

المقدرات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاداء المستدام / دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة – محافظة النجف الاشرف

Strategic Competence AND THEIR ROLE IN ENHANCING sustainable performance

المدرس المساعد

علي زيدان فنجان الشرماني

جامعة الكوفة / كلية التربية الاساسية

النجف الاشرف - العراق

aliz.alsharmani@uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان دور العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام في معمل ببسي الكوفة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية، وقد وزعت (150) استبانة على موظفي المعمل وكانت عدد الاستبانات المسترجعة هي (7) استبانات، في حين كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (140) استبانة وبعد اجراء التحليل لهذه الاستبانات تبين ان هنالك (3) استمارة شاذة لذا توجب حذفها وكانت نسبة الاستجابة للعينة هي (87.13)%. وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع وتحليل البيانات، كما استخدم الباحث برنامج (SPSS) وحيث ان هنالك فجوة معرفية في تفسير العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام في المنظمات بشكل عام وفي المعمل المبحوث بشكل خاص وهنا يكمن دور المقدرات الاستراتيجية في مثل تلك المنظمات. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حيث كانت اهم التوصيات هي ان المقدرات الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى زيادة الاداء للمنظمات وقدرتها على التكيف في مواجهة التغيرات المختلفة. وكذلك خرجت بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة التركيز على وضع الالية مناسبة لتشجيع الموظفين على الابتكار من خلال يقدمون الافكار الابداعية في تطوير العمل. الكلمات والمصطلحات الدالة: المقدرات الاستراتيجية، الاداء المستدام.

Abstract

This research aims to explain the role of the relationship between strategic Competence and sustainable performance in the Pepsi-Kufa laboratory, where the random sample was relied upon, (150) questionnaires were distributed to laboratory staff and the number of retrieved questionnaires was (7) questionnaires, while the valid questionnaires were for statistical analysis It is (140) questionnaires and after conducting the analysis of these questionnaires it was found that there are (3) abnormal forms, so it had to be deleted and the response rate to the sample was (87.13%). The study used the questionnaire form as a main tool for collecting and analyzing data, as the researcher used the SPSS program.

There is a knowledge gap in explaining the relationship between strategic Competence and sustainable performance in organizations in general and in the researched organization in particular and here lies the role of strategic Competence in such organizations.

The research reached a set of conclusions and recommendations where the most important conclusions that are strategic capabilities can lead to increased performance of organizations and their ability to adapt in the face of various adjustments. And I came out with a group of you, the most important of which is the need to focus on developing a suitable mechanism to encourage employees to innovate through presenting creative ideas in developing work.

Key words and terms: strategic Competence, sustainable performance.

المقدمة

تصف المقدرات الاستراتيجية بشكل أساسي القدرة التي تمتلكها الشركة في بناء أو توسيع الأساسية لتمكينها من مواصلة عملياتها بشكل تنافسي داخل البيئة التي تتميز بالتغيرات العالية (Schilke, 2014). حيث ان أي انحرافات في التركيز على هذه المقدرات التي يمكنها الاستفادة من القدرة التنافسية تجعل من الصعب على الشركة تطبيق المقدرات النادرة والقيمة التي قد لا يمكن تكرارها أو نسخها بسهولة من قبل المنافسة، ولا يمكن استبدالها لأن الاستراتيجيين يركزون على حماية المجالات الرئيسية المتاحة (الميزة التنافسية) السائدة للمنظمة. وتشير معظم الأدبيات إلى أن الشركات بحاجة إلى تطوير المقدرات الاستراتيجية من أجل تحقيق الأداء المستدام لكي تحافظ على موقعها التنافسي في السوق (Teece, D.J, 2007:3).

وهذا يتيح للشركة باستمرار إنشاء وخلق موارد وقدرات قادرة على تحقيق مكانة تنافسية في بيئة الاعمال. يتم دمج المقدرات الاستراتيجية في العمليات والإجراءات الروتينية داخل المنظمة التي توفر توجيهات بشأن التطور في تكوين الموارد إلى جانب الإجراءات الروتينية (Tarutè & Gatautis, 2014).

وبناء على ما تقدم جاءت فكرة البحث الحالي لاختبار دور المقدرات الاستراتيجية في الاداء المستدام وتحديد مدى إدراك العاملين في المعمل المبحوث للمقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

ويتكون البحث الحالي من أربعة مباحث رئيسية، حيث ان المبحث الأول تطرق الى منهجية البحث والمبحث الثاني تناول الجانب النظري للمتغيرات اما المبحث الثالث تضمن الجانب العملي للبحث والمبحث الرابع شمل على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة التي تواجهها الشركات لكي تحافظ على موقعها التنافسي وتحقيق الاستدامة من خلال الاستجابة لتلك التغيرات حيث تسعى الشركات لخلق او المحافظة على ما تمتلكها من قدرات استراتيجية وهناك اساليب ووسائل تعتمد عليها الشركات لتحقيق تلك الاهداف الاستراتيجية.

- من خلال ما تقدم ذكره يسعى البحث الحالي الى تقديم اجابة عن التساؤلات البحثية Research Questions من خلال المحتوى المعرفي والتجريبي للبحث كما مبين في الاتي: -
- 1- ما طبيعة العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام؟
 - 2- ما مدى إدراك العينة لأهمية وجود المقدرات الاستراتيجية في المنظمات؟
 - 3- كيف يمكن للمقدرات الاستراتيجية من معالجة التغيرات البيئية المختلفة؟
 - 4- ما هو دور المقدرات الاستراتيجية في تعزيز الاداء المستدام؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

أ-الأهمية النظرية.

- 1-ندرة الدراسات الميدانية التي درست العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام ومن ثم يكون هذا البحث محاولة أولى في الدراسات المحلية العراقية والعربية (حسب علم الباحث) والأجنبية التي تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات ومن ثم هناك فجوة معرفية يتطلب التصدي لها.
- 2- تشخيص تأثير مكونات المقدرات الاستراتيجية في الاداء وانعكاس ذلك في تحقيق الاستدامة للمنظمة عينة الدراسة.
- 3-تقديم إطار نظري لموضوع البحث (المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام) وذلك من خلال طرح خلاصة افكار الباحث في هذا الخصوص.

ب-الأهمية التطبيقية

- 1- قطاع الصناعة الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة وعينته من القطاعات المهمة والحيوية في العالم بشكل عام والعراق بشكل خاص في الوقت الراهن، وإجراء مثل هذه الدراسة سيعمل ولو بشكل ضئيل على مساعدة التوجهات التي تصب في مساعدة الشركات في التطور والازدهار.
- 2- للدراسة أهمية تطبيقية تتجلى في الآليات خلق المقدرات الاستراتيجية والمحافظة عليها من قبل قادة المعمل المبحوث ليساعد على تطور وازدهار الصناعة ولو بشكل ضئيل.
- 3-فتح المجال امام الدراسات الاخرى لإعادة تطبيق متغيرات هذه البحث في بيئات أخرى كون للسلوك المتواضع له اثار إيجابية على نتائج العمل ومنها التعلم للعاملين.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

تنبثق اهداف الدراسة من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبنية بالآتي:

- 1-تحديد مدى إدراك العاملين في المعمل المبحوث (معمل بيبسي الكوفة) قيد الدراسة للاداء المستدام.
- 2-اكتشاف مدى إدراك العاملين في المعمل المبحوث (معمل بيبسي الكوفة) قيد الدراسة لإبعاد المقدرات الاستراتيجية.
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام وفقاً لإجابات العاملين في المعمل عينة الدراسة.
- 4-اختبار علاقة التأثير بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام وفقاً لإجابات العاملين في المعمل عينة الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

بهذه الاجابة على تساؤلات الدراسة واستكمالاً لمتطلباتها تم صياغة الفرضيات الاتية:

◆ **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

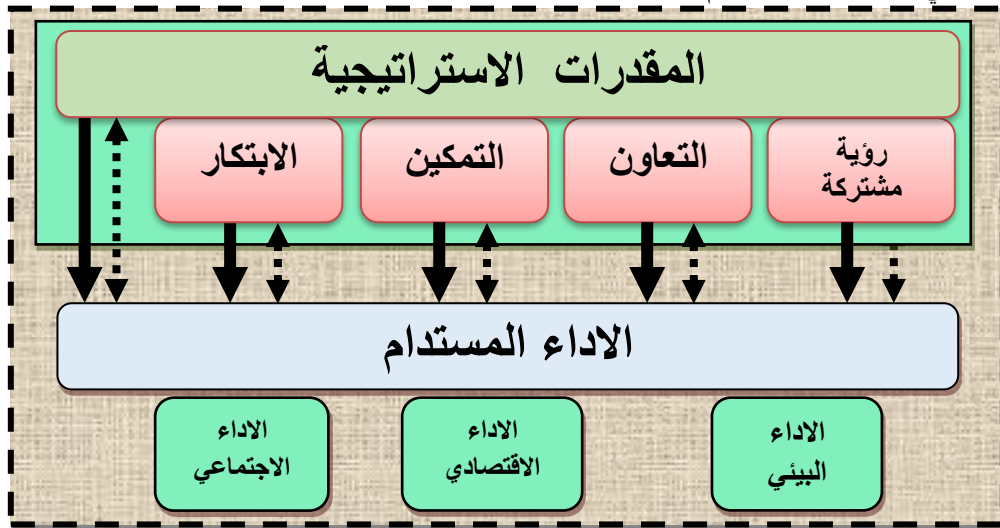
- الفرضية الفرعية (1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية المشتركة والاداء المستدام.
- الفرضية الفرعية (2): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعاون والاداء المستدام.
- الفرضية الفرعية (3): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والاداء المستدام.
- الفرضية الفرعية (4): توجد علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار والاداء المستدام.

◆ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام. وتنبثق منها الفرضيات الاتية:

- الفرضية الفرعية (1): توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير رؤية مشتركة في الاداء المستدام.
- الفرضية الفرعية (2): توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير التعاون في الاداء المستدام.
- الفرضية الفرعية (3): توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير التمكين في الاداء المستدام.
- الفرضية الفرعية (4): توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير الابتكار في الاداء المستدام.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي:

جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع المقدرات الاستراتيجية ودوره في تعزيز الاداء المستدام.



الشكل 1: المخطط الفرضي للدراسة

← علاقة ارتباط
←----- علاقة تأثير

سادساً: مجرى البحث:

طبقت هذه الدراسة في معمل ببسي الكوفة / محافظة النجف الاشرف الذي هو قطاع خاص، حيث ركز الباحث على العاملين الذين يعملون بالمعمل المذكورة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية، وقد وزعت (150) استبانة على عمليين المعمل وكانت عدد الاستبانات المسترجعة هي (7) استبانات، في حين كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (140) استبانة وبعد اجراء التحليل لهذه الاستبانات تبين ان هنالك (3) استمارة شاذة لذا توجب حذفها وكانت نسبة الاستجابة للعينة هي (87.13)%.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً: المقدرات الاستراتيجية

1- مفهوم المقدرات الاستراتيجية

يتم تعريف المقدرات من جانبين:

الاول هو ان يكون هنالك توافق بين المقدرات واستراتيجية الاعمال.

ش

فإن المقدرات الاستراتيجية تعكس مقدرة العاملين على تطوير رؤية وأهداف مستقبلية، ووضع استراتيجيات لمطابقة الأهداف، وتشخيص فعالية الاستراتيجيات من خلال. وهذا ينطوي على التفكير الاستراتيجي الذي يعكس قدرة القائد في المنظمة على تطوير رؤية مستقبلية واتخاذ اجراء استراتيجي يتطلب منهم التفكير بما يتجاوز العمليات اليومية (Stonehouse & Pemberton، 2002). حيث ان المقدرة الاستراتيجية هي "كفاءة تتعلق بوضع وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الشركة" (Man, Lao, Chan, 2002, p 132). المقدرات الاستراتيجية هي حسن التوافق بين استراتيجية الشركة التجارية والبيئة التنافسية الخارجية. وتشير المقدرات الاستراتيجية إلى مهارة الوظائف الاستراتيجية الرئيسية للإدارة مثل البحث والتطوير وتطوير جودة المنتجات والتسويق والتوزيع (Knight, 2001). وبطريقة مختصرة للغاية، يمكن تعريف المقدرات الاستراتيجية بأنها "المقدرة المعرفية للاستراتيجية".

على وجه التحديد، قام (Man, 2001) بتشغيل المقدرة الاستراتيجية من حيث السلوكيات التالية: (1) إدراك الاتجاهات المتوقعة وكيفية تأثير التغييرات على الشركة

(2) تحديد أولويات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل

(3) إعادة تصميم الشركة لتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل

- (4) موازنة الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية
 - (5) مراقبة التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية
 - (6) تقييم النتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية
 - (7) تحديد الإجراءات الاستراتيجية من خلال تقدير التكاليف والمنافع.
- بالإضافة إلى ذلك، يقترح (Thompson, 1996) أن إدارة التغيير جزء من القدرة الاستراتيجية التي يمكن ربطها بالنجاح التنافسي، خاصة للشركات التي تعمل في بيئة ديناميكية وتنافسية مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2- أهمية المقدرات الاستراتيجية

المقدرات الاستراتيجية هي مزيج من المعرفة والمهارات والقدرة على أداء دور وظيفي بنجاح من خلال الخصائص الشخصية الأساسية (Hayton & Kelley, 2006). وتلعب المقدرات الاستراتيجية دوراً مهماً في تشكيل أداء المنظمة. هذا لأن قائد المنظمة يجب أن يكون بمثابة قيادة استراتيجية، يمتلك رؤية استراتيجية، يصيغ الاستراتيجيات، ويحول إلى التنفيذ الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة (Man & Lau, 2000). وكما اقترح (Man, 2011) يتم النظر إلى المقدرات الاستراتيجية من خلال التركيز السلوكي، وترتبط بإعداد وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الشركة للأداء على المدى الطويل. على وجه التحديد، يشير إلى القدرة على تحديد القضايا أو المشكلات أو الفرص طويلة الأجل، ومحاذاة الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد أولويات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل، ورصد التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية، وتقييم النتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الإجراءات الاستراتيجية من خلال الموازنة التكاليف والفوائد، وإعادة تصميم الأعمال لتلبية الأهداف طويلة الأجل بشكل أفضل. تم العثور على القدرة الاستراتيجية لتعزيز أداء المنظمة بشكل كبير (Thongpoon & Ahmad, 2012: 3).

3- ابعاد المقدرات الاستراتيجية:

يتم تحديد المقدرات الاستراتيجية من خلال أربعة مقدرات وهي (1) رؤية مشتركة (2) التعاون (3) التمكين (4) الابتكار (Alhawari & Al-harrah, 2012: 41).

(1) رؤية مشتركة

يشير إلى التركيز على مستوى المنظمة على التعلم. تشدد (Verona, 2000) على أنه من دون رؤية مشتركة، يصبح تعلم أعضاء المنظمة أقل أهمية. وبعبارة أخرى، حتى لو كان لديهم الدافع للتعلم، فمن الصعب معرفة ما يجب تعلمه. وبعبارة أخرى، حتى لو كان لديهم الدافع للتعلم، فمن الصعب معرفة ما يجب تعلمه. مشكلة واسعة الانتشار في المنظمات هي أن العديد من الأفكار الإبداعية لا يتم تنفيذها أبداً (Calantone & Zhao, 2002: 23).

(2) التعاون

يميل الباحثون في الاستراتيجية إلى النظر إلى المنافسة والتعاون على أنهما نقيض متعاكسان لوجود واحد. هذا المفهوم أمر مؤسف لأنه يجبر الباحثين والمديرين على ترتيب التعديلات الاستراتيجية واختيار واحد على الآخر. نتيجة لمزيج من التعاون وسلوك المنافسة (Lado et al., 1997: 120) من الممكن التمييز بين عدة خيارات داخل تحالف استراتيجي التعاون العلاقات المسيطرة، والعلاقات المتساوية (التعاون المشترك) والعلاقات التي تهيمن عليها المنافسة. (Bengtsson and Kock, 2000: 415-416) يمثل هذا السلوك الاستراتيجي حالة تتكون فيها العلاقات بين الشركاء من تعاون أكثر من المنافسة التي تسعى إلى تحقيق فوائد متبادلة من خلال تجميع الموارد التكميلية والمهارات والمقدرات. في هذه الحالة، الأهداف المشتركة هي أكثر مهم من تعظيم الفاعلية أو الانتهازية. يساهم الشركاء في إجمالي القيمة التي تم إنشاؤها في العلاقات، وهم راضون بنصيب أصغر من المؤيدين للحفاظ على العلاقة (Bengtsson and Kock, 2000).

(3) التمكين

يُنظر إلى التمكين على أنه "قوة إبداعية (مشتركة) تُنشئ مجال التفاعل والتفاعل المحتمل بين الأفراد" (Zwick, and Schroeder, 2006: 961) على وجه الخصوص، قد تستخدم الشركات التمكين كاستراتيجية لمنح موظفيها صوتاً في - وفرصة للتعبير والتطوير (Ramani and Kumar, 2008). تماشياً مع هذا النهج الديمقراطي، نحدد التمكين على أنه استراتيجية تستخدمها الشركات لإعطاء الأفراد إحساساً بالسيطرة على عملية الإبداع. لاحظ أن استراتيجيات التمكين للاختيار هذه مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى التي تدعم التطوير، ولكنها متميزة من الناحية المفاهيمية والعملية (Franke, Keinz, & Steger, 2009: 5).

(4) الابتكار

يرتبط الابتكار ارتباطاً وثيقاً بالأداء المستدام. حيث يعرف (Thompson VA., 2019: 21) الابتكار بأنه توليد الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات الجديدة وقبولها وتنفيذها. في حين بين كل من (Baglieri E., 2003: 14) بان الابتكار على أنه فكرة أو ممارسة التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة.

ينطوي الابتكار على توليد وقبول وتنفيذ أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة. من الواضح أن توجه التعلم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار. حيث يشدد العديد من العلماء على أهمية مثل هذا التوجه لتعزيز القدرة على الابتكار. Sutton (Hargadon, 2000:4), وفي الوقت الحاضر يعتبر الابتكار المستمر والمنتظم مصدراً مهماً للقدرة التنافسية للشركات.

4- المقدرات الاستراتيجية لمنظمات كثيفة المعرفة

تنطوي المقدرات الاستراتيجية على القدرة على الاستخدام الأكثر فعالية للمقدرات المتاحة لتنفيذ مهمة معينة. يتم تصور المقدرات الاستراتيجية من "مجموعة من المكونات، أو الاستراتيجيات ما وراء المعرفية، والتي يمكن اعتبارها عمليات تنفيذية ذات مستوى أعلى توفر وظيفة إدارة معرفية لاستخدام الكفاءة، وكذلك في الأنشطة المعرفية الأخرى". تم تحديد ثلاثة مجالات أساسية للكفاءة الاستراتيجية: تحديد الأهداف، والتخطيط، والتقييم كما موضح في الشكل رقم (2) توصف المقدرات بأنها المعرفة المألوفة أو التجريبية، وعلى الجانب الآخر هي المعرفة الباطنية أو المعرفة الجديدة. المعرفة الباطنية مقيدة أو مقصودة من أجل اختصاص الخبراء المحددين في المنظمة. المعرفة الجديدة جذابة فكرياً وغير مألوفة لمعظم الناس في المنظمة. (Musimwa-Makani, 2012:289)



(2014). From Communicative Competence to Interactional Competence: A New Outlook to the Teaching of Spoken
Journal of Language Teaching & Research, 5(5).

الشكل 2: المنظمات كثيفة المعرفة ذات القدرات الاستراتيجية

ثانياً: الاداء المستدام

1- مفهوم الاداء المستدام:

منذ أن اعتبر تقرير (Brundtland Report, 1987) قضية مفهوم الاستدامة، اكتسبت قضية الاستدامة اهتمام العلماء المتزايد. أجبرت مخاوف المجتمع بشأن القضايا البيئية والتغيرات السريعة للقوى البيئية الخارجية جميع أصحاب المصلحة على النظر في إعادة الهيكلة لمواجهة التحديات (Higgins & Coffey, 2016).

يعرف (Pluchart, J. J., 2011:4) الاداء المستدام على أنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالإداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالشكل الأمثل التي تحقق الأهداف.

في حين عرف (Jean-Jacques, 2011:2) الاداء المستدام على أنه مجموعة الاساليب التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات وتحقيق الارباح.

التعريف الأكثر قبولاً للاستدامة هو "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة" (WCED, 1987:43).

ويمكن تعريف الاداء المستدام بأنه استراتيجيات وأنشطة تجارية تلبي احتياجات المؤسسة وأصحاب المصلحة في الوقت الحاضر مع توفير الاستدامة وتعزيز الطاقات.

2- ابعاد الاداء المستدام:

يرى كل من (Yusliza, T., & Muhammad, Z. 2020:43) ان هنالك ثلاثة ابعاد للاداء المستدام وهي:

(1) الاداء البيئي Environmental Performance

قدرة المنظمة على تقليل انبعاثات الهواء واستهلاك الطاقة والمواد الخطرة واستخدام المواد والامتثال للمعايير البيئية (Laosirihongthong, & Tan, 2013:24)
تركز المنظمة على المساهمة الفاعلة في تطوير بيئتها الخارجية والداخلية من خلال العمل على تقليل ومعالجة النفايات البيئية الصارة. (Higgins & Coffey, 2016)

(2) الاداء الاقتصادي Economic Performance

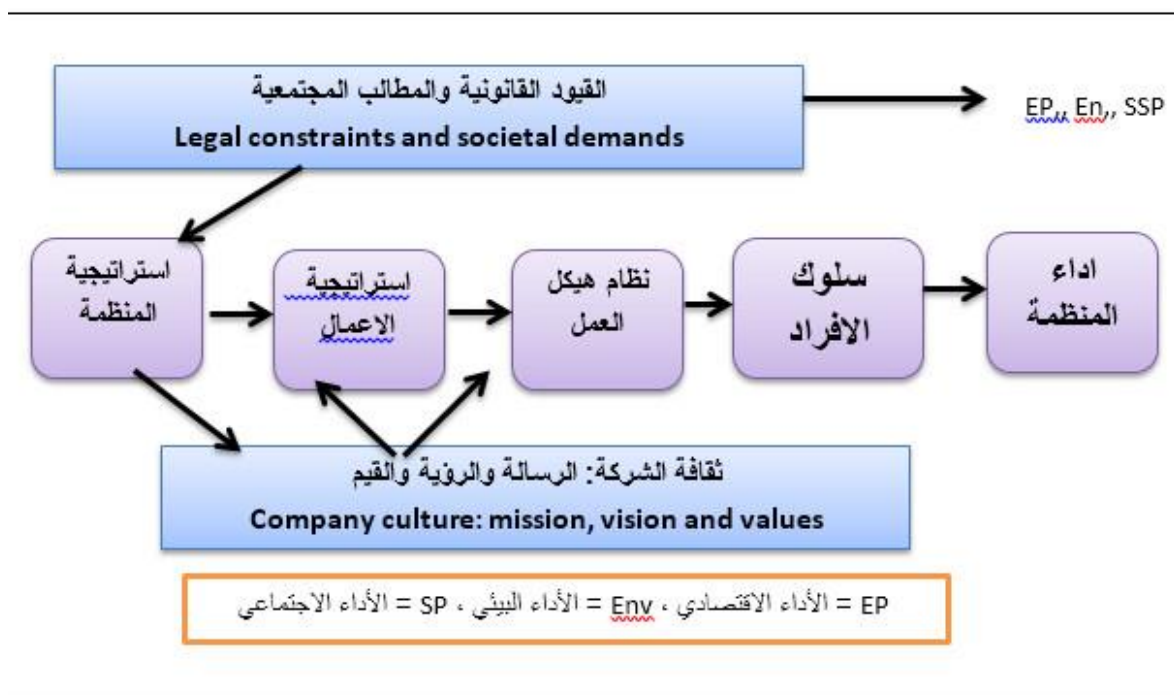
قدرة المؤسسة على تقليل التكاليف المرتبطة بالمواد المشتراة واستهلاك الطاقة ومعالجة النفايات وتصريف النفايات وغرامات الحوادث البيئية. (Zhu & Choi, 2017:4)
من خلاله تقوم المنظمة بأشباع رغبات المساهمين واكساب ثقتهم حيث يقاس هذا الاداء بالاستعانة بالتقارير والقوائم المالية التي تصدرها المنظمة وايضاً تعمل المنظمة على تحقيق العوائد المناسبة وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة والبقاء. (Jean-Jacques, 2011:8)

(3) الاداء الاجتماعي Social Performance

قدرة المنظمة على تحسين الرفاهية الاجتماعية والتحسين، وصحة المجتمع وسلامته، والمخاطر على عامة الافراد، والصحة المهنية وسلامة الموظفين. (Paulraj, 2011:3)
ويركز هذا البعد على قدرة المنظمة على جعل مواردها البشرية وجعلها فاعلة كما تعمل المنظمة على الرفاهية والعدالة الاجتماعية وتوفير فرص عمل متساوية لجميع فئات المجتمع ودعم مختلف الجمعيات توفير ظروف عمل مناسبة والمسؤولية الاجتماعية. (Newbert, S.L, 2007)

3- تطوير استراتيجية الاستدامة للمنظمات:

تحتاج المنظمة التي تشرع في مسار الاستدامة إلى فحص مهمتها ورويتها وقيمها بعناية. يجب أن تكون على علم بالقيود القانونية وتقييم جميع هياكلها الإدارية. يوضح الشكل رقم (3) جميع المجالات التي يجب على الشركة التركيز عليها عند تطوير استراتيجية الاستدامة. (Account Ability, csnetwork, 2004:3)



U. (2018). Responsible leadership and corporate social responsibility (CSR) in Luxembourg. *International Journal of Rational Analysis*.

الشكل 3: الاستراتيجية المستدامة للمنظمات

هناك حالة عمل للاستدامة. تساعد مبادئ الاستدامة الشركات على الحد من المخاطر غير الضرورية، وتجنب توليد النفايات، وزيادة كفاءة المواد والطاقة، وابتكار منتجات وخدمات جديدة صديقة للبيئة والحصول على تصاريح التشغيل من المجتمعات المحلية. وبالتالي، من خلال اعتماد مبادئ الاستدامة، والأعمال التجارية (CSR Europe, Deloitte, Euro Next, 2003:4)

يمكن أن تصبح أكثر تأييداً للجدول وأن تحافظ على أنشطتها على المدى الطويل. بعيداً عن كونها غاية في حد ذاتها، فإن نهج الاستدامة هو عملية تقوم من خلالها الشركات بدمج أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجيات أعمالها وتحسين التوازن بين الثلاثة. (Davis,9 February 2005:3)

ثانياً: المقدرات الاستراتيجية كأداء مستدام

في الادبيات والبحوث الاستراتيجية، كانت هناك محاولات حديثة لفهم أنظمة واستراتيجيات التحكم الإدارية باعتبارها أنشطة عملية واجتماعية. في الواقع، فإن وجهات النظر هذه "كممارسة" ترى أنظمة واستراتيجية التحكم في الإدارة على أنها تشكل أساساً متبادلاً وجزءاً لا يتجزأ من عملية تنظيمية أوسع. تشير هذه الأدبيات إلى أنه في الإنجاز المحلي للممارسات اليومية مثل كتابة التقارير والخطط، وإعداد الرسومات التوضيحية، ومناقشة احتياجات العملاء، وما إلى ذلك، يتم تشكيل أنظمة التحكم الإدارية بشكل استراتيجي. (Schinzel, 2018)

وفقاً (Ahrens and Ochenz,2007)، فإن أنظمة التحكم الإدارية يتم إنشاؤها في الواقع العملي من خلال وظيفة الأعداد الموجودة، والتي تشير إلى مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل الجهات الفاعلة الماهرة عند السعي لتحقيق أهداف مركزية متنوعة في السياقات المحلية. في تفاعلاتهم مع الآخرين، يبدو أن قدرة المحاسبين والمديرين من المديرين على استخدام ما يجعل الأرقام الوظيفية والتفاوض بشأنها أمراً ضرورياً.

أظهر Ahrens and Ochenz في دراستهما أن المديرين استخدموا أرقاماً أقل لإخلاصهم التمثيلي من الاحتمالات العديدة للإجراءات المستقبلية. لم يشر هؤلاء المؤلفون إلى نوعية الحسابات التعددية التي اعتمدها المديرين في محادثاتهم من أجل تحقيق أهدافهم الاستراتيجية عملياً. لمعالجة هذه المسألة، نقترح اعتماد نهج الاتصال التنظيمي. (Faure & Rouleau, 2011: 168)

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: ثبات الاستبانة.

اعتماد الباحث طريقة كرو نباخ الفا للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة وقد اظهرت النتائج في الجدول الآتي بأن الثبات الكلي كان (92). وهذا يشير إلى ان هنالك نسبة ثبات عالية وهي تفي بأغراض الدراسة، وكما يأتي:

الجدول (1) معامل الثبات

ت	المتغيرات		عدد الفقرات	معامل الفا كرون باخ
	الرئيسي	الفرعي		
1	المقدرات الاستراتيجية	رؤية مشتركة	3	0.79
		التعاون	3	
		التمكين	3	
		الابتكار	2	
2	الاداء المستدام	الاداء البيئي	3	0.82
		الاداء الاقتصادي	2	
		الاداء الاجتماعي	3	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1: وصف وتشخيص بيانات متغير المقدرات الاستراتيجية

بين التحليل الوصفي تبين ان بان بعد رؤية مشتركة هو الأكثر أهمية وان البعد الابتكار هو الاصغر أهمية، وكما موضح في الجدول رقم (1) الذي يوضح تسلسل الأهمية للأبعاد.

جدول رقم (1): ترتيب ابعاد المقدرات الاستراتيجية بحسب الأهمية النسبية

البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
رؤية مشتركة	4.42	0.833	88.46%	الاول
التعاون	4.32	0.782	86.36%	الثالث
التمكين	4.38	0.829	87.66%	الثاني
الابتكار	4.27	0.861	85.39%	الرابع
المقدرات الاستراتيجية	4.36	0.829	87.13%	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS)

2: وصف وتشخيص بيانات متغير الاداء المستدام

كما بين التحليل الوصفي يتضح بان بعد الاداء الاجتماعي هو الاكثر اهمية وان البعد الاداء البيئي هو الاصغر اهمية، وكما موضح في الجدول رقم (2) الذي يوضح تسلسل الاهمية للأبعاد.

جدول رقم (2): ترتيب ابعاد الاداء المستدام بحسب الاهمية النسبية

البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
الاداء البيئي	4.28	0.848	85.59	الخامس
الاداء الاقتصادي	4.34	0.824	86.82	الرابع
الاداء الاجتماعي	4.53	0.697	90.61	الاول
الاداء المستدام	4.40	0.800	88.00	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS)

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

بشكل عام يمكن اختبار الفرضيات وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

(H1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

من متابعة نتائج الارتباط ضمن مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (3) يتضح وجود علاقة ارتباط بلغت قيمتها (0.677) وهي ذات دلالة احصائية وان الدلالة الاحصائية مقبولة بالاعتماد على القيمة المحسوبة لاحصاء (T) والتي ظهرت قيمتها (29.652) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الدلالة. هذه النتائج تدعم رفض فرضية العدم الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية واجابية بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

ومن خلال النتائج اعلاه ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (3): نتائج علاقة الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام

قيمة (P) المحتسبة	قيمة (T) المحتسبة	قيمة الارتباط	الابعاد
0.000	11.102	0.590**	الاداء البيئي
0.000	11.110	0.581**	الاداء الاقتصادي
0.000	7.453	0.427**	الاداء الاجتماعي
0.000	29.652	0.677**	الاداء المستدام
$P \leq 0.05$ $N = 212$ $T(0.05, 1, 210) = 1.66$ $T(0.01, 1, 210) = 2.36$			

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

وفي اطار اختبار جميع الابعاد معا يتضح بان هنالك تأثير للأبعاد مجتمعة في الاداء المستدام، وقد اسفرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ضمن الجدول رقم (10.3) الى وجود تأثير معنوي للأبعاد (رؤية مشتركة، التعاون، التمكين) وقد سجلت قيمة التأثير (0.252)، (0.174)، (0.350) على التوالي وان تأثيرها معنوي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة مقبولة اصغر من (0.05) وان النموذج سجل قيمة إحصاءه (F=77.63) اكبر من القيمة الجدولية ضمن درجة الحرية المعتمدة، وان البعد (الابتكار) لم يكن تأثيره معنوي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة غير مقبولة فقد سجلت قيمة أكبر من (0.05).

جدول رقم (8): نتائج علاقة التأثير المتعدد بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام

قيمة (P) المحتسبة	قيمة (F) المحتسبة	معامل التفسير (R2)	قيمة بيتا (β)	قيمة الفا (α)	المتغيرات
0.000			0.252		رؤية مشتركة
0.000	77.63	0.572	0.174	0.948	التعاون
0.000			0.350		التمكين
0.523			0.014		الابتكار

$$P \leq 0.05$$

$$N = 212$$

$$F(0.05, 4, 207) = 2.44$$

$$F(0.01, 4, 207) = 3.48$$

المبحث الرابع/الاستنتاجات التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة الميدانية وهي كالآتي:

- (1) بينت نتائج التحليل الاحصائي عدم تبلور مفاهيم فلسفة المقدرات الاستراتيجية في المعمل المبحوث وربما كان السبب هو هنالك نقص المعرفة بهذا الجانب الحيوي الذي من الممكن أن يفقد المعمل ميزته التنافسية.
- (2) يمكن أن تؤدي المقدرات الاستراتيجية إلى زيادة اداء المعمل وقدرته على التكيف في مواجهة التغيرات السريعة بحسب ما بينت النتائج العملية.
- (3) هنالك إدراك من الأفراد عينة الدراسة لأهمية الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة وذلك لظهور تقبل إيجابي في الإجابة على الاستبانة.
- (4) أظهرت النتائج ان العاملين في المعمل المبحوث لديهم رغبة كبيرة في المشاركة في اتخاذ القرار مما يولد الابداع لدى الموظفين في المعمل.
- (5) بينت النتائج العملية عدم تبلور بعد الابتكار في العمل عينة البحث وهذا قد يفقد المعمل بعض حصته السوقية او الخروج من السوق.

ثانياً: التوصيات

تناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي خلصت اليها الدراسة وبناء على ما بينته الاستنتاجات مسبقاً وهي كالآتي:

- 1- ضرورة نشر فلسفة وثقافة المقدرات الاستراتيجية لقادة المعمل المبحوث لاتخاذ قرارات في تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات.
- 2- ضرورة التركيز على وضع الالية مناسبة لتشجيع الموظفين على الابتكار من خلال يقدمون الافكار الابداعية في تطوير العمل.
- 3- وضع برنامج خاص للعاملين الذين يقدمون افكاراً ابداعية لتطوير العمل ومكافأتهم.
- 4- يجب حث الافراد العاملين على روح التعاون في العمل لكونه يساعد على الاداء المستدام للمنظمة.
- 5- الحرص على البيئة من التلوث والمواد الضارة التي يبعثها المعمل المبحوث.
- 6- عقد اجتماعات دورية بين العاملين ومروسيهم للوقوف على المشاكل التي تعرقل العمل ومعالجتها فضلاً عن تعزيز نقاط القوة.

REFERENCES

- [1] Account Ability, csrnetwork. (2004) The Accountability Rating 2004: Encoding accountability.
- [2] Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2012). A Cross-Cultural View of Strategic Competency: The Perspective of SME Entrepreneurs. *Revista Economia*,. Seria Management, 15(1), 34-45.
- [3] Alhawari, S., & Al-Jarrah, M. (2011). The relationship between knowledge management and strategic competence: a quantitative study in Jordanian insurance companies. In *International Conference on E-business, Management and Economics* (Vol. 25, pp. 169-175).
- [4] Alhawari, S., & Al-Jarrah, M. (2012). The impact of knowledge management processes on the improve of strategic competence: An empirical study in Jordanian insurance companies. *International journal of trade, Economics and finance*, 3(1), 39.
- [5] Baglieri E., 2003, Dall'idea al valore, ETAS Milano
- [6] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.

- [7] Croteau, A. M., & Raymond, L. (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment. *Journal of Information Technology*, 19(3), 178-190.
- [8] CSR Europe, Deloitte, Euro Next. (2003) Investing in Responsible Business. The 2003 survey of European Fund Managers, Financial Analysts, and Investor Relations Officers. CSR Europe.
- [9] Davis, P. (9 February 2005) "The Last Word", *Ethical Cooperation*,
- [10] Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 167-182.
- [11] Franke, Nikolaus, Peter Keinz, and Christoph J. Steger (2009),
- [12] Hargadon A., Sutton R.I., 2000, Building an innovation factory, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 157-166
- [13] Higgins, C., & Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis. *Journal of Cleaner Production*, 136, 18-29.
- [14] Hussin, Z. H., Rabun, M. N., & Yunus, M. Z. M. (2012). Strategic Competencies of Bumiputra Small and Medium Enterprise (SME) Owners in Central Malacca District. *International Proceedings of Economics, Development and Research*, 49, 240-244.
- [15] in budget making
- [16] Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, *le management durable d'entreprise ; les performances de l'entreprise socialement responsable*, 2011, Edition SEFI, Québec, Canada.
- [17] Laosirihongthong, T., Adebajo, D., & Tan, K. C. (2013). Green supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- [18] Maden, D., Göztaş, A., & Topsümer, F. (2014). Effects of service standards communication and servant leadership on strategic competence and customer orientation. *Chinese Business Review*, 13(11), 659-667.
- [19] Musimwa-Makani, J. (2012). *Knowledge management in knowledge-intensive organizations: an investigation of factors influencing choices of knowledge management systems* (Doctoral dissertation).
- [20] Newbert, S.L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strateg. Manag. J.* 2007, 28, 121–146.
- [21] Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.
- [22] Pluchart, J. J. (2011). *Le management durable de l'entreprise Les performances de l'entreprise socialement responsable. Vie & Sciences de l'Entreprise*, (188), 96.
- [23] Sinkula JM, Baker WE, Noordewier TA. Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *J Acad Mark Sci* 1997;25(4):305–18.
- [24] Teece, D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strateg. Manag. J.* 2007, 28, 1319–1350.
- [25] The strategic competence of accountants and middle managers
- [26] Thompson VA.(2019) Bureaucracy and innovation. *Adm Sci Q* 1965;5:1–20.
- [27] Thongpoon, S., & Ahmad, N. H. (2012). Sustainability of SMEs in Southern Thailand: The Roles of Sufficiency Economy and Strategic Competency. In *st Annual PSU Phuket International Conference*.
- [28] Verona G. A resource-based view of product development. *Acad Manage Rev* 2000;24(1):132–42.
- [29] Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.

- [30] Zhang, H., Wang, Y., & Song, M. (2020). Does Competitive Intensity Moderate the Relationships between Sustainable Capabilities and Sustainable Organizational Performance in New Ventures?. *Sustainability*, 12(1), 253.
- [31] Zhu, Q., Feng, Y., & Choi, S. B. (2017). The role of customer relational governance in environmental and economic performance improvement through green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 155, 46-53.