المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
العدد الخامس والستين شهر (10) 2023

"أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية"

دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء/الأردن

***الدكتور عامر زعل الجعافـــــرة**

الملخص

سعت الدراسة لتحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء ، وذلك من خلال تصميم استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (130) موظف وموظفة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، وخصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية) وبين الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة زيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء لما له من أهمية في رسم السياسة المستقبلية لجودة الخدمات التي تقدمها وتحقق الريادة والميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي ، الميزة التنافسية ، المستشفيات الخاصة.

*** أستاذ مساعد في أكاديمية الشرطة القطرية .**

Amer.jaafreh67@yahoo.com

"The Impact of Strategic planning in Achieving Competitive Advantage" : A Field Study in Private Hospitals in Zarqa Governorate \ Jordan

***Dr. Amer Za'al Al-Ja'afreh**

Abstract:

The study sought to achieve its main objective of measuring the impact of the Strategic planning in its dimensions(strategic vision, strategic mission, strategic objectives) in Achieving Competitive Advantage in private hospitals in Zarqa Governorate, through the design of a questionnaire distributed to a

random sample consisted of (130)) male and female employees The statistical analysis program (SPSS) was used to analyze and process the data. The study concluded that there is a positive relationship with statistical significance between strategic planning (strategic vision, strategic mission, strategic objectives) and competitive advantage.

The study recommended increasing interest in applying strategic planning by private hospitals in Zarqa Governorate because of its importance in drawing up future policy for the quality of services they provide and achieving entrepreneurship and competitive advantage.

Key words: Strategic planning, Competitive Advantage, , private hospitals.

* Assistant professor @ Qatar Police Academy.

المقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي مدخل تعمل المنظمات على تطبيقه بهدف الوصول إلى أعلى المستويات من الأداء والتفوق في أعمالها وأنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها المنشودة , وإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر حجر الأساس لنجاح أي منظمة , كونه المسار والطريق الذي تسترشد به وتسير عليه المنظمات في مسيرتها للوصول إلى المستقبل المنشود , وهذا يتطلب منها ان تقوم بوضع أهداف استراتيجية لجميع المستويات الإدارية وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في اطار خططها الاستراتيجية.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورياً للمستشفيات التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية وخصوصاً مع ثورة التكنولوجيا المعاصرة في مجال العلوم الطبية وازدياد حدة المنافسة بين المستشفيات في تقديم خدماتها الصحية والعلاجية بكفاءة وفعالية , وبالتالي فأن نجاح المستشفيات يتطلب منها أن تقوم بتطوير خططها الاستراتيجية مما يساعد على تحسين جودة خدماتها لإشباع رغبات واحتياجات المرضى من الخدمات الصحية والطبية على اختلاف انواعها والتي تتسم بالتغير السريع في الوقت الحاضر.

ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تقوم به المستشفيات ونجاحها في تقديم خدماتها الصحية للمجتمع الأردني وخاصة في محافظة الزرقاء, فإن هذه الدراسة تسعى لقياس مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.

مشكلة الدراسة:

تحتاج المستشفيات إلى امتلاك تخطيط استراتيجي بسبب تحديات العولمة والتطور الهائل في الخدمات الطبية والمنافسة الشديدة والتي تحتاج منها إلى التركيز المستمر على ما يحصل في بيئتها الداخلية والخارجية لضمان البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين بالإضافة الى خلق فرص تساعدها على تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل .

إن المستشفيات الحديثة تواجه العديد من الصعوبات والتحديات والتي تتمثل في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي بالمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من حيث انتشار الامراض والاوبئة والتطور العلمي في مجال الخدمات الطبية والعلاجية مما قد يؤثر على فعالية الأداء والانجاز ,ونظراً لأن المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء تواجه منافسة كبيرة فيما بينها وبين المستشفيات الحكومية التي تقدم الخدمات الصحية والعلاجية مما يفرض عليها جلب وتطوير الأفكار والتوجهات ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية الحديثة التي تساعدها في تحقيق مزايا تنافسية كبيرة , وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي :

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء ؟

أهداف الدراسة:

تعمل الدراسة على تحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء ، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية) في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.
- التعرف على مستوى توافر الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.

أسئلة الدراسة وفرضياتها:

- **أسئلة الدراسة:** اعتمادًا على مشكلة الدراسة تم صياغة السؤال الرئيس التالي: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء ؟

- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء ؟ش

- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء ؟

فرضيات الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن مراجعة الدراسات الأدبية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، سعت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

H_{0-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{0-1-1} :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.

الفرضية الفرعية الثانية:

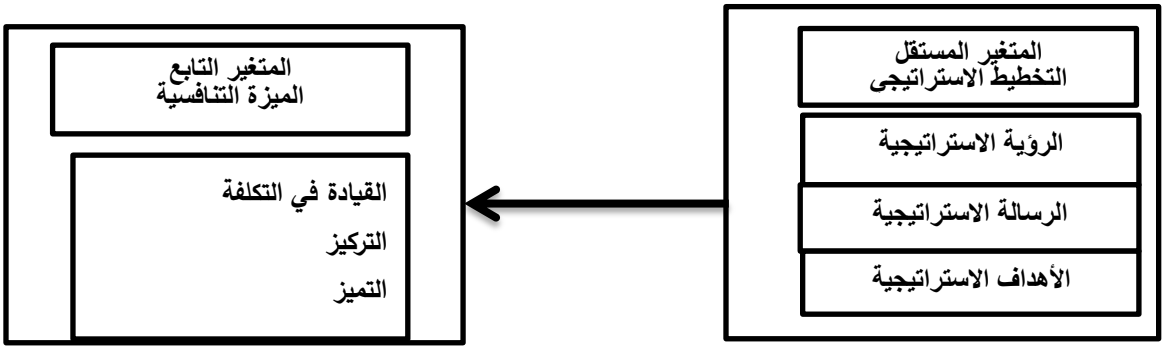
H_{0-1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{0-1-3} :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء.

أنموذج الدراسة الافتراضي:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب السابق، وخلص إلى بناء أنموذج الدراسة الآتي والذي يوضح العلاقة بين متغيراتها:



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد الى الدراسات التالية:

(Alhosseiny ,2023), (عبدالرحمن، والحميدي، 2022),(Soebroto & Budiyanto,2021)، (عبيد, وآخرون , 2021), (كوثر, وبن تربح 2021)، (Mulyaningsiha et al,2021).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث وتبين الأثر الكبير للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لما له من أثر كبير على بقاء واستمرار المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء والاستحواذ على أكبر حصة من السوق من خلال تقديم خدمات صحية وعلاجية عصرية تتفق مع رغبات وحاجات المرضى المتزايدة والتي ترتكز على التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية للدراسة من الدور الكبير الذي تقوم به المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء في تقديم خدمات صحية وعلاجية للمرضى تتسم بالجودة والكفاءة وتحقق لها الأرباح العالية بالإضافة الى مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني, وقد تفيد النتائج والتوصيات الإدارة العليا والمعنيين في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء بالعمل على إيجاد بنية تحتية تُطور من عملياتها الإدارية وأهدافها وخططها الاستراتيجية ، بما يعزز الأداء ويحقق لها التميز في تقديم خدماتها, ومن المتوقع أن تمثل هذه الدراسة أهمية للباحثين والمهتمين بموضوع التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات تعمل في محافظات أخرى.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التخطيط الاستراتيجي:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة القرارات، التي بواسطتها تتمكّن الإدارة العليا في المنظمة، من وضع تصوّر لتوجه المنظمة المستقبلي، وتسخير كافة قدراتها المادية والمعنوية، وحشد جميع إمكانياتها المتاحة، للوصول الى أهداف المنظمة المستقبلية البعيدة المدى ، باستخدام أمثل وأفضل الطرق والوسائل والأساليب.

هناك العديد من التعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، وأهمها: فقد عرفه (Yevhenii,2016) على أنه قدرة المنظمات على التكييف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية عقلانية، لأن التخطيط الاستراتيجي العقلاني هو عملية رسمية ومنطقية ومنهجية ومستمرة تتضمن تنظيم وترتيب الأولويات في تنفيذ وتطبيق

الاستراتيجيات والبرامج المخططة، وتشخيص للمشاكل الإدارية ووضع طرق لحلها، وتقديم ميزة استراتيجية للمنظمات على منافسيها مع الاهتمام المستمر بالتعامل مع التغيرات البيئية المختلفة، وتقليل الهدر في الموارد وتخفيف حالة الشك والمخاطر التي يمكن ان تواجه المنظمات .

بينما عرفه (جعفر,2017) على أنه قيام المنظمة بالانتقال من العمليات الإدارية اليومية إلى مواجهة الأزمات التي تواجهها للوصول إلى رؤية جديدة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة وكل هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، والذي يحقق في النهاية للمنظمة توجيها فعالاً وتحقيقاً لأهدافها بصورة أمثل. ويُطلق على التخطيط الاستراتيجي أيضا بالتخطيط الشامل أو بتخطيط الأهداف، ويكون تخطيط بعيد المدى طويل أو متوسط الأمد ويُشكل خطة عامة تسهل عملية الإدارة الناجحة.

أما(الزهراني ,2020) فقد عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحسين الأداء في المنظمات من خلال قيامها بوضع ورسم التصور الأفضل لمستقبلها , مما يساعدها على إنجاز وتحقيق أهدافها المخططة والمحددة طويلة المدى بأحسن وأفضل الأساليب.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً على أنه وضع خطط بعيدة المدى للمستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء بهدف تحسين مستوى الخدمات الصحية والعلاجية المقدمة للمرضى والارتقاء بها بإتباع تخطيط مرن قادر على مواجهة أي تغيرات في البيئة المحيطة على أن يتضمن تطوير الرؤية والرسالة وتحديد فرق التخطيط ، وجمع المعلومات ، وتحديد الأهداف الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي :ستعتمد هذه الدراسة لتحقيق أهدافها على الأبعاد الآتية :

1. الرؤية الاستراتيجية: تعتبر الرؤية أداة استراتيجية مهمة للغاية والتي تعمل على تحديد وضع وموقف المنظمة بعد خمس سنوات أو أكثر من اليوم الذي يتم رسمها ووضعها فيه ، كما تُعبر الرؤية

الاستراتيجية عن اتجاه المنظمة طويل المدى نحو أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، كذلك تمثل الرؤية الاستراتيجية انعكاساً لإدراك المستقبل المنشود للمنظمة. (Bora & Mewada, 2017).

وتُعرف الرؤية الاستراتيجية إجرائياً على أنها قدرة المستشفيات الخاصة في الزرقاء على تحديد توجهها المستقبلي وتخطيط خط سير أعمالها، وذلك من خلال صياغة تصور استراتيجي يرتبط باحتياجاتها، وتحديد أهدافها والغاية من وجودها في التميز في المجال الصحي والعلاجي .

2. الرسالة الاستراتيجية: تعكس عمل المنظمة وما تهدف إلى تقديمه من خلال استغلال مواردها وإمكانياتها المختلفة , بحيث يعمل ذلك على عكس صورتها التي ترغب في الظهور بها أمام جميع الأطراف التي تستفيد من منتوجاتها وخدماتها التي تقدمها وفي الأسواق التي تعمل بها .(القطامين , 2019) .

وتُعرف الرسالة الاستراتيجية إجرائياً بأنها الغايات والاعمال والخدمات الصحية والعلاجية التي تقدمها والتي وجدت من أجلها المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء .

3. الأهداف الاستراتيجية : تحديد أهداف للمنظمة مع الاخذ بعين الاعتبار أن تكون دقيقة وواضحة وواقعية وايضاً مفهومة ومقبولة لدى العاملين وتتوافق مع امكاناتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم ، وفي نفس الوقت أن تكون قابلة للقياس والتقييم لمعرفة هل تم تحقيقها بناءً على ما تم تحديده مسبقاً عند وضعها . (المبارك, والخليوي , 2017).

كذلك أعتبر (الزهراني , 2020) الأهداف الاستراتيجية العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي ، وأن الأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تطمح إي منظمة لتحقيقها وقد تكون قصيرة أو طويلة المدى .

وتُعرف الأهداف الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة المستشفيات الخاصة في الزرقاء على صياغة أهداف مرتبطة مباشرةً في رؤيتها ورسالتها تعمل على تحسين مخرجاتها من الخدمات الصحية والعلاجية للمرضى والتي تسعى إلى تحقيقها في فترة زمنية معينة.

الميزة التنافسية:

لقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين ، وسيتم إستعراض عدة تعريفات للميزة التنافسية أهمها: تعريف (Naliaka & Namusonge,2015) أن الميزة التنافسية تعبر عن الأساليب التي تتبعها المنظمة بهدف اكتشاف طرق جديدة وحديثة تستطيع عن طريقها إنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون باستطاعتها تطبيق هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق فيها على منافسيها.

في حين أن (Al-najjar, 2016) عرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على استخدام طرق وإجراءات واستراتيجيات من شأنها العمل على تقديم سلع وخدمات عالية الجودة للعملاء, تتفوق فيها على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر بكفاءة وفعالية.

أما (Paulu & Murdapa,2017) فأشار الى الميزة التنافسية على أنها الأعمال التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل عن المنافسين أو تقوم بعمل لا يمكن عمله من قبل المنافسين أو امتلاك المنظمة لموارد ومصادر متنوعة ومطلوبة من قبل المنافسين، ويمكن تحقيق الاستدامة لهذه الميزة التنافسية من خلال مهارة التكيف والاستجابة المستمرة للموارد الداخلية للمنظمة مع الاتجاهات والحاجات الخارجية المتغيرة، بالإضافة الى صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المختلفة التي تعزز المحافظة على الميزة التنافسية بشكل فعال ومستمر .

وحدد(العواودة , 2019) الميزة التنافسية بتفرد المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة عندما تمتلك الكفاءات أو القدرات أو الموارد الملموسة أو غير الملموسة، وتكون المنظمة متميزة عن غيرها إذا امتلكتها مجتمعة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية تنشأ من امتلاك المنظمة للموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية والتكنولوجيا الحديثة . ومن وتُعرف الميزة التنافسية إجرائياً قدرة المنظمة على استغلال الموارد والكفاءات المتاحة بإتباع استراتيجيات محددة في تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة ومنفعة تتفوق فيها منافسيها .

أبعاد الميزة التنافسية :

لا يوجد اتفاق بين معظم الأكاديميين والباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية ويعود ذلك لتعدد وجهات نظرهم حول الموضوع، و ستعتمد هذه الدراسة على الاستراتيجيات والأبعاد الأكثر أهمية وانتشاراً .

1 . استراتيجية قيادة التكلفة : يرى (Feng et al.,2019) أن المنظمة تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بهدف البيع بأقل سعر ممكن مقارنة مع المنافسين في السوق , والحصول على أكبر حصة سوقية من العملاء باعتبارهم الدخل المالي الذي يحقق الربحية للمنظمة .

ويعتمد نجاح المنظمة في إتباع استراتيجية قيادة التكلفة من خلال بحثها عن مصادر توريد متعددة للحصول على المواد الخام وشرائها بأقل الأسعار تمكنها من بيع المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء بأسعار أقل من المنافسين تحقق رغبات ورضا العملاء والتحكم بالسوق .(Chai et al, 2020). وتُعرف استراتيجية قيادة التكلفة إجرائياً فأن استراتيجية قيادة التكلفة قدرة المستشفيات الخاصة في الزرقاء على تقديم الخدمات الصحية والعلاجية بأقل تكلفة ممكنة للمرضى مقارنة مع المستشفيات الأخرى المنافسة.

2 . استراتيجية التركيز :أعتبر (Stonehouse & Snowdon,2007) بأن المنظمات تحقق استراتيجية التركيز في سوق جغرافية محددة وليس في كامل السوق , ويكون باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز .

وتقوم المنظمة من خلال اتباعها لهذه الاستراتيجية بالتركيز في تقديم منتجاتها وخدماتها على مجموعة معينة من العملاء أو باستهداف سوق جغرافية محددة, وتسعى المنظمة من ذلك حصولها على ميزة تنافسية في السوق المستهدف بتقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين جراء تركيزها على خفض التكلفة أو تقديم المنتجات والخدمات بدرجة عالية من الجودة أو الخصائص المميزة أو خدمات ما بعد البيع . (Artha& Mulyana , 2018) . وتُعرف استراتيجية التركيز إجرائياً قدرة المستشفيات الخاصة في الزرقاء على التركيز على تقديم خدماتها الصحية والعلاجية لكافة

المواطنين والمرضى ضمن منطقة المحافظة التي تعمل بها المستشفيات وتتفوق فيها على منافسيها .

3 . استراتيجية التميز : بحسب (Wang et al. ,2011) فأن منظمات الأعمال تقوم بتقديم منتجات وخدمات مميزة وذات قيمة للعملاء مما يجعلهم مستعدين للدفع مقابل هذا التميز , بشرط ان يدرك العملاء هذا التميز على مستوى السوق , وتعتمد المنظمات في ذلك على اختيار فئة محددة من العملاء واشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم بمنتجات وخدمات تتميز بجودة عالية وذات خصائص فريدة يصعب على المنافسين في السوق تقديمها أو تقليدها , وفي هذه الاستراتيجية تكون تكلفة الإنتاج والخدمات مرتفعة ويكون العملاء على استعداد للدفع بغض النظر عن سعرها لتميزها , وبما أن سعر البيع يكون مرتفعاً فإن ذلك يحقق ربح عالي للمنظمات .

أما (Goel et al.,2018) عرف التميز على أنها مجموعة الخصائص التي تتميز بها المنتجات والخدمات ويدركها العملاء لأنها ذات قيمة لهم , وتشمل جودة هذه المنتجات والخدمات وجودة طريقة تقديمها وجودة خدمات ما بعد البيع . وتُعرف استراتيجية التميز إجرائياً قدرة المستشفيات الخاصة في الزرقاء على تقديم خدماتها الصحية والعلاجية لمرضها بطريقة عصرية تواكب التطورات الحديثة في عالم الطب تضمن بها رضا وولاء كافة المواطنين لنوعية وجودة خدماتها.

الدراسات السابقة:

دراسة (عبدالرحمن، والحميدي، 2022)، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، وتحديد مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية حول توفر درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه بجامعة الطائف، حيث بلغ عددهم(335) وقد توصلت الدراسة الى النتائج أهمها إن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية

ومستوى الميزة التنافسية جاءت بدرجة (عالية), وتوجد علاقة طردية ما بين (متوسطة / قوية) بين مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل وبين الميزة التنافسية ككل.

دراسة (كوثر, وبن تربح 2021), التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط , هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي ومدى مساهمته في تفعيل الميزة التنافسية، حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزء نظري للإلمام بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وجزء تطبيقي استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات واستطلاع آراء مؤسسة الإسمنت بالأغواط، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرة الإدارة على تحليل متغيرات داخلية وخارجية وصياغة الخطة وتنفيذها للحصول على ميزة تحسن بها المؤسسة وضعها التنافسي.

دراسة (عبيد، وآخرون 2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي على القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية: الدور الوسيط للقدرة التنافسية , هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط للقدرة التنافسية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التصديرية , ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع الاستبانات على عينة من رؤساء (مجلس الإدارة, ومديري الإدارة , والمديرين التنفيذيين , ورؤساء الأقسام) , وبعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية والقدرة التصديرية , وأن القدرة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التصديرية , وأوصت الدراسة بضرورة دراسة الفرص التصديرية الضائعة في الأسواق الخارجية واستغلالها , والتوسع في تقديم منتجات تلبي احتياجات الأسواق الخارجية .

الدراسات الاجنبية :

دراسة (Alhosseiny ,2023) بعنوان:

The Impact of Strategic Planning, Strategic Thinking, and Strategic Agility on Competitive Advantage: Literature Review

هدفت الدراسة باعتبارها دراسة مكتبية نوعياً، إلى شرح بعض المفاهيم الحيوية والحاسمة في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، وهي: التخطيط الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، والميزة التنافسية. ومن خلال مراجعة الأدبيات تم دراسة العلاقات بين هذه المتغيرات وتأثيرها على الميزة التنافسية, وتوصلت الدراسة إلى إن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية كلها متغيرات مترابطة ، ولكل منها تأثير على الميزة التنافسية للمنظمة , ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على منافسيها من الضروري أن يكون لديها فهم جيد لهذه المفاهيم، ومعرفة كيفية الاستفادة منها (كأدوات) لتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة ديناميكية وسريعة التغير.

دراسة (Soebroto & Budiyanto,2021) بعنوان :

The Role of Competitive Advantage as Mediating the Effect of Strategic Planning on Company Performance

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الميزة التنافسية كوسيط في أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة, وبعد استخدام نماذج التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي , وأن للميزة التنافسية تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي , ويمكن للتخطيط الاستراتيجي تحسين أداء الشركة من خلال زيادة الميزة التنافسية لها.

دراسة (Mulyaningsiha et al,2021) بعنوان:

The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة سوكابومي، إندونيسيا . وباستخدام تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي: رغبات أصحاب المصلحة الخارجيين، والتشجيع الداخلي للشركة، وقاعدة بيانات الشركة تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة, وأن بُعد أصحاب

المصلحة الخارجيين له التأثير الأعلى، في حين أن قاعدة بيانات الشركة لها التأثير الأقل. وأن على الشركات الصغيرة والمتوسطة زيادة الاهتمام بقاعدة بيانات الشركة عند إعداد التخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تناولت أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية, الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية) وأثرها على الميزة التنافسية ، حيث أن الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة لم تدرس تأثير هذه الأبعاد وإنما درستها مع أبعاد أخرى على المتغير التابع. كما تميزت الدراسة الحالية على حسب علم الباحث في مجال تطبيقها على المستشفيات الخاصة حيث لم يسبق أن تم تطبيقها على المستشفيات في الأردن .

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني التحليلي، وتم استخدام أسلوبِ التحليل الوصفي في معالجة موضوع الدراسة، لكونه أكثرَ المناهج ملائمةً لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضيّاتها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة في مدينة الزرقاء والبالغ عددها (4) مستشفيات وهي (مستشفى قصر شبيب ، مستشفى الرازي الجديد ، مستشفى جبل الزيتون ، مستشفى الحكمة)

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (130) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم لتطبيق الدراسة.

جدول رقم (1): التوزيع النسبي لخصائص أفراد الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	56	43.1
	اناث	74	56.9
العمر	30 سنة فاقل	48	37.0
	30–40 سنة	50	38.4
	46 فما فوق	32	24.6
المستوى التعليمي	بكالوريوس	64	49.2
	ماجستير	42	32.3
	دكتوراه	24	18.5
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	22	16.9
	رئيس قسم	38	29.3
	موظف اداري	70	53.8
المجموع		130	% 100

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعَيْن من المصادر لجمع البيانات هما:

1. **المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال: الاستبانة كأداة لقياس، لتغطِّي كافّةَ متغيّرات الدراسة وبما يؤدّي لقياس العلاقة بين المتغيّرات واختبار فرضيّات الدراسة حيث اعتمد الباحث على الدراسات الآتية : (Alhosseiny ,2023), (عبدالرحمن، والحميدي،2022), (Soebroto & Budiyanto,2021) ،(عبيد, وآخرون , 2021), (كوثر, وبن تربح 2021)، (Mulyaningsiha et al,2021).
2. **المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال المصادر المكتبية ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أداة القياس : تمثل الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية وتحتوي على ثلاثة مجموعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس التخطيط الاستراتيجي.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات التي تقيس الميزة التنافسية.

تصحيح أداة الدراسة: تم تصميم مقياس الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي بحيث تأخذ الاجابات على الفقرات خمس درجات للموافقة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وتم اعطاء الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي بهدف تحديد درجة الموافقة.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، فتشير بيانات الجدول (2) الى أن معامل ثبات متغير التخطيط الاستراتيجي بطريقة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، قد بلغ (0.945) ولمتغير الميزة التنافسية بلغ (0.878) وهما معاملا ثبات مرتفعة ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل متغير على حدى، وتعد جميع معاملات ثبات متغيرات الدراسة مناسبة لأغراضها.

جدول (2): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير		عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	5	0.774
	الرسالة الاستراتيجية	5	0.896
	الأهداف الاستراتيجية	5	0.904
	الكلي	15	0.945
الميزة التنافسية	قيادة التكلفة	5	0.781
	التركيز	5	0.855
	التميز	5	0.774
	الكلي	15	0.878

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، كما يأتي:

1. للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الأتية:
   - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتأكد من ثبات أداة الدراسة.
   - التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لتحليل نتائج الدراسة:
   - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض النتائج الوصفية للدراسة.
   - تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط.
   - اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به.

النتائج: أولاً: النتائج الوصفية

1. النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على متغير التخطيط الاستراتيجي ومجالات المتغير

المجال	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الرؤية الاستراتيجية	3	3.18	0.88	متوسطة
الرسالة الاستراتيجية	2	3.27	0.93	متوسطة
الأهداف الاستراتيجية	1	3.33	0.87	متوسطة
الدرجة الكلية	---	3.26	0.83	متوسطة

يبين الجدول (3) وجود درجة متوسطة من الموافقة على توفر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.26) وانحراف معياري (0.83)، وجاء في الدرجة الاولى مجال الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.87)، وفي الدرجة

الثانية جاء مجال الرسالة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاء الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.88).

أ. الرؤية الاستراتيجية

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الرؤية الاستراتيجية

الفقرة	الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يملك المستشفى رؤية واضحة	1	3.20	1.17	متوسطة
2	تعتبر رؤية المستشفى واقعية	4	3.17	1.13	متوسطة
3	يعرف الموظفين رؤية المستشفى	2	3.18	1.14	متوسطة
4	يضع المستشفى رؤية شاملة عن أوضاعه المستقبلية	3	3.18	1.15	متوسطة
5	توضح الرؤية التوجهات المستقبلية للمستشفى	5	3.16	1.12	متوسطة
الدرجة الكلية			3.18	0.88	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16–3.20) وبمتوسط حسابي كلي (3.18) وانحراف معياري (0.88)، مما يشير الى ان الرؤية الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يملك المستشفى رؤية واضحة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " توضح الرؤية التوجهات المستقبلية للمستشفى " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)

وانحراف معياري (1.12). وهذا يشير الى أن المستشفى يملك رؤية واضحة وواقعية ومعروفة لدى الموظفين تعكس تطلعاته المستقبلية .

ب . الرسالة الاستراتيجية

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الرسالة الاستراتيجية

الفقرة	الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يلتزم الموظفين في تطبيق رسالة المستشفى	5	3.06	1.16	متوسطة
2	توضح رسالة المستشفى طبيعة عمله	4	3.20	1.21	متوسطة
3	تشجع رسالة المستشفى الموظفين على الابداع في العمل	3	3.34	1.18	متوسطة
4	يملك المستشفى رسالة مكتوبة	1	3.39	1.19	متوسطة
5	يحرص المستشفى على نقل رسالته الى كافة الموظفين	2	3.38	1.24	متوسطة
الدرجة الكلية			3.27	0.94	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.06– 3.39) وبمتوسط حسابي كلي (3.27) وانحراف معياري (0.94)، مما يشير الى ان الرسالة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يملك المستشفى رسالة مكتوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.19)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " يلتزم الموظفين في تطبيق رسالة المستشفى " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.16)، ويشير ذلك إلى قيام المستشفى بتوضيح رسالته المكتوبة الى كافة الموظفين للالتزام فيها والابداع في تقديم الخدمات الصحية والعلاجية للمواطنين .

ج . الأهداف الاستراتيجية

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الأهداف الاستراتيجية

الفقرة	الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتصف أهداف المستشفى بالمرونة للاستجابة للتغيرات المستقبلية	4	3.31	1.19	متوسطة
2	يضع المستشفى أهداف مفهومه من قبل الموظفين	3	3.33	1.12	متوسطة
3	يضع المستشفى أهداف تتفق مع موارده وإمكانياته	1	3.44	1.15	متوسطة
4	يختار المستشفى أهداف تتفق مع رؤيته ورسالته	2	3.43	1.16	متوسطة
5	يشارك كل قسم في المستشفى في إعداد الأهداف الاستراتيجية	5	3.18	1.19	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.33	0.87	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18–3.44) وبمتوسط حسابي كلي (3.33) وانحراف معياري (0.87)، مما يشير الى ان الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يضع المستشفى أهداف تتفق مع موارده وإمكانياته " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يشارك كل قسم في المستشفى في إعداد الأهداف الاستراتيجية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.19). ويشير ذلك الى أن المستشفى يتبنى أهداف استراتيجية مرنة متفقه مع رؤيته ورسالته ومفهومه من قبل الموظفين وضمن موارده المتاحة.

2. النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية:

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على متغير الميزة التنافسية ومجالات المتغير

المجال	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
استراتيجية قيادة التكلفة	2	3.25	0.80	متوسطة
استراتيجية التركيز	3	3.20	0.90	متوسطة
استراتيجية التميز	1	3.65	0.95	متوسطة
الدرجة الكلية	---	3.36	0.61	متوسطة

يبين الجدول (7) وجود درجة متوسطة من الموافقة على الميزة التنافسية بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وانحراف معياري (0.61)، وجاء في الدرجة الاولى مجال استراتيجية التميز بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.95)، وفي الدرجة الثانية جاء مجال استراتيجية قيادة التكلفة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.80)، بينما جاء مجال استراتيجية التركيز بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.95).

1. استراتيجية قيادة التكلفة

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير استراتيجية قيادة التكلفة

الفقرة	الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يهتم المستشفى بالبحوث والتطوير من أجل أقل التكاليف.	3	3.23	1.17	متوسطة
2	يستخدم المستشفى التكنولوجيا بالحد المقبول من التكلفة .	4	3.24	1.23	متوسطة
3	يحدد المستشفى سعر خدمات أقل من المستشفيات الأخرى.	2	3.30	1.18	متوسطة
4	يراعي المستشفى الوضع المادي للمرضى عند تسعير خدماته .	5	3.18	1.06	متوسطة
5	يحرص المستشفى على تقديم خدماته للمرضى بأقل تكلفة ممكنة.	1	3.32	1.20	متوسطة
الدرجة الكلية			3.25	0.80	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18-3.32) وبمتوسط حسابي كلي (3.25) وانحراف معياري (0.80)، مما يشير الى ان استراتيجية قيادة التكلفة جاء بدرجة

متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يحرص المستشفى على تقديم خدماته للمرضى بأقل تكلفة ممكنة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يراعي المستشفى الوضع المادي للمرضى عند تسعير خدماته " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.06). مما يشير الى أن المستشفى يعمل على خفض تكلفة خدماته الصحية والعلاجية , وتقديمها للمرضى بأسعار أقل من المستشفيات الأخرى معتمداً على البحوث والتكنولوجيا لكي تتناسب مع السعر المقبول لدى المرضى والمواطنين .

2 . استراتيجية التركيز

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير استراتيجية التركيز

الفقرة	الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يقوم المستشفى بتقييم وضع المحافظة التي يقدم فيها خدماته الصحية والعلاجية بصفة مستمرة.	3	3.21	1.17	متوسطة
2	يركز المستشفى في البحث عن مناطق مستهدفة جديدة .	4	3.14	1.17	متوسطة
3	يتبع المستشفى استراتيجية التركيز على كل منطقة جغرافية في المحافظة بمعزل عن الأخرى.	2	3.30	1.18	متوسطة
4	يُقيم المستشفى نوعية الخدمات المقدمة للمحافظة المستهدفة.	1	3.31	1.24	متوسطة
5	يمتلك المستشفى قدرات تمكنه من دخول مناطق جديدة.	5	3.05	1.21	متوسطة
الدرجة الكلية			3.20	0.90	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.05-3.31) وبمتوسط حسابي كلي (3.20) وانحراف معياري (0.90)، مما يشير الى ان استراتيجية التركيز جاء بدرجة

متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يُقيم المستشفى نوعية الخدمات المقدمة للمحافظة المستهدفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.24)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يمتلك المستشفى قدرات تمكنه من دخول مناطق جديدة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (1.21). مما يشير إلى حرص المستشفى على تقديم خدمات صحية وعلاجية نوعية للمرضى والمواطنين في المحافظة تتناسب مع احتياجات كل منطقة ضمن المحافظة بصفة مستمرة , ويبحث عن مناطق جديدة لخدماتها ضمن القدرات التي يملكها .

3 . استراتيجية التميز

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير استراتيجية التميز

الفقرة	الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يضع المستشفى استراتيجيات مستقبلية لضمان التميز في خدماته.	5	3.56	1.12	متوسطة
2	يسعى المستشفى إلى كسب سمعة له من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية الدائمة تميز بها خدماته.	4	3.65	1.09	متوسطة
3	يعمل المستشفى على تقديم خدمات تفوق توقعات المرضى والمواطنين.	2	3.68	1.14	مرتفعة
4	يحرص المستشفى على الأبحاث والدراسات والتطوير لتقديم خدمات مميزة.	1	3.71	1.15	مرتفعة
5	يتميز المستشفى بوجود موارد بشرية ومادية تتفوق فيها على المستشفيات الأخرى.	3	3.65	1.06	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.65	0.95	متوسطة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.56–3.71) وبمتوسط حسابي كلي (3.65) وانحراف معياري (0.95)، مما يشير الى ان استراتيجية التميز جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يحرص المستشفى على الأبحاث والدراسات والتطوير لتقديم خدمات مميزة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " يضع المستشفى استراتيجيات مستقبلية لضمان التميز في خدماته." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.12). ويشير ذلك إلى حرص المستشفى بالسعي إلى القيام بالأبحاث والابداع والابتكار بتقديم خدمات تفوق توقعات المرضى والمواطنين , واستغلال كافة الموارد المتاحة, والقيام بحملات ترويجية للخدمات التي يقدمها.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية :

H_{0-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية ,الأهداف الاستراتيجية) على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الزرقاء.

يجب توفر شرطين لتطبيق الانحدار الخطي والاختبارات العلمية، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والاخر هو اتباع التوزيع الطبيعي، لذلك تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، واختبار الارتباط الذاتي، ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

- تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05).

- تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) فذلك يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول(11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير المستقل	مجالات المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	2.522	0.395
	الرسالة الاستراتيجية	2.844	0.352
	الأهداف الاستراتيجية	2.822	0.354

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد من مجالات متغير التخطيط الاستراتيجي تقل عن 10 حيث أنها تتراوح بين (2.522–2.844)، أما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.352–0.395) وجميع قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية ,الأهداف الاستراتيجية) على الميزة التنافسية .

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	أبعاد التوجه الاستراتيجي	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التخطيط الاستراتيجي	0.717	0.514	42.622	3 121 124	*0.000	الرؤية الاستراتيجية	0.166	2.389	*0.018
						الرسالة الاستراتيجية	0.180	2.602	*0.010
						الأهداف الاستراتيجية	0.188	2.525	*0.013

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى ان العلاقة ايجابية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية ,الأهداف الاستراتيجية) وبين الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.717)، وتأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.622) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (51.4%) من التباين في الميزة التنافسية يعود الى التخطيط الاستراتيجي. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير لجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية ,الأهداف الاستراتيجية) في الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (2.389، 2.602، 2.525) والدلالات الاحصائية لها (0.018، 0.010، 0.013). وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة. وقد يعود ذلك الى أن الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الزرقاء تتأثر الى حد كبير بمستوى اداء العاملين في هذه المستشفيات والذي يأثر بدرجة وضع المستشفيات للرؤية الاستراتيجية ,الرسالة الاستراتيجية ,الأهداف الاستراتيجية ، مما ينعكس على عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع البرامج التنفيذية اللازمة لتعزيز الميزة التنافسية .

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{0-1-1} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية) على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الزرقاء.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرؤية الاستراتيجية في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
الرؤية الاستراتيجية	**0.640**	**0.409**	**85.179**	**1** **123** **124**	***0.000**	**0.440**	**9.229**	***0.000**

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن العلاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.640)، وتأثير الرؤية الاستراتيجية في الميزة التنافسية ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.179) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (40.9%) من التباين في الميزة التنافسية يعود الى الرؤية الاستراتيجية. كما وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير الرؤية الاستراتيجية في الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.229) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناءً عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الاولى وتقبل الفرضية البديلة. وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير الرؤية الاستراتيجية في الميزة التنافسية، فكلما زاد اهتمام المستشفيات الخاصة في الزرقاء بوضع رؤية شاملة وواضحة ومفهومة من كافة الموظفين لتقديم خدماتها للمرضى والمواطنين القاطنين ضمن محافظة الزرقاء من خلال وضع خطط استراتيجية ضمن رؤية استراتيجية مستقبلية كلما استطاعت تحقيق ميزة تنافسية تتفوق فيها على المستشفيات الأخرى المنافسة لها.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{0-1-2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية) على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الزرقاء.

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرسالة الاستراتيجية في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
الرسالة الاستراتيجية	**0.659**	**0.435**	**94.606**	**1 123 124**	***0.000**	**0.426**	**9.727**	***0.000**

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الى ان العلاقة ايجابية بين الرسالة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.659)، وتأثير الرسالة الاستراتيجية في الميزة التنافسية ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (94.606) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير

قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (43.5%) من التباين في الميزة التنافسية يعود الى الرسالة الاستراتيجية. كما وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير الرسالة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.727) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناءً عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك في قيام المستشفيات الخاصة في الزرقاء بتوضيح ما تسعى إليه من أعمال وخدمات للموظفين والالتزام بها من قبلهم من اجل تقديم الخدمات الصحية والعلاجية ذات الجودة والنوعية للمرضى والمراجعين والمواطنين وتلبية الاحتياجات المستقبلية بعد دراستها بما يتفق مع رسالتها ,مما سينعكس على تحقيق الميزة التنافسية لها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{0-1-3} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الزرقاء.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الأهداف الاستراتيجية في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
الأهداف الاستراتيجية	0.657	0.431	93.197	1 123 124	*0.000	0.458	9.654	*0.000

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الى ان العلاقة ايجابية بين الأهداف الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.657)، وتأثير الأهداف الاستراتيجية في الميزة التنافسية ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (93.197) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (43.1%) من التباين في الميزة التنافسية يعود الى الأهداف الاستراتيجية. كما وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير الأهداف الاستراتيجية في الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.654) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناءً عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة. وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير

الأهداف الاستراتيجية في الميزة التنافسية ، فكلما قامت المستشفيات الخاصة في الزرقاء بوضع أهداف مشتقة من رؤيتها ورسالتها وواضحة وقابلة للقياس ومرنة للاستجابة لأي تغييرات تحدث من الناحية الصحية والعلاجية مستقبلاً مع حرصها على مشاركة الجميع في إعدادها, فأن ذلك سيحقق لها الميزة التنافسية مقارنة مع المستشفيات الأخرى .

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فأنها توصي بما يأتي :

- زيادة الاهتمام بتطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تطرقت لها الدراسة لما لها من أهمية في رسم السياسة المستقبلية لجودة الخدمات التي تقدمها المستشفيات الخاصة في الزرقاء وتحقق لها الريادة والميزة التنافسية .
- ضرورة تركيز المستشفيات الخاصة في الزرقاء على ان تكون رؤيتها قائمة على التميز في الخدمات الصحية والعلاجية وتتفق مع رسالتها مع التأكيد باستمرار على توضيحها لكافة الموظفين.
- ضرورة زيادة اهتمام المستشفيات الخاصة في الزرقاء بالاستمرار في صياغة الأهداف الاستراتيجية التي تعمل على أحداث نقله نوعية في جودة الخدمات الصحية والعلاجية .
- توصي الدراسة الباحثين بضرورة تناول متغيرات وابعاد أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة والعمل على تناولها وتحليلها في الدراسات المستقبلية.

المراجع:

المراجع العربية:

- جعفر , يونس(2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. *مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*. مجلد (21) العدد(1).
- الزهراني، عبد العزيز (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030, *مجلة العلوم الاقتصادية*

والإدارية والقانونية , كلية الاقتصاد والادارة – جامعة الملك عبد العزيز – المملكة العربية السعودية. المجلد(4), العدد (1)

- عبدالرحمن ,هوازن , الحميدي , منال (2022). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, *مجلة الباحثين في العلوم التربوية* / كلية التربية جامعة سوهاج , مجلد (12) العدد (12).
- عبيد, هاني, رفعت , ماجدة, صالح , علي , موسى , عمار (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي علي القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية: الدور الوسيط للقدرة التنافسية, *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*, مجلد(11) العدد (1).
- العواودة، وليد مجلي(2019). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة إربد – الأردن. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد (39) العدد(1).
- القطامين , احمد (2019). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- كوثر ,بلحوت , بن تربح , بن تربح ,2021). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط. *المجلة الجزائرية لاقتصاديات الإدارة*, مجلد (15) العدد (1).
- المبارك ,عهود ,الخليوي , لينا (2017). *ماهية التخطيط الاستراتيجي واهميته، نظرة إدارية وإسلامية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، مجلد(18) العدد (58).

المراجع الأجنبية:

- Alhosseiny, H.M. (2023). The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: Literature review. *Academy of Strategic Management Journal*, 22(S2), 1-14.
- Al-najjar , F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian

Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science,* 7(2): 114-125.

- Artha I. & Mulyana B, (2018). The Effect of Internal and External Factors of Companies on Profitability and its Implications on Stock Price Index of State-Owned Banks,"*The Economics and Finance Letters*", 5(2).
- Bora, L. V., & Mewada, R. K. (2017). Visible/solar light active photocatalysts for organic effluent treatment: Fundamentals, mechanisms and parametric review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 76, 1393-1421.
- Chai, Q., Xiao, Z., & Zhou, G. (2020). Competitive strategies for original equipment manufacturers considering carbon cap and trade. Transportation Research Part D: *Transport and Environment*, 78, 102193. doi: 10.1016/j.trd.2019.11.022.
- Feng, T. Dan ,W. Alan, L . Ben Nanfeng, L. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research* , Volume 100, July 2019, Pages 111-121.
- Goel, R., Singh, A., & Ghanbarnejad, F. (2018). Modeling competitive marketing strategies in social networks. Physical A: Statistical Mechanics and Its Applications. doi:10.1016 /j.physa.2018.11.035.
- Mulyaningsiha , D., Danial ,R., Kokom, M., Taqwaty, R,.Yuyun,Y.,(2021). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises *Management Science Letters.* 11 , 411–416.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5): 87-104.
- Paulus, A. & Petrus M., (2017). The Utilization of Resource-Based View Theory on Minimarket Retail: Its Implication toward Strategy and Competitive Advantage. *SSRN Electronic Journal.* 10.2139/ssrn.2894121.

- Soebroto, G.,& Budiyanto, M.,(2021). The Role of Competitive Advantage as Mediating the Effect of Strategic Planning on Company Performance. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development* . Volume 04 Number 02.
- Stonehouse, G. & Snowdon ,B,. (2007) . Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness , *Journal of Management Inquiry*, 16 (3).
- Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5).
- Yevhenii, S., (2016). Justification the strategy of enterprise development: PJSC «Elektrotermometriya» Case Study, *Final Dissertation submitted to Instituto Politécnico de Bragança*, Spain.