

دور التغيير الإستراتيجي في دعم القدرة التنافسية المستدامة بمستشفيات محافظة المنوفية دراسة تطبيقية

د. أيمن عادل عيد*

أ. إيمان إسماعيل طایل**

(*) د. أيمن عادل عيد :عمل معيداً ثم مدرس مساعد بكلية التجارة - جامعة المنوفية، ومدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات ... وعمل مستشاراً لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٢ ، وأستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٥، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، والمنسق الأكاديمي لشعبة اللغة الإنجليزية بكلية ومدير تحرير المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات، وأخيراً شغل منصب قائم بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ومن اهتماماته البحثية الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وجودة الخدمة التعليمية، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي.

Email: dr_aymaneid@hotmail.com

(**) أ. إيمان إسماعيل طایل: باحثة دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات- قسم إدارة الأعمال، الاهتمامات البحثية: الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والإبداع والابتكار .

Email: tayeleman15@gmail.com

ملخص البحث

استهدفت الدراسة بحث دور التغيير الإستراتيجي في دعم القدرة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية من خلال الاستعانة بقائمة الاستقصاء، إذ بلغت عينة الدراسة ٤٠٠ مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وذلك لتحقيق عدة أهداف تمثلت في: التعرف على درجة الاختلاف بين آراء العاملين تجاه التغيير الإستراتيجي وفقاً لخصائصهم الشخصية "النوع وسنوات الخبرة"، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف بين آرائهم تجاه القدرة التنافسية المستدامة وفقاً لنفس الخصائص، فضلاً عن التحقق من وجود علاقة بين التغيير الإستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود توافق بين آراء العاملين حول التغيير الإستراتيجي بصورة كلية وجزئية، ووجود توافق بين آرائهم حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، ووجود توافق أيضاً بين آرائهم حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، بينما وجدت اختلافات فيما يتعلق بمستوى الخبرة بصورة جزئية لبعدهم "القدرات"، كما تبين وجود علاقة معنوية بين التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة، واقترحت عدة توصيات يمكن أن تسهم في تحقيق التميز للمستشفيات المصرية وأوصت بمقترحات تسهم في تحقيق التميز للمستشفيات المصرية، مع اقتراح مجموعة من البحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التغيير الإستراتيجي، القدرة التنافسية المستدامة.

Abstract

The study aimed to examine the role of strategic change in supporting sustainable competitiveness in hospitals in Menoufia Governorate. The research community was represented by workers in Egyptian hospitals, and to achieve this, the survey list was used as a main tool for data collection. SPSS was used to process data and test hypotheses. This was achieved by relying on several objectives represented in: Recognizing the degree of difference between employees' opinions towards strategic change according to their personal characteristics (gender and years of experience), as well as identifying the degree of difference between their opinions towards sustainable competitiveness according to their personal characteristics as well (gender and years of experience), in addition to verifying the existence of a relationship between the strategic change of employees and sustainable competitiveness.

The study concluded that there is a strong relationship between strategic change and sustainable competitiveness, and the agreement of workers on strategic change in whole and in part, and on sustainable competitiveness by gender, in whole and in part, and their agreement on sustainable competitiveness according to the level of experience in general, while there were differences regarding the level of experience in part. In the "capabilities" dimension, **she recommended** the need to pay attention to strategic change in Egyptian hospitals because of its impact on sustainable competitiveness, and to create an environment suitable for creativity and innovation.

Keywords: strategic change, sustainable competitiveness.

المقدمة:

في ظل التطور المتسارع لعملية التغيير أصبح لزاماً على المؤسسات الاندماج في عملية التغيير المستمر، فتمثل إدارة التغيير عنصراً رئيساً من عناصر إدارة الأعمال الحديثة، وأصبحت المؤسسات التي لا تعتبر التغيير ضمن إستراتيجية التنمية محكوماً عليها بالفشل، فالبقاء لمن يطور باستدامة كفاءاته وقدراته لإدارة المتغيرات البيئية، وانطلاقاً من أن التغيير الإستراتيجي حقيقة حتمية تواجهها المؤسسات الساعية للبقاء في إطار البيئة الديناميكية كان لزاماً عليها تحقيق التكيف والتوازن (نوى، ٢٠١١)، ويظل الأمر ملحاً لإحداث التغيير في مختلف القطاعات في الدول النامية، فهو عملية مستمرة تحدد الاتجاه والأداء طويل الأجل للمؤسسة، من خلال ضمان الصياغة الدقيقة والتنفيذ الفعال والتقييم المستمر للإستراتيجية (Chemengich, 2013). ونظراً للتغيرات المتواعدة في بيئة شديدة التعقيد، أصبح الشئ الوحيد الثابت هو التغيير، وفي ظل اتجاه المؤسسات إلى التفكير المستقبلي والتخطيط الإستراتيجي كان ضرورياً قيامها بجميع عمليات التغيير بالتوافق مع الممارسات والأداء الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي)، لتحقيق التوازن الذاتي مع البيئة المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تحت مظلة (التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة) (عيد، ٢٠١٥).

وعلى الجانب الآخر تمثل القدرة التنافسية المستدامة ثروة المؤسسات في ظل ثورة التكنولوجيا الحديثة والتغير السريع، فلقد مكنتها من تحقيق التميز والتفوق في ظل الظروف المتغيرة، وجدير بالذكر أن صحة الإنسان هي الأولى بالرعاية وسط خضم التطورات السريعة في عصر التنمية المستدامة، فيلزم تحسين جودة الخدمة الصحية بالاستثمار الأمثل لرأسمالها البشري المحرك لكافة مواردها. ويزداد احتياج المستشفيات لتحسين جودة خدماتها في ظل التطور السريع في المجالات الطبية والاكتشافات العلمية، لمواجهة الأمراض، ومن ثم تتجه المؤسسات الصحية لتبني أسلوب التغيير العلمي والتكنولوجي للحاق بركب التطور السريع، وذلك لضمان استمرارها بتقديم الخدمات الصحية المتميزة بشكل مستدام (شارف، ٢٠١٨)، وجدير بالذكر أن المستشفيات المصرية تواجه منافسة كبيرة لا يمكنها البقاء باتباعها لنفس الأساليب التقليدية في الإدارة، وبخاصة في ظل ازدياد أعداد المستشفيات وكبر حجمها وتعقدها، ولذا فهي تحتاج إلى طرق جديدة جاذبة للمرضى لكسب ثقتهم، فكان ضرورياً بناء ميزة تنافسية مستدامة للمستشفيات بامتلاكها للإبداع والابتكار لتقديم خدمة صحية متميزة، كما أن استدامة الميزة التنافسية للمستشفيات لن تتحقق إلا عندما تكون مصادر هذه الميزة قيمة وفريدة وغير قابلة للاستبدال لمواجهة بيئة الأعمال المتغيرة، مما يلزم تأهيل العاملين.

أولاً: مصطلحات البحث:

أ. التغيير الإستراتيجي Strategic Change :

يعد التغيير الإستراتيجي مفهوماً حيوياً يتزايد اهتمام الباحثين به يوماً بعد يوم، فلقد تنوعت الأفكار حوله ومنها أنه: "كل تغيير يحدث في المؤسسة سواء كان لاستغلال فرص أو استجابة وتوافقاً للتغير الذي يلحق بالبيئة الداخلية والخارجية، مما يستلزم التغيير في القيادات والإستراتيجيات والهيكل والعلاقات ونظم العمل وكافة مجالات التغيير التنظيمي وتحسين الآثار الناتجة عن التغيير، بشرط ارتباط جميع عمليات ومبادرات التغيير بأى من عناصر ومكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية على أن يرتبط كل تغيير بنتيجة التحليل البيئي المستمر" (عيد، ٢٠١٨)، كما أنه مجهود إداري منظم يسعى إلى تحسين مقدرة المؤسسات على حل المشكلات الإستراتيجية والمستقبلية (بيوض، والسكرانة، ٢٠٢٠)، ويعنى التعديلات فى تنسيق الموارد التى تمت لتحسين مواءمة المؤسسة مع البيئة الخارجية، وقد يأخذ التغيير الإستراتيجي شكل تغييرات فى المنتجات أو الخدمات أو الأسواق التى تركز عليها المؤسسة (Bentley & Kehoe, 2020)، وتم الاستقرار على مفهوم (عيد، ٢٠١٨) لكونه أكثر توافقاً مع المنهج الذى يتبناه البحث الحالى، والذى يركز على التغيير فى القيادات والإستراتيجيات وكافة مجالات التغيير التنظيمي والهيكل.

ب. القدرة التنافسية المستدامة Sustainable Competitiveness :

تعددت اتجاهات الباحثين حول تحديد مفهوم للقدرة التنافسية المستدامة، فمن بينها أنها: "مجموعة العناصر المتكاملة التى تتضمن المهارات البشرية والموارد المادية والتكنولوجية، والتنسيق بينها لتحقيق قيمة ومنفعة أعلى للمستفيد، وهى الإجراءات الابتكارية والتطويرية التى تمارسها المؤسسة للحصول على حصة تسويقية أعلى أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة"، ويستند دعم القدرة التنافسية المستدامة على مزايا تنافسية متعددة مصدرها الإبداع والابتكار، وبخاصة فى ظل التغيرات المتسارعة الحالية، فالقدرة التنافسية المستدامة تتبثق من المزايا التنافسية الدائمة والمتجددة من خلال الإبداع والابتكار الذى ينتج أفكاراً جديدة وممارسات متجددة فى الأمد الطويل، مما يزيد من أهمية التركيز على رأس المال الفكرى فى ظل التوجه الإستراتيجي (عيد، ٢٠١٣)، وقد اتفق (Porter, 1998) مع (عيد، ٢٠١٣) فى أن الإبداع والابتكار مصدر الميزة التنافسية المستدامة، وأن الاستدامة تتحقق من خلال امتلاك أصول غير منظورة، ولرأس المال الفكرى دور محوري فى تحقيق ذلك باستمرار. كما أن القدرة التنافسية تمكن المؤسسات من التميز (الشمري، ٢٠٢٠)،

وتعنى التطوير المستمر للموارد الفريدة والقابليات المتميزة استجابة للتغيرات السوقية، والتي تمكن المؤسسة من التفوق فهي مفتاح الأجل الطويل (موسى، ٢٠٢٠)، وتم الاستمرار على مفهوم (عيد، ٢٠١٣) الذي يركز على استدامة القدرة التنافسية من خلال المزايا التنافسية المتجددة والمركزة على الإبداع والابتكار كمصدر دائم للقدرة التنافسية المستدامة. وهو ما يتوافق مع منهج البحث الحالي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

اشتملت على مقابلات شخصية مع العاملين (٣٠ مفردة من الأطباء؛ والتمريض؛ والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة) لمناقشة كل من: التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة، وكذلك دراسة مكتبية للحصول على البيانات الثانوية، وتضمن إطار الدراسة الاستطلاعية ما يأتي:

أ. أهداف الدراسة الاستطلاعية: استهدفت الحصول على البيانات الاستكشافية للمساعدة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتطوير الفرضيات.

ب. أسلوب إجراء الدراسة الاستطلاعية: تم الاعتماد على الدراسة المكتبية التي استهدفت جمع البيانات الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث والمتمثلة في: التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة، بالاعتماد على عدة مصادر منها: البحوث والدوريات والمقالات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي تمت مع العاملين من أطباء، وتمريض، وإداريين، لمناقشة متغيرات البحث، واشتملت على عدد من الأسئلة منها ما يأتي:

■ أسئلة مرتبطة بالتغيير الإستراتيجي:

- ما مدى حرص إدارة المستشفى على اصطباغ توجهاتها بالصبغة الإستراتيجية؟
- ما مدى اهتمام إدارة المستشفى بنشر ثقافة التغيير وتهيئة بيئة عمل مواتمة لذلك؟
- إلى أي مدى يتم إجراء تغييرات إستراتيجية بما يتواءم مع المتغيرات البيئية؟
- هل تهتم إدارة المستشفى بتغييرات هيكلية جوهرية تتواءم مع المتغيرات البيئية؟
- إلى أي درجة يتمكن العاملون من استثمار الفرص المتاحة بما يخدم المركز التنافسي؟
- هل يتمكن العاملون من علاج المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة في مختلف الظروف؟

■ أسئلة مرتبطة بالقدرة التنافسية المستدامة:

- ما مدى حرص إدارة المستشفى على نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين عاملها؟
- ما مدى اهتمام إدارة المستشفى بتتبع مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري لعاملها؟
- ما مستوى المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين بالمستشفى؟

- إلى أى درجة توجه إدارة المستشفى سلوكيات عاملها وتنمى سماتهم الشخصية؟
 - هل تهيئ المستشفى بيئة عمل مواتية للإبداع والابتكار وتوفر الإمكانيات اللازمة؟
 - هل تلتزم إدارة المستشفى بتعيين ذوى الكفاءات المتميزة عند استقطاب العاملين؟
- ج. نتائج الدراسة الاستطلاعية: تم التوصل إلى ظواهر تشير إلى مشكلة البحث، من خلال مراجعة البيانات الأولية من الدراسة الإستطلاعية، والملاحظة الشخصية، يمكن توضيحها فيما يأتي:

■ النتائج المتعلقة بالتغيير الإستراتيجي:

- انخفاض الوعي بأهمية التغيير الإستراتيجي فى المستشفيات: ١٩ مفردة بنسبة ٦٣%.
- ضعف الوعي بأهمية إحداث تغييرات فى القيادات والإستراتيجيات مفردة ١٢ بنسبة ٤٠%.
- بيئة العمل غير مواتمة للتفكير خارج الصندوق أو التفكير غير النمطى ٢٧ بنسبة ٩٠%.
- ضعف الوعي بأهمية ربط التغييرات التنظيمية بالمتغيرات البيئية ١٦ مفردة بنسبة ٥٣%.
- ضعف جودة الخدمة الصحية لعدم مواكبتها احتياجات المرضى ٢٢ مفردة بنسبة ٧٣%.

■ النتائج المتعلقة بالقدرة التنافسية المستدامة:

- إهمال التوعية بأهمية الإبداع والابتكار: ١٤ مفردة بنسبة ٤٧%.
- ضعف اهتمام إدارة المستشفى بتنمية سمات ومهارات العاملين: ٢٥ مفردة بنسبة ٨٣%.
- عدم توفر بيئة محفزة على الإبداع والابتكار لتنمية قدرات العاملين: ٢٦ مفردة بنسبة ٨٧%.
- الافتقار إلى البعد الإستراتيجي فى وضع الخطط وتحديد الأهداف: ٢٢ مفردة بنسبة ٧٣%.
- عدم الاهتمام بربط المتغيرات البيئية بالخطط المستقبلية للمستشفى: ٢١ مفردة بنسبة ٧٠%.

تبين مما سبق عدم إحداث تغييرات جوهرية فى العمل، وعدم تهيئة بيئة ملائمة للإبداع والابتكار، وإهمال الجوانب النفسية والإنسانية للعاملين، والاعتماد على أداء المهام بالأساليب التقليدية، كما لوحظ عدم رضا غالبية المرضى عن الخدمة المقدمة أثناء التردد على المستشفيات لإجراء المقابلات الشخصية، مما دعا إلى إجراء البحث الحالى.

ثالثاً: الدراسات السابقة: تم تناول العرض الموضوعي للدراسات السابقة فيما يأتي:

أ. دراسات تتعلق بالتغيير الإستراتيجي:

لقد اجتذب التغيير الإستراتيجي الكثير من الاهتمام في أدبيات الإدارة الإستراتيجية والعديد من الدراسات (Kraatz & Zajac, 2001)، (Hofer & Schendel, 1978؛ Hofer, 1980)، (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011)، باعتباره اتجاهاً حيوياً تحافظ من خلاله

المؤسسات على تنافسها في ظل التغيير البيئي، والذي يشكل عادة تهديدات لأدائها الناجح (Kraatz & Zajac, 2001)، كما يجب على المؤسسات دمج التغيير في أعمالها لتكون قادرة على المنافسة في هذه البيئة، فهناك حاجة إلى التغيير المتكرر من أجل البقاء في المنافسة (Kotter, 2007)، وأثبتت دراسة (Rondeau & Wagar, 1999) أن التغيير أدى إلى زيادة الابتكار، كما أن العاملين المستعدين للتغيير هم الأكثر قدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة (Harten et al., 2017). وأوضحت دراسة (Kash et al., 2014) أن المستشفيات بأمریکا تسعى إلى التحسين المستمر، ووضع نفسها في سوق تنافسية من خلال التغييرات التنظيمية المستمرة، من أجل تحقيق مزايا تنافسية، واستكشفت عوامل نجاح مبادرة التغيير، وأهمية وظائف الموارد البشرية، ومواءمة الثقافة والقيم مع التغيير، والعمليات التي تسهل التواصل الفعال والوصول إلى المعلومات لتحقيق العديد من مبادرات التغيير، وبينت دراسة (MacFarland, 2014) حتمية التغيير الإستراتيجي بمؤسسات الرعاية الصحية التونسية لتحقيق الريادة في الأسواق، والتغيير التنظيمي يحقق الابتكار ويدعم الميزة التنافسية، كما أوضح (Mohammad, 2019) أن التغيير الإستراتيجي اتجاه حيوي للمؤسسات للحفاظ على تنافسها في ظل التغيير البيئي.

ووضع (Llop et al., 2014) نموذجاً لتنفيذ التغيير الإستراتيجي من أجل توليد ميزة تنافسية مستدامة، وأمكن تحويل الوضع الحالي المعقد إلى فرصة لخلق قدرات جديدة، فهناك حاجة شديدة للتغيير الذي يمكن من خلق ميزة تنافسية مستدامة، فالقدرة التنافسية مستدامة بقدر استمرارية التغيير الإستراتيجي. كما اتجهت دراسة (عيد، ٢٠١٥) إلى بحث مدى قدرة المراجعة الإستراتيجية لأداء البنوك التجارية على تحسين القدرة على إحداث التغيير الإستراتيجي، وتوصلت إلى إمكانية زيادة فاعلية عملية التغيير الإستراتيجي عن طريق تطبيق المراجعة الإستراتيجية بجميع أبعادها بالاعتماد على قوة العلاقة الإيجابية بينهما، كما أوصت بأهمية القيام بالمراجعة الإستراتيجية للتمكن من التغيير الإستراتيجي: (تغيير القيادة الإستراتيجية وتغيير الإستراتيجية والتغيير التنظيمي)، وتوصل (شمس الدين، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين التغيير الإستراتيجي وإدارة المعرفة، وأيضاً (Naeem, 2020) في أن عملية إدارة التغيير تحقق ميزة تنافسية بدعم القيادة.

ولقد ازداد انشغال الباحثين بالتغيير الإستراتيجي وأهميته في حياة المؤسسات من أمثال: (المنصوري، ٢٠٢٠) الذي أوضح حتمية التغيير لتقديم أعلى مستويات الخدمة، وقام بتقييم عناصر النجاح في إدارة التغيير لتحديد مسار لعملية إدارة التغيير يتسم بالاستدامة، للوصول إلى أبعاد

مرتبطة بالتغيير تمثلت في: البيئة المحفزة على التغيير، وتمكين المؤسسات، وإحداث التغيير المستدام، وأن توافر التغيير الإستراتيجي بالمؤسسات ضرورة للنمو والمنافسة، كما أن إدارة التغيير الإستراتيجي متوقفة على توافر متطلبات كالتيكنولوجيا لضمان الاستدامة، وأوصى بضرورة فهم إدارة التغيير الإستراتيجي لكونه منهجاً لإحداث التغيير المستدام، وأهمية دعم الإدارة لأبعاده، وأكد (Hamilton, 2020) على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من خلال توضيح الأزمة التي مرت بها استراليا خلال فترة وباء كورونا العالمي (COVID-19)، حيث تمكنت من مواجهة الأزمة بالتكيف مع أساليب التسويق الإستراتيجي المستمر، باستخدام مصفوفة التغيير الإستراتيجي التي صممتها لعملائها لإعادة توازنها السريع بتحقيق مزايا مستدامة، والتي تمثل هيكل ديناميكي قابل للتطوير وتبني الاختراعات، مع تشجيع الباحثين على تطوير الكفاءات والقدرات وعمليات الابتكار بما يسهم في تحقيق القدرة التنافسية المستدامة، فلقد تمكنت المؤسسات من إدارة التغييرات الإستراتيجية، واقترحت هيكل أنظمة إستراتيجية ينشط جميع العناصر المكونة ويعززها باستمرار.

واستنتجت دراسة (عسيري، ٢٠٢١) أهم متطلبات التي يجب توافرها في الجامعات، وكان من بينها إعادة الهيكلة الإدارية لتناسب متطلبات التغيير الإستراتيجي، ونشر ثقافة التغيير الإستراتيجي، والتحفيز على توليد معارف جديدة، وتدريب العاملين على مهارات التغيير الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات متعلمة ومنظمة وإكساب الطلاب المهارات اللازمة لمواجهة العقبات، كما أوصت بتنفيذ متطلبات التغيير الإستراتيجي، ودراسة (مسعودي، ٢٠٢٢) التي بحثت تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغييرات الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية، وأوضحت أن مرونة الموارد البشرية في التعامل مع التغييرات التي تتعرض لها إستراتيجية المؤسسة والسرعة في التعامل مع التغييرات البيئية، يتطلب تنمية المورد البشري وتطوير الطرق الإبداعية وتحسين الأجور والحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة، ودراسة (يوسف، ٢٠٢٢) في بنك فيصل الإسلامي والتي أوصت بأهمية نشر ثقافة التغيير المستمر سنوياً في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

ب. دراسات تتعلق بالقدرة التنافسية المستدامة:

تنوع تركيز الباحثين ما بين تحقيق مزايا تنافسية أو مزايا تنافسية مستدامة، أو قدرة تنافسية مستدامة، حيث نتج المؤسسات في تحقيق القدرة التنافسية المستدامة عندما تحقق مزايا تنافسية مستدامة، فكان لزاماً عليها السعي الدائم لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة ولكن واجهت تغييرات عديدة فرضت عليها تحديات كبيرة تعوق مسيرتها نحو تحقيق هدفها، ومن ثم بات امتلاك الميزة التنافسية

وتطويرها هدفاً استراتيجياً سعت إليه المؤسسات السباقه، التي أولت اهتماماً كبيراً برأسمالها الفكرى، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية لمواردها البشرية، وفيما يأتي توضيح لبعض الدراسات:

دراسة (النشمى، والدعيس، ٢٠١٧) التي أوضحت وجود أثر للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية (الإبداع والتميز والاستجابة)، اتفقت معها دراسات: (السكرانه، ٢٠٠٨؛ سالم، وآخرون، ٢٠١١؛ المطيرى، ٢٠١٢) فى دور الإبداع فى تحقيق الميزة التنافسية، كما أكد الباحثون مدى أهمية وتأثير الإبداع والابتكار على المدى البعيد مثل (القرنه، ٢٠١٤) الذي قام بقياس أثر أبعاد المؤسسة الريادية فى تحقيق القدرة التنافسية المستدامة، وأوضح أنه لى تصبح الميزة التنافسية مستدامة لابد من توافر خصائص منها، استمرارية المنتج/ الخدمة للمدى الطويل، وأن يكون نادر وذو قيمة، وتوصل إلى وجود تأثير لأبعاد المؤسسة الريادية فى تحقيق الإبداع والجودة والتميز.

وأكد (Carayannis et al., 2016) على أن الابتكار هو التحدى الحاسم فى مستويات القدرة التنافسية الشاملة ومدى أهمية القدرات الإبداعية فى بيئات مبتكرة، كما يجب على المؤسسات الحديثة الاستجابة السريعة للمطالب والاحتياجات المتغيرة على منتجاتها وخدماتها، ووضع إطاراً نموذجياً يوضح فيه القدرات الإبداعية اللازمة، كما أن المشاكل البيئية تؤثر فى التنافسية المستدامة وأن أفضل طريقة للحصول على ميزة تنافسية تكون من خلال الابتكار، كما ركز (Doyle & Alaniz, 2016) على دراسة الابتكار البيئي فى المؤسسات كأداة تمكين للتنافسية المستدامة ومحركاتها، حيث حدد ثلاث فئات رئيسة من العوامل المتفاعلة معاً، والتي تدفع تطوير الابتكارات البيئية بالمؤسسات فى أوروبا وأماكن أخرى وهى: (عوامل داخلية وعوامل خارجية وعوامل تشمل سمات المؤسسات، وسياستها العامة والبيئة المؤسسية).

كما بينت دراسة (Stefan et al., 2016) أن القيادة الإستراتيجية تحسن القدرة التنافسية المستدامة، وتم إنشاء نموذج للقدرة التنافسية للمؤسسات الصحية، وأوصت بأهمية التأكيد على البعد الإستراتيجي كأحد أبعاد التنافسية المستدامة للمؤسسات الصحية الرومانية، كما اتفقت معها دراسة (صالح، ٢٠١٧) التى بحثت دور عناصر التحسين المستمر فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها هدفاً أساسياً للمؤسسات المعاصرة، والتي تمكنها من الاستمرار بتفوق، واستنتجت أن الإبداع أداة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أوصت بالتأكيد على مفهوم الاستدامة فى الميزة التنافسية للمؤسسة لتكون منتجاتها صديقة للبيئة وملبية لاحتياجات العملاء دون أضرار للإنسان أو للبيئة، كما أوضحت دراسة (Despotovic et al., 2019) أن القدرة التنافسية الإستراتيجية

الأوروبية في المدى البعيد تعتمد على الابتكار، وتعتبر البلدان الأوروبية الرفاهية عنصراً أساسياً في قدرتها التنافسية العالمية، كما أشارت إلى أهمية مؤشر الوصول للخدمة الصحية فهو أحد المؤشرات في تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي لدراسة البعد الاجتماعي للتنافسية المستدامة للبلدان. كما توصلت دراسة (الشلاش، ٢٠١٨) عن المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية السعودية وسبل تحسينها إلى نتائج منها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بتحفيظها وتنميتها وتوفير بيئة عمل مناسبة لها، والتحسين المستمر لكافة الأنشطة الوظيفية والإبداعية، وأن المزايا التنافسية تنتج من توافر قدرات مبدعة، واستغلال التغيرات الخارجية، كما أكدت دراسة (Paek & Lee, 2018) في المؤسسات الطبية أنه يمكن جني فوائد الابتكار الموجه نحو السوق، وبالتالي خلق دورة إيجابية من القدرة التنافسية المستدامة في بيئة متقلبة، كما أوضح (Hu et al., 2018) أن المؤسسات في تاوان الساعية لتحقيق التنمية المستدامة يجب عليها تحسين جودة الخدمة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة، وتوصلت إلى أن جودة الخدمة هي أحد الجوانب الرئيسة للقدرة التنافسية. ومن الواضح أنه لا يمكن اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الخطأ أو الصدفة ولا يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال التفكير المتطور والتخطيط الصحيح (Vafaei et al., 2019)، كما كان للابتكار دور حيوي في العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية المستدامة، حيث اتضح الدور الوسيط له ومدى أهميته، فتبين وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة (Vafaei et al., 2019)، وهذا ما اتفقت عليه دراسات أخرى مثل: (Cagliano et al., 2014)، (Gualandris & Kalchschmidt 2014)، وأوصت بأهمية تركيز المؤسسات على أنشطة الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويبحث دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات في ظل ظروف بيئة الأعمال الديناميكية المتغيرة، وحثت على ضرورة الاتجاه إلى الابتكار بانتماء نموذج فريد من نوعه من المنتجات والخدمات، ومن ثم أصبح ابتكار نماذج أعمال جديدة يصعب تقليده هو الأساس للمنافسة (Nandamuri et al., 2020)، كما أوضح (Singh, 2020) أهمية بحث دور الميزة التنافسية في المستشفيات، وأهمية إعادة مواءمة الموارد الموجودة في بيئتها والتي لا يمكن التنبؤ بها ودائمة التغيير، فيمكن المراجعة الدائمة وإعادة مواءمة الإستراتيجيات لبناء ميزة تنافسية مستدامة، واستنتجت دراسة (عسيري، ٢٠٢١) أهم المتطلبات في توفير بيئة بحثية ملائمة للإبداع والابتكار، والتشجيع على حرية التفكير.

ج. دراسات تتعلق بالعلاقة بين التغيير الإستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة:

تتحقق القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات عندما تحقق مزايا تنافسية مستدامة، فلقد أبحر الباحثون في هذا المجال نظراً لأهميته ودوره المتميز في حياة المؤسسات، فعلى الرغم من اختلاف العلماء فيما يتعلق بعلاقة التغيير الإستراتيجي بالميزة التنافسية، إلا أن ما لا يمكن إنكاره هو أن التغيير الإستراتيجي هو أمر حتمي لمؤسسة أعمال حديثة كوسيلة لمواكبة متطلبات السوق المتطورة وللحفاظ على قدرتها التنافسية، فتوصلت دراسة (Munyoki, 2016) إلى أن إعادة الهيكلة مكنت من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تأسيس ممارسات إدارة التغيير الإستراتيجي بالبنك الوطني الكيني، وأثبتت أن إدارة ممارسات التغيير تنطوي على رؤية وخطة للتغييرات وإشراك أصحاب المصلحة، وتوصلت دراسة (Matthias & Brown, 2016) بالولايات المتحدة إلى أن الابتكار يخلق ميزة تنافسية وأن الاهتمام بتطوير القدرات يمكن من التفوق على المنافسين، وأوصت بالمزيد من البحوث المستفيضة لتعميق الوعي بتضمين التغيير الإستراتيجي لتحسين الأداء العام بالمستشفيات وتحقيق التفوق والتميز، وأوضحت دراسة (الحمادي، وسعيد، ٢٠٢١) أهمية تعزيز الإبداع لتأثيره في الميزة التنافسية المستدامة والقائمة على تغيير الإستراتيجيات.

كما أوضحت دراسة (عيد، ٢٠١٥) بجمهورية مصر العربية أن التغيير الإستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية، وأكدت على ذلك دراسة (أحمد، وأبو نصيب، ٢٠١٨) بالمؤسسات الصناعية السودانية التي أثبتت وجود علاقة إيجابية وتأثير معنوي بين التغيير الإستراتيجي والميزة التنافسية، كما أثبتت أن الميزة التنافسية تتطلب إحداث تغييرات عامة، وأوصت بضرورة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التغيير، وضرورة تطبيق التغيير الإستراتيجي لتيسير العمل بما يتناسب مع المؤسسة وبيئتها، كما اتفقت دراسة (محمد، ٢٠١٩) مع النتيجة السابقة ولكن فيما يتعلق بالجوانب المعرفية، وأوصت بأهمية الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والإستراتيجية والمادية بتبني الابتكارات والتحسين المستمر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأكد على نفس النتيجة دراسات (Naeem, 2020)؛ (Singh et al., 2020) وأوصت بأهمية إعادة تنظيم الإستراتيجيات لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وهناك دراسات ربطت التغيير التنظيمي بالإبداع والابتكار كدراسة (بوران، وطيبى، ٢٠١٤) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وانتهت بضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة التغيير التنظيمي تحسباً للمنافسة القوية المستقبلية، وأكدت نفس الآراء دراسة (Llop & Arrazabalaga, 2014) التي قدمت نموذجاً لتنفيذ التغيير الإستراتيجي لتوليد ميزة تنافسية

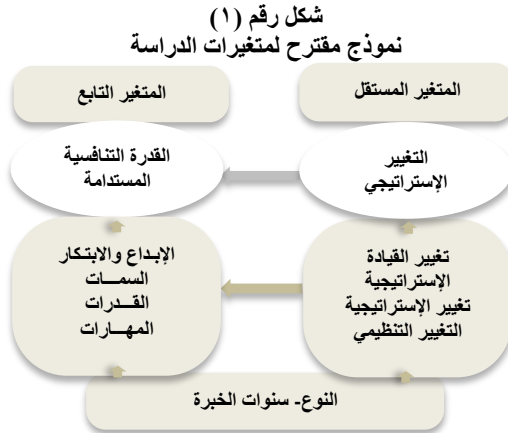
مستدامة في ظل ظروف التغيير، كما توصل (MacFarlane, 2016) إلى أن التغيير التنظيمي يدعم الميزة التنافسية، وأكدت على ذلك (مسعودة، ٢٠٢٠) في المؤسسات الجزائرية.

■ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. أهمية التغيير الإستراتيجي في المؤسسات الحديثة لمواكبة متطلبات السوق المتطورة وللحفاظ على قدرتها التنافسية، مما يحتم عليها ضرورة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التغيير، فتنمية الموارد البشرية ضرورة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
 ٢. التأكيد على أهمية التوجه الإستراتيجي، للتمكن من المنافسة في بيئة متغيرة شديدة الاضطراب.
 ٣. للتغيير التنظيمي دور في تحقيق الإبداع والابتكار، فيلزم تنمية مهارات وقدرات المورد البشري.
 ٤. اهتمام المؤسسات الحديثة بالتغيير المستمر لتحسين الخدمة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة، وللتتمكن من المنافسة مستقبلاً، فيجب تقديم خدمات بخصائص قيمة ونادرة،
 ٥. المزايا التنافسية تنتج من توافر قدرات مبدعة واستثمار التغيرات الخارجية، كما أن الاهتمام بتطوير القدرات يمكن من التفوق على المنافسين، وأن قدرات التغيير الإستراتيجي أصبحت محوراً أساسياً للبحث والاستكشاف في المجال الصحي.
 ٦. الاحتياج لبحوث مستفيضة لتعميق الوعي بتضمين التغيير الإستراتيجي لتحسين الأداء العام بالمستشفيات وتحقيق التفوق، والقيام بعملية التغيير الإستراتيجي في ضوء المتغيرات البيئية.
- #### ■ الفجوة البحثية للدراسة الحالية:
- أمكن تحديد الفجوة البحثية في ضوء تحليل الدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة، والمتمثلة في دراسة "دور التغيير الإستراتيجي في دعم القدرة التنافسية المستدامة بمستشفيات محافظة المنوفية".
١. فعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة للميزة التنافسية، أو للميزة التنافسية المستدامة، إلا أنها لم تتناول "القدرة التنافسية المستدامة"، فلقد ركزت الدراسة الحالية على القدرة التنافسية وليس الميزة التنافسية، كما أضافت عنصر الاستدامة للقدرة التنافسية.
 ٢. وعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة للتغيير الإستراتيجي، إلا أنها لم تربطه بالقدرة التنافسية المستدامة (بمفهومه الذي يشتمل على كل من: القدرة، والاستدامة).
 ٣. كما تميزت الدراسة الحالية بحدثة الأبعاد التي تناولتها فيما يتعلق بالتغيير الإستراتيجي والتي تمثلت في: (تغيير القيادة الإستراتيجية، وتغيير الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي)، وكذلك فيما

- يتعلق بالقدرة التنافسية المستدامة والتي تمثلت في: "الإبداع والابتكار" بأبعاده الفرعية التي يركز عليها والمتمثلة في: (السمات، والقدرات، والمهارات).
٤. مجال التطبيق (المستشفيات المصرية) الذي لم يلق الاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة، رغم أهميته ودوره المؤثر على جميع المستويات، فهناك افتقار للتطبيق على المستشفيات بصفة عامة، وعلى المستشفيات المصرية بصفة خاصة، فلقد ركز البحث الحالي على المستشفيات المصرية التي تحتاج إلى بحوث مستفيضة لتعميق الوعي بأهمية تحقيق كل من: التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة، لمواجهة المنافسة المحلية والدولية.
٥. أسفر استطلاع رأى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة عن وجود مشكلة حقيقية تمثلت في: انخفاض الوعي بأهمية كل من: التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة، مما يعكس انخفاض مستوى الأول والذي قد يؤثر سلباً على الثاني.

وفي ضوء ما سبق تحددت الفجوة البحثية التي غطتها الدراسة الحالية، والتي تعد استكمالاً للجهود المبذولة في الدراسات السابقة، حيث ركزت على دعم القدرة التنافسية المستدامة بتحسين مستوى (الإبداع والابتكار) من خلال تحسين "سمات وقدرات ومهارات" العاملين، وذلك من خلال التغيير الإستراتيجي (تغيير القيادة الإستراتيجية، وتغيير الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي) بالمستشفيات محل الدراسة، ويمكن استعراض للنموذج المقترح لمتغيرات الدراسة في الشكل رقم (١):



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مشكلة البحث:

إن الحق في الرعاية الصحية أحد الحقوق التي أقرها الدستور المصري عام ٢٠١٤، والملزم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، فيحتاج القطاع الصحي في مصر إلى مزيد من الاهتمام نظراً لمعاناته من نواحي عديدة منها: نقص الموارد البشرية، متوسط عدد الأطباء ١.٢ ألف نسمة، ٢,٢ ممرض/ ألف نسمة، في حين بلغ متوسط عدد الأطباء عالمياً ١,٥/ ألف نسمة، و٣,٤ ممرض/ ألف نسمة، مما يشير إلى انخفاض عدد الأطباء والتمريض، والازدياد المستمر في استقالات الأطباء (٣٥٠٧ عام ٢٠١٨ بنسبة ٣٥%)، بخلاف ظاهرة التسرب المتزايدة ((GHO) (ECES)، (٢٠٢٠))، وانخفاض الإنفاق الحكومي، فيبلغ متوسط نصيب الفرد خمس المتوسط العالمي ١٧٦ دولار في مقابل ٩٠٤ دولار عالمياً ((GHO) (ECES)، (٢٠٢٠))، بالإضافة إلى الضعف المؤسسي الذي كشفته أزمة كورونا (Covid 19)، مما يتطلب تحديد رؤية إستراتيجية، وتطوير أساليب التدريب ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتهيئة بيئة عمل ملائمة (GHO). كما أكد على ما سبق بعض الدراسات مثل: (درويش، وديوب، ٢٠١٢-٢٠١٣) التي أوضحت عدم الاعتماد على أسلوب واضح في التعيين، والواسطة والمركزية، وعدم توفر بعض الأدوية، و(على، ٢٠١٥) في نقص المستلزمات الطبية، وقلة عدد الأطباء والمرضى، وضعف التدريب، مع تدنى مستوى النظافة، وعدم الاهتمام الكافي بالشكاوى والمقترحات، وضعف الوعي بأهمية ثقافة الجودة، كما أفرت سجلات النفاذة العامة للأطباء في مصر بأن إجمالي عدد الأطباء في القطاع الحكومي (١٨٨٥٣٥) طبيباً بمعدل ١.٨٨ طبيب لكل ألف مواطن، وهناك أكثر من ١٢٠ ألف طبيب يعملون في الخارج من أصل ٢٢٠ ألف طبيب، أكثر من نصف عدد الأطباء هجروا البلاد، وطبقاً للمعدل العالمي يجب توفير طبيب لكل ٣٥٠ مواطن، أما في مصر فيوجد طبيب لكل ٨٠٠ مواطن، ونسبة العجز في عدد الأطباء يزيد على ٥٠ ألف طبيب ويتزايد سنوياً، مما يلزم تغيير أسلوب التعامل مع المشكلة، بتحسين ظروف العاملين المادية وحمائهم (الشوبكي، ٢٠٢١).

ومما سبق يتضح أن المستشفيات بمصر تواجه أزمات عديدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تتضخم المشكلات بين ضعف الموازنة العامة ورداءة الخدمات المقدمة، ونقص عدد الأطباء، ومعاناة ٦٠% من المستشفيات الحكومية نتيجة افتقارها للخدمات الأولية للرعاية الصحية وضعف التدريب (مركز هردو- القاهرة، ٢٠١٧)، ونستنتج مما سبق احتياج المستشفيات المصرية إلى إحداث تغييرات جوهرية، بالاعتماد على قادة ذوي مهارات وقدرات متميزة، وتوفير بيئة عمل ملائمة، مما دعا إلى ضرورة إجراء هذا البحث للتوصل إلى مقترحات وتوصيات تسهم في تطوير المستشفيات، بالإضافة إلى استطلاع رأى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، والذي أسفر عن وجود مشكلة حقيقية تمثلت في: انخفاض مستوى التغيير الإستراتيجي بأبعاده (القيادة

الإستراتيجية- وتغيير الإستراتيجية- والتغيير التنظيمي) من وجهة نظر العاملين مما قد يؤثر سلباً على مستوى القدرة التنافسية المستدامة". وتترجم هذه المشكلة إلى عدد من التساؤلات:

١. هل توجد علاقة بين التغيير الإستراتيجي للعاملين بمستشفيات محافظة المنوفية وبين القدرة التنافسية المستدامة؟
٢. هل يوجد اختلاف بين آراء العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية تجاه التغيير الإستراتيجي باختلاف كل من "النوع وسنوات الخبرة" ؟
٣. هل يوجد اختلاف بين آراء العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية تجاه القدرة التنافسية المستدامة باختلاف كل من "النوع وسنوات الخبرة"؟

خامساً: أهداف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى كل من: التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات محل الدراسة بغرض التحسين والتطوير، حرصاً على المساهمة في تطويرها لمواجهة المنافسة المحلية والدولية، حيث يسعى البحث إلى محاولة الوصول إلى توصيات ومقترحات تسهم في مواجهة التحديات التي تواجه المستشفيات المصرية، وتعوق مسيرتها نحو التفوق والتميز، وتعالج أوجه الضعف المؤسسي؛ من ضعف إمكانيات وتجهيزات، وقصور في الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحليل البيانات، وضعف الاهتمام بالموارد البشرية بما يتواءم مع التغييرات السريعة والظروف البيئية المتغيرة..، ومن ثم يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحسين مستوى القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات محل الدراسة.
٢. تفعيل دور التغيير الإستراتيجي في المستشفيات، ومواجهة مقاومة التغيير من قبل العاملين، من أجل دعم القدرة التنافسية المستدامة.
٣. نشر ثقافة التغيير الإستراتيجي في المستشفيات، وأهمية تحقيق القدرة التنافسية المستدامة.
٤. تنمية السمات الشخصية للعاملين وتبنى الأفكار الإبداعية، مع مراعاة الجوانب النفسية والإنسانية والاجتماعية.
٥. تنمية مهارات وقدرات العاملين بالتدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل مواتمة للإبداع والابتكار.
٦. التوعية بأهمية تغيير القيادات والإستراتيجيات والهيكل التنظيمي.
٧. التأكيد على وحدة الرؤية والرسالة والهدف، واصطباغ الخطط والسياسات بالصبغة الإستراتيجية.
٨. التحقق من وجود علاقة بين التغيير الإستراتيجي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة وبين القدرة التنافسية المستدامة.
٩. الكشف عن مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مستشفيات محل الدراسة تجاه التغيير الإستراتيجي وفقاً للخصائص الشخصية "النوع وسنوات الخبرة".

١٠. بيان مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في المستشفيات محل الدراسة تجاه القدرة التنافسية المستدامة وفقاً للخصائص الشخصية "النوع وسنوات الخبرة".

سادساً: فرضيات البحث:

في ضوء المشكلة والأهداف تم تصميم هذا البحث ليكون موجه بثلاث فرضيات رئيسة، تتعلق بكل من العلاقات والاختلافات بين المتغيرات الخاضعة للدراسة، وتم صياغتها في صورة فرض عدم وذلك على النحو الآتي:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية.
٢. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول التغيير الإستراتيجي وفقاً لكل من: "النوع وسنوات الخبرة".
٣. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً لكل من: "النوع وسنوات الخبرة".

سابعاً: أهمية البحث:

- يمكن توضيح أهمية البحث في كل من: الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يأتي:
١. الأهمية العلمية: يعد التغيير الإستراتيجي محور اهتمام عديد من الباحثين في هذا المجال، نظراً لكونه مطلباً أساسياً للمؤسسات الحديثة، كما أصبح تحقيق القدرة التنافسية المستدامة ضرورة حتمية في المؤسسات ذات الريادة، وبخاصة في ظل المنافسة المستمرة، فاتجه البحث الحالي إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الموضوعين استكمالاً للمجهودات السابقة وللتوصل إلى نتائج فاعلة، والمتوقع أن يمثل إثراءً للبحث العلمي وإضافة للمكتبة المصرية والعربية.
 ٢. الأهمية التطبيقية: نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به المستشفيات المصرية والمؤثر في الاقتصاد الوطني، ونظراً لمكانتها كمؤسسات مسؤولة عن تقديم خدمات صحية متميزة لعملائها، كان ضرورياً بحث التحديات التي تواجهها كمحاولة لوضع مقترحات تسهم في تطويرها، وذلك من خلال بحث دور التغيير الإستراتيجي في دعم القدرة التنافسية المستدامة.

ثامناً: حدود البحث:

أ. الحدود الخاصة بموضوع البحث:

اقتصرت على قياس التغيير الإستراتيجي وفقاً للمقياس الذي اعتمدت عليه دراسة (عيد، ٢٠١٥) بالاعتماد على الأبعاد الفرعية: (القيادة الإستراتيجية، وتغيير الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي) بالرجوع إلى بعض المصادر مثل: (Tull & Hawkins, 1987)، (Jaynes, 2015)، (Herrman & Nadkarni, 2014)، (Yong & Yusoff, 2016)، وتم استخدام مقياس

ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة من خلال استمارة استقصاء تضم هذه الأبعاد، كما اقتضت على قياس سمات وقدرات ومهارات المبدع المبتكر باعتبارهم مصدر لدعم القدرة التنافسية المستدامة، وذلك وفقاً لمقياس كل من (عيد، ٢٠١٣)، و (Pereaz & Enkel, 2007) الذي أقر بأن الإبداع والابتكار يمثل مصدرًا متجددًا لدعم القدرة التنافسية المستدامة.

ب. الحدود الخاصة بمجتمع البحث: اقتصر على العاملين بالمستشفيات المصرية من فئات الأطباء والتمريض والإداريين.

تاسعاً: تصميم البحث:

تضمن منهج البحث، ومجتمع وعينه البحث، وأداه جمع البيانات، والمتغيرات وأساليب القياس، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

أ. مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع البحث:** تمثل في مستشفيات محافظة المنوفية.
- **عينة البحث:** تم الاعتماد على معادلة تحديد حجم العينة (عيد، ٢٠٢٠)، حيث أن حجم مجتمع البحث (٩٥٧٤) بمستوى ثقة ٩٥%، وحدود الخطأ المسموح به ٥% (المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات- إدارة الإحصاء والمعلومات).

$$(1-p) p \times N$$

$$n = \frac{(1-p) p \times N}{p(1-p) + (d^2 \div z^2) \times (N-1)}$$

$$p(1-p) + (d^2 \div z^2) \times (N-1)$$

حيث أن:

$$n = \text{حجم العينة المطلوبة}$$

$$N = \text{حجم مجتمع البحث (العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث)} = ٩٥٧٤ \text{ مفردة.}$$

$$Z = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة هو (٩٥\%)} \text{ وتساوي (١,٩٦).}$$

$$d = \text{نسبة الخطأ وتساوي (٥\%).}$$

$$p = \text{نسبة توفر الظاهرة محل الدراسة بافتراض أنها تساوي (٥٠\%).}$$

$$1-p = \text{نسبة عدم توفر الظاهرة محل الدراسة بافتراض أنها تساوي (٥٠\%).}$$

وبالتعويض في المعادلة:

$$٩٥٧٤ \times ٠,٥٠ \times (١ - ٠,٥٠)$$

$$= \text{ن} = ٣٧٦ \text{ مفردة}$$

$$((١ - ٠,٥٠) \times ٠,٥٠) + (١,٩٦ \div ٠,٥٠) \times (١ - ٤٧٥٩)$$

- إذا فإن حجم العينة = ٣٧٦ مفردة تم توزيعها على ثلاث طبقات: الأطباء والتمريض والإداريين (٧٥، ٢٠٧، ٩٤) على الترتيب ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٢):
- طبقة المرحلة الأولى (الأطباء): $٣٧٦ \times ١٩٥٩ \div ٩٥٧٤ = ٧٥$ مفردة.
 - طبقة المرحلة الثانية (التمريض): $٣٧٦ \times ٥٢٣٥ \div ٩٥٧٤ = ٢٠٧$ مفردة.
 - طبقة المرحلة الثالثة (الإداريين): $٣٧٦ \times ٢٣٨٠ \div ٩٥٧٤ = ٩٤$ مفردة.
- **نوع وإجراءات العينة:** تم استخدام العينة الطبقية العشوائية طبقاً لفئات العاملين بالمستشفيات مجال التطبيق، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث فئات تتمثل في (الأطباء والتمريض والإداريين)، وتم توزيع حجم العينة على مفردات كل طبقة بشكل عشوائي.
- **وحدة المعاينة:** تمثلت في العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية "الجدول رقم (١)".

جدول رقم (١)
توزيع فئات العاملين على المستشفيات

الفئات	عدد العاملين	النسبة %	نصيب كل فئة من عدد مفردات الدراسة
أطباء	١٩٥٩	٢٠	٧٥
تمريض	٥٢٣٥	٥٥	٢٠٧
إداريون	٢٣٨٠	٢٥	٩٤
إجمالي	٩٥٧٤	١٠٠	٣٧٦

المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات- إدارة الإحصاء والمعلومات

ب. أداة جمع البيانات:

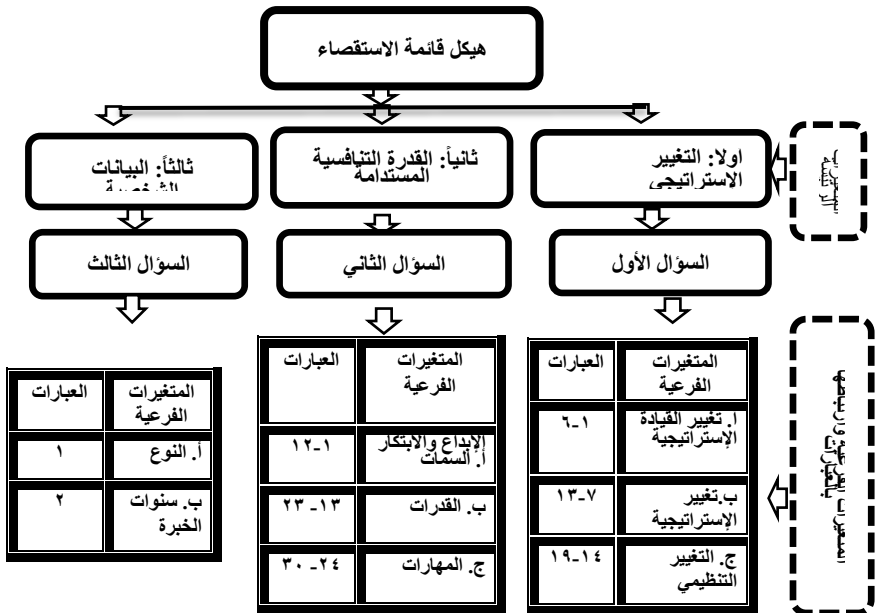
- تتمثل أداة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة والتي تضمنت ثلاثة محاور يمكن توضيحها فيما يأتي:
١. مجموعة العبارات الموجهة للعاملين والمتعلقة بالتغيير الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة: (تغيير القيادة الإستراتيجية، تغيير الإستراتيجية، التغيير التنظيمي) والمتمثلة في العبارات من رقم ١- رقم ١٩ بقائمة الاستقصاء.
 ٢. مجموعة العبارات الموجهة للعاملين والمتعلقة بالقدرة التنافسية المستدامة والمتمثلة في (الإبداع والإبتكار) بما يشتمل عليه من السمات، والقدرات، والمهارات: والمتمثلة في العبارات من رقم ١- رقم ٣٠ بقائمة الاستقصاء.
 ٣. تم تخصيصه للبيانات الشخصية للمستقضى منهم من خلال الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة لاختيار إجابة واحدة، واشتملت على: (النوع، سنوات الخبرة).

ج. متغيرات الدراسة وأدوات القياس:

١. التغيير الإستراتيجي (متغيراً مستقلاً): تم قياسه وفقاً للمقياس الذي اعتمد عليه (عيد، ٢٠١٥) بالاعتماد على (القيادة الإستراتيجية، وتغيير الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي) بالرجوع إلى بعض المصادر مثل: (Tull & Hawkins, 1987)، (Jaynes, 2015)، (Herrman & Nadkarni, 2016)، (Yong & Yusoff, 2016)، وتم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة من خلال استمارة استقصاء.
 ٢. القدرة التنافسية المستدامة (متغيراً تابعاً): تم قياسه وفقاً للمقياس الذي اتفق عليه كل من (عيد، ٢٠١٣؛ وPerez & Enkel, 2007)، بالاعتماد على: (سمات وقدرات ومهارات) المبدع المبتكر، والتي تمثل مصدراً لدعم القدرة التنافسية المستدامة.
 ٣. البيانات الشخصية: تم قياس الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم استناداً إلى المقياس الموضح على النحو الآتي: النوع: تم قياسه من خلال فئتين (ذكر و أنثى) وتم إدخال البيانات بالترجيح الآتي: ١- ذكر، ٢- أنثى، سنوات الخبرة: تم قياسها من خلال تقسيمها إلى أربع فئات: أقل من عشرة سنوات- من ١٠ - ١٩ سنة- من ٢٠ - ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر.
- ويمكن إيضاح هيكل قائمة الاستقصاء في الشكل رقم (٢):

شكل رقم (٢)

هيكل قائمة الاستقصاء في ضوء المتغيرات الرئيسية والفرعية وعبارات الاستقصاء



المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع إلى (عيد، ٢٠٢٠)

د. أساليب تحليل البيانات Data Analysis Techniques:

تم الاعتماد على بعض أساليب التحليل المتعلقة بالبيانات متعددة المتغيرات، والتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، والتابعة (التغيير الإستراتيجي - القدرة التنافسية المستدامة)، حيث استخدمت في التحليل الوصفي للآراء المختلفة كل من: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، كما هو موضح فيما يأتي:

١. أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient:

تم الاعتماد عليه لتقييم الاعتمادية والثبات لقائمة الاستقصاء وصلاحيته بقياس كل من: التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة، وتبين أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات (٠,٩٣٧، ٠,٨٩٩)، ويعتبر مؤشراً مقبولاً ويعطى دلالة إحصائية الاعتماد على هذه الأبعاد في الحصول على البيانات المطلوبة، كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات لأداة جمع البيانات

معامل الثبات ألفا (Alpha) كرونباخ	معامل الارتباط الكلي للمتغيرات	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٩٣	٠,٦٣	١٩	أولاً: التغيير الإستراتيجي
٠,٨٥	٠,٥٥	٦	١ تغيير القيادة الإستراتيجية
٠,٨٩	٠,٦٣	٧	٢ تغيير الإستراتيجية
٠,٩٢	٠,٧١	٦	٣ التغيير التنظيمي
٠,٨٩	٠,٤٤	٣٠	ثانياً: القدرة التنافسية المستدامة (الإبداع والابتكار)
٠,٨٤	٠,٤٤	١٢	١ السمات
٠,٨٣	٠,٤٣	١١	٢ القدرات
٠,٨١	٠,٤٤	٧	٣ المهارات

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

٢- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Factor Analysis:

تم الاعتماد عليه للتعرف على مدى تمثيل الأبعاد الفرعية للعوامل الرئيسة لكل متغير مستقل أو تابع، وبما يساعد على تحقيق درجة عالية من الصلاحية للمتغيرات في تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد، بغرض تقليل عدد المتغيرات لإعطاء تمثيل أعلى لها، واستبعاد المتغيرات الأقل من ٥٠% والتوصل لهيكل ذات مصداقية أعلى للاستبانة (عيد، ٢٠٢٠).

١/٢- نتائج التحليل العاملي لمقياس التغيير الإستراتيجي:

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المتعلقة بالتغيير الإستراتيجي والمستخرجة من أسلوب تحليل الثبات، والمتمثلة في ١٩ متغيراً، مع العلم بأنه تم استبعاد أي متغير

- يحصل على أقل من (٠.٥٠) كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة، أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (٣):
- **العامل الأول: التغيير التنظيمي:** ويضم العبارات (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٤٧,٢٢٩) من التباين الكلي للعبارات.
 - **العامل الثاني: تغيير القيادة الإستراتيجية:** ويضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٥٣,٧٧٩) من التباين الكلي للعبارات.
 - **العامل الثالث: تغيير الإستراتيجية:** ويضم العبارات (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٥٩,٣٠٥) من التباين الكلي للعبارات.
- كما تبين أن العوامل المستخرجة قد أسهمت في تفسير نحو (٥٩,٣٠%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، كما يشير إلى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار بما يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس التغيير الإستراتيجي.

جدور رقم (٣)

نتائج التحليل العاملي لمقياس التغيير الإستراتيجي

م	العبارات	العوامل		
		١	٢	٣
١	أ- تغيير القيادة الإستراتيجية تحرص إدارة المستشفى على تغيير القيادات التي لا تتوافق مع استراتيجياتها.	٠,٥٦		
		٠,٧٧		
		٠,٦٩		
		٠,٦٧		
		٠,٥٥		
		٠,٧٣		
ب- تغيير الإستراتيجية تتمكن إدارة المستشفى من تثبيت استراتيجيتها حتى في ظل تغيير العوامل الإستراتيجية. تدرك إدارة المستشفى أن الإستراتيجية المطبقة حالياً قد تصبح غير مناسبة في وقت آخر. يرى العاملون بالمستشفى أن تغيير استراتيجيات الأقسام يتبعه تغيير الإستراتيجيات العامة. تحقق إدارة المستشفى التوافق بين أهدافها وتوجهاتها الإستراتيجية. تدرك إدارة المستشفى أن تغيير الإستراتيجية يرتبط بتغيير الموارد المختلفة البشرية/ التنظيمية. تتمكن قيادات المستشفى من إجراء تغييرات إستراتيجية دالمة بما يتواءم مع المتغيرات البيئية. تهتم إدارة المستشفى بمدى مناسبة الإستراتيجية مع المتغيرات البيئية.	٠,٦٦			
	٠,٦٦			
	٠,٦٤			
	٠,٧٥			
	٠,٦٦			
	٠,٧٠			
	٠,٧٦			
	ج- التغيير التنظيمي تقوم إدارة المستشفى بتغيير تنظيمي لاستكمال عملية التغيير الإستراتيجي. تهتم قيادات المستشفى بدراسة الإستراتيجيات الحالية للتمكن من التغيير الإستراتيجي. ينفذ العاملون بالمستشفى خططاً إستراتيجية تهدف إلى تحقيق الإبداع والابتكار. تؤمن إدارة المستشفى بإحداث تغييرات مستمرة بهدف تحقيق الإبداع والابتكار. ترتبط رؤية إدارة المستشفى نحو التغيير بتحليل المتغيرات البيئية. تحرص إدارة المستشفى على ارتباط قرارات التغيير بتحقيق مزاي تنافسية مستدامة.	٠,٧١		
		٠,٧٢		
		٠,٧٧		
		٠,٧٦		
		٠,٦٧		
		٠,٧٨		
١,٠٥		١,٢٤	٨,٩٧	
٥,٥٢		٦,٥٥	٤٧,٢٢	
٥٩,٣٠		٥٣,٧٧	٤٧,٢٢	
قيمة الجذر الكامن بعد التدوير				
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج				
النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة				

نتائج التحليل الإحصائي

٢/٢- نتائج التحليل العاملي لمقياس القدرة التنافسية المستدامة:

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المتعلقة بالقدرة التنافسية المستدامة والمستخرجة من أسلوب تحليل الثبات، والمتمثلة في ٣٠ متغيراً، مع استبعاد أى متغير يحصل على أقل من (٠.٤٠) كعامل تحميل على أى عامل من العوامل المستخرجة، أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت، كما هو موضح في الجدول رقم (٤): والذي يبين النتائج الآتية:

- **العامل الأول: المهارات:** ويضم العبارات (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسره (٢٦,٢٩٤) من التباين الكلي للعبارات.
- **العامل الثاني: السمات:** ويضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسره (٣٣,٢٣٢) من التباين الكلي للعبارات.
- **العامل الثالث: القدرات:** ويضم العبارات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)، وبلغت نسبة التباين التي تفسره (٣٩,٢٣٤) من التباين الكلي للعبارات.

جدور رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القدرة التنافسية المستدامة

م	العبارات	العوامل		
		١	٢	٣
١	١- سمات المبدع المبتكر أفضل الابتعاد عن مهام العمل التي يواجهها الكثير من العوائق والعقبات.		٠,٥٧	
٢	أحرص على البعد عن المشكلات لأنها تقلل من قدرتي على التوصل للبدائل المتعددة.		٠,٤٦	
٣	إقناعي للأخرين بفكرة جديدة يحتاج إلى محاولات إقناع متكررة.		٠,٥٨	
٤	أفضل العمل في ظل نظام عمل يتضمن قواعد وإجراءات محددة وثابتة.		٠,٦٥	
٥	أتجنب المخاطر المرتبطة بالأراء والتصورات الجديدة لأنها تؤدي إلى إهدار الموارد.		٠,٥٤	
٦	أقدم حجج ومبررات قوية عن قدرتي على حل بعض مشكلات العمل.		٠,٦٤	
٧	التركيز على أداء المهام المطلوبة لا يمنعني من الاهتمام والمتابعة لما يدور حولي.		٠,٤٢	
٨	أفضل اكتساب مهارات متخصصة في مجال محدد لرفع كفاءتي في الأداء.		٠,٥٠	
٩	أميل إلى العمل بمفردي لإنجاز المهام في مواقف متعددة.		٠,٥٠	
١٠	أهتم برأى زملائي في أفكارى ومقترحاتي الجديدة أكثر من اهتمامى بجدوى هذه المقترحات.		٠,٤٩	
١١	أفضل مناقشة أفكارى مع غيرى أكثر من مناقشتها مع نفسى.		٠,٥٦	
١٢	أحرص على المشاركة في المناسبات واللقاءات الاجتماعية وأتجنب الاعتذار مهما حدث.		٠,٤٣	
١٣	ب- قدرات المبدع المبتكر تكرار الفشل في التعامل مع بعض المشكلات يضعف من القدرة على حلها.		٠,٥٥	
١٤	أحقق نتائج متميزة في ظل وجود إشراف مستمر من رئيسى.		٠,٦١	
١٥	أبادر بتقديم أفكارى وارانى ومقترحاتى لحل المشكلات حتى وإن لم يطلب منى رؤسائى ذلك.		٠,٤٧	
١٦	أفضل عدم الربط بين الموضوعات والمشكلات حتى أتمكن من حل كل مشكلة على حده.		٠,٥٩	
١٧	بعض أفكارى لا تلقى القبول المناسب من الزملاء باعتبارها غير مالوفة لهم.		٠,٥٥	
١٨	رد فعلى يكون في المواقف المختلفة التي تواجهنى.		٠,٥١	
١٩	تقديم مقترحاتى وأفكارى الجديدة على يرتبط بظهور مشكلات في العمل.		٠,٤٢	
٢٠	انشغالى بتجنب مشكلات العمل أهم من انشغالى بمساعدة الآخرين كى أقدم مقترحات جديدة.		٠,٤١	
٢١	أرغب أن أكون واقعيًا ولا انشغل بالأراء التي تنسم بالخيال.		٠,٤٩	
٢٢	كثرة النقاش مع الرؤساء قبل تنفيذ الأوامر والتعليمات يسبب لى مشكلات عديدة.		٠,٥٢	
٢٣	أقبل حكم الآخرين على بعض أفكارى ومقترحاتى في بعض المواقف رغم عدم اقتناعى بها.		٠,٥٩	

م	العبارات	العوامل		
		١	٢	٣
٢٤	ج- مهارات المبدع المبتكر أجد صعوبة في التوصل إلى حلول للمشكلات والأزمات التي تواجهني أثناء العمل.	٠,٤٠		
٢٥	لكل مشكلة حلاً واحداً يمكن الاعتماد عليه في حل المشكلة.	٠,٦٣		
٢٦	تواجهني مشكلات عديدة نتيجة لعدم فهم دوافع الآخرين أو مواقف غير متوقعة منهم.	٠,٥٩		
٢٧	التغيير المتكرر في العمل يترتب عليه مستوى مرتفع من القلق وضغوط العمل.	٠,٥٧		
٢٨	أبحث دائماً عن طرق الأداء التي لا تؤدي إلى نقد وتحفظ الزملاء.	٠,٦٠		
٢٩	من المفيد استخدام نفس الحل للتعامل مع المشكلة في حالة تكرارها.	٠,٥٠		
٣٠	ثقتي في تجاربي الشخصية أعلى من ثقتي في تجارب الآخرين.	٠,٥٢		
	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير	٧,٨٨	٢,٠٨	١,٨٠
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٢٦,٢٩	٦,٩٣	٦,٠٠
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٢٦,٢٩	٣٣,٢٣	٣٩,٢٣

نتائج التحليل الإحصائي

كما تبين أن العوامل المستخرجة قد أسهمت في تفسير نحو (٣٩,٢٣%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وهذا يدل على نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل، كما يشير إلى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار بما يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات المصرية.

٣. أسلوب الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Correlation & Multiple Liner Regression Analysis

يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أسلوب إحصائي يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدامه لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين التغير الاستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات المصرية، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة. و. الاختبارات الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض (T-test) لتحليل الانحدار المتعدد، و(ف) للتحقق من العلاقة المعنوية لمعادلة الانحدار، وتم اختبار معاملات الانحدار من خلال اختبار (ت) (توضيح مدى قدرة كل متغير مستقل (التغيير الاستراتيجي) على تفسير المتغير التابع (القدرة التنافسية المستدامة)، وأيضاً اختباري "مان وتينى، وكروسكال واليز" لتوضيح مدى الاختلاف بين متغيرات البحث (عيد، ٢٠٢٠).

ز. اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: تم ذلك من أجل التعرف على مدى الاختلاف بين آراء العاملين في المستشفيات المصرية فيما يتعلق بكل من: التغيير الاستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة، وفقاً لكل من (النوع وسنوات الخبرة)، كما تضمنت الدراسة تحليلاً للعلاقة بين المتغيرين، ويمكن مناقشة النتائج فيما يأتي:

١- الاختلاف بين آراء العاملين تجاه أبعاد التغيير الإستراتيجي في المستشفيات وفق الخصائص الشخصية: النوع، وسنوات الخبرة.

في ضوء الأساليب الإحصائية والاختبارات المصاحبة لها، تبين عدم تبعية جميع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث أن قيمتها الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، ومن ثم تم استخدام اختباري مان وتيني، وكروسكال واليز في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي، حيث أن: اختبار مان وتيني "Mann-Whitney Test"، لتحليل البيانات لمجموعتين فقط طبقاً للنوع (ذكر، وأنثى)، واختبار كروسكال واليز "Kruskal Wallis Test" لتحليل البيانات لأكثر من مجموعتين "مستوى الخبرة" (أقل من عشرة سنوات، من ١٠- ١٩ سنة، من ٢٠- ٢٩ سنة، ٣٠ سنة فأكثر).

أ. اختبار مان وتيني (Mann-Whitney) لتأثير النوع في أبعاد التغيير الإستراتيجي:

تم استخدام اختبار مان وتيني لاختبار مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التغيير الإستراتيجي لدى العاملين بالمستشفيات وفقاً للنوع، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة للمقارنة بين عينتين فقط، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للنوع (ذكر، وأنثى)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية والموضحة في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار مان وتيني لتأثير النوع في متغير التغيير الإستراتيجي

تقييم مستوى المعنوية	المعنوية	مان وتيني	الوسط الحسابي طبقاً للنوع		التغيير الإستراتيجي المتغير الوسيط
			ذكر	أنثى	
غير معنوي	٠,٥٠٤	١٦١٧٣	٣,٠٤	٣,٠٢	تغيير القيادة الإستراتيجية
غير معنوي	٠,٥٤٨	١٦٢٤٢	٣,١٠	٣,١٢	تغيير الإستراتيجية
غير معنوي	٠,٨٢٩	١٦٦٥٠	٢,٩٦	٢,٩٧	التغيير التنظيمي
غير معنوي	٠,٨٦١	١٦٦٩٤	٣,٠٦١	٣,٠٦٦	إجمالي

- المتوسط الإجمالي لأبعاد التغيير الإستراتيجي: بلغ متوسط التغيير الإستراتيجي بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (١٦٦٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٨٦١).
- المتوسط الإجمالي لكل من الذكور، والإناث: بلغ (٣,٠٦٦ - ٣,٠٦١) على التوالي، والذي يوضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه مستوى التغيير الإستراتيجي.
- متوسطات أبعاد التغيير الإستراتيجي: توضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه مستوى التغيير الإستراتيجي بالمستشفيات محل الدراسة، والموضحة في الآتي:
- تغيير القيادة الإستراتيجية: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الذكور والإناث، حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (٣,٠٢)، (٣,٠٤) على التوالي.

- **تغيير الإستراتيجية:** تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٣,١٢)، (٣,١٠) على التوالي.
- **التغيير التنظيمي:** تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٢,٩٧)، (٢,٩٦) على التوالي.
- وبناءً على سبق من نتائج تقرر قبول الفرض العدم والذي ينص على أنه: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول التغيير الإستراتيجي وفق النوع"، ورفض الفرض البديل، نظراً لعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول التغيير الإستراتيجي وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، حيث بلغ إجمالي قيمة المعنوية (٠,٨٦١) وهي أكبر من P-Value (٠,٠٥).
- نستنتج مما سبق انخفاض الوعي بأهمية توافر أبعاد التغيير الإستراتيجي في المستشفيات، فقد يرجع عدم وجود اختلافات بين العاملين فيما يتعلق بأرائهم حول التغيير الإستراتيجي إلى أنهم يتمتعون بمستوى متوسط من الوعي والإدراك بأهمية إحداث تغييرات استراتيجية، مع ضعف دور المستشفيات في نشر هذه الثقافة وتفعيلها، بتغيير القيادة الإستراتيجية وتغيير الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي، مما يتطلب منها مزيداً من الاهتمام بهذا الجانب.
- ب. اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis) لتأثير الخبرة في أبعاد التغيير الإستراتيجي:**
- ولقد تم استخدام اختبار كروسكال واليز لاختبار مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التغيير الإستراتيجي لدى العاملين بالمستشفيات وفقاً للخبرة، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة للمقارنة بين أكثر من عينتين مستقلتين، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للوظيفة (أقل من عشرة سنوات، من ١٠ - ١٩ سنة، من ٢٠ - ٢٩ سنة، ٣٠ سنة فأكثر)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية الموضحة في الجدول رقم (٦):
- **المتوسط الإجمالي لأبعاد التغيير الإستراتيجي:** بلغ متوسط التغيير الإستراتيجي بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (١,٣٦٩) عند مستوى معنوية (٠,٧١٣).
 - **المتوسط الإجمالي للعاملين:** (أقل من عشرة سنوات- من ١٠ - ١٩ سنة- من ٢٠ - ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر): بلغ (٣,٠٦-٣,٠١-٣,٠٦-٣,١٧) بالترتيب، والذي يوضح التقارب النسبي لآراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة تجاه مستوى التغيير الإستراتيجي.

- متوسطات أبعاد التغيير الإستراتيجي: توضح التقارب النسبي لآراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة تجاه مستوى التغيير الإستراتيجي بالمستشفيات محل الدراسة، والتي يمكن توضيحها فيما يأتي:
 - تغيير القيادة الإستراتيجية: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٢,٩٨-٣,٠٣-٣,٠٨-٣,١٤).
 - تغيير الإستراتيجية: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,١٣-٣,١٠-٣,٠٣-٣,١٩) لصالح فئة الخبرة ٣٠ سنة فأكثر.
 - التغيير التنظيمي: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,٠٠-٢,٨٣-٣,٠٢-٣,١٣).

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير الخبرة في متغير التغيير الإستراتيجي

تقييم مستوى المعنوية	اختبار كروسكال واليز	الوسط الحسابي للاستجابات طبقاً للخبرة				التغيير الإستراتيجي
		٣٠ سنة فأكثر	من ٢٠- ٢٩ سنة	من ١٠- ١٩ سنة	أقل من عشرة سنوات	
غير معنوى	١,٤٣١	٣,١٤	٣,٠٨	٣,٠٣	٢,٩٨	تغيير القيادة الإستراتيجية
غير معنوى	٣,٣٣٧	٣,٣٨١	٣,١٩	٣,٠٣	٣,١٠	تغيير الإستراتيجية
غير معنوى	٥,١٧١	٥,٠٠	٣,١٣	٣,٠٢	٢,٨٣	التغيير التنظيمي
غير معنوى	١,٣٦٩	٣,١٧	٣,٠٦	٣,٠١	٣,٠٦	إجمالي

وبناءً على ما سبق تقرر قبول الفرض العدم والذي ينص على أنه: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول التغيير الإستراتيجي وفق الخبرة"، ورفض الفرض البديل، فلقد تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول التغيير الإستراتيجي وفقاً للخبرة بصورة كلية وجزئية، حيث بلغ إجمالي قيمة المعنوية (٠,٧١٣) وهى أكبر من P-Value (٠,٠٥).

نستنتج مما سبق أن عدم وجود اختلافات بين العاملين فيما يتعلق بأرائهم حول التغيير الإستراتيجي قد يرجع إلى السياسة التقليدية المتبعة في الإدارة، وانخفاض درجة الوعي بأهمية التغيير، كما يتضح أنه رغم وجود تقارب نسبي بين المتوسطات إلا أن أعلى درجة وعي بالنسبة لتغيير القيادة الإستراتيجية كانت لدى الفئة (الأقل من ١٠ سنوات)، يليها الفئة (من ١٠- ١٩ سنة)، ثم

الفئة (من ٢٠ - ٢٩ سنة)، وأخيراً الفئة (٣٠ سنة فأكثر)، مما يعكس بعض السمات من وضوح الرؤية لدى العاملين ذوى الخبرة الأقل، والاستعداد للعمل بطرق مختلفة غير روتينية، والشغف للعمل بأساليب حديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية، للنهوض بالمستشفيات، وكلما تدرجنا لمستويات الخبرة الأعلى نجد انخفاض في هذه السمات من ضعف الرؤية والاعتقاد على الأساليب الروتينية في العمل وعدم توفر القدرة والرغبة في التغيير، كما تعكس متوسطات مستويات الخبرة بالنسبة لتغيير الإستراتيجية ضعف وعى العاملين بسياسة المستشفى، وعلى الجانب الآخر يتضح عدم حرص المستشفى على مشاركة عاملها وتوحيد الرؤية والأهداف للعمل بروح الفريق، مما يدل على وجود فجوة بين الإدارة والعاملين، وغياب الشفافية المطلوبة، كما توضح متوسطات التغيير التنظيمي انخفاض الوعى لدى العاملين بأهميته، وأهمية دوره في تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعكس عدم اهتمام المستشفيات بالجانب الإبداعي الابتكاري، وغياب الرؤية وعدم وجود ثقافة التغيير لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وعدم القدرة على تغيير أساليب العمل والاعتقاد على الأساليب التقليدية.

ج. الوصف الإحصائي لأبعاد التغيير الإستراتيجي:

تبين من الوصف الإحصائي لمعيار القيادة الإستراتيجية أن هناك موافقة إجمالية من قبل المستقصى منهم على الفقرات بنسبة (٣٧.٤٢%)، كما أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٢٨.٢%)، أى ترتفع نسبة الموافقة على الفقرات، ولقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,١١)، وهذا يدل على حيادية الاستجابات مع أنها تميل إلى الموافقة على معيار القيادة الإستراتيجية، وقد يعكس ذلك انخفاض الوعى بأهمية تغيير القيادة الإستراتيجية في المستشفيات محل الدراسة، وضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغياب العمل بروح الفريق مما يوضح عدم قيام المستشفيات بدورها الحقيقي من أجل التطوير والتحديث والنهوض بالمستشفيات، وتبين من استجابات العاملين شعورهم بالحماس نحو التغيير للأفضل، وهذا يعكس توفر الدافع لديهم لإحداث تغييرات جوهرية فى العمل، ولكن دون تبني إدارة المستشفى لهذا الدافع وتوجيه ذلك الحماس وضعف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، كما أوضحت استجابات العاملين عدم إعطائهم حرية التصرف عند القيام بمهام العمل، وهذا يوضح تقييد لدورهم الحقيقي ومركزية الإدارة.

وتبين من الوصف الإحصائي لمعيار تغيير الإستراتيجية أن هناك موافقة إجمالية من قبل المستقصى منهم على الفقرات بنسبة (٣٧.٤%)، كما أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٢٨,٩٥%)، أى ترتفع نسبة الموافقة على الفقرات، مع ملاحظة ارتفاع نسبة عدم الموافقة فيما

يتعلق بفقرة: " تتمكن إدارة المستشفى من تثبيت استراتيجيتها حتى في ظل تغيير العوامل الاستراتيجية"، حيث بلغت نسبة الموافقة (٢٧,١%) مقابل (٣٥,٣%) لعدم الموافقة، مما يدل على عدم تمكن إدارة المستشفى من الحفاظ على إستراتيجياتها وضمان استمراريتها في ظل ظروف تغيير العوامل الإستراتيجية من أجل بلوغ أهدافها، ولقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,١١)، وهذا يدل على أن استجابات العاملين كانت حيادية وتميل إلى الموافقة على هذا المعيار.

كما تبين من الوصف الإحصائي لمعيار التغيير التنظيمي أن هناك موافقة إجمالية من قبل المستقصى منهم على الفقرات بنسبة (٣٢.١٤%)، كما أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٣٣,٣٧%)، فهناك تقارب نسبي بين الجانبين، مع ملاحظة ارتفاع نسبة عدم الموافقة فيما يتعلق بالفقرات الآتية: "يفذ العاملون بالمستشفى خطأً استراتيجية تهدف إلى تحقيق الإبداع والابتكار- تؤمن إدارة المستشفى بإحداث تغييرات مستمرة بهدف تحقيق الإبداع والابتكار- تحرص إدارة المستشفى على ارتباط قرارات التغيير بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة"، فكانت بالترتيب (٣٥.٦- ٣٩.٥- ٣٢.٣)، مما يعكس غياب الوعي بأهمية الإبداع والابتكار في المستشفيات، وكذلك أهمية إحداث تغييرات بهدف تحقيق الإبداع والابتكار، وأيضاً عدم حرص إدارة المستشفى على ارتباط قرارات التغيير بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ولقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٩٧)، وهذا يدل على عدم رضا العاملين بصورة كلية عن فقرات التغيير التنظيمي، ولقد تم استخدام اختباري مان وتيني، وكروسكال واليز في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

٢- الاختلاف بين آراء العاملين تجاه أبعاد القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات وفق الخصائص الشخصية: النوع، وسنوات الخبرة.

في ضوء الأساليب الإحصائية والاختبارات المصاحبة لها، تبين عدم تبعية جميع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث أن قيمتها الاحتمالية أقل من ٠.٠٥، ومن ثم تم استخدام اختباري مان وتيني، وكروسكال واليز في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي، حيث أن: اختبار مان وتيني "Mann-Whitney Test"، لتحليل البيانات لمجموعتين فقط طبقاً للنوع (ذكر، وأنتى)، واختبار كروسكال واليز "Kruskal Wallis Test" لتحليل البيانات لأكثر من مجموعتين "مستوى الخبرة" (أقل من عشرة سنوات، من ١٠- ١٩ سنة، من ٢٠- ٢٩ سنة، ٣٠ سنة فأكثر).

أ. اختبار مان وتيني (Mann-Whitney) لتأثير النوع في أبعاد القدرة التنافسية المستدامة: تم استخدامه لاختبار مدى الاختلاف في مستوى أبعاد القدرة التنافسية المستدامة لدى

- العاملين بالمستشفيات وفقاً للنوع، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة للمقارنة بين عينتين فقط، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للنوع (ذكر، وأنثى)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (٧):
- المتوسط الإجمالي لأبعاد القدرة التنافسية المستدامة: بلغ متوسط القدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (١٦٢٧٣) عند مستوى معنوية (٠,٥٦٨).
 - المتوسط الإجمالي لكل من الذكور، والإناث: بلغ (٣,٣٢ - ٣,٣٠) على التوالي، والذي يوضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه مستوى القدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات.
 - متوسطات أبعاد القدرة التنافسية المستدامة: توضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه مستوى القدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات محل الدراسة، والتي يمكن توضيحها فيما يأتي:
 - السمات: تبين عدم وجود اختلاف بين الذكور والإناث، حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (٣,٣٧)، (٣,٤٠) على التوالي.
 - القدرات: تبين عدم وجود اختلاف بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٣,٣٥)، (٣,٢٦) على التوالي.
 - المهارات: تبين عدم وجود اختلافات بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٢,٢٤)، (٢,١٩) على التوالي.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في متغير القدرة التنافسية المستدامة

تقييم مستوى المعنوية	المعنوية	مان ويتني	الوسط الحسابي طبقاً للنوع		القدرة التنافسية المستدامة المتغير التابع (الإبداع والابتكار)
			أنثى	ذكر	
غير معنوى	٠,٣٠٩	٢٣١٨١	٣,٤٠	٣,٣٧	السمات
غير معنوى	٠,٢٧٤	١٥٧١٨	٣,٢٦	٣,٣٥	القدرات
غير معنوى	٠,٣٤٠	١٥٨٦٨	٣,١٩	٣,٢٤	المهارات
غير معنوى	٠,٥٦٨	١٦٢٧٣	٣,٣٠	٣,٣٢	إجمالي

وبناءً على ما سبق من نتائج تقرر قبول الفرض العدم والذي ينص على أنه: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول القدرة التنافسية المستدامة وفق النوع"، ورفض الفرض البديل، نظراً لعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٥٦٨) وهي أكبر من P-Value (٠,٠٥).

نستنتج مما سبق انخفاض كبير في مقومات دعم القدرة التنافسية المستدامة، والمتمثلة في الإبداع والابتكار من (سمات وقدرات ومهارات) في المستشفيات محل الدراسة، مما يعكس غياب دور المستشفيات في الاهتمام بهذا الجانب الإبداعي الابتكاري لدى عاملها إلى حد ما، من إهمال للتدريب المستمر والتحفيز وعدم التشجيع على تقديم أفكار جديدة، وغيرها.. فقد يرجع عدم وجود اختلافات بين العاملين فيما يتعلق بأرائهم حول القدرة التنافسية المستدامة إلى أنهم يعملون في بيئة عمل روتينية تقليدية، تعكس الثقافة السائدة في بيئة العمل، وقد يرجع إلى المركزية في الإدارة وعدم إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، فبيئة العمل غير مواتية للإبداع والابتكار، لغياب الرؤية بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ب. اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis) لتأثير الخبرة في أبعاد القدرة التنافسية المستدامة: تم استخدامه لاختبار مدى الاختلاف في مستوى أبعاد القدرة التنافسية المستدامة لدى العاملين بالمستشفيات وفقاً للخبرة، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة للمقارنة بين أكثر من عيّنتين مستقلتين، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للوظيفة (أقل من عشرة سنوات، من ١٠ - ١٩ سنة، من ٢٠ - ٢٩ سنة، ٣٠ سنة فأكثر)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (٨):

■ المتوسط الإجمالي لأبعاد القدرة التنافسية المستدامة: بلغ متوسط القدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (٥,٥٦١) عند مستوى معنوية (٠,١٣٥).

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير الخبرة في متغير القدرة التنافسية المستدامة

تقييم مستوى المعنوية	المعنوية	اختبار كروسكال واليز	الوسط الحسابي للاستجابات طبقاً للخبرة			القدرة التنافسية المستدامة	
			٣٠ سنة فأكثر	من ٢٠ - ٢٩ سنة	من ١٠ - ١٩ سنة		أقل من عشرة سنوات
غير معنوي	٠,٤٤٢	٢,٦٨٧	٣,٤١	٣,٣٥	٣,٣٧	٣,٤٣	السمات
معنوي	٠,٠٠٥	١٢,٩١٣	٣,٤٢	٣,٢٨	٣,١٩	٣,٣٥	القدرات
غير معنوي	٠,٣٥٦	٣,٢٤٢	٣,٢١	٣,١٠	٣,٢١	٣,٢٧	المهارات
غير معنوي	٠,١٣٥	٥,٥٦١	٣,٣٥	٣,٢٦	٣,٢٦	٣,٣٦	إجمالي

■ المتوسط الإجمالي للعاملين: (أقل من عشرة سنوات - من ١٠ - ١٩ سنة - من ٢٠ - ٢٩ سنة - ٣٠ سنة فأكثر): بلغ (٣,٣٦ - ٣,٢٦ - ٣,٢٦ - ٣,٣٥) بالترتيب، والذي يوضح التقارب النسبي لآراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة تجاه مستوى القدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات.

■ متوسطات أبعاد القدرة التنافسية المستدامة: توضح التقارب النسبي لآراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة تجاه مستوى القدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات، والموضحة فيما يأتي:

- السمات: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,٤٣-٣,٣٧-٣,٣٥-٣,٤١) عند مستوى معنوية (٠,٤٤٢).
- القدرات: تبين وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,٣٥-٣,١٩-٣,٢٨-٣,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٥) لصالح استجابة فئة ٣٠ سنة فأكثر.
- المهارات: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,٢٧-٣,٢١-٣,١٠-٣,٢١) عند مستوى معنوية (٠,٣٥٦).

وبناءً على ما سبق من نتائج تقرر قبول الفرض العدم والذي ينص على أنه: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول القدرة التنافسية المستدامة وفق الخبرة"، ورفض الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، نظراً لوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً للخبرة بصورة كلية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,١٣٥) وهي أكبر من P-Value (٠,٠٥)، ومن ناحية أخرى تم رفض نفس فرض العدم مأخوذاً بصورة جزئية، وذلك لوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يتعلق ببعد "القدرات" لصالح فئة ٣٠ سنة فأكثر.

نستنتج مما سبق أن عدم وجود اختلافات بين العاملين فيما يتعلق بأرائهم حول القدرة التنافسية المستدامة قد يرجع إلى ترسيخ الثقافة التقليدية في العمل بالمستشفيات، وعدم الاهتمام بنشر ثقافة (الإبداع والابتكار) بالصورة التي تحقق التميز، ومن ثم غياب دورها في التركيز على هذه الأبعاد "السمات، والقدرات، والمهارات" والتي تمثل الركيزة الأساسية لدعم القدرة التنافسية المستدامة، ويتضح ذلك من استجابات العاملين الحيادية والتي تميل إلى الموافقة على أبعاد القدرة التنافسية المستدامة، مما يعكس أداء مهام العمل بصورة روتينية في بيئة غير مهيأة للتغيير أو التطوير.

ج. الوصف الإحصائي لأبعاد القدرة التنافسية المستدامة:

تبين من الوصف الإحصائي لمعيار السمات موافقة إجمالية على الفقرات بنسبة (٤٩.٢٣%)، مقابل نسبة عدم الموافقة الإجمالية (٢١.٧٣%)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الموافقة على الفقرات

بشكل ملحوظ، وهذا يدل على غياب سمات المبدع المبتكر الواجب توافرها لدى العاملين، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٣٨)، أي أن الاستجابات حيادية تميل إلى الموافقة على الفقرات. وتبين من الوصف الإحصائي لمعيار لمعيار القدرات موافقة إجمالية من على الفقرات بنسبة (٤٥.٧٥%)، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية (٢٣.٧٨%)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الموافقة على الفقرات بصورة واضحة، مما يدل على غياب قدرات المبدع المبتكر الواجب توافرها لدى العاملين في المستشفيات، والداعمة للمزايا التنافسية المستدامة، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٢٩)، وهذا يدل على أن الاستجابات حيادية تميل إلى الموافقة على فقرات معيار القدرات. كما تبين من الوصف الإحصائي لمعيار المهارات أن هناك موافقة إجمالية من قبل المستقصى منهم على الفقرات بنسبة (٤٠.٥٧%)، في حين كانت نسبة عدم الموافقة الإجمالية (٢٦.٣٩%)، مما يوضح الارتفاع الملحوظ في نسبة الموافقة على الفقرات، والذي يشير إلى انخفاض مستوى توافر مهارات المبدع المبتكر، والتي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمستشفيات، والتي تحتاج إلى مزيداً من الاهتمام لتتميتها، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٢١)، وهذا يدل على أن الاستجابات حيادية تميل إلى الموافقة على معيار المهارات.

٣- العلاقة بين التغيير الإستراتيجي "تغيير القيادة الإستراتيجية- تغيير الإستراتيجية- التغيير التنظيمي"، وبين مستوى القدرة التنافسية المستدامة (الإبداع والابتكار).

فيما يتعلق بهذا الموضوع الذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول بالدراسة والمتمثل في: "هل توجد علاقة بين التغيير الإستراتيجي للعاملين بمستشفيات محافظة المنوفية وبين القدرة التنافسية المستدامة؟ والذي استند في التحليل إلى الفرضية الأولى والمتمثلة في: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية"، فلقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وبعض الاختبارات المصاحبة لها، والتي تمثلت في الآتي: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط المتعدد، والانحدار المتعدد، واختبار ت، واختبار ف، وفي ضوء أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise، والاختبارات المصاحبة، وذلك لبحث العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة بالمستشفيات محل الدراسة، ويمكن توضيح النتائج فيما يأتي:

أ. معاملات الارتباط بين أبعاد التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة:

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين، كما أن العلاقة تكون طردية إذا كانت الإشارة موجبة، وتكون العلاقة عكسية إذا كانت الإشارة سالبة، ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد التغيير الإستراتيجي، وبين القدرة التنافسية المستدامة من خلال مصفوفة معاملات الارتباط الموضحة في الجدول رقم (٩):

- تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد التغيير الإستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة بنسبة إجمالية (٥٠%)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٧١)، و(٠,٥٧٠)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ويمكن توضيح قيم الارتباط فيما يأتي:

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين أبعاد التغيير الإستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة

إجمالي القدرة التنافسية المستدامة	المهارات	القدرات	السمات	أبعاد الدراسة
**٠.٤٢٥	**٠.٢٩٧	**٠.٣٦٤	**٠.٤٦٢	تغيير القيادة الإستراتيجية
**٠.٥٥٩	**٠.٤٢٠	**٠.٥٠٢	**٠.٥٧٠	تغيير الإستراتيجية
**٠.٣٧٠	**٠.٢٧١	**٠.٣٤٣	**٠.٣٧٣	التغيير التنظيمي
**٠.٥٠٣	**٠.٣٦٩	**٠.٤٤٩	**٠.٥١٩	إجمالي التغيير الإستراتيجي

* دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test ** دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

- قيم الارتباط بين تغيير القيادة الإستراتيجية والقدرة التنافسية المستدامة: تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين تغيير القيادة الإستراتيجية وأبعاد القدرة التنافسية المستدامة، حيث كانت القيم كالتالي: تغيير القيادة الإستراتيجية والسمات ٠,٤٦٢، تغيير القيادة الإستراتيجية والقدرات ٠,٣٦٤، تغيير القيادة الإستراتيجية والمهارات ٠,٢٩٧.
- قيم الارتباط بين تغيير الإستراتيجية والقدرة التنافسية المستدامة: تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين تغيير الإستراتيجية وأبعاد القدرة التنافسية المستدامة، حيث كانت القيم كالتالي: تغيير الإستراتيجية والسمات ٠,٥٧٠، تغيير الإستراتيجية والقدرات ٠,٥٠٢، تغيير الإستراتيجية والمهارات ٠,٤٢٠.
- قيم الارتباط بين التغيير التنظيمي والقدرة التنافسية المستدامة: تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وأبعاد القدرة التنافسية المستدامة، حيث كانت القيم كالتالي:

التغيير التنظيمي والسمات ٠٠,٣٧٣، التغيير التنظيمي والقدرات ٠٠,٣٤٣، التغيير التنظيمي والمهارات ٠٠,٢٧١.

ب. الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة:

تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التغيير الإستراتيجي على القدرة التنافسية المستدامة بصورة إجمالية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (١٠):

▪ فقد تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد كل من التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة.

▪ فيما يتعلق بنوع وقوة العلاقة في النموذج، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠.٥٧٧) وأن هذه العلاقة تمثل (٥٧%) وفقاً لمعامل الارتباط في النموذج (R)، وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.

▪ وفيما يتعلق بمعامل التحديد أو "التفسير" - R^2 - (Coefficient Of Determination) فلقد بلغت قيمته (٠.٣٣٦)، وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٣٣%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاثة.

▪ وفيما يتعلق بمعامل التحديد المعدل (Adjusted Determination Coefficient) Adj R2 فلقد بلغت قيمته (٠.٣٣١)، والذي يراعى التحيز الممكن حدوثه مع R^2 - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة "التفسيرية" في النموذج، ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعنى ٣٣% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاثة الموضحة في نموذج الانحدار بالجدول رقم (٢٩/٥)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٣٧)، (٠,٥٥)، كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%).

▪ وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، فلقد اتضح من بيانات الجدول رقم (٢٩/٥) وجود متغيران (تغيير الإستراتيجية- التغيير التنظيمي) يساهمان في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (القدرة التنافسية المستدامة)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (تغيير الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي)، وأن غيابها يؤثر على القدرة التنافسية المستدامة،

وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية لتأثيرها على المتغير التابع فيما يأتي: "مع مراعاة أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناءً على قيمة "بيتا المعيارية Beta"، والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة، وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى".

- تغيير الإستراتيجية (Beta: ٠,٤٧١) - التغيير التنظيمي (Beta: -٠,١٥٧).
- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بصورة كلية، فلقد تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاث التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف)، وعند مستوى معنوية (٠,٥).

جدول رقم (١٠)

تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى وجود علاقة بين
أبعاد التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة

م	المتغيرات الوسيطة	القدرة التنافسية المستدامة			
		Beta	R	R ²	T
١	تغيير القيادة الإستراتيجية	٠,٠٦	٠,٤٦	٠,٢١	١,٤٠
٢	تغيير الإستراتيجية	٠,٤٧	٠,٥٥	٠,٣١	٨,٣٣
٣	التغيير التنظيمي	-٠,١٥	٠,٣٧	٠,١٣	٣,٦٤
	معامل الارتباط R			٠,٥٧٩	
	معامل التحديد R ²			٠,٣٣٦	
	معامل التحديد المعدل Adj R ²			٠,٣٣١	
	قيمة F المحسوبة			٢٦,٧٠٣	
	درجات الحرية			٣-٣٩٦	
	مستوى المعنوية			٠,٠٠١	

دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test ** دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

وبناءً على ما سبق تقرر رفض الفرض العدم: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية"، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (٠,٥) وفقاً لاختبار (ف)، ومن ثم تم قبول الفرض البديل والذي يشير أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية"، وذلك بصورة إجمالية، وبالنسبة لكل متغير على حده تم قبول فرض العدم فيما يتعلق ببعده: "تغيير القيادة الإستراتيجية"، حيث تبين عدم وجود علاقة بينه وبين التغيير الإستراتيجي.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: تم التوصل إلى النتائج العامة المرتبطة بمتغيرات البحث والموضحة فيما يأتي:

- إمكانية تحسين القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات المصرية من خلال التعبير الإستراتيجي، نظراً لوجود علاقة إيجابية بينهما، وعلاقة تأثير.

- أهمية تحليل وتوصيف كل من: "التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة" في المستشفيات المصرية، من أجل تحديد نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
- الوصف الإحصائي لأبعاد كل من: التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة (الإبداع والابتكار) بالمستشفيات محل الدراسة كان متوسطاً.
- كما تم التوصل إلى نتائج تفصيلية مرتبطة بمتغيرات البحث، يمكن توضيحها فيما يأتي:
- تبين وجود توافق بين آراء العاملين حول التغيير الإستراتيجي بصورة كلية وجزئية، حيث بلغ إجمالي قيمة المعنوية (٠,٨٦١) وفقاً للنوع، و(٠,٧١٣) وفقاً لسنوات الخبرة، وهذا يعكس وعي العاملين بأهمية التغيير الإستراتيجي في المستشفيات المصرية، ولقد اتفقت بهذا مع نتائج دراسة (الحواجرة، ٢٠١١) في وجود توافق بين آراء العاملين حول التغيير الإستراتيجي وفقاً للنوع وسنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (عيد، ٢٠١٥) التي أوضحت وجود اختلاف بين مقدمي الخدمة الصحية فيما يتعلق بتوافر الخصائص المميزة للقيادة الإستراتيجية.
- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التغيير الإستراتيجي الثلاثة وبعضها والمتمثلة في: (تغيير القيادة الإستراتيجية - تغيير الإستراتيجية - التغيير التنظيمي).
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة بصورة مباشرة، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير الإستراتيجي، وأبعاد القدرة التنافسية المستدامة.
- تبين أنه يمكن تفسير (٣٣%) وفقاً لمعامل التحديد أو التفسير (R^2) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاثة، كما تشير النتائج إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%).
- تبين وجود متغيران (تغيير الإستراتيجية- التغيير التنظيمي) هما الأكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (القدرة التنافسية المستدامة)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذان المتغيران، وأن غيابهما يؤثر على القدرة التنافسية المستدامة، وتتمثل هذه المتغيرات على التوالي وفق الأهمية النسبية لتأثيرها على المتغير التابع في: تغيير الإستراتيجية (Beta: ٠.٤٧١) ، التغيير التنظيمي (Beta: -٠.١٥٧).
- وتم التوصية بزيادة توعية وتثقيف العاملين بالمستشفيات المصرية بأهمية التغيير الإستراتيجي، من خلال إحداث تغييرات جذرية في القيادات، والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي،

وتغيير أساليب العمل الروتينية التقليدية، وتنمية الدافع لدى العاملين لإحداث تغييرات جوهرية فى أساليب وإجراءات العمل بما يتواءم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أهمية إشراكهم فى وضع الخطط ورسم السياسات واتخاذ القرارات وحل المشكلات وتفعيل دورهم بشكل إيجابى، واكتشاف مواطن الإبداع والابتكار لديهم، والتأكيد على وحدة الرؤية والهدف والعمل بروح الفريق، وتطبيق مبدأ الشفافية فى العمل، وتنمية مهاراتهم بالتدريب المستمر وبأحدث الأساليب التدريبية، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة التى تمثل إضافة للعمل، بتحويل هذه الأفكار إلى تطبيق على أرض الواقع، فيجب على إدارة المستشفى تبنى التوجه الإستراتيجي من أجل تحقيق الاستدامة فى التغيير، والاستدامة فى تحقيق القدرة التنافسية.

ويمكن تنمية أبعاد التغيير الإستراتيجي من خلال الآتي:

- تغيير القيادة الإستراتيجية: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتأهيل عاملها لاكتساب خصائص القيادة الإستراتيجية اللازمة لإحداث تغييرات استراتيجية جوهرية، من أجل تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات المصرية.
 - تغيير الإستراتيجية: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بإجراء تغييرات استراتيجية جوهرية من أجل تحسين قدرتها التنافسية المستدامة في ظل المتغيرات البيئية.
 - التغيير التنظيمي: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بإجراء تغييرات تنظيمية هيكلية جوهرية من أجل تحسين قدرتها التنافسية المستدامة في ظل التغيرات البيئية.
- تبين وجود توافق بين آراء العاملين حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٥٦٨)، مما يشير إلى وعى العاملين بأهمية تحقيق القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات المصرية، وهى بهذا تتفق مع دراسة (الأيوبي، وبركات، ٢٠١٨) في وجود توافق في اتجاهات العاملين في شركات الأدوية نحو مستوى القدرة التنافسية وفقاً للنوع لجميع أبعادها، في حين تختلف مع دراسة (المصرى، وعابدين، ٢٠١٧) التي وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول القدرة التنافسية في الشركات الصناعية بغزة لصالح الإناث، ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى ارتفاع الوعى لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور، كما اختلفت أيضاً مع دراسة كل من: (سالم، وآخرون).
- تبين وجود توافق بين آراء العاملين حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,١٣٥)، في حين وجدت اختلافات بين آراء العاملين حول

- القدرة التنافسية المستدامة وفقاً لمستوى الخبرة بصورة جزئية فيما يتعلق ببعد (القدرات: لصالح فئة الخبرة ٣٠ سنة فأكثر)، فلقد اتفقت مع دراسة (المصرى، وعابدين، ٢٠١٧) في وجود توافق بين اتجاهات العاملين حول القدرة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بغزة وفقاً للخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (الأيوبي، ويركات، ٢٠١٨) التي أقرت بوجود اختلافات معنوية في اتجاهات العاملين في شركات الأدوية نحو مستوى القدرة التنافسية وفقاً للخبرة، كما اتفقت مع دراسة (عيد، ٢٠٠٣) التي بينت وجود توافق بين القادة الإداريين في المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر كل من: "السمات والمهارات"، بينما اختلفت معها فيما يتعلق "بالقدرات"، مع الأخذ في الاعتبار أن دراسة (عيد، ٢٠٠٣) افترضت الاختلافات بين المستويات الإدارية.
- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القدرة التنافسية المستدامة الثلاثة وبعضها البعض والمتمثلة في: (السمات - القدرات - المهارات).
- وتم التوصية بضرورة توعية وتثقيف العاملين بأهمية تحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمستشفيات المصرية، والاهتمام بتنمية سمات وقدرات ومهارات العاملين، ومعرفة أسباب الاختلاف في آرائهم فيما يتعلق ببعد القدرات، والعمل على تحقيق التوافق، وكذلك ضرورة قيام إدارة المستشفيات بمراجعة خططها وأهدافها ورسالتها وصبغتها بالصبغة الإستراتيجية، والتوجه الإستراتيجي نحو الإبداع والابتكار، واستقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات المطلوبة، من أجل إحداث تغييرات في القيادات، وتغييرات استراتيجية، وتغييرات تنظيمية، في مجال العمل تدعم قدرتها التنافسية المستدامة، ويمكن تنمية أبعاد القدرة التنافسية المستدامة من خلال الآتي:
- سمات المبدع المبتكر: ضرورة تركيز اهتمام إدارة المستشفى على تنمية سمات المبدع المبتكر لدى العاملين مع مراعاة الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية، ونمية المهارات الفنية، ومهارات التفكير الإبداعي الابتكاري واتخاذ القرار، فعدادهم ليكونوا قادرين على التعامل مع التحديات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والاستعداد للتكيف مع التغييرات الطارئة، بل والقدرة على تبني التغيير وإدارته.
 - قدرات المبدع المبتكر: ضرورة تركيز اهتمام إدارة المستشفى على تنمية قدرات العاملين الإبداعية مع احترام الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية، وتطوير المهارات الفنية، ومهارات التفكير الإبداعي الابتكاري في حل المشكلات واتخاذ القرار، وإعدادهم ليتمكنوا على التعامل

مع التحديات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والاستعداد للتكيف مع التغييرات الطارئة، بل والقدرة على إحداث التغيير.

- **مهارات المبدع المبتكر:** ضرورة تركيز اهتمام إدارة المستشفى على تنمية مهارات العاملين الإبداعية مع تقدير الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية، وتطوير المهارات الفنية، ومهارات التفكير الإبداعي الابتكاري في حل المشكلات واتخاذ القرار، لإعدادهم ليكونوا قادرين على مواجهة العقبات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والاستعداد للتكيف مع التغييرات الطارئة، والقدرة على إحداث التغيير الشامل.

■ نتائج حول العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة:

➤ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (٥%)، (١٠%) وفقاً لاختبار (ف).

ولقد تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسات مثل دراسة (Singh et al., 2020) التي أوضحت وجود علاقة بين التغيير الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، فلقد حددت المستشفيات الهندية طرقاً للتغيير والتكيف مع البيئة التنافسية، ودراسة (Munyoki, 2016) التي أثبتت وجود علاقة تأثير بين التغييرات الهيكلية والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك دراسة (Llop et al., 2014) التي وضعت نموذجاً لتنفيذ التغيير الإستراتيجي من أجل توليد ميزة تنافسية مستدامة، وأيضاً دراسة (أحمد، وأبو نصيب، ٢٠١٨) في وجود علاقة إيجابية وتأثير معنوي بين التغيير الإستراتيجي والميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية، ودراسة (لويزة، ورايح، ٢٠١٥ - ٢٠١٦) في أن إحداث تغييرات استراتيجية في المؤسسة من عوامل الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة، ودراسة (الحمادي، وسعيد، ٢٠٢١) في أن تحقيق مزايا تنافسية يحتاج إلى تغييرات استراتيجية في الجوانب المعرفية.

كما اتفقت مع دراسات أوضحت وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والمزايا التنافسية المستدامة، مثل دراسة (McFarland, 2014) التي أكدت على وجود دور مؤثر للتغيير التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، وأيضاً دراسة (بوران، وطيبى، ٢٠١٤) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين التغيير التنظيمي وبين الابتكار كركيزة أساسية للقدرة التنافسية المستدامة، و(مسعودة، ٢٠٢٠) التي أكدت على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع والابتكار.

في حين اختلفت مع دراسة (Aslan et al., 2011) في وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي والابتكار، كما اختلفت مع دراسة (باكير، والنعيمة، ٢٠١٣) حيث بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإستراتيجية ونجاح الإستراتيجيات الابتكارية، واختلفت أيضاً مع دراسة (Mubarak & Yusoff., 2019) التي أقرت بأن القيادة الإستراتيجية تعد محركاً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية، كما أوضحت دراسة (الفرجاني، والدرباق، ٢٠١٥) مدى أهمية القيادة الإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية، ودراسة (Naeem, 2020) التي أوضحت أن عملية إدارة التغيير تحقق ميزة تنافسية من خلال دعم القيادة، وكذلك دراسة (Stefan et al., 2016) في المستشفى الرومانية التي بينت أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في زيادة القدرة التنافسية المستدامة، وأخيراً دراسة (عيد، ٢٠١٥) التي أوضحت وجود علاقة بين توافر الخصائص المميزة للقيادة الإستراتيجية وبين تحقيق التميز في الأداء الإستراتيجي.

وتم التوصية بضرورة إجراء تغييرات استراتيجية جوهرية "تغيير القيادة الإستراتيجية- تغيير الإستراتيجية- تغيير تنظيمي" في المستشفيات المصرية من أجل تحقيق القدرة التنافسية المستدامة "الإبداع والابتكار"، وتنمية مهارات وقدرات العاملين والارتقاء بالسمات الشخصية لهم، وهي بذلك قد حققت ما أوصت به دراسة (Matthias & Brown, 2016) بأهمية إجراء المزيد من البحوث لتعميق الوعي بتضمين التغيير الإستراتيجي لتحقيق التفوق والتميز بالمستشفيات، وأهمية التركيز على الابتكار لخلق ميزة تنافسية وتطوير القدرات للتفوق على المنافسين، كما تم التوصية بضرورة نشر الوعي بأهمية القيادة الإستراتيجية في مبادرات التغيير الإستراتيجي، وفي تحقيق القدرة التنافسية المستدامة، كما حققت ما أوصت به دراسة (Singh, 2020) التي حثت على أهمية بحث دور الميزة التنافسية في المستشفيات، وأهمية إعادة موازنة الموارد الموجودة في بينها ودائمة التغيير.

وفي ضوء ما سبق من نتائج أقرت بوجود علاقة إيجابية وعلاقة تأثير بين التغيير الإستراتيجي، والقدرة التنافسية المستدامة، تم التوصية بضرورة قيام المستشفيات المصرية بتغييرات استراتيجية جوهرية "تغيير القيادة الإستراتيجية- تغيير الإستراتيجية- تغيير تنظيمي" من أجل تحقيق القدرة التنافسية المستدامة "الإبداع والابتكار".

ويدعو الباحثان للاستمرار في البحث حول هذه الموضوعات الحيوية، من قبل الباحثين المهمتين بهذا المجال، والتي تعد بيئة خصبة للبحث والتقيب والإضافة، لتقديم نتائج مفيدة ترتقى بسمعة المستشفيات المصرية، وتدعم مركزها التنافسي، للتمكن من الوقوف أمام المنافسة الدولية.

ثانياً: التوصيات العامة:

تم التوصية بعدد من التوصيات العامة الموضحة فيما يأتي:

- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بالتغيير الإستراتيجي لتحقيق قدرة تنافسية مستدامة.
- ضرورة الاهتمام بتحسين القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات المصرية، والقائمة على (الإبداع والابتكار)، بتنمية الخصائص الشخصية للعاملين من: "سمات وقدرات ومهارات"
- ضرورة زيادة الوعي بالمستشفيات المصرية بأهمية نشر ثقافة التغيير الإستراتيجي من (تغيير القيادة الإستراتيجية، وتغيير الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي)، من أجل تحقيق قدرة تنافسية مستدامة "الإبداع والابتكار"، والمتعلقة بتنمية "سمات وقدرات ومهارات" العاملين.

ثالثاً: التوصيات التنفيذية:

تم اقتراح الخطة التنفيذية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، من أجل المساهمة في تطوير المستشفيات المصرية لمواجهة المنافسة المحلية والدولية، والذي يمثل الدافع الرئيس لإجراء هذا البحث، حيث الاهتمام باستكشاف التحديات التي تواجه المستشفيات، للوصول إلى توصيات وحلول عملية تفيد في مواجهة أوجه القصور، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)
الخطة التنفيذية المقترحة

م	مجال التوصية	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات التنفيذ "آليات التطبيق"
١	التغيير الإستراتيجي	تغيير القيادة الإستراتيجية: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتأهيل عاملها لاكتساب سمات القيادة الإستراتيجية اللازمة لإحداث تغييرات إستراتيجية جوهرية، من أجل تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات المصرية.	الإدارة العليا الإدارة التنفيذية إدارة الجودة	اختيار وتعيين العاملين بناء على خصائص القيادة الإستراتيجية. اشتمال بطاقة الوصف الوظيفي بالمستشفى على خصائص القيادة الإستراتيجية. إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية وإعداد القادة الإستراتيجيين. استقطاب العاملين على أساس المهارات والقدرات المتميزة وليس الشهادات فقط. تهيئة بيئة عمل محابية للتوجهات نحو التغيير الإستراتيجي.

م	مجال التوصية	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات التنفيذ "آليات التطبيق"
٣		تغيير الإستراتيجية: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بإجراء تغييرات إستراتيجية جوهرية من أجل تحسين قدرتها التنافسية المستدامة في ظل المتغيرات البيئية.	الإدارة الإستراتيجية الإدارة العليا الإدارة التنفيذية	نشر الوعي في المستشفى بأهمية تغيير الإستراتيجيات بما يتوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لإحداث التكيف والموائمة. تدريب العاملين والقادة على إحداث تغييرات إستراتيجية وهيكلية. الاستثمار الأمثل لقدرات ومهارات العاملين، ومختلف الموارد المتاحة بالمستشفيات. تكوين فرق عمل تتبنى التغيير وتواجه مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين. وضع إستراتيجيات موجهة نحو تحقيق قدرة تنافسية مستدامة.
		التغيير التنظيمي: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بإجراء تغييرات تنظيمية هيكلية جوهرية من أجل تحسين قدرتها التنافسية المستدامة في ظل التغيرات البيئية.	الإدارة الإستراتيجية الإدارة العليا الإدارة التنفيذية	تدريب العاملين على كيفية إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة. التوعية بأهمية إحداث تغييرات مستمرة في ظل المتغيرات البيئية. عقد دورات تدريبية هدفها تنمية قدرات العاملين للقيام بتغييرات هيكلية. إحداث تغييرات تنظيمية بما يتواءم مع الظروف البيئية المتغيرة.
٢	دعم القدرة التنافسية المستدامة "الإبداع والابتكار"	سمات المبدع المبتكر: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتنمية مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري واتخاذ القرار، مع مراعاة الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية، وإعدادهم ليكونوا قادرين على التعامل مع التحديات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والقدرة على تبني التغيير وإدارته.	إدارة الجودة إدارة الموارد البشرية	تدريب العاملين على كيفية إجراء تغييرات ملائمة لاحتياجات ومتطلبات المرضى المتغيرة باستمرار للارتقاء بمستوى الخدمة الصحية المقدمة. تشجيع العاملين على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل. توفير أحدث الأجهزة والإمكانات لتدريبهم. توفير كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتابعة السوق وتحليل البيئة. يمكن مواجهة التهديدات واقتناص الفرص. تهيئة بيئة عمل مواتية للإبداع والابتكار. ربط السمات الشخصية للعاملين بممارسات التغيير الإستراتيجي.
		قدرات المبدع المبتكر: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتنمية قدرات العاملين، ومهارات التفكير خارج الصندوق في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ليتمكنوا من مواجهة التحديات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والاستعداد للتكيف مع التغييرات الطارئة.	إدارة الجودة إدارة الموارد البشرية	نشر ثقافة الإبداع والابتكار في المستشفى وتهيئة بيئة عمل مواتية لذلك. تنسيق برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين على التنبؤ والتصور وتكوين رؤية مستقبلية. تدريب العاملين على التخيل واستشراف المستقبل. إعداد ورش عمل لتدريب العاملين على طرق التفكير الحديثة. الحرص على استقطاب العاملين ذوي المهارات. توفير الأجهزة الحديثة، والإمكانات اللازمة للتدريب وتطوير قدرات العاملين.
		مهارات المبدع المبتكر: ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتنمية مهارات العاملين الإبداعية، ومهارات التفكير الابتكاري في حل المشكلات واتخاذ القرار، لإعدادهم ليكونوا قادرين على مواجهة العقبات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والاستعداد للتكيف مع التغييرات الطارئة، والقدرة على إحداث التغيير الشامل.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري لدى العاملين، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لتشكيل فرق عمل متجانسة، وتوحيد الرؤية والرسالة نحو التغيير. إعداد دورات تدريبية متنوعة لتنمية مهارات إدارة التغيير، والعلاقات، والتفاوض، والمواقف. تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة. تدريب العاملين على مهارات التحليل والاستنتاج والاستنباط وحل المشكلات.

رابعاً: التوصيات المقترحة لبحوث مستقبلية:

تمثلت التوصيات المقترحة لبحوث مستقبلية فيما يأتي:

- تقييم مبادرات التغيير الإستراتيجي في المستشفيات المصرية.
- دور التفكير المنظم في عملية التغيير الإستراتيجي في المستشفيات المصرية.
- دور التغيير الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات المصرية.
- تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على عمليات التغيير الإستراتيجي في المستشفيات المصرية.
- دور التغيير الإستراتيجي في تحقيق القدرة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الإنتاجية/الخدمية.
- دور الوعي الإستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية للمستشفيات المصرية.
- دور القيادة الإستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات المصرية.
- دور الإبداع المنظمي في تحسين القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات المصرية.
- دور المناخ التنظيمي في تنمية الإبداع والابتكار "بالطبيق على المستشفيات المصرية".
- أثر جودة الخدمة الصحية على تحسين القدرة التنافسية المستدامة في المستشفيات المصرية.

المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد، سعدية إبراهيم عبد الله، أبو نصيب، عرفة جبريل، (٢٠١٨)، الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- إسماعيل، عمار فتحى موسى، (٢٠٢٠)، دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المنة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة ٧، العدد، ١، ١٥١-٢٢١.
- الأيوبي منصور محمد على، وبركات، محمد منصور، (٢٠١٨)، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية، خطة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين.
- الحمادي، أمين عبد الوهاب سيف، سعيد، فيصل هزاع قايد، (٢٠٢١)، أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، يناير- مارس، مجلد ٨، عدد ٤١.
- الحنيطي، أحمد يوسف، والقعيد، مرزوق عايد، (٢٠١٩)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٥، العدد ١.

- الحواجرة، كامل محمد، (٢٠١١)، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، مجلد ٧، عدد ٣.
- السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٨)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد ١٧، مارس.
- الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان، (٢٠١٨)، المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مارس، المجلد ٢٥، العدد ١١١، ص ١١٩ - ١٥٦.
- الشمري، سلام منعم زامل، (٢٠٢٠)، تحليل محددات القدرة التنافسية لقطاع الصناعة التحويلية في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلد ١٥، عدد ٥٧، ص ١٨ - ٣٢.
- الفرجاني، طارق محمد، الدرياق، أمين مرعي، (٢٠١٥)، دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة - ليبيا، العدد ١، يونيو ص ٥٤ - ٧٤.
- القرنة، لميس يوسف أحمد، الحواجرة، كامل محمد يوسف، (٢٠١٤)، أثر أبعاد المؤسسة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، الأردن، ص ١ - ١٠١.
- المصري، نضال حمدان، عابدين، إبراهيم، (٢٠١٧)، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة خانيونس، غزة، فلسطين، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد ٣، سبتمبر (أيلول)، ص ١٠٣.
- المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبد الله، (٢٠١٢)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- المنصوري، سعيد حارب، (٢٠٢٠)، إدارة التغيير الإستراتيجي: نهج تحويلي لاستدامة التغيير في إنفاذ القانون في دولة الإمارات العربية المتحدة، القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة، مجلد ٢٩، عدد ١١٣، ص ٢٧٩ - ٣١٠.
- النشمي، مراد محمد، الدعيس، هدى أحمد، (٢٠١٧)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ١٠، العدد ٢٩.

- باكير، سمير صابر، النعيمي، محمد، (٢٠١٣)، بناء أنموذج مقترح لقياس تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح استراتيجية الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ١-١٣٢.
- بوران، سمية، طيبي، نادية، (٢٠١٤)، أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات في ولاية سعيدة، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، عمان، الأردن، المجلد ٢٧، العدد ٣٠، أكتوبر، ص ٢-٣٠.
- بيوض، هبه أيمن، السكارنة، بلال خلف، (٢٠٢٠)، أثر التغيير الإستراتيجي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين في بنك الإسكان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، ص ١-١٠٨.
- جلاب، إحسان دهش، (٢٠١١)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- درويش، علاء عادل، ديوب، محمد عباس، (٢٠١٢-٢٠١٣)، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، وزارة التعليم العالي، سوريا.
- سالم، محمد زيدان، العجرمي، عبير، أحمد، نهيل، الغماري، وسام، (٢٠١١)، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ١٣، عدد ٢، ص ١-١٠٧.
- شارف، عبد القادر، (٢٠١٨)، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية- دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الأغواط، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٨، عدد ٣.
- شمس الدين، فارس يونس، (٢٠١٨)، دور عمليات إدارة المعرفة في مجالات التغيير الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل، المعهد التقني بدرش، جامعة دهوك التقنية، ص ١٠٦-١٣٣.
- صالح، ماجد محمد، (٢٠١٧)، عناصر التحسين المستمر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٣٨.

- عبد العزيز، أحمد محمد محمد، (٢٠١٦)، مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة "LSS" كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة، للجامعات المصرية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، عدد ٩٠، ص ٣٠٣-٣٧٩.
- عسيري، شامي جابر شامي، (٢٠٢١)، متطلبات التغيير الإستراتيجي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد/ عدد ١٠٢، ص ١١٣-١٥٨.
- على، محمد عبد اللطيف محمد، (٢٠١٥)، التخطيط لمواجهة معوقات الجودة في مؤسسات الرعاية الصحية بالتطبيق على المستشفيات التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، عدد ٥٣، يناير، ص ٤٨٩-٥٣٠.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٣)، دور التوجه الإستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، (دراسة تطبيقية)، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية: إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٢٠)، البحث العلمي، "مدخل تطبيقي"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، الأنماط القيادية للمدير المصري وتقييم مدى ملاءمتها لمتطلبات العالمية- رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، (٢٠١٥)، دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٣٩، العدد ١، ص ١٢٣-١٧٥.
- عيد، أيمن عادل، عبد الفتاح، (٢٠١٨)، الإدارة الإستراتيجية- مدخل التفكير الإستراتيجي: (تهيئة- إعداد- تنفيذ- متابعة- مراجعة- تغيير)، كلية التجارة- جامعة مدينة السادات، ص ٦٣-٦٩.
- لوزة، فرحاتي، رايح، خوني، (٢٠١٥-٢٠١٦)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة شركة الأسمنت عين التوتة، باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
- محمد، مديحة فخرى محمود، (٢٠١٩)، تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة حلوان، العدد ٦١، مايو.
- مسعودة، بلخضر، (٢٠٢٠)، تنمية الإبداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي: مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية، رماح للبحوث والدراسات، عدد ١، آذار ٤١.

- مسعودي، رشيدة، (٢٠٢٢)، تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلد ٧، عدد ٢، ص ٦٥٣-٦٦٤.
- موسى، زهراء جعفر محمد، (٢٠٢٠)، أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات الصناعات المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- نوى، طه حسين، (٢٠١١)، الاستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ٢-٦.
- يوسف، محمد أحمد محمد، (٢٠٢٢)، إدارة التغيير في صياغة الخطط الإستراتيجية بمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع حلة كوكو، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد ٣٨، ص ١٦٣-١٨٢.

المراجع الأجنبية:

- Aslan, S., Diken, A. & Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental
- Bentley, F. & Kehoe, R. (2020). Give Them Some Slack—They're Trying to Change! The Benefits of Excess Cash, Excess Employees, and Increased Human Capital in the Strategic Change Context. *Academy of Management Journal*. 63. 10.5465/amj.2018.0272.
- Cagliano, R., Caniato, F., Longoni, A. & Spina, G. (2014). Alternative uses of temporary work and new forms of work organization. *Production Planning & Control The Management of Operations*. 25(9): 762-782.
- Carayannis, E., Campbell, D. & Rehman, S. (2016). Mode 3 knowledge production: systems and systems theory, clusters and networks. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 5. 10.1186/s13731-016-0045-9.
- Chemengich, M. K. (2013). Managing strategic change in public sector. *Standard Research Journal of Business Management*, 1(1): 1-40.
- Despotovic, D., Cvetanovic, S., Nedic, V. & Despotovic, M. (2019). Social Aspects of Sustainable Competitiveness in the Selected European Countries in the Period 2012–2015. *Social Indicators Research*. 141. 10.1007/s11205-018-1840-4.
- Doyle, E. & Alaniz, M.P. (2016). Sustainable Competitiveness & Eco-Innovation: Review of Concepts & Measurement Challenges. *Literature*

- Review for I3: AEPSS: Integrated Indicators for Ireland: Adjusting Economic Progress for Environmental and Social Sustainability. December 2016.
- Gualandris, J. & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(2): 92-103.
 - Hamilton, J. (2020). The Strategic Change Matrix and Business. *Sustainability across COVID-19*. *Sustainability*, 12(15): 6026; <https://doi.org/10.3390/su12156026>.
 - Harten, J. V., Knies, E. & Leisink, P. (2017). Dealing with a changing work environment: hospital job type contingencies. *Journal of Health Organization and Management*, 31(6): 647-664.
 - Herrmann, P. & Nadkarni, S. (2014), Managing strategic change: The duality of CEO personality, *Strategic Management Journal*, 35(9): 1318-1342.
 - Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts (The West Series in Business Policy and Planning)*. West Group Publisher.
 - Hofer, C.W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1): 19-31.
 - Hu, Y.C., Lee, P.C., Chuang, Y.S. & Chiu, Y.J. (2018). Improving the Sustainable Competitiveness of Service Quality within Air Cargo Terminals. *Sustainability*, 10(7): 2319.
 - Jaynes, S. (2015). Making strategic change: a critical discourse analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1): 97 -116.
 - Juma, C. (2014). Organizational change as a strategy for competitive advantage at practical action eastern Africa Alisha. A research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of master degree of business administration degree, School of Business, University of Nairobi.
 - Kash, B. A., Spaulding, A., Johnson, C. E. & Gamm, L. (2014). Success factors for strategic change initiatives: a qualitative study of healthcare administrators' perspectives. *J Health Manag.*, 59(1): 65-81.
 - Korbi, K. (2015). Leadership and Strategic Change. *The Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2015, Article ID 638847, DOI: 10.5171/2015.638847.
 - Kotter, J. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Engineering Management Review, IEEE*. 37. 10.1109/EMR.2009.5235501.
 - Kotter, J. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Engineering Management Review, IEEE*. 37. 10.1109/EMR.2009.5235501.
 - Kraatz, M.S. & Zajac, E.J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12(5): 632-657.
 - Llop, R. & Arrizabalaga, I. (2014). Implementing Strategic Changes to Generate Sustainable Competitive Advantage. *Advances in Business*

- Marketing and Purchasing, 21: 191-210. 10.1108/S1069-096420140000021006.
- Macfarlane, M.A. (2014). Sustainable Competitive Advantage for Accountable Care Organizations. *Journal of healthcare management*, 59(4): 263-71.
 - Matthias, O. & Brown, S. (2016). Implementing operations strategy through Lean processes within health care. The example of NHS in the UK *Operations and Information Management. International Journal of Operations & Production Management*, 36(11): 1435-1457. DOI 10.1108/IJOPM-04-2015-0194.
 - Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2): 275-297.
 - Mubarak, M. F. & Yusoff, W. F. W. (2019). Impact of strategic leadership on strategy implementation. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 2(1): 32-43.
 - Munyoki, A. (2016). Strategic change management practices and sustainable competitive advantage at Naciona Bank of Kenya. A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, School of Business, University of Nairobi.
 - Naeem, M. (2020). Using social networking applications to facilitate change implementation processes: insights from organizational change stakeholders. *Business Process Management Journal*. ahead-of-print. 10.1108/BPMJ-07-2019-0310.
 - Nandamori, P., Rao, V. & Mishra, M. (2020). Sustainable Competitive Advantage Through Business Model Innovation: The Indian Perspective. 10.4018/978-1-5225-9273-0.ch010.
 - Paek, B. & Lee, H. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. *Int Entrep Manag J.*, 14: 883–925. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0476-1>.
 - Perez, J. & Enkel, E. (2007). Creative Tension in The Innovation Process: How To Support The Right Capabilities, *European Management Journal*, 25(1): 11-24.
 - Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, Macmillan, Inc. 1985. (Republished with a new introduction, 1998).
 - Rondeau, K. & Wagar, T. (1999). Hospital choices in times of cutback: the role of organizational culture. *Leadership in Health Services*, 12: 14-22. 10.1108/13660759910371020.
 - Singh, H., Dey, A. K. & Sahay, A. (2020), Exploring sustainable competitive advantage of multispecialty hospitals in dynamic

- environment, Competitiveness Review, An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness, 30: 595-609.
- Stefan, S.C., Popa, I. and Dobrin, C.O. (2016). Towards a Model of Sustainable Competitiveness of Health Organizations. Sustainability, 8(5): 464. <https://doi.org/10.3390/su8050464>
 - Stefan, S.C., Popa, I. and Dobrin, C.O. (2016). Towards a Model of Sustainable Competitiveness of Health Organizations. Sustainability, 8(5): 464. <https://doi.org/10.3390/su8050464>.
 - Tull, D.S. & Hawkins, D.I. (1987). Marketing Research. "Measurement and Method", 4th Ed, Macmillan Publishing Company, New York.
 - Vafaei, S., Bazrkar, A. & Hajimohammadi, M. (2019). The investigation of the relationship between sustainable supply chain management and sustainable competitive advantage according to the mediating role of innovation and sustainable process management. Brazilian Journal of Operations & Production Management, 16(4): 572-580.
 - Vithessonthi, C. & Thoumrungroje, A. (2011), "Strategic change and firm performance: the moderating effect of organizational learning", Journal of Asia Business Studies, 5 (2): 194-210.
 - Yong, J.Y. & Yusoff, Y. M. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. Industrial and Commercial Training, 48(8): 416-422.

المواقع الإلكترونية:

- [/ / info@hrdoegypt.orgwww.hrdoegypt.org](http://info@hrdoegypt.orgwww.hrdoegypt.org) / أزمة قطاع الصحة بين إهمال المستشفيات وضعف الموازنة العامة للصحة: مركز هردو لدعم التعبير الرقمي القاهرة، ٢٠١٧.
- <http://www.eces.org.eg> تقرير رأى في خبر (رأى في أزمة)- قطاع الصحة، جون جابور "ممثل منظمة الصحة العالمية في مصر، (المركز المصرى للدراسات الاقتصادية (ECES)، (٢٠٢٠)، منظمة الصحة العالمية (GHO)، العدد ١٠- إبريل، ٢٠٢٠.
- alghad.com (إحصاءات منظمة العمل الدولية- الغد، يونيو، ٢٠٢٠).
- amr.elshobaki@gmail.com - almasryalyoum.com/news/details/2049 عمرو الشوبكى، ما بعد كورونا- مقالة ٢٤٩٣- الأربعاء ٢٠-١٠-٢٠٢١.