

القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المستشفيات
الأهلية (فئة A) بأمانة العاصمة صنعاء

Strategic Leadership and Its Impact on Achieving Institutional Excellence: A Field Study at Category A Private Hospitals in the Capital Municipality of Sana'a

[10.35781/1637-000-178-004](https://doi.org/10.35781/1637-000-178-004)

أ.د/ نجيب محمد يحيى البشاري (1*)

أ.سلطان محمد أحمد محمد الحطامي (2)

د/ محمد علي محمد العنسي (3)

1 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

2 باحث في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

3 أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

الملخص:

البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء، حيث كان أثرها تأثيراً بعد التوجه الاستراتيجي، وأقلها تأثيراً بعد الممارسات الأخلاقية، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، ومستوى تحقق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء جاءت بدرجة مرتفعة، وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها: تعزيز مستوى التميز المؤسسي المحقق حالياً في المستشفيات الأهلية، وكذلك التركيز بشكل أكبر على ممارسات القيادة الاستراتيجية لما لها من دور حاسم في توجيه الموارد والكفاءات نحو تحقيق أهداف المستشفى، وضمان استدامه التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى تحقق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية (فئة A) بأمانة العاصمة صنعاء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، وتم توزيع (238) استبانة على مجتمع الدراسة، والمتمثل بالعاملين في الوظائف التنفيذية (الإدارية، والطبية، والفنية) من مدراء العموم ونوابهم ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم في المستشفيات الأهلية (فئة A) بأمانة العاصمة صنعاء، وبعد إجراء تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال

Strategic Leadership and Its Impact on Achieving Institutional Excellence: A Field Study at Category A Private Hospitals in the Capital Municipality of Sana'a

Prof. Dr. Najeeb Mohammed Yahya Al-Beshari

Soultan Mohammed Ahmed Mohammed Al-Hatami

Dr. Mohammed Ali Mohammed Al-Ansi

Abstract:

This study aimed to identify the impact of Strategic Leadership (SL) on achieving institutional excellence (IE) and to determine the level of SL practices and the degree of IE achieved at category A private hospitals in the Capital Municipality of Sana'a, Yemen. A descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was employed as the primary data collection instrument. A census sampling technique was utilized, whereby questionnaires were distributed to the entire study population. A total of 238 questionnaires were administered to employees occupying executive positions (administrative, medical, and technical) at category A private hospitals in the Capital Municipality of Sana'a, including general managers and their deputies, department directors and their deputies, as well as heads of departments and their deputies. Following the data analysis using (SPSS), the findings revealed a positive and statistically significant impact of SL dimensions, namely (strategic orientation, human capital development, organizational

culture, and ethical practices) on achieving IE in the hospitals of the study. Among these dimensions, strategic orientation exerted the strongest impact, whereas ethical practices demonstrated the weakest effect. The findings also indicated that both the level of SL practices and the degree of IE in the surveyed hospitals were high. Based on these findings, the study recommended, the most important of which include sustaining and further enhancing the current level of IE achieved by private hospitals, while placing greater emphasis on SL practices due to their critical role in directing resources and competencies toward achieving hospital objectives and ensuring the sustainability of IE.

Keywords: Strategic Leadership, Institutional Excellence, Private hospitals in the Capital Municipality of Sana'a, Yemen.

المقدمة:

يشهد قطاع الرعاية الصحية بيئة عمل متغيرة ومعقدة تتطلب من المؤسسات الصحية تبني ممارسات إدارية حديثة تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والاستدامة. وفي هذا السياق، برز التميز المؤسسي بوصفه أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعكس قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية بصورة متكاملة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة (بدير، 2022). كما يُنظر إلى التميز المؤسسي باعتباره فلسفة إدارية متكاملة تقوم على التحسين المستمر، والابتكار، والتفوق في الأداء، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وأصحاب المصلحة (Ershadi & Eskandari, 2019, 622).

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن تحقيق التميز المؤسسي لا يعتمد فقط على توافر الموارد، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية القيادة القادرة على توجيه المنظمة نحو المستقبل، واستثمار قدراتها التنظيمية والبشرية بكفاءة. ومن هنا برزت القيادة الاستراتيجية باعتبارها مدخلاً قيادياً يركز على استشراف المستقبل، وصياغة الرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري، وترسيخ الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية واستدامتها (الهنداوي، 2018). كما أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين إدارة الموارد، وتعزيز القدرات التنظيمية، وتطوير الأداء المؤسسي (Hitt et al., 2017؛ الشخفير، 2022؛ الكولي، 2024)، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستويات التميز المؤسسي.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في القطاع الصحي، نظراً لخصوصية الخدمات الصحية وارتباطها المباشر بجودة حياة الأفراد وسلامتهم. فالمستشفيات المعاصرة تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز رضا المستفيدين، الأمر الذي يجعل تحقيق التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إداري (مشطر ومخانية، 2023). وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، بما يساهم في تقديم فهم علمي أعمق للعوامل القيادية الداعمة للتميز في المؤسسات الصحية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

أصبح التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية للمنظمات المعاصرة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة، إذ لم يعد البقاء والاستمرار مرهوناً بتوافر الموارد فقط، بل بقدرة المنظمة على توظيفها بكفاءة من خلال قيادة تمتلك رؤية استراتيجية قادرة على استشراف المستقبل وإدارة

التغيير وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي (سمر الدين والقرشي، 2020؛ صويص والقبح، 2021). ومن هذا المنطلق، برزت القيادة الاستراتيجية بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية القادرة على تعزيز التميز المؤسسي من خلال توجيه الموارد، وتنمية رأس المال البشري، وترسيخ الثقافة التنظيمية، ودعم الممارسات الإدارية الفاعلة.

وتزداد أهمية التميز المؤسسي في القطاع الصحي اليمني الذي يواجه تحديات تشغيلية وتنظيمية معقدة، انعكست بصورة مباشرة على مستوى التميز المؤسسي في المستشفيات والمنشآت الصحية. فقد أظهرت نتائج تقييم منظمة الصحة العالمية للمؤسسات الصحية في اليمن أن 38% فقط من المستشفيات تطبق معايير الجودة بصورة كاملة، في حين تطبقها 47% بصورة جزئية، بينما لا تطبقها 15% على الإطلاق (منظمة الصحة العالمية [WHO]، 2023)، وهو ما يشير إلى ضعف واضح في ترسيخ ممارسات التحسين المستمر والالتزام المؤسسي بمعايير الأداء المتميز. كما أشارت نتائج تقييم وزارة الصحة العامة والسكان (2023) إلى تدني مستوى تطبيق معايير الجودة في معظم المستشفيات، وغياب إدارات متخصصة بالجودة في 46.56% من المستشفيات، وعدم مشاركة القيادات الإدارية في أنشطة تحسين الجودة في 19.08% منها، الأمر الذي يعكس قصوراً في البنية التنظيمية والقيادية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي. كذلك بينت التقارير أن نحو 50% من المنشآت الصحية و60% من المراكز الصحية خرجت من الخدمة، وأن 97% من المعدات والأجهزة الطبية معرضة للتوقف بسبب انتهاء عمرها الافتراضي (وزارة الصحة العامة والسكان، 2023)، وهو ما يوضح محدودية القدرة المؤسسية على استدامة الخدمات بكفاءة وفعالية. وتتسجم هذه المؤشرات مع ما ورد في مذكرة سياسات قطاع الصحة في اليمن، التي أكدت أن ما يقارب نصف المنشآت الصحية فقط ما زال يعمل، مع استمرار النقص الحاد في الموارد البشرية والإمدادات الصحية (مجموعة البنك الدولي، 2021)، بما يبرز فجوة تطبيقية حقيقية بين متطلبات التميز المؤسسي والواقع الفعلي للقطاع الصحي اليمني.

ومن جانب آخر، تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، كما أكدت ذلك نتائج العديد من الدراسات، مثل دراسة المغيرية ودھليز (2023)، ودراسة غازي ونافع (2022)، ودراسة الحسام (2022)، ودراسة سمر الدين والقرشي (2020). ومع ذلك، يلاحظ أن معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات تنظيمية ودول مختلفة، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المستشفيات الأهلية اليمنية محدودة للغاية. كما لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحث - أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

وعليه، تبرز الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الأدلة التطبيقية المتعلقة بدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي اليمني، رغم التحديات المتزايدة التي تواجهه والحاجة الملحة إلى تحسين جودة الأداء والخدمات الصحية. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، والإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهمية الدراسة:

يمكن تناول أهمية الدراسة الحالية من خلال تناول أهميتها النظرية (العلمية) وأهميتها التطبيقية (العملية)، وذلك على النحو الآتي:

1. **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لمُغيّرَيْن يُعدّان من الموضوعات المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وهما القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بينهما في قطاع المستشفيات الأهلية. كما تسهم في إثراء الأدبيات العربية واليمنية بتقديم إطار نظري متكامل يربط بين المتغيرين في بيئة صحية تواجه تحديات تشغيلية وتنظيمية متزايدة. إضافة إلى ذلك، تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات اليمنية التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المستشفيات الأهلية.
2. **الأهمية العملية:** تتبع الأهمية العملية للدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم متخذي القرار والقيادات الإدارية بالمستشفيات الأهلية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستويات التميز المؤسسي. كما توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية تساعد المستشفيات على تحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات البيئية والتنافسية، بما يسهم في الارتقاء بجودة الخدمات الصحية وتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء، وينبثق من هذا الهدف، الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى تحقق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء.

- قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز في الموارد البشرية، التميز بتقديم الخدمة، التميز برضا العميل)، في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء.

الإطار النظري للدراسة:

التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي:

يُعد التميز المؤسسي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق مستويات أداء ونتائج متفوقة بصورة مستدامة، بما يضمن تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتعزيز قدرتها التنافسية. ويعود التأصيل الحديث لمفهوم التميز المؤسسي إلى أعمال Peters and Waterman (1982) التي ربطت التميز بالأداء المتفوق والقيادة الفعالة والتركيز على العملاء، ثم تطور المفهوم مع نموذج Baldrige الذي وضعه في العام 1987م، والذي نظر إليه بوصفه نتاجاً لتكامل القيادة والاستراتيجية والعمليات والنتائج (Curkovic et al., 2000)، ومع نموذج EFQM (1991) الذي ركز في تصوره لمفهوم التميز المؤسسي على تحقيق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة من خلال التحسين المستمر والتميز في الأداء المؤسسي (Wierzbic & Martusewicz, 2025).

وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ حيث عرّفه سمر الدين والقرشي (2020، 7) بأنه "فلسفة إدارية تركز على تحقيق نتائج متوازنة تلبي احتياجات مختلف أصحاب المصلحة". وركز أبو زيد (2021، 101) على جانب التفوق التنظيمي والإبداع الإداري بوصفهما أساساً لتحقيق أداء استثنائي ونتائج متميزة. كما يرى الكندي (2025، 299) بأن التميز المؤسسي يتمثل في "قدرة المنظمة على تحقيق أداء رفيع المستوى يعكس كفاءة العمليات واستدامة التطوير المؤسسي". في عرّفه زيد والصباحي (2026، 74) بأنه "حالة من التفوق للمنظمة، تحقق فيها مستويات عالية من الأداء، تؤدي إلى نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وتقدم أفضل الخدمات لعملائها والمتعاملين معها، من خلال التركيز على إدارة العمليات، وفعالية القيادة، وتميز الخدمات، واستثمار الموارد البشرية وتطويرها".

وتُظهر هذه التعريفات تطور المفهوم من كونه فلسفة إدارية تركز على تحقيق التوازن في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة إلى كونه قدرة تنظيمية شاملة تركز على الكفاءة التشغيلية، والتطوير المستمر، والقيادة الفاعلة، وتحقيق نتائج متفوقة ومستدامة. كما تتفق هذه التعريفات على أن التميز المؤسسي لا يقتصر على تحقيق أداء مرتفع فحسب، بل يمتد ليشمل بناء قدرات تنظيمية تضمن استدامة التفوق وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وأصحاب المصلحة.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أداء ونتائج متفوقة ومستدامة من خلال الاستخدام الكفء للموارد، وتحسين العمليات بصورة مستمرة، وتقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة، بما يعزز مكانتها التنافسية ويضمن استمرارية نجاحها.

أهمية التميز المؤسسي:

يحظى التميز المؤسسي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة بوصفه مدخلاً استراتيجياً يمكن المنظمات من تحقيق أداء متفوق ومستدام في بيئات تتسم بالتغير المستمر واشتداد المنافسة. ولا تقتصر أهمية التميز المؤسسي على تحسين النتائج الحالية للمنظمة، بل تمتد إلى بناء قدراتها المستقبلية وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق القيمة لأصحاب المصلحة. ويمكن إبراز أهمية التميز المؤسسي في الآتي (بوقرة وآخرون، 2019، 104؛ حاشدي وآخرون، 2026، 1238؛ العبادي وحمد الله، 2018، 21):

1. رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي من خلال تحسين العمليات وتوظيف الموارد المتاحة بصورة أكثر كفاءة.
 2. دعم ثقافة التحسين المستمر والابتكار، بما يساعد المنظمة على تطوير خدماتها ورفع جودة مخرجاتها بصورة مستدامة.
 3. تعزيز رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة عبر تقديم خدمات تتوافق مع احتياجاتهم وتوقعاتهم أو تتجاوزها.
 4. توفير إطار منهجي للتقييم الذاتي وقياس الأداء، بما يساعد المنظمة على تحديد جوانب القوة وفرص التحسين ومقارنة أدائها بالممارسات المتميزة.
 5. تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية والاعتمادية في تقديم الخدمات.
 6. تنمية القدرات البشرية والتنظيمية، وتهيئة بيئة عمل داعمة للتعليم والتطوير والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
 7. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتشريعية، بما يدعم استدامة الأداء واستمرارية النجاح على المدى الطويل.
 8. الإسهام في تحسين جودة الخدمات المقدمة والمنتجات المصنعة، الأمر الذي يعزز رضا عملاء المؤسسة.
- واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن أهمية التميز المؤسسي تتجاوز كونه أداة لتحسين الأداء أو تحقيق نتائج متفوقة؛ إذ يمثل فلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى بناء منظمة قادرة على التعلم والتطوير المستمر وخلق القيمة لمختلف أصحاب المصلحة. وفي سياق المستشفيات الأهلية، يكتسب التميز المؤسسي

أهمية أكبر لارتباطه المباشر بجودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى وكفاءة استخدام الموارد، الأمر الذي يجعله أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستدامة وتعزيز الثقة والمكانة التنافسية للمؤسسات الصحية.

أبعاد التميز المؤسسي:

تم تحديد أبعاد التميز المؤسسي في هذه الدراسة بالاستناد إلى مجموعة من النماذج العالمية للتميز المؤسسي والدراسات السابقة ذات الصلة. مثل: نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، التي أظهرت اهتماماً واضحاً بالموارد البشرية بوصفها محركاً رئيساً للتميز، وبالعاملين باعتبارهم المعيار النهائي للحكم على نجاح المنظمة وتميزها، فضلاً عن تركيزها على جودة العمليات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة التي اعتمدت الأبعاد المتمثلة في: التميز في الموارد البشرية، والتميز في تقديم الخدمة، والتميز في رضا العميل، لكونها تمثل الأبعاد الأكثر اتساقاً مع طبيعة عمل المستشفيات الأهلية، وتعكس بصورة مباشرة مخرجات القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. ويمكن توضيح كل بعد منها على النحو الآتي:

أولاً: التميز في الموارد البشرية:

يُعد المورد البشري من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على قدرتها التنافسية، إذ تسهم مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على تقديم خدمات متميزة. وفي القطاع الصحي على وجه الخصوص، يمثل العنصر البشري محوراً أساسياً في تحقيق جودة الخدمات الصحية وتلبية احتياجات المستفيدين، من خلال ما يمتلكه من كفاءات وقدرات مهنية وسلوكية يصعب تقليدها (Hoffman, 2000).

ويشير التميز في الموارد البشرية إلى "امتلاك المنظمة كفاءات بشرية مؤهلة تتمتع بمستويات مرتفعة من المعرفة والمهارة والخبرة، بما يمكنها من تحقيق أداء متفوق ودعم التميز المؤسسي في مختلف مجالاته" (فراونة وشعث، 2020، 11). ويرى بلعيد وآخرون (2022، 288) أن تميز الموارد البشرية يتجسد من خلال "دعم تنفيذ الاستراتيجية، وتعزيز إدارة التغيير، وترسيخ القيم التنظيمية المشتركة بين العاملين".

وانطلاقاً مما سبق، يعرف الباحثون التميز في الموارد البشرية بأنه: قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها، بما يمكنها من تحقيق أداء متفوق يدعم التميز المؤسسي ويعزز استدامته. كما تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تعكس تطوير الكوادر البشرية، وتوافر نظم عادلة للحوافز والمكافآت المرتبطة

بالأداء، وتعزيز العمل الجماعي، وتنفيذ البرامج التدريبية، وامتلاك العاملين للمهارات الإبداعية، وتوفير بيئة عمل داعمة للتميز، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المرتفع.

ثانياً: التميز في تقديم الخدمة:

يمثل التميز في تقديم الخدمة أحد الأبعاد الرئيسة للتميز المؤسسي، ويعكس قدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات المستفيدين وتضيق توقعاتهم بصورة مستمرة. ولا يقتصر هذا التميز على جودة الخدمة فحسب، بل يمتد ليشمل الابتكار في أساليب تقديمها، وسرعة الاستجابة، والتحسين المستمر للعمليات المرتبطة بها، بما يساهم في تعزيز رضا المستفيدين وولائهم وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة (Hadi et al., 2019). وفي هذا السياق، عرف الزهراني (2023)، (420) تميز الخدمة بأنه "تقديم خدمة متفردة تحقق وتتجاوز توقعات العملاء ورغباتهم".

كما يشير Hughes (2003) إلى أن تحقيق التميز في تقديم الخدمة يتطلب التركيز على احتياجات العملاء، وتعزيز جودة الخدمة، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات وتحسينها. وعليه، فإن التميز في تقديم الخدمة يمثل توجهاً تنظيمياً يهدف إلى تقديم تجربة خدمية متميزة تحقق قيمة مستدامة للمستفيدين وتعزز الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً مما سبق، يعرف الباحثون التميز في تقديم الخدمة بأنه: قدرة المنظمة على تقديم خدمات متميزة ومبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين وتتجاوز توقعاتهم، بما يساهم في تعزيز رضاهم وتحسين الصورة المؤسسية للمنظمة. كما تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تعكس القدرة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة، وتحسين الإجراءات التشغيلية المرتبطة بالخدمة، وتوظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات، وتبني التحسين المستمر، وتعزيز التعاون بين العاملين لرفع جودة الخدمات، وبناء سمعة متميزة في تقديم الخدمات عالية الجودة.

ثالثاً: التميز برضا العملاء:

يمثل رضا العملاء أحد المرتكزات الجوهرية في بناء التميز المؤسسي واستدامته، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها بصورة تضيق توقعاتهم، الأمر الذي ينعكس مباشرة على استمرارية العلاقة مع العملاء وتعزيز القدرة التنافسية. ويرتكز نجاح المنظمات الحديثة على جعل العميل محوراً أساسياً لجميع الأنشطة، من خلال الانتقال من مفهوم البيع إلى المفهوم التسويقي القائم على الإشباع الكامل لاحتياجاته ورغباته (جواد وحسين، 2000، 58). كما يشير الكبيسي (2004، 121) إلى أن رضا العملاء "يمثل عاملاً حاسماً في توجيه استراتيجيات المنظمة وعملياتها، بما يضمن الاستجابة المستمرة لتوقعات العملاء".

ويُبرز البكري (2002، 15) أن رضا العملاء يعكس "مدى إشباع حاجات الزبون ورغباته، وانعكاس ذلك على استعداده لإعادة التعامل مع المنظمة". كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن الحفاظ على العملاء الحاليين أكثر جدوى من جذب عملاء جدد، وأن تحسين رضا العملاء يسهم بشكل مباشر في زيادة الربحية وتقليل معدل فقد العملاء (بوقاسي، 2014).

وانطلاقاً مما سبق، يعرف الباحثون التميز برضا العملاء بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى العملاء من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وتتجاوز توقعاتهم، بما يعزز الولاء والصورة الإيجابية للمنظمة. كما تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تعكس الاهتمام بأراء العملاء لتحسين الخدمة، والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء عبر تلبية احتياجاتهم المتجددة، وتوفير قنوات اتصال فعالة لتلقي الشكاوى، وتصميم خدمات متوافقة مع احتياجات العملاء، والالتزام بتقديم الخدمات في الوقت المحدد، وإجراء قياس دوري لمستوى رضا العملاء.

القيادة الاستراتيجية:

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تُعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث تطورت من كونها تركيزاً على الإدارة العليا واتخاذ القرار إلى إطار أشمل يربط بين الرؤية بعيدة المدى، وإدارة الموارد، وتحفيز السلوك التنظيمي لتحقيق التفوق المستدام. وقد كان كلٌّ من Hitt و Ireland (1999) من أوائل الباحثين الذين أسهموا في تعريف مفهوم القيادة الاستراتيجية من خلال ربط القيادة الاستراتيجية بالقدرة على استشراف المستقبل، وصياغة الرؤية، وتمكين العاملين، وبناء المرونة التنظيمية. وفي الاتجاه ذاته، يؤكد Hooijberg و Boal (2001) أن القيادة الاستراتيجية تمثل إطاراً تكاملياً لبناء القدرات المعرفية والتنظيمية اللازمة لتحقيق الأداء المستدام في البيئات المعقدة والمتغيرة.

وتتفق الأدبيات الحديثة على أن القيادة الاستراتيجية لم تعد مجرد ممارسة إدارية عليا، بل أصبحت منهجاً موجهاً للسلوك القيادي يهدف إلى التأثير في الأفراد وتوحيد جهودهم نحو الرؤية المستقبلية. وفي هذا السياق، يشير علي وعجبان (2026، 627) إلى أنها "منهج قيادي يهدف إلى توجيه الأفراد نحو رؤية بعيدة المدى وتحفيز الإبداع"، بينما يوضح العساسفه والبشاشة (2022، 289) أنها "ممارسات قيادية تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق التفوق التنافسي". كما يضيف Tipuric (2022، 63) أنها تمثل "قوة تحويلية تسهم في إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة"، في حين يركز الزهراني (2018، 208) على بعدها الاستراتيجي القائم على الرؤية المبتكرة واستثمار الفرص لتعزيز التميز المؤسسي.

وبتحليل هذه الاتجاهات، يتضح أن معظم التعريفات الحديثة تلتقي عند التركيز على الرؤية، والتأثير القيادي، وبناء القدرات التنظيمية، إلا أنها تختلف في درجة تركيزها على البعد التحويلي أو التحليلي أو السلوكي، مما يعكس تعدد زوايا تناول المفهوم دون وجود إطار موحد جامع بصورة كاملة، وهو ما يستدعي دمجها ضمن تصور تكاملي يربط بين الرؤية والتنفيذ والتمكين التنظيمي. وانطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: منهج قيادي متكامل يمارسه القادة للتأثير في الأفراد وتوجيههم نحو رؤية مستقبلية واضحة، من خلال استثمار الموارد وبناء القدرات التنظيمية وتحفيز الإبداع، بما يحقق التفوق والتميز المستدام للمنظمة.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تكتسب القيادة الاستراتيجية أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر باعتبارها أحد المحركات الرئيسة لنجاح المنظمات واستدامتها، إذ تمثل الإطار الذي يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وتحقيق التوازن بين متطلبات البقاء والنمو والتنافس (العساسة والبشاشة، 2022، 289). كما تركز أهميتها على "دورها في صياغة الرؤية المستقبلية وتوجيه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية، بما يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على مواجهة بيئات تتسم بحدة المنافسة وعدم الاستقرار" (الدوري، 2010، 30-31).

وتشير الأدبيات إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤدي مجموعة من الأدوار الحيوية، من أبرزها: مراقبة وتحليل التغيرات الداخلية والخارجية، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تقييم البدائل، وصياغة الرؤية والرسالة المؤسسية، وتعزيز مواءمة الأفراد مع التوجهات الاستراتيجية، إضافة إلى الإسهام في تحسين القدرة على حل المشكلات وإدارة التعقيد التنظيمي، واستثمار الموارد بما يعزز الميزة التنافسية، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة (علي وعجبان، 2026، 630؛ سعيد وعباس، 2017، 80؛ المربع، 2012، 25).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن أهمية القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على كونها وظيفة إدارية عليا، بل تمثل منظومة توجيهية متكاملة تسهم في بناء وعي استراتيجي داخل المنظمة، وتمكينها من استثمار الفرص وتقليل المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما ينعكس في النهاية على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام في البيئات التنافسية المعاصرة.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية بما يتناسب مع نموذج Hitt et al. (2002)، الذي يعتبر النموذج الأشمل لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وباعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، والمتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية،

والممارسات الأخلاقية)، كون هذه الأبعاد تتلاءم مع خصوصيه مجتمع الدراسة المتمثل في المستشفيات الأهلية، كما تتسجم في الوقت ذاته مع ما طرحه عدد من الكتاب والباحثين الذين تناولوا أبعاد القيادة الاستراتيجية. ويمكن توضيح كل بُعد من هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: التوجه الاستراتيجي:

يُعد التوجه الاستراتيجي ركيزة محورية في رسم الهوية المستقبلية للمنظمة وضمان استدامتها، حيث يتشكل من خلال استقراء الفرص والتحديات البيئية المتوقعة. ويتجسد هذا البعد في عنصرين: الفكرة الجوهرية المستمدة من قيم المنظمة، والتصور المستقبلي الذي يعمل كبوصلة لصياغة الاستراتيجيات وتوحيد الجهود (آل فيحان وجلاب، 2006). وفي هذا السياق، يشير حسين وسلمان (2020، 110) إلى أن التوجه الاستراتيجي هو "الآلية التي تُمكن المنظمة من إنجاز أهدافها وتعظيم الإيجابيات وتقليل السلبيات المحيطة بها"، بينما يرى Mutia (2015) أنه يتطلب توضيح الرؤية والرسالة وصياغة الغايات بدقة لتحسين الأداء وجودة الخدمات.

ومن خلال ما سبق، يعرف الباحثون التوجه الاستراتيجي بأنه: التطلع المستقبلي المخطط الذي يرسم الرؤية والرسالة والغايات من أجل تحقيق النجاح والتميز. كما تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تشمل: امتلاك رؤية استراتيجية واضحة تعكس الصورة الذهنية المنشودة، مع صياغة رسالة تتسم بالوضوح وتتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، بالإضافة إلى تعزيز القيم التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة التغيرات البيئية عند تحديد التوجه العام وتخصيص الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري:

يُمثل رأس المال البشري "أهم الأصول غير الملموسة التي تعكس مهارات وذكاء ومعارف الموظفين وقدرتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار المبتكرة" (المدهون، 2020، 51). وفي هذا الإطار، يؤكد العامري والمقرمي (2021، 21) أن تطوير رأس المال البشري يتجسد في "قدرة المنظمة على تحسين مهارات وخبرات كادرها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يُنظر إلى العاملين كمورد رأسمالي يتطلب استثماراً مستمراً لضمان ميزة تنافسية مستدامة في البيئات الديناميكية".

وبناء على ما سبق، يرى الباحثون أن تطوير رأس المال البشري هو: تحسين الخبرات والكفاءات والموارد التي يمتلكها الموظفون، والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف والغايات بكفاءة وفعالية. كما تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تشمل: تبني استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة، وتوفير برامج تدريب ودعم مستمر لتطوير المهارات، مع التركيز على تأهيل قادة إداريين للمستقبل، وإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجيات، بالإضافة إلى مكافأة ذوي الأداء العالي

وفق تقييمات سنوية، وتوفير الموازنات المالية الكافية لتطوير القدرات، مع رسم مسارات وظيفية واضحة وفرص للترقية.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن "طبيعة مناخ العمل والهوية الداخلية للمنظمة، والتي تتشكل من قيمها الأساسية ومعتقداتها ومبادئها في العمل، إضافة إلى تقاليدها وسلوكياتها الراسخة وممارستها التشغيلية التي تميزها عن غيرها" (Redmond, 2015, 1-9). كما عرفها دهش (2017، 1139) بأنها "مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة، والتي تعكس بصورة مباشرة أسلوب أداء المنظمة لأعمالها، وطريقتها في تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها". وبناءً على ما سبق، يعرف الباحثون الثقافة التنظيمية بأنها: منظومة من القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير المشتركة بين جميع العاملين، يكتسبونها من خلال تفاعلهم اليومي داخل بيئة العمل. كما تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تشمل: نشر القيم التي تدسج مع استراتيجية المنظمة، وتوفير البيئة التي تشجع على الإبداع والابتكار، وتبني ثقافة التغيير، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، وترسيخ علاقة الود والاحترام بين العاملين، ووجود ثقافة سائدة مشجعة للإبداع.

رابعاً: الممارسات الأخلاقية:

تمثل الممارسات الأخلاقية "منظومة من المبادئ والقيم التي تضبط أسس التعامل والتفاعل بين العاملين داخل المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والهيئات الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى، بما يضمن التزام جميع الأطراف بمعايير النزاهة والمسؤولية والاحترام المتبادل" (موفق، 2013، 303). وأشار Lupuleac et al. (2012) إلى أن الممارسات الأخلاقية تعني الالتزام بالقيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة، والتي تجسد أسمى صور السلوك الإنساني الراقي، فهي المعيار التي يبرز السمة الأخلاقية للمؤسسة، ويعكس صورتها الشفافة وسمعتها الطيبة، بما يساهم في تحقيق المصلحة العامة، وتعزيز استدامتها على المدى الطويل. وأكد Mihailović et al. (2015) على أن فعالية تنفيذ استراتيجيات المؤسسة تتسم بقدر أعلى من الكفاءة والفاعلية عندما تبنى على أسس راسخة من الممارسات الأخلاقية، التي توجه الأداء، وتعزز الثقة والمصداقية، في جميع مراحل التنفيذ.

وبناءً على ما سبق، يعرف الباحثون الممارسات الأخلاقية بأنها: عبارة عن السلوكيات والممارسات التي يتبعها العاملون، والتصرف وفقاً لقواعد ولوائح وقوانين مضبوطة ومحددة. كما تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تشمل: وجود دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي،

ووجود مدونة سلوك معلنة تجمع العاملين، واعتماد نظام حوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين، واتخاذ إجراءات عقابية ضد السلوكيات غير الأخلاقية، واعتماد سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز سلوكيات أخلاقية تتوافق مع قيم المنظمة، بالإضافة إلى تقديم برامج تعمل لتعزيز أخلاقيات المهنة.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي:

تُعد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي علاقةً حيوية وتفاعلية، حيث تُمثل القيادة الاستراتيجية "المحرك الأول" الذي يوجه المنظمة نحو آفاق التميز المستدام (EFQM, 2020). فالقائد الاستراتيجي لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية، بل يمتلك القدرة على استشراف المستقبل وصياغة رؤية تتجاوز اللحظة الراهنة (Hitt et al., 2017)، مما يجعل القيادة الاستراتيجية بمثابة الجسر الذي يربط بين واقع المؤسسة وطموحاتها التنافسية (Hughes & Beatty, 2018).

وتؤكد الأدبيات الإدارية المعاصرة أن التميز المؤسسي لا ينشأ من فراغ، بل هو نتاج لثقافة تنظيمية يزرعها القائد الاستراتيجي، تقوم على الابتكار والمبادرة واحتضان التغيير (Amabile & Pratt, 2016; Schein, 2017). ويتجلى هذا التأثير من خلال قدرة القائد على اتخاذ قرارات شجاعة مبنية على تحليل دقيق للبيئة الخارجية ومواءمتها مع القدرات الداخلية للمؤسسة (Hunger & Wheelen, 2018). كما يبرز دور الاستثمار في رأس المال البشري كحلقة وصل جوهرية، حيث تساهم القيادة الواعية في تمكين الموارد البشرية لتحويل الرؤى إلى واقع ملموس يحقق مستويات أداء استثنائية (Ulrich, 2013).

وقد أجمعت الدراسات السابقة على وجود ارتباط إيجابي وثيق بين المتغيرين في مختلف القطاعات؛ ففي القطاع الصحي والخدمي، أظهرت دراسة سالم والمخلافي (2026) ودراسة الحسام (2022) دوراً محورياً للقيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي داخل البيئات اليمنية. كما أكدت دراسات إقليمية حديثة أن تفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية يساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي والأكاديمي، وهو ما يدعم فرضية أن القيادة الاستراتيجية هي المتغير المستقل الأبرز في التنبؤ بمستوى التميز المؤسسي (Al-Qawasmi & Shaqour, 2026؛ الزهراني، 2023).

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية تمنح التوجه والمسار، بينما يمنح التميز المؤسسي الدافع للاستمرارية، مما يخلق هوية تنافسية فريدة تمكن المنظمات من البقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، كالآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):

1. دراسة حاشدي وآخرون(2026): هدفت الدراسة إلى معرفة دور ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في القطاعات الصحية وخاصة المستشفيات الحكومية بالمدينة المنورة بالسعودية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن درجة الاستفادة من ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات بالمدينة المنورة.
2. دراسة زيد والصباحي (2026): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من القيادات الإدارية في (13) بنكاً، بعينة بلغت (295) مفردة، توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
3. دراسة الكمالي والسفنياني (2025): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، اليمن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (340) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.
4. دراسة الحرازي (2025): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بواقع (306) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
5. دراسة عودات (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي لدى شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (380) موظف، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للقيادة الداعمة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

6. دراسة الكفاوين (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر صياغة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (200) موظفاً من شركة البوتاس العربية وشركة الفوسفات الأردنية على التوالي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.
7. دراسة Alqubelat et al. (2023): هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في البنوك الإسلامية في ماليزيا، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (107) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعه في التميز المؤسسي.
8. دراسة عودة (2022): هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (113) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
9. دراسة أبو دلهوم (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (320) مفردة، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً وكبيراً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعه لتحقيق التحسين من التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
10. دراسة المريخي (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اهتمام المؤسسات القطاع الأمني بالمرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الأمني في قطر، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (100) قائداً، توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الأمني.
11. دراسة Karam & Kitana (2020): هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة على التميز المؤسسي بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة، وباستخدام المنهج الكمي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة ملائمة بلغت (329) مفردة، توصلت الدراسة إلى إيجابية التأثير بين النموذج التحولي وأنماط القيادة والتميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

1. دراسة المتوكل والسنباني (2025): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة عشوائية طبقية مكونة من (203) عنصراً، توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية.
2. دراسة علي (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية على الأداء التسويقي في مراكز الأشعة بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة عشوائية طبقية تكونت من (120) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على الأداء التسويقي في مراكز الأشعة التشخيصية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. دراسة قيقب (2023): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور العدالة التنظيمية المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة تكونت من (301) قائد أكاديمي وإداري يعملون في عشر جامعات يمنية أهلية، توصلت الدراسة إلى وجود دور وارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
4. دراسة العساسفه والبشاشبة (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية في الأردن، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.
5. دراسة Banda (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي وسمات القائد الاستراتيجي التي تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة مكونة من (30) مديراً في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة في عدد من مؤسسات القطاع الخاص في زامبيا، توصلت الدراسة إلى أن القادة الاستراتيجيين هم بناء المؤسسات وأن القيادة الاستراتيجية هي المحرك للنمو التنظيمي المستمر.
6. دراسة صويص والقبيج (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الأداء المؤسسي، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة مكونة من (114) مفردة من العاملين في البنوك التجارية في الضفة

الغربية بفلسطين، توصلت الدراسة إلى وجود دور بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

7. دراسة أبو جمعة والحامدي (2021): هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق القدرة التنافسية لشركة النيل للصناعات الغذائية في الأردن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة مكونة من (150) موظفاً، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيل للصناعات الغذائية في الأردن.

8. دراسة الرقاد (2020): هدفت الدراسة للتعرف على القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان بالأردن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة تكونت من (169) مساعداً ومساعدة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية.

9. دراسة Bhardwaj et al. (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتغييرات التنظيمية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة مكونة من (500) موظف من موظفي البنوك الخاصة والعامة بولاية راجستان في الهند، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء المنظمة يعتمد على التأثير العشوائي.

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً:

1. دراسة سالم والمخلافي (2026): هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية. وبعد توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (291) موظفاً قيادياً في شركات التأمين اليمنية، توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي قوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

2. دراسة Al-Qawasmi & Shaqour (2026): هدفت الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في جامعة الاستقلال، في مدينة أريحا، فلسطين. وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (80) موظفاً في جامعة الاستقلال، في مدينة أريحا، فلسطين، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

3. دراسة الزهراني (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاء محافظه جدة بالسعودية، وبعد استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة الموزعة على عينة من موظفي المركز الوطني

للأرصاء بجدة وعددهم (350)، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

4. دراسة المغيرية ودھليز (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، وبعد استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبانة على عينة ميسرة مكونة من (262) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

5. دراسة الحسام (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها المختلفة ودورها في التميز المؤسسي بأبعادها المختلفة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية تكونت من (475) عاملاً موزعين على (9) شركات دوائية، توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة التميز للشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

6. دراسة سمر الدين والقرشي (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة في السعودية، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات من عينه عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي تزايد الاهتمام البحثي بهذين المفهومين في البيئات العربية والأجنبية على حد سواء، مع تركيز واضح على اختبار العلاقات التأثيرية والارتباطية بين القيادة الاستراتيجية ومخرجات التميز المؤسسي في قطاعات متنوعة، خاصة القطاعين الصحي والمصرفي والصناعي (Al-Qawasmi & Shaqour, 2026؛ الزهراني، 2026؛ المغيرية ودھليز، 2023).

وتتفق معظم الدراسات على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي أو أحد أبعاده، كما هو الحال في دراسات (الزهراني، 2023؛ الحسام، 2022؛ سالم والمخلاف، 2026)، وكذلك التأثيرات المرتبطة ببعض الأبعاد القيادية مثل المرونة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية (الحرازي، 2025؛ زيد والصباحي، 2026؛ أبو دلهوم، 2022). كما تتقاطع نتائجها مع ما أكدته الدراسات الأجنبية حول دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية (Karam & Bhardwaj et al., 2020؛ Kitana, 2020).

في المقابل، يُلاحظ أن عدداً من الدراسات ركز على قياس التميز المؤسسي في قطاعات عامة أو مصرفية أو تعليمية، مع محدودية نسبية في الدراسات التطبيقية داخل القطاع الصحي الأهلي في البيئات النامية، وبشكل خاص في السياق اليمني الذي لا يزال يعاني من فجوة بحثية واضحة في هذا المجال. كما أن بعض الدراسات تعاملت مع التميز المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً عاماً دون تفكيكه إلى أبعاد تشغيلية دقيقة تعكس واقع المؤسسات الصحية بشكل أكثر واقعية.

وتتميز الدراسات السابقة كذلك بتنوع مناهجها وأدواتها البحثية واعتمادها بدرجة كبيرة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إلا أنها في الغالب اقتصرت على دراسات مقطعية ولم تتوسع في تحليل الأبعاد الداخلية للقيادة الاستراتيجية بشكل تكاملي يربطها ببنية التميز المؤسسي في سياق صحي تنافسي معقد.

وبناءً على ذلك، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

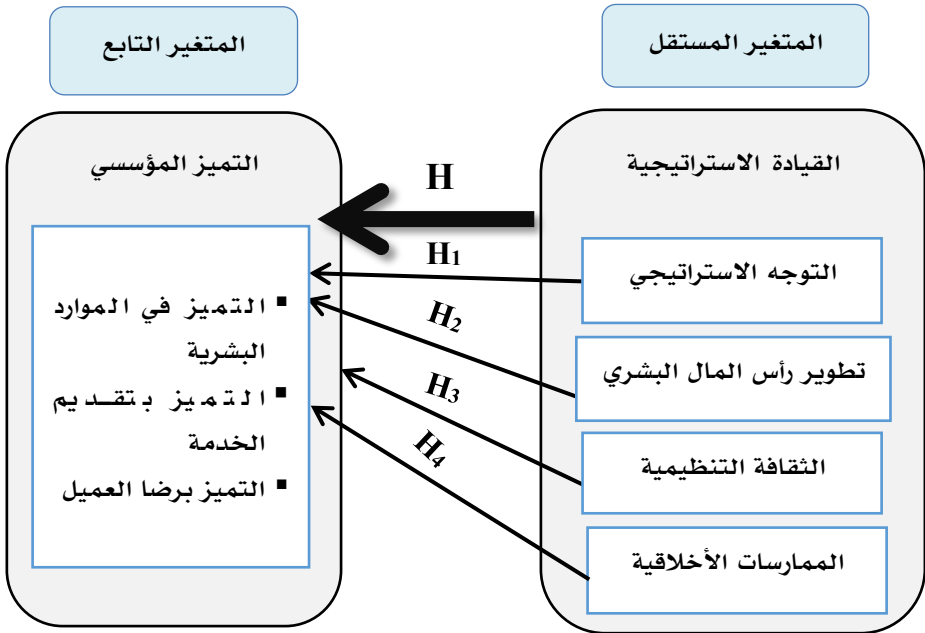
- أنها تُطبق في القطاع الصحي الأهلي في اليمن وهو سياق ما يزال محدود التداول البحثي.
- تعتمد نموذجاً تكاملياً يربط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والتميز المؤسسي بأبعاده التشغيلية.
- تقدم اختباراً ميدانياً لعلاقة سببية مباشرة في بيئة تتسم بضغط تنافسي وتحديات تنظيمية مرتفعة.
- تسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بدرجة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الترابط في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

وبذلك فإن الدراسة الحالية لا تكفي بتكرار ما سبقها، بل تسعى إلى تطوير الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في بيئة تطبيقية أكثر تعقيداً وحساسية، مما يعزز من قيمتها العلمية وإسهامها في الأدبيات الحديثة.

النموذج المعرفي للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، تم بناء النموذج المعرفي الذي يفترض وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A في أمانة العاصمة صنعاء. وقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية)، نظراً لأن هذه الأبعاد تتلاءم مع خصوصية مجتمع الدراسة المتمثل في المستشفيات الأهلية وبناءً على نموذج Hitt et al. (2002): الذي يتبنى هذه الأبعاد، ويعتبر النموذج الأشمل لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وبالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، كدراسات كل من: (Al-Qawasmi & Shaqour, 2026; Ali & Zulkipli, 2018; Banda, 2022; أبو جمعة والحامدي، 2021؛ الزهراني، 2023؛ العسافسة والبشاشة، 2022؛ الكولي، 2024؛ المتوكل والسنباني، 2025؛ المغيرة ودهلزي، 2023؛ سالم والمخلافي، 2026؛ صويص والقبح، 2021؛ علي، 2024؛ قيقب، 2023).

كما تم تحديد أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة في: (التميز في الموارد البشرية، والتميز في تقديم الخدمة، والتميز برضا العملاء) بالاستناد إلى مجموعة من النماذج العالمية للتميز المؤسسي والدراسات السابقة ذات الصلة. فقد أظهرت نماذج التميز الرائدة، مثل نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، اهتماماً واضحاً بالموارد البشرية بوصفها محركاً رئيساً للتميز، وبالعلاء ونتائجهم باعتبارهم المعيار النهائي للحكم على نجاح المنظمة وتميزها، فضلاً عن تركيزها على جودة العمليات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد، كدراسات كل من: (Alqubelat et al., 2023; Karam & Kitana, 2020؛ الشجاع، 2023؛ عودات، 2024؛ الحرازي، 2025؛ الكمالي والسفياني، 2025؛ المريخي، 2021)، كما أن هذه الأبعاد تمثل الأبعاد الأكثر اتساقاً مع طبيعة عمل المستشفيات الأهلية فئة A، وتعكس بصورة مباشرة مخرجات القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. وبناء على ما سبق تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة بشكله النهائي كما في الشكل رقم (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأنموذجها المعرفي، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة.
- الفرضية الفرعية الثانية (H₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H₄): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تناول أثر القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في الموارد البشرية، التميز بتقديم الخدمة، التميز برضا العميل) في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على القيادات التنفيذية في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة، والمتمثلة في: (مدراء العموم ونوابهم، مدراء الإدارات ونوابهم، رؤساء الأقسام ومساعدتهم).
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على (8) من المستشفيات الأهلية وهي المستشفيات الأهلية الحاصلة على التقييم A حسب تقييم وزارة الصحة العامة والسكان بصنعاء لعام (2024)، وهي: (مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومستشفى أزال النموذجي، والمستشفى السعودي الألماني، والمستشفى الأوروبي الحديث، والمستشفى اليمني الألماني، ومستشفى الدكتور عبدالقادر المتوكل، والمستشفى الألماني الحديث، ومستشفى اليمن السعيد)، والتي تقع في النطاق الجغرافي لأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

التعريفات الإجرائية:

1. **التميز المؤسسي:** هو القدرة التنافسية التي تميز المستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء عن غيرها من المؤسسات العاملة في القطاع الصحي؛ من خلال تقديم خدمات صحية متميزة تحقق الرضا الكامل للعملاء واستثمار الموارد البشرية.
2. **التميز في الموارد البشرية:** تميز وتفرّد المستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بأهم الأصول المتمثلة في الكفاءات والمهارات والخبرات البشرية التي لديها القدرة على جذب المواهب وتطوير الموظفين وتحفيزهم لتحقيق التميز.
3. **التميز في تقديم الخدمة:** تفرّد المستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بتقديم خدمات متميزة تحقق وتتجاوز توقعات المستفيدين من الخدمة وبصورة مبتكرة تلبي الاحتياجات والرغبات بصورة مستمرة وتعزيز صورة إيجابية عن المستشفيات.
4. **التميز برضا العملاء:** تميز المستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء وتفردها بالانطباع المتميز والنتيجة الإيجابية التي يظهرها العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها.
5. **القيادة الاستراتيجية:** هي القيادة التي تتسم بوضوح رؤيتها ، ورسم خارطة المستقبل للمستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ، وتعمل على تطوير رأس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها بعيدة المدى والوصول إلى تحقيق التميز.
6. **التوجه الاستراتيجي:** التطلع المستقبلي المخطط للمستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء والذي يرسم لها رؤيتها ورسالتها وغاياتها من أجل تحقيق جوانب النجاح والتميز.
7. **تطوير رأس المال البشري:** تحسين الخبرات والكفاءات والموارد التي يمتلكها الموظفون داخل المستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ، ومن خلالها يحققون أهداف وغايات تلك المستشفيات بكفاءة وفاعلية.
8. **الثقافة التنظيمية:** مجموعة من المفاهيم والقيم الراسخة والمعتقدات والأفكار التي تمتلكها المستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ، بحيث تشكل هويتها وتوجه سلوك العاملين ومشاعرهم وأفكارهم.
9. **الممارسات الأخلاقية:** السلوكيات والممارسات التي تتبعها القيادات التنفيذية في المستشفيات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ، والتصرف وفقاً لقواعد ولوائح وقوانين مضبوطة ومحددة.

منهجية الدراسة واجراءاتها:

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها: اتبعت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي)، لأنه الأكثر استخداماً في الدراسات، ولا سيما في المجالات الإنسانية والاجتماعية، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات الحالية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في الوظائف التنفيذية (الإدارية، الطبية، الفنية)، (ذكور/ إناث). وتتكون هذه الفئة من (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم) في (8) من المستشفيات الأهلية فئة A اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وهي: (مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومستشفى آزال النموذجي، والمستشفى السعودي الألماني، والمستشفى الأوروبي الحديث، والمستشفى اليمني الألماني، ومستشفى الدكتور عبدالقادر المتوكل، والمستشفى الألماني الحديث، ومستشفى اليمن السعيد)، وهي المستشفيات الأهلية الحاصلة على التقييم A حسب تقييم وزارة الصحة العامة والسكان بصنعاء لعام (2024). وقد اقتصر مجتمع الدراسة على هذه المستشفيات لكونها تمثل المؤسسات الصحية الأكثر تطبيقاً لمعايير الجودة والتميز المؤسسي، والأكثر ملاءمة لدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وآثارها التنظيمية. كما أن هذا الاختيار يساهم في تحقيق قدر أكبر من التجانس بين وحدات التحليل وتقليل أثر التباينات الهيكلية والتشغيلية بين المستشفيات. وبناءً عليه، فإن نتائج الدراسة يمكن تعميمها بصورة مباشرة على المستشفيات الأهلية ذات الخصائص المماثلة، بينما يتطلب تعميمها على بقية المستشفيات الأهلية أو الحكومية مزيداً من الدراسات المقارنة في بيئات تنظيمية مختلفة.

وبناءً على ما سبق، يبلغ حجم مجتمع الدراسة (238) عنصراً، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة على المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء ونسبة الاستجابة

م	اسم المستشفى	مدراء العموم/ نوابهم	مدراء الإدارات/ نوابهم	رؤساء أقسام ومسؤولي الوحدات	الإجمالي	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
1	مستشفى عبد القادر المتوكل النموذجي	2	7	25	34	32	94%
2	مستشفى أزال النموذجي	2	11	27	40	38	95%
3	المستشفى اليمني الألماني	2	7	16	25	22	88%
4	المستشفى الألماني الحديث	2	8	21	30	26	87%
5	مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا	2	15	43	60	53	88%
6	المستشفى الأوروبي الحديث	2	12	35	49	40	82%
	إجمالي حجم مجتمع الدراسة	11	60	167	238	211	89%

المصدر: (إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة).

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم اتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في الوظائف التنفيذية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة، والتي تشمل (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم)، والبالغ عددهم (238) مفردة، وبهذه الطريقة، تم ضمان شمول كافة الوحدات ذات الصلة بالدراسة، ما يعزز دقة النتائج وموثوقية الاستنتاجات المستخلصة. وقد تم توزيع الاستبانة بشكل مباشر على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (211) استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل معدل استجابة فعلي قدره (89%)، كما في الجدول رقم (1)، وهي نسبة تُعد ملائمة لأغراض الدراسة والتحليل واختبار الفرضيات.

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسات كل من: (بشر، 2019؛ الجهني، 2021؛ الشجاع، 2023؛ هراكي، 2021؛ قدحة، 2023؛ يعقوب وبن جريو، 2022) التي تم الاعتماد عليها في بناء فقرات المتغير التابع (التميز المؤسسي)

وأبعاده. ودراسات كلٍ من: (الحسام، 2022؛ الشخفير، 2022؛ الشمسي، 2023؛ السماوي، 2022؛ جمعان، 2023؛ قيقب، 2023) التي تم الاعتماد عليها في بناء فقرات المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وأبعاده. وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة والتي شملت: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في المستشفى، المستوى الوظيفي الحالي).

القسم الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بقياس القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، ويتكون من (46) فقرة مقسمة على محورين، هما:

- **المحور الأول:** يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) ويتكون من (20) فقرة، في ثلاثة أبعاد.
- **المحور الثاني:** ويتعلق الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ويتكون من (26) فقرة، في أربعة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد درجة استجابة المجتمع لفقرات الاستبانة: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) للمحورين الأول والثاني.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها عدد من المختصين في الإدارة والإحصاء، للتحقق من مدى ملاءمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى احتواء الاستبانة على الأبعاد المرتبطة بمشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء ذلك فقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة من قبل المحكمين، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى؛ لتحسين أداة الدراسة.

ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها ومصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول رقم (2) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التميز في الموارد البشرية	8	0.891
التميز بتقديم الخدمة	6	0.892
التميز برضا العميل	6	0.916
إجمالي المتغير التابع: التميز المؤسسي	20	0.953

الدرجة الثبات α	عدد الفقرات	المجال / البعد
0.889	7	التوجه الاستراتيجي
0.870	6	الممارسات الأخلاقية
0.888	6	الثقافة التنظيمية
0.931	7	تطوير رأس المال البشري
0.965	26	إجمالي المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

يتبين من الجدول رقم (2) أن نتيجة (ألفا كرونباخ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية والتي تراوحت بين (0.888 و 0.931) بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات لإجمالي القيادة الاستراتيجية كانت (0.965). كما يتبين من الجدول (2) أن قيمة (ألفا كرونباخ) لأبعاد التميز المؤسسي تراوحت بين (0.891 و 0.916) بينما بلغت لإجمالي محور التميز المؤسسي (0.953)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحليل الوصفي لنتائج مستوى تحقق المتغير التابع (التميز المؤسسي):

لمعرفة مستوى تحقق الهدف الأول المتمثل في: التعرف على مستوى تحقق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، كما في الجدول (3).

جدول رقم (3) نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تحقق التميز المؤسسي وأبعاده

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق	الترتبة
1	التميز في الموارد البشرية	4.08	0.68	81.60%	مرتفع	الثالث
2	التميز بتقديم الخدمة	4.21	0.60	84.20%	مرتفع جداً	الأول
3	التميز برضا العميل	4.13	0.71	82.60%	مرتفع	الثاني
متوسط متغير التميز المؤسسي		4.14	0.61	82.80%	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (3) أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة كان مرتفعاً حسب تقديرات مجتمع الدراسة، حيث حصل على متوسط حسابي (4.14)، ونسبة مئوية (82.80٪) وانحراف معياري (0.61)، مما يشير إلى أن مستوى التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية يُعد مرتفعاً بشكل عام، ويعكس قدرة هذه المستشفيات على تحقيق جودة الخدمات والإدارة الفعالة للموارد البشرية ورضا العملاء، ويُعزى ذلك إلى أن المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة تعتمد سياسات وإجراءات تنظيمية وإدارية واضحة تركز على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، وتطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز رضا العملاء.

كما يوضح الجدول (3) أن جميع أبعاد التميز المؤسسي حصلت على درجات مرتفعة، عدا بُعد التميز بتقديم الخدمة فقد حصل على درجة مرتفعة جداً، وقد جاء بُعد (التميز بتقديم الخدمة) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21) ونسبة مئوية (84.20٪)، وانحراف معياري (0.60)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المستشفيات الأهلية فئة A تركز بشكل كبير على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وتطبيق معايير تشغيلية دقيقة لضمان رضا المستفيدين، مما يعكس قدرة المؤسسات على تقديم خدمات فعالة وذات جودة عالية. وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التميز برضا العميل) بمتوسط حسابي (4.13) ونسبة مئوية (82.60٪)، وانحراف معياري (0.71)، مما يشير إلى أن المستشفيات الأهلية تولي اهتماماً كبيراً بتلبية توقعات واحتياجات المرضى والمراجعين، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من رضا العملاء ضمن أبعاد التميز المؤسسي، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التميز في الموارد البشرية) بمتوسط (4.08) ونسبة مئوية (81.60٪)، وانحراف معياري (0.68)، ورغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة إلا أنه ما زال مرتفعاً، ما يعني أن المستشفيات الأهلية تحافظ على كفاءة إدارة الكوادر البشرية وتطوير قدراتها، مع وجود بعض الفجوات النسبية مقارنة بالتركيز الأكبر على جودة الخدمات ورضا العملاء.

التحليل الوصفي لنتائج مستوى تحقيق المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

لمعرفة مستوى تحقيق الهدف الثاني، المتمثل في: التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، كما في الجدول (4).

جدول رقم (4) نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعادها

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق	المرتبة
1	التوجه الاستراتيجي	4.25	0.63	85.00%	مرتفعة جداً	الأول
2	الممارسات الأخلاقية	4.17	0.63	83.40%	مرتفعة	الثاني
3	الثقافة التنظيمية	4.13	0.66	82.60%	مرتفعة	الثالث
4	تطوير رأس المال البشري	4.03	0.81	80.60%	مرتفعة	الرابع
متوسط متغير القيادة الاستراتيجية		4.15	0.62	83.00%	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الاستراتيجية (4.15)، والنسبة المئوية (83.00%)، والانحراف المعياري (0.62)، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المستشفيات محل الدراسة جاء عالياً، ويمكن تفسير ذلك باهتمام إدارات هذه المستشفيات محل الدراسة بوضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة، وتطبيق ممارسات أخلاقية ثابتة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المؤسسي، مع التركيز على تطوير رأس المال البشري.

كما يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية حصلت على درجات مرتفعة، مع تميز بُعد "التوجه الاستراتيجي" الذي جاء بدرجة "مرتفعة جداً"، وجاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)، ونسبة مئوية (85.00%)، وانحراف معياري (0.63)، ويُعزى تميز بُعد التوجه الاستراتيجي بدرجة "مرتفعة جداً" إلى سعي المستشفيات لوضع خطط استراتيجية واضحة تتوافق مع متطلبات الأداء المؤسسي واحتياجات المرضى. كما جاء بُعد "الممارسات الأخلاقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17)، ونسبة مئوية (83.40%)، وانحراف معياري (0.63)، ويعكس التزام المستشفيات بالقيم والمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات وإدارة العمليات. فيما جاء بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13)، ونسبة مئوية (82.60%)، وانحراف معياري (0.66)، وقد يعزى انخفاضه النسبي مقارنة ببقية الأبعاد إلى وجود بعض التحديات في ترسيخ الممارسات الثقافية التنظيمية عبر جميع المستويات، أما بُعد تطوير رأس المال البشري فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03)، ونسبة مئوية (80.60%)، وانحراف معياري (0.81)، ويُحتمل أن يعود حصول بُعد

تطوير رأس المال البشري على المرتبة الأدنى نسبياً، إلى الحاجة لتعزيز برامج التدريب المستمر وتطوير مهارات الموظفين لضمان رفع الكفاءة التشغيلية لجميع العاملين.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة (H):

لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة (H)، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء"، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول رقم (5) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار Beta	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	237- 26	0.876	0.000	688.36	0.767	0.876

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة، إذ يُشير معامل التحديد (R^2) بأن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (87.6%) من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية محل الدراسة، مما يعكس الدور المحوري الذي تمثله هذه القيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. في المقابل، تعود النسبة المتبقية (12.4%) إلى عوامل أخرى خارج إطار النموذج المعتمد في الدراسة.

كما أوضحت قيمة معامل التأثير β التي بلغت (0.876)، أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة تسهم في زيادة بمقدار (87.60%) في مستوى التميز المؤسسي في هذه المستشفيات، وقد دعمت هذه النتائج قيمة اختبار F التي بلغت (688.36)، وهذا يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، ما يعني قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية، إذ أن وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطبيق الممارسات الأخلاقية، بالإضافة إلى تطوير رأس المال البشري، تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. كما تعكس هذه

النتيجة إدراك القيادات الإدارية لأهمية التخطيط الاستراتيجي والتوجيه الفعال للموارد والكوادر، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا المرضى والموظفين على حد سواء.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سالم والمخلافي (2026) التي أظهرت وجود دور إيجابي قوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية، ومع نتائج دراسة Al-Qawasmi & Shaqour (2026) التي أوضحت وجود علاقة بين جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في جامعة الاستقلال، في مدينة أريحا، فلسطين. ومع نتيجة دراسة سمر الدين والقرشي (2020) التي أجريت على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظه جدة، وبينت أن للقيادة الاستراتيجية أثراً إيجابياً في تحقيق التميز التنظيمي. كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة المغيرة ودهليز (2023) التي أجريت في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، وبينت أن للقيادة الاستراتيجية أثر إيجابي على التميز المؤسسي.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد، والجدول رقم (6) يوضح نتائج ذلك.

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

المستوى الدلالة .Sig	قيمة T	معامل الانحدار Beta	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البعد
*0.000	4.544	0.306	0.766	0.771	0.878	التوجه الاستراتيجي
*0.046	2.011	0.122				الممارسات الأخلاقية
*0.000	3.885	0.272				الثقافة التنظيمية
*0.000	4.465	0.256				تطوير رأس المال البشري

من الجدول (6) يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري) في تحقيق التميز المؤسسي للمستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء، حيث قيمة معامل التحديد $R^2 (0.771)$ ، وهذا يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر (71.1%) من مستوى التميز المؤسسي للمستشفيات الأهلية. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالآتي:

- **التوجه الاستراتيجي:** يوضح الجدول (6) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.306) وكانت قيمة T (4.544) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن التوجه الاستراتيجي يسهم بنسبة (30.60٪) تقريباً في تفسير التغير في مستوى التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية محل الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء". ويمكن تفسير وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة بأنه يُعكس قدرة المستشفيات على وضع خطط استراتيجية واضحة تتوافق مع أهدافها ورؤيتها، مما يسهم في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأداء المتميز، ويعزز اتخاذ القرارات المبنية على تحليل دقيق للاحتياجات التشغيلية والبيئية، ويؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للمرضى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Al-Qawasmi & Shaqour (2026) التي أوضحت وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي في جامعة الاستقلال، في مدينة أريحا، فلسطين، ومع نتيجة دراسة سمر الدين والقرشي (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط قوي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التجارة والاستثمار في مدينة جدة بالسعودية. كما توافقت مع دراسة الحسام (2022) التي أظهرت وجود دور إيجابي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

- **الممارسات الأخلاقية:** يُبين الجدول رقم (6) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.122) وكانت قيمة T (2.011) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يدل على أن الممارسات الأخلاقية تفسر حوالي (12.20٪) من التغير في التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية محل الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء". ويمكن تفسير أن الممارسات الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة، حيث تعزز السلوكيات المهنية المسؤولة بين العاملين، وتكفل الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية في جميع العمليات والخدمات، مما يرفع مستوى الثقة الداخلية والخارجية ويسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، ويعزز قدرة المستشفيات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة

وفاعلية، وعلى الرغم من هذا التأثير الإيجابي، فإن أثر الممارسات الأخلاقية جاء الأقل مقارنة بالمتغيرات المستقلة الأخرى، مثل: التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري، ويُحتمل أن يعود ذلك إلى أن السياسات الأخلاقية مطبقة بشكل عام لكنها لا تمتلك نفس القوة التحفيزية أو التأثير المباشر على الأداء المؤسسي كما تفعل الاستراتيجيات التنظيمية أو برامج تطوير الكوادر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Al-Qawasmi & Shaqour (2026) التي أوضحت وجود علاقة بين الممارسات الأخلاقية والتميز التنظيمي في جامعة الاستقلال، في مدينة أريحا، فلسطين، ومع نتيجة دراسة غازي ونافع (2022) التي أظهرت علاقة موجبة للممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية.

- **الثقافة التنظيمية:** يوضح الجدول رقم (6) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.272) وكانت قيمة T (3.885) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي (27.20٪) من التغير في التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء". ويمكن تفسير أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، بأن الثقافة التنظيمية تعمل على ترسيخ القيم والسلوكيات المشتركة بين العاملين، وتعزز روح الفريق والتعاون، مما يساهم في تحسين الأداء العام، وزيادة الالتزام المؤسسي، وجعل العمليات الداخلية أكثر انسجاماً مع الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Al-Qawasmi & Shaqour (2026) التي أوضحت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في جامعة الاستقلال، في مدينة أريحا، فلسطين، ومع نتيجة دراسة المغيرة ودھليز (2023) التي أظهرت علاقة موجبة للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي بسلطنة عمان.

- **تطوير رأس المال البشري:** يوضح الجدول رقم (6) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.256) وكانت قيمة T (4.465) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن تطوير رأس المال البشري يفسر حوالي (25.60٪) من التغير في التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء". ويمكن

تفسير أن تطوير رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، بأن تطوير رأس المال البشري يسهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم، ويؤهلهم للاضطلاع بالمهام الاستراتيجية بكفاءة عالية. كما أن الاستثمار في تدريب وتأهيل القادة وإتاحة مسارات وظيفية واضحة وفرص للترقية يعزز الالتزام المؤسسي ويقوي قدرة المستشفيات على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Al-Qawasmi & Shaqour (2026) التي أوضحت وجود علاقة بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي في جامعة الاستقلال، في مدينة أريحا، فلسطين، ومع نتيجة دراسة سمر الدين والقرشي (2020) التي أظهرت علاقة ارتباط قوي لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي.

الاستنتاجات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من الاستنتاجات، وذلك على النحو الآتي:
1. تهتم المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة اهتماماً مرتفعاً بتحقيق التميز المؤسسي، من خلال جودة الخدمات المقدمة للمرضى، وفاعلية الأداء المؤسسي، وحرصها على تلبية احتياجات العملاء وتعزيز رضاهم.
 2. تحققت أبعاد التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة بمستويات متفاوتة، حيث كان بُعد "التميز في تقديم الخدمة" الأعلى تحققاً، يليه بُعد "التميز برضا العميل"، وأخيراً بُعد "التميز في الموارد البشرية". ما يشير إلى أن المستشفيات محل الدراسة تركز بصورة أكبر على الجوانب المرتبطة مباشرة بالمرضى والخدمة المقدمة، في حين لا يزال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أقل مقارنة ببقية أبعاد التميز رغم كونه الأساس الذي تستند إليه جودة الخدمات واستدامتها.
 3. تُولي المستشفيات الأهلية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بممارسة القيادة الاستراتيجية، من خلال التزامها بوضع رؤى واضحة وأهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ. ويعكس ذلك وجود وعي إداري بأهمية التخطيط طويل الأجل وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المستقبلية، بما يساهم في تحسين قدرة المستشفيات على التعامل مع المتغيرات البيئية والتنافسية.
 4. تفاوت مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة، حيث كان بُعد التوجه الاستراتيجي الأكثر ممارسة وبدرجة «مرتفعة جداً»، في حين حصلت بقية الأبعاد على درجة «مرتفعة»، حيث جاء بُعد الممارسات الأخلاقية في المرتبة الثانية، يليه بُعد الثقافة التنظيمية، وأخيراً بُعد تطوير رأس المال البشري. ما يدل على أن المستشفيات محل الدراسة تمتلك توجهاً استراتيجياً واضحاً، إلا أن الجوانب المرتبطة بتنمية رأس المال البشري لم تحظ بالمستوى نفسه من الاهتمام، مما قد يحد مستقبلاً من فاعلية تنفيذ التوجهات والاستراتيجيات المرسومة.
 5. أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء. ما يشير إلى أن تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على مستويات التميز المؤسسي، من خلال تحسين الأداء، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتعزيز قدرة المستشفى على الاستجابة للمتغيرات والتحديات.
 6. تبين أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل إيجابي ومتفاوت في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأهلية فئة A بأمانة العاصمة صنعاء، حيث جاء أكثرها تأثيراً بُعد التوجه الاستراتيجي، وأقلها تأثيراً بُعد الممارسات الأخلاقية. ما يؤكد على أن وضوح الرؤية والأهداف والتوجهات المستقبلية يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي، في حين أن انخفاض

التأثير النسبي للممارسات الأخلاقية لا يقلل من أهميتها ، بل قد يعكس تشابه مستوى الالتزام الأخلاقي بين المستشفيات محل الدراسة.

التوصيات:

- في ضوء استنتاجات الدراسة ، تم تقديم مجموعة من التوصيات ، على النحو الآتي:
1. العمل على تطوير إطار مؤسسي متكامل للتميز المؤسسي يتضمن مؤشرات أداء معيارية وآليات قياس دورية لرضا العملاء وجودة الخدمات ، بما يضمن المحافظة على مستويات التميز الحالية وتحسينها بصورة مستمرة.
 2. إعطاء المستشفيات محل الدراسة أولوية أكبر لتطوير الموارد البشرية من خلال بناء خطط تدريبية استراتيجية ، وتطبيق أنظمة متقدمة لإدارة المواهب والمسارات الوظيفية ، وربط الحوافز بمستويات الأداء والابتكار المؤسسي.
 3. تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في المستشفيات محل الدراسة من خلال المراجعة الدورية للرؤية والأهداف الاستراتيجية وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغتها وتنفيذها لضمان اتساق الجهود المؤسسية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.
 4. تبني المستشفيات محل الدراسة لبرامج استراتيجية لتطوير رأس المال البشري تركّز على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها ، وإعداد القيادات المستقبلية ، وتعزيز التعلم التنظيمي ، باعتبار الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التميز المؤسسي.
 5. إدراج تنمية القدرات القيادية ضمن الأولويات الاستراتيجية للمستشفيات محل الدراسة ، من خلال تصميم وتنفيذ برامج متخصصة في القيادة الاستراتيجية وصنع القرار وإدارة التغيير ، بما يساهم في تعزيز مستويات التميز المؤسسي واستدامتها.
 6. التركيز على تعزيز التكامل بين أبعاد القيادة الاستراتيجية كافة ، مع المحافظة على قوة التوجه الاستراتيجي وتطوير آليات مؤسسية لترسيخ الممارسات الأخلاقية والثقافة التنظيمية وتنمية رأس المال البشري ، بما يحقق أثراً تراكمياً أكبر في دعم التميز المؤسسي واستدامته.

المراجع:

- أبو جمعة، محمود حسين، والهامدي، محمد منصور علي (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/ الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 298-323.
- أبو دلهوم، أمجد محمود (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي [رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن].
- أبو زيد، سارة عبدالفتاح خالد (2021). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، 13(1)، 205-228.
- آل فيحان، إيثار عبدالهادي، وجلاب، احسان دهش (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدير مصارف الأهلية العراقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (59)، 1-32.
- بدير، إيمان رفيق (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية/الأردني [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن].
- بشر، عادل محمد احسن (2019). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- البكري، ثامر ياسر (2002). إدارة التسويق (الطبعة الأولى)، بغداد، العراق: دار الجامعة للطباعة والنشر.
- بلعيد، حياة، عراب، فاطمة، وصديقي، خضرة (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، وحدة بشار، *مجلة الاقتصاد الحديث*، 13(1)، 281-300.
- بوقاسي، أمال (2014). جودة خدمة العملاء في مؤسسة خدماتية: دراسة حالة مؤسسة كابماتيفو او طو [رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر].
- بوقرة رابح، قبائلي، أمال، ودوي، قريمة (2019). أثر التعليم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي، *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 4(2)، 101-120.
- جمعان، أحلام أحمد (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية في منظمات العمل الإنساني العاملة في اليمن [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

الجهني، طارف بن محمد (2021). أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة لرسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، السعودية.

جواد، عباس، وحسين، سحر عباس (2000). أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، جامعة أهل البيت، (03)6، 35-24.

حاشدي، محمد إسماعيل يحي، حلمي، يحيى مصطفى كمال، وإبراهيم، أحمد محمد (2026). دور ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفيات الحكومية في المدينة المنورة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 40(1)، 1271-1219.

الحرازي، بدور ثابت محمد (2025). أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء لرسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

الحسام، سناء عبد الحميد (2022). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة التميز في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية لرسالة ماجستير، جامعة ذمار، اليمن.

حسين، قيس إبراهيم، وسلمان، آية محمد (2020). أثر التوجه الإستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الإستراتيجي: دراسة تحليلية في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (61)، 133-103.

دهش، زياد كاظم (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية في عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق، 14(3)، 1138-1127.

الدوري، محمود (2010). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الرقاد، سناء كاسب (2020). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظه العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لرسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، (2)42، 238-189.

الزهراني، أحمد بن علي (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 7(75)، 444-411.

- زيد، جمال درهم أحمد، والصباحي، محمد عبدالله (2026). أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية*، 4(2)، 93-59.
- سالم، مجيب فرحان علي، والمخلافي، عبدالعزيز محمد أحمد. (2026). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 5(2)، 707-666.
- سعيد، هديل كاظم، وعباس، زياد علي (2017). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية: بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والأعمار الممولة مركزيا، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(97)، 96-75.
- السماعي، ذكرى أحمد (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة لرسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- سمر الدين، رشاد، والقرشي، سوزان محمد (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار، محافظة جدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 4(7)، 25-1.
- الشجاع، حنان حسن (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية - صنعاء لرسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الشخفير، عبدالله أحمد (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية لرسالة ماجستير، جامعة سبأ، صنعاء، اليمن.
- الشمسي، عبد المغيث يحيى (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن لأطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- صويص، محمد إبراهيم، والقبع، إيهاب سمير (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، *المجلة العربية للإدارة*، 41(4)، 106-87.
- العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب (2021). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة - صنعاء، *مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 8(44)، 43-8.
- العبادي، هاشم فوزي، وحمد الله، أسامة علاء (2018). تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(102)، 267-251.
- العساسفه، نبيل عبد المجيد، والبشايشة، سامر عبد المجيد (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية، *مؤته للبحوث والدراسات*، 37(4)، 320-279.

علي، خالد محمد عبد الستار، وعجبان، رزق غبريال بسيط (2026). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية في منظمات المجتمع المدني، *مجلة التجارة والتمويل*، 46(1)، 623-677.

علي، لؤي العزي (2024). *أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التسويقي في مراكز الأشعة التشخيصية بأمانه العاصمة* لرسالة ماجستير، جامعة أزال، صنعاء، اليمن.
عودات، وسام أديب خالد (2024). *أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان* لرسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عودة، رجاء محمد ياسين (2022). *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين* لرسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
غازي، محمد علي، ونايف، وجية (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 175-205.

فروانة، حازم، وشعث، رشاد خميل (2020). انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص: دراسة حالة شركة فيوجن للإنترنت، *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال*، 6-7 إبريل، جامعة غزة، فلسطين.
قدحة، مروة حمود محمد حمود (2023). *العلاقة بين الصحة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال التمكين الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية* لأطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن.

قيقب، فاطمة محمد (2023). *دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية* لرسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
الكبيسي، عامر خضير (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

الكفاوين، وليد حسن (2023). *صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن*، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث- جامعة مؤتة*، 9(3)، 134-159.

الكمالي، فواز قاسم، والسفياني، عبدالرحمن محمد (2025). *أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز*، *مجلة جامعة صنعاء*، 4(4)، 326-365.

الكندي، حميد خلفان سعيد راشد. (2025). أثر القيادة المعاصرة على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. *مجلة الآداب والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (126)، 294-323.

الكولي، فايز صالح (2024). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق معايير الحكومة في مصلحة الضرائب في الجمهورية اليمنية لرسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
المتوكل، محمد أحمد حسين، والسنباني، توفيق مصلح صالح (2025). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(10)، 581-608.

مجموعة البنك الدولي (2021). *قطاع الصحة في اليمن - مذكرة سياسات*، استرجع من: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/24c916282e1d9826812a4f6bbbed06464-0280012021/original/ARA-Yemen-Health-Policy-Note-Sep2021.pdf>
الدهون، خالد محمد (2020). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين، *مجلة دراسة الأعمال والإدارة*، 2(2)، 48-69.

المربع، صالح بن سعد (2012). *القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية*، الرياض، السعودية: دار جامعة نايف للنشر.
المريخي، خميس محمد (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 2(6)، 625-646.
مشطر، آمنة، ومخانية، يونس (2023). واقع جودة الخدمات الصحية وتأثيرها على رضا المريض: دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم عقبي - قائمة لرسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

المغربية، فاطمة بنت سالم بن هدوب، ودهليز، خالد عبد السلام (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 3(8)، 451-471.

منظمة الصحة العالمية (WHO). (2023). *تحسين جودة الرعاية: مسار اليمن نحو التغطية الصحية الشاملة*، استرجع من موقع منظمة الصحة العالمية: <https://www.emro.who.int/ar/press-releases/2023-arabic/improving-quality-of-care-yemens-pathway-to-universal-health-coverage.html>

موفق، سهام (2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (14)، 215-293.

هراكي، سلمى (2021). *أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج- بسكرة* لرسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الهنداوي، المعتمد عبدالله (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي: الدور الوسيط للتحسين المستمر : دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن لأطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

وزارة الصحة العامة والسكان (2023). التحليل البيئي لواقع جودة الرعاية الصحية، صنعاء، اليمن: وزارة الصحة العامة والسكان.

يعقوب، بلقاسم، وبن جريو، محمد يزيد (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز- تقرت لرسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

- Ali, M. H. B., & Zulkipli, I. B. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal of Training & Development*, 43(1), 21-38.
- Al-Qawasmi, M. A., & Shaqour, S. (2026). Strategic Leadership Practices and their Role in Achieving Organizational Excellence: A Case Study of Al-Istiqlal University. *Arado Business Journal*, 1, 127-144.
- Alqubelat, F. A., Jeevan, J., & Othman, M. R. (2023). The impact of strategic capabilities on institutional excellence in Islamic Bank: A survey-based study. *The Seybold Report*, 18(105), 770-788.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Banda, N. (2022). The role of strategic leadership in organizational development. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 62(2), 141-152.
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. *Materials Today: Proceedings*, 37, 161-165.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R., & Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling. *International Journal of Production Research*, 38(4), 765-791.
- EFQM. (2020). *EFQM Model 2020*. European Foundation for Quality Management. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download>
- Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.

- Hadi, N. U., Aslam, N., & Gulzar, A. (2019). Sustainable service quality and customer loyalty: the role of customer satisfaction and switching costs in the Pakistan cellphone industry. *Sustainability*, 11(8), 2408.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective. In Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L Eds. *Strategic Entrepreneurship; Creating a New Mindset*. Blackwell: Oxford, UK.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review*, 1.
- Hughes, K. D. (2003). Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership. *Gender, work & organization*, 10(4), 433-454.
- Hughes, R., & Beatty, K. (2018). *Becoming a Strategic Leader*. Wiley.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.
- Lupuleac, Z. L., Lupuleac, S., & Rusu, C. (2012). Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 3, 921-927.
- Mihailović, B., Cvijanović, D., & Simonović, Z. (2015). Role of business ethics in management of human resources. *Ekonomika: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 61(1), 85-96.
- Mutia, P. M. (2016). *Strategic Leadership and its influence on church growth in Kenya* [Doctoral dissertation, United States International University – Africa].
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Redmond, M. (2015). *Social exchange theory*. English Technical Reports and White Papers. 5. http://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/5
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Tipuric, D. (2022). *The Enactment of strategic leadership*. Springer.
- Ulrich, D. (2013). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Wierzbic, A., & Martusewicz, J. (2025). The evolution of the EFQM model in the context of contemporary challenges for organizations. *Vision*, 11200-11209.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

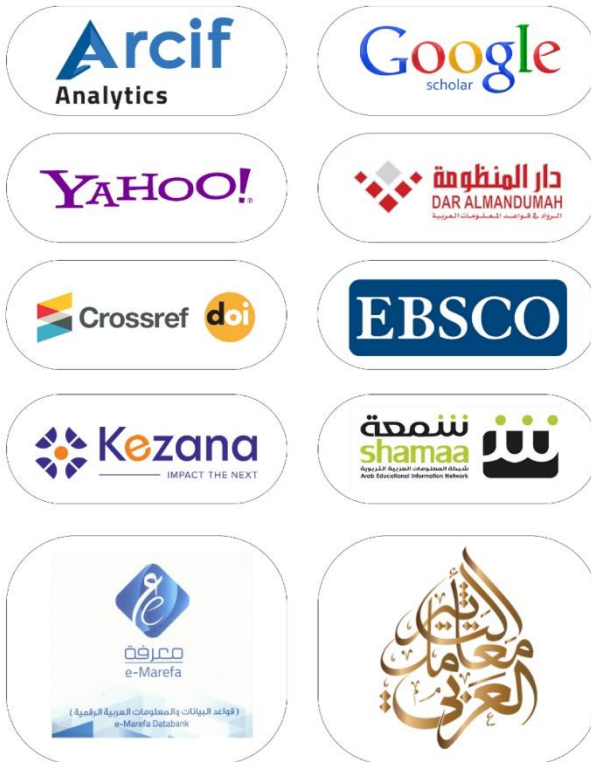
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

التقييم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

التقييم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي