



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^{1*} , حمود عبدالله صالح عقلان¹

¹ 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 ثلاث شركات في قطاع الاتصالات في المراكز الرئيسية بأمانة العاصمة صنعاء وهي (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبايل، شركة تيلمين للاتصالات الدولية)، وكان عدد الاستبانات الموزعة (217) استبانة، استرجع منها (206) استبانات 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:

أدت الثورة الصناعية والتكنولوجية مؤخرًا في بيئة 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 وقيادتها المختلفة، حيث يشهد عصرنا الحالي تطورًا كبيرًا 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، وتوفير الإمكانيات اللازمة عن طريق إكسابهم المهارات المتعددة من خلال التفويض 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 النقالات النوعية في المؤسسة من خلال مواءمة البرامج والتقنيات الاتصالية الحديثة، الأمر الذي جعل

شركات الهاتف النقال الخاصة تظهر رؤية تشاركية الأداء لتحديث 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 أحدث الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر وتفعيلها وتطويرها على مختلف المستويات وتطوير خدمة اتصالات تواكب الاحتياجات المختلفة للجمهور، وتوليد قيمة مضافة للمؤسسة تميزها عن غيرها.

منهج الدراسة:

نظرًا 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، وغالبًا 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 والتنبؤ به (العريقي، 2020: 6)، وقد استخدم هذا المنهج على مرحلتين هما:

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

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

المرحلة الثانية: استخدم في هذه المرحلة المنهج الوصفي المسحي (الإحصائي) من أجل فهم الظاهرة التنظيمية عمليًا 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 دورًا في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، مثل: دراسة (حجازي، 2021)، ودراسة (منير، 2020)، ودراسة (المفرج، 2021)،

ودراسة (البناء، 2019)، ودراسة (العزاني، 2018)، ودراسة (عبد البصير، 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 نموًا ومنها اليمن التي تعاني من تراجع في مستوى أدائها ومن عدم القدرة على مجاراة التطورات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في المؤسسات المماثلة لها في الدول الأخرى، مما جعل الفجوة تتسع بين واقع هذه المؤسسات وما يجب أن يكون، وأيضًا 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.

فرضيات الدراسة:

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

وتتفرع 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 ومقترحات في اختيار أفضل الأساليب لإدارة

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 تيلمين) في المراكز الرئيسة.

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 الإدارية، 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،

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

دراسة أحمد الفرعي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات من خلال مجالاتها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، ووزعت 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 وتفويض السلطة، وتطوير آليات منح المكافآت والحوافز، ووجود نظام ترقيات واضح ليتناسب مع طموحات الموظفين من أجل رفع مستويات تحسين الأداء.

دراسة علي الحسناوي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، المشاركة في المعلومات) في الأداء المتميز بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، 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 معمر (2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة 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 (تفويض 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 الصداقة لطب العيون.

دراسة محجولى، ليلي 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 مرباح، 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

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 المواطنة 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 وممارستها، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتجسد ذلك من خلال بعد تفويض السلطة وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وأوصت بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين ببلدية ورقلة بتفويض السلطة للموظفين بمنحهم بعض الصلاحيات وحققهم في اتخاذ القرارات.

دراسة (2019) Bell: 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 المسحي 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

تعريف القيادة التشاركية:

تُعرف القيادة التشاركية أنها مشاركة المدير فريق العمل في صنع القرارات مشاركة فعلية، كما يشاركونهم حل المشكلات التي تواجههم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم مما سيسهم في زيادة الإنتاجية وشعورهم بالانتماء (المحمادي، 2015: 8).

وتعرف أيضًا 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 ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين (نقلا، 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 المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار (معمر، 2019: 144).

كما تعرف القيادة التشاركية أنها الاعتماد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشباعه لرغباتهم والتعاون معهم لحل المشكلات واشتراكهم في

الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (244) فردًا، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة بين أخلاقيات العمل الإداري وتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الخدمة المدنية، ووجود علاقة بين علاقة الموظف بواجبه الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي. دراسة المعمر (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 تأثيرًا 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 تنطلق 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 مرؤوسيه 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).

بعض المهام القيادية واتخاذ القرارات وتفويض السلطة (الزغبى والبطاينة، 2014: 59).

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

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

- وأشار أبو غالي (2021: 16-17) إلى أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في الآتي:
- 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 الجوانب 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 عمومًا، وفي قطاع الاتصالات اليمنية خصوصًا.

وتعرف القيادة التشاركية إجرائيًا 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.

4-أهداف القيادة التشاركية:

تعددت أهداف القيادة التشاركية طبقًا لتعدد آراء الباحثين وأفكارهم، وتتحدد أهداف القيادة التشاركية في الآتي (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،

3-أهمية القيادة التشاركية:

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

2- الأداء المؤسسي:

يحظى مفهوم الأداء المؤسسي بأهمية كبيرة لدى المؤسسات وينال اهتمامًا متزايدًا 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 اتساعًا ليشمل جوانب أخرى تتعلق بالعملاء والموظفين والمجتمع وغيرهم، وأصبحت هذه الجوانب معيارًا 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.

يتبين أن الأداء المؤسسي يُعد مفهومًا جوهريًا 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 اللازمة لتحقيقها، ومنهم من يرى أن الأداء المؤسسي هو منظومة كاملة لتتاج 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 المواهب 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 ومقترحاتهم 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.

تعريف الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي أنه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، 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 طبقًا لمعايير الجودة الشاملة (Modell, 2019, 429).

كما يعرف أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات تتفق 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 النتيجة النهائية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها أي مؤسسة على مدخلاتها للوصول إلى المخرجات المطلوبة، أو هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (حاتمة 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 وفاعلية، والقدرة على التكيف، والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية على المستوى الفردي والوظيفي والكلي.

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 للمستفيدين؛ لذلك أصبح التميز أحد الأهداف التي حققها الكثيرون، وتسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية متسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في الجامعات بذل جهود مكثفة من أجل المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (حاتمة، 2019: 232).

ويشير توفيق (2010: 53) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تتمثل 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 يساهم 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 والمستقبلي.
- أنه وسيلة لكشف الخلل الفعلي ومقداره.

- 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 بيئة 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 تُركّز 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 الموقفي والمدخل السلوكي، حيث تقوم نظرية القيادة التشاركية على قيام القائد بمناقشة المشكلات مع مرؤوسيه 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 (الحري، 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 التماسك بينهم، وبذلك

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 يتفاعلون 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 التوقيات 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 عالٍ وتحسن مستمر للأداء، والرابع قيادة تشاركية تقوم على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات واستشارتهم

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

وأما نظرية الموارد، فقد أعطت الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي الذي يُعتبر 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- بُعد المشاركة في صنع القرار:

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

2- بُعد 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 مستواه المناسب (الحري، 2008: 78).

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

3- بُعد العلاقات الإنسانية:

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

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

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

4- بُعد 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 إجرائيًا أنه عملية التنبؤ التي تقوم بها القيادة في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل، وشركة تيلمين، لتحقيق أهدافها بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل، وتخصيص 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.

جدول (1): أبعاد القيادة التشاركية:

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

أبعاد الأداء المؤسسي:

3- بُعد 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، والسعي إلى معالجة أي انحراف بأقصى سرعة (أبو عون، 2017: 31).

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

4- بُعد جودة الخدمة:

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

وتعرف جودة الخدمة إجرائيًا أنها تقديم الخدمة للعميل بسرعة وبدقة وبدون أخطاء، وتتضح من خلال حرص الموظفين على السرعة والدقة في إنجاز العمل للعملاء.

1- بُعد الأداء الإداري:

يعرف أنه مجموع الأداء الإداري للموظفين في الوحدة الإدارية (أبو سمرة، 2015: 41). ويعرف أيضًا أنه حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين (أبو غالي، 2016: 28).

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

2- بُعد الأداء الوظيفي:

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

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا أنه مجموعة المعايير والمؤشرات التي تعبر عن تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل، وشركة تيلمين، 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 الثانوية:

شملت المصادر الثانوية للدراسة الكتب والمقالات والبحوث والرسائل والأطروحات، إضافة إلى المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت، وكل ذلك أسهم في تغطية الجانب النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة:

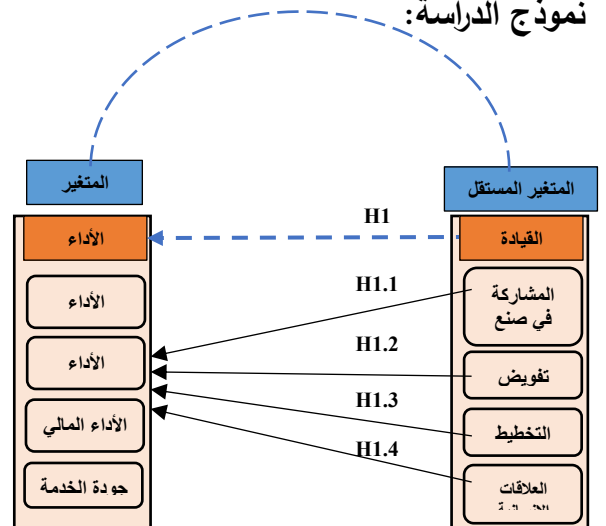
تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الوظائف القيادية في ثلاث جهات تابعة لقطاع الاتصالات في المراكز الرئيسية بأمانة العاصمة، وقد جرى استهداف الوظائف (مدير تنفيذي، نائب مدير تنفيذي أو نائب رئيس قطاع، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) كونهم المعنيين بموضوع القيادة التشاركية، وبلغ عددهم (404) أفراد موزعين على 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:

أبعاد الأداء المؤسسي	الأداء الإداري	الأداء الوظيفي	الأداء المالي	جودة الخدمة
(الصايد، 2022)	√			√
(هلال، 2021)		√	√	√
(صويص، 2021)	√	√		√
(شيخان، 2020)	√	√	√	√
(نصاري، 2019)	√	√	√	√
(المعمري، 2018)	√	√		
(عبد الرحمن، 2018)	√		√	√

نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة المعرفي.

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

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

عينة الدراسة:

وُاستُخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية غير النسبية للقياس الكمي لرأي عينة الدراسة، ورجوعاً إلى جدول كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، حُدد 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 هي جزء فرعي من مجتمع الدراسة، وتتكون من بعض الأفراد الذين اختيروا من مجتمع الدراسة على وفق مجموعة من الخطوات والإجراءات من أجل الحصول على استنتاجات دقيقة وذات علاقة بمجتمع الدراسة (المغربي، 2022: 21).

جدول (4): عينة الدراسة:

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

أداة جمع البيانات:

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

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:

حُللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لوصف فقرات الاستبانة، ويعد 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 ثلاث 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.

والنظير لكي تناسب 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 التشاركية 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 تيليم
62	شركة يمن موبايل

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 ثلاث مجموعات من الأساليب الإحصائية، وهي التكرارات، ومقاييس النزعة المركزية أو المتوسطات، ومقاييس التشتت (العريفي، 2020: 223).

أداة الدراسة:

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

وفي إطار هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيس 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 ملائمة لتحقيق هدف هذه الدراسة، كما تعكس محاور الاستبانة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وقد أعدّ 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 يتناسب مع طبيعة نشاط الشركات محل الدراسة.

مقياس أداة الدراسة:

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

معين من خلال قياس مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على سؤال أو بيان معين، وهناك عدة أنواع المقياس 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 ومصادقية إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات جميع الأبعاد، فهو مقياس شائع الاستخدام لسهولة ووضوح دلالاته، حيث يدل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على الموثوقية الداخلية والارتباط الإيجابي لبيئة أسئلة الاستبانة (Bougie & Sekrana, 2016: 289)، ويتراوح 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 تناقشها الاستبانة، ولذلك يُعد معيارًا للتأكد من أن رأي العينة منسجم، ويمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة وتعميمها على مجتمع الدراسة (Taber, 2018: 1278)، والجدول (6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

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

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

مصادقيتها مرتفعة جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها وتعميمها 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، وانتمائها للمجال الذي تنتمي إليه، ثم اقتراح التعديلات اللازمة من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومن ثم أُجريت التعديلات اللازمة بما يضمن وضوح الاستبانة لتصبح 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 (0.960) و(0.927) بدرجة مصادقية تراوحت بين (0.980) و(0.963)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور القيادة التشاركية (0.944) بدرجة مصادقية بلغت (0.972)، كما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) عالية جدًا لكل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تراوحت بين (0.954) و(0.909) بدرجة مصادقية تراوحت بين (0.977) و(0.953)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور الأداء المؤسسي (0.935) بدرجة مصادقية بلغت (0.967).

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

الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة:

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

يقصد بالصدق البنائي ارتباط الأبعاد مع بعضها
بعضاً وارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وقد تحقق

جدول (7): الثبات والصدق لأداة الدراسة:				
المتغيرات الرئيسية	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		0.940	0.970	

من التباين، كما أنه يدل على أن نسبة البواقي قليلة،
وليس لها أثر كبير في تفسير تباين المتغير.
التحليل الإحصائي واختبار 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	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	190	92.2%
	أنثى	16	7.8%
العمر	أقل من 30 سنة	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%)

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

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 كوادراً مؤهلاً، ويعود ذلك إلى أن أغلب قطاع الاتصالات تشترط المؤهل الجامعي لشغل الوظائف التي استهدفتها الدراسة، وأن هناك اهتماماً بالتأهيل العلمي للدراسات العليا.

وأما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فيتضح أن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى الوظيفي "رئيس قسم" حصلوا على نسبة (69.9%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى الوظيفي "مدير إدارة" حصلوا على نسبة (24.8%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى الوظيفي "مدير عام" حصلوا على نسبة (3.4%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى الوظيفي "نائب مدير عام" حصلوا على نسبة (1.5%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى 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 طبيعي 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

ينتضح 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 تنفيذها 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 "أكثر من 50 سنة" 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 المنظمة:

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 سنوات خبرتهم "من 10 إلى 15 سنة" حصلوا على نسبة (17.5%)، وأن الأفراد الذين سنوات 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 المنظمة:

النسبة	التكرار	الشركة	عمر الشركة
56.3%	116	المؤسسة العامة للاتصالات	أكثر من 25 سنة (قطاع عام)
13.6%	28	شركة تيليم	أكثر من 25 سنة (قطاع عام)
30.1%	62	شركة يمن موبايل	أقل من 25 سنة (قطاع خاص)
100%	206		الإجمالي
النسبة	التكرار	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 تيليم	أقل من (500) موظف (صغيرة)
100%	206		الإجمالي

ملكيتها للقطاع الخاص، وأما نسبة أفراد شركة تيليم 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، حُللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (9) أن نسبة أفراد المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية 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 و 1000) 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:

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

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 مقترحات 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

عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، في حين أن الفقرة رقم (1) التي تنص على ما يلي: "يملك العاملون في المؤسسة أو الشركة الصلاحيات الكافية التي تمكنهم 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).

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

البعد الثاني: تفويض السلطة:

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

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمامًا مرتفعًا نوعًا ما ببُعد المشاركة في صنع القرار في قطاع الاتصالات اليمنية، ويُعزى ذلك إلى أن القيادات التشاركية في قطاع الاتصالات محل الدراسة تولي اهتمامًا بالمشاركة في صنع القرار وتدرك أهميتها، لكن مستوى المشاركة ما زال أقل مما يجب، وعليه يتوجب على قيادة قطاع الاتصالات اليمنية أن تهتم بهذا الجانب اهتمامًا كبيرًا للوصول إلى مستوى مرتفع جدًا

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

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

لتفويض 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 تفويض السلطة جاء مرتفعًا نوعًا ما، بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (1.448) وأهمية نسبية (67.9%)، ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة قطاع الاتصالات تدرك أهمية تفويض السلطة بمستوى مرتفع نوعًا ما؛ لما

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

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

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً نوعاً ما ببعث تفويض السلطة بمستوى (مرتفع نوعاً ما) في قطاع الاتصالات اليمنية، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، ولذلك ينبغي أن تدرك قيادة قطاع الاتصالات بأن تفويض 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، ويسهم في تحسين نوعية الاتصال بين الموظفين والإدارة، وزيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة.

البعد الثالث: التخطيط:

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

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

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

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

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

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: "تعد المؤسسة أو الشركة خطة سنوية مزمدة 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).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً نوعاً ما بالتخطيط 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، حُلَّت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد وذلك على النحو الآتي:

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

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

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

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

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 الأجواء 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).

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بالعلاقات الإنسانية في قيادة قطاع الاتصالات، ويعزى ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية تتأثر بالتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد؛ إذ تنعكس على مشاعره وردود فعله، ويتطلب من قيادة قطاع الاتصالات العمل على كسب ثقة العاملين من خلال تحسين العلاقة بهم، ورفع مستوى الروح والولاء لديهم، وكسر الحواجز النفسية 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 بُعد الأداء الإداري، حُلَّت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

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

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

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 بعدالة"، 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

(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 بعدالة، 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، حُللت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

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

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

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

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما ببُعد الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات اليمنية، ولكنه ليس بالشكل المطلوب، ولذلك ينبغي أن تترك 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، حُلّت 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: "يلتزم 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:

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

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

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

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: "يحرص جميع العاملين على تخفيض نفقات المستلزمات الإدارية"، جاءت في المرتبة الخامسة

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، ويُعزى ذلك إلى اهتمام قيادة إدارة قطاع الاتصالات بتحقيق توقعات المساهمين، وتعزيز القدرة المالية للقطاع.

البعد الرابع: جودة الخدمة:

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

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

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

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

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

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: "يملك جميع العاملين إمكانيات عالية تمكنهم 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

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، ويُعزى 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 التشاركية:

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

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

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

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

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

أبعاد الأداء المؤسسي:

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

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

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

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

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

اختبار الفرضية الرئيسة:

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

لاختبار 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 وفعالية، فتحسين جودة الخدمة للعميل بسرعة وبدقة وبدون أخطاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة والارتقاء بها من جيد إلى ما هو أفضل دون الاكتفاء بمستوى معين من الأداء.

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

المؤشرات	قيم المطابقة المثالية	قيم المطابقة المقبولة	قيم مؤشرات المقياس
مربع كاي المعياري (CMIN/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 الطبيعي (NFI)	> 0.95	0 to 1	.708
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	≤ 0.05	0.05 to 0.08	.098

اختبار الفرضية الرئيسة:

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 (CMIN/df)، و(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:

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

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 ودقته التنبؤية 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 تحييد 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، تفويض السلطة،

التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية". وبناءً عليه، يمكن القول بأن السؤال الرئيس الرابع في هذه الدراسة الذي ينص على ما يلي: ما دور القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ قد أجيب عنه، كما أن 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".

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

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

تفويض السلطة -> الأداء المؤسسي	-0.039	0.089	-0.395	0.694
التخطيط -> الأداء المؤسسي	0.267	0.074	3.549	0.000
العلاقات الإنسانية -> الأداء المؤسسي	0.417	0.057	5.516	0.000

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 (-0.395)، 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 التخطيط بدرجة واحدة

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 ينص على ما يلي: "ما دور بعد المشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ قد أجيب عنه، 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.

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

إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبُعد 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 العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية".

تحقيق الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمنية.

الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الدراسة خرج بالاستنتاجات الآتية:

1. أن مستوى تحقق القيادة التشاركية في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، 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 والتفاني في العمل.

2. أن مستوى تحقق أبعاد القيادة التشاركية كان مرتفعاً نوعاً ما في جميع الأبعاد، حيث جاء بُعد التخطيط في المرتبة الأولى، وجاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية، وجاء بُعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة، وجاء بُعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة.

3. أن الاهتمام ببُعد المشاركة في صنع القرار في قطاع الاتصالات اليمنية يتيح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما أن إعطاءهم الصلاحيات الكافية تمكنهم 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 والتفاني في العمل بين العاملين.
4. أن الاهتمام ببُعد تفويض السلطة في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى الذي يفترض أن يكون، وهذا مؤشر على وجود قصور في الاهتمام بتفويض السلطة الذي يمثل أهمية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي، ومرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحولات المحيطة بها، وتعزيز الثقة بين الفريق.
5. أن الاهتمام ببُعد 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 ببُعد 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.
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 الاكتفاء بمستوى معين من الأداء.
8. أن مستوى واقع أبعاد الأداء المؤسسي كان مرتفعاً نوعاً ما، لكنه ليس بالمستوى المطلوب، حيث جاء بُعد الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى، وجاء بُعد جودة الخدمة في المرتبة الثانية، وجاء بُعد الأداء المالي في المرتبة الثالثة، وجاء بُعد 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 يُعزز قدرة القطاع على أداء مهامه في الوقت المناسب والدقة العالية.
10. أن مستوى الاهتمام ببُعد 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 رضاهم.
11. أن مستوى الاهتمام بالأداء المالي في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، وهذا مؤشر على وجود قصور

في الاهتمام بالأداء المالي الذي يُمثل أهمية كبيرة ويلعب دورًا أساسيًا في تسيير العمليات المالية، بما يلبي 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 دورًا كبيرًا في رفع مستوى الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات.

التوصيات:

تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

- 1- زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية صنع القرار.
- 2- إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين، 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.

2- إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين، 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 الفرعي. (2022). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة التبغ للتبغ وللتموين 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 الجامعة، 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 بصنعاء.

- [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**، ط2. 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] الصايدي، بشرى 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] صويص، محمد إبراهيم والقبح، 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، ألفت 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 بني سويف، ج1، (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 الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] الحريري، رافدة عمر. (2010). **القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، ط1. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- [10] خضير، كاظم حمود والفريجات، موسى سلامة واللوزي، أنعام. (2009). **السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة**. إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- [11] الدجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية النظامية. (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] الرشيدة، 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). الإدارة 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] المعمري، 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] الرفاعي، محمد حسين. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. بحث مكمل لدرجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- [32] مخلوفي، ميلودة ومنديل، أسماء. (2020). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي، مرياح، ورقلة، الجزائر.
- [33] معمري، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة. (أطروحة دكتوراه)،
- والأداء 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] الحسنوي، 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 ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- [23] العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [24] العزاني، ماري محمد علي. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري في شركة يمن موبايل للهاتف النقال. (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [25] علوان، فراس حسين. (2016). دور القيادة الموقفية 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، يسرى وكودية، ليلي. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- [1] Akpoviro, 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] المفرج، أماني تركي. (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] نصاري، يحيى علي ناجي. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيلمين. (رسالة ماجستير)، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

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