

The strategic management and its relationship with organizational success: Empirical study on the pharmaceutical industry sector in Jordan

Dalal Aqil Alsarireh

Business College || Mutah University || Jordan

Abstract: The study aims to test and evaluate the relationship between strategic renewal and organizational success of the pharmaceutical industry sector companies in Jordan. The descriptive and analytical approach was used. and the study population consists of (1000) leaders and managers in the top and middle management level in the pharmaceutical industries sector companies in Jordan. And a random sample was chosen of (420) participants. In order to reach the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data. The study concluded that the independent variable, which is strategic renewal, is available in the companies at a high level. Where the exploration of opportunities came in the first rank, which corresponds to a great degree of appreciation with a mean (4.03). Then came the coordinated strategic action, strategic imagination, the exploitation of opportunities, and the genesis of new ideas, ranked respectively in terms of relative importance. It was found that the researched companies achieved a high level of organizational success with an overall average of (3.81), in addition to the existence of a statistically significant correlation between strategic renewal and organizational success, and the study recommended maintaining the level of practical application of strategic renewal in the pharmaceutical industry sector companies in Jordan. And that is through practical steps that companies follow and work to develop and sustain the level of organizational success by developing and strengthening the process of strategic renewal in all functional areas of companies.

Keywords: strategic renewal, organizational success, pharmaceutical industry sector, Jordan.

التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن

دلالة عقيل الصرايرة

كلية إدارة الأعمال || جامعة مؤتة || الأردن

المخلص: هدفت الدراسة إلى اختبار وتقييم العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وللوصول إلى أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1000) قائد ومدير في الإدارتين العليا والوسطى في شركات قطاع الصناعات الدوائية في الأردن. تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (500) مشارك، وخلصت الدراسة إلى أن المتغير المستقل وهو التجديد الاستراتيجي متوفر في الشركات المبحوثة بمستوى عالٍ، حيث جاء بعد استكشاف الفرص في الرتبة الأولى وهو يقابل درجة تقدير كبيرة وبمتوسط حسابي (4.02) وبعده جاء كل من الفعل الاستراتيجي المنسق، والتصور الاستراتيجي، واستثمار الفرص، وتكوين الأفكار الجديدة، مرتبة على التوالي من حيث الأهمية النسبية. هذا وتبين بأن الشركات المبحوثة حققت مستوى عالٍ من النجاح التنظيمي وبمتوسط حسابي كلي (3.81)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، وقد أوصت الدراسة الحفاظ على مستوى التطبيق العملي للتجديد

الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن وذلك من خلال خطوات عملية تتبعها الشركات وتعمل على تطويرها للحفاظ على مستوى النجاح التنظيمي واستدمته وذلك من خلال تطوير وتعزيز عملية التجديد الاستراتيجي في كافة المجالات الوظيفية للشركات. الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، النجاح التنظيمي، قطاع الصناعة الدوائية، الأردن.

المقدمة.

لأهمية قطاع الصناعة الدوائية في الأردن والذي يعتبر متقدماً على المستوى الإقليمي والعالمي حيث وصلت صناعة الدواء الأردنية إلى الأسواق الخارجية وأصبحت منافساً قوياً لكثير من الشركات، وكسبت صناعة الدواء الأردنية ثقة الأسواق الخارجية بمنتجاتها ذات الجودة العالية والأسعار المنافسة والمعقولة، وتسعى شركات قطاع الصناعات الدوائية كغيرها من الشركات في ظل البيئة التنافسية الشديدة إلى تحقيق النجاح واستدامته، وذلك من خلال الاستمرار في مراقبة وتحليل البيئة للعمل على تحديد الفرص المتوفرة فيها وموائمتها مع نقاط القوة الداخلية وهذا يتطلب قدرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وتقلبات الطلب في السوق وعدم التأكد والتعقيد البيئي، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى تطوير قدرتها على التجديد الاستراتيجي من أجل الاستفادة من هذه الفرص.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من تقدم صناعة الأدوية الأردنية، إلا أنه كرد فعل على المتغيرات البيئية والمشهد التنافسي الشديد الذي تعيشه منظمات الأعمال فإن هذا المشهد يتطلب من الشركات تجديد نفسها استراتيجياً، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها وبشكل مستمر على التغيير والتجديد مما يجعلها قادرة على التكيف مع مختلف الظروف بحيث تتمكن هذه الشركات من البقاء والنمو واستدامة نجاحها، لذا ارتأت الباحثة دراسة مشكلة القصور لدى شركات قطاع الصناعة الدوائية في تجديد نفسها واستدامة نجاحها. ومع تنوع الدراسات العربية التي درست قطاع الصناعة الدوائية في الأردن إلا أنه لا يوجد دراسات تناولت متغيرات الدراسة (التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي) في هذا القطاع على حد علم الباحثة.

أسئلة الدراسة:

ومن هنا برزت الإشكالية الرئيسة للدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيس الآتي:
هل للتجديد الاستراتيجي علاقة بالنجاح التنظيمي في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية؟

- 1- ما مستوى التجديد الاستراتيجي لدى شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؟
- 2- ما مستوى النجاح التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؟
- 3- هل للتجديد الاستراتيجي علاقة بالنجاح التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق التجديد الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن.
- 2- تحديد مستوى النجاح التنظيمي في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن.
- 3- تحديد العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناول مجالات جوهرية في حياة منظمات الأعمال وذلك تحليلاً وتقييماً، وهي: (التجديد الاستراتيجي، والنجاح التنظيمي)، وذلك لما لها من أهمية في بقاء ونمو واستدامة نجاح منظمات الأعمال، ومن هنا تتبلور أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على عنصراً جوهرياً وهو التجديد الاستراتيجي وبحث علاقته في تحقيق نجاح شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، مما يساهم في تطور وازدهار هذه الشركات، وتقديم رؤية مستقبلية لتوجيه شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن إلى إدراك مدى أهمية مفاهيم هذه الدراسة في استدامة نشاطها الاقتصادي وتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن.

مصطلحات الدراسة :

- التجديد: هو عملية إنعاش أو استبدال السمات الاستراتيجية (مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات) لمنظمات الأعمال (Agarwal & Helfat, 2009).
- التجديد الاستراتيجي: العملية التي تسمح للمؤسسات بتغيير مسارها الذي تعتمد عليه حالياً من خلال تحويل نواياها وقراراتها الاستراتيجية (Schmitt, Raisch, & Volberda, 2018, p. 85).
- النجاح التنظيمي: هو تحقيق الأهداف التنظيمية ومؤشرات الأداء التي تم تحديدها من خلال الجهود المشتركة من المالكين والقادة والموظفين (Ebrahimi, Moosavi, & Chirani, 2016).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

التجديد الاستراتيجي

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر في بيئات ديناميكية، والسمة الأساسية للبيئة هي التغير تكنولوجياً وسياسياً واقتصادياً بحيث لا يمكن التنبؤ بهذه التغيرات في كثير من الأحيان (Wee & Taylor, 2018)، لذا تعتبر جهود التجديد مدفوعة بيئياً، وتمثل محاولة المنظمة للاستجابة أو التكيف مع البيئة الخارجية. وفي بعض الحالات تحويلها (Kim & Pennings, 2009)، لذلك تصبح المنظمات بحاجة إلى تحويل نفسها في وقت أو آخر من أجل البقاء، وبالتالي تصبح القدرة على التجديد الاستراتيجي اعتباراً رئيسياً في دعم بقاء المنظمة وازدهارها على المدى الطويل (Ocasio, Laamanen, & Vaara, 2018).

في هذه الدراسة سأتبنى وجهة النظر القائلة بأن التجديد الاستراتيجي "رحلة مستمرة بدلاً من التحول المنفصل من حالة إلى أخرى" (Volberda, Baden-Fuller, & Van Den Bosch, 2001, p. 160)، ووجهة النظر هذه تجسد ديناميكية التجديد الاستراتيجي، وتبرز التجديد الاستراتيجي على أنه عملية مستمرة تنطوي على إجراءات وأنشطة وقرارات محدده مسبقاً، بالإضافة إلى أن التجديد الاستراتيجي يعتمد على قدرة المنظمة على التغيير والتكيف وإعادة خلق نفسها (Augier & Teece, 2009)، بالإضافة إلى أن مفهوم التجديد الاستراتيجي له جوانب رئيسية تتعلق بالأنماط التي تظهر على فترات زمنية طويلة وذلك كنتيجة للأفعال الاستراتيجية التي تتبناها الشركة تجاه إما الاعتماد

على مسارها الحالي أو خلق مسار جديد (Garud, Kumaraswamy, & Karnøe, 2010) بينما يرتبط الاعتماد على المسار الحالي بالاستثمار، ويرتبط خلق المسار بالاستكشاف (March, 1991).

أبعاد التجديد الاستراتيجي

1- التصور الاستراتيجي (Strategic imagination)

التصور الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة على تقديم وجهات نظر جديدة وموجهة نحو المستقبل وتحديد الفرص غير الواضحة وهذا يمثل عاملاً محفزاً أساسياً للتفكير المبتكر (Kaplan, and palmer 2012)، وتمثل عملية التصور مفارقة كبيرة في ظل وجود أسواق ديناميكية وغير مؤكدة، وتمكن المنظمة من إنشاء شريعة للسلوك الاستراتيجي (Glaser, 1994)، ويعتبر علماء ريادة الأعمال التصور عامل رئيسي في إنشاء منظمات جديدة (Davidsson, 2015).

ويُعتبر التصور الاستراتيجي قدرة تنافسية للشركة تمكّنها من تكوين مساحات تنافسية احتمالية في المستقبل أو إعادة تشكيل المساحة الموجودة، بحيث تُشكّل المنظمة العديد من الفرص على المدى البعيد كقدرة الشركة على تخيل الأسواق التي لا تزال غير موجودة، ويتم التركيز على التنوع والاختلاف والمرونة كمصادر رئيسية لتحسين التصور الاستراتيجي، بالإضافة إلى التأكيد على دور تنشيط العديد من الأصوات على المستويات التنظيمية المختلفة للحصول على توقعات مشتركة حول المستقبل، لوضع الخطط التي تتواءم مع هذه التوقعات.

2- استكشاف الفرص (Opportunities exploitation)

هناك علماء يؤيدون منظور التعلم التنظيمي (organizational learning perspective) والذي يركز على الموازنة بين الاستكشاف والاستثمار للفرص بشكل فعال والذي يعتبر تحدياً أساسياً للتجديد الاستراتيجي (Schmitt, Raisch, & Volberda, 2018)، وعرف كل من (Volberda et al., 2001, p. 214) "إجراءات الاستكشاف على أنها إجراءات تجديد تضيف أنشطة جديدة إلى المخزون الحالي للمنظمة، أو التي تزيد من النطاق الجغرافي للشركة" ويمكن تعريف استكشاف الفرص بأنه الإجراءات التي تقوم بها المنظمة بهدف تجديد أنشطتها مثل تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على البحث عن فرص جديدة بحيث تحقق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال باعتبار هذا التوازن هو عامل أساسي في بقاء المنظمة ونموها، وضمان للاستجابة الاستباقية للمنظمة للاضطرابات البيئية.

3- تكوين الأفكار الجديدة (The genesis of new ideas)

طور Osborn في عام 1950 طريقة العصف الذهني والتي اعتبرها من أفضل طرق توليد الأفكار ولكن فيما بعد أظهرت العديد من الدراسات بأن تكوين الأفكار على مستوى المجموعات باستخدام العصف الذهني أقل فعالية من تكوين الأفكار من قبل الأشخاص بشكل فردي (Toubia, 2006)، ونظراً للحاجة المتزايدة للتجديد لا بد للمنظمات من العمل على تطوير الأفكار الجديدة وخلق الأفكار الاستراتيجية المتباينة، حيث تمثل هذه الأفكار معرفة جديدة على المستوى الفردي، ويعتمد نجاح تطبيق هذه الأفكار على مدى إيمان الأفراد بهذه الأفكار المتباينة ودرجة اتساق هذه الأفكار مع ما يعرفه الفرد بالفعل، وقبول الإدارة لمنطق بديل يقوض الحكمة الاستراتيجية السائدة التي تركز على تنفيذ الاستراتيجيات القائمة (WOOLDRIDGE & FLOYD, 1999)

وبناءً على ذلك إن الأفكار الجديدة هي الأفكار التي يتم إنشاؤها من قبل الأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات متباينة ذات صلة استراتيجياً ولديهم القدرة والمهارة في التوفيق بين المعلومات المختلفة والمعرفة الموجودة، وتمثل هذه الأفكار شكلاً من أشكال المعرفة الذاتية، وتكمن قوة توليد الأفكار الجديدة في التحفيز لطرح

الأفكار المتباينة، وفي قوة إيمان الإدارة العليا بمنطق وجود بديل استراتيجي جديد يحتمل أن يعدل أو يغير المسار الاستراتيجي للشركة.

4- استثمار الفرص (Opportunity exploration)

الاستثمار المتزامن لاستراتيجية قائمة مع استكشاف قدرات جديدة هو أحد التحديات الأساسية للمنظمات (Andriopoulos & Lewis, 2009). وفي هذا السياق، تعتمد إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستثماري على المسار الحالي للمنظمة وترتبط بالتجديد التدريجي، ويتضمن الاستثمار أشياء مثل التحسين، والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ (March, 1991, p. 71). حيث إن إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستثماري إجراءات قصيرة المدى تتكون من الإجراءات التي تركز على المجال الحالي للأنشطة داخل الأسواق الجغرافية الحالية للمنظمة، ويشمل الاستثمار: توسيع الأسواق الحالية، وتحسين الكفاءات الحالية، وبدء أنشطة مثل التصفية، أو الدمج، أو التخفيض (Uotila et al., 2009).

ويمثل استثمار الفرص إجراءات التجديد التي تقوم بها المنظمة بهدف تحديد وضبط نطاق عملها الحالي وخلق قيمة على المدى القصير، وذلك من خلال استغلال قدراتها في إعادة التفكير الاستراتيجي بوضعها التنافسي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة للاحتياجات التنافسية الحالية، والمحرك الرئيسي لاستثمار الفرص هو المخاطرة والمنافسة بحيث يتم توظيف مهارات المنظمة وخبراتها في استكشاف الفرص الحالية ليتم استثمارها.

5- الفعل الاستراتيجي المنسق (Coordinating strategic action):

يُعرف (Derfus et al., 2008) الفعل الاستراتيجي بأنه مجموعة الحركات والاستجابات الاستراتيجية التي يستخدمها فريق الإدارة العليا أثناء التفاعل مع المنافسين والموردين والشركات من خارج السوق في محاولة لبناء مزايا تنافسية، حيث تشمل الإجراءات الاستراتيجية عمليات الصياغة والتنفيذ وتتضمن عمليات الاندماج والاستحواذ وسحب الاستثمارات والتحالفات ودخول السوق وتعديل خطوط الإنتاج والاستحواذ (Kim, Burns, & Prescott, 2009).

إن الفعل الاستراتيجي المنسق هو ترجمة الأنشطة المختلفة من الأفكار إلى الحقائق، وتحديد نقاط الربط المختلفة بينهما من خلال العمل المشترك بين كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم وضع خطة تنفيذية للعمل لإنشاء خطط وجدول زمنية ومسؤولية محددة وفق الموارد المخصصة، وتغطي هذه الخطط معظم الجوانب مثل تقديم المنتجات الجديدة، وتطوير القدرات المعرفية، بهدف تنسيق الإجراءات الاستراتيجية بشكل مستمر يتجاوز التخطيط لمرة واحدة، وبشكل يتواءم مع التصورات المستقبلية.

النجاح التنظيمي

مفهوم النجاح التنظيمي

يُبين (Agarwal & Helfat, 2009) أن النجاح التنظيمي هو جوهر التجديد الاستراتيجي، وغالبًا ما يتم استخدامه كمثال محفز للتغيير الاستراتيجي، وعرف (Ebrahimi, Moosavi, & Chirani, 2016) النجاح التنظيمي بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية ومؤشرات الأداء التي تم تحديدها من خلال الجهود المشتركة من المالكين والقادة والموظفين، واعتمد تصورات الموظفين عن قادتهم كقياس للنجاح التنظيمي على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي وذلك في ثلاثة مجالات لنتائج سلوكيات القيادة (كالدافعية، والفعالية، والرضا عن القيادة)، واعتبر (Naseem, Sheikh, & Malik, 2011) رضا الموظفين أمرًا جوهريًا في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث أن حاجة المنظمات لتعزيز رضا الموظفين يعتبر مجالًا أساسيًا تستطيع من خلاله المنظمة الوصول إلى مفتاح النجاح في أعمالها،

ونتيجة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال أصبح رضا العنصر البشري موضع تركيز تحاول المنظمات من خلاله خلق النجاح التنظيمي.

أبعاد النجاح التنظيمي:

- 1- الاستعداد التنظيمي (Organizational Readiness): تم تناول هذا البعد بالاعتماد على دراسات (Duang- Ek-Anong, 2019; Sun et al., 2018)، يشمل الاستعداد التنظيمي مواقف أعضاء المنظمة ومعتقداتهم ونواياهم ويشير إلى أي مدى يوجد لدى أعضاء المنظمة الاستعداد النفسي والسلوكي لتنفيذ التغيير ويرتبط الاستعداد التنظيمي بشكل كبير بعملية اتخاذ القرار كما ويعني أن تكون إدارة الشركة على استعداد لتخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية ولأغراض هذه الدراسة تم الاقتصار على استعداد المنظمة حصراً في المكونات التنظيمية التالية: (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، أصحاب المصلحة، الثقافة).
- 2- اختيار الموظفين المناسبين (Selecting Right Employees): تم الرجوع إلى دراسة كل من (Salamzadeh, Bidaki, & Vahidi, 2018) في تناول هذا البعد، حيث يُعتبر الموظفين جزء أساسي من دورة الإنتاج، فالموظفين هم جوهر كل منظمة ولا يمكن للمنظمات أن توجد بدون موظفين لذلك فإن المنظمات لا تأخذ العنصر البشري من الأمور المسلم بها إذ لا بد للمنظمات التركيز على اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب إذ أن لذلك آثار على أهداف المنظمة (Ghazzawi & Accoume, 2014)، وتعتبر القوى العاملة من الأصول الهامة للمنظمة حيث أن القوى العاملة غير الكافية أو غير المؤهلة في المنظمة هو أمر خطير وذلك مثل عدم وجود المواد الخام الملائمة في عملية الإنتاج، والاستثمار في العامل البشري لا يقل أهميته بالنسبة للمنظمة من امتلاك المصانع والمعدات والمواد اللازمة للنمو التنظيمي والبقاء (Bartlett et al., 2002).
- 3- البقاء (Survival): (Simon et al., 2011): إن بقاء المنظمة هدف أساسي وهو هدف تنظيمي يجب على المنظمة استثمار طاقاتها ومواردها من أجل تحقيقه وهو داعم ورافد لكافة الأهداف التنظيمية الأخرى بحيث تراه المنظمة كشرط أساسي لتحقيق الغرض من وجودها، حيث تميل المنظمات إلى الحفاظ على الوضع القائم بمعنى أن الجزء الأكبر من جهد المنظمة يتجه نحو تحقيق البقاء. ولتحقيق ذلك على المنظمات تحديد التهديدات الداخلية والخارجية التي تحول دون استمرار بقاء المنظمة (Adevala, Abolaji, & Kolade, 2011).
- 4- النمو (Growth): (Simon et al., 2011): إن المنظمات تتحرك باستمرار باتجاه التجديد والتطوير والتغيير، وهذا بدوره ينقل المنظمة من مرحلة إلى أخرى عند استعراض دورة حياة المنظمة فالمرحلة الأولى تبدأ بانبثاق وولادة المنظمة وفي هذه المرحلة تكافح المنظمة من أجل البقاء، ومن ثم تنتقل إلى مرحلة النضوج وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى النمو وتكافح الركود والجمود (Riger, 1994). وبالتالي فإن النمو يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل، من خلال استراتيجيات التوسع والتجديد والتنوع والتكامل.

ثانياً- الدراسات السابقة

- دراسة (صلاح، 2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور المحتمل للتوجه الريادي في تعزيز نجاح عمل شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة بالإضافة إلى اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً والنجاح التنظيمي من خلال أبعاد (خصائص الإدارة العليا، استراتيجية التكنولوجيا والأعمال، الشبكات، وبيئة المنظمة)، وخرج الباحث بنتائج من أهمها أن الشركة المبحوثة حققت مستويات جيدة من النجاح نتيجة اهتمام الشركة في (استراتيجية الأعمال والتكنولوجيا، وبيئة المنظمة، وخصائص الإدارة العليا،

والعلاقات) بالإضافة إلى الدور الكبير للتوجه الريادي في تعزيز نجاحها وظهر هذا بشكل متميز في استراتيجية الأعمال والتكنولوجيا، وخصائص الإدارة العليا.

- دراسة (العبادي، 2018)، هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة الإحصائية بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الجو المنفتح، المعرفة والتوعية، التنوع في الاستقطاب) واستدامة المنظمات والثقافة الاستراتيجية، وتحليل وتشخيص واقع التجديد الاستراتيجي وتحديد مؤشرات تحدد مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بالتجديد، وخلص الباحث إلى أن هناك اهتمام من الشركة بالتجديد الاستراتيجي يمنحها قدرة لمواجهة المواقف والتحديات واغتنام الفرص، وهناك دور كبير للتجديد الاستراتيجي في تنشئة الثقافة الاستراتيجية في بيئة العمل.

- دراسة (ظاهر، ومحمد، 2018)، هدفت الدراسة إلى تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة النفط العراقية فيما لو كانت هذه الإدارة مؤهلة لقيادة المنظمة المبحوثة لتحقيق النجاح المنظمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة دور ممارسات الموارد البشرية مستخدمة أربعة أبعاد فرعية (الاستقطاب، وتقويم أداء العاملين، والتدريب، والتحفيز) في تحقيق النجاح المنظمي من خلال ستة أبعاد فرعية (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، والنشاط العملي، وتطوير المنظمة، والقيادة، والإدارة، والتقييم والمراجعة)، ومن أهم نتائج الدراسة هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي.

- دراسة (الطائي، الذبحاوي، والعلي، 2016)، فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده (تكوين الأفكار الجديدة، والأسس الفلسفية للمعرفة، والوصول إلى معلومات متباينة، والمجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقة) والمنظمات البارعة من خلال أبعادها (البراعة المتتابعة، والبراعة الآتية أو الهيكلية، والبراعة السياقية) وتم إجراء الدراسة على القيادات الجامعية في جامعة الكوفة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه يوجد زيادة في الوعي لدى المنظمة المبحوثة حول تكوين رؤية واضحة ومستوى عالي من الاتفاق حول المبادئ التي يجب اتباعها في عملية التجديد الاستراتيجي، وأن المنظمات البارعة لديها ارتباط قوي مع الأسس الفلسفية للمعرفة مقارنة مع الإبعاد الأخرى، وهذا يظهر الحاجة إلى توليد الأفكار الجديدة كونها استراتيجية مهمة وخاصة على المستوى الفردي.

- دراسة (Rodrigues da Costa & Maria Correia Loureiro, 2019)، إن الهدف من هذه الدراسة الاستكشافية هو تحليل تأثير مشاركة الموظفين على النجاح التنظيمي وتحديد مستوى الترابط بين العملاء وبين العملاء والموظفين داخل الشركات وتم إجراء الدراسة من خلال مقابلة 40 شخصاً في 10 مؤسسات تعمل في الطيران الفاخر، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنه في نفس المعادلة عندما يكون الموظفون أكثر سعادة في العمل، ينتج عن ذلك التزام وخضوع للمساءلة بشكل أكثر. وللحفاظ على المزيد من المواهب، تركز المؤسسات بشكل أكبر على الموظفين وكيفية توفير مناخ داخلي أفضل لهم، وخلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية أيضاً وهي أن الموظفين الأكثر سعادة والذين ينالون اعتراف وتقدير بشكل أكبر يعملون بشكل أفضل، ويعملون أكثر وأن الاستثمار في العالم الداخلي يصنع قيمة أفضل للموظفين والعملاء.

- وقام (Worch et al., 2012) بإجراء دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير التجديد الاستراتيجي على إعادة تشكيل القدرات في سياق التغيير التنظيمي في شركة إسكوم لتوريد الكهرباء في جنوب إفريقيا، وفحص تطور هيكل القدرة وشرح ظهور واستمرار فجوات القدرات، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثين هي أن التجديد الاستراتيجي يتكشف من خلال عمليات مختلفة، وتختلف هذه العمليات في تأثيرها وهي: العمليات التي لها تأثير فوري في سد فجوات القدرات، والعمليات التي تؤثر بفارق زمني كبير، والعمليات التي تعمل على توسيع فجوات القدرات وهي الأكثر أهمية، وينتج عن ذلك القصور الحاد والمستمر في الأداء والذي تواجهه الشركات،

ويوضح من قضية الشركة قيد البحث أن التجديد الاستراتيجي قد يؤدي إلى عمليات ذات تحديات شديدة غير مقصودة تقوض النتيجة المتوقعة للتجديد الاستراتيجي.

تعليق على الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة، تبين أن أغلب الدراسات تناولت التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بشكل منفصل، أما الدراسة الحالية جاءت لتبين العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، وتشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (243) ذكر، و(147) انثى ممن يعملون في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول رقم (1)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	243
	أنثى	147
	المجموع	390
المسمى الوظيفي	مدير عام	9
	نائب مدير عام	11
	مدير	108
	رئيس قسم	125
	رئيس شعبة	53
	موظف إداري	84
	المجموع	390
	النسبة المئوية	

يبين الجدول رقم (1) أن عدد الذكور بلغ (243) موظف ونسبة (62.3%)، أما عدد الإناث فبلغ (147) موظفة بنسبة (37.7%)، وتعكس هذه النتيجة اهتمام شركات قطاع الصناعة الدوائية بتعيين الذكور في المناصب القيادية والإدارية، أما بما يخص المسمى الوظيفي فإن النسبة الأكبر هي (32.1%) من أفراد عينة الدراسة شكلها المسمى الوظيفي (رئيس قسم) ثم تلاها المسميات التالية على التوالي (مدير، موظف إداري، رئيس شعبة، ونائب مدير عام) ويتناسب هذا التوزيع مع الهياكل التنظيمية للشركات الصناعية في الأردن والتي تحتاج إلى تقسيم الأعمال إلى أقسام متعددة تحتاج إلى عدد أكبر من المشرفين.

أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة (الاستبانة) للكشف عن دور التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة حيث اشتملت في صورتها النهائية على (36) فقرة موزعة على تسعة أبعاد، وكما هو موضح في الجدول رقم (2)، والملحق رقم (1).

الجدول رقم (2) توزيع أرقام الفقرات لكل بعد من أبعاد الدراسة

ت	البعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	التصور الاستراتيجي	4	1، 2، 3، 4
2	استكشاف الفرص	4	5، 6، 7، 8
3	تكوين الأفكار الجديدة	4	9، 10، 11، 12
4	استثمار الفرص	4	13، 14، 15، 16
5	الفعل الاستراتيجي المنسق	4	17، 18، 19، 20
6	الاستعداد التنظيمي	4	21، 22، 23، 24
7	اختيار الموظفين المناسبين	4	25، 26، 27، 28
8	البقاء	4	29، 30، 31، 32
9	النمو	4	33، 34، 35، 36

صدق الأداة

- **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق أداة الدراسة تم توزيعها بصورتها الأولية التي تكونت من 40 فقرة على عدد من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، حيث بلغ عددهم (6)، وذلك لغرض التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه ومن دقة الصياغة اللغوية، وبناء على ملاحظات المحكمين الخبراء ومقترحاتهم، فقد تم إجراء تعديلات لغوية على بعض الفقرات، وتم حذف (4) فقرات لتصبح أداة الدراسة مكونة من (36) فقرة موزعة على الأبعاد التسعة المشار إليها في الجدول رقم (2).

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.82)، وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي ولإجراء مثل هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع (500) استبانة على الموظفين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات قطاع الصناعة الدوائية وحسب المسميات التي شملتها الدراسة، وقد تم استرجاع (420) استبانة وبعد فحصها وتدقيقها تم استبعاد (30) استبانة لعدم استكمال بياناتها، وأخضعت الاستبانات الباقية وعددها (390) للتحليل الاحصائي، وهي تمثل ما نسبته (78%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

المقياس :

لتحليل بيانات واختبار أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (1) تعبر عن " غير موافق بشدة " درجة (2) تعبر عن " غير موافق "، درجة (3) تعبر عن " محايد "، درجة (4) تعبر عن " موافق "، درجة (5) تعبر عن " موافق بشدة "، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل بعد من أبعادها: تم استخدام المعيار الاحصائي الآتي والمبين في الجدول رقم (3) :

الجدول رقم (3) اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

القيمة العليا للاستجابة - القيمة الدنيا للاستجابة

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{عدد المستويات}}{(5 - 1)} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

عدد المستويات

وبذلك تكون درجات التقدير كما يلي:

- درجة التقدير منخفضة جداً. إذا كان المتوسط الحسابي (1 - 1.8)
- درجة التقدير منخفضة. إذا كان المتوسط الحسابي (1.81 - 2.60)
- درجة التقدير متوسطة. إذا كان المتوسط الحسابي (2.61 - 3.40)
- درجة التقدير مرتفعة. إذا كان المتوسط الحسابي (3.41 - 4.20)
- درجة التقدير تقدير مرتفعة جداً إذا كان المتوسط الحسابي (4.21 - 5.00)

الأساليب الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences, SPSS). حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما مستوى التجديد الاستراتيجي لدى شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التجديد الاستراتيجي مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	ثانياً: بعد استكشاف الفرص	4.03	0.61	كبيرة	1
5	خامساً: بعد الفعل الاستراتيجي المنسق	4.02	0.54	كبيرة	2
1	أولاً: بعد التصور الاستراتيجي	4.01	0.51	كبيرة	3
4	رابعاً: بعد استثمار الفرص	3.95	0.54	كبيرة	4
3	ثالثاً: بعد تكوين الأفكار الجديدة	3.89	0.64	كبيرة	5
	الكلية	3.98	0.46	كبيرة	

يوضح الجدول رقم (4) أنه وحسب تصورات الباحثين، فإن أبعاد المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) متوفرة في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن بمستوى عالٍ، حيث أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التجديد الاستراتيجي تراوحت ما بين (3.89-4.02)، كما نلاحظ إن البعد الثاني (استكشاف الفرص) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وهو يقابل درجة تقدير كبيرة وهو أكثر الأبعاد موافقة، وجاء بعده البعد الخامس (الفعل الاستراتيجي المنسق) بمتوسط حسابي (4.02) والذي يقابل درجة تقدير كبيرة، وبهذا يبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) (3.98) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أن الجدول يظهر التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول التجديد الاستراتيجي حيث بلغت القيمة الكلية للانحراف المعياري للمتغير المستقل (0.46) وهي أقل من واحد صحيح وهذا يعني تقارب وجهات نظر أفراد العينة، وهذا يدل على توافر تلك الأبعاد في بيئة التطبيق للشركات المبحوثة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما مستوى النجاح التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النجاح التنظيمي مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسط

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	البعد
1	كبيرة	0.52	3.95	أولاً: بعد الاستعداد التنظيمي	1
2	كبيرة	0.85	3.85	ثانياً: بعد اختيار الموظفين المناسبين	2
2	كبيرة	0.50	3.85	ثالثاً: بعد البقاء	3
4	كبيرة	0.63	3.61	رابعاً: بعد النمو	4
	كبيرة	0.53	3.81	الكلية	

يوضح الجدول رقم (10) أنه وحسب تصورات الباحثين، فإن أبعاد المتغير التابع (النجاح التنظيمي) متوفرة في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن بمستوى عالٍ أو بدرجة مرتفعة بشكل عام، حيث أن المتوسطات الحسابية لأبعاد النجاح التنظيمي تراوحت ما بين (3.61-3.95)، كما نلاحظ إن البعد الأول (الاستعداد التنظيمي) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.52) وهو يقابل درجة تقدير كبيرة وهو أكثر الأبعاد

موافقة، وجاء البعد الثاني (اختيار الموظفين المناسبين) والبعد الثالث (البقاء) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.85) والذي قابل درجة تقدير كبيرة للبعدين، وهذا يبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (لنجاح التنظيمي) (3.81) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أن الجدول يظهر تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة حول النجاح التنظيمي، حيث جاءت قيم الانحراف المعياري لكافة أبعاد هذا المتغير التابع أقل من واحد صحيح وتراوح ما بين (0.50-0.85) وهذا يعني تقارب وجهات نظر أفراد العينة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل يوجد علاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6) العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي

المتغير التابع (النجاح التنظيمي)	المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي)	المتغير	المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي)
0.773(**)	1	Pearson Correlation	
0.000		Sig. (2-tailed)	
390	390	N	

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.773).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية التجديد الاستراتيجي هي جوهر النجاح التنظيمي فمن خلال التجديد الاستراتيجي تتمكن إدارة المنظمة من تصور مستقبلها، وبالنظر إلى التجديد كاستراتيجية تفاعلية حيث تتفاعل إدارة المنظمة مع القوى المدركة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي تتمكن الشركات من التعرف على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما يمكنها من تجديد أو استبدال سماتها وهذه السمات هي عوامل القرار الحاسمة لمستقبلها والتي تمكن المنظمة من البقاء والنمو وتحقيق النجاح، وهذه النتيجة تؤكد وجهة نظر المنظمة الصناعية وهي أن العوامل البيئية هي الحاسمة للنجاح التنظيمي وذلك كون الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد على وضع السوق الاستراتيجي.

مناقشة النتائج:

سيتم مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالاتي:

- 1- تتوافر عملية التجديد الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن بمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (3.98) وهي قيمة تعكس درجة مرتفعة لعملية التجديد الاستراتيجي في هذه الشركات كما تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التجديد الاستراتيجي بين (3.89-4.02) وهذه النتيجة تظهر المستوى المرتفع لتطبيقها في هذه الشركات ويعكس مدى اهتمام الإدارة في هذه الشركات في عملية التجديد الاستراتيجي والنزعة الإيجابية لدى الإدارة نحو التجديد وذلك لإدراكهم أهمية التجديد الاستراتيجي في مقاومة قوى القصور الذاتي في مواجهة التغيرات البيئية، وكما تبين من النتائج أن بعد استكشاف الفرص جاء في المرتبة الأولى وهذه النتيجة مؤشر على قدرة الشركات المبحوثة على استكشاف البيئة ويدعم هذه النتيجة العلماء الذين يؤيدون منظور التعلم التنظيمي (organizational learning perspective) والذي يركز على الموازنة بين الاستكشاف والاستثمار للفرص بشكل فعال والذي يعتبر تحدي

أساسي للتجديد الاستراتيجي، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الياسري، 2017) حيث حقق بعد الاستكشاف للعينة المبحوثة أعلى وسط حسابي بقيمة (4.11) حيث جاء في الترتيب الأول، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحكيم، 2019) حيث تبين أن بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري جاء في المرتبة الأولى من حيث التطبيق في الشركات المبحوثة، كما اختلفت مع دراسة (جلاب، 2008) والتي تبين أن مستوى توافر التصور الاستراتيجي أعلى من مستوى توافر الفعل الاستراتيجي المنسق في الشركات المبحوثة.

2- تتميز شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن بتحقيق مستوى مرتفع من النجاح التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع (3.81)، وهي درجة مرتفعة تعكس مستوى عالٍ من النجاح التنظيمي، وهذه بدوره يكشف عن اهتمام المدراء والقادة في الإدارتين العليا والوسطى إلى توليفة النجاح التنظيمي وهذا دليل على أن إدارة هذه الشركات قادرة على إيجاد الظروف التي تضمن الاستمرارية والبقاء والنمو للشركات وكما أنه هذا المستوى المرتفع من النجاح مؤشر على توجههم البناء في اعتماد التجديد الاستراتيجي كفلسفة شركه وقناعتهم بجدوى التجديد في الشركات، وكما بينت النتائج أن بعد (الاستعداد التنظيمي) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وهو أكثر الأبعاد موافقة وهذا مؤشر على اهتمام إدارة الشركة في تأصيل الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بأن يكون لديهم الاستعداد النفسي والسلوكي لتنفيذ التجديد وقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة، وتعكس هذه النتيجة استعداد الشركات لتخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.773) وهي قيمة مرتفعة، وهذه النتيجة مؤشر على أهمية قيام الشركات بعملية التجديد الاستراتيجي باعتباره يحقق سعي الشركات للبقاء والاستمرارية والنمو، ويفسر هذه النتيجة نهج النظم والذي يركز على الحفاظ على توازن علاقة المنظمة مع بيئتها حيث أن كل نظام له بيئة خارجية وبيئة داخلية ويجري تفاعل تبادلي بين البيئة والنظام، ومن أجل الحفاظ على توازن العلاقة لا بد من الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة وذلك من خلال عملية التجديد الاستراتيجي والتي تشمل استبدال وتجديد مكونات النظام الأساسية، حيث إن نهج النظم شامل للبيئة التنظيمية ويعتبرها بعد أساسي لتقييم النجاح التنظيمي حيث يشمل المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم بالتالي:

1- على شركات قطاع الصناعات الدوائية التوسع في دراسة مفهوم التجديد الاستراتيجي وذلك بهدف بناء المعرفة في التجديد لتطبيقها عملياً ضمن مسار الشركة، وذلك للحفاظ على مستوى التطبيق العملي للتجديد الاستراتيجي في هذه الشركات من خلال خطوات عملية تتبعها الشركات واستدامة التجديد لما لذلك من انعكاس إيجابي على النجاح التنظيمي.

2- الحفاظ على مستوى النجاح التنظيمي للشركات من خلال تطوير وتعزيز الخطوات العملية بما ينسجم مع التطورات والفرص المتاحة، وذلك في تشجيع التجديد الاستراتيجي في كافة المجالات الوظيفية للشركات، وأن تعزز الشركات استعدادها التنظيمي وذلك لتنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي.

3- تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي والذي يشير إلى تيار مستمر من الابتكارات وذلك بهدف تحقيق مستوى أعلى من النجاح التنظيمي واستدامته، وذلك لوجود علاقة ارتباط بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- جلاب، إحسان. (2008). النظام القيمي الفاعل وأثره في التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية. مجلة القادسية للعلوم لإدارية والاقتصادية. 8- 23، 2(10).
- الحكيم، ليلى؛ القرغولي، حسين؛ حسن، منتظر؛ والشمري، أحمد. (2019). أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر الأثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 231- 261، 15(62).
- صلاح، أحمد ضياء الدين. (2019). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. 200-235، 11 (24).
- طاهر، فاضل جميل؛ ومحمد، قاسم علي. (2018). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة العلوم الإدارية الاقتصادية. 45-65، 24(104).
- الطائي، يوسف حجيم؛ الذبحاوي، عامر عبد كريم؛ والعلي، علي حميد هندي. (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 6-22، 18(3).
- الياسري، أكرم محسن؛ والطائي، فيصل علوان. (2017). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية. مجلة الإدارة والاقتصاد. 51- 87، 6 (24).

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 231-246.
- Agarwal, R., & Helfat, C. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Bartlett, K. R., Lawler, J. J., Bae, J., Chen, S. j., & Wan, D. (2002). Differences in International Human Resource Development among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 383-405.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial Opportunities and the Entrepreneurship Nexus: A Re-Conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance. *Academy of management journal*, 51(1), 61-80.

- Duang-Ek-Anong, S. (2019). Organizational Success Factors in the Implementation of Big Data Analytics for Customer Relationship Management. *International Journal of Simulation--Systems, Science Technology*, 20(5).
- Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 230, 351-358.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path Dependence or Path Creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760-774.
- Ghazzawi, K., & Accoume, A. (2014). Critical Success Factors of the E-Recruitment System. *Journal of Human Resources Management Labor Studies*, 2(2), 159-170.
- Glaser, S. (1994). The Strategic Imagination. *Management Decision*.
- Kim, B., Burns, M. L., & Prescott, J. E. (2009). The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability. *Corporate Governance*, 17(6), 728.
- Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets: A Study of the Tennis Racket Industry. *Organization science*, 20(2), 368-383.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Naseem, A., Sheikh, S. E., & Malik, K. P. (2011). Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction. *International journal of multidisciplinary sciences engineering*, 2(5) 41 - 46.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and Attention Dynamics: An Attention- Based View of Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167.
- Riger, S. (1994). Challenges of Success: Stages of Growth in Feminist Organizations. *Feminist Studies*, 20(2), 275-300.
- Rodrigues da Costa, L., & Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328-336.
- Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students. *Global Business Management Research*, 10(4).
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., & Power, D. (2011). Strategic Capabilities and Their Relationship to Organisational Success and Its Measures. *Management Decision*.
- Sun, S., Cegielski, C. G., Jia, L., & Hall, D. J. (2018). Understanding the Factors Affecting the Organizational Adoption of Big Data. *Journal of Computer Information Systems*, 58(3), 193-203.

- Toubia, O. (2006). Idea Generation, Creativity, and Incentives. Marketing Science, 25(5), 411-425.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations. Strategic Management Journal, 30(2), 221-231.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-Unit Firms. Long Range Planning, 34(2), 159-178.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A., Flier, B., & Gedajlovic, E. R. (2001). Following the Herd or Not?: Patterns of Renewal in the Netherlands and the Uk. Long Range Planning, 34(2), 209-229.
- Wee, E. X., & Taylor, M. S. (2018). Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change. Journal of Applied Psychology, 103(1), 1.
- WOOLDRIDGE, B., & FLOYD, S. W. (1999). Idea Generation in Strategic Renewal. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic Renewal and the Change of Capabilities in Utility Firms. European Business Review, 24(5), 444-464.

ملحق رقم (1) الاستبانة

السيدات والسادة الأفاضل أهديكم أطيب تحية،

تهدف هذه الاستبانة لقياس " التجديد الاستراتيجي وعلاقته في النجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن".

أرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة وتوخي الدقة في اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، علمًا بأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي حصراً، للتكرم بالاطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة، وستعامل المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير الباحثة دلال عقيل الصرايرة

الجزء الأول: البيانات التعريفية للمجيب عن الاستبانة

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الخيار المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	النوع الاجتماعي:
<input type="checkbox"/>	نائب مدير عام	<input type="checkbox"/>	مدير عام	المسمى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مدير	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	رئيس شعبة	

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي): هو عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة بقصد تغيير أو تعديل مسارها الاستراتيجي حيث تؤثر هذه العملية على مكونات المنظمة مثل (الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد، والتكنولوجيا)، ويتم قياسه بالفقرات من (1) إلى (20).

أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). لذا أرجو التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تختارونها لكل عبارة من العبارات الآتية:

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: بعد التصور الاستراتيجي						
					تمتلك إدارة الشركة توقعات مشتركة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل.	1
					تمتلك الشركة خططاً محددة تتناغم مع التصورات المستقبلية لدى إدارة الشركة.	2
					تمتلك الشركة خططاً استثمارية تتوافق مع مراحل تحقيق تصوراتها المستقبلية.	3
					تمتلك إدارة الشركة تصوراً واضحاً عن طبيعة المناطق التي ستعمل بها الشركة في المستقبل.	4
ثانياً: بعد استكشاف الفرص						
					تقوم الشركة بعملية الاستكشاف بهدف ابتكار منتجات جديدة لتمييز على المنافسين.	5
					تسعى الشركة إلى التكيف مع البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص المتاحة.	6
					تهتم إدارة الشركة في تحقيق التوازن بين استكشاف فرص جديدة واستثمار فرصها الحالية.	7
					تقوم إدارة الشركة بالتجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة.	8
ثالثاً: بعد تكوين الأفكار الجديدة						
					تمتلك إدارة الشركة مهارات فائقة في طرح أفكار رائدة.	9
					تمتلك إدارة الشركة منهج استراتيجي ثابت يجعلها قادرة على توليد الأفكار الجديدة.	10
					تتبنى إدارة الشركة الأفكار الجديدة التي تسهم في خلق منتجات جديدة.	11
					تحفز إدارة الشركة العاملين الذين يتقدموا بأفكار إبداعية وجديدة تسهم في خلق التميز والإبداع.	12
رابعاً: بعد استثمار الفرص						
					يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في تعزيز الموقع الاستراتيجي للشركة.	13
					تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق الناشئة.	14
					تحرص إدارة الشركة على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين الآخرين لتحقيق أهدافها التنظيمية.	15
					تركز إدارة الشركة على خبرات ومهارات العاملين في الشركة لاستثمار الفرص المتاحة.	16
خامساً: بعد الفعل الاستراتيجي المنسق						
					تؤكد إدارة الشركة على أهمية العمل المتكامل بين كافة المستويات التنظيمية.	17
					تعمل إدارة الشركة على تنفيذ خططها الموضوعية بما ينسجم مع الموارد الملائمة.	18
					تقوم إدارة الشركة على تقديم منتجات جديدة فيما يتفق مع تصوراتها المستقبلية.	19
					تسعى إدارة الشركة لتطوير قدراتها المعرفية بما يلي تصوراتها المستقبلية.	20

ثالثاً: المتغير التابع (النجاح التنظيمي): قدرة المنظمة على استغلال قدراتها التنظيمية والسيطرة على عوامل النجاح الحرجة بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها وتتمكن من النمو والتطور، ويرتكز النجاح على قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، ويتم قياسه بالفقرات من (37) إلى (52).

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً: بعد الاستعداد التنظيمي					
37	تتمتع الشركة بخبرة داخلية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات.				
38	تعتمد إدارة الشركة على إنشاء ثقافة تعتمد على البيانات التي تستند إلى حقائق.				
39	تعمل الشركة على متابعة أصحاب المصالح والحفاظ على التوازن الداخلي للشركة معهم.				
40	لدى العاملين في الشركة القدرة على التعامل بسهولة مع التغييرات الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات الجديدة.				
ثانياً: بعد اختيار الموظفين المناسبين					
41	تعتمد إدارة الشركة طرق مستحدثة لاستقطاب الموارد البشرية.				
42	يوجد لدى إدارة الشركة طرق فعالة لاختيار الموارد البشرية.				
43	تعمل إدارة الشركة على تأهيل وتدريب الموارد البشرية.				
44	تقوم إدارة الشركة باستقطاب العاملين بما يتلاءم مع حاجة الشركة.				
ثالثاً: بعد البقاء					
45	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية.				
46	لدى إدارة الشركة القدرة على إعداد سيناريوهات متعددة لخلق خيارات بديلة للبقاء.				
47	تقوم إدارة الشركة باستمرار بتحليل معلومات البيئة الخارجية.				
48	تقوم إدارة الشركة بتقييم قدراتها بشكل دوري لمواجهة أي تحديات في أداؤها.				
رابعاً: بعد النمو					
49	تمتلك الشركة القدرة على عقد تحالفات من أجل زيادة حصتها السوقية.				
50	تنوع الشركة منتجاتها لتلبية احتياجات فئات العملاء المختلفة.				
51	تسعى الشركة لتحقيق استراتيجيات التكامل الرأسي إلى الأمام.				
52	تستطيع الشركة الاستحواذ على شركة منافسة تعمل في نفس الصناعة.				