

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

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

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

شباط / 2021

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>



للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://1255775/Record/com.mandumah.search/>

ي

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في

شركات صناعة الأدوية الأردنية

إعداد

صفاء خليل القاضي

إشراف

الدكتورة سحر محمد أبو بكر

الملخص

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.

وبغرض 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 اظهر 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 الى ان أثر الإدارة

الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وبناءً على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار الشركات المبحوثة بتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق التميز التنافسي وتحسين مستويات الأداء. بالإضافة الى ضرورة تعزيز مهارات وقدرات القيادة لجميع العاملين في الشركات من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية المتخصصة بهذا الجانب.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، المنظمة الذكية، القيادة الاستراتيجية، 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**

**Preparation**

**Safaa Khalil Al-Qadi**

**Supervisor**

**Dr. Sahar Moh'd Abu Bakir**

**Abstract**

This study aimed at measuring impact of the strategic management with all of its dimensions (environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation and control and evaluation) in the intelligent organization with its dimensions (continuous learning, adaptation and collective intelligence) in the Jordanian industrial pharmaceutical companies. As well as examining the impact of strategic leadership on modifying the impact of strategic management in its combined dimensions in the intelligent organization with its combined dimensions in the Jordanian industrial pharmaceutical companies. The study adopted the descriptive analytical approach. The study population consisted of (17) Jordanian industrial pharmaceutical companies. The sampling unit is consisted of middle management managers, totaling (168) managers.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed to the members of the sampling unit. After retrieving the filled questionnaires, (141) of them were valid for statistical analysis. The statistical analysis (using the statistical package SPSS Version 21) showed that there is a statistically significant impact of the strategic management dimensions in building the intelligent

organization with its dimensions in the Jordanian industrial pharmaceutical companies.

And also the study found that the impact of strategic management with its combined dimensions in building the intelligent organization with its combined dimensions has increased in the presence of strategic leadership as a moderating variable in the Jordanian industrial pharmaceutical companies.

Based on the results, the study introduced set of recommendations, the most important of which are: it is necessary for the surveyed companies to continue applying strategic management process, and to enhance the leadership skills and capabilities through providing all the employees with related training programs.

**Key words:** Strategic Management, Intelligent Organization, Strategic Leadership, Jordanian Industrial Pharmaceutical Companies.

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الترميز
أ	غلاف الرسالة	
ب	التفويض	
ج	قرار لجنة المناقشة	
د	شكر وتقدير	
هـ	الإهداء	
و	فهرس المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	قائمة الأشكال	
ط	قائمة الملاحق	
ي	الملخص باللغة العربية	
ك	الملخص باللغة الإنجليزية	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1
5	أهمية الدراسة	4.1
6	فرضيات الدراسة	5.1
8	أنموذج الدراسة	6.1
10	التعريفات الإجرائية	7.1
13	حدود الدراسة	8.1
14	محددات الدراسة	9.1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
16	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية	1.2
16	تمهيد	1.1.2



17	مفهوم الادارة الاستراتيجية	2.1.2
19	أهمية الإدارة الاستراتيجية	3.1.2
21	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	4.1.2
22	البُعد الأول : المسح البيئي	1.4.1.2
23	أنواع المسح البيئي	1.1.4.1.2
29	البُعد الثاني: صياغة الاستراتيجية	2.4.1.2
30	رؤية المنظمة	1.2.4.1.2
30	رسالة المنظمة	2.2.4.1.2
32	الأهداف الاستراتيجية	3.2.4.1.2
34	تكوين البدائل والاختيارات الاستراتيجية	4.2.4.1.2
38	وضع السياسات والمبادئ التوجيهية	5.2.4.1.2
39	البُعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية	3.4.1.2
40	أبعاد تنفيذ الاستراتيجية	1.3.4.1.2
43	خطوات تنفيذ الاستراتيجية	2.3.4.1.2
44	البُعد الرابع: الرقابة والتقييم	4.4.1.2
45	أهمية الرقابة والمتابعة في المنظمات	1.4.4.1.2
46	مستويات الرقابة الاستراتيجية	2.4.4.1.2
47	خطوات الرقابة والتقييم الاستراتيجي	3.4.4.1.2
49	المبحث الثاني: المنظمة الذكية	2.2
49	تمهيد	1.2.2
50	مفهوم المنظمة الذكية	2.2.2
53	أهداف منظمات الأعمال الذكية	3.2.2
54	أهم ما يميز المنظمات الذكية عن غيرها	4.2.2
55	المحاور الرئيسية للمنظمة الذكية	5.2.2
56	عناصر المنظمة الذكية	6.2.2
57	البعد الأول: التعلم المستمر	1.6.2.2
58	مفهوم التعلم المستمر	1.1.6.2.2
59	أسباب التوجه للتعلم المستمر	2.1.6.2.2

60	البعد الثاني: التكيف	2.6.2.2
61	مفهوم التكيف	1.2.6.2.2
62	متطلبات التكيف	2.2.6.2.2
65	العناصر الداعمة لقدرة المنظمة على التكيف	3.2.6.2.2
66	البعد الثالث : الذكاء الجماعي	3.6.2.2
67	مفهوم الذكاء الجماعي	1.3.6.2.2
69	الوظائف الرئيسية المسؤولة عن بناء الذكاء الجماعي	2.3.6.2.2
71	<b>المبحث الثالث: القيادة الاستراتيجية</b>	<b>3.2</b>
71	تمهيد	1.3.2
72	مفهوم القيادة	2.3.2
73	المهارات القيادية الرئيسية	3.3.2
74	مصادر قوة تأثير القادة	4.3.2
77	مفهوم القيادة الاستراتيجية	5.3.2
79	مهارات القيادة الاستراتيجية	6.3.2
81	أهمية القيادة الاستراتيجية	7.3.2
81	أبعاد القيادة الاستراتيجية	8.3.2
81	البُعد الأول: تحديد الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي	1.8.3.2
83	البُعد الثاني: استثمار وتطوير رأس المال البشري	2.8.3.2
84	البُعد الثالث: القدرة على الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة	3.8.3.2
85	البُعد الرابع: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4.8.3.2
86	البُعد الخامس: ايجاد أنظمة سيطرة ورقابة متوازنة	5.8.3.2
87	خصائص القائد الاستراتيجي	9.3.2
90	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة ذات الصلة</b>	<b>4.2</b>
90	تمهيد	1.4.2
90	الدراسات باللغة العربية	2.4.2
99	الدراسات باللغة الإنجليزية	3.4.2
111	ملخص الدراسات السابقة	4.4.2
117	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	5.4.2

118	نبذة عن شركات صناعة الأدوية الأردنية	5.2
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>		
121	تمهيد	1.3
121	منهجية الدراسة	2.3
122	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
124	مصادر جمع البيانات والمعلومات	4.3
125	أداة الدراسة	5.3
126	صدق وثبات الاستبانة	6.3
128	أساليب تحليل البيانات	7.3
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>		
130	تمهيد	1.4
130	نتائج وصف خصائص عينة الدراسة	2.4
135	نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	3.4
135	نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)	1.3.4
136	نتائج الإحصاء الوصفي لُبعد المسح البيئي	1.1.3.4
139	نتائج الإحصاء الوصفي لُبعد صياغة الاستراتيجية	2.1.3.4
141	نتائج الإحصاء الوصفي لُبعد تنفيذ الاستراتيجية	3.1.3.4
144	نتائج الإحصاء الوصفي لُبعد الرقابة والتقييم	4.1.3.5
146	نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (المنظمة الذكية)	2.3.4
146	نتائج الإحصاء الوصفي لُبعد التعلم المستمر	1.2.3.4
148	نتائج الإحصاء الوصفي لُبعد التكيف	2.2.3.4
150	نتائج الإحصاء الوصفي لُبعد الذكاء الجماعي	3.2.3.4
153	نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)	3.3.4
155	إختبار فرضيات الدراسة	4.4
157	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	1.4.4
161	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية لأولى	1.1.4.4
161	الفرضية الفرعية الأولى	1.1.1.4.4

165	الفرضية الفرعية الثانية	2.1.1.4.4
168	الفرضية الفرعية الثالثة	3.1.1.4.4
172	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	2.4.4
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>		
176	تمهيد	1.5
176	نتائج الإحصاء الوصفي	2.5
176	نتائج المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية	1.2.5
177	نتائج المتغير التابع المنظمة الذكية	2.2.5
178	نتائج المتغير المعدل القيادة الاستراتيجية	3.2.5
179	نتائج اختبار الفرضيات	3.5
179	الفرضية الرئيسية الأولى	1.3.5
180	الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى	1.1.3.5
182	الفرضية الرئيسية الثانية	2.3.5
183	التوصيات	4.5
185	قائمة المراجع	
185	المراجع باللغة العربية	
197	المراجع باللغة الإنجليزية	
206	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	المراجع والدراسات المساندة لأنموذج الدراسة	1
111	ملخص الدراسات السابقة	2
122	قائمة شركات صناعة الأدوية الأردنية	3
123	وحدة المعاينة والتحليل	4
124	معدل استجابة المبحوثين	5
125	عدد وأرقام الفقرات التي تقيس أبعاد الدراسة	6
126	المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وأهميتها النسبية	7
127	نتائج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)	8
131	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	9
132	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	10
133	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
134	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
135	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	13
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية	14
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المسح البيئي	15
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد صياغة الاستراتيجية	16
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ الاستراتيجية	17
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة والتقييم	18
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المنظمة الذكية	19
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلم المستمر	20
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكيف	21
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الذكاء الجماعي	22
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الاستراتيجية	23

156	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به الإدارة الاستراتيجية	24
157	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (المنظمة الذكية) وابعادها	25
157	ملخص النموذج الخاص بالمتغير التابع ككل (Model Summary <sup>b</sup> )	26
158	نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على المنظمة الذكية ANOVA <sup>b</sup>	27
161	نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على المنظمة الذكية (Coefficient <sup>a</sup> )	28
162	ملخص النموذج الخاص بالتعلم المستمر (Model Summary <sup>b</sup> )	29
163	نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على التعلم المستمر ANOVA <sup>b</sup>	30
165	نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على التعلم المستمر (Coefficient <sup>a</sup> )	31
165	ملخص النموذج الخاص بالتكيف (Model Summary <sup>b</sup> )	32
166	نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على التكيف ANOVA <sup>b</sup>	33
168	نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على التكيف (Coefficient <sup>a</sup> )	34
169	ملخص النموذج الخاص بالذكاء الجماعي (Model Summary <sup>b</sup> )	35
170	نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على الذكاء الجماعي ANOVA <sup>b</sup>	36
172	نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على الذكاء الجماعي (Coefficient <sup>a</sup> )	37
173	الجدول (38): نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في تأثير الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية	38

ح

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	أنموذج الدراسة	1
21	نموذج الإدارة الاستراتيجية	2

ط

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
206	الاستبانة	1
213	كتاب تسهيل المهمة	2
214	المحكمون لأداة الدراسة (الاستبانة)	3



العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	2.1
أسئلة الدراسة	3.1
أهمية الدراسة	4.1
فرضيات الدراسة	5.1
أنموذج الدراسة	6.1
التعريفات الإجرائية	7.1
حدود الدراسة	8.1
محددات الدراسة	9.1

## 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 وطرقٍ حديثة للتمكن من التعامل مع هذه التغيرات والسيطرة عليها وعلى نتائجها. وأن تركز في ذلك على أسس عقلانية وقيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على تقييم التغيرات المستقبلية وبناء الاستراتيجيات الملائمة لمواجهةها (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018, P.42-43).

وأسوة بباقي قطاعات منظمات الأعمال يواجه قطاع الصناعات الدوائية كذلك ذات التهديدات والتحديات. ونظراً لارتباط هذا القطاع بصحة الإنسان، وحساسية ما يقدم من منتجات التي لا تحتمل الخطأ أو تدني مستوى جودة العمليات وجودة المخرجات مهما صعبت الظروف التي تواجهها منظمات هذا القطاع. اتجهت منظمات تصنيع الأدوية إلى استباق معرفة الأحداث قبل حصولها، والتطلع إلى مستقبلها بعين واقعها، وذلك بتبني الإدارة الاستراتيجية واتباع الأساليب غير التقليدية، لمجابهة الضغوطات والعقبات التي تتولد نتيجة الظروف التي تحيطها، باعتبارها كيان منفتح على بيئة واسعة مكتظة بالعوامل التي تؤثر بها.

لأن الإدارة الاستراتيجية جسراً يربط بين الواقع وبين القادم المتوقع، لا بد لهذه المنظمات من وضع خارطة طريق لتوصلها إلى ما تصبو إليه في المستقبل تكون مبنية على تخطيط استراتيجي

ناضح، 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 لتقويم مسارها وضمان وصولها إلى أفضل ممارسات للمنظمات الذكية، والذي يقودها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها على أرض الواقع بفاعلية ومرونة عالية (القطامين، 2019، ص.36).

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

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركات صناعات الادوية الاردنية العديد من التحديات يكاد يكون أكثرها تأثيراً عليها زيادة سرعة التغييرات البيئية وزيادة حدة المنافسة وندرة الموارد وندرة الكفاءات الخبيرة، الامر الذي يشكل ضغطاً على هذه الشركات بضرورة التوجه نحو استغلال قدراتها الداخلية والتحول الى منظمات ذكية قادرة على مواجهة كافة التحديات بكفاءة، والبحث عن الادوات والاساليب التي تمكنها من الحفاظ على سمعتها ومكانتها وبقائها وتقليل الفجوة بين ما تطمح الوصول إليه وما تحققه على أرض الواقع. ولا يمكن ان يتحقق ذلك إلا من خلال العمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبنية على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتحقق. وكذلك وجود قيادة

استراتيجية ذات افق وتوجه مستقبلي واعي بإمكانها قيادة الفريق بذكاء لاقتناص ما يتوفر في البيئة الخارجية من فرص وتجنب التهديدات.

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

وبذات الوقت أوصت العديد من الدراسات بأن تحول المنظمات الى (منظمات ذكية) من شأنه أن يقودها نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة منها دراسة (الزعبي والقعيد، 2017)، ودراسة (أحمد واسماعيل، 2018)، ودراسة (قرمش والنجار، 2020)، ودراسة (الطلاع وأبو ناصر وأبو أمونة والشوبكي، 2017)، ودراسة (فرعون والعنزي والخالدي، 2015)، ودراسة (Al-Zu'bi & Al-Nawasrah, 2017) ودراسة (AlKasasbeh, AlKasasbeh & AlFaouri, 2016) 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).

### 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؟ ويتفرع 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؟

## 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 المعدل والمتمثل بـ(القيادة الاستراتيجية)، وبالتالي يمكن أن تكون مرجعاً للدراسات المستقبلية في هذا الصدد لما ستثيره من تساؤلات وفرضيات قد تُؤخذ بعين اعتبار الباحثين اللاحقين. وكذلك قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً حول المتغيرات التي بحثتها متضمناً 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 الى 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 اليه من نتائج تم



الحصول عليها بعد جمع البيانات وتحليلها احصائياً، وما قدمته من توصيات لشركات صناعة الأدوية الأردنية والتي تأمل الباحثة أن تكون نافعة للمنظمات التي بُحثت.

## 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. وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

**H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في التعلم المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في التكيف في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:**

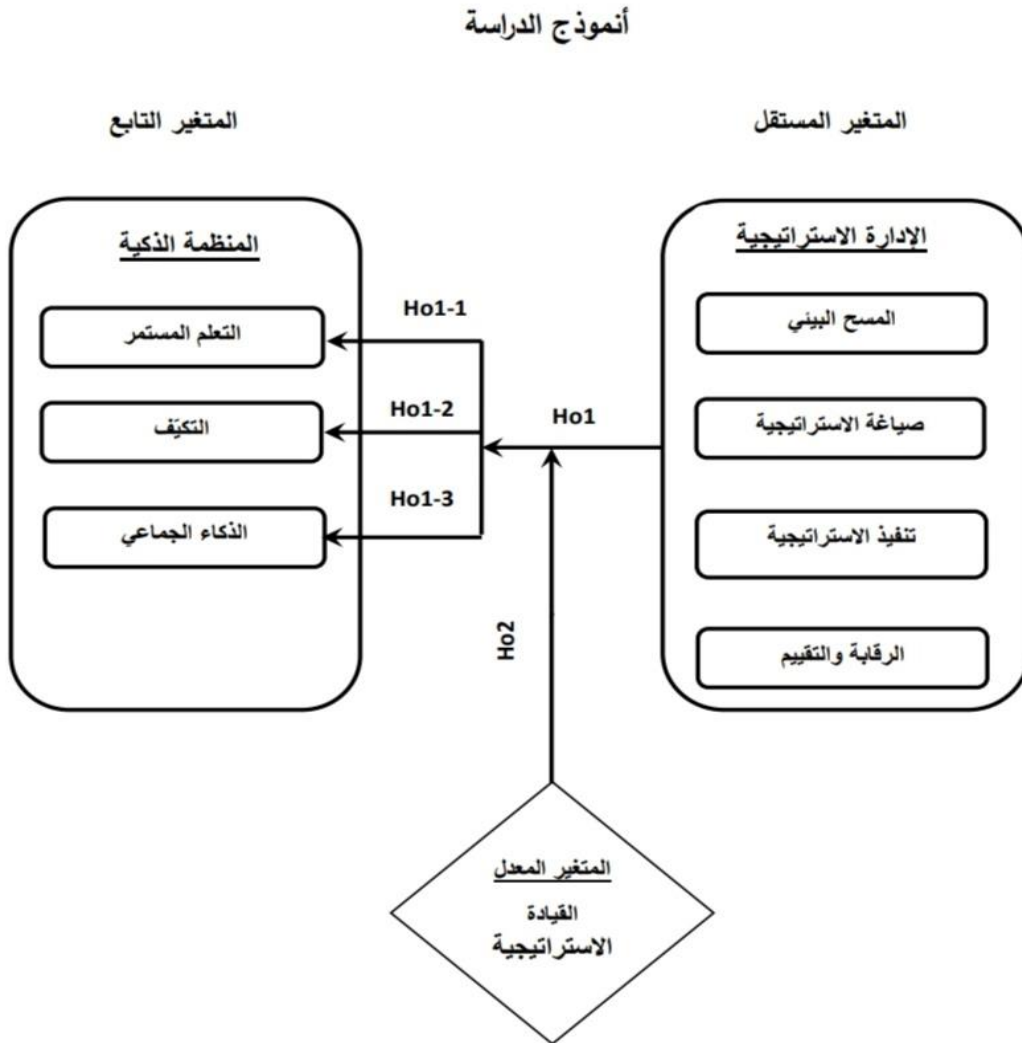
**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في الذكاء الجماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية في تعديل أثر الادارة 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.

## 6.1 أنموذج الدراسة

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



الشكل (1) : أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة وبالرجوع إلى الدراسات والأدبيات المبينة في الجدول (1)

جدول (1): المراجع والدراسات المساندة لأنموذج الدراسة

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management		المتغير المستقل
(Wheelen et al., 2018), (ME, 2018), (Ibrahim & Musa, 2020), (Phina, 2020)	(الكندي، 2019)، (القطامين، 2019)	المسح البيئي Environmental Scanning
(Wheelen et al., 2018), (ME, 2018), (Ibrahim & Musa, 2020), (Phina, 2020)	(الديراوي، 2018)، (الكندي، 2019)، (القطامين، 2019)	صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation
(Wheelen et al., 2018), (ME, 2018), (Ibrahim & Musa, 2020), (Phina, 2020)	(الديراوي، 2018)، (الكندي، 2019)، (القطامين، 2019)	تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation
(Wheelen et al., 2018), (ME, 2018), (Ibrahim & Musa, 2020), (Phina, 2020)	(الديراوي، 2018)، (الكندي، 2019)، (القطامين، 2019)	الرقابة والتقييم Evaluation & Control
المنظمة الذكية Intelligent Organization		المتغير التابع
(Al-Zu'bi & Al-Nawasrah, 2017), (Abbas, 2020)	(ردايدة، 2016)، (الزعيبي والقعيد، 2017)، (غنيم، 2017)، (أحمد واسماعيل، 2018)، (قرمش والنجار، 2020)	التعلم المستمر Continuos Learning
(Sarta, Durand & Vergne, 2021)	(فرعون وآخرون، 2015)	التكيف Adaptation
(Abbas, 2020)	(غنيم، 2017)، (أبو علبة، 2018)، (قرمش والنجار، 2020)	الذكاء الجماعي Collective Intelligence
القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership		المتغير المعدل
(Abu Bakir, 2017) (Abdul Rahman et al., 2018), (Amayreh, 2020)	(أبو رذن، 2018)، (الزهراني، 2018)، (قرمش والنجار، 2020)	

## 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 لأهداف المنظمة على المدى الطويل، وكذلك تحديد الاجراءات 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 الى الأهداف الاستراتيجية (القطامين، 2019،

**وتعرف اجرائياً** بأنها عملية تقوم بها شركات صناعة الأدوية الأردنية لتجسيد الاستراتيجية من فكرة عامة الى أهداف قابلة للتطبيق والتحقق، 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 الموضوع (Wheelen et al., 2018, P.52).

**وتعرف اجرائياً** بأنها سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة التي تمارسها شركات صناعة الأدوية الأردنية لتنفيذ الاستراتيجية المُصاغة 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 الموضوع وأهدافها (القطامين، 2019، ص.171).

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

• **المنظمة الذكية:** هي وحدة اجتماعية لديها المعرفة والفهم اللازمين للتعامل مع الأوضاع الجديدة من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات، والاستخدام الأمثل للقدرات 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 وبقائها عن طريق التصرف بنكاه 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 الى معرفة ورصدها في ذاكرة المنظمة وتوظيفها للاستفادة منها في انشطتها المختلفة وفي حل المشكلات التي تواجهها" (بوقرة وقبايلي ودوفي، 2019)

**ويعرف إجرائياً على أنها قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على توليد المعرفة والمهارات والناجحة من خلال التجربة لتقودها الى 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 تجاوز 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 وبقائها . وتم قياس التكيف من خلال الفقرات (44-49).**

• **الذكاء الجماعي:** "هو نتاج تنوع المعارف والتجارب لدى مجموعة من الأفراد العاملين تؤدي

للوصول الى تفسيرات وحلول أفضل لمشكلة معينة" (Williams, 2020).

ويعرف اجرائياً على أنه المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال الاتصالات الرسمية وغير

الرسمية بين موظفي شركات صناعة الأدوية الأردنية والتي تؤدي إلى تبادل المعلومات والخبرات.

وتم قياس الذكاء الجماعي من خلال الفقرات (50-58).

• **القيادة الاستراتيجية:** "هي قدرة القائد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوجيه

جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغيير

استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة" (الزهراني، 2018، ص.208).

وتعرف اجرائياً بأنها قدرة القيادة في شركات صناعة الأدوية الأردنية على بناء رؤية

للمستقبل، وإيصالها إلى الموظفين، وحشد طاقاتهم وتحفيزهم، وإشراكهم في تعاون من شأنه أن

يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتم قياس القيادة الاستراتيجية من خلال الفقرات

(59-70).

## 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.

## 9.1 محددات الدراسة

واجهت الباحثة المعوقات الآتية اثناء اعداد دراستها:

أولاً: نظراً لجائحة كورونا وصدور قوانين الدفاع التي ترتب عليها إغلاق المنظمات في المملكة ومنها الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية لم تستطع الباحثة توزيع الإستبانات واستردادها في الوقت المحدد .

ثانياً: نتيجة للعامل المذكور في البند أعلاه اعتذرت (4) من شركات الصناعات الدوائية الأردنية التي شكلت مجتمع الدراسة عن المشاركة في الدراسة واستقبال الإستبانات، الأمر الذي جعل الدراسة تقتصر على دراسة (17) شركة من المجموع الكلي الذي بلغ (21) شركة.

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://1255775/Record/com.mandumah.search/>

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

الإدارة الاستراتيجية	1.2
المنظمة الذكية	2.2
القيادة الاستراتيجية	3.2
الدراسات السابقة	4.2
نبذة عن شركات صناعة الأدوية الأردنية	5.2

## المبحث الأول

### 1.2 الإدارة الاستراتيجية

#### 1.1.2 تمهيد

يعد 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 (Strategoes) 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 حُسن تصرف القائد بتحقيق المواءمة العملية لجميع الوسائل المتاحة والتي تقع تحت مسؤوليته وتصرفه، ومن أجل إحداث التغيير الإيجابي في مجريات الأحداث الأمنية التي يسعى لإنجازها (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 والقائمون على العمليات الإدارية اهتماماً متزايداً، لينتقل بذلك من مجال العمليات العسكرية الى 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 إحاق 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، ويُعنى هذا المفهوم بتشكيل المستقبل من خلال استغلال الامكانيات المتاحة، ويتوسط ذلك وجود نظام كامل قادر على اتخاذ القرارات الحكيمة التي تُبنى 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 (Wheleen 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 احراز 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.

وتعرف كذلك بأنها نافذة المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة، عبوراً بالمنافسة وإرضاء الزبائن، ووصولاً لتحسين الأداء، وذلك من خلال مهام متعددة للمديرين والمتمثلة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها استراتيجياً (Phina, 2020).

كما تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها نطاق شامل ومتكامل يُعني بتفسير وتحليل كافة النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة، من خلال تتبع سلسلة ممنهجة من الخطوات، للكشف عن الارتباط التأثيري للمنظمة مع بيئتها، وانعكاسات ذلك على تحسين مركزها في بيئة العمل، وتحسين الأداء الاستراتيجي لها (البلوشي، 2020، ص.74).

ومن وجهة نظر كل من (Qarashay & Alzu'bi (2018 فإن الإدارة الاستراتيجية سر نجاح أي منظمة وتساهم في بناء قاعدة رئيسية لتطوير وتحسين الأداء، من خلال منظومة متكاملة من العمليات التي تتعلق بتحليل الاستراتيجيات المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها ووصولاً إلى أهدافها الاستراتيجية وميزتها التنافسية.

وفي ذات المنحى عرفها الجرجري (2018) بأنها عملية تلخص براعة المنظمة في كيفية استغلال وتوليد الفرص المستقبلية، والتخطيط لتحسين وجهاتها الحالية، ورصف طريقها نحو المستقبل، وذلك باتباع مراحلها المتمثلة بدراسة الواقع وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. وعرفت كذلك على أنها مجموعة القرارات والاجراءات المؤدية إلى صياغة وتنفيذ وتقييم الخطط، لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها (Kerubo & Koech & Otieno, 2020).

وبالرغم من تعدد الآراء حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلا أن جميعها اعتبرت أنها بوصله تمكن المنظمات من تحديد وجهتها المستقبلية، إضافة إلى أن جميعها التقت بأن للإدارة الاستراتيجية محاور وأدوار موحدة تتمثل في عمليات صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ورقابتها ومراجعتها

استراتيجياً، من أجل إحداث تناسق موقفي بين موارد المنظمة وأنشطتها الداخلية والبيئة التي تعمل بها، سعياً بذلك إلى تحقيق الأهداف المستقبلية بشكل كفؤ (عثمان، 2019، ص.51).

وفي ضوء ما سلف ذكره استطاعت الباحثة تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تحديد لأهداف المنظمة على المدى الطويل، وكذلك تحديد الاجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها، وصولاً بذلك إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة.

### 3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

بالنظر إلى التحديات والتهديدات التي تواجهها منظمات الأعمال، أصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية من الضروريات الحتمية وليست كمالية يمكن الاستمرارية من دونها، ورغم صعوبة تبنيتها واعتمادها على توفر حجم كبير من الموارد إلا أنها تتأتى بمنافع تفوق ذلك، حيث تجلت أهمية الإدارة الاستراتيجية في الآتي:

1. وضوح رؤية منظمات الأعمال والقدرة على استقراء الحاضر واستحضار الغد حتى تتمكن من صياغة استراتيجيتها التي تسعى لإنجازها، وبحصافة تخلص من الارتجالية والعشوائية والتدابير العرضية (موسي وشين، 2017، ص.32).

2. تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها على الأمد البعيد، من خلال التفاعل مع ما يجد من ظروف، واستغلال ما يُتاح من فرص محيطة، بالإضافة إلى تخفيف آثار المخاطر الناتجة عن التغير البيئي (الغالبى وادريس، 2015، ص.50).



3. الحد من مقاومة التغيير من خلال التشاركية من جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في اعداد خطة استراتيجية والتي تتطلب الإدراك والالتزام بتنفيذها، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في مؤازرة التغيير الناتج عن تبني استراتيجية جديدة (العنزي، 2019، ص.84).

4. تعزيز قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات والموارد والتي تعد بمثابة ضمان للمستقبل وللاستمرارية، كونها منهجية تسير بخطوات متتابعة لتحديد المهام والطرق والأدوات الرئيسية للربط بين الحاضر وما تتطلع له المنظمة في المستقبل (الديراوي، 2018، ص.57).

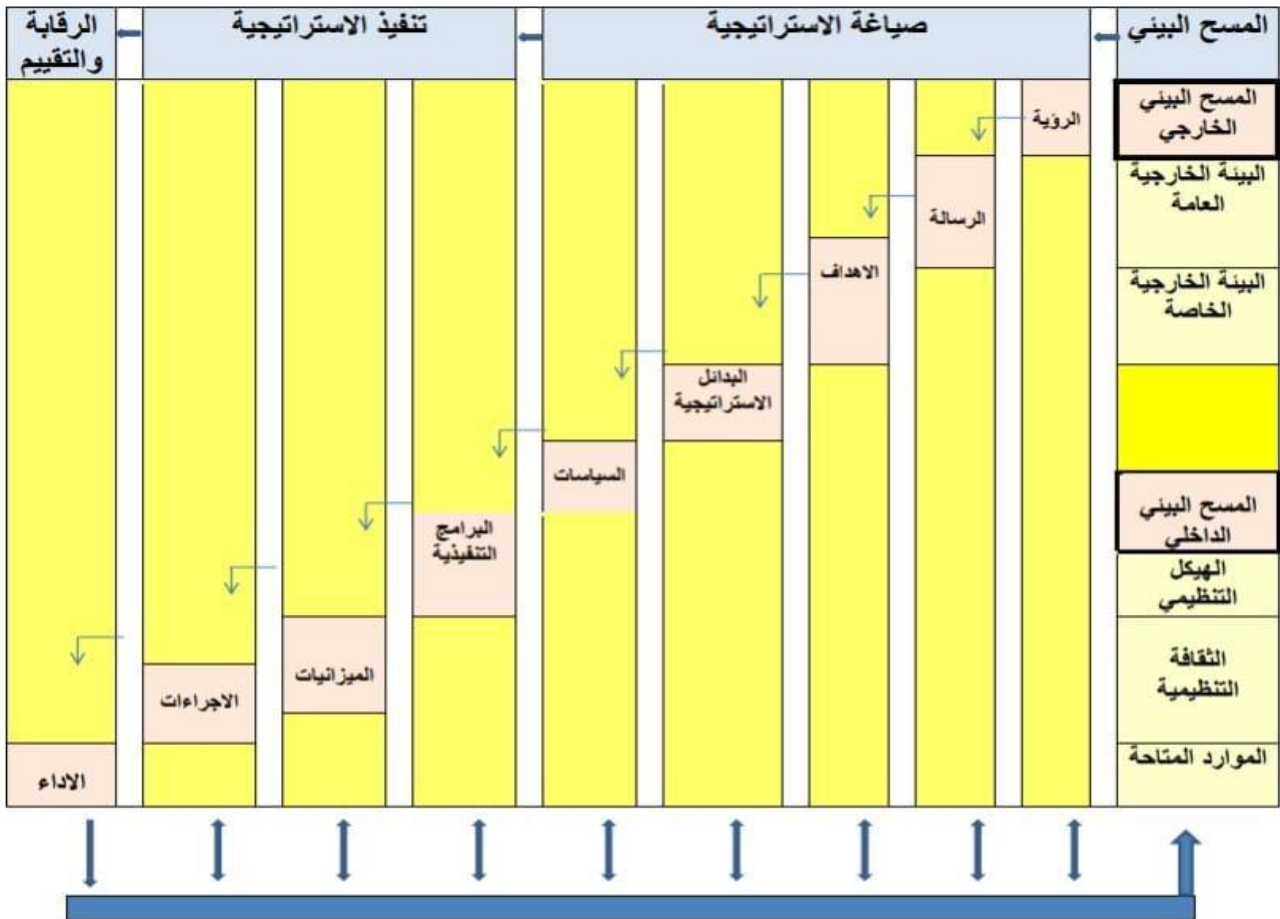
5. المساعدة في حل المشكلات بأساليب ممنهجة ومنظمة، جراء خرق العاملين من مستويات مختلفة في عمليات التخطيط، ليتم نقل المعارف بشكل سريع إلى مختلف مستويات المنظمة ورفع كفاءاتهم التنبؤية، للتمكن من تسديد ثغرات التعثر المتوقعة (موسي، وشين، 2017، ص.32).

6. مواكبة التطورات المحيطة في بيئة الأعمال والتي تؤول إلى تطوير المنظمة وتطوير خدماتها ومنتجاتها واثاحة الفرصة أمامها للفوز بسجال المنافسة وتدعيم مركزها مع المنظمات المحلية والدولية والتي تعمل في نفس المجال (الجريري، 2018).

## 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

### 1.4.1.2 البُعد 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 البنيوية بالتطوير التنظيمي للاستراتيجية (Hitt & Ireland & Hoskisson., 2016, P.44).

ويعرف المسح البيئي كذلك بأنه آلية تركز 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 والتهديدات التي من المحتمل أن تواجهها، الأمر الذي يقودها إلى اتباع الأسلوب الأنسب للاستجابة للتغيرات المتوقعة والاستثمار بها في توجيه المنظمة لأعلى مستويات الأداء (منسى، 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 امكانياتها سواء المادية أو البشرية، من أجل بناء الأهداف والاستراتيجيات أو تعديلها ضمن المستجدات البيئية.

في ذات السياق اعتبره العوادة (2017) بأنه رؤية شاملة للمستقبل ولتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، بهدف قياس التغييرات البيئية المحتمل حدوثها، وكيفية تأثيرها على المنظمة، وعلى نشاطاتها وفعاليتها بالمستقبل، وكذلك لتقييم موقفها الاستراتيجي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

أما في هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتعريف مفهوم المسح البيئي 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 والتحديات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية.

#### 1.1.4.1.2 أنواع المسح البيئي

**أولاً: المسح البيئي الخارجي للمنظمة ( External Environmental Scanning )**

ويقصد بالبيئة الخارجية أنها مجموعة العوامل والعناصر المحيطة بالمنظمة والخارجة عن سيطرتها، وذات التأثير المباشر وغير المباشر عليها وعلى قراراتها الاستراتيجية (الغالبى وإدرىس، 2015، ص.255)، ويتطلب ذلك من القادة الاستراتيجيين أن يكونوا على دراية كافية بها نظراً لما تفرزه البيئة المحيطة من تغييرات دائمة ذات تأثير متبادل، ويهدف هذا الإطار من المسح البيئي إلى تعيين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي يعد تقييمها واقتناص المناسب منها محدداً لمصير المنظمة، ويهدف كذلك إلى معرفة التهديدات التي قد تشكل عائقاً أمام عمل المنظمات وتؤثر على أدائها ومستقبلها (موسى وشين، 2017، ص.41)، ويختلف مستوى أهمية التنبؤ بالفرص والتهديدات تبعاً لطبيعة عمل المنظمة ونسبة الاستقرار البيئي الذي تحيا به المنظمة، لذلك

أصبح يتوجب على القادة في المنظمات دراستها بعمق لتسهيل التجاوب معها، ولتحقيق ذلك تم توزيعها إلى مستويين رئيسيين هما:

أ) **البيئة الخارجية العامة:** وتشير إلى الإطار البيئي العام والواسع الذي تعمل فيه شتى منظمات الأعمال بغض النظر عن مجال اختصاصها، وتتكون من عوامل بيئية واسعة تؤثر بدرجة متفاوتة على جميع المنظمات تقريباً، التي يمكن من خلالها تحديد الدوافع الرئيسية للتغيير (Johnson & Whittington & Scholes & Angwin & Regner, 2014. P.34). ومن تلك العوامل ما تضمنه مصطلح (PESTEL) من عناصر والذي يتبناه مفكرو الإدارة الاستراتيجية ويتكون من:

- **العوامل السياسية (Policy):** وهي مجمل الظروف السياسية التي ينجم عنها تأثير منظمات الأعمال بها ولا سيما بدائلها الاستراتيجية، واستقرار هذه العوامل يمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وعلى غرار ذلك قد ينتج عنها اخفاقات ومخاطر جسيمة، ومن الأمثلة على العوامل السياسية (مستوى الاستقرار السياسي، والتغيرات التي تحدث على أنظمة الحكم، والانقلابات العسكرية، والاضطرابات الداخلية، إلخ) (Johnson et al., 2014. P.34).

- **العوامل الاقتصادية (Economic):** وتطوي في مضمونها التوجهات الاقتصادية على المستوى المحلي والمستوى العالمي، ويمكن أن تشمل على المستوى الكلي مستوى التضخم والكساد ومعدلات البطالة، فضلاً على خطط التنمية الاقتصادية وما يرتبط بها، وتمتد هذه العوامل إلى السياسات النقدية والمالية في الدولة وما يتمخض عنها من أسعار الفائدة وسياسات الإقراض وأسعار الصرف وغيرها (الدوري، 2021، ص.70).

- **العوامل الاجتماعية (Social):** ويندرج تحت مظلتها مجموعة القيم والأعراف والعادات وأنماط الحياة السائدة في المجتمع، والتي يعود تأثيرها على المنظمة، من خلال تمكينها من فهم العملاء وميولهم الاستهلاكية، وما له علاقة بذلك من نفقات مسؤولة عن دوام الحياة الاجتماعية

(المحمدي، 2017، ص.211) وتشمل كذلك العوامل الديمغرافية والسكانية من التركيبة العمرية ومستوى التعليم والتجمعات السكانية وغيرها من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية للمنظمات (Johnson et al., 2014, P.36).

- **العوامل التكنولوجية (Technology):** وهي من العوامل ذات الأهمية المرتفعة في منظمات الأعمال، ويعود ذلك لتأثيرها وعلاقتها المباشرة في رفع مستوى جودة خدماتها وتميز منتجاتها وباستمرار، والذي بدوره يدعم مكانتها التنافسية بين المنظمات ويمنحها فرصة أن تكون رائدة في مجال عملها (البلوشي، 2020، ص.60). حيث يمنح هذا النوع من المسح البيئي المنظمة الفرصة للتعرف على أحدث المستجدات والتطورات التكنولوجية لمواكبتها على المستويين المحلي والعالمى (القطامين، 2019، ص. 63).

- **العوامل البيئية (Ecological):** وتتكون من مجموع العناصر التي تحدد سلوك المنظمات أو الأفراد الموجهة نحو الحفاظ على البيئة الطبيعية وضمان التنمية المستدامة، وتتمثل بالقضايا البيئية على المستوى المحلي والوطني والعالمي، وتغطي هذه العوامل نوعية المواقف البشرية تجاه الموارد الطبيعية، والتنوع البيولوجي، وإعادة تدوير المواد الخام، وجودة البيئة وقدرتها على التحكم في تلوث الهواء والتربة والمياه وتقليله، وتشمل كذلك التضاريس الجغرافية وطبيعة المناخ السائد في البيئة التي تعمل بها المنظمة أو التي تخطط للعمل بها (Wheelen et al., 2018, P. 130).

- **العوامل القانونية (Legal):** وتتمثل باللوائح القانونية التي تخص الصناعة التي تعمل بها المنظمة، وينبغي أن تكون على دراية بها وبالتغييرات التشريعية ذات التأثير على العمليات التجارية، وتتعلق هذه القوانين بحقوق المستهلكين ومكافحة الاحتكار والتوظيف وقوانين الصحة والسلامة بالإضافة إلى قانون التجارة الإلكترونية والجمارك والضرائب وما إلى ذلك (Hitt et al., 2016, P.49).

ب) **البيئة الخارجية الخاصة (المهمة):** وهي الاطار البيئي الأضيق والذي يندرج تحته مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمات العاملة في ذات المجال (Johnson et al., 2014. P.41)، وحظيت بيئة المهمة (Task Environment) بمفور الأهمية، كون أثرها أكثر قرباً على قرارات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وأكثر وضوحاً وتفاعلاً من البيئة العامة، بالإضافة إلى اختلاف مستوى تأثيرها على منظمات دون الأخرى (م جذاب، 2018، ص.336). ولعل من أهم هذه العوامل التي تضمنتها بيئة المهمة: المنافسون الذين يسعون إلى نفس الأسواق أو الموارد، وكذلك الزبائن الذين يستخدمون منتجات المنظمة، بالإضافة إلى الموردين الذين يوفرن الموارد اللازم للعمليات الانتاجية، والموزعين الذين يقومون بتوفير المنفعتين المكانية والزمانية للمستهلكين، وتتضمن أيضاً المجموعات التنظيمية ذات التأثير المباشر على المنظمة والتي يجب الاستجابة السريعة لها (مثل: النقابات والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني)، وأيضاً المنظمات التي من الممكن أن يتم التحالف معها لإنشاء مشروع مشترك، وما إلى ذلك من مؤثرات متغيرة خاصة في البيئة المباشرة في المنظمات ذات النشاط نفسه (Cherunilam, 2015, P.113).

وتكمن الاستفادة من هذا التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة بمد يد العون للقادة لتحديد النطاق الذي هو محور التنافس، الأمر الذي من شأنه تمكين الاستراتيجيين في معرفة عملاء المنظمة ومنافسيها، وما إلى ذلك من إسهامات في تمهيد الطريق أمامها لرسم استراتيجيات المنافسة المناسبة، وتحديد مسببات النجاح الجوهرية، بالإضافة إلى تمكينهم من استحداث أدوات تدعمهم في تقييم الأهداف والمساعي (بني حمدان وإدريس، 2015، ص. 101)

## ثانياً: المسح البيئي الداخلي للمنظمة (Internal Environmental Scanning)

ويتمثل بجميع العوامل والقوى التي تقع داخل إطار المنظمة والتي يكون لها علاقة مباشرة في أدائها، وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية، والمكونات المادية، والمكونات المعرفية، ويهدف تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نواحي الضعف والقوة في منظمات الأعمال، وبناءً على ذلك يكون باستطاعتها تحديد قدراتها الراهنة، والتي قد تغدو محدداً لكيفية اغتنام الفرص والحد من التهديدات المعيقة لها في محيط البيئة الخارجية (الشريف ومحلب، 2015). ويتم ذلك بتحليل موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، وتحليل أنشطة سلسلة القيمة، التي تُعنى بالإنتاج وبيع وتوزيع المنتجات سواء السلعية أو الخدمية، لتوليد قيمة لدى المتعاملين مع المنظمة (Wibisono & Koesrindartoto, 2020).

وقد تم تحديد عدداً من المداخل المعيارية القابلة للقياس والوصف لتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة ولعل من أهمها الآتي (الدوري، 2021، ص.274):

أ) مقارنة إمكانات المنظمة الحالية مع إمكاناتها في الماضي وعبر فترات مختلفة.

ب) مقارنة إمكانات المنظمة مع إمكانات المنافسين.

ت) المقارنة مع عوامل النجاح في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وطبقاً لمراحل التطور التي يمر بها المنتج.

### • عناصر البيئة الداخلية

وتتكون البيئة الداخلية للمنظمات من العناصر الآتية :

1. الهيكل التنظيمي (Structure): ويمكن اعتباره بأنه شبكة تنظيمية تحدد خطوط الاتصال

والسلطة وأدوار الأفراد تبعاً للتقسيمات الإدارية العمودية والأفقية، والتي تعمل معاً من أجل إحراز



الأهداف الاستراتيجية النهائية بشكل كفؤ، ويجري من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية عالية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات (حريم، 2020، ص.294)، إلا أنه يتأثر بدرجة استقرار البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، فالبيئة الهادئة والمتسمة بالاستقرار تتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً، أما في البيئة الديناميكية فيكون الهيكل التنظيمي على مستوى عالٍ من التعقيد (العميان، 2018، ص.208).

**2. الثقافة التنظيمية (Culture):** تعبر عن التراكيب البنيوية من المعاني والسمات وتتألف من المعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية، والتي يجب أن تتميز بها المنظمات، حتى تصنف بأنها منظمة تقوم على أساس ثابت ونظام خاص بها، وأنه باستطاعتها الوصول إلى نتائج ومخرجات إيجابية، تعتمد في تحقيقها على مدى نجاح الخطة التنظيمية التي تركز عليها، مما يساهم في تطوير وتمكين أعضاء التنظيم في شتى المجالات المهنية. أي أن هناك ارتباط صريح بين استراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية، والقصد من ذلك أن أي تغيير يطرأ على الخطة التنظيمية يترتب عليه تغييراً في ثقافتها التنظيمية بحيث يتم توجيه جميع الجهود باتجاه واحد وهو تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة (الرواشدة، 2019).

**3. الموارد المتاحة (Resources):** ويقصد بها أصول المنظمة وتتألف من أصول مادية، وأصول تنظيمية، وأصول بشرية تشمل على المعرفة والمهارات والقدرات والمواهب الإدارية، وتعد موارد المنظمة مرتكزاً في صياغة استراتيجيتها، حيث يتم تخصيصها بشكل كفؤ في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة وميزتها التنافسية (Phina, 2020).

وترى الباحثة أن البيئة بشقيها جزء لا يتجزأ عن منظمات الأعمال، وأن المنظمات لا ينبغي أن تترك صياغة استراتيجياتها للصدفة دون تبني تدابير مبكرة تتمثل بالمسح البيئي، والذي يساعدها في الوصول إلى نقطة تناظرٍ وتمائلٍ استراتيجي بين القوى الاستراتيجية في البيئة

الخارجية وفي البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات، وتحليلها بطريقة ممنهجة تجعل بمقدورها توقع القوى المؤثرة فيها، والإدراك الصريح لإمكانياتها الداخلية المتوفرة، وحشد وتجهيز تلك الامكانيات لمعالجة مسببات وهنها وضعفها الداخلي، ولتستشعر بها المهددات والمعوقات الخارجية التي قد تؤدي إلى انحدار في مسيرتها نحو النجاح، الأمر الذي سيجعل منها منظمة يقظة 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 البُعد الثاني: صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

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

وتعد عملية صياغة الاستراتيجية حلقة الاتصال بين الجانبين النظري والواقعي في المنظمات، والتي توول إلى نتائج ملموسة وذات معنى (الغالبى وادريس، 2015، ص.344)، وتمر صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة بخطوات تتابعية ومؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، يمكن توضيحها كالاتي:

### 1.2.4.1.2 رؤية المنظمة (Vision)

تقوم معظم منظمات الأعمال بصياغة رؤية استراتيجية تعد بمثابة أدلة تأسيسية في تحديد أهداف المنظمة، وتأتي صياغة الرؤية في أولى خطوات صياغة الاستراتيجية، وتعتبر الرؤية عن الطموحات والآمال التي ترنو المنظمة للوصول لها على المدى البعيد أي أنها ذات توجه مستقبلي وقبول واسع لدى موظفي المنظمة (عبد الرزاق وسلمان، 2019).

وتُعنى الرؤية بالمستقبل التي تطمح المنظمة إلى خلقه والتي من شأنها أن تبعث الحماس لدى العاملين في المنظمة والالتزام بتحقيقها (Johnson et al., 2014. P.108).

ووصفها المحمدي (2017، ص.152) بأنها بمثابة أداة استرشادية وفكرة عامة توضح المنظور المستقبلي للإدارة والعاملين، وتبعث الشعور بالولاء والانتماء، كما أنها تصف الغايات المرجوة، وتصف مجموعة المبادئ والمعايير التي تساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة والتعريف بالنجاح التنظيمي.

وأشار عثمان (2019، ص.35) أن القيادات الاستراتيجية لا يمكن أن تمارس دورها القيادي والمتمثل باتخاذ القرارات الاستراتيجية المتجهة نحو المستقبل في ظل عدم وجود رؤية واضحة ومميزة تعد خارطة الطريق والأساس لما يأتي بعدها من مراحل.

### 2.2.4.1.2 رسالة المنظمة (Mission)

تعتبر الرسالة وسيلة بالغة الأهمية لتدعيم هوية المنظمة ولمنحها طابعاً يميزها عن مثيلاتها، بحيث تعكس الاتجاه الاستراتيجي الأساسي والذي ينبثق عنه إحرار الأهداف المرجوة ورفع جودة أدائها المالي وغير المالي (بني حمدان وإدريس، 2015، ص.128).

ويهدف بيان الرسالة إلى تزويد العاملين وأصحاب المصالح في المنظمة حول ما يجب القيام به بشكل أساسي (Johnson et al., 2014. P.108).

وتعبر الرسالة عن بيان الغرض الأساسي والفريد الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في نفس المجال، وتحدد بشكل صريح على المستوى الضيق قيمة المنظمة واتجاهها العام، وعلى المستوى الواسع والمنتجات والخدمات التي تقدمها والأسواق التي تسعى في اختراقها (العامري والغالبي، 2014، ص: 269-270).

كما تعبر الرسالة عن سياق عمل المنظمة وعملياتها وإمكانياتها، بحيث تعكس صورتها التي ترغب الظهور بها أمام الأطراف المستفيدة منها من خلال منتجاتها وخدماتها وأسواقها (القطامين، 2019، ص: 92-93).

#### • أهمية رؤية ورسالة المنظمة

في ضوء ما تم ذكره آنفاً تعتبر الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة نقطة الانطلاق في التخطيط الاستراتيجي، وينبثق عنهما الفوائد الآتية (Thongsookularn, 2019) ; (Kopaneva, 2019):

1. تحديد الغرض الأساسي من وجود المنظمة وتلهم العاملين بشعور الانتماء.
2. تحديد أنواع العمليات التنظيمية كونها من أسباب وجود المنظمة، ووجودها يمثل مؤشرات الاتجاه إلى الأهداف الفعلية.
3. تعتبر بمثابة نقاط توجيه مركزية للعاملين لتعريف أنفسهم في المنظمة.
4. تساهم في تحويل الأهداف إلى توصيفات وظيفية ومهام يتم إيجادها لتحقيق تلك الأهداف.
5. تساهم في توضيح الفلسفة الأساسية للمنظمة وفي تحديد قيمها.

### 3.2.4.1.2 الأهداف الاستراتيجية (Objectives)

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن النتائج المرجوة للأفراد والجماعات والمنظمات. وعن النهج الإرشادي لعملية الإدارة الاستراتيجية، والمتبع لقياس الأداء الذي تسعى المنظمة للوصول إليه بفعالية، والذي يؤثر بشكل مباشر على استمرار وازدهار نشاطها (Sadq, 2019).

وترتبط الأهداف الاستراتيجية مباشرة برسالة المنظمة ورؤيتها، وتعد الركيزة التي يستند عليها متخذو القرارات في المنظمة لتوسيع الأنشطة وتطويرها، حيث تسعى المنظمة إلى تحويلها لأهداف تفصيلية بعد غربة وتحديد البدائل المتاحة، وتحقيقها خلال الفترة المخصصة للخطة الاستراتيجية (بشير، 2019، ص.41).

يمكن التمييز بين الأهداف والغايات على أساس البعد الزمني والشمولي، إذ تمثل الغايات الاستراتيجية للمنظمة (الأهداف العامة) والنتائج النهائية التي تأمل الوصول لها على الأمد الطويل والتي تنبثق من رسالة المنظمة، ويعتمد مدى تحقيقها على كيفية استخدام موارد المنظمة، بينما تمثل الأهداف الاستراتيجية الانجازات التي ترغب المنظمة بتحقيقها على الأمد المتوسط وقد تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف المنظمات واختلاف طرق عملها، وتنبثق الأهداف من الغايات الاستراتيجية ويطلق عليها مصطلح الأهداف الفرعية نظراً لانبثاقها من أهداف تتصف بالأكثر شمولية، مما يعني أنها أكثر تخصيصاً وتحديداً في مضامينها (الغالبى والزيادي، 2020).

وتطمح منظمات الأعمال الناجحة لتحقيق غاياتها والتي قد تشمل على غاية واحدة أو ما يعلوها من غايات أخرى، بينما الأهداف الاستراتيجية تنفرع إلى ثلاثة مستويات يتم صياغتها تبعاً للبعد الزمني لتحقيقها والبعد التنظيمي، يكون أولها الأهداف التشغيلية التي يشارك في صياغتها الإدارتين الوسطى والإشرافية وهي تخدم المدى القصير، وتقود المنظمة لتحقيق النوع الثاني من

الأهداف والمتمثل بالأهداف التكتيكية، حيث يقع على عاتق الإدارتين العليا والوسطى في المنظمة صياغتها، وتتسم بأنها أهداف متوسطة الأجل، وتحقيقها يؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة ككل والمتمثلة بالأهداف الاستراتيجية والتي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا في المنظمة وتمثل النتائج الكلية المطلوبة وتتسم بالأهداف طويلة الأجل (درة وجرادات، 2014، ص. 108).

ويشير (Sokowski (2015, P.43 أنه حتى يتم الاعتماد على الأهداف في صياغة الاستراتيجية يجب أن تتصف بالخصائص التي يمتلكها مصطلح SMART وهو مصطلح يختصر عدة كلمات يمثل كل حرف منها خاصية يمكن توضيحها بالآتي:

❖ **محددة (S = Specific):** ويعني ذلك أن يكون الهدف المراد تحقيقه محدداً من حيث مستوى الانجاز المنشود ونسبة الحصة السوقية أو نسبة الربحية.. الخ.

❖ **قابلة للقياس (M = Measurable):** أي أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي، وترتبط هذه الخاصية بالخاصية الأولى فما هو محدد بدقة يسهل قياسه.

❖ **قابلة للتحقيق (A = Attainable):** ويشير ذلك إلى أن الأهداف يجب أن تكون ضمن الإطار المنطقي والواقعي، والذي يتوافق مع القدرات والامكانيات المتاحة واللازمة لتنفيذه وتحقيقه.

❖ **ذات صلة (R = Relevant):** تتميز بأنها أهداف تتناسب مع مجال عمل المنظمة والحدود الزمنية والقدرات المتاحة، فإذا كان الهدف هو إطلاق منتج جديد، فينبغي أن يتلاءم مع الأهداف العامة للمنظمة.

❖ **محددة زمنياً (T = Time-Based):** ويعني أن يتم وضع خطة زمنية محددة للبدء بالعمل على الهدف والانتهاؤ منه وتحقيقه، لأن تحديد الاطار الزمني من شأنه المساهمة في قياس فعالية الهدف.

## • أهمية الأهداف الاستراتيجية

مما لا شك فيه أن أي استراتيجية يتم صياغتها تُبنى على جملة الأهداف الاستراتيجية، لأن وضعها وتحديدنا بطريقة منطقية وترابطية سيؤول بالمنظمة لتحويل رؤيتها ورسالتها إلى مستويات أداء مرغوبة قابلة للتحقيق، وبناءً على ما سبق فقد حظيت الأهداف الاستراتيجية بأهمية بالغة في منظمات الأعمال يمكن توضيحها كالاتي (الدوري، 2021، ص.46) ؛ (المحمدي، 2017، ص:175-176) ؛ (Cherunilam, 2015, P:52-53):

- وصف المستقبل البعيد للمنظمة وتحديد الوجهة الاستراتيجية التي ستسير عليها المنظمة لإنجاح استراتيجيتها الرئيسية.
- تعتبر خارطة الطريق والموجه في اتخاذ مختلف القرارات، والملائمة لتغاير المواقف التي تواجه المنظمة.
- تساهم في تحفيز العاملين على الأداء، إذا تم وضعها ضمن معايير تتوافق مع حدود قدراتهم وإمكانياتهم وبدون تجاوز.
- إسهاماتها في توزيع المهام والأدوار بين التقسيمات الإدارية في المنظمة، والمؤدية الى تحديد السلطات والمسؤوليات.

### 4.2.4.1.2 تكوين البدائل والاختيارات الاستراتيجية ( strategic choices and Alternatives)

يقصد بالخيارات الاستراتيجية بأنها المسار الذي يتجه نحو عملية اتخاذ القرارات بشأن أنجع بديل استراتيجي من حزمة من البدائل المتاحة، والذي يتناسب مع قدراتها وامكانياتها والذي يمكن

المنظمة من تحديد خارطة الطريق التي تحقق من خلالها أهدافها ورسالتها ورؤيتها (قاصب، 2019، ص.73).

كما تتعلق الخيارات الاستراتيجية بالقرارات التي تخص مستقبل المنظمة، والطريقة التي تحتاجها للاستجابة للعديد من الضغوط والتأثيرات البيئية، ولذلك يجب أن تأخذ دراسة الاستراتيجيات المستقبلية في الاعتبار حقائق تجسيد الاستراتيجية إلى أعمال والتي بدورها يمكن أن تشكل قيوداً كبيرة على الاختيار الاستراتيجي (Johnson et al., 2014, P.189).

ويتم الكشف عن استراتيجيات بديلة مجدية في ظل عملية المسح البيئي الذي يُعد أساساً لاتخاذ قرارات صياغة الاستراتيجية، حيث يجري اقتراح الاستراتيجيات من قبل المديرين والموظفين المشاركين في التحليل الاستراتيجي وعملية الاختيار، وتقييم هذه الاستراتيجيات البديلة والخيارات وتصنيفها بقائمة حسب الأولوية لاختيار أفضل الاستراتيجيات (David, 2011, P.192). وتتفرع الخيارات الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات رئيسية وتصنف كالاتي:

**1. مستوى المنظمة (Corporate Level):** وتصف هذه الاستراتيجية الاتجاه العام للمنظمة من حيث النمو وإدارة أعمالها المختلفة، حيث يتم بلورته مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتحديات البيئية، والإمكانيات المتاحة في المنظمة، ويترأس ذلك منظومة استراتيجية توضح كيفية تنفيذ الأهداف على مستوى المنظمة. ويتناسب هذا المستوى من الاستراتيجية بشكل عام مع الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث والمتمثلة بالاتي (Johnson, et al., 2014, P.7):

❖ **استراتيجية النمو (Growth Strategy):** تتبناها المنظمات التي ترغب في نمو أصولها وتوسيع نشاطاتها وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، من خلال الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة أو بديلة ذات مزايا أعلى، وتلجأ المنظمات بشكل عام لمثل هذا النوع من



الاستراتيجيات عندما تمارس نشاطاً صناعياً مضطرباً بهدف تقليل المخاطر وتحقيق البقاء (الدوري، 2021، ص.184)

❖ **استراتيجية الاستقرار (Stability Strategy):** وتتبناها المنظمات في حال عدم توفر موارد مادية ومالية كافية بتحقيق المزيد من النمو، وذلك بهدف الحفاظ على ما حققته من إنجازات في الوقت الماضي، وللدفاع عن وضعها الراهن والبقاء في نفس حجمها أو النمو بشكل بطيء، ويطلق عليها أيضاً مسمى استراتيجيات النمو المحدود، وترتكز هذه الاستراتيجية على عدم إجراء تغيير جوهري على عمليات المنظمة، ويعتمد نجاحها على استقرار الصناعة والبيئة التي تعمل بها (Wheleen et al, 2018, P.225).

❖ **استراتيجية الانكماش (Retrenchment Strategy):** تتبناها المنظمات في حال تعرضت لتدني مستوى أدائها عن السابق. ويتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية خلال فترة الركود، والمنافسة الشديدة، وندرة الموارد. وكذلك عند تعرض المنظمة للفشل تصبح هذه الاستراتيجية ضرورة ملحة لبقاء المنظمة. وتتضمن تبني عدة استراتيجيات منها (استراتيجية التحول) عندما تعتمد المنظمة تغيير نشاطها واللجوء إلى نشاط آخر، وكذلك (استراتيجية تخفيض الأنشطة) عند تدهور أدائها بهدف التقليل من النفقات، وفي حال لم تنجح هذه الاستراتيجيات في انقاذها من الفشل فقد يتم التخلي عن الأنشطة تماماً وقد يتم تصفية الوحدة وإشهار الإفلاس وهو ما يطلق عليه (استراتيجية التصفية) (القطامين، 2019، ص.117).

2. **مستوى وحدات الأعمال (Business Units Level):** ويرتبط هذا المستوى من الاستراتيجيات بكسب الأرباح، وتحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في قطاع الصناعة، أو السوق المحدد الذي تخدمه وحدة الأعمال، وذلك مع الأخذ بواقع منظمات الأعمال التي تحوي مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال، حيث يقع على كاهل كل رئيس وحدة صياغة

استراتيجيتها الخاصة وتنفيذها بما يصب في صالح الوحدة، وبالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة، مما يعني أن وحدات الأعمال تؤدي دوراً مسانداً لدعم مساعي الإدارة العليا في المنظمة لإنجاز أهدافها الاستراتيجية. وتتمثل بالاستراتيجيات التنافسية التالية (Hitt et al., 2016: P.357):

❖ **استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership):** والتي تشير إلى تخفيض الكلفة الانتاجية

بحيث يكون بالإمكان بيع المنتجات بسعر أقل من المنافسين وبنفس مستوى الجودة.

❖ **استراتيجية التمايز (Differentiation):** وتساهم هذه الاستراتيجية في زيادة الأرباح من

خلال انتاج منتج مميز وفريد من حيث الخصائص وذو قيمة ليتفوق على منتجات المنافسين، مما يؤدي لكسب ولاء الزبائن الأمر الذي يساهم في تخفيض حساسيتهم تجاه السعر المرتفع.

❖ **استراتيجية التركيز (Focus):** والتي تتبناها المنظمات لاستهداف شريحة معينة من الزبائن

دون غيرها وتبدأ بالعمل على وضع كافة امكانياتها وجهودها في تلبية احتياجات هذه الشريحة.

**3. المستوى الوظيفي (Functional Level):** تتشعب وحدات الأعمال في المنظمة الى

مجالات وأنشطة وظيفية تتضمن (الانتاج والعمليات، والموارد البشرية، والموارد المالية، والتسويق)،

ويمكن النظر الى هذا المستوى من الاستراتيجية على أنه النهج الذي يتبعه أي من المجالات

الوظيفية لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات أعمالها، من خلال وضع استراتيجيات

تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد إلى حدها الأقصى، وبشكل يساند استراتيجية وحدات الأعمال الذي

يتبعه المجال الوظيفي. ويهتم بتطوير الكفاءات لتحسين مستوى أداء المنظمة أو وحدات الأعمال

وتحقيق ميزة تنافسية (Hill, 2017, P.19).

ويرى (العنزي، 2018، ص.50) أن الاستراتيجية الوظيفية تتكامل عمودياً مع المستويين

السابقين الذكر، بحيث تشتق منهما وتهدف إلى دعم تنفيذها بكفاءة. وتتكامل كل منهما أفقياً مع

غيرها من الاستراتيجيات الوظيفية في علاقة تكامل وتنسيق وتعاون.

### 5.2.4.1.2 وضع السياسات والمبادئ التوجيهية (Policies)

يقصد بالسياسات بأنها تلك الأطر التي من شأنها الاسهام في تحديد التوجهات لعمليات صنع واعتماد القرارات وتأدية المهام ومزاولة الصلاحيات والسلطات، وعليه يمكن اعتبارها حلقة تربط بين عمليتي الصياغة والتنفيذ (موسي وشين، 2017، ص.66).

يرى كل من درة وجرادات (2014، ص.233) أن المنظمة بعد أن تختار استراتيجيتها الأنسب وفقاً لنتائج تحليل الموقف، تحتاج لتحديد السياسات اللازمة والمهمة في عملية التنفيذ، نظراً لإسهاماتها الواضحة في نقل التوجه الاستراتيجي العام والاستراتيجيات المعتمدة إلى قواعد عملية يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وتصنف السياسات على مستويين (العام والخاص)، ويتضمن المستوى العام سياسات تشمل كافة التقسيمات الإدارية والعاملين، بينما يتضمن المستوى الخاص سياسات تخص الوظائف الإدارية بالمنظمة كالتسويق والانتاج والوظائف المالية والبشرية.

وفي هذه الدراسة عرفت الباحثة مرحلة صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تقوم بها شركات صناعة الأدوية الأردنية لتجسيد الاستراتيجية من فكرة عامة الى 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 بالمشح البيئي.

وترى الباحثة أن مرحلة صياغة الاستراتيجية تعزز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ترجمة طموحاتها ورغباتها إلى رؤية ورسالة وأفكار قابلة للتنفيذ، من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل الاستراتيجية وبما يتناسب مع وضع المنظمة الراهن ونتائج تحليل المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية، وكذلك وضع السياسات اللازمة للبدء في عملية التنفيذ الاستراتيجي.

### 3.4.1.2 البُعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)

تعتبر تنفيذ الاستراتيجية العملية الإبداعية للإدارة الاستراتيجية للحصول على النتائج المرجوة بعد صياغة الاستراتيجية، كما يعد التنفيذ الاستراتيجي خطوة رئيسية تشمل التعويض والتقييم والتحفيز والسيطرة. إذ انها تتولى ترجمة الخطط المصاغة إلى الإجراءات العملية التي تؤدي في الواقع إلى فعالية الأداء التنظيمي (Suphattanakul, 2017).

وفي هذه المرحلة يتم نقل الاستراتيجية من الحيز النظري الى الحيز التطبيقي، بوضع الاستراتيجية المختارة للمنظمة موضع التنفيذ. وتتضمن في طياتها مستلزمات تشمل تصميم الهيكل التنظيمي، وتوزيع الموارد، وتطوير عملية صنع القرار، وإدارة الموارد البشرية (Ibrahim & Musa, 2020).

ومن وجهة نظر Tapin, Sritoomma & Luangamomlert, (2020) فإن تنفيذ الاستراتيجية يعد مفتاحاً حاسماً لتحويل الخطة الاستراتيجية إلى عمل، وذلك من خلال تفعيل الاستراتيجية وإضفاء الطابع المنظمي عليها، مما يعني أنها عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، ابتداءً من أعلى مستوياتها إلى أدناها من أجل دفع الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية. ويعتبر تنفيذ الاستراتيجية الجزء الأكثر تعقيداً من مجمل مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ تتطلب تطوير ودمج الهياكل التنظيمية وأنظمة التحكم والثقافة المنظمة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية (Taylor & Buumba, 2020).

وتمكنت الباحثة بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بتنفيذ الاستراتيجية ومن بينها دراسة (Kerubo et al. 2020) بتحديد تعريفها على أنها سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة

التي تمارسها شركات صناعة الأدوية الأردنية لتنفيذ الاستراتيجية المُصاغة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال تخصيص ميزانيات وبرامج تنفيذية واجراءات تضمن ذلك.

### 1.3.4.1.2 أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

تشتمل هذه الأبعاد على كيفية الإجابة على عدد من الأسئلة التي تمثل ركناً مفصلياً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن توضيح هذه الأسئلة على النحو الآتي:

#### من الذي سينفذ الخطة الاستراتيجية؟

من المتعارف عليه في منظمات الأعمال كما أشار الدوري (2021، ص.246) أن الإدارة العليا تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي بشتى نشاطاتها، بينما عملية التنفيذ ووضع البرامج التنفيذية لتلك الخطط تقع على عاتق مديري الإدارات الوسطى والخط الأول، وقد تصل لجميع الأفراد في كافة المستويات.

#### ما هي متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

تتطلب مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بشكل يضمن دخول الخطة حيز التنفيذ، من خلال ايجاد التناسق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية، ورسم الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك توفير هيكل ملائم، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير متطلبات أساسية يمكن توضيحها كالاتي (موسي وشين، 2017، ص:84-

:85)

أولاً: البرامج التنفيذية (Programs and Tactics): تتضمن بيان الأنشطة أو الخطوات اللازمة لدعم الاستراتيجية، وتعتبر عن مجموعة من التكتيكات التي تجعل الاستراتيجية ذات معنى عملي. قد يندرج تحتها إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير ثقافتها الداخلية.

ثانياً: الميزانيات (Budgets): هي توضيح لبرامج المنظمة من حيث القيم المالية، وتتضمن الميزانية التكلفة التفصيلية لكل برنامج. بحيث لا تختص الميزانية بتفصيل برامج الاستراتيجية قيد التنفيذ فحسب، بل تحدد أيضاً من خلال البيانات المالية الأولية التأثير المتوقع على المستقبل المالي للمنظمة.

ثالثاً: الإجراءات (Procedures): هي سلسلة من الخطوات أو التقنيات المتسلسلة التي تصف بالتفصيل كيفية القيام بمهمة معينة. وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها من أجل إكمال برامج المنظمة.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى نموذج العناصر الإدارية السبعة اللازمة لإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، والذي ابتدعه شركة ماكينزي الاستشارية، وأطلقت عليه مسمى (McKinsey 7S Framework)، حيث يتضمن سبعة عناصر لها إسهاماتها في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة بشكل كفؤ وفعال، وأكد القائمون على هذا النموذج ضرورة إعطاء جميع عناصره أهمية متساوية لتحقيق أفضل النتائج، وتتلخص هذه العناصر بالآتي:

1. الهيكل (Structure): ويمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات الأعمال ويتضمن

معلومات عن الصلاحيات والمهام والمسؤوليات. فهو المخطط التنظيمي للمنظمة (Putra, Syah, ) (Pusaka & Indradewa, R, 2019).

2. الأنظمة (Systems): هي عمليات وإجراءات المنظمة، والتي تكشف عن الأنشطة اليومية

وكيفية تدفقها واتخاذ القرارات. وكذلك تحديد الأنظمة التي تحدد كيفية تنفيذ الأعمال ويجب أن

تحوز على التركيز الرئيسي للمديرين أثناء التغيير التنظيمي ( Chareanporn, Mingmalairaks & Jongsureyaphas, 2020).

**3. الاستراتيجية (Strategy):** وهي الخطة التي تضعها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح التنافسي في السوق (Gechkova & Kaleeva, 2020).

**4. النمط الإداري (Style):** يمثل النمط الطريقة التي تُدار بها المنظمة من قبل كبار المديرين، وكيف يتفاعلون، وما هي الإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية (Widiantoro, Herawaty, Rizal & Fitriyana., 2020).

**5. المهارات (Skills):** هي المهارات التي يمتلكها موظفو المنظمة بشكل جيد للغاية. وهي تشمل أيضاً القدرات والكفاءات التي تميز المنظمة عن غيرها، والتي تمكنها من تحويل المعلومات الى واقع تطبيقي (Putra et al., 2019).

**6. فريق العمل (Staff):** يهتم هذا العنصر بنوعية وعدد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة والكيفية التي سيتم بها تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم (Al-Masaeid, 2020).

**7. الثقافة المشتركة (Shared culture):** وهي القواعد والمعايير التي توجه سلوك العاملين وإجراءات المنظمة، وبالتالي فهي أساس كل منظمة وهويتها (Clarke, 2020).

### كيف سيتم تنفيذ البديل الاستراتيجي المختار؟

وهنا يتوجب التأكد من أن المنظمة وضعت بناءها التنظيمي بما يتلاءم مع الاستراتيجية قيد التنفيذ، وأن يجري تحديد التغييرات التنظيمية التي يجب إجراؤها -إن وجدت- في طريقة إنجاز العمل، وكذلك التأكد عن كثب بأن القدرات المالية والبشرية على أتم الاستعداد لعملية التنفيذ، مع تحديد نوع المهارات المطلوبة في وظائف معينة لإنجاز الاستراتيجية، الأمر الذي قد يستدعي إنهاء تكليف بعض العاملين أو تدريبهم وتطوير مهاراتهم، أو تعيين عاملين جدد بمهارات عالية،

بالإضافة للتأكد من أن النشاطات تُنفذ بالشكل الصحيح وباتجاه مرامي الأهداف المطلوب الوصول إلى تحقيقها (القطامين، 2019، ص.146).

### 2.3.4.1.2 خطوات تنفيذ الاستراتيجية

تتضمن عملية تنفيذ الاستراتيجية ثلاث خطوات رئيسية يمكن توضيحها كالاتي (درة، وجرادات، 2014، ص:246-247):

- **تفصيل الاستراتيجية:** والهدف منها تحويل الاستراتيجية إلى خطة مفصلة، على هيئة أهداف تشغيلية تكون أكثر تحديداً من حيث المدة الزمنية المطلوبة لتنفيذها، مع عدم ابقاء الأهداف على المدى البعيد، شريطة أن يكون لها ارتباطات منطقية بالأهداف الاستراتيجية.

- **امتلاك القدرات القيادية:** والمقصود من ذلك هو مدى امتلاك القائد القدرة على تحريك الموارد المتوفرة بكفاءة باتجاه الأهداف المنشودة.

- **التعبئة الاستراتيجية:** وتعني مقدرة الإدارة العليا في المنظمة على حشد كافة الطاقات المادية والبشرية الضرورية لإنجاح عملية التنفيذ للاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار.

وترى الباحثة أن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا في المنظمة، لما لها من دور فعال في انجاح الاستراتيجية المختارة أو إخفاقها، حيث أن التنفيذ الفعال والصحيح يسمح بالتعويض عن الأخطاء التخطيطية، من خلال التحليل المبني على التفكير المنطقي والاستراتيجي والمعلومات المتاحة، وكذلك الحال عندما يكون التنفيذ غير فعال للخطة المعتمدة والمصاغة بالطريقة الصحيحة فإنه سيؤدي إلى إخفاقها وفشلها، وكذلك فإن الجهود المبذولة في عملية الصياغة ستؤول دون جدوى للمنظمة. ولتحقيق ذلك هناك مستلزمات لا يمكن التغاضي عن وجودها في هذه المرحلة، تتضمن تحديد الأهداف التشغيلية، ووضع البرامج التنفيذية



ذات المواعيد المحددة، ووضع السياسات والبرامج والاجراءات اللازمة، بالإضافة الى توجيه الموارد التنظيمية اللازمة لعملية التنفيذ، للإتيان بأفضل النتائج.

#### 4.4.1.2 البُعد الرابع: الرقابة والتقييم (Evaluation and Control)

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها عملية ممنهجة لتقييم عمليات بناء الاستراتيجية من بدايتها إلى نهايتها، بهدف التيقن من كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ، والبرهنة على سلامة التدابير والخطوات التي تم اتباعها، وتحديد مواطن الخلل بطرق يمكن قياسها أو وصفها لاتخاذ ما من شأنه معالجتها، ومساعدة المسؤولين على قيامهم بتقييم مستوى التقدم الذي تحرزه المنظمة صوب تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي، وتحديد المجالات التنفيذية التي بحاجة الى اعتناء أكبر (الجنابي والعامري، 2020).

وأضاف القطامين (2019، ص.171) بأن عملية الرقابة والتقييم تبدأ فعلياً جنباً إلى جنب مع مرحلة التنفيذ، حيث تتم عملية مراقبة التنفيذ وتحديد الانحرافات والقيام بعمليات التصحيح أولاً بأول، ويعتبر تتبع ورصد مصدر الخطأ ومعالجته وتوثيق كافة الاجراءات من أساسيات نجاح عملية التقييم.

وتعد مرحلة الرقابة والتقييم هي الأخيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، وهي مرحلة مهمة نظراً لتواجد المنظمات في بيئة تتسم بالديناميكية، ومن أنشطتها تقييم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والتي هي أساس الاستراتيجيات الحالية، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الاستراتيجية المنفذة تلبى الأهداف الاستراتيجية المُعلن عنها والمُخطط لها (David, 2011, P.7).

وفي هذه الدراسة قامت الباحثة بتحديد مفهوم عملية الرقابة والتقييم بأنها مجموعة الإجراءات والنشاطات التي تقوم بها شركات صناعة الأدوية الأردنية والتي تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الخطة الموضوعة لها حيث تتعلق بمستوى تنفيذ الخطة بنجاح وتحقيق الأهداف الموضوعة.

#### 1.4.4.1.2 أهمية الرقابة والمتابعة في المنظمات

تعد عملية الرقابة أداة ارشادية للإدارة العليا تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك باتباع خطوات رقابية وتقييمية، وتقديم معلومات تتعلق بالقضايا الاستراتيجية للتأكد من أن سير العملية يتم وفق الأسس الرامية لتحقيق النتائج المخطط لها مسبقاً، أو تمكينها من تحديد مناحي الضعف والخلل لعملية الإدارة الاستراتيجية بأكملها وتعديل ما يضمن الوصول الى ما ترنو اليه، ويمكن تلخيص أهميتها بجملة من البنود يمكن توضيحها كالاتي (الغالي وادريس، 2015، ص:465-466):

- تساعد المنظمة في التغلب على حالات عدم التأكد وممارسة الاستباقية للتغيرات البيئية والتكيف مع ما يستجد من حالات طارئة، وذلك لأن المنظمات لا يمكن أن تحقق أهدافها بمعزل عن المحيط ودون ظهور اشكاليات مهما كانت صغيرة.
- تتيح المجال أمام المنظمة لمعالجة الأخطاء أولاً بأول مما يعني تقليل ازدحام الأخطاء، لأن بازديادها ستعرض المنظمة إلى مواقف فادحة الأثر.
- تمكين المنظمة من التعامل بحكمة مع التعقيد التنظيمي والذي يتزايد مع زيادة حجم المنظمات واستخدام التقنيات التكنولوجية فيها، وعند اتباع نظام الرقابة تستطيع المنظمات تبسيط التعقيد وتسهيل التعامل معه.

- ضبط العملية الانتاجية من حيث وضع المعايير الدقيقة والالتزام بالعمل وفقها لتقليل الأخطاء والوصول إلى مستوى من الجودة وبذات الوقت تخفيض التكاليف.

#### 2.4.4.1.2 مستويات الرقابة الاستراتيجية (Levels of Strategic Control)

يرى كل من الدوري (2021، ص.265) والقطامين (2019، ص:171-172) وCherunilam (2015, P.213) أن الرقابة الاستراتيجية تصنف إلى ثلاثة مستويات تختلف تبعاً لاختلاف المستوى الإداري، وفي ذات الوقت تتوافق مع مستويات الاستراتيجية ابتداءً من الاستراتيجية الكلية وعبوراً باستراتيجية وحدات الأعمال وانتهاءً بالاستراتيجية الوظيفية، وسيتم توضيحها حسب الآتي:

• **الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control):** وهي تلك الرقابة التي يزاولها القادة الاستراتيجيون في قمة الهرم التنظيمي، والتي تركز على التوجهات الاستراتيجية والفاعلية العامة للمنظمة، وتهدف إلى ضمان سير العمليات التنفيذية تجاه الأهداف الاستراتيجية الموضوعة وبما يخدم مستقبلها ومجتمعها.

• **الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control):** وفي هذا المستوى يتم التركيز على الجانب المرتبط بعملية التخطيط والتنفيذ في الإدارة الوسطى من خلال توزيع وهيكل الأدوار والمسؤوليات الوظيفية، وتهدف إلى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف.

• **الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control):** وهنا يتولى مديرو الإدارات التركيز على العمليات التشغيلية في المنظمة ومتابعة إجراءاتها ونشاطاتها التفصيلية.

وبالرغم من أن هذه المستويات الثلاثة من الرقابة يتم ممارستها في مستويات إدارية متباينة إلا أنها تتسم بالتكاملية والاعتمادية، لأن الأنشطة التي تمارس في المستويين التكتيكي والتشغيلي تنبثق من مظلة أنشطة المستوى الاستراتيجي في المنظمة.

### 3.4.4.1.2 خطوات الرقابة والتقييم الاستراتيجي

يشترط لنجاح مرحلة الرقابة والتقييم مرورها بسلسلة من الخطوات تتسم بالتتابع المنطقي، نظراً لأن العملية الرقابية والتقييمية مستمرة ومنتظمة وترتبط بعلاقة دلالية مع مؤشرات النتائج المرجوة لعملية التخطيط، حيث أن الخطة الناجحة في وقتها قد تخفق مع مرور الوقت وتصبح غير ملبية للحاجات التي وُضعت من أجلها، ولتلافي ذلك لا بد من اتخاذ إجراءات مناسبة تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التغييرات التي قد تطرأ، وحُسن التعامل معها، ويمكن توضيح هذه الخطوات حسب التسلسل الآتي (الدوري، 2021، ص: 272-276) ؛ (David, 2011, P.290-) ؛ (Cherunilam, 2015, P.215) ؛ (295)

1. **مراجعة القواعد الأساسية لخطة المنظمة الاستراتيجية:** ويتم ذلك بمراقبة العوامل البيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي، لرصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومستوى التغيير الذي طرأ عليها مع مرور الوقت.

2. **قياس الأداء المنظمي:** يتضمن هذا النشاط مقارنة النتائج المحققة بالنتائج الفعلية، والتحقق في الانحرافات عن الخطط، وتقييم أداء الأفراد وفحص التقدم الذي تم احرازه مقارنة بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

3. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** ويشترط لهذه المرحلة الكشف عن الأخطاء المؤدية إلى انحراف الأداء عن المعايير المعتمدة له، ليأخذ مساراً مغايراً وسلبياً، ففي هذه الحالة يتوجب على أصحاب

القرار تشخيص المشكلة، ومعرفة المسببات وراء هذا الانحراف، وتحديد الاجراءات المناسبة لتقادي  
الفشل في التنفيذ، والإقدام نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بنجاح.

وفي ضوء ما سلف ذكره ترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية في المنظمات تستطيع أن  
تقطف ثمارها من خلال تطبيق نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يتخلل عملية تحويل الخطة  
الاستراتيجية إلى ممارسات تطبيقية هادفة، لتمكينها من قياس مدى مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومدى  
نجاحه في التقدم صوب الأهداف والغايات الاستراتيجية، والذي يتطلب مقارنة الأداء الفعلي  
والمحقق مع الأداء المخطط له مسبقاً (أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ)، وما لها من انعكاسات على  
التأثير ايجابياً في جودة قدرات المنظمة وتحقيق ما تصبو إليه.

## 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 اقتصرتا مفهوم ذكاء المنظمات بالقرارات المتخذة في البحث والتطوير، لكونها المؤشر على مستوى الخلق والابداع لدى المنظمات، كما أضافا أن ممارسة الذكاء في مجال البحث والتطوير يشكل نقلة نوعية في حياة المنظمات، مما يفتح الآفاق أمامها لتوليد الفرص وخلق القيمة، وأكدوا فيما بعد بأن ذكاء المنظمات يمكن أن يتوسع ليشمل نشاطات المنظمة ككل (الدرادكة، 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 تراكمها للوصول إلى الذكاء التنظيمي، وبناءً على ذلك فإنه يساهم في مساعدة الأفراد العاملين والادارات لتمكينهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية والتي تركز على بُعد النظر والحكمة.

وبدأت في القرن الحالي منظمات الأعمال بجميع مستوياتها بالتوجه الفعلي لتطبيق ممارسات المنظمات الذكية نظراً للتطورات السريعة والمعقدة في البيئة، والذي يدفعها للتصرف بذكاء أثناء صنع القرارات الإدارية لمجابهة هذه التطورات والتحديات السريعة، حيث أن نجاح أي عمل إداري يتطلب صنع قرارات تضمن ذلك، كون عملية صنع القرارات تعتبر عصب العملية الإدارية (علي، 2018)، وقد عُرف الذكاء التنظيمي اصطلاحاً بأنه قدرة المنظمات على الاستشعار بما هو آتٍ، والقدرة على التجاوب معه، واغتنام الفرص من أجل احداث تغيير وتطوير جوهري للمنظمة على أرض الواقع (المحاميد، 2015).

### 2.2.2 مفهوم المنظمة الذكية (Intelligent Organization)

أولي مفهوم المنظمة الذكية اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة حيث تم تطبيقها على المنظمات المختلفة في شتى مجالاتها، وقد عرفها (Schwaininger 2009, P:22) على أنها الطريقة المستحدثة التي يتم بها إدارة المنظمات مع الأخذ بالحسبان عدة اعتبارات منها : التعلم والتعليم والتنمية، وذلك لكونها نهج الغاية منه تعزيز الذكاء في المنظمات مع ترحيبها بأي نقد يقدم إليها والذي يمكنها من تجنب التعامل السلبي مع التغيرات.

وكذلك تُعرف على أنها إمكانية المنظمة ككل والمتمثلة بإدارتها العليا والوسطى والدُنيا وموظفيها عامة، على الالتزام بالقدرات الابداعية والارتقاء بالمعرفة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع ضغوطات البيئة، من خلال التواءم والاتساق بين جميع مقومات العمل في المنظمات من أجل تحقيق مكانة تنافسيّة في السوق (القضاة والنسور والشوابكة، 2020).

كما أشار كل من الطائي والصايغ وهادي (2013) بأنها كيان اجتماعي يتمتع قاداته بالمعرفة والفهم الضروريين للتفاعل مع التغيرات المستجدة والطارئة. كما عرفها أبو النصر

(2012، ص.99-100) بعدة تعريفات من ضمنها أنها منظمة تخطط وتؤمن بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتحترم التنوع والثقافات المجتمعية، وأنها صديقة للبيئة، وتسعى جاهدة للحفاظ على عملائها في الحاضر والمستقبل، وتهتم بالتفكير الابداعي والابتكاري لدى أفرادها. وكذلك عرفها الشرافي (2020) بأنها المنظمة التي تتبّع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ضمن استراتيجياتها النوعية في سبيل إجابة تحقيق الأهداف. كما عرفها كل من قنديل وآل عوج والطرفي والشمري (2019) بأنها تلك المنظمات التي تستند بأداء أعمالها على قدراتها في استغلال المخزون التراكمي من المعرفة لدى كوادرها البشرية، واكتساب كل ما هو جديد من المعرفة من المفاهيم في البيئة المحيطة، الأمر الذي من شأنه أن يشكل داعماً لنجاحها الاستراتيجي وإدامة مزاياها التنافسية في ظل بيئة تتصف بالغموض والتعقيد. وتعرف كذلك بالمنظمات التي لديها القدرة على البقاء في بيئة الأعمال، والقدرة على التكيف مع التغييرات التي تحدث بسرعة في البيئة الخارجية، من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات، والاستخدام الأمثل للقدرة الداخلية للمنظمة (Hussein et al., 2019).

أما الدرادكة (2020، ص.79) فقد عرفت بأنها منظمة يقظة لما يدور حولها، وتراعي حالات عدم التأكد والتغيير البيئي، كما تراعي إمكاناتها الواقعية وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال ثقافتها المنظمة التي تشجع التشاركية بوضع الأهداف وكذلك في العمل على تحقيقها، واهتمامها بالعاملين وتطوير قدراتهم من خلال التعلّم والتمكين.

كما تم تعريفها بأنها المنظمة التي تهتم بصنع المعرفة والأفكار لدى كادرها البشري، على اعتبار أن الكادر المؤهل والذكي قادر على الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية والمالية والمادية بجدارة وبالوقت المناسب، الأمر الذي يساعد المنظمة في زيادة قدرتها على التعلّم والتعامل مع التغييرات الحاصلة (الوادي والصبح، 2020).



وأضاف الطّلاع وآخرون (2017) بأن المنظمة الذكية هي التي تهتم بنشاطها وحيويتها ونجاحها وكذلك بمستوى الخدمات التي تسعى لتقديمها، وتتفاعل بجدارة مع حاضرها ولديها القدرة على التفاعل مع تحديات المستقبل، وتتطلع للوصول الى الاستدامة في الأداء على الأمد الطويل، وأنّ المنظمات التي ترغب بالتحوّل الى منظمات ذكية يتطلب منها تحويل المعلومات الى معرفة وإدارة هذه المعرفة بشكل تكاملي مع الجوانب الادارية الأخرى، لإحداث التقدّم والتغيير، كما عليها التصرّف بذكاء استراتيجي مبني على رؤية واضحة، وعلى جدارة موظفيها، وجدارة أنظمتها التشغيلية وسياساتها وهيكلها، وكذلك القوى الدافعة والمحركة فيها كالحوافز والدوافع.

وتطلق المنظمات الذكية كمفهوم معاصر على المنظمات التي تسعى إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها الأعمال مع مراعاة الآثار المترتبة على التعلم والتطوير والتدريب ( Abbas, 2020).

وبالاسترشاد بما قدمه الباحثون والكتّاب من تعريفات قامت الباحثة بتعريف المنظمة الذكية على أنها منظمة تتعلّم وتتكيف مع التغيّرات الطارئة والمستجدة في بيئتها الخارجية التي تعمل بها ولها قدرة على مواجهة التحديات بنجاح، وتقوم بربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات مع التعلّم لتكون قادرة على صنع القرارات الاستراتيجية بنجاح، من أجل اقتناص أفضل الفرص لتوليد القيمة اللازمة لديمومتها وبقائها عن طريق التصرف بذكاء.

### 3.2.2 أهداف منظمات الأعمال الذكية

أصبحت منظمات الأعمال تتطلع وتطمح لتبني ممارسات المنظمات الذكية لتعزيز قدرتها

على بلوغ أهدافها والتي أوجزها العكش (2020) بما يلي :

1. التحوّل من منظمة جامدة تستجيب للتغيير بعد حدوثه، الى منظمة حيوية واستباقية تتوقع بما سيحدث قبل حدوثه، من خلال التقصي عن البيانات واستقراء المؤشرات من محيطها لتوليد المعرفة.

2. ادخال أنظمة مؤتمتة تمكنها من مزج بعض الوظائف بأكثر قدر مستطاع لتحسين مستوى أدائها.

3. زيادة القدرة على المنافسة وتحقيق ربحية أعلى في بيئة يشوبها الغموض والتعقيد.

4. تطوير استثمار القدرات والخبرات بتبني التفكير الاستراتيجي والتفكير الابداعي الخلاق الذي من شأنه أن يسهم في احداث تحسينات في عملية التخطيط والتفكير في المستقبل.

5. تعزيز امكانيات المنظمة في اغتنام واستغلال الفرص الراهنة في بيئة العمل وتقصيها عن فرص جديدة لتلبية احتياجات العمل.

6. بناء أطر التعاون بين فرق العمل لتبادل المهارات الخبرات التي تمكن المنظمة من استغلالها

في تحقيق اهدافها ونجاحها (Abbas, 2020).

## 4.2.2 أهم ما يميز المنظمات الذكية عن غيرها

إن المنظمة الذكية تستوجب نقلة نوعية في الأسلوب الذي تدار به المنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية. وبالتالي يعد تطبيقها مدخل أو نظام الغاية منه تعزيز الذكاء في المنظمة مع تهيئتها لقبول وترحيب النقد مما يمنح المنظمة المقدرة على التعامل والتفاعل الإيجابي مع التغيير. كما أن فكرة المنظمة الذكية لها تأثيرها الجوهري والعميق في طريقة التفكير حول حياة هذه المنظمات. فالأفكار التي أُسست عليها تعتبر بمثابة تحدياً للمنظمة لاستغلال المعرفة واستخدامها لوضع استراتيجيات التنافس والتوسع محلياً وعالمياً. وبالتالي يمكننا تمييز هذا النوع من المنظمات عن غيرها بالآتي (عبودي والمعاضيدي، 2019)؛ (خليل وحسن، 2019)؛ (سلطان، 2020):

1. تمتلك رؤية واضحة تمكنها من التصرف الاستراتيجي واتخاذ قرارات استراتيجية مستحسنة والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة ملموسة لها.
2. تمتلك القدرة على التعلم وتستطيع استيعاب حالات التغيير وعدم التأكد الانسجام مع بيئتها الأمر الذي يمكنها من مواصلة واستمرار نشاطها الإداري بفاعلية وكفاءة.
3. تشجيع العمل التعاوني وتعزيز روح الفريق مما يحسن كفاءة أداء الأعمال وتمكين العاملين من خلال نشر المعرفة فيما بينهم وجعلهم أكثر إنتاجية.
4. تستند إلى مبدأ التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة والمتضمنة الاستراتيجيات والهياكل والعاملين والقيادة الإدارية.
5. الإبداع والقدرة على خلق أفكار حديثة تؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

6. تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات بشكل فعال في المنظمات من أجل إطلاق العنان لمواهب الأفراد العاملين من خلال التركيز على العمل المناسب لهم (Abbas, 2020).

## 5.2.2 المحاور الرئيسية للمنظمة الذكية

ذكر Atos في كتابه الموسوم بـ (Smart Organization Consulting) أن المنظمات التي ترغب بأن تكون ذكية يجب أن تقوم على ثلاثة محاور رئيسية يمكن تلخيصها كالآتي (الدرادكة، 2020، ص.78):

1. **تنمية المعرفة:** باعتبار المعرفة هي لبنة الأساس في العمل، وأن المنظمة الذكية تتطور من خلال التسلسل المعرفي حيث ستتكون المعرفة من خلال معالجة المعلومات التي يتم الوصول إليها من جمع البيانات وتحليلها.

2. **العمليات:** والتي تشمل العمليات الانتاجية التي تتبعها المنظمات لمعالجة المواد الخام وتحويلها منتجات فعلية، وبما ينسجم مع متطلبات التحول الى منظمات ذكية كالتوازن البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

3. **الاتصالات:** وتتمثل بعمليات التواصل مع أفراد المنظمة بالاتجاهات جميعها سواء داخل المنظمة من الاعلى الى الاسفل والعكس، أو خارج المنظمة من خلال العلاقات التي تربطها مع الزبائن والموردين وأصحاب المصالح وغيرهم والتي تساهم في انجاح أعمال المنظمات، من خلال ما تحصل عليه من معلومات نتيجة التفاعل والمشاركة.

## 6.2.2 عناصر المنظمة الذكية

تفاوتت وجهات نظر الباحثين حول عناصر المنظمة الذكية، حيث وضح كل من (Abbas,

2020) و(الوادي والصبح، 2020) أن هناك عدة عناصر لتلك المنظمات وهي:

1. الرؤية الاستراتيجية: وتعني تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها على المدى

البعيد والقريب في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة.

2. التعلم المستمر: هو عملية اكتساب المعرفة باستمرار من خلال الخبرة التي تؤدي إلى تغيير

مستمر في السلوك بشكل يساهم في توليد قيمة مضافة للمنظمة.

3. العمليات الذكية: الغرض منها هو مشاركة المعلومات مع توفير المعلومات لمن يحتاجها في

الوقت المناسب، وتقديم الملاحظات. من أجل زيادة كفاءة وفعالية القدرة على التعامل مع الأزمات

وحالات الطوارئ. واستخدام التقنيات الحديثة لإنجاز العمل.

4. الذكاء الجماعي: يقصد به العمل الجماعي من خلال الذكاء الجماعي الذي يساهم بشكل كبير

في توفير جهود إضافية من قبل المجموعة وليس الأفراد، وبالتالي تحقيق العمل.

5. التكيف البيئي: ويتضمن مراقبة وتقييم البيئة التي تعمل المنظمة بها، لفهم المتغيرات ومتطلبات

السوق والاستجابة لها.

6. نقل المعرفة: أي تطوير المعرفة ابتداء من توليدها ولغايتها تبادلها ونشرها.

اما في هذه الدراسة فقد اعتمدت الباحثة عناصر المنظمة الذكية التي تتوافق مع

متطلباتها والغاية منها وهي (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي)، وفيما يلي توضيحاً

لكل عنصر من عناصر المنظمة الذكية في هذه الدراسة:

## 1.6.2.2 البعد الأول: التعلم المستمر (Continuous learning)

يمكن اعتبار التعلم على أنه من أهم الركائز التي يتم الاستناد عليها في تفسير وضبط وتوجيه سلوكيات الأشخاص والتنبؤ بها، وهو عملية ممتدة طيلة حياة الإنسان، وبطرق تختلف من شخص لآخر، ويعزى ذلك للاختلافات البيئية والاجتماعية والنفسية والثقافية التي يتعايش بها الفرد، وبالتالي قد يختلف مضموناً وشكلاً، وفي هذا السياق ذكر العميان (2018، ص.139) أن التعلم خبرة تراكمية تكون نتيجة محاكاة مواقف عديدة ومستمرة، وبالتالي فإن التعلم يساهم في التأثير على سلوكيات وأداء الأفراد وبالتالي على سلوكيات وأداء المنظمات باختلاف مجالاتها، لأن المنظمة لوحدها تعتبر كياناً جامداً ما لم يتم تحريكه وتنشيطه من قبل العنصر البشري.

وهنا لا بد من التمييز بين التعلم والتعليم والتدريب، فالتعليم (Education) هو عملية يتم بها نقل المعارف والمهارات من شخص لآخر بهدف تطوير قدرات المتلقي وتمييزها لمواجهة الواقع بطريقة إيجابية وفعالة، بينما التدريب (Training) هو نشاط مخطط ومنظم يقوم على اكتساب الفرد المهارات التي ترتبط بأداء مهمة معينة أو التصرف في موقف ما بكفاءة وفعالية، في حين أن التعلم (Learning) هو عملية تبادلية وتشاركية بين طرفين تهدف لاكتساب المهارات الجديدة لتغيير السلوك والأداء وتعزيز القدرة على احراز الأهداف وهو ناتج عن التعليم والتدريب والممارسة والخبرة، (أبو عساف والمرعي، 2019، ص.188).

وفي منظمات الأعمال ونتيجة التغييرات التنظيمية المستمرة ظهرت الحاجة إلى بيئة تعلم مستمر بغرض تعزيز التطوير الذاتي للعاملين ومواجهة التغييرات، ولتحقيق ذلك لا بد من تجاوز مرحلة مراقبة سلوك العاملين وصولاً لإدراك السلوك ونتائجه والقدرة على تحديد السلوك الأكثر تماشياً مع المواقف، وهذا التطوير للعاملين يتطلب استخدام الملاحظات التي يقدمها المديرون، ليتم

تخصيص برامج تدريبية من قبل وحدات الموارد البشرية، مما يوفر بيئة تعلم مستمر في المنظمات لسد الفجوات في المهارات والمعارف، كما أن المنظمات التي توفر هذه البيئة في عملها تساهم في لفت نظر العاملين على أهمية التعلم المستمر وتزيد وعيهم تجاهه من خلال تقديم الحوافز والدوافع للذين يقومون بتطبيق المهارات والمعلومات الجديدة في أعمالهم (حريم، 2020، ص. 140).

### 1.1.6.2.2 مفهوم التعلم المستمر

ويقصد بالتعلم المستمر أنه الاستمرار في عملية اكتساب المعرفة، من خلال التجارب التي تؤدي إلى تغيير مستمر في السلوكيات، واستغلال تلك المعرفة بما يعزز الاتساق بين المنظمة وبيئتها، وحيث أن التعلم المستمر يساعد المنظمة في توليد القيمة الفريدة سواء في مواجهة التغييرات الناتجة عن شدة المنافسة، أو تغيير التركيبة السكانية والسياسية للعالم، أو سرعه التقدم التكنولوجي والتقني، لأنها منظمة تدرك أن التغيير هو الثابت الوحيد في الحياة، وأن المعرفة لدى الأفراد هي وليدة التغيير الذي واجههم (خدّام وأرتيمة وبدر، 2020). والتعلم المستمر هنا لا يتوقف على التجارب الخاصة، وإنما يمتد ليشتمل على تجارب الآخرين ذات الطابع المتميز للاستفادة منها في التحسين المعلوماتي والتطوير المعرفي (عبود، 2020).

وعرفه كل من بوقرة وآخرون (2019) بأنه وسيلة للتقدم والارتقاء على مستوى الأفراد والمنظمات، لاكتساب المعلومات والعمل على معالجتها من قبل أفراد المنظمة بشتى المستويات، من خلال المتابعة المستمرة للتجارب والخبرات وتحويلها إلى معرفة، بهدف تحسين المهارات والقدرات، وحفظها في ذاكرة المنظمة لتوظيفها في أحداث التغيير المستمر في طريقة التفكير والعمل لمختلف النشاطات، ولتخطي العقبات التي تواجهها، وإدراك كل ما هو جديد من المعارف والمهارات في سبيل بلوغ الأهداف المرادة.

وفي هذه الدراسة حددت الباحثة مفهوم التعلم المستمر على أنه قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على توليد المعرفة والمهارات والنواتج من خلال التجربة لتقودها الى التطوير المستمر في سلوكيات العاملين بهدف تكييفها مع البيئة المتغيرة باستمرار ولصالح المنظمة.

## 2.1.6.2.2 أسباب التوجه للتعلم المستمر

ان الاهتمام بالتعلم المستمر أخذ بالاتساع في التسعينيات من القرن العشرين لأسباب تعود الى الآتي (Liu, Zhao & Zhao, 2020):

1. ازديار التعقيد البيئي وتسارع التطورات، والتي نتجت عن الانفتاح الاقتصادي والعولمة وحدة التنافس المتسارعة مما دفع بالمنظمات لإعادة النظر برؤيتها والتحول من التركيز على الكمية الى التركيز على الجودة، الأمر الذي جعل المنظمات تدرك حقيقة حاجتها لاكتساب المعارف واستغلالها لإحراز التغييرات اللازمة لتخطي هذه العقبات.

2. تقدم الشركات اليابانية في الأسواق نتيجة تميزها بالسرعة في جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة التي تعمل بها والمنافسين وقدرتها على استغلال تلك المعلومات في بناء اطار معرفي ونشره بين العاملين في المنظمة، مما يساهم في التطور والتكيف و التحسين المستمر في العمليات والانتاج، والتزامها مع العملاء واصحاب المصلحة، وهذا العامل الثاني الذي دفع بمنظمات الأعمال عامة لترجمة التزام الشركات اليابانية بتعزيز عملية التعلم بين أفراد المنظمة وعلى مستوى المنظمة.

3. التحولات الجذرية في التقنيات المستخدمة في عمليات الانتاج والتي تحتم على المنظمات تبني أنظمة انتاجية جديدة بمعدات وآلاتها وهذا يتطلب ابقاء العاملين على دراية بكل المهارات والمعارف اللازمة لهذه المستجدات التقنية.



4. الأهمية النسبية بين عوامل الانتاج، حيث تشهد المنظمات المعاصرة توجهاً واضحاً لأهمية رأس المال الفكري، والذي يشكل القيمة الأكبر من بين الأصول ويتمثل بالقوى الفكرية العلمية المبنية على التعلم والمعرفة والقادرة على تطوير وتحسين أداء المنظمات.
5. تطور الفكر الإداري في قياس المعرفة كمصدر رئيسي لإحراز الميزة التنافسية.
6. التطور في الفكر القيادي للمنظمات المعاصرة واشراكهم للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بدلاً من التمرکز والأداء الموجه من قبل القيادة.

وتؤكد الباحثة على أهمية التعلم المستمر لضرورته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، لأنه يؤدي دوراً جوهرياً في إحداث التغيير اللازم لجميع اجراءاتها وعملياتها المنتظمة والمستمرة بغرض تزويد أفرادها وفرق عملها بالمعلومات والمعارف التي يحتاجونها في العمل والتي تصب في صالح تطوير امكانياتها، وفي تحقيق الابداع والابتكار والتجديد الذي يتطلبه عصر العولمة، لتكون قادرة على اتخاذ القرار الصائب متى ما دعت الحاجة إليه في ظل الفرص المتعددة المتاحة، والتحديات التي تعترى عالم الأعمال.

### 2.6.2.2 البعد الثاني: التكيف (Adaptation)

تعد قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات البيئية والاستجابة السريعة والصحيحة لها من أهم عوامل نجاح منظمات الأعمال وبقائها، فالمنظمات التي لا تدرك وتستشعر بيئتها التي تعمل بها ستعرض نفسها للمخاطر وربما للفشل، وتحسباً لذلك لم تعد منظمات الأعمال المعاصرة تنتظر التغييرات لتقوم برد الفعل، بل أصبح لزاماً عليها أن تتأهب لذلك وأن تتنبأ به قبل حدوثه وأن تتبع سياسة السبق في التحرك قبل منافسيها مما يسمح لها بالنجاح وإدامة عطائها وفاعليتها، الأمر

الذي يتطلب وجود موارد فكرية قادرة على رصد ومراقبة ومتابعة جميع العوامل المؤثرة للحصول على معلومات استباقية، وتحليل هذه المعلومات وتشغيلها بما يصب في صالح المنظمة ( Anichiti & Butnaru, 2020).

### 1.2.6.2.2 مفهوم التكيف

ويعرف التكيف على أنه قدرة المنظمة على إعادة هيكلة الأنشطة والاجراءات بالسرعة الممكنة والاستجابة للتغيرات في عوامل البيئة التي تعمل بها، بالشكل الذي يمكنها من نيل النجاح والاستمرار في المستقبل (الزعيبي والنواصرة، 2019، ص. 124).

وعرّفه الغالبي وادريس (2015، ص.322) على أنه قدرة المنظمة على الاستجابة لجملة التغيرات التي تتولد في داخل المنظمة وبيئتها الخارجية لتتحد مع الامكانيات المتوفرة فيها لتحسين ادائها وطرق عملها.

وعُرف أيضاً على أنه قدرة المنظمة على المعرفة الاستباقية بالإشكاليات الداخلية والخارجية، والقدرة على توفير الطرق والاساليب المناسبة لمواجهتها (اللافي، وخشمان، 2020).

وعُرف كذلك على أنه التفاعل مع التغيرات البيئية، وأنه عملية تشتمل على جانبين الأول التعلم، والثاني الاستجابة لضغوطات البيئة وتحدياتها، من خلال عملية التغيير للجوانب المعرفية والسلوكية، في سبيل إحكام الظروف البيئية وضبطها داخلياً وخارجياً لتحسين وضعية المنظمة (العربي والشيخ وعكاشة، 2019).

وفي هذه الدراسة ارتأت الباحثة أن مفهوم التكيف يكمن في 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 وبقائها.

## 2.2.6.2.2 متطلبات التكيف

### 1. التغيير التنظيمي (Organizational change)

ومن أجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، لا بد للمنظمة أن تنتهج تغييراً إدارياً، حيث يعد التغيير هو المفتاح الكامن للتكيف، وذلك لتحقيق التوازن بين بيئتي العمل الداخلية والخارجية للوصول الى درجة معقولة من التكيف البيئي، والارتقاء في مستوى المنظمة وفعاليتها واحراز التطوير والتقدم التنظيمي (الشمري، 2020، ص. 101).

وقد ميّز العميان (2018، ص. 344) بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي مبيناً أن التغيير التنظيمي مرهون ببيئة المنظمة الداخلية، وهو عملية استعداد مخطط لها مسبقاً يهدف إلى تعزيز امكانيات المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف البيئي وعلى استنباط الحلول للمشاكل التي تواجهها، بينما التغير التنظيمي مرهون ببيئة المنظمة الخارجية، وهو عملية طبيعية ومستمرة في المنظمات تجري بشكل تلقائي وعشوائي بدون تنسيق مسبق، ويكون استجابة أو ردة فعل للتغير البيئي أو المناخي ذو الصلة بمدخلاتها أو عملياتها أو منتجاتها وأطلق عليه حريم (2020، ص. 372) مصطلح "التغيير العارض" مشيراً أنه يمكن الاستدلال من خلاله على وجود ثغرة بين الحالة التنظيمية التي تطمح المنظمة الوصول اليها في المستقبل والحالة التنظيمية الراهنة، الأمر الذي يستدعي قيادة المنظمة لتبني ادارة التغيير .

وحتى تحافظ المنظمة على بقائها ونجاحها في عصر يكتنفه التعقيد والغموض، يجب أن تسعى دوماً لقيادة وتوجيه عمليات التغيير، والأخذ بعين الاعتبار أنها ركيزة أساسية في العملية الإنتاجية (الشمري، 2020، ص.96).

## 2. المرونة (Flexibility)

ظهر مفهوم المرونة في مجال العمليات الادارية في الثلاثينيات من القرن الماضي نتيجة التطورات التقنية والتكنولوجية، والذي يصف قدرة المنظمة الذاتية على التعامل مع البيئة والتكيف معها وما تتضمنه البيئة من زبائن ومنافسين، ومن خلال توظيف مواردها الداخلية لتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية (الزوايدة، 2018، ص.50).

وترتبط المرونة في جوهرها بحالات عدم التأكد والتغيير البيئي، وتصف قدرة المنظمة على الاستجابة للتحويلات البيئية المتسمة بالتنوع والغموض، وترتكز في أساسها على عمليات التكيف، الأمر الذي يتطلب التوجه للتحسين المستمر في العمليات التشغيلية في المنظمة (خفاجي، 2019، ص.15).

وتعرف المرونة كذلك على أنها قدرة المنظمة على الارتداد لمستوى أدائها المعتاد بعد وقوع حدث يخل بحالتها، من خلال التكيف أو التحول استجابة لصددمات بيئية غير مألوفة وغير متوقعة (Singh, Ashuri & Amekudzi-Kennedy, 2020).

واستمر مفهوم المرونة بالاتساع إلى أن وصل إلى العمليات الصناعية في منظمات الأعمال وذلك مع ظهور مفهوم مرونة التصنيع والذي يهدف للوصول إلى مزايا تنافسية مستدامة، ففي العقد السادس من القرن الماضي كانت التكلفة هي محور المنافسة في المنظمات الصناعية، ومع زيادة حجم التعقيدات في الأسواق تحولت الأولوية للجودة، ثم استولت سرعة التسليم على كامل الأهمية،

الأمر الذي لفت انتباه المنظمات للضرورة الملحة لتبني عمليات التكيف مع البيئة مع أجل كسب رضا الزبائن وولائهم وتحقيق المزيد من المزايا التنافسية. ويمكن تعريف مرونة التصنيع على أنها قدرة المنظمة على المبادرة في استغلال واستثمار الفرص المتاحة من أجل امتلاك مزايا تنافسية جديدة تختلف عن المزايا التقليدية مثل ميزة خفض التكلفة وجودة المنتج (الرقبيات، 2018، ص.68-69). وبرزت بعد ذلك أنظمة التصنيع الذكية ( Smart Manufacturing Systems (SMS)) التي تقوم على دمج تقنيات مختلفة مثل الأتمتة وتبادل البيانات والأنظمة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي، وتقدم العديد من المزايا مقارنة بأنظمة التصنيع التقليدية ويتم اعتمادها بشكل متزايد من قبل منظمات التصنيع كاستراتيجية لتحسين أدائها ( Kamble, Gunasekaran, Ghadge & Raut, 2020 )

وأشار كل من الخشالي وبدران (2020) إلى أن المنظمات المرنة هي حصيلة دمج الأنظمة التكنولوجية، والأفراد العاملين، والعمليات والأنشطة التجارية داخلها، لتكون قادرة على التكيف والاستجابة السريعة لتحولات العوامل البيئية الداخلية والخارجية، ويكون لديها الاستعداد للتطوير والتغيير بهدف الإيفاء بتلبية احتياجات الزبائن المتنوعة، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والقدرات اللازمة لذلك.

وأضاف (الطالب، 2019، ص. 61) أن المرونة واحدة من الأسبقيات التنافسية والتي تضم في طياتها مجموعة من الأبعاد التنافسية تتمثل بالآتي:

❖ **الإيحاء أو الزبونية (Customization):** وتعني التركيز على رفع قدرات المنظمة على تغيير نوعية المنتج تناغماً مع حاجات الزبائن، وتبعاً للتغيير في طلبات السوق وذلك لغرض امتلاك القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون، وتغيير تصاميم المنتجات السلعية أو الخدمة، حيث يتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات الزبائن.

❖ **مرونة التنوع (Variety Flexibility):** وتعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم تشكيلة

واسعة ومتنوعة من المنتجات لتلبية الخيارات المتعددة للزبون.

❖ **مرونة الحجم (Volume Flexibility):** وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل

الإنتاج بسرعة، لمعالجة التقلبات في الطلب، على أن تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مريح

خاصة عند تخفيض معدل الإنتاج وبنفس مستوى الكفاءة والجودة.

وحديثاً أصبح يطلق على المنظمات التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف بالمنظمات الرشيقية

(Agile Organizations)، وتعرف المنظمة الرشيقية بأنها تلك المنظمة القادرة على مزامنة معدل

التغيير الداخلي للعمل مع معدل التغيير الذي تفرضه بيئة الأعمال الخارجية، مع الحفاظ أيضاً

على تركيز قوي على الاستراتيجية والعمل، من خلال التكيف باستمرار مع العمليات التي تتمحور

حول العميل والقابلية للتطوير، وكذلك تعزيز قدرتها على الاستفادة من تحليلات البيانات وتحويلها

إلى معرفة قابلة للتنفيذ تقود إلى الاستباق في عملية صنع القرار الذي يؤدي إلى تعزيز

مصادر القوة والثبات أمام التغييرات المحيطة (Wiraeus & Creelman, 2019, P.13).

### 3.2.6.2.2 العناصر الداعمة لقدرة المنظمة على التكيف

يرتكز نجاح المنظمة في التكيف على حُسن فهم حالات عدم التأكد وانتقاء الاستراتيجية

الملائمة التي من الممكن للمنظمة أن تنفذها بكفاءة وفاعلية، ويتأثر ذلك بامتلاك المنظمة القدرات

والمعرفة الكافية التي تمكنها من الاتصاف بالآتي (العزاوي وحكمة، 2018، ص.236):

1. **التنبؤ المستقبلي الدقيق:** ويعني مقدرة المنظمة على إجراء تقديرات للمستقبل فيما يتعلق

بالعوامل البيئية وبراعة.

2. قوة الإدراك: قدرة المنظمة على الوصول الى مستوى دقيق من الإدراك البيئي، وذلك من خلال

أنشطة الانتباه والرصد والتفسير، حتى تتمكن من التجاوب بشكل مستحسن.

3. العقلانية: وتشير إلى مدى نضج المنظمة عند اتخاذها للقرارات التي تتعلق بفهم البيئة

وتحليلها، والذي سيؤثر على صحة ودقة استجابتها.

### 3.6.2.2 البعد الثالث : الذكاء الجماعي (Collective intelligence)

تعتبر المنظمات في طبيعتها تركيبية اجتماعية وبشرية تسعى لضمان استمرارها وإدامة

عطاءها وبقاءها من خلال تنمية ورعاية ذكاءها الجماعي وعقلها المنظمي، إذ إن العقل المنظمي

مع الذكاء الجماعي المبنين على المعرفة يُميزان المنظمة بميزة فريدة، تعمل على ترابط قدرات

وخبرات الأفراد لإيجاد نظام قادر على تحقيق ما ترغب الوصول إليه، وقد يكون هذا الترابط بين

الزملاء في العمل وبين أصحاب المصالح الأخرى، على خلاف المنظمة الخاملة (الناصر،

2019، ص.77). ويعد الذكاء الجماعي وتعلم الفرق من أهم مرتكزات التميز والتقدم، وهي مرحلة

متقدمة لا يتم الوصول لها إلا بعد التأكد من أن التعلم على مستوى الأفراد قد وصل الى المستوى

الذي يمكنهم من العمل ضمن جماعات تتكامل معارفهم ومهاراتهم بشكل يسهم في رفع مستوى

ذكاء على مختلف الأصعدة (O'Bryan, Beier & Salas 2020).

يشير جواد (2009، ص.202) في هذا السياق أن الجماعة هي عبارة مجموعة من الأفراد

تتكون بحد أدنى من فردين، وأن قوة ورسانة الجماعة مستمدة من قوة أفرادها، فالجماعة التي يكون

أفرادها على مستوى عالٍ من الثقافة والوعي والمسؤولية ستكون بلا شك أفضل من الجماعة التي

يكون أفرادها على مستوى متدنٍ من الثقافة والوعي والتمكين، مؤكداً بذلك بأن الفرد له تأثيره على

الجماعة مهما كان موقعه سواء كان قائد أو مرؤوس، وهذا التأثير ينتج عن العلاقات المتنوعة

والتي تجمع بينهم، وأن هذه العلاقات تعتبر متغيرات تساهم في تحديد نوع وشكل التأثير الذي يصدره الفرد تجاه جماعته، ملخصاً ذلك بعبارة الآتية: "أفراد القوم هم أساس الجماعة، إن هم سعدوا سعدت الجماعة".

### 1.3.6.2.2 مفهوم الذكاء الجماعي

يؤدي الذكاء الجماعي وإدارة المعرفة دوراً هاماً في عالم الأعمال المتسم بسرعة التغير والذي يدعم توليد الابتكارات، فإذا ما تم توظيف إدارة المعرفة والذكاء الجماعي كمدعم للابتكار، ستمتكن المنظمات من الوصول الى نتائج أكثر فاعلية وكفاءة، وعُرف مفهوم الذكاء الجماعي بأنه قدرة المجموعة في أداء سلسلة متنوعة من المهام وفي حل المشكلات ومواجهة التحديات، ويمكن اعتباره نظام لاتخاذ قرارات جماعية من شأنها ايجاد الحلول التي ترقى بمستوى النتائج الفردية أو الجماعية (Williams, 2020).

والذكاء الجماعي هو نتاج اختلاف المعارف والتجارب لدى مجموعة من الأفراد العاملين تؤدي للوصول الى تفسيرات وحلول أفضل لمشكلة معينة (Leimeister, 2010). وكذلك يعرف بأنه ذكاء مشترك ينشأ من التعاون والجهود الجماعية والمنافسة بين العديد من الأفراد (Peeters, van Diggelen, Van Den Bosch, Bronkhorst, Neerincx, Schraagen, & Raaijmakers, 2020).

ومن منظور كل من (Hansen, Vaagen & van Oorschot (2020 فإن الذكاء الجماعي هو قيام مجموعة أفراد بالتواصل والتفاعل معاً والتفاهم الايجابي ضمن القواعد السلوكية لهذه الجماعة، من أجل أخذ وتسجيل الملاحظات والاشارات المحيطة وتفسيرها، واستخدامها في الوصول الى دلالة ما لبلورة هدف جماعي وتحسين جودة العمل ومنع المزيد من التغييرات والاشكاليات في المستقبل.



بينما عرفه كل من Massari, Giannoccaro & Carbone, (2019) على أنه القدرة الجماعية للجماعات البشرية في حل المشكلات المختلفة، والذي يفسر سبب أداء بعض الفرق بشكل أفضل من غيرها من خلال استغلال قوة العلاقات الاجتماعية، وبالتالي تحفيز البحث عن خصائص العلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تحسنها. إلا أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بأداء الجماعات مثل الخبرة والدافعية ومستوى التعاون والأهداف المراد تحقيقها ونوع المهمة والسمات الشخصية لأفراد الجماعة بالإضافة إلى الظروف التي تحيط ببيئة العمل (Goller & Bessant, 2017, P196).

وفي ذات السياق عرف الذكاء الجماعي كل من Valencia, Bucheli & Zarama & Garcia (2015) بأنه قدرة نظام جماعي على التطور والتقدم نحو أداء أعلى من خلال ترابط القدرات الفردية، وأضاف على هذا المفهوم Mann (2017) أن التنوع بين أعضاء المجموعة يعد شرطاً أساسياً لظهور الذكاء الجماعي، ولكن الحفاظ على التنوع يمثل تحدياً في مواجهة الضغوط الاجتماعية لتقليد أقرانهم، مشيراً بأن السلوك الجماعي ينتج في نهاية المطاف عن حصيلة السلوكيات الفردية، وأن نظام الحوافز للأقلية قد يؤدي دوراً رئيسياً للتنوع والأداء الجماعي، مؤكداً ذلك باستنتاجه أنه يجب مكافأة أولئك الذين يظهرون الدقة عندما يكون رأي الأغلبية في خطأ.

كما وأشار العواملة (2015، ص.17) إلى أن الذكاء الجماعي ما هو إلا مفهوم تعكس مضامينه الذكاء المنظمي، والذي يقصد به مقدرة منظمات الأعمال على تحريك ما تمتلكه من قوى عقلية وذهنية، لتتلاقى تلك القوى في تحقيق رسالتها وهذا المفهوم يتضمن الجوانب الآتية:

1. شمولية الذكاء المنظمي: والذي يعني تمكين القادة من وضع جميع الجوانب الافتراضية التي

قد تكون السبب في نجاح المنظمة ضمن إطار منظم يشير إلى التشاور والتقييم.

2. الواقعية: ويعني اضفاء طابع الواقعية في التعامل مع العمل اليومي وحياة المنظمة لأن الخيال

وتبني المثالية يتطلب العمل على أساس توقع السلوكيات الجماعية، وتوقع فرص النجاح التي قد

تكون متاحة على الأمد البعيد وجميعها توقعات لم تُبنى على أساس حقيقي ولا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق النجاح وفي اتخاذ القرارات الرشيدة.

3. **التجانس:** والذي يستوجب تبنيه في توجيه العلاقات الجماعية والمعتقدات ونموذج السلوك الفعلي والمحظورات ومنظومات القيم التي تتفرد بها منظمة عن بقية المنظمات.

4. **التطوير:** ويعني التزام القادة برفع درجة الذكاء المنظمي من خلال وضع البرامج التي تضمن إحداث التقدم والتطور وتطبيقها بإتقان وذكاء للوصول الى أفضل ممارسات كفيلة بذلك.

وفي هذه الدراسة استطاعت الباحثة تأطير مفهوم الذكاء الجماعي على أنه المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين موظفي شركات صناعة الأدوية الأردنية والتي تؤدي إلى تبادل المعلومات والخبرات.

### 2.3.6.2.2 الوظائف الرئيسية المسؤولة عن بناء الذكاء الجماعي

مما لا شك فيه ان الذكاء الجماعي هو وليد التفاعل والتعاون المتزامن بين الأفراد بما يملكونه من مهارات وقدرات، وبوصفه جماعي فهذا له دلالة على ضرورة حنكة الأفراد المكونة للجماعات وفرق العمل، فالأفراد الأذكياء حتماً سيساهمون في بناء جماعات ذكية على غرار الأفراد الأقل ذكاء، ومفاد هذا أن جوهر الذكاء الجماعي يكمن في المقدرة على مزج الخبرات والمهارات والثقافات الفردية وتكامل الأفكار ونضجها على مستوى الجماعة للوصول الى جهد مشترك يحقق تجربة جماعية أو هدفاً جماعياً (Neve-Hanquet & Crespel, 2019, P.3).

وعليه فإن بناء الذكاء الجماعي ينطوي على وظائف أساسية ومن خلال تتبع ما ورد في الدراسات والأدبيات التي تطرقت لهذا الموضوع يمكن ايجاز هذه الوظائف بما يلي (الزعبي،

- بناء الفريق الاستراتيجي

- استقطاب المتميزين

- الخفة ورشاقة الاستجابة

ويُبرر ذلك بأن المنظمات الناجحة والذكية بحاجة الى قيادة ذكية متمكنة من إدارة ذكائها التنظيمي وعقلها المنظمي، ولتحقيق ذلك يتوجب على المنظمات انتقاء الفطنين وأصحاب الحنكة للانضمام الى فريقها الاستراتيجي، وتحفيز تفكيرهم الابداعي والابتكاري لتحصيل المعرفة، حتى يتسنى لها توظيف المبادئ التي تقوم عليها وكذلك الأبعاد المبنية عليها وتفاعلاتها مع البيئة بأساليب ذكية وواعية وهادفة لبلوغ غاياتها (الزعبي والنواصرة، 2019، ص.128).

وترى الباحثة أن الذكاء الجماعي يساهم بشكل واضح في انتقال المعرفة من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات، والذي تنعكس نتائجه في نهاية الأمر إلى مستوى متطور من المعرفة، بما يحقق تطور أساليب التعليم والإنتاج، وذلك للانتقال من انتاج المنتجات القديمة التقليدية وصولاً للإبداع والابتكار والمنافسة في منتج جديد يخلق سوقاً جديدة، ويحصد أرباحاً كبيرة ومنافع شتى في مجتمع يسوده التقدم والتطور والعولمة.

## المبحث الثالث

### 3.2 القيادة الاستراتيجية

#### 1.3.2 تمهيد

تعد القيادة والإدارة بمثابة الشخص الواحد، حيث تتمثل القيادة به في الرأس بينما الإدارة تتمثل في الجسد، والمغزى من ذلك ان انفصال أحدهما عن الآخر قد يؤدي إلى تعطل مهام الآخر والوقوع في مطبات الفشل، وأن تماسكهما مع بعضهما البعض سينتهي إلى أداء مهام متميزة (العامري والغالبي، 2014، ص.456)، ولا بد هنا من التمييز بين القيادة (Leadership) والإدارة (Management)، حيث يُعنى المفهوم الأول بالتكيف وحسن التعامل مع التغيير، بينما يُعني المفهوم الثاني بالتكيف وحسن التعامل مع التعقيد (حريم، 2017، ص.217)، فالقيادة تستند بشكل أساسي على السلوك، وهي جزء من العملية الادارية في المنظمات، وتمثل إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية للمديرين، حيث لا يمكن للمنظمات أن تحرز نجاحاً واستمرارية الا من خلال القيادة وقوة تأثير القادة على المرؤوسين، وترجمة توجهاتهم وتفاعلاتهم ورغباتهم إلى سلوكيات ايجابية هادفة، وكذلك لفت أنظارهم للعمل على تحقيق وإحراز الأهداف المحددة. لذا فقد تنوعت الاجتهادات التي دأبت للوصول الى أنماط القيادة التي تمكن المنظمات من إحراز اهدافها وأهداف مواردها البشرية معاً (Yukl, 2013, P: 9).

### 2.3.2 مفهوم القيادة: Leadership

تعرف القيادة على أنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي يتبعها القادة في المنظمة والتي يتم من خلالها توجيه الجهود لفريق العمل من أجل الوصول لأهداف المنظمة المحددة وتحسين أدائها (أبو ريشة، 2018، ص. 34).

كما عرفها الجنابي (2019، ص. 23) بأنها مقدرة شخص ما على التأثير بأفراد آخرين من خلال الالهام والاقناع لتقديم أفضل ما عندهم من جهود وطاقات برغبة تامة لتحقيق متطلبات رئيسية. وعرفها الحارثي (2019) على أنها امكانية القائد بالتأثير على سلوك الأفراد التابعين له وتوحيدهم نحو هدف محدد سواء على المدى القريب أو البعيد من خلال تذليل جميع متطلبات تحقيق هذا الهدف.

وفي السياق ذاته عرفها كل من Robbins & Judge (2013, P:367) بأنها عملية تفاعلية تبادلية بين القائد ومرؤوسيه بحيث يتولى فيها القائد التأثير على اتجاهات وسلوك ومشاعر مرؤوسيه بشكل يضمن الوصول للنجاح.

وقد عرفها أبو رذن (2018، ص. 25) على أنها عملية تتضمن جانبيين هما الاقناع والاقنتاع اللذان ينتجان عن تفاعل طرفين التابع (المرؤوس) والمتبوع (الرئيس) لتوحيد جميع الجهود من أجل إحراز أهداف المنظمة.

وعرفت كذلك على أنها مقدرة القادة على التأثير في المرؤوسين (الفرد والجماعة) لحشد جهودهم وتوحيدها للوصول الى الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها وبالتالي تحقيق غايات المنظمة (فاطنة وسعيدة، 2020).

ويرى الشمالي (2014، ص.43) أنه رغم اختلاف التعريفات وتتنوعها إلا أنها تشترك في الدور الذي يقوم به القائد للتأثير على الآخرين وحثهم نحو تحقيق هدف مشترك، وأن القيادة تعتمد على الصفات والقدرات التي يمتلكها القائد والتي تمنحه مهارة التأثير على مرؤوسيه وتنبههم للاهتمام بالأهداف المطلوب تحقيقها.

فالقيادة تعد القلب النابض بالاستمرارية والنجاح في منظمات الأعمال، لقدرتها على حشد جميع الجهود للتصدي لما تواجهه من تطورات وتقلبات تجري في ظل التطور التقني والتكنولوجي. وتتمثل أهميتها باعتبارها همزة الوصل بين أهداف المنظمة المراد الوصول إليها وخططها وبين الأفراد العاملين وذلك لمجارة التغيرات الحاصلة في منظمات الأعمال (Miloloza, 2018, P.104). وذكر السكارنة (2019، ص.20-21) أن القيادة عملية لا يمكن الاستغناء عنها في شتى المنظمات بغض النظر عن مجالاتها النشاطية حيث برزت أهميتها في الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة.

### 3.3.2 المهارات القيادية الرئيسية : Leadership Skills

تُبنى كفاءة المدير وفعاليته على المهارات والقدرات الفنية والإنسانية والتحليلية والإدراكية التي يمتلكها وقد حدد (حريم، 2017، ص.217) و (السكارنة، 2019، ص:34-35) الخمس مهارات الرئيسية التي يجب على القائد أن يتمتع بها وهي كالآتي :

1. التمكين (Empowerment) : وتعني مشاركة القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل الجماعي، ومشاركتهم أيضاً في عمليات التأثير والسيطرة.
2. الحدس أو البديهية (Intuition): تعني مقدرة القائد على تخمين وقراءة الأحداث المحتملة وتشخيص المواقف والناس والاقدام على المخاطرة لبناء الثقة.

3. فهم الذات (Self-Understanding): وترتبط بمقدرة القائد على تحديد نقاط القوة والضعف عنده وتعزيز نقاط قوته وتجاوز نقاط الضعف.

4. التبصر أو الرؤية (Vision): وتعني مقدرة القائد على بناء تصورات لمستقبل المنظمة ووضع الخطط اللازمة للوصول اليه.

5. التوفيق بين القيم (Value Congruence): وتأخذ جانبيين احدهما مقدرة القائد على استيعاب وفهم المبادئ التي تتبعها منظمته والآخر فهم القيم لدى العاملين والعمل على إحراز التآلف والاتساق بين هذين الجانبين.

### 4.3.2 مصادر قوة تأثير القادة

وفي هذا السياق لا بد من التفريق بين مفهومي القوة (Power) والتأثير (Influence) فالأول معني بالمقدرة على التأثير في سلوك العاملين وذلك بترتيب الموارد المتاحة بشكل يجعل العاملين ينفذون ما يُطلب منهم، أما الثاني معني بمحاولة القادة في تغيير وتعديل سلوك العاملين باتباع واحد أو أكثر من أساليب التأثير والمتمثلة بالآتي (حريم، 2020، ص:199-200):

1. التشارك والتشاور باتخاذ القرارات.

2. اتباع خطة مبينة على معلومات تدعم عملية الإقناع العقلاني للآخرين واستمالتهم.

3. الالهام والمناشدة الايحائية لاستثارة حماس الآخرين وكسب الثقة.

4. اشعار الآخرين بالأهمية لكسب رضاهم وإحداث الأثر المطلوب.

5. طلب العون والمساعدة من الآخرين والتحالف معهم.

6. اتباع سياسة الترهيب والتخويف للحصول على دعم الآخرين.

7. اللجوء الى الادارات العليا بهدف التأثير بالآخرين.

8. اتباع سياسة تبادل المنفعة مع الآخرين من أجل إحداث التأثير.

كما يلزم القادة حتى يتمكنوا من ممارسة وتفعيل عملية القيادة مصادر قوة تمكنهم من التأثير على سلوك المرؤوسين وتوجيههم نحو هدف معين، بعضها مُستمد من الخصال الشخصية الفريدة للأشخاص، وبعضها الآخر مُستمد من الموقع الوظيفي الذي يشغله القادة على السلم الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمنظم، ويمكن توضيح هذه المصادر للقوة حسب ما تُستمد منه كالاتي (Jiang, Zhao & Ni 2017, P:6 و (السكرانة، 2019، ص:37-38) و (Luthans, 2011, P.314-) (317):

### أولاً: القوى المستمدة من الموقع الوظيفي

#### 1- القوة القانونية: Legitimate Power

تتجسد هذه القوة بالسلطات والصلاحيات المخولة للقائد بحكم القانون وموقعه الوظيفي، ويتسلسل هرمي، بحيث تبدأ من الشخص الذي يحتل الموقع الأعلى على السلم الوظيفي ليمارس نفوذه وصلاحيته على شخص آخر في موقع وظيفي أدنى في ذات السلم، وهذا النوع من القوة محكوم بالقواعد الرسمية والاجراءات المتبعة، والتي تدفع بالمرؤوسين لأن ينقادوا لها وللتوجيهات العليا، وتنفيذ ما يُطلب منهم.

#### 2- قوة الثواب (المكافأة): Reward Power

وترتكز هذه القوة على امكانيات القائد التي تمكنه من تقديم شيء ذي قيمة للتابعين له، وأساسها إدراك الأفراد أن الإمتثال للأوامر والمطالب سينتج عنه عوائد إيجابية سواء على المستوى المادي أو المستوى المعنوي.



وأضاف الخوالدة (2017، ص.30) أن هذه القوة قد تعزز الولاء الوظيفي لدى التابعين وتحفز السلوكيات الابداعية لديهم، وتزيد من حرصهم على تحقيق الأهداف.

### 3- قوة القسر أو الإكراه: Coercive Power

وتستند هذه القوة إلى الترهيب والخوف الذي يبعثه القائد في نفوس المرؤوسين، لدفعهم للقيام بالأعمال الموكلة اليهم، ليصل الأمر لاستثارة طاقاتهم، من خلال التلويح في العقوبات الجزائية في حال عدم التقيد بالتوجيهات العليا والتعليمات واللوائح القانونية.

### ثانياً : القوى المستمدة من الخصال الشخصية للقائد

#### 1- قوة الخبرة Expert Power

وهي قوة مُستمدة من كمية المعلومات القيمة والمعارف المتراكمة التي يمتلكها القائد، بالإضافة الى خبراته ومهاراته المكتسبة من واقع تجاربه على مر الزمن، بحيث تميزه عن الآخرين في اتقانه للعمل إذا ما تم استخدام ذلك في صالح المنظمة وأفرادها، وبشكل واضح يدركه التابعون له إدارياً.

#### 2- القوة المرجعية (الإعجاب أو الاقتداء): Referent Power

وتستخلص هذه القوة من الخصال الشخصية التي يتمتع بها القائد والجاذبة للآخرين والمثيرة لإعجابهم، والتي تؤثر عليهم بشكل يجعلهم يتقمصوا شخصية قائدهم اقتداءً به.

## القيادة الاستراتيجية

### 5.3.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعرف القيادة الاستراتيجية على أنها مقدرة الفرد على التفكير السديد والتصرف السليم في التأثير على الآخرين بشكل يمكن المنظمة من الوصول الى ميزتها التنافسية (الجنابي، 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 ايجابي لمستقبل أفضل (رزيقة ومنصور والياس، 2019). وعرفت كذلك على أنها الجهود والتدابير التي تقوّل 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 وقدراتها 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 انجازات تساهم في تحسين وضعية المنظمة في مستقبل يضم الكثير من التقلبات والاحتمالات.

كما وضع (Jaleha & Machuki 2018) بأن القيادة الاستراتيجية تهتم بقدرات خلق الإحساس بالهدف والمسار، وكذلك العوامل التمكينية الحاسمة التي تسمح بالتفاعل مع العوامل الداخلية الرئيسية وأصحاب المصلحة الخارجيين سعياً بذلك لتحقيق الأداء العالي.

ومن وجهة نظر (Irtaimah 2018) والذي اعتبر القيادة الاستراتيجية طرازاً معقداً من القيادة في المنظمات. مما يعني أن القائد يتوجب عليه أن يكون قادراً على الإدارة من خلال غيره، الأمر الذي يستدعي القائد الاستراتيجي لامتلاك القدرة على وضع سيناريوهات من شأنها المحافظة على المرونة وتمكين الآخرين ومن إحداث تغيير استراتيجي حسب الحاجة. كما وصف القيادة الاستراتيجية بأنها توجه إلزامي لصقل التغيير المستمر عبوراً بالتحسينات المستمرة للعاملين والعمليات المتبعة، ويتمثل دورها الرئيسي في المحافظة على موارد وقدرات المنظمة التي تدعم أهدافها الاستراتيجية. وأضاف أن على القيادة الاستراتيجية أن تكون متأهبة ومستعدة لتحقيق التكافؤ بين التحليلات وتطوير العملية والبعد البشري.

كما يمكن تعريفها بأنها مقدرة القائد الاستراتيجي على إدراك عناصر أساسية في التفكير الاستراتيجي الخلاق، وإدراك مراحل العملية التخطيطية باحتراف تمهيداً لتنفيذها، وكذلك إدراك الخطط الاستراتيجية وتثبيتها بالتدوين (سيد وذيب، 2019).

وتأسيساً على ما سبق من مفاهيم يمكن للباحثة من الإشارة إلى أن القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة تعني قدرة القيادة في شركات صناعة الأدوية الأردنية على بناء رؤية للمستقبل، وإيصالها إلى الموظفين، وحشد طاقاتهم وتحفيزهم، وإشراكهم في تعاون من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 6.3.2 مهارات القيادة الاستراتيجية

يرتبط نجاح أعمال المنظمة أو فشلها بقدرة القائد الاستراتيجي وفاعليته في عملية صياغة الاستراتيجيات وصناعة القرار الاستراتيجي، وقدرته على رسم الأهداف والغايات التي تتحاكى مع التغيرات البيئية، لاختصار المسافات نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية على أرض الواقع، الأمر الذي يتطلب تمتعه بمهارات وسمات قد تكون مكتسبة أو أصيلة، تجعل منه قائداً متميزاً ومبدعاً في عمليات الإدراك والتشخيص والتنسيق (الجنابي، 2019، ص.35).

وتعد المهارات القيادية مرتكزاً أساسياً لنجاح القائد الاستراتيجي بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة، والتي يوليها أصحاب العمل أهمية فائقة في عمليات الاختيار لشغل الوظائف القيادية المختلفة، حيث تضم تحت مظلتها مجموعة من المهارات والممارسات التي تعمل بالتزامن مع بعضها، وامثالها في الميدان للتأثير في الآخرين والوصول الى أفضل النتائج في استخدام استراتيجية المنظمة ضمن نطاق القيادة ومنها:

**1. المهارة الإدراكية:** وترتبط بمفاهيم المنظمة العامة وبعد النظر لدى القائد وإدراكه للتكامل النظمي الداخلي بين أجزاء ونشاطات التنظيم ككل، وأن أي تغيير يطرأ على أي منها قد يؤثر بالبقية، وكذلك التكامل النظمي الخارجي أي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية الذي لا يمكن فصلها عنها، كمهارة التفكير والتخطيط، والتصور، والابتكار والابداع (العيسى والشهري، 2020).

**2. المهارة الفنية:** وتعكس المعرفة المتخصصة التي تتطلب تفكيراً عميقاً وأفقاً واسعاً، ونطاق العمل من الجانبين التطبيقي والنظري، وتتضمن حزمة من الأساليب والاستراتيجيات التي يتبعها القائد عند ممارسة المهمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتمحور حول قدرته الفذة في تقييمه

للمشكلة وإدراك أبعادها وتحليلها، ومن ثم تقديم آراء واقتراحات يسهل حلها (السكرانة، 2019، ص.44).

**3. المهارة الإنسانية:** تتبلور هذه المهارة حول استطاعة القائد من التعامل مع الأفراد وتعزيز الجانب المعنوي والرضا لديهم، وكذلك بناء جسور الثقة والاحترام معهم، مما يدفعهم نحو العمل والانجاز بإقدام وعزيمة (بشير، 2020، ص.116).

**4. المهارة الشخصية:** وتتعلق بمهارة القائد على التفاعل الشخصي، واستخدام البعد الانساني في تعامله مع الغير كمصدر للإقناع وتبادل المعلومات، وإثارة حماس الآخرين وتحفيزهم لما يصب في صالح المنظمة من خلال السمات والخصال التي يمتلكها كالصدق والنزاهة التي تعزز نظرتهم اليه والاقتران به (العيسى والشهري، 2020).

**5. المهارات الإدارية:** وتتمثل بفعالية القائد في حسن استخدام وتوجيه الموارد التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الموضوعية (الروسان، 2015، ص.36).

وترى الباحثة أن هذه المهارات هي التي تفسر تفاوت نجاح القادة الاستراتيجيين نحو مساعيهم المستقبلية، فمن البديهي أن القائد الذي يتمتع برؤية ومهارات خارقة، وقدرة على البحث واستقراء ما يدور في بيئة العمل حتماً سيؤثر ايجاباً على جوهر القيادة الاستراتيجية، وعلى أداء القائد في احداث التغيير الاستراتيجي وتحويل الأهداف الى نتائج وانجازات، وعلى غرار ذلك فإن القائد ذو المهارات المحدودة والقدرات الضحلة لن يستطيع الوصول الى المستوى ذاته من النجاح.

### 7.3.2 أهمية القيادة الاستراتيجية

إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها نهج يتبعه القادة الاستراتيجيون لإشباع أفكار العاملين في المنظمة واقناعهم بضرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى البعيد، وقد أدرجت سمر الدين (2020) أهمية القيادة الاستراتيجية للأفراد العاملين وللمنظمة ككل بالبنود الآتية:

1. همزة الوصل بين الأفراد العاملين وبين تصور المنظمة المستقبلي وخطتها.
2. تعزيز الجوانب الايجابية للمنظمة والتغلب على الجوانب السلبية قدر المستطاع.
3. تمكين وتدريب الأفراد العاملين في المنظمة كونهم أهم أصولها.
4. محاكاة التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة لمواكبتها وتوظيفها بما يصب في مصلحتها.
5. الدور الهام الذي تؤديه مهارات وقدرات القائد في الحفاظ على المكانة التنافسية في ضوء حدة المنافسة المحيطة (الدرادكة، 2020، ص.71).

### 8.3.2 أبعاد القيادة الاستراتيجية

#### 1.8.3.2 البعد الأول: تحديد الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي

ويهدف هذا البعد للعمل على تطوير الرؤية الاستراتيجية على المدى البعيد والتي بدورها تعكس التطلعات الشخصية للقائد (الحدراوي وهادي، 2018). وتعتبر الرؤية المستقبلية عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والتي تصف المسار الذي ستسلكه المنظمة للوصول الى المستقبل المثالي، وكذلك الأدوار المطلوب أداءها من جميع أصحاب العلاقة دون استثناء، حيث يعبر القادة الاستراتيجيون عن مستقبل المنظمة بعبارات واضحة تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية لتخطى الواقع وتحدياته المتعددة، وبالتالي خلق بؤرة مهمة تضم في ثناياها قيم ومعايير يتم

الاسترشاد بها كمصدر لاستمرارية وإدامة القرارات والأنشطة، والانتقال من الحاضر الى المستقبل، وتبرير الغاية من وجود المنظمة (Wheleen et al, 2018, P:93).

ووضح الجنابي (2019، ص.145) بأن الرؤية المستقبلية هي انعكاس للموقف والظرف الحالي، والتي تمنح تصوراً ذهنياً يستشرف الحالة المستقبلية التي تسعى المنظمة الوصول إليها، والتي ينبغي أن تتميز بشموليتها لجميع نشاطات وأعمال المنظمة، وتمكينها بذلك من التنسيق والتفاعل بين هذه الأنشطة، وهكذا يكون باستطاعتها السيطرة على وضعها الراهن الذي هو نقطة انطلاقها نحو ضمان مستقبلها. في حين عرفها (David (2011, P:47 بأنها تصور لحالة ممكنة ومرغوب بها للمنظمة في المستقبل تتضمن في تفاصيلها أهدافاً محددة.

وأضاف كل من (Mapetere, Mavhiki, Nyamwanza, Sikomwe & Mhonde (2012) أن القيادة الاستراتيجية التي باستطاعتها صياغة رؤية واضحة لأي برنامج استراتيجي تعد من الأصول غير الملموسة للمنظمة، حيث من شأنها أن تعطي قيمة فريدة في تنفيذ الاستراتيجية، من خلال تبني استراتيجيات تواصل فعالة وكذلك تغييرات سلوكية تتسق مع الاستراتيجيات الجديدة، لخلق تآلفاً وتناغماً بين الاستراتيجية المستهدفة والعاملين على تنفيذها لتصبح المنظمة فاعلة وسباقة في نهجها وأسلوبها المتبع، وقادرة على ايجاد بدائل استراتيجية تتلاءم مع درجات التعقيد المتباينة، لتحقق لها الديمومة والازدهار والبقاء على قيد الوجود .

وهنا يقع على عاتق القادة الاستراتيجيين تطوير رؤية المنظمة باستمرار، لتتناسب مع التغيير والتطوير الجاري في عالم الأعمال، وتمكينها من تحقيق نجاحات متتالية، الأمر الذي يمنحها القدرة على تحديث نفسها كلما دعت الحاجة من خلال استحداث رؤيتها وصياغتها، ونقلها لجميع الجهات المعنية مع تخصيص المستلزمات وكافة أشكال الدعم لهذا الجهد (الغالبى وادريس، 2015، ص.217).

### 2.8.3.2 البُعد الثاني: استثمار وتطوير رأس المال البشري

يتمثل رأس المال البشري بالقوى العاملة في المنظمة بما تمتلكه من معارف وطاقات وقدرات وسرعة بديهة، وينعكس تأثيره ايجاباً على العمليات الانتاجية، والذي يعود عليها بالمنافع والفوائد، ويمكن اعتباره بمثابة الميزة التي تفرقها عن مثيلاتها نظراً لصعوبة تقليدها أو تحصيلها، وأنها لا تفنى وقابلة للاستثمار والتطوير من خلال انشاء منظومة تعليمية داخل المنظمة تقوم بإكساب هذه القوى المعلومات والخبرات من خلال البرامج التدريبية والتجارب اليومية وغيرها من الممارسات والتي تسهم في تعزيز الأداء المنظمي والتحسين المستمر (Dessler, 2017, P. 5).

كما يشير رأس المال البشري إلى مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات والمعرفة التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، وتماشياً مع هذا السياق يعتبر الأفراد الذين يعملون في جميع المنظمات اليوم مصدراً لرأس المال الذي يحتاج إلى الاستثمار (Armstrong, 2016, P.106).

وأضاف على ما سبق كل من (العزاوي وجواد، 2019، ص.43) بأن رأس المال البشري يعد من أهم الأصول في المنظمات، وأنه مصدراً أساسياً لتحقيق المزايا التنافسية في بيئة تسودها الديناميكية والعولمة، ويمكن للقادة الاستراتيجيين استثماره بتوظيف طاقاته كاملة، وأن تطوير رأس المال البشري يحمل في طياته تأثيراً مباشراً على العائد على الاستثمار، والذي يعد هدفاً استراتيجياً، الأمر الذي يستدعي اتباع نهجاً استراتيجياً، نظراً لارتباطه المباشر بالأهداف الاستراتيجية والنمو والانتاجية والنجاح، وبالتالي تحقيق قيمة للمتعاملين والمستفيدين والذي يخلق ولاءً للمنظمة نتيجة ما يحققه من رضا لديهم (Monday, 2015).



### 3.8.3.2 البُعد الثالث: القدرة على الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة

تعرف الثقافة المنظمة على أنها توليفة من المعاني، تحمل في ثناياها المعتقدات والتوقعات والقيم الجوهرية التي يتعلمها ويتقاسمها ويتشارك فيها أعضاء المنظمة، والتي تتوارث عبر الأجيال العاملة في المنظمة، وهي انعكاس لقيم المنظمة والقادة ورسالتها ويمكن وصفها بهوية المنظمة (Wheelen et al., 2018, P:177).

ومن وجهة نظر كل من Alayoubi et al. (2020) فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن مفهوم شامل لكل ما يتعلق بجوانب الحياة في المنظمة، والتركيز على أبعادها الأساسية والسلوكية معاً كوسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والعمل وفقاً لما يُعرف باسم النسيج الثقافي، وهو بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

واعتبر العميان (2018، ص.319-320) أن القيادة الاستراتيجية في المنظمات ومن خلال القرارات التي تتخذها من العوامل المؤثرة في الحفاظ على ثقافة المنظمة، فإذا ما التزمت القيادة الاستراتيجية بتطبيق المعايير والسلوكيات المنتظمة في جميع المجالات التي تخص العمل، والتي تضمن مستوى مميزاً للأداء، فإن هذا يسهم في التأثير الايجابي على الثقافة المنظمة، وأضاف أن للقيادة الاستراتيجية دور آخر في الحفاظ على الثقافة المنظمة أثناء اختيارها للأفراد الجدد الذين سينضمون الى فريقها، حيث ينبغي عليها في عملية الاختيار مراعاة أن يكون هناك اتساق لدى الفرد الجديد مع أفراد المنظمة وثقافتها، وتجنب اختيار الافراد الذين يملكون ثقافة مناقضة، وكما يقع على عاتق القادة تعريف الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار بثقافة المنظمة وثقافة أفرادها الحاليين. وكما ذكر الحارثي (2019) فالثقافة المؤثرة في المنظمات تلعب دوراً محورياً في تمهيد المسار الاستراتيجي لها.

### 4.8.3.2 البُعد الرابع: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تعد ممارسات القائد الأخلاقية من أهم شروط نجاح القائد الاستراتيجي وليست تفضلاً منه، حيث ينبغي على القائد التعامل مع الآخرين ضمن اطار أخلاقي، سواء أكانوا داخل المنظمة أم خارجها (Isik, 2020).

وأطلق كل من Morais & de Moura (2018, P.20) على هذا النوع من القادة الذي يضع الأخلاق والقيم ضمن النهج اليومي في عمليات المنظمة بالقائد الأخلاقي.

وقد عرف وهيبة (2017) القيادة الأخلاقية بأنها جملة من القواعد السلوكية التي يمارسها القائد الاستراتيجي للتأثير على التابعين، بحيث يكون هذا الالتزام من قبل القائد بالمعايير الأخلاقية واللوائح القانونية هي مصدر طاعتهم لأوامر قادتهم.

ويرى كل من قعودة، وسلامي (2020) بأنها القوة التأثيرية التي يستخدمها القائد مع المرؤوسين من خلال التصرفات السلوكية الأخلاقية، وتشجيعهم على ممارسة هذه السلوكيات أثناء مشاركتهم في صناعة القرار وتحقيق الأهداف.

كما عرفها كل من Saleem, Qadeer, Mahmood, Ariza-Montes & Han (2020) بأنها إظهار السلوك المناسب أثناء التواصل مع الآخرين وفي العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يكون القائد هو المثال الذي يحتذى داخل المنظمة وللجميع بدون استثناء، وتقاطع هذا التعريف بالمضمون مع (Bentadjine, 2019) كما حدد أبعاد هذه النوع من القيادة بممارسات عدة منها: (توجيه الأفراد، والانصاف، وتشارك السلطة، والنزاهة، وتحديد الأدوار، التوجيه الأخلاقي، والاهتمام بالاستدامة).

وفي ذات السياق أضاف نجم (2015، ص. 127) أنه ينبغي على القائد الأخلاقي أن يكون قدوة يُمتثل بها ونبراساً يُنير الطريق أمام مرؤوسيه، وأن يضع الأخلاقيات ضمن معايير الأداء، وبذلك يستطيع أن يحقق توازناً بين جميع أصحاب المصالح أثناء سعيه لتحقيق الأهداف. وذكر Perry (2018, P.34) مجموعة من الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن غيره تتمثل بالآتي:

- يمتلك رؤية أخلاقية من شأنها أن تضيء طابعاً أخلاقياً على رؤيته الاستراتيجية مما يجعل الخيارات الاستراتيجية لا تتعارض مع الأخلاقيات على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة.
- يتمتع بحس أخلاقي يستطيع من خلاله تنبيه مرؤوسيه ويوضح لهم ما عليهم القيام به ضمن نطاق الأخلاقيات من خلال جولاته التفقدية اليومية.
- ذو مقاييس أخلاقية يتبعها أثناء الحكم على الممارسات التي تقوم بها المنظمة أو مثيلاتها في السوق أو في تقييم الأداء للعاملين.
- العلاقات الأخلاقية مع جميع الأطراف المعنية سواء العاملين أو المتعاملين أو الجمهور، لأن هذه العلاقات قد تحمل معها فرصاً وتهديدات مما يستوجب على القائد الالتزام بالقيود الأخلاقية التي تؤدي إلى تعزيز القيمة في مجال أعماله.

### 5.8.3.2 البعد الخامس: ايجاد أنظمة سيطرة ورقابة متوازنة

تتمثل بالتدابير التي يعتمد عليها المديرون من أجل الحفاظ على الأنشطة التنظيمية أو إحداث تغييرات في أنماطهم. وبالتالي، تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية. وتتكون الرقابة التنظيمية من نوعين:

- الرقابة المالية

## • الرقابة الاستراتيجية

والقائد الاستراتيجي الفعال هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة (Alayoubi et al., 2020).

وفي ذات المنحى اعتبر الهنداوي (2018، ص.62) الرقابة والسيطرة التنظيمية بمثابة شبكة عصبية للمنظمة مكونة من عدة خلايا، يتم استخدامها من قبل القادة الاستراتيجيون كأداة لتحديد الأداء، وقياس النتائج المترتبة على أنشطة المنظمة واستراتيجياتها، بهدف الوصول الى الأهداف المرجوة، والتأكد من أن النتائج النهائية والانجازات الفعلية تتوافق مع ما تم التخطيط له، وعلى خلاف ذلك تمكينها من اتخاذ القرارات التصحيحية لإغلاق فجوات الأداء وتعديل الأساليب المتبعة.

والرقابة الفعالة التي يمارسها القائد الاستراتيجي تركز على قيامه بالتشخيص لعمليات التنفيذ الاستراتيجي، لتحديد الاحداثيات التي تعرقل العملية التنفيذية، واستخدام معلومات من شأنها أن تساهم في ازالة المعوقات وتقويم المسار التنفيذي (عبدالرحيم، 2019). وكذلك تحديد معوقات التنفيذ الفعال للاستراتيجية من خلال تطوير نظام رسمي موسع وشبكة من المعلومات غير الرسمية في المنظمة (Amayreh, 2020). وتكمن أهمية هذا الدور في ضمان القائد أن الخطط الاستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح (الحارثي، 2019).

### 9.3.2 خصائص القائد الاستراتيجي

في خضم ما تم ذكره آنفاً حول تعدد الممارسات والأدوار التي يتوجب على القائد الاستراتيجي تبنيها واتباعها، فهناك خصائص شخصية للقائد الاستراتيجي تعد بمثابة مؤشر على تحديد قدرته في تبني تلك الأدوار والممارسات تتلخص بما يلي Mohd Ali, Zulkipli & Kaman, (2020):

أولاً: **العقلية الاستراتيجية**: وهي عقلية متفتحة تمتلك مجموعة من الأفكار الخلاقة المبنية على حقائق وليس انطباعات، تهتم بإثارة الأسئلة التي تخص جوانب العمل للحصول على إجابات دقيقة تمكنها من اتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: **القدرة على التعلم**: من خلال إدراك المعلومات وتحليلها وإجراء تقييمات لها للتمكن من تطبيقها والاستفادة منها.

ثالثاً: **القدرة على التغيير**: يعد التغيير من المقومات الأساسية لنجاح أي عمل، حيث يتطلب من القادة معرفة متخصصة تمكنهم من تصور النظام الكلي الذي هم جزء منه، وكذلك تصور لسلوكيات الأفراد يمكنهم من فهمهم وبناء تعاون مشترك يساهم في الوصول الى المساعي المتوخاة.

وأضافت على ذلك (2017) Abu Bakir بأن القائد الاستراتيجي الناجح لديه القدرة على حث الموظفين على أن يكونوا شركاء وليس مجرد منفذين، وكذلك استمالتهم إلى تكريس الوقت والتطوع بالجهود لتحقيق أهداف التغيير ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

رابعاً: **الحكمة**: وهي القوة العقلية الناتجة عن التكامل بين الفهم العميق والمعرفة والخبرة والملاحظة، والتي تجعل القادة يمتازون بالفطنة والاتزان والقدرة على التمييز بين الصواب والخطأ، لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. ويضيف على ذلك كل من كريجر وزوفتريوج (2019، ص.146) أن القائد الاستراتيجي يقع على عاتقه اتخاذ القرارات بشكل يومي، مما يتطلب منه اختبار الحقيقة، والتي تعني استخدام الحدس والقدرة على التصرف بناءً على التباينات الملحوظة في بيئة المنظمة، والتأكد من صحة التفكير البديهي والتحليلي في الفرص المتاحة في تلك البيئة.

ومن خلال ما سبق ذكره ترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية هي العقل المدبر والمفكر لجميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، والتي تسعى لكسب الرهان مع الزمن ورسم ملامح المستقبل

الخاص بالمنظمة، من خلال قراءة واقع المنظمة وحاضرها والقيام بوضع خطط تتكفل بتنفيذها ومتابعتها، لتمشي بخطى رشيدة ومدروسة نحو ما ترغب بأن تكون عليه على المدى البعيد، مما يتطلب من القائد الاستراتيجي القيام بأدوار مختلفة، واتسامه بخصائص متعددة، تعتبر في جُلّ أمرها محطات مهمة في مسيرة المنظمة نحو استمراريته ونضوجها وشتى أهدافها.

## المبحث الرابع

### 4.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

#### 1.4.2 تمهيد

بغرض تغطية الإطار النظري للدراسة وبناء أنموذج الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتتبع الدراسات السابقة التي بحثت في مفصليات هذه الدراسة والمتمثلة بـ(الادارة الاستراتيجية، المنظمة الذكية، القيادة الاستراتيجية)، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات التي أُجريت في بيئات مختلفة (عربية وأجنبية) وتم ادراجها من الأقدم الى 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 (تبني المخاطرة، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، التوجه نحو الابداعية) 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 احصائية بين استراتيجيات ريادة الأعمال وتطوير المنظمة الذكية في الشركات التي بُحثت. وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال واستخدام افضل الطرق التي تضمن الوصول الى نموذج المنظمة الذكية.

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

الزعبي والقعيد (2017). "أثر استراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية الدور الوسيط التعلّم 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، والتمكين) في ظل التعلم الإلكتروني متغيراً وسيطاً، 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 التعلّم الإلكتروني كمتغيرٍ وسيطٍ في الشركات التي بُحنت، وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك المنظمة التي تسعى لتكون ذكية للمعارف والمهارات واستثمارها بالعاملين لديها من خلال إشراكهم بدوراتٍ تدريبيةٍ لتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، كما أوصت الدراسة بضرورة توجيه شركات الصناعات الدوائية إلى عمل دراسات تمكنها من انتهاز الممارسات العلمية للتحوّل الى المنظمات الذكية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الزعبي والقعيد (2017) في صياغة تعريف متغيرها التابع

(المنظمة الذكية) اجرائياً، وصياغة مشكلة الدراسة.



الطلاء واخرون (2017) . "الكليات التقنية كمنظمات 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 بحثت، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة الى 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 واستمراريته 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 الطلاء وآخرون (2017) في بناء الأبعاد الفرعية للمتغير

التابع (المنظمة الذكية)، وفي بلورة مشكلة الدراسة.

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 اسلوب العينة العشوائية وبلغ عددها (250) مفردة، وتكوّنت 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 الانفاق 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 استعادة 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 واسماعيل (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، وامتلاك 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 تكوّنت 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 استعادة الباحثة من دراسة أحمد واسماعيل (2018) في تحديد البعد الأول للمتغير التابع والمتمثل بـ (التعلم المستمر) وصياغة تعريفه اجرائياً، وفي صياغة التعريف الإجرائي للمتغير التابع (المنظمة الذكية).

أبو ردن (2018). "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط

لتمكين العاملين \_ دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عندما يكون تمكين العاملين متغيراً وسيطاً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المسجلة في غرفة تجارة عمان حتى تاريخ 2017/12/1 وعددها (57) شركة، في حين تكونت وحدة المعاينة ممن يشغلون مناصباً إدارية في الإدارات العليا والوسطى، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات التي بُحثت. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات القيادة الاستراتيجية وتطبيقها في مختلف القطاعات من خلال الدورات التدريبية المتخصصة، وضرورة اهتمام الشركات بتطوير استراتيجياتها التي تمكنها من مواجهة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة أبو ردن (2018) في صياغة التعريف الاجرائي الخاص

بمتغير الدراسة الحالية المعدل (القيادة الاستراتيجية)، وكذلك الاستفادة في صياغة التعريف

الإجرائي لهذا المتغير.

الزهراني (2018) "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي) في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بشقيه (الاستكشافي، والاستغلالي)، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات وتحليلها على المنهج الكمي التحليلي، وتكون مجتمعها الدراسي من الأكاديميين في جامعة أم القرى، في حين تكونت وحدة معاينتها من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية في الجامعة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأفصحت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة انتهاج أدوات القيادة الاستراتيجية وتطبيقها بشكل يضمن تطوير قدراتها ومهاراتها لدى الجامعة والمتمثلة بالقيادات الأكاديمية في الأقسام والكليات، وذلك بالتركيز على برامجها التدريبية المختصة، نهوضاً بنتاج قدرات التعلم التنظيمي بشقيه (الاستكشافي، والاستغلالي).

وتمثلت استقادة الباحثة من دراسة الزهراني (2018) في صياغة التعريف الاجرائي الخاص

بمغيرها المعدل (القيادة الاستراتيجية)، وكذلك في وضع الأسس الرئيسية لمشكلة الدراسة.

الكندري (2019). "أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء الموظفين: الدور الوسيط لإدارة التغيير (دراسة ميدانية في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت)".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) في أداء الموظفين بأبعاده (الخصائص أو السمات الشخصية، سلوكيات الموظفين، النتائج الموضوعية) في الهيئات والوزارات الحكومية في الكويت من خلال إدارة التغيير متغيراً وسيطاً ، واتبعت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، وتكون مجتمعها الدراسي من جميع الهيئات والوزارات الحكومية في الكويت، وتمثلت وحدة معاينتها ممن يحملون مسميات وزير، وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام هيئة حكومية.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج الى وجود اثر ذي دلالة احصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها على كل من متغيري أداء الموظفين وعلى إدارة التغيير في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت، كما أشارت الى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) على أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت بوجود إدارة التغيير كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة لما لها من أثر واضح في تحسين أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت وفي دعم إدارة التغيير.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الكندري (2019) في تحديد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) من حيث (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) مما ساعد الباحثة في صياغة تعريفاتها اجرائياً، وصياغة مشكلة الدراسة.

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 وأربعون موظفاً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى 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 الإجرائية وتعريف (القيادة الاستراتيجية) إجرائياً، وفي صياغة مشكلة الدراسة.

### 3.4.2 الدراسات باللغة الإنجليزية

**Al-Kasasbeh et al., (2016). "Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية المتمثلة بـ (رؤية استراتيجية واضحة، وثقافة الجدارة، ونظام الحوافز الداعمة) في الأداء (البيئي، والاجتماعي). وتبنت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الإدارات في المقر الرئيسي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية البالغ عددهم (130) فرداً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية (الرؤية الاستراتيجية الواضحة، وثقافة الجدارة) في الأداءين (البيئي، والاجتماعي) لشركة مناجم الفوسفات الأردنية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية المنظمة الذكية (نظام الحوافز الداعمة) في الأداءين (البيئي، والاجتماعي) لشركة مناجم الفوسفات الأردنية. أوصت الدراسة بمقترح لشركة مناجم الفوسفات الأردنية بضرورة تعزيز الاهتمام بحماية البيئة لما لها من دور واضح في التنمية المستدامة.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة Al-Kasasbeh et al. (2016) في صياغة تعريف المنظمة

الذكية اجرائياً، وتم الاسترشاد بها في تحديد مشكلة الدراسة.



## **Al-Zu'bi & Al-Nawasrah (2017). "Analyzing the Impact of Strategic Competencies in Building Intelligent Organization".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأدواته (التفكير الاستراتيجي، والتفكير الابتكاري، والتفكير المبني على الرؤية) في بناء المنظمة الذكية التي تعمل على أساس (التعلم المستمر، وتوليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة) في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، أما العينة فقد تألفت من المديرين والمساعدين والمشرفين على الإنتاج ورؤساء الإدارات والبالغ عددهم (120)، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأفصحت الدراسة عن نتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجدارات التفكير الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة التركيز على أدوات التفكير الاستراتيجي ليطم تحسين وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لبناء منظمة ذكية.

وتمثلت استعادة الباحثة من دراسة (Al-Zu'bi & Al-Nawasrah (2017) في تطوير الأنموذج الخاص بهذه الدراسة المتعلق بالبُعد الأول لمتغيرها التابع (التعلم المستمر)، وكذلك صياغة تعريفه اجرائياً وفي صياغة مشكلة الدراسة.

**Abu Bakir (2017). "The Influence of Strategic Leadership on Building Employees' Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector".**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية من حيث (القائد الكاريزمي، والقائد الرؤيوي، والقائد وكيل التغيير، والقائد الخادم) في بناء التوجه الريادي من حيث (الاستباقية، والابتكار، والمخاطرة) على موظفي القطاع العام الأردني، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام المسؤولة عن توفير الخدمات الأساسية والتي تمثلت بـ(الصحة، والتعليم، والزراعة، وغيرها)، أما العينة فقد تم سحبها عشوائياً وتألفت من العاملين في تلك المنظمات الخدمية وبلغ عددهم (500) فرداً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأفصحت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب القيادة (الكاريزمية، والتغييرية، والخدمية) على بُعد الاستباقية فقط -من مجمل أبعاد ريادة الأعمال- لدى العاملين في المنظمات التي بُحنت ، وكذلك عدم وجود تأثير واضح للقيادة الرؤيوية على جميع أبعاد ريادة الأعمال. وأوصت الدراسة بأن القطاع العام يتطلب لإصلاحه ممارسة التنفيذ الشامل والناجح، والرقابة الفعالة، كما أوصت بضرورة إنشاء إدارات مبتكرة وتمويلها بعيداً عن البيئات البيروقراطية والربحية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (Abu Bakir (2017) في صياغة التعريف الاجرائي

الخاص بمتغيرها المعدّل (القيادة الاستراتيجية)، وكذلك في بناء الاطار النظري.

## ME, (2018). "Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMEs in NIGERIA "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الأعمال من حيث (الحصة السوقية، حجم العمليات التجارية، وعدد العملاء) للشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. وتكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس، وتكوّنت العينة من (120) مدير ومالك لهذه الشركات، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأفصحت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها وجود أثر معنوي لأدوات الإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية لاغوس، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة للشركات المبحوثة هي ضرورة تحديد الأهداف المرجوة بدقة، وتحديد الرؤيا التي تلخص السبب وراء وجود هذه الشركات، وكذلك الاهتمام بالخطة الاستراتيجية لجميع الشركات باختلاف أحجامها؛ لأن نجاح أي شركة مقرون بتحقيق أهدافها المحددة، ورؤيتها الواضحة، وقوة خطتها الاستراتيجية ومدى صلاحيتها للتطبيق في ظل الظروف الداخلية والخارجية للشركة.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (ME (2018) في تطوير الأنموذج الخاص بهذه الدراسة المتعلقة بأبعاد متغيرها المستقل (الإدارة الإستراتيجية) من حيث (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) الأمر الذي ساعد الباحثة في صياغة تعريفاتها اجرائياً، وصياغة مشكلة الدراسة.

## **Abdul Rahman. et al., (2018). " Impact of Strategic Leadership on Organizational performance, Strategic Orientation and Operational Strategy"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في (الأداء التنظيمي، والتوجه الاستراتيجي، والاستراتيجية التشغيلية). تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة صناعة السيارات الوطنية في ماليزيا (Proton)، أما عينة الدراسة فتألفت من مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين حيث بلغ عددهم 400 مدير. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى ارتباط القيادة الاستراتيجية بشكل مباشر وإيجابي بالاستراتيجية التشغيلية والتوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركة بروتون (Proton)، وبناءً على النتائج السابقة أوصت هذه الدراسة بأن التنافسية الاستراتيجية من شأنها أن تعطي الشركات ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو وتحقيق التفوق محلياً وعالمياً، وذلك من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح. كما أوصت بضرورة اهتمام الشركات بتماييز المنتجات وتنويع الخدمات المقدمة بعد البيع وتكامل سلسلة التوريد مع كل من الموردين والموزعين.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة Abdul Rahman. et al. (2018) في صياغة التعريف

الاجرائي للمتغير المعدل والمتمثل بـ(القيادة الاستراتيجية)، وصياغة مشكلة الدراسة.

## **Wafula & Muathe (2019). "The Role of Strategic Management in the Performance of Turkana County Government, Kenya"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية من حيث (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الحكومات المفوضة مع التركيز بشكل خاص على منطقة توركانا في كينيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (11) دائرة حكومية في منطقة توركانا، واشتملت وحدة المعاينة على طواقم الإدارات الفنية التي تتألف من المديرين، ونواب المديرين، وموظفي الموارد البشرية، ومساعدتهم. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (88) فرداً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها تؤثر بشكل إيجابي على أداء حكومة منطقة توركانا، وجاء بُعدي الإدارة الاستراتيجية (تنفيذ الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية) الأعلى تأثيراً، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تعزيز تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لما لها من أثر واضح في تحسين أداء المنظمات التي بُحثت. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (Wafula & Muathe (2019 بتحديد عناصر الإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وصياغة تعريفاتها إجرائياً.

**Rustamadji & Omar (2019). "The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العمل من خلال الالتزام التنظيمي ، وتأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على أداء العاملين في جامعة المحمدية بأندونيسيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (12) جامعة تابعة للجامعة المحمدية في أندونيسيا، واشتملت وحدة المعاينة على العاملين في الجامعات التابعة للجامعة المحمدية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (386) فرداً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران (منفردان ومجتمعان) على أداء العاملين في الجامعات التي بُحِثت. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة أن تمارس إدارة الجامعات التي تم بحثها سياسة التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي وإنجازات العمل.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (Rustamadji & Omar (2019 في صياغة تعريف

المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) اجرائياً.

## **Ibrahim & Musa (2020). " Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region"**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على تطوير المنظمات الدولية من حيث (جودة الخدمة، والمساءلة، والشفافية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الدولية العاملة في الدول الأعضاء في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا (ECOWAS). أما العينة تكونت من ثلاثة وستين من العاملين وأصحاب المصلحة في المنظمات التي تم شمولها في الدراسة والتي مقرها نيجيريا. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأوضحت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على المساءلة، وكذلك على الشفافية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة أن يكون ذوي الخبرة والكفاءة هم المسؤولين عن عمليات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الدولية. مع ضرورة مشاركة الهيئات الحكومية وغير الحكومية في وضع وتنفيذ سياسات أكثر فعالية توجه الإدارة الاستراتيجية في المنظمات لضمان المساءلة في المنظمات الدولية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة Ibrahim & Musa (2020) في تطوير الأنموذج الخاص بهذه الدراسة من حيث متغيرها المستقل والمتمثل بالإدارة الاستراتيجية وتحديد عناصرها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وفي صياغة تعريفاتها إجرائياً، كما تم الاستفادة منها في توضيح مشكلة الدراسة.

## **Phina (2020). "Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria"**

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا. وتبنت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث تم اختيار عشر منظمات عشوائياً شكلت عينة الدراسة، في حين تكونت وحدة المعاينة من 300 موظف من كافة المستويات الإدارية من الشركات العشرة. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير معنوي كبير على الأداء التنظيمي. ومن أهم ما أوصت به الدراسة أن تكون الأهداف الاستراتيجية مشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها. وحتى يتم تحقيق أكبر فعالية من أداء العاملين في المنظمات يجب ان يتم مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صياغة الاستراتيجية وفي بناء الأهداف قصيرة وطويلة الأجل على حد سواء.

واستفادت الباحثة من دراسة (Phina (2020 في تحديد أبعاد المتغير المستقل من حيث (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم). وكذلك في صياغة التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات.



## **Alayoubi et al., (2020). "Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث (التوجه الاستراتيجي ، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية ، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ التنظيمات المتوازنة الرقابية) وبين تحسين جودة الخدمة التعليمية من حيث (الخدمات الملموسة، والموثوقية، وسرعة الاستجابة، والسلامة، والتعاطف) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين العاملين في ثلاث جامعات في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى). أما عينة الدراسة تم اختيارها بعشوائية من 177 فرداً وبنسبة 50% من مجتمع الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأفصحت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية. وخرجت الدراسة بتوصيات كان من أهمها ضرورة ان تتبنى قيادات الجامعات الفلسطينية لممارسات القيادة الاستراتيجية للوصول الى مستوى مرموق من الخدمة التعليمية في الجامعات.

وتمثلت استنفاة الباحثة من دراسة (Alayoubi et al. (2020 في صياغة التعريف الإجرائي

للمتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)، وكذلك في وضع التصور الأساسي لمشكلة الدراسة.

### **Amayreh (2020). "The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الاستراتيجية من حيث (بيئة العمل، وسمات القائد، وأسلوب القيادة، وأداء القادة الاستراتيجيين) على تحسين الممارسات الأخلاقية في المنظمات الدوائية في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتألف مجتمعها الدراسي من (108) منظمة دوائية في الأردن، وتم اختيار أربعة وثمانين منظمة منها، أما عينة الدراسة فتألفت من (420) فرداً من مختلف المستويات الإدارية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على الممارسات الأخلاقية بين الأفراد والعاملين في المنظمة، كما أشارت النتائج إلى أن بُعد أداء القادة الاستراتيجيين كان له الأثر الأقوى على الممارسات الأخلاقية. وأوصت الدراسة بأن إدارة التغيير هي الخطوة الأولية نحو توظيف القيادة الاستراتيجية في المنظمة والتي تقودها الى الممارسات الأخلاقية، وكذلك أوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالجوانب التي تتعلق بوعي وإدراك العاملين تجاه الأخلاق في القيادة والأعمال في المنظمات العاملة في مجال الأدوية.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (Amayreh (2020 في بلورة التعريف الإجرائي للمتغير

المعدل (القيادة الاستراتيجية)، وفي اعداد الإطار النظري لمتغير القيادة الاستراتيجية.

## **Abbas (2020). "Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations"**

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية من حيث (الموارد الإدارية، والموارد التقنية، والموارد البشرية) في المنظمات الذكية بعناصرها (فهم البيئة، والرؤية الاستراتيجية، والتعلم المستمر، والعمليات الذكية، والذكاء الجماعي) في ظل وجود المنافسة التعليمية كمتغير معدل. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد من العاملين في شركة آسيا سيل في مدينة كربلاء في العراق، والبالغ عددهم (129) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأفصحت الدراسة عن نتائج كان أهمها أن المنافسة التعليمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الإدارة الإلكترونية والمنظمات الذكية. وقدمت الدراسة بعض التوصيات كان أهمها ضرورة أن يكون هناك حملات توعوية حول أهمية المنافسة التعليمية ودورها في تحقيق التميز التنافسي والتحول الى المنظمات الذكية ، وكذلك الحاجة إلى القادة الإداريين الذين يمتلكون البراعة في ممارسة أنشطة الاستغلال والاستكشاف للفرص، ومراعاة تحقيق الموازنة بين هذين النوعين من الأنشطة.

وتكمن استفادة الباحثة من دراسة Abbas (2020) في تحديد أبعاد المتغير التابع والمتمثل بـ(المنظمة الذكية) من حيث (التعلم المستمر، والذكاء الجماعي)، مما ساعد في صياغة تعريفاتها الإجرائية، وفي بلورة مشكلة الدراسة.

## 4.4.2 ملخص الدراسات السابقة

الجدول (2): ملخص الدراسات السابقة

الباحث	الهدف من الدراسة	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	نتائج الدراسة
<b>الدراسات العربية</b>			
فرعون ، العنزي، والخالدي  (2015) (العراق)	الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال من حيث (تبني المخاطرة، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، التوجه نحو الابداعية) وتطوير أنموذج المنظمات الذكية بأبعادها (التكيف، والاستدامة، وفهم البيئة، والبراعة)	شركات الاتصال في العراق  <b>عينة الدراسة</b> (308) فرداً من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب	وجود أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات ريادة الأعمال وتطوير المنظمة الذكية في الشركات التي بُحِثت.
الزعبي والفعيد  (2017) (الأردن)	التعرف على أثر استراتيجية إدارة التدريب من حيث (احتياجات تدريبية، وتنوع برامج تدريبية، وتقييم التدريب) على المنظمات الذكية من حيث (التعلم المستمر، وفهم البيئة، والتمكين) في ظل التعلم الالكتروني متغيراً وسيطاً	<b>مجتمع الدراسة</b> شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان  <b>عينة الدراسة</b> (171) فرداً من الإدارتين العليا والوسطى	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة التدريب بأبعادها مجتمعة في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة، من خلال التعلم الإلكتروني كمتغير وسيط في الشركات التي بُحِثت.
الطلّاع، أبو ناصر، أبو أمونة، والشويكي  (2017) (قطاع غزة)	قياس مدى تحوّل الكليات التقنية إلى منظمات ذكية من حيث (الرؤية الاستراتيجية، وثقافة الجدارة والبراعة، ونظام الحوافز) وعلاقتها مع تحقيق الاستدامة من حيث (الإبداع والابتكار، العمليات، الجوانب البيئية للمجتمع)	<b>مجتمع الدراسة</b> الكليات التقنية في قطاع غزة  <b>عينة الدراسة</b> (289) موظفاً من الكليات	وجود علاقة قوية بين جميع أبعاد المنظمة الذكية وأبعاد تحقيق الاستدامة في الكليات التي بُحِثت.
الديراوي  (2018)	بيان أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (أهداف الإدارة الاستراتيجية، صياغة الإدارة	<b>مجتمع الدراسة</b> المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة

<p>بوجود ريادة المنظمات دوراً وسيطاً في المنظمات التي بُحثت.</p>	<p>وعدها (250) منظمة <u>عينة الدراسة</u> (250) فرداً يشغلون منصب رئيس مجلس الإدارة أو عضو مجلس الإدارة أو مدير تنفيذي أو نائب مدير تنفيذي</p>	<p>الاستراتيجية، الإعداد للإدارة الاستراتيجية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية، الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية) في أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة من حيث (الفاعلية، الكفاءة الارتباط، الاستدامة) بوجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط</p>	<p>(قطاع غزة)</p>
<p>وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية. وجاء بعد الاتصال ومشاركة المعرفة أكثر الأبعاد ارتباطاً بالمنظمة الذكية</p>	<p><u>مجتمع الدراسة</u> منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك وعددها 12 <u>عينة الدراسة</u> (57) فرداً من المديرين ومديري الوحدات الإدارية</p>	<p>بيان العلاقة بين التمكين بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعرفة، وامتلاك المعرفة، التحفيز والمكافآت، القوة) وخصائص المنظمة الذكية (إيجاد البدائل الاستراتيجية، والتعليم المستمر، وفهم البيئة)</p>	<p>أحمد واسماعيل (2018) (العراق)</p>
<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية في الشركات التي بُحثت.</p>	<p><u>مجتمع الدراسة</u> الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. <u>عينة الدراسة</u> (350) فرداً من الإدارتين العليا والوسطى</p>	<p>بيان أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عندما يكون تمكين العاملين متغيراً وسيطاً</p>	<p>أبوردين (2018) (الأردن)</p>
<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، وكان البعد التحويلي هو أكثر الأبعاد تأثيراً على قدرات التعلم التنظيمي</p>	<p><u>مجتمع الدراسة</u> جامعة أم القرى <u>عينة الدراسة</u> (384) عضو هيئة تدريس وقائد أكاديمي</p>	<p>معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي) في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بشقيه (الاستكشافي، والاستغلالي)</p>	<p>الزهراني (2018) (السعودية)</p>
<p>وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) على</p>	<p><u>مجتمع الدراسة</u> الهيئات والوزارات الحكومية في الكويت <u>عينة الدراسة</u></p>	<p>قياس اثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة)</p>	<p>الكندري (2019) (الكويت)</p>

<p>أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت بوجود إدارة التغيير كمتغير وسيط</p>	<p>(200) فرداً ممن يشغلون المناصب وزير، وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام هيئة حكومية</p>	<p>في أداء الموظفين بأبعاده (الخصائص أو السمات الشخصية، سلوكيات الموظفين، النتائج الموضوعية) عندما تكون إدارة التغيير متغيراً وسيطاً</p>	
<p>وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعاده في تحقيق المنظمة الذكية في الشركة التي بُحثت.</p>	<p><b>مجتمع الدراسة</b> شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)</p> <p><b>عينة الدراسة</b> (49) فرداً من قادة المهام الاشرافية</p>	<p>بيان دور القيادة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والقيادة الابتكارية، واليقظة الاستراتيجية) على المنظمة الذكية من حيث (التعلم المستمر، فهم البيئة، الذكاء الجماعي)</p>	<p>قرمش والنجار (2020) (فلسطين)</p>
<b>الدراسات الأجنبية</b>			
<p>عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية (الرؤية الاستراتيجية الواضحة، وثقافة الجدارة) في الأداءين (البيئي، والاجتماعي). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المنظمة الذكية (نظام الحوافز الداعمة) في الأداءين (البيئي، والاجتماعي) في الشركة المبحوثة</p>	<p><b>مجتمع الدراسة</b> شركة مناجم الفوسفات الأردنية</p> <p><b>عينة الدراسة</b> (130) فرداً من المديرين ورؤساء الاقسام</p>	<p>بيان أثر خصائص المنظمة الذكية المتمثلة ب (رؤية استراتيجية واضحة، وثقافة الجدارة، ونظام الحوافز الداعمة) في الأداءين (البيئي، والاجتماعي)</p>	<p>Al-Kasabeh &amp; Al-Kasabeh &amp; Alfaouri (2016) (الأردن)</p>
<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجدارات التفكير الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية.</p>	<p><b>مجتمع الدراسة</b> مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)</p> <p><b>عينة الدراسة</b> (120) فرداً من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الإدارات والمشرفين على الإنتاج</p>	<p>بيان أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأدواته (التفكير الاستراتيجي، والتفكير الابتكاري، والتفكير المبني على الرؤية) في بناء المنظمة الذكية التي تعمل على أساس (التعلم المستمر، وتوليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة)</p>	<p>Al-Zu'bi &amp; Al-Nawasrah (2017) (الأردن)</p>

<p>عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة (الكاريزمية، والتغييرية، والخدمية) على بُعد الاستباقية فقط - من مجمل أبعاد ريادة الأعمال - لدى العاملين في المنظمات التي بُحثت ، وكذلك عدم وجود تأثير واضح للقيادة الرؤيوية على جميع أبعاد ريادة الأعمال.</p>	<p>منظمات القطاع العام المسؤولة عن توفير الخدمات الأساسية والتي تمثلت ب(الصحة، والتعليم، والزراعة، وغيرها)</p> <p><b>عينة الدراسة</b> (500) فرداً من العاملين في القطاع الأردني العام</p>	<p>اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية من حيث (القائد الكاريزمي، والقائد الرؤيوي، والقائد وكيل التغيير، والقائد الخادم) في بناء التوجه الريادي من حيث (الاستباقية، والابتكار، والمخاطرة) على موظفي القطاع العام الأردني</p>	<p>Abu Bakir (2017) الأردن</p>
<p>وجود أثر معنوي لأدوات الإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية لاغوس.</p>	<p><b>مجتمع الدراسة</b> الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا</p> <p><b>عينة الدراسة</b> (120) فرداً من أصحاب الشركات</p>	<p>معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الأعمال من حيث (الحصة السوقية، حجم العمليات التجارية، وعدد العملاء)</p>	<p>ME (2018) (نيجيريا)</p>
<p>ارتباط القيادة الاستراتيجية بشكل مباشر وإيجابي بالاستراتيجية التشغيلية والتوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركة بروتون (Proton) التي تم بحثها</p>	<p><b>مجتمع الدراسة</b> شركة صناعة السيارات الوطنية في ماليزيا (Proton)</p> <p><b>عينة الدراسة</b> (400) فرداً من مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين</p>	<p>معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في (الأداء التنظيمي، والتوجيه الاستراتيجي، والاستراتيجية التشغيلية)</p>	<p>Abdul Rahman &amp; Othman &amp; Ab Yajid et. al. (2018) (ماليزيا)</p>
<p>وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها على أداء حكومة منطقة توركانا في كينيا .</p>	<p><b>مجتمع الدراسة</b> (11) دائرة حكومية في منطقة توركانا في كينيا</p> <p><b>عينة الدراسة</b> (88) من طواقم الإدارات الفنية التي</p>	<p>معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية من حيث (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الحكومات المفوضة مع التركيز بشكل خاص على منطقة</p>	<p>Wafula &amp; Muathe (2019) (كينيا)</p>

	تتألف من المديرين، ونواب المديرين، وموظفي الموارد البشرية، ومساعدتهم	توركانا في كينيا	
أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران (منفردين ومجتمعين) على أداء العاملين في الجامعات المبحوثة	<b>مجتمع الدراسة</b> (12) جامعة تابعة للجامعة المحمدية <b>عينة الدراسة</b> (386) فرداً من العاملين في الجامعات المحمدية	معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العمل من خلال الالتزام التنظيمي ، وتأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على أداء العاملين في جامعة المحمدية بأندونيسيا	Rustama dji & Omar  (2019)  (أندونيسيا)
وجود اثر ايجابي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الدولية	<b>مجتمع الدراسة</b> المنظمات الدولية العاملة في الدول الأعضاء في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا (ECOWAS) <b>عينة الدراسة</b> (63) فرداً من العاملين وأصحاب مصلحة	قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على تطوير المنظمات الدولية من حيث (جودة الخدمة، والمساءلة، والشفافية)	Ibrahim & Musa  (2020)  (افريقيا)
وجود أثر للإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع العاملة في جنوب شرق نيجيريا	<b>مجتمع الدراسة</b> شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا <b>عينة الدراسة</b> (300) موظفاً من كافة المستويات الإدارية	اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي	Phina  (2020)  (نيجيريا)
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات ال فلسطينية في قطاع غزة	<b>مجتمع الدراسة</b> الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة <b>عينة الدراسة</b> (177) فرداً من	التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث (التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتنمية رأس المال	Alayoub i & Al Shobaki & Abu- Naser



	القائمين بالهام الاشرفية	البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ التنظيمات المتوازنة الرقابية) وبين تحسين جودة الخدمة التعليمية من حيث (الخدمات الملموسة، والموثوقية، وسرعة الاستجابة، والسلامة، والتعاطف)	(2020) (فلسطين)
وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على الممارسات الأخلاقية بين الأفراد والعاملين في المنظمة، إلا أن يُعد أداء القادة الاستراتيجيين كان له الأثر الأقوى على الممارسات الأخلاقية في المنظمات الدوائية العاملة في الأردن	<u>مجتمع الدراسة</u> المنظمات الدوائية في الأردن <u>عينة الدراسة</u> (420) فرداً من مختلف المستويات الإدارية	قياس تأثير القيادة الاستراتيجية من حيث (بيئة العمل، وسمات القائد، وأسلوب القيادة، وأداء القادة الاستراتيجيين) على تحسين الممارسات الأخلاقية	Amayre h (2020) (الأردن)
أن المنافسة التعليمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الإدارة الإلكترونية وبناء منظمة ذكية في شركة آسيا سيل في كربلاء	<u>مجتمع الدراسة</u> شركة آسيا سيل في مدينة كربلاء - العراق <u>عينة الدراسة</u> (129) فرداً من العاملين	معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية من حيث (الموارد الإدارية، والموارد التقنية، والموارد البشرية) في المنظمات الذكية بعناصرها (فهم البيئة، والرؤية الاستراتيجية، والتعلم المستمر، والعمليات الذكية، والذكاء الجماعي) عندما تكون المنافسة التعليمية دوراً معدلاً	Abbas (2020) (العراق)

## 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 كمتغير معدّل في تحسين العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية، كما تفردت هذه الدراسة في تطبيق هذه المتغيرات مجتمعةً على شركات تصنيع الأدوية في الأردن. وكذلك باعتبار القيادة الاستراتيجية متغيراً معدلاً مقارنة بباقي الدراسات التي اعتبرتها متغيراً مستقلاً في تأثيرها على المنظمات الذكية وعلى متغيرات تابعة أخرى.

وأخيراً تم استنباط أبعاد هذه الدراسة من خلال تتبع الدراسات السابقة على اختلافها، كما تم إجراء هذه الدراسة نظراً لأهمية متغيراتها للمنظمات في بيئة تتصف بشراسة تنافسية، وكذلك أخذاً بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي بحثت في متغيراتها والتي كان محورها إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث للمتغيرات المفصلية فيها على متغيرات أخرى.

## 5.2 نبذة عن شركات صناعة الأدوية الأردنية

تعد صناعة الأدوية في الأردن من أقدم القطاعات الصناعية حيث تأسست عام 1962، وأصبحت من أهم القطاعات التصنيعية والاستراتيجية، إذ وصلت صادراتها إلى نحو (75) سوقاً بمختلف بلاد العالم ليكون منتجاً وطنياً عابراً للحدود وبامتياز. كما تعتبر هذه الصناعة الأعلى قيمة للاقتصاد الوطني لتمتعها بالجودة والتنافسية العالية، وتعتمد على نقاط قوة ذاتية تمكنها من التغلب على التهديدات والتحديات والصمود أمام التقلبات والتغيرات وتحقيق النجاح بسبب الخبرة الطويلة بمجال البحث والتطوير (صوالحة، 2014).

وحققت صناعة الأدوية في الأردن اتساعاً ونمواً ملحوظاً منذ عام 1962م ولغاية عام 2020م حيث بلغ عدد الشركات المصنعة للدواء في الأردن (21) شركة، وذلك حسب "التقرير السنوي الصادر عن الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية لعام 2020". وعلى الرغم من أن هذه الصناعة في الأردن نجحت في دخول الأسواق الخارجية من خلال صادراتها، إلا أنها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بالسوق المحلي بالإضافة إلى الأسواق الخارجية، وتعتمد هذه المهمة على توفير المنتجات الصيدلانية التي تلبي احتياجات السوق المحلي، وهذا يعني ضرورة اتباع استراتيجية التنوع في الإنتاج لتلبية الاحتياجات المحلية وسد الفجوة الكبيرة بين العرض والطلب بدلاً من اعتمادها على استيراد تلك الاحتياجات من الخارج.

وبحسب تقرير غرفة الصناعة بالأردن لعام 2019 فإن قطاع الصناعات العلاجية واللوازم الطبية يندرج تحته القطاعات الفرعية التالية: مواد طبية وعلاجية، الادوية، مواد ومستحضرات طبية طبيعية، مطهرات طبية وعلاجية، كواشف مخبرية واجهزة ولوازم طبية، أجهزة بصرية وسمعية، أجهزة ومستلزمات أسنان، مستهلكات طبية، بالإضافة الى أية صناعات شبيهة ضمن هذا القطاع. ومن اهم الاسواق التصديرية للقطاع في دول العالم: الجزائر، والمملكة العربية السعودية، والعراق، والسودان، ولبنان، وليبيا، ودولة الامارات العربية المتحدة، واليمن، ومصر بالإضافة الى اسوق الولايات المتحدة اوكرانيا جنوب افريقيا.

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://1255775/Record/com.mandumah.search://>

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| تمهيد                         | 1.3 |
| منهجية الدراسة                | 2.3 |
| مجتمع وعينة الدراسة           | 3.3 |
| مصادر جمع البيانات والمعلومات | 4.3 |
| أداة الدراسة                  | 5.3 |
| صدق وثبات الأداة              | 6.3 |
| أساليب تحليل البيانات         | 7.3 |

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 تمهيد

يتطرق الفصل الثالث للمنهج الذي تم اتباعه في الدراسة وإجراءاتها، ويقدم عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة، إضافةً 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 معدلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية.



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

\*المصدر: وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

## - وحدة المعاينة

تكونت وحدة المعاينة من جميع من يشغلون المناصب الآتية (مدير، نائب أو مساعد مدير) من مستوى الإدارة الوسطى، حيث بلغ عددهم (168) مديراً، وذلك وفقاً لكشوفات إدارة الموارد البشرية في الشركات الـ (17) التي بحثت ويوضح الجدول (4). توزيعها بناء على المسمى الوظيفي.

وقد تم اختيار المديرين من هذا المستوى الإداري وذلك لأنهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وإدارة الخط الأول والمستويات غير الإدارية، وكذلك هم شركاء مع الإدارة العليا في جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية، ومعنيون كذلك بأداء وحداتهم الإدارية من خلال قيادتهم الإستراتيجية الحكيمة لجميع العاملين في المستويات الإدارية الأدنى في الهيكل التنظيمي للشركة .

### جدول رقم (4): وحدة المعاينة والتحليل

المجموع	نائب أو مساعد مدير	مدير
168	71	97

وقد قامت الباحثة بتوزيع (168) استبانة على أفراد وحدة المعاينة، حيث تم استرداد (149) استبانة، وبنسبة استرداد بلغت (88.7%)، منها (141) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (83.9%) من الاستبانات الموزعة. ويبين الجدول رقم (5) معدل استجابة المبحوثين.

جدول رقم (5): معدل استجابة المبحوثين

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100	168	الاستبانات الموزعة
88.7	149	الاستبانات المستردة
11.3	19	الاستبانات التي لم تسترد
83.9	141	الاستبانات الصالحة للتحليل
4.8	8	الاستبانات 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 الادارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية عندما يكون القيادة الاستراتيجية

دوراً معدلاً وذلك في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويبين الجدول رقم (6) متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد الفقرات التفصيلية لكل بُعد والاجمالية لجميع المتغيرات.

الجدول رقم (6) عدد وأرقام الفقرات التي تقيس أبعاد الدراسة

الرقم	المتغير	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية	المسح البيئي	10	10-1
2		صياغة الاستراتيجية	12	22-11
3		تنفيذ الاستراتيجية	8	30-23
4		الرقابة والتقييم	6	36-31
5	المتغير التابع المنظمة الذكية	التعلم المستمر	7	43-37
6		التكيف	6	49-44
7		الذكاء الجماعي	9	58-50
8	المتغير المعدل القيادة الاستراتيجية	القيادة الاستراتيجية	12	70-59
		إجمالي فقرات الأداة	70	فقرة 70

### 5.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة في هذه الدراسة بتطوير استبانة كأداة أساسية بحيث تتضمن أربعة أقسام، القسم الأول تضمن أسئلة خاصة تتعلق بالعوامل الوظيفية والديمغرافية لأفراد العينة، والقسم الثاني احتوى على أسئلة خاصة تغطي متغير الدراسة المستقل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وتناول القسم الثالث أسئلة خاصة تتعلق بمتغيرها التابع المنظمة الذكية من حيث (التعلم المستمر، التكيف، والذكاء

الجماعي)، أما القسم الرابع فتم من خلاله قياس الدور المعدل في هذه الدراسة والمتمثل (بالقيادة 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 المعاينة على فقرات الاستبانة، تم الاعتماد على ثلاثة مستويات هي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع (Subedi, 2016)، وذلك استناداً على المعادلة الآتية:

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

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

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

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

### 6.3 صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة

قامت الباحثة باختبار صدق المحتوى للاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة من

الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من مدى صلاحيتها

كأداة لجمع البيانات، وأنها تقيس المتغيرات التي أُعدت لقياسها، حيث تم تزويدهم بأنموذج الدراسة وفرضياتها، وتم دراسة جميع ملاحظات المحكمين في تعديل الاستبانة، والمتضمنة تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات قبل توزيعها على وحدة المعاينة 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 تتسم بالثبات والاتساق الداخلي.

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

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

### 7.3 أساليب تحليل البيانات

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف معالجتها باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تحقق أغراض الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات: لوصف الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. مقاييس النزعة المركزية والتمثلة بالوسط الحسابي: لوصف آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيراتها، ومستوى تقييمهم لمضمونها ومدى أهمية كل عبارة وردت في الاستبانة بالنسبة لهم.
3. مقاييس التشتت والتمثلة بالانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
4. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha): وذلك للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة ومستوى الاتساق الداخلي ل فقراتها.
5. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (كولمجروف - سمرنوف) (One -Sample Kolmogorov Smirnov Test): بهدف التأكد من أنها توزع توزيعاً طبيعياً.
6. معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory): لاختبار مدى وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة.
7. معامل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات والتي تتمثل باختبار تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده.
8. الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار تأثير المتغير المعدّل في تعديل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>



للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد	1.4
نتائج وصف خصائص عينة الدراسة	2.4
نتائج تحليل الاحصاء الوصفي	3.4
اختبار فرضيات الدراسة	4.4

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### 1.4 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، بهدف التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية عندما تكون القيادة الاستراتيجية متغيراً معدلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما يقدم وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولمتغيراتها، والأهمية النسبية لكل منها، وعرضاً 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 والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي(الجنس)، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل، والمسمى الوظيفي)، ولذلك تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج (التكرارات، والنسب المئوية) للمتغيرات (الديموغرافية، والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

## 1.2.4 النوع الاجتماعي (الجنس)

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكور	98	69.5 %
	إناث	43	30.5 %
	المجموع	141	100 %

يبين الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)، حيث أظهرت النتائج أن عدد الذكور بلغ (98)، حيث شكّل نسبة (69.5%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد الإناث (43)، وبنسبة (30.5%)، وتشير هذه الأرقام إلى أن الغالبية ممن يشغلون المناصب الإدارية في "شركات صناعة الأدوية الأردنية" هم من الذكور، كما توضح هذه النتائج الفجوة بين الجنسين في المناصب الإدارية، إذ لا تزال هناك عوائق في سوق العمل تواجه تولى الإناث للمنصب الإداري، وقد يعود ذلك لما تتطلبه هذه المناصب من جهد ووقت، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها الإناث في المجتمع في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومسؤولياته وبين الواجبات الأسرية والمتطلبات الاجتماعية.

## 2.2.4 العُمر

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب العُمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العُمر	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) ونسبة (29.8%)، ومن ثمّ 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.

## 3.2.4 المؤهل العلمي

جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	81	57.4%
	ماجستير	50	35.5%
	دكتوراه	10	7.1%
	المجموع	141	100%

يبين الجدول (11) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، حيث بلغت نسبتهم (57.4%) من إجمالي أفراد العينة، تلاها حملة شهادة (الماجستير) بنسبة مئوية (35.5%)، فيما بلغت نسبة من يحملون درجة الدكتوراه (7.1%). وهذا يدل على أن جميع من يشغلون المناصب الإدارية في "شركات صناعة الأدوية الأردنية" يحملون درجات جامعية ومؤهلين لتأدية المهام والأنشطة الموكلة إليهم، وكذلك لديهم القدرة على التغيير والتطوير واستخدام التقنيات المتقدمة.

## 4.2.4 سنوات الخبرة

جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	00.0 %
	5- أقل من 10 سنوات	28	19.9 %
	10- أقل من 15 سنة	72	51.1 %
	15 سنة فأكثر	41	29 %
	المجموع	141	100 %

يبين الجدول رقم (12) توزيع سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في نفس المنظمة، حيث يتبين أن النسبة الأعلى جاءت لمن خبرتهم العملية (10- أقل من 15 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (51.1%)، تلاهم من خبرتهم العملية (15 سنة فأكثر)، وبلغت نسبتهم (29%)، ثم جاء بعد ذلك من تراوحت خبرتهم العملية (5- أقل من 10 سنوات)، بنسبة مئوية بلغت (19.9%). وتدل هذه النسب على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية توفر الظروف الملائمة للعاملين فيها بحيث يستمرون بالعمل لعدة سنوات وحسب النتائج في الجدول زادت عن (5) سنوات.

## 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) شكّلت 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 فقرة من فقرات 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 الاحصاء الوصفي لبُعد المسح البيئي

توضح نتائج الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات 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)، وبانحراف 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

المسح البيئي بفعالية" المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.943)، وتلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يتوفر في الشركة الموارد الكافية التي تحقق استدامة عملياتها بكفاءة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.876)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تملك الشركة ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق اهدافها الاستراتيجية" وبلغ متوسطها الحسابي (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.866)، بينما جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) والتي كان نصها "تحرص الشركة على تحديد نقاط الضعف في بيئتها الداخلية بهدف الحد من تأثيرها السلبي على نجاح عمليات الشركة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري قدره (0.983)، أما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقوم الشركة بجمع المعلومات عن التغيرات في عناصر بيئة الصناعة (المنافسين، الموردين، الموزعين..الخ)" حيث حازت على أقل متوسط حسابي والبالغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (1.055).

ومن خلال الاطلاع على النتائج السابقة يتضح مدى حرص "شركات صناعة الأدوية الأردنية" على عملية جمع المعلومات لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ذات التأثير على سير عملها، وكذلك اهتمامها بتوفير أقصى مواردها وقدراتها، لتتمكن من التكيف وتحقيق استدامة واستمرارية أعمالها وفعاليتها، كما تشير إلى قوة ثقافتها التنظيمية ودورها الداعم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن جانب آخر أشارت النتائج إلى حاجة الشركات المبحوثة إلى بذل المزيد من عمليات المسح البيئي فيما يخص البيئة الخارجية الخاصة، حيث حصل هذا البند على أقل المتوسطات الحسابية (3.76). أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فهي مؤشر إلى وجود تقارب وتجانس إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (المسح البيئي).

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات 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 ادارة الشركة على تحليل عوامل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن الاستثمار 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 ادارة 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 ميسرا لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية	3.80	1.030	مرتفعة	9
8	تملك الشركة ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق اهدافها 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 (اجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات) يدعم القيام بعملية المسح البيئي بفعالية	4.10	0.943	مرتفعة	2
-	المتوسط الحسابي العام للمسح البيئي	3.89		مرتفعة	-

#### 2.1.3.4 نتائج الاحصاء الوصفي لبُعد صياغة الاستراتيجية

تبيّن 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 ادارة الشركة في بناء أهدافها الاستراتيجية على نتائج أدائها في السنوات السابقة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وانحراف 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) وانحراف 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 وامكانيات" وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري قدره (0.667)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تضع الشركة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق اهدافها الاستراتيجية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.25) وانحراف 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) وانحراف 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 وأدائها في السنوات السابقة عند صياغة خطتها 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	تملك 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 اهدافها الاستراتيجية بما يتلاءم مع تحقيق رسالتها بفعالية .	4.11	0.529	مرتفعة	6
16	تحرص الشركة على أن تكون اهدافها 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 وامكانيات.	4.31	0.667	مرتفعة	3
18	تعتمد ادارة الشركة في بناء أهدافها الاستراتيجية على نتائج أدائها في السنوات السابقة	4.38	0.640	مرتفعة	1

4	مرتفعة	0.549	4.25	تضع الشركة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق اهدافها الاستراتيجية.	19
5	مرتفعة	0.536	4.20	تتسم الخطط الاستراتيجية في الشركة بالمرونة بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع التغير في البيئتين الداخلية والخارجية .	20
7	مرتفعة	0.675	4.05	تضع ادارة الشركة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الخطة الاستراتيجية الأنسب	21
8	مرتفعة	0.736	3.95	تتيح ادارة الشركة المجال لموظفيها لطرح آرائهم عند وضع الخطة الاستراتيجية	22
-	مرتفعة	4.09		المتوسط الحسابي العام لصياغة الاستراتيجية	

#### 3.1.3.4 نتائج الاحصاء الوصفي لُبعد تنفيذ الاستراتيجية

توضح نتائج الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (تنفيذ الاستراتيجية)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة نحو عملية التنفيذ الاستراتيجي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.15-4.34)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (4.24) وبأهمية نسبية مرتفعة. وحلت الفقرة رقم (24) في المرتبة الأولى والتي نصت على "تعتمد إدارة الشركة على مجموعة من الخطط الإجرائية التقصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الكلية للشركة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري قدره (0.664)، في حين حلت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (27) والتي تنص على "تتبع الشركة منهجاً واضحاً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" وبمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري قدره (0.595)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (29) والتي تنص على "تساعد ثقافة العمل الجماعي في الشركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمستوى المطلوب" وبمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري قدره (0.552)، وفي المرتبة الرابعة حلت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تحرص إدارة الشركة

على توضيح طريقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجميع العاملين من كافة المستويات الإدارية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.27) وانحراف معياري قدره (0.584)، بينما حلت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يتوفر في الشركة كوادر بشرية مسؤولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية" وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري قدره (0.669)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم (30) والتي تنص على "يساعد الهيكل التنظيمي في الشركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بيسر وسهولة" حيث حازت على أقل متوسط حسابي والبالغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.643).

ومن خلال الاطلاع على نتائج المتوسطات الحسابية السابقة والتي تؤكد أهمية تجسيد الخطة الاستراتيجية المُصاغة في "شركات صناعة الأدوية الأردنية" إلى اجراءات عملية وتفصيلية، واشراك جميع العاملين من مختلف المستويات، وتوضيح المنهج المتبع في عملية التنفيذ الاستراتيجي لهم، وذلك في اطار تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي وتخصيص كوادر بشرية مسؤوليتها تحسين أداء العملية التنفيذية، وتوفير هيكل تنظيمي داعم لعملية التنفيذ بيسر وسهولة. كما تدلّ قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي جميعها جاءت بقيم أقل من (1) إلى تقارب وتناغم بين إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (تنفيذ الاستراتيجية) وإلى حد كبير.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ الاستراتيجية

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
23	يتوفر في الشركة الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح	4.17	0.853	مرتفعة	7
24	تعتمد إدارة الشركة على مجموعة من الخطط الإجرائية التفصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الكلية للشركة	4.34	0.664	مرتفعة	1
25	تحرص إدارة الشركة على توضيح طريقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجميع العاملين من كافة المستويات الإدارية	4.27	0.584	مرتفعة	4
26	يتوفر في الشركة كوادر بشرية مسؤولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.23	0.669	مرتفعة	5
27	تتبع الشركة نهجاً واضحاً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.30	0.595	مرتفعة	2
28	تخصص الشركة موارد مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.19	0.643	مرتفعة	6
29	تساعد ثقافة العمل الجماعي في الشركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمستوى المطلوب.	4.28	0.552	مرتفعة	3
30	يساعد الهيكل التنظيمي في الشركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بيسر وسهولة.	4.15	0.643	مرتفعة	8
-	المتوسط الحسابي العام لتنفيذ الاستراتيجية	4.24		مرتفعة	



#### 4.1.3.4 نتائج الاحصاء الوصفي لبُعد الرقابة والتقييم

تبيّن نتائج الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (الرقابة والتقييم)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة تجاه عملية الرقابة والتقييم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81-4.34)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (4.08) وبأهمية نسبية مرتفعة. حيث جاءت الفقرة رقم (34) في مقدمة الترتيب، ونص محتواها على "تستخدم الشركة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية" وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.34)، وانحراف معياري قدره (0.685)، في حين أخذت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "تجري ادارة الشركة عمليات متابعة للمهام الوظيفية المحددة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية" المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري قدره (0.726)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (32) والتي ينص محتواها على "يتوفر في الشركة موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية الرقابة والتقييم" وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري قدره (0.880)، في حين حصلت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (31) والتي تنص على "تحرص الشركة على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وانحراف معياري قدره (0.911)، بينما المرتبة الخامسة كانت للفقرة رقم (36) والتي تنص على "تحرص إدارة الشركة على تصحيح الأخطاء اثناء التنفيذ أولاً بأول" وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري قدره (0.983)، وحصلت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "تقوم الشركة بمتابعة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات" على المرتبة الأخيرة، وبأدنى متوسط حسابي والبالغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.956).

وتشير نتائج المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (18) إلى أن الشركات المبحوثة حريصة على وجود مؤشرات أداء واضحة عند تقييم النتائج الفعلية لخططها الاستراتيجية، بحيث تعكس أن

ما جرى تنفيذه على أرض الواقع مطابق لما تم وضعه في الخطة، وتقوم بمتابعة المهام المحددة لمختلف مراحل التنفيذ، وكذلك تعكس المتوسطات مستوى اهتمام مرتفع للشركات بتوفير الكادر البشري القادر على القيام بعملية المراقبة، ومن ناحية أخرى أشارت النتائج إلى حاجة الشركات إلى مزيد من الجهود في سبيل تحديد الانحرافات أولاً بأول ومعالجتها من خلال التحديث المستمر على الخطة للوصول إلى نتائج الأداء المطلوبة، كما تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي جميعها جاءت بقيم أقل من (1) إلى اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على ما احتوته فقرات بُعد (الرقابة والتقييم) من مضمون وإلى حد كبير.

**الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة والتقييم**

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
31	تحرص الشركة على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعية	4.11	0.911	مرتفعة	4
32	يتوفر في الشركة موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية الرقابة والتقييم	4.13	0.880	مرتفعة	3
33	تجري ادارة الشركة عمليات متابعة للمهام الوظيفية المحددة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.27	0.726	مرتفعة	2
34	تستخدم الشركة مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.34	0.685	مرتفعة	1
35	تقوم الشركة بمتابعة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات	3.81	0.956	مرتفعة	6
36	تحرص إدارة الشركة على تصحيح الأخطاء اثناء التنفيذ أولاً بأول.	3.84	0.983	مرتفعة	5
-	المتوسط الحسابي العام للرقابة والتقييم	4.08		مرتفعة	-

### 2.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (المنظمة الذكية)

توضح نتائج الجدول (19) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع "المنظمة الذكية" بأبعاده الفرعية مجتمعه بلغ (3.94)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء البُعد الفرعي "الذكاء الجماعي" بالمرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي أعلى من بقية الأبعاد وبلغ (4.10)، وانحراف معياري قدره (0.975) وأهميته النسبية مرتفعة، تبعه بالمرتبة الثانية البُعد الفرعي "التكيف" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.942) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلّ البُعد الفرعي "التعلم المستمر" في المرتبة الثالثة والأخيرة وقد حاز على أدنى متوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.958) وبأهمية نسبية مرتفعة كذلك.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (المنظمة الذكية)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	التعلم المستمر	3.86	0.958	مرتفعة	الثالثة
2	التكيف	3.87	0.942	مرتفعة	الثانية
3	الذكاء الجماعي	4.10	0.975	مرتفعة	الأولى
-	المتوسط الحسابي العام للمنظمة الذكية	3.94		مرتفعة	-

### 1.2.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي لبُعد التعلم المستمر

تظهر نتائج الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (التعلم المستمر)، حيث كانت تصورات المستجيبين إيجابية نحو نشاط التعلم المستمر، وبأوساط حسابية تراوحت بين (3.76-3.94)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (3.86) وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم (40) في مقدمة الفقرات ترتيباً والتي

نصت على "توفر الإدارة الوسائل المطلوبة لكوادرها بهدف تعزيز عملية التعلّم" وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.94)، وبانحراف معياري قدره (0.943)، في حين أخذت الفقرة رقم (39) والتي تنص على "توجّه الإدارة عملية التعلّم المستمر لتوليد قيمة أعلى لعملائها" المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.876)، وعقبها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (38) والتي تنص على "تتبع الإدارة منهجية للتعلّم المستمر بما ينسجم مع طبيعة عملها" وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.866)، في حين حصلت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (43) والتي نص مضمونها على "تعتبر الشركة التغيير الايجابي عملية مربحة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.983)، بينما المرتبة الخامسة كانت للفقرة رقم (42) والتي تنص على "تحدد الشركة الفرص بناءً على تميزها المستمر" وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.956)، وحصلت الفقرة رقم (41) والتي تنص على "تمنح الادارة لموظفيها الوقت اللازم للتعلم وحسب متطلبات العمل لضمان التغيير الايجابي" على المرتبة السابعة والأخيرة، وبأدنى متوسط حسابي والبالغ (3.76)، وبانحراف معياري بلغ (1.055).

وتشير نتائج المتوسطات الحسابية السابق ذكرها إلى مدى اهتمام "شركات صناعة الأدوية الأردنية" بالعاملين وتوفير الوسائل التعليمية اللازمة لتحسين عملية التعلم، وكذلك مدى حرصها على تمكين العاملين وزيادة قدراتهم ومهاراتهم بما يناسب طبيعة عملها، بهدف اضافة قيمة للمتعاملين معها، وأظهرت النتائج كذلك أن الشركات المبحوثة تمنح الوقت الكافي لعملية التعلم لما لها من اسهامات في إحداث التغيير الإيجابي، أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فهي مؤشر على عدم التشتت ووجود تقارب بين إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (التعلم المستمر) إلى حد ما.

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	توجّه 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 الايجابي	3.76	1.055	مرتفعة	7
42	تحدد الشركة الفرص بناءً على تميزها المستمر	3.81	0.956	مرتفعة	5
43	تعتبر الشركة التغيير الايجابي عملية مربحة	3.84	0.983	مرتفعة	4
-	المتوسط الحسابي العام التعلم المستمر	3.86		مرتفعة	-

#### 2.2.3.4 نتائج الاحصاء الوصفي لبُعد التكيّف:

تعكس نتائج الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (التكيّف)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة تجاه مجال التكيّف، 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 الادارة 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

وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.866)، وعقبها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (48) والتي نصت على "تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها وبما يلبي احتياجات السوق" وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.866)، في حين حلت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (46) والتي تنص على "توفر الشركة أنظمة للمساعدة في تقييم اثار حالات عدم التأكد البيئي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.983)، أما الفقرة رقم (47) والتي تنص على "تحدد الشركة مصادر عدم التأكد البيئي المتعلقة بعملها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات" فقد حلت في المرتبة السادسة والأخيرة، وبأدنى متوسط حسابي والبالغ (3.80)، وبانحراف معياري بلغ (1.030).

وتعكس نتائج المتوسطات الحسابية دلالات واضحة تتمثل في مدى اهتمام "شركات صناعة الأدوية الأردنية" بالتوجه نحو التطور التقني والتكنولوجي باعتبارها من العناصر الحاسمة في المحافظة على توازن عملياتها، وكذلك اهتمامها بتشخيص حالات عدم التأكد البيئي بعيداً عن العشوائية والاستعانة بمختصين وأنظمة خاصة في هذا المجال، بالإضافة إلى انتهاجها الاستباقية في عملية تطوير المنتجات والتنبؤ بما يلبي حاجة السوق، ومن جانب آخر تشير النتائج إلى حاجة الشركات المبحوثة إلى بذل جهد اضافي لتمكينها من تحديد مصادر عدم الاستقرار البيئي واستغلالها في رفع مستوى القرارات المتخذة. أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فهي مؤشر إلى تقارب وعدم تشتت إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (التكيف) إلى حد ما.

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكيف

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
44	تمتلك الإدارة القدرة على ادارة ظروف عدم التأكد البيئي في بيئة عملها	3.81	1.030	مرتفعة	5
45	تعالج الإدارة حالات عدم التأكد البيئي المتعلقة بالقرارات بالاستعانة بالمختصين	3.91	0.866	مرتفعة	2
46	توفر الشركة أنظمة للمساعدة في تقييم اثار حالات عدم التأكد البيئي	3.84	0.983	مرتفعة	4
47	تحدد الشركة مصادر عدم التأكد البيئي المتعلقة بعملها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات	3.80	1.030	مرتفعة	6
48	تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها وبما يلبي احتياجات السوق	3.90	0.866	مرتفعة	3
49	تحاول الادارة تبني التكنولوجيا الحديثة في مجال عملياتها	3.94	0.876	مرتفعة	1
-	المتوسط الحسابي العام التكيف	3.87		مرتفعة	-

#### 3.2.3.4 نتائج الاحصاء الوصفي لبُعد الذكاء الجماعي

تبين نتائج الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (الذكاء الجماعي)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة تجاه فقرات الذكاء الجماعي، اذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.81-4.47)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (4.10) وبأهمية نسبية مرتفعة. حيث جاءت الفقرة رقم (55) والتي نص مضمونها على "تقوم الشركة بتنفيذ دورات تدريبية متخصصة لتنمية التفكير الاستراتيجي الجماعي" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.47)، وبانحراف معياري قدره (0.529)، في حين جاءت الفقرة رقم (58) والتي نصت على "ترتبط فرق العمل في الشركة بروابط اجتماعية

تدعم العمل المشترك" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.640)، وعقبها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (57) والتي تنص على "يتعاون فريق العمل في الشركة في تنفيذ المهام المعقدة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبانحراف معياري قدره (0.667)، في حين حصلت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (56) والتي تنص على "تشرك الإدارة فريق عملها في حل المشكلات" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.34) وبانحراف معياري قدره (0.607)، بينما المرتبة الخامسة كانت للفقرة رقم (52) والتي تنص على "الفريق الاستراتيجي لدى الشركة قادر على التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.920)، وحصلت الفقرة رقم (53) والتي نصت على "يتوفر في الشركة مناخ تنظيمي يدعم الابداع الجماعي" على المرتبة التاسعة والأخيرة، وحازت على أدنى متوسط حسابي والبالغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (0.975).

ومن خلال الاطلاع على نتائج المتوسطات الحسابية يمكن القول بأن "شركات صناعة الأدوية الأردني" تولي اهتماماً واضحاً لتنمية القدرات الفكرية والاستراتيجية فيها من خلال عقد دورات تدريبية جماعية، وكذلك دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والتعاون الجماعي في انجاز المهمات المعقدة وحل الاشكاليات التي تعترضها. ومن جانب آخر أظهرت النتائج إلى أن الشركات المبحوثة تسعى دائماً إلى توفير بيئة منظمة تدعم الابداع والبحث والتطوير. كما تدلّ قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي جميعها جاءت بقيم أقل من (1) إلى تقارب واتفاق في إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (الذكاء الجماعي).



الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الذكاء الجماعي

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
50	يسود في الشركة روح العمل الجماعي	3.93	0.943	مرتفعة	6
51	تستقطب الشركة المتميزين من موظفيها لتشكيل فريق عملها الاستراتيجي	3.82	0.973	مرتفعة	8
52	الفريق الاستراتيجي لدى الشركة قادر على التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة	3.94	0.920	مرتفعة	5
53	يتوفر في الشركة مناخ تنظيمي يدعم الابداع الجماعي	3.81	0.975	مرتفعة	9
54	تراعي الإدارة إعداد موظفين قادرين على التعامل مع القضايا الاستراتيجية كرفيد للفريق الاستراتيجي	3.87	0.901	مرتفعة	7
55	تقوم الشركة بتنفيذ دورات تدريبية متخصصة لتنمية التفكير الاستراتيجي الجماعي.	4.47	0.529	مرتفعة	1
56	تشرك الإدارة فريق عملها في حل المشكلات	4.34	0.607	مرتفعة	4
57	يتعاون فريق العمل في الشركة في تنفيذ المهام المعقدة	4.35	0.667	مرتفعة	3
58	ترتبط فرق العمل في الشركة بروابط اجتماعية تدعم العمل المشترك	4.38	0.640	مرتفعة	2
-	المتوسط الحسابي العام للذكاء الجماعي	4.10		مرتفعة	

### 3.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)

تعكس نتائج الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المتغير المعدل (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 البعد (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 إيجابياً 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).

وبعد الاطلاع على النتائج السابقة يمكن القول بأن القادة الاستراتيجيون في "شركات صناعة الأدوية الأردنية" حريصون على تبني ونشر رؤية استراتيجية للشركة تعبر عن قيمهم وتوجهاتهم المستقبلية، وعلى مدى قابلية هذه الرؤية للتطبيق الفعلي، وكذلك حرصهم على تحفيز العاملين وحشد جهودهم في كافة المستويات الادارية، ومنحهم للصلاحيات التي من شأنها تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة والإنجاز المتميز والتقدم على المنافسين. ومن جانب آخر أشارت النتائج إلى أن الشركات المبحوثة تهتم كذلك بالقواعد السلوكية والأخلاقية عند تحقيق الأهداف. كما تدلّ قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي جميعها جاءت بقيم أقل من (1) إلى تقارب إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير (القيادة الاستراتيجية).

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
59	يعبر القادة الاستراتيجيون عن مستقبل الشركة برؤية استراتيجية تعكس تطلعاتهم المستقبلية	4.35	0.549	مرتفعة	1
60	تعمل قيادة الشركة على تجسيد الرؤية الاستراتيجية بإنجازات فعلية	4.34	0.536	مرتفعة	2
61	تدعم قيادة الشركة الافكار التي تعزز قيم العمل	4.25	0.675	مرتفعة	6
62	تحفز قيادة الشركة العاملين من اجل القيام بمهام متميزة تدعم تحقيق رؤيتها	4.19	0.736	مرتفعة	9
63	تمنح قيادة الشركة الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف وحسب المستوى الاداري	4.33	0.811	مرتفعة	3
64	تؤمن قيادة الشركة بالتشاركية في صناعة القرارات التي تضمن تحقيق الاهداف بشكل (تكاملي)	4.18	0.525	مرتفعة	10

5	مرتفعة	0.741	4.26	تؤمن قيادة الشركة بأهمية توحيد جهود العاملين بجميع المستويات الادارية نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية	65
12	مرتفعة	0.834	3.89	تؤكد قيادة الشركة على الالتزام بالمعايير الاخلاقية عند تحقيق أهدافها	66
11	مرتفعة	0.741	4.02	يراعي القادة الإداريين الالتزام بممارسات أخلاقية تشكل قواعد سلوكية يقتدي بها الموظفين	67
8	مرتفعة	0.827	4.20	تستفيد قيادة الشركة من تجارب المنافسين لتحسين أدائها	68
7	مرتفعة	0.823	4.23	تقيس قيادة الشركة انجازها الفعلي على مستوى الافراد والاقسام	69
4	مرتفعة	0.764	4.27	تسعى قيادة الشركة لتطوير منتجاتها بما ينعكس ايجابيا على مكانتها السوقية	70
-	مرتفعة	4.21		المتوسط الحسابي العام للقيادة الاستراتيجية	

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل القيام باختبار الفرضيات، قامت الباحثة بالتأكد من خلو المتغيرات المستقلة من إشكالية الارتباط الخطي المتعدد، ولإتمام ذلك تم احتساب قيمة معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل، و يوضح الجدول رقم (24) نتائج الاختبار:

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 اقل من (5)، وكذلك تراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.32-0.42) وجميعها اكبر من (0.05)، وبالرجوع إلى القاعدة العامة للقرار المتعلقة بـ Variance Inflation Factory (VIF) تدل القيم على عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أنها صالحة لإجراء اختبار الانحدار (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tathem, 2018).

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (المنظمة الذكية) Kolmogorov-Smirnov (K-S) One-Sample Kolmogorov Test) للتأكد من ان 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 اعلى من (0.05) ويدل ذلك على ان البيانات ولجميع متغيرات الدراسة موزعة طبيعياً.

الجدول (25) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (المنظمة الذكية) وأبعادها

المتغيرات التابعة	K.S	Sig
المتغير التابع ككل	0.191	0.911
التعلم المستمر	0.182	0.072
التكيف	0.141	0.063
الذكاء الجماعي	0.175	0.075

## 1.4.4 اختبار 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"

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد

لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية الأربعة على المنظمة الذكية ككل.

الجدول (26) ملخص النموذج الخاص بالمتغير التابع ككل (Model Summary<sup>b</sup>)

النموذج	معامل الارتباط R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.912 <sup>a</sup>	0.832	0.827	0.27587

يبين الجدول (26) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث يظهر أن

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (المنظمة

الذكية) مجتمعة قد بلغت (0.912) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإدارة

الاستراتيجية بأبعادها: (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)،

والمنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في "شركات صناعة الأدوية الأردنية"، وكذلك يبين الجدول قيمة

معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث بلغت قيمته (0.832)، وهذا يشير إلى أن عناصر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) يؤدي إلى حدوث تغير في المنظمة الذكية بنسبة 83.2%، و أن ما نسبته (16.8%) يُنسب لعوامل أخرى.

يوضح الجدول (27) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على المنظمة الذكية ككل، حيث يظهر الجدول قيمة ( $F=168.816$ ) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $\text{sig}(f)=0.000$ ) والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي، وتتص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً وأن النموذج معنوي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ ( $F$ ) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، والتي تؤكد معنوية الانحدار، يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) في "شركات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (27) نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على المنظمة الذكية ANOVA<sup>b</sup>

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig .(F)
1	Regression الانحدار	51.389	4	12.847	168.816	0.000 <sup>b</sup>
	Residual الخطأ	10.350	136	0.076		
	المجموع	61.739	140			

يظهر من الجدول (28) نتائج المعاملات Coefficients حيث يبين الجدول قيم (t) المحسوبة لكل من (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، والتي بلغت على التوالي (10.658، 8.604، 3.541، 6.972)، عند مستوى دلالة معنوية sig بلغ (0.000، 0.000، 0.001، 0.000) وعلى التوالي.

وبالرجوع إلى ما نصّت عليه قاعدة القرار المتعلقة بـ(t) والتي مفادها رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ(t) أقل من (0.05)، سيتم رفض الفرضية الصفرية (H0) كلياً لجميع المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على: "يوجد 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، والذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta والتي تشير إلى ترتيب عناصر الإدارة الاستراتيجية من حيث تأثيرها على المنظمة الذكية، حيث تبين أن أعلاها تأثيراً على المنظمة الذكية كان بُعد صياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة Beta (0.451)، ثم حلّ في المرتبة الثانية بُعد المسح البيئي حيث بلغت قيمة Beta (0.445)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة بُعد الرقابة والتقييم حيث بلغت قيمة Beta (0.329)، وعقبه بُعد تنفيذ الاستراتيجية وهو أقل الأبعاد تأثيراً على المنظمة الذكية وبلغت قيمة Beta (0.173).



ويظهر الجدول كذلك قيم الميل الحدي B ويمكن التعويض في معادلة الانحدار قيم B

كالآتي:

معادلة الانحدار:

$$y = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

حيث (Y) تمثل المتغير التابع (المنظمة الذكية).

( $\alpha$ ) تمثل قيمة الثابت في نتائج الانحدار

(X1) إلى (X4) تمثل المتغيرات المستقلة الأربعة

e تمثل الخطأ

المنظمة الذكية = (0.546) + 0.378 (المسح البيئي) + 0.642 (صياغة الاستراتيجية) + 0.260 (تنفيذ الاستراتيجية) + 0.351 (الرقابة والتقييم).

وهذا يعني أن ارتفاع مستوى (المسح البيئي) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 37.8%

في المنظمة الذكية كاملة، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ

الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وأن ارتفاع مستوى (صياغة الاستراتيجية) بدرجة واحدة ساهمت في

زيادة بلغت 64.2% في المنظمة الذكية كاملة، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي،

وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، كما أن ارتفاع مستوى (تنفيذ الاستراتيجية) بدرجة واحدة

ساهمت في زيادة قدرها 26% في المنظمة الذكية كاملة، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة

(المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وكذلك الأمر فإن ارتفاع مستوى (الرقابة

والتقييم) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 35.1% في المنظمة الذكية كاملة، مع ثبوت بقية

المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية).

الجدول (28) نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على المنظمة الذكية (Coefficient<sup>a</sup>)

مستوى الدلالة Sig (t)	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.026	2.254	-	0.242	0.546	الثابت
0.000	10.658	0.445	0.035	0.378	المسح البيئي
0.000	8.604	0.451	0.075	0.642	صياغة الاستراتيجية
0.001	3.541	0.173	0.074	0.260	تنفيذ الاستراتيجية
0.000	6.972	0.329	0.050	0.351	الرقابة والتقييم

#### 1.1.4.4 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

##### 1.1.1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى

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

(المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في التعلم المستمر

في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد

القياسي لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية الأربعة على بُعد التعلم المستمر.

الجدول (29) ملخص النموذج الخاص بالتعلم المستمر<sup>b)</sup> (Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0.37114	0.774	0.780	0.883 <sup>a</sup>	1

يبين الجدول (29) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وُبعد المتغير التابع (التعلم المستمر) قد بلغت (0.883) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وُبعد المتغير التابع (التعلم المستمر) في "شركات صناعة الأدوية الأردنية"، وكذلك يبين الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث بلغت قيمته (0.780)، وهذا يشير إلى أن عناصر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) فسرت ما نسبة 78.0% من التغير في بُعد المنظمة الذكية (التعلم المستمر)، و أن ما نسبته (22.0%) يُعزى لمتغيرات أخرى.

يوضح الجدول (30) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على بُعد المتغير التابع (التعلم المستمر)، حيث يظهر الجدول قيمة ( $F=120.527$ ) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $sig=0.000$ ) والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) وُبعد المتغير التابع (التعلم المستمر)، تتبع النموذج الخطي، واعتماداً على قاعدة القرار السابقة الذكر المتعلقة بـ  $F$ ، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، والتي تؤكد معنوية الانحدار، يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي،

وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على بُعد المتغير التابع (التعلم المستمر)، في "شركات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (30) نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على التعلم المستمر ANOVA<sup>b</sup>

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
1	Regression الانحدار	66.409	4	16.602	120.527	0.000 <sup>b</sup>
	Residual الخطأ	18.734	136	0.138		
	المجموع	85.143	140			

يظهر من الجدول (31) نتائج المعاملات Coefficients حيث يبين الجدول قيم (t) المحسوبة لكل من (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، والتي بلغت على التوالي (10.051، 4.501، 2.831، 7.742)، عند مستوى دلالة معنوية sig بلغ (0.000، 0.000، 0.005، 0.000) وعلى التوالي.

وبالرجوع إلى ما نصّت عليه قاعدة القرار المتعلقة بـ t، سيتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H01-1) كلياً لجميع المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وقبول الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على التعلم المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta والتي تشير إلى ترتيب عناصر الإدارة الاستراتيجية من حيث تأثيرها على التعلم المستمر، حيث تبين أن أعلاها تأثيراً على التعلم المستمر

كان بُعد المسح البيئي حيث بلغت قيمة Beta (0.481)، ثم حلّ في المرتبة الثانية بُعد الرقابة والتقييم حيث بلغت قيمة Beta (0.418)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة بُعد صياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة Beta (0.270)، وعقبه بُعد تنفيذ الاستراتيجية وهو أدناها تأثيراً على التعلم المستمر وبلغت قيمة Beta (0.158).

ويظهر الجدول كذلك قيم الميل الحدي B ويمكن التعويض في معادلة الانحدار (التي تم توضيحها سابقاً) قيم B كالاتي:

$$\text{التعلم المستمر} = (0.862) + 0.480 (\text{المسح البيئي}) + 0.452 (\text{صياغة الاستراتيجية}) + 0.280 (\text{تنفيذ الاستراتيجية}) + 0.525 (\text{الرقابة والتقييم}).$$

وهذا يعني أن ارتفاع مستوى (المسح البيئي) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 48.0% في التعلم المستمر، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وأن ارتفاع مستوى (صياغة الاستراتيجية) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 45.2% في التعلم المستمر، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، كما أن ارتفاع مستوى (تنفيذ الاستراتيجية) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 28% في التعلم المستمر، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وكذلك الأمر فإن ارتفاع مستوى (الرقابة والتقييم) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 52.5% في التعلم المستمر، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية).

الجدول (31) نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على التعلم المستمر (Coefficient<sup>a</sup>)

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		المعاملات المعيارية	قيمة B	
0.009	2.644	-	0.326	الثابت
0.000	10.051	0.481	0.048	المسح البيئي
0.000	4.501	0.270	0.100	صياغة الاستراتيجية
0.005	2.831	0.158	0.099	تنفيذ الاستراتيجية
0.000	7.742	0.418	0.068	الرقابة والتقييم

## 2.1.1.4.4 الفرضية الفرعية الثانية

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

(المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في التكيّف في

شركات صناعة الأدوية الأردنية.

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد

لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية الأربعة على التكيّف.

الجدول (32) ملخص النموذج الخاص بالتكيّف (Model Summary<sup>b</sup>)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0.42003	0.730	0.738	0.859 <sup>a</sup>	1

يبين الجدول (32) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث يظهر أن

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وُبعد المتغير التابع

(التكيّف) قد بلغت ( $R=0.859$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإدارة

الاستراتيجية بأبعادها: (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وبعُد المتغير التابع (التكيف) في "شركات صناعة الأدوية الأردنية"، وكذلك يبين الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث بلغت قيمته (0.738)، وهذا يشير إلى أن التغير في عناصر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) يؤدي إلى إحداث تغير في بُعد المنظمة الذكية (التكيف) ونسبة 73.8%، وأن ما نسبته (26.2%) من التغير يُفسر بمتغيرات أخرى.

يوضح الجدول (33) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على بُعد المتغير التابع (التكيف)، حيث يظهر الجدول قيمة ( $F=95.565$ ) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $sig=0.000$ )، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، واستناداً إلى قاعدة القرار السابقة الخاصة بـ  $F$  يمكن التأكيد على معنوية الانحدار، وأن النموذج ملائماً لتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على بُعد المتغير التابع (التكيف)، في "شركات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (33) نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على التكيف ANOVA<sup>b</sup>

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
1	Regression الانحدار	67.440	4	16.860	95.565	0.000 <sup>b</sup>
	Residual الخطأ	23.994	136	0.176		
	المجموع	91.434	140			

يظهر من الجدول (34) نتائج المعاملات Coefficients حيث يبين الجدول قيم (t) المحسوبة لكل من (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، والتي بلغت على التوالي (10.233، 2.928، 2.108، 6.465)، عند مستوى دلالة معنوية sig بلغ (0.000، 0.004، 0.037، 0.000) وعلى التوالي.

وبناء على قاعدة القرار المتعلقة بـ (t) فإن قيم مستوى الدلالة المعنوية تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وعلى ذلك سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta والتي تشير إلى ترتيب عناصر الإدارة الاستراتيجية من حيث تأثيرها على بُعد التكيّف، حيث تبين أن أعلاها تأثيراً على التكيّف كان بُعد المسح البيئي حيث بلغت قيمة Beta (0.535)، ثم حلّ في المرتبة الثانية بُعد الرقابة والتقييم حيث بلغت قيمة Beta (0.381)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة بُعد صياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة Beta (0.192)، وعقبه بُعد تنفيذ الاستراتيجية وهو أدناها تأثيراً على التكيّف وبلغت قيمة Beta (0.129).

ويظهر الجدول كذلك قيم الميل الحديّ B ويمكن التعويض في معادلة الانحدار (التي تم توضيحها سابقاً) قيم B كالاتي:

التكيّف = (0.709) + 0.553 (المسح البيئي) + 0.333 (صياغة الاستراتيجية) + 0.236 (تنفيذ الاستراتيجية) + 0.496 (الرقابة والتقييم).

وهذا يعني أن ارتفاع مستوى (المسح البيئي) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 55.3% في التكيّف، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وأن ارتفاع مستوى (صياغة الاستراتيجية) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 33.3%



في التكيّف، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، كما أن ارتفاع مستوى (تنفيذ الاستراتيجية) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 23.6% في التكيّف، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وكذلك الأمر فإن ارتفاع مستوى (الرقابة والتقييم) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 49.6% في التكيّف، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية).

الجدول (34) نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على التكيّف (Coefficient<sup>a</sup>)

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	
0.057	1.921	-	0.369	الثابت
0.000	10.233	0.535	0.054	المسح البيئي
0.004	2.928	0.192	0.114	صياغة الاستراتيجية
0.037	2.108	0.129	0.112	تنفيذ الاستراتيجية
0.000	6.465	0.381	0.077	الرقابة والتقييم

#### 3.1.1.4.4 الفرضية 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 في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد

لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية الأربعة على الذكاء الجماعي.

الجدول (35) ملخص النموذج الخاص بالذكاء الجماعي<sup>b</sup> (Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0.14575	0.926	0.928	0.964 <sup>a</sup>	1

يبين الجدول (35) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وُعد المتغير التابع (الذكاء الجماعي) قد بلغت (0.964) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وُعد المتغير التابع (الذكاء الجماعي) في "شركات صناعة الأدوية الأردنية"، وكذلك يبين الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث بلغت قيمته (0.928)، وهذا يشير إلى أن التغير في عناصر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) يؤدي إلى حدوث تغير في بُعد المنظمة الذكية (الذكاء الجماعي) ونسبة 92.8%، وأن ما نسبته (7.2%) من التغير يمكن أن يعود لمتغيرات أخرى.

يوضح الجدول (36) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على بُعد المتغير التابع (الذكاء الجماعي)، ومن خلال قيمة ( $F=440.704$ ) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $sig=0.000$ ) يمكن الاستنتاج بملاءمة نموذج الانحدار ومعنوية الأثر للمتغير المستقل بأبعاده (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على بُعد الذكاء الجماعي في "شركات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (36) نتائج تباين الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية على الذكاء الجماعي ANOVA<sup>b</sup>

النموذج ج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
1	Regression الانحدار	37.448	4	9.362	440.704	0.000 <sup>b</sup>
	Residual الخطأ	2.889	136	0.021		
	المجموع	40.337	140			

يظهر من الجدول (37) نتائج المعاملات Coefficients حيث يبين الجدول قيم (t) المحسوبة لكل من (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، والتي بلغت على التوالي (5.435، 28.955، 6.821، 1.240)، عند مستوى دلالة معنوية sig بلغ (0.000، 0.000، 0.000، 0.217) وعلى التوالي.

ووفق قاعدة قرار (t) والتي مفادها رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (t) أقل من (0.05)، سيتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H03-1) جزئياً للمتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية)، وقبول الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على الذكاء الجماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية". أما بُعد المتغير المستقل (الرقابة والتقييم) فسيتم قبول الفرضية الصفرية والتي تفيد بعدم وجود أثر لبُعد الرقابة والتقييم على الذكاء الجماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta والتي تشير إلى ترتيب عناصر الإدارة الاستراتيجية من حيث تأثيرها على الذكاء الجماعي، حيث تبين أن أعلاها تأثيراً على الذكاء

الجماعي كان بُعد صياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة Beta (0.991)، ثم حلّ في المرتبة الثانية بُعد تنفيذ الاستراتيجية حيث بلغت قيمة Beta (0.218)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة بُعد المسح البيئي حيث بلغت قيمة Beta (0.148)، وعقبه بُعد الرقابة والتقييم وهو أدناها تأثيراً على الذكاء الجماعي وبلغت قيمة Beta (0.038).

ويظهر الجدول كذلك قيم الميل الحدي B ويمكن التعويض في معادلة الانحدار -التي تم توضيحها سابقاً- قيم B كالآتي:

الذكاء الجماعي = (0.068) + 0102. (المسح البيئي) + 0.1142 (صياغة الاستراتيجية) + 0.265 (تنفيذ الاستراتيجية) + 0033. (الرقابة والتقييم).

وهذا يعني أن ارتفاع مستوى (المسح البيئي) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 10.2% في الذكاء الجماعي، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وأن ارتفاع مستوى (صياغة الاستراتيجية) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 11.42% في الذكاء الجماعي، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، كما أن ارتفاع مستوى (تنفيذ الاستراتيجية) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 26.5% في الذكاء الجماعي، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وكذلك الأمر فإن ارتفاع مستوى (الرقابة والتقييم) بدرجة واحدة ساهمت في زيادة قدرها 3.3% في الذكاء الجماعي، مع ثبوت بقية المتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية).

الجدول (37) نتائج المعاملات لأثر الإدارة الاستراتيجية على الذكاء الجماعي (Coefficient<sup>a</sup>)

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.597	0.530	-	0.128	0.068	الثابت
0.000	5.435	0.148	0.019	0.102	المسح البيئي
0.000	28.955	0.991	0.039	0.1142	صياغة الاستراتيجية
0.000	6.821	0.218	0.039	0.265	تنفيذ الاستراتيجية
0.217	1.240	0.038	0.027	0.033	الرقابة والتقييم

#### 2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية في تعديل أثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية"

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال استخدام معامل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) لاختبار الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في تعديل أثر أبعاد الادارة الاستراتيجية مجتمعة في المنظمة الذكية ككل.

الجدول (38): نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في تأثير الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة t المحسوبة	B	Sig t	قيمة t المحسوبة	B		
0.000	15.508	2.173	0.000	10.720	1.418	الإدارة الاستراتيجية	المنظمة الذكية
0.000	4.118	0.139				القيادة الاستراتيجية	
0.821 <sup>b</sup>			0.796 <sup>a</sup>			R	
0.674			0.634			R <sup>2</sup> معامل التحديد	
0.040			0.634			$\Delta R^2$	
16.958			240.501			$\Delta F$	
0.000			0.000			Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول رقم (38) نتائج تحليل الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط (بيرسون) ( $R = 0.796^a$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية، حيث كانت قيمة ( $\Delta F = 240.501$ ) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.634$ )، وهذا يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية فسرت ما نسبته (63.4%) من التباين الحاصل في (المنظمة الذكية) لدى "شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وفي الخطوة الثانية تم ادخال المتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط (بيرسون) لتصبح ( $R = 0.821^b$ )، وكذلك الأمر بالنسبة لمعامل

التحديد ( $R^2$ ) حيث ازدادت بنسبة (4%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة ( $\Delta F=16.958$ ) وبمستوى دلالة ( $Sig= 0.000$ ) وهي أقل من (0.05).

كما بلغت قيمة الميل الحدّي ( $B=0.139$ ) عند الإدارة الاستراتيجية بوجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى (الإدارة الاستراتيجية بوجود القيادة الاستراتيجية) بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في المنظمة الذكية بسنة 13.9% وكانت قيمة ( $t=15.508$ ) وبمستوى دلالة ( $Sig= 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية أثر القيادة الاستراتيجية في تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في المنظمة الذكية لدى "شركات صناعة الأدوية الأردنية" بنسبة (4%) لترتفع من (63.4%) إلى (67.4%). وهذا يؤكد اختلاف الأثر المعنوي للإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية تبعاً لاختلاف القيادة الاستراتيجية.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>



للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

تمهيد	1.5
نتائج الاحصاء الوصفي	2.5
نتائج المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية	1.2.5
نتائج المتغير التابع المنظمة الذكية	2.2.5
نتائج المتغير المعدل القيادة الاستراتيجية	3.2.5
نتائج اختبار الفرضيات	3.5
التوصيات	4.5

## 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 والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) بأنها جميعها حصلت على متوسط حسابي أعلى من حد المعيار الاحصائي للأهمية النسبية المرتفعة (3.66)، حيث كان أعلاها "تنفيذ الاستراتيجية" وبمتوسط حسابي (4.24)، وتلاها "صياغة الاستراتيجية" وبمتوسط حسابي (4.09)، ومن ثمّ "الرقابة والتقييم" وبمتوسط حسابي (4.08)، ثمّ "المسح البيئي" وبمتوسط حسابي (3.89)

وهذا يدل على أن "شركات الأدوية الأردنية" تحرص كل الحرص على تطبيق جميع عناصر الإدارة الاستراتيجية ولكن بدرجات متباينة، وبمستوى يضمن لها تحقيق الأهداف الكميّة والنوعيّة والاستراتيجيّة والتحول إلى منظمات ذكية، وتعزو الباحثة حصول بُعد "تنفيذ الاستراتيجية" على أعلى متوسط حسابي بسبب دراية ومشاركة كافة المستويات الإدارية بعملية التنفيذ الاستراتيجي، وذلك على غرار بقية مراحل الإدارة الاستراتيجية والتي قد يختص بها كوادر محددة دون غيرها.

وقد التقت هذه الدراسة مع دراسة الكندري (2019) في تسليط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية في الهيئات والوزارات الحكومية العاملة في دولة الكويت ، وكذلك التقت مع دراسة الديراوي (2018) في اظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

## 2.2.5 نتائج المتغير التابع المنظمة الذكية

أوضحت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع المنظمة الذكية من حيث (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) انها جميعها قد حصلت على متوسط حسابي أعلى من حد المعيار الاحصائي للأهمية النسبية المرتفعة (3.66)، وقد حاز بُعد "الذكاء الجماعي" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.10)، ثم جاء بُعد "التكيف" بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، ثم تلاه "التعلم المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (3.86).

وتشير هذه النتائج الى ان الشركات التي أُجريت عليها الدراسة تعتمد على الطاقات والقدرات الجماعية لفريق عملها، بالإضافة إلى بذلها للجهود التي تمكنها من تشجيع وجذب الأفكار الابداعية من كوادرها، وبلورة ذلك في تحسين مستويات الأداء ورفع مستوى جودة آلية العمل، الأمر الذي من شأنه تحسين سمعة الشركات لدى العملاء في الأسواق واستمراريتها وبقائها رغم شدة المنافسة.

وكذلك تشير النتائج إلى مدى اهتمام الشركات المبحوثة بتشخيص العوامل البيئية وفهم السوق الأمر الذي يمكنها من تقليل المخاطر الناتجة عن العشوائية والغموض وزيادة قدرتها على التكيف. وكما تشير النتائج إلى أن الشركات تولي اهتماماً بتطوير العاملين فيها وتعليمهم من أجل توليد قيمة مضافة للمتعاملين معها وإحداث تغيير ايجابي في السيناريوهات الاستراتيجية المستقبلية.

وقد التقت هذه الدراسة مع دراسة أحمد واسماعيل (2018) في إظهار أهمية المنظمة الذكية في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.318)، والتقت كذلك مع دراسة قرمش والنجار (2020) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد المنظمة الذكية (4.41) وبأهمية نسبية مرتفعة في شركة الاتصالات الفلسطينية (جوال).

واختلفت مع دراسة Al-Kasasbeh et al. (2016) حيث جاءت أهمية خصائص المنظمة الذكية فيها متوسطة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكذلك اختلفت مع دراسة الزعبي والقعيد (2017) والتي أظهرت أهمية متوسطة لأبعاد المنظمة الذكية في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وتعزو الباحثة هذه الاختلاف لتباين البيئات والظروف التي أُجريت فيها الدراسة.

### 3.2.5 نتائج المتغير المعدل القيادة الاستراتيجية

أوضحت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن المتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية) قد حصل على متوسط حسابي قدره (4.21) وعلى أهمية نسبية عالية.

وهذه النتيجة تدل على مدى وعي "شركات صناعة الأدوية الأردنية" بأهمية امتلاك قيادة الشركة للقدرات الذهنية والمعرفية، وممكّنات التفكير الاستراتيجي الضرورية لإدارة استراتيجية ناجحة للشركة، وتحقيق النقلة النوعية من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة قائمة على التعلم المستمر واستخدام أحدث التقنيات والتي هي من أهم خصائص المنظمة الذكية التي تطمح الشركات أن تصل إليها.

والتقت هذه الدراسة مع دراسة (2017) Abu Bakir والتي سلطت الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في القطاع العام الأردني، كما التقت مع دراسة أبو رذن (2018) حيث أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية أهمية نسبية مرتفعة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، والتقت كذلك مع دراسة قرمش والنجار (2020) في إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وأيضاً التقت نتائج الدراسة المتعلقة بالمستوى المرتفع لممارسات القيادة الاستراتيجية مع دراسة Alayoubi et al., (2020) التي ركزت على أهمية القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

### 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 إحصائية 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، والذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية" وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة الديراوي (2018) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود قيادة المنظمات دوراً وسيطاً.

وذاً الأمر مع دراسة (2020) Phina 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

دراسة (Rustamadji & Omar (2019) والتي توصلت لوجود أثر للإدارة الاستراتيجية في أداء العاملين في الجامعات التابعة لجامعة المحمدية. واتفقت كذلك مع دراسة (Wafula & Muathe والتي أفصحت نتائجها عن وجود علاقة ايجابية بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها وأداء حكومة منطقة توركانا.

واختلفت هذه الدراسة جزئياً مع دراسة الكندري (2019) والتي نتج عن اختبار فرضياتها عدم وجود أثر لبعدي الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية) على أداء الموظفين وانعكاسه على الأداء التنظيمي للهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت، في حين التقت مع دراسة الكندري (2019) في إظهار أهمية بعدي (صياغة الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) في التأثير على مستوى تطور العاملين وإتقانهم لعملهم.

### 1.1.3.5 ثانياً: الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى (H01-1)

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 التعلم المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية" وتقاطعت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة (Ibrahim & Musa (2020) والتي توصلت لوجود اثر ايجابي للإدارة الاستراتيجية بجميع عناصرها على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الدولية العاملة في الدول الأعضاء في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا (ECOWAS) واختلفت مع دراسة الكندري (2019) والتي أظهرت عدم وجود أثر لبعدي الإدارة الاستراتيجية

(التحليل البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية) على أداء العاملين في الهيئات والوزارات الحكومية العاملة في دولة الكويت.

واتفقت 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 اتفقت 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" واتفقت هذه الدراسة مع دراسة فرعون وآخرون (2015) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات ريادة الأعمال والمنظمة الذكية من حيث بُعد (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 الذكاء الجماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، بينما لم يكن هناك أثر لبُعد الإدارة الاستراتيجية (الرقابة والتقييم) على الذكاء الجماعي.



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

### 2.3.5 ثالثاً : 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 كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وتعزو 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 وقدرات 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 والذكاء الجماعي.

واتفقت هذه الدراسة بنتيجتها مع دراسة أبو رن (2018) والتي أفادت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. وكذلك اتفقت 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

اتفقت 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 اتفقت مع دراسة (2017) Abu Bakir والتي بينت نتائج اختبار فرضياتها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي من حيث الاستباقية لدى موظفي القطاع العام الأردني. واتفقت كذلك مع دراسة (2019) Abdul Rahman et al., والتي بينت أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي بالاستراتيجية التشغيلية والتوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركة بروتون (Proton). وكذلك الأمر مع دراسة (2020) Alayoubi et al., والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت كذلك مع دراسة (2020) Amayreh 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 لأثرها الواضح في تحقيق التميز وتحسين مستويات الأداء.
  2. استمرار الشركات المبحوثة بتوعية الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق مفهوم المنظمة الذكية.

3. استمرار الشركات المبحوثة بتعزيز تطبيق عناصر المنظمة الذكية لما لهذه العناصر من مساهمات في رفع مستوى التفوق والكفاءة والفعالية في هذه الشركات وفي رفع مستوى جودة المخرجات بغرض تحقيق الأهداف المتوخاة والانجازات 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 ومؤهلات 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 الخلاقة 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، والذكاء الجماعي).
2. إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات أخرى عدا قطاع الصناعات الدوائية الأردنية الذي تناولته الدراسة الحالية.

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://1255775/Record/com.mandumah.search/>

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أحمد، أفين، وإسماعيل، جكر (2018). دور ابعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك. مجلة جامعة دهوك، المجلد 21، العدد (1)، ص ص 24-53.
- بشير، محمد (2020). المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعة: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عن التوتة (SCIMAT) ولاية باتنة أنموذجاً. أطروحة دكتورة، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، باتنة، الجزائر.
- بشير، هبة (2019). دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم . رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- البلوشي، اسماعيل (2020). أثر عوامل البيئة الخارجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل للوعي الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عُمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- بوقرة، رابح، وقبايلي، آمال، ودوفي، قرمية (2019). أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي-ميلية، جيجل. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد (2)، ص ص 101-120.

- الجرجري، خضر (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية "دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك". *مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 6، العدد (1)، ص ص 280-289.*
- الجنابي، صاحب (2019). *استراتيجيات القيادة والإشراف*. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الجنابي، محمد، العامري، بان (2020). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 26، العدد (117)، ص ص 128-151.*
- جواد، شوقي (2009). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحارثي، سعود (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. *المجلة التربوية، العدد (66)، ص ص 129-177.*
- الحدراوي، حامد، وهادي، جلال (2018). ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد (3)، ص ص 222-243.*
- حريم، حسين (2020). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط5)*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2017). *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة (ط5)*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بني حمدان، خالد، وادريس، وائل (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر*. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

خدّام، أمينة، وارثيمة، هاني، وبدر، باسمة (2020). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان). *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، المجلد 8، العدد (1)، ص ص 117-148.

الخشالي، شاكرا، وأروى، بدران (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 16، العدد (1)، ص ص 93-124.

الخفاجي، نعمة (2019). *العدسات الاستراتيجية*. الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.  
 خليل، بشرى، وحسن، دنيا (2019). دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد (120)، ص ص 159-176.

الحوالدة، محمد (2017). *أثر القيادة الاستراتيجية في الالتزام المنظمي - الدور الوسيط للحوافز: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في قطاع الطيران في الأردن*. أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الدرادكة، عبير (2020). *دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال*. أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

درة، عبدالباري، وجرادات، ناصر (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.



الدوري، زكريا (2021). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات دراسية*. الأردن، عمان: دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الديراوي، أيمن (2018). *أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط  
(دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)*. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان  
للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

ردايدة، إيناس (2016). *أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات  
الخاصة بمدينة عمان*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو رذن، سليمان (2018). *القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط  
لتمكين العاملين \_ دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية*. أطروحة  
دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

رزيقة، رحمون، ومنصور، منصور، والياس، قشوط (2019). *أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة*. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية  
والادارية، المجلد 3، العدد (1)، ص ص 147-165.

الرقيبات، محمد (2018). *تكاملي ممارسات سلاسل التوريد وأثرها في مرونة التصنيع في شركات صناعة  
الأدوية الأردنية*. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الرواشدة، اياد (2019). *الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية في شركات  
الاتصالات الأردنية*. مجلة المنارة، المجلد 25، العدد (4)، ص ص 197-232.

الروسان، جعفر (2015). *أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على  
سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن*. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية،  
عمان، الأردن.

أبو ريشة، هيثم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتمائل المنظمي دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الزعبي، حسن (2019). قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.  
الزعبي، حسن، والنواصرة، مصطفى (2019). المنظمات الذكية: منظور استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزعبي، فراس، والقعيد، مرزوق (2017). أثر استراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية: الدور الوسيط التعلم الإلكتروني دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 3، العدد (2)، ص ص 273-310.

الزهراني، ابراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد (2)، ص ص 189-238.  
الزوايدة، علي (2018). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين في الوظائف الاشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

السكرانة، بلال (2019). القيادة الإدارية الفعالة (ط3). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سلطان، حكمت (2020). نحو جامعات ذكية من خلال تبني معايير الحوكمة الجامعية: دراسة في عينة من الجامعات الأهلية في مدينة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 9، العدد (2)، ص ص 310-326.

سمر الدين، رشا (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 4، العدد (7)، ص ص 1-25.

سيد، عاصف، وخالد، ذيب (2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 27، العدد (2)، ص ص 117-142.

الشرافي، صهيب (2020). التحسين وفق (ISO 9001:2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، مجلد 2، العدد (3)، ص ص 63-77.

الشريف، بقة، ومحب، فايزة (2015). تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بو عرييج و سطيف. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، العدد (2)، ص ص 131-159.

الشمالي، حسين (2014). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الشمري، عبد المحسن (2020). التخطيط الاستراتيجي: وإدارة الأزمات في اطار الجيل الرقمي لاستشراف المستقبل. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

صوالحة، سيف الدين (2014). صناعة الدواء الأردنية تنافس العالمية وتسعى لحصة أكبر محليا. *جريدة*

الطالب، علاء (2019). *استراتيجية العمليات والأساليب التنافسية*. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف، الصايغ، محمد، وهادي، علي، (2013). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات .  
مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 9، العدد (25)، ص ص 119-150.

الطلاع، سليمان وآخرون (2017). *الكليات التقنية كمنظمات ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة*. بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، فلسطين.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2014). *الإدارة والأعمال (ط4)*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالرحيم، عبدالرحيم (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39، العدد (1)، ص ص 145-164.

عبدالرزاق، معتز، وسلمان، فهد (2019). الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي (دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية). *مجلة الدنانير*، العدد (17)، ص ص 252-288.

عبود، مدالله (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، مجلد 40، العدد (1)، ص ص 193-210.

عبودي، صفاء، والمعاضيدي، معن. (2019). اثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية دراسة تحليلية في عينة من الكليات الاهلية في اقليم كردستان العراق  
مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد (25)، ص ص 238-261.

عثمان، عبدالمنعم (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة:

دراسة حالة شركة اوتوباش المحدودة للسيارات بالسودان في الفترة من 2016-2018م. أطروحة

دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

العربي، تيقاوي، والشيخ، ساوس، وعكاشة، عزيزي (2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات

التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد(2)، ص ص 34-58.

العزاوي، نجم، وجواد، عباس (2019). تطور ادارة الموارد البشرية (المفهوم، الاستراتيجية، الموقع

التنظيمي). الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم، وحكمة، عبدالله (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة. الأردن، عمان:

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو عساف، مؤيد، والمرعي، هيثم (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة

والخاصة. الأردن، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

العكش، علاء (2020). دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية: دراسة مقارنة بين مستشفيات (الشفاء

- قناة السويس - ساهلجرينسكا). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية،

المجلد 5، العدد (13)، ص ص 65-80.

أبو علبة، تامر (2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية.

رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

علي، نعمان (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء

أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل. مجلة البوليتكنيك. مجلد 8، العدد (2)

، ص ص 81-111.

العميان، محمود (2018). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط6). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد (2019). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي*. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العوامل، فواز (2015). *أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العواودة، وليد (2017). *أثر المسح البيئي الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية*. مجلة المنارة، المجلد 23، العدد (1/ب)، ص ص 110-155.

العيسى، غزيل، والشهري، صالحه (2020). *القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها*. المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد (1)، ص ص 201-214.

الغالبى، طاهر، وادريس، طاهر (2015). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل* (ط3). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبى، طاهر، والزيادي، عبد العظيم (2020). *أهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية، منشأة أور للصناعات الهندسية*. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد (1)، ص ص

189-221.

غنيم، رمزي (2017). *أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فرعون، محمد، والعنزي، سعد، الخالدي، عواد (2015). *صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمة الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أس سيل*

- كورك). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 10، العدد (33)، ص ص 113-137.

قاصب. حسين (2019). الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية لجزائر وتونس. أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

قرمش، فداء، والنجار، فايز (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد 9، العدد (1) ص ص 79-94.

القضاة، فادي، والنسور، بلال، والشوابكة، زياد (2020). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد (1)، ص ص 183-218.

قعودة، نصر الدين، وسلامي، منيرة (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل - دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد (4)، ص ص 91-110.

القطامين، أحمد (2019). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

قنديل، أحمد، وآل عوج، نبراس، الطرقي، علاء، والشمري، أحمد (2019). دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد (61)، ص ص 271-309.

فاطنة، قهيري، وسعيدة، ضيف (2020). أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، المجلد 2، العدد (1)، ص ص 81-98.

كريجر، ك، وزوفتريوخ، ي (2019). *القيادة الاستراتيجية في الأوقات المضطربة* (ترجمة علي عباس)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكندري، ياسر، (2019). *أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء الموظفين - الدور الوسيط لإدارة التغيير: دراسة ميدانية في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت*. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

اللافي، خالد، وخشمان، أيسر (2020). *تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 28، العدد (1)، ص ص 48-79.

المحاميد، اسعود (2015). *أثر ممارسات عمليات ادارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مجلد 11، العدد (2)، ص ص 349-380.

المحمدي، سعد (2017). *الإدارة الاستراتيجية: أساسيات ومبادئ الادارة الاستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي)*. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

مجناب، علي (2018). *التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق (دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي)*. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.



منسى، الشيماء (2019). أثر التحليل الاستراتيجي على تقييم مدى استمرارية منشأة العميل. مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (1)، ص ص 51-71.

موسي، سهام، وشين، نوال (2017). الإدارة الاستراتيجية والأداء: المفاهيم ونماذج القياس دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الناصر، عامر (2019). إدارة المعرفة في إطار ذكاء الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

النجار، فايز ، والنجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط4). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (2015). القيادة وإدارة الابتكار (ط2). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت (2012). التخطيط في المستقبل للمنظمات الذكية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الهنداوي، المعتمد بالله (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي: الدور الوسيط للتحسين المستمر "دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن". أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الوادي، هاجر، والصبح، حنين (2020). أثر الادارة السحابية في تطوير المنظمة الذكية: دراسة حالة وزارة الصحة الكويتية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد (3)، ص ص 548-565.

وهيبة، شبيلي (2017). القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد (13)، ص ص 121-145.

## المراجع باللغة الانجليزية

- Abbas, A. (2020). Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, Vol. 13, No. (32), PP. 1-25.
- Abdul Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., ... & Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, Vol. 8, No. (12), PP. 1387-1398.
- Abu Bakir, S., (2017). The Influence of Strategic Leadership on Building Employees' Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector. *International Business Research*, Vol. 10, No. (6), PP. 62-74
- Ahmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 23, No. (2), PP. 931-946.
- Amayreh, K. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters*, Vol. 10, No.(10), PP. 2371-2378.
- Anichiti, A., & Butnaru, G. I. (2020). From the concept of organizational adaptation to strategies for adaptation of tourism organizations and businesses. *Revista de turism-studii si cercetari in turism*, No.(29). P. 8-14
- Al-Kasasbeh, M., Al-Kasasbeh, S., & Al-Fauori, A. (2016). Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company. *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, PP. 106-115.

- Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, Vol. 5, No.(3), PP. 11-26.
- Al-Masaeid, T. F. (2020). Organizational Development Interventions to solve performance management challenges. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, Vol. 17, No.(6), PP. 7575 -7586.
- Al-Zu'bi, H., & Al-Nawasrah, M. (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, PP. 342-351.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Bentadjine, I. (2019). Effective Ethical Leadership: What is the Relationship of Authentic: Case Study of Omar Group Branch of Basta. *Journal of Economic and Human Development*, Vol. 10, No. (2), PP. 254-269.
- Chareanporn, T., & Mingmalairaks, P., & Jongsureyaphas, C. (2020). Strategy Implementation to Organizational Competency Development in Tourist Accommodation in Thailand: An Exploratory Research with the McKinsey Seven S's (7S's) Approach. *Journal of Management Science Chiangrai Rajabhat University*, Vol. 15, No. (1), PP. 154-175.
- Cherunilam, F., (2015). *Business Policy and Strategic Management (4<sup>th</sup> ed.)*. Mumbai: Himalaya publishing House.
- Clarke, C. (2020). *Using the McKinsey 7S Framework to Assess Al-Qaeda Over Three Decades: Lessons for the Future*. International Centre for Counter - Terrorism. (On-Line) Available : <http://www.jstor.com/stable/resrep23580>

- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13<sup>th</sup> ed.). Pearson- Prentice Hall.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.
- Gechkova, T., & Kaleeva, T. (2020). THE MCKINSEY 7S MODEL IN THE AIRPORT SYSTEM PROTECTION. *Knowledge International Journal*, Vol. 42, No. (5), PP. 843-848.
- Goller, I., & Bessant, J. (2017). *Creativity for innovation management*. London, Taylor & Francis.
- Hair, J. F., & Black, W.C., & Babin, B. J., & Anderson, R. E., & Tatham, R. L., (2018). *Multivariate Data Analysis* (8<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hansen, M. J., & Vaagen, H., & van Oorschot, K. (2020). Team Collective Intelligence in Dynamically Complex Projects—A Shipbuilding Case. *Project Management Journal*, Vol. 51, No. (6), PP 633-655.
- Hill, T. (2017). *Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function*. Macmillan International Higher Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hussein, Y., & Nassif, M., & Jassim, S. (2019). Availability of smart characteristics of organization in university: a survey of sample of employees opinions at Tikrit University. *International Journal of Interdisciplinary Environmental Studies*, Vol. 12, No. (17), PP. 225-241.
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 2448.
- Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS

Sub-Region. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 8, No. (2), PP. 32-42.

Irtameh, H. J. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, Vol. 12, No. (11), PP. 169-180.

Isik, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, Vol. 8, No. (1), PP. 60-87.

Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, Vol. 14, No. (35), PP. 124-149.

Jiang, W., Zhao, X., and Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability Journal*, Vol.(9), No.(1), PP. 1-17.

Johnson, G., & Whittington, R., & Scholes, K., & Angwin, D., & Regner, R. (2014). *Exploring Strategy: Text and Cases (10<sup>th</sup>. Ed.)*. Pearson- Prentice Hall.

Kahwaji, A. T., & Eddin, H. N., & Palalic, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, Vol. 8, No. (4), PP. 1968-1980.

Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Ghadge, A., & Raut, R. (2020). A performance measurement system for industry 4.0 enabled smart manufacturing system

- in SMMEs-A review and empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, Vol. 229, 107853.
- Kerubo, O. J., Koech, C. S., & Otieno, S. (2020). Effect of Strategy Implementation Drivers on the Performance of TEA Processing Factories in KISII COUNTY, KENYA. *American Journal of Humanities and Social Research (AJHSSR)*, Vol. 4, No. (5), PP. 154-166.
- Kopaneva, I. M. (2019). Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, Vol. 56, No. (1), PP. 122-145.
- Leimeister, J. (2010). Collective intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 2, No. (4), PP. 245-248.
- Liu, J., Zhao, X., & Zhao, C. (2020). Stimulating and Educating Engineers to Innovate through Individual Continuous Learning. *Sustainability*, Vol. 12, No. (3), 843.
- Luthans, F., (2011). *Organizational Behavior: An Evidence – Based Approach (12<sup>th</sup> ed.)*. New York, McGraw-Hill.
- Mapetere, D., & Mavhiki, S., & Nyamwanza, T., & Sikomwe, S., & Mhonde, C. (2012). Strategic role of leadership in strategy implementation in Zimbabwe's state owned enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. (16), PP. 271-276.
- Mann, R., & Helbing, D. (2017). Optimal incentives for collective intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 114 No.(20), PP. 5077-5082.
- Massari, G. F., & Giannoccaro, I., & Carbone, G. (2019). Are Distrust Relationships Beneficial for Group Performance? The Influence of the Scope of Distrust on the Emergence of Collective

Intelligence. *International Journal of Production Economics*, Vol. 208, PP. 343-355.

- ME, A., (2018). Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMEs in NIGERIA. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17, PP. 1-20.
- Miloloza, I. (2018). Impact of Leadership Styles on Enterprise Success in The Area of Knowledge and Human Resource Management. *Managing Global Transitions Journal*, Vol.(16), No.(2), PP. 103-122.
- Mohd Ali, H., Zulkipli, I., & Kaman, R., (2020). Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI): Development and Evaluation of its Psychometric Properties. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, PP. 91-110.
- Monday, J. U. (2015). Local content policy, human capital development and sustainable business performance in the Nigerian oil and gas industry. *journal of Management & Sustainability*, Vol. 5, PP. 75-83.
- Morais, C & de Moura, G., (2018). *The Psychology of Ethical Leadership in Organisations: Implications of Group Processes*. Palgrave Macmillan.
- Neve-Hanquet, C., & Crespel, A. (2019). *Facilitating Collective Intelligence: A Handbook for Trainers, Coaches, Consultants and Leaders*. Routledge.
- O'Bryan, L., & Beier, M., & Salas, E. (2020). How Approaches to Animal Swarm Intelligence Can Improve the Study of Collective Intelligence in Human Teams. *Journal of Intelligence*, Vol. 8, No.(1), PP 1-18.
- Peeters, M. M., & van Diggelen, J., & Van Den Bosch, K., & Bronkhorst, A., & Neerincx, M. A., & Schraagen, J. M., & Raaijmakers, S. (2020). Hybrid collective intelligence in a human–AI society. *AI & SOCIETY*, PP. 1-22.
- Perry, A. (2018). *Biblical Theology for Ethical Leadership*. Palgrave Macmillan, Cham.

- Phina, O. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, Vol. 15. No. (2), PP. 4-31.
- Putra, R., & Syah, T., & Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Human resources implementation using the McKinsey 7S method for business startup: Duck nugget frozen food. *Journal of Multidisciplinary Academic*, Vol. 3. No. (3), PP. 11-14.
- Qarashay, D., & Alzu'bi, F. (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance: A Case Study in the Nursing Department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center. *International Journal of Business and Management*, Vol. 13, No.(4), PP. 259-270.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>th</sup> ed). Boston, McGraw Hill Irwi.
- Rustamadji, R., & Omar, C. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement. *Management Science Letters*, Vol. 9, No.(3), PP. 399-412.
- Sadq, Z. M. (2019). The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol. 6, No.(5), PP. 627-637.
- Saleem, M., & Qadeer, F., & Mahmood, F., & Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Ethical Leadership and Employee Green Behavior: A Multilevel Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, Vol. 12, No. (8), PP. 1-16.



- Sarta, A., & Durand, R., & Vergne, J., (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*. Vol. 47, No. (1) PP.43-75.
- Schwaninger, M., (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Singh, P., Ashuri, B., & Amekudzi-Kennedy, A. (2020). Application of Dynamic Adaptive Planning and Risk-Adjusted Decision Trees to Capture the Value of Flexibility in Resilience and Transportation Planning. *Transportation Research Record*, Vol. 2674. No. (9), PP. 298-310.
- Sokowski, D., (2015). *Mastering Project Management Integration and Scope: A Framework for Strategizing and Defining Project Objectives and Deliverable*. FT Press.
- Subedi, P, B, (2016). Using Likert Type Data in Social Science Research: Confusion Issues and Challenges. *International Journal of Contemporary Applies Sciences*, Vol. 3, No. (2), PP. 36-49.
- Suphattanakul, O. (2017). Role of transformational leadership in effective strategic implementation with the moderating effect of organizational culture. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol.3, No. (2), PP. 253-262.
- Tapin, J., & Sritoomma N., & Luangamomlert, S. (2020). Development of Strategic Implementation Indicators for Nursing Organizations at Community Hospitals in Thailand. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, Vol. 11, No. (3), PP. 2045-2051.
- Taylor, T. K., & Buumba, L. (2020). Strategy Implementation Styles of Local Authorities of Copperbelt Province (Zambia). *Strategic Public Management Journal*, Vol. 6, No.(11), PP. 33-53.

- Thongsookularn, S. (2019). Strategic Formulation Meaning, Definition and Explanation. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, Vol.19, No.(3), PP. 418-431.
- Valencia, E. S., & Bucheli, V., & Zarama, R., & Garcia, Á. (2015). Collective intelligence: analysis and modelling. *Kybernetes*, Vol. 44 No. (6/7), PP. 1122-1133.
- Wafula, J.A. & Muathe, S.M. (2019). The Role of Strategic Management in the Performance of Turkana County Government, Kenya. *Eastern Africa Journal of Contemporary Research*, Vol. 1, No.(2), PP. 120-125.
- Wheelen, T., & Hunger, J. & Hoffman, A., & Bamford, C., (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15<sup>th</sup> ed.)*. Boston, Mass: Pearson education.
- Wibisono, A. W. B., & Koesrindartoto, D. P. (2020). Business Strategy Formulation for Publishing Company (Case Study: ABC Press). *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 5, No.(5). PP. 1-7.
- Widiantoro, D., & Herawaty, Y., & Rizal, I., & Fitriyana, N. (2020). Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta. *Journal PSIKODIMENSIA*, Vol. 19, No. (2), PP. 232-237.
- Williams, A. E. (2020). General Collective Intelligence and the Constraints to Group Decision-Making. (On-Line) Available. <https://psyarxiv.com/6gtcn/>
- Wiraeus, D., & Creelman, J. (2019). *Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness*. Palgrave Macmillan. Cham
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8<sup>th</sup>. Ed). Pearson Education, New York.

العنوان:	أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المؤلف الرئيسي:	القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	أبو بكر، سحر محمد محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2021
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 214
رقم MD:	1255775
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة عمان العربية
الكلية:	كلية الأعمال
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شركات الأدوية، صناعة الأدوية، إدارة الأعمال، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1255775">http://search.mandumah.com/Record/1255775</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255775>

إسلوب MLA

القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و سحر محمد محمود أبو بكر. "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، 2021. مسترجع من <http://1255775/Record/com.mandumah.search/>

## ملحق رقم (1)



### أداة الدراسة (الاستبانة)

الأخ المشارك / الأخت المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان:

"أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات

صناعة الأدوية الأردنية"

بإشراف

د. سحر محمد أبو بكر

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بعناصرها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية بعناصرها (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) عندما تكون القيادة الاستراتيجية متغيراً معدلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية ، وذلك ضمن مُتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية.

وتشتمل هذه الاستبانة على مجموعة من الفقرات تمثل النقاط الرئيسة لها، أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت الإجابة التي تتفق مع رأيك، علماً بأن البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. آمليين أن تحظى هذه الدراسة من جانبكم بالتعاون.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحثة

صفاء خليل القاضي

المشرف

د. سحر محمد أبو بكر

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (✓) على المعلومة التي تنطبق مع حالتكم

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

35 سنة - أقل من 40 سنة   
45 سنة فأكثر

30 سنة - أقل من 35 سنة   
40 سنة - أقل من 45 سنة

3 - المؤهل العلمي

ماجستير

بكالوريوس   
دكتوراه

4- سنوات الخبرة

من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات   
15 سنة فأكثر

أقل من 5 سنوات   
من 10 سنوات - اقل من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي

نائب أو مساعد مدير

مدير

الجزء الثاني: الرجاء التكرم بالاجابة على الفقرات التالية لتحديد درجة موافقتكم او عدم موافقتكم او محايدتكم لها:

أولاً : (الإدارة الاستراتيجية):						
المسح البيئي						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية) التي قد تؤثر على عملها في المستقبل					
2.	تعمل ادارة الشركة على تحليل عوامل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن الاستثمار بها					
3.	تحرص الشركة على تحديد التهديدات التي قد تواجهها في بيئتها الخارجية					
4.	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن التغيرات في عناصر بيئة الصناعة (المنافسين، الموردين، الموزعين ..الخ)					
5.	تعمل ادارة الشركة على تحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة التي تمكنها من استغلال الفرص					
6.	تحرص الشركة على تحديد نقاط الضعف في بيئتها الداخلية بهدف الحد من تأثيرها السلبي على نجاح عمليات الشركة.					
7.	يعتبر الهيكل التنظيمي في الشركة ميسرا لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.					
8.	تملك الشركة ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق اهدافها الاستراتيجية					
9.	يتوفر في الشركة الموارد الكافية التي تحقق استدامة عملياتها بكفاءة.					
10.	تحرص إدارة الشركة على توفير نظام معلومات متكامل ( اجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات) يدعم القيام بعملية المسح البيئي بفعالية.					
صياغة الاستراتيجية						
11.	تملك الشركة رؤية مستقبلية واضحة ومكتوبة					
12.	يدرك جميع العاملين في الشركة من كافة المستويات الإدارية التوجهات المستقبلية للشركة					

					13. تمتلك الشركة رسالة واضحة ومكتوبة
					14. يتوفر لدى جميع العاملين المعرفة الكافية حول رسالة الشركة وكيفية تحقيقها.
					15. تبني الشركة اهدافها الاستراتيجية بما يتلاءم مع تحقيق رسالتها بفعالية.
					16. تحرص الشركة على ان تكون اهدافها الاستراتيجية محددة بدقة لتسهيل قياس مستوى تحقيقها.
					17. تقوم الشركة بوضع أهداف استراتيجية واقعية في ضوء ما تملك من موارد وامكانيات .
					18. تعتمد ادارة الشركة في بناء اهدافها الاستراتيجية على نتائج أدائها في السنوات السابقة
					19. تضع الشركة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق اهدافها الاستراتيجية .
					20. تتسم الخطط الاستراتيجية في الشركة بالمرونة بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع التغير في البيئتين الداخلية والخارجية.
					21. تضع ادارة الشركة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الخطة الاستراتيجية الأنسب
					22. تتيح ادارة الشركة المجال لموظفيها لطرح آرائهم عند وضع الخطة الاستراتيجية
<b>تنفيذ الاستراتيجية</b>					
					23. يتوفر في الشركة الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح
					24. تعتمد إدارة الشركة على مجموعة من الخطط الإجرائية التفصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الكلية للشركة
					25. تحرص إدارة الشركة على توضيح طريقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجميع العاملين من كافة المستويات الإدارية
					26. يتوفر في الشركة كوادر بشرية مسؤولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					27. تتبع الشركة منهجاً واضحاً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
					28. تخصص الشركة موارد مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية



					29. تساعد ثقافة العمل الجماعي في الشركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمستوى المطلوب .
					30. يساعد الهيكل التنظيمي في الشركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ببسر وسهولة.
<b>4- الرقابة والتقييم</b>					
					31. تحرص الشركة على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعية
					32. يتوفر في الشركة موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية الرقابة والتقييم
					33. تجري ادارة الشركة عمليات متابعة للمهام الوظيفية المحددة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					34. تستخدم الشركة مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					35. تقوم الشركة بمتابعة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات
					36. تحرص إدارة الشركة على تصحيح الأخطاء أثناء التنفيذ أولاً بأول.
<b>ثانياً: (المنظمة الذكية)</b>					
<b>التعلم المستمر:</b>					
					37. ترحب الإدارة بالأفكار الإبداعية التي تساعد في تطوير عملياتها
					38. تتبع الإدارة منهجية للتعلم المستمر بما ينسجم مع طبيعة عملها.
					39. توجه الإدارة عملية التعلم المستمر لتوليد قيمة أعلى لعمالها.
					40. توفر الإدارة الوسائل المطلوبة لكوادرها بهدف تعزيز عملية التعلم.
					41. تمنح الادارة لموظفيها الوقت اللازم للتعلم وحسب متطلبات العمل لضمان التغيير الايجابي
					42. تحدد الشركة الفرص بناءً على تميزها المستمر
					43. تعتبر الشركة التغيير الايجابي عملية مربحة
<b>التكيف:</b>					
					44. تمتلك الإدارة القدرة على ادارة ظروف عدم التأكد البيئي في بيئة عملها

					45. تعالج الإدارة حالات عدم التأكد البيئي المتعلقة بالقرارات بالاستعانة بالمختصين
					46. توفر الشركة أنظمة للمساعدة في تقييم اثار حالات عدم التأكد البيئي
					47. تحدد الشركة مصادر عدم التأكد البيئي المتعلقة بعملها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات
					48. تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها وبما يلبي احتياجات السوق
					49. تحاول الادارة تبني التكنولوجيا الحديثة في مجال عملياتها
<b>الذكاء الجماعي :</b>					
					50. يسود في الشركة روح العمل الجماعي
					51. تستقطب الشركة المتميزين من موظفيها لتشكيل فريق عملها الاستراتيجي
					52. الفريق الاستراتيجي لدى الشركة قادر على التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة
					53. يتوفر في الشركة مناخ تنظيمي يدعم الابداع الجماعي
					54. تراعي الإدارة إعداد موظفين قادرين على التعامل مع القضايا الاستراتيجية كرفيد للفريق الاستراتيجي
					55. تقوم الشركة بتنفيذ دورات تدريبية متخصصة لتنمية التفكير الاستراتيجي الجماعي.
					56. تشرك الإدارة فريق عملها في حل المشكلات
					57. يتعاون فريق العمل في الشركة في تنفيذ المهام المعقدة
					58. ترتبط فرق العمل في الشركة بروابط اجتماعية تدعم العمل المشترك
<b>ثالثاً : (القيادة الاستراتيجية)</b>					
					59. يعبر القادة الاستراتيجيون عن مستقبل الشركة برؤية استراتيجية تعكس تطلعاتهم المستقبلية
					60. تعمل قيادة الشركة على تجسيد الرؤية الاستراتيجية بإنجازات فعلية
					61. تدعم قيادة الشركة الافكار التي تعزز قيم العمل

					62. تحفز قيادة الشركة العاملين من اجل القيام بمهام متميزة تدعم تحقيق رؤيتها
					63. تمنح قيادة الشركة الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف وحسب المستوى الاداري
					64. تؤمن قيادة الشركة بالتشاركية في صناعة القرارات التي تضمن تحقيق الاهداف بشكل (تكاملي)
					65. تؤمن قيادة الشركة بأهمية توحيد جهود العاملين بجميع المستويات الادارية نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية
					66. تؤكد قيادة الشركة على الالتزام بالمعايير الاخلاقية عند تحقيق أهدافها
					67. يراعي القادة الإداريين الالتزام بممارسات أخلاقية تشكل قواعد سلوكية يقتدي بها الموظفين
					68. تستفيد قيادة الشركة من تجارب المنافسين لتحسين أدائها
					69. تقيس قيادة الشركة انجازها الفعلي على مستوى الافراد والاقسام
					70. تسعى قيادة الشركة لتطوير منتجاتها بما ينعكس ايجابيا على مكانتها السوقية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## ملحق رقم (2) كتاب تسهيل المهمة



**جامعة عمان العربية**  
AMMAN ARAB UNIVERSITY

مكتب الرئيس  
President Office

---

Reference:  
Date :

الرقم :  
التاريخ : ٢٠٢٠ / ٧ / ١١

**الى من يهمه الأمر**

**تحية طيبة، وبعد،**

يرجى العلم بان الطالبة "صفاء خليل القاضي" ورقمها الجامعي (201810117) ماجستير في تخصص إدارة الاعمال في جامعة عمان العربية تقوم بإعداد دراسة بعنوان:

" أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"

راجياً تسهيل مهمتها في اعداد الدراسة لغايات البحث العلمي.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام**

عميد كلية الاعمال

  
أ. د. بلال برهم

  
 جامعة عمان العربية  
 AMMAN ARAB UNIVERSITY  
 خليل القاضي  
 Faculty of Business

---

شارع الأردن - موبس - ص.ب 2234 عمان 11953 - الأردن هاتف: +962 6 4791400 فاكس: +962 6 4791414  
 Jordan Street - Mubis - P.O.BOX. 2234 - Amman 11953 - Jordan Tel. +962 6 4791400 Fax: +962 6 4791414  
 Email: president.office@aau.edu.jo / Web: www.aau.edu.jo

## ملحق رقم (3)

## قائمة المحكمين الأكاديميين

#	**الاسم	التخصص	*الرتبة	الجامعة
1	أ.د. حسن علي الزعبي	ادارة أعمال	أستاذ	جامعة عمان العربية
2	أ.د. شاعر جارالله الخشالي	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
3	أ.د. فايز جمعة النجار	إدارة	استاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
4	أ.د. محمد مفضي الكساسبة	إدارة	استاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
5	أ.د. هاني جزاع أرتيمة	إدارة	استاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
6	د. أيسر محمد خشمان	إدارة أعمال	مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
7	د. عبدالله مشعل عبيدات	إدارة أعمال	مشارك	جامعة جدارا
8	د. فراس سليمان الشلبي	نظم معلومات ادارية	مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
9	د. محمد عبدالكريم الرقاد	إدارة أعمال	مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
10	د. فراس علي الزعبي	إدارة	مساعد	جامعة العلوم الاسلامية العالمية

تم مراعاة الرتبة الأكاديمية في ترتيب المحكمين أولاً\* ثم الأحرف الأبجدية للاسم الأول للمحكم ثانياً\*\*