



# The Role of Strategic Orientation in Achieving Competitive Advantage (A Field Study in Private Hospitals in Sana'a Capital)

**Helal Mohamed Mohamed Qaid Al-Bahri <sup>1,\*</sup>, Mohamed Abdullah Al-Ashwal <sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Department of Business Administration -Faculty of Commerce - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> CBA Business Administration Center for Graduate Studies - Al-Bayda University -Sana'a University, Yemen.

\*Corresponding author: [Halet2010m@hotmail.com](mailto:Halet2010m@hotmail.com)

---

## Keywords

1. Strategic Orientation
2. Competitive Advantage
3. Sana'a Capital Secretariat

---

## Abstract:

The study aims to understand the role of strategic orientation in achieving a competitive advantage in private hospitals in the Capital Secretariat, Sana'a. The study adopted a descriptive approach in its survey and correlational forms, and selected a stratified random sample of 15 private hospitals representing 20% of the study population consisting of 75 hospitals. The study used multiple statistical methods such as frequencies, percentages, means, and standard deviations using SPSS and SmartPLS programs. The results showed that the dimensions of strategic orientation and competitive advantage achieved high evaluations, with a significant positive impact of strategic orientation on competitive advantage. It was also found that there is a strong relationship between different strategic orientations (vision, mission, goals, market orientation, and technology) and competitive advantage. No statistically significant differences were found based on the age or size of the hospitals. The study recommends improving strategic orientations within hospitals, developing long-term strategic plans, continuously monitoring market needs, and enhancing growth strategies and adapting to market changes.

## دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء )

هلال محمد محمد قائد البحري<sup>1\*</sup> , محمد عبد الله الاشول<sup>2</sup>

اقسم إدارة أعمال ، كلية التجارة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> مركز إدارة الأعمال CBA للدراسات العليا ، جامعة البيضاء - جامعة صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [Halel2010m@hotmail.com](mailto:Halel2010m@hotmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. الميزة التنافسية

1. التوجه الاستراتيجي

3. أمانة العاصمة صنعاء

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من 15 مستشفى خاصًا تمثل 20% من مجتمع الدراسة المكون من 75 مستشفى. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية متعددة مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية باستخدام برامج SPSS و SmartPLS. وأظهرت النتائج أن أبعاد التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية حققت تقييمات مرتفعة، مع تأثير إيجابي كبير للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية. وتبين وجود علاقة قوية بين التوجهات الاستراتيجية المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التوجه نحو السوق والتكنولوجيا) والميزة التنافسية. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على عمر المستشفيات أو حجمها. وتوصي الدراسة بتحسين التوجهات الاستراتيجية داخل المستشفيات، وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى، مع متابعة مستمرة لاحتياجات السوق، وتعزيز استراتيجيات النمو والتكيف مع المتغيرات السوقية.

**المقدمة:**

إن التوجه الاستراتيجي يعبر عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق ميزة تنافسية، فهو يؤثر في كيفية وتفكير عمل المنظمة أولاً، حيث يجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم يستخدم هذه المعلومات ثانياً لتوليد قيمة مضافة للمستهلكين بشكل دائم (أبو كره، 2019: 2).

ويشكل القطاع الصحي في الجمهورية اليمنية محوراً أساسياً في عملية التنمية المستدامة بوصفه قطاعاً حيويًا لتلبية احتياجات المجتمع، والذي يحتاج إلى الاهتمام بتطوير أدائه وتحقيق نقلة نوعية في تقديم أفضل الخدمات الصحية في هذا القطاع المهم بما فيه المستشفيات الخاصة التي تُعد أحد أهم المنظمات في هذا القطاع؛ لما تقوم به من رفد ومساهمة في مستوى توفير خدمات صحية متميزة، وفي الوقت نفسه تنافسية، خصوصاً في ظل تزايد الدعوات المنادية بضرورة إصلاح القطاع الصحي الذي لن يتأتى إصلاحه إلا من خلال تطبيق أساليب إدارية حديثة.

ولأهمية الميزة التنافسية وأهمية التوجه الاستراتيجي في تحقيقها جاءت هذه الدراسة لتسهم في بناء منظومة إدارية في القطاع الصحي الخاص من خلال تقديم ربط منطقي للتوجه الاستراتيجي في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة إحدى مكونات المنظمات الصحية في الجمهورية اليمنية، وسيكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

لقد حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات السابقة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، لذلك تم التوجيه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق الميزة التنافسية (عساف، 2020: 209).

وتُعد الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة لدى المنظمات؛ فهي بمثابة سلاح قوي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، كما تمثل معياراً مُهمًا لتحديد المنظمة الناجحة من غيرها؛ لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها، وكذا تُعد مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع فعال في السوق بحصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وكسب رضا العملاء (الطائي، وكرماشه، 2010).

وقد ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وتقنيات إدارية حديثة، حتى تستطيع منظمات العمل المختلفة مواكبة تلك البيئة المعقدة غير المستقرة في مختلف المجالات، وتحافظ على استمراريتها، ويزداد نموها مع تحقيق مستويات عالية من الجودة (الطراونة، 2019: 1).

ويُعدُّ التوجه الاستراتيجي وسيلة ونهجاً لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمنظمات اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛ وذلك من أجل إدارتها بطريقة أكثر عقلانية، لزيادة وتحسين جودة الخدمات وتحقيق أكثر رضا من المواطنين والعملاء (البشير، 2018: 3).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء من قصور في تقديم الخدمات الصحية؛ إذ تتسم بتدني جودة الخدمات، وببطء الاستجابة لاحتياجات المرضى، وارتفاع تكاليف الخدمات، مما يؤثر على قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية. وأكد تقرير تقييم المستشفيات الخاصة لعام 2021 الصادر عن وزارة الصحة وجود تفاوت كبير بين المستشفيات في مستوى التنافسية؛ إذ بلغ عدد المستشفيات المصنفة 75 مستشفى، كان 10 منها في الفئة (A) بنسبة 13.33%، بينما تصدرت فئة (B) بـ 37 مستشفى بنسبة 49.33%. مما يؤكد وجود فروق كبيرة بين أعداد المستشفيات من حيث المنافسة، وأن المستشفيات المتميزة في الفئة (A) عددها قليل بالمقارنة مع بقية الفئات التي لم ترق إلى مستوى تقديم خدمات تنافسية ومتميزة كهذه الفئة.

واظهر تقييم الإدارة العامة للمنشآت الطبية الخاصة التابعة لوزارة الصحة والسكان تدني مستوى تطبيق المعايير التي وضعتها الوزارة لتقييم أداء المستشفيات الخاصة، حيث تبين أن معظم المعايير تم تطبيقها جزئياً أو لم تُطبق على الإطلاق، خاصة تلك المتعلقة بـ (القيادة والإدارة)، (الخطة الاستراتيجية والعمل السنوي)، (الجودة وفريق الجودة)، (البنية التحتية)، (إدارة السجلات الطبية ونظم المعلومات)، (القوى العاملة والتدريب)، و(قياس رضا المرضى والعاملين).

كما أشار تقرير منظمة الصحة العالمية لعام 2023 إلى أن تسع سنوات من النزاع تركت أكثر من

ثلثي سكان اليمن (21.6 مليون شخص) في حاجة ماسة للمساعدة الإنسانية. وأدى تفشي الأمراض المستمر إلى انهيار النظام الصحي، حيث تعمل 46% من المرافق الصحية جزئياً، أو أنها خارجة عن الخدمة كلياً، مما يستدعي تعزيز قدرات النظام الصحي وتقديم حلول مستدامة.

يتضح من التحليل السابق أهمية تطوير القطاع الصحي في اليمن، ولا سيما المستشفيات الخاصة، من خلال تحقيق الميزة التنافسية التي تعد أساسية لنجاح أي منظمة. ولتحقيق هذه الميزة، يجب التحول من الأساليب التقليدية إلى أساليب إدارية حديثة مثل التوجه الاستراتيجي، مما يساعد المستشفيات الخاصة على التغلب على التحديات وتطبيق المعايير المطلوبة لضمان استدامتها التنافسية. (المنيع، 2020: 240).

ويُعدُّ التوجه الاستراتيجي أحد أساليب الإدارة الحديثة التي لها تأثير في منظمات الأعمال، وحجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث إنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجيهها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، خصوصاً أن التوجه الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات بشقيها السلعي والخدمي (البشير، 2018: 2-4).

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين أن التوجه الاستراتيجي وأبعاده تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية، كما أظهرت دراسات مثل (العماري، 2017)، (ابن لغيصم والزعبي، 2020)، (المواضي، 2020)، (الخطيب، 2018)، (رحمة الله، 2018)،

- معرفة مستوى توافر التوجه الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء.
- قياس دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء تعزى للمتغيرات المنظمية (عمر المستشفى، حجم المستشفى).
- أهمية الدراسة:
- تتمثل أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية فيما يأتي:
- الأهمية العلمية:
- تكمن الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:
- تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها حسب علم الباحث من الدراسات القليلة في المجتمع اليمني التي تناولت دراسة هذه المتغيرات (دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء.
- اهتمام الدراسة بالمنظمات الصحية لدورها المهم والحيوي في صحة المجتمع، وأهمية تحقيق الميزة التنافسية لتقديم خدمات متميزة في القطاع الصحي.
- و(الدهدار، 2013) أن التوجه الاستراتيجي له تأثير واضح في تعزيز التنافسية. كما أشارت دراسة (OKOROAGU وآخرين، 2019) إلى أن التوجه السوقي يؤثر بشكل كبير على رضا العملاء.
- بناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة بحثية معرفية تتمثل في غياب نموذج معرفي يعالج المتغيرات (التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية)، وفجوة تطبيقية تتعلق بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء؛ لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
- ما دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء؟
- وسينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء؟
- ما مستوى توافر التوجه الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء؟
- ما دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء؟
- أهداف الدراسة:
- تتمثل اهداف الدراسة فيما يأتي:
- معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة بأمانة العاصمة صنعاء.

- إسهم هذه الدراسة في رفق المكآبة اليمنية، والعربية في موضوع الدراسة.
- التأسيس لدراسات علمية مستقبلية حول التوجه الاستراتيجي، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصحية اليمنية بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام.
- الأهمية العملية:**
- تتجسد الأهمية العملية للدراسة في الآتي:
- لفت انتباه المنظمات الصحية إلى زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية وتوفير خدمات صحية مميزة من أجل الاستدامة والبقاء.
- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في القطاع الصحي، وقيادة المستشفيات الخاصة محل الدراسة، في تبني أبعاد التوجه الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي.
- فرضيات الدراسة:**
- H.1:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.
- وسينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:**
- **H.1.1:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للرؤية الاستراتيجية والرسالة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة.
- **H.1.2:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للأهداف في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة.
- **H.1.3:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للتوجه نحو السوق في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة.
- **H.1.4:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة.
- **H.1.5:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للتوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المدروسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: **H.2:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين تتعلق بالتوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، والمنظمية (عمر المستشفى، حجم المستشفى).
- حدود الدراسة:**
- **تمثلت حدود الدراسة بالحدود الآتية:**
- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة "دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء".

للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأنها تمثل واقعًا بعيد المدى لا نلمسه حاليًا قد نصل إليه أو لا نصل إليه، وأنها وضع مستقبلي للمؤسسة تحلم الوصول إليه".(الكناني، 2017: 260)

وتُعرف الرؤية الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: وصف لطموح المستشفى الخاص في تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

وتُعرف الرسالة بأنها تعني: "الغرض من وجود المنظمة"، أو هي: "عمل المنظمة وطبيعة نشاطها الحالي" (السنهوري، 2013: 62). فيما عرفها (السكرانه، 2015: 122) بأنها: "عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة، والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها، وتبرز أهمية صياغة الرسالة الاستراتيجية في كونها تمثل معيارًا واضحًا لتخصيص الموارد، فهي تعدُّ الأساس لمعايير اختيار الاستراتيجية".

وتُعرف الرسالة إجرائيًا بأنها: الغرض من وجود المستشفى الخاص وطبيعة نشاطه الحالي.

الأهداف الاستراتيجية هي: "الحالات المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، أو النتائج النهائية القابلة للقياس التي تسعى إلى تحقيقها، وتوجه جميع الجهود والإمكانات من أجلها (العيسوي، وآخرون، 2012: 254). وتعرف بأنها: "النتائج المُحددة المرغوب بلوغها خلال مدة زمنية متفق عليها لتحقيق غايات المؤسسة على وفق ما جاء في رؤية المؤسسة

- الحدود المكانية: ستقتصر الدراسة على المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء.

- الحدود البشرية: ستقتصر على مديري المستشفيات، نواب مديري المستشفيات، رؤساء الأقسام الفنية، رؤساء الأقسام الإدارية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي

تم تعريفها، وهي على النحو الآتي:

التوجه الاستراتيجي، هو: "التبصر بملامح المنظمة في المستقبل وتصور توجهات ومسار المنظومة ومسارها فيه، ورؤية رسالة المنظمة مستقبلاً، وتخيُّل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة".(العارف، 2001: 8)، وعرف ( Avci, et.al, 2011) التوجه الاستراتيجي بأنه: "الطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة والعمل على تحقيقها وتعظيم القيم الإيجابية لبيئة العمل داخل المنظمة".

ويُعرف التوجه الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: عملية يتم من خلالها تحديد المستشفى لرؤيته المستقبلية ورسالته وأهدافه، والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، والعمل على تحقيق الريادة التي يسعى المستشفى إلى تحقيقها استجابة لعوامل البيئة الخارجية.

الرؤية الاستراتيجية هي: "وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وتتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات" (السكرانه، 2015: 101). وهي: "القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة، وتمثل الركيزة الأساسية

الجديدة، والاستحواذ على الفرص، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

**ويُعرف التوجه الريادي إجرائياً بأنه:** قدرة الإدارة العليا للمستشفى الخاص على استباق المنافسين من خلال تقديم خدمات طبية متميزة تفوق منافسيه وتحوله إلى مستشفى ريادي.

**التوجه نحو التكنولوجيا، هو:** "استثمار حقيقي في البحث والتطوير، واستعمال التكنولوجيا المتقدمة، والمسح المسبق والحصول على أنواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها (جلاب، 2013: 49). كما عرف ((Joachim, et.al, 2011: 36) التوجه التكنولوجي بأنه: "أحد الموارد التكنولوجية التي تُعد كأداة تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة".

**ويُعرف التوجه نحو التكنولوجيا إجرائياً بأنه:** "استثمار المستشفى الخاص للتكنولوجيا المتقدمة في كافة المجالات بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية".

**الميزة التنافسية هي:** "قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعل المنظمة في وضع أفضل أمام المنظمات الأخرى التي تعمل في النشاط نفسه، وأيضاً قدرتها على جذب العملاء، وبناء حالتها العقلية كمنظمة، أو لمنتجاتها جنباً إلى جنب مع زيادة القيمة المتصورة وتحقيق رضا العملاء" (Sadq, et. al, 2010, Anik, et. al) (2010: 395)، وعرفها (2020: 395)، وعرفها (2010, Anik, et. al) (2010: 395).

بأنها: "قدرة القطاعات على تلبية احتياجات العملاء فيما يتعلق بالخدمات وتقديمها بجودة عالية، وتوفير عائد

ورسالتها، وتحديد هذه الأهداف يفترض أن يتوافق مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم إعطاء كل غاية مجموعة من الأهداف التي تحدد مسارات العمل الواجب اعتمادها لضمان تحقيق تلك الغاية (الكناني، 2017: 276).

**وتُعرف الأهداف الاستراتيجية إجرائياً بأنها:** النتائج النهائية التي توجه كافة الجهود والقدرات من أجل تحقيقها.

**التوجه نحو السوق هو:** "الفهم المستمر لقدرات واستراتيجيات البدائل الحالية والمحتملة التي تُرضي العملاء المستهدفين، واستخدام هذه المعرفة في خلق قيمة متفوقة للعملاء" (OKOROAGU, et.al, 2019: 53). وعرفه (ملكي، والضمور، 2009: 71) بأنه: توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المنظمة، واستجابة المنظمة له.

**ويُعرف التوجه نحو السوق إجرائياً بأنه:** وضع متطلبات المجتمع والمرضى في مركز الاهتمام وتسخير كافة الإمكانيات بهدف الوفاء بكل متطلباتهم المختلفة، والتفوق على المنافسين في تحقيق رضاهم.

**التوجه الريادي هو:** "طرائق، وممارسات، وعمليات، واتخاذ قرار، وفلسفة عملياتية تستعملها الإدارة العليا لتحول المنظمة إلى كيان ريادي" (Al-Dhaafri, & Yuosoff, 2013: 74). فيما يرى (البشير، 2018: 55) أن التوجه الريادي هو: استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة خاصة، كالإبداع، وتحمل المخاطرة، والمبادرة للدخول للأسواق



**وتُعرف التكلفة إجرائياً بأنها:** قدرة المستشفى على تقديم خدماته الصحية بأسعار مناسبة أقل من المستشفيات الأخرى، وبما لا يؤثر في جودة هذه الخدمات. **الاستجابة لحاجات العملاء:** هي تلبية طلبات واحتياجات العملاء من حيث الجودة والوقت مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين (أبو هادي، 2019: 72).

وتُعرف الاستجابة لحاجات العملاء إجرائياً بأنها: تلبية احتياجات ومتطلبات المرضى والمجتمع، وتقديم أفضل الخدمات بسرعة وجودة، وبما يحقق رضاهم.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (Maclean, et.al, 2023) "هدفت إلى تحليل آثار التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التسويق، زيادة الأعمال، التكنولوجيا) على أداء الشركة، وتطوير أنموذج لشرح الدور الوسيط لقدرة الابتكار التنظيمي على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركة مع التركيز على الطبقة المتوسطة الدنيا وبلد الدخل، وترتكز الدراسة على المنهج الكمي. وتم الحصول على بيانات المسح المقطعي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرسمية المسجلة لدى وكالة المشاريع الغذائية، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تقنيات المربعات الصغرى الجزئية وتقنيات عملية أندرو هايز الكلية. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج من أبرزها: أن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التسويق، وزيادة الأعمال، والتكنولوجيا) لها آثار إيجابية ومهمة على قدرة الشركات على الابتكار والأداء. وأن القدرة على الابتكار التنظيمي تتوسط بشكل كبير العلاقات بين التوجهات التسويقية والتكنولوجية وأداء الشركات.

على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور، والوصول إلى الأهداف المنشودة".

**الميزة التنافسية إجرائياً بأنها:** قدرة المستشفى على تحقيق ميزة تنافسية واستمرارها مع مرور الوقت من خلال التوجه الاستراتيجي والاستخدام الأمثل للقدرات البشرية والمادية، والقدرات التسويقية في تقديم أفضل الخدمات المتميزة التي ترضي المرضى والمجتمع من حيث الجودة والتكلفة والاستجابة السريعة لحاجات المرضى.

**الجودة:** هي الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام من خلال تحسين العمليات "(الدبر، وخميس، 2013: 2). كما عُرفت الجودة بأنها: "جودة المنتج أو الخدمة التي تؤدى في أقصر وقت، وبأدنى تكلفة بما يلبي احتياجات الزبون، وبما يحقق قدرة المنتج، أو الخدمة على المنافسة بين المنتجات والخدمات الأخرى" (حيدر، 2016: 33).

**وتُعرف الجودة إجرائياً بأنها:** أداء كافة الأنشطة والخدمات في المستشفى الخاص بجودة عالية بما يحقق له ميزة تنافسية واستمرارية.

**التكلفة:** هي خفض أسعار المنتجات بما يؤدي إلى زيادة الطلب عليها من قبل العملاء، ويؤدي هذا إلى تخفيض التكاليف الثابتة للإنتاج بسبب زيادة حجم وحدات الإنتاج لمواجهة الزيادة في الطلب ( Russell & Millar, 2014).

**(SEM)** لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن التوجه الريادي والتوجه السوقي يؤثران في أداء الشركات بشكل مختلف، وعلى عكس التوجه نحو السوق الذي يؤثر بشكل مباشر في أداء الشركات، فإن التوجه الريادي من خلال ابتكار نموذج الأعمال يمارس التأثير بدلاً من المودة المباشرة، يلعب ابتكار أنموذج الأعمال دوراً وسيطاً كاملاً بين التوجه الريادي وأداء الشركات وجزئياً بين التوجه السوقي وأداء الشركات، وفي الوقت نفسه يمكن للديناميكية البيئية أن تخفف بشكل إيجابي العلاقة بين ابتكار نماذج الأعمال وأداء الشركات.

دراسة (ابن لغيصم، والزعبي، 2020) هدفت إلى الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي، الهجومي، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الابتكارية)، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة. وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة أساسية لجمع البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وهي: (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، جامعة حفر الباطن)، وبلغ حجم العينة المختارة (466) عاملاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة العديد من النتائج من أهمها: وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية، وأن البعد الاستباقي والبعد المستقبلي يُعدان من الأبعاد الأكثر

دراسة (Farida, & Setiawan, 2022) هدفت إلى دراسة أثر استراتيجيات الأعمال في تحسين المزايا التنافسية بأبعاده (الابتكار، الجودة، السعر، الاعتمادية على التسليم، وقت الوصول إلى السوق) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك تناولت الدراسة أهمية الأداء والابتكار كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين استراتيجيات العمل والميزة التنافسية، وتم استخدام المنهج الكمي والاستبانة أداة للدراسة، وتم توزيعها إلكترونياً على جميع المشاركين في إندونيسيا عبر البريد **Google**، وتكون مجتمع الدراسة من شركات البناء والعقارات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا ممثلة في خمس مقاطعات: جاوة الوسطى، و جاوة الغربية، ودي كي أي جاكرتا، و جاوة الشرقية، ومنطقة يوجياكرتا الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (150) شخصاً من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع البناء والعقارات. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج من أهمها: أن استراتيجيات العمل لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية. تعمل استراتيجيات الأعمال الأفضل على تحسين الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. أن أداء الأعمال والابتكار يتوسطان أيضاً في العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والمزايا التنافسية.

دراسة (Han, et.al, 2022) هدفت الدراسة إلى التحقيق في آلية التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي، التوجه الريادي)، وابتكار أنموذج الأعمال على أداء الشركات في بيئة ديناميكية، وبناءً على عينة مكونة من 356 شركة إنشاءات صينية، تم اعتماد أنموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-

الرسمية والبالغ عددها (10) جامعات، فيما شملت وحدة التحليل على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير دائرة) في الجامعات الرسمية الأردنية، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتم توزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة، استُرجع منها (350) استبانة بنسبة استرجاع ما نسبته (70%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الرسمية الأردنية، فيما جاء مستوى تطبيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

دراسة (Rizan, et.al, 2019)، هدفت إلى تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي (بشكل عام) والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وترجع أهمية هذا البحث إلى العدد المحدود من الدراسات التي قامت بتحليل هذه المتغيرات الثلاثة في وقت واحد، ونظرت إليها من منظور الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التكنولوجيا، وفي هذه الدراسة تم استطلاع آراء (120) شخصاً من أصحاب الأعمال في شركات التطبيقات، وتم استخدام أسلوب أخذ العينات الهادفة، مع استخدام عدد من المعايير، وتم تحليل بيانات المسح باستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وتم استخدام هذه الطريقة لما لها من مزايا في تحليل البيانات من عينات صغيرة، ويمكن استخدامها للبحث باستخدام

إسهاما في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية. وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على استراتيجيات الريادة، عدا (البعد الدفاعي). وجود أثر للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط.

دراسة (المنيع، 2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في وظائف (البحث العلمي، التدريس الجامعي، خدمة المجتمع) لجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات الجامعة، أما عينة الدراسة فتكونت من (40) قائداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة مكونة من (65) فقرة موزعة على مجالين، هما: مجال متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ومجال المعوقات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تمتع الجامعة بدرجة عالية من تحقيق متطلبات الميزة التنافسية مما يجعلها مؤسسة تعليم عال، ورائدة على مستوى المملكة، ولها وجود قوي بين مؤسسات التعليم العالي السعودية.

دراسة (المواضي، 2020)، هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده (القيادة في التكلفة، التركيز، التميز) من خلال الدور الوسيط للقدرة الديناميكية في الجامعات الرسمية الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات

وبلغت عينة الدراسة (219) مفردة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية. أن التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) له أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (الدهدار، 2013)، هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (مثل التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، والابتكار، والتغير التكنولوجي في التعليم الإلكتروني، والتحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة، واكتساب الميزة التنافسية وفقاً لنظرية بورتر التي تشمل الكفاءة المتميزة التزام الإدارة العليا بالجودة، والاستجابة لاحتياجات الطلبة. كما سعت الدراسة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، وتحسين قدراتهم في استغلال الموارد لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية لهذه الجامعات. واعتمد الباحث على الاستبانة التي وزعت على مجتمع الدراسة المكون من ثلاث جامعات فلسطينية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى. واشتملت الاستبانة على جزئين، الأول يتعلق بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المستقلة، والآخر يتعلق باكتساب الميزة التنافسية. وتم توزيع 165 استبانة واستعادة 118 استبانة بمعدل استجابة بلغ 71.51%. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم

النماذج التأملية والتكوينية. وكان من نتائج الدراسة: أن التوجه الاستراتيجي والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي لها آثار إيجابية وكبيرة على أداء الشركة.

دراسة (الخطيب، 2018)، هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في استراتيجيات الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) في شركات الاتصالات في الأردن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين ذوي المسؤوليات الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية الثلاث: زين، وأورانج، وأمنية، التي تم اختيارها كمجال للدراسة، حيث بلغ عددهم (684) موظفاً وموظفة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي، التقرد، الابتكار، وتحمل المخاطرة) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات في الأردن. وجود أثر للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعة في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة من خلال التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة. دراسة (العماري، 2017)، هدفت إلى معرفة أثر محاور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية بأبعادها (البحث العلمي، الجودة، الإبداع) في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه: التحليلي والمقارن، والاستبانة أداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والتنفيذية في الجامعات الحكومية والأهلية، والذي بلغ (454) مفردة،

جدول رقم (1) عينة الدراسة

اسم المستشفى	العينة البشرية	%
المستشفى الألماني الحديث	30	8.5%
المستشفى اليمني الألماني	27	7.6%
مستشفى إسراء	23	6.5%
مستشفى الأسرة (التوفيق)	27	7.6%
مستشفى الأنف والعين التخصصي	21	5.9%
مستشفى الخزان	22	6.2%
مستشفى الخمسين التخصصي	30	8.5%
مستشفى الزمالة	23	6.5%
مستشفى الزماني	22	6.2%
مستشفى النخبة	21	5.9%
مستشفى الهلال	24	6.8%
مستشفى لبنان	21	5.9%
مستشفى ناصر التخصصي	22	6.2%
مستشفى نبض الحياة	17	4.8%
مستشفى هاشم العراقي	24	6.8%
<b>الإجمالي</b>	<b>354</b>	<b>100%</b>

وقد بلغت عينة الدراسة (354) موظفًا.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28، لتقييم البيانات، والتحليل الوصفي، ودراسة افتراضات النمذجة، والتباين المتعدد وبرنامج SmartPLS النسخة 4.08.6 لدراسة الثبات، وصدق التقارب، واختبار فرضيات الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري.

العالي في قطاع غزة. كما أظهرت النتائج أن 60.2% من المشاركين يوافقون على ضرورة أن تنظر الإدارة العليا للجودة كمنظومة متكاملة تركز على تلبية احتياجات الطلبة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يتجسد في التركيز المشترك على التوجه الاستراتيجي وتأثيره على الميزة التنافسية، ومنهج وأداة الدراسة؛ فمعظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج نفسه الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية. كما استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يعكس تقاربًا في منهجيات البحث بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، بينما يمثل الاختلاف في القطاع والموقع الجغرافي الذي يتم تطبيقه في البيئة المحلية لقطاع الرعاية الصحية في اليمن.

#### الإطار المنهجي للدراسة:

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي؛ لما له من دور في دراسة الظواهر كما هي عليه في الواقع، من خلال توضيح خصائص الظواهر بهدف تفسيرها وتحليلها، ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على هذا المنهج لدراسة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة على النحو التالي:

## 2. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

استخدم معامل الارتباط (بيرسون)؛ لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والمتغير الذي ينتمي إليه.

نتائج الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي وأبعاده:

جدول (2): معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير (التوجه الاستراتيجي)

التوجه الاستراتيجي		الأبعاد
معامل الارتباط	الدلالة	
.848	.000	الرؤية الاستراتيجية
.843	.000	الرسالة
.883	.000	الأهداف
.880	.000	التوجه نحو السوق
.855	.000	التوجه الريادي
.808	.000	التوجه نحو التكنولوجيا

أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) لجميع الأبعاد، مما يؤكد صدق الأداة. وجاءت قيم معامل الارتباط كما يلي: الرؤية الاستراتيجية (0.848)، الرسالة (0.843)، الأهداف (0.883)، التوجه نحو السوق (0.880)، التوجه الريادي (0.855)، التوجه نحو التكنولوجيا (0.808). وتعكس هذه النتائج اتساقاً قوياً بين الأبعاد والمفهوم العام، مما يُعزز من صلاحية الأداة لقياس التوجه الاستراتيجي.

استخدمت الدراسة اختبار ألفا لقياس الثبات؛ إذ يعد هذا الاختبار معياراً مهماً لتقييم موثوقية الأداة المستخدمة في جمع البيانات. بالإضافة إلى ذلك تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة، مما يساعد في التأكد من أن الأداة تقيس ما تهدف إليه بدقة، كما تم توظيف التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري في التحليل الوصفي للبيانات، مما يسهم في توفير فهم شامل للخصائص الأساسية للعينات المدروسة.

علاوة على ذلك، استخدمت الدراسة أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة؛ إذ تتيح هذه الأساليب للباحثين تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتحديد مدى تأثيرها. ومن خلال هذه التحليلات يمكن الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة، وتساهم في تفسير النتائج بشكل علمي وموثوق.

أداة الدراسة:

### 1- صدق أداة الدراسة:

#### 1. الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في العاصمة صنعاء؛ للاطلاع على الاستبانة، والتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس المتغيرات المتعلقة بالدراسة، وتراوحت آراؤهم ما بين حذف وتعديل وإضافة؛ لكي تتلاءم مع بيئة الدراسة الحالية.

المتغير	الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
الميزة التنافسية	الأهداف	.874	5
	التوجه نحو السوق	.851	6
	التوجه الريادي	.832	5
	التوجه نحو التكنولوجيا	.888	6
الميزة التنافسية	الجودة	.859	5
	التكلفة	.840	5
	الاستجابة لحاجة العملاء	.862	7

من الجدول (4) أظهرت نتائج تحليل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ مستويات عالية من الثبات لجميع أبعاد الدراسة، حيث تراوحت القيم بين (0.832) و(0.888)، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً. وبالنسبة لأبعاد التوجه الاستراتيجي، بلغت قيم الثبات للرؤية الاستراتيجية (0.883)، والرسالة (0.860)، والأهداف (0.874)، والتوجه نحو السوق (0.851)، والتوجه الريادي (0.832)، والتوجه نحو التكنولوجيا (0.888). أما أبعاد الميزة التنافسية، فقد حققت الجودة (0.859)، والتكلفة (0.840)، والاستجابة لحاجة العملاء (0.862). وتعكس هذه القيم موثوقية عالية للأداة المستخدمة، مما يعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها.

نتائج الصدق لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية وأبعادها:

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير التابع بالدرجة الكلية للمتغير (الميزة التنافسية)

الأبعاد	الميزة التنافسية	
	معامل الارتباط	الدلالة
الجودة	.898	.000
التكلفة	.903	.000
الاستجابة لحاجة العملاء	.889	.000

من الجدول (3) أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) بين كل بعد من الأبعاد والمفهوم العام، حيث بلغ معامل الارتباط للجودة (0.898)، وللتكلفة (0.903)، وللإستجابة لحاجة العملاء (0.889). وهذه القيم تعكس اتساقاً قوياً بين الأبعاد والمفهوم العام، مما يدعم صلاحية أداة الدراسة لقياس الميزة التنافسية بدقة.

### 1. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة، وصدق آراء عينة الدراسة على مستوى المتغيرات والأبعاد.

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
التوجه الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	.883	5
	الرسالة	.860	5

## مناقشة نتائج وتحليل متغيرات الدراسة:

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

### 1. النوع الاجتماعي:

جدول (5): التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة

حسب المتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	N	%
ذكر	237	66.9%
أنثى	117	33.1%

من الجدول (5) تظهر البيانات الديمغرافية المتعلقة بالنوع الاجتماعي لعينة الدراسة تبايناً واضحاً بين المشاركين؛ إذ بلغ عدد المشاركين الذكور 237، ما يمثل نسبة 66.9% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد المشاركات الإناث 117، ما يشكل نسبة 33.1%.

### 2. العمر:

جدول (6): التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة

حسب المتغيرات الديموغرافية: العمر

العمر	N	%
أقل من 30 سنة	127	35.9%
من 30-40 سنة	117	33.1%
من 41-50 سنة	96	27.1%
أكثر من 50 سنة	14	4.0%

من الجدول (6) تشير البيانات الديموغرافية المتعلقة بالفئة العمرية لعينة الدراسة إلى تنوع في الأعمار، مع تمثيل أكبر للفئات العمرية الأصغر؛ فقد جاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الأولى من حيث العدد بنسبة 35.9% بعدد 127 مشاركاً، وهو ما يعكس تواجداً ملحوظاً للشباب في بيئة الدراسة، أما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، فتمثل نسبة 33.1% من إجمالي العينة بعدد 117 مشاركاً، مما يشير إلى أن

هذه الفئة، التي غالباً ما تكون في مراحل نضجها المهني، لها حضور بارز. وجاءت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 27.1% بعدد 96 مشاركاً، مما يعكس وجود خبرات متوسطة إلى عالية في العينة. وفي المقابل كانت الفئة العمرية أكثر من 50 سنة الأقل تمثيلاً بنسبة 4.0% بعدد 14 مشاركاً، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع العمري في المؤسسة أو القطاع المدروس. وهذا التنوع العمري يدعم الدراسة من حيث استيعاب آراء وخبرات من مختلف الفئات العمرية.

### 3. المؤهل:

جدول (7): التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة

حسب متغير المؤهل

المؤهل	N	%
ثانوية	10	2.8%
دبلوم	101	28.5%
بكالوريوس	167	47.2%
ماجستير	43	12.1%
دكتوراه	33	9.3%

من الجدول (7) تشير البيانات الديموغرافية المتعلقة بالمؤهل العلمي لعينة الدراسة إلى تباين واضح في مستويات التعليم بين المشاركين، مما يعكس تنوعاً في الخلفيات الأكاديمية؛ فقد كانت الفئة الأكبر تمثيلاً هي حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم 47.2% بعدد 167 مشاركاً، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى تعليم عالٍ يمكنهم من فهم القضايا المطروحة في الدراسة، تلتها فئة حملة الدبلوم بنسبة 28.5% بعدد 101 مشارك، مما يشير إلى وجود



عام 13 مشاركًا بنسبة 3.7%. أما مديرو الفني فبلغ عددهم 10 مشاركين بنسبة 2.8%. وكان هناك 66 طبيبًا بنسبة 18.6%، و45 مدير إدارة بنسبة 12.7%. كما بلغ عدد نائب مدير إدارة 7 مشاركين بنسبة 2%، و118 رئيس قسم بنسبة 33.3%. بينما بلغ عدد المختصين 60 مشاركًا بنسبة 16.9%. وأجاب 21 مشاركًا تحت تصنيف "أخرى" بنسبة 5.9%، في حين لم يجب 3 مشاركين بنسبة 0.8%.

**4. سنوات الخدمة:**

جدول (9): التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

%	N	
46.3%	164	أقل من 5 سنوات
25.1%	89	من 5-10 سنوات
28.5%	101	أكثر من 10 سنوات

من الجدول (9) تشير البيانات الديموغرافية لسنوات الخدمة إلى تنوع واضح في مستويات الخبرة العملية بين المشاركين في الدراسة، مما يعزز شمولية النتائج ومصداقيتها. وقد مثلت الفئة الأكبر أقل من 5 سنوات نسبة 46.3% (164 مشاركًا)، ما يشير إلى وجود شريحة كبيرة من المشاركين بخبرات حديثة قد تكون أكثر توافقًا مع التطورات الحالية في بيئة العمل، تلتها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 28.5% (101 مشارك)، ما يعكس تمثيلًا جيدًا للأفراد ذوي الخبرة الطويلة القادرين على تقديم رؤى مستندة إلى ممارسات عملية موسعة. أما فئة من 5-10 سنوات فجاءت بنسبة 25.1% (89 مشاركًا)، ما يعبر عن شريحة تجمع بين الخبرة العملية المتوسطة والفهم المتطور لبيئة العمل.

شريحة كبيرة ذات مؤهلات متوسطة تدعم العمل التنفيذي والتقني، أما فئة حملة شهادة لماجستير فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 12.1% بعدد 43 مشاركًا، تليها فئة حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 9.3% بعدد 33 مشاركًا، مما يعكس تمثيلًا جيدًا للخبرات الأكاديمية العالية التي تضيف بعدًا نوعيًا للدراسة. وفي المقابل كانت فئة حملة الثانوية العامة الأقل تمثيلًا بنسبة 2.8% بعدد 10 مشاركين، مما قد يعكس طبيعة الوظائف التي تتطلب غالبًا مؤهلات أعلى. وهذا التفاوت في المؤهلات يدعم الدراسة من خلال تمثيل مجموعة متنوعة من وجهات النظر بناءً على المستويات التعليمية المختلفة.

#### 4. المستوى الوظيفي:

جدول (8): التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

%	N	المستوى الوظيفي
3.1%	11	مدير عام
3.7%	13	نائب مدير عام
2.8%	10	مدير فني
18.6%	66	طبيب
12.7%	45	مدير إدارة
2.0%	7	نائب مدير إدارة
33.3%	118	رئيس قسم
16.9%	60	مختص
5.9%	21	أخرى
0.8%	3	لم يجب

يبين الجدول (8) توزيع المشاركين في الدراسة وفقًا للمستوى الوظيفي، حيث بلغ عدد مديري العام 11 مشاركًا بنسبة 3.1%، في حين بلغ عدد نائب مدير

وهذا التوزيع يعكس توازناً في تمثيل المشاركين، مما يضيف قيمة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة: مستوى التوجه الاستراتيجي:

مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (الرؤية الاستراتيجية)

جدول رقم (10) يوضح مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (الرؤية الاستراتيجية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يملك المستشفى رؤية واضحة تحدد ما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً.	4.090	0.885	81.8%	مرتفع
2	تم ترجمة رؤية المستشفى إلى أهداف وأولويات قريبة المدى.	3.980	0.873	79.6%	مرتفع
3	تتسم رؤية المستشفى بالطموح والتحدي.	4.130	0.888	82.6%	مرتفع
4	تتسجم رؤية المستشفى مع قدراته وامكانياته.	4.070	0.851	81.4%	مرتفع
5	رؤية المستشفى معلنة بشكل واضح.	4.080	0.903	81.6%	مرتفع
	الرؤية الاستراتيجية	<b>4.065</b>	<b>0.727</b>	<b>81.3%</b>	مرتفع

الأدنى بمتوسط (3.980) وانحراف معياري (0.873). وجاء المتوسط الكلي لبُعد "الرؤية الاستراتيجية" يساوي (4.065) وانحرافه المعياري يساوي (0.727).

مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (الرسالة):

من الجدول (10) جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على " تتسم رؤية المستشفى بالطموح والتحدي" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.130) وانحراف معياري (0.888)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تم ترجمة رؤية المستشفى إلى أهداف وأولويات قريبة المدى." بالترتبة

جدول رقم (11) يوضح مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (الرسالة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تحدد رسالة المستشفى طبيعة النشاطات التي يمارسها.	4.240	0.718	84.8%	مرتفع جداً
2	تحدد رسالة المستشفى جمهور المستفيد من خدماته.	4.180	0.758	83.6%	مرتفع

مرتفع	82.0%	0.839	4.100	يمتلك المستشفى رسالة تم إعدادها في ضوء رؤيته.	3
مرتفع	80.2%	0.902	4.010	رسالة المستشفى واضحة لدى جميع العاملين .	4
مرتفع	81.8%	0.880	4.090	تتضمن رسالة المستشفى كيفية تلبية الاحتياجات المستفيدين.	5
مرتفع	82.5%	0.658	4.125	الرسالة	

لدى جميع العاملين " بالرتبة الأدنى بمتوسط (4.010) وانحراف معياري (0.902). وجاء المتوسط الكلي لُبعد "الرسالة" يساوي (4.125) وانحرافه المعياري يساوي (0.658).

من الجدول (11) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تحدد رسالة المستشفى طبيعة النشاطات التي يمارسها" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.240) وانحراف معياري (0.718)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "رسالة المستشفى واضحة مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (الأهداف):

جدول رقم (12) يوضح مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (الرسالة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تتبنى الأهداف الاستراتيجية للمستشفى من رؤيته ورسالته.	4.070	0.760	81.4%	مرتفع
2	يمتلك المستشفى اهداف استراتيجية واضحة.	4.050	0.881	81.0%	مرتفع
3	يتم ترجمة أهداف المستشفى الى خطط وسياسات وبرامج.	3.950	0.923	79.0%	مرتفع
4	تتصف أهداف المستشفى بالتحدي المعقول.	3.990	0.821	79.8%	مرتفع
5	تتسم أهداف المستشفى بالمرونة للتكيف مع المتغيرات البيئية.	4.010	0.843	80.2%	مرتفع
	الأهداف	4.013	0.692	80.3%	مرتفع

أهداف المستشفى الى خطط وسياسات وبرامج" بالرتبة الأدنى بمتوسط (3.950) وانحراف معياري (0.923). وجاء المتوسط الكلي لُبعد "الأهداف" يساوي (4.013) وانحرافه المعياري يساوي (0.692).

من الجدول (12) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تتبنى الأهداف الاستراتيجية للمستشفى من رؤيته ورسالته" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.070) وانحراف معياري (0.760)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على " يتم ترجمة

## مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (التوجه نحو السوق):

جدول رقم (13) يوضح مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (التوجه نحو السوق)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تم توجه أهداف المستشفى بشكل أساسي نحو جودة الخدمة.	4.240	0.759	84.8%	مرتفع جدا
2	يملك المستشفى معلومات كافية عن الاستراتيجيات الجديدة للمنافسين.	3.910	0.908	78.2%	مرتفع
3	يقوم المستشفى بتسعير خدماته الطبية وفقاً لأسعار المنافسين.	4.030	0.869	80.6%	مرتفع
4	يهتم المستشفى بدراسة حصته السوقية باستمرار.	3.840	0.917	76.8%	مرتفع
5	يعمل المستشفى على تقديم خدمات جديدة لزيادة حصته السوقية.	3.930	0.979	78.6%	مرتفع
6	يقوم المستشفى باستطلاع آراء المستفيدين باستمرار لمعرفة مدى الرضا عن الخدمات التي يقدمها لهم .	3.830	1.047	76.6%	مرتفع
	<b>التوجه نحو السوق</b>	<b>3.960</b>	<b>0.702</b>	<b>79.2%</b>	<b>مرتفع</b>

باستطلاع آراء المستفيدين باستمرار لمعرفة مدى الرضا عن الخدمات التي يقدمها لهم" بالرتبة الأدنى بمتوسط (3.830) وانحراف معياري (1.047). وجاء المتوسط الكلي لبُعد "التوجه نحو السوق" يساوي (3.960) وانحرافه المعياري يساوي (0.702).

من الجدول (13) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تم توجه أهداف المستشفى بشكل أساسي نحو جودة الخدمة" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.240) وانحراف معياري (0.759)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على " يقوم المستشفى مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (التوجه الريادي):

جدول رقم (14) يوضح مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (التوجه الريادي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يعتمد المستشفى على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق.	3.900	0.927	78.0%	مرتفع
2	يملك العاملون في المستشفى روح المبادرة لمواجهة المشكلات.	4.090	0.837	81.8%	مرتفع

مرتفع	77.6%	0.919	3.880	يركز المستشفى على التحليل البيئي واقتناص الفرص.	3
مرتفع	81.4%	0.845	4.070	لدى العاملين بالمستشفى الاستعداد التام لتحمل المخاطر.	4
مرتفع	78.8%	0.970	3.940	يشجع المستشفى العاملين على تقديم الأفكار والرؤى الجديدة المتميزة.	5
مرتفع	79.5%	0.690	3.976	<b>التوجه الريادي</b>	

على التحليل البيئي واقتناص الفرص " بالرتبة الأدنى بمتوسط (3.880) وانحراف معياري (0.919). وجاء المتوسط الكلي لُبعد "التوجه الريادي" يساوي (3.976) وانحرافه المعياري يساوي (0.690).

من الجدول (14) جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " يمتلك العاملون في المستشفى روح المبادرة لمواجهة المشكلات" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.090) وانحراف معياري (0.837)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على " يركز المستشفى مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (التوجه نحو التكنولوجيا):

جدول رقم (15) يوضح مستوى التوجه الاستراتيجي حسب بُعد (التوجه نحو التكنولوجيا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يؤكد المستشفى على التفوق التكنولوجي لتمييز خدماته.	3.980	0.855	79.6%	مرتفع
2	يملك المستشفى الريادة في استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمة الطبية.	3.840	0.866	76.8%	مرتفع
3	يستغل المستشفى التكنولوجيا بالشكل المناسب في مجال الخدمات الطبية.	3.950	0.789	79.0%	مرتفع
4	يسعى المستشفى للاستفادة من التطورات التكنولوجية في المجالات الطبية.	4.010	0.823	80.2%	مرتفع
5	يقوم المستشفى بتطوير الخدمات الطبية بشكل مستمر.	4.010	0.845	80.2%	مرتفع
6	يستخدم المستشفى برامج إدارة قواعد البيانات الصحية المشهورة في إدارة المستشفيات التي تصدرها منظمة الصحة العالمية.	3.910	0.881	78.2%	مرتفع
	<b>التوجه نحو التكنولوجيا</b>	3.949	0.674	79.0%	مرتفع

وانحراف معياري (0.866). وجاء المتوسط الكلي لُبُعد "التوجه نحو التكنولوجيا" يساوي (3.949) وانحرافه المعياري يساوي (0.674).

ثانياً: نتائج تحليل مستوى الميزة التنافسية:  
مستوى الميزة التنافسية حسب بُعد (الجودة):

من الجدول (15) جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يسعى المستشفى للاستفادة من التطورات التكنولوجية في المجالات الطبية" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.010) وانحراف معياري (0.823)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " يمتلك المستشفى الريادة في استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمة الطبية. بالرتبة الأدنى بمتوسط (3.840)

جدول رقم (16) يوضح مستوى الميزة التنافسية حسب بُعد (الجودة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تتميز خدمات المستشفى بالتنوع لتغطية احتياجات المستفيدين.	4.190	0.682	83.8%	مرتفع
2	يحرص المستشفى على تقديم خدماته بجودة عالية.	4.240	0.722	84.8%	مرتفع جدا
3	يعتمد المستشفى نظام التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة.	4.130	0.801	82.6%	مرتفع
4	يمتلك المستشفى الآليات المناسبة التي تمكن المستفيدين من الحصول على المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب.	4.040	0.801	80.8%	مرتفع
5	يمتلك المستشفى نظام رقابة على جودة الخدمات المقدمة.	4.040	0.819	80.8%	مرتفع
	<b>الجودة</b>	4.127	0.612	82.5%	مرتفع

الحصول على المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب" و"1.5DV" بالرتبة الأدنى بمتوسط (4.040) وانحراف معياري (0.801 و 0.819). وجاء المتوسط الكلي لُبُعد "الجودة" يساوي (4.127) وانحرافه المعياري يساوي (0.612).

من الجدول (16) جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يحرص المستشفى على تقديم خدماته بجودة عالية" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.240) وانحراف معياري (0.722)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) و(5) التي تنص على " يمتلك المستشفى الآليات المناسبة التي تمكن المستفيدين من

## مستوى الميزة التنافسية حسب بُعد (التكلفة):

جدول رقم (17) يوضح مستوى الميزة التنافسية حسب بُعد (التكلفة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يقدم المستشفى أسعارًا منافسة تتوافق مع نوعية الخدمات.	4.170	0.748	83.4%	مرتفع
2	يعمل المستشفى على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.	3.990	0.814	79.8%	مرتفع
3	يسعى المستشفى إلى تخفيض تكاليف الخدمات دون المساس بجودة الخدمة.	4.070	0.767	81.4%	مرتفع
4	يسعى المستشفى للاحتفاظ بالعناصر البشرية الكفؤة للتخفيض من حجم الهدر والتلف.	4.040	0.907	80.8%	مرتفع
5	يدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير باستمرار من أجل تقديم خدماتها بكلفة أقل.	3.850	0.925	77.0%	مرتفع
	التكلفة	4.024	0.651	80.5%	مرتفع

من حجم الهدر والتلف، ويدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير باستمرار من أجل تقديم خدماتها بكلفة أقل" بالرتبة الأدنى بمتوسط (4.040) وانحراف معياري (0.801 و 0.819). وجاء المتوسط الكلي لبُعد "الجودة" يساوي (4.127) وانحرافه المعياري يساوي (0.612).

من الجدول (17) جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " يقدم المستشفى أسعار منافسة تتوافق مع نوعية الخدمات" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.240) وانحراف معياري (0.722)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) و(5) التي تنص على " يسعى المستشفى للاحتفاظ بالعناصر البشرية الكفؤة للتخفيض

## مستوى الميزة التنافسية حسب بُعد (الاستجابة لحاجات العملاء):

جدول رقم (18) يوضح مستوى الميزة التنافسية حسب بُعد (الاستجابة لحاجة العملاء)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يقوم المستشفى بدراسات استطلاعية دورية للتعرف على الاحتياجات المختلفة للمستفيدين.	3.950	0.931	79.0%	مرتفع
2	يقوم المستشفى بتقليل وقت الانتظار وخدمة المراجعة في وقت زمني مقبول.	4.030	0.852	80.6%	مرتفع

مرتفع جدا	86.2%	0.716	4.310	يقوم المستشفى بالاستجابة الفورية لحالات الطوارئ.	3
مرتفع	83.6%	0.713	4.180	يستجيب المستشفى لحالات المراجعة في إطار زمني مقبول.	4
مرتفع	80.8%	0.845	4.040	يقوم المستشفى بالاستجابة الفورية لشكاوى المستفيدين.	5
مرتفع جدا	86.2%	0.778	4.310	يقدم المستشفى خدماته للمرضى على مدار الساعة.	6
مرتفع جدا	85.0%	0.701	4.250	يستجيب المستشفى لاحتياجات المرضى والعمل على تلبيتها في الوقت المناسب.	7
<b>مرتفع</b>	<b>83.0%</b>	<b>0.583</b>	<b>4.152</b>	<b>الاستجابة لحاجة العملاء</b>	

مرتفع	80.3%	0.692	4.013	الأهداف
مرتفع	79.2%	0.702	3.960	التوجه نحو السوق
مرتفع	79.5%	0.690	3.976	التوجه الريادي
مرتفع	79.0%	0.674	3.949	التوجه نحو التكنولوجيا
<b>مرتفع</b>	<b>80.3%</b>	<b>0.589</b>	<b>4.015</b>	<b>التوجه الاستراتيجي</b>

من الجدول (19) يُظهر التحليل الوصفي لمتغير التوجه الاستراتيجي وأبعاده الستة قيماً مرتفعة في المتوسطات، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لهذا المتغير في عينة الدراسة. وبالنسبة للبعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)، بلغ المتوسط الحسابي 4.065 بانحراف معياري 0.727، مما يشير إلى أهمية نسبية بلغت 81.3% وتصنيف لفظي "مرتفع"، أما البعد الثاني (الرسالة)، فقد حقق أعلى الأهمية النسبية بنسبة 82.5% بمتوسط 4.125 وانحراف معياري 0.658، مما يشير إلى توافق قوي حول وضوح الرسالة.

من الجدول (18) جاءت الفقرة رقم (3) التي نصّها: "يقوم المستشفى بالاستجابة الفورية لحالات الطوارئ" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.310) وانحراف معياري (0.716)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يقوم المستشفى بدراسات استطلاعية دورية للتعرف على الاحتياجات المختلفة للمستفيدين." بالرتبة الأدنى بمتوسط (3.950) وانحراف معياري (0.931). وجاء المتوسط الكلي لُبعد "الاستجابة لحاجات العملاء" يساوي (4.152) وانحرافه المعياري يساوي (0.583).

التحليل الوصفي للمتغيرات الكلية وأبعادها.  
**المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي**

جدول رقم (19) يوضح مستوى التوجه الاستراتيجي

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	الابعاد
مرتفع	81.3%	0.727	4.065	الرؤية الاستراتيجية
مرتفع	82.5%	0.658	4.125	الرسالة



معياري 0.612، وأهمية نسبية بلغت 82.5% مع تقدير لفظي "مرتفع"، مما يشير إلى التزام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تعزز مكانتها التنافسية. أما بُعد التكلفة، فقد سجل متوسطاً حسابياً 4.024 مع انحراف معياري 0.651 وأهمية نسبية 80.5%، مما يدل على قدرة المنظمة على التحكم في تكاليفها مع الحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة، وهو ما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق.

وبالنسبة إلى بُعد الاستجابة لحاجة العملاء، فقد تميز بأعلى مستوى من الأهمية النسبية بين الأبعاد، حيث بلغت 83.0% بمتوسط حسابي 4.152 وانحراف معياري 0.583، مما يعكس قدرة المنظمة على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل فعال.

وعند النظر إلى المتغير الكلي الميزة التنافسية، نجد أنه حقق متوسطاً إجمالياً 4.101 بانحراف معياري 0.552 وأهمية نسبية 82.0% مع تقدير لفظي "مرتفع". هذه النتائج تشير إلى أن المنظمة تتمتع بمستوى عالٍ من التميز التنافسي، مع تفوق في الاستجابة لحاجة العملاء كأحد أهم عوامل نجاحها.

#### ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية الأولى 0.1H** والتي تنص: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

وفيما يتعلق ببُعد الأهداف، فقد بلغ المتوسط 4.013 بانحراف معياري 0.692 وبأهمية نسبية 80.3%. أما التوجه نحو السوق، فقد حصل على متوسط 3.960 بانحراف معياري 0.702 وأهمية نسبية 79.2%. وحقق بُعد التوجه الريادي متوسطاً 3.976 بانحراف معياري 0.690 وأهمية نسبية 79.5%، في حين جاء بُعد التوجه نحو التكنولوجيا بمتوسط 3.949 وانحراف معياري 0.674 وأهمية نسبية 79.0%.

وبشكل عام بلغ المتوسط الإجمالي لمتغير التوجه الاستراتيجي 4.015 بانحراف معياري 0.589 وأهمية نسبية 80.3%، مع تصنيف لفظي "مرتفع". وهذه النتائج تعكس تركيزاً قوياً على التوجه الاستراتيجي لدى عينة الدراسة، مع تفاوت طفيف بين الأبعاد المختلفة.

#### المتغير التابع: الميزة التنافسية:

جدول رقم (20) خلاصة نتائج مستوى الميزة التنافسية

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع	82.5%	0.612	4.127	الجودة
مرتفع	80.5%	0.651	4.024	التكلفة
مرتفع	83.0%	0.583	4.152	الاستجابة لحاجة العملاء
مرتفع	82.0%	0.552	4.101	الميزة التنافسية

من الجدول (20) يعكس التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية وأبعاده مستوى مرتفعاً من التميز التنافسي في عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن المنظمة تتمتع بمزايا تنافسية بارزة عبر مختلف الأبعاد، ففي بُعد الجودة، حقق المتوسط الحسابي 4.127 بانحراف

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معاملات الانحدار		تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدلالة	ت	معامل الانحدار	الدلالة	ف	معامل التحديد	معامل الارتباط
<.001	26.072	.760	<.001 <sup>b</sup>	679.723	.659	.812 <sup>a</sup>
المتغير التابع: الميزة التنافسية.				المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي.		

وكانت دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.001)، مما يعزز من قوة العلاقة بين المتغيرين. وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن التوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية، مما يدعم عدم قبول الفرضية الرئيسية، ويؤكد أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

من الجدول (22) أظهر تحليل ملخص النموذج وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجهات الاستراتيجية المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف، التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا) والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.824. كما أشار مربع معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن هذه التوجهات تفسر نحو 67.9% من التغيرات في الميزة التنافسية. علاوة على ذلك بلغ التعديل في  $R^2$  0.673، مما يعكس تحسناً طفيفاً في تفسير التباين بعد أخذ التنبؤات في الاعتبار.

جاءت نتائج تحليل التباين لتؤكد على دلالة النموذج، حيث كانت قيمة F 121.407، مما يشير إلى أن التوجهات الاستراتيجية المدروسة تساهم بشكل كبير في تفسير التغيرات في الميزة التنافسية. وقد كانت قيمة

من الجدول (21) تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وتبين وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج علاقة قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.812، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي قوي. كما أظهرت قيمة مربع معامل الارتباط ( $R^2$ ) أن التوجه الاستراتيجي يفسر حوالي 65.9% من التغيرات في الميزة التنافسية، مما يعكس قدرة التوجه الاستراتيجي على تفسير جانب كبير من تباين الميزة التنافسية.

وأوضحت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي المستخدم كان دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، حيث بلغت قيمة (F) 679.723. وهذه النتيجة تؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، مما يعزز من موثوقية النتائج.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغ 0.760، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.760 في الميزة التنافسية. إضافة إلى ذلك بلغت قيمة (t) 26.072

مستوى الدلالة أقل من 0.001، مما يدل على أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية قوية.

جدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

معاملات الانحدار			البعء	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدلالة	ت	معامل الانحدار		الدلالة	ف	معامل الانحدار المصحح	معامل الانحدار	معامل الارتباط
.518	.647	.024	الرؤية الاستراتيجية	<.001 <sup>b</sup>	121.407	.673	.679	.824 <sup>a</sup>
.017	2.401	.103	الرسالة					
.005	2.802	.127	الأهداف					
<.001	3.877	.169	التوجه نحو السوق					
<.001	3.429	.139	التوجه الريادي					
<.001	5.566	.209	التوجه نحو التكنولوجيا					
المتغير التابع: الميزة التنافسية								

على النقيض من ذلك أظهرت الرسالة تأثيرًا إيجابيًا دالًا إحصائيًا على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.103، وكانت قيمة Sig 0.017، مما يدل على أن الرسالة الاستراتيجية لها دور ملموس في تعزيز الميزة التنافسية. وقد يرجع هذا إلى أن رسالة المؤسسة تعمل على تحديد أهداف واضحة وقيم مشتركة بين الموظفين، مما يساهم في تحسين التنسيق داخل المؤسسة وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. والرسالة الاستراتيجية في هذا السياق تعمل كدليل عمل يمكن أن يعزز من تفاعل المؤسسة مع سوقها وبيئتها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك كانت الأهداف أيضًا ذات تأثير دال إحصائيًا على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.127 وقيمة الدلالة تساوي 0.005، مما يشير إلى أن الأهداف الاستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في

تم تحليل تأثير التوجهات الاستراتيجية على الميزة التنافسية باستخدام معاملات الانحدار، التي تهدف إلى قياس مدى تأثير كل من هذه التوجهات على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. ومن الجدول (22) أظهرت نتائج التحليل أن تأثير الرؤية الاستراتيجية لم يكن ذا دلالة إحصائية؛ إذ بلغ معامل الانحدار 0.024 وكانت قيمة Sig 0.518، وهو ما يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية لم تكن العنصر الأكثر تأثيرًا في الميزة التنافسية بالمقارنة مع العوامل الأخرى. وهذه النتيجة قد تعكس أن المؤسسات قد تكون أكثر اهتمامًا بالتوجهات الأخرى الأكثر عملية وقابلة للتنفيذ بشكل مباشر، مما يقلل من دور الرؤية الاستراتيجية على الرغم من أهميتها في تحديد المسار العام للمؤسسة.

أهمية التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية في العصر الحديث، حيث إن المؤسسات التي تواكب التطور التكنولوجي تتمكن من تحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر دقة. والتوجه التكنولوجي يمكن أن يكون بمثابة المحرك الرئيسي للنمو في العديد من الصناعات التي تعتمد على الابتكار التكنولوجي كعامل تنافسي رئيس.

وبناءً على هذه النتائج يمكن استنتاج أن التوجهات الاستراتيجية المختلفة لها تأثيرات متفاوتة على الميزة التنافسية، في حين أن بعض التوجهات مثل الرؤية الاستراتيجية، قد لا تكون بالضرورة هي الأكثر تأثيراً بشكل مباشر، إلا أن التوجهات الأخرى مثل التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو السوق تقدم تأثيرات أقوى وأكثر مباشرة على القدرة التنافسية للمؤسسات. وهذه النتائج تدعم أهمية تبني استراتيجيات متعددة ومتكاملة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**  $0.2H$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات اجابات المبحوثين تتعلق بالتوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء تعزى للمتغيرات، والمنظمية (عمر المستشفى، حجم المستشفى).

تحقيق التميز التنافسي. والأهداف الواضحة والواقعية تشجع المؤسسات على التركيز على نتائج قابلة للقياس وتحديد استراتيجيات التنفيذ المناسبة، مما يعزز من قدرتها على التكيف والنمو في بيئات الأعمال المتغيرة. أما بالنسبة ل التوجه نحو السوق، فقد أظهر تأثيراً قوياً وإيجابياً على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار  $0.169$ ، وقيمة الدلالة كانت  $>0.001$ . وهذا يشير إلى أن التوجه نحو السوق هو أحد العوامل الحيوية التي تساهم في تحسين الميزة التنافسية. وقد يرتبط هذا التأثير بقدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع احتياجات العملاء وتغيرات السوق، بالإضافة إلى استخدام استراتيجيات تسويقية مبتكرة تمكنها من استغلال الفرص التنافسية بشكل فعال.

أيضاً كان التوجه الريادي ذا تأثير دال على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار  $0.139$  عند مستوى دلالة  $>0.001$ ، مما يشير إلى أن الابتكار والمخاطرة المدروسة ضمن التوجه الريادي، يمكن أن تعزز من قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها. ويُظهر التوجه الريادي كيف أن الشركات التي تأخذ المبادرة وتبحث عن فرص جديدة، يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية دائمة.

أما التوجه نحو التكنولوجيا، فقد كان الأكثر تأثيراً من بين التوجهات المدروسة؛ إذ بلغ معامل الانحدار  $0.209$  وقيمة الدلالة تساوي  $>0.001$ . وهذا يعكس

### الفروق التي تعزى إلى عمر المستشفى:

جدول (23) اختبار (T-test) لعينتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير عمر المستشفى

المتغير	عمر المستشفى	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	أقل من 20 سنة	191	3.9772	.55494	-1.311-	.191
	أكثر من 20 سنة	163	4.0595	.62577		
الميزة التنافسية	أقل من 20 سنة	191	4.0634	.52757	-1.399-	.163
	أكثر من 20 سنة	163	4.1456	.57741		

أما في الميزة التنافسية، فقد كانت الفروق بين المجموعتين أيضاً غير ذات دلالة إحصائية، حيث كان متوسط الميزة التنافسية للمستشفيات التي عمرها أقل من 20 سنة 4.0634، وللمستشفيات التي عمرها أكثر من 20 سنة 4.1456، ولكن الاختبار أظهر أن الفرق بين المتوسطين ليس ذا دلالة إحصائية ( $p = 0.081$ ). وبناءً على هذه النتائج يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات التي عمرها أقل من 20 سنة وتلك التي تزيد أعمارها عن 20 سنة في المتغيرات الثلاثة المدروسة.

من الجدول (23) تم إجراء اختبارات للعينتين المستقلة لمقارنة المتغيرات (التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية) بين المستشفيات التي تقل أعمارها عن 20 سنة، وتلك التي تزيد أعمارها عن 20 سنة. وأظهرت النتائج في التوجه الاستراتيجي أن الفروق بين المجموعتين لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ متوسط التوجه الاستراتيجي للمستشفيات التي عمرها أقل من 20 سنة 3.9772، بينما بلغ في المستشفيات التي عمرها أكثر من 20 سنة 4.0595، وكان الاختبار غير دال ( $p = 0.095$ ).

جدول (24) اختبار (T-test) لعينتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً

### لمتغير حجم المستشفى

المتغير	حجم المستشفى	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	صغير	17	3.8049	.66381	1.143	.320
	متوسط	277	4.0242	.60238		
	كبير	60	4.0326	.49665		
	<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>4.0151</b>	<b>.58920</b>		
الميزة التنافسية	صغير	17	3.8482	.58975	1.892	.152
	متوسط	277	4.1127	.57591		
	كبير	60	4.1201	.39567		

		.55182	4.1013	354	Total	
--	--	--------	--------	-----	-------	--

- سجلت أبعاد الميزة التنافسية مستويات مرتفعة، حيث كانت الأهمية النسبية بين 80.5% و 83%. المتوسط الإجمالي لبُعد الميزة التنافسية كان 4.101 مع انحراف معياري 0.552، مما يعكس تصنيفاً لفظياً "مرتفع" أيضاً.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجهات الاستراتيجية المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف، التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، والتوجه نحو التكنولوجيا) والميزة التنافسية.

- التوجه الاستراتيجي كان له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية، مما يدعم قبول الفرضية الأولى.

التوجهات الاستراتيجية المختلفة تؤثر بشكل متفاوت على الميزة التنافسية، حيث كانت التوجهات مثل التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو السوق الأكثر تأثيراً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات التي عمرها أقل من 20 سنة وتلك التي تزيد أعمارها عن 20 سنة في التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات التي تختلف في حجمها في الأبعاد المدروسة.

من الجدول (24) تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة أبعاد الدراسة (التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية) بين المستشفيات التي تصنف حسب حجمها (صغير، متوسط، كبير). وأظهرت النتائج أن بُعد التوجه الاستراتيجي لم يظهر فرقاً ذا دلالة إحصائية

بين المستشفيات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة (0.320 = p, F = 1.143)، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.8049 للمستشفيات الصغيرة، و 4.0242 للمستشفيات المتوسطة، و 4.0326 للمستشفيات الكبيرة.

وأما ما يخص بُعد الميزة التنافسية، فكذلك لم تظهر نتائج تحليل التباين فروقاً دالة بين المجموعات (F = 0.152 = p, 1.892). وتراوحت المتوسطات بين 3.8482 للمستشفيات الصغيرة، و 4.1127 للمستشفيات المتوسطة، و 4.1201 للمستشفيات الكبيرة. وبالتالي لا توجد فروق معنوية بين هذه المستشفيات في هذا البُعد أيضاً.

وبناءً على هذه النتائج يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات التي تختلف في حجمها في الأبعاد المدروسة.

#### الاستنتاجات:

- أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي قد حققت تقييمات مرتفعة؛ إذ كانت الأهمية النسبية في نطاق 79% إلى 82.5%. المتوسط الإجمالي بلغ 4.015 مع انحراف معياري 0.589، مما يعكس تصنيفاً لفظياً "مرتفع".

**التوصيات:**

**بناءً على نتائج تحليل الفرضيات في البحث،**

**يمكن تقديم التوصيات التالية:**

- التركيز على تحسين التوجهات الاستراتيجية داخل المستشفيات لتعزيز القدرة التنافسية، وعلى سبيل المثال ينبغي أن تعمل المستشفيات على تطوير رؤى ورسائل استراتيجية واضحة، وتحديد أهداف قابلة للتحقق تتماشى مع احتياجات المرضى وسوق الرعاية الصحية.
- يلزم على المستشفيات أيضاً متابعة احتياجات السوق بشكل مستمر لضمان استجابة سريعة وفعّالة للتغيرات في احتياجات المرضى.
- ضرورة توفير خطط استراتيجية طويلة المدى وواضحة تساهم في توجيه المؤسسة نحو أهداف قابلة للتحقق.
- تطوير رسالة واضحة ومحددة تعكس القيم الأساسية للمستشفى وأهدافه، مع التأكيد على أهمية وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومحددة الزمان والمكان.
- توجيه الجهود لتعزيز استراتيجيات النمو والتكيف مع المتغيرات السوقية بدلاً من الاعتماد على الحجم أو العمر كعوامل رئيسية.
- يجب أن تركز المستشفيات الصغيرة والمتوسطة على تحسين مستوى التوجه الاستراتيجي والتنافسية من خلال تبني استراتيجيات مرنة وقابلة للتنفيذ بشكل سريع وفعّال.
- بتوفير برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الإدارية في المستشفيات لتعزيز مهاراتهم في التخطيط

الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجيات تحسن الميزة التنافسية، ينبغي أن تركز هذه البرامج على كيفية استخدام التكنولوجيا في الإدارة وتحليل السوق لتحسين الخدمات الصحية.

**المراجع:****باللغة العربية:****أولاً: كتب:**

- [1] العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي. (2012). الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [2] الكنان، كامل كاظم. (2017). التخطيط الاستراتيجي. ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق.

**ثانياً: المجلات:**

- [3] جلاب، حسان دهش. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، بحث ميداني، المجلد (15)، العدد (2)، ص 42: 64.
- [4] الدبر، عمار خليفة، وخميس، عبدالله فرغلي. (2013). إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، ص 19: 63.
- [5] الدهدار، مروان حمودة. (2013). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد (21)- سبتمبر، ص 202: 244.
- [6] الطائي، يوسف حبيب، وكرامشة، عيبر محمد حسون. (2010). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة

اليمنية للصناعات الغذائية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[13] البشير، مجدي محمود أحمد. (2018). الدور المعدل للقدرة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمؤسسات الخدمية في السودان. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

[14] الخطيب، محمد حسني. (2018). أثر التوجه الريادي في استراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط: حالة شركات الاتصالات في الأردن. رسالة دكتوراه، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

[15] رحمة الله، محمد علي أحمد. (2018). أثر الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي: دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في السودان. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

[16] الطراونة، دعاء قتيبة أحمد. (2019). القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

[17] المواضي، سامي أحمد فارس. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

#### رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Anik, R., Nadjadji, A., & Suwignjo, P. (2010). "Analysis of Internal & External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors", Journal of Economics & Engineering, (4)3.

التنافسية. مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (19)، ص 123: 170.

[7] عساف، محمود عبد المجيد رشيد. (2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين). مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (17)، العدد (1) عدد (B)، ص 198: 232.

[8] ملكي، همام سمير، والضمور، هاني حامد. (2009). التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج(5)، ع(1)، ص 69: 96.

[9] المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن. (2020). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها. مجلة الفتح، العدد (83) - أيلول، ص 237: 259.

#### ثالثاً: الرسائل العلمية:

[10] ابن لغيصم، سعود عبدالله بن عواد، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

[11] أبو كره، فتح الرحمن محمد عبد القادر. (2019). الدور المعدل للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة عمليات الأعمال والأداء التشغيلي للمؤسسات الخدمية في السودان. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

[12] أبو هادي، أحمد جابر حسين. (2019). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية في الشركات



- [2] Farida, Ida & Setiawan, Doddy. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol. 8, No. 3, P: 1-16.
- [3] Joachim, A., Omotayo, O & Omotayo, O. (2011). Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries, Management Science Letters, 1(3), P: 315-322.
- [4] Maclean, Marian, & Appiah, Michael KariKari, & Addo, Joyce Francisca. (2023). Implications of strategic orientation on firms' performance in a lower middle-income country: Does organizational innovation capability matter?. Cogent Business & Management, Vol. 10, No. 2, Apr 2023, P:1-18.
- [5] Sadq, Zana Majed, & Mohammed, Hazhar Omer, & Othman, Bestoon & Saeed, VianSulaiman Hama. (2020). Attitudes of Managers in the Knowledge Private University towards the impact of Human Capital in Achieving Competitive Advantages. Test Engineering and Management, ISSN: 0193 – 4120, p: 393: 4010.