



دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني

The role of strategic renewal in Crisis Management within the Yemeni Pharmaceutical Industry Sector

Mohammed Hussain Ali Moftah

*Researcher - Department of Business Administration
Faculty of Commerce and Economics
Sana'a University - Yemen*

محمد حسين علي مفتاح

*باحث - قسم إدارة أعمال
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن*

AbdulKhaleq Hadi Mohsen Tawaf

*Researcher - Department of Business Administration
Faculty of Commerce and Economics
Amran University - Yemen*

عبدالخالق هادي محسن طواف

*باحث - قسم إدارة أعمال
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران - اليمن*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، القيادة التشاركية، الفعل الاستراتيجي المنسق) في عملية إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني، كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي وأبعاده، وكذا إدارة الأزمات وأبعاده في ذات القطاع، ولمحاولة كشف هذا الدور وتفسير هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبية التحليلي والوصفي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المتمثل في عشر شركات تمثل قطاع الصناعات الدوائية اليمني، بأسلوب الحصر الشامل للفئات الإدارية في هذه الشركات بعينة قدرها (415) مشاركًا، ولغرض تحليل البيانات والاستفادة منها استخدمنا برامج التحليل الإحصائي (Spss.26)، و (Amos.26)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عاليًا من ممارسة التجديد الاستراتيجي في القطاع الدوائي، بينما ممارسة إدارة الأزمات كانت بمستوى فوق المتوسط، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور إيجابي معنوي للتجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: أهمية اعتماد التجديد الاستراتيجي وزيادة الاهتمام بعملياته؛ لأنه ليس عملاً اعتيادياً أو خطة روتينية بل هو إطاراً معرفياً وإدارياً للمنظمات للتغلب على التهديدات الخارجية والقيود الداخلية وفي الوقت نفسه تحسين الأداء، وكذا على الشركات المصنعة للأدوية العمل على كسر الجمود الاستراتيجي والبدء بالتجديد الاستراتيجي التدريجي مع الاستمرار في إنتاج أصناف جديدة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بممارسة إدارة الأزمات خصوصاً الاستراتيجية الوقائية.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، إدارة الأزمات، قطاع صناعة الأدوية اليمني.

Abstract:

The aim of this study was to investigate the role of strategic renewal in crisis management within the dimensions of exploration, opportunity exploitation, entrepreneurship, collaborative leadership, and coordinated strategic action in the Yemeni pharmaceutical industries sector. It also aimed to identify the level of practice of strategic renewal and its dimensions, as well as crisis management and its dimensions in the same sector. The study also sought to uncover and interpret this relationship by employing a quantitative methodology with an analytical and descriptive approach. The study utilized a questionnaire as a data collection tool from a study population consisting of ten companies representing the Yemeni pharmaceutical industries sector, with a sample size of (415) participants selected using a comprehensive census of the managerial categories in these companies. To analyze and make use of the data, statistical analysis software such as (SPSS. 26) and (Amos. 26) were employed. The study results revealed a high level of strategic renewal practices, while crisis management practices were above average. The study concluded that there is a significant positive role for strategic renewal in crisis management of the pharmaceutical industries sector. The study recommended several suggestions, including the importance of adopting strategic renewal and increasing attention to its processes, as it is not a routine task or a regular plan but rather a cognitive and managerial framework for organizations to overcome external threats and internal constraints while improving performance. Furthermore, pharmaceutical manufacturing companies were advised to break strategic inertia and initiate gradual strategic renewal. Additionally, emphasis was placed on the importance of crisis management practices, particularly preventive strategies.

Keywords: Strategic renewal, crisis management, Yemeni pharmaceutical industries sector.

المبحث الأول: الإطار العام النظري للدراسة

المقدمة:

بدءاً من مطلع العام (2011) حتى اليوم تتعرض اليمن للعديد من الأزمات التي تهدد نظامها الحياتي والصحي وصولاً إلى الحرب العدوانية وما خلفته من دمار، والحصار وما سببه من تداعيات، الأمر الذي هدد النظام الصحي بالانهيار، وولّد العديد من الأزمات لقطاع صناعة الأدوية، أبرزها انقطاع وصول الأدوية الضرورية، وعدم توافر المادة الخام لصناعة هذه الأدوية؛ لأنها في الأصل مستوردة، وأيضاً ارتفاع تكاليف استيراد تلك الأدوية بسبب الحصار، فضلاً عن تعطيل سلاسل الإمداد والتوريد وصعوبة الشحن من الخارج عبر ميناء عدن مروراً بالطرق البرية؛ الأمر الذي يعرض الأدوية للتلف ويؤثر في مأمونيتها، مما أدى إلى نقص في المواد الخام والمدخلات الأخرى اللازمة للإنتاج وأدى إلى عجز شركات التصنيع الدوائي الوطنية عن سد الحاجة من تلك الأدوية الضرورية؛ الأمر الذي وضع منظومة التصنيع الدوائي المحلية أمام تحديات كبيرة، مما يتطلب استراتيجيات جديدة وإدارة نوعية لطبيعة ما يجري حول هذه المؤسسات من أحداث وتغيرات، لكي تستطيع مواجهة هذه التحديات والتعامل معها؛ إذ إن القدرة على الاستجابة للأزمات والتغلب عليها بشكل فعال يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في تحسين الوضع ويساعد في توفر الأدوية.

ويُعد موضوع إدارة الأزمات أحد أهم مواضيع الإدارة في العصر الحديث كما أن تعبير (إدارة الأزمة) يثير كثيراً من الجدل، سواء من ناحية تطبيقه أم من ناحية جدواه، لكن الواقع العملي أثبت أهمية اللجوء إلى هذا الأسلوب نتيجة لتطور ظروف الحياة وتعقد مجالاتها،

ومن ناحية عملية فإن هذا المصطلح صار يأخذ بُعداً مهماً في كيفية توظيفه وفق استراتيجيات واضحة المعالم تساعد المنظمات على إدارة أزماتها بنجاح وتخطي أثارها بكفاءة وفاعلية وفق معرفة ممنهجة ومنهجية مدروسة.

لذا كان لابد من تبني مفاهيم وأساليب حديثة تساعد على استكشاف موارد وقدرات جديدة، فضلاً عن استثمار مواردها الحالية ولكسر هذا الجمود بات لزاماً على شركات قطاع التصنيع الدوائي المحلية الخروج من عباءة النظم التقليدية والسعي نحو إدخال النظم المتطورة لمواكبة هذه التغيرات والمستجدات والتحول نحو التجديد والتحديث واستيعاب ما أفرزته المرحلة من أساليب ومفاهيم واستراتيجيات جديدة ذات أهمية بالغة في مستقبل المنظمات عموماً، ومن أبرز هذه الأساليب التجديد الاستراتيجي المبني على أنشطة الاستكشاف والاستثمار والريادة والابتكار، بل إنه يُعد منهجاً فكرياً وتطورياً مهماً لتسهيل التكامل بين الاستراتيجيات من أجل إعادة تشكيل وتأهيل وتحديث المنظمات؛ كي تتماشى مع التغيرات البيئية والتنافسية فضلاً عن رفدها بأفكار ورؤى تسهم في تطوير وتحديث استراتيجيتها وإنعاشها من حالة الترهل والتقدم، واعطاء دفعة معنوية تحرك روح الابداع والاستكشاف، بما يضيف قيمة فريدة ونادرة للمؤسسة تحافظ على ديمومتها.

وفي ضوء ذلك ومن أجل معالجة هذه الأزمة، من المهم أن تعمل شركات التصنيع الدوائي المحلية على تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة الوضع بما يضمن توفر الأدوية الأساسية بأسعار معقولة، وتحسين

المعدية والحالات الصحية الأخرى، وأحياناً عدم توافرها أو عدم القدرة على تحمل تكاليفها، مما أدى إلى انخفاض فرص الحصول على الرعاية الصحية، وقد كان لذلك أثر مدمر على صحة السكان، لاسيما أولئك الذين يعيشون في المناطق الريفية وفق إحصائيات الأمم المتحدة، حيث تشير التقارير الأممية التي تتناول الوضع الصحي في اليمن إلى تدهور الأوضاع الصحية بشكل كبير وغير مسبوق، وأن النظام الصحي يواجه تحديات في التكيف مع الظروف الراهنة، فقد أغلقت العديد من منشآت الرعاية الصحية بسبب نقص التمويل والأدوية والمعدات والمستلزمات الطبية الأساسية، وفي نهاية العام 2020 لم تعمل سوى 50% من المنشآت الصحية بكامل طاقتها؛ بسبب تناقص حجم الواردات التجارية الذي شلَّ حركة البلاد، نتيجة الحصار المفروض على عملية استيراد الأدوية والمحاليل الطبية، مما أدى إلى نقص حاد في المستلزمات الصحية الأساسية والدوائية والمعدات الطبية ترافق ذلك بتحديات وأزمة عالمية غير مسبقة ممثلة بجائحة كورونا وهو ما ضاعف حجم المعاناة الإنسانية وعرض حياة الناس للخطر (البنك الدولي، 2021).

وللاستجابة الفعّالة لهذه الأزمة يجب أن تعمل صناعة الأدوية المحلية بشكل طبيعي، لكنها لم تكن بعيدة من الأحداث والتغيرات الحالية، فقد أثرت الاضطرابات السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي على قدرتها الإنتاجية، وأضعف العدوان وما خلفه من تداعيات إمكانياته؛ وتعرضت بعض مصانع الأدوية والمستشفيات والمركز الصحة للتدمير، علاوةً على ذلك الحصار وإغلاق المطار والمنافذ البرية والبحرية، مما ولّد العديد من التحديات وتسبب بتعطيل سلاسل

الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية، وتعزيز سلاسل التوريد، بالإضافة إلى ذلك من المهم وضع سياسات تعزز الابتكار والاستثمار في القطاع، فضلاً عن التدابير التي تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة حول أفضل السبل للاستجابة، وهذا ما يقدمه التجديد الاستراتيجي بما يتضمنه من استراتيجيات وأساليب جديدة يمكن أن يشمل ذلك تنويع خطوط الإنتاج، وتحسين الوصول إلى الأدوية الأساسية، والاستثمار في البحث والتطوير، واستكشاف أسواق جديدة؛ لأنه يُمكن الصناعة أن تصبح أكثر مرونة وأكثر استعداداً للأزمات الحالية والمستقبلية، ويؤدي دوراً حيوياً في إدارة الأزمات من خلال تمكين المنظمات الصيدلانية من التكيف والابتكار والتغلب على التحديات في أوقات الأزمات؛ لأن الصناعات الدوائية الوطنية صناعة استراتيجية لها أهميتها البالغة في تحقيق الأمن الدوائي والصحي فإن النهضة بصناعة الدواء اليمني ضرورة ملحة تتطلب تظافر الجهود العلمية والمالية والإدارية والرقابية كافة، من كل المعنيين والجهات ذات العلاقة، لكن الملاحظ هو قلة الدراسات التي تناولت قطاع الصناعة الدوائية في اليمن حيث يقل نشاط البحث العلمي ولم نرى أي اهتمام، بل إننا نفتقر لمثل هذه الأبحاث في اليمن وهذا ما دعا الباحثين إلى إجراء مثل هذه الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

مع تداعيات العدوان على اليمن، يمر السكان منذ سنوات عدة بظروف صحية صعبة للغاية، تزداد سوءاً مع الوقت في ظل تدهور مستمر في الخدمات الصحية مما أسهم ذلك في تردي الحالة الصحية العامة للناس، بسبب محدودية الوصول إلى الأدوية الأساسية اللازمة لعلاج الأمراض المزمنة والأمراض

على القدرة التنظيمية والإنتاجية والتنافسية للقطاع بحد ذاته، وفي سياق البحث عن أسباب هذه المشاكل والتحديات التي تواجهه قطاع صناعة الأدوية وإيجاد الحلول المناسبة واقتراح البدائل والآليات الملائمة لمواجهة هذه التحديات والتهديدات، وجد الباحثان أن هذا المشهد يتطلب من قطاع الصناعات الدوائية الوطنية والجهات المساندة له، كالهيئة العليا للأدوية تجديد توجههم الاستراتيجي، وتعزيز تطويرهم بعدد من الاستراتيجيات والنماذج الإدارية الحديثة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية للأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة الأزمات تبين للباحث أهمية التجديد الاستراتيجي في إدارة التعامل مع الأزمات، حيث أثبتت بعض الدراسات دور التجديد الاستراتيجي كهم والفعال في إدارة الأزمات وأشار البعض الآخر منها إلى كفاءة وفعالية أبعاده، حيث أثبتت دراسة (Issah, et al, 2023) أهمية القدرات الإدارية والتجديد الاستراتيجي للشركات في حالة الأزمات، وحثت دراسة (Mahto, et al, 2022) على دور دوافع المالك، وموارد الشركة، والقدرات الديناميكية في تعزيز تعافي ما بعد الكوارث للشركات، وأشار (Schmitt et al., 2018) إلى أن التجديد الاستراتيجي هو الأمر الذي يجبر العديد من المنظمات أن تكافح لمواجهة التحديات والتغلب على الأزمات، ويشجع على استكشاف العديد من المبادرات حول بقاء الاستراتيجية الحالية أو الانخراط في جهود جديدة. أما (ريمض، 2018) فقد أكد في دراسته أن التجديد الاستراتيجي من الموضوعات الحيوية لمعالجة ما قد تتعرض له المنظمات من مشاكل لفعاليتها في محاولة إيجاد الحلول لها، بينما أعتقد (الزبيدي، 2021) أن منظمات الأعمال تلجأ للتجديد الاستراتيجي لدوره

التوريد والإمداد، وأدى إلى نقص في المواد الخام والمدخلات الأخرى اللازمة للإنتاج، وجعل من الصعب على شركات صناعة الأدوية الوطنية استيرادها إلى البلاد، كما أفقد بعض شركات التصنيع لأسواقها الخارجية، وليس هذا وحسب فقد كان للثغرات الداخلية دور في تقاوم المشكلة وتزايد التعقيدات، كالجمود في بعض التشريعات والقوانين عن مواكبة المرحلة، وعدم كفاية التسهيلات اللازمة الحالية، وكذا عدم وجود استراتيجية للتكامل الصناعي، والتمنافس على نفس الأصناف، وتدني مستوى القدرات التسويقية، فضلاً عن الافتقار إلى الاستثمار في البحث والتطوير، واستغلال المقدرات المحلية للقطاع من أجل مواجهة هذه التحديات، (وزارة الصحة، 2021).

ونتيجة للظروف الاستثنائية التي تمر بها البلد، بالإضافة إلى تنامي حاجة المجتمع لتحسين الخدمة الصحية والدوائية والعلاجية زادت الأهمية لهذه الصناعة، وتوجهت الأنظار نحو تعزيز تواجدها، إلا أن قطاع صناعات الأدوية الوطنية كان غير قادر على تغطية احتياجات السوق المحلية من الأدوية، حيث تشير آخر التقارير والتصريحات الصادرة من الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية أن نسبة التغطية للأسواق المحلية من الأدوية محلية الصنع لم تتجاوز نسبة (20 إلى 25%)، فضلاً عن عدم القدرة على المنافسة والتميز في ظل زيادة معدلات التغيير البيئي والتطور المعرفي وحدة المنافسة محلياً وإقليمياً، (الهيئة العليا للأدوية 2022)؛ لذلك كان لا بد من إيجاد طرق وأساليب لضمان التغلب على هذه التحديات، وكذا المحافظة على قدرة المنتج المحلي في التميز والتمنافس، بالإضافة إلى ضمان المحافظة

- تقديم توصيات ورؤى مقترحة لقطاع الصناعة الدوائية من خلال نتائج الدراسة لعلها تلهم وتساعد قيادة القطاع في إدارة أزمات القطاع.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، سواء من الناحية العلمية أو العملية وانسجامه مع ظروف المرحلة الحالية التي تمر بها شركات صناعة الأدوية، بالإضافة إلى ارتباطها بقطاع حيوي ومهم كقطاع الأدوية؛ لذا جاءت هذه الدراسة محاولة لتقييم الوضع الحالي وتشخيص واقع شركات صناعة الأدوية اليمنية فيما يتعلق بالتجديد الاستراتيجي وإدارة أزمات القطاع، وتتبع أهمية الدراسة -أيضاً- من خلال النتائج التي ستتوصل إليها، وتقديم المقترحات لصناع القرار بالقطاع وامكانية الاستفادة من هذه النتائج في تحسين الوضع الراهن لقطاع الصناعات الدوائية المحلية والانطلاق بمفاهيم إدارية حديثة.

رابعاً: النموذج المعرفي للدراسة:

النموذج هو عبارة عن إطار نظري، يحدد المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة ويوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات (متغير مستقل، متغير تابع)، واستناداً إلى العديد من الدراسات السابقة المذكورة في هذه الدراسة وغيرها من الأدبيات الإدارية المتعلقة بمجال التجديد الاستراتيجي مثل (الصريرة، 2021) (الشريفي، 2017)، (Al-Yasiri et all, 2017)، (Kearney, (Glaser et all, 2015)، (Michael, 2015)، وكذا المتعلقة بإدارة الأزمات كدراسة (مثناني وآخرون، 2021)، (حمادي وخضر، 2020)، (سلام والحكمي، 2023)، (خبشة، 2019)، (Coombs, 2015)، تمت صياغة أنموذج افتراضي يصور العلاقات بين

المحوري والفعال في حل العديد من أزمات المنظمات لتجاوزه وجهة النظر التقليدية التي تصف الأزمة كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل؛ الأمر الذي حفز الباحثين لدراسة المشاكل والتحديات التي تواجه القطاع ومعرفة دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات القطاع، وفي ضوء ذلك صيغت مشكلة الدراسة استناداً إلى الوضع القائم الذي يشهده قطاع الصناعات الدوائية وجرى اختصارها في التساؤل الرئيسي الآتي: **ما دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، تكوين الأفكار الجديدة، القيادة التشاركية والفعل الاستراتيجي المنسق، في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني)؟** وللتحديد أكثر تم اشتقاق تساؤلات فرعية بغرض الإبانة والتوضيح كالآتي:

1. ما مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية اليمني؟
2. ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية اليمني؟

ثانياً: أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن أهداف الدراسة تتمثل في الآتي:

- التعرف إلى مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي في القطاع الدوائي اليمني.
- التعرف إلى مستوى ممارسة إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية اليمني
- تحديد وقياس دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني.

فرضيات فرعية تختص كل واحدة منها بتوضيح أثر كل بُعد استراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية، حيث جرى صياغتها على النحو الآتي:

1. (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستكشاف في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية في اليمن).
2. (يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستثمار الفرص في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني).
3. (يوجد دور ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني).
4. (يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكوين الأفكار الجديدة في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية في اليمن).
5. (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني).
6. (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للفعل الاستراتيجي المتناسق في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني).

سادساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

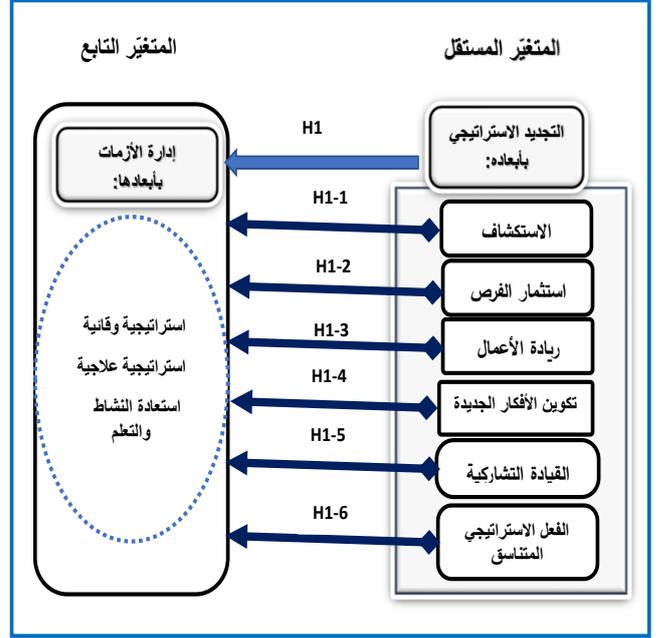
الحدود الموضوعية: التي ركزت على موضوع دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده المذكورة في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية.

الحدود المكانية: التي تمثلت في قطاع الصناعة الدوائية في الجمهورية اليمنية التي تشكل عشر شركات مسجلة في الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية - التابعة لوزارة الصحة والسكان.

سابعاً: التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الآتية:

متغيرات الدراسة وأبعادهما ويوضح دور التجديد الاستراتيجي وتأثيره في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية كما هو موضح في الشكل الآتي رقم (1).
شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة:



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة ومتغيرات الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها وتسأولاتها البحثية واسترشاد بنتائج الدراسة الاستطلاعية، وفي إطار وضع الحلول المناسبة لها، وفي ضوء الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة وعلى الدراسات السابقة التي اتاحت للباحث، وبالعودة إلى النظريات التي أسهمت في تطوير الفكر الإداري تم تحديد علاقة الربط بين متغيرات الدراسة وبناء الفرضية الرئيسية للتحقق من دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية في اليمن بما نصه:

(يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية في اليمن). وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ست

استثمار الفرص: يتمحور استغلال الفرص أو ما يسميه البعض بالتجديد الاستراتيجي الاستثماري حول كيفية صقل وتوسيع وتوظيف المقدرات والقبليات والمهارات والتكنولوجيا والعمليات والنماذج والموارد الموجودة لإدخال تحسينات وتحديثات للمنظمة وتحقيق عوائد ذات قيمة مضافة في الأمد القريب، (الشريفي، 2017).

ويعرفه الباحثان إجرائياً أنه: مجموعة العمليات التي تقوم بها جميع المستويات في قطاع صناعة الادوية اليمني بشكل مستمر من أجل استيعاب جميع الفرص الخارجية وامكانية تعديلها واستثمارها بشكل أفضل مع قدراته الداخلية، مما يزيد من تحقيق عوائد عالية له ويساعده في مواجهة التطورات والتغيرات البيئية بشكل منتظم.

ريادة الأعمال: رأى (الصيرفي وآخرون 2020)، بأن الريادة هي عملية يتم من خلالها البحث عن الفرص وتشخيصها واكتشافها وتهيئة الموارد اللازمة لاستثمارها بشكل متميز يلبي تطلعات العاملين ورغبات المستهلكين ويحقق اهداف المنظمة.

ويعرفها الباحثان إجرائياً أنها: مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها قطاع الصناعات الدوائية من أجل إيجاد منظمات ريادية لديها القدرة على الابتكار، الإدراك، خلق الفرص، العمل الجماعي، تحمل المخاطر والاستجابة للتحديات، تقديم شيء مميز يلبي حاجات ورغبات المجتمع، ويحقق قيمة مضافة للمنتج.

تكوين الأفكار الجديدة: ينطلق مفهوم تكوين الأفكار من كلمة "فكرة" وتشير إلى عملية توليد الأفكار أو المفاهيم الجديدة، (Toubia, 2006) وفي هذا السياق نستخدم المصطلح ليشير إلى تطوير أفكار

التجديد الاستراتيجي: هو عملية إدارية ريادية لتعديل أو استبدال نموذج الأعمال القائم للمنظمة لمعالجة الفرص البيئية التي تواجه عملها والتصدي للمخاطر من أجل البقاء والازدهار في الأمد البعيد (ALHumaidan & Sabatier 2017).

ويعرفه الباحثان إجرائياً أنه مجموعة من الأنشطة التطويرية التي يقوم بها قطاع الصناعات الدوائية بشكل منتظم لتحقيق التكيف والمواءمة مع متطلبات البيئة الخارجية، وفق رؤى إدارية جديدة، ونهج ديناميكي حديث، تساعده على تحديث أو استبدال نماذج أعماله الحالية من خلال (الاستكشاف، استغلال الفرص، ريادة الأعمال، تكوين الأفكار الجديدة، القيادة التشاركية، والفعل الاستراتيجي المنسق)، بما يضمن تحوله بشكل فعال ومستمر نحو الإبداع، ويمكنه من التغلب على التهديدات الخارجية والمشاكل الداخلية ويحقق له البقاء والتميز.

الاستكشاف: ويشير إلى التخلص أو التغلب على الجمود في المنظمات التي تتعلم كيف تتصرف بشكل يمكنها من البحث والسعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية، واستكشاف الكفاءات والمعارف البشرية الجديدة التي تكون لديها القدرة العالية على تجنب المخاطر في مشاريعها المستقبلية. (Al-Yasiri and others, 2017)

ويعرفه الباحثان إجرائياً أنه: الإجراءات التي يقوم بها قطاع صناعة الادوية اليمني للتخلص من الجمود بهدف تجديد أنشطته والبحث عن فرص جديدة لتوسيع وتعميق موارده التي يعتمد عليها في نجاحه على المدى البعيد التي تسهم في احداث تغيير في أعماله وتمكنه من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لضمان الاستجابة الاستباقية لأي اضطرابات بيئية.

إلى الحقائق والخطط 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، (الصرايرة، 2021).

ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه ترجمة كل الأنشطة التي ذكرناها أعلاه من الأفكار إلى الحقائق، وتحديد نقاط الربط المختلفة بينهما من خلال العمل المشترك بين كافة المستويات التنظيمية للقطاع ووضع الخطط التنفيذية للعمل في إطار جداول زمنية ومسؤوليات محددة وفق الموارد المخصصة.

الأزمات: وتُعرف أنها موقف طارئ يحدث أرباكاً في تسلسل الأحداث الاعتيادية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة نقص المعلومات، وحالة عدم التأكد التي تحيط بأحداث الأزمة. (العماري، 1993)

وقد وصفها الباحثان إجرائياً: بالمدة الحرجة أو الحالة غير المستقرة التي يمر بها قطاع الصناعات الدوائية اليمني نتيجة تداعيات العدوان والحصار على البلد، وانقطاع وصول الأدوية الضرورية واللازمة، وارتفاع تكاليف استيرادها وعجز شركات التصنيع الدوائي المحلية عن سد احتياج السوق المحلية من هذه الأدوية الضرورية.

إدارة الأزمات: وتُعرف أنها عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة

جديدة للعمل أو تطوير أفكار عمل جديدة أو توفير أفكار لجعل نماذج العمل أكثر جدوى وفائدة.

وعرفها الباحثان إجرائياً أنها: تعني الإبداع أو التجديد اللذين تشيران إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات القطاع وهياكله وأساليبه الإدارية واستراتيجياته من خلال تقديم أفكار جديدة تساعد في تقديم حلول للتحديات والمشاكل التي تواجه القطاع وتساعد في تحسين العملية التنظيمية والتشغيلية والإنتاجية، وتمكنه من البقاء والنهوض والتقدم.

القيادة التشاركية: يُعد مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، كونه نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن وأن القيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد (الرفاعي، 2009). ولغرض هذه الدراسة وفي سياق التجديد الاستراتيجي يعرفها **الباحثان إجرائياً أنها:** تشير إلى النمط الإداري الذي تمارسه الإدارات العليا لقطاع صناعة الأدوية اليمني ودورها التفاعلي في مواقف التجديد الاستراتيجي ومشاركة العاملين في صنع القرارات ومنحهم صلاحيات بطريقة تشجع على المساهمة في تحقيق أهداف التجديد، والتواصل الفعال مع البيئة الخارجية وتعزيز استثمار فرص النجاح عن طريق إيجاد سياقات معرفية جديدة، تعزز السلوكيات التنافسية التي تؤدي إلى تبني آفاق المستقبل للقطاع.

الفعل الاستراتيجي المتناسق: يُعد الفعل الاستراتيجي المنسق بمثابة ترجمة للأنشطة المختلفة من الأفكار

خلال التجديد للشركة، والتعرف إلى محددات عدم تجانس الشركات العائلية في استخدام التغيير الاستراتيجي كاستجابة لأزمة كورونا، استخدمت الدراسة مجموعة بيانات استقصائية عالمية حول COVID-19 خاصة بالأزمات وتتألف من 2130 ملاحظة لشركات عائلية من 69 دولة. وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الإدارية للجيل المؤسس تؤثر بشكل كبير في عملية التجديد الاستراتيجي وأن الشركات العائلية التي يديرها الجيل المؤسس مقارنة بالأجيال اللاحقة تقوم بعمل أفضل في التجديد الاستراتيجي كاستجابة للأزمة عندما يكون لديها القدرات الإدارية الكافية فقط، كما أظهرت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة والتجديد الاستراتيجي مع القدرات الإدارية الكافية يؤديان دوراً مهماً في إدارة الأزمات الاقتصادية بشكل فعال، فيما هدفت دراسة (الصريرة، 2021) إلى اختبار وتقييم العلاقة بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده: (التصور الاستراتيجي، استكشاف الفرص، تكوين الأفكار الجديدة، استثمار الفرص، الفعل الاستراتيجي المنسق)، والنجاح التنظيمي في شركات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1000) قائد ومدير في الإدارتين العليا والوسطى في شركات قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، وبعبئة عشوائية تكونت من (500) مشارك، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي. وهدفت دراسة (عمر وآخرون، 2020) إلى تحديد دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (التجديد الاستكشافي، التجديد الاستثماري) في تعزيز الإبداع التنظيمي، لدى

من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (الشعلان، 2002).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: أنها قدرة القطاع الدوائي على إدارة سلسلة أحداث الأزمة بفاعلية وكفاءة، وفق مسارات مبنية على الخطط والبرامج الاستباقية التي تساعد في منع الأزمة أو احتوائها والتقليل من أثارها والحد منها بهدف الوصول بالقطاع إلى الحالة الطبيعية واستعادة نشاطه وإعادة التوازن له.

ثامناً: الدراسات السابقة:

دراسة (عيد، 2023) بعنوان "تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات" بمدينة السادات (مصر)، التي هدفت إلى توصيف التجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق التنظيمي، ومحتوى التجديد - الاستكشاف والابتكار، استثمار الفرص وخلق القيمة - والعملية) والاستدامة التنظيمية وتحديد نوع العلاقة بينهما، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة الورقية والإلكترونية، وكذا المقابلة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات بعينة بلغت (254) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التحديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، بينما تناولت دراسة (Issah, et all, 2023) القدرات الإدارية والتجديد الاستراتيجي في الشركات العائلية في حالة الأزمات: الدور الوسيط للجيل المؤسس، وهدفت إلى معرفة كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا، ومعرفة ما إذا كانت الشركات العائلية المدارة من الجيل المؤسس مقارنة بالأجيال اللاحقة قادرة على الاستجابة بشكل استباقي لاضطراب كورونا من

الدراسة أنه يوجد علاقة طردية قوية بين التمكين وإدارة الأزمات، وقدمت الدراسة توصيات: أهمها ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتحفيزهم وتمكينهم، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة مختصة وفريق مدرب على إدارة الأزمات، مع توفير الدعم المادي والتكنولوجي، وزيادة التركيز بشكل أكبر على مرحلتي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية باعتبارهما الخط الدفاعي الأول للوقاية من الأزمات والتخفيف من أثارها. كما هدفت دراسة (الخلواني 2020) إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات في المنظمات اليمنية، وكذا معرفة تأثير استراتيجية القيادة التحويلية وصنع القرار و الثقافة التنظيمية، والاتصال في الأزمات على إدارة الأزمات في المنظمات اليمنية خلال الأزمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأساسية من مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارات العليا للمنظمات اليمنية الخاصة المسجلة في وزارة الصناعة والتجارة اليمنية، باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وعدد (281) منظمة استجاب منها عينة بعدد (239) مفردة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أسلوب القيادة التحويلية واستراتيجية الاتصال في الأزمات واتخاذ القرار لهم تأثير كبير على إدارة الأزمات، خصوصا في مرحلة احتواء الضرر.

فيما هدفت دراسة (هلال وإرباب، 2020) إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي- منهج دراسة الحالة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأساسية من مجتمع الدراسة

عينة مختارة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات الميدانية واستطلاع آراء 25% من موظفي الشركة وخرج البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها كلما زاد تبني الشركة إلى توجه التجديد الاستراتيجي والإبداع التنظيمي أسهم ذلك في تعزيز قدرات الشركة على المنافسة وتقديم منتجات أفضل. بينما تناولت دراسة (القرص، 2021) مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية" (اليمن)، ومعرفة الدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (8) شركات وعينة قدرها (118) مفردة من موظفي هذه الشركات وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات بدرجة عالية في هذا الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات اليمنية بامتلاك قدر كاف من المعرفة في إدارة الأزمات وإنشاء إدارة مستقلة لذلك، وكذا الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات من عالية إلى عالية جداً من خلال تشجيع المرؤوسين ماديا وتقويض الصلاحيات لهم لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. فيما هدفت دراسة (خبشة، 2019) إلى التعرف إلى دور التمكين بأبعاده في إدارة الأزمات ومستوى تطبيقها بشركات صناعة الأدوية اليمنية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (7) شركات وبأسلوب العينة العشوائية بعدد (297) مفردة، واستنتجت

عالية في ردود أفعالهم تجاه الأزمة، كما تبني جميع المشاركين استراتيجيات للبقاء منها استراتيجيات الموارد البشرية المرنة، زيادة تنوع المنتجات، استكشاف أسواق جديدة، و زيادة التعلم.

تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة اتضح أن هناك اهتماماً في تناول موضوع الدراسة، سواء على الصعيد المحلي أم العربي أو الأجنبي، وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن حدوث الأزمات في المنظمات هو أمر حتمي وطبيعي، ولكن الأهم هو كيفية التنبؤ بها وإدارتها، لكنها تنوعت من حيث الاتجاهات البحثية، وكان السائد هو أن غالبية الدراسات السابقة أولت اهتماماً بالغاً بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات، بينما كان يجري تناول موضوع التجديد الاستراتيجي في سياقات عدة ولم نجد الدراسات الكافية التي تناولت دور التجديد الاستراتيجي بما يحوي من أبعاد في إدارة الأزمات ولم تكن ذات ارتباط مباشر بموضوع الدراسة الحالية ضمن متغيراتها المستقلة، والمتغيرة، وهذا يترك فجوة بحثية مفتوحة حول أهميتهما، مما حدا بالباحث إلى تبني الدراسة لمحدودية تطبيق مثل هذه الدراسات في البلد وقد تمثلت أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الآتي: **من حيث الهدف:** تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في (هدفها العام)، المتمثل في معالجة مشاكل المنظمات، في حين تختلف مع كل الدراسات في (أهدافها الخاصة)، وأسلوب التحليل والنموذج والنتائج، وتتقارب معها من حيث الأسس النظرية والمفاهيم العامة.

التمثل في العاملون بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية، بأسلوب العينة القصدية (العمدية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات.

وتحدثت دراسة (Mahto, et all, 2022) عن تعافي ما بعد الكوارث للشركات العائلية: دور دوافع المالك، وموارد الشركة، والقدرات الديناميكية، ومدى تأثير موارد الشركة العائلية وقدراتها وأولويات المكانة الاجتماعية في عملية التعافي بعد الكوارث للشركة، واستخدمت المنهج النوعي، بعملية تحليل 20 شركة عائلية صغيرة عانت من أضرار جسيمة بعد زلزال دولة تشيلي في عام 2010 وتوصلت إلى انه يوجد دور كبير لدوافع المالك في عملية الاستجابة لتعبية وحشد الموارد والقدرات المتاحة، وأن عملية التعافي هي عملية ديناميكية ومتكررة.

فيما تناولت دراسة (Alves et al,2020) إدارة الأزمات للأعمال الصغيرة أثناء تفشي وباء كورونا: COVID-19 استراتيجيات البقاء والمرونة والتجديد الاستراتيجي للشركات في ماكاو (الصين)، وهدفت إلى فهم التحديات والاستراتيجيات ووجهات نظر الشركات الصغيرة أثناء أزمة COVID-19، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي ودراسة الحالة، حيث جمعت البيانات بواسطة المقابلات من ست مجموعات صغيرة محلية من قطاعات مختلفة، وتغطي الصناعات كلها ماكاو، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن بعض الشركات الصغيرة التي كانت لديها خطة واستراتيجية رسمية للأزمة قبل ظهور المرض ساعدتها في الصمود أمام الجائحة، كما أن الشركات الناشئة الجديدة و الأعمال الصغيرة أظهرت مرونة

الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة لتصحيح المسار الحالي سواء بصورة وقائية أو علاجية لأجل تطوير استراتيجياتها الحالية لتكون استراتيجيات مستدامة ومرنة للتناسب مع التغييرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق البقاء والنجاح حاضراً ومستقبلاً.

ب. أبعاد التجديد الاستراتيجي:

تبنى مجموعة من الباحثين أبعاداً للتجديد الاستراتيجي التي جاءت بعد عملية تفسير وتحليل للجوانب المتعلقة به لإعطاء الصورة الموضوعية وفق رؤيتهم لمضمونه ومحتواه ووفق رؤى اتفق عليها العديد من الباحثين، الذين وجدوا أن أغلبها تتفق على بعدين رئيسيين هما (التجديد الاستكشافي، التجديد الاستثماري) (عمر وآخرون، 2020)، وآخرون أضافوا إلى ذلك زيادة الأعمال، (Glaser et all, 2015) ووجهة نظر أخرى أضافت مشاركة القيادة كدراسة (الشريفي، 2017) ، (Al-Yasiri et all, 2017) وهناك من أضاف تكوين الأفكار الجديدة، (الصرايرة، 2021) فيما البعض تناولها بشكل إجمالي في مفاهيم (السياق، العملية، المحتوى) (Schmitt et al, 2016). وقد وجد الباحث أن هنالك تبايناً واختلافاً في تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي ومؤشرات قياسه، وهذا يعود لاختلاف آراء واتجاهات الباحثين حول المداخل والنماذج التي انطلقوا منها التي بدورها انعكست على تحديد هذه الأبعاد، بالإضافة إلى تباين الظروف وتعاقب الأزمات التي أثرت في اختلاف وجهات النظر لكل باحث، وبشكل أكثر تفصيلاً فإن اختلاف المنظمات في نوع العمل والقطاع والمنافسة والبيئة يتطلب وجود رؤى وأفكار جديدة تساعد في الوصول إلى شيء جديد والحصول على نتائج متكاملة

من حيث المنهج المستخدم: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الكمي بأسلوبية الوصفي والتحليلي، بينما اختلفت مع بعضهم من هذه الدراسات التي اعتمدت على المنهج النوعي، أو الجمع بين المنهج النوعي ودراسة الحالة. وأما من حيث أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتفقت مع بعضها في الجمع بين الاستبانة والمقابلة، في حين اعتمدت بعضها على الاستبانة الإلكترونية، كما اختلفت مع جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، حيث لا توجد أي دراسة منها تم تطبيقها في بيئة القطاع الدوائي الوطني عدا دراسة (القرص، 2021) ودراسة (خبشة، 2019) وبمفاهيم وعينة مختلفتان.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: التجديد الاستراتيجي:

أ. مفهوم التجديد الاستراتيجي: يُعد التجديد الاستراتيجي من المداخل الرئيسة في أدبيات الإدارة وله دلالات تغيير استراتيجية وتنظيمية تنطوي على إعادة تعريف مفهوم الأعمال والتنظيم، كعملية مستمرة وتطورية تستدعي التغيير الاستكشافي المؤدي إلى الابتكار، واستمرار البحث عن سبل لخلق الفرص والمبادرات الريادية والاستجابة للبيئة الخارجية، هذا الأمر شجع المنظمات لتبني عمليات التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي، ورأى (Schmitt et al., 2018) بأنه العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير مسارها من خلال تحويل توجهها وقدراتها الاستراتيجية، ورأى (المشهداني والزبيدي، 2020) بأنه مجموعة من

بالأزمات الدولية، أو الطبيعية. وقد عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية في العام (1937) بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال، ووصفتها بموقف أو حدث مفاجئ غير متوقع، ووضع قلق، ومتوتر، وخطير بكل المعايير، يترك آثاره كهمة على الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة، ثم استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، (جلدة، 2011). ورأى (الشامي، 2021) بأنها تهديدات موضوعية وحقيقية، تخل بتوازن الوضع المستقر، ويترتب عليها تحول، ومصدرها وسببها انحراف الإنسان عن الوضع الطبيعي وتقصيره عن النظام السائد. وفي سياق الإدارة عموماً وإدارة الأعمال خصوصاً أُستعمل مصطلح الأزمة من قبل الباحثين ليدل على حالة حرجة تمر بها المنظمة، وبهذا يجد الباحثان اختلاف في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول الأزمات، بما انعكس على تعقيد الوصول؛ لتعريف موحد، نظراً لتباين نظرة كل منهم، واختلاف الخلفيات العلمية لهم، منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وجرت الإشارة لها من قبل الباحثين كلٌ بحسب مجال تخصصه.

ب. مراحل الأزمات: بما أن الأزمة تُعد ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها، فإنها تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها، ولكنها تشكل مع بعضها حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة

وأكثر ايجابية تتسجم وطبيعة المنظمات المبحوثة، فضلاً عن ارتباط هذه الأبعاد مع الأهداف والعمليات والاستراتيجيات لكل جهة تم دراستها، وانسجاماً مع وجهة النظر التي تبنتها هذه الدراسة في أن التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطور الاستراتيجي للأفعال ويساعد في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية وفي إطار نتائج الدراسات السابقة في مجال أنشطة التجديد الاستراتيجي، وبالإضافة إلى رؤية الباحثان بخصوص الأبعاد الأساسية في ظل التحديات التي تواجه بيئة الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية التزم الباحثان باستخلاص الأبعاد والمتغيرات المجمع عليها في أغلب الأبحاث والدراسات السابقة التي تتناسب - أيضاً- مع متطلبات الدراسة الحالية، وتتناسب مع احتياج الجهات المبحوثة ويمكن الاعتماد عليها في قياس أنشطة التجديد الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي: (الاستكشاف، زيادة الأعمال، استثمار الفرص، تكوين الأفكار الجديدة، القيادة التشاركية، الفعل الاستراتيجي المتناسق).

ثانياً: إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية:

أ. المفهوم العلمي للأزمة: في الواقع يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية وفي مجالات التعامل كافة، فقد تعددت الآراء وكثرت الاجتهادات في تعريف معنى الأزمة وذهب الباحثون والمهتمون في اتجاهات مختلفة، وحاول كلاً منهم الوصول إلى تعريف شامل، ولكن ذلك لم يحدث نتيجة لشمولية هذا المفهوم واتساع نطاقه حيث أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمة الفردية وانتهاءً

د. أبعاد إدارة الأزمات: نظراً لأهمية إدارة الأزمات في المنظمات وضرورة التفاعل معها وفقاً للأساليب العلمية والإدارية المتاحة من أجل التحكم بالأزمة المتوقعة وتجنب سلبياتها، فقد اختلف الكتاب والباحثون في آرائهم عند تحديد أبعاد الأزمة في العديد من الأبحاث التي تسعى إلى تصنيف أبعاد الأزمات، وأوردت تسميات متباينة من حيث المضمون وميدان بحث العاملين فيه، ولكنها تهدف إلى كيفية إدارة الأزمات والحد من أثارها واحتوى أضرارها، فمثلاً دراسة (علاء الدين، 202) تناولت قياسها في بُعدين وقائي وعلاجي، وآخرون تناولوها بشكل أكثر تفصيلاً (اكتشاف اشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم) كدراسة (سلام والحكمي، 2023)، (الخلواني 2020)، (ووبران، 2021)، و(خبشة، 2019)، وعند البحث والتدقيق في الأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة الأزمات اتضح وجود ترابط فكري من الناحية النظرية بين بُعدي (اكتشاف اشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية) مما استلزم الدراسة الحالية دمجها في بُعد (الاستراتيجية الوقائية) كمفهوم اشمل، ويأتي هذه الكلام متسقاً مع ما ذكره Mitroff & (Alpaslan, 2004) في نموذجة الذي مفاده أنه لم يعد من الممكن التنبؤ بحجم ومدى تأثير الأزمات أو التحكم والسيطرة على أثارها التدميرية؛ لذا فإنه من الضروري أن تكون هناك وقاية بدلاً من الاحتواء، وهذا ما تؤكد المقولة الشهيرة والمتداولة في الإرث العربي "الوقاية خير من العلاج"، ولتوضيح ذلك نشير إلى ما ذكره (الشامي، 2020) عن النظام الوقائي بأنه حماية الإنسان والمجتمعات والكيانات الإدارية مجتمعة من الأزمات والكوارث، حماية سابقة تُبنى

وتطورها، وتختلف مراحل الأزمة وفقاً لآراء الباحثين والمفكرين، حيث تختلف تلك المراحل وفقاً لنظرة كل منهم، وربما يكون بسبب تطورات المراحل التي تمر بها الأزمة، فمنهم من قسمها بحسب المدة الزمنية، ومنهم من صنفها بحسب تطورها، ومنهم من صنفها بحسب تأثيرها، والبعض قسمها بحسب مراحل التكوين، ولكنها كلها لا تخلو من مفاهيم دوره حياة الأزمة (جاد الله، 2008)، (المساعدة، 65، 2008)، حيث يمكن تصنيفها كالآتي: **الأزمة في مرحلة الميلاد (النشوء)، مرحلة النمو (الاتساع)، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار والتقلص، مرحلة الاختفاء.**

ج. إدارة الأزمات: يوصف عالم الأزمات بأنه عالم حي ومتفاعل له أطواره وخصائصه وأسبابه، ويعد جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية والمؤسسية، لذا كان لابد من إيجاد آليات مناسبة، وأساليب فعالة للتعامل مع هذا العالم، وتداعياته، لذلك وجدت إدارة الأزمة كمظهر للتعامل الإنساني مع الأزمات الطارئة أو الحرجة التي واجهت حياة الإنسان منذ أن حاول مجابهة الطبيعة، وقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم "إدارة الأزمات" وبذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي تناول من خلاله كل باحث أو مهتم بهذا الحقل، وذكر (عليوة، 2002، 25) أنها تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، ووصفها (Casto, 2014: 70) بفن اتخاذ القرارات تحت الضغط في ظل غياب المعلومة، والعمل على تنسيق استجابة المنظمة للأزمات التي تؤدي إلى إلحاق الضرر بالأفراد وهيكل المنظمة وسمعتها مما يؤدي إلى تقادي الأزمات أو التقليل من أثارها.

والمسجلة في الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية. ولأن المسؤولين عن إدارة الأزمات والمعنيين بقيادة التجديد الاستراتيجي هم قيادات الإدارة العليا، ثم من يلونهم من مسؤولي الإدارات والأقسام الأخرى فإن عينة مجتمع الدراسة قد تكونت من الفئات الإدارية فقط بحسب توصيف كل شركة.

ثالثاً: عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لقيادة الشركات المصنعة للأدوية والمتمثلة في الفئات الإدارية كونهم يمثلون عينة مجتمع الدراسة بشكل حصري وشامل وباعتبارهم المعنيين الأكثر في مجال اعداد الاستراتيجيات والمسؤولين عن إدارة الأزمات كلاً في موقعه وبحسب توصيف كل شركة بواقع (415) مفردة.

رابعاً: مصادر جمع البيانات جمعها: تمثلت المصادر والادوات التي استخدمها الباحثان لعملية جمع البيانات في الآتي: **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحثان من الناحية النظرية على العديد من المراجع والكتب والدراسات المتعلقة بمواضيع الدراسة. **المصادر الأولية:** اعتمد الباحثان من الناحية التطبيقية على **أداة الاستبانة:** كأداة رئيسية وباعتبارها أداة مهمة في جمع المعلومات الأولية من الدراسة الميدانية، حيث صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت السباعي المتدرج الذي يتكون من سبعة مستويات على النحو الآتي: "موافق بشدة"، "موافق"، "موافق إلى حدما"، "محايد"، "غير موافق إلى حدما"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة"، كما أعطيت الأوزان في عملية التحليل على النحو الآتي: الرقم (7) يقابل أوافق بشدة، الرقم (6) يقابل أوافق إلى حدما، الرقم (5) يقابل أوافق، الرقم (4) محايد، الرقم (3) يقابل غير موافق إلى

على معرفة سابقة والتزام مستمر بسنن الله في الخلق. ولأنه لا يمكن صد كل الأزمات أو الوقاية منها ومن الصعب منع وقوعها فإنه تُستخدم استراتيجية خدمية العلاجية كمفهوم أشمل من بُعد (احتواء الضرر) الذي يُعدُّ جزء من بُعد (الاستراتيجية العلاجية) الذي تبنته الدراسة الحالية حيث يشير إلى محاولة احتواء الأزمة والتعامل معها بمنهجية علمية للحد منها واحتواء اضرارها ومعالجة أثارها، ولأن الأهمية تكمن بعد ذلك في استعادة النشاط الذي لا محالة سيخلف دروساً تتعلمها المنظمة أثناء استعادة نشاطها فقد استلزم الأمر دمج بعدي استعادة النشاط والتعلم في بُعد واحد، وبهذا يمكن القول أن لكل أزمة زوايا عدة سواء كانت مادية، أو معنوية، أو إعلامية، أو سياسية... إلخ وتشكل جوانبها وأبعادها المتعددة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبية الوصفي والتحليلي، حيث يُعدُّ الأسلوب الوصفي هو الأنسب لمعرفة حجم أي ظاهرة مدروسة والتعرف إلى خصائص عينة الدراسة الميدانية، في حين يمثل الأسلوب التحليلي الأسلوب الأنسب لدراسة العلاقات واختبارات الفروض المتعلقة بها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: ويعرف مجتمع الدراسة أنه المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها (سيكاران، 2013)، وبناءً على ذلك فإن مجتمع الدراسة تكون من شركات ومصانع صناعة الأدوية اليمنية المتواجدة في أمانة العاصمة ومحافظه صنعاء ومحافظه حضرموت، التي بلغ عددها حتى عام (2023)، (10) شركات تمثل حالياً قطاع الصناعات الدوائية في اليمن،

البيانات المفقودة والإجابات المتشابه حد التطابق واستُبعدت عدد (7) استبانات غير صالحة للتحليل. ب. التحليل الوصفي لأداة الدراسة: التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة منها، حيث استُخدم **صدق التقارب**: الذي يقيس مدى الارتباط الإيجابي لكل مقياس من مقاييس المتغير مع المقاييس الأخرى التي تقيس نفس المتغير، ويتحقق عندما تكون أوزان البنود كافة المتضمنة في المتغيرات المحددة في نتائج التحليل العملي التوكيدي معنوية، وأن أوزانها على المتغير أكبر من (0.5) (Malhotra,) 2010: p 734 وقد تبين من نتائج التحليل العملي التوكيدي للمتغيرات أنها معنوية، وأوزان البنود كافة أكبر من (0.7)، وهذا يدل على تحقق الشروط السابقة التي تدل على أن النموذج يتمتع بصدق التقارب، كما استُخدم **صدق التمايز**: الذي يقيس مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها البعض ويتحقق بتحقق شرطين اثنين كما يلي: يجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص AVE أكبر من كافة الارتباطات للمتغيرات وعن طريق مقارنة قيم أقصى مربع التباين المشترك (MSV) مع متوسط مربع التباين المشترك (ASV) التي يجب أن تكون أصغر من قيم متوسط التباين المستخلص بحسب (Hair et al., 2010)، وقد تبين أن جميع قيم (MSV) و (ASV) أصغر من قيم (AVE)، هذا يدل على تحقق الصدق التمييزي.

ج. اختبارات الثقة (ثبات الاستبانة): يقصد بالثقة قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أي ثبات درجة اتساقه عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة على

حدا، الرقم (2) يقابل غير موافق، الرقم (1) يقابل غير موافق بشدة، وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يجري التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على عدة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية وعدد من المحكمين في شركات تصنيع الأدوية والهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية والمجلس اليمني للاختصاصات الطبية لإثرائها بملاحظاتهم القيمة، والمشار إليه بصدق المحتوى أو الصدق الظاهري لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بما يتوافق مع عينة الدراسة ويضمن قياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وزُعت عدد (415) استبانة،

خامساً: التحليل الإحصائي: اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على برنامج (SPSS.26) وعلى برنامج (AMOS.26) وأسلوبه نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإجابة أسئلتها، والوصول إلى نتائج دقيقة عملت الدراسة على مجموعة من الخطوات الاسترشادية من أجل التأكد من صلاحية النموذج منها الآتي:

أ. **تنظيف البيانات:** تهدف هذه الخطوات إلى معالجة البيانات بعد إدخالها بغرض التأكد من سلامتها لإتمام عملية التحليل، حيث تشتمل هذه الخطوة التعامل مع

تبين أن جميع قيم CR أكبر من (0.7) عدا بعدي استثمار الفرص وزيادة الأعمال مما يدل على موثوقية جيدة.

د. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة: بعد التأكد من محتوى المقياس وجودة بياناته، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمقاييس المستخدمة في الدراسة الذي يُعد شكلاً من أشكال تحليل العوامل حيث يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة ومن ثمَّ فإنَّ التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تنتمي إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، وقد استُخدمت حزمة برنامج التحليل الإحصائي (Spss.26)، و (AMOS.26)، وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و (Hair et al, 1998) التي تتمثل في النقاط الآتية: أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر. وأن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.2، وكذا أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.5 أو أكثر، وألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت، وألا تقل قيمة الجذور الكامنة (E. Value) لكل عامل عن واحد صحيح، وكذا وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية

المستجوبين وفي نفس الظروف، وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثقة ومن أكثرها شيوعاً التي يمكن من خلالها قياس الثقة هي طريقة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وطريقة الثقة المركبة (CR- Reliability Composite) وذلك كما يلي: **طريقة كرونباخ ألفا: Alpha Cronbach:** اختير ثبات المقاييس بطريقة (Alpha Cronbach)، حيث حُسب معامل ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة بهدف اختبار ثباتها، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و (1)، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمقياس، وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة، (Malhotra, 2010)، (Cronbach, 2004) ويتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية، وتشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من (0.80) ربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) فقد اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70)، وقد تبين من النتائج أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) وفقاً لـ (Malhotra,2010)، وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، حيث تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.65) وهذا يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة كبيرة من الثبات الداخلي. **الثقة المركبة (CR):** يستخرج هذا المؤشر من التحليل العاملي التوكيدي ويدل هذا المؤشر على إمكانية تطبيق مقياس الدراسة على التحليل بدرجة ثقة مقبولة، وتدل القيمة الأكبر من (0.7) موثوقية جيدة (Malhotra,2010, Bagozzi & Yi, 1988) وقد

العبارات التي يقل معاملها عن (0.5) وعددها (9) عبارات، كما نتج عن التحليل حذف بُعد واحد من أبعاد محور المتغير المستقل وهو بُعد (تكوين الافكار الجديدة) وتبقي خمسة أبعاد هي (الاستكشاف، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، القيادة التشاركية والفعل الاستراتيجي المتناسق)، كما تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (846) وبهذا يتضح أن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يُعدُّ كافياً وملائماً للدراسة، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات، وبهذا كان التوصل إلى خمسة (عوامل) أساسية من جميع العبارات في مقياس التجديد الاستراتيجي وتفسر (64.185%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, 1998)، كما هو في موضع في الجدول الاتي رقم (1):

في مصفوفة الدوران. وألا تقل قيمة KMO عن 0.50%، بالتناسب مع حجم العينة، وكذا لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد الصحيح، وأن تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.50%، وألا يقل تشيع العامل عن 0.50%. مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، ومن ثمَّ تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من ستة محاور لعوامل التجديد الاستراتيجي وعدد عباراتها سبعة وعشرون عبارة واستُخدم نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50)، وقيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشيعات لا تقل عن (0.50) وقيمة (KMO) لا تقل عن (0.60)، وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، وقيمة الجذر الكامن لا تقل عن الواحد الصحيح، نتج عن التحليل حذف

الجدول رقم (1): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل التجديد الاستراتيجي:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.					KMO	.846	
Bartlett's Test of Sphericity					Approx. Chi-Square	2852.064	
					Df	153	
					Sig.	.000	
5	4	3	2	1	رمزها	العبارات	المتغيرات
				.704	G3	توفر إدارة الشركة الإجراءات المناسبة لتغيير واقع العمل فيها.	
				.686	G2	تتفاعل إدارة الشركة بشكل إيجابي مع العاملين في تنفيذ الأفكار الإبداعية التي قدموها.	القيادة التشاركية
				.686	G1	تشرك إدارة الشركة العاملين في صنع السياسات والقرارات.	

				684.	G5	تفوض إدارة الشركة العاملين فيها صلاحيات اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بوظائفهم.	
				654.	G4	تحرص إدارة الشركة على بث ثقافة الاحترام المتبادل في أوساط العاملين.	
				774.	A3	تقوم الشركة بعملية الاستكشاف في سوق الدواء بهدف ابتكار منتجات جديدة.	الاستكشاف
				721.	A4	تسعى الشركة إلى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص الجديدة المتاحة.	
				703.	A2	تدرس الشركة الأسواق بعناية للتعرف إلى الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة في مجال نشاطها.	
				602.	A1	تبحث الشركة دائماً عن الفرص الجديدة في الصناعات الدوائية.	
				753.	K3	تهتم الشركة بالتنسيق بين أقسامها المعنية كافة عند تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية.	الفعل الاستراتيجي المتناسق
				740.	K4	تمتلك الشركة بداخلها نظام اتصال فعال للتنسيق.	
				616.	K2	تعد الشركة وتنفيذ خططها وتنفيذها في ضوء الموارد المتاحة لها.	
				747.	B4	تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات المطلوبة من الأدوية في الأسواق الناشئة.	استثمار الفرص
				666.	B3	توازن الشركة بين قدراتها الحالية واستثمار مقدرات جديدة.	
				628.	B1	تستغل الشركة أي فرصة متوافرة في السوق الدوائي المحلي.	
				741.	C3	تحرص الشركة على الدخول المبكر لمنتجاتها إلى الأسواق الناشئة الجديدة.	ريادة الأعمال
				674.	C5	تحرص الشركة على تنفيذ مشاريع جديدة حتى وإن كانت ستتعرض لمخاطر محتملة.	
				599.	D2	تعمل إدارة الشركة على تشجيع السلوك الريادي وتنميته لدى الأفراد العاملين لديها.	
				2852.064			الجذر الكامن
				64.185			نسبة التباين

وتنقسم تلك المكونات مجتمعة (72.063%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair at all, 1998)، كما هو مبين في الجدول الآتي رقم (2).

وكذلك أجري التحليل العملي الاستكشافي للمتغير التابع إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية: حيث نتج عن التحليل حذف عبارتين وعدم حذف أي بُعد من أبعاد محور المتغير التابع، وكان التوصل إلى ثلاثة (عوامل) مكونات أساسية من جميع العبارات في مقياس إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية

الجدول رقم (2): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائي:

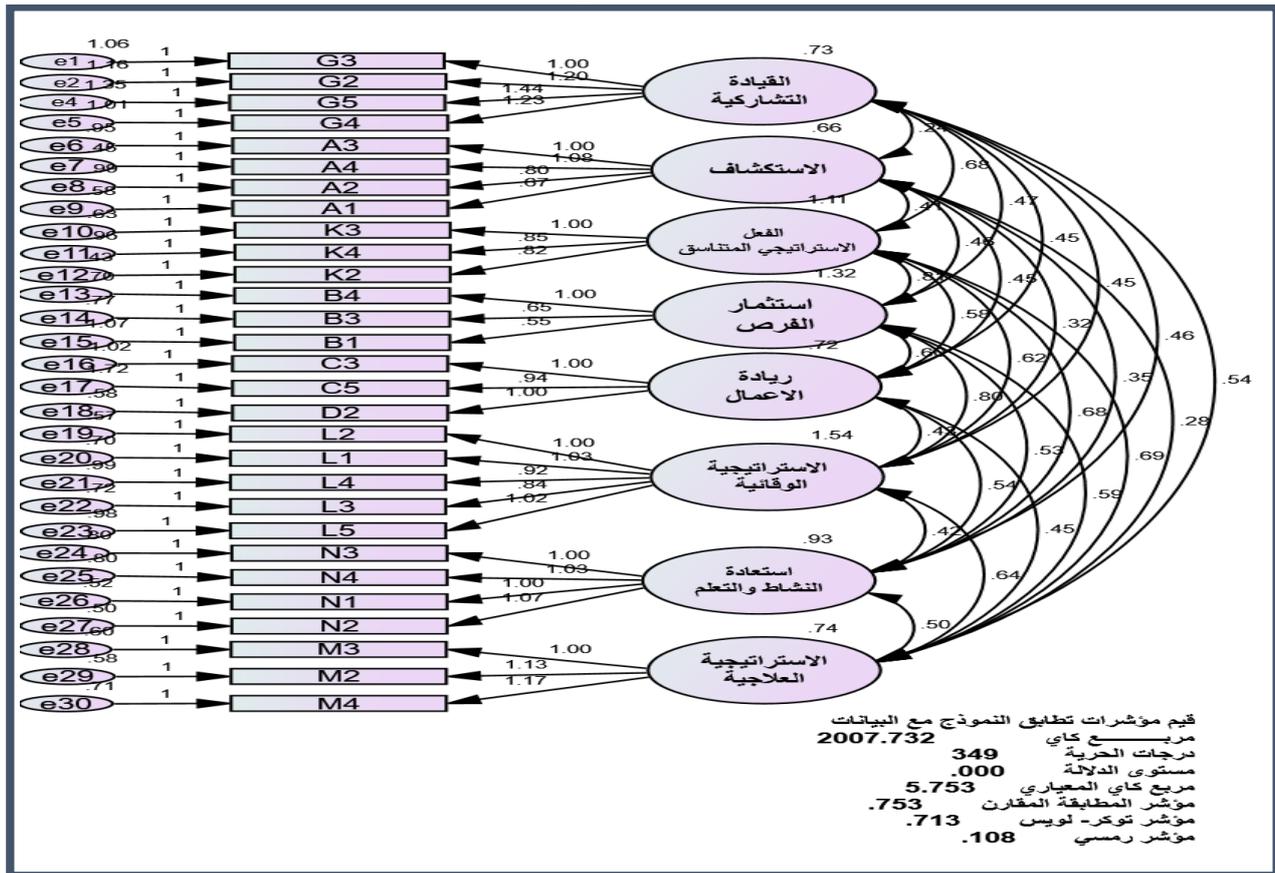
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		KMO		.838	
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square		2939.161	
		Df		66	
		Sig.		.000	
3	2	1	رمزها	العبارات	المتغيرات
		.837	L2	تعمل إدارة الشركة خطة طوارئ لإدارة الأزمات سنوياً.	الاستراتيجية الوقائية
		.833	L1	تمتلك الشركة قدرة التنبؤ على مؤشرات حدوث الأزمات.	
		.813	L4	توفر إدارة الشركة الإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمة قبل حدوثها بشكل مناسب.	
		.812	L3	تجري الشركة متابعة وتحديث خطط إدارة أزماتها وفقاً للمتغيرات البيئية.	
		.775	L5	تتعامل الشركة مع الاختلالات والمشاكل التي تحصل في الأداء أول بأول وتحلها قبل حدوث الضرر.	
	.832		N3	ترجع الشركة خطط وبرامج إدارة الأزمات لاكتساب الخبرة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	استعادة النشاط والتعلم
	.819		N4	تستخلص الشركة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات السابقة.	
	.786		N1	تكرس إدارة الشركة جهودها لاستعادة نشاطها مباشرة بعد وقوع الأزمة.	
	.783		N2	تعمل إدارة الشركة على تبسيط الإجراءات للعودة السريعة للوضع الطبيعي.	
.833			M3	تتخذ الشركة قرارات مناسبة للتخفيف من أضرار الأزمة وعدم تفاقمها.	الاستراتيجية العلاجية
.805			M2	تضع الشركة خطة واضحة لاستمرارية الأعمال أثناء الأزمة.	
.680			M4	تتبنى الشركة إجراءات علاجية فعّالة للأزمات لتسريع التعافي.	
				2939.161	الجذر الكامن
				72.063	نسبة التباين

الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة

هـ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة: يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل

لمتغيرات الدراسة الذي تقيسه 30 عبارة بحسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، واختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة لقياسه وتوضيح أبعاد العلاقة بين محاوره وكانت مقاييس جودة المطابقة التي أُدخلت في النموذج الاولي قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة ولكنها دون مؤشرات جودة مطابقة النموذج كما في الشكل رقم (2) والجدول رقم (3).

نماذج للعوامل بهذا المجال، حيث استُخدم المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وفي ضوء افتراض التطابق بين المصفوفة المتغيرة للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، وقد بني النموذج الاول للدراسة الذي يتكون من ثمانية أبعاد



شكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل
المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الإحصائي (2023).

مؤشر جودة النموذج:

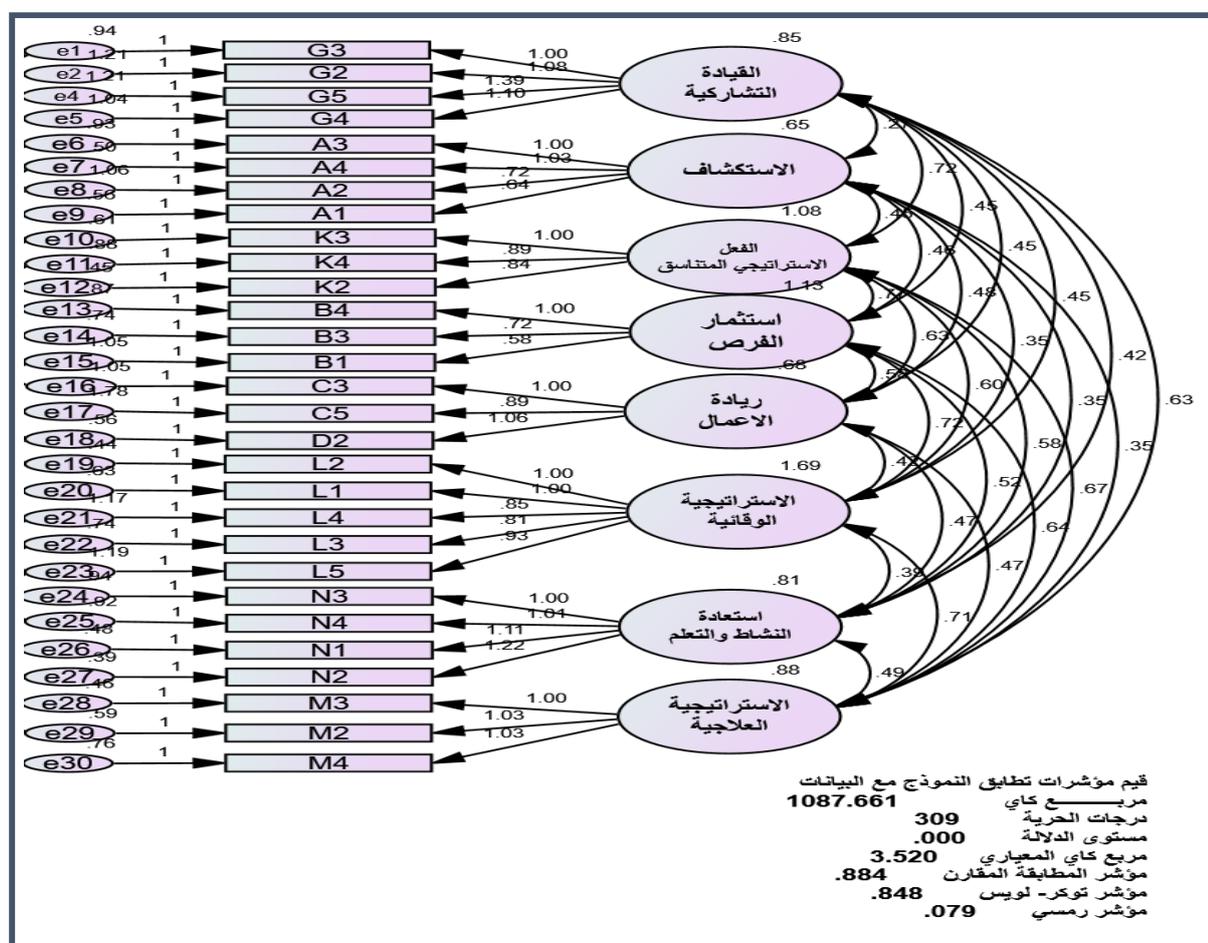
الجدول رقم (3): يوضح جودة المطابقة لمتغيرات الدراسة قبل التعديل.

هيكل النموذج	مستوى القبول	مؤشر جودة النموذج: مؤشرات جودة المطابقة
2007.732	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	χ^2 -square كاي تربيع =
349		df = degree of freedom
5.753	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df

0.739	أكبر من $90 \geq$	مؤشر المطابقة المعياري (GFI)
0.108	$0.08 <$ أقل من 0.08	جذر متوسط مربع الانحرافات (RMSEA)
0.718	أكبر من $90 \geq$	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.753	أكبر من $90 \geq$	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
0.593	أكبر من $90 \geq$	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

عبارة لعاملها، حتى تتجاوز كل المعلمات التقديرات المعيارية، كما يتضح من الشكل رقم (3)، والجدول رقم (4) الآتيين، اللذين يظهران أن متغيرات الدراسة بعد تعديل وتصحيح النموذج قد أعطت مقاييس جودة جيدة ومقبولة.

وبالنظر إلى الجدول نجد أنها غير مستوفية للتقديرات المعيارية وهذا يستوجب القيام بإجراء بعض مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج من أجل معالجة مشكلة التباينات المشتركة بين فقرات المقياس، وتحميل كل



شكل رقم (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

مؤشر جودة النموذج:

الجدول رقم (4): يوضح جودة المطابقة لمتغيرات الدراسة بعد التعديل:

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	مؤشرات جودة المطابقة
1087.661	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square كاي تربيع}$
309		df = degree of freedom
3.520	$1 < \chi^2/df < 5$	$/df \chi^2$
50.85	$90 \geq$ أكبر من أو = 90	(GFI) مؤشر المطابقة المعياري
790.0	0.08 < أقل من 0.08	(RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
470.8	$90 \geq$ أكبر من أو = 90	(NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.8840	$90 \geq$ أكبر من أو = 90	(CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.796	$90 \geq$ أكبر من أو = 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصادقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصادقية لأكثر من (0.80) ربما تكون إسرافاً، أما (Hair et al, 2010) فقد اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70)، عن طريق قيمة ألفا كرونباخ أو عن طريق الموثوقية المركبة (CR)، وهو ما تم الاستناد إليه كما يوضحه الجدول رقم (5) المقابل. جدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار الاعتمادية (Cronbach's alpha).

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لنموذج الدراسة يتحقق شروط المطابقة. مما يشير إلى جدوى هذه المعلومات ودقتها في تمثيل الأبعاد التي تنتمي إليها في القياس، وأن نموذج الدراسة قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة.

و. الاعتمادية والصلاحية والكفاءة العملية لنموذج الدراسة: يستخدم تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، وقد تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي؛ إذ إنه إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1)، يُعدُّ الاتساق الداخلي

المتغيرات	عدد العبارات	CR	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	4	0.717	0.727
	3	0.686	0.691
	3	0.643	0.665
	5	0.821	0.792
	3	0.820	0.795
المتغير التابع	5	0.883	0.889
	3	0.776	807.0
	4	0.847	0.858

المقياس مقسماً على عدد فقرات المقياس وحسب استبانة الدراسة المصمم وفق مقياس ليكرات السباعي فإن الوسط الفرضي للدراسة سيكون (4) وقد حُسب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة وجرى مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (4)، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (4) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وفيما يلي الجدول رقم (6) الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة الإحصائية
الاستكشاف	5.7120	.83869	%84	درجة موافقة مرتفعة
استثمار الفرص	5.5082	.99792	%79	درجة موافقة مرتفعة
ريادة الأعمال	5.2010	1.04181	%74	درجة موافقة مرتفعة
القيادة التشاركية	5.0632	1.13485	%71	درجة موافقة مرتفعة
الفعل الاستراتيجي المتناسق	5.5261	1.05636	%79	درجة موافقة مرتفعة
الاستراتيجية الوقائية	4.8412	1.25996	%69	درجة موافقة مرتفعة
الاستراتيجية العلاجية	5.3889	1.04925	%77	درجة موافقة مرتفعة
استعادة النشاط والتعلم	5.3750	1.07347	%77	درجة موافقة مرتفعة

على أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، وفيما يخص أبعاده أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لُبعد الاستكشاف جاء في المرتبة الأولى كأكبر متوسط (وسط حسابي = 5.7120، انحراف معياري = 0.83869)، يليه الوسط الحسابي للفعل الاستراتيجي المتناسق (وسط حسابي = 5.5261، انحراف معياري = 0.74800)، يليه الوسط الحسابي لُبعد استثمار الفرص (وسط حسابي = 5.5082،

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة كرونباخ والموثوقية المركبة للمتغيرات كافة أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010) بأن تكون أكثر من 0.70، عدا أن بعدي استثمار الفرص وريادة الأعمال التي كانت أقل من الحد المقبول، الأمر الذي يعني أن مقاييس الدراسة قد حققت الثبات الداخلي للمتغيرات.

ز. المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

لتحليل قيمة الوسط الحسابي وصفيًا لا بد من استخراج الوسط الفرضي الذي يمثل حاصل جمع رتب

يتضح من الجدول (6) أعلاه ما يلي: أن جميع الأبعاد يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (4) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الأبعاد في المجتمع موضع الدراسة حيث تحقق مستوى موافقة مرتفعة وحققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (5.32) بانحراف معياري مقداره (1.056) وأهمية نسبية بمقدار (77%). كما حققت عبارات المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي متوسطاً عام مقداره (5.40) بانحراف معياري مقداره (1.26)، وهذا يدل

تحت الدراسة، كما يستنتج من ذات الجدول رقم (6) أن المستقيمين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بُعد استعادة النشاط والتعلم عن بقية أبعاد إدارة الأزمات الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: استعادة النشاط والتعلم ثم الاستراتيجية العلاجية وأخيراً بعد الاستراتيجية الوقائية.

ح. تحليل الارتباط: (Person Correlation)

استُخدم تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30)، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70)، حيث تبين أن بُعد القيادة التشاركية يرتبط ارتباطاً إيجابياً معنوي متوسط مع بُعد المتغير التابع الاستراتيجية الوقائية بلغت قيمة الارتباط = (0.534)، ومع بُعد استعادة النشاط والتعلم وكانت قيمة الارتباط = (0.514)، كما يرتبط ارتباطاً معنوي قوي مع بُعد المتغير التابع الاستراتيجية العلاجية وكانت قيمة الارتباط = (0.747)، وأن بُعد الاستكشاف يرتبط ارتباطاً معنوي متوسط مع بُعد الاستراتيجية الوقائية وكانت قيمة الارتباط = (0.434)، ومع بُعد استعادة النشاط والتعلم حيث كانت قيمة الارتباط = (0.481) ومع بُعد الاستراتيجية العلاجية وكانت قيمة الارتباط = (0.564)، وأن بُعد

انحراف معياري = (0.9979)، ثم بُعد زيادة الأعمال (وسط حسابي = 5.2010، انحراف معياري = 1.04181)، وأخيراً بُعد القيادة التشاركية (وسط حسابي = 5.0632، انحراف معياري = 1.13485)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي لا تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي، مما يشير إلى قوة أبعاد التجديد الاستراتيجي تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (6) أن المشاركين قيد الدراسة يركزون بشكل أكبر على بُعد الاستكشاف مقارنة ببقية أبعاد التجديد الاستراتيجي الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الاستكشاف، ثم الفعل الاستراتيجي المتناسق ثم استثمار الفرص، ثم زيادة الأعمال وأخيراً القيادة التشاركية. ويتضح من الجدول رقم (6) أن المتغير التابع إدارة الأزمات حقق متوسطاً عاماً مقداره (5.20) بانحراف معياري مقداره (1.127)، وفيما يخص أبعادها أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لبُعد استعادة النشاط والتعلم جاء في المرتبة الأولى كأكبر متوسط (وسط حسابي = 5.3750، انحراف معياري = 1.07347) يليه بُعد الاستراتيجية العلاجية (وسط حسابي = 5.3889، انحراف معياري = 1.04925) وأخيراً بُعد الاستراتيجية الوقائية (وسط حسابي = 4.8412، انحراف معياري = 1.25996)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع إدارة الأزمات تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي مما يشير إلى توفر أبعاد المتغير

(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل التضخم (VIF) حيث إن كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار (Kolmogorov Smirnov Test) وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).
الجدول رقم (7) اختبارات التوزيع الطبيعي.

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	Model
1.543	.648	الاستكشاف
1.783	.561	استثمار الفرص
1.645	.608	ريادة الأعمال
2.625	.381	القيادة التشاركية
2.212	.452	الفعل الاستراتيجي المتناسق
2.000	.500	الاستراتيجية الوقائية
2.374	.421	الاستراتيجية العلاجية

وتأسيساً على ما سبق وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] اعتمد الباحثان في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع مثلث نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع

الفعل الاستراتيجي المتناسق يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المتغير التابع الاستراتيجية الوقائية وكانت قيمة الارتباط = (0.522)، ومع بُعد استعادة النشاط والتعلم وكانت قيمة لارتباط = (0.638)، كما يرتبط ارتباط معنوي قوى مع بُعد الاستراتيجية العلاجية وكانت قيمة الارتباط = (0.81)، كما أن بُعد استثمار الفرص يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المتغير التابع الاستراتيجية الوقائية وكانت قيمة الارتباط = (0.496)، ومع بُعد استعادة النشاط والتعلم وكانت قيمة الارتباط = (0.567)، ومع بُعد الاستراتيجية العلاجية وكانت قيمة الارتباط = (0.621)، كما أن بُعد المتغير المستقل زيادة الأعمال يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المتغير التابع الاستراتيجية الوقائية، وكانت قيمة الارتباط = (0.462)، ويرتبط ارتباط معنوي قوى مع بُعد استعادة النشاط والتعلم وكانت قيمة الارتباط = (0.765)، وارتباط معنوي متوسط مع بُعد الاستراتيجية العلاجية وكانت قيمة الارتباط = (0.646).

ط. اختبار التوزيع الطبيعي:

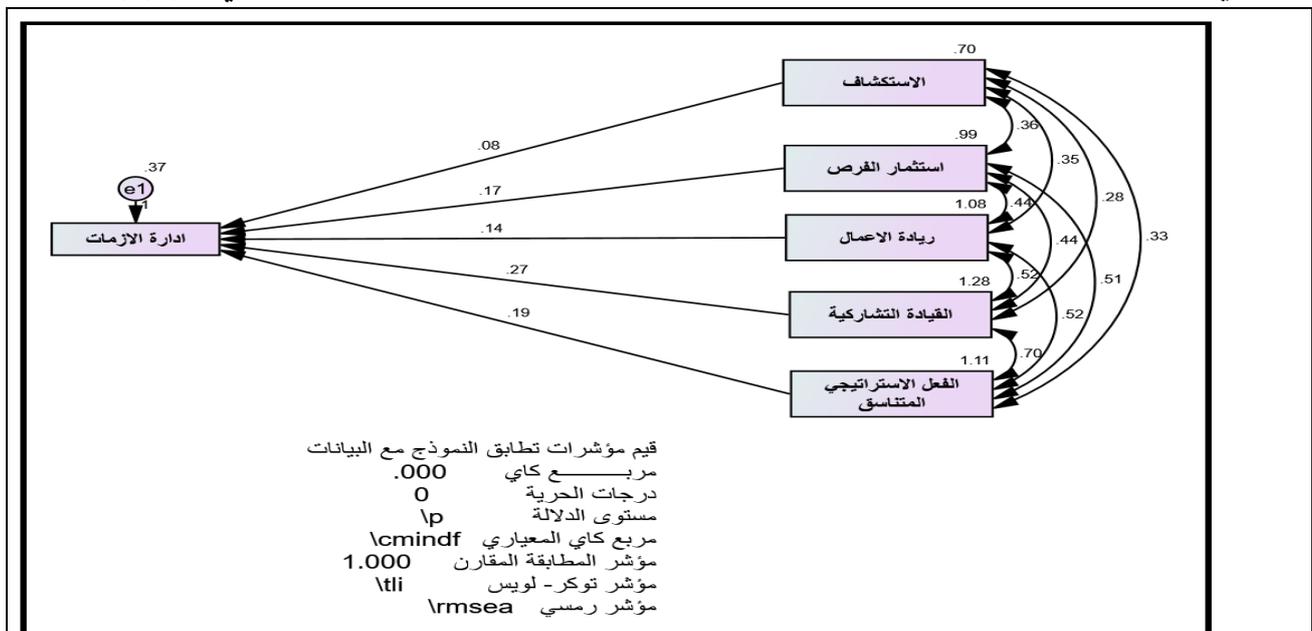
قبل البدء في تطبيق تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10)، والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذه الاختبارات ويتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد

وعدم الخطية وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة (2002) (Jeonghoon).

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستكشاف، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، القيادة التشاركية والفعل الاستراتيجي المتناسق) في إدارة الأزمات بأبعاده (الاستراتيجية الوقائية، الاستراتيجية العلاجية، استعادة النشاط والتعلم) وانبتق منها خمس فرضيات فرعية بحسب أبعاد المتغير المستقل واختبار هذه الفرضية اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها استخدم أسلوب تحليل المسار للتعرف إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، وتشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج؛ إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة وحققت المطابقة كما يوضحه الشكل الآتي رقم (1)

به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

تحليل المسار **Analysis Path**: وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، التي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة، سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أم متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث إنَّ نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Tabachnick & Fidell, 1996). ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث إنَّ تحليل المسار امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث إنَّه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات،



الشكل رقم (4) يبين أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده على إدارة الأزمات

مؤشرات جودة النموذج: وعند فحص مؤشرات جودة المطابقة ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة التي يجري الحكم بواسطتها على قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، وقد تبين أن نتائج النموذج قد أعطت جودة مطابقة جيدة ومقبولة، وفيما يلي تصنيف مؤشرات جودة المطابقة مع محكات الحكم عليها كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (8) يبين مؤشرات جودة النموذج لأثر التجديد الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

التفسير	الحد المقبول	القيم	
--	--	0.00	CMIN
--	--	1.000	DF
يحتاج إلى زيادة DF	Between 1 and 3	0.00	CMIN/DF
ممتاز	>0.95	1.000	CFI
مقبول	<0.06	0.379	RMSEA
مقبول	>0.05	0.000	PClose

وللحكم على مدى معنوية التأثير نقارن مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول رقم (9) يبين قيم تحليل المسار لنتائج الفرضية وجود دور نو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في إدارة الأزمات:

والحكم على مدى معنوية التأثير نقارن مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

م	العلاقات		التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
	أبعاد التجديد الاستراتيجي	المسار					
1	الاستكشاف	<---	0.085	0.042	2.034	.042	قبول الفرضية
2	استثمار الفرص	<---	0.167	0.037	4.510	***	قبول الفرضية
3	ريادة الأعمال	<---	0.143	0.035	4.044	***	قبول الفرضية
4	القيادة التشاركية	<---	0.269	0.034	7.996	***	قبول الفرضية
5	الفعل الاستراتيجي المتناسق	<---	0.191	0.039	4.950	***	قبول الفرضية

مستوي المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$ وبالنظر إلي الجدول رقم (9) الذي يبين قيم معاملات المسار يتضح أن المسار من الاستكشاف إلى إدارة الأزمات (2.034) دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.042) وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار من استثمار الفرص إلى إدارة الأزمات (4.510)، وهو دال إحصائياً عن مستوى دلالة (0.000)، وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار من ريادة الأعمال إلى إدارة

مستوي المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$ وبالنظر إلي الجدول رقم (9) الذي يبين قيم معاملات المسار يتضح أن المسار من الاستكشاف إلى إدارة الأزمات (2.034) دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.042) وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار من استثمار الفرص إلى إدارة الأزمات (4.510)، وهو دال إحصائياً عن مستوى دلالة (0.000)، وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار من ريادة الأعمال إلى إدارة

التشاركية، وهذا يدل على أن شركات قطاع التصنيع الدوائي تؤمن بأهمية الاستكشاف كأداة فاعلة ومؤثرة في حل المشكلات التي تواجهها، فضلاً عن اعتقادها بوجود ترجمه هذه الخطط إلى حقائق وتوسعة قنوات التنسيق مع كل أطراف المصلحة حول اعتماد التجديد الاستراتيجي ضمن أهدافها لكسب المزيد من التسهيلات من الجهات ذات الاختصاص، كما أنها تبذل الجهد في استغلال الفرص رغم أنها تواجه بعض المخاطر والصعوبات عند استثمارها الفرص بسبب المنافسة مع المنتجات الخارجية وما تقدمه هذه الشركات امتيازات لإغراق الأسواق المحلية بمنتجاتها، فيما يحتل مشاركة القيادة أو القيادة التشاركية المرتبة الأخيرة وهذه يشير إلى أن أغلب القرارات تتم بصورة مركزية ولكن تجدر الإشارة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية في أية منظمة تتوقف في الأساس على تقبل الإدارة العليا لفلسفة القيادة التشاركية ومبادئها الأساسية والتزامها بتبني هذه الفلسفة وما يترتب عليها من أثر في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛ لذلك فإن السبب في انخفاض ممارسة القيادة التشاركية في الشركات محل الدراسة قد يعود إلى عدم تبني القيادة العليا لهذه الفلسفة على الأقل في الوضع الراهن.

ثانياً: ممارسة إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية اليمني:

تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات كان فوق المتوسط ويمكن قياسه من خلال (استراتيجية وقائية، استراتيجية علاجية، استعادة النشاط والتعلم)، مما يدل على توافر هذه الممارسات في قطاع الصناعات بصورة لا بأس بها، كما أظهرت الدراسة أن بُعد استعادة النشاط والتعلم كان أكبر متوسط يليه

الأزمات (4.044)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار من القيادة التشاركية إلى إدارة الأزمات (7.996)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار من الفعل الاستراتيجي المتناسق إلى إدارة الأزمات (4.950)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)؛ ما يدل على أنه كلما زاد أي بُعد من أبعاد متغير التجديد يؤدي إلى زيادة متغير إدارة الأزمات بمقدار قيمة معامل الانحدار العائد إلى ذلك البعد لأبعاد متغير التجديد من خلال العلاقة الطردية بينهما، وعليه قُبلت كل الفرضيات.

سادساً: مناقشة النتائج:

أولاً: ممارسة التجديد الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية اليمني:

تشير نتائج الدراسة إلى توفر ممارسة التجديد الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية بمستوى مرتفع، ويمكن قياسه وفق نتائج التحليل العاملي الاستكشافي من خلال (الاستكشاف، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، القيادة التشاركية والفعل الاستراتيجي المتناسق)؛ ما يدل على توفر ممارسة التجديد الاستراتيجي في الشركات المبحوثة بصورة مثالية، كما أظهرت الدراسة أن بُعد الاستكشاف جاء في المرتبة الأولى كأكبر متوسط وأخيراً بُعد القيادة التشاركية وأن الشركات يركزون بشكل أكبر على بُعد الاستكشاف مقارنة ببقية أبعاد التجديد الاستراتيجي الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الاستكشاف، ثم الفعل الاستراتيجي المتناسق ثم استثمار الفرص، ثم قيادة الأعمال وأخيراً القيادة

لسلوك قيادة الشركات محل الدراسة في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة؛ لذلك يرى الباحثان أن ثمة انخفاضاً في مستوى إدراك قيادة هذه الشركات لأهمية نظم إدارة الأزمات بدءاً من الاستعداد والوقاية وانتهاءً بالتعلم منها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فلعل طبيعية الأزمة الراهنة التي تمر بها الجمهورية اليمنية قد أفضت إلى إتباع نماذج ذاتية في إدارة الأزمات قد لا تتوافق مع الأنموذج الذي بنيت عليه الدراسة، وكل جهة تعمل وفق ما تراه مناسباً لها نظراً لخصوصية المرحلة وبالأخص في ظل عدم اليقين تماماً عن حيثيات الأزمة؛ لأنها تعود بالدرجة الأولى إلى تداعيات العدوان والحصار.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: أظهرت الدراسة وجود دور وتأثير إيجابي معنوي للتجديد الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية، حيث تبين أن أبعاد التجديد تؤثر بشكل متساوي في تركيبة إدارة الأزمات لقطاع التصنيع الدوائي، وهذا يشير إلى أن اعتماد شركات القطاع للتجديد الاستراتيجي سيساعدها في مواجهة الأزمات لأن تركيبة التجديد الاستراتيجي تقلل من تأثيرات الأزمات وتخفف من حدتها، متفقة مع نتائج دراسة (Issah, et all, 2023)، فيما تتقارب جزئياً مع دراسة (Schmitt, et al , 2016) من حيث دور التجديد في أوقات الندرة البيئية، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$ لُبعد الاستكشاف في إدارة الأزمات كما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المسار من الاستكشاف إلى إدارة الأزمات يساوي (2.034)، وهو دال

بُعد الاستراتيجية العلاجية وأخيراً بُعد الاستراتيجية الوقائية، وهذا يشير إلى أن الشركات يركزون بشكل أكبر على بُعد استعادة النشاط والتعلم عن بقية أبعاد إدارة الأزمات الأخرى، ويمكن تفسير هذا التأثير بسبب سيادة وسيطرة المفهوم التقليدي لإدارة الأزمات، الذي ينظر للأزمة على أنها تنحصر في كيفية التعامل معها بعد وقوعها واحتواء الأضرار الناتجة عنها، ومن ثمّ تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر ومركز مما يؤدي إلى حاجة الشركة إلى توفير المعلومات بالكمية والنوعية ودرجة الموثوقية المناسبة على اعتبار أن المنظمة تواجه تحديات ومخاطر، مما يتطلب تظافر الجهود للتقليل من تأثيرها، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: استعادة النشاط والتعلم ثم الاستراتيجية العلاجية وأخيراً بعد الاستراتيجية الوقائية. وهذا يشير إلى أن الجهات المبحوثة لم تهتم بالاستراتيجية الوقائية لكونها الأهم، مما يدل على عدم وجود إدارة معنية أو فريق متخصص في إدارة الأزمات، وأنه يتم مواجهة الأزمات بأسلوب ارتجالي ويغلب عليهم المثل اليمني المشهور "ما بداء بدينا عليه" متجاهلين المثل الأكثر شهر "الوقاية خير من العلاج" وهذا مؤشر يدل على ضعف قدرات المنظمات على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، مما يسهم في حدوث الأزمات أو ارتفاع المخاطر والآثار السلبية المحتملة لها ونظراً لما تمثله هذه النتائج من أهمية، تجدر الإشارة إلى أمرين مهمين الأمر الأول تعتبر هذه النتائج صادمة إلى حد ما لاسيما وأن هذه الشركات محل الدراسة تعد من الشركات الرائدة في الجمهورية اليمنية، الأمر الثاني: لأن الدراسة لم تستهدف بالأساس معرفة عوائق إدارة الأزمات بقدر ما تهدف إلى تحديد المستوى الفعلي

الريادة والريادي، ودراسة (الجبوري، 2020)، التي تناولت إمكانية بناء المنظمات الذكية أثناء الأزمات من خلال استراتيجيات الريادة)، ودراسة (Kearney et al., 2015). ودراسة (Y. Lee et al., 2023) التي تعتبر أن هناك تأثيراً متبادلاً بين المسارين الفرضية الفرعية الرابعة أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$ تُبعد القيادة التشاركية في إدارة الأزمات كما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المسار من القيادة التشاركية إلى إدارة الأزمات بلغ (7.996)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وعليه تقبل الفرضية، مما يدل على أهمية دور القيادة التشاركية لاحتوائها للأزمة باعتبارها تأخذ بجميع أبعادها ووهي بهذا تتفق بشكل جزئي مع (خامرة وبهاز، 2021)؛ لأنها تناولت القيادة الإدارية بشكل عام.

الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$ تُبعد الفعل الاستراتيجي المتناسق في إدارة الأزمات كما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المسار من الفعل الاستراتيجي المتناسق إلى إدارة الأزمات (4.950)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وعليه تقبل الفرضية، وهذا يشير إلى أهمية التنسيق وترجمة كل الخطط التنفيذية إلى حقائق وبذلك تتفق مع دراسة (ياسف، 2021)، ودراسة (Gooding et al., 2022) التي حصرها على جانب الأزمات الصحية بينما اعتبرت دراسة (Johansson & Bäck 2017) الفعل الاستراتيجي المنسق أحد أهم استراتيجيات الاستجابة للأزمات. وهذا يدل على أنه كلما زاد أي بُعد من أبعاد متغير

إحصائياً عند مستوى دلالة (0.042) وعليه تقبل الفرضية، وهذا يشير إلى أنه كلما اعتمدت شركات القطاع الدوائي على الاستكشاف كلما ساعدها ذلك في مواجهة الأزمات، وبذلك تتفق مع دراسة (الباشقالي والداؤد، 2015) التي أثبتت وجود أثر للاستكشاف على مصادر الانهيار التنظيمي ومنها الأزمة وأن الاستكشاف يعمل على الحد من الانهيار التنظيمي.. الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$ تُبعد استثمار الفرص في إدارة الأزمات كما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المسار من استثمار الفرص إلى إدارة الأزمات (4.510)، وهو دال إحصائياً عن مستوى دلالة (0.000) وعليه تقبل الفرضية، وهذا يشير إلى أنه كلما اعتمدت شركات القطاع الدوائي على الاستكشاف كلما ساعدها ذلك في مواجهة الأزمات، وهي بذلك تتفق مع دراسة (الباشقالي والداؤد، 2015) التي أشارت إلى وجود أثر لهما على مصادر الانهيار التنظيمي ومنها الأزمة.

الفرضية الفرعية الثالثة أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$ تُبعد ريادة الأعمال في إدارة الأزمات كما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المسار من ريادة الأعمال إلى إدارة الأزمات بلغ (4.044)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وعليه تقبل الفرضية، وتتفق بذلك مع دراسة (Boers and Henschel, 2022) كما تتفق بشكل جزئي مع نتائج دراسة (البراشدية، 2021) التي ركزت على دور ريادة الأعمال الرقمية في إدارة الأزمات، ودراسة (الدوري والحيت، 2017) التي تناولت أهمية خصائص

عمل يتبعان قيادة الشركات مع توفير الصلاحيات والدعم المادي.

6. تعزيز عملية الاهتمام بشكل أكبر بالاستراتيجية الوقائية وعملية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، من خلال رصد وتجميع وتحليل علامات الخطر التي قد تكون مؤشر على الأزمات.

7. وأخيراً ضرورة قيام الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية باتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بحماية المنتج الدوائي الوطني من المنتجات الدوائية المستوردة وتقديم الدعم لمصنعي الأدوية المحليين لتحسين نوعية الأدوية المصنعة وكميتها، وتشجيعهم على توفير هذه الأدوية بشكل مناسب وفي الوقت المناسب، وهذا بدوره سيحل مشاكل الاعتماد على المنتجات الأجنبية.

تاسعاً: المقترحات البحثية:

- نقتراح إجراء دراسات مستقبلية حول التجديد الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، في سياق التحول الرقمي، أو الذكاء الاصطناعي.
- هناك حاجة إلى بناء نموذج لإدارة الأزمات يقوم على دراسة تجريبية في البيئة المحلية كونه لا يوجد نموذج بني في بيئة محلية أو عربية فنشجع الباحثين إلى ابتكار نماذج أعمال تستفيد من تقنيات الثورة الصناعية القائمة.
- هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم الأزمات المحلية بشكل عام والظروف التنظيمية والثقافية والبيئية التي تخضع لها طريقة التجديد التي تستخدمها الشركة المحلية.

التجديد يؤدي إلى زيادة متغير إدارة الأزمات بمقدار قيمة معامل الانحدار العائد إلى ذلك البعد لأبعاد متغير التجديد من خلال العلاقة الطردية بينهما، وعليه قُبلت كل الفرضيات.

ثامناً: التوصيات:

1. على الشركات اليمنية المصنعة للأدوية اعتماد التجديد الاستراتيجي وزيادة الاهتمام بعملياته؛ لأنه ليس عملاً اعتيادياً أو خطة روتينية بل هو إطاراً معرفياً وإدارياً للمنظمات للتغلب على التهديدات الخارجية والقيود الداخلية وفي الوقت نفسه تحسين الأداء والتخلص من القضايا التقليدية.
2. على الشركات المصنعة العمل على كسر الجمود الاستراتيجي والبدء بالتجديد الاستراتيجي التدريجي المبني على الاستكشاف واستثمار الفرص والاستمرار في إنتاج منتجات جديدة، لضمان تغطية حاجة السوق المحلية بشكل مناسب.
3. ضرورة تعزيز بُعدي ريادة الأعمال ومشاركة القيادة كونهما يمثلان نقاط قوة في مواجهة الأزمات فضلاً عن تنشيط وتقوية الأبعاد الأخرى لتحقيق التكامل والتعاون.
4. ضرورة تعميق وعي المدراء ونوابهم ومديري الإدارات التنفيذية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بمفاهيم وعمليات الإدارة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي، في ظل ظروف عدم التأكد وذلك من خلال البرامج التدريبية المصممة من قبل المراكز الاستشارية أو التدريبية.
5. الاهتمام بإدارة الأزمات من خلال إنشاء وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات أو تشكيل فريق

قائمة المصادر والمراجع:

• أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] الباشقالي، محمود والداؤد، ناظر (2015) "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك المجلة العربية للإدارة، مج 53، ع 2 - ديسمبر.
- [2] البراشدية، حفيظة سليمان (2021) ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا كوفيد19 الفرص والتحديات دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، الدوحة، قطر.
- [3] البنك الدولي، (2021) تقرير عن الوضع الصحي في اليمن، قطاع الصحة، مذكرات سياسية، كتب التقرير (توني جو ليبوس، ودينشان دوران) لإبلاغ عمليات البنك الدولي بشأن الصحة والتغذية والسكان في اليمن.
- [4] الجبوري، سيف خلف (2020) "مكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل" رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
- [5] الخولاني، محمد على (2020)، "العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات في المنظمات اليمنية: التأثير الوسيط لاتخاذ القرار" أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة أوتارا، ماليزيا، وبحث منشور في المجلة الدولية للابتكار والإبداع والتغيير مجلد5، ع 2، الخاص، 2019.
- [6] الدوري، جمال أحمد والحيت، أحمد فتحي (2017) أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، م، ع. 53، <https://search.emarefa.net/detail/BIM-939473>
- [7] الرفاعي، محمد حسين (2009) الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة سانت كليمنس العالمية، بريطانيا.
- [8] الزبيدي، ليث محمد (2021) "المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات" دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد - بحث الدبلوم للماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- [9] الشامي، عبد القادر قاسم أحمد (2021). "النظام المؤسسي الوقائي من الفتن (الأزمات والكوارث) دراسة في الفكر الإداري والمنهج الإسلامي"، الطبعة 1، مطابع التوجيه، صنعاء، اليمن.
- [10] الشريف، علي كاظم (2017) "التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت"، جامعة كربلاء أطروحة دكتوراه. محافظة الفرات الأوسط، العراق.
- [11] الشعلان، فهد أحمد (2002)، إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات، مكتبة الملك فهد الوطنية ط 2. الرياض، السعودية.
- [12] الصرايرة، دلال عقيل (2021) "التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5) العدد (8) إبريل 2021م ص 1-18.
- [13] الصيرفي، محمد، وعبد الفتاح عصام، والسيد رحاب (2020) ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية) - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالعريش (FOEJ)، المجلد 8، الع 22.1، ص 124-170.
- [14] العماري، عباس رشدي (1993) إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة، ط 1، القاهرة، مصر.
- [15] القرص، عبد الفتاح (2021) "مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية-جامعة عمران مجلة جامعة الرازي

- العلوم الإدارية والإنسانية اليمن صنعاء، السنة الثانية، عدد، 1مج2.
- [16]المساعدة، ماجد عبد المهدي (2012)"ادارة الأزمات (المدخل - المفاهيم - العمليات)، دار الثقافة للنشر، الأردن.
- [17]المشهداني، سناء والزبيدي، غني (2020). دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي - بحث تحليلي في وزارة التربية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والمالية، جامعة تكريت، 16(52)، ص : 218-243.
- [18]الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2022) إدارة الصناعات الدوائية المحلية، صنعاء، اليمن.
- [19]بدران، حسن قندي (2021) "دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية" جامعة الأقصى -فلسطين.
- [20]جاد الله، محمود (2008) إدارة الأزمات، الطبعة (1)، دار أسامة، الأردن، ص.32-33
- [21]جلدة، سليم بطرس (2011)، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، الطبعة، [دار الراءية، عمان.
- [22]حمادي، انتصار عباس و خضر، رائد عبد الجبار (2020) "أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في إدارة الازمة: بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء" ، العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد.60.
- [23]خامرة، الطاهر، بهاز جيلالي (2021) "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة" مجلة إضافات اقتصادية المجلد 05 /العدد: 02،.
- [24]خبشة، عبد الماجد (2019) دور التمكين في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية اليمنية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- [25]رميض، مها ماهر(2018) التجديد الاستراتيجي وتأثيره في الإبداع المنظمي" دراسة تحليله مقارنة بين
- جامعتي بغداد والكوفة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قدم إدارة الأعسال ،كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق.
- [26]سلام، فهمي والحكمي، وائل (2023) أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد 3، عدد 1، ص 93.
- [27]سيكاران، اوما (2013) طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية" ترجمة بسيوني إسماعيل والعزاز عبد الله جامعة الملك سعود-القصيم دار المريخ للنشر العمل الأصلي نشر في عام 1984.
- [28]علاء الدين، ياسمين (2021) "دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات دراسة حالة لشركة أرامكو جامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، م 25، ع 3، ص 1-71.
- [29]عليوة، السيد (2002). إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية، وأساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات مكتبة الكتب العربية، القاهرة، مصر.
- [30]عمر، ايمان وإسماعيل سيف والعيساوي هادي (2020)" دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى عينة مختارة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء" جامعة تكريت العراق، مجلة الرافيدين م 39 ع 127.
- [31]عيد، أيمن عادل (2023) تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(1) ص 219.
- [32]مثنائي، بلال، القضاة، نضال ، ذيابات خالد(2021) "دور التفكير الاستراتيجي في ادارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد الجامعة الإسلامية عزة فلسطين

- communities" , [Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy](#), Vol. 16 No. 5, pp. 756-780. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0210>.
- [6] Casto, C. A. (2014). Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/etd/626/>
- [7] Churchill, G. (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73. <http://dx.doi.org/10.2307/3150876>
- [8] Coombs, W.T. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding [DX Reader version]. Retrieved from: <http://bit.ly/2Vbb1UH>
- [9] Cronbach, L.J. and Shavelson, R.J. (2004) My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 391. <https://doi.org/10.1177/0013164404266386>
- [10] Glaser, L. Fourne.L , Sebastian.p & Elfring , Tom. (2015). Achieving strategic renewal, the multi-level in fluencies of top and middle managers, boundary-spanning ", *Small Bus Econ*, Vol.45, p:305 - 327, DOI 10. 1007\ s 11187-9633-5.
- [11] Gooding, et al.(2022)How can we strengthen partnership and coordination for health system emergency preparedness and response? Findings from a synthesis of experience across countries facing shocks <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08859-6>
- [12] Hair, Joseph F. JR. and Others, (1998) *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- [13] Hair, JR., J.F., Black, Wi. C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), "Multivariate Data Analysis. Vectors", seventh Edition. Pearson Prentice Hall
- [14] Issah, Wunnam & Anwar, Muhammad & Clauss, Thomas & Kraus, Sascha, (2023). "[Managerial capabilities and strategic renewal in family firms in crisis situations: The moderating role of the founding generation.](#)" *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 156(C).
- [15] Jeonghoon Ann, (2002) Beyond Single Equation Regression Ananalysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis, *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 66, Spring 2002, PP 37- 42.
- [16] Johansson, C., & Bäck, E. (2017). Strategic Leadership Communication for Crisis Network Coordination. *International Journal of Strategic Communication*, 1-20. doi.org/10.1080/1553118X.2017.1341889
- [17] Kaiser, H.F. (1974) An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02291575>.
- [18] Kearney, Claudine, & Morris, Michael (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector Performance. Article in *Small Business Economics*. University of Florida, USA, Vol: 45, 425 445.
- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 29، ع 2.
- [33] هلال، طارق عثمان، أرباب، سهى أحمد (2020) "أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الجامعة الإسلامية، غزة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 28، ع (3)، ص، 158-175.
- [34] وزارة الصحة، (2021) المؤتمر السنوي الأول للصناعات الدوائية الوطنية تحت شعار "صنع في اليمن"، الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية بالتعاون مع الهيئة العامة للاستثمار وكلية الصيدلة جامعة صنعاء ونقابة الصيادلة والاتحاد اليمني لمنتجات الأدوية، صنعاء، اليمن.
- [35] ياسف، هبه (2021) "ابعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، م 4، ع 1، ص 25.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

- [1] [Al Humaidan, S.](#) and [Sabatier, V.](#) (2017), "Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 106- <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2015-0161>
- [2] Alves, Jose C, Lok, Tan Cheng, et al. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19, Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau City University of Macau, Research Square, Frontiers of Business Research in China. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- [3] Al-Yasiri, Akram and Al-Taei, Faisal and Hussein, Ali Kazem (2017), the role of strategic innovation in achieving strategic sovereignty, an analytical study of the views of senior leaders in the General Company for the Southern Cement Industry, *Journal of Administration and Economics*, V. 6, No. 24.
- [4] Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94 <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>.
- [5] [Boers, B.](#) and [Henschel, T.](#) (2022), "The role of entrepreneurial orientation in crisis management: evidence from family firms in enterprising

- [19]Lavie, D. & Rosenkopf L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49, 797–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083085>
- [20]Mahto, Raj V. & Llanos-Contreras, Orlando & Hebles, Melany, (2022). "Post-disaster recovery for family firms: The role of owner motivations, firm resources, and dynamic capabilities." *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 145(C)
- [21]Malhotra, N.K. (2010), "Marketing Research: An applied orientation", sixth Edition. Prentice Hall International, London.
- [22]March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1),71-87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>.
- [23]Mitroff, I. I., Alpaslan, C. M., and Green, S. E. 2004. "Crises as Ill-Structured Messes: Philosophical Issues of Crisis Management," *The International Studies Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 175–182. [Crossref](#), [ISI](#), [Google Scholar](#).
- [24]Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- [25]Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., Whetten, D. (2016). Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity. *Long Range Planning*, 49 (3), 361–376. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.004>
- [26]Schmitt, A., Raisch, S. & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews* Vol. 20, No.1. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12117>.
- [27]Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- [28]Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- [29]Toubia, O. (2006). Idea Generation, Creativity, and Incentives. *Marketing Science*, 25(5), 411-425.
- [30]Y, ow. Lee, Jayoung Kim, Sunghyuck Mah and Angela Karr(2023) *Entrepreneurship in Times of Crisis: A Comprehensive Review with Future Directions*. <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366>