



دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن

## The role of transformational leadership in achieving outstanding performance: field study on the communications sector in Yemen

**Ebrahim Taher Ali Ghanem**

*Researcher -Department of Business Administration Center  
Sana'a University -Yemen*

**إبراهيم ظاهر علي غانم**

باحث- مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**Sinan Ghaleb Al-Marhadi**

*Researcher -Department of Business Administration Center  
Sana'a University -Yemen*

**سنان غالب المرهضي**

باحث- مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**الملخص:**

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) في تحقيق الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتحدد مجتمع الدراسة بـ(452) من القيادات الإدارية في ثلاث شركات في قطاع الاتصالات، تم توزيع عدد (325) استبانة بطريقة عشوائية طبقية غير نسبية، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية لقطاع الاتصالات في اليمن من وجهة نظر العاملين إجمالاً كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.786)، وبنسبة (74%)، مستوى توفر أبعاد الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن من وجهة نظر العاملين إجمالاً، كان مرتفعاً؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.61) بانحراف معياري (0.724) وبنسبة (72.4%)، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً دالاً احصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) على الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الأداء المتميز.

**Abstract:**

The present study aims to determine the role of transformational leadership in its dimensions (ideal impact, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations, empowerment) in achieving the outstanding performance of the telecommunications sector in Yemen.

The researchers adopted the descriptive analytical approach, and to collect field data, the questionnaire tool was used, and the study population was determined by (452) administrative leaders in three companies in the telecommunications sector. (325) questionnaires were distributed in a non-relativistic stratified random manner, and after conducting the analysis of the data, the study reached the following results:

The level of availability of dimensions of transformational leadership for the telecommunications sector in Yemen from the point of view of workers in general was high, with an arithmetic mean of (3.70) with a standard deviation of (0.786) at a rate of (74%). The level of availability of dimensions of outstanding performance for the telecommunications sector in Yemen from the point of view of workers in general was high, with an arithmetic mean of (3.61) with a standard deviation of (0.724) at a rate of (72.4%). The results of the study also showed that there is a statistically significant impact of transformational leadership in its dimensions (ideal impact, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations, empowerment) on the outstanding performance of the telecommunications sector in Yemen.

**Keywords** Transformational leadership, outstanding performance

**المقدمة:**

والاستمرار والتميز في عالم المنافسة. ومن المنظمات التي تواجه التحديات قطاع الاتصالات في اليمن؛ إذ يؤدي- هذا القطاع- دوراً مهماً وكبيراً في دعم الاقتصاد الوطني والمساهمة في تحقيق التنمية

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات سواء كانت منظمات خاصة أو عامة، أدت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء

التحديات والمتغيرات، ونظرًا للدور المهم الذي تؤديه القيادة التحويلية، باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على دعم التغيير ومواجهة المنافسة والوصول إلى التميز في الأداء، فإن هذه الدراسة ستركز على دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية.

#### مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع الاتصالات في اليمن العديد من التحديات والعقبات نتيجة التقدم التكنولوجي والرقمي المتسارع، حيث تتصف بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر بالميزة التنافسية بين المنظمات، مما جعل الكثير من المنظمات تهتم بصورة كبيرة بتحقيق التميز في الأداء وزيادة قدرتها التنافسية لضمان البقاء والاستمرار.

ففي ظل هذه التحديات أصبح من الضرورة على قطاع الاتصالات تبني أساليب إدارية جديدة، ومنها أسلوب القيادة التحويلية لما لها من أهمية في تحقيق التغيير المطلوب لبلوغ مراتب التفوق والتميز في الأداء على المنافسين.

وقد أظهر تقرير مؤشرات الأداء السنوي للعام 2021م للقطاع، أن مستوى الأداء لم يكن بالشكل المطلوب، كما أشارت الدراسات التي أجريت في قطاع الاتصالات اليمني كدراسة (غانم، 2021) (الفيل، 2021) إلى أن هناك ضعفًا في مستوى الأداء.

وأشارت دراسة (غازي، 2022) إلى أن الأداء المتميز غاية تسعى إليها كل المنظمات التي تهدف إلى البقاء في ظل ما يشهده سوق الأعمال المحلي والدولي، من قوى تنافسية وصراع على البقاء خاصة في ظل المتغيرات المتنامية التي أفرزتها العولمة.

المستدامة، إضافة إلى دوره الرئيس في تقديم خدمات الاتصالات والتحول الرقمي، فقطاع الاتصالات يواجه العديد من التحديات والمتغيرات، والتي منها (بروز ظاهرة العولمة، تنامي احتياجات الزبائن وتنوعها، التطور التكنولوجي المتسارع، المنافسة الشديدة...).

وقد أدت التحديات والتطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات الحديثة إلى ظهور نموذج القيادة التحويلية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وقد اقترحه عدد من أبرز باحثي القيادة أمثال (Bass) (Tichy) (and Devanna) (Burns) (Enshey) (Robbins) (بابكر، 2015)؛ إذ أكدوا أن العملية تكون بالتبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وتأثير القائد التحويلي من خلال إحداث عملية التغيير الإيجابية، وما يحمله هذا القائد من إلهام وذكاء وتفكير ورؤى مستقبلية وقدرتها مع التعامل مع الأزمات، والعمل على تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز والتفوق (عباس وعلي، 2016، 81)، فالقيادة التحويلية تدعم التغيير لمواكبة التقدم وتساعد على التحول من أساليب عمل معينة إلى أساليب جديدة.

ويأتي الأداء المتميز في مقدمة أولويات منظمات العصر اليوم؛ إذ يعد الأداء المتميز غاية محورية تسعى نحوها المنظمات سعياً لا مفر منه في ظل ما يشهده سوق الأعمال المحلي والدولي، فلا تستطيع مواجهة حدة المنافسة العالية في السوق سوى المنظمات والمؤسسات ذات الأداء المتميز (غازي، 2022).

الأمر الذي يتطلب بالضرورة أن يتبنى قطاع الاتصالات تطبيق أساليب إدارية حديثة لمواجهة تلك

كالمُنظّمات التي تُحوّل الطرق التقليدية التي تقود لتحدي التغيير المنشود، وهذه هي العملية التحويلية التي تقود إلى النظرية التحويلية، وعلى هذا الأساس يحدد BURNS نوعين للقيادة الإدارية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية)، فالقيادة التبادلية تتطلب علاقة متبادلة بين القادة والمرؤوسين، في حين أن القيادة التحويلية تُحدد على أساس التغيير في قيم ومعتقدات القائد واحتياجات المرؤوسين. وقد استنتج Bass على أساس نتائج بحثه أنه في العديد من المواقف (كالاستجابة للإدارة بالاستثناء) تكون القيادة التبادلية بمثابة وصفة طبية للتوسط في الجودة، وأن القيادة التحويلية تقود إلى الأداء المتميز في المنظمات المواجهة لطلبات التجديد والتغيير (الصرن، 2004، 263). كذلك نظرية البحث عن التفوق، والتي تعدّ من أهم النظريات التي تبحث في المنظمات الهادفة للوصول إلى التميز في أدائها، والتي توصل إليها Waterman & Peters بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابهما (البحث عن التفوق)، حيث حددا مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة (الصرن، 2004، 403).

#### أبعاد القيادة التحويلية:

بعد مراجعة الدراسات السابقة والمفاهيم ذات العلاقة بالقيادة التحويلية تمّ تحديد أبعاد القيادة التحويلية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) أبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية					
الباحث والسنة					
التمكين	التحفيز الملهم	التأثير المثالي	الاعتبارية الفردية	الاستشارة الفكرية	قائد (2022)
*	*	*	*	*	باشا (2020)
*	*	*	*	*	العزاني (2018)

ومن خلال قيام الباحثين بمراجعة العديد من الدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية) التي تناولت القيادة التحويلية والأداء المتميز في المنظمات بشكل عام، وفي مؤسسات وشركات الاتصالات على وجه الخصوص، توصل الباحثان إلى أنّ هناك فجوةً بحثيةً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

وبناءً على ذلك يمكن إيضاح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات في اليمن؟
  - ما مستوى الأداء المتميز من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات في اليمن؟
- أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات في اليمن.
- معرفة مستوى الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن.
- معرفة دور القيادة التحويلية على الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن.

#### النظريات المفسرة للنموذج:

استندت الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية؛ حيث تُشير نظرية القيادة التحويلية إلى أن الخصائص الكارزمية للقادة يمكن أن تصبح مهمة جداً

أبعاد القيادة التحويلية					
الباحث والسنة					
التمكين	التحفيز الملهم	التأثير المثالي	الاعتبارية الفردية	الاستشارة الفكرية	الرقب (2017)
	*	*	*	*	شايب (2020)
*	*	*	*	*	الأخضر (2019)
	*	*	*	*	سعد (2020)
	*	*	*	*	العتيبي (2019)
	*	*	*	*	الغمس (2015)

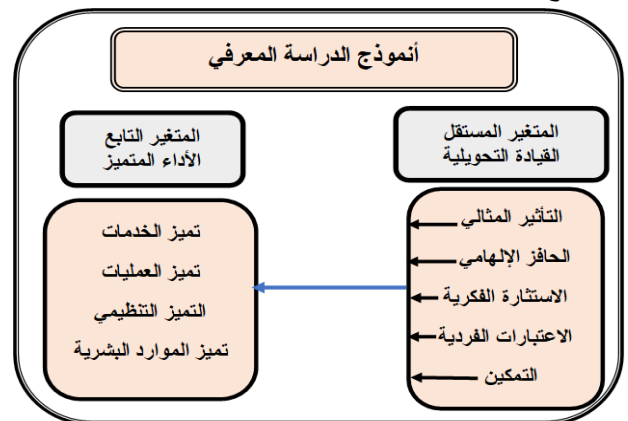
### أبعاد الأداء المتميز:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم النظرية ذات العلاقة سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة الحالية إلى بناء توافق في الآراء بناءً على الدراسات السابقة، وطبيعة أهداف قطاع الاتصالات

المرتبطة بتلك الأبعاد، مما وجب على الباحثين تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء المتميز، لتقديم صورة حقيقية عن القطاع، فحدّد الباحثان الأبعاد المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء المتميز والجدول رقم (2) يوضح ذلك: جدول رقم (2) أبعاد الأداء المتميز

أبعاد الأداء المتميز					
الباحث والعام					
الموارد البشرية	البعد التنظيمي والإداري	البعد المالي	جودة الخدمة	العمليات	غانم (2017)
		*		*	عطا (2017)
	*		*	*	الهاشمي (2021)
*			*		المفرج (2021)
	*				حجازي (2021)
			*	*	الدجني (2021)
*	*				ناصر وديلملي (2021)
*			*		عبدالبصير (2021)
*					ليلي وآخرون (2018)
					روابية وكوثر (2016)
*	*				سعيدة ومراد (2018)
	*		*	*	العبيدي (2017)

### أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة المعرفي

### فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهدافها، وبعد الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة ذات الصلة، تم تحديد علاقة الربط بين متغيرات الدراسة والفرضيات، والتي سيتم اختبارها والتأكد من صحتها من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة. الفرضية الرئيسية: يوجد دور إيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد للتأثير المثالي دور إيجابي في الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن.
- يوجد للحافز الإلهامي دور إيجابي في الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن.
- يوجد للاعتبارات الفردية دور إيجابي في الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن.
- يوجد للاستثارة الفكرية دور إيجابي في الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن.
- يوجد للتمكين دور إيجابي في الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن.

**الأهمية النظرية والعملية للدراسة:**

- 1- ستساهم هذه الدراسة في بناء نموذج مفاهيمي يفسر العلاقة النظرية بين القيادة التحولية والأداء المتميز.
- 2- ستكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً إلى جانب المراجع الأخرى للباحثين المهتمين في دراسة القيادة التحولية والأداء المتميز.
- 3- نتائج الدراسة يمكن أن تساعد القيادات في قطاع الاتصالات في اليمن، على وضع خطط وبرامج تدريبية، تكفل تبني ونشر ثقافة تسهم في بيان أهمية تبني هذا النمط من القيادة في سبيل تحقيق تحسين الأداء وتطويره، والوصول إلى مستوى الأداء المتميز.
- 4- نتائج الدراسة ستسهم في تقديم توصيات ومقترحات للتركيز على تبني أسلوب القيادة التحولية لتحقيق الأداء المتميز في قطاع الاتصالات.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:**

ركزت الدراسة على معرفة دور القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) في الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال العمليات، التميز في مجال الخدمات، التميز في المجال التنظيمي، تميز الموارد البشرية) في قطاع الاتصالات في اليمن.

**الحدود الزمانية والمكانية:**

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

**الحدود البشرية:**

- القيادات الإدارية في (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيلمين) في المراكز الرئيسية.

**الدراسات السابقة:**

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحولية):

- دراسة قائد (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحولية في الإبداع المنظمي من خلال التعلم المنظمي، وأيضاً معرفة مستوى ممارسة القيادة التحولية والمتحقق من الإبداع المنظمي، ومستوى التعلم التنظيمي في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية لعدد (9) شركات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (330) مفردة.

الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك علاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، وكانت بدرجة متوسطة. دراسة (العبيدي، 2017)، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمديرين في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينة من مديري شركات الاتصالات العراقية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، والتي بلغت 110 مدير. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القدرات والأداء المتميز.

دراسة (Farid & Nadeen, 2013)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة جدارا في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة حصر شامل بلغت 450 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التميز المؤسسي للجامعة والثقافة التنظيمية.

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع:**

دراسة الأخضر (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، لعينة حصصية نسبية بلغت (173) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود اهتمام في كل من القيادة التحويلية والتعلم المنظمي.

- دراسة سعد (2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تجريبية أجريت على أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعينة دراسة قصدية بلغت (177) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان.

- دراسة (Afrizal & Akhid, 2021)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الإداري لحكومة قرية ريجنسي، وكذلك معرفة الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة بلغت (102) مشارك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن أسلوب القيادة التحويلية أثر في الأداء الإداري لحكومة القرية، وأنه لا يوجد دور وسيط للتحفيز في العلاقة بين القيادة والأداء الإداري.

**ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الأداء المتميز):**

دراسة (الخشاب، 2020)، هدفت الدراسة إلى قياس الأداء المتميز بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء ثقافة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة دراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (400) عضو من أعضاء

تناولت متغيرات الدراسة في بيئة اتصالات وبالخصوص في البيئة اليمنية، وتأتي أهمية الدراسة من خلال تناسب بيئة البحث اليمنية مع الأداء المتميز لقطاع الاتصالات نظرًا لما يمر به قطاع الاتصالات من تحديات وتطورات متسارعة في مجال الاتصالات، والذي يلزم على القطاع مواجهة تلك التحديات. ومن ثمَّ فإنَّ الفجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وفجوة مكانية؛ إذ إنه لم يجرِ تناول القيادة التحولية مع الأداء المتميز خصوصًا في شركات الاتصالات اليمنية.

### الإطار النظري

#### القيادة التحولية:

عرّف (الأخضر، 2019، صفحة 58) القيادة التحولية بأنها تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث تعمل على استثارة التابعين، وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية. وعرّف (الطاهر، 2019، صفحة 8) القيادة التحولية بأنها التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

كذلك عرفها (مشي، 2018، صفحة 10) بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المنظمة من أجل رفع أداء العاملين وقناعاتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهام المطلوب إنجازها، مع الالتزام بالأخلاقيات. وعرفها (الهوري، 2006، صفحة 75) بأنها القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية.

الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفكرية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة ضيف وعله (2018)، هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للقيادة التحولية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لعينة دراسة بلغت (60) مفردة من أصل (540)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة الغمس (2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة دراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (149) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحولية والتميز المؤسسي.

دراسة (Afrizal & Akhid, 2021)، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة التحولية على الأداء الإداري لحكومة قرية ريجنسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة دراسة بلغت (102) مشارك. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن أسلوب القيادة التحولية أثر في الأداء الإداري لحكومة القرية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة، مؤسسات تعليمية واقتصادية وغيرها باستثناء دراسة العبيدي، والتي تناولت المتغير التابع فقط في بيئة اتصالات، ولكن لا توجد دراسة



وعرّف (Pakwihok , 2010, p. 32) الأداء المتميز بأنه الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين ومع المنظمات ذات المجال نفسه، وأن استدامة الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على المحافظة على أدائها المتميز لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات.

وعرّف (ابو النصر، 2008، 71) الأداء المتميز بأنه الأداء الذي يسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد.

**وعرفته الدراسة الحالية** بأنه التفوق والتفرد في الأداء لقطاع الاتصالات في اليمن مقارنة بالمنافسين، من خلال الممارسات والخدمات التي يتم تقديمها، والذي يأتي من خلال تبني مفاهيم واستراتيجيات إدارية مبنية على التركيز على تطوير العمليات والتحسين المستمر والأداء الكفاء والفعال، وجودة الخدمات والتركيز على العملاء والسوق، وذلك من خلال قيادة فاعلة تتبنى ثقافة تنظيمية رشيدة تركز على الإبداع والابتكار وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم.

### منهجية الدراسة:

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

### مصادر جمع المعلومات:

#### المصادر الأولية:

اعتمدت المصادر الأولية على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة.

وعرفها (Xirasagar, 2008, p. 640) بأنها الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والإنجاز، وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم.

وعرفها (Jandaghi , Matin , & Farjami 2009, p. 273) بأنها قدرة القائد على تطوير المنظمات وتوليد أفكار جديدة، من خلال تحفيز المديرين والموظفين وأعضاء المنظمات لإحداث تغييرات جذرية، وتحقيق مستوى أداء عالٍ.

**وعرفتها الدراسة بانها:** القيادة التي تتسم بمجموعة من السلوكيات الأخلاقية والإبداعية وتسعى دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر عن طريق تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتحويل اهتماماتهم الشخصية لمستوى أعلى من القضايا الرئيسية للمنظمة، وتتميز بالكاريزما والرؤية المستقبلية، والقدرة على إلهام الأفراد وإثارة حماسهم ودافعيتهم، وتحفيزهم وتمكينهم من تحقيق مستوى أداء أعلى مما هو متوقع منهم.

### الأداء المتميز:

عرّف (Wheelen & Hanger , 2012, p. 380) الأداء المتميز بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة.

وعرّف (Sikyr , 2013, p. 43) الأداء المتميز بأنه بلوغ الأفراد العاملين للأداء المطلوب ومساهماتهم في تحقيق الأداء المتميز، والوصول إلى قدرة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال قدرة المنظمة على كسب العملاء وتلبية رغباتهم والحفاظ عليهم، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق النتائج المتوقعة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية.

**المصادر الثانوية:**

شملت المصادر الثانوية للدراسة الكتب والمقالات والبحوث والرسائل والأطروحات، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت، وكل ذلك تم الاستفادة منه في تغطية الجانب النظري للدراسة.

**مجتمع الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في ثلاث جهات تابعة لقطاع الاتصالات في المراكز الرئيسية بأمانة العاصمة، وقد جرى استهداف الوظائف (رئيس قسم، مدير إدارة، مدير عام، رئيس قطاع، مساعد مدير تنفيذي، مدير تنفيذي)، لكونهم المعنيين بموضوع القيادة التحويلية.

**عينة الدراسة:**

استُخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية غير النسبية للقياس الكمي لرأي عينة الدراسة، ورجوعاً إلى جدول كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan) (حيث تم تحديد حجم العينة بـ(210) مفردة، وهي النسبة الأقل التي يمكن قبولها، وقد عملت الدراسة على زيادة حجم العينة بهدف توفير تمثيل أعلى لخصائص المجتمع؛ ولذا يكون التعميم أصدق للنتائج التي تم التوصل إليها، حيث تم توزيع (325) استبانة.

**أداة جمع البيانات:**

اعتمدت الدراسة على استبانة صمّمها الباحثان بالاعتماد على العديد من المصادر، حيث تم مراجعة الأدب النظري المرتبط ب(القيادة التحويلية-الأداء المتميز)، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وأُخضعت للتعديل والتحسين والتطوير؛ لكي تناسب موضوع الدراسة، تكونت

الاستبانة من جزأين: **الجزء الأول:** متغيرات تتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من (جهة العمل، النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). **الجزء الثاني:** يتضمن المتغير المستقل، والمتمثل في القيادة التحويلية، ويحوي (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، والأداء المتميز ويحوي (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. وقد وُزعت (325) استبانة، استرد منها (308) استبانة، استبعد منها (21) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، من حيث النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وتم تحليل (287) استبانة.

**جدول رقم (3) مجتمع الدراسة**

العدد	اسم الجهة
304	المؤسسة العامة للاتصالات
81	شركة تيلمين
67	شركة يمن موبايل

**التحليل الإحصائي:**

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (AMOS) (SPSS) النسخة 28.

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

واستخدمت الدراسة الأساليب الاستدلالية التالية: (معامل ألفا كرومباخ، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، تحليل المسار).

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

## صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

بعد بناء الاستبانة، عرضها الباحثان على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية، حيث طلب الباحثان منهم إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات، ومدى سلامتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي

وردت فيه، ثم إبداء الرأي فيما يروونه مناسبًا من تعديل، أو حذف، أو إضافة، وجرى العمل بالملاحظات التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

## الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة:

جدول رقم (4) الثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.872	0.888	0.859
	الحافز الإلهامي	0.880		
	الاستشارة الفكرية	0.865		
	الاعتبارات الفردية	0.895		
	التمكين	0.865		
الأداء المتميز	التميز في الخدمات	0.880	0.897	0.705
	التميز في العمليات	0.800		
	التميز التنظيمي	0.773		
	تميز الموارد البشرية	0.880		
الثبات الكلي		0.854	0.892	

صدق تقارب كبير في أبعاد المتغيرات، وهذا مؤشر أن كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل يفسر أكثر من (50%) من التباين في مؤشراتها، كما أنه يدل أيضًا على أن نسبة البواقي قليلة، وليس لها أثر كبير في تفسير تباين المتغير.

## التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

جدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	النوع الاجتماعي
94.8	272	ذكر
5.2	15	أنثى
100.0	287	الإجمالي
النسبة	العدد	العمر
1.4	4	أقل من 30 سنة
34.8	100	30 – 40 سنة

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم محاور الدراسة كلها تتسم بالثبات؛ إذ بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.854)، وبلغت قيمة الثبات المركب (CR) لجميع المحاور (0.892)، وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، ويرى خبراء الإحصاء أنه كلما كان معامل الثبات تقترب من الواحد الصحيح، زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran, & Bougie, 2019). كما يتضح من الجدول أن القيم التي توضح متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة جاءت على التوالي: القيادة التحويلية (0.858)، الأداء المتميز (0.608)، وهي قيم أكبر من (0.500)، وهو ما يعني أن هناك

30 سنة)، إلى توقف نشاط التوظيف منذ العام 2012م، كذلك مجتمع البحث والمتمثل بالقيادات الإدارية، تبين من خلال الجدول السابق والمتعلق بـ (المؤهل العلمي) الذي يحمله أفراد العينة، حيث اتضح أن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (65.5%)، فيما تمثل ثانياً حملة الدراسات العليا بنسبة (31.7%)، وحلت ثالثاً الفئة الأقل تعليمياً من حملة مؤهل الدبلوم بعد الثانوية بنسبة (2.1%)، وأخيراً حملة شهادة الثانوية العامة بنسبة (0.07%)، من إجمالي أفراد العينة، ويمكن القول: إن الدراسة شملت المؤهلات العليا من المتعلمين، ويعود سبب ارتفاع حاملي مؤهل بكالوريوس ودراسات عليا كون أغلب الوظائف الإشرافية في المؤسسة تتطلب مؤهلاً جامعياً فأعلى، وبالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد تبين أن أغلبية موظفي شركات الاتصالات اليمنية- قيد الدراسة- امتدت سنوات خدمتهم لـ (أكثر من 20 سنة) بنسبة (37.3%)؛ وهذا يرجع لطبيعة مجتمع البحث، والمتمثل بالقيادات الإدارية، وفيما يخص متغير المستوى الوظيفي لأفراد العينة، تبين من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ينتمون لفئة رؤساء أقسام بنسبة (65.9%)، بينما (26.5%) من أفراد العينة مستواهم الوظيفي مديرو إدارات، وحل ثالثاً أفراد العينة من مديري عموم بنسبة بلغت (6.3%)، وحل أخيراً فئة مديري تنفيذيين أو نوابهم بنسبة بلغت (1.4%)، ويمكن تفسير ذلك بزيادة مستوى تمثيل رؤساء الأقسام، نتيجة لطبيعة عددهم مقارنة بالمستويات العليا منهم، ويعود سبب ارتفاع نسبة فئة رئيس قسم، إلى الهيكل التنظيمي الهرمي،

53.3	153	41 - 50 سنة
10.5	30	أكبر من 50 سنة
<b>100.0</b>	<b>287</b>	<b>الإجمالي</b>
<b>النسبة</b>	<b>العدد</b>	<b>المؤهل العلمي</b>
.7	2	ثانوية عامة
2.1	6	دبلوم بعد الثانوية
65.5	188	جامعي
31.7	91	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>287</b>	<b>الإجمالي</b>
<b>النسبة</b>	<b>العدد</b>	<b>سنوات الخدمة</b>
7.7	22	أقل من 10 سنوات
25.1	72	10-15 سنة
30.0	86	16-20 سنة
37.3	107	أكثر من 20 سنة
<b>100.0</b>	<b>287</b>	<b>الإجمالي</b>
<b>النسبة</b>	<b>العدد</b>	<b>المستوى الوظيفي</b>
1.4	4	مدير تنفيذي/ ونائبة
6.3	18	مدير عام
26.5	76	مدير إدارة
65.9	189	رئيس قسم
<b>100.0</b>	<b>287</b>	<b>الإجمالي</b>

تبين من الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة من موظفي قطاع الاتصالات في اليمن كانوا من فئة الذكور بنسبة (94.8%)، فيما كانت نسبة الإناث (5.2%) من إجمالي أفراد العينة، ويمكن القول: إنّ الذكور هم الغالبية في عينة الدراسة، وسبب ارتفاع فئة الذكور يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات الحكومية بشكل عام، وطبيعة عمل المؤسسة بشكل خاص الذي يتطلب عمليات فنية وإنشائية وميدانية، والذي انعكس بدوره على سياسات التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين في المؤسسة منذ فترة طويلة، وتبين أنّ أغلبية أفراد العينة كانت من الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (53.3%)، وأقلهم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (1.4%)، ويعزو الباحثان ارتفاع نسبة الفئة العمرية (41-50) سنة و انخفاض نسبة الفئة العمرية (أقل من

حيث تتسع الوظائف في قاعدة الهيكل ونقل كلما ارتفعنا في قمة الهيكل.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتأثير المثالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يتمتع رئيسك المباشر بمستوى عالٍ من الأخلاق المثالية.	4.08	0.825	%81.6	1	مرتفعة
2	يتصرف رئيسك المباشر بشكل نموذجي يشجع الموظفين لمحاكاته.	3.97	0.723	%79.3	3	مرتفعة
3	يظهر على ملامح رئيسك المباشر علامة الثقة بالنفس.	4.02	0.719	%80.4	2	مرتفعة
4	يمتلك رئيسك المباشر قدرات لإقناع الموظفين برويته للتغيير نحو المستقبل المنشود.	3.86	0.744	%77.2	4	مرتفعة
5	يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إقناع الموظفين لزيادة الدافع للعمل.	3.73	0.914	%74.6	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للتأثير المثالي	3.93	0.785	%78.6		مرتفعة

#### البعد الأول: التأثير المثالي:

يعرض الجدول (6) الإحصاء الوصفي لبعد التأثير المثالي. بينت الدراسة أن هناك ممارسة مرتفعة لبعد التأثير المثالي في قطاع الاتصالات، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (3.93) والانحراف المعياري (0.785) والأهمية النسبية (78.6%)، وهذا يشير إلى أن القيادات التحويلية في قطاع الاتصالات محل الدراسة تُولي اهتمامًا ببعد التأثير المثالي، فهم يتمتعون بثقة بالنفس عالية، ويسعون لغرسها لدى مرؤوسيه، ويتصرفون بشكل نموذجي بما يعمل على تشجيع الموظفين بالاقتراء بهم، فضلا على امتلاكهم قدرات تعزز من مستويات الإقناع لدى موظفيهم، ويسهمون في قيادة التغيير نحو المستقبل المنشود، ويرى الباحثان أن المبحوثين لديهم القناعة الكافية والثقة بقيادتهم بأنه لديهم القدرة الكافية على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وأنهم يتأثرون في الصفات القيادية للقيادة بشكل كبير، ويعتبرونهم قوّة

لهم كأشخاص قيادية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العزاني، (2018) والساعد (2022، 241) والتي أظهرت أن التأثير المثالي مرتفع، وبينت النتائج أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتمتع رئيسك المباشر بمستوى عالٍ من الأخلاق المثالية)، جاءت الأكثر ممارسة من قبل القيادات التحويلية من وجهة نظر المبحوثين، وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.825) وأهمية نسبية (81.6%).

ويشير هذا إلى أن القيادات والرؤساء المباشرين في قطاع الاتصالات يتمتعون بثقة بالنفس عالية، ويسعون لغرسها لدى مرؤوسيه. ويرى الباحثان أن المبحوثين لديهم القناعة الكافية والثقة بقيادتهم، وأنهم يتأثرون في الصفات القيادية للقيادة بشكل كبير، ويعتبرونهم قوّة لهم كشخصيات قيادية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، وجاءت الفقرة (5) والتي نصها (يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إقناع

الموظفين لزيادة الدافع للعمل) بالمرتبة الأخيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن قدرات القادة الإداريين لأقناع المرؤوسين بزيادة الدافع للعمل قلت نوعاً ما بسبب ضعف الحوافز المادية، والتي أثرت على زيادة مستوى الإنتاجية في العمل.

### البعد الثاني: التحفيز الإلهامي:

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتحفيز الإلهامي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يشجع رئيسك المباشر الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.	3.94	0.721	78.7%	1	مرتفعة
2	يعتبر رئيسك المباشر نموذجًا مثاليًا يحتذى به من قبل الموظفين.	3.61	1.019	72.2%	4	مرتفعة
3	يمنح رئيسك المباشر حوافز مناسبة للموظفين لتحقيق الأهداف المرغوبة.	3.27	1.013	65.4%	5	الموافقة إلى حد ما
4	يقوم رئيسك المباشر بإثارة روح الحماس لدى الموظفين.	3.69	0.674	73.7%	3	مرتفعة
5	يشجع رئيسك المباشر الموظفين لتحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع.	3.70	0.684	74.1%	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للتحفيز الإلهامي	3.64	0.822	72.8%		مرتفعة

يبين الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد التحفيز الإلهامي، حيث تُشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة لبعد التحفيز الإلهامي؛ إذ كانت بمتوسط حسابي كلي (3.64) وانحراف معياري (0.822) وأهمية نسبية (72.8%)، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات الإدارية لقطاع الاتصالات تعمل على تحفيز الموظفين في قطاع الاتصالات عن طريق إثارة الدافع الإلهامي لديهم وزيادة التفاؤل والحماس، والاهتمام لدى المرؤوسين، عن طريق إعطاء المعنى والتحدى لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وجعلهم يركزون ويفكرون في المستقبل بروح التفاؤل وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مصلح (2020، 21) والسفياني، وآخرين (2021، 113)، واللذان توصلتا

لمستوى مرتفع في الحافز الإلهامي. وبينت النتائج أن الفقرة رقم (1) والتي نصّها (يشجع رئيسك المباشر الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد)، جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.721) وأهمية نسبية (78.7%). ويشير هذا إلى أن القيادات الإدارية في القطاع تشجع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد؛ لما لذلك من أثر في زيادة الإنتاجية، وتبادل وتشارك المعرفة بين الموظفين. بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصّها (يمنح رئيسك المباشر حوافز مناسبة للموظفين لتحقيق الأهداف المرغوبة) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.822) وأهمية نسبية (72.8%). ويمكن تفسير هذا بأن الحوافز،

وخاصة المادية التي يتم منحها للموظفين، غير كافية.

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاستشارة الفكرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يعطي رئيسك المباشر التوجه العام عما يجب عمله ويترك التفاصيل للموظفين.	3.57	0.927	71.2%	4	مرتفعة
2	يرى رئيسك المباشر المشاكل التي تواجه الموظفين على أنها معوقات يمكن حلها.	3.76	0.670	75.2%	2	مرتفعة
3	يساعد رئيسك المباشر الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	3.75	0.706	75%	3	مرتفعة
4	يوجه رئيسك المباشر النقد البناء في حال حدوث الخطأ.	3.52	0.961	70.4%	5	مرتفعة
5	يعمل رئيسك المباشر على إتاحة الفرص للموظفين في التفكير الإبداعي لحل المشاكل التي تواجههم.	3.77	0.697	75.4%	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للاستشارة الفكرية	3.67	0.792	73.5%		مرتفعة

يبين الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد الاستشارة الفكرية، حيث تُشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة لبعد الاستشارة الفكرية؛ إذ كانت بمتوسط حسابي كلي (3.67) وانحراف معياري (0.792) وأهمية نسبية (73.5%). ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات الإدارية لقطاع الاتصالات تستثير الأفكار لدى الموظفين في قطاع الاتصالات من خلال منح العاملين الفرص في التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الجديدة والعمل بأساليب مبتكرة، والتشجيع على حل المشكلات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السفياني، وآخرين (2021، 113)، والساعد (2022، 241). وبينت النتائج أن الفقرة رقم (5)، والتي نصّها (يعمل رئيسك المباشر على إتاحة الفرص للموظفين في

التفكير الإبداعي لحل المشاكل التي تواجههم)، حصلت على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.697) وأهمية نسبية (75.4%). ويمكن تفسير ذلك أنّ القيادات الإدارية تعي أهمية إتاحة الفرص للموظفين في التفكير الإبداعي في مجال العمل في قطاع الاتصالات، والذي يمتاز بالديناميكية والتغير السريع من خلال استشارة العاملين والارتقاء بهم؛ ليصبحوا أكثر وعياً بها، وتشجيعهم على تبني وخلق حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه القطاع، بينما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصّها (يوجه رئيسك المباشر النقد البناء في حال حدوث الخطأ) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط

حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.961) وأهمية نسبية (70.4%).

#### البعد الرابع: الاعتبارات الفردية:

يبين الجدول (9) التحليل الوصفي لبعد الاعتبارات الفردية، حيث تُشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة لبعد الاعتبارات الفكرية؛ إذ كانت بمتوسط حسابي كلي (3.60) وانحراف معياري (0.750) وأهمية نسبية (72.1%). ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات الإدارية لقطاع الاتصالات لديهم المعرفة حول أهمية الاعتبارات الفردية ومراعاة الفروقات بين العاملين والعمل على توفير متطلباتهم حسب احتياجاتهم، بالإضافة إلى بناء الثقة؛ ولذا يعملون على منح العاملين بعضًا من الاعتبارات والفروق الفردية والتعامل مع الأفراد بطريقة تتناسب مع قدراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزاني (2018) باحصين، وآدم (2020) واللذان توصلتا إلى توافر مستوى مرتفع في الاعتبارات الفردية. وبينت النتائج أن الفقرة رقم (3) والتي نُصّها (يتعامل رئيسك المباشر مع كل موظف بطريقة تتناسب مع قدراته)

على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.715) وأهمية نسبية (75.5%). ويمكن تفسير ذلك بأن هناك فوارق في قدرات موظفي القطاع وأن القيادات الإدارية تتعامل مع كل موظف بطريقة تتناسب مع قدراته العملية والعلمية، وأن هذا التعامل من قبل القيادات الإدارية يجعل كل موظف يشعر بنوع من الأمان والثقة بنفسه دون خوف من ردة أي فعل من قبل المسئول المباشر له، كذلك بينت النتائج أن الفقرة رقم (1) والتي نُصّها (يهتم رئيسك المباشر بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين) حصلت على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.976) وأهمية نسبية (63.2%). وتفسر هذه النتيجة بتعدد حاجات الموظفين ورغباتهم الشخصية، وأن العدد الكبير لموظفي القطاع حال دون قدرة القيادات الإدارية على تلبية وإشباع وتوفير كل تلك الاحتياجات والرغبات الشخصية سواء كانت تلك الاحتياجات مادية أو غير ذلك.

#### البعد الخامس: التمكين:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتمكين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يُشجع رئيسك المباشر الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار.	3.42	1.005	68.4%	5	متوسطة
2	يفوض رئيسك المباشر بعض من صلاحياته إلى مرؤوسيه.	3.72	0.700	74.4%	2	مرتفعة
3	يدعم رئيسك المباشر ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له.	3.74	0.682	74.8%	1	مرتفعة
4	يشجع رئيسك المباشر الموظفين على تحمل المسؤولية.	3.70	0.882	74%	3	مرتفعة



جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتمكين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
5	يحرص رئيسك المباشر على تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض من صلاحياته.	3.63	0.655	%72.6	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للتمكين	3.64	0.784	%72.8		مرتفعة

يبين الجدول (10) التحليل الوصفي لبعد التمكين، حيث تُشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة لبعد التمكين؛ إذ كانت بمتوسط حسابي كلي (3.64) وانحراف معياري (0.784) وأهمية نسبية (72.8%). وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية لقطاع الاتصالات، يعملون على تمكين العاملين، ويدعمون ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له، ويفوضونهم في تنفيذ بعض من المهام ومنحهم بعض من الصلاحيات لتأدية المهام بما لا يخالف مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند التفويض. ويتفق المستوى العالي في درجة تحقق التمكين في قطاع الاتصالات مع دراسة العزاني (2018)، والتي توصلت لمستوى مرتفع في تمكين الموظفين لدى شركة يمن موبايل، كذلك دراسة باحصين، وآدم (2020)، كما بينت النتائج أن الفقرة رقم (3) والتي نصّها (يدعم رئيسك المباشر ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له) على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.682) وأهمية نسبية (74.8%). وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعي أن الدعم للصلاحيات التي يتم تفويضها للعاملين في

القطاع، يعمل ويشجع العاملين على قبول وتحمل المسؤولية، وبذل قصار جهدهم في الالتزام والتفديد بكل صلاحيات تم تفويضها لهم، حيث إنه بدون دعم للصلاحيات التي يتم تفويضها ينعكس ذلك سلبيًا مما قد يؤدي إلى تهرب وعدم قبول بالصلاحيات المفوضة. بينما بينت النتائج أن الفقرة رقم (1) والتي نصّها (يُشجع رئيسك المباشر الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار)، جاءت في المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي كلي (3.42) وانحراف معياري (1.005) وأهمية نسبية (68.4%)، وهي قيمة منخفضة التجانس وعالية التباين، وبينت الاختلاف بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى التشجيع في مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وهذا يعني أن عملية صنع القرار لا زالت محصورة نوعًا ما بيد القيادات العليا لقطاع الاتصالات.

**المتغير التابع: الأداء المتميز:**

**البعد الأول: تميز الخدمات:**

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتمييز الخدمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	تقدم (المؤسسة/الشركة) خدمات جديدة لتلبية احتياجات العملاء المتجددة.	3.84	0.780	%76.8	2	متوسطة
2	تعتمد (المؤسسة/الشركة) على الأساليب المتطورة في تقديم الخدمات.	3.78	0.808	%75.6	5	مرتفعة
3	تحظى (المؤسسة/الشركة) بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالشركات الأخرى.	3.79	0.690	%75.7	4	مرتفعة
4	تحرص (المؤسسة/الشركة) باستمرار على انخفاض في معدل شكاوى العملاء عن الخدمات المقدمة.	3.82	0.698	%76.3	3	مرتفعة
5	تسعى (المؤسسة/الشركة) لتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.	3.90	0.692	%78	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لتمييز الخدمات	3.82	0.733	%76.5		مرتفعة

القائمة في سوق الاتصالات اليمنية جراء تعدد الشركات الخاصة؛ ومن ثم حتى تحافظ شركات قطاع الاتصالات خاصة (الحكومي والمختلط) على حضورها التنافسي، فهي تعتمد إلى تحسين وتطوير خدماتها المقدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رشيد، ومحمد العبيدي (2022)، والعاودة (2018) واللذان توصلتا إلى مستوى مرتفع في تميز الخدمة في شركات الاتصالات. وبينت النتائج أن الفقرة رقم (5) والتي نصّها (تسعى المؤسسة/الشركة لتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر) حصلت على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري

يبين الجدول (11) التحليل الوصفي لبعد تميز الخدمات، حيث تُشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة لبعد تميز الخدمات؛ إذ كانت بمتوسط حسابي كلي (3.82) وانحراف معياري (0.733) وأهمية نسبية (%76.5). وتفسّر هذه النتيجة أنّ الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات تتصف بالتميز؛ حيث تعتمد الشركات إلى تحديث وتحسين الخدمات المقدمة باستمرار، بحيث تستجيب لشكاوى العملاء مما يعزز من ثقة العملاء وتفضيلها حال المقارنة مع الشركات المنافسة، ويرجعُ الباحثان هذا إلى مستوى تبني الشركات تقديم خدمات مميزة خاصة في ظل المنافسة

(0.692) وأهمية نسبية (76.5%). وتشير هذه النتيجة إلى أن الواقع الحالي لبيئة الاتصالات، والذي يتميز بتسارع تقنيات الاتصالات وشدة المنافسة من خلال تقديم أفضل الخدمات من قبل مزودي خدمات الاتصالات، حتم على قيادات القطاع السعي بصورة مستمرة لتحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها، كذلك بينت النتائج أن الفقرة رقم (2) والتي نصّها (تعتمد المؤسسة/الشركة على الأساليب المتطورة في تقديم الخدمات)، حصلت على المرتبة الأدنى وبمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.808) وأهمية نسبية (75.6%)، ويفسر ذلك بسبب ارتفاع الكلف المالية للأساليب الحديثة والمتطورة.

**البعد الثاني: تميز العمليات:**

(72.6%). وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تميزاً في العمليات في قطاع الاتصالات؛ إذ يتم تبني بعض الإجراءات والسياسات التي تساهم في تحديث العمليات التشغيلية، فضلاً عن اعتماد الشركات التابعة للقطاع على إجراءات تعمل بموجبها على استغلال مواردها بمستوى مثالي، كما أنها تتخلص من الإجراءات غير المُجدية حفاظاً على جهود الكوادر وتوفير أفضل للوقت، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام القيادات في الشركات في تطوير العمليات الرئيسية ضمن معايير نوعية ومحددة لتحقيق التميز فيها. وتتفق هذه النتيجة مع الشهاري (2019) ودراسة العبيدي، والعواودة (2018)، واللذان توصلتا إلى مستوى مرتفع في تميز العمليات في شركات

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتمييز العمليات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يتم التخلص من الإجراءات التي لا تضيف قيمة لتوفير الوقت والجهد.	3.43	0.562	68.6%	4	متوسطة
2	يوجد لدى (المؤسسة/الشركة) معايير أداء عالية لتقديم خدماتها.	3.43	0.852	68.6%	5	متوسطة
3	تتبني (المؤسسة/الشركة) إجراءات مستمرة نحو العمليات التشغيلية الخاصة بها لتطويرها	3.66	0.600	73.1%	2	مرتفعة
4	تمتلك (المؤسسة/الشركة) المعدات والتجهيزات اللازمة التي تدعم أنشطتها وعملياتها.	3.98	0.741	79.6%	1	مرتفعة
5	تتبني (المؤسسة/الشركة) سياسات تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد.	3.64	0.637	72.8%	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لتمييز العمليات	3.63	0.678	72.6%		مرتفعة

الاتصالات العراقية، وبينت النتائج أن الفقرة رقم (4)، والتي نصّها (تمتلك المؤسسة/الشركة المعدات والتجهيزات اللازمة التي تدعم أنشطتها وعملياتها)، حصلت على المرتبة الأولى، وبمتوسط

يبين الجدول (12) التحليل الوصفي لبعد تميز الخدمات، حيث تُشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة لبعد تميز العمليات؛ إذ كانت بمتوسط حسابي كلي (3.63) وانحراف معياري (0.678) وأهمية نسبية

الشركات التابعة للقطاع لم تقم بالتطبيق العملي لمعايير الأداء التي تم وضعها، وهناك جملة من الأسباب الداخلية على مستوى القطاع، والخارجية من خارج القطاع حالت دون ذلك، ويفسر ذلك ايضاً الفقرة رقم (1) والتي تشير إلى عدم التخلص من الإجراءات التي لا تضيف قيمة لتوفير الوقت والجهد، بل إنه يتم إضافة إجراءات لا داعي لها لغرض الحصول على مزيد من الأموال على شكل نثرات وتقلات لجان وتقلات أخرى فقط.

البعد الثالث: التميز التنظيمي:

حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.741) وأهمية نسبية (79.6%). وتشير هذه النتيجة إلى أن سياسة الشركات والمؤسسة التابعة للقطاع منذ بداية نشاطها، الحرص على تملك الأصول بجميع اصنافها والسعي لتحديث وإحلال التجهيزات والمعدات القديمة والتالفة بمعدات وتجهيزات حديثة تدعم أنشطتها وعملياتها الداخلية، بينما بينت النتائج أن الفقرة رقم (2)، والتي نصّها (يوجد لدى المؤسسة/الشركة معايير أداء عالية لتقديم خدماتها)، حصلت على المرتبة الأدنى، وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.852) وأهمية نسبية (86.6%). وتشير هذه النتيجة إلى أن

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتمييز التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	تمتلك (المؤسسة/الشركة) هيكل تنظيمي واضح يتفادى التداخلات والازدواجية في الأعمال.	3.60	0.656	71.9%	1	مرتفعة
2	تتسم إجراءات العمل في (المؤسسة/الشركة) بالبساطة والوضوح.	3.56	0.644	71.2%	2	مرتفعة
3	تقوم إدارة (المؤسسة/الشركة) بمراجعة وتعديل الإجراءات الإدارية بشكل دوري	3.49	0.689	70%	4	مرتفعة
4	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة عند إجراء التغييرات التي تحتاجها (المؤسسة/ الشركة)	3.18	0.902	63.6%	5	متوسطة
5	تسير الإجراءات داخل (المؤسسة/الشركة) بشكل منظم وبعيد عن العشوائية.	3.54	0.656	70.9%	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للتمييز التنظيمي	3.47	0.709	69.5%		مرتفعة

الاتصالات تتصف بالتميز بداية من امتلاكها هيكل تنظيمية واضحة تحد من التداخلات في المسؤوليات والمهام وتضعف الازدواجية وتنظم إجراءات العمل كما أنها تحد من العشوائية، بالإضافة إلى أن إدارة مؤسسات وشركات قطاع الاتصالات تعمد وبشكل دوري لمراجعة وتحديث وتعديل الإجراءات الإدارية

يبين الجدول (13) التحليل الوصفي لبعد التميز التنظيمي، وتشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة نسبياً لبعد التميز التنظيمي حيث كانت بمتوسط حسابي كلي (3.47) وانحراف معياري (0.709) وأهمية نسبية (69.5%) وهذه النتيجة تشير إلى أن الجوانب التنظيمية التي يتم العمل بها مؤسسات وشركات قطاع

نسبية (71.9%). وتدل هذه النتيجة على أنّ الهيكل التنظيمي الجديد، والذي تم اعتماده بداية العام 2022م واضح ويتفادى التداخلات والازدواجية، كذلك بينت النتائج أن الفقرة رقم (4)، والتي نصّها (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة عند إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة/الشركة)، حصلت على المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.656) وأهمية نسبية (71.9%). وتفسر هذه النتيجة لطول فترة إعادة الهيكلة للمؤسسة، والتي استمرت لأكثر من عشر سنوات.

#### البعد الرابع: تميز الموارد البشرية:

بحيث تواكب التطورات في الجوانب التنظيمية وتسهل من إجراءات العمل في الشركات، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام القيادات في الشركات نحو تطوير نظمها الداخلية وإجراءات العمل بما في ذلك تحديث هياكلها التنظيمية وفق المواصفات وضمن معايير نوعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدي، والعاوادة (2018)، والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في التميز التنظيمي كأحد أبعاد الأداء المتميز في شركات الاتصالات العراقية. وبينت نتائج الدراسة أن الفقرة رقم (1)، والتي نصّها (تمتلك المؤسسة/الشركة هيكل تنظيمي واضح يتفادى التداخلات والازدواجية في الأعمال)، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.656) وأهمية

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتمييز الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	تعمل إدارة (المؤسسة/الشركة) على استقطاب الأفراد من ذوي المهارات والكفاءات العالية.	3.73	0.702	74.6%	3	مرتفعة
2	يملك الموظفون القدرة على استخدام الأدوات والأجهزة الحديثة.	3.91	0.694	78.2%	1	مرتفعة
3	تتواءم خطط تدريب وتطوير الموظفين مع أهداف (المؤسسة/ الشركة).	3.56	0.880	71.2%	4	مرتفعة
4	يتم قياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل دوري.	2.67	0.935	53.4%	5	متوسطة
5	يملك الموظفون خبرات ومهارات قادرة على تحقيق أهداف (المؤسسة/الشركة).	3.87	0.678	77.5%	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لتمييز الموارد البشرية	3.55	0.777	71%		مرتفعة

وشركات قطاع الاتصالات تمتلك موارد بشرية مميزة وذات تأهيل عالٍ، وتمتلك مهارات وقدرات تمكنها من التعامل مع الأجهزة وبرمجيات الاتصالات، كما تعتمد إلى استقطاب الكفاءات وذوي الخبرات العالية والفريدة بما يمنحها الصدارة في بيئة العمل، ويعزو الباحثان

يبين الجدول (14) التحليل الوصفي لبعد تميز الموارد البشرية، وتُشير النتائج إلى درجة تحقق مرتفعة نسبياً لبعد التميز التنظيمي؛ إذ كانت بمتوسط حسابي كلي (3.55) وانحراف معياري (0.777) وأهمية نسبية (71%). وهذه النتيجة تشير إلى أن مؤسسات

الأدوات والأجهزة الحديثة)، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.694) وأهمية نسبية (78.2%)، كما بينت نتائج الدراسة أن الفقرة رقم (4)، والتي نصّها (يتم قياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل دوري)، حصلت على المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.935) وأهمية نسبية (53.4%). وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك قلة رضا وظيفي داخل موظفي القطاع وعدم الاهتمام اللازم لقياس الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع. ويلاحظ الباحثان- خاصة في الفترة الأخيرة- تسرب لبعض الكوادر إلى شركات داخل وخارج البلد.

#### أبعاد ممارسة القيادة التحولية:

ذلك إلى دور المواهب وأصحاب القدرات في الرقي بالخدمات المقدمة وبما يحافظ على حصصها السوقية، ويواكب التغيرات في بيئة الأنظمة والاتصالات وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة والشركات في قطاع الاتصالات على الرغم من كل الظروف التي مرت بها مؤسسات وشركات القطاع خلال الفترة من العام 2015م وحتى اليوم من أحداث ومتغيرات أثرت على مستوى دخل الموظفين وشبه توقف لنشاط التوظيف باستثناء بعض الوظائف في المجال الفني التقني إلا أنها لا زالت تحافظ على نوع من التميز لمواردها البشرية. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشهاري (2019) والتي أشارت إلى أنّ الموارد البشرية حصلت على درجة متوسطة، وبينت نتائج الدراسة أن الفقرة رقم (2)، والتي نصّها (يملك الموظفون القدرة على استخدام

جدول رقم (15) يبين ترتيب أبعاد القيادة التحولية حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

م	أبعاد القيادة التحولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	التأثير المثالي.	3.93	0.785	78.6%	1	مرتفع
2	التحفيز الإلهامي.	3.64	0.822	72.8%	3	مرتفع
3	الاستشارة الفكرية.	3.67	0.792	73.5%	4	مرتفع
4	الاعتبارات الفردية.	3.60	0.750	72.1%	5	مرتفع
5	التمكين.	3.64	0.784	72.8%	2	مرتفع
	ممارسة القيادة التحولية	3.70	0.786	74%		مرتفعة

بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.785) وأهمية نسبية (78.6%)، ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة السائدة في القطاع قائمة على الأخلاقيات والقوة بالقيادات ذات التأثير المثالي.

يبين الجدول (15) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحولية، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحولية في قطاع الاتصالات اليمني محل الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (3.70) وانحراف معياري (0.786) وأهمية نسبية (74%)، وجاء بعد التأثير المثالي الأكثر بين ممارسات القيادة التحولية

## أبعاد الأداء المتميز: جدول رقم (16) يبين ترتيب أبعاد الأداء المتميز حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

م	أبعاد الأداء المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	تميز الخدمات	3.82	0.733	%76.5	1	مرتفع
2	تميز العمليات	3.63	0.678	%72.6	2	مرتفع
3	التميز التنظيمي	3.47	0.709	%69.5	4	مرتفع
4	تميز الموارد البشرية	3.55	0.777	%71	3	مرتفع
	الأداء المتميز	3.61	0.724	%72.4	مرتفعة	

في الساحة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في هذا القطاع؛ نظراً لتوافر شركات القطاع الخاص ممّا حدا بقطاع الاتصالات الحكومية والمختلطة العمل على الظهور بمستوى يليق بالمكانة السوقية والتنافسية في بيئة الاتصالات اليمنية، بينما جاء بُعد التميز التنظيمي في المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.709) وأهمية نسبية (69.5%).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من ملاءمة النموذج لمؤشرات جودة المطابقة للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز.

يبين الجدول (16) التحليل الوصفي لأبعاد الأداء المتميز، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز في قطاع الاتصالات اليمني - محل الدراسة - كان مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (3.61) وانحراف معياري (0.724) وأهمية نسبية (72.4%)، وجاء بعد تميز الخدمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.733) وأهمية نسبية (76.5%).

ويمكن أن يُفسّر ذلك بسعي الشركات إلى التميز في الأداء عبر تقديم خدمات مميزة بما يعزز من تواجدها ويوجد للقيادة التحويلية دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن. لاختبار الفرضية استخدم الباحثان تحليل المسار بعد التأكد

## جدول (17) يُحدد مؤشرات الحكم على جودة المطابقة لنموذج للدراسة

القرار	شرط القبول	القيمة المستخرجة	مؤشرات جودة المطابقة
قبول	(1 - 0)	0.910	مؤشر جودة التوافق (GFI)
قبول	أقل من 0.08	0.040	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA)
قبول	تساوي أو أقل من 0.08	0.030	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)
قبول	(1 - 0)	0.987	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)
قبول	(1 - 0)	0.970	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
قبول	(1 - 0)	0.996	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
قبول	(1 - 0)	0.991	مؤشر توكر لويس (TLI)

قبول	أقل من 5	1.397	النسبة بين قيمة $\chi^2$ ودرجات الحرية (DF) (CMIN)	مؤشر الحزم
تطابق جيد	غير دال	0.132	مستوى الدلالة (P)	

أن نموذج الدراسة يحصل على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة لقياس تأثير القيادة التحويلية على الأداء المتميز في قطاع الاتصالات باليمن.

من خلال الجدول (17) هذا، نستنتج أن النسبة بين قيمة  $\chi^2$  ودرجات الحرية (DF/CMIN) تساوي (1.39)، وقيمة p تساوي (0.132)، ومن ثم فمربع كاي دال عند مستوى (0.05)؛ وبناءً عليه نستخلص

جدول (18): معاملات المسار لدور القيادة التحويلية في الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن

مستوى الدلالة	C.R	S.E	(Estimate)	R <sup>2</sup>	المتغير المستقل - المسار - المتغير التابع
0.000	6.767	0.06	0.540	0.29	القيادة التحويلية -> الأداء المتميز

واحدة يمكن أن يعود بالتأثير في الأداء المتميز بنسبة (54%)، وقيمة بيتا (0.543) تدل على وجود علاقة متوسطة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن.

- بلغت قيمة ت المحسوبة (6.76)، وهي قيمة تزيد عن (2)، وهو ما يعزز قيمة إضافية تعزز من صحة الفرضية.

- ظهرت قيمة معامل التقدير (الدلالة الإحصائية) للقيادة التحويلية بنسبة تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من (0.05).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بوجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن؛ ولذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له بعض الدراسات من أن القيادة التحويلية تؤثر في مستوى الأداء المتميز، مثل دراسة

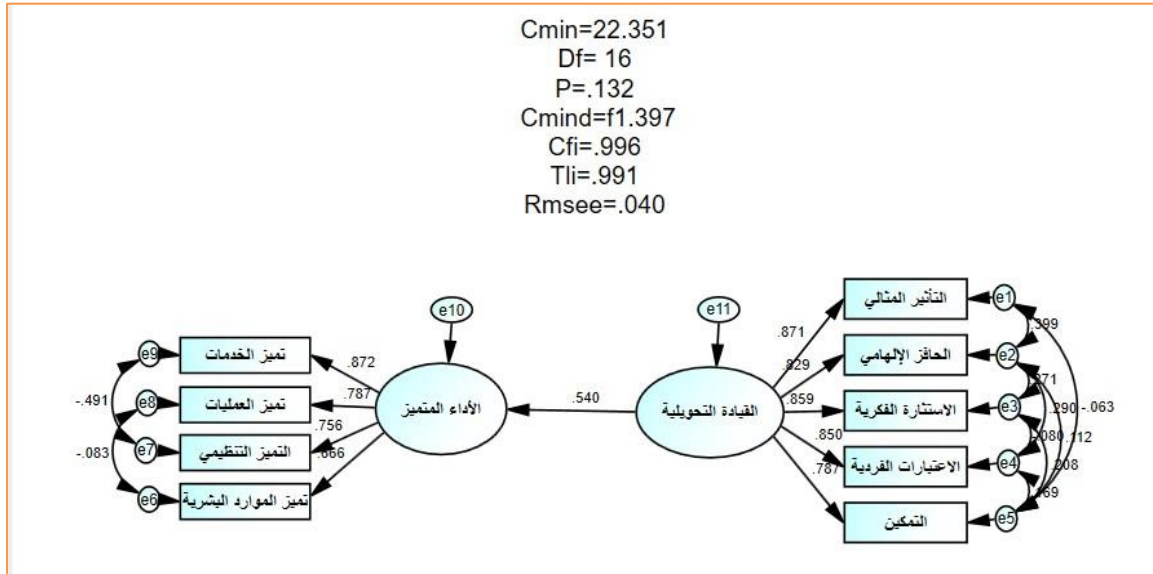
بالنظر إلى بيانات الجدول (18)، والذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الرئيسية الأولى، يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) لمسار الفرضية الرئيسية (0.29)، وهو ما يدل على أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (29%) من التغير أو التباين الحاصل في الأداء المتميز في قطاع الاتصالات، وأن ما نسبته (0.71%) من التباين تفسره متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، وهي تعد قوة تفسيرية، وتعني أن النموذج له قدرة جيدة في تفسير الظاهرة محل الدراسة، كما أن الخطأ المعياري للنموذج والبالغ (0.06)، وهي قيمة تعبر عن دقة عالية تعزز من ذلك.

- بلغت قيمة بيتا (0.540)، وهي تشير إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في قطاع الاتصالات، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فيمكن القول: إن ارتفاع قيمة بيتا للقيادة التحويلية بوحدة



(Caesar, 2016) (سعد, 2020) (ضيف وعله, 2018) والشكل رقم (2) يبين نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية (الأخضر, 2019) (عثماني وغنيوثي, 2020) (عطا, 2017) (الغمس, 2015).



الشكل (2): مسار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية:

جدول (19): معاملات المسار للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	C.R قيمة ت	S.E الخطأ المعياري	(Estimate) معامل التأثير بيتا	المتغير المستقل - المسار - المتغير التابع
0.000	7.602	0.051	0.271	التأثير المثالي -> الأداء المتميز
0.000	5.061	0.049	0.239	الحافز الإلهامي -> الأداء المتميز
0.000	4.030	0.045	0.224	الاستشارة الفكرية -> الأداء المتميز
0.000	5.734	0.050	0.261	الاعتبارات الفردية -> الأداء المتميز
0.000	5.207	0.062	0.251	التمكين -> الأداء المتميز

معامل بيتا (0.271)، والتي تشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن زيادة قيمة بيتا بوحدة واحدة للتأثير المثالي في قطاع الاتصالات محل الدراسة، ستؤدي إلى زيادة بمقدار (27.1%)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن). واستنادًا إلى بيانات الجدول (19) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، قد بلغت قيمة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن). واستنادًا إلى بيانات الجدول (19) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، قد بلغت قيمة معامل بيتا (0.224)، والتي تشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن زيادة قيمة بيتا بوحدة واحدة للاستثارة الفكرية في قطاع الاتصالات محل الدراسة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (22.4%) في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية؛ إذ بلغت (4.030)، وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) بنسبة خطأ أقل من (0.001)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية. ولذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن).

واستنادًا إلى بيانات الجدول (19) أعلاه، والذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى، قد بلغت قيمة معامل بيتا (0.261)، والتي تشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في الأداء المتميز لدى

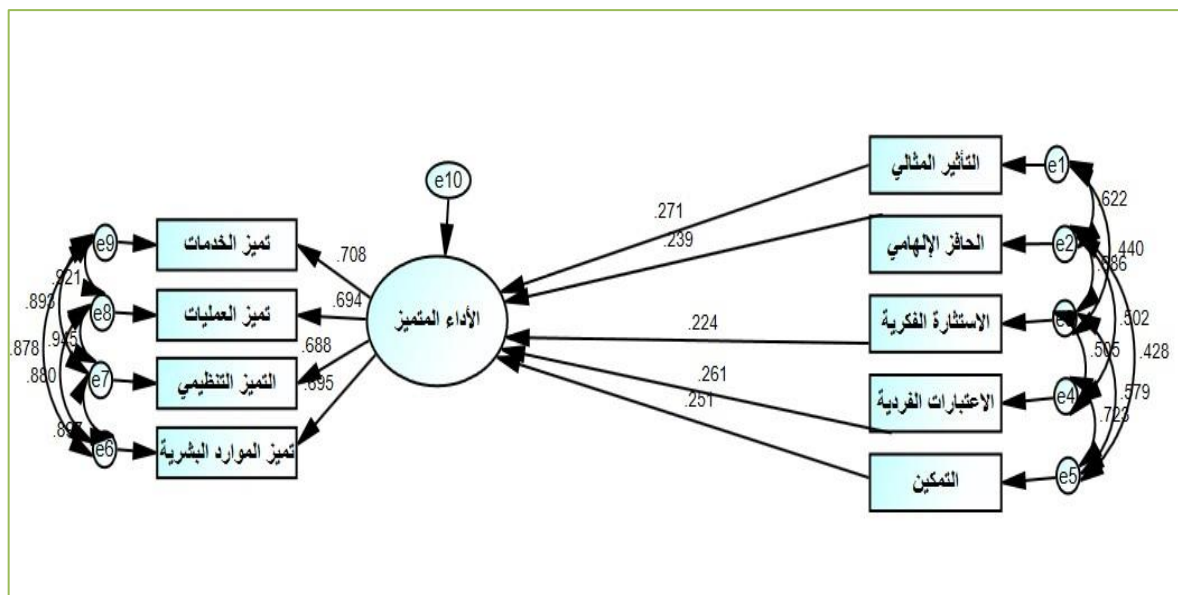
في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية، حيث بلغت (7.602)، وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية؛ ومن ثمَّ تُقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، كما أظهرت قيمة معامل التقدير (P-value) نسبة خطأ تقل عن (0.001)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن). واستنادًا إلى بيانات الجدول (27.4) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى، قد بلغت قيمة معامل بيتا (0.239)، والتي تشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن زيادة قيمة بيتا بوحدة واحدة للحافز الإلهامي في قطاع الاتصالات-محل الدراسة-ستؤدي إلى زيادة بمقدار (23.9%) في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية، حيث بلغت (5.061)، وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) بنسبة خطأ أقل من (0.001)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية؛ ومن ثمَّ نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

من الجدول (19) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى، بلغت قيمة معامل بيتا (0.251)، والتي تشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للمتكمين في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن زيادة قيمة بيتا بوحدة واحدة للمتكمين ستؤدي إلى زيادة بمقدار (25.1%) في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية، حيث بلغت (5.207) وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية. ومن ثمَّ نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ تساوي (0.05)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية. والشكل رقم (3) يحدد مسار الفرضيات الفرعية:

قطاع الاتصالات في اليمن، بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن زيادة قيمة بيتا بوحدة واحدة للاعتبارات الفردية في قطاع الاتصالات محل الدراسة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (26.1%) في الأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية؛ إذ بلغت (5.734)، وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية. ولذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ تساوي (0.05)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتكمين في الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن).



الشكل (3): مسار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

**النتائج:**

هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحولية على الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن.

وأظهرت النتائج عن مستوى مرتفع في توفر أبعاد القيادة التحولية لدى قطاع الاتصالات في اليمن محل الدراسة؛ إذ كان بمتوسط حسابي كلي (3.70) وانحراف معياري (0.786) وأهمية نسبية (74%).

أظهر التحليل مستوى مرتفعاً للأداء المتميز لدى قطاع الاتصالات في اليمن محل الدراسة، حيث كان بمتوسط حسابي كلي (3.61) وانحراف معياري (0.724) وأهمية نسبية (72.4%).

هناك تأثير متوسط للقيادة التحولية في الأداء المتميز في قطاع الاتصالات في اليمن؛ إذ بلغت قيمة بيتا (0.543)، وهي تشير إلى وجود تأثير ايجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحولية في تحقيق الأداء المتميز في قطاع الاتصالات.

**التوصيات:**

ينبغي على قطاع الاتصالات في اليمن بذل مزيد من الجهود لرفع مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحولية من خلال تشجيع القيادات الإدارية على تطبيق سلوكيات القيادة التحولية، وإقامة البرامج التدريبية المتخصصة في أبعاد القيادة التحولية.

ينبغي على قطاع الاتصالات في اليمن بذل المزيد من الاهتمام بما يحقق كافة مقاييس الأداء المتميز، وبالأخص التميز التنظيمي؛ لأنه جاء بعد التميز التنظيمي في المرتبة الأخيرة من خلال الاهتمام بالهياكل التنظيمية الحديثة، والتخلص من الإجراءات غير الضرورية، والتي ليس لها قيمة مضافة.

**المراجع:****المراجع باللغة العربية:**

- [1] بابكر، كمال الدين حسن علي (2015). القيادة التحولية والإبداع الإداري، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- [2] علي، ناسو صالح سعيد وعباس، حسين وليد (2016). الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، العراق.
- [3] غانم، إبراهيم طاهر (2021). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري - دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات (رسالة ماجستير)، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [4] الفيل، سيف تقي (2021). أثر استخدام نظم المعلومات على مستوى الأداء في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير)، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [5] غازي، محمد علي (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، (بحث منشور)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، (3)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- [6] محمد، عمر مصطفى (2022). دور القيادة الملهمه في تحقيق الأداء المتميز لدى مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية بقضاء دوكان، (بحث منشور)، مجلة بولي تكنيك، المجلد 3، (1)، جامعة بولي تكنيك السليمانية، العراق.
- [7] قائد، عبدالحكيم صالح علي (2022). القيادة التحولية وأثرها في الإبداع المنظمي من خلال التعلم المنظمي دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية.
- [8] الخشاب، مبارك عبدالله (2020). الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء ثقافة الجودة الشاملة، (بحث منشور)، مجلة كلية التربية، بنها، (124)، الكويت.
- [9] سعد، حسين محمد (2020). القيادة التحولية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تجريبية من وجهة

- [18] باشا، هند علي محسن (2020). القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [19] 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.
- [20] الرقب، توفيق زايد محمد (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسئولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، (بحث منشور)، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، (10)، الأردن.
- [21] شايب، يوسف دم محمد (2020). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين - دراسة على عينة من الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [22] العتيبي، أحمد منير ذعار (2019). أثر القيادة التحويلية والتبادلية على أداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الأردن (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
- [23] أبو النصر، مدحت محمد (2008). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- [24] عطاء، شذى شفيق محسن (2017). أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية (أطروحة دكتوراة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [25] الهاشمي، ربيعي (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة ميدانية، (أطروحة دكتوراة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- [26] المفرج، أماني تركي (2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على
- نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان، (بحث منشور)، المجلة الإلكترونية الشاملة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (29).
- [10] العبيدي، إبراهيم فائق مشعل (2017). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز - دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- [11] الأخضر، صياحي (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [12] ضيف، سعيده وعله مراد (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي (بحث منشور)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (11)، الجزائر.
- [13] الغمس، وسام بنت مشعل (2015). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- [14] الصرن، رعد حسن (2004). نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- [15] الطاهر، سنا جاد الله الشيخ (2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني (أطروحة دكتوراة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [16] مشي، ليمياء بكري محمود (2018). الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية (أطروحة دكتوراة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [17] الهواري، سيد (2006). ملامح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية. ط4، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

الإدارية - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد (26) العدد (1) الصفحات 1-30.

[34] السفيناني، هلال محمد علي والمجيبى، محمد أحمد، وبازيب، أحمد عمر، وردمان، أفرح عبدالله (2022). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (1) العدد (8)، الصفحات 107-130.

[35] باحصين، أحمد محفوظ عوض، خوجلي، موسى أحمد آدم (2020). أثر أبعاد القيادة التحولية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "2013-2018 م. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

[36] رشيد، ريا نجم، ومحمد، شهلا عبدالله (2022) المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز - دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، المجلد (6) العدد (1)، الصفحات 239-258.

[37] العبيدي، إبراهيم فائق، والعاودة، وليد مجلي محمد (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

[38] الشاهري، محمد أحمد (2019). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأندلس، اليمن.

[39] عثمانى، زين العابدين، غنيتوي، ياسين (2020). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد دراية، الجزائر.

تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، (بحث منشور)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (27)، مصر.

[27] حجازي، سامح سعيد (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي - بحث ميداني في جامعة عين شمس (بحث منشور)، مجلة البحوث التجارية والمالية، جامعة بور سعيد، (22)، مصر

[28] الدجني، إياد علي، حمد، محمد حسن خليل (2021). الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"، (بحث منشور)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (29). فلسطين

[29] ناصري، أم السعد و ديلمي ريمة. (2021). دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين دراسة لعينة من العاملين في الديوان الجهوي لتربية الدواجن (رسالة ماجستير). جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

[30] عبد البصير، ألفت السيد أحمد (2021). العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي والأداء بالمؤسسات الحكومية وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة، (بحث منشور)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، (4)، جامعة بور سعيد، مصر.

[31] ليلي عثمان، و صالح سراي و طاهر بعلة (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات (مقالة علمية). مجلة اقتصاديات المال والتجارة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، (7)، الصفحات 20-32.

[32] سليمان، رضاب نصرت، والساعد، رشاد محمد (2022). أثر القيادة التحولية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات العراقية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (71) الصفحات 227-262.

[33] عايض، عبداللطيف مصلح، والقحفة عبدالكريم صالح (2020). أثر القيادة التحولية في فاعلية القرارات

## المراجع الأجنبية

- [1] Afrizal, T., & Akhid , M. A. (2021). The Influence of Leadership Style on Managerial Performance of Village Governments with Motivation as Mediation. The Asian Institute of Research Journal of Economics and Business(4).
- [2] Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. Journal of Health Organization and Management, Vol. 22 No.6. 2008, pp.599-613.
- [3] Jandaghi , G., Matin , H. Z., & Farjami , A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. African Journal of Business Management Vol.3 (7), pp. 272-280.
- [4] Wheelen , T. L., & Hanger , D. J. (2012). Strategic management and Business Policy"13th . Edition, Pearson Education, Inc publishing as Prentice Hall, Jersey, USA.
- [5] Sikyr , M. (2013). Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. Central European Business Review Research Papers , Vol. 2, No. 1.
- [6] Pakwihok , S. (2010). Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand (PhD). development Administration school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand.
- [7] Sekaran, U & Bougie, R. (2019). "Research Methods for Business: A Skill Building Approach". 7th edition, John Wiley & Sons.
- [8] Caesar, L. (2016). ). Performance Excellence by Transformational Leadership in Developing Collectivistic Culture for Indonesian Companies. Journal of Tropical Agricultural Science, 24, pp. 19 - 32.