم نوعين من العوامل، هما عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام.

انتقاء الأهداف البعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة وتطوير الأهداف التشغيلية والاستراتيجيات القريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.

تحليل خيارات المنظمة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية وتحديد أكثر الخيارات تفضيلا.

تنفيذ الخيارات الاستراتيجية وتقويم العملية الاستراتيجية بوصفها مدخلات لاتخاذ قرارات مستقبلية لاحقة.

6.3.2. معايير الأداء المنظمي: يمكن ربط التوجه الاستراتيجي بمعايير الأداء المنظمية التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بالربحية والكفاءة، وتدنية التكاليف، والنمو، وتعظيم ثروة المالكين، وقيادة السوق (الحصة السوقية)، وقيادة التكنولوجيا (الإبداع)، والبقاء، وحاجات الموارد البشرية من الإدارة العليا، ... وغيرها.

4.2. أبعاد التوجه الاستراتيجي

تباينت آراء الباحثين والكتاب حول تحديد وتسمية عناصر التوجه الاستراتيجي وقد أشار كل من الباحثين (Colins & Certo) (Peter & Porras) الى أن التوجه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في اطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي اطار رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة المعبرة من تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيرا تشتق الأهداف والغايات الاستراتيجية، وبناء على ما سبق فان الدراسة الحالية تتناول العناصر الآتية للتوجه الاستراتيجي كالآتي:

1.4.2. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، لقد وردت مفاهيم عدة للرؤية الاستراتيجية فقد عرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضاً، تعد الرؤية أول مكونات التوجه الاستراتيجي فهي الحلم أو الطموح الذي ترسمه المنظمة وتحاول بقدر إمكانها أن تصل إليه، والرؤية هي بيان حول ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، وهي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وهناك عدة طرق لصياغة وبلورة الرؤية وهي: من خلال الحدس يتم اكتشاف وبلورة الحدس، أو من خلال فريق عمل يشترك في وضعها، ومما سبق يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية بأنها التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية (أحمد، 2015، صفحة 144).

2.4.2. رسالة المنظمة Organization Mission

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لا بد أن تتوفر لها الخصائص الأساسية التالية (الشميلي، 2017، صفحة 61):

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.
- خدمة المستهلكين والأسواق.
- النطاق الجغرافي لتغطية الأسواق.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل ذات الصلة ببقاء المنظمة ونموها وربحياتها.

3.4.2. الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد، منها ما يلي (درة وجرادات، 2014، صفحة 96):

- أن يكون مرتبطا بالرسالة والرؤية المستقلة للمنظمة.
- أن يكون عمليا، وواقعا، أي يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
- أن يكون قابلا للقياس.
- أن يكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه.

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يلي:

تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها، تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها، تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء، تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات، تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دورا تحفيزيا هاما.

4.4.2. وضع القيم الجوهرية للمنظمة Core Values

تحرص المنظمات التي تضع خطط استراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمال ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، وهي أيضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم، وعندما تحرص المنظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجبات لها ولتفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم، مما سبق يتبين أن القيم جزء في الثقافة التنظيمية، ومعظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم، تؤكد على أنها مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك العاملين لما هو مرغوب فيه، إن نظام القيم يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التنظيمية، ويرى البعض أنها مصدر حيوي في المنظمات تلهم جميع العاملين فيها وبكافة المستويات ويتوقف عليها نجاح المنظمة إذ أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها.

3. استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد أن تمارس عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لإنجازها، وبالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا تبرز أهمية المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، وكيفية بناءها واستخدامها كونها إحدى المؤثرات التي تلعب دور كبير في دعم وإسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

1.3. مفهوم المقدرات الجوهرية الاستراتيجية: يعتبر موضوع المقدرات الجوهرية من المواضيع الحديثة نسبيا في ميدان الإدارة الاستراتيجية، الذي يركز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية، ويفسر بشكل ملحوظ الاختلاف في الأداء بين المنظمات من خلال إبراز نقاط قوة المنظمة في الموارد الداخلية غير الملموسة والتي تتفاوت من منظمة لأخرى على حسب شكلها وتركيبها، حيث إن امتلاك المنظمة لموارد فريدة والكفاءة في توظيف هذه الموارد وتطويرها يجعل من الصعب على أي منظمة أخرى منافسة تقليدها، وتعرف المقدرات الجوهرية عند (Parahalad & Hamel) بأنها التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة، والذي يتناول كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتعددة، وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة، وهي بذلك تتصل بتنظيم العمل في المنظمة، وتساهم في خلق القيمة (Pöyhönen, 2004, p. 82).

أورد الباحثون والمختصون في علم الإدارة الاستراتيجية العديد من التعريفات لمفهوم المقدرات الجوهرية ومن أبرز هذه

التعريفات نذكر ما يلي:

"المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي المعارف والمهارات التراكمية المعقدة والعمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمات لتمكينها من تنسيق عملياتها وإعادة تكوين الأصول لديها لتكوين قيمة اقتصادية وتحقيق ميزة تنظيمية" (Abazeed, 2020, p. 1446).
 "إن المنظمة تستثمر تطور ميزات جوهرية في ميادين وظيفية مختلفة لإنجاز استراتيجياتها، وعلى القادة الاستراتيجيين توضيح بأن ميزات المنظمة تؤكد علمها في جهود وإنجاز الاستراتيجية، حيث تساهم هذه الميزات في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات تعاملها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة ديناميكيتها وحيويتها" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p. 492).

مما سبق وفي ضوء التعريفات السابق يرى الباحث أن المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي نتاج كل من الخبرات والمعارف والمهارات المتراكمة داخل المنظمة وكذا مجموع العمليات الداخلية والممارسات الجيدة في جميع مستويات المنظمة والتي بدورها تصبح مقدرًا جوهريًا خاصًا بالمنظمة دون غيرها.

2.3. خصائص المقدرات الجوهرية الاستراتيجية: تعددت خصائص المقدرات الجوهرية الاستراتيجية نظراً لارتباطها بكل المستويات التنظيمية في المنظمات حيث أشار (Alshebli, 2016, p. 36) إلى المعايير الأربعة لتحديدها وهي:

(1) المقدرات القيمة: وتتمثل بالمقدرات التي يمتلكها القليل من المنافسين الحاليين والمحتملين.
 (2) مقدرات صعبة التقليد: وتتمثل بالمقدرات التي لا تتمكن المنظمات الأخرى من تطويرها بسهولة ويتم انشاء هذه القدرات بسبب واحد أو أكثر من الأسباب التالية والمتمثلة بان المنظمة قادرة على تطوير القدرات بسبب الأوضاع التاريخية المميزة، وكذلك تكون رابطة بين قدرات المنظمة وميزتها التنافسية بصورة غامضة وعدم وضوحها للمؤسسات الأخرى.

(3) مقدرات مكلفة في التقليد: وتتمثل بالقيمة الفريدة للمنظمة مع الغموض النسبي من خلال استخدام مواد غير واضحة، والتعقيد الاجتماعي من خلال العلاقات بين الأشخاص والتقنية والصدقاة بين المدراء والخبراء والعملاء.

(4) مقدرات غير قابلة للاستبدال: وتتمثل بالقيمة الاستراتيجية للقدرات حيث تزداد صعوبة من حيث الاستبدال كلما كانت غير ملموسة.

أهمية المقدرات الجوهرية الاستراتيجية: تنبع أهمية المقدرات الجوهرية لدى الإدارة من الدور الذي تقوم به لمواجهة أعباء العمل الإداري والتنظيمي والذي تتنوع أعباءه ومسؤولياته بتنوع الأهداف والمهام، إن أهمية المقدرات الجوهرية والمهارات ومنها الاستراتيجية خاصة ترجع إلى انها (العبيدي، 2018، صفحة 13):

- ✓ وسيلة للتطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة.
 - ✓ مواجهة الظروف المعقدة التي تتطلب أساليب تفكير غير تقليدية.
 - ✓ مساعدة التنظيم والعاملين على تحقيق ذواتهم من خلال التميز والقدرة على الاستجابة للتحديات.
 - ✓ المرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.
 - ✓ زيادة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
 - ✓ زيادة القدرة على توقع المخاطر ومن ثم زيادة القدرة على المواجهة.
 - ✓ بناء رؤى مستقبلية تساعد المديرين في التحضير للمستقبل.
 - ✓ جعل الإدارة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- ويرى الباحث أن من بين أبرز أهميات المقدرات الجوهرية الاستراتيجية تكمن في:
- ✓ يسهم الاستثمار الفعال في المقدرات الجوهرية الاستراتيجية إلى خلق القيمة لكل الأطراف الأخذة.
 - ✓ تساعد المنظمة في تحقيق التعاون بين موظفيها وتمكينهم وبالتالي تصبح مصدر للإبداع والابتكار.
 - ✓ تسهم المقدرات الجوهرية الاستراتيجية في تحقيق مستوى عال من الأداء مقارنة بالمنافسين.
 - ✓ المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي مورد مهم للمنظمة ومصدراً فريداً لتميزها.
 - ✓ تعمل المقدرات الجوهرية على فتح الأبواب أمام المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

4. الدراسة الميدانية

1.4. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمؤسسة وذلك لملاءمة هذا الموضوع والمتعلق اساسا بتحديد التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في التوجه الاستراتيجي او المتغير التابع والمتمثل في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية، لذلك تحددت عينة البحث بمجموع عمال المؤسسة، حيث بلغ مجموع مجتمع البحث 490 مفردة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 100 موظف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

الرتب	عدد الموظفين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
الاستبيان الموزع الكترونيا	100	100	90	90 %

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق الموارد البشرية.

2.4. خصائص أفراد عينة الدراسة: بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان حيث امتدت ليوم واحد فقط وذلك لاعتمادنا على استبيان الكتروني مرسل إلى بريد العينة المعنية بتاريخ 05 فيفري 2023 وتم استرداد النتائج إلكترونيا في مدة قاربت 8 أيام اشتملت الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة على متغيرين اساسين هما العمر والمستوى الدراسي، بالإضافة إلى متغير آخر يتعلق بمنصب عمل العينة أو المركز الوظيفي، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.

رقم المتغير	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
1	العمر	أقل من 30 سنة	7	7.8%
		من 30 الى 39 سنة	32	35.6%
		من 40 الى 49 سنة	42	46.6%
		من 50 سنة فأكثر	9	10%
		المجموع	90	100%
2	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	4.5%
		من 5 إلى 10 سنوات	10	11%
		من 11 إلى 15 سنة	25	27.8%
		من 16 سنة فأكثر	51	56.7%
		المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26.

3.4. متغيرات البحث: على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة وتتفق والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقضي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق بشدة، والوزن (1) للعبارة التي غير موافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات.

1.3.4 المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

جدول رقم 03: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
التوجه الاستراتيجي	1 - 5	بعد الرؤية الاستراتيجية
	6 - 10	بعد رسالة المنظمة
	11 - 15	بعد صياغة الأهداف الاستراتيجية
	16 - 20	بعد وضع القيم الجوهرية
المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية	21-26	بعد استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان الموزع

الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة العلاقات البحثية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج (SPSS) النسخة (26) وبرنامج (SmartPLS4) حيث تم حساب ومعامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS)، ولتقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات تم تطبيق تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares structural equation modeling) والمعروفة اختصاراً بـ (PLS-SEM) وذلك بالاعتماد على برنامج (SmartPLS4)، حيث تتضمن تقنية (PLS-SEM) خطوتين أساسيتين أولاً: تقييم نماذج القياس (Measurement models) وينطوي على فحص تحميلات المؤشرات (Indicator loadings) التحقق من ثبات الاتساق الداخلي (Internal consistency reliability) تقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)، وتقييم الصدق التمايزي (Discriminant validity). ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي (Structural model): وينطوي على فحص التداخل الخطي (Collinearity) بين المتغيرات المستقلة، تقييم الملاءمة والدلالة في علاقات النموذج البنائي، فحص معامل التحديد (R^2)، تقييم حجم التأثير، (f^2) تقييم الملاءمة التنبؤية (Q^2)

1.4.4. اختبار الثبات لمقياس الدراسة (Chronbach's Alpha): حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من

متغيرات الدراسة على حدا، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 04: معدلات الثبات لمحاور الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد عبارات البعد	Cronbach's Alpha
01	الرؤية الاستراتيجية	5	0.880
02	رسالة المنظمة	5	0.906
03	صياغة الأهداف الاستراتيجية	5	0.910
04	وضع القيم الجوهرية	5	0.901
05	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية	6	0.881
	اجمالي عبارات الاستبيان	26	0,895

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من الجدول (04) نلاحظ أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات المتغير المستقل المتمثل في التوجه الاستراتيجي و المتغير التابع المتمثل في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية هي أكبر من الحد الأدنى (60%) في جميع محاور الاستبيان مما يعني أن القيم توفر درجة من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0,839) وهو ثبات مرتفع مما يدل على ثبات اداة الدراسة حيث انها تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

2.4.4. تقييم النموذج القياسي اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

يعرف الصدق التقاربي بمدى توافق وتقارب المؤشرات في نموذج المسار من بعضها البعض ويقاس بثلاث مؤشرات وهي: الموثوقية المركبة (>0.70) (Composite Reliability)، متوسط التباين المستخرج (>0.50) (Average Variance Extracted)، معامل التحميل (>0.70) (Loading Factor).

الجدول رقم 05: نتائج اختبار الصدق التقاربي للنموذج القياسي للدراسة

الأبعاد constructs	المؤشرات Item	معامل التحميل Loading factor (>0.70)	الموثوقية المركبة Composite Reliability (>0.70)	متوسط التباين المستخرج AVE (>0.50)	Alpha Cronbach (>0.70)	قرار الباحث نحو كل مؤشر
الرؤية الاستراتيجية	Q1	0,898	0,791	0.624	0.880	عدم الحذف
	Q2	0,909				عدم الحذف
	Q3	0,791				عدم الحذف
	Q4	0,947				عدم الحذف
	Q5	0,815				عدم الحذف
رسالة المنظمة	Q6	0,830	0,943	0.734	0.906	عدم الحذف
	Q7	0,903				عدم الحذف
	Q8	0,913				عدم الحذف
	Q9	0,789				عدم الحذف
	Q10	0,950				عدم الحذف
صياغة الأهداف الاستراتيجية	Q11	0,839	0,799	0.743	0.910	حذف المؤشر
	Q12	0,867				عدم الحذف
	Q13	0,871				عدم الحذف
	Q14	0,745				عدم الحذف
	Q15	0,883				عدم الحذف
وضع القيم الجوهرية	Q16	0,867	0,858	0.719	0.901	عدم الحذف
	Q17	0,727				عدم الحذف
	Q18	0,934				عدم الحذف
	Q19	0,843				عدم الحذف
	Q20	0,855				عدم الحذف
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية	Q21	0,837	0,867	0.682	0.881	عدم الحذف
	Q22	0,835				عدم الحذف
	Q23	0,779				عدم الحذف
	Q24	0,818				عدم الحذف
	Q25	0,775				عدم الحذف
	Q26	0,783				عدم الحذف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول نلاحظ أن كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة بأنها ثابتة وأن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة أي صدق التقارب محقق، وأن جميع معاملات (Cr) معنوية لأنها أكبر من 0.7، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، مما يدل على وجود موثوقية جيدة لنموذج القياس أي أنه يتصف بالثبات الداخلي، وجودة النموذج.

3.4.4.الصدق التمايزي: من خلال هذا المقياس يمكننا معرفة مدى تمايز المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض وارتباطها مع متغيرات أخرى وهذا عن طريق المقارنة بين الجذر التربيعي لـ AVE للمتغيرات الكامنة ويمكن تقييم الصدق التمايزي بالاعتماد على معيار larcker-Fornell أين يشترط أن تكون قيمة الجذر التربيعي لـ AVE للمتغير الكامن أعلى من باقي المتغيرات الكامنة الأخرى، والجدول يوضح ذلك:

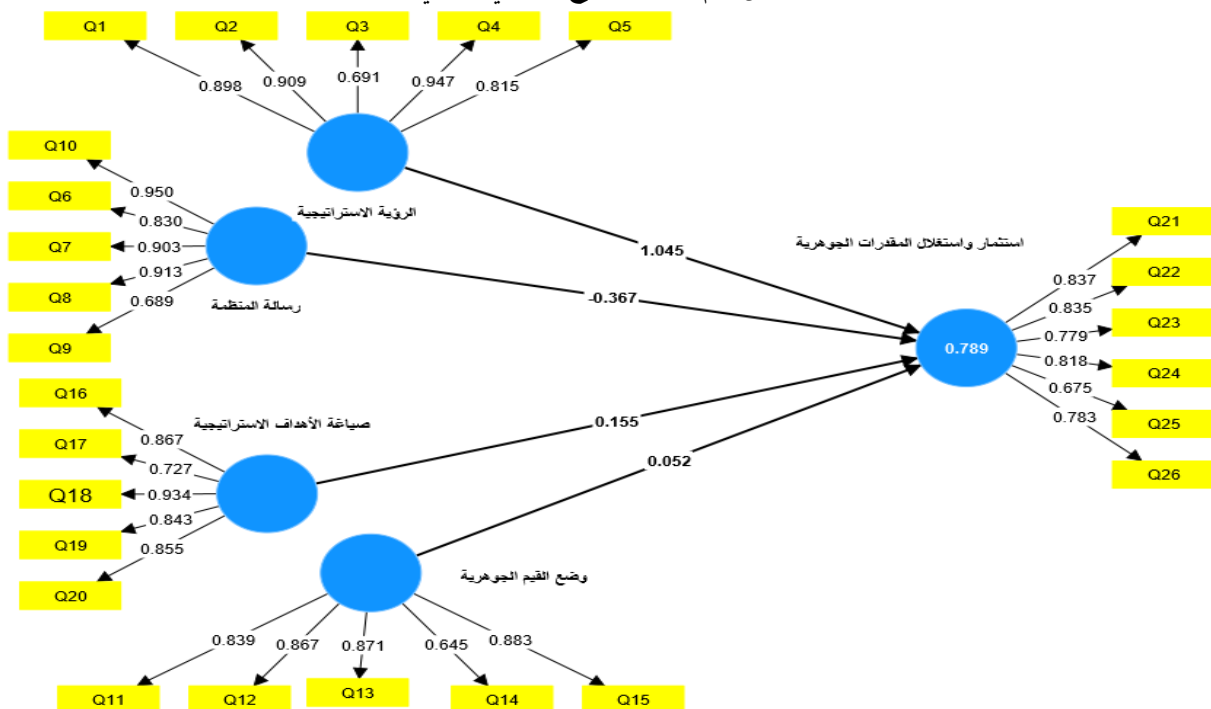
الجدول رقم 06: الصدق التمايزي وفق معيار Fornell and Larcker مؤشرات الدراسة

استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية	وضع القيم الجوهرية	صياغة الأهداف الاستراتيجية	رسالة المنتظمة	الرؤية الاستراتيجية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.792	الرؤية الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	0.788	0.646	رسالة المنتظمة
0.000	0.000	0.833	0.640	0.655	صياغة الأهداف الاستراتيجية
0.000	0.789	0.711	0.675	0.656	وضع القيم الجوهرية
0.834	0.689	0.661	0.688	0.667	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من الجدول رقم (06) أعلاه أن كل متغير من المتغيرات الكامنة له قيمة مع نفسه أكبر من قيمة أي متغير كامن آخر، وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة، وهذا ما يثبت وجود مصداقية تمايزية لنموذج الدراسة وفق المعيار الثاني فورنيل ولاركر. بعد التحقق من شرط ثبات الصدق التقاربي والصدق التمايزي يمكننا القول بان نموذج القياس يمتاز بالموثوقية العالية، وعليه يمكننا الانتقال إلى الشق الثاني من التحليل وهو تقييم النموذج الهيكلي.

الشكل رقم 02: النموذج القياسي النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

5.4. تقييم النموذج الهيكلي للدراسة Structural model

يستند في تقييم النموذج الهيكلي المتمثل في العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التوجه الاستراتيجي بأبعاده والمتغير التابع المتمثل في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية، على مجموعة من المعايير الهامة والمتمثلة في قيمة معامل التحديد (R^2) (Coefficient Of Determination)، وقيمة حجم الأثر (f^2) (Effect Size)، معيار الملائمة التنبؤية (Predictive Relevance (Q^2))، ومعيار جودة المطابقة (Goodness Of Fit) (GoF)، الموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم 07: قيم معامل التحديد R^2 ومعامل التحديد المعدل Adjusted R^2

ابعاد المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	حجم التفسير (الأثر)
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية	0,789	0,623	0,774	تأثير متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) يتضح بأن جميع قيم معاملات التحديد R^2 معنوية ومقبولة إحصائيا، بحيث أن الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل المتمثل في التوجه الاستراتيجي مجتمعة استطاعت تفسير ما مقداره 62,30% من المتغير التابع المتمثل في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية، كما تشير قيمة R على وجود ارتباط طردي موجب قوي جدا بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل المتمثل في التوجه الاستراتيجي، وهذا ما يؤكد صحة قيم معامل التحديد والذي يدل على جودة النموذج ومعنويته.

الجدول رقم 08: قيم حجم الأثر F^2 للمتغيرات المستقلة

ابعاد المتغير المستقل	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية	نتيجة الأثر
الرؤية الاستراتيجية	0.110	أثر منخفض
رسالة المنظمة	0.222	أثر متوسط
صياغة الأهداف الاستراتيجية	0.370	أثر كبير
وضع القيم الجوهرية	0.361	أثر كبير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

إجمالا تراوحت قيمة التأثير المتوسط والمنخفض للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع في بعد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة وهي قيم ذات مستويات متوسطة ومنخفضة في تفسيرها للمتغيرات التابعة مثل ما يبرزه الجدول أعلاه.

الجدول رقم 09: الملائمة التنبؤية لأنموذج Predictive relevance (Q^2)

ابعاد المتغير التابع	مجموع مربعات أخطاء التنبؤ SSE	مجموع مربعات القيم الملاحظة SSO	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$	النتيجة
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية	331.025	410.000	0.192	جودة مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل Q^2 معنوي ومقبول من الناحية الإحصائية لأنه أكبر من 0، مما يدل على أن المتغير الكامن الموجود في نموذج الدراسة الحالية له القدرة على التنبؤ.

الجدول رقم 10: جودة المطابقة Goodness of Fit of the Model (GoF)

متغيرات الدراسة	معامل التحديد R^2	AVE
الرؤية الاستراتيجية	/	0,624

0,734	/	رسالة المنظمة
0,743	/	صياغة الأهداف الاستراتيجية
0,719	/	وضع القيم الجوهرية
0,682	/	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية
0.700	0,623	المتوسط الحسابي
GoF = 0.436		Goodness of Fit of the Model (GoF)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن قيمة $GoF = 0.436$ أي أنها أكبر من 0.36 مما يدل ويثبت على وجود جودة المطابقة في النموذج بين متغيرات الدراسة.

6.4. تحديد معاملات المسار واختبار فرضيات الدراسة:

لغرض الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة والمتمثل في: ما تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر وبالتالي اختبار الفرضيات فإنه تم اللجوء إلى فحص المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Smartpls 4.0.7.6، من خلال عملية البسترة (Bootstrapping).

1.6.4. اختبار الفرضية العامة للدراسة H1

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، القيم الجوهرية) في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة، حيث يوضح الجدول رقم (11) أسفله معنوية نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها.

الجدول رقم 11: معاملات مسار الفرضية العامة H1 (التأثير المباشر)

Décision القرار	P Values مستوى الدلالة	t Statistics (O/STDEV) t قيمة الإحصائية	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري	Sample Mean (M) متوسط مسار العينة	Original Sample (O) عينة المسار الأصلية	Relation العلاقة	Hypotheses
قبول H1	0.000	6.032	0.067	0.538	0.576	التوجه الاستراتيجي ← استثمار المقدرات الجوهرية	H1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن قيمة t المحسوبة ($t=6,032$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التوجه الاستراتيجي والمتغير التابع المتمثل في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة هي دالة احصائياً.

2.6.4. اختبار الفرضيات الفرعية

مثلاً تم التطرق إليه في إشكالية هذه الدراسة والتي تضمنت أربع أبعاد للمتغير المستقل المتمثل في التوجه الاستراتيجي وأثره على استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية كانت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الرؤية الاستراتيجية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد رسالة المنظمة في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الأهداف الاستراتيجية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضع القيم الجوهرية في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة.

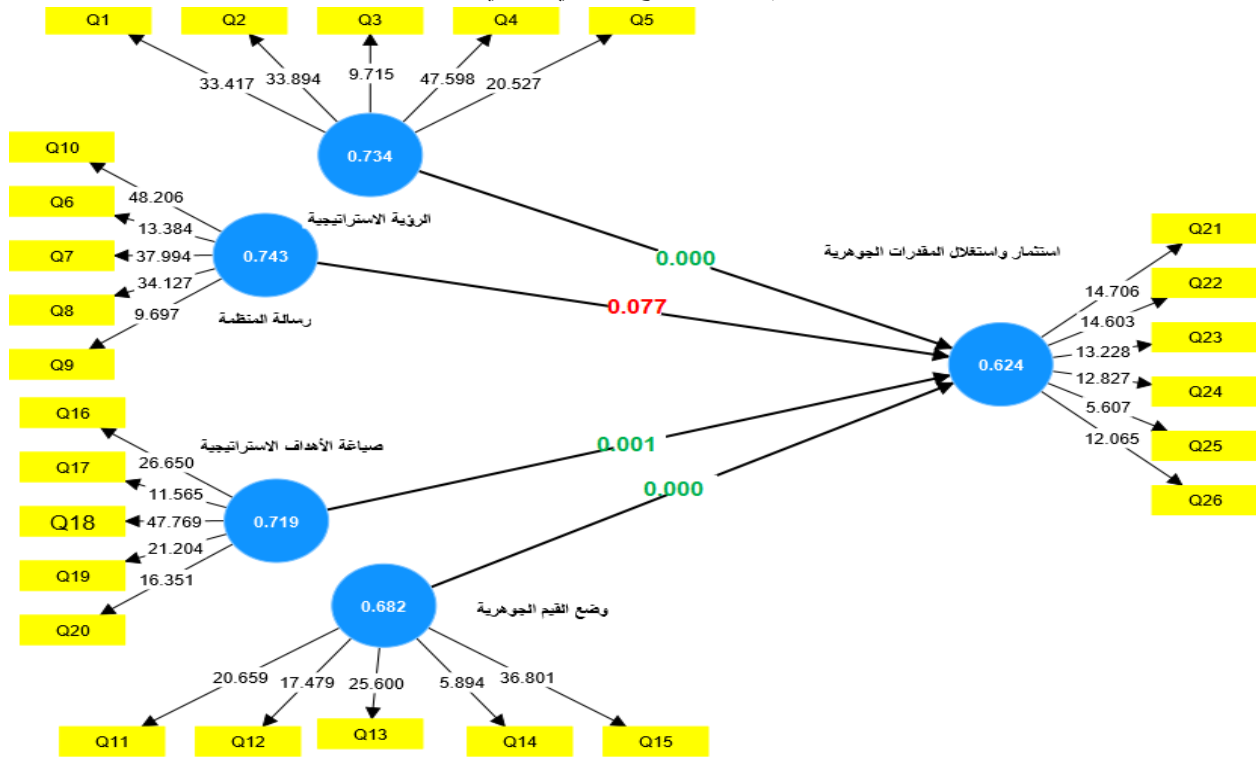
الجدول رقم 12: معاملات مسار الفرضية الرئيسة H1.1 (التأثير المباشر)

Décision القرار	P Values مستوى الدلالة	t Statistics (O/STDEV) قيمة الإحصائية t	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري	Sample Mean (M) متوسط مسار العينة	Original Sample (O) عينة المسار الأصلية	Relation العلاقة	Hypotheses
قبول الفرضية	0.000	1,945	0,054	0,963	0,645	الرؤية الاستراتيجية استغلال	H1.1
رفض الفرضية	0.077	0,969	0,378	0,351	0,367	رسالة المنظمة استغلال واستثمار	H1.2
قبول الفرضية	0.001	1,317	0,488	0,491	0,455	الأهداف الاستراتيجية استغلال	H1.3
قبول الفرضية	0.000	1,137	0,378	0,685	0,552	القيم الجوهرية استغلال واستثمار	H1.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن بعد الرؤية الاستراتيجية له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية في الشركة محل الدراسة حيث كانت قيمة p-values-0,000 وهي قيمة معنوية لأنها اقل من 0,05 وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى، وفيما يخص تأثير رسالة المنظمة على استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية فتبين النتائج إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة p-values-0,077 وهي أكبر من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية. أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة التي تخص علاقة التأثير بين صياغة الأهداف الاستراتيجية واستغلال واستثمار المقدرات الجوهرية فقد تم قبولها وهذا لمعنويتها حيث كانت قيمة p-values-0,001 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نقول انه يوجد تأثير لصياغة الأهداف الاستراتيجية في استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية في الشركة محل الدراسة، وتشير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لوضع القيم الجوهرية في استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية، إذ بلغت معنويتها p-values = 0,000 وهي اصغر من 0,05 وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الشكل رقم 03: النموذج الهيكلي النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

5. خاتمة:

أشارت النتائج المتعلقة بالدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية وإثبات أن هناك أثر دال إحصائي بين تحديد التوجه الاستراتيجي واستغلال واستثمار المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبقبول الفرضية الفرعية الأولى حيث دلت على أنه هناك أثر دال إحصائي بين بعد الرؤية الاستراتيجية واستغلال واستثمار المقدرات الجوهرية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تم رفض الفرضية الفرعية الثانية حيث أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة واستغلال واستثمار المقدرات الجوهرية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف الاستراتيجية على استغلال استثمار المقدرات الجوهرية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الجوهرية على استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية في شركة لافارج اسمنت المسيلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على الدراسة الميدانية في شركة لافارج أسمنت المسيلة تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات بالاعتماد على تفسير النتائج ومناقشتها ومن أهمها ما يلي:

- تولي شركة لافارج اسمنت المسيلة أهمية بالغة في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ تقوم بتطوير سياسات وإجراءات العمل، وتحسين كفاءة العمليات القائمة عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأنشطتها الرئيسية، والحفاظ على مكانتها.
- يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي السليم في الشركة محل الدراسة المحدد الاساسي لمستقبلها، والذي لن يتأتى إلا بدعم الأفراد الفاعلين والمؤثرين والاستثمار فيهم لغرض خلق وإيجاد مقدرات جوهرية تعبر عن قيمة مضافة للمنظمة وميزة تنافسية عن باقي المنظمات المنافسة لها.
- تدرك إدارة الشركة محل الدراسة جيدا أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي على الشركة ككل لما له من أهمية في مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما تتطلبه من استعداد تنظيمي كبير ومرن في نفس الوقت لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة واغتنام الفرص السانحة.

- تعكف ادارة شركة لافارج اسمنت المسيلة على تثمين الممارسات الجيدة وتعميمها، حيث تولي أهمية خاصة لتنمية وتطوير الخبرات والمعارف والمهارات المتراكمة داخل المنظمة، وكذا مجموع العمليات الداخلية والممارسات الجيدة في جميع مستويات المنظمة والتي بدورها تصبح مقدرًا جوهريًا خاصًا بالمنظمة دون غيرها لما لها من أهمية في عملية التطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة داخل المؤسسة.

6.التوصيات:

- ضرورة التركيز والاهتمام أكثر على التحديد الجيد للتوجه الاستراتيجي لشركة لافارج اسمنت المسيلة، والاهتمام أكثر بدعم وتطوير الاستراتيجيات الناشئة، والعمل على شرح وتبسيط أبعاده للعاملين.
- العمل أكثر على اكتشاف وجلب المقدرات الجوهرية الاستراتيجية وتوفير الفرص لها لإثبات نفسها، والتي تقدم إضافة نوعية للشركة محل الدراسة، ومن ثم تعزيز مكانتهم داخل الشركة لضمان كسب انتمائهم وولائهم.
- ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه بشكل عام، وتطوير قدرات ومهارات القادة وتعزيز خبراتهم بشكل خاص، وذلك بتوفير بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار والتميز.
- ضرورة عمل الشركة على تقييم وإدارة مواردها التنظيمية والمادية وتجهيتها من أجل متابعة اتجاهات البحث والتطوير.
- ضرورة غرس ثقافة التميز الابداع والابتكار في كل مستويات الشركة الإدارية، وهذا عن طريق التحفيز المادي والمعنوي للأفراد بغية دفعهم لتحقيق أعلى درجات الالتزام والولاء المنظمي.
- ضرورة العمل على بناء مقدرات جوهرية فريدة لرفع مستوى الأداء في الشركة محل الدراسة ومن ثما اكتساب ميزة تنافسية في مجال القدرات الاستراتيجية.

7.قائمة المراجع

1. Kirimi, B. A., & Minja, D. (2012). *Transformational Corporate Leadership*. New York: Integrity Publishers Inc.
2. Rafferty, A., Jimmieson, N., & Armenakis, A. (2012, September 5). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, pp. 110-135.
3. Abazeed, R. A. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, pp. 1445–1456.
4. Alshebli, A. (2016, March). Improving Capabilities and Strategic Improving Capabilities and Strategic The Case of Abu Dhabi Government Infrastructure Sector(Phd thesis). University of Wolverhampton.
5. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization* (Vol. 7 th ed). New York: SouthWstrn Publishing.
6. Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2007, MARCH 27). Toward a comprehensive definition of readiness for change: a review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, pp. 289-336.
7. Pöyhönen, A. (2004). Modeling and measuring organizational knowledge capacity (Doctoral dissertation). Finland: Lappeenranta University of Technology .
8. ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي. (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية (أطروحة دكتوراه). عمان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: جامعة آل البيت.

9. أبو رذن، إ. م. (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات في مدينة الموصل (رسالة ماجستير). (الموصل، كلية الادارة والاقتصاد: جامعة الموصل).
10. الركابي، ك. ن. (2004). الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر.
11. الشميلي، ع. ي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحكومة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
12. إيمان عبد محمد أحمد. (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، الصفحات 134-189.
13. جاد الرب، س. م. (2012). القيادة الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر العربي.
14. خالد خلف سالم الزريقات. (2012). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. جلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الصفحات 281-324.
15. سعدون حمود الربيعاوي. (2017). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
16. عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد سعود جرادات. (2014). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحنى نظري تطبيقي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. عبد العزيز بن حبتور. (2004). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (المجلد 1). عمان: دار المسيرة.
18. الزبيدي، غ. د. & عباس، ح. و. (2014). المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر للتنافسية والأعمال. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
19. عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات. (1999). مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث (المجلد 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
20. نهي أحمد أبو طه. (2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية (رسالة ماجستير). عمان، كلية الأعمال قسم ادارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
21. ناسو صالح سعيد علي، و حسين وليد حسين عباس. (2016). الشخصية القيادية. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.