



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

دور القيادة التحويلية الخضراء في دعم الميزة التنافسية للمستشفيات السعودية
"دراسة ميدانية"

مقدم من
ثامر محمد الشهري

الفصل الاول: الاطار العام للبحث

1/1- مقدمة البحث

يعتبر مفهوم القيادة الخضراء من أهم المفاهيم التي تتعلق بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات . حيث إنه نهج قائم على القيادة الحكيمة والمسؤولية في إدارة الموارد واتخاذ القرارات التي تحقق التوازن بين الاحتياجات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. يهدف القادة الخضراء إلى تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة من خلال تبني ممارسات واستراتيجيات تعزز الاستدامة وتقلل من الآثار السلبية على البيئة (zhou,2021).

2/1- الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية، أوضح (Birasnav, 2012) أن القيادة التحويلية هي جوهر تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها فالقادة التحويليون الأكفاء سيزيدون من القدرة التنافسية لمنظماتهم على منافسيهم بشكل معنوي. واتفق معه (Devie et al., 2015) في أن القيادة التحويلية هي العامل الأساسي في نجاح المنظمات، فالقادة التحويليون قادرون على تشجيع الموظفين وقيادتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وفي تعزيز وتطوير كفاءات المرؤوسين لزيادة خلق ميزة تنافسية من خلال تحفيز الموظفين وتوجيههم والبحث عن فرص وتحديات جديدة. وأكد (Devie et al.,2018)، أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير معنوي وإيجابي على خلق ميزة تنافسية. وتوصل (Suparna et al., 2021) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تعتبر من العوامل الدافعة لتطوير الابتكارات القيمة وتؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

3/1- مشكلة الدراسة

بناءً على نتائج الدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الميزة التنافسية بابعادة (التكلفة ، الجودة، التميز) في المستشفيات الحكومية السعودية.

وينبثق من التساؤل السابق التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما هو أثر القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم التكلفة في المستشفيات الحكومية السعودية.

2- ما هو أثر القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الجودة في المستشفيات الحكومية السعودية.

3- ما هو أثر القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم التميز في المستشفيات الحكومية السعودية.

4/1- أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالى لتحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الميزة التنافسية بإعادة (التكلفة ، الجودة، التميز) في المستشفيات الحكومية السعودية.

2- تحديد دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم التكلفة في المستشفيات الحكومية السعودية.

3- تحديد دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الجودة في المستشفيات الحكومية السعودية.

4- تحديد دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم التميز في المستشفيات الحكومية السعودية.

5/1- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها كما يلي:

1. الأهمية العلمية

- السعي للمساهمة في التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية الخضراء، والميزة التنافسية.
- تسهم في إثراء الأدبيات المحدودة التي تناولت العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، لقيادة التحويلية الخضراء ، الميزة التنافسية.
- توفر نتائج الدراسة المزيد من الفهم للآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للأكاديميين والممارسين المهتمين بالمبادرات الخضراء في المنظمات .
- ندرة الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحث والتي تناولت العلاقة بين المتغيرات السابقة مجتمعة في نموذج واحد، فقد اهتمت الدراسة الحالية بفهم وتوضيح تلك العلاقة وكذلك توضيح تأثيرات القيادة التحويلية الخضراء على والميزة التنافسية.

2. الأهمية العملية

- يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية مجال التطبيق، حيث تهتم الدراسة الحالية على المستوى التطبيقي بدراسة أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية في أهم القطاعات احتياجاً لتطبيق تلك المفاهيم من وجهة نظر الباحث ألا وهو قطاع المستشفيات السعودية الذي يعتبر محوراً أساسياً وركيزة مهمة في رؤية السعودية 2030، وعنصر جذب رئيسي لرفع تنافسية الاقتصاد السعودي إقليمياً وعالمياً.
- ضمانات حماية البيئة بما تفرضه من التزامات على المستشفيات السعودية لتحسين وتنفيذ الاستراتيجيات المؤيدة للبيئة.
- الدراسة مفيدة للمستشفيات السعودية ، فقد سلطت الضوء على أن المستشفيات يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال توفر بيئة عمل خضراء وصورة العلامة التجارية الخضراء .
- كما قد تعزز نتائج الدراسة الحالية من قدرات المستشفيات السعودية للاستفادة من الفرص المتاحة للاستثمار في الابتكار الأخضر وسط التحديات السائدة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.
- وأخيراً من المتوقع أن توفر نتائج الدراسة بعض الجوانب المفيدة التي قد تؤدي إلى النجاح المستقبلي للمستشفيات السعودية من خلال تقديم مجموعة من التوصيات تعزز من القدرة التنافسية لتلك المستشفيات تجاه تحسين الميزة التنافسية.

6/1- فروض الدراسة:

بالاعتماد على نموذج الدراسة , وانطلاقاً من أهدافها , تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء , تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء , ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء , قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الميزة التنافسية بابعادة (التكلفة , الجودة , التميز) في المستشفيات الحكومية السعودية.

الفرض الفرعي الاول : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء , تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء , ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء , قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم التكلفة في المستشفيات الحكومية السعودية.

الفرض الفرعي الثاني : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء , تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء , ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء , قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الجودة في المستشفيات الحكومية السعودية.

الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء , تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء , ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء , قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم التميز في المستشفيات الحكومية السعودية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2-1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية ،استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً لملاءمتها لتحقيق هدف الدراسة، إذ تم توزيع (340) استبانة ، ثم استرجاع (310) استبانة منها ، وتم استبعاد (10) استبانات لعدم صلاحيتهم للتحليل، ولتكون عينة الدراسة من (300) موظفاً في المستشفيات الحكومية السعودية ، أى بنسبة (88.2%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. والجدول (2) يبين التكرارات والنسبة المئوية للوصف.

2-2 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الميزة التنافسية بابعادة (التكلفة ، الجودة، التمييز) في المستشفيات الحكومية السعودية.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من تفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الميزة التنافسية بابعادة (التكلفة ، الجودة، التمييز) في المستشفيات الحكومية السعودية كما هو مبين في الجدولين (1) ، (2)

جدول (1) : تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression)

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (F)	مستوى الدلالة
دور تفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة	بين المجموعات	104.927	5	20.985	72.650	.000 ^b
	داخل المجموعات	84.923	294	.289		
	المجموع	189.851	299			

						التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة ، الجودة، التمييز) في المستشفيات الحكومية السعودية.
--	--	--	--	--	--	--

يبين الجدول (14) ان اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (72.650) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.25) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على ان نموذج الانحدار جيد، كما تدل هذه النتيجة على رفض الفرضية الاحصائية المذكورة آنفاً.

ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أثرها على المتغير التابع.

جدول (3) : (Coefficients^a) معاملات الانحدار

Model	Coefficients		Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(constant)	1.509	.167		9.055	.000		
مهام القيادة التحويلية الخضراء	-.040	.060	-.034	-.657	.511	.562	1.780
تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء	.378	.056	.427	6.774	.000	.383	2.609
ابعاد القيادة التحويلية الخضراء	.149	.054	.164	2.745	.006	.427	2.340
متطلبات القيادة التحويلية الخضراء	.037	.064	.034	.579	.563	.429	2.330

قياس القيادة التحويلية الخضراء	.231	.047	.260	4.921	.000	.543	1.840
-----------------------------------	------	------	------	-------	------	------	-------

معامل الارتباط $R = 0.743$

معامل التحديد $R^2 = 0.553$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على دعم الميزة التنافسية بابعادها (التكلفة ، الجودة، التميز) في المستشفيات الحكومية السعودية.

، إذ بلغ مستوى الدلالة في ثلاثة مجالات هي (0.00 & 0.006 & 0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية وبلغ معامل الارتباط R (0.743) . أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (0.553) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (55.3%) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في نظم الادارة البيئية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

التي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على تخفيض التكلفة في المستشفيات الحكومية السعودية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على تخفيض التكلفة في المستشفيات الحكومية السعودية.

كما هو مبين في الجدولين (4) ، (5).

جدول (4) : تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression)

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (F)	مستوى الدلالة
دور القيادة التحويلية الخضراء)	بين المجموعات	191.250	5	38.250		

.000 ^b	79.871	.479	294	140.794	داخل المجموعات	مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية (الخضراء) على تخفيض التكلفة في المستشفيات الحكومية السعودية.
			299	332.046	المجموع	

يبين الجدول (4) ان اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (79.871) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.25) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على ان نموذج الانحدار جيد، كما تدل هذه النتيجة على رفض الفرضية الاحصائية الفرعية الأولى المذكورة أنفاً. ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أثرها على المتغير التابع (تخفيض التكلفة).

جدول (5) : (Coefficients^a) معاملات الانحدار

Model	Coefficients		Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(constant)	.476	.215		2.218	.027		
مهام القيادة التحويلية الخضراء	-.085	.078	-.055	-1.091	.276	.562	1.780
تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء	.456	.072	.390	6.353	.000	.383	2.609
ابعاد القيادة التحويلية الخضراء	.252	.070	.210	3.608	.000	.427	2.340
متطلبات القيادة التحويلية الخضراء	.047	.082	.033	.569	.569	.429	2.330
قياس القيادة التحويلية الخضراء	.342	.061	.291	5.643	.000	.543	1.840

معامل الارتباط $R = 0.759$

معامل التحديد $R^2 = 0.576$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد القيادة التحويلية الخضراء على تخفيض التكلفة في المستشفيات السعودية. أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (57.6%) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (57.6%) من التغيرات في تخفيض التكلفة ناتجة عن التغير في القيادة التحويلية الخضراء .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على تحسين الجودة في المستشفيات الحكومية السعودية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على تحسين الجودة في المستشفيات السعودية.

كما هو مبين في الجدولين (6) ، (7).

جدول (6) : تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression)

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (F)	مستوى الدلالة
دور لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على تحسين الجودة في المستشفيات الحكومية السعودية	بين المجموعات	51.995	5	10.399	26.803	.000 ^b
	داخل المجموعات	114.067	294	.388		
	المجموع	166.062	299			

يبين الجدول (6) ان اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (26.803) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.25) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على ان نموذج الانحدار جيد، كما تدل هذه النتيجة على رفض الفرضية الاحصائية الفرعية الثانية المذكورة أنفاً. ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أثرها على المتغير التابع .

جدول (7) : (Coefficients^a) معاملات الانحدار

Model	Coefficients		Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(constant)	2.381	.193		12.333	.000		
مهام القيادة التحويلية الخضراء	-.063	.070	.058	.902	.368	.562	1.780
تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء	.252	.065	.305	3.906	.000	.383	2.609
ابعاد القيادة التحويلية الخضراء	.285	.063	.000	.001	.999	.427	2.340
متطلبات القيادة التحويلية الخضراء	.069	.074	.068	.924	.356	.429	2.330
قياس القيادة التحويلية الخضراء	.185	.054	.223	3.404	.001	.543	1.840

معامل الارتباط $R = 0.560$

معامل التحديد $R^2 = 0.313$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على تحسين الجودة في المستشفيات السعودية..، أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (0.313) من التباين

فى المتغير التابع، أى أن قيمة (31.3%) من التغيرات فى تحسين الجودة ناتجة عن التغير فى نظم الادارة البيئية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

التي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ لتفعيل القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء ، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء ، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على التميز في المستشفيات الحكومية السعودية، تم استخدام تحليل التباين الأحادى وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء ، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء ، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على التميز في المستشفيات الحكومية السعودية.

كما هو مبين فى الجدولين (8) ، (9).

جدول (8) : تحليل التباين الأحادى للانحدار (ANOVA For Regression)

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائى (F)	مستوى الدلالة
دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء ، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء ، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على التميز في المستشفيات الحكومية السعودية	بين المجموعات	97.592	5	19.518	49.676	.000 ^b
	داخل المجموعات	115.517	294	.393		
	المجموع	213.109	299			

يبين الجدول (8) ان اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة ($a=0.05$) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (49.676) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.25) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على ان نموذج الانحدار جيد، كما تدل هذه النتيجة

على رفض الفرضية الاحصائية الفرعية الثالثة المذكورة آنفاً. ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أثرها على المتغير التابع .

جدول (9) : $(Coefficients^a)$ معاملات الانحدار

Model	Coefficients		Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(constant)	1.668	.194		8.586	.000		
مهام القيادة التحويلية الخضراء	-.097	.070	.079	-1.383	.168	.562	1.780
تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء	.425	.065	.453	6.528	.000	.383	2.609
ابعاد القيادة التحويلية الخضراء	.194	.063	.202	3.076	.002	.427	2.340
متطلبات القيادة التحويلية الخضراء	.004	.075	-.004	-.058	.954	.429	2.330
قياس القيادة التحويلية الخضراء	.167	.055	.177	3.047	.003	.543	1.840

معامل الارتباط $R = 0.677$

معامل التحديد $R^2 = 0.458$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض دور القيادة التحويلية الخضراء (مهام القيادة التحويلية الخضراء ، تطبيق نظم القيادة التحويلية الخضراء، ابعاد القيادة التحويلية الخضراء متطلبات القيادة التحويلية الخضراء، قياس القيادة التحويلية الخضراء) على التميز في المستشفيات الخاصة السعودية. ، أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (45.8%) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (45.8%) من التغيرات في التميز ناتجة عن التغير في نظم الادارة البيئية الحديثة.

الفصل الثالث: النتائج والتوصيات

1/3- نتائج الدراسة

- 1- يؤدي الالتزام بنظم الادارة البيئية الحديثة إلى تحسين الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية .
- 2- توجد عدة طرق ومؤشرات لقياس الاداء البيئي في المستشفيات السعودية.
- 3- يؤدي الالتزام بنظم الادارة البيئية الحديثة إلى تحقيق شروط الاستدامة في المستشفيات السعودية.
- 4- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد نظم الادارة البيئية الحديثة (مهام الادارة البيئية ، نظم الادارة البيئية ، انواع الادارة البيئية ، متطلبات الاداء البيئي، قياس الاداء البيئي) على تخفيض التكاليف في المستشفيات الحكومية السعودية.
- 5- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد نظم الادارة البيئية الحديثة (مهام الادارة البيئية ، نظم الادارة البيئية ، انواع الادارة البيئية ، متطلبات الاداء البيئي، قياس الاداء البيئي) على تحسين الجودة في المستشفيات الحكومية السعودية .
- 6- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد نظم الادارة البيئية الحديثة (مهام الادارة البيئية ، نظم الادارة البيئية ، انواع الادارة البيئية ، متطلبات الاداء البيئي، قياس الاداء البيئي) على تحقيق التميز في المستشفيات الحكومية السعودية .
- 7- يساعد نظم الادارة البيئية الحديثة على انجاز المهام في المستشفيات الخاصة السعودية .
- 8- يؤدي الالتزام بمتطلبات الاداء البيئي إلى تحقيق محددات لاداء البيئي مثل : الموثوقية والتصديق من الجهات الرسمية ، واللوائح والتشريعات الرسمية ، وتوقيت إصدار التقارير المالية ، وتكلفة الاداء البيئي .

2/3-التوصيات

في ضوء ما توصلت عليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:-

- 1- ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية للتعرف على أبعاد جودة الاداء المهني التي لها اثر معنوى على الأداء المالي والاداري فى مؤسسات أخرى غير مجتمع الدراسة.
- 2- ضرورة تشجيع وتعزيز الموظفين ذوى الاداء البيئي المتميز من خلال تقديم شهادات التقدير والشكر لهم.
- 3- ضرورة توفير بيئة عمل يتم فيها تبادل افكار والمقترحات وتقديم التوصيات.
- 4- ضرورة توفير كافة التجهيزات المادية فى بيئة العمل بحيث تتوفر فيها كافة المعايير البيئية المطلوبة، لما لها من أثر على كافة أبعاد الاداء المهني كما تبين من نتائج الدراسة.
- 5- ضرورة الاستمرار فى إلزام الموظفين بالسياسات والتعليمات والقوانين البيئية التى تضعها الدولة.
- 6- ضرورة توفير انظمة بيئية عادلة تضمن حقوق الموظفين في حياة صحية .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

1. أبو تايه، سلطان نايف، (2023)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي - دراسة ميدانية للمديرين في الشركات الصناعية الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد. (30)، العدد (2)، ص ص: 371-386.
2. أحمد خليل الحسيني ، 2023، كامل شكير الوظيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، (جامعة بابل ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، المجلد (21) ، العدد(4).
3. أحمد محمد الفيومي، 2020 ، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة - دراسة مقارنة مطبقة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، (رسالة ماجستير في مجال إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط)
4. الضمور، هاني والعوامل، رعد (2022)، أثر أنماط القيادة التبادلية والتحويلية لمدراء المبيعات على الرضا الوظيفي والتصور الذاتي لأطراف رجال المبيعات - دراسة الشركات المساهمة للقطاع الصناعي الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية (باللغة الانكليزية)، المجلد (29)، العدد (1)، ص ص: 247-260.
5. امال راغب راشد ، 2022 ، فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة تطبيقية في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ، (رسالة ماجستير في مجال إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق).
6. إيمان عبد محمد ، 2023، علاقة إدارة المعرفة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في شركة اسياسيل بالموصل ، (الموصل: جامعة الموصل ، كلية الحداثة ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد41).
7. أيمن على عمر ، 2023 ، تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية (القاهرة: جامعة سوهاج، كلية التجارة، مجلة البحوث المعاصرة، المجلد27، العدد الأول).

8. بوزايد وسيلة ، 2022، مراقبة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بسطيف ، (رسالة ماجستير فى مجال الإدارة الاستراتيجية غير منشورة ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر).
9. جمال عبد الحميد على عبد السميع، 2020 ، أثر رأس المال الفكرى فى الميزة التنافسية ، (القاهرة: جامعة بنها ، مجلة كلية التجارة ، العدد2، مجلد6)
10. جوبر محمد ، 2022 ، إدارة المعرفة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية - دراسة ميدانية على عينة المصارف الجزائرية ، (رسالة ماجستير فى مجال إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط ، الجزائر)
11. خضير سلمان نياي ، 2022، تقنية التحسين المستمر ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة البطاريات، (رسالة مقدمة لنيل شهادة محاسب كلفة وإدارية كأعلى شهادة مهنية فى حقل الاختصاص، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، العراق).
12. الزهرة بربش، 2023 ، دور راس المال الفكرى فى تحقيق ميزة تنافسية فى المؤسسة - دراسة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة ، (رسالة ماجستير فى مجال تسيير الموارد البشرية غير منشورة، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، الجزائر)
13. سلمان حسين، 2024 ، الاستثمار الجنبى المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، (رسالة ماجستير فى مجال الاقتصاد غير منشورة ، جامعة الجزائر)
14. صالح إبراهيم يونس الشعبانى ، 2022، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجى فى العراق دراسة لعينة من الشركات الصناعية (بغداد، جامعة الانبار ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4 ، العدد (9).
15. طارق حبيب مصطفى حسابو ، 2024، دور الصول غير الملموسة فى تحقيق الميزة التنافسية فى منشآت الأعمال، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة).
16. عائشة شتاتحة، 2021 ، اهمية تدريب المورد البشرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مديرية الصيانة بسوناطراك بالأغواط (اطروحة دكتوراه فى مجال إدارة العمال ، جامعة الجزائر 3، الجزائر)

17. عائشة عبد الله المحجوب، 2023، أثر الجودة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان ، (الخرطوم : كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، إطروحة دكتوراه في الجودة الشاملة غير منشورة).
18. عبد الحكيم جري ، 2023 ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع ميدال لصناعة الأدوية ، (رسالة ماجستير في مجال المحاسبة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف1، الجزائر)
19. على حسون ، فاضل حمد سلمان ، عامر فدعوس ، 2022 ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مستشفى بن البيطار للأمراض القلبية ، (بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (32).
20. محمد أمين بن عزة، 2021 ، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة ، (بغداد: جامعة بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد26).

2. المراجع الأجنبية:

- 1- Barney, J. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- 2- Bataineh, M., & Alzobi, M., (2021)"The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical study". **International Bulletin of Business Administration**, 10, p17.
- 3- Chen, Y.S. (2020) The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. **Journal of Business Ethics**, 93, 307-319 DOI 10.1007/s10551-009-0223-9
- 4- Chen, Y.S. (2021) ,Green organizational identity: Sources and consequence, **Management Decision**, 49, (3), 384-404. Doi.org/10.1108/00251741111120761

- 5- Chen, Y.S.; Chang, C.H. (2023) The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. **Journal of Business Ethics**, 116, 107-119. DOI 10.1007/s10551-012-1452-x
- 6- Ching-Hsun C., (2021). The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation, **Journal of Business Ethics**, 104, (3), 361-370. DOI: 10.1007/s10551-011-0914-x
- 7- Cook, Curtis W, Hunsaker, Phillip L, (2021), Management and Organizational Behavior, 3rd E, McGraw-Hill Irwin, New York.
- 8- Daft. Richard L & Noe. Raymond A, (2021). Organizational Behavior, South-Western Publishing, Ohio.
- 9- Foisy, Scott P, (2020), A Comparative analysis of naval aviation and air force squadron commanders, transactional and transformational leadership characteristics, Capella University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT (3331387).
- 10- Garriga, H.; Von, K.G.; Spaeth, S. (2023) How constraints and knowledge impact open innovation. Strategy. **Management Journal**, 34, 1134-1144 DOI:10.1002/smj.2049
- 11- Judge. Timothy, Llies. Remus, Bono. Joyce E, Gerhardt. Megan W, (2022), Personality and leadership: a qualitative and quantitative review, Journal of Applied Psychology, Vol.(87), pp 765-780.
- 12- Jung, D.I.; Chow, C.; Wu, (2023) A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **The Leadersh. Quarterly**, 14, 525-544 Doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- 13- Kawiana, I., Dewi, L.K.C., Hartati, P.S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational

- Commitment in the Digitization Era. **The Journal of Asian Finance Economics, and Business**, 8, (1), 1051–1062
DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051
- 14– Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo, (2024). Organizational Behavior, 6th , New York, McGraw Hill/ Irwin Co.
- 15– Lam. Y.L, Jack, (2022), Defining The Effects of transformational leadership on organizational learning: a cross-cultural comparison, School Leadership & Management, Vol. (22), No. (4), pp 439–452.
- 16– Metcalfe, Beverly, A & Metcalfe, Robert, A. (2021), The Development of a new transformational leadership questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, No.(74), pp 1–27.
- 17– Ng, T.W.; Feldman, D.C. (2022) Employee voice behavior: Ameta-analytic test of the conservation of resources framework. **Journal of Organizational Behavior**, 33, (2), 216–234. DOI:10.1002/job.754
- 18– Orsato, R. J. (2023). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? **California Management Review**, 48, (2), 127–143
DOI:10.2307/41166341
- 19– Sellitto M. A., Camfield C.G.& Buzuku S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: A survey and structural model. **Sustainable Production and Consumption**, 23, 94–104
doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.007
- 20– Suparna G., Yasa N. K., Giantari G.A., Sukaatmadja P.G.& Setini M. (2021). Green Transformational Leadership to Build Value, Innovation and Competitive Advantage in Era Digital. Computing **Technology and Information Management**, 18. DOI:10.14704/ WEB/V18SI04/WEB18117
- 21– Williams, Chuck (2022). Management, South-Western College Publishing a division of Thomson Learning, Ohio.

-
- 22– Yung WK, Chan HK, So JH, Wong DW, Choi AC, Yue TM. (2021). A life-cycle assessment for eco-redesign of a consumer electronic product. **Journal of Engineering Design**, 22, (2), 69–85.
DOI:10.1080/09544820902916597