

The Role of Strategic Renewal in Exploiting the Core Competencies of the Pharmaceutical Sector in Yemen

Mohammed Hussain Ali Moftah¹ , AbdulKhaleq Hadi Mohsen Tawwaf² 

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the role of strategic renewal represented by its dimensions (exploration, opportunity exploitation, entrepreneurship, collaborative leadership, and coordinated strategic action) in the process of leveraging core competencies within the Yemeni pharmaceutical industry sector. The study adopted a quantitative approach using analytical and descriptive methodologies. The study utilized a questionnaire as a data collection tool from a study population consisting of ten companies representing the Yemeni pharmaceutical industry sector. The sample size was determined using a comprehensive census approach, with 415 participants from various managerial categories within these companies. Statistical analysis software (SPSS 26) and (AMOS 26) were used for data analysis and interpretation. The study findings indicated a high level of strategic renewal practices and the availability of core competencies. However, the utilization of these capabilities was above average, but not optimal. The study concluded that there is a significant positive and ethical role of strategic renewal in the process of leveraging core competencies within the pharmaceutical industry sector in Yemen. The study recommended paying attention to strategic renewal and its operations, as it is not a routine task or a regular plan, but rather a cognitive and managerial framework for organizations to reshape their resources to overcome external threats and internal constraints while improving performance. Additionally, the study recommended the need to build core competencies and enhance the process of exploiting them, focusing on developing them, especially marketing capabilities.

Keywords: Strategic renewal, Leveraging core competencies, Yemeni pharmaceutical industry sector.

1 PhD Researcher, Center of Business Administration for Graduate Studies (CBA), Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University, Yemen. m.moftah.cba@su.edu.ye

2 Professor of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics, Amran University, Yemen. a.tawaf@amu.edu.ye

Received on 4/1/2024 and Accepted for Publication on 22/8/2024.

دور التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن

محمد حسين علي مفتاح¹، عبد الخالق هادي محسن طواف²

ملخص

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، القيادة التشاركية، الفعل الاستراتيجي المنسق) في عملية استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن. ولمحاولة كشف هذا الدور وتفسير هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المتمثل في عشر شركات تمثل قطاع الصناعات الدوائية اليمني، وأسلوب الحصر الشامل للفئات الإدارية في هذه الشركات بحجم (415) مشاركاً. ولغرض تحليل البيانات والاستفادة منها، تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS.26)، و(AMOS.26). وقد أظهرت نتائج الدراسة ممارسة التجديد الاستراتيجي بمستوى مرتفع وتوفر المقدرات الجوهرية بمستوى مرتفع، غير أن عملية استغلالها كانت فوق المتوسط، وليست بالشكل المثالي. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور إيجابي معنوي للتجديد الاستراتيجي في عملية استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتجديد الاستراتيجي وبعملياته؛ كونه ليس عملاً اعتيادياً أو خطة روتينية بل هو إطار معرفي وإداري للمنظمات لإعادة تشكيل مواردها بغرض التغلب على التهديدات الخارجية والقيود الداخلية، وفي الوقت نفسه تحسين الأداء، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة الاهتمام ببناء المقدرات الجوهرية وتعزيز عملية استغلالها وتطويرها، خصوصاً القدرات التسويقية.

الكلمات الدالة: التجديد الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية، قطاع صناعة الأدوية في اليمن.

يعد الإطار العام للدراسة

المقدمة

منذ اندلاع الحرب في اليمن قبل تسع سنوات، تشعبت آثارها وتداعياتها لتطال كل جوانب الحياة في البلد؛ مما ولد العديد من التحديات التي هددت نظامه الحياتي والصحي، وكان من أهمها بعد الأمن الغذائي، وبعد الأمن الدوائي، حيث واجه قطاع الصناعات الدوائية العديد من التحديات، أهمها تعطل سلاسل الإمداد، وصعوبات الاستيراد، وارتفاع الأسعار، وانقطاع وصول

الأدوية الضرورية، وعدم توفر المادة الخام لصناعة هذه الأدوية؛ كونها في الأصل مستوردة، مما أدى إلى عجز شركات التصنيع الدوائي الوطنية عن سد الحاجة من تلك الأدوية الضرورية بعد التوجه إليها؛ كونها كانت الملجأ الذي يجب الاعتماد عليه في مواجهة تلك التحديات، غير أنها لم تقدم الأداء المطلوب منها في مواجهة التحديات التي لحقت بالنظام الصحي للبلاد؛ لافتقارها لمعالم التجديد والتحديث، وعدم استغلالها لمقدراتها الجوهرية المتاحة وطنياً. وتمتلك شركات قطاع صناعة الأدوية العديد من المقدرات الجوهرية التي تُعد بمثابة أساس تشغيلي واستراتيجي لأي منظمة، ليس للنجاح فقط، بل أيضاً للبقاء والاستمرار والتميز، ولكنها لم تستغلها بالشكل الأفضل، حيث تشير الاستراتيجية الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية الصادرة في عام (2018) إلى وجود طاقة كبيرة غير مستغلة على مستوى خطوط الإنتاج تقدر بنسبة (36%)، وبعضها غير مستغل تماماً، مثل خط المحاليل الوريدية في إحدى شركات القطاع، مع أنه

1 باحث دكتوراه، مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.

2 أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران، اليمن.

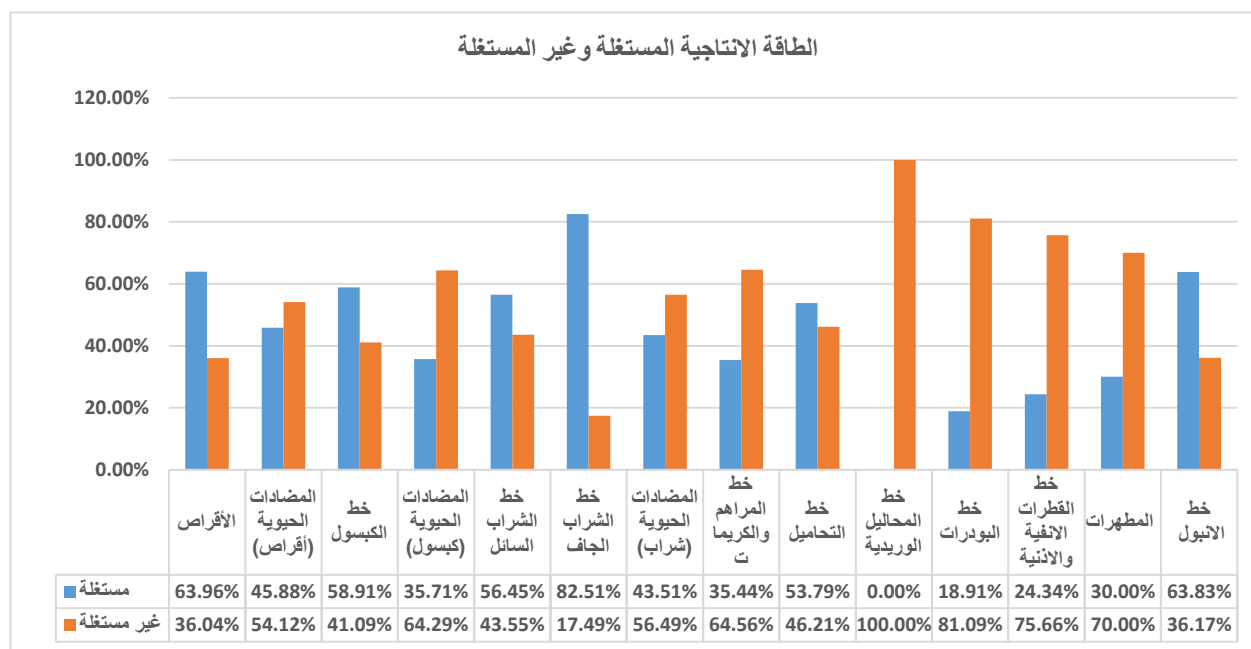
تاريخ استلام البحث 2024/1/4 وتاريخ قبوله 2024/8/22.

الخط الوحيد في البلد. ويعزى ذلك إلى عدة معوقات (الاستراتيجية الوطنية، 2018)، وبالتالي يتوجب على قطاع الصناعات الدوائية في اليمن أن يعرف ما يملكه من مقدرات جوهرية، وما هو مطلوب منه الاحتفاظ به أو تطويره أو تعلمه من منظمات الأعمال الأخرى، كما يتطلب الأمر منه امتلاك مهارات وموارد وخبرات تسمح له بالتعامل مع البيئة المضطربة أو التنافسية، وذلك يفرض عليه تحديات تجعله يتخلى عن الأساليب التقليدية السائدة، والسعي الدائم لأن تكون له أساليب حديثة في إدارة واستغلال ما يملكه من موارد. ولعل من أبرز هذه الأساليب التجديد الاستراتيجي المبني على أنشطة الاستكشاف والاستثمار والريادة، الذي يُعد منهجاً فكرياً وتطويرياً مهماً لتسهيل التكامل بين الاستراتيجيات داخل المنظمات وخارجها من أجل إعادة تشكيل وتأهيل وتحديث مواردها ومقدراتها كي تتماشى مع التغيرات البيئية والتنافسية، فضلاً عن رفدها بأفكار ورؤى تسهم في تطوير وتحديث استراتيجيتها وإنعاشها من حالة الترهل والتقاعد، وإعطائها دفعة معنوية تحرك روح الإبداع والاستكشاف، وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار فيما يتعلق بالقدرات الحالية والبحث عن قدرات جديدة تضيف لها قيمة فريدة تحافظ على ديمومتها، بما يحقق لها البقاء والاستمرار والتميز في ظل المنافسة الشرسية والتطورات والتغيرات المتسارعة (أبازيد، 2022). وتعتبر الموارد والقدرات هي الأساس في البناء؛ كونها تتشكل بمرور الوقت مما يكسبها التميز ويصعب تقليدها. وعلى الرغم من أهميتها، فإنها لا تكسب القطاع التميز إذا لم يمتلك القدرة على استخدامها واستثمارها بشكل أفضل. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على دور التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية التي تمتلكها شركات القطاع؛ نظراً لقلة الدراسات في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

مع تداعيات الحرب في اليمن والحصار وإغلاق مطار صنعاء، تفاقم مشاكل قطاع الصناعات الدوائية يوماً بعد آخر نتيجة انقطاع وصول الأدوية الأساسية وصعوبة توفير المواد الخام وارتفاع تكاليف استيرادها، وظهرت الحاجة إلى أهمية توفر

الأدوية محلية الصنع لسد العجز الحاصل نتيجة انقطاع وصول الأدوية إلى البلد، حيث تشير التقارير الصادرة من وزارة الصحة العامة والسكان والتي عُرضت في المؤتمر السنوي الأول للصناعات الدوائية الوطنية في العاصمة صنعاء في عام (2021) إلى أن قطاع الدواء باليمن يشهد كارثة إنسانية كبيرة جراء استمرار العدوان والحصار وإغلاق مطار صنعاء ومنع دخول الدواء؛ فقد أدى إغلاق مطار صنعاء الدولي إلى زيادة معاناة الشعب اليمني، وتسبب في عرقلة وصول (360) صنفاً من الأدوية المهمة التي يحتاج نقلها إلى تبريد، بالإضافة إلى (120) صنفاً دوائياً يحتاجها المصابون بالأمراض المزمنة، فضلاً عن منع (56) شركة عالمية دوائية من دخول منتجاتها إلى اليمن، الأمر الذي عرض حياة العديد من المرضى للخطر. أضف إلى ذلك تعطل سلاسل الإمداد وصعوبة شحن المواد الخام من الخارج عبر ميناء عدن مروراً بالطريق البري حتى تصل صنعاء، الأمر الذي يعرض الأدوية للتلف ويؤثر على مأمونيتها. ولهذا تم التوجه نحو الصناعة الدوائية المحلية، وبدأت الإجراءات العملية والتنفيذية للنهوض بإنتاج وتصنيع الدواء وضمان توفره وتعزيز التنافس بين الشركات المحلية، حيث عملت الدولة على تبني استراتيجية وطنية لتشجيع وتطوير الصناعة الدوائية المحلية، عبر (10) شركات وطنية تشكل حالياً قطاع الصناعات الدوائية في البلد. وهناك توجه رسمي نحو الاستعاضة عن قائمة الأدوية الأساسية المستوردة بصناعة محلية، والسعي نحو اكتفاء ذاتي من الأصناف الدوائية محلية الصنع قدر المستطاع (وزارة الصحة، 2021). وبالعودة إلى منظومة قطاع الصناعات الدوائية، تشير الاستراتيجية الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية الصادرة في العام (2018) إلى أن نسبة التغطية للأسواق المحلية من الأدوية المحلية لم تتجاوز (20%) عبر (10) مصانع، ومن المهم التخطيط لزيادة كفاءتها وإنتاجها وعددها كي تكون قادرة على الوصول إلى نسبة تغطية لا تقل عن (50%) على مدى السنوات الخمس المقبلة؛ كون شركات قطاع الصناعات الدوائية مؤهلة لذلك وتمتلك الكثير من الموارد والمقدرات والإمكانات اللازمة، فضلاً عن وجود طاقة كبيرة غير مستغلة على مستوى خطوط الإنتاج، كما يوضح الشكل (1).



الشكل (1)

الطاقة المستغلة وغير المستغلة في مصانع الأدوية اليمنية

المصدر: الاتحاد اليمني لمنتجي الادوية، الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2018)، الاستراتيجية الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية، صنعاء.

وفي سياق البحث عن أسباب هذه المشاكل والتحديات التي تواجه 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 تجديد توجهه الاستراتيجي، وتعزيز تطويره بعدد من الاستراتيجيات والنماذج الإدارية الحديثة. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية والمراجعة الأدبية التي تمت، اتضحت أهمية التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية، حيث أثبتت العديد من الدراسات دور التجديد الاستراتيجي في إعادة تشكيل المقدرات الجوهرية وأشارت إلى كفاءة وفعالية أبعاده، حيث رأى Lambaerts (2017)، و Schmitt et al. (2016)، و Pedersen et al. (2020) أن التجديد الاستراتيجي يعمل على إعادة تشكيل المقدرات الجوهرية والقابليات ويحول القدرات الأساسية في المنظمة إلى قدرات ذات مزايا تنافسية في السوق. وأكدت دراسة خنجر وآخرين (2021) على دوره في تحقيق المقدرات الجوهرية، وفي المقابل، أثبتت دراسة كاظم وآخرين (2015) ودراسة

إن هذا الأمر الذي يقضي بأهمية تجديد الاستراتيجيات واستغلال المقدرات الجوهرية التي يملكها القطاع وتكريس الموارد نحو بناء هذه المقدرات الجوهرية للقطاع، خصوصاً وأن المقدرات الجوهرية من المتطلبات الأساسية للمنظمات؛ كونها تمثل قوة داعمة لجعل أي منظمة متميزة، ثم تكريس هذه المقدرات في تعزيز الأداء الاستراتيجي، ثم خلق ميزة تنافسية للمنتج المحلي، مما يوجب توجيه نظر الإدارات المعنية إلى الطاقة الإنتاجية غير المستغلة، للعمل على حسن استخدام الطاقة المتاحة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية في التشغيل (الاستخدام الأمثل للطاقات في المنشأة) واستغلال الطاقات غير المستغلة في (14) خط إنتاج دوائي محلي وإضافة خطوط إنتاج جديدة لزيادة الطاقة الإنتاجية للمصانع العاملة حالياً، لما يشكل ذلك من أهمية بالغة للقطاع إذا تم استغلالها بالشكل الأفضل، ولما لها من تأثير قوي وإيجابي لا ينعكس فقط على الأداء، بل يخلق الفرص للقطاع، ولا سيما أنها تتمثل بنقاط القوة التي يمتلكها والتي إذا أحسن استغلالها وإدارتها فسوف تساعده في سد الحاجة وتحقيق التميز.

دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، تكوين الأفكار الجديدة، القيادة التشاركية، والفعل الاستراتيجي المنسق) في عملية استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع 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 استغلال المقدرات الجوهرية في قطاع الصناعات الدوائية اليمني؟

أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، فإن أهداف الدراسة تتمثل في الآتي:
- التعرف إلى مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي في القطاع.
 - التعرف إلى مستوى ممارسة استغلال المقدرات الجوهرية في القطاع.
 - قياس دور التجديد الاستراتيجي في عملية استغلال المقدرات الجوهرية في قطاع الصناعات الدوائية اليمني.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، سواء من الناحية العملية أو العلمية وانسجامه مع ظروف المرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد الوطني عامة وشركات صناعة الأدوية خاصة، وحاجتها الملحة إلى استغلال مقدراتها الجوهرية بشكل أفضل قدر المستطاع. لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتقييم الوضع الحالي وتشخيص واقع شركات صناعة الأدوية اليمنية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة. وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من خلال النتائج التي ستتوصل إليها، وما ستقدمه من مقترحات لصناع القرار في القطاع وامكانية الاستفادة من هذه النتائج.

النموذج المعرفي للدراسة

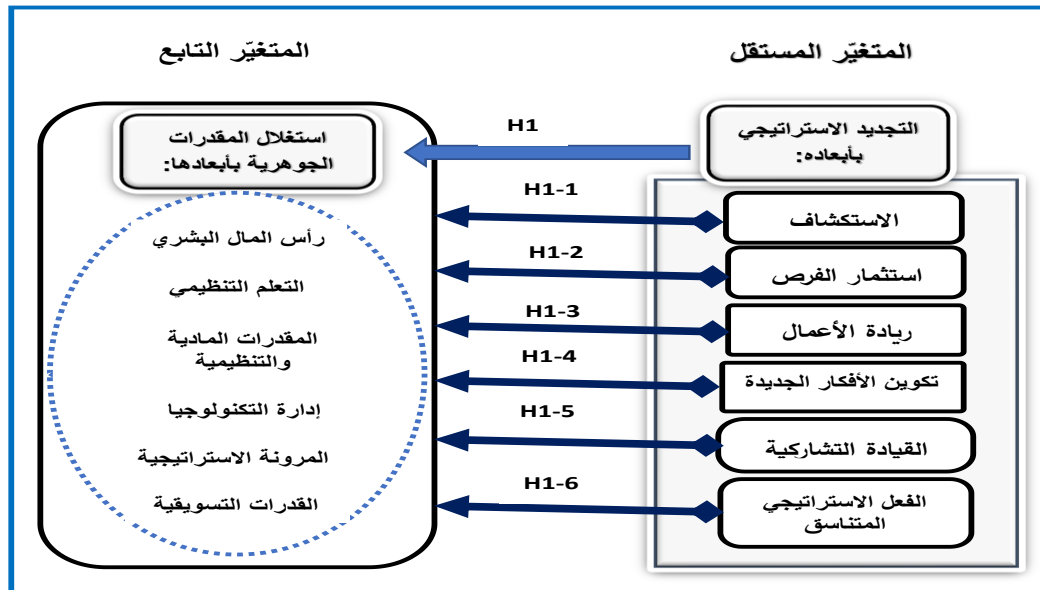
النموذج هو عبارة عن إطار نظري يحدد المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة ويوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات (متغيرات مستقلة، ومتغير تابع). واستناداً إلى العديد من الدراسات السابقة المذكورة في هذه الدراسة وغيرها من الأدبيات

الدلّمي وعواد (2021) أهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، وأكدت دراسة رشيد والعبودي (2106) على أهمية توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي.

وعند تفحص هذه الدراسات وغيرها من الدراسات السابقة، يتضح أن غالبية هذه الدراسات لم تتناول أو تشر إلى دور التجديد الاستراتيجي بما يتضمنه من أبعاد مهمة في استغلال المقدرات الجوهرية خلال الأزمات، وكانت تكفي بالإشارة إلى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية أو أهميتها بوجود أي متغير آخر. وبناءً على هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوع أساسي لنجاح المؤسسات وتفوقها، وهو التجديد الاستراتيجي، بالإضافة إلى استغلال المقدرات الجوهرية من خلال الخوض في الفلسفة الفكرية والنظرية لهذه الموضوعات، وانصب اهتمام الدراسة الحالية على توضيح دور التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية، بوصفها عنصراً مهماً يلعب دوراً فعالاً في تحسين مستوى وضع المنظمات بشكل عام، وخلال أوقات الأزمات بشكل خاص. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أوصت دراسة العبودي (2020) بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول التجديد الاستراتيجي، بينما دعت دراسة الجبوري (2021) إلى إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول المقدرات الجوهرية. وخلاصة القول هي أن هذه الدراسات والدراسات المعاصرة الأخرى المتعلقة بهذا الموضوع أظهرت حاجة المنظمات الحديثة للتحوّل من منظور المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة القادرة على تحقيق التميز المستدام، خصوصاً في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من متغيرات متسارعة شكلت العديد من الضغوط والتهديدات ودفعات المنظمات العالمية إلى تبني فلسفة جديدة ومدخل نموذجي يتمحور حول رسم الطريق الإبداعي والابتكاري للتفكير في الرؤى المستقبلية للقضايا المحتملة والأمور المتوقعة من خلال زيادة المقدرات الجوهرية واستغلالها والتنسيق بين الاستكشاف والاستغلال بما يؤهل المنظمات للنجاح والبقاء والتميز، الأمر الذي أعطى الحافز لدراسة المشكلات والتحديات التي تواجه القطاع ومعرفة دور التجديد الاستراتيجي في زيادة الاستفادة من مقدراته الجوهرية. وبهذا تمت صياغة مشكلة الدراسة استناداً إلى الوضع القائم الذي يشهده قطاع الصناعات الدوائية بما مكن من اختصارها في التساؤل الرئيس الآتي: ما

و (Seram et al., 2019)، و (Kawan, 2017)، و (عماري، 2021)، و (الجبوري، 2021)؛ كون هذه الدراسات الأكثر انسجاماً مع أهداف ومتغيرات الدراسة الحالية، ولتناسب هذه الأبعاد مع متطلبات الجهات المبحوثة. وبذلك تمت صياغة نموذج افتراضي يصور العلاقات بين متغيري الدراسة وأبعادهما، كما هو موضح في الشكل (2).

الإدارية المتعلقة بمجال التجديد الاستراتيجي، مثل دراسات (الصرايرة، 2021) و (الشريفي، 2017)، و (Al-Yasiri et al., 2017)، و (Glaser et al., 2015)، و (Kearney, Michael, 2015)، وكذلك فيما يتعلق بأبعاد المتغير التابع استغلال المقدرات الجوهرية التي تم بناؤها استناداً إلى مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة كدراسات (Hooda & Singla, 2020)،



الشكل (2)
النموذج المفاهيمي للدراسة

فرضيات الدراسة

تشير نتائج رصد الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بدراسة قياس الدور والعلاقة بين المتغيرين إلى وجود خصائص إيجابية تسمح بأن يؤثر كل منهما في الآخر، حيث رأى Worch (2012)، و (Hagen, 2012) أن التجديد الاستراتيجي يعمل على إعادة تشكيل المقدرات الجوهرية والقابليات المميزة، كما أثبتت دراسة كاظم وآخرين (2015) وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بينهما، وأشار Schmitt et al. (2016) إلى أن المنظمات تستطيع من خلال التحديد الاستراتيجي أن تستكشف وتتعلم طرقاً جديدة لاستخدام المقدرات الجوهرية، وأن التحدي الأساسي للتجديد الاستراتيجي يكمن في منظور التعلم التنظيمي الذي يركز على الموازنة بين الاستكشاف والاستثمار للفرص بشكل فعال. وأضاف

(Lambaerts, 2017) أن التجديد الاستراتيجي يستخدم عادة لمواءمة المقدرات الجوهرية مع البيئة المحيطة لتعزيز الميزة التنافسية، بينما أشار Pedersen et al. (2020) إلى أن التجديد الاستراتيجي بطبيعته يقدم فهماً أفضل لدور اكتساب المعرفة التي تعد محركاً حاسماً لتطوير المقدرات الجوهرية. وفي المقابل، أشار (الدليمي، وعواد، 2021)، و (Maijanen et al., 2015)، و (Cirjevskis, 2016) إلى أن المقدرات الجوهرية تغلب دوراً مهماً في التجديد الاستراتيجي وخصوصاً في البيئات شديدة التغير؛ كونها تمكن المنظمات من التغلب على الفجوة الحاصلة بين الموارد الحالية والموارد المطلوبة، وفي ضوء ذلك اتضح أن هناك تداخلاً في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية، حيث يمكن التجديد الاستراتيجي المنظمات من تعزيز استغلال

أدبيات الإدارة، وله دلالات تغيير استراتيجية وتنظيمية تطوي 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 على تبني عمليات التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي. لذا يرى (ALHumaidan & Sabatier, 2017) أن التجديد الاستراتيجي عملية إدارية ريادية لتعديل أو تبديل نموذج الأعمال الحالي للمنظمة لمعالجة الفرص البيئية التي تواجه عمل المنظمة والتصدي للمخاطر من أجل البقاء والازدهار في الأمد البعيد. ويرى (Schmitt et al., 2018) أنه العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير مسارها من خلال تحويل توجهها وقدراتها الاستراتيجية.

وعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه مجموعة من الأنشطة التطويرية التي يقوم بها قطاع الصناعات الدوائية بشكل منظم لتحقيق التكيف والمواءمة مع متطلبات البيئة الخارجية، وفق رؤى إدارية جديدة، ونهج ديناميكي حديث، تساعده على تحديث أو تبديل نماذج أعماله الحالية، وتمكنه من استثمار قدراته الموجودة، وتدفعه إلى استكشاف فرص وقدرات جديدة من خلال (الاستكشاف، استغلال الفرص، قيادة الأعمال، تكوين الأفكار الجديدة، القيادة التشاركية، والفعل الاستراتيجي المنسق)، بما يضمن التحول بشكل فعال ومستمر نحو الإبداع والابتكار، وبما يمكنه من التغلب على التهديدات الخارجية والأزمات الداخلية ويحقق له البقاء والتميز.

ب. أبعاد التجديد الاستراتيجي: تبني عدد من الباحثين أبعاداً للتجديد الاستراتيجي جاءت بعد عملية تفسير وتحليل للجوانب المتعلقة به لإعطاء الصورة الموضوعية وفق رؤيتهم لمضمونه ومحتواه. وانسجماً مع وجهة النظر التي تبنتها هذه الدراسة في أن التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطور الاستراتيجي للأفعال ويساعد في إعادة تشكيل مقدرات قطاع الصناعات الدوائية، وفي إطار نتائج الدراسات السابقة في مجال أنشطة التجديد الاستراتيجي، وبالإضافة إلى رؤية الباحثين بخصوص الأبعاد الأساسية في ظل التحديات التي تواجه بيئة الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية، قام

المقدرات الجوهرية التي بدورها تساهم في تعزيز قدرتها على التكيف والابتكار والاستجابة للتحديات والفرص في البيئة التنظيمية. وبناءً على ما سبق، واستناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، ومن خلال مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها البحثية، وفي إطار وضع الحلول المناسبة لها، وفي ضوء الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة، تم بناء الفرضية الرئيسة التي تهدف إلى قياس دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده في استغلال المقدرات الجوهرية، حيث يُتوقع وجود دور هام للتجديد الاستراتيجي في زيادة استغلال المقدرات الجوهرية لشركات القطاع الصناعي للأدوية في اليمن، وبالتالي تمت صياغة هذه الفرضية كالآتي: **(يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن).** وتتنبأ من هذه الفرضية الرئيسة ست فرضيات فرعية تختص كل واحدة منها بتوضيح أثر كل بُعد من أبعاد التجديد الاستراتيجي في عملية استغلال المقدرات الجوهرية للقطاع الدوائي، حيث جرت صياغتها على النحو الآتي:

- (يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية الاستكشاف في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية اليمني).
- (يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية استثمار الفرص في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية اليمني).
- (يوجد دور ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية اليمني).
- (يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكوين الأفكار الجديدة في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية اليمني).
- (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية اليمني).
- (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للفعل الاستراتيجي المنسق في استغلال المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الدوائية اليمني).

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: التجديد الاستراتيجي

أ. المفهوم: يُعد التجديد الاستراتيجي من المداخل الرئيسة في

والبحث عن فرص جديدة أو أسواق جديدة لتوسيع وتعميق موارده التي يعتمد عليها في نجاحه على المدى البعيد والتي تسهم في إحداث تغيير في أعماله أو إضافة قيمة إلى موارده.

البُعد الثاني: استثمار الفرص: يتمحور استثمار الفرص أو استغلالها حول كيفية صقل وتوسيع وتوظيف المقدرات والمهارات والتكنولوجيا والعمليات والنماذج والموارد الموجودة لإدخال تحسينات وتحديثات للمنظمة وتحقيق عوائد ذات قيمة مضافة في الأمد القريب. ويُعرف بأنه مجموعة العمليات التي تقوم بها جميع المستويات في المنظمة بشكل مستمر من أجل استيعاب جميع الفرص الخارجية وإمكانية تعديلها واستثمارها بشكل أفضل مع قدراتها الداخلية، الأمر الذي يزيد من تحقيق عوائد عالية للمنظمة ويساعدها في مواجهة التطورات البيئية بشكل منتظم (الشريفي، 2017).

وأشار أبو زيد (2018) إلى أن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وإمكانات مختلفة وغير متناصفة، باعتبارها وسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية. ومن هنا تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي والتجديد؛ كونهما يوفران للمنظمات مجموعة من الخصائص أهمها الفهم الشامل لبيئتها، والتركيز على الإبداع، والأفكار الجديدة.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها الأنشطة التي يقوم بها قطاع صناعة الأدوية اليميني من أجل استيعاب جميع الفرص الخارجية المكتشفة واستثمارها بشكل أفضل، مما يزيد من تحقيق عوائد عالية له، ويضيف قيمة إلى منتجاته بما يساعده على البقاء والنمو والتميز.

البُعد الثالث: ريادة الأعمال: اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادة من قبل المؤسسات، وتعددت التوجهات التي تفسرها باعتبارها عنصراً حيوياً ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به. وقد تطور مفهوم الريادة وبدأ يأخذ أبعاداً اقتصادية واجتماعية، بحيث أصبح الريادي هو ذلك الشخص القادر على مزج عناصر الإنتاج المختلفة؛ لتحقيق قيمة مضافة أكبر من تلك المحققة قبل ذلك بنفس عوامل الإنتاج، وذلك اعتماداً على ابتكار وسائل حديثة لتطبيق الأعمال (الصيرفي وآخرون، 2020). كذلك فإن الريادة عملية يتم من خلالها البحث عن الفرص وتشخيصها واكتشافها وتهيئة الموارد اللازمة لاستثمارها بشكل متميز يلبي تطلعات العاملين ورغبات المستهلكين ويحقق

الباحثان باستخلاص الأبعاد والمتغيرات المجمع عليها في أغلب الأبحاث والدراسات السابقة والتي تتناسب أيضاً مع متطلبات الدراسة الحالية، وتتناسب مع احتياج الجهات المبحوثة ويمكن الاعتماد عليها في قياس أنشطة التجديد الاستراتيجي، وتتمثل بالآتي: (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، تكوين الأفكار الجديدة، القيادة التشاركية، الفعل الاستراتيجي المنسق). ولتوضيح ذلك، يمكن الإشارة إليها بشيء من الإيضاح كالتالي:

البُعد الأول: الاستكشاف: يتمحور (الاستكشاف) حول السعي إلى التغيير، والبحث عن الفرص الجديدة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، حيث أشار إلى ذلك March (1991:71) بقوله إن الاستكشاف يتضمن "البحث، التغيير، خوض المخاطر، التجريب، المبادرة، المرونة، الاكتشاف، والابتكار". وهو عملية مرنة تكسب المنظمة قابلية للتكيف مع أي تركيبة أو بنية جديدة يمكن اكتشافها في المستقبل، من خلال اكتساب مهارات تقنية جديدة، أو خبرة سوقية، أو امتصاص معارف جديدة من العلاقات الخارجية (Lavie & Rosenkopf, 2006). وأشار رشيد ولفته (2015) إلى أن الاستكشاف يعكس الحاجة إلى التجديد المستمر للموارد والمقدرات، والابتعاد عن الاستمرارية والمعارية والروتين، وهذا يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتتميز بالبحث، والاختلاف، والمرونة، مما يتطلب تجريب التكنولوجيات والأفكار والنماذج، والمعرفة والاستراتيجيات التي تحاول إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات القائمة، بحيث تهدف أنشطة استكشاف فرص جديدة إلى التطوير أو الابتكار، بالإضافة إلى الاستعداد للتكيف في الأسواق المستقبلية، كما أن الاستكشاف يؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة، وذلك لأن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام. وقد عرفه Al-Yasiri et al. (2017) بأنه 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.

ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه الإجراءات التي يقوم بها قطاع صناعة الأدوية اليميني للتخلص من الجمود بهدف تجديد أنشطته

أهداف المنظمة. وعرف النجار والعلي (2010) رائد الأعمال بأنه الشخص المبادر والمجدد الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها ويقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤية الجديدة للأعمال من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال. وعرفا ريادة الأعمال بأنها العملية والإجراءات التي يتم فيها إنشاء شيء جديد ذي قيمة، أو الاستجابة لفرص استثمارية جديدة من خلال الاستعداد لإدارة وتنظيم وتطوير المشروعات بالتزامن مع التأثر بالمخاطر الناجمة عنه وتحملها، مع الوقت اللازم للتنفيذ، مما يتيح استقبال العوائد المادية والمعنوية المصاحبة له.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها قطاع الصناعات الدوائية اليميني من أجل إيجاد منظمات ريادية تقدم شيئاً مميزاً يلبي حاجات ورغبات المجتمع، ويحقق قيمة مضافة لمنتجاته، وفق إطار منظم يتم من خلال تحريك روح المبادرة الداخلية للقطاع لإنشاء أعمال جديدة وتسخير الفرص المتاحة لتطوير منظماته والتقدم بها بأسلوب ابتكاري ومستحدث، يولد لديها القدرة على الابتكار، الإدراك، خلق الفرص، العمل الجماعي، تحمل المخاطر والاستجابة للتحديات.

البُعد الرابع: تكوين الأفكار الجديدة: ينطلق مفهوم تكوين الأفكار من كلمة "فكرة"، وتشير إلى عملية توليد الأفكار أو المفاهيم الجديدة. وفي هذا السياق، نستخدم المصطلح ليشير إلى تطوير أفكار جديدة للعمل أو تطوير أفكار عمل جديدة أو توفير أفكار لجعل نماذج العمل أكثر جدوى وفائدة. وقد رأى (Hitt et al., 2010) أن هناك علاقة بين خلق القيمة الإبداعية والفاعلية التنظيمية، وأن القدرة على خلق القيمة هي جوهر النجاح التنافسي للمنظمة، وأن تحقيق القيمة الإبداعية ينقل المنظمة من الأسواق المحلية إلى أسواق جديدة تضيف عن طريقها قيمة للزبون، وذلك عبر خصائص المنتج أو الخدمة الفريدة والمتميزة، كما رأى أوكيل (2011) أن المنظمات الناجحة التي تمارس الابتكار وتطرح مبادراتها في الأسواق مبكراً تتفوق على منافسيها، وهذا يتطلب منها التعلم الكفء والإبداع المستمر وتنمية القدرات الإبداعية لتكون نقطة انطلاق لها نحو النجاح الاستراتيجي. لهذا تسعى المنظمات إلى توفير عدد من العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع لدى الأفراد العاملين، ومنها (مهارات التفكير الإبداعي، الحرية، الموارد المتوفرة، تشكيل فرق العمل، التشجيع

التوجيهي والإشرافي، الدعم المنظمي).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها الإبداع أو التجديد اللذان يشاران إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات القطاع وخدماته وهياكله وأساليبه الإدارية واستراتيجياته من خلال تقديم أفكار جديدة تساعد في تقديم حلول للتحديات والمشاكلات التي تواجه القطاع وتساعد في تحسين العملية التنظيمية والتشغيلية والإنتاجية، وتمكنه من البقاء والنهوض والتقدم.

البُعد الخامس: القيادة التشاركية: يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة؛ كونه نتيجة لتطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن، علماً بأن القيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما تركز القيادة على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد (الرفاعي، 2009). ولغرض هذه الدراسة، وفي سياق التجديد الاستراتيجي يوافق الباحثان (Edosomwan 2009) على مفهوم القيادة التشاركية، سواء كنوع أو كفعل؛ لأن الغرض هو النهج التشاركي في القيادة الذي يساهم في تعزيز الابتكار، ويساعد في توسيع المكون المعرفي القائم داخلياً وخارجياً، مما يساهم في التنوع والتكامل ويعزز بناء رؤية مشتركة تمكن الأفراد من تطوير قدراتهم ومهاراتهم، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الابتكارات والإبداعات، مما يؤثر على أعمال المنظمة كافة وحصتها السوقية ويساعد في اختيار الأهداف الجيدة لبلورة التجديد الاستراتيجي على المدى الطويل.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها تشير إلى النمط الإداري الذي تمارسه الإدارات العليا لقطاع صناعة الأدوية اليميني ودورها النفاعلي 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.

البُعد السادس: الفعل الاستراتيجي المنسق: أشار (Hughes & Beatty, 2006) إلى أن طبيعة الفعل الاستراتيجي تختلف عن

واسع في المنظمة، وتأتي من القدرة على التكامل بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. وأشار (Christopher & Garson, 2010) إلى أن المقدرات الجوهرية على مستوى الأفراد (Individuals) تمثل المعرفة والمهارات والقابليات المطلوبة لدى الفرد لتنفيذ مهمة أو مجموعة مهام بكفاءة وإتقان. وعلى مستوى المنظمات، فهي ما تمتلكه المنظمة بأكملها من الأشياء الجيدة وتمثل لها الطريق نحو الفرص المستقبلية. ولتوضيح ذلك، يمكن عرض بعض الإسهامات المختارة التي جاء بها باحثون وكتاب حول مفهوم المقدرات الجوهرية، حيث رأى (Yang, 2015: 174) أنها تشير إلى التكامل الفعال للتقنيات والمعرفة المتخصصة والمهارات والتقنيات والخبرات. فيما رأى (Kawshala, 2017) أنها نقاط القوة الخاصة بالمنظمة الصناعية التي تمثل الأساس لتوفير القيمة المضافة لها من خلال التعلم الجماعي وتراكم الخبرات وتنسيق مهارات إنتاج متنوعة ودمج تدفقات متعددة من التقنيات.

ويعرف الباحثان استغلال المقدرات الجوهرية إجرائياً: بأنه عملية استخدام الأصول والكفاءات المختلفة التي يمتلكها قطاع الصناعات الدوائية اليمني الاستخدام الأمثل والاستفادة منها لتحقيق أهدافه بما يمكنه من البقاء والازدهار والتميز، ويمكن قياسه من خلال رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، الموارد المادية والتنظيمية، إدارة التكنولوجيا، المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية.

ب. أبعاد المقدرات الجوهرية: تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى مواضيع المقدرات الجوهرية، وسعى كل منهم إلى تحديد أنواعها تبعاً لخلفياتهم الأكاديمية، ومدى فهمهم لها، وتنوع المجتمعات والمنظمات المبحوثة، مما أدى إلى تباين آرائهم حول أبعاد المقدرات الجوهرية نتيجة اختلاف رؤية الباحثين لها أو لاختلاف المقدرات الجوهرية من منظمة لأخرى بسبب اختلاف طبيعة عمل المنظمات. وبناءً على ذلك، فقد اعتمد الباحثان لهذه الدراسة الأبعاد المجمع عليها في أغلب الأبحاث والدراسات السابقة التي تتناسب أيضاً مع متطلبات الدراسة وتتناسب مع احتياج الجهات المبحوثة، وتتمثل في: (رأس المال البشري - التعلم التنظيمي - الموارد المادية والتنظيمية - إدارة التكنولوجيا - المرونة الاستراتيجية -

أي فعل؛ فليس كل فعل هو استراتيجي، مثلما لا تعتبر كل القيادات استراتيجية، وأن الأمر المهم والحاسم هو ما سيحدثه هذا الفعل الاستراتيجي من تأثير في التغلب على التهديدات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد ذكر (الصرايرة، 2021) أن الفعل الاستراتيجي المنسق يعتبر ترجمة للأنشطة المختلفة من الأفكار إلى الحقائق والخطط وتحديد نقاط الربط المختلفة بينها من خلال العمل المشترك بين المستويات التنظيمية كافة، بحيث يتم وضع خطة تنفيذية للعمل لإنشاء خطط وجدول زمنية ومسؤوليات محددة وفق الموارد المخصصة. وهو ما تنبأه الباحثان في تعريفهما الإجرائي بوصفهما للفعل الاستراتيجي المنسق بأنه ترجمة كل الأبعاد التي تم ذكرها أعلاه من الأفكار إلى الحقائق، وتحديد نقاط الربط المختلفة بينها من خلال العمل المشترك بين المستويات التنظيمية كافة داخل القطاع وخارجه من الجهات ذات العلاقة، ووضع الخطط التنفيذية للعمل في إطار جداول زمنية ومسؤوليات محددة وفق الموارد المخصصة.

ثانياً: المقدرات الجوهرية

أ. المفهوم: يشير مفهوم استغلال المقدرات إلى عملية استخدام الأصول والكفاءات المختلفة الاستخدام الأمثل والاستفادة منها لتحقيق أهداف أو نتائج محددة. وبالمثل صار مفهوم المقدرات الجوهرية مصطلحاً شائعاً في معظم الأعمال المختلفة، وله عدة معانٍ في كثير من المجالات. وهناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب بشأن تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية، ويعتمد ذلك على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي الذي انطلق منه كل باحث، وميدان العمل الذي عمل فيه. وقد أشار (Javidan, 1998) إلى أنه قد شاع مصطلح المقدرات الجوهرية بعد سلسلة المقالات التي نشرها (Hamel & Prahalad, 1990) في مجلة (Harvard Business Review) واستعملها فيها لأول مرة مصطلح المقدرات الجوهرية (Core Competencies). ومن خلال الاستشهاد بتلك المقالات، نجد تمييزاً واضحاً بين مفاهيم (الموارد، القابليات، القدرات، المقدرات، والمقدرات الجوهرية)، التي كان يعتبرها العديد من الباحثين السابقين في بعض الأحيان مترادفات لا أكثر. ويشار إلى أن المقدرات الجوهرية تشكل مجموعة موحدة من الموارد والقدرات التي توجد على نطاق

القدرات التسويقية). كما هو موضح في الآتي:

البُعد الأول: رأس المال البشري: تتجلى أهمية رأس المال البشري في أنه وراء أي قدرة تنظيمية، انطلاقاً من أن المنظمات لا تفكر، ولا تتخذ قرارات، أو تحدد الموارد، بل الأفراد هم من يقومون بهذه الأمور. فرأس المال البشري هو مصدر الإبداع والتجديد والتطوير، وقد قدم شولتز Schultz مفهوماً لرأس المال البشري في ستينيات القرن الماضي، عبر فيه عن مجموع الطاقات البشرية من معارف وقدرات التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ثم تطور المفهوم فيما بعد بشكل أوسع من قبل الاقتصادي (Becker, 1975) الذي اهتم بدراسة رأس المال البشري والاستثمار فيه، وعرفه بأنه مجموع القدرات المعرفية والتقنية والإبداعية التي تساهم في الرفع من القدرة الإنتاجية لليد العاملة، بينما عرّفه (شبير، 2015) بأنه يمثل العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات القادرة على إدخال التغييرات والأفكار الجديدة والجوهرية وإتقان الأساليب المتطورة في المنظمة بفضل التحسين المستمر، والعقول التي تمتك معرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق التميز من خلال الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن واقتناص الفرص المتاحة.

ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه رصيد قطاع الصناعات الدوائية اليميني من العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات القادرة على إدخال التغييرات والأفكار الجديدة والجوهرية، والعقول التي تمتك معرفة واسعة لجعل القطاع قادراً على تحقيق التميز من خلال إتقان الأساليب المتطورة والاستجابة السريعة لحاجات المستفيدين واقتناص الفرص المتاحة.

البُعد الثاني: التعلم التنظيمي: أشار (الوزي، 2003) إلى أن المحاولة الأولية لتحديد مفهوم التعلم التنظيمي جاءت على يد (Simon, 1969)، حيث عرفه بأنه الوعي المتنامي للمنظمة وقدرة الأفراد العاملين فيها على تحديد المشكلات التنظيمية بنجاح بما ينعكس على كل من عناصرها الجوهرية والنتائج المتحققة، ثم حظي مفهوم التعلم التنظيمي بالاهتمام من قبل الباحثين والممارسين باعتباره أحد المداخل الهادفة إلى تحقيق قيمة استراتيجية تضمن تفسير أعمال المنظمات وتطورها. ومنذ ذلك الحين، شهد هذا المجال تطوراً معرفياً كبيراً. ويبين (الكبيسي، 2004) أن التعلم التنظيمي عملية تسعى المنظمات من خلالها

إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه مجموعة الأنشطة التي تحدث داخل قطاع صناعة الأدوية اليميني الهادفة للتعلم المستمر واكتساب المعارف الجديدة للحصول على آليات نظامية تساعد منظمات القطاع في تحسين مقدراتها الجوهرية وتطوير ذاتها بما يمكنها من كشف الأخطاء وتصحيحها والاستفادة من المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير وتعزيز علاقتها مع بيئتها والتكيف معها.

البُعد الثالث: الموارد التنظيمية والمادية: تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن الموارد التنظيمية والمادية تؤثر على تطور المنظمة وعلى تطوير منتجاتها، وتفسر الفروقات في الأداء بين المنظمات. ويعزى ذلك إلى صعوبة تقليد هذه القابليات أو استنساخ هذه الممارسات؛ ولهذا عرف بعض الباحثين مفهومها بجميع الموارد والإمكانات التي تستخدمها المنظمة لإتمام عملياتها الإنتاجية، كالموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمواد الخام وغير ذلك مما تمتلكه المنظمات من الموارد، بينما عرفها (Jones, 2013) بأنها تمثل المهارات والخصائص التي من شأنها أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية، وتتضمن أيضاً الموارد الفريدة والنادرة، مثل العلامة التجارية، الحصة السوقية احتياطات رأس المال، مهارات ورؤية الإدارة العليا.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها الموارد والمصادر والإمكانات التي يمتلكها قطاع الصناعات الدوائية اليميني، بشقيها المادي والتنظيمي، والتي يوفرها لغرض إنجاز أنشطته المختلفة ويستخدمها في عملياته التشغيلية والإنتاجية.

البُعد الرابع: إدارة التكنولوجيا: يشير مصطلح إدارة التكنولوجيا بشكله العام إلى التخطيط والتنظيم والتشغيل لكل العمليات التي تدور بين البشر والخدمات والتقنيات بما يضمن تحقيق أفضل أداء. وفيما يخص بيئة إدارة الأعمال، فإنه يشير إلى عملية تخطيط جميع الجهود وتوجيهها ومراقبتها وتنسيقها لتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو التشغيلية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة (اللامي، 2007). ويرى بعض الباحثين في هذا المجال أن إضافة كلمة إدارة لكلمة

عليها. وقد برز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الآونة الأخيرة كنتيجة حتمية للتغيرات السريعة التي لا يمكن التنبؤ بها أو التحكم فيها، كونه يشير إلى الديناميكيات البيئية وقدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتسارعة وغير المؤكدة (Cingöz & Akdoğan, 2013). وأوضح (Villar et al., 2018) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يختلف عن مفهوم المرونة بالمعنى العام، حيث تعرف المرونة بأنها إمكانية تعديل أنماط العمل كرد فعل لتغيرات خارجية للمساهمة في استقرار عمل المنظمة بطريقة فاعلة، وتقاس بمقدار تعديل العمل، المدة، معدل التغيير، وقت الاستجابة، الموقع، بينما يشير مفهوم المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة والتكيف معها. فيما أشار (Alabbadi & Al-Masaeed, 2020) إلى مفهومها من الناحية التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على التنسيق الفاعل والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية عن طريق التحضير والاستعداد لتعديل استراتيجيتها، واستخدام طرق مناسبة وفي الوقت المناسب لمواجهة المواقف الصعبة والاستفادة من الفرص المتاحة وتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة. **ويعرفها الباحثان إجرائياً:** بأنها قدرة قطاع الصناعات الدوائية اليمني على المواءمة والتكيف مع التغيير البيئي.

البُعد السادس: القدرات التسويقية: تشير النظرة القائمة على الموارد والنظرية الديناميكية إلى أهمية القدرات التسويقية للمنظمات؛ إذ تساهم في خلق قيمة وتنفيذ المهام والاعمال بشكل فاعل وتحقيق ميزة تنافسية قوية وأداء متفوق (Feng et al., 2016)، وقد حددها بعض الكتاب بالأنشطة والعمليات التي تتضمن أبحاث السوق، والاستراتيجية والتخطيط والتقييم بهدف الوصول إلى التوافق مع تفضيلات الأسواق ورغبات المستهلكين (Banterle et al., 2010).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بقدرة قطاع الصناعات الدوائية اليمني على جمع البيانات حول بيئته السوقية وتحليلها ومن ثم إعادة بناء موارده من خلال إحداث الإبداع والابتكار اللذين يسمحان بإضافة قيمة للعروض المقدمة تبعاً لمتطلبات السوق بهدف تلبية الاحتياجات التسويقية للزبائن ومواجهة المنافسين.

الدراسات السابقة

تشير نتائج بعض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تكنولوجيا تضيف معنى آخر للتقنية، وأن جميع مراحل التكنولوجيا يجب أن تمر عبر التخطيط والتنسيق والتنظيم والتحفيز والتحكم. بمعنى آخر، فإن من الضروري التخطيط للتكنولوجيا التي تحتاجها المنظمة، وكيفية الحصول عليها، كما يجب تحفيز العاملين في مجال التكنولوجيا في المنظمة للقيام بعملهم بكفاءة، وما إلى ذلك من العمليات الرئيسة للإدارة. لذا لا يوجد تعريف محدد لإدارة التكنولوجيا، حيث عرفها (اللامي، 2007) بأنها عملية تحديد الإمكانيات التكنولوجية من خلال البحث والتطوير واختيار التكنولوجيا الملائمة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، بينما وصف Zaid (2011:45) إدارة التكنولوجيا بأنها عملية تشمل التخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق فيما يتعلق بتطوير وتنفيذ المقدرات التكنولوجية من أجل تشكيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. وفي هذا الصدد، أوضح (Aluri & Babu, 2013) أن إدارة التكنولوجيا تمثل مجال العلوم المتداخلة التي تعمل على ربط مجموعة من العلوم الهندسية وإدارة المعرفة وتطبيقها معاً، وأن جمعية التكنولوجيا وإدارة التطبيقات الهندسية تعرف إدارة التكنولوجيا بأنها ذلك المجال من الدراسة الذي له تأثير على المهارات والمعرفة المصممة لتطوير كامل عملية التغيير التكنولوجي بدءاً من تخطيط النظم والتصميم إلى تقييم الفعالية. وهكذا فإن إدارة التكنولوجيا تعمل على ربط علم الهندسة وإدارة عدد من التخصصات ذات العلاقة إلى خطة لتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية لأجل صياغة وتحقيق الأهداف العملية والاستراتيجية للمنظمة. وهو ما أكدته تعريف مجلس البحث الوطني في الأمم المتحدة لإدارة التكنولوجيا.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها مجموعة من المهام التي تعمل على ربط التكنولوجيا والمعرفة وتطبيقهما معاً بشكل يمكن قطاع الصناعات الدوائية اليمني من استخدامهما بالشكل الأفضل لإدارة جميع عملياته كالتخطيط المتكامل والتصميم والتحسين والتشغيل والتحكم في العمليات والخدمات وغير ذلك، لتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

البُعد الخامس: المرونة الاستراتيجية: تعد المرونة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي للمنظمة مع بيئتها والتكيف مع متغيراتها؛ لذا تنوعت مجالات استخدامها في أدبيات الفكر الإداري وتعددت المفاهيم الدالة

تحقيق الميزة التنافسية والتميز المنظمي. ولم يجد الباحثان الدراسات الكافية التي تناولت دور التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية؛ كون غالبية الدراسات السابقة ربطت بين أحد موضوعي الدراسة الحالية وموضوع آخر، وهذا يؤشر إلى وجود فجوة معرفية. بالإضافة إلى الفجوة الزمانية والمكانية، حيث لم يسبق لأي دراسة تناول الموضوع في ذات المكان وبنفس المفاهيم. ولسد هذه الفجوة البحثية، أجرت هذه الدراسة مراجعة عميقة للأدبيات المرتبطة بالتجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية. وتختلف مع الدراسات السابقة في (أهدافها الخاصة)، وأسلوب التحليل، والنموذج، والنتائج، وتتقارب معها من حيث الأسس النظرية والمفاهيم العامة، فيما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي والتحليلي، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض هذه الدراسات في المنهج المستخدم، حيث اعتمد بعضها على المنهج النوعي، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت مع جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، حيث لا توجد أي دراسة تم تطبيقها في بيئة القطاع الدوائي الوطني. وعليه، تعد الدراسة الحالية مساهمة فكرية تناولت العلاقة والتأثير بين متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة، ومن ثم فهي تمثل توجهاً شمولياً يرمي إلى استكشاف نوعية هذه العلاقات الارتباطية والتأثيرية.

منهجه الدراسة وإجراءاتها

أ. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي والتحليلي، حيث يعتبر الأسلوب الوصفي هو الأنسب لمعرفة حجم أي ظاهرة مدروسة والتعرف إلى خصائص عينة الدراسة الميدانية، في حين يمثل الأسلوب التحليلي الأسلوب الأنسب لدراسة العلاقات واختبار الفروض المتعلقة بها.

ب. **مجتمع الدراسة:** تكون من شركات صناعة الأدوية اليمنية الموجودة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء ومحافظة حضرموت، والتي بلغ عددها حتى عام (2023) (10) شركات تمثل حالياً قطاع الصناعات الدوائية في اليمن، وهي مسجلة في الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية.

ج. **عينة الدراسة:** نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم

المتعلقة بدراسة قياس الدور والعلاقة بين المتغيرين إلى وجود خصائص إيجابية تسمح بأن يؤثر كل منهما في الآخر. فقد هدفت دراسة (خنجر وآخرين، 2021) إلى كشف العلاقة بين تأثير التجديد الاستراتيجي بأبعاده والمقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، إدارة رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية)، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للتجديد الاستراتيجي على المقدرات الجوهرية، فيما سعت دراسة (أبو بكر، 2020) إلى الكشف عن دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (ريادة الأعمال، الاستكشاف، استثمار الفرص، ومشاركة القيادة) في تحقيق التفوق التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، واستنتجت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما. وتناولت دراسة (السنوار، 2021) دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، وخلصت إلى وجود أثر للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة)، في تحقيق التطوير التنظيمي، بينما تناولت دراسة (الدليمي وعواد، 2021) دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، واعتمدت دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن المقدرات الجوهرية لها تأثير على تحقيق التحديد الاستراتيجي، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بينهما، وهدفت دراسة (كاظم وآخرين، 2015) إلى اختبار العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي، وقد تعاملت الدراسة مع المقدرات الجوهرية من خلال الأبعاد الأتية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية)، وتعاملت مع التجديد الاستراتيجي بالأبعاد الأتية (الميل الريادي، الاستكشاف، واستثمار الفرص)، واعتمدت المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان، بعينة عمدية، وأهم ما استنتجته دراستهم قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة: في ضوء ذلك، وبعد مراجعة عميقة، وجد الباحثان أنه لا يوجد سوى تداخل وارتباط محدود جداً بين نتائج مجالي الدراسة. فقد ركزت أغلبها على تحسين الأداء أو

هـ. مؤشرات تقييم نموذج القياس للدراسة

صدق وثبات أداة الدراسة: ويشيران إلى مدى قدرة الأدوات البحثية على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات؛ أي أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

صدق التقارب: يقيس مدى الارتباط الإيجابي لكل مقياس من مقاييس المتغير مع المقاييس الأخرى التي تقيس المتغير نفسه، ويتحقق عندما تكون أوزان البنود كافة المتضمنة في المتغيرات المحددة في نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية، وتكون أوزانها على المتغير أكبر من (0.5): (Malhotra, 2010: 734). وقد تبين من نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات أنها معنوية، وكانت أوزان البنود كافة أكبر من (0.7)، وهذا يدل على تحقق الشروط السابقة التي تدل على أن النموذج يتمتع بصدق التقارب.

الصدق التمييزي: يقيس مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها البعض، ويتحقق بتحقيق شرطين كما يلي: يجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) أكبر من الارتباطات كافة للمتغيرات. وعن طريق مقارنة قيم أقصى مربع التباين المشترك (MSV) ومتوسط مربع التباين المشترك (ASV)، يجب أن تكون أصغر من قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) بحسب (Hair et al., 2010). وقد تبين أن جميع قيم (MSV) و (ASV) أصغر من قيم (AVE)، وهذا يدل على تحقق الصدق التمييزي.

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 المستجوبين في نفس الظروف. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثقة، ومن أكثرها شيوعاً طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة الثقة المركبة (CR- Composite Reliability).

طريقة ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha: تم اختبار ثبات المقاييس بطريقة (Cronbach's Alpha)، حيث تم حساب 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

اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لقيادة الشركات المصنعة للأدوية المتمثلة في الفئات الإدارية؛ لأنها تمثل عينة مجتمع الدراسة بشكل حصري وشامل باعتبارها المعنية في مجال إعداد الاستراتيجيات، والقائمة على استغلال المقدرات الجوهرية، بواقع (415) مفردة.

د. مصادر وأدوات جمع البيانات: تمثلت المصادر والأدوات التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات في الآتي:

مصادر جمع البيانات الثانوية: اعتمد الباحثان من الناحية النظرية على العديد من المراجع والكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة.

مصادر جمع البيانات الأولية: اعتمد الباحثان من الناحية التطبيقية على إجراء المقابلات في الدراسة الاستطلاعية وعلى أداة الاستبانة جمع البيانات الأولية: باعتبارها أدوات مهمة في جمع المعلومات.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم استبانة وفق مقياس ليكرت السباعي المتدرج الذي يتكون من سبعة مستويات على النحو التالي "موافق بشدة"، "موافق"، "موافق إلى حد ما"، "محايد"، "غير موافق إلى حد ما"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة"، وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط في الموضوع.

وبعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة، وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على عدد من الخبراء الأكاديميين والممارسين لإثرائها بملاحظاتهم القيمة، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بما يتوافق مع عينة الدراسة ويضمن قياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. حيث تم توزيع (415) استبانة كانت منها (7) استبانات غير صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على برنامج (SPSS, 26) وعلى برنامج (AMOS, 26) وأسلوب نمذجة المعادلات البنائية، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة. وبالتحديد، تم استخدام أسلوب تحليل المسار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

يجب تحقيقه (Kaiser, 1974)، فضلاً عن اختبار (Bartlett) الهادف إلى التحقق من عدم بلوغ معاملات الارتباط قيمة الصفر بعد التأكد من وجود الارتباطات المقبولة بين عبارات الاستبانة شرط معنوية قيمة χ^2 للدلالة على مقبولية معاملات الارتباط المذكورة. وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي على البيانات محل الدراسة، اتضح أن قيمة ($KMO=0.846$)، الأمر الذي يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحميل العاملي عليها. بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت النتائج أن نتائج اختبار (Bartlett's Test) تساوي (2852.064)، وهي قيمة معنوية، حيث بلغت قيمة معنويتها (0.000)، وهي قيمة أقل من (1%) كما هو موضح في الجدول (1). وفيما يخص العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي)، فقد تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة والمتغير المستقل المكون من ستة محاور هي عوامل التجديد الاستراتيجي، وعدد عباراتها سبع وعشرون عبارة. وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50)؛ أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد على قيمة (0.50)، وقيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة (KMO) لا تقل عن (0.60)، وقيمة الجذر الكامن لا تقل عن الواحد الصحيح. وبالتالي توصلت بيانات الجدول (1) إلى أن قيمة اختبار KMO كانت وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية (Eigenvalues) لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في العبارات المكونة للمتغير المستقل، وأن قيمة متوسط التباين المفسر لكل الأبعاد أعلى من (0.5)، مع حذف العبارات التي يقل معاملها عن (0.5). وقد نتج عن التحليل حذف (9) عبارات، كما نتج عن التحليل حذف بُعد واحد من أبعاد المتغير المستقل وهو بُعد (تكوين الأفكار الجديدة) وبقيت خمسة أبعاد هي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، القيادة التشاركية والفعل الاستراتيجي المنسق). وبهذا تم التوصل إلى خمسة (عوامل) أساسية من جميع العبارات في مقياس التجديد الاستراتيجي، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (64.185%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد على (60.0%) وتعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً لـ (Hair et al., 1998)، كما هو موضح في الجدول (1):

الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة (Malhotra, 2010). ويشير Nunnally, (1967) إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تكفي، وأن زيادة المصدقية لأكثر من (0.80) ربما تكون مبالغة. وقد تبين من النتائج أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) (Malhotra, 2010:319)، وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وتشير النتائج أيضاً إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.65)، وهذا يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة كبيرة من الثبات الداخلي.

الثقة المركبة (CR)

يدل هذا المؤشر على إمكانية تطبيق مقياس الدراسة على التحليل بدرجة ثقة مقبولة، وتدل القيمة الأكبر من (0.7) على موثوقية جيدة (Malhotra, 2010; Bagozzi & Yi, 1988). وقد تبين أن جميع قيم CR أكبر من (0.7)، باستثناء بعدي استثمار الفرص، وريادة الأعمال، مما يدل على موثوقية جيدة.

و. المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإجابة أسئلتها، والوصول إلى نتائج دقيقة، عملت الدراسة على مجموعة من الخطوات الاسترشادية، منها تنظيف البيانات بهدف معالجة البيانات بعد إدخالها بغرض التأكد من سلامتها لإتمام عملية التحليل. يضاف إلى ذلك إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة الذي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، واختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن المتوسط الحسابي. ومن أجل التعرف إلى قابلية البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي، فلا بد من استخدام ما يعرف بمحك أو مقياس كيزر ماير أولكن (KMO) (Kaiser-Meyer-Olkin) الذي يسعى إلى قياس كفاية العينة وملاءمتها (جودة، 2009:166) الذي كلما اقتربت قيمته من الواحد (1) دل ذلك على مصداقية وسلامة التحليل العاملي الاستكشافي بشكل أكبر، والعكس صحيح، ويكون هذا التحليل مقبولاً عندما تكون قيمته أكبر من (0.50)، وهذا شرط أساسي

الجدول (1)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					KMO	0.846	
Bartlett's Test of Sphericity					Approx. Chi-square	2852.064	
					Df	153	
					Sig.	0.000	
5	4	3	2	1	رمزها	العبارات	المتغيرات
				0.704	G3	توفر إدارة الشركة الإجراءات المناسبة لتغيير واقع العمل فيها.	القيادة التشاركية
				0.686	G2	تتفاعل إدارة الشركة بشكل إيجابي مع العاملين في تنفيذ الأفكار الإبداعية التي قدموها.	
				0.686	G1	تشرك إدارة الشركة العاملين في صنع السياسات واتخاذ القرارات.	
				0.684	G5	تفوض إدارة الشركة العاملين فيها صلاحيات اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بوظائفهم.	
				0.654	G4	تحرص إدارة الشركة على بث ثقافة الاحترام المتبادل في أوساط العاملين.	
			0.774		A3	تقوم الشركة بعملية الاستكشاف في سوق الدواء بهدف ابتكار منتجات جديدة.	الاستكشاف
			0.721		A4	تسعى الشركة إلى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص الجديدة المتاحة.	
			0.703		A2	تدرس الشركة الأسواق بعناية للتعرف إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في مجال نشاطها.	
			0.602		A1	تبحث الشركة دائماً عن الفرص الجديدة في الصناعات الدوائية.	
		0.753			K3	تهتم الشركة بالتنسيق بين أقسامها المعنية كافة عند تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية.	العمل الاستراتيجي المنسق
		0.740			K4	تمتلك الشركة بداخلها نظام اتصال فعالاً للتنسيق.	
		0.616			K2	تقوم الشركة بإعداد وتنفيذ خططها في ضوء الموارد المتاحة لها.	
	0.747				B4	تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات المطلوبة من الأدوية في الأسواق الناشئة.	استثمار الفرص

	0.666				B3	توازن الشركة بين قدراتها الحالية واستثمار مقدرات جديدة.	
	0.628				B1	تستغل الشركة أي فرصة متوفرة في الأسواق المحلية والدوائية.	
0.741					C3	تحرص الشركة على الدخول المبكر لمنتجاتها إلى الأسواق الناشئة الجديدة.	ريادة الأعمال
0.674					C5	تحرص الشركة على تنفيذ مشاريع جديدة حتى وإن كانت ستعرض لمخاطر محتملة.	
0.599					D2	تعمل إدارة الشركة على تشجيع وتنمية السلوك الريادي لدى الأفراد العاملين لديها.	
2852.064							الجذر الكامن
64.185							نسبة التباين

ملحوظة: $N=114$, $**p<0.01$.

الجهرية، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (66.476%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد على (60.0%) وتعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً لـ (Hair et al., 1998)، كما تم تدوير العوامل بإحدى طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها، وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً. وقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدورة Rotated Component Matrix، كما في الجدول (2).

وبذات الطريقة، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (المقدرات الجهرية). وقد نتج عن التحليل دمج بُعدي رأس المال البشري والتعلم التنظيمي في بُعد واحد، كما تم دمج بعدي المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية في بُعد واحد، وتم حذف عدد من العبارات من هذه الأبعاد، وهي التي يقل معاملها عن (0.5) وعددها (10) عبارات، وبهذا تم التوصل إلى أربعة (عوامل) أساسية من جميع العبارات في مقياس المقدرات

الجدول (2)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (المقدرات الجهرية)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				KMO	.8830	
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-square	5344.391	
				Df	210	
				Sig.	0.000	
4	3	2	1	رمزها	العبارات	المتغيرات
			0.765	Q4	تهتم الشركة بتوفير وسائل الحماية والأمان للعاملين فيها.	رأس المال
			0.747	Q2	تحرص الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لإكسابهم المهارات اللازمة للتطوير.	البشري والتعلم
			0.745	Y3	تشجع إدارة الشركة العاملين على اكتساب المعارف بما يطور	التنظيمي

					أداءهم ويخدم الشركة.	
		0.711	Q5		تحافظ الشركة على العاملين لديها؛ كونهم مورداً أساسياً لبلوغ النجاح والتميز.	
		0.688	Q3		تقوم الشركة بتحفيز العاملين لديها مادياً ومعنوياً لضمان استمرارية عطائهم.	
		0.688	Y4		تحرص الشركة على نشر المعرفة في جميع الأوساط والمستويات الإدارية.	
		0.664	Y1		تسعى الشركة إلى استيعاب المعارف الجديدة في الصناعات الدوائية.	
		0.620	Q1		تقوم الشركة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات المتميزة للعمل فيها.	
	0.818		W5		لدى الشركة قنوات توزيع كفؤة لتقديم منتجاتها بشكل ملائم لتطلعات العملاء.	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية
	0.803		W1		تمتلك الشركة معرفة واسعة باتجاهات السوق وحجم الطلب المتوقع على منتجاتها.	
	0.741		V1		تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع البيئة السوقية.	
	0.694		V2		تستطيع الشركة أن تتعامل مع الأحداث المفاجئة بفاعلية عالية.	
	0.605		W4		تقوم الشركة بتدريب وتعيين مندوبي مبيعات ذوي كفاءة عالية بشكل مستمر.	
	0.704		U6		تحرص الشركة على صيانة الآلات في فترات محددة وبشكل دوري تجنباً لتوقف الإنتاج.	المقدرات المادية والتنظيمية
	0.686		U1		تمتلك الشركة أصولاً وممتلكات تمكنها من الاستمرار والتميز.	
	0.619		U3		تطور الشركة قدراتها وإمكاناتها المادية والتقنية بشكل مستمر.	
	0.615		U4		تهتم الشركة بمتطلبات الجودة المخصصة للمنتجات.	
0.795			X3		تركز الشركة على تقديم منتجاتها بأحدث الوسائل التكنولوجية.	إدارة التكنولوجيا
0.770			X2		تصمم الشركة برامج وأنظمة التشغيل بالشكل المناسب وبما يضمن فاعليتها.	
0.662			X1		تتابع الشركة باستمرار التطورات التكنولوجية في صناعة الأدوية.	
0.621			X4		تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة مع قدرات العاملين فيها.	
5344.391						الجذر الكامن
64.478						نسبة التباين

ملحوظة: $p < 0.01$ ، $N = 114$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

المعلومات مقابل تخفيض عددها من ستة عوامل وتجميعها في أربعة عوامل، حيث تم دمج بعدي رأس المال البشري والتعلم التنظيمي في بُعد واحد كما اندمج بعداً المرونة الاستراتيجية والقدرة التسويقية في بُعد واحد. ويظهر الجدول أيضاً أن نسب التمثيل على العوامل كانت عالية، حيث لم تقل أي منها عن (60.0%)، وبالتالي فإن النتيجة مقبولة.

وبالنظر إلى نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (المقدرات الجوهرية) المبينة في الجدول (2)، نلاحظ أن تشبعات كل عامل من العبارات الخاصة به لا تقل عن (0.5) (Kuo et al., 2005)، وأن الجذر الكامن لكل عامل من العوامل لا يقل عن الواحد طبقاً لمحك (Kaiser, 1960). وتم الحصول على أربعة عوامل تلخص حوالي (65%) من المعلومات الإجمالية لهذه العوامل؛ أي إن هناك خسارة لأقل من (35%) من

البحوث الأساسية، يشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تكفي، وأن زيادة المصدقية لأكثر من (0.80) ربما تكون مبالغة، أما (Hair et al., 2010) فقد اقترح أن قيمة معامل الاتساق الداخلي يجب أن تكون أكثر من (0.70) عن طريق قيمة معامل ألفا كرونباخ أو عن طريق الموثوقية المركبة (CR) وهو ما تم الاستناد إليه، كما يبين الجدول (3).

ز. 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 قيمة معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1)، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبيراً. ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة، يتوقف ذلك على الغرض من البحث؛ ففي المراحل الأولى من

الجدول (3)

نتائج اختبار الثبات الداخلي للمتغيرات والموثوقية المركبة (Composite Reliability) للمتغيرات

المتغيرات	عدد العبارات	CR	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	الاستكشاف	4	0.727
	استثمار الفرص	3	0.691
	ريادة الأعمال	3	0.665
	القيادة التشاركية	5	0.792
	الفعل الاستراتيجي المنسق	3	0.795
المتغير التابع	رأس المال البشري والتعلم التنظيمي	8	0.910
	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية	5	0.844
	المقدرات المادية والتنظيمية	4	0.787
	إدارة التكنولوجيا	4	0.816

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2023.

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) و(0.70)، وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70). وقد تبين أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين بُعدي القيادة التشاركية ورأس المال البشري والتعلم التنظيمي، حيث بلغت (0.84)؛ بمعنى أن الارتباط قوي وموجب، إلا أن هذه القيمة تقل عن (0.90)، مما يؤكد عدم وجود ارتباط خطي مزدوج، في حين أن أقل قيمة ارتباط كانت بين بُعدي إدارة التكنولوجيا والاستكشاف؛ إذ بلغت (0.26)، كما تبين أن بعد القيادة التشاركية يرتبط بشكل معنوي

من خلال بيانات الجدول (3)، يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة للمتغيرات كافة أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al., 2010) بأن تكون أكثر من (0.70)، باستثناء أن بُعدي استثمار الفرص وريادة الأعمال كانت القيم الخاصة بهما أقل من الحد المقبول، الأمر الذي يعني أن مقاييس الدراسة قد حققت الثبات الداخلي للمتغيرات.

ح. الارتباط بين متغيرات الدراسة: أُجري تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات بين متغيرات الدراسة؛ فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح، فإن ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح،

بُعد إدارة التكنولوجيا كانت قيمة الارتباط (0.451). وتبين كذلك أن الارتباط بين بُعد ريادة الأعمال وبُعد رأس المال البشري والتعلم التنظيمي معنوي ومتوسط، حيث كانت قيمة الارتباط = (0.569)، ومع بُعد المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية كانت قيمة الارتباط = (0.536)، ومع بُعد المقدرات المادية والتنظيمية كانت قيمة الارتباط (0.566)، ومع بُعد إدارة التكنولوجيا كانت قيمة الارتباط (0.476).

ط. المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

قام الباحثان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، حيث يتم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات أبعاد الدراسة. وتحليل القيم للمتوسط الحسابي وصفيًا، لا بد من استخراج المتوسط الفرضي للدراسة الذي يمثل حاصل جمع رتب المقياس مقسماً على عدد عبارات المقياس. وحسب استبانة الدراسة الحالية تم تصميمها وفق مقياس ليكارت السباعي، فإن المتوسط الفرضي للدراسة هو (4). وبعد إيجاد المتوسط الحسابي للعبارات تمت مقارنته مع المتوسط الفرضي للدراسة، حيث تتحقق الموافقة على العبارات إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أكبر من المتوسط الفرضي (4)، ويتحقق عدم الموافقة إذا كان المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي. والجدول (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

قوي مع بُعد رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط = (0.838)، كما يوجد ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية وكانت قيمة الارتباط = (0.49)، وارتباط معنوي قوي مع بُعد المقدرات المادية والتنظيمية، حيث كانت قيمة الارتباط (0.708)، وارتباط معنوي متوسط مع بُعد إدارة التكنولوجيا، حيث كانت قيمة الارتباط (0.588). كما تبين أن الارتباط بين بُعدي (الاستكشاف) ورأس المال البشري والتعلم التنظيمي معنوي متوسط، حيث كانت قيمة الارتباط (0.336)، ومع بُعد المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية كانت قيمة الارتباط (0.463)، ومع بُعد المقدرات المادية والتنظيمية كانت قيمة الارتباط (0.452)، مع وجود ارتباط معنوي ضعيف مع بُعد إدارة التكنولوجيا، حيث كانت قيمة الارتباط (0.256). وتبين أن الارتباط بين الفعل الاستراتيجي المنسق معنوي ومتوسط مع رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط = (0.659)، ومع بُعد المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية كانت قيمة الارتباط = (0.551)، ومع بُعد المقدرات المادية والتنظيمية كانت قيمة الارتباط (0.687)، ومع بُعد إدارة التكنولوجيا كانت قيمة الارتباط (0.495). كما تبين أن الارتباط بين بُعد استثمار الفرص وبُعد رأس المال البشري والتعلم التنظيمي كان معنوياً متوسطاً حيث كانت قيمة الارتباط = (0.389)، ومع بُعد المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية كانت قيمة الارتباط = (0.54)، ومع بُعد المقدرات المادية والتنظيمية كانت قيمة الارتباط (0.657)، ومع

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة الإحصائية
الاستكشاف	5.7120	0.83869	84%	درجة موافقة مرتفعة
استثمار الفرص	5.5082	0.99792	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 المنسق	5.5261	1.05636	79%	درجة موافقة مرتفعة
رأس المال البشري والتعلم التنظيمي	5.3824	1.17186	77%	درجة موافقة مرتفعة

المقدرات المادية والتنظيمية	5.7678	0.99576	84%	درجة موافقة مرتفعة
إدارة التكنولوجيا	5.4694	0.96450	79%	درجة موافقة مرتفعة
المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية	5.1324	1.16388	73%	درجة موافقة مرتفعة

يتضح أن جميع الأبعاد حققت مستوى موافقة مرتفعاً، وحققت جميع العبارات متوسطاً عاماً مقداره (5.63) بانحراف معياري مقداره (1.062) وأهمية نسبية بمقدار (77%)، كما تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. وتوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) أن المتوسط الحسابي لبعد الاستكشاف جاء في المرتبة الأولى كأكبر متوسط (المتوسط الحسابي=5.7120، بانحراف معياري=0.83869)، يليه المتوسط الحسابي للفعل الاستراتيجي المنسق (المتوسط الحسابي=5.5261، بانحراف معياري=0.74800)، يليه المتوسط الحسابي لبعد استثمار الفرص (المتوسط الحسابي=5.5082، انحراف معياري=0.9979)، ثم بُعد ريادة الأعمال (المتوسط الحسابي=5.2010، بانحراف معياري=1.04181)، وأخيراً بُعد القيادة التشاركية (المتوسط الحسابي=5.0632، بانحراف معياري=1.13485)، كما يستنتج من الجدول (4) أن المشاركين يركزون بشكل أكبر على بُعد الاستكشاف مقارنة ببقية أبعاد التجديد الاستراتيجي من حيث المتوسط الحسابي، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للمستجيبين كما يلي: الاستكشاف، ثم الفعل الاستراتيجي المنسق، ثم استثمار الفرص، ثم ريادة الأعمال وأخيراً القيادة التشاركية. كما يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع المقدرات الجوهرية كانت كما يلي: بُعد المقدرات المادية والتنظيمية (المتوسط الحسابي=5.7678، بانحراف معياري=0.99576) حصل على أكبر متوسط يليه بُعد إدارة التكنولوجيا (المتوسط الحسابي=5.4694، بانحراف معياري=0.96450)، ثم بُعد رأس المال البشري والتعلم التنظيمي (المتوسط الحسابي=5.3824، بانحراف معياري=1.17186)، وأخيراً بعد المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية (المتوسط=5.1324، بانحراف معياري=0.77205). ويستنتج من الجدول (4) أن المستجيبين يركزون بشكل أكبر على بعد المقدرات المادية والتنظيمية مقارنة ببقية أبعاد (المقدرات الجوهرية) من حيث المتوسط الحسابي، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: المقدرات المادية والتنظيمية، ثم إدارة التكنولوجيا، ثم رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، وأخيراً المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية.

ي. اختبار التوزيع الطبيعي: قبل البدء في تطبيق تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات التحليل، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10). والجدول (5) يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (5)
اختبار التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		Model
VIF	Tolerance	
1.543	0.648	الاستكشاف
1.783	0.561	استثمار الفرص
1.645	0.608	ريادة الأعمال
2.625	0.381	القيادة التشاركية

2.212	0.452	الفعل الاستراتيجي المنسق
3.626	0.276	رأس المال البشري والتعلم التنظيمي
2.375	0.421	المقدرات المادية والتنظيمية
1.898	0.527	إدارة التكنولوجيا
2.167	0.461	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية

من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية (2023).

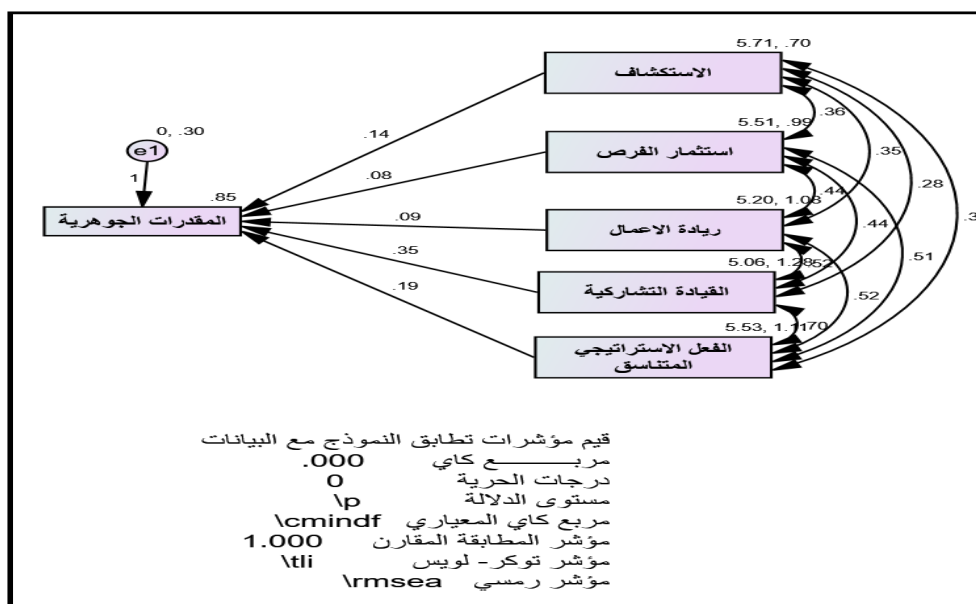
للمتغير التابع، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

تنص الفرضية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستكشاف، استثمار الفرص، وريادة الأعمال، والقيادة التشاركية والفعل الاستراتيجي المنسق) في استغلال المقدرات الجوهرية. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل، التجديد الاستراتيجي بأبعاده والمتغير التابع، استغلال المقدرات الجوهرية بأبعاده، كما يبين الشكل (3)).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multi-collinearity) بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معامل تضخم التباين (VIF)؛ إذ إن القيم تقل عن (10). كذلك تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test)، وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، وتبين أن توزيع المتغيرات بأبعادها كافة كان طبيعياً، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05)؛ المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة وفقاً لـ Sekaran & Bougie (2016).

وتأسيساً على ما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة والتأكد من التوزيع الطبيعي



الشكل (3)

دور التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية

مؤشرات جودة النموذج: بعد فحص مؤشرات جودة المطابقة، تشير النتائج إلى أن مقياس جودة النموذج قد بلغت الحدود المطلوبة وحقت المطابقة. نورد تصنيف مؤشرات جودة المطابقة مع محكات الحكم عليها، كما هو مبين في الجدول (6).

وللحكم على مدى معنوية التأثير، تتم مقارنة مستوى الدلالة المحتسب مع مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، والعكس بالعكس.

الجدول (6)

قيم تحليل المسار لنتائج الفرضية: هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) والمتغير التابع (استغلال المقدرات الجوهرية)

م	العلاقات			التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
	أبعاد التجديد الاستراتيجي	المسار	المقدرات الجوهرية					
1	الاستكشاف	<---	المقدرات الجوهرية	0.138	0.038	3.673	***	قبول الفرضية
2	استثمار الفرص	<---		0.077	0.033	2.311	0.021	قبول الفرضية
3	ريادة الأعمال	<---		0.093	0.032	2.895	0.004	قبول الفرضية
4	القيادة التشاركية	<---		0.354	0.030	11.648	***	قبول الفرضية
5	الفعل الاستراتيجي المنسق	<---		0.193	0.035	5.560	***	قبول الفرضية

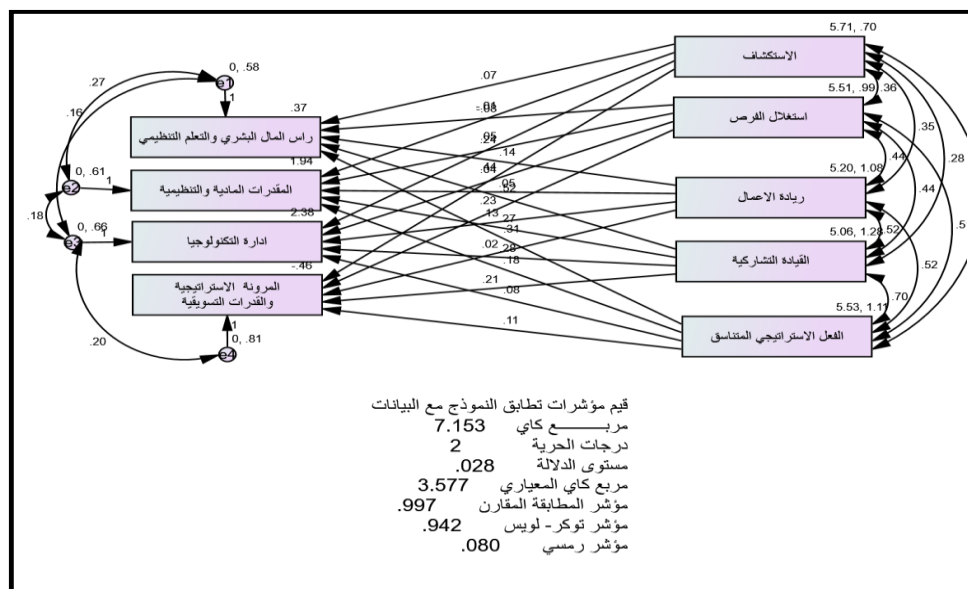
مستوى الدلالة: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية (2023) ومخرجات برنامج التحليل الإحصائي (AMOS).

التشاركية <--- المقدرات الجوهرية (11.648) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000). وعليه تقبل الفرضية، وكذلك المسار (الفعل الاستراتيجي المنسق <--- المقدرات الجوهرية (5.560) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000). وعليه تقبل الفرضية.

وللتفصيل أكثر، تم إجراء توضيح تفصيلي على مستوى الأبعاد ومعرفة دور كل بُعد من أبعاد التحديد الاستراتيجي في كل بُعد من أبعاد المقدرات الجوهرية، كما يتضح من الشكل (4).

وبالنظر إلى الجدول (6) الذي يبين قيم معاملات المسار، يتضح أن المسار (الاستكشاف <--- المقدرات الجوهرية) (3.673) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000). وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار (استثمار الفرص <--- المقدرات الجوهرية) (2.311) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.021). وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار (ريادة الأعمال <--- المقدرات الجوهرية) (2.895) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.004). وعليه تقبل الفرضية، كما أن المسار (القيادة



الشكل (4)

دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده في استغلال المقدرات الجوهرية بأبعاده

يبين الجدول (7) مؤشرات جودة النموذج لدور التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية.

الجدول (7)

مؤشرات جودة النموذج لدور التجديد الاستراتيجي في استغلال المقدرات الجوهرية

المؤشرات	القيم	الحد المقبول	النتيجة
قيمة مربع كاي CMIN	7.153	--	--
درجات الحرية DF	2.000	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	3.577	Between 1 and 3	مقبول
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.997	>0.95	ممتاز
جذر متوسط مربع الانحرافات RMSEA	0.080	<0.06	ممتاز
PClose	0.163	>0.05	ممتاز

المقارن (CFI) أكبر من (0.90). وللحكم على مدى معنوية التأثير، تتم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتُعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس بالعكس، والجدول (8) يوضح ذلك،

من التحليل يتضح أن هناك علاقة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية، حيث بلغت قيمة مربع كاي (7.153) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0.05). وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) أقل من (0.10). ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة

حيث يبين دلالة المسار من أبعاد التجديد الاستراتيجي إلى أبعاد المقدرات الجوهرية أو عدم دلالتها إحصائياً.

الجدول (8)

قيم تحليل المسار للتعرف إلى العلاقة بين أبعاد التجديد الاستراتيجي وأبعاد المقدرات الجوهرية

م	العلاقات			التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الدرجة CR	مستوى الدلالة P
	أبعاد التجديد الاستراتيجي	المسار	أبعاد المقدرات الجوهرية				
1	الاستكشاف	<---	رأس المال البشري والتعلم التنظيمي	0.066	0.052	1.261	0.207
2	الاستكشاف	<---	المقدرات المادية والتنظيمية	-0.012	0.054	-0.221	0.825
3	الاستكشاف	<---	إدارة التكنولوجيا	0.054	0.056	0.965	0.335
4	الاستكشاف	<---	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية	0.441	0.062	7.118	***
5	استثمار الفرص	<---	رأس المال البشري والتعلم التنظيمي	-0.077	0.046	-1.671	0.095
6	استثمار الفرص	<---	المقدرات المادية والتنظيمية	0.235	0.048	4.926	***
7	ريادة الأعمال	<---	المقدرات المادية والتنظيمية	0.050	0.046	1.088	0.277
8	ريادة الأعمال	<---	إدارة التكنولوجيا	0.131	0.048	2.753	0.006
9	ريادة الأعمال	<---	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية	0.020	0.053	0.383	0.702
10	استثمار الفرص	<---	إدارة التكنولوجيا	0.039	0.050	0.788	0.430
11	استثمار الفرص	<---	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية	0.229	0.055	4.157	***
12	ريادة الأعمال	<---	رأس المال البشري والتعلم التنظيمي	0.140	0.044	3.155	0.002
13	القيادة التشاركية	<---	رأس المال البشري والتعلم التنظيمي	0.520	0.042	12.312	***
14	القيادة التشاركية	<---	المقدرات المادية والتنظيمية	0.270	0.043	6.224	***
15	القيادة التشاركية	<---	إدارة التكنولوجيا	0.284	0.045	6.264	***
16	القيادة التشاركية	<---	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية	0.213	0.050	4.256	***
17	الفعل الاستراتيجي المنسق	<---	المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية	0.114	0.057	1.980	0.048
18	الفعل الاستراتيجي المنسق	<---	إدارة التكنولوجيا	0.081	0.052	1.559	0.119
19	الفعل الاستراتيجي المنسق	<---	المقدرات المادية والتنظيمية	0.176	0.050	3.550	***
20	الفعل الاستراتيجي المنسق	<---	رأس المال البشري والتعلم التنظيمي	0.308	0.048	6.385	***

مستوى المعنوية: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.0$.

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية (2023).

الفرص إلى المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية، وإلى المقدرات المادية والتنظيمية كان دالاً إحصائياً، كما أن المسار من ريادة الأعمال إلى رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، وإلى المقدرات المادية والتنظيمية، وإلى إدارة التكنولوجيا وإلى المرونة

وبالنظر إلى الجدول (8) الذي يبين قيم معاملات المسار، يتضح أن المسار من الاستكشاف إلى رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، وإلى المقدرات المادية والتنظيمية، وإلى إدارة التكنولوجيا كان غير دال إحصائياً، بينما المسار من استثمار

كذلك أظهرت الدراسة أن بُعد الاستكشاف جاء في المرتبة الأولى كأكبر متوسط وأخيراً بُعد القيادة التشاركية، وأن الشركات تركز بشكل أكبر على بُعد الاستكشاف مقارنة ببقية أبعاد التجديد الاستراتيجي. ويمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الاستكشاف، ثم الفعل الاستراتيجي المنسق، ثم استثمار الفرص، ثم قيادة الأعمال وأخيراً القيادة التشاركية. وهذا يدل على أن شركات قطاع الصناعات الدوائية اليميني تؤمن بأهمية الاستكشاف كأداة فاعلة ومؤثرة في حل المشكلات التي تواجهها، فضلاً عن اعتقادها بوجوب ترجمة 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 تبذل الجهد في استغلال الفرص رغم أنها تواجه بعض المخاطر والصعوبات عند استثمارها الفرص بسبب المنافسة مع المنتجات الخارجية وما تقدمه الشركات الخارجية من امتيازات لإغراق الأسواق المحلية بمنتجاتها. ويحتل بُعد القيادة التشاركية المرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى أن أغلب القرارات يتخذ 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.

2. المقدرات الجوهرية في قطاع الصناعات الدوائية اليميني

تشير النتائج إلى أن مستوى المقدرات الجوهرية كان عالياً، ويمكن قياسه وفق نتائج التحليل العاملي الاستكشافي من خلال (رأس المال البشري والتعلم التنظيمي - الموارد المادية والتنظيمية - إدارة التكنولوجيا - المرونة الاستراتيجية والمقدرات التسويقية). مما يدل على امتلاك القطاع لهذه المقدرات التي تعمل على بقاءه وازدهاره. غير أن مستوى الاستغلال لهذه المقدرات جاء بصورة معتدلة؛ أي ليس بالصورة المثالية أو الكافية. وعند الرجوع إلى الدراسات السابقة اتضح أنه تم قياسها بنفس الأبعاد مع وجود تفاوت في استخدام الأبعاد. فمثلاً دراسة (خنجر وآخرين، 2021) تناولتها بـ (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، إدارة رأس المال

الاستراتيجية والقدرات التسويقية دال إحصائياً، وكذلك فإن المسار من القيادة التشاركية إلى رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، وإلى المقدرات المادية والتنظيمية، وإلى إدارة التكنولوجيا، وإلى المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية دال إحصائياً، كما أن المسار من الفعل الاستراتيجي المنسق إلى المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية دال إحصائياً، فيما المسار من الفعل الاستراتيجي المنسق إلى إدارة التكنولوجيا غير دال إحصائياً، بينما المسار من الفعل الاستراتيجي المنسق إلى المقدرات المادية والتنظيمية، وإلى رأس المال البشري والتعلم التنظيمي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000).

مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض إجراءات الدراسة الميدانية والأساليب الوصفية، والتحليل العاملي، ونموذج المعادلات الهيكلية، وبعد القيام باختبار الفرضيات، تأتي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث خرجت الدراسة بنتائج لها دلالتها، يتم استعراض مناقشتها على النحو الآتي:

أ. الإجابة عن تساؤلات الدراسة

1. التجديد الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية اليميني تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسة التجديد الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية جاءت بمستوى مرتفع، ويمكن قياسه وفق نتائج التحليل العاملي الاستكشافي من خلال (الاستكشاف، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، القيادة التشاركية والفعل الاستراتيجي المنسق)، مما يدل على توفر ممارسة التجديد الاستراتيجي في الشركات المبحوثة بصورة مثالية. وعند مراجعة بعض الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة الخاصة بهذا المجال، اتضح أنه يقاس بنفس هذه الأبعاد مع وجود بعض الفوارق في الأبعاد، كما في دراسة (السنوار، 2021) التي تناولت (الاستكشاف، قيادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة، التغيير التنظيمي)، فيما قاسته دراسات بأربعة أبعاد (الاستكشاف، استغلال الفرص، قيادة الأعمال، مشاركة القيادة)، كدراسة (أبو عكر، 2020) فيما تختلف عن دراسة (خنجر وآخرين، 2021) التي تناولت قياسه دون تفصيل (سياق العمل، محتوى العمل، العملية).

المستهلك والمنتج الوطني، وربما قد يكون الأمر عائداً للتشريعات التي تقيد ذلك، وربما إلى القيود الخارجية المفروضة في ظل هذه المرحلة، الأمر الذي يتطلب المحافظة عليها وتحسينها.

ب. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك دوراً إيجابياً للتجديد الاستراتيجي بأبعاده في المقدرات الجوهرية بأبعادها، وهذا يشير إلى أن التجديد يلعب دوراً حيوياً في تعزيز واستغلال المقدرات الجوهرية للقطاع ويساهم في تطوير وتحسين المقدرات الجوهرية للقطاع من خلال تقييم وتحليل المقدرات الحالية وتحديثها بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للبيئة. ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ازداد تبني شركات القطاع قيد الدراسة لمفاهيم التجديد الاستراتيجي زاد ذلك من مقدراتها الجوهرية عن طريق استخدام أو إعادة توظيف المعرفة الجديدة التي يتم استكشافها أو عن طريق إعادة تعلم مسارات جديدة للعمل تسهم في إعادة صقل المعرفة القائمة داخل القطاع، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى بناء أو تطوير المقدرات الجوهرية لدى القطاع. وهذا يتوافق مع دراسة (خنجر وآخرين، 2021)، ودراسة (الدليمي وعواد، 2021) اللتين تريان وجود علاقة بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذي دلالة إحصائية لُبُعد الاستكشاف في المقدرات الجوهرية، مما يدل على أن اعتماد القطاع على آليات الاستكشاف سوف يساهم في توسيع وتحديث المقدرات الجوهرية وتنويعها، واستكشاف فرص جديدة في السوق، مما يمكن القطاع من مواجهة التحديات المستجدة والتغيرات في السوق بشكل أفضل. وبالتالي، يتيح التجديد الاستراتيجي لشركات القطاع البقاء على قيد الحياة والنمو في ظل ظروف متغيرة ومنقلبة.

الفرضية الفرعية الثانية: تبين وجود دور ذي دلالة إحصائية لُبُعد استثمار الفرص في المقدرات الجوهرية، مما يدل على أن اعتماد القطاع على آليات استثمار الفرص سيعمل على تطوير مقدراته الجوهرية ويساعد في تحقيق تحسينات مستمرة في عملياته ومنتجاته وخدماته، وتقديم حلول جديدة ومبتكرة للاحياجات والتحديات الحالية والمستقبلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تبين أيضاً وجود دور ذي دلالة

البشري، والمرونة الاستراتيجية)، بينما دراسة (كاظم وآخرين، 2015) اعتمدت (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية) وترى الدراسة الحالية أن هاتين الدراستين تجاهلتا الموارد المادية والتنظيمية وهي جزء أساسي في المقدرات الجوهرية، بينما تختلف عنهما دراسة (الدليمي وعواد، 2021) التي قاستها بـ (الروية المشتركة، الموارد والقدرات، التعلم الجماعي، تمكين العاملين، الاتصال، حل المشكلات، وصنع القرار). ومع هذا، يظل الأمر نسبياً ويشير إلى اختلاف البيئة والمنظمات المبحوثة. كذلك أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي لُبُعد المقدرات المادية والتنظيمية يأتي في المرتبة الأولى كأكبر متوسط، يليه بُعد إدارة التكنولوجيا، ثم بُعد رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، وأخيراً بُعد المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية، وأن المستجيبين يركزون بشكل أكبر على بُعد المقدرات المادية والتنظيمية مقارنة ببقية أبعاد المقدرات الجوهرية. ومن جانب آخر، يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للبيئة قيد الدراسة كما يلي: المقدرات المادية والتنظيمية، ثم إدارة التكنولوجيا، ثم رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، وأخيراً المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية. ويعزى ذلك إلى إدراك شركات القطاع بتوفير بنية تحتية قوية تشكل الإطار المادي والتنظيمي للعمليات والأنشطة التي تنطوي عليها ممارسة التجديد الاستراتيجي، كما يعود ذلك لإدراك المستجيبين أهمية البنى التحتية في تطوير وتقديم خدمات جديدة تلبي رغبات الزبون المتجددة والمساهمة في تفعيل عمل وأنشطة الشركات، مع اعتقادهم بأهمية مواكبة التغيرات التكنولوجية، وضرورة توظيف ما يلزم منها لصالح تطوير تكنولوجيا العمل المستخدمة، وقناعتهم بدورها البارز في زيادة كفاءة وفاعلية معظم أنشطة وعمليات القطاع. ويشير توفر رأس المال البشري إلى وعي وإدراك الإدارة لأهمية العنصر البشري، وضرورة الاستثمار فيه كأساس لتعزيز وتطوير الأداء الإداري والتنظيمي، حيث إن تمكين الأفراد من اكتساب المعرفة الخارجية وتعديلها ودمجها مع المعرفة الداخلية هو من المقدرات الجوهرية للمورد البشري القادر على اكتشاف الفرص واستغلالها، كما أن أقل أبعاد المقدرات الجوهرية اهتماماً هو بُعد المرونة الاستراتيجية والمقدرات التسويقية، وهذا يشير إلى ضعف الجانب التسويقي للمنتجات الوطنية والتعريف بها، مما يؤدي إلى تدني مستوى الثقة بين

استثمار المقدرات الحالية لضمان إنتاج منتجات متميزة تغطي حاجة السوق المحلية كاملة وتساعد في الحصول على أسواق جديدة.

3. ضرورة تعزيز بُعدي قيادة الأعمال والقيادة التشاركية؛ كونهما يمثلان نقاط قوة في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية للقطاع.
4. ضرورة تعزيز إدراك قيادات القطاع أهمية تطوير المقدرات الجوهرية التي تُعد الركيزة الأساسية للتغلب على التهديدات وتحقيق التميز، والتأكيد على بنائها من خلال بناء تركيبها بصورة رئيسة وتحديثها باستمرار حتى لا تتقدم.
5. الاستثمار الأمثل للمقدرات الجوهرية التي تملكها شركات القطاع، خصوصاً الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، وإتاحة المجال أمام الموظفين للتعليم والاستكشاف لما لذلك من دور في توجيه القطاع.
6. زيادة الاهتمام بآليات التعلم التنظيمي لتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل الشركات، وتشجيع الأفراد على توليد الرؤى والأفكار الجديدة التي تنسم بالإبداع والابتكار من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات، حيث يؤدي التراكم المعرفي إلى تنمية المقدرات وتطويرها، وهذا يتطلب زيادة الاستثمار في البحث والتطوير.

محددات الدراسة

مثلت ندرة المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن الأوضاع القائمة في اليمن، تحديات في الحصول على المعلومات بالشكل الأفضل؛ كون الدراسة بُنيت في ظل وضع وظروف استثنائية، وبالتالي فإن التعميم الخارجي للنتائج سيكون محدوداً بالنسبة للبيئات العاملة في ظل الظروف الطبيعية، وربما يكون مناسباً للبيئات الخارجية العاملة في ظل ظروف مشابهة لظروف اليمن.

إحصائية لُبُعد قيادة الأعمال في المقدرات الجوهرية، ويُعزى ذلك إلى التوجه الريادي للقطاع وإدراك أهمية تبني السلوك الريادي، كما تبين أن قيادة الأعمال تؤثر في رأس المال البشري والتعلم التنظيمي وفي إدارة التكنولوجيا أكثر من تأثيرها في غيرها من الأبعاد، مما يدل على أن العنصر البشري وإدارة التكنولوجيا سيقودان إلى تحقيق تحسّن كبير في المقدرات الجوهرية، خاصة في العمليات التشغيلية والإنتاجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تبين وجود دور ذي دلالة إحصائية لُبُعد القيادة التشاركية في المقدرات الجوهرية، وهذا يشير إلى أن تبني القطاع للنهج التشاركي سيشجع القيادة والموظفين على المشاركة في تطوير المقدرات الجوهرية من خلال عملية التفكير الابتكاري وتقديم الأفكار الجديدة والإبداعية، وهذا يعزز قدرة القطاع على تحسّن مقدراته الجوهرية والتكيف مع التغيرات في السوق.

الفرضية الفرعية الخامسة: تبين وجود دور ذي دلالة إحصائية لُبُعد الفعل الاستراتيجي المنسق في المقدرات الجوهرية، ويؤثر ذلك البعد بشكل أكثر على التوالي في المرونة الاستراتيجية والقدرات التسويقية، والمقدرات المادية والتنظيمية، ورأس المال البشري والتعلم التنظيمي.

التوصيات

1. ضرورة اعتماد التجديد الاستراتيجي وزيادة الاهتمام بعملياته؛ كونه ليس عملاً اعتيادياً أو خطة روتينية، بل هو إطار معرفي وإداري للمنظمات لبناء مقدراتها الداخلية وتطويرها وفي الوقت نفسه تحسّن الأداء والتخلص من القضايا التقليدية.
2. ضرورة عمل شركات قطاع الصناعات الدوائية اليمني على كسر الجمود الاستراتيجي، والبدء بالتجديد الاستراتيجي التدريجي والتركيز على بُعد الاستكشاف، والاستمرار في إنتاج منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة، بالتوازي مع

المراجع

المراجع العربية

- الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18 (3).

أبا زيد، رياض أحمد. (2022). أثر القدرات الديناميكية في السيادة

شبير، محمد منير عودة. (2015). دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة (بنك فلسطين). أطروحة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريفي، علي كاظم. (2017). التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الإسمنت. أطروحة دكتوراه. جامعة كربلاء، محافظة الفرات الأوسط، العراق.

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، 5 (4)، 1-18.

الصيرفي، محمد، وعبد الفتاح، عصام، والسيد، رحاب. (2020). ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية) - دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بالعريش (FOEJ)، 8 (1)، 124-170. العبودي، رضا كريم. (2020). دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في التجديد الاستراتيجي عبر القابليات المميزة-دراسة تحليلية لشركة فيض القسيم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

عماري، سمير. (2021). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة، المؤسسة المينائية بسكيكة. جامعة 20 أوت 1955 بسكيكة، الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية. 24 (2)، 1-673.

كاظم، صادق جبار، وعبيد علي جاسم، ومخيف أمير نعمة. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي-العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (33).

الكبيسي، عمر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. مطبعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

اللامي، غسان قاسم. (2007). إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات وتطبيقات عملية. ط1، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى. (2003). التطور التنظيمي: أساليب ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

النجار، فايز، والعلي، عبد الستار. (2010). الريادة وإدارة الأعمال

أبو زيد، أحمد ناصر. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15 (3)، 311-329.

أبو عكر، فايق. (2020). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية على المنشآت التجارية العاملة في مجال الاستيراد والتصدير في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الاستراتيجية الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية. (2018). الهيئة العامة للاستثمار، الاتحاد اليمني لمنتجي الأدوية. الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، صنعاء، اليمن.

أوكيل، سعيد. (2011). الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية. ط2، العبيكان للنشر، السعودية. الجبوري، محمد حيدر. (2021). دور الشراكات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية وانعكاسها في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

خنجر، محمد، والابراهيم، احسان، وهاتف، لمى. (2021). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق المقدرات الجوهرية. مجلس محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الفقه، 1 (37/36). جامعة الكوفة، العراق.

الدليمي، عراك، وعواد، أحمد. (2021). تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي: بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، جامعة الانبار-العراق. مجلة جامعة الانبار للعلوم الإدارية، 13 (4).

رشيد، صالح، ولفته علي. (2015). التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11 (54).

الرفاعي، محمد حسين. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة سانت كليمنس العالمية، بريطانيا.

السنوار، إيهاب جميل. (2021). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المعابر الفلسطينية-المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

والمستلزمات الطبية بالتعاون مع الهيئة العامة للاستثمار وكلية الصيدلة، جامعة صنعاء، ونقابة الصيادلة، والاتحاد اليمني لمنتجي الأدوية، صنعاء، اليمن.

الصغيرة. ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
وزارة الصحة. (2021). المؤتمر السنوي الأول للصناعات الدوائية الوطنية تحت شعار "صنع في اليمن". الهيئة العليا للأدوية

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abazeed, R.A. (2022). The impact of dynamic capabilities on strategic supremacy through organizational immunity at Jordanian telecommunication companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(3).
- Abu Akar, F. (2020). *The role of strategic renewal in achieving organizational excellence: A field study on commercial enterprises operating in the field of importing and exporting in the Gaza Strip*. (Master's Thesis). Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Abuzaid, A. N. (2019). The role of strategic thinking in building organizational ambidexterity: Applied study on the public shareholding companies listed in Amman Stock Exchange. *Jordan Journal of Business Administration*, 15(3), 311.
- Al-Aboudi, R.K. (2020). *The role of knowledge management infrastructure in strategic renewal through distinctive capabilities: An analytical study of Faid Al-Qassim Company*. (Unpublished Master's Thesis). University of Kufa, Iraq.
- Al-Dulaimi, A., & Awad, A. (2021). The impact of core competencies in achieving strategic renewal: A field research in the General Company for Food Products. *Al-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*, 13(4).
- Al-Jubouri, M. H. (2021). *The role of strategic partnerships in enhancing organizational ambidexterity and its reflection in developing core capabilities: An exploratory study at the University of Mosul*. (Doctoral Dissertation). College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
- Al-Kubaisi, O.K. (2004). *Knowledge management and organization development*. Modern University Office Press.
- Al-Lami, G. Q. (2007). *Technology management: Concepts, introductions, techniques and practical applications* (1st edn). Dar Al-Manhaj for Publishing.
- Al-Lawzi, M. (2003). *Organizational development, modern methods and concepts*. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Najjar, F., & Al-Ali, A. S. (2010). *Entrepreneurship and small business management* (2nd ed.). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Rifai, M. H. (2009). *Participatory management and its impact on workers and management*. (Unpublished Doctoral Dissertation). St. Clemens International University, Britain.
- Al-Sarayrah, D. A. (2021). Strategic renewal and its relationship to organizational success: A field study on the pharmaceutical industry sector in Jordan. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 5(8), 1-18.
- Al-Sayrafi, M., Abdel-Fattah, E., & Al-Sayed, R. (2020). Entrepreneurship (concept, origin, and importance): An analytical study. *Al-Arish College of Education Journal (FOEJ)*, 8(22.1), 124-170.
- Al-Sharifi, A.K. (2017). *Strategic renewal and its implications in enhancing strategic sovereignty through organizational support: An analytical study of the views of managers in the General Cement Industry Company*. (Doctoral Dissertation, University of Karbala). Middle Euphrates Governorate, Iraq.
- Al-Sinwar, I.J. (2021). *The role of strategic renewal in achieving organizational development from the perspective of workers at the Palestinian crossings - Southern governorates*. (Master's Thesis, Al-Aqsa University). Gaza, Palestine.
- Ammari, S. (2021). The role of the core competencies in

- achieving outstanding performance of economic institutions: A case study of the Port Institution in Skikda. *Journal of the Institute of Economic Sciences*, 24(2), 673.
- Kazem, S. J., Jassim, O. A., & Nimah, M. A. (2015). Core capabilities and strategic renewal: Relationship and impact - An applied study of the opinions of a sample of private banking sector employees in the Holy Najaf Governorate. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10(33).
- Khanjar, M., Al-Ibrahimi, I., & Lama, H. (2021). The role of strategic renewal in achieving core capabilities - Najaf Governorate Council. *Journal of the College of Jurisprudence*, 1(36/37). University of Kufa, Iraq.
- Ministry of Health. (2021). *The first annual conference of the national pharmaceutical industries under the slogan "Made in Yemen"*. Supreme Authority for Pharmaceuticals and Medical Supplies, in cooperation with the General Authority for Investment, the College of Pharmacy (Sana'a University), the Pharmacists Syndicate, and the Yemeni Union of Pharmaceutical Producers, Sana'a, Yemen.
- National Strategy for the Development of the Pharmaceutical Industry. (2018). Supreme Authority for Pharmaceuticals and Medical Supplies, General Authority for Investment, & Yemeni Union of Pharmaceutical Producers. Sana'a, Yemen.
- Okil, S. (2011). *Technological innovation to achieve sustainable development and enhance competitiveness* (2nd edn). Obeikan Publishing.
- Rashid, S., & Lafta, A. (2015). Strategic renewal of higher education institutions from the perspective of organizational learning: An analytical study in the colleges of Muthanna University. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 11(54).
- Shabir, Muhammad Mounir Odeh. (2015). The role of business intelligence systems in developing human capital in the Palestinian banking sector: A case study (Bank of Palestine). (Master's Thesis). Islamic University, Palestine, Gaza Strip.
- Al Humaidan, S., & Sabatier, V. (2017). Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 106-120. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0013>
- Alabbadi, H., & Al-Masaeed, S. (2020). The impact of e-readiness on strategic flexibility. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(3), 257-272. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.10028245>
- Aluri, S.K., & Babu, K.A. (2013, August). Technology management. *Indian Streams Research Journal*, 3(7).
- Al-Yasiri, A.M., Al-Taei, F.A., & Hussein, A.K. (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*, 6(24).
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Banterle, A., Carraresi, L., & Stranieri, S. (2010). Small business marketing capability in the food sector: The cases of Belgium, Hungary and Italy. *International Journal on Food System Dynamics*, 1(2), 1-9.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd edn., pp. 15-21). The University of Chicago Press.
- Christopher, S.M., & Garson, G.D. (2010). *Handbook of public information systems* (3rd edn). CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral*

المراجع الأجنبية

- Sciences*, 99, 582-589. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.528>
- Edosomwan, J.A. (2009). Strategic leadership and innovation leadership institute. *University of Miami, High Technology Firms*, 6(16).
- Feng, H., Morgan, N.A., & Rego, L.L. (2016). Firm capabilities and growth: The moderating role of market conditions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 391-410. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0472-y>
- Glaser, L., Fourné, S.P.L., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning behavior. *Small Business Economics*, 45, 305-327. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9633-5>
- Hair, J.F., Jr., Anderson, R.E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (1995). *Multi-variate data analysis with readings* (4th edn). Prentice-Hall, Inc.
- Hair, J.F., Jr., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R. E. (2010). *Multi-variate data analysis: Vectors* (7th edn). Pearson Prentice, Hall.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R. E. (2010). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts* (9th edn). South-Western College Publishing.
- Hooda, A., & Singla, M.L. (2020). Core competencies: A key to future-oriented and sustainable e-governance implementation: A mixed method research. *Transforming Government: People, Process and Policy*. Advance online publication. 15(1). <https://doi.org/10.1108/RJTA-03-2019-0010>
- Hughes, R.L., & Beatty, K.M. (2006). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success* (M. Al-Imam, Trans.). Obeikan Library for Publishing. (Original work published 2006).
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)
- Jeonghoon, A. (2002). Beyond single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analysis. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 66(Spring), 37-42.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th edn). Pearson Prentice Hall.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kawan, S.H. (2017). *The role of core competencies in achieving the competitive advantage: Evidence from banking sector in Iraq Kurdistan Region Erbil*.
- Kawshala, H. (2017). Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(2).
- Kearney, C., & Morris, M. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(3), 425-445.
- Lambaerts, P. (2017). *The strategy formulation practices of a newly appointed top management team*. (Master's Thesis). JAMK University of Applied Sciences.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6th edn). Prentice Hall International.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Pedersen, C., Ritter, T., & Andersen, T.J. (2020). A project-based perspective on strategic renewal. *Strategic Management Review*. Copenhagen Business School.
- Schmitt, A., Barker III, V.L., et al. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.004>
- 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. <https://doi.org/>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for*

- business: A skill-building approach* (7th edn). Wiley.
- Seram, N., Nanayakkara, J., & Lanarolle, G. (2019). Organization's core competencies and front-end decision-making in the apparel innovation. *Research Journal of Textile and Apparel*, 23(4), 355-370.
- Villar, J., Bessa, R., & Matos, M. (2018). Flexibility products and markets: Literature review. *Electric Power Systems Research*, 154, 329-340.
- Yang, C.C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management*, 26(2), 173-189. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.820024>
- Zaid, M.F.A. (2011). Exploring the concept of technology management through dynamic capability perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 2(5).