

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية

(الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)

محمد صالح محمد الزهراني
الرقم الجامعي: 251002067



قضايا بحثية 1
Week 06

01

مقدمة



تمثل الإدارة الاستراتيجية وأبعادها التي تشمل صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وعمليات الرقابة والتقييم، أهمية كبيرة في المنظمات والشركات وخاصة في القطاع الصحي بشكل خاص والقطاعات الأخرى بشكل عام.



أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية

الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

<https://drasah.com/Archiving/website/0128202408041171.pdf>

Chapter

عنوان الدراسة

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل

للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

**The Impact of Strategic Management in Building
the Intelligent Organization: the Moderating
Role of Strategic Leadership in the Jordanian
Industrial Pharmaceutical Companies**

إعداد

صفاء خليل عبدالفتاح القاضي

إشراف

الدكتورة سحر محمد أبو بكر

يكتسب موضوع الدراسة أهمية كبيرة نظراً لأهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية، والمنظمات الذكية في ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال، والتوجهات الحديثة للإدارة على المستوى العالمي.

عنوان الدراسة مناسب لمحتوى البحث العلمي ومضمونه، احتوى العنوان على عبارات تتسم بالوضوح والإيجاز، يتضمن المتغيرات الأساسية التي اعتمدتها الدراسة وهي الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (كمتغير مستقل)، المنظمة الذكية وأبعادها (كمتغير تابع)، والقيادة الاستراتيجية (كمتغير معدل) مجال التطبيق واضح في العنوان مما يجعل العنوان مناسب جداً لهذه الدراسة

مستخلص الدراسة

Chapter

المخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وكذلك اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (17)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات الوسطى، وقد بلغ عددهم (168) مديراً. وبفرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (141) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS Version 21) الذي أظهر مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر الإدارة

احتوى ملخص الدراسة على الهدف من الدراسة المتمثل في قياس أثر الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تم اختبار دور القيادة الاستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المنظمة بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيقها على شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها 17 كمجتمع للدراسة، وتمثلت العينة في 168 مديراً من مديري الإدارات الوسطى. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، والأساليب الإحصائية المعروفة للتحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS. تضمن الملخص نتائج الدراسة والتي تلخصت في أن أثر الإدارة الاستراتيجية وأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية وأبعادها مجتمعة قد زاد في وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل في الشركات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء في الشركات المبحوثة

المقدمة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد منظمات الأعمال في عصرنا الحالي مجموعة كبيرة من التغيرات والتطورات المستمرة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى حالة الغموض وصعوبة التنبؤ الدقيق لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها بفعالية. الأمر الذي شكل عقبة في طريقها نحو إنجاز أهدافها الاستراتيجية. لذلك،

كان لزاماً على منظمات الأعمال أن تسعى لانتهاج أساليب وطرق حديثة هذه التغيرات والسيطرة عليها وعلى نتائجها. وأن تركز في ذلك على أس رؤية استراتيجية قادرة على تقييم التغيرات المستقبلية وبناء الاستراتيجية (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018, P.42-43).

وأما باقي قطاعات منظمات الأعمال يواجه قطاع الصناعة التهديدات والتحديات. ونظراً لارتباط هذا القطاع بصحة الإنسان، وحساس التي لا تحتمل الخطأ أو تدني مستوى جودة العمليات وجودة المخرجات التي تواجهها منظمات هذا القطاع. اتجهت منظمات تصنيع الأدوية إلى قبل حصولها، والتطلع إلى مستقبلها بعين واقعها، وذلك بتبني الإدارة الاستراتيجية التقليدية، لمواجهة الضغوطات والعقبات التي تتولد نتيجة الظروف كيان مفتوح على بيئة واسعة مكتظة بالعوامل التي تؤثر بها.

لأن الإدارة الاستراتيجية جسراً يربط بين الواقع وبين القادم المتوقع، وضع خارطة طريق لتوصلها إلى ما تصبو إليه في المستقبل تكون مبنية

ناضج، يعتمد على دقة المعلومات التي يتم جمعها وعلى خبرة وكفاءة من يقع على عاتقهم تجسيد هذه المعلومات إلى فرص وأهداف قابلة للتحقيق، بما يتناسب مع ما تملكه الشركات من قدرات وموارد داخلية، لا سيما الموارد البشرية وفرق العمل التي تملك القدرات والمعرفة المتراكمة وتسعى دائماً إلى التعلم المستمر ومواكبة أحدث التطورات التي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات، ومتابعتها أولاً بأول لمعرفة ما إذا كانت تسير بالاتجاه الصحيح المخطط له، أم أنها بحاجة إلى إجراءات تصحيحية لتعويض مسارها وضمان وصولها إلى أفضل ممارسات للمنظمات الذكية، والذي يقودها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها على أرض الواقع بفاعلية ومرونة عالية (القظامين، 2019، ص.36).

وحيث أن الإدارة الاستراتيجية لا يمكن أن تؤدي أكلها في ظل غياب قيادة استراتيجية تمكن شركات صناعة الأدوية من الاستثمار بما تملكه من كفاء وفطنة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية بوجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

أوضحت المقدمة أهمية الموضوع بشكل موجز وواضح بعبارات محددة، حيث تناولت تمهيد مختصر عن التطورات المتسارعة والهائلة في عالم الأعمال والتحديات المرتبطة بهذا التطور وخاصة في القطاع الصحي، ثم تناولت أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية وأهميتها للمنظمات والشركات لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها بكفاءة وفاعلية، كما احتوت المقدمة على موجز يبين أهمية رفع مستوى جودة العمليات والمخرجات في قطاع صناعة الأدوية، من الملاحظ أن المقدمة أوجزت طبيعة الدراسة وموضوعها وارتبطت به بشكل مباشر، وتضمنت المتغيرات الأساسية (الإدارة الاستراتيجية وأبعادها، المنظمة الذكية وأبعادها) وتم صياغة المقدمة بشكل علمي، مع توثيق المعلومات من مصادر ومراجع موثوقة تضمنت المقدمة المفاهيم الرئيسية للدراسة.

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية

الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

<https://drasah.com/Archiving/website/0128202408041171.pdf>

مشكلة الدراسة

- ✓ تم تحديد مشكلة الدراسة بالاعتماد على توصيات الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وركزت على الإدارة الاستراتيجية وأبعادها وعلاقتها بالمنظمة الذكية، تم تحديد الفجوة البحثية حيث لم تجد الباحثة - على حد علمها - أي دراسة تناولت القيادة الاستراتيجية (كمغير معدّل) للكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة.
- ✓ أوضحت الباحثة في المشكلة أهمية التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز نجاح المؤسسات.
- ✓ تم صياغة المشكلة بصورة تقريرية، بعبارة واضحة مما ساهم في فهم القارئ لما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.
- ✓ تعتبر من الدراسات الحديثة والمعاصرة في موضوعها وفي أهدافها، مشكلة الدراسة تقع ضمن تخصص الباحثة.
- ✓ تم توثيق المعلومات بمراجع ومصادر موثوقة وحديثة، حيث أوردت الباحثة قرائن ودلائل واضحة على وجود المشكلة في القطاع الصحي، وضرورة الاهتمام بتناولها بالبحث والدراسة .

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركات صناعات الأدوية الأردنية العديد من التحديات يكاد يكون أكثرها تأثيراً عليها زيادة سرعة التغيرات البيئية وزيادة حدة المنافسة وندرة الموارد وندرة الكفاءات الخبراء، الأمر الذي يشكل ضغطاً على هذه الشركات بضرورة التوجه نحو استغلال قدراتها الداخلية والتحول إلى منظمات ذكية قادرة على مواجهة كافة التحديات بكفاءة، والبحث عن الأدوات والأساليب التي تمكنها من الحفاظ على سمعتها ومكانتها وبفائتها وتقليص الفجوة بين ما نطمح الوصول إليه وما نحققه على أرض الواقع. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال العمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبنية على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ. وكذلك وجود قيادة استراتيجية ذات اتق وتوجه مستقبلي واعى بإمكانها قيادة الفريق بنجاح لاقتناص ما يتوفر في البيئة الخارجية من فرص وتجلب التهديدات.

وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة بأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز نجاح المنظمات منها: دراسة (الديري، 2018)، ودراسة (الكندري، 2018)، ودراسة (ME، 2018)، ودراسة (Phima، 2020)، وكذلك سلطت العديد من الدراسات على أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمات ونجاحها منها دراسة (أبو رذن، 2018)، ودراسة (الزهراني، 2018)، ودراسة (فرش، والنجار، 2020)، ودراسة (Abu Bakir، 2017) ودراسة (Abdul Rahman et al., 2018) ودراسة (Alayoubi، Al Shobaki & Abu-Naser، 2020).

وبذلك الوقت أوصت العديد من الدراسات بأن تحول المنظمات إلى (منظمات ذكية) من شأنه أن يفوقها نحو تحقيق العزة التنافسية المستدامة منها دراسة (الزعي والعمود، 2017)، ودراسة (أحمد وإسماعيل، 2018)، ودراسة (فرش والنجار، 2020)، ودراسة (الطباع وأبو ناصر وأبو أمونة والشويكي، 2017)، ودراسة (فرعون والعزري والخالدي، 2015)، ودراسة (AlKasasbeh، AlKasasbeh & AlFaouri، 2016)، ودراسة (Al-Zu'bi & Al-Nawasrah، 2017) ودراسة (Abbas، 2020).

لذلك فإن الغرض من هذه الدراسة قياس (أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية).

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية

الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

<https://drasah.com/Archiving/website/0128202408041171.pdf>

Chapter

تساؤلات الدراسة

انبثقت من مشكلة الدراسة وأهدافها مجموعة من التساؤلات البحثية تمثلت في سؤالين رئيسيين، انبثق من السؤال الأول ثلاثة تساؤلات فرعية، حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أبعاد المنظمة الذكية، أما السؤال الثاني تمحور حول دور القيادة الاستراتيجية في تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها.

*** كان الأفضل لو قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي، مثلاً: مادور القيادة الاستراتيجية في تأثير الإدارة الاستراتيجية على بناء المنظمة الذكية؟ ومن ثم ينبثق منه التساؤلات الفرعية**

تم صياغة التساؤلات بأسلوب واضح وعبارات محددة، ركزت على محاولة الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية وأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية وأبعادها مجتمعة بوجود القيادة الاستراتيجية.

تضمنت التساؤلات المتغيرات الأساسية للدراسة وأبعادها وجوانبها بشكل واضح ومحدد.

جاءت تساؤلات الدراسة معبرة بشكل مباشر عن جوانب موضوع الدراسة والذي يتعلق بالإدارة الاستراتيجية وتأثيرها المنظمات الذكية، متسقة مع الأهداف والفرضيات.

3.1 أسئلة الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

– السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟ وينتزع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

• السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في التعلم المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

• السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في التكيف في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

• السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في الذكاء الجماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

– السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

أهداف الدراسة

لم تضع الباحثة عنوان جانبي تحت مسمى (أهداف الدراسة)، وإنما ذكرت الهدف في سياق الملخص، وفي نهاية المقدمة، وفي نهاية مشكلة الدراسة.

تم تحديد الهدف من الدراسة بأسلوب مباشر وواضح، اشتمل على متغيرات الدراسة وأبعادها، وهو قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية؛ الدور المعدّل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

يمكن أن يفيد تحقيق هذا الهدف في نهاية الدراسة المسؤولين عن ممارسة الاستراتيجيات في قطاع صناعة الأدوية.

أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ناحيتين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة كونها امتداداً للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت بالبحث المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) بأبعاده والمتغير التابع (المنظمة الذكية) بأبعاده، وكذلك المتغير المعطل والمتمثل بـ (القيادة الاستراتيجية)، وبالتالي يمكن أن تكون مرجعاً للدراسات المستقبلية في هذا الصدد لما ستثيره من تساؤلات وفرضيات قد تؤخذ بعين اعتبار الباحثين اللاحقين. وكذلك قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً حول المتغيرات التي بحثتها متضمنة تعريفاً مفصلاً لجميع حيثياتها وأبعادها الفرعية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية الموضوع الذي تناولته ومتغيراته، حيث أصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية أمراً ضرورياً، نظراً لإيجابية نتائج تطبيقها في شتى المجالات، وللدور الذي قد تؤديه في تحويل هذه الشركات إلى منظمات ذكية قادرة على تحقيق أهدافها وميزتها التنافسية، بالإضافة إلى أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في تعديل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية، كما أن القطاع الذي طبقت عليه هذه الدراسة والمتمثل بقطاع الصناعات الدوائية يعد من القطاعات الحيوية التي تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الأردني. وكذلك تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بما توصلت إليه من نتائج تم

- تم تحديد أهمية هذه الدراسة النظرية والتطبيقية التي تتمثل في أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية والاستفادة منها في تحويل الشركات إلى منظمات ذكية قادرة على تحقيق أهدافها والوصول إلى الميزة التنافسية. إضافة إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في تعديل العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة.
- تعكس مشكلة الدراسة أهمية الموضوع على المستوى العلمي والعملي، حيث أن الدراسة تمثل امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية وأبعادها، والمنظمات الذكية وأبعادها، ودورها في الوصول إلى التميز التنافسي.
- استفادة المسؤولين في قطاع صناعة الأدوية من نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالمنظمات الذكية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف والوصول إلى الإبداع والابتكار، وتحويل هذه الشركات إلى منظمات ذكية.

الإطار النظري والمفاهيمي

Chapter

7.1 التعريفات الإجرائية

قامت الباحثة بتحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكما يلي:

• **الإدارة الاستراتيجية:** منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بهدف تحقيق المنظمة للميزة التنافسية والأهداف الاستراتيجية (Wheelen et al., 2018, P.37).

وتعرف إجرائياً بأنها عملية تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل، وكذلك تحديد الإجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها، وصولاً بذلك إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة. وسوف يتم قياس هذا المتغير بمجموعة من المتغيرات الفرعية الآتية:

• **المسح البيئي:** هو عملية رصد وتقييم وجمع المعلومات المتعلقة بالعوامل البيئية الداخلية والمعنية بتحديد نقاط القوة واستغلالها لمعالجة نقاط الضعف، والعوامل البيئية الخارجية للمنظمة والمعنية بتحديد الفرص التي يمكن استغلالها وتجنب التهديدات التي تعيقها (Wheelen et al., 2018, P.46).

ويعرف إجرائياً بأنه الوسائل التي تستخدمها شركات صناعة الأدوية الأردنية لجمع معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية، للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، واقتناص الفرص الممكن استغلالها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية. وتم قياس المسح البيئي من خلال الفقرات (1-10).

• **صياغة الاستراتيجية:** هي عملية التحقق من المعلومات التي تم جمعها من عملية المسح البيئي وصناعة القرار لتقديم معايير للمنظمة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية (القوامين، 2019، ص.87).

وتعرف إجرائياً بأنها عملية تقوم بها شركات صناعة الأدوية الأردنية لتجسيد الاستراتيجية من فكرة عامة إلى أهداف قابلة للتطبيق والتحقيق، واختيار أفضل وأنسب مسار للعمل من شأنه أن يساعد على تحقيق الأهداف. بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المرحلة السابقة والمتمثلة بالمسح البيئي وتم قياس صياغة الاستراتيجية من خلال الفقرات (11-22).

• **تنفيذ الاستراتيجية:** هي جميع الأنشطة والاختيارات والبرامج المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية (Wheelen et al., 2018, P.52).

وتعرف إجرائياً بأنها سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة التي تمارسها شركات صناعة الأدوية الأردنية لتنفيذ الاستراتيجية المصاغة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال تخصيص ميزانيات وبرامج تنفيذية وإجراءات تضمن ذلك. وتم قياس تنفيذ الاستراتيجية من خلال الفقرات (23-30).

• **الرقابة والتقييم:** هي عملية تقييم الأداء الفعلي للخطة المنفذة وتقييم الأهداف التي تم تحقيقها بالمقارنة مع الخطة الموضوعية وأهدافها (القوامين، 2019، ص.171).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات والنشاطات التي تقوم بها شركات صناعة الأدوية الأردنية والتي تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الخطة الموضوعية لها حيث تتعلق بمستوى تنفيذ الخطة بنجاح وتحقيق الأهداف الموضوعية. وتم قياس المسح البيئي من خلال الفقرات (31-36).

• **المنظمة النكية:** هي وحدة اجتماعية لديها المعرفة والفهم اللازمين للتعامل مع الأوضاع الجديدة من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات، والاستخدام الأمثل للفرص الداخلية للمنظمة (Hussein, Nassif & Jassim, 2019).

وتعرف إجرائياً على أنها منظمة تتعلم وتتكيف مع التغيرات الطارئة والمستجدة في بيئتها الخارجية التي تعمل بها ولها قدرة على مواجهة التحديات بنجاح، وتقوم بربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات مع التعلم لتكون قادرة على صنع القرارات الاستراتيجية بنجاح، من أجل اقتناص أفضل الفرص لتوليد القيمة اللازمة لديمومتها وبثائها عن طريق التصرف بثكاء في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وسوف يتم قياس هذا المتغير بمجموعة متغيرات فرعية آتية:

• **التعلم المستمر:** "عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أفراد المنظمة بمختلف مستوياتها، وتطوير المهارات والقدرات والمراجعة المستمرة للخبرات والتجارب وتحويلها إلى معرفة ورصدها في ذاكرة المنظمة وتوظيفها للاستفادة منها في انشطتها المختلفة وفي حل المشكلات التي تواجهها" (بوقرة وقيابلي ودوفي، 2019)

ويعرف إجرائياً على أنها قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على توليد المعرفة والمهارات والنتيجة من خلال التجربة لنقودها إلى التطوير المستمر في سلوكيات العاملين بهدف تكيفها مع البيئة المتغيرة باستمرار ولصالح الشركة. وتم قياس التعلم المستمر من خلال الفقرات (37-43).

• **التكيف:** "هو قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية والتغيير في استراتيجياتها بما يتوافق مع الوضع الجديد" (غنيم، 2018، ص.29).

ويعرف إجرائياً على أنه قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على تجاوب أنشطتها للتغيرات الجارية في بيئتها داخلياً وخارجياً، واستخدام الأساليب التي تمكنها قدر الامكان من مواجهة ذلك ومن السيطرة عليه وعلى نتاجه بشكل يضمن استمرار نشاطها وبثائها . وتم قياس التكيف من خلال الفقرات (44-49).

الإطار النظري والمفاهيمي

- تناولت الباحثة في الإطار المفاهيمي، مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها وعرفت تعريفات اصطلاحياً وإجرائياً بشكل واضح، حيث تناولت الإدارة الاستراتيجية وأبعادها بالتعريف، إضافة إلى المنظمة الذكية وأبعادها والمصطلحات المرتبطة بمتغيرات الدراسة بشكل علمي ومنهجي.
- في الإطار النظري تناولت الدراسة الإدارة الاستراتيجية بشكل مفصل مع توضيح المكونات والأبعاد المرتبطة بها، إضافة إلى المنظمة الذكية وكل المكونات المرتبطة بها مع عرض لجميع أبعادها بشكل مفصل وموثق بشكل عملي من مراجع موثوقة، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأهمية القيادة الاستراتيجية ضمن هذه العلاقة.
- من الملاحظ أن الباحثة تناولت موضوع الدراسة في الإطار النظري بالتفصيل مما أثرى هذه الدراسة إثراءً معرفياً يعطي القارئ فكرة شاملة عن الموضوع وأبعاده وأهميته. وفيما يلي عرض لبعض محتوى الإطار النظري

الإطار النظري والمفاهيمي

Chapter

المبحث الأول

1.2 الإدارة الاستراتيجية

1.1.1 تمهيد

بعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الفكرية التاريخية القديمة، والذي ظهر ليعبر عن الانتصارات العسكرية في المعارك والحروب، وتعود جذوره إلى الحضارة اليونانية (أثينا)، حيث تم اشتقاقه من كلمة (Strategoos) والتي تعني (الجنرال) أي القائد المنتخب، وهي من الوظائف التي برزت نتيجة حرب أثينا مع الفرس عام (509 ق.م) واستخدمت بغرض كسب الرهان في الحرب، وتحقيق المنافع السياسية من خلال حسن تصرف القائد بتحقيق المواءمة العملية لجميع الوسائل المتاحة والتي تقع تحت مسؤوليته وتصرفه، ومن أجل إحداث التغيير الإيجابي في مجريات الأحداث الأمنية التي يسعى لإجازها (المحمدي، 2017، ص.15-16)؛ (الدوري، 2021، ص.17).

وقد شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطورات عديدة في الخمسينيات من القرن العشرين، حيث أولاه رجال الأعمال والقانون على العمليات الإدارية اهتماماً متزايداً، لينتقل بذلك من مجال العمليات العسكرية إلى مجال العمليات الإدارية والاقتصادية. وفي ذات السياق أشار (David, 2011, P.21) إلى أن الفرق بين الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال الإدارية يكمن بأن استراتيجية الأعمال يتم صياغتها وتنفيذها وتقييمها مع افتراض المنافسة بهدف تقليل مساوئ المنافسة والتفوق على المنافسين، بينما الاستراتيجية العسكرية تقوم على افتراض الصراع والمناورة بهدف إلحاق الهزيمة بالخصم، ومع ذلك، يتشابه الصراع العسكري والمنافسة التجارية إلى حد ما،

حيث أن العديد من أساليب الإدارة الاستراتيجية تنطبق على كليهما. الأمر الذي يستدعي كل من المنظمات التجارية والعسكرية التكيف مع التغيير والتحسين المستمر لتحقيق النجاح والتقدم. وابتدأت هذه التطورات بظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية، والتي تعد من الأساليب الحديثة في الإدارة، ويعني هذا المفهوم بتشكيل المستقبل من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة، ويتوسط ذلك وجود نظام كامل قادر على اتخاذ القرارات الحكيمة التي تبني على الواقع ومعطياته (القطامين، 2019، ص.17).

2.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

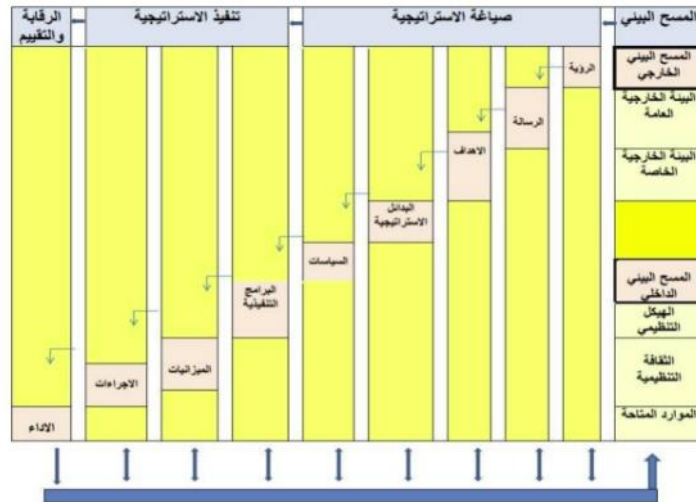
تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها مصفوفة من القرارات والتدابير الإدارية التي تساهم في تحديد الأداء على الأمد البعيد للمنظمة. وتشتمل على المسح البيئي بشقيه الخارجي والداخلي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم (Wheelen et al, 2018, P.37). كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها فن وعلم يختص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات والوظائف المتعددة التي تعزز إمكانية المنظمة من إحراز أهدافها. وليتم ذلك يجب التركيز على التكامل بين جميع وظائف الإدارة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، أي أنها مسؤولة عن ربط انجاز المهام بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة (David, 2011, P.6).

كما عرفها كل من Ibrahim & Musa (2020) بأنها نهج لتحديد ووصف الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وميزة تنافسية لمنظماتهم. وأنها أسلوب يحدد به الاستراتيجيون الأهداف المرغوبة والمضي قدماً في تحقيقها، من خلال اتخاذ قرارات تنفيذية حول الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

4.1.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تُستهل أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأدوارها بالمسح البيئي وتكتمل بالرقابة والتقييم، وفق

(Wheelen et al., 2018, P.32) وحسب ما هو موضح بالشكل الآتي:



الشكل (2): نموذج الإدارة الاستراتيجية

الإطار النظري والمفاهيمي

Chapter

1.4.1.2 التّبع الأول: المسح البيئي (Environmental Scanning)

يسبق عملية صياغة الاستراتيجية الفهم الدقيق لسياقات البيئة التي تتنافس فيها منظمات الأعمال. حيث يكاد يكون من المستحيل على المنظمة تصميم استراتيجية دون فهم عميق للبيئة التي تعمل بها. وبمجرد قيام الإدارة بتأطير جوانب البيئة التي تؤثر على الأعمال، تغدو المنظمة في وضع يسمح لها بتحديد المزايا التنافسية لها، ويمكن تعريف عملية المسح البيئي بأنها أداة شاملة تتضمن مراقبة وتقييم ونشر المعلومات ذات العلاقة البيئية بالتنظيمي للاستراتيجية (Hitt & Ireland & Hoskisson., 2016, P.44).

ويعرف المسح البيئي كذلك بأنه آلية ترتكز عليها المنظمات لتشخيص الظروف التي تؤثر بها من الداخل، وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها المحتملة، وكذلك فهم العوامل البيئية المتعددة ذات التأثير عليها من الخارج، وتمكينها من الإلمام بالفرص المتاحة التي يمكن استغلالها والتحديات التي من المحتمل أن تواجهها، الأمر الذي يقودها إلى اتباع الأسلوب الأنسب للاستجابة للتغيرات المتوقعة والاستثمار بها في توجيه المنظمة لأعلى مستويات الأداء (منسي، 2019).

وعرفه كذلك الشمري (2020، ص.20) بأنه مصفوفة من الأساليب التي تتبعها الإدارة العليا في منظمات الأعمال، لمعرفة مدى التغير البيئي الخارجي، والذي بدوره يؤثر على فعالية المنظمة الداخلية في تحديد ميزتها التنافسية وجدارتها في السيطرة على البيئة التنظيمية الداخلية، وكذلك في استغلال إمكاناتها سواء المادية أو البشرية، من أجل بناء الأهداف والاستراتيجيات أو تعديلها ضمن المستجدات البيئية.

الخارجية وفي البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات، وتحليلها بطريقة منهجية تجعل بمقدورها توقع القوى المؤثرة فيها، والإدراك الصريح لإمكاناتها الداخلية المتوفرة، وحشد وتجهيز تلك الإمكانيات لمعالجة مسببات وهنأ وضعفها الداخلي، ولتستثمر بها المهددات والمعوقات الخارجية التي قد تؤدي إلى انحدار في مسيرتها نحو النجاح، الأمر الذي سيجعل منها منظمة يقطعة في تعاملها مع البيئة، وبارعة في استكشاف فرص التسويق والمنافسة المحيطة واستغلالها بشكل يسهم في صياغة استراتيجية ناجحة تمكنها من احراز أهدافها الاستراتيجية ودوام عطائها ونموها وتقليص الفجوة بين الواقعين الحالي والمنظور.

2.4.1.2 التّبع الثاني: صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

الهدف الأساسي من صياغة الاستراتيجية هو تحويل الظروف الحالية والمتمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، إلى أهداف قابلة للتحقيق (الجناي، 2019، ص.34)، وأضاف على ذلك (Thongsookularn 2019) بأنها عملية لبناء رسالة المنظمة ورسم أهدافها واختيار بين بدائلها الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتعد عملية صياغة الاستراتيجية حلقة الاتصال بين الجانبين النظري والواقعي في المنظمات، والتي تؤول إلى نتائج ملموسة وذات معنى (الغالي ودريس، 2015، ص.344)، وتمر صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة بخطوات تباعية ومؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، يمكن توضيحها كالآتي:

المبحث الثاني

2.2 المنظمة الذكية

1.2.2 تمهيد

ظهر مفهوم المنظمة الذكية في أواخر القرن الماضي وتحديداً في العام 1997م مع اصدار الكتاب الذي يصف السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال الذكية والموسوم بـ "The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D" للمؤلفين (Matheson & Matheson)، حيث أنهما اقتصرا مفهوم تكاء المنظمات بالقرارات المتخذة في البحث والتطوير، لكونها المؤشر على مستوى الخلق والإبداع لدى المنظمات، كما أضافا أن ممارسة التكاء في مجال البحث والتطوير بشكل فلة نوعية في حياة المنظمات، مما يفتح الأفاق أمامها لتوليد الفرص وخلق القيمة، وأكدا فيما بعد بأن تكاء المنظمات يمكن أن يتوسع ليشمل نشاطات المنظمة ككل (الرداكة، 2020، ص.75).

وأشار كل من (Ahmad, Sadq, Othman & Saeed 2019) أن المنظمة الذكية تصف قدرة المنظمات على استغلال ما يتوفر لديها من معلومات في توقع المستقبل والتنبؤ بسلوكيات المنافسين وكذلك سلوكيات العملاء والموردين. موضحين أن وصول المنظمة إلى هذا المستوى من التطور يعتمد على تركيبة متعددة المنهجيات تتضمن العمليات، والتصاميم، والنماذج، والتقنيات، وكذلك الأدوات، تعتمد على توليد المعرفة ذاتياً والحصول عليها حيث يؤدي تركيزها للوصول إلى التكاء التنظيمي، وبناء على ذلك فإنه يساهم في مساعدة الأفراد العاملين والإدارات لتمكينهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية والتي ترتكز على بُعد النظر والحكمة.

2.2 القيادة الاستراتيجية

5.3.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعرف القيادة الاستراتيجية على أنها مقرة الفرد على التفكير السديد والتصرف السليم في التأثير على الآخرين بشكل يمكن المنظمة من الوصول إلى ميزتها التنافسية (الجناي، 2019، ص.32).

وعرفها (Alayoubi et al. 2020) على أنها قدرة القائد على تطوير الرؤية الاستراتيجية وتوضيحها للعاملين في المنظمة من أجل إحداث تغيير استراتيجي، والعمل على تهيئة جميع الموارد المتاحة للمساهمة في تحقيق الرؤية، لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

وكذلك تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها عملية يكون على رأس أولوياتها الاهتمام بالرؤية والرسالة والأهداف والموارد البشرية، وكذلك إضفاء طابع المرونة على قراراتها من أجل تحقيق تغيير إيجابي لمستقبل أفضل (رزقة ومنصور والياس، 2019). وعرفت كذلك على أنها الجهود والتدابير التي تؤول إلى صياغة خطط استراتيجية وتنفيذها ومتابعتها في سبيل تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف (Kahwaji, Eddin & Palalic, 2020).

ويرى (Amayreh 2020) بأن القيادة الاستراتيجية شكل من أشكال القيادة التي تهتم بتنمية وتطوير المنظمة ككل وتشتمل على أهدافها وقراراتها المتغيرة.

وأوضحت (Abu Bakir 2017) بأن القيادة الاستراتيجية ناتجة عن دمج مفهوم القيادة مع مفهوم الاستراتيجية، ويتولد من ذلك وصف القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها في قمة الهرم التنظيمي، من أجل تحقيق الجازات ساهم في تحسين وضعية المنظمة في مستقبل بضم الكثير من التغيرات والاضطرابات.

الدراسات السابقة

Chapter

- تم عرض الدراسات السابقة وتصنيفها إلى عربية وأجنبية، وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، حيث أن أقدمها 2015، وأحدث دراسة كانت 2020.
- دراسات تناولت (الإدارة الاستراتيجية، المنظمة الذكية، القيادة الاستراتيجية) كمتغيرات مستقلة أو تابعة، مثل دراسة (الكندري، 2019) (قرمش والنجار، 2020) (الزهراني، 2018) (أبوردين، 2018) (الأيوبي، 2020) في قطاعات مختلفة حكومية وخاصة
 - جميع الدراسات السابقة تناولت الإدارة الاستراتيجية والمنظمات الذكية والقيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات من جوانب متعددة.
 - تم التعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف، اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، ودور القيادة الاستراتيجية في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وأثر ذلك على المنظمات الذكية، كما اتفقت في المنهج المستخدم وأداة الدراسة.
 - تم تحديد الفجوة البحثية والمتمثلة في عدم وجود دراسات سابقة جمعت بين المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة- على حد علم الباحثة- وهذا ما تميزت به هذه الدراسة حيث ركزت على دور القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل في تحسين العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية. فيما يلي عرض موجز لبعض الدراسات السابقة الواردة في الدراسة:

الدراسات السابقة

Chapter

المبحث الرابع

4.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

1.4.2 تمهيد

بغرض تغذية الإطار النظري للدراسة وبناء أنموذج الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتتبع الدراسات السابقة التي بحثت في مفصليات هذه الدراسة والمتمثلة بـ (الإدارة الاستراتيجية، المنظمة الذكية، القيادة الاستراتيجية)، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة (عربية وأجنبية) وتم إدراجها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي.

2.4.2 الدراسات باللغة العربية

فرعون وآخرون (2015) . 'صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير أنموذج المنظمة الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أس سيل - كورك)'.
 هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال من حيث (تنبؤ المخاطرة، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، التوجه نحو الإبداعية) وتطوير أنموذج المنظمات الذكية بأبعادها (التكيف، والاستدامة، وفهم البيئة، والبراعة) ، وانتهجت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، وتكون مجتمعها الدراسي من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق وعددها ثلاث شركات. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع وتألّفت من (308) فرداً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبيّنت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات ريادة الأعمال وتطوير المنظمة الذكية في الشركات التي بُحثت. وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال واستخدام أفضل الطرق التي تضمن الوصول إلى نموذج المنظمة الذكية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة فرعون وآخرون (2015) في تحديد أبعاد المنظمة الذكية وصياغة تعريفاتها الإجرائية.

الزعيبي والقعيد (2017) . 'أثر استراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية الدور الوسيط التعلم الإلكتروني دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان'.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة التدريب من حيث (الاحتياجات التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، وتقييم التدريب) على المنظمات الذكية من حيث (التعلم المستمر، وفهم البيئة، والتكيف) في ظل التعلم الإلكتروني متغيراً بسيطاً، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع من شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان وعددها ست شركات. وقد تكونت وحدة المعاينة ممن يشغلون المناصب الإدارية (مدير، ونائب مدير، ومدير إدارة، ورئيس قسم) وعددهم (171) موظفاً من الشركات الست، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أفصحت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة التدريب بأبعادها مجتمعة في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة، من خلال التعلم الإلكتروني كمتغير وسيط في الشركات التي بُحثت، وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك المنظمة التي تسعى لتكون ذكية للمعارف والمهارات واستثمارها بالعاملين لديها من خلال إشراكهم بدورات تدريبية لتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، كما أوصت الدراسة بضرورة توجيه شركات الصناعات الدوائية إلى عمل دراسات تمكنها من انتهاز الممارسات العلمية للتحوّل إلى المنظمات الذكية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الزعيبي والقعيد (2017) في صياغة تعريف متغيرها التابع (المنظمة الذكية) اجرائياً، وصياغة مشكلة الدراسة.

الطلّاع وآخرون (2017) . 'الكليات التقنية كمؤسسات ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة'.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تحوّل الكليات التقنية العاملة في فلسطين إلى منظمات ذكية من حيث (الرؤية الاستراتيجية، وثقافة الجدارة والبراعة، ونظام الحوافز) وعلاقتها مع تحقيق الاستدامة من حيث (الإبداع والابتكار، العمليات، الجوانب البيئية للمجتمع)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من الكليات التقنية العاملة في فلسطين حيث دُرست جميعها. وتكونت وحدة المعاينة من (289) موظفاً من الكليات التي بُحثت، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جميع أبعاد المنظمة الذكية وأبعاد تحقيق الاستدامة. وأوصت الدراسة بترسيخ أدوات المنظمة الذكية في الكليات التقنية والعمل على تطوير رؤيتها الاستراتيجية، وتفعيل برامج التحفيز، وتعزيز ثقافة الجدارة، كما أوصت بزيادة الاهتمام بأبعاد تحقيق الاستدامة لما لها من دور واضح في تقدم التعليم التقني واستمراره من خلال تطوير العمليات في الكليات التقنية، وتوجيه الإدارة العليا ومتخذي القرار العاملين في الكليات التقنية على الإبداع والابتكار ومكافأة الإبداع.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الطّلاع وآخرون (2017) في بناء الأبعاد الفرعية للمتغير التابع (المنظمة الذكية)، وفي بلورة مشكلة الدراسة.

الدراسات السابقة

Chapter

الديراوي (2018). " أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، التطبيق، الرقابة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة من حيث (الفاعلية، والكفاءة، والارتباط، والاستدامة) بوجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط، تم الإعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الاجتماعية في قطاع غزة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باتباع أسلوب العينة العشوائية وبلغ عددها (250) مفردة، وتكونت وحدة المعاينة من رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص عند وضع الخطة الاستراتيجية، ودعم الاتفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة بما يتلاءم مع رسالة وأهداف المنظمة طويلة المدى ، وإشراك العاملين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في عملية الإدارة الاستراتيجية، وتفعيل ثقافة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها بشكل دوري، بالإضافة إلى التقييم والمتابعة السنوية وتعميم الخطط التنفيذية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الديراوي (2018) في تحديد عناصر المتغير المستقل من حيث (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) وصياغة تعريفاتها اجرائياً، وكذلك صياغة مشكلة الدراسة.

أحمد وإسماعيل (2018). "أثر أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين التمكين بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعرفة، وإملاك المعرفة، التحفيز والمكافآت، القوة) وخصائص المنظمة الذكية (إيجاد البدائل الاستراتيجية، والتعليم المستمر، وفهم البيئة) لعينة من المديرين في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، تم اعتماد المنهج الكمي التحليلي، وتكون مجتمعها الدراسي من منظمات الأعمال الصغيرة حيث بلغ عددها اثنتا عشرة منظمة. أما وحدة معاينتها فقد تكونت من مديري الوحدات الإدارية في مجتمع الدراسة وعددهم سبعة وخمسون مديراً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصل الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة توفر قاعدة معلومات في المنظمات المبحوثة، تكون على درجة عالية من الدقة والموضوعية، بشكل يحقق للمنظمة مزايا تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، كما أوصت الدراسة بضرورة منح الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين من أجل مواجهة التغيرات والتكيف معها مما يزيد من الامكانية للتحوّل الى منظمة ذكية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة أحمد وإسماعيل (2018) في تحديد البعد الأول للمتغير التابع والمتمثل بـ (التعلم المستمر) وصياغة تعريفه اجرائياً، وفي صياغة التعريف الإجرائي للمتغير التابع (المنظمة الذكية).

قرمش والنجار (2020). "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال".

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والقيادة الابتكارية، واليقظة الاستراتيجية) على المنظمة الذكية من حيث (التعلم المستمر، فهم البيئة، الذكاء الجماعي) في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركة الأم للاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بمحافظة رام الله وفروعها في طولكرم ونابلس وقلقيلية وسلفيت، في حين تكونت وحدة المعاينة من العاملين في المهام الإشرافية والقيادية في الشركة وإجمالي عددهم تسعة وأربعين موظفاً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق المنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). وأوصت الدراسة بأهمية وضوح رؤية الشركات، وتحفيز العاملين فيها وإشراكهم عند صياغة خطط التغيير، وإطلاعهم على الإجراءات التصحيحية لحل المشاكل التي تطرأ على الشركة، وكذلك تبادل المعارف بين موظفيها في شتى الفروع.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة قرمش والنجار (2020) في تحديد الأبعاد الفرعية للمتغير التابع من حيث (التعلم المستمر، والذكاء الجماعي)، وكذلك صياغة تعريفاتها الاجرائية وتعريف (القيادة الاستراتيجية) اجرائياً، وفي صياغة مشكلة الدراسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة

Chapter

5.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات السابقة التي بحثت في متغيرات هذه الدراسة، و بعد الاطلاع على الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية المتمثلة بـ (الإدارة الاستراتيجية، والمنظمة الذكية، والقيادة الاستراتيجية) تبين في النتائج وجود أثر لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على أبعاد المتغيرات التي ارتبطت معها بعلاقة سببية. وكذلك وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على أبعاد المتغيرات التي ارتبطت معها، وكما تبين أيضاً انعكاس أثر عدد من المتغيرات المستقلة والوسيلة التي تساهم في بناء المنظمة الذكية.

وقد تقاطعت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي بحثت بمتغيرات الدراسة الحالية في اعتبار الإدارة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، واعتبار المنظمة الذكية متغيراً تابعاً عدا دراسة الطلاع وآخرون (2017) حيث جاءت فيها المنظمة الذكية متغيراً مستقلاً، وتقاطعت أيضاً مع بعض الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة والمتمثل بالشركات الدوائية على اعتبارها منظمات ذكية. كما تقاطعت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أما بالنسبة لجانب المتغيرات التي بحثت بها الدراسة الحالية والهدف منها، وعلى حد علم الباحثة وما توصلت له بعد الاطلاع على الدراسات السابقة إذ لم تلحظ وجود دراسة جمعت بين هذه المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة وبالترتيب الحاصل للعنوان والأبعاد حيث ركزت هذه الدراسة على معرفة دور القيادة الاستراتيجية كمغير معتل في تحسين العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية، كما تقررت هذه الدراسة في تطبيق هذه المتغيرات مجتمعة على شركات تصنيع الأدوية في الأردن. وكذلك باعتبار القيادة الاستراتيجية متغيراً معدياً مقارنة بباقي الدراسات التي اعتبرتها متغيراً مستقلاً في تأثيرها على المنظمات الذكية وعلى متغيرات تابعة أخرى.

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الفرعية للمتغيرات الأساسية في الدراسة
- أيضاً في تصميم الاستبيان والفقرات الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال المنهجية وأسلوبها.
- إضافة إلى الاستفادة من النتائج والتوصيات، والخبرات الواردة في الدراسات السابقة مما أفاد في إثراء الدراسة الحالية في إطارها النظري.
- الاستفادة من المصادر والمراجع الوارد فيها كمراجع موثوقة.
- تحديد الفجوة البحثية والتي تتمثل في تناول القيادة الاستراتيجية باعتبارها متغيراً معدياً مقارنة بباقي الدراسات

فروض الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتتنبأ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في الذكاء الجماعي شركات صناعة الأدوية الأردنية. في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

• الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

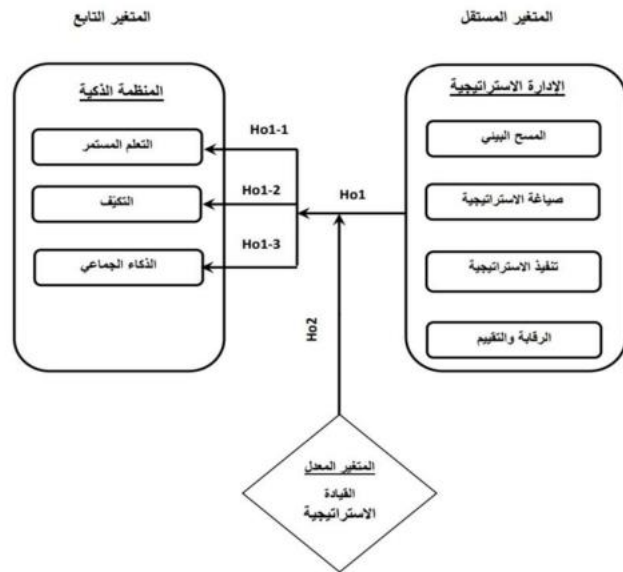
- تم صياغة الفرضيات بعبارات واضحة وبسيطة، تمثلت في فرضيتين رئيسيتين، انبثق من الفرضية الأولى ثلاثة فرضيات فرعية تتمحور حول تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها. اعتمدت الباحثة صياغة الفرضيات بالصورة الصفرية التي تنفي وجود علاقة بين المتغيرات.
- كما تم كتابة الفرضيات بشكل موجز ومختصر دون إخلال بمضمونها، ومن الواضح عدم التحيز الشخصي من الباحثة.
- كما يتضح اتساق الفرضيات مع بعضها البعض، وتناسقها مع الأهداف وارتباطها بتساؤلات الدراسة وباقي أجزاءها.

نموذج الدراسة

6.1 أنموذج الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة قامت الباحثة بتطوير أنموذج الدراسة بالرجوع الى المراجع والدراسات الموضحة في الجدول رقم (1):

أنموذج الدراسة



- تم تمثيل الفرضيات لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها في نموذج الدراسة الذي يوضح دور المتغير المعدل في تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية وأبعادها في المنظمة الذكية وأبعادها

منهجية وإجراءات الدراسة

جدول رقم (5): معدل استجابة المبحوثين

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100	168	الاستبيانات الموزعة
88.7	149	الاستبيانات المستردة
11.3	19	الاستبيانات التي لم تسترد
83.9	141	الاستبيانات الصالحة للتحليل
4.8	8	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل

4.3 مصادر جمع البيانات

قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها بالاعتماد على

المصادر الآتية:

1.4.3 المصادر الثانوية

قامت الباحثة بتغطية المادة العلمية وبناء الإطار النظري للدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المتوفرة باللغتين العربية والأجنبية في الكتب والمقالات والدوريات المحكمة، وما هو متوفر على شبكة الإنترنت والتي جميعها بحثت بمتغيرات الدراسة: (الإدارة الاستراتيجية بأبعادها، والمنظمة الذكية بأبعادها، والقيادة الاستراتيجية)، حيث تم جمعها من مصادرها بشكل مباشر وتوثيقها.

2.4.3 المصادر الأولية

وتمثلت بالبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة تم تطويرها لأغراض المعالجة التحليلية لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية عندما يكون القيادة الاستراتيجية

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية والتي بلغ عددها (21) شركة، وذلك حسب "التقرير السنوي الصادر عن الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية لعام 2020" وقد تم شمولها جميعها بالدراسة. إلا أن (4) من هذه الشركات لم توافق على المشاركة، وبناء على ذلك تم شمول (17) شركة شكلت عينة الدراسة.

الجدول (3): قائمة شركات صناعة الأدوية الأردنية

#	الشركة
1	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية
2	شركة نهر الأردن
3	الشركة الثلاثية لصناعة الأدوية
4	شركة عمان للصناعات الدوائية
5	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية
6	شركة الحياة للصناعات الدوائية
7	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية
8	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية
9	الشركة الجديد للصناعات الدوائية
10	شركة الرام للصناعات الدوائية
11	فيلانفيا للصناعات الدوائية
12	شركة اتقان للصناعات الدوائية
13	الشركة الدولية للصناعات الدوائية
14	التقدم للصناعات الدوائية
15	سافي فرما للصناعات الدوائية
16	شركة جرش للصناعات الدوائية
17	شركة سنا للصناعات الدوائية

*المصدر: وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

ينتظر الفصل الثالث للمنهج الذي تم اتباعه في الدراسة وإجراءاتها، ويقدم عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى توضيح لأداة جمع البيانات المتمثلة بالاستبانة وبيان صدقها وثباتها، كما سيعرض في هذا الفصل أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى المسح الميداني في عملية جمع البيانات من وحدة المعاينة من الإدارة الوسطى وإدارة الخط الأول في شركات صناعة الأدوية الأردنية، والمتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وأبعادها، والمتغير التابع (بناء المنظمة الذكية) وأبعادها، والمتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)، وفي وصف مدى تطبيقها في مجتمع الدراسة ونوع العلاقات التي تربط المتغيرات فيما بينها كما هي على أرض الواقع. ومن ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع أسئلة الدراسة والفرضيات الرئيسية والفرعية التي تقيس أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على بناء المنظمة عندما تكون القيادة الاستراتيجية متغيراً معديلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: شركات صناعة الأدوية الأردنية (21) شركة

عينة الدراسة: تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة، اقتصرت الدراسة على موظفي الشركات محل الدراسة في الإدارة الوسطى (مدير، نائب أو مساعد مدير)

أدوات جمع وتحليل البيانات:

- الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بعد التحقق من صدق وثبات الأداة
- الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والاستفادة منها في الإطار النظري للدراسة.
- استخدام المعالجة الإحصائية بالأساليب المعروفة لتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS

أداة الدراسة (الاستبانة)

الاستراتيجية). حيث قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأهمية النسبية اعتماداً على توزيع النقاط الآتي: خمس نقاط ومنحت للإجابة موافق بشدة، أربع نقاط ومنحت للإجابة موافق، وثلاث نقاط ومنحت للإجابة محايد، ونقطتان ومنحت للإجابة غير موافق، ونقطة واحدة ومنحت للإجابة غير موافق بشدة.

ولتحديد مستوى موافقة أفراد وحدة المعالجة على فقرات الاستبانة، تم الاعتماد على ثلاثة مستويات هي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع (Subedi, 2016)، وذلك استناداً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحّد الأعلى للبدل} - \text{الحّد الأدنى للبدل}) \div \text{عدد المستويات}$$

$$1.333 = 3 \div (1-5) =$$

وبذلك تكون المستويات الثلاثة المعتمدة لاتخاذ القرارات كما هي مبينة في جدول (7) وعلى النحو الآتي:

الجدول (7): المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وأهميتها النسبية

المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة
من (1) - أقل من (2.33)	منخفضة
من (2.33) - أقل من (3.66)	متوسطة
من (3.66) إلى (5)	مرتفعة

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة

قامت الباحثة باختيار صدق المحتوى للاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من مدى صلاحيتها

وفرضياتها، وتم دراسة جميع ملاحظات المحكمين في تعديل الاستبانة، والمتضمنة تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات قبل توزيعها على وحدة المعالجة بشكلها النهائي. وقد تم إدراج أسماء السادة المحكمين الأكاديميين في ملحق رقم (3).

ثانياً: ثبات الأداة

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الموثوقية والاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (8) يوضح أن نتائج كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة تراوحت بين (0.801-0.890) وهذه النسبة أعلى من (70%) وتعتبر مقبولة وذلك اعتماداً على (النجار والنجار والزعبي، 2017، ص. 151) مما يدل

على أن فقرات الاستبانة لجميع المتغيرات بأبعادها تنسم بالاتساق والانساق الداخلي.

جدول رقم (8): نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)			
1	المسح البيئي	0.801	10
2	صياغة الاستراتيجية	0.867	12
3	تنفيذ الاستراتيجية	0.830	8
4	الرقابة والتقييم	0.825	6
المتغير التابع (المنظمة الذكية)			
5	التعلم المستمر	0.832	7
6	التكيف	0.862	6
7	الذكاء الجماعي	0.829	9
المتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)			
8	القيادة الاستراتيجية	0.890	12

تضمن الاستبيان خصائص أفراد العينة الدراسة، ومحاور الدراسة، لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية (متغير مستقل) في المنظمة الذكية (متغير تابع)، والقيادة الاستراتيجية (متغير معدّل)



مجالات التطبيق (حدود الدراسة)

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة على النحو الآتي:

1. الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2021/2020.
2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها سبع عشرة شركة.
3. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة باستقصاء آراء المديرين بالإدارات الوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية السبع عشرة التي شملتها الدراسة.
4. الحدود العلمية: تناولت الدراسة الأدبيات التي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) وكذلك المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) بالإضافة إلى القيادة الاستراتيجية.

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في الأدبيات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية وأبعادها وكذلك المنظمة الذكية وأبعادها، إضافة إلى القيادة الاستراتيجية.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها 17 شركة، حيث اعتذرت 4 شركات عن المشاركة

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في عام 2021/2020

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المديرين بالإدارات الوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على البيانات جمعها باستخدام الاستبانة، بهدف التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة عندما تكون القيادة الاستراتيجية متغيراً معديلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما يقدّم للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولمتغيراتها، والأهمية النسبية لكل منها، لنتائج اختبار الفرضيات ولمتغيراتها، والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة، ونتائج اختبار الفرضيات وكذلك التعليق عليها.

2.4 نتائج وصف خصائص عينة الدراسة

تعرض الجداول الآتية وصفاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة و ب (النوع الاجتماعي (الجنس)، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل، و الوظيفي)، ولذلك تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج (التكرارات، والنسب المئوية) للديموغرافية، والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	30- أقل من 35	4	2.8 %
	35- أقل من 40	70	49.6 %
	40- أقل من 45	42	29.8 %
	45 سنة فأكثر	25	17.7 %
	المجموع	141	100 %

يبين الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة من حيث العمر، حيث بيّنت النتائج أن أكبر الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة كانت من (35 إلى أقل من 40 سنة)، وحصلت على نسبة (49.6%)، أعقبها الفئة العمرية (40 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (29.8%)، ومن ثم الفئة العمرية (45 سنة فأكثر)، وحصلت على نسبة (17.7%)، فيما كانت أقل الفئات العمرية (30- أقل من 35 سنة) بنسبة مئوية بلغت (2.8%)، وتظهر هذه النتائج التفاوت في أعمار عينة الدراسة، والتنوع فيما بينها، ومن هنا يتبين أن الفئات العمرية من (35 سنة) فأكثر حصلت على النسبة الأعلى، وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة حريصة على تقليد المناصب الإدارية لأصحاب الخبرة والمهارة والوعي، كما أن هذه الفئة العمرية تتوافق مع الفترة الزمنية المطلوبة للتحضير لاستلام أي منصب إداري وقيادي.

ناقشت الدراسة النتائج التي توصلت إليها بعد التحليل الإحصائي وعرضها في جداول، مع تفسير وتوضيح ماتوصلت إليه من نتائج، حيث تم عرض وتحليل الإحصاءات لخصائص العينة، وتم تحليل البيانات المتعلقة بالمحاور الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة حيث حققت الدراسة من خلال مناقشة وتحليل النتائج أهداف الدراسة بوضوح وبشكل دقيق، وفيما يلي عرض موجز لنتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الدراسة ومناقشتها

5.2.4 المسمى الوظيفي

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	82	58.2%
	نائب أو مساعد مدير	59	41.8%
	المجموع	141	100.0%

يتضح من الجدول (13) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث لوحظ أن فئة (مدير) شكلت الفئة الأكبر، حيث بلغ عددهم (82) وبنسبة (58.2%)، فيما بلغ عدد من يشغلون منصب (نائب أو مساعد مدير) (59) وبنسبة (41.8%).

3.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الباحثة على قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل فترة من فترات الاستبانة للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (المنظمة الذكية)، والمتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)، وتوضح الجداول الآتية النتائج التي تم الحصول عليها.

1.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

تبيّن نتائج الجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" بأبعاده الفرعية مجتمعه بلغ (4.08)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء البُعد الفرعي "تنفيذ الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي أعلى من بقية الأبعاد وبلغ (4.24)، وأهميته النسبية مرتفعة، تبعه بالمرتبة الثانية البُعد الفرعي "صياغة الاستراتيجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء البُعد الفرعي "الرقابة والتقييم" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.08)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء البُعد

الفرعي "المسح البيئي" في المرتبة الرابعة والأخيرة وقد حاز على أدنى متوسط حسابي (3.89)، وبأهمية نسبية مرتفعة كذلك.

وتعكس هذه النتائج وجهة نظر المستجيبين إلى مدى حرص شركات صناعة الأدوية الأردنية على تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية وبدرجة مرتفعة.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

#	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	المسح البيئي	3.89	0.928	مرتفعة	الرابعة
2	صياغة الاستراتيجية	4.09	0.725	مرتفعة	الثانية
3	تنفيذ الاستراتيجية	4.24	0.650	مرتفعة	الأولى
4	الرقابة والتقييم	4.08	0.857	مرتفعة	الثالثة
	المتوسط الحسابي العام للإدارة الاستراتيجية	4.08		مرتفعة	-

1.1.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي لبُعد المسح البيئي

توضح نتائج الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فترات بُعد (المسح البيئي)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة في مجال المسح البيئي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.76-4.13)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (3.89) وبأهمية نسبية مرتفعة. وحلت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على تقوم الشركة بجمع المعلومات عن عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية) التي قد تؤثر على عملها في المستقبل وبأعلى متوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري قدره (0.695)، في حين احتلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تحرص إدارة الشركة على توفير نظام معلومات متكامل (أجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات) يدعم القيام بعملية

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات بُعد المسح البيئي

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية) التي قد تؤثر على عملها في المستقبل	4.13	0.695	مرتفعة	1
2	تعمل إدارة الشركة على تحليل عوامل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن الاستغفار بها	3.82	0.848	مرتفعة	7
3	تحرص الشركة على تحديد التهديدات التي قد تواجهها في بيئتها الخارجية	3.83	1.028	مرتفعة	6
4	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن التغيرات في عناصر بيئة الصناعة (المنافسين، الموردين، الموزعين..الخ)	3.76	1.055	مرتفعة	10
5	تعمل إدارة الشركة على تحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة التي تمكنها من استغلال الفرص	3.81	0.956	مرتفعة	8
6	تحرص الشركة على تحديد نقاط الضعف في بيئتها الداخلية بهدف الحد من تأثيرها السلبي على نجاح عمليات الشركة	3.84	0.983	مرتفعة	5
7	يعتبر الهيكل التنظيمي في الشركة ميسراً لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية	3.80	1.030	مرتفعة	9
8	تملك الشركة ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية	3.91	0.866	مرتفعة	4
9	يتوفر في الشركة الموارد الكافية التي تحقق استدامة عملياتها بكفاءة	3.94	0.876	مرتفعة	3
10	تحرص إدارة الشركة على توفير نظام معلومات متكامل (أجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات) يدعم القيام بعملية المسح البيئي بفعالية	4.10	0.943	مرتفعة	2
	المتوسط الحسابي العام للمسح البيئي	3.89		مرتفعة	-

تابع نتائج الدراسة ومناقشتها

2.1.3.4 نتائج الاحصاء الوصفي لُبعد صياغة الاستراتيجية

تبين نتائج الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (صياغة الاستراتيجية)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة نحو عملية صياغة الاستراتيجية، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.82-4.38)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (4.09) وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تعتمد إدارة الشركة في بناء أهدافها الاستراتيجية على نتائج أداؤها في السنوات السابقة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وبانحراف معياري قدره (0.640)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "تحرص الشركة على أن تكون أهدافها الاستراتيجية محددة بدقة لتسهيل قياس مستوى تحقيقها" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبانحراف معياري قدره (0.607)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تقوم الشركة بوضع أهداف استراتيجية واقعية في ضوء ما تملك من موارد وإمكانات" وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وبانحراف معياري قدره (0.667)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تضع الشركة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.549)، بينما جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تتسم الخطط الاستراتيجية في الشركة بالمرونة بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع التغير في البيئتين الداخلية والخارجية" وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.536)، أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تمتلك الشركة رسالة واضحة ومكتوبة" حيث حازت على أقل متوسط حسابي والبالغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.975).

وتشير نتائج المتوسطات الحسابية السابقة إلى اعتماد "شركات صناعة الأدوية الأردنية" على إنجازاتها وأداؤها في السنوات السابقة عند صياغة خططها الاستراتيجية وتحديد أهدافها، وذلك في ضوء ما تملك من موارد وقدرتها على استثمارها بكفاءة، بحيث تجعل منها كياناً قادراً على تحقيق أهداف يمكن قياسها ونتائج واقعية يمكن تحقيقها، وكذلك حرصها على مرونة خططها وقابليتها للتطوير بما يتناسب مع التوجه المستقبلي. أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي جميعها جاءت بقيم أقل من (1) فتعد مؤشراً على تقارب وتوافق إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (صياغة الاستراتيجية) وإلى حد كبير.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد صياغة الاستراتيجية

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
11	تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة ومكتوبة	3.83	0.973	مرتفعة	11
12	يدرك جميع العاملين في الشركة من كافة المستويات الإدارية التوجهات المستقبلية للشركة	3.94	0.920	مرتفعة	9
13	تمتلك الشركة رسالة واضحة ومكتوبة	3.82	0.975	مرتفعة	12
14	يتوفر لدى جميع العاملين المعرفة الكافية حول رسالة الشركة وكيفية تحقيقها	3.87	0.901	مرتفعة	10
15	تبني الشركة أهدافها الاستراتيجية بما يتلاءم مع تحقيق رسالتها بفعالية	4.11	0.529	مرتفعة	6
16	تحرص الشركة على أن تكون أهدافها الاستراتيجية محددة بدقة لتسهيل قياس مستوى تحقيقها	4.34	0.607	مرتفعة	2
17	تقوم الشركة بوضع أهداف استراتيجية واقعية في ضوء ما تملك من موارد وإمكانات	4.31	0.667	مرتفعة	3
18	تعتمد إدارة الشركة في بناء أهدافها الاستراتيجية على نتائج أداؤها في السنوات السابقة	4.38	0.640	مرتفعة	1

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلم المستمر

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
37	ترحب الإدارة بالأفكار الإبداعية التي تساعد في تطوير عملياتها	3.80	1.030	مرتفعة	6
38	تتبع الإدارة منهجية للتعلم المستمر بما ينسجم مع طبيعة عملها	3.91	0.866	مرتفعة	3
39	توجه الإدارة عملية التعلم المستمر لتوليد قيمة أعلى لعملائها	3.93	0.876	مرتفعة	2
40	توفر الإدارة الوسائل المطلوبة لكوادرها بهدف تعزيز عملية التعلم	3.94	0.943	مرتفعة	1
41	تمنح الإدارة لموظفيها الوقت اللازم للتعلم وحسب متطلبات العمل لضمان التغيير الإيجابي	3.76	1.055	مرتفعة	7
42	تحدد الشركة الفرص بناءً على تميزها المستمر	3.81	0.956	مرتفعة	5
43	تعتبر الشركة التغيير الإيجابي عملية مريحة	3.84	0.983	مرتفعة	4
-	المتوسط الحسابي العام للتعلم المستمر	3.86		مرتفعة	-

2.2.3.4 نتائج الاحصاء الوصفي لُبعد التكيف:

تعكس نتائج الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (التكيف)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة تجاه مجال التكيف، وبأوساط حسابية تراوحت بين (3.80-3.94)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (3.87) وبأهمية نسبية مرتفعة. حيث حلت الفقرة رقم (49) والتي تنص على "تحاول الإدارة تبني التكنولوجيا الحديثة في مجال عملياتها" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.94)، وبانحراف معياري قدره (0.876)، في حين حلت الفقرة رقم (45) والتي تنص على "تعالج الإدارة حالات عدم التأكد البيئي المتعلقة بالقرارات بالاستعانة بالمختصين" في المرتبة الثانية

نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول (24) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

المتغير	البعد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الإدارة الاستراتيجية	المسح البيئي	2.82	0.38
	صياغة الاستراتيجية	3.69	0.32
	تنفيذ الاستراتيجية	2.84	0.42
	الرقابة والتقييم	3.65	0.37

يبين الجدول (24) قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير، حيث تراوحت قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة بين (2.82-3.69) وجاءت جميعها أقل من (5)، وكذلك تراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.32-0.42)، وبالإضافة إلى ذلك، وبالإشارة إلى القاعدة العامة للقرار المتعلقة بـ Factory (VIF) تدل القيم على عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغير أنها صالحة لإجراء اختبار الانحدار (Anderson, & Tatham, 2018).

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (المنظمة الذكية) Kolmogorov-Smirnov (K-S) One-Sample Kolmogorov Test للتأكد من أن البيانات المتعلقة بمتغير المنظمة الذكية بأبعادها الثلاثة توزعت طبيعياً، وقد أوضحت النتائج المبينة في الجدول (25) والمتعلقة باختبار (K-S) أن قيم مستوى الدلالة المعنوية للمتغير التابع بأبعاده أعلى من (0.05) ويدل ذلك على أن البيانات ولجميع متغيرات الدراسة موزعة طبيعياً.

3.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المعقل (القيادة الاستراتيجية)

تتضمن نتائج الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المتغير المعقل (القيادة الاستراتيجية)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة تجاه القيادة الاستراتيجية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.89-4.35)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (4.21) وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم (59) والتي نص مضمونها على "يعبر القادة الاستراتيجيون عن مستقبل الشركة برؤية استراتيجية تعكس تطلعاتهم المستقبلية" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.35)، وبانحراف معياري قدره (0.549)، في حين حلت الفقرة رقم (60) والتي نص محتواها على "تعمل قيادة الشركة على تجسيد الرؤية الاستراتيجية بإنجازات فعلية" المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبانحراف معياري قدره (0.536)، وعقبها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (63) والتي تنص على "تمنح قيادة الشركة الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف وحسب المستوى الإداري" وبمتوسط حسابي بلغ (4.33) وبانحراف معياري قدره (0.811)، في حين حلت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (70) والتي تنص على "تسعى قيادة الشركة لتطوير منتجاتها بما ينعكس إيجاباً على مكانتها السوقية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.27) وبانحراف معياري قدره (0.764)، بينما المرتبة الخامسة كانت للفقرة رقم (65) والتي تنص على "تؤمن قيادة الشركة بأهمية توحيد جهود العاملين بجميع المستويات الإدارية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية" وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبانحراف معياري قدره (0.741)، وحصلت على المرتبة الثانية عشر والأخيرة الفقرة رقم (66) والتي تضمن محتواها "تؤكد قيادة الشركة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند تحقيق أهدافها"، حيث حازت على أقل متوسط حسابي والبالغ (3.89)، وبانحراف معياري بلغ (0.834).

النتائج

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يعرض هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت لها الباحثة، والتي تم التأسيس عليها في تقديم عدد من التوصيات لشركات صناعة الأدوية الأردنية، وسيتم عرضها على النحو الآتي:

2.5 نتائج الاحصاء الوصفي

1.2.5 نتائج المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية

أوضحت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة والـ المعيارية للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) بأنها جميعها حصا المعيار الاحصائي للأهمية النسبية المرتفعة (3.66)، وبمتوسط حسابي (4.24)، وتلاها 'صياغة الاستراتيجية' والرقابة والتقييم" وبمتوسط حسابي (4.08)، ثم "المسح البير وهذا يدل على أن 'شركات الأدوية الأردنية' تحرص الإدارة الاستراتيجية ولكن بدرجات متباينة، وبمستوى يض والاستراتيجية والتحول إلى منظمات ذكية، وتعزو الباحث أعلى متوسط حسابي بسبب دراية ومشاركة كافة المستو وذلك على غرار بقية مراحل الإدارة الاستراتيجية والتي قد

3.5 نتائج اختبار الفرضيات

1.3.5 أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) للدراسة الحالية عن "وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، والتكيف، والدكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية" وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة الديراوي (2018) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود ريادة المنظمات دوراً وسيطاً. وذات الأمر مع دراسة Phina (2020) والتي بينت نتائجها عن وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا. كما اتفقت مع

• توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي أظهرت أن هناك أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على المنظمة الذكية بأبعادها، ودور القيادة الاستراتيجية في تحسين العلاقة بين متغيرات الدراسة الأساسية.

• حققت الدراسة أهدافها من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

• من الواضح أن هناك ترابط بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة (قرمش والنجار)، (عبد الرحمن، 2019)، (أبو بكر، 2017)، (أبوردين، 2018) وغيرها

• تمكنت النتائج من الإجابة على تساؤلات الدراسة ونفي فرضياتها، وقبول الفرضيات البديلة .

وفيما يلي عرض موجز لبعض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

النتائج

وانتقلت هذه الدراسة بنتيجتها مع دراسة الزعبي والقعيد (2017) والتي بينت وجود أثر في التعلم المستمر من خلال التدريب في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. كما انتقلت مع نتائج دراسة قرمش والنجار (2020) والتي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في التعلم المستمر في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).

2. الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عن "وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على التكيف في شركات صناعة الأدوية الأردنية" وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة فرعون وآخرون (2015) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات ريادة الأعمال والمنظمة الذكية من حيث يُعد (التكيف) لدى شركات الاتصال في العراق.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عن "وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على النكاه الجماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، بينما لم يكن هناك أثر لُبعد الإدارة الاستراتيجية (الرقابة والتقييم) على النكاه الجماعي.

انتقلت مع دراسة قرمش والنجار (2020) والتي توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في التحول إلى منظمات ذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). كما انتقلت مع دراسة Abu Bakir (2017) والتي بينت نتائج اختبار فرضياتها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي من حيث الاستباقية لدى موظفي القطاع العام الأردني. وانتقلت كذلك مع دراسة Abdul Rahman et al., (2019) والتي بينت أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي بالاستراتيجية التشغيلية والتوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركة بروتون (Proton). وكذلك الأمر مع دراسة Alayoubi et al., (2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية. وانتقلت كذلك مع دراسة Amayreh (2020) والتي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على الممارسات الأخلاقية بين الأفراد والعاملين في المنظمات الدوائية في الأردن.

4.5 التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة التي أجريت على شركات صناعة الأدوية الأردنية توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة استمرار شركات صناعة الأدوية الأردنية بتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأنها الواضح في تحقيق التميز وتحسين مستويات الأداء.
2. استمرار الشركات المبحوثة بتوعية الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق مفهوم المنظمة الذكية.

وانتقلت هذه الدراسة مع نتائج دراسة قرمش والنجار (2020) والتي توصلت لوجود علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية من حيث بُعد (النكاه الجماعي). واختلقت كذلك مع دراسة الكندري (2019) والتي أظهرت وجود أثر لُبعد الإدارة الاستراتيجية (الرقابة والتقييم) وأداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت وعدم وجود أثر لِبعد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية) في أداء العاملين في القطاع ذاته.

2.3.5 ثانياً : الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية "وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمُتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية". وتعرّضت الباحثة سبب ظهور هذا الأثر إلى أن وجود القيادة الاستراتيجية يؤثر بشكل كبير في القرارات الاستراتيجية التي تتخذها شركات صناعة الأدوية الأردنية، وفي المحافظة على موارد وقدرة الشركة التي تدعم أهدافها الاستراتيجية وتحقيق هذه الأهداف بتميز، بالإضافة إلى أن وجود القيادة الاستراتيجية يساعد في تفعيل عناصر الإدارة الاستراتيجية ووضع الخطط الاستراتيجية وتوفير السبل اللازمة لتنفيذها وتقييمها، الأمر الذي يعكس نتائج إيجابية في التحول إلى منظمة ذكية قائمة على التعلم المستمر والتكيف والنكاه الجماعي.

وانتقلت هذه الدراسة بنتيجتها مع دراسة أبو رذن (2018) والتي أفادت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. وكذلك انتقلت مع دراسة الزهراني (2018) والتي توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في تطوير قدرات التعلم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى. وكما

التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدّمت الباحثة العديد من التوصيات التي من الممكن الاستفادة منها بتعزيز تطبيق عناصر المنظمة الذكية لرفع مستوى الكفاءة والفعالية والتفوق، ويتضح الارتباط بين نتائج الدراسة وتوصياتها بشكل ملحوظ، وأيضاً من الواضح منطقية التوصيات حيث تتسم بإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في ظلّ التطور الهائل في الأساليب الإدارية الحديثة في عالم الأعمال، والتوجه للمنظمات الذكية التي تحقق الاستدامة المؤسسية.

اقترحت الباحثة إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات أخرى والكشف عن مزايا وإيجابيات تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية على متغيرات تابعة أخرى.

3. استمرار الشركات المبحوثة بتعزيز تطبيق عناصر المنظمة الذكية لما لهذه العناصر من اسهامات في رفع مستوى التفوق والكفاءة والفعالية في هذه الشركات وفي رفع مستوى جودة المخرجات بغرض تحقيق الأهداف المتوخاة والإنجازات المتميزة.
4. استمرار الشركات المبحوثة بتطوير جوانب القيادة الاستراتيجية والتركيز على تنمية القيادات الحالية والمستقبلية، من خلال عقد دورات تدريبية تساهم في تعزيز مهارات وامكانيات القادة من جميع المستويات الإدارية.
5. ضرورة وضع معايير ومؤشرات للقائد الاستراتيجي لا بد من توفرها كأساس في عملية استقطاب القادة أو تعيينهم أو ترقية العاملين الى مناصب إدارية أعلى.
6. اتباع نهج واضح في عمليات الرقابة والتقييم مستند على معايير محددة يتم وضعها قبل عمليات التنفيذ وتقديم تقارير مرتدة عن مستوى الانجاز .
7. تعزيز العمل الجماعي وفرق العمل لما لها من دور في ايجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات .

وتقدم الباحثة المقترحات الآتية :

1. إجراء دراسات مستقبلية توضح ايجابيات ومزايا تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية على متغيرات تابعة أخرى عدا المنظمة الذكية بأبعادها الثلاثة (التعلم المستمر، والتكيف، والتكفاء الجماعي).
2. إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات أخرى عدا قطاع الصناعات الدوائية الأردنية الذي تناولته الدراسة الحالية.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

