

## أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء

الاستلام : 16/مايو/ 2023  
التحكيم : 27/مايو/ 2023  
القبول : 10/يونيو/ 2023

Fahmi Mohammed Abdu Sallam<sup>(\*,1)</sup>  
Wail Sultan Alhakimi<sup>2</sup>

فهمي محمد عبده سلام<sup>(\*,1)</sup>  
وائل سلطان الحكيمي<sup>2</sup>

© 2023 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup>PhD scholar, Business Administration Center, Sana'a University, Yemen

<sup>2</sup>Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences, Taiz University, Yemen

<sup>1</sup> باحث دكتوراه، مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء

<sup>2</sup> أستاذ مشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز

\* عنوان المراسلة : [alhakimi.fahmi@gmail.com](mailto:alhakimi.fahmi@gmail.com)

## أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية وأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من سبعة مستشفيات أهلية وقد تم اختيارها بناء على حجمها وعمرها، استهدفت الدراسة الوظائف القيادية والإشرافية لعدد 270 مفرده، واستخدمت طريقة المسح الشامل في تحديد عينة الدراسة، وتم توزيع عدد 270 استبانة، استرد منها 264 استبانة، وجاءت منها 244 استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v 28، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية وأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، وأوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في المستشفيات، وتدريب الكادر، وخلق ثقافة تنظيمية معززة بممارسات أخلاقية، وتبني نظام رقابي لتصحيح الأخطاء، وتحسين جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المنظمي، المستشفيات الأهلية اليمنية.

## The Impact of Strategic Leadership Practices on Organizational performance: A Field Study at Yemeni Private Hospitals in Sana'a

### Abstract:

The study aimed to explore the impact of strategic leadership and its dimensions (strategic direction, core capabilities, human capital development, organizational culture, and balanced organizational control) on organizational performance in Yemeni private hospitals in Sana'a. The study followed the descriptive quantitative design. The study population consisted of seven Yemeni private hospitals in Sana'a selected based on their size and age. The study used the complete census method to select the study sample which included 270 individuals with leadership and supervisory positions. A total of 270 questionnaires were distributed, of which 264 were returned. Only 244 questionnaires were valid for analysis. Data was analyzed using SPSS 28 software. The study revealed that there is a statistically significant impact of strategic leadership and its dimensions (strategic direction, core capabilities, human capital development, organizational culture, and balanced organizational control) on organizational performance in Yemeni private hospitals in Sana'a. The study recommends paying more attention to strategic leadership in hospitals, training staff, establishing an organizational culture enhanced by ethical practices, and adopting a control system to correct errors and improve the quality of service.

**Keywords:** strategic leadership, organizational performance, Yemeni private hospitals.

## المقدمة:

أصبح المشهد التنافسي في القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيدا وتحديا، ولا يمكن التنبؤ به، ويتطلب اتخاذ قرار أكثر دقة وسرعة وقدرة الشركة على التغيير والمضي قدما بالمؤسسة من خلال استراتيجيات قابلة للتطبيق للحفاظ عليها في بيئة الأعمال العالمية المليئة بالتحديات والصعاب (Wheeler, McFarland, & Kleiner, 2007)، ويعتمد الأداء التنظيمي بالفعل على دور القادة الاستراتيجيين (Bacha, 2010)، والأداء متعدد الأبعاد يعد ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات (Supriyatno, 2016). وتقليديا، يتم قياس أداء الشركة من خلال النجاح المالي والربحية بالإضافة إلى المتغيرات الرئيسية مثل: العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات، والعائد على الاستثمار (Chu, Chan, Yu, Ng, & Wong, 2011). وقد يبدو أن معظم المنظمات تعمل بشكل جيد على المدى القصير؛ بسبب ظروف السوق المواتية، أو ربما تكون قد أنشأت مركزا مناسباً بما يكفي لمنتج واحد أو موقع سوق واحد، ولكن يمكن أن يتغير ذلك بسرعة عندما تتدهور ظروف العمل أثناء عدم الاستقرار الاقتصادي (Zakharin, Stoyanova-Koval, Kychko, Marhasova, & Shupta, 2021).

وتعد القيادة في المنظمات حجر الأساس؛ كونها هي من يقوم بتوجيه الأفكار الإدارية ودعمها (الديراوي، 2022)، وبالتالي تساهم القيادة العليا الممثلة بالقيادة الاستراتيجية بشكل كبير بالدعم والمساندة للمهام والأنشطة، وهذا ما يقودها إلى النجاح؛ لذا فالقيادة الاستراتيجية هي منبع الفكر الإبداعي والابتكاري، وصاحبة الرؤية الاستراتيجية، وتمثل الرقابة، والتنسيق، والتوجيه، والثقافة، والتدريب، والقيم والمثل للآخرين، وبالتالي تمثل القيادة الاستراتيجية بؤرة النجاح ومحور القوة في المؤسسة (Crossan, Vera, & Nanjad, 2008).

ويرى Hitt و Ireland (2005) و Bateman (2009) أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على توقع المرونة وتصورها والحفاظ عليها، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي في المنظمات، والقيادة الاستراتيجية هي القدرة على التأثير على الآخرين في صنع القرار اليومي الذي يعزز قدرة المنظمة على البقاء على المدى الطويل مع الحفاظ في الوقت نفسه على استقرارها المالي على المدى القصير (Rowe, 2001).

وبالتالي، فإن القيادة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في النهوض بالمؤسسات، ومنظمات الأعمال، وتحسين مستويات أدائها، وأداء موظفيها؛ مما يساعدها في التغلب على التحديات والمشاكل التي يطرحها الواقع العملي والسوق التنافسي، ورفع مستوى أدائها، والقدرة على أداء دورها بكفاءة عالية في جميع بيئات العمل مهما كانت معقدة وغامضة (Al-Othmani, 2023).

### مفهوم الأداء المنظمي:

يعرف الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وتحقيق أهدافها بفاعلية، والوصول إلى مخرجات تناسب مستخدميها (Peterson, Gijbsbers, & Wilks, 2003, 1)، كما عرفه Hunger و Wheelen (2010) بأنه نتيجة نهائية لمجموعة من الأنشطة، والنتائج الفعلية التي تمارسها القيادة الإستراتيجية للمنظمة والتي يتم قياسها في العادة بالربحية وعائدها على الاستثمار.

وفي سياق هذه الدراسة، يعرف الأداء المنظمي إجرائيا بأنه المنظومة الكاملة من الأنشطة التي يقوم بها المستشفى من أجل تحقيق الاستدامة المالية من خلال تحقيق رضا العملاء وتحسين البنية التحتية وتطوير وتنمية مهارات الكادر البشري.

### أبعاد الأداء المنظمي:

1. البُعد المالي: ويُعرف بأنه تحقيق الأهداف المالية للمنظمة من خلال: زيادة الربحية، وتخفيض التكاليف (Niven, 2008, 20).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف البُعد المالي إجرائياً على أنه قدرة المستشفى على تحقيق الاستدامة المالية، والربحية، وتخفيض التكاليف، وتحقيق أهداف المستشفى المالية.

2. يُعد العملاء؛ ويُعرف بأنه الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل إشباع رغبات العملاء، واحتياجهم، وتحقيق رضاهم (الخفاجي وياغي، 2015).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد العملاء إجرائياً بأنه تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تلبي حاجة العميل، وتحقق رضاه، وكذلك القدرة على اكتساب عملاء جدد والمحافظة عليهم.

3. يُعد العمليات الداخلية؛ ويُعرف بأنه "جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء" (الغالبى، 2009، 224).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد العمليات الداخلية إجرائياً بأنه جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المستشفيات وتتمثل في امتلاك المعدات، والتقنيات الحديثة، وتطوير البنية التحتية ونظم المعلومات.

4. يُعد التعلم والنمو؛ ويُعرف بأنه "اكتساب المنظمة للمعارف، والخبرات التي تعزز تنافسيتها، وتحويل المقترحات الجديدة إلى تطبيق، واكتساب القيم الإيجابية؛ مما يؤدي إلى تحسين السلوكيات الفردية والجماعية" (حمزة، 2012، 2).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد التعلم والنمو إجرائياً بأنه اكتساب المستشفى للمعارف، والمهارات والخبرات التي تجعلها متميزة، بالإضافة إلى تطوير وتدريب كوادرها؛ لغرض الإبداع في تقديم الخدمات وتحسين جودتها.

#### مفهوم القيادة الاستراتيجية :

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة، وأنه القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي وضرورة وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الأفراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤية" (محمد، 2016، 344)، وتعرف أيضاً بأنها :

قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير على الآخرين على نحو يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، وهي كذلك تمثل الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء والقوة لإدراك أهمية هذه الاستراتيجية وحقيقتها وإلهامهم للتوجه الصحيح (الفرجاني والدرباق، 2015، 57-58).

بينما عرفها Hitt، Ireland، Hoskisson (2007) بأنها القدرة على جعل الآخرين قادرين على التغيير الاستراتيجي كلما تطلب الأمر ذلك ومع تمكينهم من التعامل وفق المرونة اللازمة، وعرفها Rowe (2001) بأنها نجاح المنظمة في الأمد الاستراتيجي من خلال القدرة العالية على التأثير على الآخرين عند اتخاذ القرارات، ويرى Hitt و Ireland (1999) أن القيادة الإستراتيجية تمثل "قدرة القائد على التوقع والتنبؤ والمرونة بشكل مستمر مع التفكير بصورة إستراتيجية والقدرة على العمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي تمكن من إيجاد المستقبل، وتزويد التنظيم بالميزات التنافسية" (حمودة، 2005، 255)، وتُعرف القيادة الاستراتيجية أيضاً بأنها :

القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب، والبعيد؛ لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، 2002، 39).

ولأغراض هذه الدراسة، تُعرف القيادة الإستراتيجية إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات التي تقوم بها القيادة في المستشفيات الأهلية متمثلة بتحديد توجهها الإستراتيجي بشكل واضح واستثمار الموارد والمقدرات لديها، وتطوير رأس المال البشري وتبني ثقافة تنظيمية معززة بممارسات أخلاقية، وممارسة رقابة تنظيمية متوازنة تحقق من خلالها أهدافها الإستراتيجية.

### أبعاد القيادة الإستراتيجية :

1. تحديد التوجه الاستراتيجي؛ ويُعرف بأنه "تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية" (العريضي، 2017، 137)، ولأغراض هذه الدراسة، يُعرف تحديد التوجه الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة القيادة الإستراتيجية على تحديد رؤية المستشفيات ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها المرسومة وفق الإستراتيجيات.

2. الحفاظ على المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها؛ وتُعرف بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية للمؤسسة وكذلك الاهتمام بالموجودات الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005)، وتُعرف أيضاً بأنها مجموعة من المهارات الفريدة والعوامل التنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى تكامل الموارد والقابليات، وتكييف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Chen & Chang, 2010).

ولأغراض هذه الدراسة، تُعرف استثمار المقدرات الجوهرية إجرائياً بأنها استخدام المستشفى للموجودات الملموسة وغير ملموسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تجعله يحافظ على البقاء والاستمرار.

3. رأس المال البشري؛ ويشير إلى المعرفة والمهارات التي تمتلكها قوى العمل داخل المؤسسة" (باديس، 2014، 46). ويُعرف بأنه "زيادة المهارات والخبرات وتراكم المعرفة لدى الأفراد مع مرور الوقت، ومن أهم مؤشرات قياسه إبداع العاملين واتجاهات العاملين" (الطويل، 2018، 221).

ولأغراض هذه الدراسة، يُعرف رأس المال البشري إجرائياً بأنه قيام القيادة في المستشفيات الأهلية بتنمية رأس مالها البشري، وتطويره، وتحسين قدراته ومهاراته، وزيادة خبراته من خلال التدريب والتأهيل والمؤتمرات، والبحوث؛ من أجل تحقيق أهدافها ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها.

4. الثقافة التنظيمية؛ وتُعرف بأنها مجموعة من الأيدولوجيات والرموز، والقيم الجوهرية التي تشارك بها المنظمة بأكملها، وتؤثر على طريقة عملها (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001)، وتُعرف أيضاً بأنها دعم عمليات التعلم المنظمي والإبداع من خلال هياكل أفضيه مرنة (Hitt, Haynes, & Serpa, 2010).

ولأغراض هذه الدراسة، تُعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار الجوهرية والأعراف والأخلاقيات والسلوكيات التي تتبناها المستشفيات الأهلية، وتغرسها لدى العاملين فيها، وتعمل على تعزيزها لتحقيق أهدافها.

5. الرقابة التنظيمية المتوازنة؛ وتُعرف بأنها توفير وتأسيس النماذج الرقابية الفعالة التي تسهل من عملية المرونة وإبداع الموظفين، والقدرة على توجيه الأحداث إلى أماكنها الصحيحة (Hitt et al., 2010).

ولأغراض هذه الدراسة، تُعرف الرقابة التنظيمية المتوازنة إجرائياً بأنها قدرة المستشفيات الأهلية على الرقابة الفعالة والمتوازنة، لأعمالها المخططة، وتقييمها ومعالجة أخطائها، وتعزيز إيجابياتها بما يحقق أهدافها.

## الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية):

أوضحت دراسة العامري والمقرمي (2021) دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة الى وجود ممارسة متوسطة للقيادة الاستراتيجية وأبعادها.

واختبرت دراسة أحمد وخوجلي (2021) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، وارتكزت على معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خان يونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، وبينت النتائج وجود ممارسة متوسطة للقيادة الاستراتيجية.

وتناولت دراسة السفاري (2021) الأثر المعدل للتوجه الريادي (الاستباقية، وتحمل المخاطر) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، في البنوك التجارية والإسلامية العاملة في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسة عالية للقيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن.

وتناولت دراسة المقرمي (2020) دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية مع وجود اهتمام بالقيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية حيث جاء بعد استثمار المقدرات الجوهرية هو البعد الأكثر اهتماماً.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المنظمي):

هدفت دراسة المعبقي (2020) إلى تحديد الآثار المختلفة للتوافق الاستراتيجي الرباعي (استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية الائتمان، الرقابة التنظيمية، وعدم التأكد البيئي) في الأداء المنظمي، في البنوك التقليدية والإسلامية العاملة بالجمهورية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوافق الاستراتيجي (كتغير متعدد) في الأداء المنظمي للبنوك مجتمع الدراسة، كما توصلت إلى عدم وجود أثر لعدم التأكد البيئي في الأداء المنظمي، بينما يعدل عدم التأكد البيئي سلبياً على أثر التوافق الاستراتيجي (كتغير متعدد) في الأداء المنظمي.

وأوضحت دراسة السدعي (2020) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابياً للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى وجود أثر للإبداع في تحقيق الأداء المنظمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع يتوسط العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء المنظمي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المنظمي):

هدفت دراسة Sawe و Kiptoo (2022) إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في هيئة مواني كينيا، وخلصت الدراسة إلى أن التواصل مع تحديد التوجه الاستراتيجي يؤثران على أداء المنظمة بشكل إيجابي، واستثمار المقدرات الجوهرية الأساسية هي الداعم الرئيس في الأداء المنظمي، وأظهرت النتائج أيضاً أن تنمية رأس المال البشري بشكل صحيح تحسن من الأداء، كما أن الثقافة التنظيمية مهمة أيضاً في الأداء المنظمي، وأوصت الدراسة بأن تقوم هيئة الموانئ الكينية بتطبيق القيادة الاستراتيجية في مؤسساتها لزيادة الأداء بشكل إيجابي.



وهدفت دراسة Wakhisi (2021) إلى تقييم تأثير القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، الثقافة التنظيمية، والرقابة المتوازنة) على الأداء المنظمي في شركات تصنيع السكر المملوكة للدولة في غرب كينيا، واسترشدت الدراسة بنظرية القائد الأعلى، ونظرية التبعية البيئية، ونظرية الطوارئ، ونظرية السمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الإستراتيجية وأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، الثقافة التنظيمية، والرقابة المتوازنة) على الأداء المنظمي في شركات السكر في كينيا.

وتناولت دراسة Muturi و Kerubo (2019) قياس تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء المنظمي، وخلصت للدراسة إلى أن التوجيه الاستراتيجي، وتدريب الموظفين والتأكيد على الممارسات الأخلاقية تساهم في تحسين مستوى الأداء المنظمي، وتؤكد نتائج هذه الدراسة على أن القيادة الإستراتيجية مرتبطة بشكل إيجابي مباشر وغير مباشر بأداء مصانع الشاي في مقاطعة كيسي.

وبينت دراسة Meres (2019) تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية على أداء الشركة (أي مؤسسة الائتمان والادخار Dedit في شرق تيغراي في إثيوبيا)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير للإدارة الإستراتيجية على الأداء المنظمي.

كما بحثت دراسة Egbuta و Akinlabi، Onu (2018) قياس العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي في شركات التصنيع المختارة في نيجيريا، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإستراتيجية لها علاقة قوية مع الأداء المنظمي لبعض شركات التصنيع المختارة في نيجيريا حيث إن القيادة الإستراتيجية تؤثر على الأداء المنظمي بنسبة 73% لكنها أكدت أن العلاقة غير مباشرة لأنها تتأثر بالتغيرات البيئية والظرفية.

وكشفت دراسة Machuki و Jaleha (2018) عن وجود فجوة بحثية في المراجعات الأدبية للدراسة التي تناولت العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي من خلال مراجعة نقدية للأدبيات المفاهيمية والتجريبية ذات الصلة لإبراز احتمالية تأثير البيئة الخارجية والتغيير المنظمي على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الافتراضات ترسي استنتاجا مفاده أن التأثير المباشر للقيادة الإستراتيجية على الأداء هو محل خلاف غير حاسم؛ بسبب التأثير المعدل والوسيط المحتمل للبيئة الخارجية، والتغيير المنظمي على التوالي.

وتناولت دراسة Sharif و Alhyasat (2018) قياس العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي في شركة المدن الصناعية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي.

وهدفت دراسة Amin، Riaz، Dahri (2016) و Waseem إلى تقييم تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء المنظمي في البنوك من خلال إدارة المعرفة من قبل مديري الفروع في كراتشي، باكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع العلاقات جاءت دالة إحصائياً بشكل كبير؛ حيث تبين أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي، وأن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بينهما بشكل إيجابي.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الاستراتيجية من عدة جوانب؛ فمنها ما ركز على القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المنظمي في بيئات بحثية مختلفة، مثل: دراسة Kiptoo و Sawe (2022)، ودراسة Muturi و Kerubo (2019) في كينيا، ودراسة Onu et al. (2018) في نيجيريا، ودراسة Meres (2019) في إثيوبيا، ودراسة Dahri et al. (2016) في باكستان، ودراسة Sharif و Alhyasat (2018) في الأردن، كما تناولت الدراسات السابقة القيادة الاستراتيجية في البنوك مثل دراسة السفاري (2021)، وفي التعليم العالي مثل دراسة العامري والمقرمي (2020)، وتناولت الدراسات



السابقة الأداء المنظمي في البنوك مثل: دراسة المعبقي (2020)، وفي التعليم المهني مثل: دراسة السدي (2020)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد موضوعها بدقة، حيث لم تتناول الدراسات السابقة موضوع أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية ولاسيما في البيئة اليمنية، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو موضوعها الذي تناول أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في مجتمع مختلف، وبيئة مختلفة، حيث إنها تناولت البيئة اليمنية، وتناولت مجتمع القيادات في المستشفيات الأهلية. وقد تم اختيار القيادات في المستشفيات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء ليكونوا عينة الدراسة؛ كونهم هم الأكثر فهما وارتباطا بالقيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي. كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وأثره على المتغير التابع (الأداء المنظمي) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الذي يشمل الأداء المالي وغير مالي.

## مشكلة الدراسة:

إن التغيرات البيئية والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم تحتم على جميع المنظمات مواكبة التطورات للحفاظ على مكانتها واستمراريتها بين منافسيها (Dervitsiotis, 2006)، ولكي تبقى المنظمات في الطليعة يجب عليها ممارسة كل ما هو فعال لتحسين أدائها التنظيمي فهو يعد مؤشر النجاح لجميع المنظمات (Idris, 2008 & Ali)، وقد بينت الأدبيات البحثية السابقة مثل: دراسة (Sawe & Kiptoo, 2022)، ودراسة (Wakhisi, 2021) أن من أحد العوامل الفعالة في تحسين الأداء المنظمي هو وجود قيادة استراتيجية تساهم في التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ.

فالقيادة الاستراتيجية تساهم في رسم المستقبل للمنظمة، وتساهم في الاستفادة من موارد المنظمة وكفاءتها، وتشجيع الإبداع وتدريب العاملين وهذا بدوره يعود على تحسين الأداء المنظمي، وقد أكدت بعض الدراسات السابقة وجود تدن في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأهلية اليمنية (Anbori, Ghani, Yadav, Daher, & Su, 2010). علاوة على ذلك، وفقا لـ (Zawiah et al., 2020) و (Alnaqeb, 2023)، فإن الحرب في اليمن أثرت على القطاع الصحي وعلى مستوى الأداء والخدمات المقدمة، إضافة إلى ذلك، تناولت الدراسات السابقة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في قطاعات مختلفة مثل: الاتصالات، والصناعة، والتعليم العالي، والتعليم المهني، والقطاع المصرفي، سواء في البيئة اليمنية والعربية والعالمية، لكن هذه الدراسات لم تتناول أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في القطاع الصحي ولاسيما المستشفيات الأهلية، وبالتالي تعد هذه الدراسة محاولة لسد الفجوة البحثية لقياس أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

## تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعدها في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟
- ما واقع الأداء المنظمي بأبعاده في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟
- ما أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. قياس واقع الأداء المنظمي بأبعادها في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. دراسة أثر القيادة الاستراتيجية وأبعادها على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

## الأهمية النظرية والعملية للدراسة:

1. ستضيف هذه الدراسة إلى الجانب النظري جوانب متعددة في المستشفيات الأهلية فيما يتعلق بممارسة القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي.
2. ستكون هذه الدراسة مرجعا مهما للباحثين المهتمين بدراسة القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية.
3. تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصحي في كل البلدان بما فيها اليمن.
4. تكمن أهمية الدراسة من أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على المتغيرات التنظيمية الأخرى.
5. نظرا لأهمية القيادة الاستراتيجية ولا سيما في المستشفيات الأهلية ستساعد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية في كيفية تحسين الأداء المنظمي.
6. ستساهم النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة في توجيه نظر القائمين على المستشفيات الأهلية اليمنية وغيرها في أهمية اتباع ممارسات القيادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المنظمي بفعالية.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) وأثرها في الأداء المنظمي بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

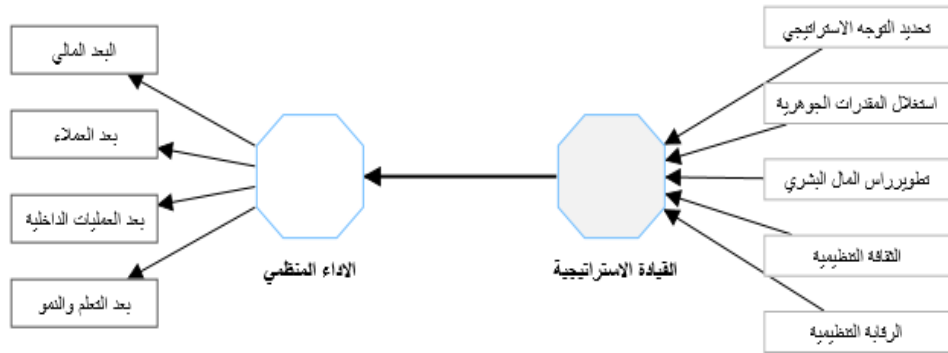
الحدود الزمانية والمكانية:

أجريت هذه الدراسة في العام 2023 في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

الحدود البشرية:

استهدفت الدراسة القيادات الإدارية والطبية والفنية في 7 مستشفيات أهلية يمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

## أنموذج الدراسة:



شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

## النظرية المفسرة لنموذج الدراسة: نظرية الاعتماد على الموارد:

تشير هذه النظرية إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مثل تطوير المقدرات الأساسية والاستثمار في تنمية رأس المال البشري، يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. ومن خلال الاستفادة من هذه الموارد، يمكن للمؤسسة تحقيق أداء متفوق بمرور الوقت، حيث أن نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory) تقوم على افتراض أن الموارد الداخلية للمنظمة هي المصدر الرئيس لتحقيق الأداء الممتاز والمستدام على المدى الطويل، وتشير هذه النظرية إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية يمكن أن تؤثر على الأداء المنظمي بشكل مباشر، من خلال تطوير واستخدام الموارد الداخلية بشكل فعال (Platonova, 2013).

وفي هذه النظرية، تشير ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وتحديد المقدرات الأساسية والميزات التنافسية الفريدة التي تمكن المنظمة من تحقيق الأداء الممتاز، وبموجب هذه النظرية، فإن تعزيز هذه الممارسات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي من خلال توفير الموارد الداخلية اللازمة لتحقيق التميز التنافسي، وعلى سبيل المثال، تحسين ممارسات تطوير الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي عن طريق تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة (Özçelik, Aybas, & Uyargil, 2016). وبالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسات تحسين الثقافة التنظيمية، وتطوير القدرات الأساسية للمنظمة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018).

وإجمالاً، فإن نظرية الاعتماد على الموارد تفسر العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي، من خلال تعزيز الموارد الداخلية للمنظمة، وتحسين استخدامها، وتشير هذه النظرية إلى أن تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي عبر توفير الموارد اللازمة لتحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:  
\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستغلال المقدرات الجوهرية على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

## منهجية الدراسة:

### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الكمي المسحي الارتباطي كونه الأنسب للدراسة الكمية والذي يدرس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابع.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الوظائف القيادية، والإشرافية في سبعة مستشفيات أهلية يمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد تم استهداف المدراء، ونوابهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الوحدات؛ كونهم المعنيين بالقيادة الاستراتيجية، وقد تم اختيار هذه المستشفيات كونها الأكبر من حيث الحجم (عدد الأسرّة)، أي أنها تملك أكثر من 50 سريراً وهي والأقدم من حيث سنة التأسيس أي عمرها أكبر من 5 سنوات، وقد تم استثناء أي مستشفى طاقته الاستيعابية أقل من 50 سرير والتي عمرها أقل من 5 سنوات، وتم استخدام طريقة المسح الشامل لعدد 270 قيادة في المستشفيات الأهلية اليمنية محل الدراسة في أمانة العاصمة، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة

عدد القيادات الإدارية	اسم المستشفى
66	مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا
49	المستشفى الأوروبي الحديث
25	المستشفى الألماني الحديث
28	المستشفى اليمني الألماني
40	مستشفى أزال النموذجي
30	المستشفى الأهلي الحديث
32	مستشفى عبد القادر المتوكل النموذجي
270	الإجمالي

المصدر: (يعقوب، 2020)، وأيضا عبر التواصل مع مدراء الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة.

### أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين؛ كي تناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، وسنوات الخدمة). وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية ويحتوي على 22 فقرة موزعات في خمسة أبعاد: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة)، والمتغير التابع (الأداء المنظمي) ويحتوي على 16 فقرة موزعة في أربعة أبعاد: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وتم توزيع 270 استبانة، واسترد منها 264 استبانة، واستبعد منها 20 استبانة؛ لعدم صلاحيتها بسبب النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وتم تحليل عدد 244 استبانة.

## التحليل الإحصائي:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28، وتم معالجة القيم المفقودة، وتقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة اختبار ليفين؛ لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة أيضا الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد واختبار التباين الأحادي الاتجاه.

## الصدق والثبات لأداة الدراسة:

### صدق المحتوى:

تم الرجوع الى الدراسات السابقة لبناء الاستبانة، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في المجال الطبي والإداري من اجل تحكيمها وابداء ملحوظاتهم حول: المتغيرات، والأبعاد، والفقرات، وقاموا بتقديم الملاحظات، وتم العمل بمعظم ملحوظاتهم التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

## الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة:

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغير الكلي وأبعاده (القيادة الاستراتيجية وأبعادها، والأداء المنظمي وأبعاده)، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): الثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الثبات الكلي
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	.827	.000	4	.918	.909
	المقدرات الجوهرية	.883	.000	4	.881	
القيادة الاستراتيجية	تطوير رأس المال البشري	.872	.000	5	.900	.825
	الثقافة التنظيمية	.859	.000	5	.875	
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.850	.000	4	.912	
الأداء المنظمي	البعد المالي	.795	.000	4	.883	.825
	بعد العملاء	.879	.000	4	.898	
	بعد العمليات	.842	.000	4	.901	
	بعد التعلم والنمو	.733	.000	4	.912	

تشير النتائج في الجدول (2) إلى وجود ارتباط عالٍ دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001 بين المتغير الكلي وبين الأبعاد وهذا يؤكد وجود صدق تقارب بين المتغير وتلك الأبعاد وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. كما بين الجدول (2) أن هناك ثبات عالياً واتساق داخلي في فقرات الدراسة حيث، جاءت كل قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.700، وهذا يشير إلى قابلية الاستبانة لإعادة التطبيق على عينة مماثلة.

## وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (3) خصائص عينة الدراسة وفق الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع الوظيفة.

جدول (3): المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	المتغير	
70.5%	172	ذكر	الجنس
29.5%	72	أنثى	
25.8%	63	أقل من 30 سنة	العمر
50.0%	122	من 30 - 40 سنة	
22.1%	54	من 41 - 50 سنة	
2.0%	5	أكثر من 50 سنة	
20.1%	49	دبلوم	المؤهل العلمي
57.8%	141	بكالوريوس	
19.7%	48	ماجستير	
2.5%	6	دكتوراه	
18.0%	44	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
33.6%	82	من 5 - 10 سنوات	
19.3%	47	من 11 - 15 سنة	
29.1%	71	أكثر من 15 سنة	
34.8%	85	مسؤول وحدد	الوظيفة
44.7%	109	رئيس قسم	
18.4%	45	مدير إدارة	
0.4%	1	نائب مدير عام	
1.6%	4	مدير عام	

#### تحليل استجابة عينة الدراسة على فقرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت السباعي (7 = موافق بشدة، 6 = موافق، 5 = موافق نوعاً ما، 4 = محايد، 3 = غير موافق نوعاً ما، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة)، وبناء عليه تم اعتماد القيم التالية للحكم على المتوسط: (1 إلى 1.86 منخفض جداً)، و(1.87 إلى 2.71 منخفض)، و(2.72 إلى 3.75 منخفض نوعاً ما)، و(3.76 إلى 4.42 متوسط)، و(4.43 إلى 5.28 مرتفع نوعاً ما)، و(5.29 إلى 6.14 عالٍ)، و(6.15 إلى 7 عالٍ جداً).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

وللإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعادها في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟"، استخدمت الدراسة المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية النسبية، كما هو موضح في الجدول (4) الذي يبين التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

جدول (4): المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
عالٍ	85.4%	0.934	5.979	تحديد التوجه الاستراتيجي
عالٍ	84.8%	0.975	5.933	استغلال المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها
عالٍ	81.0%	1.085	5.673	تطوير رأس المال البشري
عالٍ	85.8%	0.880	6.003	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسة الأخلاقية
عالٍ	84.2%	0.947	5.895	الرقابة التنظيمية المتوازنة
عالٍ	84.2%	0.828	5.896	ممارسات القيادة الاستراتيجية

وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية اليمنية محل الدراسة جاء عالياً بمتوسط (5.896) وانحراف معياري (0.828) وأهمية نسبية (84.2%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العامري والمقرمي (2021) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من الممارسات للقيادة الاستراتيجية في عينة دراستهم. وجاء بعد الثقافة التنظيمية الأكثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بمتوسط (6.003) وانحراف معياري (0.880) وأهمية نسبية (85.8%)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عمل المستشفيات قائم على الأخلاقيات، وبالتالي فالمستشفيات تركز على الممارسات الأخلاقية وتعمل بكل اجتهاد من أجل تعزيز ثقافتها التنظيمية القائمة على الممارسات الأخلاقية. بينما جاء بعد تطوير رأس المال البشري الأقل بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بمتوسط (5.673) وانحراف معياري (1.085) وأهمية نسبية (81.0%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العامري والمقرمي (2021) التي توصلت إلى أن تطوير رأس المال البشري جاء في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة عليه، ويمكن تفسير ذلك إلى أن تطوير رأس المال البشري مكلف مادياً وخصوصاً التدريب النوعي الذي يحتاج إلى السفر خارج البلد؛ مما يجعل القائمين عليها لا يهتمون بذلك اهتماماً كافياً.

ولإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: "ما واقع الأداء المنظمي وأبعاده في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟"، استخدمت الدراسة المتوسطات، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، كما هو موضح في الجدول (5) الذي يبين التحليل الوصفي لأبعاد الأداء المنظمي. جدول (5): المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الأداء المنظمي

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
المالي	5.848	1.072	83.5 %	عال
العملاء	6.029	0.963	86.1 %	عال
العمليات الداخلية	6.070	0.905	86.7 %	عال
التعلم والنمو	6.084	0.945	86.9 %	عال
الأداء المنظمي	6.008	0.788	85.8 %	عال

يتضح من الجدول (5) أن مستوى الأداء المنظمي جاء مرتفعاً بمتوسط (6.008) وانحراف معياري (0.788) وأهمية نسبية (85.8%)، وجاء بعد التعلم والنمو الأعلى من وجهة نظر الباحثين بمتوسط (6.084) وانحراف معياري (0.945) وأهمية نسبية (86.9%)، وعلى الرغم من أن بعد تطوير رأس المال البشري جاء هو الأقل أهمية في ممارسات القيادة الاستراتيجية إلا أن التعلم والنمو كان مرتفعاً، بينما جاء البعد المالي في المستوى الأدنى بمتوسط (5.848) وانحراف معياري (1.072) وأهمية نسبية (83.5%)، وهذا يؤكد أن المستشفيات الأهلية تمر بوضع متأزم خلال السنوات الأخيرة؛ نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها اليمن منذ العام 2015م.

#### اختبار الفرضيات:

ولاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء"، وبعد التأكد من أن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي هي علاقة خطية، وأن توزيع البواقي طبيعي، وأن هناك ثباتاً في تجانس تباين الأخطاء، وأن الأخطاء مستقلة وخالية من الارتباط الذاتي، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط؛ لقياس أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي

ملخص النموذج		التباين		معاملات الانحدار	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	ف	الدلالة	درجة الحرية	B
.773	.596	358.75	.001	1, 242	.736
					خطأ المعياري
					.039
					ت
					18.941
					الدلالة
					.001



يبين الجدول (6) وجود علاقة قوية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.773)، وتفسر القيادة الاستراتيجية ما نسبته 59.6% من التباين في الأداء المنظمي (معامل التحديد = 0.597)، وهذا يشير إلى جودة النموذج ودقته التنبؤية والتفسيرية ويؤكد ذلك ملائمة النموذج من خلال دلالة قيمة (ف=358.75) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يعني أن النموذج ذو دلالة معنوية في دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي.

ويتضح من الجدول (6) أيضاً أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي (معامل الانحدار  $B = 0.736$ )، وجاءت قيمة (ت=18.941) عند مستوى دلالة أقل من 0.001؛ وهذا يعني أنه عندما يزيد مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 100% يزيد الأداء المنظمي بنسبة 73.6%، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسة.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية، استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد بعد التأكد من افتراضاته، حيث تبين وجود علاقة خطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية الخمسة والأداء المنظمي، وتحقق ثبات تجانس تباين الأخطاء، وكان هناك استقلالية في البواقي، حيث جاءت قيمة اختبار Durbin-Watson أكبر من 1 وأصغر من 3 وقريبة من 2، وتم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالٍ بين المتغيرات المستقلة، حيث جاءت قيم معامل تضخم التباين أقل من 5، ويوضح الجدول (7) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي.

جدول (7): الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي

معامل	معاملات الانحدار				التباين			ملخص النموذج	
	معامل	ت	الخطأ	B	البعده	الدلالة	درجة الحرية	معامل التحديد	معامل الارتباط
التباين	الدلالة	المحسوبة						Adj R <sup>2</sup>	MR
2.377	.001	11.679	.037	.435					
3.121	.001	6.765	.034	.233					
2.590	.001	9.150	.035	.325	<.001	5,238	76,657	.609	.785
2.851	.001	8.208	.038	.309					
2.659	.001	13.299	.036	.477					

#### يبين الجدول (7) النتائج الآتية:

- وجود علاقة قوية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) والأداء المنظمي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط المتعدد MR (0.785)، وتفسر أبعاد القيادة الاستراتيجية ما نسبته 60.9% من التباين في الأداء المنظمي (معامل التحديد المصحح  $Adj R^2 = 0.609$ )، وهذا يشير إلى جودة النموذج ودقته التنبؤية والتفسيرية، ويؤكد ذلك ملائمة النموذج من خلال دلالة قيمة (ف = 112.960)، وبالتالي يمكن التأكيد على أن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- وجود أثر دال إحصائياً لتحديد التوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي (معامل الانحدار  $B = 0.435$ )، حيث جاءت قيمة (ت = 11.679) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.
- وجود أثر دال إحصائياً لاستغلال المقدرات الجوهرية على الأداء المنظمي (معامل الانحدار  $B = 0.233$ ) وجاءت قيمة (ت = 6.765) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- هناك أثر دال إحصائياً لتطوير رأس المال البشري على الأداء المنظمي (معامل الانحدار  $B = 0.325$ )، حيث جاءت قيمة (ت = 9.150) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
- هناك أثر دال إحصائياً لتعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المنظمي (معامل الانحدار  $B = 0.309$ )، حيث جاءت قيمة (ت = 8.208) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.
- هناك أثر دال إحصائياً للرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المنظمي (معامل الانحدار  $B = 0.477$ )، حيث جاءت قيمة (ت = 13.299) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

#### مناقشة النتائج:

#### أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة:

أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المنظمي في المستشفيات عينه الدراسة الحالية، ويمكن تفسير ذلك بأن وضع الرؤية واستنباط القيم والأهداف منها تساعد في توضيح الصورة المستقبلية للمستشفيات ورسم المسار الصحيح لها، إضافة إلى ذلك، فإن استغلال مقدرات المستشفى، والحفاظ على الكوادر الكفؤة، والمزج بين هذه المقدرات والكفاءات يساهم في تقديم خدمة متميزة تزيد من رضا العملاء، وتحسن العائد.

كما أن تطوير وتدريب العاملين وبناء ثقافة منظمية معززة بممارسات أخلاقية تساعد في خلق بيئة عمل تسودها التعاون والعمل بروح الفريق الواحد الذي بدوره يحسن الأداء المالي للمستشفى، ويزيد من حصته السوقية عن طريق تحسين الصورة الذهنية للعملاء، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فيصل (2017) التي توصلت إلى وجود تأثير كبير للقيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي، وتؤكد هذه النتيجة التطبيقية ما ذكرته نظرية الموارد التي تنص على أن المزج بين المقدرات والموارد يرفع من مستوى الأداء للمنظمة، ويقودها نحو التميز والنجاح، وهذا ما ذكرته نظرية القيادة الإستراتيجية التي تم تطويرها بواسطة Mason and Hambrick (1984)، والتي ألمحت إلى أن أداء المؤسسة هو انعكاس لوجود قيادتها، وهذا ما أكدته دراسة Saniuk, Aljuaid, Fahlevi (2022) التي خلصت إلى أن القيادة هي محور ارتكاز العملية المنظمية وأنها المكون الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات من عدمه، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة Odollo وMbura (2022) التي توصلت إلى وجود أثر عالٍ للقيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي في ظل الظروف المستقرة.

#### ثانياً: مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:

- بينت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لتحديد التوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي، ويمكن تفسير ذلك بأن وجود استراتيجية ناجحة وتوجه استراتيجي واضح يمهّد الطريق للمنظمات؛ لتصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً، وهذا ما يحدد نجاح المنظمة وبقائها، واتفقت هذه النتيجة مع كل من: دراسة Hernández-Perlines, Demuner-Flores, Ibarra-Cisneros (2021) ودراسة Nawig, Salameh, Al Mamun, Jaafar, Yang (2022) اللتين توصلتا إلى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي على الأداء في المنظمات.

- وبينت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثرا دالا إحصائيا لاستغلال المقدرات الجوهرية على الأداء المنظمي، وتدعم هذه النتيجة ما نصت عليه نظرية الاعتماد على الموارد التي أكدت على أن امتلاك المنظمة للمقدرات الجوهرية هو أحد عوامل نجاحها إذا استطاعت المزج بين هذه الموارد واستغلالها بشكل أمثل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Hitt و Ireland (1999) التي أكدت أن الاستغلال الأمثل للمقدرات الجوهرية (كفاءات وموارد) تسهم في تحسين الأداء المنظمي وبقاء المنظمات بين منافسيها.

- وأظهرت النتائج أن هناك أثرا دالا إحصائيا لتطوير رأس المال البشري على الأداء المنظمي، ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الاستراتيجي الذي يعمل على تأهيل العاملين لديه وعلى تدريبهم ورفع مستواهم المهاري فهو يعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتحسين أداءهم مما يسهم في تقديم خدمة ذات جودة عالية تساعد في تحسين الأداء المنظمي في المستشفى، وتعزز هذه النتيجة نظرية رأس المال البشري التي أكدت على أن امتلاك العاملين في المنظمة مهارات وقدرات نادرة يعد أحد أهم الأصول الهامة في المنظمة وأهم عوامل نجاحها وبقائها (Ameyaw et al., 2019). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Daniel (2019) التي توصلت إلى أن تطوير رأس المال البشري بشكل فعال يضمن تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية، وتوفير الخدمات بكفاءة، وإدارة علاقات العملاء الفعالة، وتحسين القدرة التنافسية واكتساب المهارات.

- كما أوضحت النتائج أن هناك أثرا دالا إحصائيا لتعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المنظمي، ويمكن تفسير ذلك بأن جوهر قدرة القائد الاستراتيجي يكمن في بناء الثقة والحفاظ عليها من خلال الإهام وتحفيز أعضاء المجموعة، وتكمن قوة هذه الثقة في الولاء والرضا الوظيفي، وتزيد من موثوقية قنوات الاتصال والمعلومات، وتطور الالتزام التنظيمي، والسلوك المؤيد للتنظيم، وتقلل من إمكانية حدوث نزاع داخل المنظمة، كل ذلك يسهم في تحسين الجودة، وسرعة التفاعل، واتخاذ القرار، وهذا يعد مؤثرا إضافيا للأداء المنظمي، وكلما زادت الثقة، زادت احتمالية نجاح العمل المشترك في المنظمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Roreng (2020) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على الأداء المنظمي.

- وأظهرت النتائج أن هناك أثرا دالا إحصائيا للرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المنظمي، ويمكن تفسير ذلك بأن وجود نظام رقابي متوازن في المنظمة يسهم في مراجعة الأداء بشكل متواصل، وتصحيح الأخطاء؛ مما يقلل من الخسائر ويعزز في استقرار المنظمات ونجاحها.

## الاستنتاجات:

بناء على النتائج السابقة، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إن وجود قيادة استراتيجية فعالة يؤدي دورا مهما في رفع مستوى الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية.
2. إن وجود توجه استراتيجي قوي ورؤية استراتيجية واضحة يسهم في تحسين الأداء المنظمي للمستشفيات.
3. إن الاستغلال الأمثل للمقدرات الجوهرية من ملكات، وقدرات، وموارد يزيد من مستوى الأداء المنظمي للمستشفيات.
4. إن تطوير رأس المال البشري يسهم في تحسين إنتاجية الموظفين وبالتالي تتحسن جودة الخدمات المقدمة للمرضى والذي يعود بدوره في تحسين الأداء المنظمي.
5. إن بناء ثقافة تنظيمية بالممارسات الأخلاقية يحسن من رضا العملاء ويقوي العلاقات بين الموظفين وكل ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي.
6. إن مراجعة الأداء بشكل متواصل وتصحيح الأخطاء أولا بأول يقلل من الخسائر ويسهم في استقرار المنظمات ونجاحها، وفي تحسين أدائها، وبقائها.

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات، توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة إعطاء اهتمام للقيادة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية اليمينية لأنها تسهم في تطوير الأداء المنظمي من حيث تحسين رضا العملاء، وتحديث البنية التحتية للمستشفى، وتطوير أداء العاملين.
2. ضرورة التقييم المستمر للأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية من أجل تحسين جودة الخدمة، وتجنب الأخطاء، وتصحيحها إن حصلت.
3. تأهيل القيادات وتدريبهم على تحديد التوجه الاستراتيجي وصياغة رؤية ورسالة وأهداف وقيم المستشفيات الأهلية.
4. تأسيس ثقافة تنظيمية قائمة على الممارسات الأخلاقية وإنشاء بيئة عمل إيجابية في المستشفيات الأهلية.
5. بناء معايير ومقاييس الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كونها تشمل الجوانب المالية والإدارية والتسويقية.

## المقترحات البحثية:

1. عمل دراسة مستقبلية مماثلة للدراسة الحالية في المستشفيات الحكومية أو دراسة تشمل المستشفيات الأهلية والحكومية مع مقارنة النتائج.
2. يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول المتغيرات المعدلة مثل: (عمر المستشفى - حجم المستشفى) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي.
3. عمل دراسات مستقبلية بإدخال متغيرات وسيطة مثل (إدارة المعرفة - التمكين الإداري - استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) لتحديد الأثر غير المباشر بين القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي.
4. عمل دراسات مستقبلية لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمينية.

## الإسهام البحثي:

وضع فهمي سلام خطة الدراسة، وقام ببناء الخلفية النظرية، وتحديد المنهجية، وجمع البيانات، وقام وائل الحكيمي بتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، ومراجعة المسودة النهائية للدراسة.

## المراجع:

- أحمد، أدهم، وخوجلي، موسى (2021)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي - دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(5)، 37-67.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A120121>
- باديس، عليان حسين (2014)، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية - مدغية الميلية - جيجل (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حمزة، قدوج (2012)، أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر (رسالة ماجستير)، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- حمودة، عبد الناصر محمد (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الخفاجي، نعمة عباس، وياغي، إحسان محمد (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد (ط2)، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الديراوي، سلمان محمد (2022)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17)، 1-16. <https://doi.org/10.33977/1760-007-017-001>
- السدي، قايد (2020)، أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع: دراسة ميدانية في كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد (2021)، أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الطويل، عصام محمد (2018)، أثر القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري على تحسين جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على بورصة فلسطين قطاع الخدمات، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، 1(22)، 210-245. <https://doi.org/10.12816/0048015>
- العامري، عبده أحمد، والمقرمي، عبد القهار عثمان (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، مجلة الآداب، (19)، 535-578. <https://doi.org/10.35696/v.1i19.723>
- العريضي، منصور محمد إسماعيل (2017)، الإدارة الإستراتيجية (ط6)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- الغالب، طاهر محسن (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الفرجاني، طارق محمد، والدرباق، أمين محمد (2015)، دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 2(1)، 54-74.
- فيصل، منى زاحم (2017)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(95)، 255-280.
- محمد، أحمد علي (2016)، القيادة الاستراتيجية المحددة لفعالية الإدارة العليا في جامعة النهدين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 13(51)، 342-378.
- المعقب، فهد احمد غالب (2020)، التوافق الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- المقرمي، عبد القهار عثمان (2020)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- يعقوب، جميلة محمد (2021)، أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- يونس، طارق شريف (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Alhyasat, W. M. K., & Sharif, Z. M. (2018). The relationship between strategic leadership and organization performance in Jordan industrial estates company. *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Applied Science and Technology (ICAST'18)*. AIP Publishing LLC, New York. <http://doi.org/10.1063/1.5055425>
- Alnaqeb, A. (2023). The performance of the health care system in Yemen before and after the war. In M. V. Irene (Ed.), *Recent Progress in Science and Technology* (Vol. 8, pp. 129–142). India: B P International. <http://doi.org/10.9734/bpi/rpst/v8/9634f>
- Al-Othmani, M. K. (2023). Strategic leadership and its impact on improving the performance of employees by applying to the Sharjah police headquarter. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(1), 121-143. <https://doi.org/10.35516/jjba.v19i1.744>
- Ameyaw, K., Peprah, K., & Anowuo, I. (2019). Human capital development and organizational performance: A conceptual review. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(1), 49-54. <https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i1/dec18038>
- Anbori, A., Ghani, S. N., Yadav, H., Daher, A. M., & Su, T. T. (2010). Patient satisfaction and loyalty to the private hospitals in Sana'a, Yemen. *International Journal for Quality in Health Care*, 22(4), 310–315. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzq029>
- Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1300–1311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.035>
- Bacha, E. (2010). The relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and employees' perceptions of CEO charisma. *Journal of Management Development*, 29(1), 28-37. <https://doi.org/10.1108/02621711011009054>
- Bateman, S. (2009). International strategy configurations of the world's top family firms. *Management International Review*, 49, 733–758. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0018-3>
- Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 677-699. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.5.677>
- Chu, S., Chan, K., Yu, Y., Ng, T., & Wong, K. (2011). An empirical study of the impact of intellectual capital on business performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 10(01), 11–21. <https://doi.org/10.1142/s0219649211002791>



- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 569–581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- Dahri, A. S., Riaz, M., Amin, S., & Waseem, M. (2019). Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management. *Journal of Managerial Sciences*, 13(3), 57–70.
- Daniel, C. O. (2019). The effects of human capital development on organizational performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(1), 952–958. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i1.em03>
- Dervitsiotis, K. N. (2006). Building trust for excellence in performance and adaptation to change. *Total Quality Management; Business Excellence*, 17(7), 795–810. <https://doi.org/10.1080/14783360600595153>
- Fahlevi, M., Aljuaid, M., & Saniuk, S. (2022). Leadership style and hospital performance: Empirical evidence from Indonesia. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 911640. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911640>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21<sup>st</sup> century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Concepts and cases*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479-491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Ibarra-Cisneros, M.-A., Demuner-Flores, M. R., & Hernández-Perlines, F. (2021). Strategic orientations, firm performance, and the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 582–611. <https://doi.org/10.1108/jsma-05-2020-0121>
- Idris, F., & Ali, K. A. (2008). The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management; Business Excellence*, 19(1–2), 165–173. <https://doi.org/10.1080/14783360701602130>
- 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. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>



- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 63-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124–149. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n35p124>
- Kerubo, N. R., & Muturi, W. (2019). Influence of strategic leadership practices on organizational performance; A case study of tea factories in Kisii County. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(6), 35-38.
- Kiptoo, I., & Sawe, C. J. (2022). Strategic leadership practices on organizational performance: A case study of Kenya Ports Authority. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(7), 27–43. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i730576>
- Mbura, M. L., & Odollo, L. (2022). The influence of strategic leadership on the organizational performance of selected supermarket chains in Kiambu County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 4(1), 363- 385.
- Meres, M. (2019). The effect of strategic management practices on the institutional performance: The case of Dedebit Credit and Saving Institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 80–97. [https://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).80-97.2019](https://doi.org/10.21272/sec.3(3).80-97.2019)
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2<sup>nd</sup> ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Onu, C., Akinlabi, H., & Egbuta, O. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance in Nigeria: An Empirical Investigation. *European Journal of Business and Management*, 10(5), 76–86.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 332–341. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.040>
- Peterson, W., Gijbsbers, G., & Wilks, M. (2003). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: Concepts, methods, and procedures*. ISNAR Research Management Guidelines No. 7. The Hague: International Service for National Agricultural Research.
- Platonova, E. A. (2013). Innovative human resource practices in U.S. hospitals: An empirical study. *Journal of Healthcare Management*, 58(4), 290–301. <https://doi.org/10.1097/00115514-201307000-00009>

- Roreng, P. P. (2020). The effect of organizational culture on organizational performance in government functional audit institutions. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 1790–1796. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i3/pr200928>
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81–94. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251395>
- Supriyatno, T. (2016). The implementation of Akhlaq leadership in elementary Islamic excellent schools in Malang Indonesia. *Abjadia*, 1(1), 35. <https://doi.org/10.18860/abj.v1i1.3271>
- Wakhisi, W. (2021). Effect of strategic leadership on organization performance of state-owned sugar manufacturing firms in western Kenya. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(9), 1–55. <https://doi.org/10.31686/ijier.vol9.iss9.3312>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in strategic management and business policy: Achieving sustainability* (12<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hal.
- Wheeler, S., McFarland, W., & Kleiner, A. (2007). A blueprint for strategic leadership. *Strategy+Business*, (49). Retrieved from <https://www.strategy-business.com/article/07405?gko=5453c>
- Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawli, N. C. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: The use of hybrid SEM–neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), Article 44. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00232-5>
- Zakharin, S., Stoyanova-Koval, S., Kychko, I., Marhasova, V., & Shupta, I. (2021). Strategic management of the investment process in the agricultural sector (for example, agricultural enterprises and the food industry). *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(Special Issue), 185–194. <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677867>
- Zawiah, M., Al-Ashwal, F. Y., Saeed, R. M., Kubas, M., Saeed, S., Khan, A. H., Sulaiman, S. A. S., & Abduljabbar, R. (2020). Assessment of healthcare system capabilities and preparedness in Yemen to confront the novel coronavirus 2019 (COVID-19) outbreak: A perspective of healthcare workers. *Frontiers in Public Health*, 8, Article 419. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00419>

### Arabic References in Roman Scripts:

- Ahmad, Adhama, wa Khujili, Musa (2021). Athar mumarasat alqiadat al'iistratijiit ealaa altawajuh alriyadii - Dirasat muqaranat bayn Kuliyat Tadrib Khaniunis wa Kuliyat Aldirasat Almutawasitat bi Jamieat Filastin fi Qitae Ghazat. *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariat Walqanuniati*, 7(5), 37-67. <https://doi.org/10.26389/AJSRPA120121>
- Alaamiri, Abduh Ahmad, wa Almaqrami, Abdulqahaar Othman (2021). Dawr alqiadat al'iistratijiit fi 'iidarat almaerifati: Dirasat maydaniat fi aljamieat Alyamaniat al'ahliat bialeasimat Sana'a. *Majalat Aladab*, (19), 535-578. <https://doi.org/10.35696/v1i19.723>
- Alarayqi, Mansur Muhamad Ismaeil (2017). *Al'iidarat al'iistratijiia* (Taba'a 6). Sana'a, Alyaman: Al'amin Lilnashr Waltawziei.
- Aldiyrawi, Salman Muhamad (2022). Mumarasat alqiadat alastiratijiit wa'athariha ealaa 'iidarat al'azmati: Dirasat maydaniat ealaa wizarat alaiqtisad alfilastiniati. *Majalat Jamieat Alquds Almaftuhah Lilbuhuth Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 7(17), 1-16. <https://doi.org/10.33977/1760-007-017-001>
- Alfirjani, Tariq Muhamad, wa Aldarbaq, Amin Muhamad (2015). Dirasat dawr alqiadat al'iistratijiit litanmiat alqudrat altanafusiat fi alqitae almasrifii Alliybi. *Majalat Dirasat Alaiqtisad Wal'aemali*, 2(1), 54-74.
- Alghalibi, Tahir Muhsin (2009). *Silsilat 'iidarat al'ada' alastiratijiit - 'asasiaat al'ada' wabitaqat altaqyim almutawazini*. Amman, Al'urduuni: Dar Wayil Lilnashri.
- Alkhafaji, Niemat Abbas, wa Yaghi, Ihsan Muhamad (2015). *Aistikhdam bitaqat al'ada' almutawazin fi qias 'ada' almasarif altijariati: Manzur mutaeadiid al'abead* (Taba'a 2). Amman, Al'urduuni: Dar Al'ayaam Lilnashr Waltawziei.
- Almabaqi, Fahd Ahmad Ghalib (2020). *Altawafuq alrubaeiu wa'atharuh fi al'ada' almunazami: Dirasat maydaniat fi al'abunuk aleamiilat fi Aljumphuriat Alyamania* (Utaruhah duktura). Jamieat Aleulum Waltiknulujiia, Sana'a, Alyaman.
- Almaqrami, Abdulqahaar Othman (2020). *Dawr alqiadat al'iistratijiit fi bina' ras almal alfikrii min khilal 'iidarat almaerifat - Dirasat maydaniat fi aljamieat Alyamaniat al'ahlia* (Utaruhah dukturah). Jamieat Aleulum Waltiknulujiia, Sana'a, Alyaman.
- Alsadei, Qayid (2020). *Athar almurunat al'iistratijiit fi tahqiq al'ada' almunazimii min khilal al'iibdaei: Dirasatan maydaniatan fi kuliyat almujiamae fi Aljumphuriat Alyamania* (Utaruhah duktura). Jamieat Aleulum Waltiknulujiia, Sana'a, Alyaman.

- Alsuffari, Amani Abdullah Muhamad Saeid (2021). *Athar altawajuh alriyadii almueadal fi alealaqat bayn alqiadat all'iistatijiit walmunazamat almutaealimat - Dirasat maydaniat fi albnuk aleamilat fi Alyaman* (Utaruhat dukturah). Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Sana'a, Alyaman.
- Altawili, Essam Muhamad (2018). Athar alqias wall'iifsah almuhasabii ean ras almal alfikrii ealaa tahsin jawdat almaelumat almuhasabiati: Dirasat maydaniat ealaa bursat filastin qitae alkhadamati. *Majalat Jamieat Al'aqsa - Silsilat Aleulum All'iinsaniati*, 1(22), 210-245. <https://doi.org/10.12816/0048015>
- Badis, Ealyan Husayn (2014). *Dawr mumarisat alqiadat all'iistatijiit fi tahsin almizat altanafusiat - Madighat Almiliat - Jijil* (Risalat majjistir). Jamieat Muhamad Khaydar, Bisakrati, Aljazayir.
- Faysal, Muthana Zahim (2017). Alqiadat alastiratijiit wadawruha fi tafeil al'ada' almunazami: Dirasat tahliliatan, *Majalat Alulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 23(95), 255-280.
- Hamuwdat, Abdulnasir Muhamad (2005). *Idarat altanawue althaqafii fi almawarid albashariati*. Alqahirati: Almunazamat Alearabiat Liltanmiat All'iidariati.
- Hamza, Quduj (2012). *Athar alshirakat alastiratijiit ealaa al'ada' alastiratijiit limuasasat alaiqtisadiati: Dirasat mushiat limuasasat sinaeat al'ajhizat all'iliktru manziliatan fi Aljazayir* (Risalat majjistir). Jamieat Farahat Abbas, Aljazayir.
- Muhamad, Ahmad Ali (2016). Alqiadat alastiratijiit almuhadadat lifaeaalit all'iidarat aleulya fi Jamieat Alnahraini. *Majalat Albuuth Altarbawiat Walnafsati*, 13(51), 342-378.
- Yaqoob, Kamila Muhamad (2021). *Athar 'iidarat almaerifat waltawajuh alriyadii ealaa jawdat alkhadamat alsihiyati: Dirasat maydaniat fi almustashfayat Alyamania* (Utaruhat dukturah). Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Sana'a, Alyaman.
- Yunis, Tariq Sharif (2002). *Alfikir alastiratijiit lilqadati: Durus mustawhaat min altajarib alealamiat walearabiati*. Alqahira: Almunazamat Alarabiat Liltanmiat All'iidariati.