



دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية  
"دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء"

**The role of strategic leadership in achieving competitive advantage  
"A field study in private hospitals in the capital، Sana'a"**

**Ali Mohssen Ali Mohyaldeen**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University - Yemen*

**علي محسن علي محي الدين**

باحث - مركز إدارة الأعمال  
- جامعة صنعاء - اليمن

**Abdu Ahmed Ali Alamri**

*Researcher - Business Administration –  
University of Science & technology - Yemen*

**عبدہ أحمد علي العامري**

باحث - إدارة الأعمال - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات العليا (الإدارية، الطبية، الفنية) في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (251) قيادياً، وتم تحليل عدد (230) استبانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، كان أهمها وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، أيضاً وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد توفراً بعد التوجه الاستراتيجي، وكان أقلها تطوير رأس المال البشري، كما يوجد اهتمام كبير بالميزة التنافسية حيث كان أكثرها تحققاً الجودة والمرونة، وأقلها تحققاً الإبداع.

وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها الاستمرار في ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحقيق أهداف المستشفيات، وضرورة تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واعداد القيادات المستقبلية، وتبني التسويق الإلكتروني في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، ومنح حوافز مرضية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المستشفيات الأهلية.

**Abstract:**

This study aimed to measure the role of strategic leadership with its dimensions (Strategic Direction, preserving core capabilities, developing human capital, organizational culture, balanced organizational oversight, emphasizing ethical practices) in achieving competitive advantage with its dimensions (cost, quality, flexibility, delivery, creativity) in private hospitals in the capital Sana'a. Through a comprehensive survey, the study targeted all employees of senior leadership (administrative, medical, technical) in private hospitals (Field Study), and the study population totaled (251) leaders and (230) questionnaires were analyzed.

The study followed the descriptive analytical approach and the study relied on the questionnaire as a main tool for a data collection. The data was analyzed using Application of the statistical package for the social sciences (SPSS).

The study reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a positive role for strategic leadership in achieving the competitive advantage in private hospitals (field study).

There is also a great concern of the strategic leadership in all its dimensions. The highest of these dimensions was available after the strategic direction and the least of them was the development of human capital. There is also a great interest in competitive advantage as it has been more achieved quality and flexibility, the least of them is creativity.

The study concluded with a number of recommendation, the most important of which was the continuation of the practice of strategic leadership by private hospitals ( field f study) and the advancement of this practice by using modern scientific methods to achieve the goals of hospitals and the need to encourage the participation of workers in decision-making, preparing future leaders, adopting electronic marketing in private hospitals ( field study), granting satisfactory incentives to employees to encourage creativity.

**Keywords:** strategic leadership, competitive advantage, private hospitals.

## المقدمة:

ولتحقيق الميزة التنافسية فإن المؤسسات تحتاج إلى قيادات كفوة وذات مؤهلات عالية تفكر بطريقة استراتيجية، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تطبيق أبعاد حديثة في القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية من أجل مواكبة التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المؤسسات الصحية، ومن أهم هذه الأبعاد (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

ويتحدد نجاح المستشفيات على أساس قدرتها في التنافس لضمان استمرارها، ويتحقق الاستمرار بأدائها الفاعل من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات البيئية داخل المنظمة أو خارجها، والتكامل بين القيادة الاستراتيجية والعاملين في الرؤية والتطبيق.

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وأهميتها وأهدافها ومزاياها، والمجالات التي يجب على القيادات الاستراتيجية أن تستثمر فيها لتطوير مواردها البشرية، في البيئة المختارة للمستشفيات الأهلية، ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

" تُعد الميزة التنافسية مفهوم ذو مكانة عالية في مجال الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الأبرز الذي يقدم للمؤسسة فرصة جوهرية لكي تتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية تتقدم بذلك بشكل مستمر على منافسيها، بحيث تكون الخدمة ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع سعر أعلى وبذلك تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها، أو تقديم خدمة لا تقل قيمة عن خدمة المنافسين وبأسعار أقل" (Kasasbeh, 7: 2014).

ومع هذا التوجه ظهرت ضغوط جديدة على المؤسسات الصحية تمثلت في الحاجة إلى توافر قيادة استراتيجية للعمل باتجاه التغيير والتحول نحو رؤى استراتيجية من أجل تعزيز الميزة التنافسية.

"إن القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة" (جاد الرب، 2012: 47).

**مشكلة الدراسة**

تُعد المؤسسات الصحية من المنشآت التي ازدادت فيها المنافسة في ظل التطور المتسارع في عالم الأعمال وتنوع متطلبات العميل، أدى هذا إلى ظهور فجوة معرفية للمنافسة بين الدول المتطورة والدول النامية وخاصة في بلدنا الحبيب اليمن في مجال تطبيق اساليب القيادة الاستراتيجية وكيفية الحصول على رضى العميل.

"وحدثت هجمات العدوان على البنية التحتية الصحية اليمنية - والبنية التحتية التي يعتمد عليها تقديم الخدمات الصحية مثل الطرق والكهرباء والمياه- إلى جانب نقص الموارد البشرية في قطاع الصحة والإمدادات، إلى انخفاضات حادة في جودة وإمكانية الحصول على الخدمات الصحية المطلوبة" (قطاع الصحة في اليمن - مذكرة سياسات، 2022: 8)

وهذه المشاكل في القطاع الصحي باليمن، ادت إلى استياء كثير من المرضى وخصوصاً الذين يعانون من أمراض مستعصية كالأورام السرطانية، والكثير من الأمراض المزمنة، وخروجهم للمعالجة خارج البلد. وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام الكثير من المستشفيات الأهلية، بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف والإبداع في العمل ورضا العميل، فتركيز المستشفيات الأهلية على جودة العمل والإبداع فيه من خلال قيادة استراتيجية هو الركيزة الأولى والأساسية لتطورها وبنائها، لتحقيق ميزة تنافسية، والوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة لها.

وبناءً على العرض السابق يمكن تحديد المشكلة وصياغتها في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء؟

**أهداف الدراسة**

1. تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.
2. معرفة مستوى ممارسات القيادات العليا في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء لسلوك القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين فيها.

**أهمية الدراسة**

تتال الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

1. قدمت الدراسة إطار مرجعي، وخطوات علمية لدى تطبيق أسس القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
2. يمكن أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، في وضع الاستراتيجيات طويلة المدى، التي تكفل تحسين المستوى التنافسي، وذلك من منطلق القيادة الاستراتيجية.
3. ستساعد الدراسة في تحديد طبيعة الدور بين كل من القيادة الاستراتيجية وأبعادها لتحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

**النموذج المعرفي**

1. تحديد أبعاد المتغير التابع "الميزة التنافسية" اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير التابع وفق نموذج (Evens, 1993) والذي يتكون من خمسة أبعاد

**فرضيات الدراسة:** من خلال مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد صيغت الدراسة على فرضية رئيسية وست فرضيات فرعية بحسب الآتي:

**الفرضية الرئيسية:**

يوجد للقيادة الاستراتيجية دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد لبعد التوجه الاستراتيجي دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.
2. يوجد لبعد الحفاظ على المقدرات الجوهرية دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.
3. يوجد لبعد تطوير رأس المال البشري دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء.
4. يوجد لبعد الثقافة التنظيمية الفاعلة دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء.
5. يوجد لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء.
6. يوجد لبعد تأكيد الممارسات الأخلاقية دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء.

#### حدود الدراسة

هناك حدود التزمتم بها الدراسة، وهي على النحو الآتي:

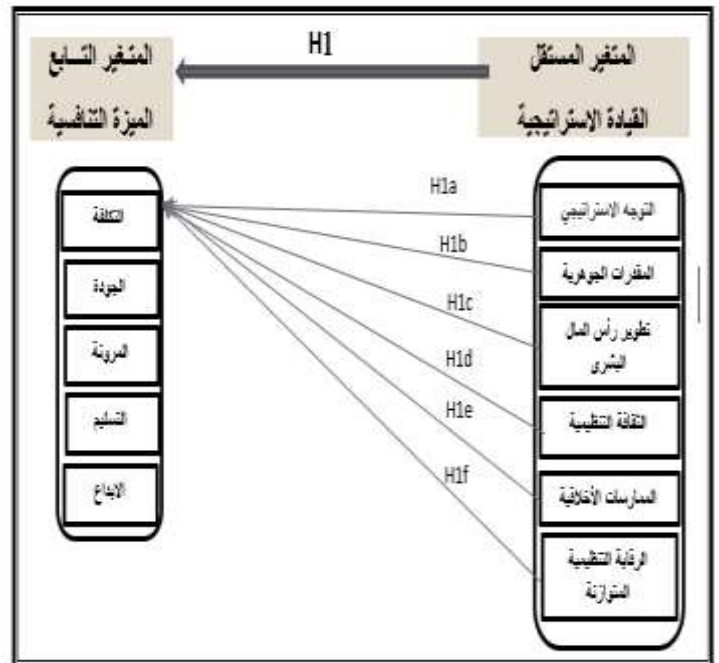
أ- الحدود الموضوعية

للميزة التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع) لأن هذه الأبعاد تتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة الحالية، وشاملة للمتغير بشكل كامل.

#### 2. تحديد أبعاد المتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية"

اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير المستقل وفق نموذج (Hitt et al)، (2001)، وهي الأبعاد الآتية: (التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المقدرات الجوهرية للمنظمة والمحافظ عليها، تطوير المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) لأن هذه الأبعاد أكثر شمولاً للمتغير، وتتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة الحالية.

شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثان

تحتوي الحدود الموضوعية للدراسة على دور القيادة الاستراتيجية، في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ب- الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية في عدد من المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء وقد تحددت في المستشفيات الحاصلة على التقييم A، في تقييم المستشفيات الأهلية من قبل وزارة الصحة للعام 2022 وهي: مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، مستشفى آزال، مستشفى اليمن السعيد، المستشفى السعودي الألماني، المستشفى الأوربي الحديث، المستشفى العربي الدولي، مستشفى الدكتور عبدالقادر المتوكل، المستشفى الألماني الحديث

#### ت- الحدود البشرية

اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على القيادات بجميع مستوياتها لعدد من المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

#### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

##### ♦ الميزة التنافسية

عرفها السلمي (2002: 202): "أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز الفكر الإداري، وفرة الموارد المالية، امتلاك موارد بشرية مؤهلة".

ويعرفها الباحثان بأنها: مجموعة الخصائص المادية والبشرية التي تمتلكها المستشفيات الأهلية من جودة تكنولوجية، وتخفيض تكلفة، تسليم الخدمة في الوقت المناسب، والابداع والمرونة التي يمتلكها العاملين بالمستشفيات.

##### ♦ التكلفة

عرفها أبو جمعة والحامدي (2020: 304): "أنها أهم العمليات التي تستخدمها المنظمة لتأثيرها على العائدات للمنظمة وامكانيات الاستمرارية التي تجعل المنظمة ناجحة أو فاشلة".

ويعرفها الباحثان بأنها: قدرة المستشفى على تقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة، مقارنة مع تكاليف المستشفيات المنافسة، بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر.

##### ♦ الجودة

عرفها موسى (2021: 561): "أنها قدرة المنظمة على أتقان المنتج أو الخدمة، وتقديمه بطريقة تشبع حاجات ورغبات العملاء، وتلاءم مع توقعاتهم وطموحاتهم المستقبلية".

ويعرفها الباحثان بأنها: تشمل الخصائص التي يجب توفرها في الخدمات، من حيث المطابقة للمواصفات المحددة، وتقديم المستشفيات خدمات ذات جودة عالية اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، وبما يحقق متطلبات المرضى من خلال تقديمها خدمات تحقق توقعاتهم ورضاهم.

##### ♦ المرونة

عرفها عجعج (2015: 74): "أنها الاستجابة السريعة التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء وبالتالي توفر حالة من التنوع في الخدمات والمنتجات".

ويعرفها الباحثان بأنها: قدرة المستشفى في تقديم مستويات متنوعة بالسوق المستهدف، وقدرته على تحقيق متطلبات العملاء، بحسب مواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لتطورات العصر.

##### ♦ التسليم

**وعرفه الباحثان بأنه:** التوجه لرؤية مستقبلية لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، الذي يعكس بدوره وجهة نظر الإدارة العليا، وأشارك العاملين في المستشفيات للرؤية الاستراتيجية مما يجعل الهدف مشتركاً ومفهوماً للجميع.

#### ◆ المقدرات الجوهرية

وعرفها القانون (2016: 31) بأنها: "الموارد والإمكانات التي تُستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها".  
وعرفها الباحثان بأنها: المقدرات التي تمتلكها المستشفيات سوء كانت بشرية أو تكنولوجية تحقق من خلالها الميزة التنافسية.

#### ◆ تطوير رأس المال البشري

عرفه أقطي (2014: 28): "أنه الموارد البشرية الذين يمتلكون القابليات والقدرات والمهارات والمعارف المميزة، وعلى القائد الاستراتيجي تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم".

وعرفه الباحثان بأنه: خلق قيمة مضافة إلى الأفراد العاملين، من خلال تنمية القدرات الذهنية والمهارات والخبرات في المستشفيات.

#### ◆ الثقافة التنظيمية

عرفها دهش (2017: 1139): "أنها مجموعة الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لأعمالها".

وعرفها الباحثان بأنها: الثقافة التي تزود العاملين في المنظمة بالإحساس بالانتماء، وفقاً لأهداف تنظيمية من خلال تبادل الأشياء المكتسبة، عن طريق القيم والأنشطة والفلسفة التي تتبناها المستشفيات وبذلك تؤثر على قيم وسلوكيات العاملين في المستشفيات.

عرفه جاد الرب وآخرون (2021: 261): "أنه الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم على أداء الخدمة عند احتياجهم إليها".  
ويعرفه الباحثان بأنه: قدرة المستشفى على تقديم الخدمات في الوقت المحدد للعملاء، والقدرة على تسليم الخدمات بسرعة أكبر من المنافسين.

#### ◆ الإبداع

عرفه شعرواي (2021: 65): "أنه العملية والنشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد، كما أنه يعني إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبنيها".  
ويعرفه الباحثان بأنه: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الأفراد في المستشفيات سواء أكانوا رؤساء أو رؤوسين والتي تؤدي إلى إحداث التغييرات في طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المستشفيات وتقديم الخدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### ◆ القيادة الاستراتيجية

عرفها Ireland،Hitt (2002: 142): "بأنها تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة استراتيجية فعالة في قيمة التنظيم بخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها".

ويعرفها الباحثان بأنها: قدرة الإدارة العليا على دراسة مستقبل المستشفيات من خلال الرؤية واستغلال الكفاءات، وتوجيههم نحو الأهداف الاستراتيجية، من خلال إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للمستشفى.

#### ◆ التوجه الاستراتيجي

عرفه العريقي (2017: 137): "أنه تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية".

## ♦ الممارسات الأخلاقية

عرفها Daft (35: 2000): "أنها مجموعة القواعد والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تسيطر على سلوك الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ، جيد أو غير جيد".

وعرفها الباحثان بأنها: التصرف بطرق وفقاً للقيم الأخلاقية السامية التي تحتفظ بها المنظمة، والتي تظهر من خلالها سمة الأخلاق والثقة المتبادلة التي تجسد الصورة والسمة الطيبة للمستشفيات، وتؤدي إلى صناعة القرارات الناجحة للمنظمة.

## ♦ الرقابة التنظيمية المتوازنة

عرفها الفيحان وجلاب (2006: 8): "بأنها تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها وبهذا فأنها تسهم في التكيف مع التغييرات البيئية، والقائد الفاعل هو الذي يوازن بين الرقابة المالية والاستراتيجية لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة".

وعرفها الباحثان بأنها: قدرة المستشفيات على الرقابة الفاعلة والمتوازنة، لأعمالها الاستراتيجية والمالية وتقييمها، ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، بما يحقق أهدافها.

## ♦ الدراسات السابقة

تناولت عدد من الدراسات السابقة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، كمتغيرات كاملة أو بُعد من أبعادهما ونذكر منها الآتي:

## ♦ الدراسات المحلية

1. دراسة (العماري، 2017)، بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات

## اليمنية": دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية

والأهلية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف)، على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي (بمحاورة الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية.

## 2. دراسة (الكيم، 2017)، بعنوان: "دور التفكير

الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في

البنوك العاملة في اليمن" هدفت الدراسة إلى

التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز

الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن من

خلال معرفة دور التفكير النظمي، الرؤية

المستقبلية، التفكير الموجة، التفكير الإبداعي في

تعزيز الميزة التنافسية، وكانت أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية قوية بين التفكير

الاستراتيجي والميزة التنافسية للبنوك العاملة في

اليمن.

## 3. دراسة (الحرثي، 2016)، بعنوان: "دور

التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

في سوق الاتصالات اليمنية": دراسة ميدانية

على المؤسسة العامة للاتصالات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط

الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

العامة للاتصالات، وذلك بالاستعانة بنموذج الميزة

التنافسية (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز، التوجه

السوقي)، وكذلك مكونات التخطيط الاستراتيجي



3. دراسة (عزالدين، 2019)، بعنوان: "دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية": دراسة حالة (بنك الاستثمار المالي). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيه، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى التقييم العام لدور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة عالية بلغت (82.4%).

4. دراسة (حميد، 2017)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية بغزة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية وتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة (كاظم، 2017)، بعنوان: "أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية": دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، ومدى اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بالقيادة وأبعاد الميزة التنافسية وكيف يسهم في إمكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلاله للشركة الفوز على منافسيها الآخرين، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة

(البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، الرؤية والرسالة والأهداف)، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة تأثير ارتباطية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة.

#### ♦ الدراسات العربية

1. دراسة: (أبوجمعة والحامدي، 2021)، بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية بالأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية في الأردن، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية في الأردن.

2. دراسة (الحارثي، 2019)، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت للتعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أن أظهرت درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف أنها كانت ممارسة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي.

Organizational، Performance in PT ELNUSA  
TBK"

"الميزة التنافسية كوسيط في تأثير القيادة  
الاستراتيجية والقدرات الديناميكية وإدارة المعرفة حول  
الأداء التنظيمي في PT ELNUSA  
TBK باندونسيا"

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير القيادة  
الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وتأثير القدرات  
الديناميكية على الأداء التنظيمي، وتأثير القيادة  
الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة  
التنافسية، وتأثير القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة  
على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية،  
وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك تأثير للقيادة  
الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة  
التنافسية، وأن هناك تأثير للقدرات الديناميكية على  
الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية.

ثالثاً: ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:  
تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كثير من  
المزايا أبرزها:

1. من اولى الدراسات بحسب علم الباحثان التي  
تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة  
التنافسية على المستوى النظري، والتطبيقي في  
المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.
2. تتميز هذه الدراسة في مجال بأنه تم تطبيقها على  
المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، ولا توجد  
دراسة تناولت متغيري الدراسة بأبعدها في القطاع  
الصحي بالجمهورية اليمنية.
3. تُعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً تراكمياً للدراسات  
السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون

ارتباطية معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية  
في الشركة، ووجود تأثير معنوي للقيادة في أبعاد  
الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

#### ♦ الدراسات الأجنبية

1. دراسة ( Muchemi، Willis، 2022 )،  
بعنوان:

"Strategic Leadership as an Antecedent  
of Competitive Advantage A Review of  
Literature"

"القيادة الاستراتيجية كسابق للميزة التنافسية":  
مراجعة للأدب.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سعي القادة إلى بناء  
مزايا تنافسية حول الكفاءات الأساسية للمنظمة، مع  
تقليل تكاليف إجراء أعمالهم أيضاً، وسعت إلى مراجعة  
الأدبيات المفاهيمية والنظرية والتجريبية الموجودة حول  
القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية للتأكيد على  
الفجوات المعرفية المناسبة لتشكيل أساس للعمل  
البحثي المستقبلي، والأدبيات التجريبية الحالية حول  
القيادة الاستراتيجية مليئة بالأدلة على النتائج غير  
الحاسمة، والمفاهيم المختلفة للقيادة الاستراتيجية.

وكانت أهم نتائج الدراسة: تم تطوير نموذج مفاهيمي  
يتألف من بنائين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية  
كدليل للعمل البحثي المستقبلي في مجال الإدارة  
الاستراتيجية.

2. دراسة ( Susita، Gintings، 2021 )،  
بعنوان:

"Competitive Advantage as A Mediator on the  
Influence of Strategic Leadership، Dynamic  
Capabilities، And Knowledge Management on

- تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة السيطرة على السوق أو الحصة السوقية أكبر من منافسيها.
- تعتبر الميزة التنافسية معيار مهماً لنجاح المؤسسات، وتميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث إيجاد نماذج جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.

وترى الدراسة أن الميزة التنافسية اكتسبت هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد تقديم الخدمة الصحية بأقل التكاليف، بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز في تقديم الخدمة الصحية.

#### • أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات مستهدفة، وهذه الحاجات تُدعى بأبعاد الميزة التنافسية، والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تلبية رغبات ومتطلبات عملائها، وتُعد الأبعاد المتفق عليها في العديد من الدراسات الأدبية والنظرية هي: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، وهذه الأبعاد التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية ونذكرها كما يلي:

أ- **التكلفة:** "ويقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بأقل تكاليف ممكنة قياساً بالمنافسين في ذات المجال، ونظراً لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها، أو تقديم الخدمة بنفس الأسعار السائدة، ولكن العائد أعلى من بقية المنظمات، وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه الخدمات" (الروسان، 2007: 162).

السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.

### الإطار النظري للدراسة

#### 1. الميزة التنافسية

##### • مفهوم الميزة التنافسية

تعرف بأنها "تُعد خاصية تمايز المؤسسة مع المؤسسات المنافسة جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المتنافسين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين" (العزوي، 2005: 30).

ويرى بورتر (Porter): "أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (Porter، 1993: 48).

##### • أهمية الميزة التنافسية

أن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات ويمكن تلخيص هذه الأهمية في التالي (نجيب، 2011: 67-68):

- تحقيق ميزة تنافسية يقود المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المؤسسات.
- تعمل الميزة التنافسية على تطوير أنشطة البحث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية المزايا التنافسية.

استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة"

(البيستجي، 2011: 12).

وترى الدراسة أن أهم أبعاد الميزة التنافسية تقتصر في تخفيض التكلفة من خلال تقديم الخدمة الصحية بجودة عالية وتقنية حديثة، والتغيير والتأقلم مع أي استحداث في المجال الطبي ومواكبة العصر، بحيث يتم تسليم الخدمات بأسرع وقت ممكن وبإبداع في الأداء.

## 2. القيادة الاستراتيجية

### • مفهوم القيادة الاستراتيجية

يمكن تعريفها بأنها "القدرة على إدارة موارد المؤسسة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وتحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة" (نجم، 2011، 137).

وتعرف بأنها "قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية" (جلاب، 2004: 26)

### • خصائص القيادة الاستراتيجية

تتمثل أهم خصائص القيادة الاستراتيجية فيما يلي (نجم، 2011: 141):

- تجسيد قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
- الرؤية المستقبلية والمدى الزمني الأبعد.
- الواقعية للرؤية وتجنب الأوهام التي تنتبني الأماني.
- القيادة الأخلاقية والالتزام بالحساسية العالية للأفراد.
- تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.

ب- الجودة: "الجودة تمثل مجموعة خصائص

تقديم الخدمة المميزة التي تهدف إلى اقناع العميل بالخدمة المقدمة، فالمؤسسات التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية، تقوم على تقديم خدمات ذات جودة أعلى من منافسيها، وأحياناً أعلى مما يتوقعه العميل نفسه" (البيستجي، 2011: 11).

ت- المرونة: "ويقصد بها قدرة المؤسسة على

مسايرة المتغيرات في رغبات عملائها، وذلك من خلال تغيرات في عملية تصميم خدماتها، وهي تلك القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب" (الروسان، 2007: 166).

ث- التسليم: "يقصد به سرعة المؤسسة في

الاستجابة إلى رغبات عملائها المتغيرة والمتجددة، فبعد الاستجابة يشكل عنصر مهماً في عملية كسب المؤسسة لولاء ورضا العملاء، لأن عنصر الوقت والتسليم بعد من أهم الأبعاد المهمة في كسب أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين" (بن الزين، 2018: 29).

ج- الإبداع: "والمقصود به طبيعة التغيرات

التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج أو تقديم خدمات أو

الخارجي والمشكلات الداخلية، ويراها عدد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تمثل مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، ويرى آخرون أنه انسجام بين الفكر والعمل كما يعرف بالنسيج الثقافي.

#### - التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جانب والمنظمة من جانب آخر، أو بين المنظمة من جانب وبين الجهات الخارجية من جانب آخر.

#### - تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة

تمثل الرقابة التنظيمية هي الاجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية، أو احداث تغير في انماطها وبالإمكان أن تسهم في التكيف مع المتغيرات البيئية.

وترى الدراسة أن أهم أبعاد لممارسة القيادة الاستراتيجية هو التوجه الاستراتيجي برؤية ورسالة وقيم ذات أهداف واضحة للمستشفيات صيغت صياغة واضحة، والحفاظ على المقدرات الجوهرية من بنية تحتية كافية لتحقيق أهدافها، وكفاءات متميزة تحافظ عليها، وتطوير الموارد البشرية عبر تأهيلها وتدريبها و مكافئة الأعمال الإبداعية المتميزة، ونشر الثقافة التنظيمية عبر تطبيق القيادة العدالة والشفافية بين العاملين، وتشجيع العاملين على ثقافة صناعة القرارات، والرقابة التنظيمية المتوازنة التي تسعى لتلبية أغراض أصحاب المصالح، وتطبيق الرقابة المالية والأنظمة الرقابية التي تعمل على ضمان تقديم الخدمة الصحية بجودة عالية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية من قبل العاملين التي تعمل على رضا العملاء.

- الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.

- تشجيع المبادرات.

- نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.

- تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة.

وترى الدراسة أن أهم خصائص القيادة الاستراتيجية العمل برؤية مستقبلية واضحة في المستشفيات والإبداع والتميز في الأداء، ومشاركة الآراء عبر حلقات الجودة والممارسات الأخلاقية التي تعمل على رضا العميل.

#### • ممارسات القيادة الاستراتيجية

حيث تحددت ممارسات للقيادة الاستراتيجية كما يلي (الفيحان وجلاب، 2006: 6-8):

#### - تحديد التوجه الاستراتيجي

يهدف التوجه الاستراتيجي إلى تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد والذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد.

#### - اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة

عليها

تشير المقدرات الجوهرية على موارد المنظمة وقابليتها التي تعد مصدراً للميزة التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان العمل.

#### - تطوير رأس المال البشري

وهي عبارة عن مجموعة أفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة، فإن الأفراد الذين يعملون في المنظمات الاقتصادية يعتبرون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار.

#### - المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

تتباين وجهات النظر في تحديد المعنى الدقيق للثقافة التنظيمية والذي يمثل حلول لمشكلات التكيف

ودراسة (الحارثي، 2019) أثبتت أن هناك علاقة طردية قوية لممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (عزالدين، 2019) أثبتت أن مستوى التقييم العام لدور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة عالية بلغت (82.4%)، كما توصلت دراسة (العماري، 2017) أكدت وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي (بمحاورة الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية، ودراسة (حميد، 2017) وجود أثر لممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (Ginting)، (Susita) توصلت إلى أن هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية، وهذا ما توصلت إليه الدراسة وأثبتته من خلال عينتها في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء (مجال الدراسة).

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها- وتحليل بياناتها، باستخدام الاستبانة التي صممت خصيصاً لأغراض الدراسة.

#### 2. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمعاً للدراسة هي (8) مستشفيات وهي المستشفيات الأهلية الحاصلة على التقييم A بحسب ترتيبها: (مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، مستشفى آزال، مستشفى اليمن السعيد، المستشفى السعودي الألماني، المستشفى الأوربي الحديث، المستشفى العربي الدولي،

### دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

أثبتت الدراسة أن هناك دور إيجابي كبير للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وهذه النتيجة طبيعة لأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يتم الا بوجود قيادة استراتيجية مهتمة بموردها البشري وتعمل على تطويره، ولن يتم تطوير الموارد البشرية الا بالاهتمام بالإبداع وذلك عبر التدريب والتحسين المستمر ومشاركة العاملين في جميع العمليات في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، بل واصبحت ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في العصر الحديث، من التوجه الاستراتيجي لرؤية مستقبلية ذات أهداف استراتيجية واضحة وطويلة الأمد وذات قيم ورسالة واضحة، والحفاظ على المقدرات الجوهرية من بنية تحتية واجهزة حديثة وكوادر متميزة، والمحافظة على الثقافة التنظيمية ونشر فكرها بين الموظفين، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية بين الموظفين والمؤسسة الصحية وبين الموظفين مع العملاء للوصول إلى رضا العميل، والرقابة التنظيمية المتوازنة التي تعمل على رفع مستوى جودة الخدمات الصحية، كل هذا تتنافس عليها المؤسسات خصوصاً الصحية منها، إلى أن تصل للحصول على الميزة التنافسية المراد الوصول إليها، وهذا ما اثبتته الدراسات السابقة بوجود دور للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية فدراسة (أبو جمعة والحامدي، 2021) أثبتت وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية،

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة بالمستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، حيث أن المستشفيات التي تنطبق عليها المعايير لكي تكون

استبانة بحثية كون ذلك سياسية مجموعتهم، واستبعاد المستشفى العربي الدولي لعدم تعاونهم مع الباحثان، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع والتي بلغت (251) مفردة من جميع العاملين في المواقع الإدارية العليا. جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

مستشفى الدكتور عبدالقادر المتوكل، المستشفى الألماني الحديث)، وهي حصلت على التقييم (A)، بناءً على تطبيقها لنظام الجودة الشاملة من خلال إدارات وأقسام الجودة وبرامجها المختلفة، والتزامها بمبادئ القيادة الإدارية، وقد تم استبعاد المستشفى السعودي الألماني لاعتذارهم عن التعامل مع أي

م	المستشفى	سنة التأسيس	عدد الأسرة	رؤساء مجلس الإدارة ومدراء العموم	مدراء الإدارات ونوابهم	رؤساء الأقسام ومشرفي الأقسام	إجمالي المجتمع
1	مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا	2006	182	8	15	41	64
2	مستشفى أزال النموذجي	1996	110	6	10	27	43
3	مستشفى اليمن السعيد	2021	69	3	6	17	26
4	مستشفى الأوربي الحديث	2017	90	7	12	30	49
5	مستشفى الدكتور عبدالقادر المتوكل	1992	85	4	7	25	36
6	مستشفى الألماني الحديث	2003	70	4	8	21	33
	الإجمالي			32	58	159	251

جدول رقم (2) يوضح عدد الفقرات والمجالات للاستبانة في صيغتها الأولية والنهائية.

المصدر: إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)

### 3. أداة الدراسة

وذلك للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ( Likart Scale) السباعي.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وتم تصمي م الاستبانة بمجموعة من المقاييس وكل مقياس يقيس كل بُعد، وكل متغير على حدة، وبعد إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أو تعديل بعضها بصورة تتناسب مع عينة الدراسة وهدفها، وبناء الصيغة النهائية للاستبانة بعدد (60) فقرة بعد التحكيم والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

### 4. صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان يعني: "أن يقيس الاستبانة ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 183) الصدق من وجهة نظر المحكمين "الظاهري"

ومصادقيتها وأسلوب ألفا كرونباخ يعتمد على مدى تقارب استجابات عينة الدراسة على فقرات الأداة، فكلما تقاربت الإجابات لعينة الدراسة ارتفعت درجة الثبات، ويتبع ذلك درجة المصادقية، حيث أن الحد الأدنى لثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.65)، وكلما اقترب الرقم من (الواحد الصحيح)، دل على اتفاق آراء العينة حول فقرات الاستبانة أي أن لهم رأياً شبه موحد فيما يتعلق بالفقرات، وللتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لإيجاد معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي: جدول (3) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور وأبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، ومجال الإحصاء، وذلك من أجل التأكد من سلامة الصياغة الدلالية لفقرات الاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وكذلك التأكد من انتماء الفقرات للمجالات، وقياس مدى صلاحية الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بالاستجابة لآراء المحكمين، وأجرى ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

لمعرفة ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbac's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	4	.735
	البعد الثاني: الحفاظ على المقدرات الجوهرية.	4	.769
	البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	4	.840
	البعد الرابع: الثقافة التنظيمية	4	.874
	البعد الخامس: الرقابة التنظيمية المتوازنة	4	.852
	البعد السادس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4	.707
معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية			.928
المتغير التابع: الميزة التنافسية	البعد الأول: التكلفة	4	.899
	البعد الثاني: الجودة	4	.828
	البعد الثالث: المرونة	4	.753
	البعد الرابع: التسليم	4	.898
	البعد الخامس: الإبداع	4	.882
معامل الثبات الكلي للمتغير التابع: الميزة التنافسية			.946

ثبات المتغير التابع (الميزة التنافسية): (0.946)، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً، ويوحى هذا إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات محاور الدراسة عالية، حيث كان معامل ثبات المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية): (0.928) ومعامل



الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

جدول (4) يوضح حالة الاستبانة الموزعة

### 5. إجراءات تطبيق أداة الدراسة (توزيع أداة الدراسة)

المؤشرات	الموزعة	%	المفقودة	%	القابلة للتحليل	%
مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا	64	25.5%	8	33.3%	56	24.35%
مستشفى آزال النموذجي	43	17.1%	3	14.3%	40	17.39%
مستشفى اليمن السعيد	26	10.4%	3	14.3%	24	10.44%
المستشفى الأوربي الحديث	49	19.5%	3	14.3%	46	20%
مستشفى الدكتور عبدالقادر المتوكل	36	14.3%	4	19%	32	13.91%
المستشفى الألماني الحديث	33	13.1%	1	4.8%	32	13.91%
<b>المجموع</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

اللفظي لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف عن طريق حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي: المدى = 7 - 1 = 6، ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد فئات التقديرات اللفظية والتي حددت بـ (عالية جداً - عالية - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً) على النحو التالي: طول الفئة =  $6 \div 5.20 = 1.2$ ، وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس وفقاً للجدول التالي:

جدول (5): يوضح احتساب التقدير اللفظي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

التقدير اللفظي	المتوسط الحسابي
ضعيفة جداً	أقل من 2.20
ضعيفة	من 2.20 - أقل من 3.39
متوسطة	من 3.40 - أقل من 4.59
عالية	من 4.60 - أقل من 5.79
عالية جداً	من 5.80 - 7

يتضح من الجدول السابق أن العدد الكلي لحالة الاستبانة القابلة للتحليل هو (230) استبانة وبنسبة (91.6%) وهي نسبة مرتفعة وقابلة لإجراء المعالجات الإحصائية.

### 6. التحليل الوصفي لفقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة

تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لفقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة، والذي تتناول الوسط الحسابي الموزون لمعرفة متوسط آراء مجتمع الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات مجتمع الدراسة المستهدف حول الوسط الحسابي، والوزن النسبي الذي يعبر عن أهمية الفقرة لدى مجتمع الدراسة، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على الاستجابة، اعتمدت الدراسة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقد حددت درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد بالجدول (5)، ويمكن توضيح كيفية احتساب التقدير

## أولاً: معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية

لمعرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وذلك على النحو التالي:

ترتيب الأبعاد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
4	التكلفة	5.76	0.98	82.29%	عالية
1	الجودة	6.15	0.97	87.86%	عالية جداً
2	المرونة	5.86	1.09	83.71%	عالية جداً
3	التسليم	5.82	1.13	83.14%	عالية جداً
5	الإبداع	5.64	1.22	80.57%	عالية
المتوسط الإجمالي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)					
		5.85	1.01	83.57%	عالية جداً

"الإبداع" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.64)، وانحراف معياري (1.22)، ونسبة مئوية (80.57%)، من حيث الاستجابة، وهي نسبة تشير إلى وجود مستوى عالٍ من الثقة في عينة الدراسة، وأن المستشفيات تهتم بجودة الخدمات الصحية بشكل أكبر من بقية الأبعاد، وتولي له جل اهتمامها، وتغزو الدراسة إلى قلة نسبة بُعد الإبداع عن بقية الأبعاد لعدم تشجيع قيادة المستشفيات التشجيع الكافي لأصحاب الأفكار الإبداعية وعدم منحهم الحوافز المرضية، فلا بد من تشجيعهم بمكافئات مرضية لتحفيزهم على استخدام الأساليب الإبداعية التي تحسن من جودة الخدمات الصحية والوصول إلى قمة الأداء المتميز.

ثانياً: معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لمعرفة مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تحقيق "الميزة التنافسية" بالمستشفيات الأهلية إجمالاً كان بمستوى عالٍ جداً، بمتوسط حسابي مقداره (5.85) بانحراف معياري (1.01) وبنسبة (83.57%) من حيث الاستجابة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة لاهتمام المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بتقديم الخدمات الصحية بجودة عالية تلبي رغبات العميل في الوقت المحدد وبسرعة تحسن الخدمات المقدمة للعملاء وفق المتغيرات المطلوبة من قبل العملاء وتبني أفكار إبداعية وعبر نظام اتمته مما يحقق الميزة التنافسية. وهذا يدل على أنها مطبقة لأداة تقييم وزارة الصحة ولذلك حصلت المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) على التقييم (A) وهو التقييم الأعلى لأداة التقييم. وجاء بُعد "الجودة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.15)، وانحراف معياري (0.97)، ونسبة مئوية (87.86%)، من حيث الاستجابة، وجاء بُعد

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتوسط الكلي للمتغير المستقل

مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وذلك على النحو التالي:

ترتيب الأبعاد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	6.20	0.88	88.57%	عالية جداً
2	الحفاظ على المقدرات الجوهرية	5.90	1.13	84.29%	عالية جداً
5	تطوير رأس المال البشري	5.57	1.36	79.57%	عالية
6	الثقافة التنظيمية	5.55	1.23	79.29%	عالية
3	الرقابة التنظيمية المتوازنة	5.79	1.07	82.71%	عالية
4	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5.70	1.26	81.43%	عالية
	المتوسط الإجمالي للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)	5.79	1.05	82.71%	عالية

مستشفى، وهذا يدل على أنها مطبقة لأداة تقييم وزارة الصحة ولذلك حصلت المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) على التقييم (A) وهو التقييم الأعلى لأداة التقييم.

أما أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد كان أعلاها بُعد "التوجه الاستراتيجي" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (6.20)، وانحراف معياري (0.88)، وبنسبة (88.57%)، وهذه النتيجة تشير إلى أن قيادات المستشفيات الأهلية بالعاصمة ينظرون إلى أهمية التوجه الاستراتيجي كون تطوير التوجه المستقبلي لها من خلال صياغة أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح، يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وجاء بُعد "الثقافة التنظيمية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (5.55)، وانحراف معياري (1.23)، وبنسبة (79.29%)، من حيث الاستجابة، ويعزو قلة الاهتمام "بالثقافة التنظيمية" أن هناك عدم رضا لما تقوم به المستشفيات في تطبيق

تبين من خلال الجدول السابق أن مستوى ممارسة "القيادة الاستراتيجية" بالمستشفيات الأهلية إجمالاً كان بمستوى عالٍ، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (5.79) بانحراف معياري (1.05) وبنسبة (82.71%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي من خلال وضع الخطط المستقبلية للمستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) والتي تحتوي أهداف ورسالة وقيم ورؤية واضحة، تعمل على الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والبنية التحتية ذات الاجهزة المتطورة والحديثة، وتهتم بالبرامج التدريبية لجميع العاملين وتعمل على أعداد قيادات مستقبلية من خلال مكافئة العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد والتحفيز على صناعة القرارات، وتهتم قيادات المستشفيات بالرقابة التنظيمية والمالية ومراقبة الأداء الفعلي وبسلوك أخلاقي راقى لتقديم خدمة ذات جودة عالية مما يرفع من تميز الأداء التنافسي لكل

## اختبار الفرضية الرئيسية:

"يوجد للقيادة الاستراتيجية دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (8) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الثقافة التنظيمية من حيث تعزيز قيادة المستشفيات ثقافة العدالة التنظيمية والشفافية، وتشجيع صناعة القرارات.

## اختبار فرضيات الدراسة

استخدمت الدراسة معامل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، والانحدار البسيط في الفرضيات الفرعية عنها، للتأكد من قبول أو رفض تلك الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

معاملات تضخم التباين VIF	معاملات الانحدار واختبار (T)			تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة Beta	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)	المتغير التابع
2.909	.213	1.249	0.075	0.000	139.033	0.789	0.888	تحديد التوجيه الاستراتيجي	الميزة التنافسية
4.850	.000	4.662	0.282					الحفاظ على المقدرات الجوهرية	
6.852	.011	2.562	0.153					تطوير رأس المال البشري	
6.271	.226	1.215	0.077					الثقافة التنظيمية	
3.851	.000	5.001	0.284					الرقابة التنظيمية المتوازنة	
2.909	.011	2.573	0.141					التأكيد على الممارسات الأخلاقية	

للمتغيرات المستقلة في تحقيق الميزة التنافسية وهي مجتمعة على النحو الآتي:

وجود دور ذو دلالة إحصائية للمتغيرات (الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معدل التأثير بيتا (Beta) كانت (0.282، 0.153، 0.284، 0.141) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000، 0.011، 0.000، 0.011) على التوالي وهم أقل من مستوى الدلالة

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية فقد بلغت معامل الارتباط (R) (0.888)، أما معامل التحديد ( $R^2=0.789$ ) وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تُفسر ما نسبته (78.9%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية، وهي نسبة عالية، بينما (21.1%) من التغير في الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة. كما تبين من خلال معاملات الانحدار دور الأهمية النسبية

كما بينت قيمة معاملات تضخم التباين (VIF) عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم أقل من (10)، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على النحو الآتي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد لبعد التوجه الاستراتيجي دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء".

جدول (9) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لدور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

المعنوية (0.05)، وهي تدل على أن ممارسة القيادة الاستراتيجية تساهم بنسبة (86.0%) في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية، وتبين أن بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة يعتبر أكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية، يليه بعد الحفاظ على المقدرات الجوهرية ثم تطوير رأس المال البشري، ثم التأكيد على الممارسات الأخلاقية، أما فيما يخص بعدي تحديد التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية فتأثيرهما ضعيف عندما تجتمع هذه العوامل مع بعضها البعض، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) البالغة (139.033) وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي تبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

#### المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية					ملخص النموذج		المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		معامل	معامل	
مستوى الدلالة	قيمة (T)	درجة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة (F)	التحديد	الارتباط	
Sig.		Beta	Sig.		R <sup>2</sup>	R	
0.000	15.635	0.824	0.000	244.460	0.517	0.719	

أن التوجه الاستراتيجي يساهم بنسبة (82.4%) في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما زادت قيمة التوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة تزيد قيمة تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.824)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (244.460)، وكذلك قيمة (T) البالغة (15.635) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية

يتضح من الجدول السابق، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.719)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.517)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يُفسر ما نسبته (51.7%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وهي نسبة عالية، وأن (48.3%) من التغير في الميزة التنافسية تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (Beta=0.824) وهذا يعني

الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

جدول (10) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لدور الحفاظ على المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية

"يوجد لبعدها الحفاظ على المقدرات الجوهرية دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء".

المتغير التابع: الميزة التنافسية							المتغير المستقل: الحفاظ على المقدرات الجوهرية
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.000	22.229	0.739	0.000	494.141	0.684	0.827	

تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.739)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (494.141)، وكذلك قيمة (T) البالغة (22.229) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور الحفاظ على المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد لبعدها تطوير رأس المال البشري دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء".

جدول (11) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لدور تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحفاظ على المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغت معامل الارتباط (R=0.827)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.684)، وهذا يعني أن الحفاظ على المقدرات الجوهرية يُفسر ما نسبته (68.4%)، من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وهي نسبة عالية، وأن (31.6%) من التغير تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (Beta=0.739) وهذا يعني أن الحفاظ على المقدرات الجوهرية يساهم بنسبة (73.9%) في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما زادت قيمة الحفاظ على المقدرات الجوهرية بدرجة واحدة تزيد قيمة

المتغير التابع: الميزة التنافسية							المتغير المستقل: تطوير رأس المال البشري
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	

0.000	21.351	0.606	0.000	455.849	0.667	0.816
-------	--------	-------	-------	---------	-------	-------

قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (455.849)، وكذلك قيمة (T) البالغة (21.351) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد لبعده الثقافة التنظيمية دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

جدول (12) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغت معامل الارتباط ( $R=0.816$ )، أما معامل التحديد ( $R^2=0.667$ )، وهذا يعني أن تطوير رأس المال البشري يُفسر ما نسبته (66.7%)، من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وهي نسبة عالية، وأن (33.3%) من التغير تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة التأثير ( $Beta=0.606$ ) وهذا يعني أن تطوير رأس المال البشري يساهم بنسبة (60.6%) في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما زادت قيمة تطوير رأس المال البشري بدرجة واحدة تزيد قيمة تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.606)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة

المتغير التابع: الميزة التنافسية							المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.000	19.649	0.649	0.000	386.101	0.793	0.629	

الدراسة، كما بلغت درجة التأثير ( $Beta=0.649$ ) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (64.9%) في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما زادت قيمة الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة تزيد قيمة تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.649)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (389.101)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (19.649) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من

يتضح من الجدول السابق، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغت معامل الارتباط ( $R=0.793$ )، أما معامل التحديد ( $R^2=0.629$ )، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تُفسر ما نسبته (62.9%)، من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وهي نسبة عالية، وأن (37.1%) من التغير تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج

"يوجد لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء".

جدول (13) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.  
الفرضية الفرعية الخامسة:

المتغير التابع: الميزة التنافسية							المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية المتوازنة
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.000	21.542	0.772	0.000	464.037	0.819	0.671	

النتيجة قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (464.037)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (21.542) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.  
الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد لبعد تأكيد الممارسات الأخلاقية دور دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء".  
جدول (14) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لدور تأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغت معامل الارتباط (R=0.819)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.671)، وهذا يعني أن الرقابة التنظيمية المتوازنة تُفسر ما نسبته (67.1%)، من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وهي نسبة عالية، وأن (32.9%) من التغير تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (Beta=0.772) وهذا يعني أن للرقابة التنظيمية المتوازنة تساهم بنسبة (77.2%) في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما زادت قيمة للرقابة التنظيمية المتوازنة بدرجة واحدة تزيد قيمة تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.772)، ويؤكد معنوية هذه

المتغير التابع: الميزة التنافسية							المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية المتوازنة
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	



مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	تأكيد الممارسات الأخلاقية
0.000	19.632	0.637	0.000	385.428	0.628	0.793	

1. يوجد اهتمام كبير لدى المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية كونها تخطط لرؤيتها المستقبلية والقيادية.
2. أن أعلى ممارسة للقيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) كان في بعدي التوجه الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية.
3. يوجد اهتمام كبير لدى المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي كونه أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية.
4. يوجد اهتمام كبير بالمقدرات الجوهرية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.
5. وجود تطوير لرأس المال البشري في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.
6. وجود تقصير لدى المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) في إعداد قيادات مستقبلية في المستشفى.
7. وجود ثقافة تنظيمية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.
8. يوجد قصور لدى المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) في تشجيع العاملين على ثقافة صناعة القرارات.
9. وجود اهتمام بالرقابة التنظيمية المتوازنة في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.
10. وجود تأكيد على الممارسات الأخلاقية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.

يتضح من الجدول السابق، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغت معامل الارتباط ( $R=0.793$ )، أما معامل التحديد ( $R^2=0.628$ )، وهذا يعني أن تأكيد الممارسات الأخلاقية يُفسر ما نسبته (62.8%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وهي نسبة عالية، وأن (37.2%) من التغير تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة التأثير ( $Beta=0.637$ ) وهذا يعني أن تأكيد الممارسات الأخلاقية تساهم بنسبة (63.7%) في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما زادت قيمة تأكيد الممارسات الأخلاقية بدرجة واحدة تزيد قيمة تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.637)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (385.428)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (19.632) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور تأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

#### الاستنتاجات

#### الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

11. يوجد اهتمام كبير لدى المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) فيما يتعلق بالميزة التنافسية كونها تهتم بالتميز والجودة في تقديم الخدمات الصحية.
  12. أن أعلى تحقق للميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) كان في بعدي الجودة والمرونة.
  13. يوجد اهتمام بالتكلفة في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.
  14. وجود قصور لدى المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بتبني التسويق الإلكتروني في المستشفى.
  15. يوجد اهتمام بالتسليم في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.
  16. وجود إبداع في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بدرجة عالية.
  17. وجود قصور لدى المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة) بمنح حوافز مرضية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع.
- الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة**
1. وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية (مجال الدراسة).
  2. هناك دوراً إيجابياً متفاوتاً لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وكان أكثرهم دوراً التوجه الاستراتيجي وأقلهم دوراً تطوير رأس المال البشري.

#### التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها تم تقديم التوصيات الآتية.

#### المراجع العربية

##### أولاً: الكتب

- [1] جاد الرب، سيد محمد. (2012). القيادة الاستراتيجية. الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- [2] الجرجاوي، زياد (2010)، "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

- [3] السلمي، علي. (2002). إدارة التميز.. دار غريب، القاهرة، مصر.
- [4] العريفي، منصور محمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية. الطبعة السادسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [5] نجم، نجم عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [6] نجيب، مروان محمد. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر.
- ثانياً: الأبحاث في المجالات والدوريات**
- [1] البستنجي، غالب محمد. 2011. أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (9)، الأردن.
- [2] جاد الرب، الفت إبراهيم وصبح، نوال محمود النادي وصقر، شيماء مصطفى عبدالعزيز. 2021. أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 7 (11)، مصر.
- [3] أبوجمعة، محمود حسين والحامدي، محمد منصور. 2021. أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 29 (1)، الأردن.
- [4] الحارثي، سعود عبد الجبار. 2019. القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 66 (66)، مصر.
- [5] دهش، زياد كاظم جبر. 2017. ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (3)، العراق.
- [6] الروسان، محمود علي. 2007. العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الإدارة والاقتصاد، (63)، الأردن.
- [7] شعرواي، دينا محمد عبد الحميد. 2021. العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (1)، مصر.
- [8] الفيحان، إيثار عبدالهادي وجلاب، إحسان دهش. 2006. ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (59)، العراق.
- [9] كاظم، أمل جواد. 2017. أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الفطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (50)، العراق.
- [10] موسى، صديق السيد ولاشين، عبد العاطي والطبال، عبدالله عبدالله. 2021. أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (2)، مصر.
- ثالثاً: الرسائل والاطروحات**
- [1] اقطي، جوهرة. 2014. دور القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- [2] جلاب، إحسان دهش. 2004. التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسة القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- [3] الحرثي، أمين محمد يحيى. 2016. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في سوق الاتصالات اليمنية: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات. رسالة ماجستير، مركز تطوير إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن.

- [2] Gintings, S. Sudiadhita, K. Susita, D (2021) Competitive Advantage As A Mediator on the Influence of Strategic Leadership, Dynamic Capabilities, And Knowledge Management ON Organizational, Performance in PTELNUSA TBK, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt, Egyptology 18 (7).
- [3] Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership & Organization Studies 9 (1).
- [4] Kasasbeh, E. (2014). The Impact Business Ethic in the Competitive Advantage in the Cellular Communications Companies Operating in Jordan, European Scientific Journal, 10 (10).
- [5] Porter, M. (1993). Lavantage Concurrentiel des nations, Paris, Inter edition.
- [6] Willis, A. and Kinyua, G. and Muchemi, A (2022). "Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage A Review of Literature, International Journal of Managerial Studies and Research 10 (1).
- [4] حميد، وفاء محمد. 2017. دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية. رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- [5] بن الزين، حمزة. 2018. دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- [6] عجعج، "محمد هيثم" عبدالرحمن حافظ. 2015. أثر التوجه الإبداعي على تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- [7] عزالدين، بشرى يحيى أحمد. 2019. دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الاستثمار المالي. رسالة ماجستير، عمادة التطوير والجودة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- [8] العماري، عبدالكريم علي ناجي. 2017. أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية. رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
- [9] القانوع، أسامة حسن سالم. 2016. دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- [10] الكميم، ماجد محمد صالح. 2017. دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن. رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.

#### رابعاً: التقارير

- [1] قطاع الصحة في اليمن، مذكرة سياسات، 2022.

#### خامساً: المراجع الأجنبية

- [1] Daft, R. L. (2000). Management 5<sup>th</sup> ed, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, USA.