

تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة

مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

Effect of strategic leadership on readiness for organizational change
Case study of LafargeHolcim Group Algeriaصالح زابي¹، رشيد عريوة²¹ جامعة المسيلة، الجزائر، مخبر استراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، salah.zabi@univ-msila.dz² جامعة المسيلة، الجزائر، مخبر استراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، rachid.arioua@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2023/04/30

تاريخ القبول: 2023/04/05

تاريخ الاستلام: 2023/01/09

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وزعت على جميع إطارات لإدارة العليا والوسطى، بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عدده (120) إطاراً، 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 ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الجاهزية للتغيير التنظيمي، وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (88.50 %) من المتغير التابع المتمثل في الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي، و (79.40 %) من المتغير التابع الثاني الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي. **كلمات مفتاحية:** القيادة، القيادة الاستراتيجية، التغيير، التغيير التنظيمي، الجاهزية للتغيير التنظيمي.

تصنيفات JEL: O300، M100، M54، M120.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic leadership on the readiness for organizational change in the LafargeHolcim Group Algeria, and to achieve this, a questionnaire was developed to collect data, distributed to all executives of senior and middle management, using a comprehensive survey of the study population of (120) frameworks, and for the purpose of descriptive analysis of the data The (SPSS) program was used, and to test the hypotheses and measure the direct impact, the structural modeling was relied on using the (SmartPLS4) program.

The study concluded that there is a statistically significant effect at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) of the strategic leadership with its dimensions combined on the readiness for organizational change, and that the strategic leadership dimensions explain (88.50%) of the dependent variable represented in the individual readiness for organizational change, and (79.40%) of the second dependent variable is organizational readiness for organizational change

Keywords: leadership, strategic leadership, organizational change, readiness for organizational change.

Jel Classification Codes : M120، M54، M100، O300.

1. مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي تحديات إدارية، تكنولوجية، اجتماعية واقتصادية كبيرة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة للثورات في مجال المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات، وكذا بروز الأزمات الحديثة على غرار جائحة كورونا التي كان لها أثر كبير على اقتصاديات الدول، مما دفع الكثير لحتمية إعادة التفكير في مواجهة هذه الأزمات وسرعة التغيير المتزايدة، وآليات الاستعداد المسبق لها، حيث أضحت التغيير التنظيمي وكيفية قيادته بنجاح ضرورة ملحة وأمر حتمي لارتباطه المباشر ببقاء المنظمات ونموها، وأن مستقبل نجاح هذه المنظمات يعتمد على قدرة القادة على إدارة هذا الأخير لما له من أهمية ودور محوري في نجاحها، وتأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمراريته في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه جميع الأطراف الآخذة، والتكيف الفعال مع المستجدات التي تواجهها، ومن ثمة فإن المسار الصحيح لبقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية يكمن في إرساء أسس صحيحة وفعالة للجاهزية الفردية والتنظيمية داخل المنظمة لمواجهة جميع الحالات الطارئة والمستجدة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يكسبها مرونة في التحرك، واستجابة سريعة وبنجاح لهذه التغيرات.

تعد القيادة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة نسبيا في عالم الإدارة، إذ أنها تمثل الدعامة الأساسية في ازدهار الكيانات الاقتصادية، فالقادة المبدعون والمبتكرون هم القادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة في أصعب الحالات، حيث أضحت وجودهم شرط أساسي لنجاح المنظمات، وذلك من خلال قدرتهم على تخطيط وتنفيذ التغيير المنشود بما يخدم إرساء التكيف والانسجام التنظيمي اللازم في ظل سرعة التغير التكنولوجي ومتطلبات العولمة المتزايدة.

1.1. الإشكالية:

وتواجه مجموعة لافارج هولسيم الجزائر ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر، الناتج عن التغيير المتسارع في العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وزيادة حدة المنافسة الصناعية من المجمعات العمومية والخاصة مما يضع المجموعة أمام تحديات كبيرة إذا ما أرادت تعظيم ربحيتها والحفاظ على استمراريته، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، ومن هنا فإن المشكلة التي تحاول الدراسة معالجتها تكمن في الاجابة على التساؤل التالي:

ما تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم

الجزائر؟

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؟

✓ ما تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؟

2.1. الفرضيات: للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. ويتفرع من هذه الفرضية العامة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية H1.2:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

3.1. أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
2. التعرف على مستوى تطبيق آليات التغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
3. التعرف على مستوى جاهزية مجموعة لافارج هولسيم الجزائر لمواجهة التغيير بأنواعه.
4. تقديم اقتراحات وتوصيات إلى متخذي القرار على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بتأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي

4.1. منهج وأدوات الدراسة: لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المقدمة تم استخدام المنهج الوصفي في الإطار النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على برنامج SPSS في لتحليل الوصفي لبيانات، وبرنامج SmartPLS لدراسة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

2. القيادة الاستراتيجية: يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك.

- **التعريف الأول:** "القيادة الاستراتيجية هي التي تقوم بصياغة الاستراتيجيات من أجل زيادة أداء المنظمة، وقيمتها مما يؤدي إلى تفوق المنظمة على منافسيها" (Kiriimi & Minja, 2012, p. 49).
- **التعريف الثاني:** "القيادة الاستراتيجية هي القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل" (Mahdi & Almsafir, 2014, p. 299).

1.2. خصائص القيادة الاستراتيجية: القائد الاستراتيجي هو الذي يملك القدرة على التوقع والتنبؤ والاستعداد، فالقيادة الاستراتيجية الفاعلة المركزة على الإبداع تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهي التي تطور وتكتشف الاستراتيجيات على نحو مستمر ويجعلها في حالة مستمرة من التطبيق والتقييم والمراجعة، وخصائص القيادة الاستراتيجية كما يشير إليها (Towill, 2008, p. 82) على النحو التالي:

- إيجاد الطريق وذلك بربط رؤية المنظمة ورسالتها وبيئتها مع نظامها.
- التمكين وهذا يأتي بتحفيز الطاقات الكامنة والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- الاصطفاف وهو اسهام الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات في تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة.
- تعزيز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر.

1.2. أبعاد القيادة الاستراتيجية: تعددت النماذج المفسرة لأبعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية وهذا بسبب اختلاف وجهات نظر المفكرين والكتاب في مجال الإدارة والقيادة، حيث أن ممارسات القيادة

الاستراتيجية في المنظمات تكتسي أهمية بالغة، هذا ما دفع الباحثين لاقتراح وتقديم عدد من الإسهامات في هذا المجال منها نموذج (Hitt et all, 2001) حيث حدد ستة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، واكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.

1.1.2. تحديد التوجه الاستراتيجي: 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 (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p. 384).

2.1.2. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري للمهارات والمعرفة لقوة العمالة الكاملة للمنظمة ومن منظور رأس المال البشري، ينظر للموظفين على أنهم رأس مال بشري يتطلب استثماراً، ولذلك لوحظ أن بقدر ما يكون هناك تسارع في ديناميكية الكفاءة، ولذلك فإن الإدارة الفاعلة والتطويرية لرأس المال البشري للمنظمة هي العنصر الرئيسي لقدرة المنظمة على تشكيل وإنجاز استراتيجيات ناجحة، وإيجاد مصادر مميزة تنافسية مستدامة.

3.1.2. استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية: يعتبر موضوع المقدرات الجوهرية من المواضيع الحديثة نسبياً 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، وتسهم في خلق القيمة (Pöyhönen, 2004, p. 82).

4.1.2. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، والتي اخترعتها واكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على

حل المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام الداخلي (السكارنه، 2009، صفحة 358).

5.1.2. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: يقصد بمصطلح الأخلاق Ethics مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة، والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة وفي الحياة العملية، يمثل السلوك الأخلاقي (Ethical Dilemma) عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرة أو نافعة للآخرين (العامري و الغالي، 2008، الصفحات 82-83).

6.1.2. الرقابة التنظيمية المتوازنة: يقصد بها، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القادة بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما : الرقابة المالية (Financial Control)، والرقابة الاستراتيجية (Strategic Control)، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة (الريعاوي، 2017، صفحة 63).

3. الجاهزية للتغيير التنظيمي: يرى (Kotter 1996) فإن محاولات تنفيذ برامج أو ممارسات أو سياسات جديدة في المنظمات غالبا ما تلاقي الفشل ويرجع ذلك حسبه أن القادة لا يخططون جيدا وبشكل كافي للاستعداد التنظيمي للتغيير وهذا ما يبرز أهمية محور الجاهزية للتغيير التنظيمي من قبل المنظمات التي تطمح فعلا لإنجاح عملية التغيير المستهدفة، والجاهزية للتغيير التنظيمي سواء كانت الجاهزية فردية او تنظيمية عندما تكون مرتفعة، فإنها تسهم بصورة كبيرة وفعالة في مبادرة القادة نحو تبني وتنفيذ التغيير.

1.3. مفهوم التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى (ماهر، 2000، صفحة 432).

2.3. أهداف التغيير التنظيمي: تعددت أهداف التغيير التنظيمي المخطط لما له من إيجابيات على ديمومة المنظمات، وبصفة عامة فإن أهم أهداف التغيير التنظيمي تلخص في الآتي (المغربي، 2016، صفحة 357):

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة، والموارد.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

3.3. أبعاد التغيير التنظيمي Organizational Change Dimensions

1.3.3. بعد التغيير في الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدته المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات، وتحديد مهام الأفراد، وتحقيق الانسجام.

2.3.3. بعد التغيير في الاستراتيجية : تنبع أهمية الاستراتيجية من ارتباط هذا المفهوم بأول وظيفة من وظائف الإدارة، وهي وظيفة التخطيط وأن وجود خطة يعد مطلباً أساسياً مسبقاً لبدء عملية التنظيم الإداري.

3.3.3. بعد التغيير في الثقافة التنظيمية : يجمع الباحثون في مجال السلوك التنظيمي على أهمية الثقافة في تكوين شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته وتشكيله هذه الشخصية، وهي أيضاً إطار لسلوك الفرد.

4.3.3. بعد التغيير في التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة في المنظمات، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين، على مستويين: المستوى الكلي للمنظمة، و الثاني على مستوى الفرد في المنظمة.

5.3.3. بعد التغيير على مستوى العنصر البشري : لطالما كان العنصر البشري أساس نجاح أي منظمة، فباستقامته تستقيم الأوضاع وباعوجاجه تتعقد المشاكل.

4.3. مفهوم الجاهزية للتغيير التنظيمي: الجاهزية كمفهوم، تنطلق الفكرة أساساً من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبر والاستعداد المسبق، يقال في اللغة: تجهز فلان لأمر ما، أي استعد وتهيأ لمواجهة، (المعجم الوسيط)، وما قيل بالنسبة للفرد ينطبق على المنظمة أيضاً، حيث تعتبر المنظمة الجاهزة منظمة مستعدة لمواجهة أمر معين يتوقع حدوثه، أما الجاهزية في الإدارة تعني قدرة الإدارة على الاستعداد المسبق لمواجهة مشكلة أو أمر متوقع، كما أن الجاهزية تعني الاستعداد المسبق لأمر أو تغيرات أو تطورات

تتوقع الادارة مواجهتها في المستقبل اثناء سعيها نحو تحقيق اهدافها (سالم و العجلوني، 2008، صفحة 2).

الجاهزية للتغيير هو بناء يشرح الحالة الأولية لسلوكيات المقاومة أو الدعم لجهد التغيير ومدى ميل الفرد أو الأفراد معرفيًا لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن عن قصد وبشكل هادف إلى وضع منشود ومأمول (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2012, p. 116).

1.4.3. أهمية الجاهزية للتغيير التنظيمي : تواجه منظمات الأعمال تحديات إدارية وتكنولوجية واجتماعية وقضايا العولمة ومن هنا فان الكثير من الأدبيات في الوقت الحاضر تتعامل وتناقش موضوع الجاهزية للتغيير التنظيمي ليس فقط مع الأفراد ولكن أيضا مع المنظمة وتولي له أهمية بالغة مثلما أشار إلى ذلك (Weiner 2009) حيث نوجزه فيما يلي (Weiner, 2009, p. 2):

- تعتبر الجاهزية للتغيير التنظيمي تمهيدا بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ التغيرات المعقدة في بيئات الأعمال.
- إن الفشل في خلق جاهزية كافية ومدروسة هي المسؤول الأول عن فشل نصف جهود التغيير التنظيمي.
- تلعب الجاهزية للتغيير دورًا حاسمًا في التخفيف من مقاومة التغيير وتقليل معدل فشل مشاريع التغيير.

2.4.3. أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي : يشير (Özbağ & Esen) إلى أن الجاهزية للتغيير التنظيمي تتضمن أربع أبعاد أساسية وهي كالتالي (Esen & Özbağ, 2014, pp. 233-234) :

كفاءة الموارد التنظيمية المدركة: حيث أنه هناك ضرورة لوجود بعض الموارد في المنظمات، لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية عبر الوسائط الإلكترونية.

الدعم الفني التنظيمي المدرك: خدمة الدعم الفني التي تقدمها المنظمات بشكل إيجابي على استخدام العاملين لتكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل فعال في تطوير الأفراد ومن ثم البنية التنظيمية.

سياسة المعلومات التنظيمية: تتطلب المنظمات سياسة معلومات مناسبة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبسبب هذا، فإن إمكانية الوصول إلى المعلومات وقابلية جمعها وتوزيعها لها أهمية كبيرة.

الابتكار التنظيمي المدرك: الابتكار يعني نقل الأفكار الجديدة وتطبيقها على الأنشطة التجارية، إضافة إلى أن هناك أنواعاً مختلفة من الابتكار مثل الابتكار التكنولوجي، والابتكار العملي، والابتكار الإداري.

4. الدراسة الميدانية

1.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الاطارات بالإدارة العليا والوسطى العاملين في الوظائف المفتاحية بمجموعة لافارج هولسيم أو ما يطلق عليهم داخل المجموعة بـ Top 120 cadre اللذين يمثلون فريق عمل استراتيجي (staff stratégique)، وقد قام الباحثان بمسح المجتمع كاملاً بتوزيع 120 استرجع منها 90 استبانة قابلة للتحليل بنسبة استرداد 75%، والجدول اسفله يوضح نسبة استرداد الاستبانة.

جدول 01: معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

العينة	عدد الإطارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
الإطارات	120	120	90	75% 5

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على وثائق الموارد البشرية.

2.4. خصائص أفراد عينة الدراسة: بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان وتم استرداد النتائج إلكترونياً في مدة قاربت 5 أيام اشتملت الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة على ما يلي:

جدول 02: خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.

رقم المتغير	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
1	العمر	أقل من 30 سنة	3	3,3%
		من 30 إلى 39 سنة	20	22,2%
		من 40 إلى 49 سنة	58	64,4%
		من 50 سنة فأكثر	9	10,0%
		المجموع	60	100%
2	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	8,9%
		من 5 إلى 10 سنوات	42	46,7%
		من 11 إلى 15 سنة	31	34,4%
		من 16 سنة فأكثر	9	10,0%
		المجموع	60	100%

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

بالنسبة للعمر: توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات عمرية وبنسب مختلفة إلى أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية والثالثة (30-39 سنة)، (40-49 سنة)، وبنسبة (22,2%) و(64,4%) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة للفئة العمرية الأقل من 30 بنسبة 3,3%، والملاحظ ان هذا النوع من المناصب المتعلقة بالإدارة العليا والوسطى يمارس من طرف الفئات العمرية متقدمة نوعا ما.

بالنسبة لسنوات الخبرة: توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات في مجالات الخبرة وبنسب مختلفة إلا أنها توزعت معظمها في فئة الخبرة الثانية والثالثة (من 5 إلى 10 سنوات)، (من 11 إلى 15 سنة)، وبنسبة (46,7%) و(34,4%) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة لفئة الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (8,9%)، وكانت فئة الخبرة أكثر من 20 سنة معدومة نظرا لحداثة المؤسسة انشأت سنة 2004.

3.4 اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة: يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات والصدق الذي تتمتع به، وكذا اختبار طبيعية البيانات.

1.3.4 اختبار الثبات لمقياس الدراسة (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha)

حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03) الموالي:

جدول 03: معدلات الثبات لمخاور الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد عبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	تحديد التوجه الاستراتيجي	8	0,869
02	استغلال واستثمار القدرات والمواهب	7	0,882
03	تطوير رأس المال البشري	7	0,877
04	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية	8	0,903
05	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	7	0,854
06	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	7	0,882
07	الجاهزية الفردية	9	0,881
08	الجاهزية التنظيمية	7	0,902
اجمالي عبارات الاستبيان			0,887

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

من الجدول (03) نلاحظ أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية و المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي 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.

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

الجدول 04: 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)	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach (>0.70)	قرار الطالب نحو كل مؤشر
تحديد التوجه الاستراتيجي	Q1	0.588	0.900	0.563	0.870	حذف المؤشر
	Q2	0.755				عدم الحذف
	Q3	0.762				عدم الحذف
	Q4	0.712				عدم الحذف
	Q5	0.719				عدم الحذف
	Q6	0.808				عدم الحذف
	Q7	0.723				عدم الحذف
	Q8	0.725				عدم الحذف
تطوير رأس مال البشري	Q9	0.719	0.921	0.625	0.900	عدم الحذف
	Q10	0.756				عدم الحذف
	Q11	0.820				عدم الحذف
	Q12	0.799				عدم الحذف
	Q13	0.817				عدم الحذف
	Q14	0.775				عدم الحذف
	Q15	0.841				عدم الحذف
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية	Q16	0.525	0.919	0.696	0.891	حذف المؤشر
	Q17	0.714				عدم الحذف
	Q18	0.841				عدم الحذف
	Q19	0.845				عدم الحذف
	Q20	0.844				عدم الحذف
	Q21	0.720				عدم الحذف
	Q22	0.825				عدم الحذف
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	Q23	0.717	0.925	0.609	0.907	عدم الحذف
	Q24	0.830				عدم الحذف
	Q25	0.729				عدم الحذف
	Q26	0.711				عدم الحذف
	Q27	0.832				عدم الحذف
	Q28	0.814				عدم الحذف
	Q29	0.754				عدم الحذف
	Q30	0.840				عدم الحذف

عدم الحذف	0.894	0.653	0.919	0.835	Q31	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
عدم الحذف				0.808	Q32	
عدم الحذف				0.808	Q33	
عدم الحذف				0.801	Q34	
عدم الحذف				0.784	Q35	
عدم الحذف				0.777	Q36	
حذف المؤشر				0.647	Q37	
عدم الحذف	0.882	0.586	0.908	0.705	Q38	الرقابة التنظيمية المتوازنة
عدم الحذف				0.726	Q39	
عدم الحذف				0.831	Q40	
عدم الحذف				0.767	Q41	
عدم الحذف				0.798	Q42	
عدم الحذف				0.802	Q43	
عدم الحذف				0.725	Q44	
عدم الحذف	0.904	0.600	0.923	0.840	Q45	الجاهزية الفردية
حذف المؤشر				0.682	Q46	
عدم الحذف				0.838	Q47	
عدم الحذف				0.700	Q48	
عدم الحذف				0.755	Q49	
عدم الحذف				0.724	Q50	
عدم الحذف				0.747	Q51	
عدم الحذف	0.896	0.659	0.920	0.740	Q52	الجاهزية التنظيمية
عدم الحذف				0.817	Q53	
حذف المؤشر				0.584	Q54	
عدم الحذف				0.820	Q55	
عدم الحذف				0.844	Q56	
عدم الحذف				0.818	Q57	
عدم الحذف				0.787	Q58	
عدم الحذف	0.896	0.659	0.920	0.800	Q59	الجاهزية التنظيمية
عدم الحذف				0.752	Q60	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول أعلاه أنه يتوجب حذف المؤشرات الخارجية والمتمثلة في العبارات التالية (Q1، Q16، Q37، Q46، Q54) وذلك نظرا لقيمتها المنخفضة والتي كانت في مجملها أقل من 0,7 حيث أدى حذفها إلى زيادة قيمة AVE كما هي موضحة أعلاه، كما نلاحظ أن جميع قيم معاملات التحميل المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وأبعاد المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي المتبقية تراوحت بين 0.656 و 0.894 وهي بذلك أكبر من 0,7 (>0.70) وهي بذلك مقبولة ودالة احصائيا.

الجدول 1: الصدق التمايزي وفق معيار Fornell and Larcker Criterion لمؤشرات الدراسة

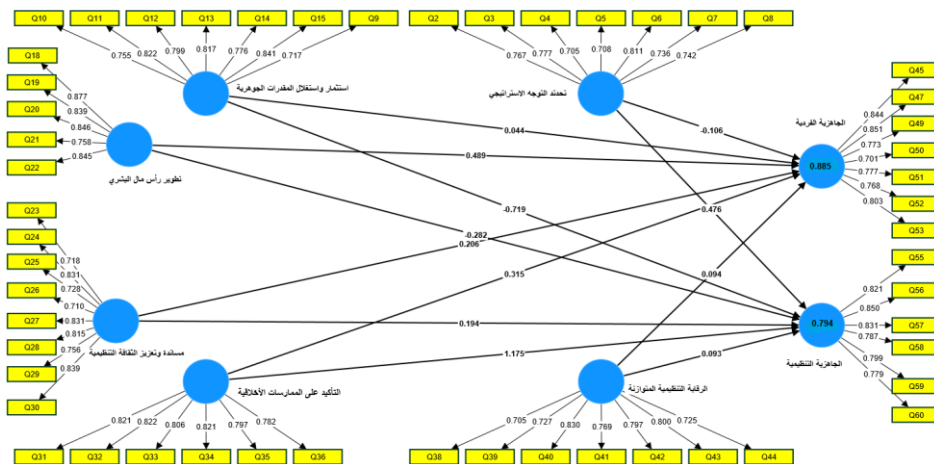
الجاهزية التنظيمية للتغيير	الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية	تطوير رأس المال البشري	استغلال واستثمار القدرات والمواهب	تحديد التوجه الاستراتيجي
							تحديد التوجه الاستراتيجي
						0.808	0.742
					0.812	0.740	0.699
				0.885	0.711	0.770	0.757
			0.850	0.747	0.771	0.788	0.767
		0.832	0.689	0.706	0.777	0.770	0.748
	0.796	0.692	0.686	0.728	0.723	0.688	0.699
0.780	0.717	0.686	0.659	0.707	0.682	0.680	0.691

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من الجدول رقم (05) 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 عملية تقييم النموذج القياسي للدراسة من خلال الاعتماد على اختبارات اختبار الصدق التقاربي واختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال موثوقية المؤشرات الفردية واختبار الموثوقية المركبة، إضافة إلى التحقق من اختبار متوسط التباين المستخلص، واختبار الصدق التمايزي، والتي جاءت في مجملها مؤكدة لصحة وجودة النموذج القياسي المقترح لهذه الدراسة، وقبل التحول إلى تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، يجدر بنا أن عرض شكل نموذج القياسي للدراسة في شكله النهائي الذي سنختبر من خلاله صحة فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا، كما هو موضح في الشكل رقم (02) الموالي.

الشكل رقم 02: النموذج القياسي النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

Smartpls 4.0.7.6

4.4. تقييم النموذج الهيكلي للدراسة Structural model: يستند في تقييم النموذج الهيكلي المتمثل في العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية بأبعادها والمتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي ببعديها، على مجموعة من المعايير الهامة والمتمثلة في قيمة معامل التحديد (R^2)، وقوة (f^2) (Effect Size)، معيار الملائمة التنبؤية (Q^2) (Predictive Relevance)، ومعيار جودة المطابقة (GoF) (Goodness Of Fit).

1.4.4. معامل التحديد (R^2): هو المقياس الأكثر استخداما لتقييم النموذج الهيكلي وهو مقياس للقوة التنبؤية للنموذج وتحدد مدى قوة وتأثير R^2 حسب Chin and Marcoulides (1998) على أربع مستويات على النحو التالي: إذا كانت قيمة $R^2 > 0.67$ يكون التأثير عالي وقوي، إذا كانت قيمة R^2 محصورة بين $0.33 < R^2 < 0.67$ يكون التأثير متوسط، إذا كانت قيمة R^2 محصورة بين $0.19 < R^2 < 0.33$ يكون التأثير ضعيف، إذا كانت قيمة $R^2 < 0.19$ يكون التأثير مرفوض.

الجدول 06: قيم معامل التحديد R^2 ومعامل التحديد المعدل Adjusted R^2

حجم التفسير (الأثر)	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إبعاد المتغير التابع
عالي وقوي	0.877	0.885	0.941	الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي
عالي وقوي	0.780	0.794	0.891	الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) والشكل رقم (02) يتضح بأن جميع قيم معاملات التحديد R^2 معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أن الأبعاد الستة للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية مجتمعة استطاعت تفسير ما مقداره 88.50% من المتغير التابع المتمثل في الجاهزية الفردية للتغير التنظيمي و 79.40% من المتغير التابع الثاني الجاهزية التنظيمية للتغير التنظيمي.

2.4.4. قيمة حجم الأثر (F^2) Effect Size : يقيس هذا المعيار حجم تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، حسب (Cohen,1988) تتحدد قيمة f^2 على أربع مستويات كالتالي: إذا كانت قيمة $f^2 > 0.35$ F^2 يكون الأثر كبير، إذا كانت قيمة f^2 محصورة بين $0.15 < F^2 < 0.35$ يكون الأثر متوسط، إذا كانت قيمة f^2 محصورة بين $0.02 < F^2 < 0.15$ يكون الأثر منخفض، إذا كانت قيمة $F^2 < 0.02$ عدم وجود أثر.

الجدول 07: قيم حجم الأثر F^2 للمتغيرات المستقلة

ابعاد المتغير المستقل	الجاهزية الفردية	نتيجة الأثر	الجاهزية التنظيمية	نتيجة الأثر
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.210	أثر متوسط	0.370	أثر كبير
تطوير رأس مال بشري	0.240	أثر متوسط	0.029	أثر منخفض
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية	0.350	أثر كبير	0.380	أثر كبير
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.360	أثر كبير	0.400	أثر كبير
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.310	أثر متوسط	0.270	أثر متوسط
الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.032	أثر منخفض	0.027	أثر منخفض

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير المستقل (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية) بمفرده في ضل ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى يفسر المتغير التابع الجاهزية الفردية بقيمة 0.36 وهي قيمة عالية وأثر كبير، كما يفسر الجاهزية التنظيمية بقيمة 0.41 وهي قيمة عالية تبين الأثر الكبير حسب (Cohen,1988) أكبر من 0.35، وجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير الكبير المتغير المستقل استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية بمفرده في ضل ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى يفسر المتغير التابع الجاهزية الفردية بقيمة 0.35 وهي قيمة عالية وأثر كبير، كما يفسر الجاهزية التنظيمية بقيمة 0.38.

3.4.4.3. الملائمة التنبؤية للنموذج (Predictive Relevance (Q²): تمثل قيمة جودة التنبؤ Q square أو Q² قدرة المتغيرات التابعة في نموذج الدراسة على التنبؤ بالمتغيرات المستقلة حيث يفترض أن تكون قيمة جودة التنبؤ أكبر من (0) ، ويتم التعرف على قيمة Q² من خلال إجراء عملية Blindfolding في برنامج SmartPLS (بلخامسة، 2020، صفحة 267).

الجدول 08: الملائمة التنبؤية للنموذج (Predictive relevance (Q²

البيانات المتغيرة التابعة	مجموع مربعات	مجموع مربعات	Q ² = (1-SSE/SSO)	النتيجة
الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	410.178	810.000	0.493	جودة مقبولة
الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي	342.271	630.000	0.457	جودة مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات Q² معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة الحالية القدرة على التنبؤ.

4.4.4. جودة المطابقة (Goodness of Fit of the Model (GoF): يعد معيار جودة المطابقة مقياس شامل للنموذج المناسب ل SEM-PLS، حيث يهدف إلى التحقق من مؤشر جودة المطابقة والتعرف على إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة المقترح وبحسب بالمعادلة التالية (بلخامسة، 2020، صفحة 290).

$$Gof = \sqrt{(R^2 \times AVE)^2}$$

تحدد قيمة (GoF) على ثلاث مستويات على النحو التالي: إذا كانت قيمة $GoF > 0.36$ جودة كبيرة، إذا كانت قيمة (GoF) محصورة بين $0.25 < GoF < 0.36$ جودة متوسطة، إذا كانت قيمة (GoF) محصورة بين $0.1 < GoF < 0.25$ جودة منخفضة، إذا كانت قيمة $GoF < 0.1$ جودة معدومة.

الجدول 09: جودة المطابقة (Goodness of Fit of the Model (GoF)

متغيرات الدراسة	معامل التحديد R ²	AVE
تحديد التوجه الاستراتيجي	/	0.563
تطوير رأس مال بشري	/	0.625
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية	/	0.696
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	/	0.609
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	/	0.653
الرقابة التنظيمية المتوازنة	/	0.586

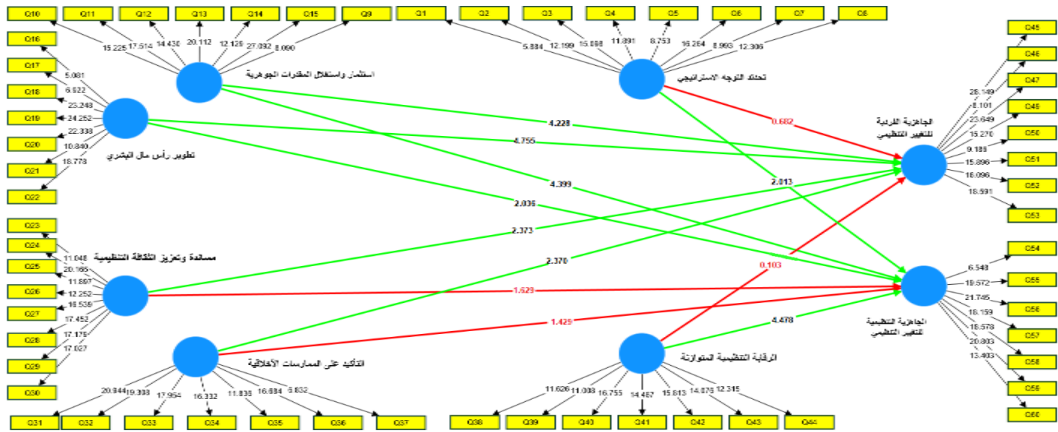
0.600	0.885	الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي
0.659	0.794	الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي
0.624	0.840	المتوسط الحسابي
GoF = 0.724		Goodness of Fit of the Model

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $GoF = 0.724$ أي أنها أكبر من 0.36 مما يدل ويثبت على وجود جودة المطابقة في النموذج بين متغيرات الدراسة.

5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج: لغرض الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة وبالتالي اختبار الفرضيات فإنه تم اللجوء إلى فحص المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Smartpls4، من خلال عملية البسترة (Bootstrapping).

الشكل 03: النموذج الهيكلي النهائي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

1.5.4 اختبار الفرضية العامة للدراسة H1

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث يوضح الجدول رقم (10) 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 10: معاملات مسار الفرضية العامة H1 (التأثير المباشر)

Hypotheses	Relation العلاقة	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics (O/STDEV)	P Values مستوى الدلالة	Décision القرار
H1	القيادة الاستراتيجية ← الجاهزية للتغيير التنظيمي	0.935	0.938	0.011	82.456	0.000	قبول H1

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيمة t المحسوبة ($t=82.456$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الدرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر هي دالة احصائيا.

1.1.5.4 اختبار الفرضيات الرئيسية H1.1 و H1.2

H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

الجدول 11: معاملات مسار الفرضية الرئيسية H1.1 (التأثير المباشر)

Hypotheses	Relation العلاقة	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics (O/STDEV)	P Values	Décision القرار
H1.1	القيادة الاستراتيجية ← الجاهزية الفردية	0.927	0.930	0.012	70.348	0.000	قبول H1.1
H1.1.1	تحديد التوجه لاستراتيجي ← الجاهزية الفردية	0.106	0.105	0.155	0.682	0.495	رفض H1.1.1
H1.1.2	تطوير رأس مال بشري ← الجاهزية الفردية	0.489	0.490	0.116	4.228	0.000	قبول H1.1.2
H1.1.3	استثمار واستغلال المبادرات الجوهرية ← الجاهزية الفردية	1.175	1.194	0.247	4.755	0.000	قبول H1.1.3
H1.1.4	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية ← الجاهزية الفردية	0.206	0.223	0.087	2.373	0.000	قبول H1.1.4
H1.1.5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية ← الجاهزية	0.476	0.488	0.201	2.370	0.018	قبول H1.1.5
H1.1.6	الرقابة التنظيمية المتوازنة ← الجاهزية الفردية	0.094	0.090	0.057	1.633	0.103	رفض H1.1.6
H1.2	القيادة الاستراتيجية ← الجاهزية التنظيمية	0.860	0.865	0.025	33.798	0.000	قبول H1.2
H1.2.1	تحديد التوجه لاستراتيجي ← الجاهزية التنظيمية	0.592	0.636	0.294	2.013	0.045	قبول H1.2.1
H1.2.2	تطوير رأس مال بشري ← الجاهزية التنظيمية	1.065	1.097	0.242	4.399	0.000	قبول H1.2.2
H1.2.3	استثمار واستغلال المبادرات الجوهرية ← الجاهزية التنظيمية	0.379	0.404	0.186	2.036	0.042	قبول H1.2.3
H1.2.4	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية ← الجاهزية التنظيمية	0.217	0.241	0.133	1.629	0.104	رفض H1.2.4
H1.2.5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية ← الجاهزية	0.136	0.141	0.095	1.429	0.154	رفض H1.2.5
H1.2.6	الرقابة التنظيمية المتوازنة ← الجاهزية التنظيمية	1.098	1.126	0.245	4.478	0.000	قبول H1.2.6

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج Spss ونتائج تحليل النموذج القياسي والنموذج الهيكلي بواسطة برنامج SmartPLS يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة التأثير التي تم التوصل لها بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الاستراتيجية بأبعاده المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي ببعديها المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير القيادة الاستراتيجية واضح من خلال قيمة معامل التحديد الموضح في النموذج، بحيث أن الأبعاد الستة للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية مجتمعة استطاعت تفسير ما مقداره 88.50% من المتغير التابع المتمثل في الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المرتبة الأولى و 79.40% من المتغير التابع الثاني الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المرتبة الثانية، كما كان تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية على الجاهزية الفردية والتنظيمية مثلما يوضحه الشكل رقم (03) أعلاه.

5. خاتمة

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، نرى أنه بات من المسلم به أن بقاء المنظمات وقدرتها على النمو والنجاح مقترن بمدى قدرتها على مواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، حيث تعتبر عملية تنفيذ التغيير التنظيمي المنشود بكفاءة وفعالية من اصعب العمليات لما تكسبه من مخاطر قد تعصف بكيان المنظمات، إن إدراك الحاجة للتغيير شيء وأن تكون مستعدة وجاهزا لهذا التغيير شيء آخر، حيث تشير الجاهزية إلى إيجاد حالة نفسية مشتركة يشعر فيها أعضاء المنظمة بالالتزام بتنفيذ هذا التغيير التنظيمي المنشود وثقتهم في قدراتهم الجماعية لفعل ذلك، وهو الشيء الذي لن يتحقق بدون توافر قيادة استراتيجية فاعلة تستخدم أساليب وممارسات إدارية حديثة ومختلفة تهدف لتطوير رؤية استراتيجية للمنظمة وذلك عن طريق تحديد التوجه الاستراتيجي لها، وتمكنها من التكيف والاستمرار في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي متغير، وذلك عن طريق تحفيز الموظفين والإدارات، وتعزيز الشعور بالالتزام والانتماء.

بناء على الدراسة الميدانية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات بالاعتماد على تفسير النتائج ومناقشتها ومن أهمها ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أن القيادة الاستراتيجية تمثل أسلوبا راقيا للتفكير الاستراتيجي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، من خلال امتلاكها خصائص التفكير الاستراتيجي الصحيح الهادف لبناء مستقبل أفضل للمجموعة محل الدراسة.

- تولي مجموعة لافارج هولسيم أهمية بالغة لعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال حرصها على صياغة رؤيتها ورسالتها بشكل واضح وسليم وموائم لتوجهاتها وأهدافها المستقبلية، حيث لا يتم تغييرها بشكل دوري بعد صياغتهما ولكن قد يتم التعديل عليهما عند بداية الدورة الجديدة للتخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل.
- تعتمد مجموعة لافارج هولسيم على أربع استراتيجيات أساسية لتحقيق أهدافها المسطرة وهي: الابتكار كمحرك رئيسي للنمو، التميز في التكلفة، نموذج أقل رأسمالية، التنمية المستدامة.
- تلعب الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات دورا مهما ومحوريا في جميع أنشطة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث تعتبر عملية التنقيب عن المعلومات (Data mining) أمرا بالغ الأهمية من خلال اتحاته لإمكانية الاطلاع الدائم على الأحداث وتقلبات الأسعار، ومنحه الأسبقية للمجموعة.

6. الإحالات والمراجع:

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. Boala, B. K., & Schultz, L. P. (2007, August 4). Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, pp. 411-428.
4. Esen, M., & Özbağ, G. (2014). An Investigation of the Effects of Organizational Readiness on Technology Acceptance in e-HRM Applications. *International Journal of Human Resource Studies*, pp. 232-247.
5. Hitt, M. Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization* (Vol. 7 th ed). New York: SouthWstrn Publishing.
6. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014, MAI 14). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. *Management and Technology Research*, pp. 289-296.
7. Pöyhönen, A. (2004). Modeling and measuring organizational knowledge capacity (Doctoral dissertation). Finland: Lappeenranta University of Technology .

8. Towill, D. (2008, 05 02). Leadership in the NHS: what can hospitals learn from Gerry Robinson—the programme?. *Leadership in health services*, pp. 79–86.
9. Weiner, B. (2009, October 19). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, pp. 1–9.
10. بلال خلف السكارنه. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. سعدون حمود الربيعاوي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
12. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر حسن منصور الغالي. (2008). *الإدارة والأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.
13. عوض سعد آل جابر القحطاني. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة عمان الأهلية.
14. أحمد ماهر. (2000). *السلوك التنظيمي (ط7)*. القاهرة: الدار الجامعية.
15. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
16. أماني موسى محمد. (2007). *التحليل الإحصائي للبيانات*. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
17. مؤيد سالم، و محمد العجلوني. (2008). *جاهزية المنظمات للتغيير. المؤتمر العلمي الثامن : إدارة التغيير ومجتمع المعرفة*. عمان: جامعة الزيتونة.
18. زكريا بلخامسة. (2020). *الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.