



The Role of Transformational Leadership in achieving the Competitive Advantage in Private Hospitals of the Capital Secretariat Sana'a

Abdul Rahman Saeed Abdo Saeed^{1,*}, Abdul Rahman Ahmed Mana Alsaih²

¹ Center of Business Faculty of Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Center of Business Faculty of Administration - Saba University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: absiabdoul@gmail.com & absiabdoul@gmail.com

Keywords

- 1. transformational leadership
- 2. competitive advantage
- 3. private hospitals

Abstract:

The current research aims to determine the role of transformational leadership with its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations, empowerment) in achieving competitive advantage with its dimensions (quality, cost, flexibility, delivery) in private hospitals in the capital Sana'a under research, Through a comprehensive survey, all employees from senior leadership (administrative, medical, technical) in private hospitals (under research) were targeted. The total research community was (251) leader. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaires valid for analysis were (231) questionnaire. After conducting the data analysis process, the study reached the following results: The level of availability of transformational leadership dimensions in private hospitals in the capital Sana'a from the point of view of workers in general was high, as the arithmetic mean was (5.40) with a standard deviation of (1.038), and a percentage of (76.9%). The level of availability of competitive advantage dimensions in private hospitals in the capital Sana'a, from the point of view of workers in general was high, as the arithmetic mean was (5.60). With a standard deviation of (1.034), and a percentage of (80.0%), the results of the research also showed that there is a statistically significant effect on the overall level of transformational leadership in competitive advantage, where the administrative empowerment dimension was the most influential in competitive advantage, and the individual considerations dimension was the least influential. The research presented a set of recommendations, the most important of which is increasing attention to the transformational leadership style for its role in achieving competitive advantage in Private hospitals concerned.



دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء

عبدالرحمن سعيد عبده سعيد^{1,*}, عبد الرحمن أحمد مانع الصبح²

¹ مركز إدارة الاعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² إدارة الأعمال - جامعة سبا ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: absiabdoul@gmail.com & absiabdoul@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الميزة التنافسية

1. القيادة التحويلية

3. المستشفيات الخاصة

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التكين) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم) في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء محل البحث، من خلال المسح الشامل أُستهدف جميع العاملين من القيادات العليا (الإدارية، الطبية، الفنية) في المستشفيات الخاصة (محل البحث)، وبلغ إجمالي مجتمع البحث (251) قيادياً، وأُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (231) استبانة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصل البحث إلى النتائج التالية: مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين إجمالاً كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.40) بانحراف معياري (1.038)، وبنسبة(76.9%) ، مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين إجمالاً كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي(5.60) بانحراف معياري (1.034)، وبنسبة(80.0%)، كما بينت نتائج البحث أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً على المستوى الكلي للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية، حيث جاء بعد التمكين الإداري أكثرها تأثيراً في الميزة التنافسية، وكان أقلها تأثيراً بعد الاعتبارات الفردية، وقدّم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية لدورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة المعنية بالبحث

1. المقدمة:

2. مشكلة البحث:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسرعة في المجال الصحي، وبلدنا اليمن يعاني من أثار الحرب العسكرية التي استمرت مدة طويلة، فضلاً عن التدهور الاقتصادي والانهيار المؤسسي (البنك الدولي، 2021)، كما أشارت مذكرة سياسات (2022) ان هجمات العدوان على الطرق والكهرباء والمياه ونقص الموارد البشرية والامدادات في قطاع الصحة زاد من معاناة الحصول على الخدمات الطبية المطلوبة، وازداد الطلب على الخدمات الصحية نتيجة لزيادة عدد جرحي الحرب، وانتشار الأوبئة والأمراض المعدية، وفي ظل الأوضاع المذكورة، تضاعف عدد المستشفيات الخاصة إلى أكثر من (70) مستشفى في أمانة العاصمة، واجهة المستشفيات العديد من التحديات، اشار تقييم وزارة الصحة العامة الذي أعلن عنه في مايو (2022) إلى تدني مستوى تحقق الميزة التنافسية وعدم مواكبتها لمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع، كما يبين الجدول (1) ان (89%) من المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة دون المستوى المطلوب، وتمثلت اداة التقييم في تطبيق معايير الميزة التنافسية والامكانيات، ما يعكس انحدار المزايا التنافسية، والأصل أن تسعى جميع المستشفيات الخاصة إلى الحصول على المرتبة الأولى (A)؛ لأن خدماتها ترتبط بحياة البشر.

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التغيرات في البيئة المحيطة بها، لذا اتسمت بيئة الأعمال بالمنافسة القوية، وأصبحت الممارسات والأدوات والأساليب التقليدية في إدارة تلك المنظمات ولاسيما المنظمات الصحية غير قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند إلى التكنولوجيا والموارد والمعرفة، وهذا يستوجب مواكبة التغيير من أجل تحقيق مزايا تنافسية.. إن تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، التسلیم) لها أهمية كبيرة في المستشفيات الخاصة فهي مفتاح النجاح وعنصر البقاء والاستمرار، ومستقبل المنظمات يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير والتعامل معه بصورة فعالة، وهو ما يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنر مسمى القائد التحويلي (المالح، 2019: 11). ونظرأً لأهمية المستشفيات الخاصة والتي تعتبر من الروافد المهمة للاقتصاد الوطني، ومقدساً للعلاج من قبل كثير من الأشخاص من مختلف المحافظات اليمنية، وهذا يستدعي التوجه نحو التغيير من خلال ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالى، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) لتعزيز قدرات العاملين ومواكبة التغيرات والتطورات المستمرة وتحسين القدرات التنافسية لتحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات البيئية، كل ذلك استوجب اجراء بحث علمي لمعرفة واقع القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء.

الوصول إلى نتائج و توصيات يستفاد منها في بيئة البحث، وعليه يجب على المستشفيات الخاصة اعتماد استراتيجيات غير تقليدية وقد يكون من اهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية القيادة التحويلية والتي تزيد من قدرة الموارد البشرية على الابداع ومواجهة التحديات مما قد يسهم في تحقيق المزايا التنافسية المختلفة، يمكن ان تكون المشكلة ناتجة عن ضعف ادراك ادارة هذه المستشفيات لأهمية تغير النمط القيادي لتحقيق الميزة التنافسية، و بما سبق يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء؟

ويترعرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
أ. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء؟

ب. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء؟

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة

الدراسة حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة)؟

3. أهداف البحث:

1. معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

جدول(1): ملخص لنتائج تقييم وزارة الصحة العامة للمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء (2022).

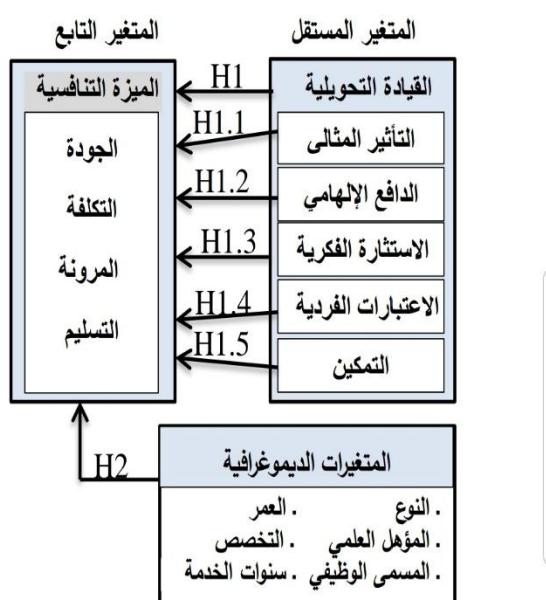
الرتبة	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	عدد المستشفيات	الرتبة
72	1%	25	36	8	المستشفيات	
100	%1	%63	%35	50%	النسبة المئوية	
	%53≥	71 - 53	89-71	90%	نسبة التقييم	≤

المصدر: من إعداد الباحثان حسب تقارير تقييم وزارة الصحة لعام 2022.

وإذاء هذا العجز تعززت ظاهرت سفر الكثير من المرضى إلى الخارج بهدف العلاج والحصول على خدمات أفضل وخصوصا الذين يعانون من أمراض مستعصية كالأورام السرطانية، والكثير من الأمراض المزمنة، وبعض من لديهم القدرة المالية لمواجهة متطلبات السفر للعلاج لدى جهات يشعرون بالثقة في خدماتها، حتى لو لم تتطلب حالاتهم الصحية ذلك. ومن خلال واقع العمل في المجال الصحي لوحظ أن أغلب المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء لم تخرج القيادة عن نطاق النمط التقليدي المعتمد في أداء الخدمات وضعف الاهتمام بالميزة التنافسية، وتأسيساً على ما ورد أعلاه، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة: (مر تكوش، 2023: 17)، (جغل و خنة، 2022: 87)، (ابو عودة، 2020: 117)، (الزريقات ونور، 2012: 33). يتضح ان القيادة التحويلية تعتبر من التوجهات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وأنها مازالت قليلة ونادرة في بعض المجتمعات، ومنها اليمن، وهذا البحث يساعد في

(اليحيى والعتبي، 2022)، (Muis & Isyanto, 2021) (الفاعوري، 2020)، (أبوعودة، 2020)، (Ayalew, 2015) (بزقراوي ومجنح، 2017)، (القيادة ويتكون النموذج من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما في الشكل (1) التالي :

الشكل (1) النموذج المعرفي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان

- تحديد أبعاد المتغير التابع "الميزة التنافسية":
اعتمد البحث أبعاد المتغير التابع بناءً على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، والذي يتكون من أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، كما جاءت مطابقة لنموذج: (KrajeJwski & Ritzman, 2005)، كما ان هذه الأبعاد تتاسب مع بيئة ومتغيرات البحث، وشاملة للمتغير.
- تحديد أبعاد المتغير المستقل "القيادة التحويلية":
اعتمد البحث أبعاد المتغير المستقل بناءً على

3. معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء .

4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، تعزى إلى المتغيرات الديمografية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص، سنوات الخبرة).

4. الأهمية النظرية والعملية للبحث:

1. تبرز أهمية البحث كونه تناول قطاع حيوي وهام على المستوى المحلي هو القطاع الصحي المتمثل بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء .

2. عمل هذا البحث على قياس المشكلة بشكل علمي من خلال تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل يخدم البحث الحالي والدراسات المستقبلية.

3. يمثل هذا البحث إضافة جديدة لمكتبة اليمنية والعربية، في مجال الادارة من خلال تقديمها لإطار فكري ومعرفي يسهم في تعريف الباحثين بمفاهيم القيادة التحويلية والميزة التنافسية.

4. تبرز أهمية البحث كونه قدم التوصيات والأفكار لزيادة اهتمام المستشفيات الخاصة محل البحث بممارسة القيادة التحويلية لتحقيق الميزة التنافسية.

5. انماذج البحث المعرفي:
تمَّ بناء النموذج المعرفي للبحث استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث (Yangailo, 2023)، (مر تكوش، 2023)، (Yudistira, & Ramadhan, 2023)

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة).

7. حدود البحث: تشمل حدود البحث الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في موضوع البحث دور القيادة التحويلية (المتغير المستقل) في الميزة التنافسية (المتغير التابع).
- **الحدود المكانية:** اجري هذا البحث على القطاع الصحي في امانة العاصمة على المستشفيات الخاصة الحاصلة على التقييم (A) من وزارة الصحة اليمنية في مايو (2022)، وهي مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، مستشفى آزال، مستشفى اليمن السعيد، المستشفى السعودي الألماني، المستشفى الأوروبي، المستشفى العربي الدولي، مستشفى عبد القادر المتوكل، المستشفى الألماني الحديث.
- **الحدود البشرية:** القيادات الادارية العاملة في جميع المستويات لعدد من المستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني للبحث الحالي في النصف الاول من العام 2024م.

8. المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

الميزة التنافسية:

عُرفت الميزة التنافسية بأنّها: خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تفرد بها المنظمة وتمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، وتحقق تلك المدة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين

الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، وهي: (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، كما جاءت مطابقة (Rafferty & Griffin, 2004:330)، (Avolio, Bass & Jung, 1999:450).

6. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وفي ضوء ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، لذا صيغت الفرضيات كالتالي: **الفرضية الرئيسية (H1):** يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1.1: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
- H1.2: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الدافع الإلهامي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
- H1.3: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
- H1.4: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
- H1.5: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

تفاعل القائد مع المرؤوسيين بالتشجيع والتحفيز وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الابداعية، وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة توافق التطورات والتغيرات لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف.

9. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة المتغير المستقل و المتغير التابع كمتغيرات كاملة أو بُعد من أبعادها ونذكر منها الآتي :

1. دراسة (مرتكوش، 2023) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، من وجهة نظر عاملٍ شركة سيريتل في مدينة دمشق. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيريتل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية.

2. دراسة (Yudistira & Ramadhan, 2023) بعنوان:

The Role of Transformational Leadership in Driving Organizational Innovation and Competitive Advantage, Information Technology Company.

(دور القيادة التحويلية في قيادة الابداع التنظيمي والميزة التنافسية، شركة تكنولوجيا المعلومات، اندونيسيا).

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قيادة الابداع التنظيمي في الشركة، وتوصلت الدراسة: أن القيادة التحويلية تؤثر على الميزة التنافسية من خلال زيادة الابداع التنظيمي.

فيما تقدمه من خدمات ومنتجات للعملاء (حجاجي، 2021: 20).

و يعرفها شعراوي (2021: 64) : بأنها تلك السمات والصفات التي تزيد من التفوق في الموارد والأسعار والخدمات وامتلاك الكفاءة، المهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين.

عرفَ الباحثان الميزة التنافسية اجرائياً بأنها: مجموعة من الخصائص أو المزايا التي تفرد بها بعض المستشفيات الخاصة العاملة في اليمن على غيرها من المستشفيات المنافسة والمعتمدة على الموارد والمصادر التي يصعب تقليدها لتقديم خدماتها المتميزة لمدة زمنية طويلة.

القيادة التحويلية:

عرفَت القيادة التحويلية بأنها: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى التابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (سيار، 2022: 191).

و يعرفها السعود (2020: 143) بأنها: نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسيين اتجاه عملهم واتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعى إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل.

عرفَ الباحثان القيادة التحويلية اجرائياً بأنها: القيادة التي تتسم بمجموعة من السلوكيات الأخلاقية والإبداعية وتعنى إلى إحداث التغيير والتحسين المستمر في المستشفيات من خلال

دالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية.

6 دراسة (Muis & Isyanto , 2021) بعنوان: leadership Market Orientation Transformation partnership Effect on Organizational performance: A competitive Advantage as (التوجه نحو السوق والقيادة التحويلية mediator. وتأثيرات الشراكة على الاداء التنظيمي: الوسيط الميزة التنافسية).

هدفت الدراسة الى وصف اثر التوجه السوقي والقيادة التحويلية واستراتيجية الشراكة من خلال الميزة التنافسية على الاداء التنظيمي، وأظهرت النتائج ان جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير ايجابي على الميزة التنافسية باستثناء استراتيجية الشراكة، كذلك الميزة التنافسية لها تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي.

7 . دراسة (أبو عودة، 2020) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير كبير في الميزة التنافسية، وأن البعد الأكثر تأثيراً هو الدافع الإلهامي.

8. دراسة (الفاعوري، 2020) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأولويات التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتحفيز الإلهامي)

3. دراسة(Yangailo 2023) بعنوان:

Linking Customer Focus and Competitive Advantage: The Mediation Transformational Leadership, Zambia.

.(ربط التركيز على العملاء والميزة التنافسية والوسيط القيادة التحويلية، زامبيا) .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر القيادة التحويلية في الميزة التنافسية وفي العلاقة بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية، وكشفت الدراسة ان للقيادة التحويلية تأثير ايجابي على الميزة التنافسية وان للقيادة التحويلية تأثير في العلاقة بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية. 4. دراسة (البيهري والعتبيي، 2022) بعنوان: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية جاءت عالية جداً، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية جاءت عالية جداً، وأن هناك علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية.

5. دراسة (جوبر وعمير، 2022) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية قضى بكر ولاية عرداية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية قضى بكر بغرداية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات

11. دراسة (بزقراوي ومجنح، 2017) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة.
- هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة بسكرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة والإبداع، وعدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في التكلفة، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم.
12. دراسة (AYALEW, 2015) بعنوان: The Relationship Between Transformational Leadership and Competitive Advantage Gaining In Ethiopian Airlines. (العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية في الخطوط الجوية الأثيوبية).
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها وتحقيق الميزة التنافسية في الخطوط الجوية الأثيوبية (EALS)، وتوصلت الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير وقوي بالميزة التنافسية، وكانت الأبعاد الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية الاعتبارات الفردية والتأثير المثالي.
13. دراسة (Devie et al., 2015) بعنوان: The Different Impact between Transformational Leadership and Transactional Leadership on competitive Advantage. (الاثر المختلف بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الميزة التنافسية).
- على تحقيق الأولويات التنافسية في الجامعة، وكانت أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الأولويات التنافسية (الكلفة، الجودة، والمرونة، والتميز في الخدمة) في جامعة البلقاء التطبيقية.
9. دراسة (خليل و عيادي، 2019) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية، بالمؤسسة الاستشفائية، وكانت أهم النتائج انه يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية في المستشفى.
10. دراسة (Chen et al. , 2018) بعنوان: Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة: التوسط المتسلسل للقيادة التحويلية والقدرة التنفيذية). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنفيذية والقيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة، توصلت الدراسة أن للقيادة التحويلية والقدرة التنفيذية تأثيراً كبيراً على الميزة التنافسية، كما تؤثر إدارة الجودة الشاملة تأثيراً كبيراً على القيادة التحويلية والقدرة التنفيذية والميزة التنافسية للشركة.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في الآتي:

1. يتميز هذا البحث انه تم تطبيقه على المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، وبحسب علم الباحث لا توجد دراسة تناولت متغيري وأبعاد البحث في القطاع الصحي في اليمن.

2. يعتبر هذا البحث بناءً معرفياً تراكمياً للدراسات السابقة، واستكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع البحث، حيث تم بناؤه على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.

الإطار النظري:

1. الميزة التنافسية:

أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية كما جاء في البحث (محمد، 2023: 205)، (الماخذى، 2022: 53)،

(علوان، 2021: 1113) وتم تلخيصها كالتالي:

- تعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تطمح إلى التفوق والتميز.
- تمنح الميزة التنافسية المنظمة تفوقاً نوعياً وكميّاً وأفضلية على المنافسين.

- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً يمكن المنظمة من الحكم على مدى نجاحها وتقوتها من عدمه.

- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وتحفيزهم للاستمرار في التعامل مع المنظمة.

- تتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد لما تنسن به من استمرارية وتجدد.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في الميزة التنافسية للشركات، الاندونيسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية وكان بعد الأكثر تأثيراً هو بعد التحفيز الإلهامي، كذلك وجود اثر للقيادة التبادلية في الميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات البحث الحالي في بيئات مختلفة، وأغلب الدراسات تمت في مؤسسات تعليمية واقتصادية، يتحقق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغيرات، ويختلف في أخرى، ويتفق مع بعض الدراسات السابقة في منهج وأداة البحث، وتحتفل مع بعضها، كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع البحث، حيث لا توجد دراسة تناولت متغيرات البحث في بيئة المستشفيات الخاصة وبالخصوص في البيئة اليمنية، وتأتي أهمية البحث من خلال تناسب بيئة البحث مع الميزة التنافسية للخدمات الطبية في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء نظراً لما يمر به القطاع الصحي من تحديات وتطورات متسارعة في تقديم الخدمات الصحية وهذا يستدعي من القطاع الصحي مواجهة تلك التحديات وبالتالي فإن الفجوة البحثية تكمن في عدم تناول دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة والذي تناوله البحث الحالي.

وإدخال التعديلات عليها من الزيادة أو النقصان (الماخذى، 2022: 63).

ويرى الباحثان: إن بعد التكلفة يعتبر عاملاً حاسماً في مدى تميز ونجاح المستشفيات، والتركيز عليها يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة، وإن عدم اهتمام المستشفيات بتخفيض كلفتها قد تكون السبب وراء تدهور وتراجع الخدمات وضعف المنافسة.

• الجودة:

تشعى المنظمات إلى تحقيق حصة سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها (بونوة وطويجين، 2023: 24).

اما جودة الخدمة الصحية هي: الالتزام بالمعايير الصحية الحديثة المعترف بها للممارسة الجيدة والنتائج المتوقعة للخدمة المقدمة تشخيصية او علاجية لمشكلة طبية(عسيري وتومي، 2020: 14).

معايير جودة الخدمات الصحية، هي: الجوانب الملمسية، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، والتعاطف (لحاج والجابري، 2020: 187)..، كما في الجدول (2) التالي:

جدول رقم (2) معايير جودة الخدمات.

م	المعيار	المتغيرات الفرعية
1	ـ	ـ

- تساعد في تحقيق قوة سوقية للمنظمة من خلال طرح السلع والخدمات بعلامات مميزة.

ويرى الباحثان ان أهمية الميزة التنافسية في المستشفيات ليس مجرد تقديم الخدمات الصحية للمستفيد وان الاهمية تكمن في تقديم خدمات صحية تتميز بجودة عالية وبأقل تكلفة مع المرونة في الاداء والالتزام بمواعيد الخدمات لكي تحقق الرضى لدى المستفيد وتمكن المستشفى من التفوق على منافسيه.

أبعاد الميزة التنافسية:

تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في: الجودة، التكلفة، المرنة، التسليم، وهي تناسب ما تحتاجه المستشفيات التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الخدمات المقدمة.

• التكلفة:

يقصد بها قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على ألا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها المستفيدين (مطرف وقواسمية، 2021: 20)، تعتبر الكلفة أداة تنافسية مهمة إذا ما أحسن تطبيقها، فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتکاليف، حيث يحتاج متخذ القرار معلومات مستمرة بما يقوم به المنافسون ومقارنة الأسعار

الوفاء بتقديم الخدمة الصحية في المواعيد المحددة، الدقة وعدم الخطأ في الفحص أو التشخيص أو العلاج، توافر التخصصات المختلفة، الثقة في فريق الأطباء، الحرص على حل المشكلات والاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.	القيادة التحولية	2
السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة، الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض، الرد الفوري على الاستفسارات والشكوى، أخبار المريض بالضبط عن موعد تقديم الخدمة والانتهاء منها.	القيادة البيئية	3
الشعور بالأمان في التعامل، الأدب وحسن الخلق لدى العاملين، استمرارية متابعة حالة المريض وسرية المعلومات الخاصة بالمريض.	القيادة المبنية	4
تفهم احتياجات المريض وضع صالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين، ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة والعناية الشخصية بكل مريض وتقدير ظروفه والتعاطف معه، الروح المرحة والصادقة في التعامل مع المريض.	القيادة الشخصية	5

المصدر (بالحاج والجابري، 2020).

ويرى الباحثان: ان المرونة في المستشفيات تعني الاستجابة السريعة لطلبات واحتياجات المستفيدين وقدرتها على المراقبة السريعة للتطورات والتغيرات في البيئة بغرض تحقيق الأهداف.

• التسليم:

قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة؛ وهذا يعني أن توفر المؤسسة الخدمات في الوقت المحدد أو قبل الوقت المحدد المتفق عليه (حساني، 2020: 33).

فالوقت يعادل المال والجودة والإنتاج، لأن الوقت يؤدي إلى انخفاض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتمنية وتقوية مكانة المنظمة بالسوق (Sachitra, et.al, 2016: 34)

يشمل بعد التسليم ثلاثة أسبقيات تتعلق بالوقت هي سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير مما يجعل هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية،

ويرى الباحثان: ان المنظمات الصحية تتمكن من تقويم جودة خدماتها التي تقدمها للمستفيدين من أفراد المجتمع من خلال التزامها بمعايير جودة الخدمات الصحية.

• المرونة:

تكيف المنظمة مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنويع خدماتها ومنتجاتها بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين (علوان، 2021: 1132). تعتبر المرونة من الأبعاد التنافسية الهامة على مستوى منظمات الأعمال لأنها تبرز قدرة المنظمة على مواكبة متطلبات العملاء وتوقعاتهم كما أنها ترتكز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية (Dilworth, 1992: 61)، ويجب على المنظمات أن تمتاز بالمرنة الدائمة وزيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تتناسب مع متطلبات العمليات الإنتاجية والحجم والنوع المطلوب لاحتياجات المستهلكين وأدواتهم (عزيز، 2021: 53).

- تعمل على إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة وتساعدها على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
- تعمل على تغيير الاهتمامات من الحوافر مقابل الأداء إلى تطوير وتشجيع المسؤولين فكريًا وإبداعياً.
- تسهم في وضع معايير للأداء التنظيمي ضمن نسق متكامل متزامن يجعلها قادرة على الاستجابة للتغييرات الداخلية، والخارجية وتضع قيمًا للمنظمة وتدعمها، وتحث تغييرات في ثقافتها.
- تركز اهتمامها على التغيير وتحقيق الميزة التنافسية وإحداث تغيير فعال في المنظمات والأفراد.

أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع العالم باس (Bass) وغيره من الباحثين عام (1990) تطوير أبعاد القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز. وقد أضاف رفيريتي و جرافين (Rafferty and Griffin) عام (2004) بعدها خامساً وهو التمكين (الخطابية، 2022: 14)، لأغراض هذا البحث فقد تم الاعتماد على الخمسة الأبعاد وفيما يلي توضيحاً لكل منها:

• التأثير المثالي:

يعبر التأثير المثالي عن القيم الأخلاقية والمعتقدات والمبادئ الإنسانية التي يتحلى بها القائد، ما يجعل المسؤولين فخورين به ويرغبون بالعمل معه ومشاركته، وتحويل مصالحهم الذاتية للأهداف الجماعية العليا (Lai, et al, 2020: 3)، يركز التأثير المثالي على شخصية القائد بحيث يكون أنموذج للاحتداء به لدى جميع أفراد المنظمة من

والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن (حجاجي، 2021: 98).

ويرى الباحثان: أن مضمون الميزة التنافسية يرتكز على قدرة إدارة المستشفيات على البقاء في حالة يقطة مستمرة نحو الخدمات التي يقدمها المنافسين لإدراك وفهم سلوكهم وأدائهم المحتمل، وبالتالي تصبح المستشفى قادرة ليس فقط على مواجهتهم بل والتفوق عليهم، وهذا يستدعي ضرورة تطوير مهارات التأثير التنافسي، وتعمل باستمرار على إحداث تفوق في تقديم خدماتها باقل التكاليف وتميز خدماتها بالجودة العالية باستخدام التكنولوجيا الحديثة وان يكون الموظفون في الخطوط الامامية أكثر مرنة وتعاون وتقديم الخدمة في وقتها المحدد او قبل الوقت المتفق عليه لأن خدماتها ترتبط بحياة البشر.

2. القيادة التحويلية:

أهمية القيادة التحويلية:

تتضاح الأهمية من دراسة (المري، 2023: 11)، (قائد، 2022: 2022: 53)، (الغامدي، 2021: 14) وهي كالتالي:

- تحدد القيادة التحويلية رؤية واضحة للمنظمة، وتحرص على تطوير أنظمة جديدة تتناسب مع متطلبات المستقبل، فالقادة هم صناع فرص النجاح وتحفيز الوضع بتعريف المسؤولين بالمشكلات القائمة أمامهم.
- تركز على الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة و تغيير الأنظمة وتعديلها.
- تسعى إلى تقويض السلطات وتمكين العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبقيادتهم.

ومقتراحتهم وبالتالي فهو يشاركون في التغيير الإبداعي، ويشجعهم على التعامل مع مشكلات العمل سواء التقنية أو الإنسانية بطرق إبداعية (المداح وخضر، 2021: 43).، والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، ومناقشة قائدتهم دون انتقادهم من قبله. فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلّي عن أساليب التفكير التقليدي (العزيز، 2020: 23). كما يعمل على تشجيع فكر الإبداع والابتكار لدى الأفراد ودعمهم لتقديم خطوات تغييرية، توضيح وايصال توقعاته للمرؤوسين من خلال تنشيط الذهن والتفاؤل وتعزيز ثقتهم بأنفسهم واتاحة ما يلزم من بيانات ومعلومات (أبو غيث، 2022: 19).

• الاعتبارات الفردية:

هي مجموع السلوكيات التي تمكّن القائد بأن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وهذا من خلال التعرّف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بالمرؤوسين (واري، 2023: 56).، يؤمّن القائد التحوليّ بقيمة الفرد ويهتم بالفارق الفرديّ بين العاملين، ويعمل على رصد احتياجاتهم المهنية والشخصية ويحاول تلبيتها لهم، ويُظهر الاحترام والتقدير ويستمع إليهم، ويسعى دوماً إلى حل المشكلات لكل واحد منهم ويشجعهم على تبادل وجهات النظر فيما بينهم، ويساعدهم على ترسیخ فكرة التطوير الذاتي لكل منهم (المهلاوي، 2020: 99).

• التمكين:

فكرة التمكين تتطلب التخلّي عن النموذج التقليدي للقيادة، ويعمل القائد التحولي على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة

خلال سلوكياته وأخلاقه ومبادئه، يحاكي مشاعر العاملين ويحظى بإعجابهم وثقفهم ويعزز روح المشاركة لديهم مما يجعل منه صورة مثالية يستطيع من خلالها التأثير عليهم لتحقيق منافع ومصالح المنظمة. (أبو عرابي، 2018: 109)، القائد يمثل القدوة الحسنة لما يحمل من معاني الايثار والتعاون والتسامح وحب الاخرين فيقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي مما يدفع المرؤوسين الى النظر اليه بحب واحترام ويكون محل اعجاب وتقدير، (الجرجي والعبيدي، 2020: 524).

• الدافع الإلهامي:

يحدث الدافع الإلهامي عندما يسلك القائد التحولي طرق للتحفيز والإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعى المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وينكى فيهم الحماس (خساونة و الشرايري، 2021: 169)، يعمل على مشاركة المرؤوسين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة واظهار قيم الحماس والتفاؤل والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة & (Kozcu & Ozmen, 2021: 16) كما يعمل على تشجيع التابعين على التعلم من تجارب السابقين واستثمارها، ويعبر عن الأهداف المهمة بأسلوب سلس وطرق بسيطة (أبو غيث، 2022: 19).

• الاستثارة الفكرية:

يعمل القائد على إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف، (عموري، 2020: 24)..، يحاول القائد التحولي استعماله تابعية من خلال الاستماع الدائم لهم ولأفكارهم

أمانة العاصمة صنعاء (72) مستشفى، والتي تم تصنيفها إلى عدة مستويات (A)، (B)، (C)، (D)، دون المستوى، وقد تمثل مجتمع البحث بثمانية مستشفيات خاصة والحاصلة على التقييم (A)، وهي التي تطبق عليها المعايير، بناءً على التزامها بمبادئ القيادة وتطبيقها لمعايير الميزة التنافسية وهي بحسب ترتيبها: مستشفى عبدالقادر المتوكل، مستشفى آزال النموذجي، المستشفى الألماني الحديث، مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، المستشفى الأوروبي الحديث، مستشفى اليمن السعيد، وقد تم استبعاد المستشفى الألماني السعودي لاعتذارهم عن التعامل مع الاستبيانات البحثية بحسب سياسة إدارة المجموعة، ومستشفى العربي الدولي؛ لعدم تعاون طاقمها الإداري لظروف إدارية حسب إفادتهم.

عينة البحث: نظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (251) مفردة من جميع العاملين بالوظائف القيادية و الإشرافية، وقد شملت العينة الفئات الآتية: رؤساء مجلس الإدارة، مديرى العموم ونوابهم، ومديرى الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام، ومشرفي الأقسام. كما في الجدول (3) التالي:

عليها (عجينة وبدر الدين، 2021: 239) ويعرف التمكين بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار (Allameh, et. al., 2012) توسيع مهام ومسؤوليات العاملين، اعطائهم الحرية في العمل وتحقيق المشاركة الفعلية في الإدارة من خلال اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في الموقف الحرج، وتحمل المسؤولية، الرقابة على النتائج (عموري، 2020: 25).

منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بنوعيه المحي والإرتادي؛ كونه الأنسب، فهو يصف متغيرات البحث، ومن ثم يدرس العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذا البحث واختبار فرضياته.

مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث الحالي في العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، وبحسب ما ورد في كشوفات تقييم وزارة الصحة العامة والسكان لعام (2022) والتي حصلنا عليها من مكتب وزير الصحة العامة والسكان)، وكان عدد المستشفيات الخاصة في

جدول (3): مجتمع وعينة البحث:

النسبة المئوية	الإجمالي المجتمع	رؤساء ومسرفي الأقسام	مديرى الإدارات ونوابهم.	رئيس مجلس الإدارة ومدراء العموم.	عدد الأسرة	سنة التأسيس	اسم المستشفى	م
%14	36	25	7	4	85	1992	مستشفى عبدالقادر المتوكل.	1
%17	43	27	10	6	110	1996	مستشفى آزال النموذجي.	2
%13	33	21	8	4	70	2003	المستشفى الألماني الحديث.	3
%26	64	41	15	8	182	2006	مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.	4
%20	49	30	12	7	90	2017	المستشفى الأوروبي الحديث.	5

%10	26	1	6	3	69	2021	مستشفى اليمن السعيد.	6
%100	251	161	58	32			الإجمالي:	

المصدر: إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة (محل البحث) في يونيو / 2023م.

اضافة الى الاطلاع على عدد من الاستبيانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث، وأخذت للتعديل والتحسين والتطوير؛ لكي تتناسب مع موضوع البحث، كما في الجدول (4) التالي:

أداة جمع البيانات:
اعتمد البحث على استبيان صممها الباحثان بالاعتماد على العديد من المصادر، حيث تم مراجعة الادبيات النظرية المرتبطة بالقيادة التحويلية والميزة التنافسية

جدول (4) توزيع فقرات وابعاد ومتغيرات الاستبانة.

نوع المتغيرات	المتغيرات	ابعاد المتغيرات	عدد فقرات الاستبانة	النسبة المئوية
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	التأثير المثالي.	5	%11.12
	الميزة التنافسية	التحفيز الإلهامى.	5	%11.12
		الاستثارة الفكرية.	5	%11.12
		الاعتبار الفردي.	5	%11.12
		التمكين.	5	%11.12
		الجودة	5	%11.12
		التكلفة	5	%11.12
		المرونة	5	%11.12
الإجمالي		التسليم	45	%100

البحث حيث خصص الوزن (7) للحالة (موافق بشدة)، و(6) للحالة (موافق)، و(5) للحالة (موافق الى حد ما)، و(4) للحالة (محايد)، و(3) للحالة (غير موافق الى حد ما)، و(2) للحالة (غير موافق)، و(1) للحالة (غير موافق بشدة)، كما في الجدول (5) التالي.

مقاييس البحث:

اعتمد هذا البحث في تحديد درجة الاستجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة على مقاييس "ليكرت Likert" المسباعي، بأوزان ترجيحية تتفق مع اجابات افراد عينة

جدول (5) مقاييس ليكرت المسباعي

موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
7	6	5	4	3	2	1

(24) وتحليل بنية العزوم (AMOS 24)، جرى معالجة القيم المفقودة، وتقييم بيانات البحث من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم

التحليل الإحصائي:
أُجري تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

اختبار الصدق والثبات لأداة البحث:

صدق الاتساق الداخلي (البنائي): تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات (ابعاد محاور أداة البحث) من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون بحسب معاملات الارتباط على مستوى كل فقرة ومدى ارتباطها بالبعد الذي تتنمي اليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تتنمي اليه، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل بعد ومدى ارتباطه بالمتغير الذي ينتمي اليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي اليه، حيث تراوحت درجات الصدق للأبعاد بين (0.760 – 0.917)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) هذا يدل على أن أداة البحث (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي لجميع محاور الاستبانة (الأبعاد والمتغيرات)، وقدرتها لقياس ما وضعت لقياسه، كما تشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصداقية البنائية للاستبانة، كما في الجدول (6) الآتي:

المتطرفة، استخدم في البحث الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكارات، والنسب المئوية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، الأهمية النسبية، كذلك استخدم في البحث الأساليب الاستدلالية التالية: (معامل ألفا كرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، تحليل المسار).

أولاً: اختبار الصدق والثبات لأداة البحث:
صدق الاستبانة يعني ان تقييم الاستبانة ما وضعت لقياسه (مفرح, 2024: 195).

الصدق الظاهري (من وجهة نظر المحكمين):
تم عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الاعمال والاحصاء والمنهجية، وذلك بهدف التحقق من سلامية الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، الانتفاء، والصلاحية والتحقق من مدى صلاحيتها لقياس أهداف البحث، وقاموا بإبداء آرائهم حول سلامية وملاءمة محاور وفقرات الاستبانة وقد أخذت بالاعتبار، وتم إجراء الحذف والتعديل والإضافة، مما جعل الاستبانة أكثر دقة لقياس ما وضعت من أجله، وبهذا تم التأكيد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

جدول رقم : (6) الصدق البنائي بين أبعاد ومتغيرات البحث

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	الأبعاد	المتغيرات
0.000	0.789	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0.000	0.893	الدافع الإلهامي	
0.000	0.862	الاستثارة الفكرية	
0.000	0.874	الاعتبارات الفردية	
0.000	0.868	التمكين	
0.000	0.917	الجودة	الميزة التنافسية

0.000	0.872	الكلفة
0.000	0.760	المرونة
0.000	0.884	التسليم

ألفا كرونباخ للثبات مرتفعة وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية، وان العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج وعمميتها على مجتمع البحث.. ويرى خبراء الإحصاء أنه كلما أقترب معامل الثبات من الواحد الصحيح كلما زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran & Bougie, 2019)، كما في الجدول(7):

ثبات أدلة البحث:
تم التأكد من ثبات فقرات أدلة البحث ومصادقيتها بإجراء اختبار ألفا كرونباخ، لقياس التجانس الداخلي للأدلة وقد تراوحت درجة الثبات بين (76.3 - 93.5)، وكانت نسبة المصداقية بين (87.3 - 96.6%) وكان الثبات الكلي للاستبانة (93.9%) وهي نسب مرتفعة أكبر من (60%)، أي ان جميع قيم معامل

جدول رقم(7) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأدلة البحث.

المتغيرات	الابعاد	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية $\frac{1}{2}$ Alpha
القيادة التحويلية	التأثير المثالى	76.3%	87.3%
	الدافع الإلهامى	93.5%	96.6%
	الاستشارة الفكرية	90.9%	95.3%
	الاعتبارات الفردية	88.4%	94.0%
	التمكين	91.3%	95.5%
الميزة التنافسية	الجودة	90.8%	95.3%
	الكلفة	90.3%	95.0%
	المرونة	85.5%	92.0%
	التسليم	87.6%	93.6%
الثبات الكلى		88.3 %	93.9%

نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية:

جدول (8) التحليل الوصفي للبيانات

نتائج البحث ومناقشتها:

النوع	ذكر	انثى	ثانوية عامة	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	النوع	ذكر	انثى	ثانوية عامة	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	النوع
				النوع	ذكر	انثى	ثانوية عامة					النوع	ذكر	انثى	ثانوية عامة	النوع
العمر	%25.5	59	30	سنوات فأقل	العمر	%72	166	النوع	ذكر	انثى	ثانوية عامة	النوع	ذكر	انثى	ثانوية عامة	النوع
	%49.4	114	40 - 31	سنوات 31 - 40		%28	65									
	%19.5	45	41 - 50	سنوات 50 - 41		%2.6	6									

%5.6	13	5 سنة فأكبر		%16.9	39	دبلوم بعد الثانوية	المؤهل
%18.1	42	طبيب	التخصص	%56.7	131	بكالوريوس	العلمي
%43.7	101	علوم صحية		%18.6	43	ماجستير	
%33.0	76	علوم إدارية		%5.2	12	دكتوراه	
%5.2	12	أخرى		%2.2	5	رئيس مجلس الادارة	
%22.1	51	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة	%25.1	58	مدير المستشفى أو نائبة	المسئى الوظيفي
%42.0	97	- 6 سنوات		%35.1	81	مدير إدارة / نائب	
%22.9	53	15 - 11 سنة		%34.6	80	رئيس قسم	
%13.0	30	16 سنة فأكثر		%3.0	7	مشرف	

وحل في المرتبة الثالثة حملة الدبلوم بعد الثانوية بنسبة (17.1%)، فيما حل في المرتبة الرابعة حملة الدكتوراه بنسبة (5.2%)، وأخيراً حملة شهادة الثانوية العامة بنسبة (2.6%)، وهذا يعزى إلى أن الحاصلين على البكالوريوس يمثلون أصحاب المصلحة في المستشفيات ويررون انهم الأحق في قيادة المنظمات الطبية ويتحقق هذا مع التوزيع الطبيعي للعاملين في اغلب المنظمات الخاصة. اما فئة التخصص فقد جاءت الأغلبية للعلوم الصحية بنسبة (%43.7)، تليهم فئة القيادات من ذوي التخصصات الإدارية بنسبة (%33.0)، وحلت ثالثاً فئة القيادات من الأطباء بنسبة (%18.1)، ويعززوا الباحث تلك النسب إلى ان طبيعة التوظيف في المستشفيات أغلبها فنية مع انخفاض في نسبة الأطباء نتيجة عدم الاستقرار الوظيفي، لذا جاءت الأغلبية للعلوم الصحية، وحل ثانياً التخصصات الإدارية وتعزى إلى الاستقرار في الوظائف الإدارية والفنية بسبب الوضع الاقتصادي في البلد، ويرى الباحثان ان تكون الادارة للمتخصصين في إدارة المستشفيات فلديهم خبرة عملية جيدة ودراسة واسعة لأساليب العمل والإلمام بإشكالاته، الأمر الذي

تبين من الجدول (8) أن غالبية أفراد العينة من القيادات العاملة في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كانوا من فئة الذكور بنسبة (72.0%)، في حين أن نسبة الإناث (28.0%) وهي نسبة تتوافق مع طبيعة عمل المستشفيات، التي تقدم خدماتها الصحية على مدار الساعة، ويتطابب دواماً رسمياً ومناسبات بعد الدوام وفي الإجازات. ويلاحظ أن معظم افراد عينة البحث من الفئة الثانية (31-40 سنة) جاءت بنسبة (49.4%)، يليهم الفئة العمرية الاولى (30 سنة فأقل) بنسبة (25.5%)، واقلهم الفئة العمرية (51 سنة فأكبر) وتعزى هذه النتيجة إلى ان الفئة العمرية الثانية مع الفئة الاولى هم القيادات الشبابية، وهذا يتحقق مع طبيعة عمل المستشفيات، حيث تسحوذ الأعمار الشابة على النسبة الأكبر من قيادات المستشفيات، لأنهم الأكثر حماساً ونشاطاً ولديهم القدرة على تحمل المسئولة وضغط العمل ولديهم رسالة ورؤية مستقبلية طموحة.. كما تبين أن اغلب القيادات من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (56.7%) وجاء في المرتبة الثانية حملة الماجستير بنسبة (18.6%)،

فئة القيادات والتي خدمتهم لـ (5 سنوات فأقل) بنسبة (22.1%)، وتعزى هذه النتيجة إلى سنوات الخدمة المتراكمة للعاملين في المستشفيات، وهم من آثروا البقاء في الخدمة، مما يعكس خبرة عملية جيدة ودرامية واسعة لأساليب العمل والإللام بإشكالاته، ويأتي ارتفاع نسبة من تتراوح خبرتهم (5 أعوام فأقل) إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية في بلادنا؛ فالأغلبية تم استقطابهم بخبراتهم من مستشفيات حكومية.

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

التحليل الوصفي للمتغير المستقل القيادة التحويلية: ممارسة القيادة التحويلية وفق ابعادها مجتمعه كما في الجدول (9) التالي:

جدول(9) ممارسة القيادة التحويلية وفق الابعاد مجتمعه.

ترتيب الابعاد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير лингвистический
1	التأثير المثالي	5.84	1.005	83.4	عالية
5	الدافع الإلهامي	5.08	1.038	72.5	عاليًا إلى حدًا ما
2	الاستثارة الفكرية	5.42	1.058	77.5	عالية
4	الاعتبار الفردي	5.27	1.053	75.3	عاليًا إلى حدًا ما
3	التمكين	5.31	1.035	75.9	عالية
المتوسط العام الاجمالي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)					عالية
76.9					76.9

موافقة افراد عينة البحث على أبعاد هذا المتغير مجتمعه وكانت بمستوى مرتفع.

وقد حصل بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.84)، انحراف معياري

يسمح لإدارة المنظمة بالاستفادة منهم في تحسين وتطوير الخدمات الطبية. وفيما يخص متغير المسمى الوظيفي، واتضح ان غالبية أفراد البحث ينتمون لفئة مدراء الإدارات ونوابهم بنسبة (35.1%)، بينما (34.6%) من أفراد البحث كانت مسمياتهم الوظيفية رؤساء أقسام، وحل ثالثاً مدراء المستشفيات ونوابهم بنسبة بلغت (25.1%)، ويمكن تفسير ذلك بزيادة مستوى تمثيل مدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام، نتيجة لطبيعة عددهم مقارنة بالمستويات العليا منهم، وهذه النتائج تدل على التوزيع الطبيعي لموظفي قطاع المستشفيات محل البحث. واتضح أن أغلبية قيادات مجتمع البحث تراوحت سنوات خدمتهم بين (6-10 سنوات) بنسبة (42.0%) وحلَّ ثانياً

يتضح من الجدول (9) ان نتيرة المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسة القيادة التحويلية بالمستشفيات الخاصة اجمالاً (5.40) والانحراف المعياري (1.038) وبنسبة (76.9%). وهذا يدل على أن

يرى الباحثان ان تسعى المستشفيات الخاصة الى تعزيز ممارسة القيادة التحويلية كونها تمتلك اهداف وقيم ورسالة ورؤى مستقبلية واضحة تعمل على تطوير وتمكين العاملين وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة، تعزز لديهم الثقة بالنفس وتستند إلى الابداع والموارد والمعرفة، لتحقيق مستوى متميز من الأداء والمنافسة ما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتكيف مع التطورات المحيطة بالمستشفيات..، وبناءً على موافقة افراد عينة البحث على أبعاد هذا المتغير مجتمعة بمستوى (مرتفع). ما يدل على السعي لتطبيق اداة تقييم وزارة الصحة العامة، لذلك حصلت المستشفيات الخاصة على التقييم (A) وهو الأعلى لأداة التقييم، وبالتالي تحقق هدف الاول وتم التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

التحليل الوصفي للمتغير التابع الميزة التنافسية:
التحليل الوصفي اظهر مستوى تحقق الميزة التنافسية وفق ابعادها مجتمعة كما في الجدول (10) التالي:

(1.005)، مستوى تحقق مرتفع بنسبة (83.4%) وهذا يدل على ان مدراء المستشفيات الخاصة يتميزون بسلوك أخلاقي عالي جداً فيؤثر على سلوك ومشاعر المسؤولين ويضمن ولائهم، ايضاً قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية الى المسؤولين، واستشارة همهم، وانكاء الحماس لديهم نحو الانجاز..، وحصل بعد الاستشارة الفكرية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.42)، وانحراف معياري (1.058)، وكان مستوى تتحققها مرتفعاً بنسبة (77.5%)، تلاها بعد التمكين بمتوسط حسابي (5.31) وانحراف معياري (1.035) وكان مستوى تتحققها عالياً بنسبة (75.9%). وجاء بعد الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي (5.08) وانحراف معياري (1.038) وبنسبة (72.5%)، في المرتبة الأخيرة من حيث الاستجابة، ويعزو قلة الاهتمام بالدافع الإلهامي الى ان هناك شعور بعدم الرضا لما يقوم به بعض القادة من حيث ضعف التحفيز وانعدام العدالة في المستحقات وعدم الشعور بالثقة والأهمية ما يؤثر على دافعية العاملين وحماسهم.

جدول(10) مستوى تحقق الميزة التنافسية وفق الابعاد مجتمعة

ترتيب الابعاد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المئوية النسبة	التقدير الفظوي
4	التكلفة	5.30	1.041	75.7	عالية الى حد ما
2	الجودة	5.60	1.038	80.0	عالية
3	المرونة	5.55	1.032	79.3	عالية
1	التسلیم	5.98	1.023	85.4	عالية

المتوسط العام الاجمالي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)	5.60	1.034	%80.0	عالية
--	------	-------	-------	-------

في الوقت المحدد، وجاء بعد التكلفة، في المرتبة الأخيرة، وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام، وعلى الارجح ان الادارة لا تستطيع الحصول على معلومات مستمرة عن اسعار المنافسين، لأن مثل هذه المعلومات تساعد على مقارنة الاسعار وضبط للتکالیف، وإن عدم اهتمام المستشفيات بتخفيض کلفتها قد تكون من الاسباب الي تؤدي الى تدهور وتراجع الخدمات وضعف المنافسة في القطاع الصحي.

ومما سبق اتضحت تحقق الهدف الثاني، وتم التعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:
تم استخدام معامل الالتواه والتقطح، لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
ووفقاً لـ (Hair. et al,2010) ، كما في الجدول (11) التالي: تبين أن كل قيم التقطح والالتواه للمتغيرات تتراوح بين (-0.990, +0.859) وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي للمتغيرات بين (-1, +1) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني أن القيم تركزت حول المتوسط لكل متغير، وإن متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (11) نتائج معامل الالتواه والتقطح لاستجابات أفراد عينة البحث على متغيرات وأبعاد البحث.

متغيرات البحث	الالتواه	التقطح
تأثير المثالي	-0.036	-0.990
الدافع الإلهامي	-0.679	-0.430
الاستثارة الفكرية	-0.780	-0.170

يتضح من الجدول (10) ان نتائج المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق المتغير التابع: الميزة التنافسية (5.60) وبانحراف معياري (1.034) ونسبة (%80.0)، وهذا يدل على أن موافقة افراد عينة البحث على أبعاد هذا المتغير مجتمعة كانت بمستوى (مرتفع).. وقد حصل بعد التسليم على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.98) وانحراف معياري (1.023)، مستوى تحقق عالي بنسبة (%85.4)، وحصل بعد الجودة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.60)، وانحراف معياري (1.038)، وكان مستوى تتحققها عالياً بنسبة (%80.0) وانحراف معياري (5.30) وانحراف معياري(1.041) وكان مستوى تتحققها عالياً بنسبة (%75.7). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام القيادات الادارية في المستشفيات الخاصة قيد البحث بإلزام العاملين بالوقت المحدد لتقديم الخدمة، الوقت يعادل المال والجودة والانتاج، لأن الوقت يؤدي انخفاض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتمنية ترضي العملاء، ما يجعل هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة، وتحرص المستشفيات على توفير خدمات صحية بجودة عالية وفق أفضل المواصفات بمرونة عالية، فضلاً عن تميزها بمستوى استجابة مثالي لاحتياجات المستفيدين

-0.387	0.859	الاعتبار الفردي
-0.133	-0.857	التمكين الاداري
-0.335	-0.585	القيادة التحويلية
-0.492	-0.916	الجودة
0.671	-0.650	التكلفة
-0.773	-0.695	المرونة
-0.610	-0.157	التسليم
-0.378	-0.133	الميزة التنافسية

التغيرات التي طرأ على الميزة التنافسية، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ (58%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج، كما أظهرت النتائج ان معامل التأثير بيتا ($\beta=0.648$) وبافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، هذا يعني أن التحسين في ممارسة القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التحسين في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بنسبة (64.8%).، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية، وتنقق هذه النتيجة مع ما توصلت له بعض الدراسات من أن هناك اثر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية، كما جاء في دراسة (مرتكوش، 2023)، (اليحيى والعبيدي، 2022)، (أبوعودة، 2020)، (بزقاوي، مجند، 2017) ويمكن تفسير ذلك بان القيادة هي حجر أساس لنجاح جميع المنظمات بلا استثناء، كونها تسهم في توسيع اهتمامات المرؤوسين وتشييدها، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، وتعمل كمدخل للإبداع والابتكار، وتحقيق مستوى متميز.

اختبار فرضيات البحث:

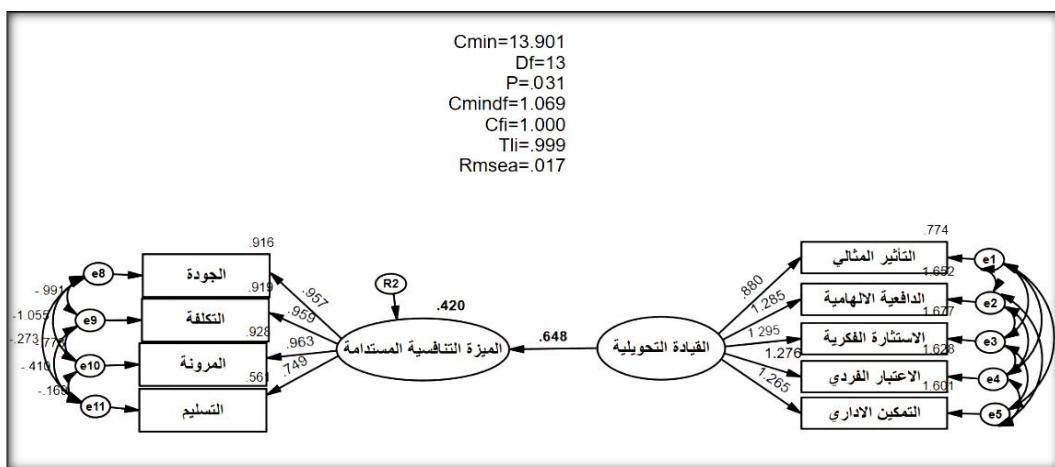
• اختبار الفرضية الرئيسية (H1):

تتص الفرضية الرئيسية: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل المسار للتأكد من ملاءمة النموذج لمؤشرات جودة المطابقة للعلاقة بين القيادة التحويلية و الميزة التنافسية، واستناداً إلى بيانات الجدول (12) والشكل (2)، جاءت نتائج الفرضية كالتالي:

تبين من الجدول (12) أن قيمة (T) البالغة (7.880) دالة احصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكّد معنوية النموذج دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة، كما تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.420$) والتي تشير إلى أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (42%) من

الشكل (2) : مسار الفرضية الرئيسية: القيادة التحويلية في الميزة التنافسية



جدول (12): معاملات المسار لنور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة

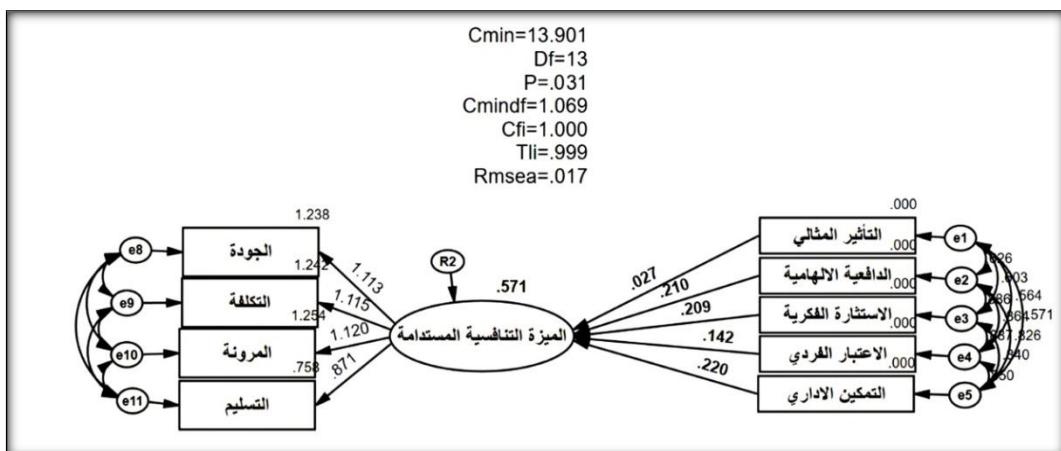
مستوى الدلالة	ت	معامل الخطاء	R ²	بيتا	المسار
0.000	7.880	0.108	0.420	0.648	القيادة التحويلية-> الميزة التنافسية

4. يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
5. يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء. واستناداً إلى الجدول(13) والشكل (3)، اتضح ان نتائج الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية كالتالي:

اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية والتي تنص على الآتي:

1. يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
2. يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الدافع الإلهامي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.
3. يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

الشكل (3) : مسار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية



جدول (13): معاملات المسار لفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل الخطاء	بيتا	المسار
0.387	0.864	0.042	0.027	التأثير المثالي -> الميزة التنافسية
0.000	3.552	0.056	0.210	الدافع الإلهامي -> الميزة التنافسية
0.000	3.297	0.069	0.209	الاستشارة الفكرية-> الميزة التنافسية
0.018	2.358	0.069	0.142	الاعتبار الفردي -> الميزة التنافسية
0.000	4.344	0.058	0.220	التمكين الاداري -> الميزة التنافسية

ويمكن تفسير ذلك بضعف اهتمام قيادة المستشفيات الخاصة في تعزيز المبادئ الانسانية والقيم في سلوكهم، وضعف الاهتمام بالاحتياجات الشخصية للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية: تبين من الجدول (13) أن قيمة (T) البالغة (3.552) دالة إحصائية بمستوى دلالة (0.000) وهو ما يؤكّد معنوية النموذج ويعزز قبول الفرضية دور الدافع الإلهامي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صناع، كما اظهرت النتائج ان معامل الارتباط ($\beta=0.210$) وبافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، وهذا

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية: تبين من الجدول (13) أن قيمة (T) = (0.864) وهي غير دالة احصائية كونها اقل من (2)، ولا تسمح بقبول الفرضية، كما تبيّن أن الدالة الإحصائية للتأثير المثالي (0.387) والتي تُعد أكبر من مستوى الدالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أنه لا يوجد دور ذو دالة إحصائية للتأثير المثالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صناع، بمعنى أن الفرضية لم تتحقق. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية:
 تبين من الجدول (13) أن قيمة (T) البالغة (0.000) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.344) وهو ما يؤكد معنوية النموذج ويعزز قبول الفرضية دور التمكين الاداري على الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة، كما اظهرت النتائج ان معامل الارتباط ($\beta=0.220$) وبافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، هذا يعني أن التحسين في ممارسة التمكين الاداري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التحسين في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بنسبة (22%).، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

دور ابعاد المتغير المستقل: القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على تحقيق المتغير التابع الميزة التنافسية.

للتأكد من دور ابعاد المتغير المستقل مجتمعة في تحقيق المتغير التابع تم عمل مقارنة وكانت الخلاصة لنتائج الفرضيات الفرعية كالتالي:
 وجود دور ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي (الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين الاداري) في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معدل التأثير بيتا(Beta) كانت (0.000, 0.000, 0.000, 0.000) وبمستوى دلالة (0.220, 0.018, 0.05) على التوالي، وكلاهما أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة تساهم بنسبة (78%) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة

يعني أن التحسين في ممارسة الدافع الإلهامي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التحسين في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بنسبة (21%). وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية:
 تبين من الجدول (13) أن قيمة (T) البالغة (3.297) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو ما يؤكد معنوية النموذج ويعزز قبول الفرضية دور الاستشارة الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء، كما اظهرت النتائج ان معامل الارتباط ($\beta=0.209$) وبافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، وهذا يعني أن التحسين في ممارسة الاستشارة الفكرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التحسين في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بنسبة (20.9%).، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية:
 تبين من الجدول (13) أن قيمة (T) = (2.358) وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.018) وهو ما يؤكد معنوية النموذج ويعزز قبول الفرضية دور الاعتبارات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة، كما اظهرت النتائج ان معامل الارتباط ($\beta=0.142$) وبافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، وهذا يعني أن التحسين في ممارسة الاعتبارات الفردية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التحسين في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بنسبة (14.2%).، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول مستوى الميزة التنافسية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة).

تم اختبار صحة الفرضية من خلال التأكيد من الفروق عند كل متغير على حدة وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة كما هو مبين بالأتي:

أولاً: الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لمتغير النوع (ذكر، أنثى):

تم التأكيد من ذلك باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين كما في الجدول(14) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول(14) نتائج اختبار (T) للفروق وفقاً لمتغير النوع.

نتائج اختبار (A NOVA)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة العمرية	المحور
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)				
0.803	0.331	1.14	5.49	30 سنة فأقل	الميزة التنافسية
		1.11	5.57	31-40 سنة	
		1.34	5.53	41-50 سنة	
		1.11	5.83	51 سنة فأكثر	

إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة لا تختلف باختلاف النوع.

ثانياً: الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير العمر: تم التأكيد من ذلك باستخدام اختبار (One Way A Nova) لأكثر من عينتين مستقلتين وكانت النتائج كما بينها الجدول (15) التالي :

العاصمة صناعة، وتبيّن أن الدور الأكبر لبعد التمكين في تحقيق الميزة التنافسية، يليه بُعد الدافع الإلهامي، ثم الاستشارة الفكرية، ثم الاعتبارات الفردية، وفيما يتعلق ببعد التأثير المثالي فإن تأثيره كان ضئيلاً وبالتالي دور التأثير المثالي ليس معنوياً (0.387) كما أن الميزة التنافسية لا تتأثر بشكل كبير ببعد التأثير المثالي.. وبالتالي يتم قبول الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة.

وبناءً على ما سبق من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، تم تحقيق الهدف الثالث المتعلق بتحديد دور القيادة التحويلية في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صناعة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

تنص الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتائج البحث في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، حيث كانت قيمة (T) الناتجة عن الفروق بين متوسطي العينتين (0.144) بمستوى دلالة (0.886) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية(0.05)، والذي يشير إلى أن

جدول(15)نتائج اختبار الفروق وفقاً لمتغير العمر

المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة . Sig.
الميزة التنافسية	ذكر	5.56	1.15	0.144	0.886
	أنثى	5.54	1.21		
المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة . Sig.
	ذكر	5.56	1.15	0.144	0.886
الميزة التنافسية	أنثى	5.54	1.21		

ثالثاً: الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

كما في الجدول (16) تم التأكد من ذلك باستخدام اختبار One Way A Nova (One Way A Nova) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج البحث في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير العمر، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات الفئات العمرية (0.803) بمستوى دلالة بمستوى دلالة (0.331)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، والذي يشير إلى أن إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة لا تختلف باختلاف الفئات العمرية للعينة.

جدول(16) نتائج اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة . Sig.	نتائج اختبار (A NOVA)
الميزة التنافسية	ثانوية	6.02	1.37	0.517	0.724	
	دبلوم بعد الثانوية	5.37	1.16			
	بكالوريوس	5.60	1.13			
	ماجستير	5.54	1.24			
	دكتوراه	5.54	1.28			

العلمي، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المؤهلات العلمية (0.517) بمستوى دلالة (0.724) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، والذي

أظهرت نتائج البحث في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير المؤهل

تم التأكيد من ذلك كما في الجدول (17) باستخدام اختبار (one Way A nova) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير التخصص.

يشير أن إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير التخصص:

جدول(17)نتائج اختبار الفروق وفقاً لمتغير التخصص

نتائج اختبار (A NOVA)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	المحور
مستوى الدلالة . Sig	قيمة (F)				
0.062	2.484	1.05	5.61	طبيب	الميزة التنافسية
		1.22	5.64	علوم صحية	
		1.13	5.32	علوم إدارية	
		0.99	6.18	أخرى	

إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لا تختلف باختلاف تخصصاتهم.

خامساً: الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي: تم التأكيد من ذلك كما في الجدول (18) باستخدام اختبار (One Way A nova) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج البحث في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير التخصص، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات التخصصات العلمية (2.484) بمستوى دلالة (0.062) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، والذي يشير إلى أن

جدول(18) يبين نتائج اختبار الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

نتائج اختبار (A NOVA)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	المحور
مستوى الدلالة . Sig	قيمة (F)				
0.017	3.072	0.51	6.53	رئيس مجلس الإدارة	الميزة التنافسية
		1.04	5.89	مدير مستشفى/نائبه	
		1.11	5.45	مدير إدارة/نائبه	
		1.25	5.41	رئيس قسم	
		1.24	4.96	مشرف	

أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، والذي يشير إلى أن هناك تفاوت في إجابات عينة البحث حول مستوى الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة، وللتعرف على اتجاه تلك الفروق استخدم اختبار المقارنة البعدية (LSD) وكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

أظهرت نتائج البحث في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المسميات الوظيفية (3.072) بمستوى دلالة (0.017) وهي

جدول(19) نتائج(LSD) لاتجاه الفروق لمتغير المسمى الوظيفي

الاتجاه الفروق	مستوى الدلالة Sig.	الاختلاف في المتوسطات	المسمى الوظيفي (J)	المسمى الوظيفي (I)	المحور
رئيس مجلس الإدارة	.042	1.07877*	مدير إدارة/نائبه	رئيس مجلس الإدارة	الميزة التنافسية
رئيس مجلس الإدارة	.035	1.11625*	رئيس قسم		
رئيس مجلس الإدارة	.020	1.56571*	مشرف		
مدير مستشفى/نائبه	.028	.43497*	مدير إدارة/نائبه	مدير مستشفى/نائبه	
مدير مستشفى/نائبه	.017	.47246*	رئيس قسم		
مدير مستشفى/نائبه	.045	.92192*	مشرف		

سادساً: الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

تم التأكيد من ذلك باستخدام One Way A (anova) كما في الجدول(20) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت نتائج المقارنة البعدية للفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية أن الفروق كانت بين كلاً من (رؤساء مجالس الإدارة، مدراء المستشفيات ونوابهم) وكلاً من المسميات الوظيفية (مدير إدارة/ نائبه، رئيس قسم، مشرف) وكانت لصالح (رؤساء مجالس الإدارة، مدراء المستشفيات ونوابهم).

جدول(20) يبين نتائج اختبار الفروق لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج اختبار (A NOVA)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	المحور
مستوى الدلالة.	قيمة (F)				
0.466	0.854	1.28	5.41	5 سنوات فأقل	الميزة التنافسية
		1.11	5.50	من (6 - 10) سنوات	
		1.15	5.68	من (11 - 15) سنة	
		1.14	5.76	16 سنة فأكثر	

العاصمة صنعاء حيث تبين وجود دور ذو دلالة احصائية للأبعاد (الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين) بينما بعد (التأثير المثالي) ليس له دلالة احصائية على الميزة التنافسية.

3. لا تولي القيادات في المستشفيات الخاصة اهتماماً متكاملاً في ممارسة التأثير المثالي، حيث يوجد قصور بالاحتياجات الشخصية للعاملين وتحفيزهم، وينعكس على مستوى الخدمات الصحية، ويفثر على الميزة التنافسية.

4. الاهتمام بالاعتبارات الفردية في المستشفيات الخاصة ليس بالمستوى المطلوب حيث يوجد قصور في الاهتمام بالفروق الفردية والتعرف على مستوى الحاجات والاستماع لاهتمامات كل عامل، وتقدير جهود الآخرين والاعتراف بها وهذا يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية.

5. الاهتمام بالاستشارة الفكرية ليست بالمستوى المطلوب حيث يوجد قصور في الاهتمام بالأفكار الجديدة والوسائل الازمة لتنفيذها في المستشفيات الخاصة.

6. تولي إدارة المستشفيات الخاصة اهتماماً متوسطاً للدافع الإلهامي ويوجد قصور في منح العائد المادي الذي يتاسب مع المجهود الذي يبذله العامل، توفير الفرص المتساوية لتنمية مهارات وقدرات العاملين، وفي منح الترقيات والمكافئات.

7. تحرص إدارة المستشفيات الخاصة على التمكين للعاملين من خلال المشاركة الفعلية في الإدارة، ويوجد قصور في تفعيل سياسة اللامركبية الإدارية والمشاركة الكاملة في تحديد الرؤية واتخاذ القرارات.

أظهرت نتائج البحث في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات فئات سنوات الخدمة (0.854) بمستوى دلالة (0.466) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، والذي يشير إلى أن إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة لا تختلف باختلاف سنوات خبرات عينة البحث.

وبناء على ما سبق تم تحقيق الهدف الرابع

النتائج:

تقصر النتائج على ما تم التوصل إليه بعد التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، لذا يمكن تقديم النتائج الآتية:

1. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث أن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة تساهم بنسبة (78.1%) في تحقيق الميزة التنافسية..، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة هي حجر الأساس لنجاح جميع المنظمات بدون استثناء، كونها تسهم في توسيع اهتمامات المرؤوسيين وتشييدها، وقبولهم لرؤى المنظمة وأهدافها، وتعمل كمدخل للإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية.

2. يتفاوت دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة

ليعكس صورة مثالية تساعد في تحقيق منافع ومصالح المستشفيات.

المقترحات:

1. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية والميزة التنافسية في قطاعات أخرى.
2. إجراء دراسة مقارنة عن أثر القيادة التحويلية في الميزة التنافسية بين المستشفيات الخاصة والعامة في العاصمة صنعاء.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] ابو عرابي، رافت طارق غالب. (2018). أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلم: دراسة ميدانية في امانة عمان الكبرى ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (9)3، 102-129.
- [2] ابو عودة، يوسف حسن. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على كلية العلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير في الإدارة. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [3] أبوغيث، آية رائد. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديرى المدارس الحكومية في العاصمة عمان. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [4] بزقراوي، عبلة و مجنح، عتقة. (2017). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بمديرية الصيانة بسكة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمزة لخضر، الجزائر، (1)، 375 - 390.
- [5] بلحاج، فوزي والجابري، خالد. (2020). أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضرموت. مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، (1)، (17)، 183-212.

8. يوجد اهتمام بتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المعنية بالبحث وكان اكثراً تحققاً بعد التسليم واقلها بعد التكلفة.

التصنيفات:

- ضرورة زيادة وعي الادارة العليا بأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية بأبعادها لما لها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة (محل البحث).
- زيادة إهتمام المدراء بالفرق الفردية للعاملين والاستماع لكل عامل والتعرف على مستوى الحاجات الخاصة بهم، وتقدير جهودهم والاعتراف بها وعدم الانتقاد العلني اذا وقع العامل في خطاء.
- اهتمام المدراء بالإبداع والابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين وتوفير الوسائل لتنفيذها.
- اعطاء المزيد من الاهتمام بالعائد المادي للعاملين بما يتاسب مع الجهد المبذول، وتوفير الفرص المتساوية لتنمية مهارات وقدرات العاملين، منح الترقيات والكافئات وفق نظام يتسم بالعدالة.
- الاهتمام بتوعية المرؤوسيين برسالة ورؤيه المستشفيات الخاصة التي يعملون بها وبلوره الرسالة على شكل أهداف يسعى العاملون لتحقيقها.
- الاهتمام بمشاركة العاملين في تحديد الرؤية واتخاذ القرار من خلال تعديل سياسة الامرکزية الادارية.
- حث رؤساء الاموال والمستثمرين في المستشفيات الخاصة اختيار المدراء الذين لهم صفة القائد التحولي.
- زيادة اهتمام القيادة بتحفيض تكاليف الخدمات الطبية، وتعزيز المبادئ الإنسانية في تصرفاتهم

- الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضر، سكرة، الجزائر.
- [13] خصاونة، معن و الشرياري، معتصم. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، 29(1)، 164-194.
- [14] الخطابية، صباح. (2022). القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [15] خليل، نادية وعيادي، إلهام. (2019). أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات. رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- [16] الزريقات، خالد خلف نور، محمود. (2012). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 33، 1-40.
- [17] السعود، راتب سلامة. (2020). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. ط. 1. دار طارق ، عمان،الأردن.
- [18] سيار، عبد الرحمن أحمد. (2022). القيادة التحويلية في الأندية الرياضية دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. جامعة الملك سعود. مجلة علوم الرياضة، السعودية، 7(1)، 187-202.
- [19] شعراوي، دينا محمد عبدالحميد. (2021). العلاقة بين الميزة التنافسية وسلسل
- [6] البنك الدولي (2021) القطاع الصحي في اليمن وثيقة الملاحظات، استرجاع بتاريخ 4/6/2021 من الموقع <https://www.worldbank.org/en/country/Yemen/publication/>
- [7] بونوة، شيماء و طوبيجين، سامية. (2023). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.
- [8] الجرجري، أحمد والعبيدي، نور. (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج (16)، عدد خاص)، ج 1، ص (520-538).
- [9] جغل، خولة وختة، منال. (2022). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مصحة ابن حيان بالواadi. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لحضر الوادي، الجزائر.
- [10] جوبير، ياسين وعمير، إلياس. (2022). سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية قضى بكير ولاية غردية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة غردية، الجزائر.
- [11] حجاجي، بنينة. (2021). دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- [12] حشاني، منال منى. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم

- [26] الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). القيادة التحويلية. ط1. مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام السعودية.
- [27] الفاعوري، سامر عبدالرحمن الهيشان. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأولويات التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة عمان العربية، الأردن.
- [28] قائد، عبد الحكيم صالح. (2022). القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع المنظمي من خلال التعليم المنظمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [29] المحاذبي، تقية أحمد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [30] المالح، هلا محمد نذير. (2019). دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، سوريا، 2019(82)، 11-29.
- [31] محمد، اماني حمزة. (2023). ادارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالمملكة، مجلة بنتها للعلوم الإنسانية جامعة دار الحكمة الاهلية، العدد(2)، الجزء (2) ص194 - 238.
- [32] المداح، سمر وخضر، كامل. (2021). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الموهاب بالمؤسسات الأمنية. ط1. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، برلين،mania.
- [33] مذكرة سياسات(قطاع الصحة في اليمن)، 2022.
- [34] مرتکوش، نعیم. (2023). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عاملی شركة سیریتل فی مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق التوريد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (1)، 80-58، مصر.
- [20] عجينة، فكرية وبدر الدين، رانيا. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة، مصر، 9(9)، 274-237.
- [21] العزايز، شهد خالد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [22] عزيز، سوران نوزاد. (2021). دور إدارة معرفة الزيون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء مدراء المصارف في مدينة أربيل، رسالة ماجستير، كلية العلوم والأدارية، جامعة الشرق، العراق.
- [23] عسيري، حسن وتومي، سعيد. (2020). أثر الإبداع التنظيمي لممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة: دراسة حالة مستشفى طرفي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مصر، 7(2)، 1-38.
- [24] علون، سهام احمد. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات المصرية ومواجهتها فيروس كورونا، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، DOI: 1158-1064,(82)2 (10.12816/EDUSOHAG.2021).
- [25] عموري، فداء عماد. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانياً - المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Allameh, Sayyed Mohsen, Marzieh Heydari, & Sayyed Mohammad, Reza Davoodi (2012) Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. Procedia and Behavioral Sciences, Vol. 31.
- [2] Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. Journal of occupational and organizational psychology, 72(4), 441–462.
- [3] Ayalew, Wuletaw Fentie. (2015). The Relationship Between Transformational Leadership and Competitive Advantage Gaining in Ethiopian Airlines, MBA Program, College of Business and Economics, Jimma University, Ethiopia.
- [4] Chen, R., Lee, Y., & Wang, C. (2018). Total Quality Management & Business Excellence Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability, Total Quality Management & Business Excellence, 1–18.
- [5] Devie, H, S, & Hotlan Siagian. (2015). The Different Impact between Transformational Leadership and Transactional Leadership on Competitive Advantage. Journal of Progressive Research in Social Sciences, 3(1), 146–153.
- [6] Dilworth, Anderson. (1992). Creating culturally-relevant ways of thinking about diversity and aging: Theoretical challenges for the twenty-first century.
- [7] Dillworth, James, B. (1996). Production and Operations Management: 4nd ed, Mc GRAW-Hill: New York.
- [8] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
- [35] المري, معجبة عبدالله. (2023). أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر. رسالة ماجستير في القيادة. جامعة قطر, كلية الادارة والاقتصاد, قطر.
- [36] مطرف, ايمن وقواسمية, عبدالعزيز. (2021). التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير, جامعة العربي التبسي, الجزائر.
- [37] مفرح, بشير احمد. (2024). مناهج البحث العلمي, ط1, كلية التربية جامعة صنعاء, اليمن.
- [38] المهلاوي, سعد عثمان. (2020). القيادة التحويلية مساهمتها في تعزيز مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا. جامعة أم درمان الأهلية. مجلة البحوث والدراسات التجارية, 112–94(2).
- [39] النشمي, مراد والدعيس, هدى. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي, 199–181(10).
- [40] واري, حسين. (2023). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني طروحة دكتوراه, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد البشير الإبراهيمي, الجزائر.
- [41] اليحيى, دلال والعتبي, أحمد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية, 267–237,1(4).

Driving Organizational Innovation and Competitive advantage, Journal Management Dan Busines, 1(1), 19–

- [9] Krajewski, Lee, J & Ritzman, Larry, P,(2005), "Operations Management", 7th ed, Prentice Hall: New Jersey.
- [10] Kozcu, G. Y., & Ozmen, O. N. T. (2020). Effects of Transformational Leadership on Organizational Change Management and Organizational Ambidexterity. Global Journal of Economics and Business Studies, 10(20). <http://www.dergipark.org.tr/gumusgjeps>.
- [11] Lai, F. Y. Tang, H. C., Lee, Y. C., Lu, S. C., & Lin, C.C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. <https://us.sagepub.com/enus/nam/open-access-at-sage>.
- [12] Muis, Indra & Isyanto, Puji, (2021), Market Orientation, Transformation leadership, partnership Effect on Organizational performance: A competitive Advantage as: Amediator,12(3), Binus Busines Review /Articles.
- [13] Rafferty, A. & Griffin, M. (2004). Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, The Leadership Quarterly, 15.
- [14] Sachitra, V., Chong, S., & Khin, A. (2016), Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector SriLanka Result from Pilot Study. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 12(2), 1–15.
- [15] Sekaran, U & Bougie, R. (2019). Research Methods for Business: A Skill Approach 7th edition, John Wiley & Sons.
- [16] Yangailo, Tryson, (2023) .Linking Customer Focus and Competitive Advantage: Mediation Transformational Leadership international Journal of Management, Knowledge and Learning, 12 (2023),203–223 <https://www.doi.org/10.53615/2232-5697>.
- [17] Yudistira, A. D., & Ramadhan, D. O. (2023). The Role of Transformational leadership in