



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

**Abdul Rahman Saeed Abdo Saeed <sup>1,\*</sup>, Abdul Rahman Ahmed Mana Alsaih <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Center of Business Faculty of Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> Center of Business Faculty of Administration - Saba University, Sana'a, Yemen.

\*Corresponding author: [absiabdoul@gmail.com](mailto:absiabdoul@gmail.com) & [absiabdoul@gmail.com](mailto: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<sup>1\*</sup> , عبد الرحمن أحمد مانع الصبح<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> إدارة الأعمال - جامعة سبأ ، صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [absiabdoul@gmail.com](mailto:absiabdoul@gmail.com) & [absiabdoul@gmail.com](mailto: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، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم) في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء محل البحث، من خلال المسح الشامل أُسْتُهْدَف جميع العاملين من القيادات العليا (الإدارية، الطبية، الفنية) في المستشفيات الخاصة (محل البحث)، وبلغ إجمالي مجتمع البحث (251) قيادياً، وأُستخدِم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة 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 الحساب (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 بُعد التمكين الإداري أكثرها تأثيراً في الميزة التنافسية، وكان أقلها تأثيراً بعد الاعتبارات الفردية، وقُدِّمَ البحث مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية لدورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة المعنية بالبحث

## 1. المقدمة:

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، التسليم) 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 بيرنز مسمى القائد التحويلي (المالح، 2019: 11).

ونظراً لأهمية المستشفيات الخاصة والتي تعتبر من الروافد المهمة للاقتصاد الوطني، ومقصداً للعلاج من قبل كثير من الأشخاص من مختلف المحافظات اليمنية، وهذا يستدعي التوجه نحو التغيير من خلال ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، 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.

## 2. مشكلة البحث:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في المجال الصحي، وبلدنا اليمن يعاني من آثار الحرب العسكرية التي استمرت مدة طويلة، فضلاً عن التدهور الاقتصادي والانحيار 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 جرحى 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 (2022م) الى تدني مستوى تحقق الميزة التنافسية وعدم مواكبتها لمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع، كما يبين الجدول (1) ان (89%) من المستشفيات الخاصة في امانة 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.

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

المستوى	المستوى A	المستوى B	المستوى C	المستوى	الاحمال
عدد المستشفيات	8	36	25	2	72
النسبة المئوية	11%	50%	35%	3%	1%
نسبة التقييم	90% ≤	71-89	53-71	≥53%	

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

وإزاء هذا العجز تعززت ظاهرة سفر الكثير من المرضى الى الخارج بهدف العلاج والحصول على خدمات افضل وخصوصا الذين يعانون من أمراض مستعصية كالأورام السرطانية، والكثير من الأمراض المزمنة، والبعض ممن 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 المعتاد 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 ختة، 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

الوصول إلى نتائج وتوصيات 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، ومما سبق يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

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

ويتفرع 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 الديمغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة؟

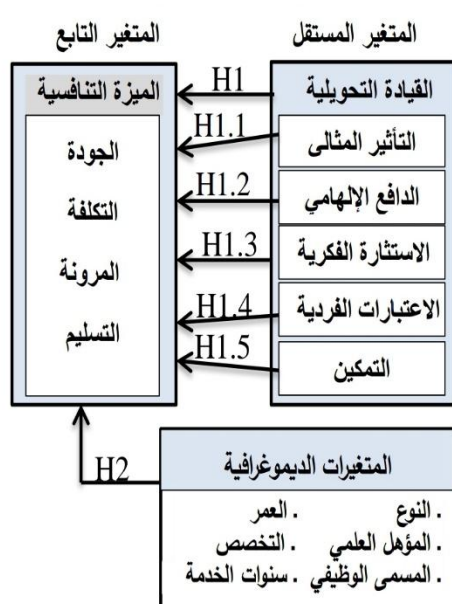
### 3. أهداف البحث:

1. معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

2. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

(اليحيى والعتيبي, 2022), (Muis & Isyanto, 2021) (الفاعوري, 2020), (أبو عودة, 2020), (بزقراوي ومجنح, 2017), (Ayalew, 2015) 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) (Dillworth, 1996)، كما ان هذه الأبعاد تتناسب 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 الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة).

#### 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. يُمثل هذا البحث إضافة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية، في مجال الإدارة من خلال تقديمها لإطار فكري ومعرفي يساهم 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. انموذج البحث المعرفي:

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

الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، وهي: (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، كما جاءت مطابقة لنموذج (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 لُبُعد التأثير المثالي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

H1.2: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الدافع الإلهامي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

H1.3: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاستثارة الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

H1.4: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاعتبارات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

H1.5: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

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: أجريَ 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 بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، وتحقق تلك المدة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين



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

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

عرف الباحثان الميزة التنافسية اجرائياً بأنها: مجموعة من الخصائص أو المزايا التي تتفرد 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:

عُرفت 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).

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

عرف الباحثان القيادة التحويلية اجرائياً بأنها:

القيادة التي تتسم بمجموعة من السلوكيات الأخلاقية والإبداعية وتسعى إلى إحداث التغيير والتحسين المستمر في المستشفيات من خلال

تفاعل القائد مع المرؤوسين بالتشجيع والتحفيز وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تواكب التطورات والتغيرات لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف.

### 9. الدراسات السابقة:

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

1. دراسة (مرتكوش، 2023) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، من وجهة نظر عاملي شركة سيريتل في مدينة دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيريتل، وتوصلت الدراسة الى 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.

## 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 (اليحيى والعنبي، 2022) بعنوان: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف 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 دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية.

## 5. دراسة (جويبر وعمير، 2022) بعنوان:

سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية قضى بكير ولاية غرداية.

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

دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية.

## 6. دراسة (Muis &amp; Isyanto , 2021) بعنوان:

leadership Market Orientation Transformation partnership Effect on Organizational performance: A competitive Advantage as mediator.(التوجه نحو السوق والقيادة التحويلية

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، الاردن. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتحفيز الإلهامي)



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.

(الاثار 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 أنه يوجد أثر إيجابي  
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.

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 البعد الأكثر تأثيراً هو بعد التحفيز الإلهامي، كذلك وجود أثر 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، يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغيرات، ويختلف في أخرى، ويتفق مع بعض الدراسات السابقة في منهج وأداة البحث، وتختلف مع بعضها، كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع البحث، حيث لا توجد دراسة تناولت متغيرات البحث في بيئة المستشفيات الخاصة وبالأخص 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.

ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في الاتي:

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. يُعتبر 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)، (الماخذي، 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 وكمياً وأفضلية على المنافسين.
  - تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً يمكن المنظمة من الحكم على مدى نجاحها وتفوقها من عدمه.
  - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وتحفيزهم للاستمرار في التعامل مع المنظمة.
  - تتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد لما تتسم به من استمرارية وتجدد.

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

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، المرونة، التسليم، وهي تتناسب 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 المستفيدون (مطرف و قواسمية، 2021: 20)، تعتبر الكلفة أداة تنافسية مهمة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث يحتاج متخذ القرار معلومات مستمرة عما يقوم به المنافسون ومقارنة الأسعار

وإدخال التعديلات عليها من الزيادة أو النقصان (الماخذي، 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:

تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص 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 الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، والتعاطف (بلحاج والجابري، 2020: 187)، كما في الجدول (2) التالي:

جدول رقم (2) معايير جودة الخدمات.

م	المعيار	المتغيرات الفرعية
1	جاذبية المبنى، التصميم والتنظيم الداخلي للمباني، وحداثة المعدات والأجهزة الطبية والتسهيلات ومظهر الأطباء والعاملين.	الجماليات المعمارية

2	الاعتمادية	الوفاء بتقديم الخدمة الصحية في المواعيد المحددة, الدقة وعدم الخطأ في الفحص أو التشخيص والعلاج, توافر التخصصات المختلفة, الثقة في فريق الأطباء, الحرص على حل المشكلات والاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.
3	الاستجابة	السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة, الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض, الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى, اخبار المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها.
4	الأمان	الشعور بالأمان في التعامل, الأدب وحسن الخلق لدى العاملين, استمرارية متابعة حالة المريض وسرية المعلومات الخاصة بالمريض.
5	التعاطف	تفهم احتياجات المريض وضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين, ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة والعناية الشخصية بكل مريض وتقدير ظروفه والتعاطف معه, الروح المرحية والصداقة في التعامل مع المريض.

المصدر (بالحاج والجابري, 2020).

ويرى الباحثان: ان المرونة في المستشفيات تعني الاستجابة السريعة لطلبات واحتياجات المستفيدين وقدرتها على المواكبة 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 (حشاني, 2020: 33).

فالوقت يعادل المال والجودة والانتاج, لان الوقت يؤدي الى انخفاض التكاليف, وتحقيق جودة عالية ومتميزة 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 تقييم جودة خدماتها التي تقدمها للمستفيدين من أفراد المجتمع من خلال التزامها بمعايير جودة الخدمات الصحية.

#### • المرونة:

تكيف المنظمة مع التغيرات 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 تركز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية (Dilworth, 1992: 61), ويجب على المنظمات أن تمتاز بالمرونة الدائمة وزيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تتناسب مع متطلبات العمليات الإنتاجية والحجم والنوع المطلوب لاحتياجات المستهلكين وأذواقهم (عزيز, 2021: 53).

- تعمل على إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة وتساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
- تعمل على تغيير الاهتمامات من الحوافز مقابل الأداء إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً.
- تسهم في وضع معايير للأداء التنظيمي ضمن نسق متكامل مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية، والخارجية وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها، وتحدث 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 ريفرتي و جرافين (Rafferty and Griffin) عام (2004) بعداً خامساً وهو التمكين (الخطائية، 2022: 14)، لأغراض هذا البحث فقد تم الاعتماد على الخمسة الأبعاد وفيما يلي توضيحاً لكلٍ منها:

#### • التأثير المثالي:

يعبر التأثير المثالي عن القيم الأخلاقية والمعتقدات والمبادئ الإنسانية التي يتحلى بها القائد، ما يجعل المرؤوسين فخوريين 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 للاحتذاء به لدى جميع أفراد المنظمة من

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

ويرى الباحثان: أن مضمون الميزة التنافسية يركز على قدرة إدارة المستشفيات على البقاء في حالة يقظة 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 التنبؤ التنافسي، وتعمل باستمرار على أحداث تفوق في تقديم خدماتها بأقل التكاليف وتميز خدماتها بالجودة العالية باستخدام التكنولوجيا الحديثة وان يكون الموظفون في الخطوط الامامية أكثر مرونة وتعاون وتقديم الخدمة في وقتها المحدد او قبل الوقت المتفق عليه لان خدماتها ترتبط بحياة البشر.

## 2. القيادة التحويلية:

### أهمية القيادة التحويلية:

تتضح الأهمية من دراسة (المري، 2023: 11)، (قائد، 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 وتغيير الوضع بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة أمامهم.
- تركز على الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة و تغيير الأنظمة وتعديلها.
- تسعى إلى تفويض السلطات وتمكين العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبقيادتهم.

خلال سلوكياته وأخلاقه ومبادئه، يحاكي مشاعر العاملين ويحظى بإعجابهم وثقتهم 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 الآخرين فيقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي مما يدفع المرؤوسين الى النظر اليه بحب واحترام ويكون محل اعجاب وتقدير، (الجريري والعبيدي، 2020: 524).

#### • الدافع الإلهامي:

يحدث الدافع الإلهامي عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً للتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وينكي فيهم الحماس (خصاونة و الشرايري، 2021: 169)، يعمل على مشاركة المرؤوسين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة واطهار 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 التحويلي استمالة تابعة من خلال الاستماع الدائم لهم ولأفكارهم

ومقترحاتهم وبالتالي فهو يشاركهم في التغيير الإبداعي، ويشجعهم على التعامل مع مشكلات العمل سواء التقنية أو الإنسانية بطرق إبداعية (المداخ وخضر، 2021: 43)، والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، ومناقشة قائدهم دون انتقادهم من قبله. فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن أساليب التفكير التقليدي (الغزيرة، 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 واثابة ما يلزم من بيانات ومعلومات (أبو غيث، 2022: 19).

#### • الاعتبارات الفردية:

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

#### • التمكين:

فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، ويعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة



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 المواقف الحرجة, وتحمل المسؤولية, الرقابة على النتائج (عموري, 2020: 25).

### منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي؛ 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

امانة العاصمة صنعاء (72) مستشفى, والتي تم تصنيفها إلى عدة مستويات (A), (B), (C), (D), ودون المستوى, وقد تمثل مجتمع البحث بثمانية مستشفيات خاصة والحاصلة على التقييم (A), وهي التي تنطبق 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 الاستبانات 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, مديري العموم ونوابهم, ومديري الإدارات ونوابهم, ورؤساء الأقسام, ومشرفي الأقسام. كما في الجدول (3) التالي:

جدول (3): مجتمع وعينة البحث:

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

6	مستشفى اليمن السعيد.	2021	69	3	6	1	26	10%
الإجمالي:								100%

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

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

#### أداة جمع البيانات:

اعتمد البحث على استبانه صمّمها الباحثان بالاعتماد على العديد من المصادر، حيث تم مراجعة الادبيات النظرية المرتبطة بالقيادة التحويلية والميزة التنافسية

جدول (4) توزيع فقرات وابعاد ومتغيرات الاستبانه.

نوع المتغيرات	المتغيرات	ابعاد المتغيرات	عدد فقرات الاستبانة	النسبة المئوية
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	التأثير المثالي.	5	11.2%
		التحفيز الإلهامي.	5	11.2%
		الاستشارة الفكرية.	5	11.2%
		الاعتبار الفردي.	5	11.2%
		التمكين.	5	11.2%
المتغير التابع	الميزة التنافسية	الجودة	5	11.2%
		التكلفة	5	11.2%
		المرونة	5	11.2%
		التسليم	5	11.2%
الاجمالي			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.

#### مقياس البحث:

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

جدول (5) مقياس ليكرت السباعي

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 (أبعاد محاور أداة البحث) من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون بحساب معاملات الارتباط على مستوى كل فقرة ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل بعد ومدى ارتباطه بالمتغير الذي ينتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، 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 المصادقية البنائية للاستبانة، كما في الجدول (6) الآتي:

المتطرفة، استخدم في البحث الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكرارات، 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 تقيس 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 الأعمال والاحصاء والمنهجية، وذلك بهدف التحقق من سلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، الانتماء، والصلاحيات والتحقق من مدى صلاحيتها لقياس أهداف البحث، وقاموا بإبداء آرائهم حول سلامة وملاءمة محاور وفقرات الاستبانة وقد أخذت بالاعتبار، وتم إجراء الحذف والتعديل والإضافة، مما جعل الاستبانة أكثر دقة لقياس ما وضعت من أجله، وبهذا تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

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

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

0.000	0.872	الكلفة
0.000	0.760	المرونة
0.000	0.884	التسليم

## ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات فقرات أداة البحث ومصادقيتها بإجراء اختبار ألفا كرونباخ، لقياس التجانس الداخلي للأداة وقد تراوحت درجة الثبات بين (76.3 – 93.5)، وكانت نسبة المصادقية بين (87.3% – 96.6%) وكان الثبات الكلي للاستبانة (0.883) ونسبة المصادقية (93.9%)، وهي نسب مرتفعة أكبر من (60 %)، أي ان جميع قيم معامل

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

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

المتغيرات	الابعاد	درجة الثبات Alpha	1/2 درجة المصادقية Alpha
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	76.3%	87.3%
	الدافع الإلهامي	93.5%	96.6%
	الاستثارة 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 الكلي	88.3 %	93.9%

## نتائج البحث ومناقشتها:

## نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية:

جدول (8) التحليل الوصفي للبيانات

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

المؤهل	دبلوم بعد الثانوية	39	16.9%	51 سنة فأكثر	13	5.6%
العلمي	بكالوريوس	131	56.7%	طبيب	42	18.1%
	ماجستير	43	18.6%	علوم صحية	101	43.7%
	دكتوراه	12	5.2%	علوم إدارية	76	33.0%
	رئيس مجلس الإدارة	5	2.2%	أخرى	12	5.2%
المسمى الوظيفي	مدير المستشفى أو نائبة	58	25.1%	5 سنوات فأقل	51	22.1%
	مدير إدارة / نائب	81	35.1%	6- 10 سنوات	97	42.0%
	رئيس قسم	80	34.6%	11- 15 سنة	53	22.9%
	مشرف	7	3.0%	16 سنة فأكثر	30	13.0%

تبين من الجدول (8) أنَّ 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، ويتطلب دواماً رسمياً ومناوبات بعد الدوام وفي الإجازات. ويلاحظ أنَّ معظم أفراد عينة البحث من الفئة الثانية (31-40 سنة) جاءت بنسبة (49.4%)، يليهم الفئة العمرية الأولى (30 سنة فأقل) بنسبة (25.5%)، وأقلهم الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ الفئة العمرية الثانية مع الفئة الأولى هم القيادات الشبابية، وهذا يتفق مع طبيعة عمل المستشفيات، حيث تستحوذ الأعمار الشابة على النسبة الأكبر من قيادات المستشفيات، لأنهم الأكثر حماساً ونشاطاً ولديهم القدرة على تحمل المشقة وضغط العمل ولديهم رسالة ورؤية مستقبلية طموحة. كما تبين أنَّ أغلب القيادات من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (56.7%) وجاء في المرتبة الثانية حملة الماجستير بنسبة (18.6%)،

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 أنَّ الحاصلين على البكالوريوس يمثلون أصحاب المصلحة في المستشفيات ويرون أنَّهم لاحق في قيادة المنظمات الطبية ويتفق هذا مع التوزيع الطبيعي للعاملين في أغلب المنظمات الخاصة. أما 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%)، ويعزوا الباحث تلك النسب إلى أنَّ 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 أنَّ تكون الإدارة للمتخصصين في إدارة المستشفيات فليهم خبرة عملية جيدة ودراية واسعة لأساليب العمل والإلمام بإشكالاته، الأمر الذي

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 ودراية واسعة لأساليب العمل والإلمام 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 التحولية: ممارسة القيادة التحولية وفق ابعادها مجتمعه كما في الجدول (9) التالي:

جدول (9) ممارسة القيادة التحولية وفق الابعاد مجتمعة.

ترتيب الابعاد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
1	التأثير المثالي	5.84	1.005	83.4	عالياً
5	الدافع الإلهامي	5.08	1.038	72.5	عالياً الى حد ما
2	الاستثارة الفكرية	5.42	1.058	77.5	عالية
4	الاعتبار الفردي	5.27	1.053	75.3	عالياً الى حد ما
3	التمكين	5.31	1.035	75.9	عالية
	المتوسط العام الاجمالي للمتغير المستقل (القيادة التحولية)	5.40	1.038	76.9	عالية

موافقة افراد عينة البحث على أبعاد هذا المتغير مجتمعة 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 مقارنةً 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%) وحلّ ثانياً

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



(1.005)، مستوى تحقق مرتفع بنسبة (83.4%)، وهذا يدل على ان مدراء المستشفيات الخاصة يتميزون بسلوك أخلاقي عالي جداً فيؤثر على سلوك ومشاعر المرؤوسين ويضمن ولائهم، أيضاً قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية الى المرؤوسين، واستثارة همهم، واذكاء الحماس لديهم نحو الانجاز. وحصل بعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.42)، وانحراف معياري (1.058)، وكان مستوى تحققها مرتفعاً بنسبة (77.5%)، تلاها بعد التمكين بمتوسط حسابي (5.31) وانحراف معياري (1.035) وكان مستوى تحققها 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.

يرى الباحثان ان تسعى المستشفيات الخاصة الى تعزيز ممارسة القيادة التحويلية كونها تمتلك اهداف وقيم ورسالة ورؤية 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:

جدول (10) مستوى تحقق الميزة التنافسية وفق الابعاد مجتمعة

ترتيب الابعاد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
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	التسليم	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 الأرجح ان الادارة لا تستطيع الحصول على معلومات مستمرة عن اسعار المنافسين، لأن مثل هذه المعلومات تساعد على مقارنة الاسعار وضبط للتكاليف، وإن عدم اهتمام المستشفيات بتخفيض كلفتها قد تكون من الاسباب الي تؤدي الى تدهور وتراجع الخدمات وضعف المنافسة في القطاع الصحي.

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

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام معاملي الالتواء والتفلطح، 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 التفلطح والالتواء 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، وان متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (11) نتائج معاملي (الالتواء و التفلطح ) لاستجابات أفراد عينة البحث على متغيرات وأبعاد البحث.

متغيرات البحث	الالتواء	التفلطح
التأثير المثالي	-0.036	-0.990
الدافع الإلهامي	-0.679	-0.430
الاستنارة 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 تحققها عالياً بنسبة (80.0%)، وجاء بعد التكلفة بمتوسط حسابي (5.30) وانحراف معياري (1.041) وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة (75.7%). ويعزو الباحث هذه النتيجة الى اهتمام القيادات الادارية في المستشفيات الخاصة قيد البحث بإلزام العاملين بالوقت المحدد لتقديم الخدمة، الوقت يعادل المال والجودة والانتاج، لان الوقت يؤدي انخفاض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة 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

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

### اختبار فرضيات البحث:

#### • اختبار الفرضية الرئيسية (H1):

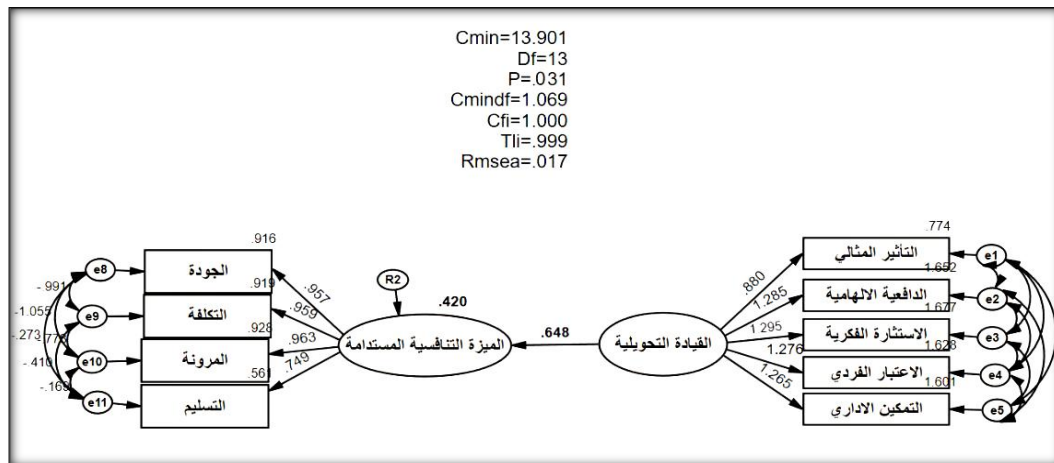
تتص الفرضية الرئيسة: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل المسار للتأكد من ملائمة 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 يؤكد 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

التغيرات التي تطرأ 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 تحييد 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، وتتفق 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)، (بزقراوي، مجنح، 2017) ويمكن تفسير ذلك بان القيادة هي حجر أساس لنجاح جميع المنظمات بلا استثناء، كونها تسهم في توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، وتعمل كمدخل للإبداع والابتكار، وتحقيق مستوى متميز.

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



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

المسار	بيتا	R <sup>2</sup>	معامل الخطأ	ت	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية- < الميزة التنافسية	0.648	0.420	0.108	7.880	0.000

4. يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاعتبارات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء .

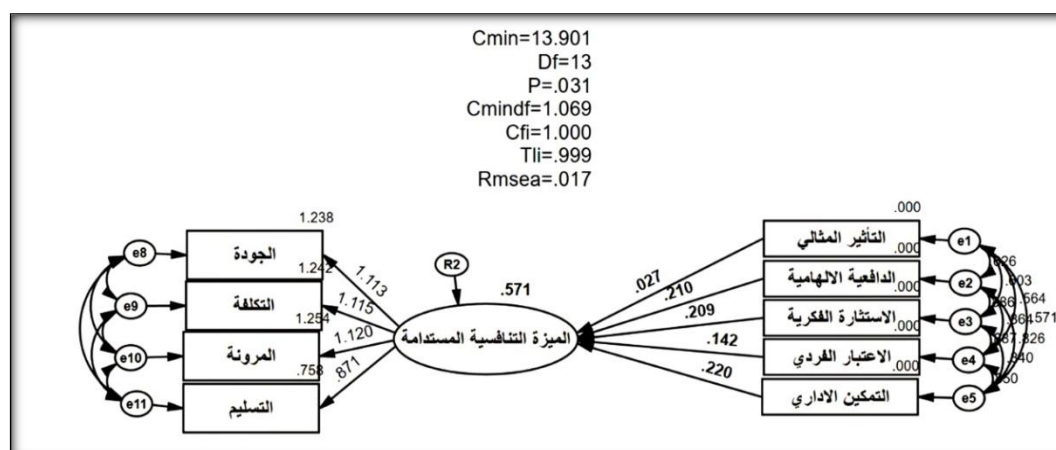
5. يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء .

واستناداً إلى الجدول(13) والشكل (3)، اتضح ان نتائج الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية كالتالي:

اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية والتي تنص على الاتي:

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

## الشكل (3) : مسار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية



جدول (13): معاملات المسار للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

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

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 إحصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو ما يؤكد معنوية النموذج ويعزز قبول الفرضية دور الدافع الإلهامي في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء, كما اظهرت النتائج ان معامل الارتباط ( $\beta=0.210$ ) وبافتراض تحييد 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 إحصائياً كونها اقل من (2)، ولا تسمح بقبول الفرضية، كما تبين أن الدلالة الإحصائية للتأثير المثالي (0.387) والتي تُعدُّ أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء , بمعنى أن الفرضية لم تتحقق. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية.

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 الاستثارة الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء، كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ( $\beta=0.209$ ) وبافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، وهذا يعني أن التحسين في ممارسة الاستثارة 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 أظهرت النتائج أن 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.

الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية: تبين من الجدول (13) أن قيمة (T) البالغة (4.344) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو ما يؤكد معنوية النموذج ويعزز قبول الفرضية دور التمكين الإداري على الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة، كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ( $\beta=220$ ) وبافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، هذا يعني أن التحسين في ممارسة التمكين الإداري 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، الاستثارة 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 كالآتي:

وجود دور ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي (الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين الإداري) في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معدل التأثير بيتا (Beta) كانت (0.210, 0.209, 0.142, 0.220) وبمستوى دلالة (0.000, 0.000, 0.018, 0.000) 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



العاصمة صنعاء، وتبين أن الدور الأكبر لبُعد التمكين في تحقيق الميزة التنافسية، يليه بُعد الدافع الإلهامي، ثم الاستثارة الفكرية، ثم الاعتبارات الفردية، وفيما يتعلق ببُعد التأثير المثالي فإن تأثيره كان ضئيلاً، وبالتالي دور التأثير المثالي ليس معنوياً (0.387) كما أن الميزة التنافسية لا تتأثر بشكل كبير ببُعد 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 صنعاء.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

#### تنص الفرضية الرئيسية الثانية:

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 التأكد من الفروق عند كل متغير على حدة وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة كما هو مبين بالآتي:

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

تم التأكد 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.

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

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 التأكد من ذلك باستخدام اختبار (One Way A Nova) لأكثر من عینتين مستقلتين وكانت النتائج كما بينها الجدول (15) التالي :

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.
الميزة التنافسية	ذكر	5.56	1.15	0.144	0.886
	أنثى	5.54	1.21		

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 (0.331) بمستوى دلالة بمستوى دلالة (0.803) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، والذي يشير الى ان اجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة لا تختلف باختلاف الفئات العمرية للعينة.

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) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول(16) نتائج اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار (A NOVA)	
				قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig.
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		

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

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

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

تم التأكد 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.

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

جدول(17)نتائج اختبار الفروق وفقاً لمتغير التخصص

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

إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية لا تختلف باختلاف تخصصاتهم.

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

خامساً: الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي: تم التأكد 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.

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

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

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) اتجاه الفروق لمتغير المسمى الوظيفي

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

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

تم التأكد من ذلك باستخدام One Way A (nova) 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.

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

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 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:

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

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 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 تساهم في توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، وتعمل كمدخل للإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية.
2. يتفاوت دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة

العاصمة صنعاء حيث تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين) بينما بعد (التأثير المثالي) ليس له دلالة إحصائية 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، ويؤثر 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 بالاستثارة الفكرية ليست بالمستوى المطلوب حيث يوجد قصور في الاهتمام بالأفكار الجديدة والوسائل اللازمة لتنفيذها في المستشفيات الخاصة.

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

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

ليعكس صورة مثالية تساعد في تحقيق منافع ومصالح للمستشفيات.  
**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 المتعلمة: 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 مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [4] بزقراوي، عبلة و مجنح، عتيقة. (2017). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بديرية الصيانة بسكرة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، 1(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، 17(1)، (183-212).

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

- 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 بالفروق الفردية للعاملين والاستماع لكل عامل والتعرف على مستوى الحاجات الخاصة بهم، وتقدير جهودهم والاعتراف بها وعدم الانتقاد العلني اذا وقع العامل في خطأ.
- اهتمام المدراء بالإبداع والابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين وتوفير الوسائل لتنفيذها.
- اعطاء المزيد من الاهتمام بالعائد المادي للعاملين بما يتناسب مع الجهد المبذول، وتوفير الفرص المتساوية لتنمية مهارات وقدرات العاملين، منح الترقيات والمكافئات وفق نظام يتسم بالعدالة.
- الاهتمام بتوعية المرؤوسين برسالة ورؤية المستشفيات الخاصة التي يعملون بها وبلورة الرسالة على شكل أهداف يسعى العاملون لتحقيقها.
- الاهتمام بمشاركة العاملين في تحديد الرؤية واتخاذ القرار من خلال تفعيل سياسة اللامركزية الادارية.
- حث رؤساء الاموال والمستثمرين في المستشفيات الخاصة اختيار المدراء الذين لهم صفة القائد التحويلي.
- زيادة اهتمام القادة بتخفيض تكاليف الخدمات الطبية، وتعزيز المبادئ الإنسانية في تصرفاتهم



الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.

[13] خصاونة، معن و الشرايري، 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] الخطايب، صباح. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري 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 ونور، 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. ط1. 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 عبدالحاميد. (2021). العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل

[6] البنك الدولي (2021) القطاع الصحي في اليمن وثيقة الملاحظات، استرجاع بتاريخ 2021/6/4 من الموقع الإلكتروني

<https://www.worldbank.org/en/country/Yemen/publication/>

[7] بونوة، شيماء و طويجين، سامية. (2023). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.

[8] الجرجري، أحمد والعبدي، 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، ج1، ص (520-538).

[9] جغل، خولة وخنت، منال. (2022). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مصحة ابن حيان بالوادي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

[10] جويبر، ياسين وعمير، إلياس. (2022). سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية قضى بكير ولاية غرداية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة غرداية، الجزائر.

[11] حجاجي، بثينة. (2021). دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة لوطنية 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 التحولية. ط1. مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام السعودية.
- ([www.alukah.net](http://www.alukah.net)) شبكة الالوكة - قسم الكتب.
- [27] الفاعوري، سامر عبدالرحمن الهيشان. (2020). أثر القيادة التحولية في تحقيق الأولويات التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة عمان العربية، الأردن.
- [28] قائد، عبد الحكيم صالح. (2022). القيادة التحولية وأثرها في الإبداع المنظمي من خلال التعليم المنظمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [29] الماخذي، نقيّة 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، امانى حمزة. (2023). إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالملكة، مجلة بنها للعلوم الإنسانية جامعة دار الحكمة الاهلية، العدد(2)، الجزء (2) ص194 - 238.
- [32] المداح، سمر وخضر، كامل. (2021). القيادة التحولية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية. ط1. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، برلين، ألمانيا.
- [33] مذكرة سياسات(قطاع الصحة في اليمن)، 2022.
- [34] مرتكوش، نعيم. (2023). أثر القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عاملي شركة سيريتل في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للتوريد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 80-58، مصر.
- [20] عجينة، فكرية وبدر الدين، رانيا. (2021). دور القيادة التحولية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة، مصر، 9(9)، 274-237.
- [21] العزايزة، شهد خالد. (2020). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [22] عزيز، سوران نوزاد. (2021). دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء مدراء المصارف في مدينة أربيل، رسالة ماجستير، كلية العلوم والادارية، 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] علوان، سهام احمد. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات المصرية ومواجهة فيروس كورونا، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، 2(82)، 1158-1064. DOI: (10.12816/EDUSOHAG.2021).
- [25] عموري، فداء عماد. (2020). القيادة التحولية 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*: 4th 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.
- للعلوم الاقتصادية والسياسية، سوريا، 39(1)، 1-20.
- [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 الإدارة 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 تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا. جامعة أم درمان الأهلية. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 4(2)، 94-112.
- [39] النشمي، مراد والدعيس، هدى. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*, 10(29)، 181-199، اليمن.
- [40] واري، حسين. (2023). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.
- [41] اليحيى، دلال والعتيبي، أحمد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، 32(4)، مصر، ج1، 237-267.

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/gumusgjebs>.
- [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 Sri Lanka 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