

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

سحر محمد أبو بكر
جامعة عمان العربية - الأردن
sahar@aau.edu.jo

صفاء خليل القاضي
جامعة عمان العربية - الأردن
sa_alqadi86@yahoo.com

قبول البحث: 2021/3/24

مراجعة البحث: 2021 /3/13

استلام البحث: 2021 /2/27

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.3>



أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

صفاء خليل القاضي

جامعة عمان العربية-الأردن
sa_alqadi86@yahoo.com

سحر محمد أبو بكر

جامعة عمان العربية-الأردن
sahar@aau.edu.jo

استلام البحث: 2021/2/27 مراجعة البحث: 2021/3/13 قبول البحث: 2021/3/24 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.3>

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 أظهر مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر الإدارة 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 إلى 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.

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

وأسوة بباقي قطاعات منظمات الأعمال يواجه قطاع الصناعات الدوائية كذلك ذات التحديات والتحديات. ونظراً لارتباط هذا القطاع بصحة الإنسان، وحساسية ما يقدم من منتجات التي لا تحتل 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 مكتنزة 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 واضح، 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 أن 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 أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية بوجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

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 الاعتبار الباحثين اللاحقين. وكذلك قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً حول المتغيرات التي بحثها 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 إلى منظمات ذكية قادرة على تحقيق أهدافها وميزتها التنافسية، بالإضافة إلى أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في تعديل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية، كما أن القطاع الذي طبقت عليه هذه الدراسة والمتمثل بقطاع الصناعات الدوائية يعد من القطاعات الحيوية التي تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الأردني. وكذلك تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بما توصلت إليه من نتائج تم الحصول عليها بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وما قدمته من توصيات لشركات صناعة الأدوية الأردنية والتي تأمل الباحثان أن تكون نافعة للمنظمات التي يُبحث.

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات صناعات الأدوية الأردنية العديد من التحديات يكاد يكون أكثرها تأثيراً علمياً زيادة سرعة التغيرات البيئية وزيادة حدة المنافسة وندرة الموارد وندرة الكفاءات والخبرة، الأمر الذي يشكل ضغطاً على هذه الشركات بضرورة التوجه نحو استغلال قدراتها الداخلية والتحول إلى منظمات ذكية قادرة على مواجهة كافة التحديات بكفاءة، والبحث عن الأدوات والأساليب التي تمكنها من الحفاظ على سمعتها ومكانتها وبقائها وتقليص الفجوة بين ما تلمح الوصول إليه وما تحققه على أرض الواقع. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال العمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبنية على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتحقق. وكذلك وجود قيادة استراتيجية ذات أفق وتوجه مستقبلي واعٍ بإمكانها قيادة الفريق بذكاء لاقتناص ما يتوفر في البيئة الخارجية من فرص وتجنب التهديدات. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في ظل وجود القيادة الاستراتيجية دوراً معدلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

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

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.

وتنبثق 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.

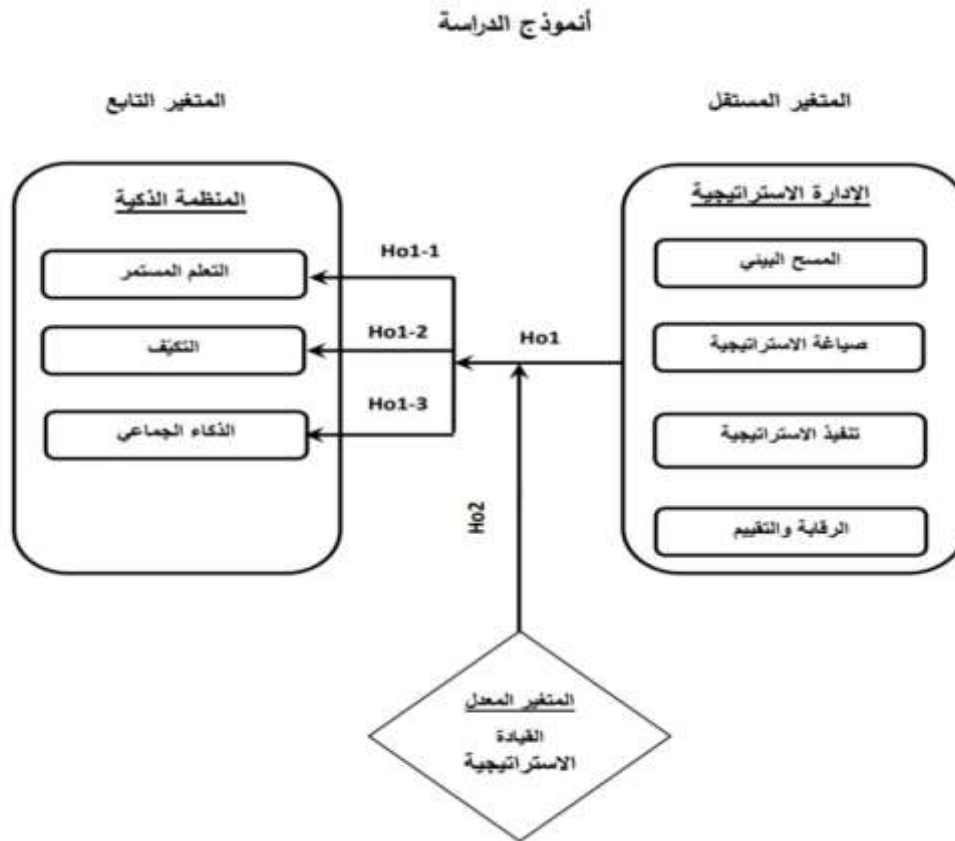
الفرضية الفرعية الثانية: H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في التكيف في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

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

أنموذج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تطوير أنموذج الدراسة بالرجوع الى المراجع والدراسات الموضحة في الجدول رقم (1):



الشكل (1) : أنموذج الدراسة

المصدر: النموذج من تصميم الباحثان اعتماداً على:

أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية): (Phina, 2020), (Ibrahim & Musa, 2020), (ME, 2018), (Wheelen et al., 2018).
 أبعاد المتغير التابع (المنظمة الذكية): (Sarta, Durand & Vergne, 2021), (Abbas, 2020), (Al-Zu'bi & Al-Nawasrah, 2017), (قرمش والنجار, 2020).
 أبعاد المتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية): (Amayreh, 2002), (Abdul Rahman et al., 2018), (Abu Bakir, 2017), (أبو رذن, 2018).

التعريفات الإجرائية:

تم تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكما يلي:

الإدارة الاستراتيجية: عملية تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل، وكذلك تحديد الإجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها، وصولاً بذلك إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة.
 المنظمة الذكية: 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 بذكاء في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
 القيادة الاستراتيجية: 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.

محددات الدراسة:

1. الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2020م.
2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها سبع عشرة شركة.
3. الحدود الموضوعية: 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.

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

● مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

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

● 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 تبنيها 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 استقرار الحاضر واستحضار الغد حتى تتمكن من صياغة استراتيجيتها التي تسعى لإنجازها، وبحصافة تخلو 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 (الغالي وادريس، 2015، ص.50).
3. الحد من مقاومة التغيير من خلال التشاركية من جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في إعداد خطة استراتيجية والتي تتطلب الإدراك والاقتناع والالتزام بتنفيذها، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في مؤازرة التغيير الناتج عن تبني استراتيجية جديدة (العززي، 2019، ص.84).
4. تعزيز قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات والموارد والتي تعد بمثابة ضمان للمستقبل والاستمرارية، 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 خرط العاملين من مستويات مختلفة في عمليات التخطيط، ليتم نقل المعارف بشكل سريع إلى مختلف مستويات المنظمة ورفع كفاءاتهم التنبؤية، للتمكن من تسديد ثغرات التعتير المتوقعة (موسي، وشين، 2017، ص.32).
6. مواكبة التطورات المحيطة في بيئة الأعمال والتي تؤول إلى تطوير المنظمة وتطوير خدماتها ومنتوجاتها وإتاحة الفرصة أمامها للفوز بسجال المنافسة وتدعيم مركزها مع المنظمات المحلية والدولية والتي تعمل في نفس المجال (الجريري، 2018).

● أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

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 البيئية بالتطوير التنظيمي للاستراتيجية. (Hitt & Ireland & Hoskisson., 2016, P.44)

أنواع المسح البيئي:

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

وينقسم إلى:

1. 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 ويتضمن جميع العوامل (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والتكنولوجية، والقانونية).
2. البيئة الخارجية الخاصة (المهمة): وهي الإطار البيئي الأضيق والذي يندرج تحته مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمات العاملة في ذات المجال، 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 يوفرون الموارد اللازمة للعمليات الإنتاجية، 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).

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 محدداتاً لكيفية اغتنام الفرص والحد من التهديدات المعيقة لها في محيط البيئة الخارجية (الشريف ومحب، 2015). 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).
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 (الرواشدة، 2019).
3. الموارد المتاحة (Resources): ويقصد بها أصول المنظمة وتتألف من أصول مادية، وأصول تنظيمية، وأصول بشرية تشتمل على المعرفة والمهارات والقدرات والمواهب الإدارية، وتعد موارد المنظمة مركزاً في صياغة استراتيجيتها، حيث يتم تخصيصها بشكل كفؤ في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة وميزتها التنافسية. (Phina, 2020)

وترى الباحثتان 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 وتمائلي 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 الإمكانيات لمعالجة مسببات وهنأ 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 يساهم في صياغة استراتيجية ناجحة تمكنها من إحراز أهدافها الاستراتيجية ودوام عطاها ونموها وتقليص الفجوة بين الواقعين الحالي والمنظور.

البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

- وتعد عملية صياغة الاستراتيجية حلقة الاتصال بين الجانبين النظري والواقعي في المنظمات، والتي تؤول إلى نتائج ملموسة وذات معنى (الغالبى وادريس، 2015، ص.344)، وتمر صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة بخطوات تتابعية ومؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، يمكن توضيحها كالآتي:
1. رؤية المنظمة (Vision): حيث 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 والأمال التي ترنو المنظمة للوصول لها على المدى البعيد أي أنها ذات توجه مستقبلي وقبول واسع لدى موظفي المنظمة. (عبد الرزاق وسلمان، 2019)
 2. رسالة المنظمة (Mission): وتعبر عن سياق عمل المنظمة وعملياتها وإمكانياتها، بحيث تعكس صورتها التي ترغب الظهور بها أمام الأطراف المستفيدة منها من خلال منتوجاتها وخدماتها وأسواقها. (القطامين، 2019، ص:92-93)
 3. الأهداف الاستراتيجية (Objectives): ترتبط 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 غرلة وتحديد البدائل المتاحة، وتحقيقها خلال الفترة المخصصة للخطة الاستراتيجية. (بشير، 2019، ص.41)
 4. تكوين البدائل والاختيارات الاستراتيجية (strategic choices and Alternatives): 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)

5. وضع السياسات والمبادئ التوجيهية (Policies): يقصد بالسياسات بأنها تلك الأطر التي من شأنها الإسهام 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).

وترى الباحثان 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.

البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية: (Strategy Implementation)

وفي هذه المرحلة يتم نقل الاستراتيجية من الحيز النظري إلى 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) 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 كفو 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, 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 وقيمها 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 إلى 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).

وترى الباحثان أن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا في المنظمة، لما لها من دور فعال في إنجاح 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 والإجراءات اللازمة، بالإضافة إلى توجيه الموارد التنظيمية اللازمة لعملية التنفيذ، للإتيان بأفضل النتائج.

البعد الرابع: الرقابة والتقييم: (Evaluation and Control)

تبدأ عملية الرقابة 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 الإجراءات من أساسيات نجاح عملية التقييم. (القطامين، 2019، ص.171) يرى كل من الدوري (2021، ص.265) والقطامين (2019، ص.171-172) و (Cherunilam, 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:

1. 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 الموضوعية وبما يخدم مستقبلها ومجتمعها.
 2. الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control): وفي هذا المستوى يتم التركيز على الجانب المرتبط بعملية التخطيط والتنفيذ في الإدارة الوسطى من خلال توزيع وهيكلة الأدوار والمسؤوليات الوظيفية، وتهدف إلى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف.
 3. الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control): وهنا يتولى مديرو الإدارات التركيز على العمليات التشغيلية في المنظمة ومتابعة إجراءاتها ونشاطاتها التفصيلية.
- وفي ضوء ما سلف ذكره ترى الباحثان 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 إيجابياً في جودة قدرات المنظمة وتحقيق ما تصبو إليه.

ثانياً: المنظمة الذكية:

تمهيد:

ظهر مفهوم المنظمة الذكية في أواخر القرن الماضي وتحديداً في العام 1997م مع إصدار الكتاب الذي يصف السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال الذكية والموسوم بـ "The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D" للمؤلفين (Matheson & Matheson)، حيث أهما اقتصر مفهوم ذكاء المنظمات بالقرارات المتخذة في البحث والتطوير، لكونها المؤشر على مستوى الخلق والإبداع لدى المنظمات، كما أضافاً أن ممارسة الذكاء في مجال البحث والتطوير يشكل نقلة نوعية في حياة المنظمات، مما يفتح الآفاق أمامها لتوليد الفرص وخلق القيمة، وأكداً فيما بعد بأن ذكاء المنظمات يمكن أن يتوسع ليشمل نشاطات المنظمة ككل. (الدرادكة، 2020، ص.75)

• مفهوم المنظمة الذكية

أولى مفهوم المنظمة الذكية اهتماماً كبيراً في الأونة الأخيرة حيث تم تطبيقها على المنظمات المختلفة في شتى مجالاتها، وقد عرفها (2009, P:22) Schwaininger 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. 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).

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

وبالاسترشاد بما قدمه الباحثون والكتّاب من تعريفات قامت الباحثتان بتعريف المنظمة الذكية 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 لديومتها وبقائها عن طريق التصرف بذكاء.

• أبعاد المنظمة الذكية

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.

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 التغيرات 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 ويدر، 2020)

وفي هذه الدراسة يُعرف مفهوم التعلم المستمر على أنه قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على توليد المعرفة والمهارات والنتيجة من خلال التجربة لتقودها إلى التطوير المستمر في سلوكيات العاملين بهدف تكييفها مع البيئة المتغيرة باستمرار ولصالح المنظمة. وتؤكد الباحثتان على أهمية التعلم المستمر لضرورته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، لأنه يؤدي دوراً جوهرياً في إحداث التغيير اللازم لجميع إجراءاتها وعملياتها المنتظمة والمستمرة بغرض تزويد أفرادها وفرق عملها بالمعلومات والمعارف التي يحتاجونها في العمل والتي تصب في صالح تطوير إمكانياتها، وفي تحقيق الإبداع والابتكار والتجديد الذي يتطلبه عصر العولمة، لتكون قادرة على اتخاذ القرار الصائب متى ما دعت الحاجة إليه في ظل الفرص المتعددة المتاحة، والتحديات التي تعترض عالم الأعمال.

البعد الثاني: التكيف (Adaptation)

ويعرف التكيف على أنه قدرة المنظمة على إعادة هيكلة الأنشطة والإجراءات بالسرعة الممكنة والاستجابة للتغيرات في عوامل البيئة التي تعمل بها، بالشكل الذي يمكنها من نيل النجاح والاستمرار في المستقبل. (الزعيبي والنواصرة، 2019، ص. 124) 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 فإن مفهوم التكيف يكمن في قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على تجاوب أنشطتها للتغيرات الجارية في بيئتها داخلياً وخارجياً، واستخدام الأساليب التي تمكنها قدر الإمكان من مواجهة ذلك ومن السيطرة عليه وعلى نتاجه بشكل يضمن استمرار نشاطها وبقائها.

البعد الثالث: الذكاء الجماعي (Collective intelligence)

يؤدي الذكاء الجماعي وإدارة المعرفة دوراً هاماً في عالم الأعمال المتسم بسرعة التغيير والذي يدعم توليد الابتكارات، فإذا ما تم توظيف إدارة المعرفة والذكاء الجماعي كمدعم للابتكار، ستمتكن المنظمات من الوصول إلى 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 إيجاد الحلول التي ترقى بمستوى النتائج الفردية أو الجماعية. (Williams, 2020).

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

وترى الباحثتان 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 إنتاج المنتجات التقليدية وصولاً للإبداع والابتكار والمنافسة في منتج جديد يخلق سوقاً جديدة، ويحصده أرباحاً كبيرة ومنافع شتى في مجتمع يسوده التقدم والتطور والعولمة.

ثالثاً: القيادة الاستراتيجية:

• مفهوم القيادة

تعرف القيادة على أنها مقدرة شخص ما على التأثير بأفراد آخرين من خلال الإلهام والإقناع لتقديم أفضل ما عندهم من جهود وطاقات برغبة تامة لتحقيق متطلبات رئيسية (الجنابي، 2019، ص. 23). وعرفها الحارثي (2019) على أنها إمكانية 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.

• مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها نهج إداري ناتج عن دمج مفهوم القيادة مع مفهوم الاستراتيجية، ويتولد من ذلك وصف القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها في قمة الهرم التنظيبي، من أجل تحقيق إنجازات تساهم في تحسين وضعية المنظمة في مستقبل يضم الكثير من التقلبات والاحتمالات (Abu Bakir, 2017). وعرفت كذلك على أنها الجهود والتدابير التي تؤول إلى صياغة خطط استراتيجية وتنفيذها ومتابعتها في سبيل تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف. (Kahwaji, Eddin & Palalic, 2020)

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.

● أهمية القيادة الاستراتيجية

إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها نهج يتبعه القادة الاستراتيجيون لإشباع أفكار العاملين في المنظمة وإقناعهم 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 الإيجابية 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)

● أبعاد القيادة الاستراتيجية

البُعد الأول: تحديد الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي

ويهدف هذا البُعد 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 إلى 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 إلى المستقبل، وتبرير الغاية من وجود المنظمة. (Wheelen et al, 2018, P. 93)

البُعد الثاني: استثمار وتطوير رأس المال البشري

يتمثل رأس المال البشري بالقوى العاملة في المنظمة بما تمتلكه من معارف وطاقات وقدرات وسرعة بديهية، وينعكس تأثيره إيجاباً على العمليات الإنتاجية، والذي يعود عليها بالمنافع والفوائد، ويمكن اعتباره بمثابة الميزة التي تفرقها عن مثيلاتها نظراً لصعوبة تقليدها أو تحصيلها، وأنها لا تفتى وقابلة للاستثمار والتطوير من خلال إنشاء 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)

البُعد الثالث: القدرة على الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة

تعرف الثقافة التنظيمية 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.

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 إطار 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 وهيبه (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.

البُعد الخامس: إيجاد 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 الاستراتيجيين كأداة لتحديد الأداء، وقياس النتائج المترتبة على أنشطة المنظمة واستراتيجياتها، بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، والتأكد من أن النتائج النهائية والإنجازات الفعلية تتوافق مع ما تم التخطيط له، وعلى خلاف ذلك تمكينها من اتخاذ القرارات التصحيحية لإغلاق فجوات الأداء وتعديل الأساليب المتبعة.

ومن خلال ما سبق ذكره ترى الباحثتان 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 جُلِّ أمرها محطات مهمة في مسيرة المنظمة نحو استمراريتها ونضوجها وشتى أهدافها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- هدفت دراسة فرعون وآخرون (2015) إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال من حيث (تبني المخاطرة، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، التوجه نحو الإبداعية) وتطوير أنموذج المنظمات الذكية بأبعادها (التكيف، الاستدامة، وفهم البيئة، والبراعة)، من خلال استطلاع آراء (308) من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق وعددها ثلاث شركات. وبيّنت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات ريادة الأعمال وتطوير المنظمة الذكية في الشركات التي بُحثت.
- أما دراسة الزعبي والقعيد (2017) سعت للتعرف 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، وتوصلت لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة التدريب بأبعادها مجتمعة في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة، من خلال التعلم الإلكتروني كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- بينما هدفت دراسة الديراوي (2018) لبيان 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 من خلال استقصاء آراء (250) فرداً ممن يتقلدون المناصب الإدارية (رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط.
- أما دراسة أبو رذن (2018) فقد بينت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية عند تطبيقها على الإدارتين العليا والوسطى في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- في حين جاءت دراسة الزهراني (2018) بهدف معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي) في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بشقيه (الاستكشافي، والاستغلالي) من خلال استطلاع رأي أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وتوصلت لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.
- وتناولت دراسة الكندري (2019) البحث عن مدى تأثير 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، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها على كل من متغيري أداء الموظفين وعلى إدارة التغيير في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت.
- أما دراسة قورش والنجار (2020) هدفت لبيان دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والقيادة الابتكارية، واليقظة الاستراتيجية) على المنظمة الذكية من حيث (التعلم المستمر، فهم البيئة، الذكاء الجماعي) من خلال استقصاء آراء (49) من العاملين في المهام الإشرافية والقيادية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق المنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

- هدفت دراسة (Al-Zu'bi & Al-Nawasrah (2017) إلى بيان أثر جداريات 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) عند استطلاع آراء (120) فرداً من المديرين والمساعدين والمشرفين على الإنتاج ورؤساء الإدارات في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وأفصحت الدراسة عن نتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجداريات التفكير الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية.
- فيما سعت دراسة (Abu Bakir (2017) 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، وأفصحت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب القيادة (الكاريزمية، والتغييرية، والخدمية) على بُعد الاستباقية فقط -من مجمل أبعاد ريادة الأعمال- لدى عينة عشوائية عددها (500) فرداً من العاملين في منظمات القطاع العام المسؤولة عن توفير الخدمات الأساسية والتي تمثلت بـ (الصحة، والتعليم، والزراعة، وغيرها).
- وتوصلت دراسة (ME (2018) التي تم تطبيقها على مديري الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية لاغوس في نيجيريا إلى وجود أثر معنوي لأدوات الإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية لاغوس.
- أما دراسة (Wafula & Muathe (2019) سعت لقياس 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، 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 لدى طواقم الإدارات الفنية في الحكومات المفوضة.
- بينما هدفت دراسة (Rustamadji & Omar (2019) إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العمل من خلال الالتزام التنظيمي، وتأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على أداء العاملين في جامعة المحمدية بأندونيسيا، وأشارت نتائجها إلى أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران (منفردان ومجتمعان) على أداء العاملين في الجامعات التي بُحثت.
- أما الدراسة التي قام بها كل من (Ibrahim & Musa (2020) والتي هدفت 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) وقد توصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على المساءلة، وكذلك على الشفافية، كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الدولية العاملة في الدول الأعضاء في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا (ECOWAS).
- في حين جاءت دراسة (Phina (2020) لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في لدى (300) موظف في عشر شركات تصنيع في جنوب شرق نيجيريا، وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير معنوي كبير على الأداء التنظيمي.
- فيما أشارت دراسة (Amayreh (2020) إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على الممارسات الأخلاقية بين الأفراد والعاملين في المنظمات الدوائية في الأردن، كما أوصت الدراسة بأن إدارة التغيير هي الخطوة الأولية نحو توظيف القيادة الاستراتيجية في المنظمة والتي تقودها إلى الممارسات الأخلاقية، وكذلك أوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالجوانب التي تتعلق بوعي وإدراك العاملين تجاه الأخلاق في القيادة والأعمال في المنظمات العاملة في مجال الأدوية.
- وجاءت دراسة (Abbas (2020) للكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية من حيث (الموارد الإدارية، والموارد التقنية، والموارد البشرية) في المنظمات الذكية بعناصرها (فهم البيئة، والرؤية الاستراتيجية، والتعلم المستمر، والعمليات الذكية، والنزاهة الجماعي) في ظل وجود المنافسة التعليمية كمتغير معدل وتم تطبيقها على عدد من العاملين في شركة آسيا سيل في مدينة كربلاء في العراق، والبالغ عددهم (129) فرداً، وأشارت نتائجها إلى أن المنافسة التعليمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الإدارة الإلكترونية والمنظمات الذكية.

منهجية الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة بالإدارة الاستراتيجية وأثرها على بناء المنظمة الذكية، بوجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

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.

جدول (1): قائمة شركات صناعة الأدوية الأردنية

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

*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 (2). 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 الاستراتيجية، ومعنيون كذلك بأداء وحداتهم الإدارية من خلال قيادتهم الاستراتيجية الحكيمة لجميع العاملين في المستويات الإدارية الأدنى في الهيكل التنظيمي للشركة.

جدول (2): وحدة المعاينة والتحليل

مدير	نائب أو مساعد مدير	المجموع
97	71	168

*المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على البيانات التي تم جمعها

وقد تم توزيع (168) استبانة على أفراد وحدة المعاينة، أستردها منها (149) استبانة، وبنسبة استرداد بلغت (88.7%)، منها (141) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (83.9%) من الاستبانات الموزعة.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها بالاعتماد على المصادر الآتية:

• المصادر الثانوية

تم تغطية المادة العلمية وبناء الإطار النظري لهذه الدراسة 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.

• المصادر الأولية:

وتمثلت بالبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة تم تطويرها لأغراض المعالجة التحليلية لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية عندما يكون القيادة الاستراتيجية دوراً معدلاً وذلك في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الموثوقية والاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (3) 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 (3): نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

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

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج التحليل الإحصائي

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لوحدة المعاينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكور	98	69.5 %
	إناث	43	30.5 %
العمر	30- أقل من 35	4	2.8 %
	35- أقل من 40	70	49.6 %
	40- أقل من 45	42	29.8 %
	45 سنة فأكثر	25	17.7 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	81	57.4 %
	ماجستير	50	35.5 %
	دكتوراه	10	7.1%
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 %
المسمى الوظيفي	15 سنة فأكثر	41	29 %
	مدير	82	58.2%
	نائب أو مساعد مدير	59	41.8%

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لوحدة المعاينة حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالنوع الاجتماعي أن عدد نسبة الذكور كانت أعلى من الإناث، حيث شكّل الذكور ما نسبته (69.5%) من العينة الكلية، أما الإناث كانت نسبتها (30.5%)، وتشير هذه الأرقام إلى أن الغالبية ممن يشغلون المناصب الإدارية في "شركات صناعة الأدوية الأردنية" هم من الذكور. أما 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%)، 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. ويوضح الجدول كذلك 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. أما من حيث سنوات الخبرة لأفراد العينة، تبين أن النسبة الأعلى جاءت لمن خبرتهم العملية (10- أقل من 15 سنة)، وبنسبة مئوية بلغت (51.1%) وهذا مؤشر على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية توفر الظروف الملائمة للعاملين فيها بحيث يستمرون بالعمل لعدة سنوات وحسب النتائج في الجدول زادت عن (5)

سنوات. كما يبين الجدول توزيع أفراد العينة من حيث المسمى الوظيفي، حيث لوحظ أن فئة (مدير) شكّلت الفئة الأكبر، حيث بلغ عددهم (82) ونسبة (58.2%)، فيما بلغ عدد من يشغلون منصب (نائب أو مساعد مدير) (59) ونسبة (41.8%).
ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (الكلية) لمتغيرات الدراسة

#	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	المسح البيئي	3.89	0.928	مرتفعة
2	صياغة الاستراتيجية	4.09	0.725	مرتفعة
3	تنفيذ الاستراتيجية	4.24	0.650	مرتفعة
4	الرقابة والتقييم	4.08	0.857	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للإدارة الاستراتيجية	4.08		مرتفعة
5	التعلم المستمر	3.86	0.958	مرتفعة
6	التكيف	3.87	0.942	مرتفعة
7	الذكاء الجماعي	4.10	0.975	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للمنظمة الذكية	3.94		مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للقيادة الاستراتيجية	4.21		مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تبيّن نتائج الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، حيث يتضح من الجدول 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.

كما يبين الجدول 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.

كما يتضح أن المتوسط الحسابي للمتغير المعدّل (القيادة الاستراتيجية) بلغ (4.21)، ويشير ذلك إلى أن تصورات المستجيبين كانت مرتفعة تجاه القيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: " 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"

جدول (6): نتائج اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية

Sig t	T	جدول المعاملات (Coefficient*)		البيان	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
		الخطأ المعياري	قيمة Beta		Sig (F)	F	DF	R ²	R	
.026	2.254	.242	-	الثابت	.000 ^b	168.816	4	.832	.912 ^a	المنظمة الذكية
.000	10.658	.035	.445	المسح البيئي			136			
.000	8.604	.075	.451	صياغة الاستراتيجية			140			
.001	3.541	.074	.173	تنفيذ الاستراتيجية						
.000	6.972	.050	.329	الرقابة والتقييم						

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (6) 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 إيجابية قوية، وكذلك بين الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت قيمته (0.832)، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل يؤدي إلى حدوث تغير في المتغير التابع بنسبة 83.2%، وأن ما نسبته (16.8%) يُنسب لعوامل أخرى.

ويتضح من جدول تحليل تباين الانحدار أن قيمة ($F=168.816$) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\text{sig}(f)=0.000$) والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً وأن النموذج معنوي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ل(F) أقل من (0.05)، وبناءً على ذلك يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على المنظمة الذكية في "شركات صناعة الأدوية الأردنية".

أما جدول المعاملات Coefficients فقد أظهر 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، 0.001، 0.000، 0.000) وعلى التوالي. وبالرجوع إلى ما نصبت عليه قاعدة القرار المتعلقة ب(t) والتي مفادها رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة مستوى الدلالة المعنوية ل(t) أقل من (0.05)، سيتم رفض الفرضية الصفرية كلياً لجميع المتغيرات المستقلة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد 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".

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).

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

- الفرضية الفرعية الأولى: 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

جدول (7): نتائج اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في التعلم المستمر

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات (Coefficient ^a)		
		Sig (F).	F	DF	Sig t	T	الخطأ المعياري
التعلم المستمر	R ²	.780			قيمة Beta		
	R	.883 ^a			البيان		
			120.527	4	الثابت		
				136	المسح البيئي		
				140	صياغة الاستراتيجية		
				تنفيذ الاستراتيجية			
				الرقابة والتقييم			

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وبُعد المتغير التابع (التعلم المستمر) قد بلغت (0.883) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، وكذلك بين الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت قيمته (0.780)، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل يؤدي إلى حدوث تغير في بُعد المتغير التابع (التعلم المستمر) بنسبة 78%، وأن ما نسبته (22%) يُعزى لمتغيرات أخرى.

ويتضح من جدول تحليل تباين الانحدار أن قيمة ($F=120.527$) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\text{sig}(f)=0.000$) والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وبالرجوع إلى قاعدة القرار المتعلقة ب (F) يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على التعلم المستمر في "شركات صناعة الأدوية الأردنية".

أما جدول المعاملات Coefficients فقد أظهر 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، 0.005، 0.000، 0.000) وعلى التوالي. وبالرجوع قاعدة القرار المتعلقة ب (t) سيتم رفض الفرضية الصفرية كلياً لجميع المتغيرات المستقلة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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".

كما يوضح 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).

- الفرضية الفرعية الثانية "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"

جدول (8): نتائج اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في التكيف

Sig t	T	جدول المعاملات (Coefficient ^a)		البيان	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
		الخطأ المعياري	قيمة Beta		Sig (F).	F	DF	R ²	R	
.057	1.921	.369	-	الثابت	.000 ^b	95.565	4	.738	.859 ^a	التكيف
.000	10.233	.054	.535	المسح البيئي			136			
.004	2.928	.114	.192	صياغة الاستراتيجية			140			
.037	2.108	.112	.129	تنفيذ الاستراتيجية						
.000	6.465	.077	.381	الرقابة والتقييم						

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وُبعد المتغير التابع (التكيف) قد بلغت (0.859) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، وكذلك يبين الجدول قيمة معامل التحديد (R²) حيث بلغت قيمته (0.738)، وهذا يشير إلى أن التغير في عناصر الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى إحداث تغير في بُعد المنظمة الذكية (التكيف) وبنسبة 73.8%، وأن ما نسبته (26.2%) من التغير يُفسر بمتغيرات أخرى.

ويتضح من جدول تحليل تباين الانحدار أن قيمة (F=95.565) المحسوبة عند مستوى دلالة (sig(f)=0.000) واستناداً إلى قاعدة القرار السابقة الخاصة بـ F يمكن التأكيد على معنوية الانحدار، وأن النموذج ملائماً لتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على التكيف في شركات صناعة الأدوية الأردنية. أما جدول المعاملات Coefficients فقد أظهر 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، 0.037، 0.004، 0.000) وعلى التوالي. واستناداً على قاعدة القرار المتعلقة (t) سيتم رفض الفرضية الصفرية كلياً لجميع المتغيرات المستقلة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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".

كما يوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta والتي تشير إلى ترتيب عناصر الإدارة الاستراتيجية من حيث تأثيرها على بُعد التكيف، حيث تبين أن أعلاها تأثيراً على التكيف 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 التكيف وبلغت قيمة Beta (0.129).

- الفرضية الفرعية الثالثة "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"

جدول (9): نتائج اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في الذكاء الجماعي

Sig t	T	جدول المعاملات (Coefficient ^a)		البيان	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
		الخطأ المعياري	قيمة Beta		Sig (F).	F	DF	R ²	R	
.128	.128	.128	-	الثابت	.000 ^b	440.704	4	.928	.964 ^a	الذكاء الجماعي
.019	.019	.019	.148	المسح البيئي			136			
.039	.039	.039	.991	صياغة الاستراتيجية			140			
.039	.039	.039	.218	تنفيذ الاستراتيجية						
.027	.027	.027	.038	الرقابة والتقييم						

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وُبعد المتغير التابع (الذكاء الجماعي) قد بلغت (0.964) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، وكذلك يبين الجدول قيمة معامل التحديد (R²) حيث بلغت قيمته (0.928)، وهذا يشير إلى أن

التغير في عناصر الإدارة الاستراتيجية 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..

ويتضح من جدول تحليل تباين الانحدار أن قيمة (F=440.704) المحسوبة عند مستوى دلالة (sig(f)=0.000)، وعليه يمكن الاستنتاج بملاءمة نموذج الانحدار ومعنوية الأثر للمتغير المستقل بأبعاده على بُعد الذكاء الجماعي في "شركات صناعة الأدوية الأردنية"

أما جدول المعاملات Coefficients فقد أظهر 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) سيتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً للمتغيرات المستقلة (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية)، وقبول الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (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.

كما يوضح 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 حَلَّ 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).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادهما مجتمعاً في بناء المنظمة الذكية بأبعادهما مجتمعاً 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 الإدارة الاستراتيجية مجتمعاً في المنظمة الذكية ككل.

جدول (10): نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في تأثير الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية

Sig t	الخطوة الثانية		Sig t	الخطوة الأولى		المتغيرات المستقلة
	قيمة t المحسوبة	B		قيمة t المحسوبة	B	
.000	15.508	2.173	0.000	10.720	1.418	الإدارة الاستراتيجية
.000	4.118	.139				المنظمة الذكية
	.674			.634		معامل التحديد R ²
	.040			.634		Δ R ²
	16.958			240.501		Δ F
	.000			.000		Sig Δ F

*المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يعرض الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبينة على الخطوة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية، حيث كانت قيمة (ΔF = 40.501) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد (R² = 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 التحديد (R²) حيث ازدادت بنسبة (4%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (ΔF = 16.958) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد اختلاف الأثر المعنوي للإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية تبعاً لاختلاف القيادة الاستراتيجية.

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

مناقشة النتائج:

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، و نتائج اختبار الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية التي بُحثت هم من الذكور، وأن أكبر الفئات العمرية لأفراد العينة هي من (35 إلى أقل من 40 سنة)، وأن أكثر العاملين من حملة شهادة البكالوريوس، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة كانت النسبة الأعلى للفئة (10-15 سنة).
- أشارت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) إلى أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تهتم بهذه الأبعاد بدرجة مرتفعة وبنسب متباينة، وكانت درجة الاهتمام الأكبر لُبعد "تنفيذ الاستراتيجية"، وتوزو الباحثان 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 إظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- أشارت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير المنظمة الذكية بأبعاده (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) إلى أن الشركات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً لهذه الأبعاد وبنسب متباينة، حيث حصل بُعد (الذكاء الجماعي) على أعلى متوسط حسابي، ويشير ذلك إلى أن الشركات التي أُجريت عليها الدراسة تعتمد على الطاقات والقدرات الجماعية لفرق عملها، بالإضافة إلى بذلها للجهود التي تمكنها من تشجيع وجذب الأفكار الإبداعية 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. وأظهرت النتائج مستوى مرتفع من اهتمام الشركات بتطوير العاملين فيها وتعليمهم من أجل توليد قيمة مضافة للمتعاملين معها وإحداث تغيير إيجابي في السيناريوهات الاستراتيجية المستقبلية. وقد التقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج 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 الزعيبي والقعيد (2017) والتي أظهرت أهمية متوسطة لأبعاد المنظمة الذكية في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان،
- أوضحت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن متغير (القيادة الاستراتيجية) قد حصل على متوسط حسابي بلغ (4.21) وعلى أهمية نسبية مرتفعة. وهذه النتيجة تدل على مدى وعي "شركات صناعة الأدوية الأردنية" بأهمية امتلاك قيادة الشركة للقدرات الذهنية والمعرفية، وممكنات 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 في نتائجها مع دراسة (Abu Bakir 2017) 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.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى "وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على المنظمة الذكية بأبعاده (التعلم المستمر، والتكيف، والذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية". وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسة الديراوي (2018) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود زيادة المنظمات متغيراً وسيطاً. وذات الأمر مع دراسة (Phina 2020) والتي بينت نتائجها وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا. كما اتفقت مع دراسة (Rustamadji 2019) و (Omar & Wafula & Muathe 2019) والتي أفصحت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده وأداء حكومة منطقة توركانا. بينما اختلفت نتائج 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.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى "وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (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). كما اتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة الزعبي والقعيد (2017) والتي بينت وجود أثر في التعلم المستمر من خلال التدريب في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. واتفقت كذلك 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).

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية "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 إلى وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات ريادة الأعمال والمنظمة الذكية من حيث بُعد (التكيف) لدى شركات الاتصالات في العراق.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "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 لبُعدي الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية) في أداء العاملين في القطاع ذاته.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحسين اثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية". وتعزو الباحثتان سبب ظهور هذا الأثر إلى أن وجود القيادة الاستراتيجية يؤثر إيجابياً على مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك تساهم القيادة الاستراتيجية في 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 بنتائجها مع دراسة أبو رذن (2018) والتي أفادت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرضاقة 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 Abu Bakir (2017) والتي بينت نتائج اختبار فرضياتها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي من حيث الاستباقية لدى موظفي القطاع العام الأردني. واتفقت كذلك مع دراسة Amayreh (2020) والتي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على الممارسات الأخلاقية بين العاملين في المنظمات الدوائية في الأردن.

التوصيات:

- بعد الاطلاع على نتائج الدراسة التي أجريت على شركات صناعة الأدوية الأردنية توصي الباحثتان بالآتي:
- ضرورة استمرار شركات صناعة الأدوية الأردنية بتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأنها الواضح في تحقيق التميز وتحسين مستويات الأداء.
 - استمرار الشركات المبحوثة بتوعية الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق مفهوم المنظمة الذكية.
 - استمرار الشركات المبحوثة بتعزيز تطبيق عناصر المنظمة الذكية لما لهذه العناصر من إسهامات في رفع مستوى التفوق والكفاءة والفعالية في هذه الشركات وفي رفع مستوى جودة المخرجات بغرض تحقيق الأهداف المتوخاة والإنجازات المتميزة.
 - استمرار الشركات المبحوثة بتطوير جوانب القيادة الاستراتيجية والتركيز على تنمية القيادات الحالية والمستقبلية، من خلال عقد دورات تدريبية تساهم في تعزيز مهارات وإمكانيات القادة من جميع المستويات الإدارية.
 - ضرورة وضع معايير ومؤهلات للقائد الاستراتيجي لا بد من توفرها كأساس في عملية استقطاب القادة أو تعيينهم أو ترقية العاملين إلى مناصب إدارية أعلى.
 - اتباع نهج واضح في عمليات الرقابة والتقييم مستند على معايير محددة يتم وضعها قبل عمليات التنفيذ وتقديم تقارير مرتدة عن مستوى الإنجاز.

- تعزيز العمل الجماعي وفرق العمل لما لها من دور في إيجاد الحلول للخلافة للمشكلات التي تواجه المنظمات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بشير، هبة (2019). دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية هيئية الجمارك السودانية بولاية الخرطوم .رسالة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم. السودان.
2. 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 الإنسانية لجامعة زاخو: 6 (1): 289-280.
3. الجنابي، صاحب (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. الأردن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
4. الحارثي، سعود (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية: (66): 129-177.
5. الحدراوي، حامد، وهادي، جلال (2018). ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 15 (3): 243-222.
6. حريم، حسين (2020). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط5). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. خدام، أمينة، وارتيمة، 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: 8 (1): 148-117.
8. الدرادكة، عبير (2020). دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان. الأردن.
9. الدوري، زكريا (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات دراسية. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. 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.
11. 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.
12. الرواشدة، اياد (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة المناة: 25 (4): 197-232.
13. الزعبي، حسن، والنواصرة، مصطفى (2019). المنظمات الذكية: منظور استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. الزعبي، فراس، والقعيد، مرزوق (2017). أثر استراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية: الدور الوسيط للتعليم الإلكتروني دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية: 3 (2): 310-273.
15. الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية: 42 (2): 238-189.
16. سمر الدين، رشا (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: 4 (7): 25-1.
17. الشريف، بقة، ومحب، فايزة (2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بو عرييج و سطيف. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: (2): 131-159.
18. عبدالرزاق، معتز، وسلمان، فهد (2019). الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي (دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية). مجلة الدنانير: (17): 288-252.
19. 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، 27 (2): 58-34.
20. العميان، محمود (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط6). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. العنزي، سعد (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. الغالي، طاهر، وادريس، طاهر (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (ط3). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

23. 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: 10 (33): 113-137.
24. قمرش، فداء، والنجار، فايز (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: 9 (1): 79-94.
25. القضاة، فادي، والنسور، بلال، والشوابكة، زياد (2020). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية: 6 (1): 183-218.
26. القطامين، أحمد (2019). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
27. 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.
28. موسي، سهام، وشين، نوال (2017). الإدارة الاستراتيجية والأداء: المفاهيم ونماذج القياس دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
29. النجار، فايز، والنجار، نبيل، والزعي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط4). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
30. الهنداوي، المعتصم 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.
31. وهيبة، شيبلي (2017). القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية: (13) 145-121.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbas, A. (2020). Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 13 (32): 1-25, <https://doi.org/10.20952/revtee.v13i32.13173>.
2. 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*, 8(12): 1387-1398, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.006>.
3. 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*, 10(6): 62-74, <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p62>.
4. 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)*, 5(3): 11-26.
5. Al-Masaeid, T. F. (2020). Organizational Development Interventions to solve performance management challenges. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6): 7575 -7586.
6. 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*, 7(7): 342-351, <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i7/3107>.
7. Amayreh, K. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters*, 10(10): 2371-2378, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.028>.
8. Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers. 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.
9. Cherunilam, F., (2015). *Business Policy and Strategic Management (4th ed.)*. Mumbai: Himalaya publishing House.
10. 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>
11. David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.)*. Pearson- Prentice Hall.
12. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Pearson Education, Inc.
13. Gechkova, T., & Kaleeva, T. (2020). THE MCKINSEY 7S MODEL IN THE AIRPORT SYSTEM PROTECTION. *Knowledge International Journal*, 42(5): 843-848.
14. Hansen, M. J., & Vaagen, H., & van Oorschot, K. (2020). Team Collective Intelligence in Dynamically Complex Projects—A Shipbuilding Case. *Project Management Journal*, 51(6): 633-655.

15. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
16. 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)*, 8(2): 32-42, <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0802004>.
17. 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*, 8(1): 60-87, <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4114>.
18. Johnson, G., & Whittington, R., & Scholes, K., & Angwin, D., & Regner, R. (2014). *Exploring Strategy: Text and Cases (10th Ed.)*. Pearson- Prentice Hall.
19. 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)*, 8(4): 1968-1980.
20. ME, A., (2018). Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMEs in NIGERIA. *Academy of Strategic Management Journal*, 17: 1-20.
21. Morais, C & de Moura, G., (2018). *The Psychology of Ethical Leadership in Organisations: Implications of Group Processes*. Palgrave Macmillan.
22. Phina, O. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15(2): 4-31, <https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v15i230211>.
23. 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*, 3(3): 11-14.
24. Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed). Boston, McGraw Hill Irwi.
25. Rustamadji, R., & Omar, C. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement. *Management Science Letters*, 9(3): 399-412, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.009>.
26. Sarta, A., & Durand, R., & Vergne, J., (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*. 47(1): 43-75.
27. Schwaninger, M., (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
28. 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*, 1(2): 120-125.
29. Wheelen, T., & Hunger, J. & Hoffman, A., & Bamford, C., (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed.)*. Boston, Mass: Pearson education.
30. Widiantoro, D., & Herawaty, Y., & Rizal, I., & Fitriyana, N. (2020). Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta. *Journal PSIKODIMENSIA*, 19(2): 232-237, <https://doi.org/10.24167/psidim.v19i2.2690>.
31. Williams, A. E. (2020). General Collective Intelligence and the Constraints to Group Decision-Making. (On-Line) Available. <https://psyarxiv.com/6gtcn/>



The impact of strategic management in building the intelligent organization: the moderating role of strategic leadership in the Jordanian industrial pharmaceutical companies

Safaa Khalil Al-Qadi

Amman Arab University, Jordan
sa_alqadi86@yahoo.com

Sahar Moh'd Abu Bakir

Amman Arab University, Jordan
sahar@aau.edu.jo

Received: 27/2/2021 Revised: 13/3/2021 Accepted: 24/3/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.3>

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 (using the statistical package SPSS Version 21). The statistical analysis 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.

Keywords: *Strategic Management; Intelligent Organization; Strategic Leadership; Jordanian Industrial Pharmaceutical Companies.*

References:

1. 'bdalrzaq, M'tz, Wslman, Fhd (2019). Alr'yh Alastratyjyh Wtathyrha Fy Altswyq Alryady (Drash Mydanyh L'ynh Mn Shrkat Wzarh Alsna'h Walm'adn Al'raqyh). Mjlt Aldnanyr: (17): 252-288.
2. Al'myan, Mhmwd (2018). Alslwk Altnzymy Fy Mnzmat Ala'mal (T6). Alardn, 'man: Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
3. Al'nzy, S'd (2019). Aledarh Alastratyjyh Llmward Albshryh - Mnzwr 'almy. Alardn, 'man: Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.

4. Al'rby, Tyqawy, Walshykh, Saws, W'kashh, 'zyzy (2019). Tathyr 'Emlyat Edart Alm'rfh 'la Alabtkarat Altnzymy Fy Zi Altwjh Nhw Altkyf M' Altghyyr Altnzymy. Mjlt Aljam'h Aleslamy Lldrasat Alaqtsadyh Waledaryh, 27 (2): 34-58.
1. Bshyr, Hbh (2019). Dwr Nzam Edart Aljwdh Fy Thqyq Alahdaf Alastratyjyh Llm'ssat Mn Mnzwr Btaqh Alada' Almtwazn: Drash Mydanyh Hy't Aljmark Alswdanyh Bwlayh Alkhrtwm. Rsalt Dktwrah. Jam't Alswdan Ll'elwm Waltknwlwija. Alkhrtwm. Alswdan.
5. Aldradkh, 'byr (2020). Dwr Alqyadh Alastratyjyh Fy Almzmat Aldkyh: Aldwr Alwsyt Ledart Altghyyr Fy Mjm' Almlk Hsyn Lla'mal. Atrwht Dktwrah (Ghyr Mnshwrh). Jam't Al'lwm Aleslamy Al'almyh.'Eman. Alardn.
6. Aldwry, Zkrya (2021). Aledarh Alastratyjyh: Mfahym, 'mlyat, Halat Drasyh. Alardn, 'man: Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
7. Aldyrawy, Aymn (2018). Athr Aledarh Alastratyjyh 'la Ada' Almzmat: Ryadt Almzmat Kmtghyr Wsy (Drash Ttbyqyh 'la Almzmat Alahlyh Al'amlh Fy Qta' Ghzh). Atrwht Dktwrah. Jam't Alswdan Ll'lwm Waltknwlwiyh. Alkhrtwm. Alswdan.
8. Fr'wn, Mhmd, Wal'nzy, S'd, Alkhaldy, 'wad (2015). Syagh Alstratyjyh Ryadyh Ala'mal Lttwyr Anmwdj Almznmh Aldkyh: Bhth Ttbyqy Fy Shrk Alatsalat Almtntlh Fy Al'raq (Zyn Al'raq – As Syl – Kwrk). Mjlt Alghry Ll'lwm Alaqtsadyh Waledaryh: 10 (33): 113-137.
9. Alghalby, Tahr, Wadrys, Tahr (2015). Aledarh Alastratyjyh: Mnzwr Mnhjy Mtkaml (T3). Alardn, 'man: Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
10. Alharthy, S'wd (2019). Alqyadh Alastratyjyh W'laqtha Bthqyq Almyzh Altnafsyh Fy Jam't Alta'f. Almjil Altrbwyh: (66): 129-177.
11. Alhdrawy, Hamd, Whady, Jlal (2018). Mmarsat Alqyadh Alastratyjyh Kkharth Tryq Lthqyq Astqrar Rda Alzbwn. Mjlt Alghry Ll'lwm Alaqtsadyh Waledaryh: 15 (3): 222-243.
12. Alhdawy, Alm'tsm Ballh (2018). Alqyadh Alastratyjyh Wathrha Fy Tmyz Alada' Almzmy: Aldwr Alwsyt Lthsyn Almstmr "Drash Mydanyh Fy Mjmw't Shrk Altnafsyh Fy Alardn". Atrwhh Dktwrah, Jam't Al'lwm Aleslamy Al'almyh. 'man. Alardn.
13. Hrym, Hsyn (2020). Alslwk Altnzymy: Slwk Alafrad Waljma'at Fy Mnzmat Ala'mal (T5). Alardn, 'man: Dar Alhamd Llnshr Waltwzy'.
14. Aljnaby, Sahb (2019). Astratyjyat Alqyadh Waleshrf. Alardn. 'man: Dar Alyazwry Llnshr Waltwzy'.
15. Aljrjry, Khdr (2018). Dwr Aledarh Alastratyjyh Fy Thqyq Altfwq Altswyqy Fy Almzmat Alsna'eyh "Drash Asttla'yh 'la 'Edd Mn Alshrk Al'sna'yh Fy Mhafzt Dhwk". Mjlt Al'lwm Alensanyh Ljam'h Zakhw: 6 (1): 280-289.
16. Khdam, Amynh, Wartymh, Hany, Wbdr, Basmh (2020). Astratyjyat Edarh Almwad Alshryh Wathrha Fy Almzmat Aldkyh Aldwr Alm'dl: Tmkyn Al'amlyn (Drash Mydanyh: 'la Mjmw'h Mn Alsydlyat Al'amlh Fy Mhafzt Al'asmh 'Eman). Almjil Al'almyh Llaqtsad Wala'mal: 8 (1): 117-148.
17. Alkdry, Yasr, (2019). Athr Aledarh Alastratyjyh Fy Ada' Almwzfy – Aldwr Alwsyt Ledarh Altghyyr: Drash Mydanyh Fy Alhy'at Walwzarat Alhkwm Fy Dwlt Alkwy. Atrwht Dktwrah. Jam't Al'lwm Aleslamy Al'almyh. 'man. Alardn.
18. Mwsy, Sham, Wshyn, Nwal (2017). Aledarh Alastratyjyh Walada': Almfahym Wnmadj Alqyas Drash Halh Ttbyqyh Bastkhdam Btaqh Alada' Almtwazn. Alardn, 'man: Dar Mjdlawy Llnshr Waltwzy'.
19. Alnjar, Fayz, Walnjar, Nbyl, Walz'by, Majd (2017). Asalyb Albhth Al'lmy: Mnzwr Ttbyqy (T4). Alardn, 'man: Dar Alhamd Llnshr Waltwzy'.
20. Alqdaq, Fady, Walnswr, Blal, Walshwabkh, Zyad (2020). Athr Khsa's Almznmh Aldkyh Fy T'zyz Alabtkar: Drash Ttbyqyh 'la Qta' Alatsalat Wtknwlwija Alm'lwmat Fy Alardn. Mjil Almthqal Ll'lwm Alaqtsadyh Waledaryh: 6 (1): 183-218.
21. Qrmsh, Fda', Walnjar, Fayz (2020). Alqyadh Alastratyjyh Wdwrha Fy Thqyq Almznmh Aldkyh: Drast Halt Shrk Alatsalat Alkhlwyh Alfstynyh Jwal. Almjil Al'almyh Llaqtsad Wala'mal: 9 (1): 79-94.
22. Alqtamyn, Ahmd (2019). Aledarh Alastratyjyh: Mfahym Whalat Ttbyqyh. Alardn, 'man: Dar Mjdlawy Llnshr Waltwzy'.
23. Abw Rdn, Slyman (2018). Alqyadh Alastratyjyh Wathrha Fy Thqyq Alrshaqh Alastratyjyh: Aldwr Alwsyt Ltmkyn Al'amlyn _ Drash Ttbyqyh 'la Alshrk Al'sna'eyh Almsahm Al'amh Alardnyh. Atrwht Dktwrah. Jam't Al'lwm Aleslamy Al'almyh. 'man. Alardn.
24. Alrwashdh, Ayad (2019). Althqafh Altnzymy Wathrha Fy Alantma' Altnzymy-Drash Mydanyh Fy Shrk Alatsalat Alardnyh. Mjlt Almnarh: 25 (4):197-232.
25. Alshryf, Bqh, Wmhlb, Fayz (2015). Tathyr Althlyl Alby'y Kalyt Mn Alyat Alyqzh Alastratyjyh Fy Bna' Almyzh Altnafsyh Llm'ssh Alaqtsadyh: Drash Mydanyh Lmjmw'h Mn Alm'ssat Alsghyrh W Almtwst Bwlayty Brj Bw 'ryryw W Styf. Almjil Aljza'ryh Llnmyh Alaqtsadyh: (2): 131-159.
26. Smr Aldyn, Rsha (2020). Athr Alqyadh A Lastratyjyh 'la Thqyq Altmzy Altnzymy: Drash Mydanyh 'la Wzart Altjarh Walastthmar Bmhafzt Jdh. Mjlt Al'lwm Alaqtsadyh Waledaryh Walqanwny: 4 (7): 1-25.

27. Whybh, Shbyly (2017). Alqyadh Alakhlaqyh Kalyt L'laj Alamrad Altnzymyh Fy Alm'ssat Al'mwmyh. Mjlt Al'lwm Alajtma'eyh Walensanyh: (13) 121-145.
28. Alz'by, Fras, Walq'yd, Mrzwq (2017). Athr Astratyjyh Edart Altdryb Fy Almnzmat Aldkyh: Aldwr Alwstyt Alt'lm Alelkrwny Drash Ttbyqyh Fy Shrk'at Sna't Aladwyh Almdrjh Fy Bwrsh 'man. Mjlt Almthqal Ll'lwm Alaqtsadyh Waledaryh: 3 (2): 273-310.
29. Alz'by, Hsn, Walnwasrh, Mstfa (2019). Almnzmat Aldkyh: Mnzwr Astratyjy. Alardn, 'man: Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
30. Alzhrary, Ebrahym (2018). Alqyadh Alastratyjyh Wathrha Fy Ttwyr Qdrat Alt'lm Altnzymy Drash Mydanyh Bjam't Am Alqra. Almjhlh Aldwlyh Llabhath Altrbwyyh: 42 (2): 189-238.