

تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي - بحث ميداني في الشركة العامة
للمنتوجات الغذائية

The impact Of Core Competencies In Achieving Strategic Renewal - A Field Research In The General Company For Food Products

أ.م.د.عراك عبود عمير الدليمي الباحث. احمد حاتم ابراهيم عواد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

ahm19n1002@uoanbar.edu.iq

arrak_2000@uoanbar.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2021/9/1 تاريخ قبول النشر 2021/ 10 / 19 تاريخ النشر 2021/12/22

المستخلص :

يهدف البحث الى معرفة دور المقدرات الجوهرية والمتمثلة بأبعادها (الرؤية المشتركة ، الموارد والقدرات ، التعلم الجماعي ، تمكين العاملين ، الاتصال ، حل المشكلات وصنع القرار) في تحقيق التجديد الاستراتيجي والمتمثل بأبعاده (السياق ، المحتوى ، العملية) ، وانطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده " هل تدرك الشركة العامة للمنتوجات الغذائية دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟ وجرى استعمال الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، وقد وظف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، لاستقصاء آراء العينة البالغة(115) مشاهدة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تمثلت بـ(المدير العام، معاونو المدير العام ، مدراء المصانع ، ومدراء الاقسام) ، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال الحزميتين الإحصائية (SPSS V.25&AMOS V.25)، ووظفت مجموعة الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج ، وتوصلت البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها ان المقدرات الجوهرية لها تأثير في تحقيق التجديد الاستراتيجي ، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية : المقدرات الجوهرية ، التجديد الاستراتيجي .

Abstract:

The research aims to know the role of core capabilities represented by their dimensions (shared vision , resources and capabilities, collective learning, empowering workers, communication, problem solving and decision-making) in achieving strategic renewal represented by its dimensions (context, content, process). The data, and the descriptive analytical method was employed as a research method, to survey the opinions of the sample (115) views in the General Company for Food Products, represented by (the general manager, the general manager's assistants, directors of branches and factories, department managers). The data was analyzed using the two statistical packages (SPSS V.25 & AMOS V.25) and a set of statistical methods were employed to extract the results, and the study reached a set of conclusions, the most prominent of which were The core competencies have an impact on achieving strategic renewal, and there is a positive correlation between core capabilities and strategic renewal .

Keywords: core competencies , strategic renewal .

1. المقدمة

ان نجاح بعض المنظمات يعود لامتلاكها المقدرات الجوهرية التي تعمل على دعم المنظمات بالشكل الذي يساعد على تمييزها عن المنظمات الأخرى ويتطلب تطويرها عدد من الاستراتيجيات والسياسات لتحسين أداء العاملين بشكل يلائم الوصول إلى الأفكار والحلول المتميزة ، اذ يشكل الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المختلفة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها ، الذي يزداد قوة في حالة امتلاكها للمقدرات جوهرية .

ان المنظمات لكي تتكيف مع التغيرات البيئية والاستمرار بوجودها في الصناعة ، فإنها تحتاج إلى إعادة تجديد نفسها بشكل مناسب من خلال تغير نواياها الاستراتيجية وممارساتها والقدرات ذات الصلة لضمان التوافق مع بيئتها وتحقيق التجديد الاستراتيجي وهو طريقة يضمن المديرون من خلالها الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة ، اذ ان تحقيق التجديد الاستراتيجي مرهون بمدى امتلاك المنظمات للمقدرات جوهرية لتعديل استراتيجيات المنظمة بشكل مستمر ، اذ يمزج التجديد الاستراتيجي بين العملية والمحتوى ونتائج التحديثات أو التغييرات في ممارسات المنظمة التي قد تؤثر على الآفاق طويلة الامد للمنظمة ، وتهدف المنظمات من خلال عملية التجديد الاستراتيجي الى توليد الافكار من داخل وخارج المنظمة ، والتركيز على الموارد وتتبع الاليات التي من شأنها احداث تغيرات قد تكون استباقية او علاجية ، لجعل استراتيجية المنظمة حيوية وقادرة على تحقيق الاهداف التي تطمح لها المنظمة .

جاء البحث بأربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث ، اما المبحث الثاني سيتناول الجانب النظري ، فيما سيناقش المبحث الثالث الجانب الميداني ، وخصص المبحث الرابع لتناول اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والتوصيات واختتم البحث بالمصادر .

المحور الاول : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

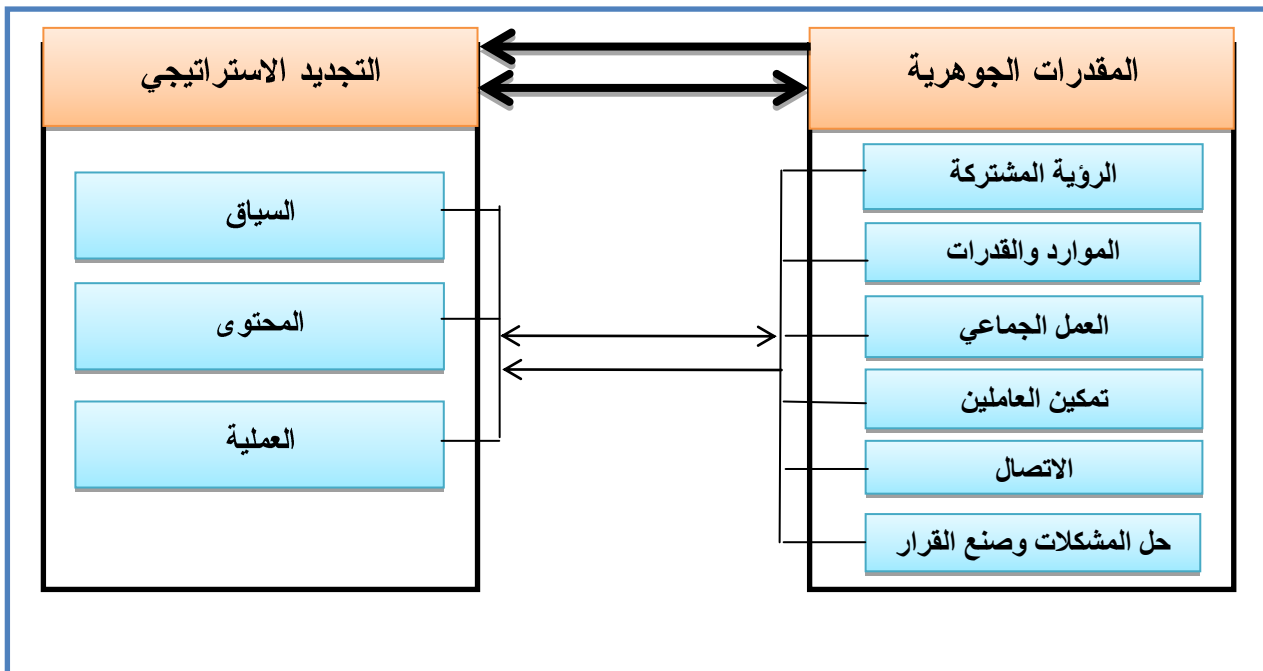
تعاني الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ارتفاعا كبيرا في تكاليف الانتاج والتقدم التكنولوجي واعتمادها على وسائل واساليب بدائية قديمة وصعوبات تسويقية وترويجية ، وحاجة الشركة الى اعادة هندسة العمليات التشغيلية ، فضلا عن اتباعها استراتيجيات لا تواكب التطور والتقدم ، وعلى الرغم من ان القدرات والجهود التي يمتلكها القادة في المنظمة وسعي المختصين الى معالجه بعض المشاكل التي تواجهها الشركة لزيادة انتاجيتها وتعزيز قدراتها التنافسية، لكنها ما زالت تعاني من تدني موقعها التنافسي الذي تطمح اليه ، ومن هنا تنطلق مشكلة البحث من تساؤل رئيسي مفاده " هل تدرك الشركة العامة للمنتوجات الغذائية دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي ؟ ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما هو مستوى المقدرات الجوهرية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ؟
2. ما هو مستوى التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ؟
3. ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
4. ما طبيعة علاقة تأثير المقدرات الجوهرية في التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .

2. اهمية البحث

تتمثل اهمية البحث في الآتي :

1. تأتي أهمية البحث من خلال معرفة الدور الكبير الذي تلعبه المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي وذلك من خلال العمل على معرفة نقاط القوة المتمثلة بالموارد المادية والتنظيمية والقدرات وتعزيزها ومعالجة نقاط ضعفها .
 2. يسهم البحث في توجيه المدراء وتعميق الفهم لديهم بضرورة توفير المقدرات الجوهرية الكافية في المنظمة لما لها من أهمية كبيرة ودور بارز في تحقيق التجديد الاستراتيجي .
 3. تعزيز عوامل التجديد الاستراتيجي لكافة نشاطات المنظمة المبحوثة من خلال تبني مقدراتها الجوهرية.
 3. اهداف البحث
- يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية :
1. تشخيص واقع المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وتأثير ذلك في تعزيز قدراتها .
 2. تشخيص وتحليل علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية وبين التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للمنتجات الغذائية
 3. تشخيص وتحليل العلاقات التأثير بين المقدرات الجوهرية وبين التجديد الاستراتيجي في مستوى الشركة العامة للمنتجات الغذائية
 4. الوصول الى مجموعة الاستنتاجات وتقديم التوصيات الى الشركة العامة للمنتجات الغذائية
 4. مخطط البحث الفرضي
- يوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي الذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي .



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

5. فرضيات البحث

على ضوء المخطط الفرضي تم صياغة فرضيات البحث ، وكما يأتي :

الفرضية الأساسية الأولى : ترتبط المقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة ، الموارد والقدرات ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، الاتصال ، حل المشكلات وصنع القرار) ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للمنتجات الغذائية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : ترتبط الرؤية المشتركة ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية .
2. الفرضية الفرعية الثانية : ترتبط الموارد والقدرات ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية .
3. الفرضية الفرعية الثالثة : يرتبط العمل الجماعي ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية .
4. الفرضية الفرعية الرابعة : يرتبط تمكين العاملين ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية .
5. الفرضية الفرعية الخامسة : يرتبط الاتصال ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية .
6. الفرضية الفرعية الثالثة : يرتبط حل المشكلات ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية .

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر المقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة ، الموارد والقدرات ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، الاتصال ، حل المشكلات وصنع القرار) تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للمنتجات الغذائية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : تؤثر الرؤية المشتركة تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية.
2. الفرضية الفرعية الثانية : تؤثر الموارد والقدرات تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة يؤثر العمل الجماعي تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية.
4. الفرضية الفرعية الرابعة : يؤثر تمكين العاملين تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية.
5. الفرضية الفرعية الخامسة : يؤثر الاتصال تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية.

6. الفرضية الفرعية السادسة : يوتر حل المشكلات تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للصناعات الغذائية.
6. منهج البحث : من اجل الايفاء بجميع متطلبات البحث ولتحقيق اهدافها الفلسفية والفكرية والميدانية ، جرى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات والبيانات عن عينة البحث ، وتحليل هذه البيانات وتفسيرها بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية .
7. مجتمع وعينة البحث
1. مجتمع البحث : مجتمع الدراسة : تم اختيار مجتمع الدراسة الحالية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في العراق التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ، اذ يعد هذا القطاع اكثر تأثراً بالمتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية مقارنة مع القطاعات الاخرى لذا وقع الاختيار على هذا القطاع .
 2. عينة الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة قصدية من العاملين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية والمصانع التابعة المتمثلة (مصنع الامين ، مصنع بغداد للتبوغ ، مصنع المأمون ، مصنع البان ابو غريب ، مصنع الرشيد ، مصنع الفارابي ، فضلا عن القيادات في الهيئة العامة للشركة المبحوثة) ، وتمثلت العينة لها ممن هم بمنصب (مدير عام ، معاونو المدير العام ، مدراء المصانع ، مدراء الاقسام) ، تم معاينتهم وفقاً لأسلوب الحصر الشامل في اختبار الدراسة ، اذ بلغ مجتمع الدراسة الكلي (130) مديراً ، جرى توزيع (130) استبانة بنسبة (100%) ، وبعد فرزها تبين وجود (5) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي ، و(10) استبانات غير مسترجعة وبالتالي اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (115) استبانة التي شكلت نسبتها (88%) من حجم العينة والمجتمع ، وهي نسبة جيدة يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة .
8. حدود البحث :
- تتمثل حدود البحث بالاتي :
1. الحدود البشرية : تم الاعتماد على عينة مكونة من القيادات والادارات العليا ممن هم بدرجة (مدير عام ، معاونو المدير العام ، مدراء المصانع ، مدراء الاقسام) .
 2. الحدود المكانية : تم اختيار مكان البحث في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في العراق ومصانعها وقد شمل البحث الادارات العليا والوسطى .
 3. الحدود الزمانية : ان الحدود الزمنية للبحث تبدأ من تاريخ العمل بالجانب الميداني في 2021/3/1 والمباشرة بأجراء المقابلات الشخصية وجمع البيانات والمعلومات عن العينة بالإضافة لفترة الحصول على الموافقات الادارية الرسمية لمجتمع البحث وتوزيع استمارة الاستبانة على العينة واسترجاعها وتحليلها لغاية 2021/7/1 .
9. ادوات البحث : أدوات البحث لها دور حيوي وفعال لكونها وسيلة من أجل تحقيق اهداف البحث، وجرى اعتماد الادوات والاساليب والوسائل الاحصائية وهي كما يأتي :
1. ادوات واساليب الجانب النظري : تم الاعتماد في اثناء الجانب النظري على مجموعة من الكتب العلمية والمقالات والدوريات والاطاريح والرسائل .

2. ادوات واساليب الجانب التطبيقي : اما فيما يخص الجانب التطبيقي والميداني فتم الاعتماد على الاساليب والوسائل من اهمها المقابلات والاستبانة ، اذ تم استخدام برنامج (Spss V.25) بالإضافة الى برنامج (25.Amos V) وكذلك برنامج (Excel) لاستخراج الاساليب الاحصائية لغرض التأكد من صدق استبانة البحث وثباتها وعرض النتائج في ضوء اجابات العينة فضلاً عن اختبار الفرضيات . فقد تم الاعتماد على حزمة من الادوات والوسائل الاحصائية ممثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار .

المحور الثاني: الاطار النظري

اولا : المقدرات الجوهرية

1. مفهوم المقدرات الجوهرية

يعود اصل مصطلح المقدرات الجوهرية الى عام 1632 من الكلمة اللاتينية "Competentia" والتي تعني التناظر او الاتفاق، والى الكلمة الفرنسية "Competence" والتي تعني العيش الكافي ببساطة (Nagarajan&Prabhu,2015:7). ويؤكد (Tomal&Jones,2015:14) ان دراسة المقدرات الجوهرية وتطبيقها ظهرت على الإدارة في أواخر الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي من خلال أبحاث علم النفس التنظيمي الصناعي.

تعرف المقدرات الجوهرية بانها مزيج ملائم من الموارد والمهارات المختلفة ويمكنها تميز المنظمات في السوق وتعد اساسا للقدرة التنافسية للمنظمة .(Sihotang et al.,2020:1608) فهي تُعبر عن القدرة التنافسية للمنظمات وتطويرها على المدى الطويل ، وتتمثل بالدوافع لتطوير المنتجات الابداعية ، فهي تؤدي الى تقليل التكاليف وتعزيز سرعة انتاجها مقارنة بالمنافسين، اذ تتخطى المقدرات الجوهرية حدود الأقسام وتكون منتشرة في جميع أنحاء المنظمة وتعزز القوة الاستراتيجية الداخلية للمنظمة وعدم حاجتها للاستعانة بالموارد الخارجي (Bani-Hani,2021:215).

وتعد المقدرات الجوهرية ضرورية لتشكيل عناصر كفوّه في المنظمة تشتمل على الاتصالات والتفاوض والعمل الجماعي وحل المشكلات ومهارات التعامل مع الآخرين .(Irtaimeh,2018 :173) وتعد عاملاً حاسماً يمكن المنظمات من الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الأداء المطلوب والنتائج المرغوبة وتحسين فرص النجاح على المدى الطويل .(Torvatn,2019:35) وهي مهمة جداً لتحديد استراتيجية المنظمة في خضم منافسة الاعمال الشديدة والتغيرات البيئية السريعة والمضطربة ، وتمثل إحدى مزايا المنظمة التي يتم الحفاظ عليها دائماً وتطويرها بشكل مستمر لاستدامة النمو، وتمكّن المنظمات من إنتاج منتجات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها ، ويجب ان تجتاز المقدرات الجوهرية ثلاثة معايير رئيسية وهي :((Setiawaty&Tjahjono,2019:736)

1- يجب أن تكون ذات قيمة فريدة ، ونادرة من نوعها من الناحية التنافسية ، وإن يصعب على المنافسين تقليدها ، وان تكون غير قابلة للاستبدال او الاخلال .

2- يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع للعديد من المنتجات والأسواق .

3- يجب أن تساهم في الفوائد التي يتمتع بها المستهلك النهائي والقيمة المقترحة للزبون.

2. اهمية المقدرات الجوهرية

تعد المقدرات الجوهرية أحد المصادر التطورية المهمة والاساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق التجديد الاستراتيجي واستدامة الميزة التنافسية (Wang&Zhu,2007:23). كما يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف

التي ستسهم في تحديد مستقبل المنظمة عن طريق مقارنة أداء المنظمة الحالي مع الأداء السابق للمنظمة ومع المنافسين الرئيسيين ومع الصناعة ككل، فمن خلال المقدرات الجوهرية يمكن للمنظمة إنتاج منتجات جديدة والدخول بها الى اسواق جديدة (Arai,2018:24) . وتعد المقدرات الجوهرية مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Hill&Jones, 2013:84). وتمثل المقدرات الجوهرية عاملاً حاسماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين فرص نجاح المنظمة على المدى الطويل. (Torvatn, 2019:35) و (Tomal& Jones, 2015:13). وأشار (Morden,2007:435) الى ان اهمية المقدرات الجوهرية تكمن بالاتي:

1. انها تمثل مجموعة من القيم والثقافات التي تركز على تطوير التعاون بين المنظمات وتمكن من استثمار الفرص البديلة
2. تسهم في وضع العاملين في النشاط الذي يتوافق مع مهارتهم و قدراتهم وانهم لا يرتبطون بشكل دائم إلى عمل معين أو سوق منتج .
3. اهداف المقدرات الجوهرية
يجمل (الانباري، 2018: 53) اهداف المقدرات الجوهرية بالاتي :
1. التركيز الاستراتيجي : ويتضمن القدرات والموارد المتاحة امام المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية ، اذ يمكن توظيفها لتحقيق النجاح الاستراتيجي بالتركيز على التعلم الاستراتيجي ، التغيير الاستراتيجي، ومقدرات المحتوى الاستراتيجي .
2. تأسيس البنى التحتية : وهو ضمان تكامل موارد وقدرات المنظمة بما يعزز ويضمن ديمومتها بالاعتماد على اجراءات تكاملية تحقق سلسلة قيمة متميزة للمنظمة على منافسيها.
3. إدارة الوقت بكفاءة : استثمار قدرات وموارد المنظمة في الوقت المناسب واسرع من المنافسين
4. استدامة الميزة التنافسية : تدرك المنظمة سمات المقدرات الجوهرية التي تسهم في خلق انواع جديدة من المقدرات الجوهرية بما يحقق دينامية تلك المقدرات للمنظمة .

4. ابعاد المقدرات الجوهرية

حدد كل من (Khalid et al.,2019:3) و (Shehata,2020:88) و(Eidan,2019:135) و (Alomari et al.,2020:841). ستة ابعاد رئيسية للمقدرات الجوهرية اعتمدها الباحثان لأهميتها للبحث الحالي وتطابقها مع متطلباته وهي (الرؤية المشتركة ، الموارد والقدرات ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، الاتصال والتأثير ، وحل المشكلات وصنع القرار). وسيتم توضيح هذه الابعاد .

1. الرؤية المشتركة : هي أحد المقدرات الجوهرية للقادة وعنصر مهم لدفع المنظمة نحو التميز وتوضيح اتجاهات التغيير ، وتهدف الى عرض صورة واضحة لوضع مستقبلي أفضل وأكثر قيمة مما يعني التحسين في تقديم المنتجات(Martin et al.,2014:2). ويضيف (Chi-hsiang, 2015:155) ان الرؤية المشتركة تسلط الضوء على الاحتياجات الرئيسية وتربطها بالقيم التنظيمية الأساسية ، وتحتاج المنظمات الرائدة الى رؤية مشتركة يسهل توصيلها، اذ تخلق الرؤية هدفاً مشتركاً للفريق الذي يحدد الثقافة والممارسات والاستراتيجيات والسياسات للمنظمة .

2. الموارد والقدرات : تشكل المقدرات الجوهرية جانباً مهماً من منظور المنظمة المستند على الموارد كطريقة لتحقيق الميزة التنافسية .(Khalid et al.,2019:3) ان الموارد بشكل عام هي مدخلات لعملية الإنتاج سواء الملموسة أو غير الملموسة ، اذ تشمل الموارد الملموسة الأصول المالية والمادية التي تم تحديدها وتقييمها في البيانات المالية للمنظمة ، وتمثل برأس المال والمصانع والآلات والمواد الخام والأرض وغيرها ، اما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة في قياسها وتقييمها ونقلها وتتضمن معرفة العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وسمعة المنظمة واسم العلامة التجارية والإجراءات التنظيمية الاخرى (Ombaka et al.,2015:63)
3. العمل الجماعي: هو عملية تفاعلية لتراكم المعرفة الذي يتولد من مصادر أو قنوات مختلفة من خلال آليات تفاعلية تعتمد على القواعد والإجراءات المشتركة (Chuang et al.,2016:1448). ويسهم العمل الجماعي بإنجاز الاعمال والمهام والاستجابة بسرعة كبيرة للإجراءات والمتغيرات والعمل بشكل مستمر مع جميع اعضاء الفريق ومع المديرين والى المشاركة ونقل المعلومات وتحديد مستوى التعاون داخل فرق العمل (Eidan,2019:135). كما ويسهم العمل الجماعي في جذب الفرق والاستفادة منها لتحسين النتائج من خلال بناء الثقة وإلهام الحماس وتشجيع الآخرين وحل النزاعات وخلق أداء عال (Agha et al.,2012:194). ان المنظمات بحاجة إلى التعلم واكتساب طرق جديدة ووفقاً لذلك يمكن استخدام التعلم الجماعي لمساعدة المنظمة على تجديد نفسها أيضاً وتعزيز مكاسبها التنافسية .(Shehata,2020:88)
4. تمكين العاملين : تكمن اهمية تمكين العاملين في تطوير الوظائف الإدارية ونتائج الملموسة في تحقيق أهداف المنظمات وتعظيم أدائها (Alomari et al.,2020:841) . ويسمح للمديرين باستخدام المعرفة والمهارات والخبرة لكل شخص داخل المنظمة ، ويمكن انشاء ثقافة التمكين داخل المنظمة التي تبدأ بأجراء بعض التغييرات في المعتقدات والأفكار والمواقف .(Bahadorana&Nazari, 2018:446) ويسمح التمكين بالتعامل مع المواقف والسيطرة على المشكلات عند ظهورها وإعطاء المرؤوسين سلطة كبيرة لاتخاذ القرارات (Gunawan& Widodo,2021:1164). ويحقق الرضا الوظيفي للعاملين ، والى تطوير ثقافة المنظمة التي تدعم تمكين العاملين.(Alkahtani et al.,2021:814)
5. الاتصال والتأثير : الاتصال هو عملية نقل الأفكار والمواقف والمعتقدات من فرد إلى اخر ، ومن مجموعة إلى أخرى ، ومن مجتمع إلى مجموعة ومن مجتمع إلى مجتمع ، ويتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي المرسل والمستقبل والرسالة .(Yalap et al.,2020:23) ويتطلب الاتصال توفر مهارات الاتصال لنقل رسالة تتضمن الفهم المشترك بين السياقات التي يحدث فيها الاتصال ، وتتضمن الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة (Khan et al.,2017:18). واکد بذات السياق (Rauf et al.,2020:649) ان مهارات الاتصال تمثل العملية التي يشارك فيها العاملين المعلومات والأفكار والمشاعر إما بالكلمة المنطوقة أو المكتوبة أو من خلال تعابير الوجه أو الإيماءات أو وضع الجسم .
6. حل المشكلات وصنع القرار : تعد القدرة على حل المشكلات أحد عناصر المقدرات الجوهرية للتغلب على الصعوبات لتحقيق الهدف المنشود ، اذ يتم حل المشكلة من خلال تحديدها ، ومن ثم رؤية تأثيرها واتخاذ القرار في حلها (Simanjuntak et al.,2019:111-112). وتعرف عملية صنع القرار بانها قدرة الوصول إلى حلاً للمشكلة يكون قابلاً للتطبيق ودون ان يسبب أي مشاكل نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية (Lassoued et al .,2020:772).

ثانيا : التجديد الاستراتيجي

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي

إن التجديد الاستراتيجي هو أحد الاعتبارات الرئيسة للمنظمات التي تساعد على فهم بقاءها وازدهارها على المدى الطويل (Schmitt et al.,2016:1). ويعد من المواضيع البارزة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ، الا انه في الغالب لا يتم تحديده بشكل واضح (Sievinen et al.,2020:2). اذ يعاني الادب الاستراتيجي من عدم وجود تعريف منسق ودقيق. (Schmitt et al., 2015:2) ويتكون مصطلح التجديد الاستراتيجي من مصطلحين اولهما التجديد الذي يشير الى تنشيط أو إعادة توزيع أو استبدال السمات الحالية للمنظمة وثانيهما الاستراتيجي وهو طريقه عامة تسعى بها المنظمة بها لتحويل القدرات الأساسية المرتبطة بالميزة التنافسية والحفاظ على الأداء أو تحسينه . (Jarvi&Khoreva,2019:77) .

ويعرف التجديد الاستراتيجي بانه ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها الى اعادة تعريف علاقتها بأسواقها ومنافسيها في الصناعة من خلال تغيير الطريقة التي تتنافس بها واستغلال الفرص المتاحة بطريقة ابداعية (Yusal et al,2021:109). ويتمثل التجديد الاستراتيجي بمجموعة من الممارسات التي يمكن ان توجه القادة الى عصر جديد من الابداع (Zulkifly,2020:103). ان التجديد الاستراتيجي عملية إدارية ريادية لتعديل أو استبدال نموذج الأعمال الحالي للمنظمة وتفعيل العمليات او تغييرها لمعالجة الفرص البيئية التي تواجه عمل المنظمة والتصدي للمخاطر من أجل النجاح والاستمرار وتحقيق النمو في الامد البعيد. (Al-Humaidan& Sabatier,2017:108) .

2. اهمية التجديد الاستراتيجي

يمكن ان يكون التجديد الاستراتيجي فرصه للمنظمة لتحقيق الازدهار التنظيمي (Mishina,2016:18). لذلك أصبحت حاجة المنظمات للتجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات البيئية ومتطلبات العمل بشكل دائم ومواجهة المنافسين واحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، اذ يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على تحسين توافقها مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، ويجب أن تكون المنظمات فاعله في متابعة التجديد الاستراتيجي الذي يكون نتيجة طبيعية لمرونة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Ali&Yasir,2020:1180).

و افاد (Balasubrahmanyam et al.,2012:167) ان اهمية التجديد الاستراتيجي تتجلى في قدرته على تكوين ثروة جديدة من خلال مجموعات جديدة من الموارد التي يمكن تطبيقها من خلال استكشاف الفرص الناشئة في البيئة . و اوضح (Phetphongphan et al.,2017:29) ان اهمية التجديد الاستراتيجي تتركز في الاتي :

1. التجديد الاستراتيجي يمكن المنظمات من تغيير النوايا والقدرات الاستراتيجية الى قدرات ذات سمات وخصائص ومزايا تنافسية في السوق.
2. له القدرة على التأثير بشكل كبير على سمات المنظمة وفي مختلف المستويات.
3. يساعد المنظمة في الخروج من تبعات المسار الواحد والتحول من استغلال المعرفة الى استكشاف المعرفة مما يضمن ديمومة العمل لفترة طويلة.

3. اهداف التجديد الاستراتيجي

يهدف التجديد الاستراتيجي الى تغيير نمط موارد المنظمة ومسارها الاستراتيجي بشكل كبير من أجل تحسين الأداء المالي والتنظيمي ، والبحث عن مزيج أكثر ملاءمة من القدرات والموارد الحالية ، وتعزيز السلوك الأستباقي

على مستوى المنظمة لمواكبة التحول في الصناعة نفسها ، مما يؤدي إلى تغيير أنماط المنافسة بطريقة مهمة . و اضاف (Agarwal&Helfat, 2009:282) ان التجديد الاستراتيجي يهدف الى تحديث واستبدال السمات التنظيمية الحالية للمنظمة التي قد تخدم وظيفة معينة في الوقت الحاضر ولكنها والى إعادة النمو للمنظمة بأكملها مستقبلا مما يعني مواكبة النمو بعد فترة الركود والانقطاع ، والى قدرته على التأثير في نظرة المنظمة المستقبلية. وافاد بذات السياق (Lu,2018:2) ان التجديد الاستراتيجي يهدف الى احداث تغييرات وتعديلات من اجل موازنة المقدرات الجوهرية مع البيئة المحيطة بالمنظمة لتعزيز الميزة التنافسية على الامد البعيد .

4. ابعاد التجديد الاستراتيجي

حدد (Schmitt et al (، 2015:2 و (Sievinen et al3، 2020:) و (Mishina,2016:20) ثلاثة ابعاد رئيسية للتجديد الاستراتيجي وهي (بعد المحتوى ، وبعد السياق ، وبعد العملية) . وسيتم توضيحها كما يأتي :

1. بعد السياق : يشير بُعد سياق التجديد الاستراتيجي إلى المبادرات الإدارية لتحقيق متطلبات بيئة المنظمة أو الاستجابة لها مثل التغييرات التكنولوجية والتنافسية والتغيير في طلبات الزبائن ونطاق السوق من أجل تقديم فرص ومخاطر جديدة للمنظمة ، اذ ان التجديد الاستراتيجي يشمل مبادرات الموازنة الاستراتيجية التي يمكن أن تكون استباقية في توقع التغييرات البيئية المستقبلية أو لاستكشاف فرص العمل المستقبلية أو تفاعلية بردود فعل استجابة للتغيرات البيئية السابقة أو الحالية (Schmitt et al,2015:2). وقد لا تقتصر هذه التغييرات والتحويلات على هذه جوانب محددة بل الى قيام المنظمة بتغيير جوهرية في جانب أو عدة جوانب من استراتيجيتها ونظمها وهيكلها التنظيمي . (Agarwal&Helfat,2009 :283)

2. بعد المحتوى : يشير إلى عملية التحول الاستراتيجي التي تغير نموذج العمل الحالي للمنظمة ، ويصف نموذج العمل كيفية قيام المنظمة بإنشاء وتسليم والنقاط القيمة لأصحاب المصلحة ، ولا تقتصر هذه التغييرات الاستراتيجية الرئيسية على سوق معين أو منتج أو تغييرات تكنولوجية ، ولكنها تتضمن تغييرات في أبعاد متعددة تتطلب تغييرات في نهج المنظمة التنافسي ونطاق المنتجات وقنوات التوزيع (Schmitt et al,2015:2). ويمكن تصنيف الإجراءات الاستراتيجية بشكل عام على أنها إما إجراءات تجديد استغلالية تعزز تركيبة سوق المنتجات الحالية للمنظمة أو إجراءات تجديد استكشافية تتضمن أنماطاً جديدة لخلق القيمة.(Volberda,2016:2) و اضاف (Mishina,2016:20) ان إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستغلالية تطور النطاق الحالي للأنشطة وتقع ضمن النطاق الجغرافي الحالي، اما إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية فهي تقدم أنشطة جديدة للمخزون الحالي للمنظمة ، أو تزيد من النطاق الجغرافي للمنظمة ، ويعد الخلاف بين الاستكشاف والاستغلال وعمليات التعرف على هذه الأمور وإدارتها من التحديات الحاسمة للتجديد الاستراتيجي.

3. بعد العملية : التجديد الاستراتيجي يصف العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتماد مسارها من خلال تحويل نواياها الاستراتيجية وقدراتها ، وهذا يؤكد على الجانب المرتبط بوقت عملية التجديد الاستراتيجي وطبيعتها التحولية من خلال التركيز على التحول واستبعاد التعديلات الإضافية والمتوازنة في نطاق تلك العملية (Sievinen et al.,2020:3). ويرتبط مع تعديل العمليات بأنشطة التجديد الاستراتيجي من خلال سرعة وتقلب إجراءاته ، اذ أن نجاح عملية التجديد الاستراتيجي قد تتطلب من الإدارة العليا البحث عن طرق جديدة لإدارة التناقضات أو المفارقات في المنظمة من أجل جعل العاملين على دراية بإدارة التناقض (Alhimyari et al.,2019: 8210).

ثانياً : المبحث الثالث: الإطار الميداني

نبتة عن الشركة العامة للمنتجات الغذائية : تعد وحدة إنتاجية اقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري ، ، ومقرها الرئيس في مدينة بغداد ولها فروع داخل العراق تتمثل بالمصانع الانتاجية ويبلغ رأس مالها (٨٦٠١٥٩٣٠٠٠) دينار، تشكلت الشركة العامة للمنتجات الغذائية في شكلها الحالي بتاريخ 2016/1/1 بعد عمليات الدمج التي حصلت بين أربع شركات هي الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، والشركة العامة لمنتجات الألبان ، والشركة العامة لصناعة السكر ، والشركة العامة للتبوغ والسكاير. ومن مهام الشركة العامة للمنتجات الغذائية هي إنتاج المواد الغذائية والألبان بكافة أنواعها ومشتقاتها والسكر والتبوغ والمنظفات والمعقمات والمطهرات ومستحضرات التجميل والمنتجات التكميلية والطباعة والتعبئة والتغليف ، وتسويق الإنتاج من خلال المنافذ الثابتة والمتنقلة والمنتجات التكميلية ، واستخدام الطاقات الإنتاجية الفائضة للتصنيع للغير، وإبرام العقود مع الأشخاص والدخول في المزايدات المناقصات كافة ضمن نشاط الشركة . وافتتحت الشركة العامة للمنتجات الغذائية بعد الاندماج عدة مصانع تابعة لها هي مصنع الزيوت النباتية الذي يضم كل من (معمل الامين ، ومعمل المأمون ، ومعمل الرشيد، ومعمل الفارابي ، ومعمل يبجي ، ومصنع التبوغ والسكاير ، ومصنع البان ابي غريب) .

1. عرض وتفسير نتائج المتغيرات

1. وصف وتشخيص المتغير المستقل المقدرات الجوهرية

يوضح الجدول (1) ان متغير المقدرات الجوهرية حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.58) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.82) وهذا مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكيدهم على أهمية المقدرات الجوهرية باعتبارها الخصائص والمعارف والمهارات المتميزة والخبرات التي تنفرد بها الشركة المبحوثة لتجعلها في المقدمة وتميزها عن باقي الشركات المنافسة ، ونرى ان بعد (حل المشكلات وصنع القرار) قد حقق اعلى وسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري(0.77) وجاء هذه البعد بالمستوى (1) من حيث الاهمية النسبية ، مما يشير الى ان ادارة الشركة تشخص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها

جدول (1) التحليل الوصفي لابعاد متغير المقدرات الجوهرية

ت	ابعاد متغير المقدرات الجوهرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد %	حجم الفجوة %	ترتيب الاهمية النسبية
1	الرؤية المشتركة	3.55	0.92	25.80	71	29	5
2	الموارد والقدرات	3.49	0.81	23.23	69.7	30.3	6
3	العمل الجماعي	3.59	0.82	22.81	71.8	28.2	3
4	تمكين العاملين	3.62	0.87	24.03	72.5	27.5	2
5	الاتصال	3.57	0.74	20.74	71.5	28.5	4
6	حل المشكلات وصنع القرار	3.64	0.77	21.11	72.7	27.3	1
	اجمالي متغير المقدرات الجوهرية	3.58	0.82				

1. وصف وتشخيص المتغير التابع التجديد الاستراتيجي

نلاحظ الجدول (2) ان متغير التجديد الاستراتيجي وسط حسابي (3.52) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.86) وهذا مما يدل على ان الشركة تتبع الاجراءات الاستباقية او العلاجية بصورة مستمرة، تهدف من خلالها الى حذف او تعديل او استبدال بعض الخصائص التنظيمية الرئيسية لقطع الجمود التنظيمي واحداث نوع من التغيير لديها وضمن الضوابط والصلاحيات المسموح بها ، وجاء بعد المحتوى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.92) وجاء هذه المبعاد بالمستوى (1) من حيث الاهمية النسبية مما يدل على ان إدارة الشركة تعمل ضمن امكانياتها المتاحة على خلق فرص جديدة وذلك بتوظيف التكنولوجيا المتجددة للدخول الى اسواق جديده ، وادخال التحسينات على المنتجات واحتضان التنوع والابداع .

جدول (2) التحليل الوصفي لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي

ت	ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد %	حجم الفجوة %	الاهمية النسبية
1	السياق	3.48	0.84	24.05	69.5	30.5	3
2	المحتوى	3.56	0.92	25.97	71.1	28.9	1
3	العملية	3.53	0.84	23.80	70.6	29.4	2
متغير التجديد الاستراتيجي		3.52	0.86				

2. اختبار فرضيات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهر الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده وبين المتغير التابع ما يأتي:
جدول (3) قيم الارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية و التجديد الاستراتيجي

المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)				ابعاد المقدرات الجوهرية		المتغير المستقل	
الدالة	شدة العلاقة	اتجاه العلاقة	قيمة Z المحسوبة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		المقدرات الجوهرية	
دال	متوسطة	طردية موجبة	8.35	0.657** 0.000	R Sig		الرؤية المشتركة
دال	متوسطة	طردية موجبة	9.11	0.698** 0.000	R Sig		الموارد والقدرات
دال	متوسطة	طردية موجبة	8.95	0.681** 0.000	R Sig		العمل الجماعي
دال	قوية	طردية موجبة	10.82	0.779** 0.000	R Sig		تمكين العاملين
دال	قوية	طردية موجبة	10.74	0.769** 0.000	R Sig		الاتصال
دال	قوية	طردية موجبة	10.46	0.758** 0.000	R Sig		حل المشكلات وصنع القرار
دال	قوية	طردية موجبة	12.43	0.825** 0.000	R Sig		اجمالي المقدرات الجوهرية
**. Correlation is significant at				7			عدد الفرضيات المقبولة

النسبة المئوية	100%	the 0.01 level (2-tailed)
----------------	------	---------------------------

1. اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى : بلغت معاملات الارتباط بين أبعاد المقدرات الجوهرية كلاً من (الرؤية المشتركة، والموارد والقدرات ، والعمل الجماعي ، وتمكين العاملين وحل المشكلات وصنع القرار) وبين التجديد الاستراتيجي (0.656)** ، (0.698)** ، (0.681)** ، (0.779)** ، (0.769)** ، (0.758)** على التوالي ، عند مستوى دلالة (0.000) ، اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (8.35) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط بين الأبعاد المذكورة وبين التجديد الاستراتيجي ، التي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذه الأبعاد وبين التجديد الاستراتيجي.

وهذا يقود الى قبول الفرضيات الفرعية كلاً من الفرضية الفرعية الاولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة من الفرضية الرئيسة الاولى .

2. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على : من خلال الجدول (3) نلاحظ ان معامل الارتباط بين إجمالي المقدرات الجوهرية وبين التجديد الاستراتيجي بلغ (0.825)** عند مستوى دلالة (0.000) ، اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (12.43) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) ، وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط ،

وهذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص (ترتبط المقدرات الجوهرية بأبعادها) (الرؤية المشتركة ، الموارد والقدرات، العمل الجماعي، تمكين العاملين، الاتصال، حل المشكلات وصنع القرار) ارتباطاً ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للمنتوجات الغذائية).

3- اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار علاقات التأثير وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، إذ أظهر الجدول (4) ما يأتي:

جدول (4) تحليل تأثير متغير المقدرات الجوهرية وابعادها في التجديد الاستراتيجي ، n = 115

المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)							المتغير المستقل		
Sig	(t)	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	B	α			
0.000	9.30	86.43	0.433	0.658	0.584	1.448	الرؤية المشتركة	الم قدر ات الج وه رية	
0.000	10.34	106.86	.4810	.4860	0.699	1.084	الموارد والقدرات		
0.000	10.10	101.94	.4700	.4740	.6820	1.069	العمل الجماعي		
0.000	12.87	165.71	.5910	.5950	.7190	.9150	تمكين العاملين		
0.000	12.75	162.64	.5860	.5900	.8420	.5130	الاتصال		
0.000	12.33	151.96	.5700	.5740	.8010	.6080	حل المشكلات وصنع القرار		
0.000	15.57	242.54	.6790	.6820	.9350	.1760	إجمالي المقدرات الجوهرية		
قيمة (t) الجدولية = 1.984					قيمة (F) الجدولية = 3.94				

- 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء الرؤية المشتركة مع التجديد الاستراتيجي (86.43)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا مما يشير الى وجود تأثير للرؤية المشتركة في التجديد الاستراتيجي .
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.658)، مما يشير بان بُعد الموارد والقدرات تفسر ما نسبته (65%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعء الرؤية المشتركة (9.30). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء الرؤية المشتركة وبناءً عليه نقبل الفرضية، وهذا ما يدل على وجود تأثير ذات دلالة احصائية للرؤية المشتركة في التجديد الاستراتيجي، مما يقود الى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (توتر الرؤية المشتركة تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة المبحوثة).
- 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت على ما يأتي (توتر الموارد والقدرات تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي). بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (106.86)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا مما يشير الى وجود تأثير للموارد والقدرات في التجديد الاستراتيجي .
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.481)، مما يشير بان بُعد الموارد والقدرات تفسر ما نسبته (48%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعء الموارد والقدرات (10.34). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي التي تدل على ان الموارد والقدرات تؤثر على التجديد الاستراتيجي. وهذا يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .
- 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت على ما يأتي (يوثر العمل الجماعي تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي) إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر ما قيمته (101.94)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا مما يشير الى وجود تأثير للعمل الجماعي في التجديد الاستراتيجي.
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.283) يتضح بان بعد العمل الجماعي تفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعء العمل الجماعي (10.10) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء العمل الجماعي، إذ يتضح من خلال قيمة (β) البالغ (0.682) بان زيادة بعد العمل الجماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التجديد الاستراتيجي بنسبة (68%). مما يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية
- 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي نصت على ما يأتي (يوثر تمكين العاملين تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي) إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر ما قيمته (165.71). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يشير الى وجود تأثير لتمكين العاملين في التجديد الاستراتيجي .

اذ من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.591) يتضح بان بعد تمكين العاملين تفسر ما نسبته (59%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي ، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدهم تمكين العاملين (12.87) . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدهم تمكين العاملين .

وهذا يدل على قبول الفرضية الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية
5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : التي نصت على ما يأتي(يوثر الاتصال تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي) اذ يوضح الجدول (4) قيمة (F) المحسوبة لبعدهم الاتصال مع التجديد الاستراتيجي سجلت ما قيمته (162.64) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يدل على ان تأثير لبعدهم الاتصال في التجديد الاستراتيجي.
من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.586) يتضح بان بعد الاتصال تفسر ما نسبته (58%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي ، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدهم الاتصال (12.75) . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدهم الاتصال .

مما يقود على قبول الفرضية الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية.
6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة : التي نصت على ما يأتي (توثر حل المشكلات وصنع القرار تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في التجديد الاستراتيجي) . ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (151.96) ، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، وهذا ما يدل على وجود تأثير لبعدهم حل المشكلات وصنع القرار في التجديد الاستراتيجي .

من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.570) يتضح بان بعد حل المشكلات وصنع القرار تفسر ما نسبته (57%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي ، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدهم حل المشكلات وصنع القرار (12.33) ، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدهم حل المشكلات وصنع القرار ، ويتضح من خلال قيمة (β) البالغ (0.801) بان زيادة بعد حل المشكلات وصنع القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التجديد الاستراتيجي بنسبة (80%) .

مما يقود على قبول الفرضية الى قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية
7- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: ان قيمة (F) المحسوبة لإجمالي المقدرات الجوهرية بلغت (242.54) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير إجمالي المقدرات الجوهرية في التجديد الاستراتيجي .

ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.679) يتضح بان المقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (67%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمغير المقدرات الجوهرية (15.57) ، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمغير المقدرات الجوهرية، ويتضح من خلال قيمة (β) البالغة (0.935) بان زيادة المقدرات الجوهرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى

زيادة التجديد الاستراتيجي بنسبة (93%). كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.176)، اي انه عندما تكون المقدرات الجوهرية مساوية للصفر فان التجديد الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة. وهذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (تؤثر المقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة ، الموارد والقدرات ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، الاتصال ، حل المشكلات وصنع القرار) تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بالتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للمنتجات الغذائية .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

1. تبين ان الشركة العامة للمنتجات الغذائية قد اهتمت بالمقدرات الجوهرية باعتبارها الخصائص والمعارف والمهارات المتميزة والخبرات التي تتفرد بها وتدعم موقعها التنافسي وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية وتميزها عن الشركات المنافسة.
2. أولت الشركة المبحوثة الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي من خلال اتباعها الاجراءات الاستباقية او العلاجية بصورة مستمرة بحذف او تعديل او استبدال بعض الخصائص التنظيمية الرئيسية لتجاوز الجمود التنظيمي واحداث نوع من التغير لديها .
3. وظفت الشركة العامة للمنتجات الغذائية المقدرات الجوهرية بشكل اجمالي في تعزيز فرص التجديد الاستراتيجي.
4. وظفت الشركة المبحوثة كل من الرؤية المشتركة ، الموارد والقدرات ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، الاتصال ، حل المشكلات وصنع القرار في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
5. استطاعت الشركة العامة للمنتجات الغذائية من استثمار المقدرات الجوهرية بشكلها الاجمالي عبر ابعادها مجتمعة لتحقيق التأثير في التجديد الاستراتيجي اكثر مما هو عليه في تأثير هذه الابعاد منفردة.

2. التوصيات

1. ضرورة زيادة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية وذلك عن طريق دعم روافدها بامتلاكها قدرًا كافيًا من المعرفة لخلق التوافق بين ما تملكه من موارد (بشرية ، مادية ، وتنظيمية) وبين قدراتها لتشكيل المقدرات الجوهرية المرتبطة بشكل اساس بتحقيق التجديد الاستراتيجي
2. تعميق اهتمام الشركة العامة للمنتجات الغذائية بمفهوم التجديد الاستراتيجي وذلك لكونه الاساس لنجاح الشركة وتطورها ونموها وتميزها وتحقيق اهدافها من خلال قيام الشركة بعمل الندوات والدورات للإدارات العليا .
3. ضرورة العمل على تجديد وتطوير المقدرات الجوهرية لتأثيرها العالي في تحقيق التجديد الاستراتيجي بما يساعد على ضمان البقاء والنمو وصولا الى التميز.
4. ضرورة قيام الشركة العامة للمنتجات الغذائية بأعداد البرامج التدريبية التي تسهل توضيح تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي وذلك لأجل اعتمادها في تفعيل ادائها الاستراتيجي.

المصادر :

1. الأنباري ، فخرى عبادي علي (2018)، "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية" دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل للاتصالات المتنقلة ، رسالة ماجستير(غير منشوره) ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية ، بغداد .
2. Agarwal, R. & Helfat, C.E. (2009), "Strategic Renewal Of Organizations " *Organization Science*, Vol. 20 , No.2, PP.281- 293 .
3. Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012) “ Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance” *International Journal of Business and management*, Vol.7 , No.1 , PP. 192-204 .
4. Alhimyari, B. A. , bareas, A. K.& Abbas, A. A. (2019) “Application of "Schmitt et al” For the Environmental Scarcity and Strategic Renewal in the Iraqi Environment” *Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol.14 , No.22, PP. 8208-8218 .
5. Al-Humaidan, S. & Sabatier, V. (2017), "Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 1, PP. 106-120.
6. Ali, R. K. S., & Yasir, M. H. (2020). Knowledge management infrastructure and their impact on strategic Renewal”. *Journal of Critical Reviews*, Vol.7, No.11,PP.1180-1191.
7. Alkahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, Vol.11 No.3 , PP.813-822 .
8. Alomari, Z., , K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, *learning and growth*. *Management Science Letters*, Vol.10 , No.4 ,PP. 841-848
9. Arai, T.(2018).“*The impact of social capital on core competence: the case of Japanese Sogoshosha*” (Doctoral dissertation, Heriot-Watt University).
10. Bahadorana, H., & Nazari, M. (2018). Investigating the effect of empowerment aspects on the competence level and success of primary school principals. *Management Science Letters*, Vol.8 , No.5 , PP.445-454 .
11. Balasubrahmanyam, S., Kaipa, P., & Akhilesh, K. B , (2012) , "The Impact Of A Firm's Financial Flexibility On Its Strategic Renewal: Key Concepts With Evidential Support From Businesses Across Industries " , *Global Journal Of Flexible Systems Management*, Vol.13, No.3 , PP. 165-175 .
12. Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, Vol.11, No.1 ,PP. 213-222 .
13. Chi-hsiang, C. (2015). Effects of shared vision and integrations on entrepreneurial performance. *Chinese Management Studies*. Vol. 9 , No. 2 , PP. 150-175.
14. Chuang, M.-Y., Chen, C.-J. And Lin, M.-j.J. (2016), "The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity", *Management Decision*, Vol. 54 , No. 6, PP. 1443-1463.
15. Eidan, A. R. (2019). Impact core Competencies on Organizational Performance Study of its Application in Asia-Cell Communications Company in Babylon and

- Diwanayah. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, Vol.27 , No.1 , PP.127-145.
16. Gunawan, R., & Widodo, W. (2021). The empowerments' effect on teachers' responsibility, self-efficacy, and organizational commitment. *Management Science Letters*, Vol.11, No. 4 , PP.1163-1170.
 17. Hill , C. W. L. & Jones , J. R. (2013) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach" ,10th Ed , Printed in the Canada .
 18. Irtaimah, h. (2018) "Impact Of Strategic Leadership Competencies On Enhancing Core Competencies In Organizations: Applied Study On Almanaseer Group For Industrial & Trading" *Modern Applied Science*, Vol.12, No.11 , PP. 169-180
 19. Jarvi, Kati , & Khoreva, Violetta , (2019), "The role of talent management in strategic renewal" *Employee Relations: The International Journal*, Vol.42 , No.1, PP. 75-89 .
 20. Khalid H., Foroudi, P., & Nguyen, B. (2019). An integrated core competence evaluation framework for portfolio management in the oil industry. *International Journal of Management and Decision Making*, Vol.18 , No.3, PP. 229-256 .
 21. Khan, A., Khan, S., Zia-Ul-Islam, S., & Khan, M. (2017). Communication Skills of a Teacher and Its Role in the Development of the Students' Academic Success. *Journal of Education and Practice*, Vol.8 , No.1 , PP. 18-21.
 22. Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, Vol.10 , No.4 , PP.769-780.
 23. Martin, J., McCormack, B., Fitzsimons, D.,& Spirig, R.(2014).The importance of inspiring a shared vision. *International Practice Development Journal*, Vol.4, No.2, PP.1-15
 24. Mishina, Olga (2016) "The linkage between organizational learning and strategic renewal. A ca se study within the fishing industry" Master Thesi , University College of Southeast Norway ,PP. 1-69 .
 25. Morden, Tony, (2007) "Principles Of Strategic Management" 3rd, Ashgate Publishing Limited, England .
 26. Nagarajan, R., & Prabhu, R. (2015). "Competence and Capability-a New Look" *International Journal of Management*, Vol.6, No.6 , PP. 7-11
 27. Ombaka, B., Machuki, V. N., & Mahasi, J. (2015). Organizational resources, external environment, innovation and firm performance: A critical review of literature. *DBA Africa Management Review*, Vol.5 , No 1 , PP. 60-74 .
 28. Phetphongphan, W. , Phornlaphatrachakorn, K. &Pratoom, K. (2017) " The Impact of Antecedent Variables on Strategic Renewal Capability " An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand , *Journal Information* , Vol.10 , No. 2 , PP. 27-42 .
 29. Rauf, F. H. A., Khalid, F. M., Rahman, M. S. A., & Ghani, M. K. I. C. (2020). Leadership and Communication Skills towards Emotional Intelligence: A Case of a Malaysian Private University. *Global Business & Management Research*, Vol. 12 , No.4 ,PP.647-654 .
 30. Schmitt, A. , Raisch, S. , & Volberda, H. W, (2016) ," Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", *International Journal of Management Reviews* Vol. 20, No.1, PP. 81-98 .

31. Schmitt. Achim, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Raisch, David Whetten ,(2015) , "Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity ",*Long Range Planning* Vol.49, No.3, PP. 1-16
32. Setiawaty, Tetty & Tjahjono, Gunadi .(2019), "Analysis of Core Competencies and Core Value needed at Furniture Department for Preparing Ready to Work Graduates: Case Study at PIKA Vocational School Semarang, *International Journal of Innovation*, Vol.5 , No. 3, PP.732-755 .
33. Shehata, G. M. (2020). Exploiting market-oriented collective learning cycle to leverage competitive advantage at a foreign subsidiary in emerging markets. *European Business Review*. Vol. 32 , No. 1, PP.86-128 .
34. Sievinen, H. M. , Ikaheimonen, T, & Pihkala, T , (2020), "Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners" *sciencedirect* , Vol.53 , No.2 , PP.1-19 .
35. Sihotang, J., Puspokusumo, R. A. A. W., Sun, Y., & Munandar, D. (2020). "Core competencies of women entrepreneur in building superior online business performance in Indonesia" *Management Science Letters*, Vol.10 , No.7 ,PP. 1607-1612
36. Simanjuntak, M. F., & Sudibjo, N. (2019). "improving students'critical thinking skills and problem solving abilities through problem-based learning" *Journal of Holistic Mathematics Education*, Vol.2 , No. 2 ,PP. 108-118.
37. Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, Vol.14 , No.1, PP.13
38. Torvatn, T. K. A. (2019). *Supplier Involvement In Product Development Projects- assessing the future of suppliers' involvement on core competence activities of a firm* (Master's thesis, ntnu). Norwegian University of Science and Technology , Faculty of Economics and Management Department of Industrial Economics and Technology Management
39. Volberda, Henk W. (2016) , Comments on 'Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms' *sciencedirect -Long Range Planning* , Vol.50, No.1 ,PP. 44-47.
40. Wang, Rui, & Zhu, Yangjin, (2007). "Turbulent Mining Models and Experimentations for Firm's Core Competence", *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol.2, No.1 , PP. 23-39 .
41. Yalap, O., Polatçı, S., & Yılmaz, H. (2020). Do Psychological Capital and Communication Skills Affect Entrepreneurial Intention?. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, Vol.10 , No.1 , PP. 21-30
42. Yusal, Y., Suhandi, A., Setiawan, W., & Kaniawati, I. (2021). The Effectiveness of Collaborative Problem-solving Using Decision-making Problems to Improve the Pre-service Physics Teachers' Critical Thinking Skills. *Jurnal Pendidikan Fisika*, Vol.9 , No.2 ,PP. 107-116 .
43. Zulkifly, N.A., Ismail, M. and Hamzah, S.R. (2020), "Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals: Shared vision as mediator", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 29 No. 2, PP. 199-215 .