



The role of participatory leadership in improving institutional performance: an applied study on the communications sector in Yemen

Nabil Ali Abdullah Al-Samawi ^{1,*}, Hamoud Abdullah Saleh Aqlan ¹

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

*Corresponding author: nalsmawy68@gmail.com

Keywords

1. Participatory leadership

2. institutional performance

Abstract:

The study aimed to know the role of the role of participatory leadership (Participation in decision making, delegation of authority, planning, human relations) in improving institutional performance in the telecommunications sector in Yemen. The study followed the descriptive analytical approach, and the study population was determined as (404) employees in leadership and supervisory positions in three companies in the telecommunications sector in Yemen, and (217) questionnaires were retrieved. As there were (11) questionnaires missing (206) questionnaires were analyzed using (SPSS) program, version 24. The study found that there is a somewhat high level of availability of participatory leadership in the telecommunications sector in Yemen. The study also found that there is a somewhat high level of improving institutional performance in the telecommunications sector in Yemen. The results of the study also showed that there is a statistically significant role for participatory leadership in improving institutional performance.



دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في اليمن

نبيل علي عبدالله السماوي^{١,*} ، حمود عبدالله صالح عقلان^١

^١ مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: nalsmawy68@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الأداء المؤسسي

1. القيادة التشاركية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية من خلال (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء المؤسسي من خلال (الأداء الإداري، الأداء الوظيفي، الأداء المالي، جودة الخدمة) لقطاع الاتصالات اليمنية. واتبعت الدراسة منهج البحث الكمي والأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (404) أفراد في ثلاثة شركات في قطاع الاتصالات في المراكز الرئيسية بآمانة العاصمة صنعاء وهي (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبайл، شركة تيليمن للاتصالات الدولية)، وكان عدد الاستبيانات الموزعة (217) استبانة، استرجع منها (206) استبيانات صالحة للتحليل، وحللت البيانات باستخدام برنامجي (AMOS) (SPSS) الإصدار 24.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر أبعاد القيادة التشاركية لدى قطاع الاتصالات في اليمن كان مرتفعاً نوعاً ما، وأن مستوى واقع الأداء المؤسسي كان مرتفعاً نوعاً ما، وأن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية.

وتقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة التشاركية في تحقيق الأداء التسويقي من خلال إدارة الجودة الشاملة، ودور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال البيئة التنظيمية في قطاع الاتصالات اليمنية وقطاعات أخرى.

المقدمة:

شركات الهاتف النقال الخاصة تظهر رؤية تشاركية الأداء لتحدث منافسة مع المؤسسة وشركاتها، وهذا ما يفرض على تلك القيادات أن تتوافر لديها قدرات خاصة حتى تكون قادرة على قيادة المؤسسة بكفاءة عالية واقتدار، وإدارتها بالشكل الذي يمكنها من تقليص الفجوة في تحقيق الأداء المؤسسي، إضافة إلى تطبيق أحد الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر وتفعيلها وتطويرها على مختلف المستويات وتطوير خدمة اتصالات توافق الاحتياجات المختلفة للجمهور، وتوليد قيمة مضافة للمؤسسة تميزها عن غيرها.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة ومشكلتها وأهدافها استخدم منهج البحث الكمي وهو نوع من أنواع البحوث العلمية الذي يفترض وجود حقائق وظواهر موضوعية بشكل منفرد ومعزول عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وغالباً ما تعتمد على الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل ووصف خصائص ظاهرة معينة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات عن هذه الظاهرة من غير تحيز خلال التحليل والوصف، كما يقوم هذا المنهج بجمع البيانات والمعلومات بشكل مرتب ومنظم من أفراد عينة الدراسة من أجل فهم سلوك الظاهرة التنظيمية محل الدراسة والتبنّى به (العربي، 2020: 6)، وقد استخدم هذا المنهج على مرحلتين بما:

المرحلة الأولى: استخدم في هذه المرحلة المنهج الوصفي (المكتبي) من أجل فهم الظاهرة التنظيمية

أدت الثورة الصناعية والتكنولوجية مؤخراً في بيئه الأعمال المعاصرة، والتغيرات في التقدم المستمر في الصناعة والتكنولوجيا، إلى تطور المنتجات والخدمات وارتفاع حدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات، ولذلك أصبحت المؤسسات والشركات تبحث عن كيفية تحقيق النجاح على النحو الذي يضمن لها تحقيق البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق مستويات معينة من النمو في تقديم المنتجات والخدمات.

ومما لا شك فيه أن تحسين الأداء المؤسسي هو جوهر العمل في أي مؤسسة، وذلك بما تسعى إليه من حسن استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة، بهدف الوصول إلى أهداف ونتائج مرغوبة، ولهذا فإن الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء المؤسسي هي تحسين الإدارة، ويرتبط هذا التحسين بمدى كفاءة الإدارة وقياداتها المختلفة، حيث يشهد عصرنا الحالي تطوراً كبيراً في علم القيادة والإدارة الحديثة، ويشمل الاهتمام بالموارد البشرية، وذلك من خلال استخدام مفاهيم إدارية حديثة، كان أبرزها مفهوم القيادة التشاركية، مما يتطلب وجود قيادة تقوم بالتشجيع عليه، وتتوفر الإمكانيات اللازمة عن طريق إكسابهم المهارات المتعددة من خلال التقويض والتدريب والتحفيز للعاملين ومشاركتهم في صنع القرار، وليس هناك مجال لنجاح أي مؤسسة إلا إذا اعتمدت إدارتها على أسس إدارية سليمة (السكارنة، 2010: 177).

وتعتبر القيادات في قطاع الاتصالات العنصر المحوري لتحقيق ما أنيط بها من أهداف وغايات، فقد أتت النقلات النوعية في المؤسسة من خلال مواءمة البرامج والتقنيات الاتصالية الحديثة، الأمر الذي جعل

ورداسة (البناء، 2019)، ورداسة (العزاني، 2018)، ورداسة (عبد البصیر، 2021).

وعلى الرغم من أهمية الموضوع وعدم إشباعه بالبحث والدراسة، لا تزال هناك حاجة إلى مثل هذه الدراسات ولا سيما في المؤسسة التي تعمل في الدول الأقل نمواً ومنها اليمن التي تعاني من تراجع في مستوى أدائها ومن عدم القدرة على مجاورة التطورات السريعة والمترابطة التي تحدث في المؤسسات المماثلة لها في الدول الأخرى، مما جعل الفجوة تتسع بين واقع هذه المؤسسات وما يجب أن يكون، وأيضاً بينها وبين المؤسسات المماثلة لها في تلك الدول. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية؟

تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى القيادة التشاركية في قطاع الاتصالات اليمنية؟

2- ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة مستوى ممارسة القيادة التشاركية في قطاع الاتصالات اليمنية.

2- معرفة مستوى الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية.

3- معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية.

نظرياً وبناء الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الوثائق والأدبيات العلمية المختلفة (المحلية والعربية والأجنبية) المرتبطة بموضوع الدراسة، مثل: الكتب، والرسائل والأطروحة الجامعية، والدراسات والدوريات التقارير، والمقالات العلمية، والوثائق التاريخية.

المرحلة الثانية: استخدم في هذه المرحلة المنهج الوصفي المسحي (الإحصائي) من أجل فهم الظاهرة التنظيمية عملياً وصياغة الجانب الميداني (العملي)، وتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها بشكل موضوعي، من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) كوسيلة لجمع البيانات الملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والقياس الكمي لآراء وإجابات أفراد عينة الدراسة.

مشكلة الدراسة:

إن تحسين الأداء المؤسسي غاية تسعى إليها كل المؤسسات التي تهدف إلى البقاء في ظل ما يشهده سوق الأعمال المحلية والدولية من قوى تنافسية وصراع على البقاء لا سيما في ظل المتغيرات المتنامية التي أفرزتها العولمة، وقد بينت دراسة (محمد، 2022: 103) أن أهمية تحسين الأداء يبرز من خلال مساعدة المؤسسة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها مما يؤدي إلى خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر لأدائها.

إن ممارسة القيادة التشاركية من قبل القيادات الإدارية ضعيفة لا سيما في ظل القيادات الإدارية الجديدة التي قد تفتقر إلى الخبرة والكفاءة، وقد أكدت بعض الدراسات أن للقيادة دوراً في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، مثل: دراسة (حجازي، 2021)، ودراسة (منير، 2020)، ودراسة (المفروج، 2021)،

القيادة التشاركية مما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء الإداري، الأداء الوظيفي، الأداء المالي، جودة الخدمة) في قطاع الاتصالات اليمنية.

الحدود الزمانية والمكانية:

أجريت هذه الدراسة في العام 2023م في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية في (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبايل، الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيليمن) في المراكز الرئيسية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية):

دراسة قدومي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإداري، وأجريت على عينة قوامها (80) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتمثل ما نسبته (34%) من مجتمع الدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج،

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية.

وتترنّع منها الفرضيات الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات اليمنية.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة في تحسين الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات اليمنية.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات اليمنية.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات اليمنية.

الأهمية النظرية والعملية للدراسة:

- 1- ستسهم هذه الدراسة في بناء نموذج مفاهيمي يفسر العلاقة النظرية بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء المؤسسي.

- 2- ستكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين المهتمين في دراسة القيادة التشاركية والأداء المؤسسي.

- 3- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات في قطاع الاتصالات في اليمن وجعلها قادرة على تلبية متطلبات العملاء واحتياجاتهم وتحقيق رضاهم.

- 4- ستسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات ومقترنات في اختيار أفضل الأساليب لإدارة

مرتفعة، وأن للقيادة التشاركية دوراً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة.

دراسة أحمد الفرعى (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع للتمويل والإعاشة والخدمات من خلال مجالاتها (تقويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وزوّدت الاستبانة على عينة مكونة من (152) موظفاً، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (111) استبانة بنسبة بلغت (73.02%) من إجمالي عينة الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التشاركية لدى قادة ومسؤولي شركة النبع وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة، وأوصت بضرورة الاستمرار وتعزيز ممارسة نمط القيادة التشاركية من قبل قادة الشركة وتفعيل مجالات هذا النمط بشكل أكبر من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقويض السلطة، وتطوير آليات منح المكافآت والحوافز، ووجود نظام ترقيات واضح ليتناسب مع طموحات الموظفين من أجل رفع مستويات تحسين الأداء.

دراسة على الحسناوى (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها (تقويض الصالحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، المشاركة في المعلومات) في الأداء المتميز بأبعاده (تميز القيادة، تميز المسؤولين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية) في الجامعات والكليات عينة الدراسة،

أهمها: أن الدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم تعزى إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة لصالح الاحتراف الكلي والخبرة أكثر من (10) سنوات.

دراسة معمرى (2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تقويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصدقة لطب العيون بالجزائر، واعتمدت على المنهج الوصفي في وصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية، ووصف مستوى تقييمهم لأداء العاملين وتحديد دور القيادة التشاركية ببعديها (تقويض السلطة، اتخاذ القرار) في تحسين الأداء، ومن ثم تحليل عينة الدراسة البالغة (220) فرداً، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية لممارسة القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصدقة لطب العيون.

دراسة محجولى، ليلى كودية (2024): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح، واستخدمت المنهج الوصفي، واقتصرت على عينة عشوائية قدرها (100) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة الذي بلغ (185) مفردة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (70) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة القيادة التشاركية لدى أساتذة الكلية كانت

دراسة (Bell 2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب إفريقيا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (246) موظفاً، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن القيادة التشاركية والتوجيهية لها تأثير كبير على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في الجامعة، وأن هناك علاقة بين القيادة التشاركية والمديرين المشاركين في اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

دراسة الصايدي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الريادة الاستراتيجية بمستوى الأداء المؤسسي في ضوء التميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية، واعتمدت على المنهج الوصفي بشقيه المسمى والارتباطي التحليلي، وبلغت العينة (542) فرداً، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى الأداء المؤسسي جاء متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين واقع الريادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، وأن هناك فروقاً لمستوى الأداء المؤسسي في مجالات الفلسفة والتوجهات الاستراتيجية، وكفاءة العمليات الداخلية، والجودة والتطوير المستمر، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم (5 سنوات فأكثر).

دراسة شيخان (2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أخلاقيات العمل الإداري بتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الخدمة المدنية، واعتمدت على المنهج

واعتمدت على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (240) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء، واستخدمت البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة التشاركية في متغير الأداء المتميز مما يدل على أن أبعاد القيادة التشاركية تسهم إسهاماً مباشراً في تجسيد آثار الأداء في الأفراد العاملين في الجامعات المذكورة، وقدمت مجموعة من التوصيات، أهمها: استثمار مفاهيم القيادة التشاركية على النحو الذي يسهم في رفع مستوى الأداء المتميز.

دراسة مخولفي ميلودة، منديل أسماء (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على القيادة التشاركية ودورها في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية والاستبانة، ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج spss، وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع لمفهوم القيادة التشاركية لدى العاملين؛ نظراً لاهتمام المؤسسة بهذه العوامل وممارساتها، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطن التنظيمية، ويتجسد ذلك من خلال بعد تقويض السلطة وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وأوصت بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين ببلدية ورقة بتفويض السلطة للموظفين بمنحهم بعض الصلاحيات وحقهم في اتخاذ القرارات.

تعريف القيادة التشاركية:

تُعرف القيادة التشاركية أنها مشاركة المدير فريق العمل في صنع القرارات مشاركة فعلية، كما يشاركون حل المشكلات التي تواجههم، ومنهم المزيد من الصالحيات، وتعزيز الثقة لديهم مما سيسمح لهم في زيادة الإنتاجية وشعورهم بالانتماء (المحمادي، 2015: 8).

وتعرف أيضاً أنها نمط يعتمد على التعاون وتبادل المعرفة والرأي والخبرة بين المدير والعاملين بهدف الوصول إلى قرارات جماعية ترتقي بالعمل المؤسسي (أبو عيطة، 2013، 8)، فالقيادة التشاركية نمط ينبع عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تقويض بعض المهام القيادية للعاملين (نقل، 2016، 59).

والنمط التشاركي في الإدارة -كما يعرفه كيث وجيرلينج (Keith & Girling) - هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشكلاتها (المطيري، 2015: 34).

فالقيادة التشاركية نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المدير واتجاهه نحو مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرار (معمرى، 2019: 144).

كما تعرف القيادة التشاركية أنها الاعتماد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومسؤوليه وإشاعه لرغباتهم والتعاون معهم لحل المشكلات واشراكهم في

الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (244) فرداً، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة بين أخلاقيات العمل الإداري وتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الخدمة المدنية، ووجود علاقة بين علاقه الموظف بواجبه الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي. دراسة المعمرى (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية اليمنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (230) مفردة، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة فوق المتوسط، وأن هناك تأثيراً لعمليات ومتطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك محل الدراسة، وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

الإطار النظري

1- القيادة التشاركية:

تعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتطلب من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشكلات على مرؤوسه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ بحيث يحدث الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم (عسكر، 2012: 47).

تعاونية وداعمة وتمكينية وديمقراطية (Nemaei, 2012: 34) .

- وأشار أبو غالى (2021: 16-17) إلى أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في الآتى:
 - الرابط بين الموظف وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
 - تنمية العاملين وتدريبهم في المؤسسة؛ لأنهم حجر الأساس ورأس مال المؤسسة.
 - تحقيق الأهداف المرسومة من خلال قيادة المؤسسة.
 - الحد من مشكلات العمل والعمل على التخطيط لحلها.
 - تعزيز الجانب الإيجابية في المنظمة والحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- يتضح مما سبق أن القيادة التشاركية بحاجة دائمة إلى التطورات المستمرة وتحسين الأداء المؤسسي في جميع المؤسسات عموماً، وفي قطاع الاتصالات اليمنية خصوصاً.

4- أهداف القيادة التشاركية:

- تعددت أهداف القيادة التشاركية طبقاً لتعدد آراء الباحثين وأفكارهم، وتتحدد أهداف القيادة التشاركية في الآتى (المحمادي، 2015: 45؛ أحمد، 2017: 414؛ الحريري، 2008: 42):
- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من الخدمات، وبث الرقابة الذاتية في نفوس جميع العاملين بالمؤسسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي، بما يضمن تحفيز العاملين،

بعض المهام القيادية واتخاذ القرارات وتقويض السلطة (الزغبي والبطاينة، 2014: 59).

يتضح مما سبق أن القيادة التشاركية تمثل في المشاركة الفعلية للعاملين، وتكون في تحديد الأهداف وصنع القرارات المتعلقة بمؤسساتهم، وتوسيع دائرة المشاركة لتشمل تقويض الصلاحيات، فتحقيق أهداف القيادة التشاركية يعتمد على سلوك القائد التعاوني والانفعالي للعاملين داخل المؤسسة، مما يعزز سلوكياتهم في تحمل مسؤولياتهم، ورفع روحهم المعنوية والشعور بتقدير الذات.

وتعرف القيادة التشاركية إجرائياً أنها مشاركة القيادات الإدارية التي تتولى المهام في قطاع الاتصالات اليمنية، وتتبع من الجماعة، ويقبلون بسلطتها ويفوضون المهام القيادية إليها، وذلك من خلال تشجيعهم على الإبداع والابتكار، ما يسهم في الارتقاء بالعمل وتجويده، وإقامة علاقات إنسانية مع جميع العاملين دون استثناء مما يقوي العمل الإداري بينهم ومشاركتهم في جو يسوده العمل بروح الفريق والاحترام المتبادل، وهذا ينعكس على تحقيق أهداف قطاع الاتصالات اليمنية.

3- أهمية القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية المهمة التي ينبع بها كل من يطبقها في الميدان (السعود، 2013: 13)، وتعتبر من الأنماط التي يُستشار فيها أعضاء الفريق أثناء إنشاء عمليات صنع القرار وحل المشكلات، حيث يمنح تكافؤ السلطة، وتقاسم حل المشكلات مع الموظفين من خلال التشاور معهم، فالقيادة التشاركية تعكس بشكل أساسى بيئة عمل

2- الأداء المؤسسي:

يحظى مفهوم الأداء المؤسسي بأهمية كبيرة لدى المؤسسات وينال اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، حيث يعتبر الأداء هو ما يعكس حقيقة وجود المنظمة من عدمه، وهو الذي يحدد مستوى تحقيق أهداف المؤسسة ومدى نجاحها، ونتيجةً لتطور أنشطة المؤسسة وعملياتها وتطور النشاطات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية والتجارة الحرة، تطور مفهوم الأداء المؤسسي، فبعد أن كان الأداء مقتصرًا على ما تحققه المنظمة من ربحية وعوائد للمساهمين، أصبح الأداء المؤسسي أكثر اتساعاً ليشمل جوانب أخرى تتعلق بالعملاء والموظفين والمجتمع وغيرهم، وأصبحت هذه الجوانب معياراً لنجاح المنظمة على المدى البعيد؛ حيث إن ما فرضته بيئة الأعمال الحديثة ومتغيراتها من معايير للجودة والمنافسة، يحتم على المنظمة الاهتمام الكافي بتطوير أدائها المؤسسي؛ للتمكن من الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية يحقق لها النمو.

يتبيّن أن الأداء المؤسسي يُعد مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات، وله العديد من المفاهيم المختلفة، وقد كان هناك تباين واضح واختلاف في طرح الباحثين لمفهومه بحسب اختلاف خلفياتهم الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؛ لذا فهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل الالزامية لتحقيقها، ومنهم من يرى أن الأداء المؤسسي هو منظومة كاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء الظروف المحيطة بها.

ويراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.

- تطوير نظم الاتصالات باستخدام الأساليب العلمية الحديثة، والقضاء على العيوب الناجمة من تركيز السلطة في يد القائد، وتمكين القائد من الكشف عن الموارب والقدرات الكامنة في العاملين.

- المساعدة على تنمية الجوانب القيادية في شخصية العاملين، وتحفيزهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، مما يقودهم نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.

وأورد أبو عطية (2013: 62) أن القيادة التشاركية تسهم في الآتي:

- رفع الروح المعنوية.
- عدم وجود تداخل في المهام.
- شعور العاملين بمسؤولياتهم.
- شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة.
- وجود أمن وظيفي للعاملين.
- وجود رضا وظيفي للعاملين.

ويرى الباحث أن القيادة التشاركية في المؤسسات تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف منها: إتاحة المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترناتهم وكل ما يجول في خاطرهم، ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة، كما تهدف إلى إشراكهم في الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات للوصول إلى قرار مثالي، حيث تعمل القيادة التشاركية على حل جميع النزاعات ومواجهتها والاستفادة من كل طاقاتهم ومجهوداتهم وإبداعهم.

أهمية الأداء المؤسسي:

يُعد الأداء المؤسسي من أحدث الموضوعات وأكثرها أهمية في مجال إدارة المؤسسات لا سيما في ظل التحديات العالمية والمنافسة المتزايدة في توفير خدمة عالية الجودة لمستخدميها؛ لذلك أصبح التميز أحد الأهداف التي حققها الكثيرون، وتسعي المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية متسرعة، تعتمد على الدقة والمرنة والابتكار، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في الجامعات بذل جهود مكثفة من أجل المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (حتملة، 2019: 232).

ويشير توفيق (2010: 53) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تمثل في الآتي:

- أنه يساعد المنظمة على مقارنة أداء الفترة الحالية مع أداء الفترات السابقة.
- أنه يساعد في عملية إجراء المقارنات بين أداء المنظمة وأداء المنظمات الأخرى.
- أنه يسهم في تقدير حجم التأثير الذي تحدثه التغيرات المهمة في المؤسسة.
- أنه يوضح مستوى الأداء الذي تطمح إليه المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة.

ويذكر بلاسكة (2012: 3-4) أن أهمية الأداء المؤسسي تمثل في الآتي:

- أنه وسيلة توجيه المؤسسة نحو إنجاز الأهداف المرسومة.
- أنه مؤشر لوضع المنظمة الحالي والمستقبل.
- أنه وسيلة لكشف الخلل الفعلي ومقداره.

تعريف الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي أنه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتمثل بقدرها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق أهدافها (عبد الهادي، 2017: 42).

ويعرف أيضًا أنه تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وقدرة وكفاءة المؤسسات التعليمية على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية طبقاً لمعايير الجودة الشاملة (Modell, 2019, 429).

كما يُعرف أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات تتناسب مع أهدافها وتتناسب مع مستخدميها ونتائج كل أداء فردي وأداء الوحدات داخل المؤسسة، إضافة إلى آثار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، مما يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة، ويعد الأداء النهاية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها أي مؤسسة على مدخلاتها للوصول إلى المخرجات المطلوبة، أو هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (حتملة ودراوشة، 2019: 230).

ويعرف الأداء المؤسسي للمؤسسات بوجه عام، وقطاع الاتصالات بوجه خاص، أنه محصلة النشاط المتكامل الذي تقوم به المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها، ويعكس قدرة المؤسسة على الوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال رؤية استراتيجية، وتوظيف موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية، والقدرة على التكيف، والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية على المستوى الفردي والوظيفي والكلي.

فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها، طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من الوظائف (العجمي، 2010: 34).

وأما نظريات الاتجاه الحديث للقيادة التشاركية، فمن أبرز إسهاماتها الحديثة (الكاريزمية، التبادلية، التفاعلية)، فالقيادة الكاريزمية تجذب الآخرين وتحركهم نحو الأهداف بكل يسر وسهولة، والقيادة التبادلية التفاعلية تقوم على أساس أن الأفراد يتفاوضون مع بعضهم بعضاً بطريقة عقلانية رشيدة؛ نظراً لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت المادية وغير المادية، وأن الأفراد يستمرون في علاقاتهم طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفوائد التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها (تمام، 2020: 142)، فأساس هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المؤسسة؛ إذ تشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وأن المديرين يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية، الأول قيادة توجيهية، حيث يقوم القائد بتوجيه المرؤوسين إلى كيفية إنجاز الأعمال، ووضع معايير محددة وجدولة التوقيتات للعمل، والثاني قيادة مساندة تقوم على المساواة بين أعضاء المؤسسة وإقامة علاقات طيبة بين العاملين مبنية على الاحترام والمحبة والاهتمام بالعاملين كافة، والثالث قيادة متوجهة للإنجاز، حيث يضع القائد للعاملين أهدافاً تثير التحدي مع توقع أداء عالي وتحسين مستمر للأداء، والرابع قيادة تشاركية تقوم على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات واستشارتهم

- أنه وسيلة من وسائل التطوير للأفراد العاملين وحثهم على تطوير ذاتهم.

لذا يرى الباحث أن الأداء المؤسسي يمثل أهمية بالنسبة للمورد البشري، وأهمية بالنسبة للتغيرات المستمرة والسريعة، وسعة المعلومات المستخدمة في نطاق واسع في ضوء بيئه مختلفة ومتغيرة تحيط بمنظمات الأعمال، ولذلك فإن المؤسسات التي تتميز بالأداء الأفضل تستطيع النمو والمنافسة والاستمرارية.

النظريات المفسرة للنموذج:

استندت الدراسة إلى نظرية الاتجاه الكلاسيكي للقيادة التشاركية التي تُركَّز على إشراك العاملين في القرارات وتقويضهم بعض السلطات مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم نحو تنظيماتهم وتشجيعهم على السلوك الإبداعي بما يحقق الأهداف (خضير، 2017: 144-158)، وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة التشاركية نمطاً من أنماط القيادة التي اعتمدها المدخل الموقف والمدخل السلوكي، حيث تقوم نظرية القيادة التشاركية على قيام القائد بمناقشة المشكلات مع مرؤوسيهم ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ بحيث تحدث المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل ويشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم (الحربي، 2009: 131). أما النظرية الوظيفية فترتبط بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وتشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها، وحفظ التماสک بينهم، وبذلك

للعاملين، على اعتبار أنه جانب مكمل للجانب المادي، وأن اهتمام الإدارة بهذا الجانب وخلق جو ودي وتعاوني بين الأفراد وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحواجز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمها (الحجيج، 2019: 16).

وتعُرف العلاقات الإنسانية إجرائياً أنها فن التعامل القائم على الود والتقدير والاحترام بين قادة المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل، وشركة تيليمين، والعاملين دون إفراط أو تفريط.

4- بعد التخطيط:

يُعرف التخطيط أنه عملية تقوم بها الإدارة العليا لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد اتخاذ القرارات والقضايا الجوهرية لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل باستشراف المستقبل، للتعرف على التحديات والمخاطر، والاستفادة من الفرص المتاحة (الأغا، 2020: 13).

ويُعرف التخطيط إجرائياً أنه عملية التبؤ التي تقوم بها القيادة في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل، وشركة تيليمين، لتحقيق أهدافها بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل، وتحصيص الموارد، وإعداد وتطوير البرامج لبلوغ هذه الغايات، والتعرف على التحديات والمخاطر، والاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين أدائها.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة والمفاهيم ذات العلاقة بالقيادة التشاركية، حدد الباحث أربعة أبعاد لمتغير القيادة التشاركية، والجدول (1) يوضح ذلك.

في المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة (علوان، 2016: 79).

ولما نظرية الموارد، فقد أعطت الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي الذي يعتبر المصدر الأساسي لتحسين الأداء المؤسسي الذي يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد (أحمد والسبتي، 2015: 87).

أبعاد القيادة التشاركية:

1- بعد المشاركة في صنع القرار:

تعرف المشاركة في صنع القرار أنها عملية صنع قرارات مشتركة أو على الأقل الاشتراك في التأثير على عملية صنع القرار (Bill & Mjoli, 2014: 451).

2- بعد تفويض السلطة:

يُعرف تفويض السلطة أنه الوسيلة التي تستخدم في منح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستوى المناسب (الحريري، 2008: 78).

ويُعرف تفويض السلطة إجرائياً أنه منح صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل، وشركة تيليمين، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار في المستوى المناسب.

3- بعد العلاقات الإنسانية:

تعرف العلاقات الإنسانية أنها تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة، والتركيز على الجانب المعنوي

جدول (1): أبعاد القيادة التشاركية:

العلاقات الإنسانية	التخطيط	تفويض السلطة	المشاركة في صنع القرار	أبعاد القيادة التشاركية
✓		✓	✓	(قدومي، 2022)
✓	✓	✓	✓	(الريماوي، 2021)
✓	✓	✓	✓	(أبو شمالة، 2020)
✓	✓	✓	✓	(معمرى، 2019)
✓		✓	✓	(أحمد، 2017)
✓	✓		✓	(Akporivor, 2018)
✓	✓	✓	✓	(Bell, 2018)

3- بعد الأداء المالي:

يُعرف الأداء المالي أنه ما تقوم به المؤسسة في إدارة كل مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل وتقليل الإنفاق وترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة، وتزويد جميع المستويات الإدارية بطرق لقياس الأداء المالي لاكتشاف الانحرافات وتحفيز الموظفين، والسعى إلى معالجة أي انحراف بأقصى سرعة (أبو عون، 2017: 31).

ويُعرف الأداء المالي إجرائياً أنه حرص الموظفين على المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة التي تحت تصرفه وتقليل النفقات المخصصة للمؤسسة، ومعالجة أي خلل في النفقات وترشيد الاستهلاك.

4- بعد جودة الخدمة:

تُعرف أنها تقديم العمل الصحيح من الوهلة الأولى، مما يحقق رضا العميل المستفيد من الخدمة (الدجني، 2011: 94).

وتُعرف جودة الخدمة إجرائياً أنها تقديم الخدمة للعميل بسرعة وبدقّة وبدون أخطاء، وت逞ّح من خلال حرص الموظفين على السرعة والدقة في إنجاز العمل للعملاء.

أبعاد الأداء المؤسسي:

1- بعد الأداء الإداري:

يُعرف أنه مجموع الأداء الإداري للموظفين في الوحدة الإدارية (أبو سمرة، 2015: 41).

ويُعرف أيضاً أنه حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين (أبو غالى، 2016: 28).

ويُعرف الأداء الإداري إجرائياً أنه جهد بشري يقوم به موظفون مؤهلون على وفق أنظمة المؤسسة لتحقيق أهدافها، والارتقاء بها من حيث جيد إلى ما هو أفضل دون الالكتفاء بمستوى معين من الأداء.

2- بعد الأداء الوظيفي:

يُعرف أنه سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل، وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني ومدى إتقانه (الشمرى، 2018، 8).

ويُعرف الأداء الوظيفي إجرائياً أنه مجموعة المعايير والمؤشرات التي تعبّر عن تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل، وشركة تيليمن، بكفاءة وفاعلية عاليتين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب للدراسة، فهو يصف متغيرات الدراسة ومن ثم يدرس العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

مصادر جمع المعلومات:

أولاً: المصادر الأولية:

اعتمدت المصادر الأولية على البيانات التي جمعت من مفردات عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة.

ثانياً: المصادر الثانية:

شملت المصادر الثانية للدراسة الكتب والمقالات والبحوث والرسائل والأطروحات، إضافة إلى الواقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت، وكل ذلك أسهم في تغطية الجانب النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة:

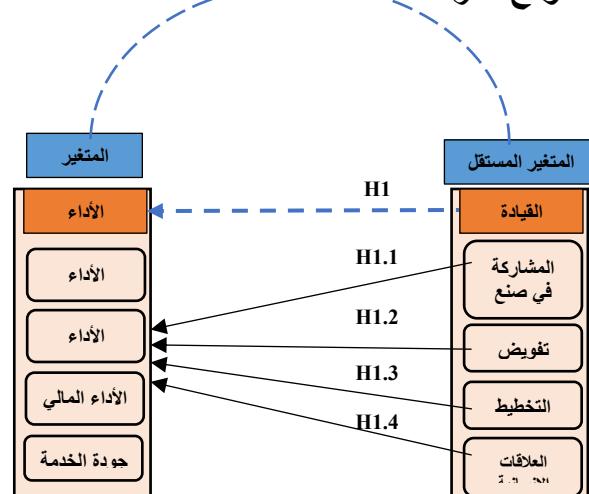
تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الوظائف القيادية في ثلاثة جهات تابعة لقطاع الاتصالات في المراكز الرئيسية بأمانة العاصمة، وقد جرى استهداف الوظائف (مدير تنفيذي، نائب مدير تنفيذي أو نائب رئيس قطاع، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) كونهم المعينين بموضوع القيادة التشاركيّة، وبلغ عددهم (404) أفراد موزعين على النحو المبين في الجدول (3).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم النظرية ذات العلاقة بالأداء المؤسسي، حدد الباحث أربعة أبعاد لمتغير الأداء المؤسسي، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): أبعاد الأداء المؤسسي:

جودة الخدمة	الأداء المالي	الأداء الوظيفي	الأداء الإداري	أبعاد الأداء المؤسسي
✓			✓	(الصيادي، 2022)
✓	✓	✓		(هلال، 2021)
✓		✓	✓	(صويص، 2021)
✓	✓	✓	✓	(شيخان، 2020)
✓	✓	✓	✓	(نصاري، 2019)
		✓	✓	(المعمرى، 2018)
✓	✓		✓	(عبد الرحمن، 2018)

نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة المعرفي.

جدول (3): توزيع مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات:

الإجمالي	شركة تيليم	شركة يمن موبайл	المؤسسة العامة للاتصالات	المستوى الوظيفي	م
3	1	1	1	مدير تنفيذي	1
7	0	3	4	نائب مدير تنفيذي أو نائب رئيس قطاع	2
19	4	0	15	مدير عام	3
103	17	15	71	مدير إدارة	4
272	45	62	165	رئيس قسم	5
404	67	81	256	الإجمالي	

وأُستخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية غير النسبية لقياس الكمي لرأي عينة الدراسة، ورجوعاً إلى جدول كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، حدد حجم العينة بـ (197) مفردة وهي أقل نسبة يمكن قبولها، ولتجنب انخفاض معدل الاستجابة جرى زيادة حجم العينة بنسبة (10%)، فيصبح بذلك حجم العينة (217) فرداً، كما هو موضح في الجدول (4).

عينة الدراسة:
عينة الدراسة هي جزء فرعى منبثق من مجتمع الدراسة، وتكون من بعض الأفراد الذين اختبروا من مجتمع الدراسة على وفق مجموعة من الخطوات والإجراءات من أجل الحصول على استنتاجات دقيقة ذات علاقة بمجتمع الدراسة (المغربي، 2022: 21).

جدول (4): عينة الدراسة:

%10 زيادة للعينة	العينة	المجتمع	شركة تيليم	شركة يمن موبайл	المؤسسة العامة للاتصالات	المسمى الوظيفي	م
2	1	3	1	1	1	مدير تنفيذي	1
4	3	7	0	3	4	نائب مدير تنفيذي أو نائب رئيس قطاع	2
10	9	19	4	0	15	مدير عام	3
55	50	103	17	15	71	مدير إدارة	4
146	133	272	45	62	165	رئيس قسم	5
217	197	404	67	81	256	الإجمالي	

والأداء المؤسسي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبيانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وأخذت للتعديل والتحسين

أداة جمع البيانات:
اعتمدت الدراسة على استبانة صممها الباحث استناداً إلى العديد من الأدبيات المرتبطة بالقيادة التشاركية

أما أساليب الإحصاء الاستدلالي فهي عملية التحليل للنتائج من أجل التوصل إلى استنتاجات من البيانات المتوفرة.

التحليل الإحصائي:

كُللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لوصف فقرات الاستبانة، وبعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في مختلف التخصصات، ومن أهم البرامج الإحصائية التي تُستخدم في عملية إدخال وتحليل البيانات، إضافة إلى إنشاء الجداول والرسوم البيانية.

وجرى معالجة القيم المفقودة وتقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، الأهمية النسبية).

واستخدمت الدراسة أيضاً الأساليب الاستدلالية التالية: (معامل ألفا كرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، تحليل المسار)، لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في ضوء المتغيرات المنظمية التي تزيد عن ثلاثة صفات.

كما استخدمت الدراسة برنامج (AMOS) لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكائنة والتحقق من الصلاحية الإحصائية لمكونات كل مقياس، وأيضاً لغرض اختبار تحليل المسار من أجل توضيح دور المتغير المستقل بالمتغير الوسيط وعلاقة المتغير الوسيط بالمتغير التابع ومدى تأثير العلاقة بينهما.

والتطوير لكي تتناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين، الأول: متغيرات تتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، والثاني: يتضمن متغيري الدراسة، وهما: المتغير المستقل المتمثل في القيادة التشاركيّة ويحوي (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي ويحوي (22) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وكان عدد الاستبانات الموزعة (217) استبانة، استرد منها (206) استبانات صالحة للتحليل.

جدول (5): مجتمع الدراسة:

العدد	اسم الجهة
116	المؤسسة العامة للاتصالات
28	شركة تيليمين
62	شركة يمن موبайл

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، كما استخدم برنامج (AMOS) لغرض اختبار النموذج.

فالإحصاء الوصفي هو الإحصاء الذي يصف الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة؛ إذ يصف تكرار حدوث الظاهرة ومتوسط حدوثها ومدى تشتتها، ويشمل الإحصاء الوصفي ثلاثة مجموعات من الأساليب الإحصائية، وهي التكرارات، ومقاييس النزعة المركزية أو المتوسطات، ومقاييس التشتت (العريفي، 2020).

.(223)

أداة الدراسة:

معين من خلال قياس مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على سؤال أو بيان معين، وهناك عدة أنواع للمقياس ليكرت، أهمها: (مقياس ليكرت الثلاثي، مقياس ليكرت الخماسي، مقياس ليكرت السباعي).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

استخدم الباحث ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات جميع الأبعاد، فهو مقياس شائع الاستخدام لسهولته ووضوح دلالته، حيث يدل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على الموثوقية الداخلية والارتباط الإيجابي لبيئة أسئلة الاستبانة (Bougie & Sekrana, 2016: 289)، ويترواح معامل ألفا من (0) إلى (1)، فعندما تكون قيمة ألفا قريبة من (1) يكون معامل الثبات عاليًا ويقلل من تأثير خطأ القياس على درجات الاختبار (Streiner et al., 2015: 9).

والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.650) فأكثر، فإذا جات أقل من ذلك يُعاد توزيع الاستبانة على عينة أكثر انسجامًا مع موضوع الدراسة (الفئة المستهدفة من الدراسة)، وكلما اقترب الرقم من (الواحد الصحيح) دل ذلك على انسجام آراء العينة، وأن لهم رأيًا شبه موحد فيما يتعلق بالمشكلة التي تناقضها الاستبانة، ولذلك يُعد معيارًا للتأكد من أن رأي العينة منسجم، ويمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة وتعديتها على مجتمع الدراسة (Taber, 2018: 1278)، والجدول (6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يمكن أن تستخدم الدراسة مجموعة من الأدوات للقيام بتجميع بيانات الدراسة الأولية، منها: الاستبانة والمقابلة والملاحظة، وتعد أدلة الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات والبحوث العلمية، وهي وسيلة فعالة لجمع البيانات حول ظاهرة أو موقف أو مشكلة معينة، وتكون من مجموعة من المحاور والأسئلة المكتوبة التي توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على الإجابات والبيانات التي تعبّر عن آرائهم بخصوص محاور الدراسة وأسئلتها (الجابوري، 2013: 197).

وفي إطار هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي من هذه الدراسة المتمثل في دراسة دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، استخدم الباحث الاستبانة أداة في جمع البيانات الميدانية؛ لأنها أكثر الأدوات ملاءمة لتحقيق هدف هذه الدراسة، كما تعكس محاور الاستبانة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وقد أعدَّ الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاطلاع على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التشاركية والأداء المؤسسي، والاعتماد على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بكل متغير، وبما يتاسب مع طبيعة نشاط الشركات محل الدراسة.

مقياس أداة الدراسة:

مقياس ليكرت (Likert Scale) هو مقياس يستخدم في تمثيل آراء الأفراد وموافقتهم تجاه موضوع

جدول (6): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور وأبعاد أداة الدراسة ودرجة المصداقية:

درجة المصداقية \sqrt{ALPHA}	معامل الثبات Alpha	محاور الاستبانة
0.970	0.941	المشاركة في صنع القرار
0.963	0.927	تقويض السلطة
0.973	0.946	التخطيط
0.980	0.960	العلاقات الإنسانية
0.972	0.944	إجمالي القيادة التشاركية
0.965	0.931	الأداء الإداري
0.973	0.946	الأداء الوظيفي
0.953	0.909	الأداء المالي
0.977	0.954	جودة الخدمة
0.967	0.935	إجمالي الأداء المؤسسي
0.971	0.942	الاستبانة بوجه عام

مصادقيتها مرتفعة جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها وعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة جدًا.

صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

بعد بناء الاستبانة عُرضت على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية، وطلب منهم إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات، ومدى سلامتها اللغوية، وانتهائتها للمجال الذي تتنمي إليه، ثم اقتراح التعديلات الالزامية من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومن ثم أجريت التعديلات الالزامية بما يضمن وضوح الاستبانة ليصبح جاهزة للتطبيق في صورتها النهائية.

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت عالية جدًا لكل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية، حيث تراوحت بين (0.927) و(0.960)، بدرجة مصداقية تراوحت بين (0.963) و(0.980)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور القيادة التشاركية (0.944) بدرجة مصداقية بلغت (0.972)، كما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) عالية جدًا لكل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تراوحت بين (0.909) و(0.954)، بدرجة مصداقية تراوحت بين (0.953) و(0.977)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور الأداء المؤسسي (0.935) بدرجة مصداقية بلغت (0.967).

بوجه عام، بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة (0.942) بدرجة مصداقية (0.971)، وهذا يعني أن نسبة ثباتها مرتفعة جدًا، وأن درجة

الباحث من ذلك مستخدماً معامل الارتباط (بيرسون)، والجدول (7) يوضح ذلك.

الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق البنائي ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضًا وارتباطها بالمحور الذي تنتهي إليه، وقد تحقق

جدول (7): الثبات والصدق لأداة الدراسة:

متغيرات الرئيسة	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر	
القيادة التشاركية	المشاركة في صنع القرار	0.941	0.944	0.804	
	تفويض السلطة	0.927			
	التخطيط	0.946			
	العلاقات الإنسانية	0.960			
الأداء المؤسسي	الأداء الإداري	0.931	0.935	0.803	
	الأداء الوظيفي	0.946			
	الأداء المالي	0.909			
	جودة الخدمة	0.954			
الثبات الكلي				0.970	
0.940					

من التباين، كما أنه يدل على أن نسبة الباقي قليلة، وليس لها أثر كبير في تفسير تباين المتغير.

التحليل الإحصائي وختبار الفرضيات لأفراد عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8): خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئات	النوع	النكرار	النسبة
النوع	ذكر	النوع	190	92.2%
	أنثى		16	7.8%
العمر	أقل من 30 سنة	العمر	6	2.9%
	من 30 إلى 40 سنة		64	31.1%
	من 41 إلى 50 سنة		112	54.4%

يتضح من الجدول (7) أن جميع قيم محاور الدراسة تتسم بالثبات، حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.940)، وبلغت قيمة الثبات المركب (CR) لجميع المحاور (0.970)، وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي.

ويرى خبراء الإحصاء أنه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran & Bougie, 2019).

كما يتضح من (7) أن القيم التي توضح متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيري القيادة التشاركية والأداء المؤسسي بلغت (0.804) و(0.803) على التوالي، وهي قيم أكبر من (0.500)، وهو ما يعني أن هناك تقارباً كبيراً في أبعاد المتغيرين، وهذا مؤشر على أن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يفسر أكثر من (%50)

وأما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فيلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الأفراد الحاصلين على مؤهل "جامعي" بنسبة (66.5%)، وأن الأفراد الحاصلين على مؤهل "دراسات عليا" حصلوا على نسبة (28.6%)، وأن الأفراد الحاصلين على مؤهل "دبلوم بعد الثانوية" حصلوا على نسبة (3.4%)، وأن الأفراد الحاصلين على مؤهل "ثانوية" حصلوا على نسبة (1.5%)، وهذا يشير إلى أن قطاع الاتصالات تمتلك كوادر مؤهلة، ويعود ذلك إلى أن أغلب قطاع الاتصالات تشرط المؤهل الجامعي لشغل الوظائف التي استهدفتها الدراسة، وأن هناك اهتماماً بالتأهيل العلمي للدراسات العليا.

وأما فيما يتعلق بالمسمي الوظيفي، فيتضح أن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمي الوظيفي "رئيس قسم" حصلوا على نسبة (69.9%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمي الوظيفي "مدير إدارة" حصلوا على نسبة (24.8%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمي الوظيفي "مدير عام" حصلوا على نسبة (3.4%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمي الوظيفي "نائب مدير عام" حصلوا على نسبة (1.5%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمي الوظيفي "مدير عام تنفيذي" حصلوا على نسبة (0.5%)، ويشير تقارب الفئتين الإداريتين (رئيس قسم ومدير إدارة) إلى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري قل نطاق الإشراف والعكس، وهذا التوزيع الطبيعي وينسجم مع هرمية الهيكل التنظيمي لقطاع الاتصالات اليمنية. وأما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فيتضح أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم "أكثر من 20 سنة" حصلوا على نسبة (47.1%)، وأن الأفراد الذين سنوات خبرتهم

المؤهل العلمي	أكثـر من 50 سنـة	24	11.7%
	ثانوية	3	1.5%
	دبلوم بعد الثانوية	7	3.4%
	جامعي	137	66.5%
المسمي الوظيفي	دراسات عليا	59	28.6%
	مدير عام تنفيذي	1	.5%
	مدير عام	7	3.4%
	نائب مدير عام	3	1.5%
سنوات الخبرة	مدير إدارة	51	24.8%
	رئيس قسم	144	69.9%
	أقل من 10 سنوات	15	7.3%
	من 10 إلى 15 سنة	36	17.5%
	من 16 إلى 20 سنة	58	28.2%
	أكثـر من 20 سنـة	97	47.1%

يتضح من الجدول (8) أن فئة الذكور هم أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة (92.2%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (7.8%)، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة وصعوبة الأعمال التي تُنفذ من خلال النزول الميداني في أوقات مختلفة وبشكل مستمر إلى جميع مناطق الجمهورية اليمنية، وتتطلب جهداً عالياً، ويصعب تفيذهَا من قبل الإناث، مما أدى إلى قلة مساهمة النساء في العمل في هذا القطاع.

أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، فيتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم "من 41 إلى 50 سنة" بنسبة (54.4%)، وأن نسبة الأفراد الذين أعمارهم "من 30 إلى 40 سنة" بلغت (31.1%)، وأن نسبة الأفراد الذين أعمارهم "أكثـر من 50 سنـة" بلغت (11.7%)، في حين أن نسبة الأفراد الذين أعمارهم " أقل من 30 سنة" بلغت (2.9%)، وهذا يدل على أن أغلب العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية هم من الفئة المتوسطة.

الكبيرة، وهذا يعطي دلالة على حرص قطاع الاتصالات محل الدراسة على التمسك بأفراده.

نتائج عينة الدراسة بحسب المتغيرات المنظمية:
يعرض هذا الجزء الخصائص المنظمية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج كما يلي:

"من 16 إلى 20 سنة" حصلوا على نسبة (28.2%)، وأن الأفراد الذين سנות خبرتهم "من 10 إلى 15 سنة" حصلوا على نسبة (17.5%)، وأن الأفراد الذين سנות خبرتهم "أقل من 10 سنوات" حصلوا على نسبة (7.3%)، ويشير ذلك إلى أن معظم الموظفين في قطاع الاتصالات لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، وهذا مؤشر على أن ما يقارب نصف أفراد العينة كانوا من أصحاب الخبرات العالية، وأغلبهم من الفئة العمرية

جدول (9): نتائج عينة الدراسة بحسب المتغيرات المنظمية:

النسبة	النسبة	الشركة	عمر الشركة
56.3%	116	المؤسسة العامة للاتصالات	أكثر من 25 سنة (قطاع عام)
13.6%	28	شركة تيليمين	أكثر من 25 سنة (قطاع عام)
30.1%	62	شركة يمن موبايل	أقل من 25 سنة (قطاع خاص)
100%	206		الإجمالي
النسبة	النسبة	الشركة	حجم الشركة
56.3%	116	المؤسسة العامة للاتصالات	أكثر من (1000) موظف (كبيرة)
30.1%	62	شركة يمن موبايل	من (500-1000) موظف (متوسطة)
13.6%	28	شركة تيليمين	أقل من (500) موظف (صغرى)
100%	206		الإجمالي

ملكيتها للقطاع الخاص، وأما نسبة أفراد شركة تيليمين للاتصالات الدولية التي عدد العاملين فيها أقل من (500) موظف، فقد بلغت (13.6%).

الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

البعد الأول: المشاركة في صنع القرار:
لتحديد مستوى بُعد المشاركة في صنع القرار، خللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (9) أن نسبة أفراد المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية التي عدد العاملين فيها (1000) موظف بلغت (56.3%)، وهذا يدل على أن الشركة تقدم خدمات الاتصالات في السوق اليمنية منذ خمس وعشرين سنة فأكثر، وتعود ملكيتها للدولة، وتخضع للقوانين والأنظمة، أما نسبة أفراد شركة يمن موبايل للهاتف النقال التي عدد العاملين فيها (بين 500 و1000) موظف، فقد بلغت (30.1%)، وهذا يدل على أن الشركة تقدم خدمات الاتصالات في السوق اليمنية منذ أقل من خمسة وعشرين سنة، وتعود

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمشاركة في صنع القرار:

مستوى التتحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
متوسط	6	62.0%	1.600	4.34	يمتلك العاملون في المؤسسة أو الشركة الصلاحيات الكافية التي تمكّنهم من المشاركة في صناعة القرارات المهمة.	1
مرتفع نوعاً ما	5	63.9%	1.616	4.47	تشترك قيادة المؤسسة أو الشركة العاملين بصياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة أو الشركة.	2
مرتفع نوعاً ما	4	64.1%	1.481	4.49	تهتم قيادة المؤسسة أو الشركة بدروافع العاملين واحتياجاتهم عند صناعة القرارات.	3
مرتفع نوعاً ما	1	65.9%	1.480	4.61	يتاح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترنات فيما يمس شأنهم أو يؤثر على أعمالهم.	4
مرتفع نوعاً ما	2	64.7%	1.484	4.53	تهتم جميع القيادات بأراء واقتراحات المرؤوسيين مما يولّد الدوافع لديهم لتقديم المبادرات بشكل متكرر.	5
مرتفع نوعاً ما	3	64.7%	1.457	4.53	تحرص قيادة المؤسسة أو الشركة على إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرارات في جميع المستويات الإدارية.	6
مرتفع نوعاً ما		64.2%	1.520	4.50	المتوسط الحسابي للمشاركة في صنع القرار:	

عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، في حين أن الفقرة رقم (1) التي تنص على ما يلي: "يمتلك العاملون في المؤسسة أو الشركة الصلاحيات الكافية التي تمكّنهم من المشاركة في صناعة القرارات المهمة"، جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (1.600) وأهمية نسبية (62.0%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (متوسط).

يتضح من الجدول (10) أن مستوى تحقق بعد المشاركة في صنع القرار في قطاع الاتصالات جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (1.520) وأهمية نسبية (64.2%).

كما يتضح من الجدول (10) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على ما يلي: "يتاح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام في مقترنات فيما يمس شأنهم أو يؤثر على أعمالهم"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (1.480) وأهمية نسبية (65.9%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد

كونها تعمل في ظل العديد من التغيرات التي تشهدها
البيئة المحيطة.

البعد الثاني: تفويض السلطة:
لتحديد مستوى بُعد تفويض السلطة، خللت إجابات
أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على
النحو الآتي:

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً مرتفعاً
نوعاً ما بُعد المشاركة في صنع القرار في قطاع
الاتصالات اليمنية، ويعزى ذلك إلى أن القيادات
الشاركية في قطاع الاتصالات محل الدراسة تولى
اهتمامًا بالمشاركة في صنع القرار ودرك أهميتها، لكن
مستوى المشاركة ما زال أقل مما يجب، وعليه يتوجب
على قيادة قطاع الاتصالات اليمنية أن تهتم بهذا
الجانب اهتماماً كبيراً للوصول إلى مستوى مرتفع جدًا

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتفويض السلطة:

مستوى التتحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
مرتفع	1	77.6%	1.273	5.43	لدى المؤسسة أو الشركة وصف وظيفي يحدد الأدوار الوظيفية للعاملين ومتطلباتها.	1
مرتفع نوعاً ما	5	65.3%	1.418	4.57	يمتلك العاملون في المؤسسة أو الشركة الصلاحيات الكافية التي تمكّنهم من القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها باتخاذ القرارات.	2
مرتفع نوعاً ما	6	64.3%	1.474	4.50	تحرص قيادة المؤسسة أو الشركة على مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات.	3
مرتفع نوعاً ما	2	68.4%	1.499	4.79	توفر قيادة المؤسسة أو الشركة بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال بشكل مناسب.	4
مرتفع نوعاً ما	3	66.0%	1.424	4.62	تقدّم قيادة المؤسسة أو الشركة تصوّراً شاملأً للعاملين.	5
مرتفع نوعاً ما	4	65.6%	1.599	4.59	تهدف قيادة المؤسسة أو الشركة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال منحهم الصلاحية الكاملة في ممارسة أعمالهم.	6
متوسط الحسابي لتفويض السلطة:		67.9%	1.448	4.75		

لتقويض السلطة من دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الثقة بين الفريق وتحسين الإدارة وتخفيض النفقات الإدارية، وذلك من خلال زيادة التفاعل الاجتماعي والاهتمام بارتياح الموظفين وزيادة نسبة الانتماء الوظيفي لديهم، كما أنه يتيح للموظفين

يتضح من الجدول (11) أن مستوى تحقق بعد تقويض السلطة جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (1.448) وأهمية نسبية (67.9%)، ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة قطاع الاتصالات تدرك أهمية تقويض السلطة بمستوى مرتفع نوعاً ما؛ لما

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً نوعاً ما ببعد تقويض السلطة بمستوى (مرتفع نوعاً ما) في قطاع الاتصالات اليمنية، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، ولذلك ينبغي أن تدرك قيادة قطاع الاتصالات بأن تقويض السلطة يمكن أن يحسن من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحولات المحيطة بها، فهو يعزز الثقة بين الفريق، ويزيد من المشاركة في صنع القرارات، ويعزز الاستقلالية والمسؤولية، كما أنه يتيح للموظفين فرصة التعلم والتطوير، ويسمم في تحسين نوعية الاتصال بين الموظفين والإدارة، وزيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة.

البعد الثالث: التخطيط:

لتحديد مستوى بعد التخطيط، حللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

فرصة التعلم والتطوير، ويسمم في تحسين نوعية الاتصال بين الموظفين والإدارة، وزيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة.

كما يتضح من الجدول (11) أن الفقرة رقم (1) التي تتصدر على ما يلي: "لدى المؤسسة أو الشركة وصف وظيفي يحدد الأدوار الوظيفية للعاملين ومتطلباتها"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.43)، وإنحراف معياري (1.273) وأهمية نسبية (77.6%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع)، في حين أن الفقرة رقم (3) التي تتصدر على ما يلي: "تحرص قيادة المؤسسة أو الشركة على مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تقويض بعض الصالحيات"، جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.50) وإنحراف معياري (1.474) وأهمية نسبية (64.3%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما).

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتخطيط:

مستوى التتحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
مرتفع	1	76.9%	1.380	5.38	تعد المؤسسة أو الشركة خطة سنوية مزمنة ومعززة باعتمادات مالية تهدف إلى تحسين الأداء.	1
مرتفع نوعاً ما	4	71.3%	1.453	4.99	تضع قيادة المؤسسة أو الشركة خطة العمل بالتعاون مع العاملين.	2
مرتفع نوعاً ما	5	70.9%	1.439	4.96	تشارك قيادة المؤسسة أو الشركة العاملين بوضع خطط واضحة لتطوير العمل.	3
مرتفع نوعاً ما	3	73.6%	1.431	5.15	تشارك قيادة المؤسسة أو الشركة العاملين في إعداد خطة العمل التنفيذية.	4
مرتفع نوعاً ما	2	74.6%	1.332	5.22	تضع قيادة المؤسسة أو الشركة خططها على وفق الاحتياجات المستقبلية.	5

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتخطيط:

مستوى التتحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	6	66.9%	1.508	4.68	تعمل قيادة المؤسسة أو الشركة على تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية بدقة.	6
مرتفع نوعاً ما		72.3%	1.424	5.06	المتوسط الحسابي للتخطيط:	

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً نوعاً ما بالخطيط بمستوى (مرتفع نوعاً ما) في قطاع الاتصالات اليمنية، مما يشير إلى أن هناك توجهاً من قيادة قطاع الاتصالات نحو تطوير التخطيط من خلال قيامها بمشاركة العاملين في إعداد خطة العمل التنفيذية، ووضع خططها على وفق الاحتياجات المستقبلية، ورسم مسارات العمل المستقبلية لتحديد أفضل مسار من الإجراءات لتحقيق الأهداف المرجوة، ويعزى ذلك إلى الظروف التي يمر بها البلد، فقد انعكست على عدم انتظام قطاع الاتصالات في تنفيذ خطة العمل التنفيذية على وفق الاحتياجات المستقبلية بالمستوى المطلوب.

البعد الرابع: العلاقات الإنسانية:

لتحديد مستوى بُعد العلاقات الإنسانية، حللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (12) أن مستوى تحقق بعد التخطيط جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (5.06) وانحراف معياري (1.424) وأهمية نسبية (%72.3).

كما يتضح من الجدول (12) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على ما يلي: "تعمل المؤسسة أو الشركة خطة سنوية مزمنة ومعززة باعتمادات مالية تهدف إلى تحسين الأداء"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.38) وانحراف معياري (1.380) وأهمية نسبية (%76.9)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع)، في حين أن الفقرة رقم (6) التي تنص على ما يلي: "تعمل قيادة المؤسسة أو الشركة على تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية بدقة"، جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (1.508) وأهمية نسبية (%66.9)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما).

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعلاقات الإنسانية:

مستوى التتحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	1	67.1%	1.510	4.70	توفر قيادة المؤسسة أو الشركة الأجزاء التي يسودها الود والألفة مع جميع العاملين.	1
مرتفع نوعاً ما	2	67.1%	1.419	4.70	تعمل قيادة المؤسسة أو الشركة على كسب ثقة العاملين من خلال تحسين العلاقة بهم.	2

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعلاقات الإنسانية:

مستوى التحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	4	64.1%	1.507	4.49	تعمل القيادة في المؤسسة أو الشركة على كسر الحاجز النفسي بينها وبين العاملين.	3
مرتفع نوعاً ما	5	63.7%	1.561	4.46	تشجع القيادة في المؤسسة أو الشركة العاملين على مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل بشكل فردي.	4
مرتفع نوعاً ما	3	65.0%	1.659	4.55	تعمل القيادة في المؤسسة أو الشركة على رفع مستوى الروح والولاء للعاملين.	5
متوسط	6	58.6%	1.762	4.10	تهتم قيادة المؤسسة أو الشركة بمبادئ العدل أثناء تعاملها مع العاملين.	6
مرتفع نوعاً ما		64.3%	1.570	4.50	المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية:	

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بالعلاقات الإنسانية في قيادة قطاع الاتصالات، ويعزى ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية تتأثر بالتغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد؛ إذ تتعكس على مشاعره وردود فعله، ويطلب من قيادة قطاع الاتصالات العمل على كسب ثقة العاملين من خلال تحسين العلاقة بهم، ورفع مستوى الروح والولاء لديهم، وكسر الحاجز النفسي بينها وبينهم، وتشجيع مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل بشكل فردي، والاهتمام بمبادئ العدل أثناء تعاملها معهم، كما أن التأثير في الآخرين بإيجابية من قيادة قطاع الاتصالات يعمل على تحسين رضا العاملين وكسب ولائهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

البعد الأول: الأداء الإداري:

لتحديد مستوى بعد الأداء الإداري، حللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (13) أن مستوى تحقق بعد العلاقات الإنسانية جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (1.570) وأهمية نسبية (%64.3).

كما يتضح من الجدول (13) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على ما يلي: "توفر قيادة المؤسسة أو الشركة الأجزاء التي يسودها الود والألفة مع جميع العاملين"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (1.510) وأهمية نسبية (%67.1)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، في حين أن الفقرة رقم (6) التي تنص على ما يلي: "تهتم قيادة المؤسسة أو الشركة بمبادئ العدل أثناء تعاملها مع العاملين"، جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.762) وأهمية نسبية (%58.6)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (متوسط).

جدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأداء الإداري:

مستوى التحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	2	70.7%	1.510	4.95	يستغل العاملون الوقت في أداء المهام بشكل كامل.	1
متوسط	6	57.3%	1.797	4.01	تحرص قيادة المؤسسة أو الشركة بصورة دائمة على توزيع الحوافز بين العاملين بعدلة.	2
مرتفع نوعاً ما	5	66.6%	1.521	4.66	تنسم أعمال جميع العاملين بالدقة العالية.	3
مرتفع نوعاً ما	4	67.3%	1.518	4.71	ينجز جميع العاملين أعمالهم في الوقت المناسب.	4
مرتفع نوعاً ما	3	67.7%	1.524	4.74	يتعامل العاملون مع العملاء بمستوى واحد.	5
مرتفع نوعاً ما	1	72.3%	1.454	5.06	يطور العاملون أنفسهم وينمون قدراتهم من أجل تحسين الأداء الإداري.	6
مرتفع نوعاً ما		67.0%	1.554	4.69	المتوسط الحسابي للأداء الإداري:	

(متوسط)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادات في الشركات بتطوير الأداء الإداري ضمن معايير محددة لتحقيق التحسين الإداري المطلوب.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما ببعد الأداء الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، من حيث تطوير العاملين وتنمية المهارات لديهم، واستغلال أوقاتهم في أداء المهام في الوقت المناسب، والحرص على توزيع الحوافز فيما بينهم بعدلة، ولذلك ينبغي أن تهتم قيادة قطاع الاتصالات بهذا الجانب اهتماماً كبيراً للوصول إلى مستوى مرتفع جداً.

البعد الثاني: الأداء الوظيفي:

لتحديد مستوى بُعد الأداء الوظيفي، خللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (14) أن مستوى تحقق بعد الأداء الإداري جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (1.554) وأهمية نسبية (.%)67.

كما يتضح من الجدول (14) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على ما يلي: "يطور العاملون أنفسهم وينمون قدراتهم من أجل تحسين الأداء الإداري"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.06) وانحراف معياري (1.454) وأهمية نسبية (%)72.3، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، في حين أن الفقرة رقم (2) التي تنص على ما يلي: "تحرص قيادة المؤسسة أو الشركة بصورة دائمة على توزيع الحوافز بين العاملين بعدلة"، جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.797) وأهمية نسبية (%)57.3، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى

جدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأداء الوظيفي:

مستوى التحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	5	70.7%	1.528	4.95	يلترم جميع العاملون بأوقات العمل بدقة.	1
مرتفع نوعاً ما	4	71.4%	1.509	5.00	ينجز العاملون أعمالهم بجودة عالية.	2
مرتفع	3	75.7%	1.413	5.30	يحافظ العاملون على أدوات العمل وسلامتها.	3
مرتفع	1	76.3%	1.379	5.34	يحافظ العاملون على أسرار العمل.	4
مرتفع	2	76.1%	1.367	5.33	يحافظ جميع العاملين على وثائق العمل بشكل منظم.	5
مرتفع نوعاً ما		74.1%	1.439	5.18	المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي:	

إلى اهتمام القيادات في الشركات نحو إنجاز العمل بدقة وجودة عاليتين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما ببعد الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات اليمنية، ولكنه ليس بالشكل المطلوب، ولذلك ينبغي أن تدرك قيادة قطاع الاتصالات بأهمية الأداء الوظيفي؛ لما له من دور في محافظة العاملين على أسرار العمل، وترتيب وثائق العمل وأدواته بشكل أفضل، وإنجازهم للعمل بجودة عالية، والتزامهم بتسليم العمل في الوقت المناسب بدقة عالية، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

البعد الثالث: الأداء المالي:

لتحديد مستوى بُعد الأداء المالي، حللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (15) أن مستوى تحقق بعد الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (5.18) وانحراف معياري (1.439) وأهمية نسبية (%74.1).

كما يتضح من الجدول (15) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على ما يلي: "يحافظ العاملون على أسرار العمل"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.34) وانحراف معياري (1.379) وأهمية نسبية (%76.3)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع)، في حين أن الفقرة رقم (1) التي تنص على ما يلي: "يلترم جميع العاملين بأوقات العمل بدقة"، جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.95) وانحراف معياري (1.528) وأهمية نسبية (%70.7)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، ويعزو الباحث ذلك

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأداء المالي:

مستوى التحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع	1	77.7%	1.234	5.44	تعتمد قيادة المؤسسة أو الشركة موازنتها السنوية التي تسهم في تحسين أدائها المالي.	1

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأداء المالي:

مستوى التحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	2	74.6%	1.294	5.22	يرخص جميع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة المعتمدة من خلال موازنتها السنوية.	2
مرتفع نوعاً ما	4	68.9%	1.380	4.82	يعمل العاملون على تخفيض النفقات التشغيلية بدرجة عالية.	3
مرتفع نوعاً ما	5	68.7%	1.430	4.81	يرخص جميع العاملين على تخفيض نفقات المستلزمات الإدارية.	4
مرتفع نوعاً ما	3	71.6%	1.323	5.01	يسهم العاملون في خفض نفقات الصيانة للأجهزة من خلال زيادةوعي بكيفية التعامل معها.	5
مرتفع نوعاً ما		72.3%	1.332	5.06	المتوسط الحسابي للأداء المالي:	

والأخيرة بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (1.430) وأهمية نسبية (68.7%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بالأداء المالي في قطاع الاتصالات اليمنية، ويعزى ذلك إلى اهتمام قيادة إدارة قطاع الاتصالات بتحقيق توقعات المساهمين، وتعزيز القدرة المالية للقطاع.

البعد الرابع: جودة الخدمة:

لتحديد مستوى بعد جودة الخدمة، حُللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (16) أن مستوى تحقق بعد الأداء المالي جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (5.06) وانحراف معياري (1.332) وأهمية نسبية (72.3%).

كما يتضح من الجدول (16) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على ما يلي: "تعتمد قيادة المؤسسة أو الشركة موازنتها السنوية التي تسهم في تحسين أدائها المالي"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.44) وانحراف معياري (1.234) وأهمية نسبية (77.7%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع)، في حين أن الفقرة رقم (4) التي تنص على ما يلي: "يرخص جميع العاملين على تخفيض نفقات المستلزمات الإدارية"، جاءت في المرتبة الخامسة

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لجودة الخدمة:

مستوى التتحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	2	72.6%	1.448	5.08	تحرص قيادة المؤسسة أو الشركة على تقديم الخدمات بشكل دقيق من المرة الأولى.	1

جدول (17) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لجودة الخدمة:

مستوى التحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع نوعاً ما	4	72.3%	1.375	5.06	تقدم الخدمات للعملاء خلال وقت قياسي.	2
مرتفع نوعاً ما	1	72.9%	1.289	5.10	يمتلك جميع العاملين إمكانات عالية تمكّنهم من التعامل مع الحالات الصعبة.	3
مرتفع نوعاً ما	3	72.4%	1.353	5.07	يشعر العملاء بمستوى رضا عالي عند تلقيهم للخدمات المقدمة من المؤسسة أو الشركة.	4
مرتفع نوعاً ما	6	72.1%	1.505	5.05	تحرص المؤسسة أو الشركة على تطوير خدماتها بالاستفادة من الشركات المنافسة لها إقليمياً وعالمياً.	5
مرتفع نوعاً ما	5	72.3%	1.492	5.06	تعتمد المؤسسة أو الشركة المواصفات العالمية للجودة لارتقاء بمستوى خدماتها.	6
مرتفع نوعاً ما		72.4%	1.410	5.07	المتوسط الحسابي لجودة الخدمة:	

وعالمياً"، جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.05) وانحراف معياري (1.505) وأهمية نسبية (72.1%), ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بجودة الخدمة في قطاع الاتصالات، ويعزى ذلك إلى أن جودة الخدمة لها أهمية كبيرة في تعزيز الأداء المؤسسي وتقديم خدمات مميزة في ظل المنافسة القائمة في سوق الاتصالات اليمنية.

أبعاد القيادة التشاركيّة:

رُتبت أبعاد القيادة التشاركيّة بحسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (17) أن مستوى تحقق بعد جودة الخدمة جاء مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (5.07) وانحراف معياري (1.410) وأهمية نسبية (72.4%).

كما يتضح من الجدول (17) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على ما يلي: "يمتلك جميع العاملين إمكانات عالية تمكّنهم من التعامل مع الحالات الصعبة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.10) وانحراف معياري (1.289) وأهمية نسبية (72.9%), ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، في حين أن الفقرة رقم (5) التي تنص على ما يلي: "تحرص المؤسسة أو الشركة على تطوير خدماتها بالاستفادة من الشركات المنافسة لها إقليمياً

جدول (18): ترتيب أبعاد القيادة التشاركية بحسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية:

مستوى التحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة التشاركية	م
مرتفع نوعاً ما	4	64.2%	1.520	4.50	المشاركة في صنع القرار	1
مرتفع نوعاً ما	2	67.9%	1.448	4.75	تفويض السلطة	2
مرتفع نوعاً ما	1	72.3%	1.424	5.06	التخطيط	3
مرتفع نوعاً ما	3	64.3%	1.570	4.50	العلاقات الإنسانية	4
مرتفع نوعاً ما		67.2%	1.491	4.70	ممارسة القيادة التشاركية	

القرار الرشيد، كما أن حاجة قيادة قطاع الاتصالات اليمنية إلى تنفيذ التخطيط المناسب أمر في غاية الأهمية.

أبعاد الأداء المؤسسي:
رُتب أبعاد الأداء المؤسسي بحسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (18) أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التشاركية في قطاع الاتصالات اليمني محل الدراسة كان مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (1.491) وأهمية نسبية (67.2%)، وكان بعد التخطيط أكثر الأبعاد ممارسة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (5.06) وانحرافه المعياري (1.424) وأهميته النسبية (72.3%)، ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة قطاع الاتصالات تدرك بأن للتخطيط دوراً كبيراً في تحسين العمليات الإدارية والمالية التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم واتخاذ

جدول (19): ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي بحسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية:

مستوى التتحقق	ترتيب العبارة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الأداء المؤسسي	م
مرتفع نوعاً ما	4	67.0%	1.554	4.69	الأداء الإداري	1
مرتفع نوعاً ما	1	74.1%	1.439	5.18	الأداء الوظيفي	2
مرتفع نوعاً ما	3	72.3%	1.332	5.06	الأداء المالي	3
مرتفع نوعاً ما	2	72.4%	1.410	5.07	جودة الخدمة	4
مرتفع نوعاً ما	71.5%	1.434	5.00		الأداء المؤسسي	

الحسابي (5.18) وانحرافه المعياري (1.439) وأهميته النسبية (74.1%)، ويفسر ذلك بأن الشركات تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تقديم خدمة ذات جودة عالية، مما سيسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء المالي، ومن ثم سيساعد

يتضح من الجدول (19) أن مستوى الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (5.00) وانحراف معياري (1.434) وأهمية نسبية (71.5%)، وكان بعد الأداء الوظيفي أكثر الأبعاد ممارسة، فقد بلغ متوسطه

اختبار الفرضية الرئيسية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

لأختبار الفرضية استخدم الباحث تحليل المسار بعد التأكد من ملاءمة النموذج لمؤشرات جودة المطابقة للعلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي.

في زيادة الإيرادات والأرباح بشكل سنوي، واستغلال الموارد بكفاءة وفاعلية، فتحسين جودة الخدمة للعميل بسرعة وبدقة وبدون أخطاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة والارتقاء بها من جيد إلى ما هو أفضل دون الالتفاء بمستوى معين من الأداء.

جدول (20): مؤشرات الحكم على جودة المطابقة لنموذج للدراسة:

المؤشرات	قييم المطابقة المثلية	قييم المطابقة المقبولة	قيم مؤشرات المقياس
ربع كاي المعياري (χ^2/df)	< 2	< 5	2.980
مؤشر حسن المطابقة أو جودة المطابقة (GFI)	> 0.90	0 to 1	.624
مؤشر المطابقة الملائمة المعدل (AGFI)	> 0.80	0 to 1	.575
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	> 0.90	0 to 1	.783
مؤشر تويكر ولويس (TLI)	> 0.95	0 to 1	.765
مؤشر الملائمة الطبيعية (NFI)	> 0.95	0 to 1	.708
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	≤ 0.05	0.05 to 0.08	.098

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص على ما يلي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

يتضح من الجدول (20) أن مؤشرات جودة المطابقة لدور المتغير المستقل (القيادة التشاركية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) في قطاع الاتصالات اليمنية تقع ضمن مؤشرات قيم المطابقة المقبولة لكل من المؤشرات (χ^2/df), (GFI), و(AGFI), و(CFI), و(TLI), و(NFI), و(RMSEA)، مما يوحي بقبول النموذج.

جدول (21): معاملات المسار لدور القيادة التشاركية في الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية:

مستوى الدلالة (P-value)	T	الخطأ المعياري (S.E)	معامل التأثير (Beta)	معامل التأثير Estimate)	معامل التحديد R^2	المسار
0.000	14.843	0.05	.721	1.080	0.519	القيادة التشاركية > الأداء المؤسسي

التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

وبناءً عليه، يمكن القول بأنّ السؤال الرئيس الرابع في هذه الدراسة الذي ينص على ما يلي: ما دور القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، تقويض السلطة، التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ قد أجيبي عنه، كما أنّ الهدف الرئيس الرابع الذي ينص على ما يلي: تحديد دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، قد تحقق.

اختبار الفرضيات الفرعية:

يبين الجدول (22) معاملات المسار للفرضيات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:
اختبار الفرضية الفرعية الأولى:
 تنص على ما يلي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

يتضح من الجدول (21) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.519)، وهو ما يشير إلى أن القيادة التشاركية تفسر ما نسبته (51.9%) من التغير أو التباين في الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، وهذا يدل على جودة النموذج ودقة التنبؤة والتفسيرية، كما يتضح أن قيمة (Beta) بلغت (0.721)، وأن قيمة (T) بلغت (14.843)، في حين أن قيمة معامل المسار (β) بلغت (1.080)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، كما يشير إلى أن القيادة التشاركية يمكن أن تحسن الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة، وبافتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في القيادة التشاركية بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (72.1%)، ولذلك تُقبل الفرضية الرئيسية (H1) التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، تقويض السلطة،

جدول (22): معاملات المسار للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

مستوى الدلالة (P-value)	T	الخطأ المعياري (S.E)	معامل التأثير (Beta)	المتغير المستقل - المسار - المتغير التابع
.019	2.355	.070	.192	المشاركة في صنع القرار -> الأداء المؤسسي

.694	-.395-	.089	-.039-	تفويض السلطة -> الأداء المؤسسي
.000	3.549	.074	.267	التخطيط -> الأداء المؤسسي
.000	5.516	.057	.417	العلاقات الإنسانية -> الأداء المؤسسي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص على ما يلي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

يتضح من الجدول (22) أن قيمة Beta بلغت (-0.039)، وأن قيمة (T) بلغت (-.395--)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة في الأداء المؤسسي، ولذلك تُرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على ما يلي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

يتضح من الجدول (22) أن قيمة Beta بلغت (0.267)، وأن قيمة (T) بلغت (3.549)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبعد التخطيط في الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، كما يشير إلى أن بُعد التخطيط يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي، وبافتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في بُعد المشاركة في صنع القرار بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (19.2%)، ولذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

يتضح من الجدول (22) أن قيمة Beta بلغت (0.192)، وأن قيمة (T) بلغت (2.355)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبعد المشاركة في صنع القرار في الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، كما يشير إلى أن بُعد المشاركة في صنع القرار يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي، وبافتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في بُعد المشاركة في صنع القرار بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (19.2%)، ولذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

وبناءً عليه، يمكن القول بأن السؤال الفرعي الأول من السؤال الرئيس الرابع الذي ينص على ما يلي: "ما دور بعد المشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ قد أجب عنده، كما أن الهدف الفرعي الأول من الهدف الرئيس الرابع الذي ينص على ما يلي: تحديد دور بعد المشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية"، قد تحقق.

إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبعد العلاقات الإنسانية في الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، كما يشير إلى أن بُعد العلاقات الإنسانية يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي، وبافتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في بُعد العلاقات الإنسانية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (41.7%)، ولذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات الإنسانية يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي، وبافتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في بُعد العلاقات الإنسانية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (41.7%)، ولذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الدراسة خُرج بالاستنتاجات الآتية:

1. أن مستوى تحقق القيادة التشاركية في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى بالمطلوب، وهذا مؤشر على أن مشاركة العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار، وإقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين، وتقاسم المهام، ليس بالمستوى المطلوب الذي يعمل على إيقاظ قوى العاملين وتوليد الأفكار والإبداع والتقانى في العمل.
2. أن مستوى تتحقق أبعاد القيادة التشاركية كان مرتفعاً نوعاً ما في جميع الأبعاد، حيث جاء بُعد التخطيط في المرتبة الأولى، وجاء بُعد تقويض السلطة في المرتبة الثانية، وجاء بُعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة، وجاء بُعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة.

ستؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (26.7%)، ولذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص على ما يلي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

يتضح من الجدول (22) أن قيمة Beta بلغت (0.417)، وأن قيمة (T) بلغت (5.516)، وهي دالة

الخاتمة

النتائج:

أظهرت النتائج الآتي:

1- أن مستوى توفر أبعاد القيادة التشاركية في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (1.491) وأهمية نسبية (67.2%).

2- أن مستوى الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمني محل الدراسة كان مرتفعاً نوعاً ما، بمتوسط حسابي (5.00) وانحراف معياري (1.434) وأهمية نسبية (71.5%).

3- أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية.

4- أن هناك دوراً كبيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.721)، وهي تشير إلى أن هناك دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في

7. أن مستوى واقع الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، وهذا مؤشر على ضعف أداء القطاع، مما يتطلب منه بذل جهد أكبر لتعزيز الأداء الإداري والمالي لتحقيق توقعات المساهمين، والاهتمام بجودة الخدمة لتحقيق مستويات عالية من الأداء بالشكل المطلوب، لتحقيق أهدافه والارتقاء به من جيد إلى ما هو أفضل دون الالتفاء بمستوى معين من الأداء.
8. أن مستوى واقع أبعاد الأداء المؤسسي كان مرتفعاً نوعاً ما، لكنه ليس بالمستوى المطلوب، حيث جاء بعد الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى، وجاء بعد جودة الخدمة في المرتبة الثانية، وجاء بعد الأداء المالي في المرتبة الثالثة، وجاء بعد الأداء الإداري في المرتبة الرابعة.
9. أن مستوى تحقق الأداء الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، وهذا مؤشر على أن الاهتمام بالأداء الإداري ليس بالمستوى المطلوب الذي يعزز قدرة القطاع على أداء مهامه في الوقت المناسب والدقة العالية.
10. أن مستوى الاهتمام ببعد الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، وهذا مؤشر على وجود قصور في الاهتمام بالأداء الوظيفي الذي يمثل أهمية كبيرة ويلعب دوراً أساسياً في تقديم الخدمة للعملاء بجودة عالية، بما يلبي احتياجاتهم ويحقق رضاهem.
11. أن مستوى الاهتمام بالأداء المالي في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، وهذا مؤشر على وجود قصور
3. أن الاهتمام ببعد المشاركة في صنع القرار في قطاع الاتصالات اليمنية يتيح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقرراتهم، كما أن إعطاءهم الصلاحيات الكافية تمكّنهم من المشاركة في صنع القرارات، لكن اهتمام قيادة قطاع الاتصالات اليمنية بالمشاركة في صنع القرار لم يكن بالمستوى المطلوب، وهذا مؤشر على وجود قصور في الاهتمام بالمشاركة في صنع القرار مما يمثل أمراً مهماً في إيقاظ قوى العاملين وتوليد الأفكار والإبداع والتقانی في العمل بين العاملين.
4. أن الاهتمام ببعد تقويض السلطة في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى الذي يفترض أن يكون، وهذا مؤشر على وجود قصور في الاهتمام بتقويض السلطة الذي يمثل أهمية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي، ومرؤونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحولات المحيطة بها، وتعزيز الثقة بين الفريق.
5. أن الاهتمام ببعد التخطيط في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، رغم توجه قيادات قطاع الاتصالات نحو تطوير التخطيط من خلال رسم مسارات العمل المستقبلية لتحديد أفضل الإجراءات لتحقيق الأهداف المرجوة.
6. أن الاهتمام ببعد العلاقات الإنسانية في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، وهذا مؤشر على وجود قصور في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكسب ثقة العاملين من خلال تحسين العلاقة بهم، ورفع مستوى الروح والولاء لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

- 2- إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعمالين، وتقاسم المهام؛ لما من شأنه تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرته على المنافسة والبقاء والاستمرار، بما يساعد في تعزيز الأداء المؤسسي.
- 3- النمو والتطور المستمر في تحسين جودة خدمات قطاع الاتصالات اليمنية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- [1] أحمد بن سعيد الفرعبي. (2022). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة التبغ للتمويل والإعاشة والخدمات. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، سلطنة عمان.
- [2] أبو شمالة، سها محمد يحيى. (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [3] أحمد، حنان. (2017). مستوى ممارسة قيادات كليات جامعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية .
- [4] سلامي، أحمد والسبتي، جريبي. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 44.
- [5] البناء، عباس عبده قائد. (2019). تأثير القيادة التحويلية المعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات بصناعة.

في الاهتمام بالأداء المالي الذي يمثل أهمية كبيرة ويلعب دوراً أساسياً في تسيير العمليات المالية، بما يلبّي احتياجات العملاء، ومن ثم زيادة الحصة السوقية، وزيادة الأرباح والإيرادات المالية.

12. أن القيادة التشاركية لها دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية، وهذا مؤشر على أن القيادة التشاركية تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات.

الوصيات:

تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1- زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

2- إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعمالين، وتقاسم المهام؛ لما من شأنه تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات، وتعزيز قدرته على المنافسة والبقاء والاستمرار.

3- إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة التشاركية في تحقيق الأداء التسويقي من خلال إدارة الجودة الشاملة، ودور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية وقطاعات أخرى.

المقترحات:

1- ينبغي لقطاع الاتصالات اليمنية بذل مزيد من الجهود لرفع مستوى ممارسة أبعاد القيادة التشاركية من خلال زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

- [14]الريماوي، صوفيا سعيد. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [15]السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفاعلة: دراسات إدارية معاصرة، ط.2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- [16]سمحان، منى عبد الله صالح. (2019)، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- [17]شيخان، وسيلة شيخ حسن. (2020). علاقة أخلاقيات العمل الإداري وتحسين الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية ". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، قسم للعلوم الإدارية والمالية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [18]الصادي، بشري ناجي صالح. (2022). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة صنعاء، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- [19]صوصي، محمد إبراهيم والقبج، إيهاب سمير. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، فلسطين.
- [20]عبد البصير، ألغت السيد أحمد. (2021). العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية .
- [6] تمام، ياسر محمد. (2020). المداخل النظرية في القيادة التنظيمية. مجلة كلية الآداب، جامعة بنى سويف، ج 1، (57)، ص 142-147.
- [7] حجازي، سامح سعيد. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. مجلة البحوث التجارية والمالية، جامعة بور سعيد، (22)، مصر.
- [8] الحربي، قاسم. (٢٠٠٩). القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] الحريري، رافدة عمر. (2010). القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط 1. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- [10]حضرير، كاظم حمود والفريجات، موسى سلامه واللوзи، أنعام. (2009). السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن.
- [11]الدجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الناظمة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- [12]الدوري، على عبد القادر محمود. (2020)، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً (دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة). (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [13]الرشايدة، نايل سالم. (2007). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين وبناء نموذج تقييمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

أعضاء الهيئة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[27]القيسي، هناء محمود. (2010). الإدراة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[28]محمد، عمر مصطفى. (2022). دور القيادة الملهمة في تحقيق الأداء المتميز لدى مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية بقضاء دوكان. مجلة بولي تكنيك، المجلد 3، العدد 1.

[29]المدهون، محمود عطا عمر. (2015). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

[30]المعمرى، بدور أحمد صالح. (2018). أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء لدى البنوك: دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي - كاك بنك. (رسالة ماجستير)، جامعة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة.

[31]الرافعى، محمد حسين. (2009). الإدراة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. بحث مكمل لدرجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.

[32]مخلفي، ميلودة ومنديل، أسماء. (2020). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة قاصدي، مرباح، ورقلة، الجزائر.

[33]معمرى، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصادقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة. (أطروحة دكتوراه)،

والإداء بالمؤسسات الحكومية وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 4، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر.

[21]عبد الرحمن، معالي عباس. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي: الدور المعدل للثقافة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.

[22]الحسناوى، علي غازي. (2022). دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء. (رسالة ماجстير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

[23]العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط.1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

[24]العزاني، ماريا محمد علي. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري في شركة يمن موبайл للهاتف النقال. (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[25]علوان، فراس حسين. (2016). دور القيادة الموقعة في مراحل إدارة الأزمة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34.

[26]قدومي، عبد الناصر عبد الرحيم والأطرش، محمود حسني ودراغمة، بتول يوسف غالب. (2022). القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر

المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

[38] [محجولي، يسري وكوبيه، ليلى. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، الجزائر.]

المراجع الأجنبية:

- [1] Akpoviroro, K S, Bolarinwa, K I, & Owotutu, S. O, 2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity, Online Published: November 15, 2018.
- [2] Bell, C. Chan, M. & Nellm, p. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution, Mediterranean journal of social sciences Mcser publishing Rome-Italy Vol (5) N (23).
- [3] Sekaran, U & Bougie, R. (2019). "Research Methods for Business: A Skill Building Approach". 7th edition, John Wiley & Sons.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

[34] [المفريج، أمانى تركى. (2021)، دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 27.]

[35] [منير، قاسمي محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة غرداية. (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة غرداية، الجزائر.]

[36] [نصراري، يحيى علي ناجي. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيليمن. (رسالة ماجستير)، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.]

[37] [هلال، رمزي محمد نادر. (2021). أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية-]