

القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي  
دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمنية

**Administrative leadership and its developing institutional  
performance**

[10.35781/1637-000-099-004](https://doi.org/10.35781/1637-000-099-004)

د. فؤاد ناصر صالح الجلال

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية، والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تقلل من فاعلية القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب وإداريين في شركة الغاز اليمنية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (118) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (spss)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تولي القيادة الإدارية اهتماماً كبيراً بتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 2- مستوى القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية مرتفع.
- 3- مستوى الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية، مرتفع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية، والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تقلل من فاعلية القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب وإداريين في شركة الغاز اليمنية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (118) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم معالجة البيانات إحصائياً

## Abstract

The study aimed to identify the role of administrative leadership in developing institutional performance in the Yemeni Gas Company, and to identify the obstacles and difficulties that reduce the effectiveness of administrative leadership in the Yemeni Gas Company. The study used the descriptive analytical approach, and the study population was represented by presidents, deputies, and administrators in the Yemeni Gas Company. A random sample of (118) employees, data was collected using The questionnaire was

entered, coded, and processed using statistical packages (spss) software. and the study found a group of the most important are the following:-

1-the study showed that the administrative leadership pays great attention to developing institutional performance in the company Yemeni Gas.

2- The study shows that level of administrative leadership in the Yemeni Gas Company is high.

3-The study showed that the level of performance in the Yemeni Gas Company is high.

**Keywords:** institutional performance, administrative leadership.

#### المقدمة:

يشهد العصر الحالي عدداً من التطورات المتسارعة، والتغيرات المتعددة نتيجة لثورة المعلومات، والاتصالات، والتكنولوجيا ما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات، والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها. مما تطلب إيجاد طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية (محمد، حمود، 2000، 56).

إن هذه التغيرات السريعة أجبرت إدارات المنظمات إذا ما أرادت البقاء أو المحافظة على موقعها السوقي على التحدث بلغة واحدة ألا وهي لغة العصر لغة التغيير وإحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية، والبحث عن طرق إبداعية حديثة من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يُعد جوهر العملية الإدارية عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة، وأهمية في مجال الإدارة العامة للمنظمات وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المنظمات الاستثمارية في بيئة تنافسية متغيرة، ومتسارعة، تعتمد على الدقة، والمرونة، والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة، والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق؛ وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في المنظمات الاستثمارية جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز، والتفرد في أدائها المؤسسي. (جبر، 2010، 72).

كما تعد القيادة الناجحة مفتاح التنمية المستدامة التي تتشدها الأمم، والشعوب، والمنظمات، وتسلك طريق الحضارة، وبها تتقدم وتتميز المجتمعات وتخوض سوق التنافس بجدارة، وقد أدرك المفكرون، والباحثون أهمية القيادة، فأعملوا فيها الفكر بحثاً، تفصيلاً، تمثيلاً، ووضعوا لها النظريات، والأطر، ودرسوا تأثير أنماط القيادة المختلفة على مختلف جوانب الحياة الإدارية، فدرسوا تأثيرها على الإبداع، وتطوير قدرات الأفراد، وتحقيق الأهداف، ورفع معدلات الأداء، وقارنوا بين نماذج وأنماط القيادة المختلفة، وحاولوا الوصول لأقربها، وأكثرها ملائمة لكل بيئة من بيئات العمل الإداري، وغيرها الكثير من هذه الدراسات في هذه المسارات وغيرها، وتعد المؤسسات الاستثمارية المسؤولة عن تحقيق العديد من الأهداف العامة لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة، وفعالية الإدارات القائمة على تلك المؤسسات بموضوعها وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، ولأن مجالات عمل هذه المؤسسات تركز على تقديم الخدمات المتنوعة لمجتمعاتهم.

ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة كأساس هذه التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة الإدارية.

وجاءت هذه الدراسة لتبين دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن الأداء المؤسسي في كثير من الشركات أضحى أقل اهتماماً من قبل تلك الشركات، والأمر الذي جعلها تضعف في تمكين المشاريع الاستثمارية من التطور والنمو بالشكل المطلوب حيث وإن تطبيق القيادة الإدارية لها أثر كبير في ذلك، ومؤسسات الأعمال والشركات أصبحت تعمل في بيئة تنافسية متغيرة مما يصعب التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لأعمالها بشكل ابداعي متميز.

كما تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الصعوبات التي تقلل من فاعلية القيادة الإدارية في تطوير الأداء في شركة الغاز اليمنية.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس:

ما دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية؟  
أسئلة الدراسة:

- 1- ما دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية؟
- 2- ما مستوى القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية؟
- 3- ما مستوى الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية؟
- 4- ما الصعوبات التي تقلل من فاعلية القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال

الآتي:

- 1- التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 2- التعرف على مستوى القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية.
- 3- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 4- دراسة المعوقات، والصعوبات التي تقلل من فاعلية القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من ضرورة التكامل بين سمات القيادة الإدارية، وتطوير الأداء في شركة الغاز اليمنية في ظل التحولات المتسارعة من المنظور التقليدي (التنافس بمنطق اقتصاديات الحجم) إلى المنظور المعاصر (التنافس بمنطق اقتصاديات النطاق، والتميز، والتفوق). حيث تتبع أهمية هذه الدراسة مما تقدمه من إضافة على المستويين النظري والتطبيقي ونوضح ذلك على النحو التالي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- تعد هذه الدراسة رافداً للدراسات الحديثة في مجال القيادة الإدارية من خلال التعرف على أداء القادة في المنظمات.
- 2- إفادة الباحثين في إجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من مقترحات.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

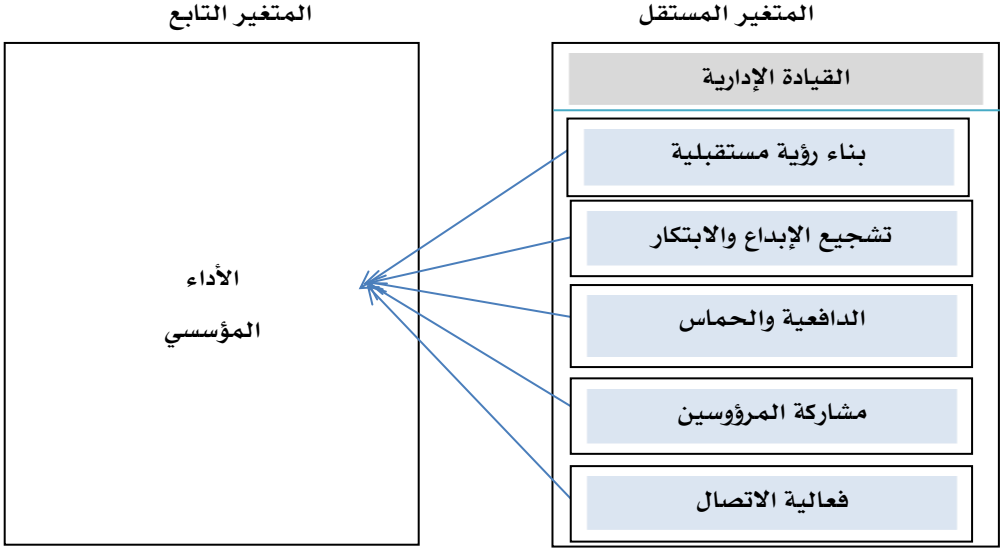
- 1- دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي.
- 2- زيادة إدراك الإدارة العليا بموضوع القيادة الإدارية لما له من دور في تطوير الأداء المؤسسي.
- 3- إظهار أهمية القيادة الإدارية وأبعادها لدى كل الإدارات العليا في شركة الغاز اليمنية من أجل تطوير الأداء المؤسسي.
- 4- بيان دور القيادة الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي من خلال أبعادها، وتنمية الموارد البشرية.
- 5- لفت نظر المسؤولين في شركة الغاز اليمنية إلى ضرورة تبني (القيادة الإدارية).

### نموذج الدراسة:

تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة استناداً إلى مجموعة من النماذج والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:  
أولاً: أبعاد متغير الأداء المؤسسي:  
اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد الأداء المؤسسي، الكفاءة، الفعالية.

### ثانياً: أبعاد متغير القيادة الإدارية:

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تم تحديد أبعاد القيادة الإدارية بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في تلك الدراسات، والأكثر تناسباً مع طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثلة في: بناء رؤية مستقبلية، تشجيع الإبداع والابتكار، الدافعية والحماس، مشاركة المرؤوسين، فعالية الاتصال. والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة المعرف.



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذي دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.

ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، هي:

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد دور ذي دلالة إحصائية لبناء رؤية مستقبلية وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 2- يوجد دور ذي دلالة إحصائية لتشجيع الإبداع والابتكار وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 3- يوجد دور ذي دلالة إحصائية للدافعية والحماس وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 4- يوجد دور ذي دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 5- يوجد دور ذي دلالة إحصائية لفعالية الاتصال وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
- 2- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة رؤساء ونواب وإداريين في شركة الغاز اليمنية.
- 3- الحدود المكانية: شركة الغاز في الجمهورية اليمنية.
- 4- الحدود الزمانية: بالفترة من (2020-2023).

## مصطلحات الدراسة:

### 1-الأداء المؤسسي:

الأداء لغة: أسم مصدر للفعل (أدى)، وأداه تأدية: أوصله (أبو الفيض، 1965، 53).  
الأداء اصطلاحاً بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضاء المساهمين والعمال (الداوي، 2020، 218).

التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي: يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.  
تعرف الكفاءة على أنها: هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف (السلمي، د ت، 267).  
تعريف الفعالية على أنها: تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة (بومدين، 2006، 121).

### 2-القيادة:

التعريف اللغوي للقيادة هو: قاد (يقود، قيادة) فهو قائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيساً عليه يدبر أمره (الطلاب، 2001، 726).

التعريف الاصطلاحي للقيادة: على أنها: نوع من الروح المعنوية، والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه، لتحقيق الأهداف المطلوبة (كلالدة، 1997، 18).  
القيادة الإدارية هي: القدرة القائمة على توحيد، وتنسيق الرقابة على الآخرين، بصدد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على مرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا واقتناع أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (كحيلة، كوريتل، 2015، 185).

تعريف القيادة الإدارية الإجرائي: السلطة الشرعية داخل التنظيم وهي التي تمكن القائد من توجيه الجهود أي أنها القدرة التي يتميز بها الفرد وبموجبها تكون السلطة على المرؤوسين.

بناء رؤية مستقبلية: هي بؤرة واضحة ملزمة توفر أسلوباً إبداعياً للتحسين وتتميز وتعتمد على التقاليد، وترتبط بالأفعال التي لا يجب أن يقوم بها الأفراد لتحقيق التغيير وتطرق الرؤيا على مشاعر وطاقت الأفراد وحينها تتم توصيلها بشكل صحيح فإنها تخلق الحماس الذي يظهر لدى الأفراد في الأحداث الرياضية والفعاليات الترفيهية الأخرى، وتجلب هذه الطاقة والالتزام إلى موقع العمل (عطية، 2003، 234).

الإبداع والابتكار: هي القدرات العقلية المهمة التي نولد بها وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا، قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها (أبو النصر، 2007، 332).

**الدافعية والحماس:** هي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن (عبود، 2011، 27-26).

**مشاركة المرؤوسين:** هي عملية السماح للموظفين بإبداء رأيهم في القرارات التي تؤثر على عملهم (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011، 37).

**فعالية الاتصال:** هي عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوم مشترك لها بين جميع الأطراف المعنية في الأوامر (الضلاعين، 2005، 178).

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، منها الآتي:

1- **دراسة حتامه، دراوشه (2019):** تناولت الدراسة الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجامعات الخاصة شمال الأردن، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التقيد والرتابة في التعامل.

2- **دراسة عبد المالك (2016):** تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ومتى يكون هذا الدور إيجابياً يحقق النتائج المرجوة منه، ومتى يكون سلبياً ويفشل في تحقيق تلك النتائج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في جامعة عباس في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير التنظيمي ونجاح التغيير. اعتبار ممارسة القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقيادة للتغيير التنظيمي هي دون المتوسط.

3- **دراسة تكليش (2015):** تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على عناصر خصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلباً ضرورياً لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت مؤسسة مون جرجرة في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: يعد أداء العاملين عنصر مهم في

تحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة عما يثير إلى مدى قدرته على المضي قدماً ، وتم التوصل إلى أن النمط المتبع بمؤسسة مون جرجرة هو نمط الديمقراطية القائم على المشاورة بإضافة إلى المشاركة بين العاملين وذلك بدرجات متفاوتة حسب درجة الأهمية لكل نمط.

4-دراسة بورس(2014): تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في جامعة محمد خضير في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها، وضرورة الاهتمام بعملية انتقاء العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة.

5-دراسة النذير(2010): تناولت الدراسة القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، وهدفت الدراسة إلى إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في جامعة السانية في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

واقع القيادة في مؤسسة نفضال يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي مركزية في اتخاذ القرار لا يوجد رجوع صدى أو تغذية مرتدة، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تحسين في إطار تكوين الموارد البشرية لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل الاستثمار في الموارد البشرية. ما يمكن استنتاجه من خلال بحثي هذا المحور حول فعالية القيادة الإدارية ودورها في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في مؤسسة نفضال الجزائرية الحديثة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة فقد لاحظ الباحث أن دراسة واحدة تناولت المتغير المستقل والتابع، ثلاث دراسات تناولت المتغير المستقل، ودراسة تناولت المتغير التابع.

#### أولاً: أوجه الاتفاق:

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة لاحظ الباحث اعتماد كل الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي.

تعتبر دراسة تكليش (2015) هي أقرب الدراسات لهذه الدراسة حيث تقاربه معها في نفس المتغيرين التابع والمستقل كما أتفقت معها في نفس المنهج وكذلك نفس القطاع.



## ثانياً: نقاط الاختلاف:

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الحدود المكانية والزمانية.

ثالثاً: استفاد الباحث من الدراسات السابقة ما يلي:

1- كيفية تحديد عينة الدراسة واختيارها.

2- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة واختيار المنهج المناسب.

رابعاً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- لفت النظر إلى ضرورة الاهتمام بالتأهيل القيادي لقيادات الشركات الإنتاجية بما يمكنهم من

مواكبة المستجدات وتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

2- إشارة إلى دور القيادات في الشركات الإنتاجية من تطوير الأداء المؤسسي تنمية المجتمع وخاصة في

الظروف الراهنة.

3- كشفت الدراسة عن مستوى الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.

الأداء المؤسسي:

تعريف الأداء المؤسسي:

عرف بأنه: ذلك الأداء الذي يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من

مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة

وهذا ما يتطلب في أن واحد الكفاءة والفعالية (مزهودة، 2001، 87-88).

يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

أبعاد الأداء المؤسسي:

أولاً- الكفاءة:

تعريف الكفاءة:

عرفت بأنها: الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق

استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة،

وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء (الحربي، 2003، 67).

كما عرفت بأنها: قدرة إنسانية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة واستخلاص أفضل

النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة (سالم، 2003، 89-90).

كما أن هناك عدة مؤشرات للكفاءة منها :

أ- مؤشر معايير مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات السلع والخدمات بالمدخلات الموارد المستخدمة خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي ( الشماع، حمود، 2000، 331):

- المقاييس الكلية للكفاءة: حيث يأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار مجموع المدخلات "عناصر الإنتاج" ومجموع مخرجات النشاط "الإنتاج" ويتطلب استخدام هذا المعيار وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة وحجم الإنتاج، تستخدم الكفاءة الإنتاجية الكلية لقياس كفاءة الأداء الكلي للمنظمة أو خط من خطوط الإنتاج المعتمدة، وتعطى بالعلاقة التالية :

الكفاءة الكلية تساوي إلى مجموع المخرجات "الإنتاج" على مجموع المدخلات عوامل الإنتاج.

- المقاييس الجزئية للكفاءة: إن الكفاءة الإجمالية أو الكلية للمنظمة هي في الواقع محصلة لكفاءات كل فرع من فروع النشاط، مثل عمليات الإنتاج والتسويق للأفراد.

- المقاييس النوعية للكفاءة: حيث يهتم هذا المعيار بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حده وتقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس إدخال السعر، وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل أو عنصر إنتاجي واحد، وحسب هذا المعيار تقاس الكفاءة الإنتاجية كالتالي:

الكفاءة النوعية تساوي مجموع المخرجات "بالكم أو القيمة" على عامل من عوامل الإنتاج "بالكم أو النوعية".

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب- مؤشرات معايير غير مباشرة:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة (الشماع، حمود، 2000، 332).

ثانياً: الضعالية:

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالضعالية يمكن

ذكر مثلاً: احترام الأهداف المسطرة، والنتائج المالية المحققة، ورقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، وردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المنظمة، والمحيط الاجتماعي داخل المنظمة ورضا العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها (بومدين، 2006، 121). فالفعالية إذن تقاس انطلاقاً من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها حيث عرف (Khmakhem) الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

**الفعالية = المخرجات المحققة/المخرجات المسطرة**  
**مؤشرات الفعالية:**

إن الحكم على فعالية المنظمة يعتمد على مؤشرين هما المؤشر الداخلي ويمكن توضيحهما كما يلي (ترغيني، 2011، 50):

1- المؤشر الداخلي: يعتبر أهم الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمنظمة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها، نذكر ما يلي:

- المهارات الاجتماعية للمدير المسجدة في علاقاته مع مرؤوسيه وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر إلى العمل.
- المهارات العلمية العالية والتميزة التي يتميز بها المدير وكذا العاملون.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كاللامركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيههم.
- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد ولائهم للمنظمة.
- تنمية وتأهيل المورد البشري في تطوير القدرات والمهارات لدى الفرد العامل الذي هو من أهم أصول المنظمة.

2- المؤشر الخارجي: يتمثل في مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط به المنظمة بمختلف جوانبه والتي تعطي حكماً على مدى فعالية المنظمة، ومن بينها

- السلع والخدمات حيث يمكن الحكم على فعالية المنظمة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين.
- الجودة إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار تركز على الجودة بدل السعر، ولذا كان لزاماً عليها التحسين المستمر لمنتجاتها للحفاظ على حصتها السوقية.

- تحقيق الأرباح حتى تستمر المنظمة وتحافظ على مركزها في السوق، لذا تسعى دائماً إلى تحقيق الربح كهدف أساسي.
- القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهةها.
- التطور والنمو عن طريق إدخال التكنولوجيات الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.

### القيادة الإدارية

عرفت بأنها: القدرة القائمة على توحيد، وتنسيق الرقابة على الآخرين، بصدد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على مرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا واقتناع أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (كحيلة، كوريتل، 2015، 185).

### أبعاد القيادة الإدارية:

هناك العديد من المتطلبات (المبادئ) للقيادة الناجحة نوردتها كما يلي:

### أولاً: الرؤية: (بناء رؤية مستقبلية):

عرفت بأنه: هي بؤرة واضحة ملزمة توفر أسلوباً إبداعياً للتحسين تتميز وتعتمد على التقاليد، وترتبط بالأفعال التي لا يجب أن يقوم بها الأفراد لتحقيق التغيير وتطرق الرؤيا على مشاعر وطاقات الأفراد وحينها تتم توصيلها بشكل صحيح فإنها تخلق الحماس الذي يظهر لدى الأفراد في الأحداث الرياضية والفعاليات الترفيهية الأخرى، وتجلب هذه الطاقة، الالتزام إلى موقع العمل(عطية، 2003، 234).

### الخصائص الأساسية للرؤية:

هي إمكانية الإلهام التي يكون مركزها القيم ولها إمكانية التحقيق، مع تخيل عال وإمكانية التوصل يجب أن تكون الرؤيا قادرة على خلق احتمالات تشير الإحياء والتميز وتوفر ترتيباً جديداً يمكن من خلاله تحقيق التميز المنطقي ومن المحتمل أن تفشل الرؤيا إذا توفر نظرة لمستقبل أفضل بشكل واضح وباللدليل القاطع على أنها الحالة الأفضل للمنظمة وأعضائها، والرؤيا المرغوب بها هي تلك التي تناسب الوقت والظروف وتعكس المنظمة، كما يجب أن يعتقد الأفراد في المنظمة على أنها ممكنة التحقيق، والرؤيا التي يتم توصيلها بشكل واضح ويتصور قوي يكون من السهل التقاطها وقولها.

### ثانياً: تشجيع الإبداع والابتكار:

الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا، ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تخص بالاهتمام والعناية الرعاية لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة وعنصر أساسي تتقدم الأمم والمنظمات.

والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية (أبو النصر، 2007، 322):

- الحساسية الفائقة للمشكلات.
- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
- الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
- المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون جمود.
- قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.

#### عوامل نجاح الابتكار:

- أ- اكتشاف الابتكار لدى العاملين.
- ب- تحسين ودعم علاقات ومناخ العمل.
- ج- تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة.
- د- تنمية قدرات العاملين وتحسين التكنولوجيا.
- هـ- اكتشاف جوانب الابتكار لدى المنظمة.

#### ثالثاً: الدافعية والحماس:

تشير الدراسات التي أجريت على نموذج المسار والهدف أنه أعتد على "نظرية التوقع في الدافعية ل فروم والتي تفترض أن (عطية، 2003، 236):

دافعية المرؤوسين على العمل = قوة الجذب × التوقع × الوسيلة.

#### أ- قوة الجذب:

حيث تشير قوة الجذب إلى القيمة التي يحددها الشخص المرؤوس للمكافأة التي يرغب فيها، أو يسعى إليها.

وبمعنى آخر: مدى جاذبية العوائد التي يقدمها القائد والمرؤوسين لإشباع حاجاتهم.

#### ب- التوقع: وينقسم إلى احتمالين:

الاحتمال الأول: تتراوح القيمة بين (0-1) ويشير إلى العلاقة بين الجهد المبذول من المرؤوسين وبين تحقيق الإنجاز المطلوب.

الاحتمال الثاني: تتراوح قيمة (0-1) ويشير إلى العلاقة بين تحقيق نتائج الإنجاز، وبين حصول المرؤوسين على العوائد الجذابة له من القائد.

#### ج- الوسيلة:

تتعلق الوسيلة باعتقاد الشخص وتوقعه بأن أداءه في مجال ما سيقود إلى مكافأة مرغوبة محددة.

**رابعاً: مشاركة المرؤوسين:**

عرفت بأنها: عملية السماح للموظفين بإبداء رأيهم في القرارات التي تؤثر على عملهم(المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011، 37).

حيث تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد مثل ما إذا كانت المهام (محددة أو معروفة أو غير واضحة وفيها غموض) وكذا تصميم الوظيفة(التنوع والاستقلالية، والمعلومات المرتدة، وحدة الوظيفة) (أبو النصر، 2007، 323).

**خصائص المرؤوسين:**

ولهم ثلاث خصائص كما يلي:

أ-القدرة: أي إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية؛ فإذا كانت قدرتهم على انجاز العمل بصورة فعالة فهو لا يحتاج إلى من يواجهه أو يفرض عليه سلطته.

ب-مركز التحكم: أي مدى اعتقاد المرؤوس أنه يتحكم فيما يحدث له، فهناك اشخاص يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم ويؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، وهناك آخرون لا يتحكمون فيما يحدث لهم، وأن ما يحدث إنما يحدث بسبب الخطأ أو القدر.

ج-الحاجات والدوافع: تشير الدراسات التي أجريت على أنموذج المسار والهدف أنه أعتد على "نظرية التوقع في الدافعية ل فروم والتي تفترض أن

دافعية المرؤوسين على العمل = قوة الجذب × التوقع × الوسيلة (أبو النصر، 2007، 323).

**خامساً: فعالية الاتصال:**

عرف الاتصال بأنه: عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوم مشترك لها بين جميع الأطراف المعنية في الأوامر، ولذلك فإن الاتصال وفق هذا التعريف هو (الضلاعين، 2005، 178):

-تبادل المعلومات والحقائق والأفكار والانفعالات.

-تبادل مشترك بين الأفراد.

-تحقيق مفهوم مشترك حولها.

**أهمية الاتصال:**

يشكل الاتصال أهمية رئيسية للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة، وبعد المسافة الاجتماعية تفضل التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتتبع أهمية الاتصال من كونه(الضلاعين، 2005، 178):

-يمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العمال وردود فعلهم، وسياساتهم، ووجهات نظرهم نحو المشرفين إلى جانب كونها الوسيلة التي تنقل للعاملين مضامين سياسات الإدارة وأهدافها والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم بغية السعي لتحقيق هدف مشترك.

- يمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقتهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل ومعرفتهم برأي الإدارة حول مستوى أدائهم إذا بقي الفرد في موقف غير مستقر حينما يجهل ما يراه منهم.
- الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذا أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم إلى ضعفه أو تأخيره.
- الاتصال وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تعرفهم على قدراتهم وتضمن استقبالهم لرسالتها وتفهمهم لمضمونها ومن ثم تغيير سلوكهم بموجبها ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كان الاتصال فعال، إذ للفرد حرية الانتقاء والاختيار للمعلومات، كما يملك الفرد حرية التذكير الاختياري للمعلومات فقد يلجأ إلى تناسب المعلومات التي لا تتناسب مع معتقداته ولآرائه وأخيراً هو صاحب القرار النهائي في تحديد سلوكه وتصرفاته رغم تسلمه المعلومات.
- وهكذا يتبين لنا من كل ما سبق، أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي، حيث أنها روحه التي تتوقف على فاعلية حيويته واستمرار وجوده، أي لا تحقق ذلك بمعزل عن وجود القيادة الإدارية قادرة على تحقيق طموحات الشركة، فالشركة الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإدارية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على التشجيع والابتكار وقراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للشركة الإدارية.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه مناسباً لطبيعة الدراسة، والأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

#### أداة الاستبانة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة للبحث.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث، والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:  
معادلة ألفا - كرونباخ لحساب معامل الثبات، تحليل البيانات الشخصية، التوزيع التكراري للآراء، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (كاي تربيع).

## حساب الصدق والثبات:

قام الباحث باختبار الثبات لعبارات الاستبيان ككل واختبار الثبات كما موضح بالجدول

التالية:

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور بناء رؤية مستقبلية:

العبارات	الفا كرونباخ
محور بناء رؤية مستقبلية.	0.75
محور تشجيع الإبداع والابتكار.	0.74
محور الدافعية والحماس.	0.73
محور مشاركة المرؤوسين.	0.73
محور فعالية الاتصال.	0.74
محور تطوير الأداء المؤسسي.	0.74

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

من خلال الجدول رقم(1) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات لكل المحاور أكبر من (70%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت أعلى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.75) بحسب محور بناء رؤية مستقبلية وهو ثبات مرتفع، وأدنى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.73) بحسب محور الدافعية والحماس وكذلك محور مشاركة العاملين، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لمحاورها مما مكن الباحث من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

تحليل البيانات الشخصية:

البيانات الشخصية:

ويمكن توضيحها في الآتي:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	العدد	الجنس	
61.01	72	ذكر	النوع
38.99	46	أنثى	
%100	118	الإجمالي	العمر
19.49	23	من 20 سنة إلى 30 سنة	
27.97	33	من 31 سنة إلى 40 سنة	
20.33	24	من 41 سنة إلى 50 سنة	



18.64	22	من 51 سنة إلى 60 سنة	المؤهل العلمي
13.56	16	من 61 سنة فأكثر	
<b>%100</b>	<b>118</b>	<b>الإجمالي</b>	
13.56	16	ثانوية عامة	
9.32	11	دبلوم متوسط	
41.52	49	بكالوريوس	
22.89	27	دبلوم عالي	
10.17	12	ماجستير	
2.54	3	دكتوراه	
<b>% 100</b>	<b>118</b>	<b>الإجمالي</b>	
14.40	17	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
22.89	27	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
62.71	74	من 10 سنوات فأكثر	
<b>% 100</b>	<b>118</b>	<b>الإجمالي</b>	

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2024م.

يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة بحسب النوع من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 61.01 %، من إجمالي العينة، وكانت غالبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر من الفئة العمرية 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة (27.97)، وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (41.52 %)، فيما كانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة من فئة من 10 سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (62.71 %) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## اختبار فرضيات الدراسة

ويمكن مناقشة اختبار فرضيات الدراسة في الآتي:

عرض ومناقشة الفرضيات:

أ/ عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

جدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بناء رؤية مستقبلية:

النتيجة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة كاي تربيع	المتوسط	الانحراف المعياري	عبارات
قبول	0.000	4	146.077	3.93	0.958	تعمل القيادة على مناقشة الرؤية المستقبلية مع كل المديرين في المستويات الإدارية.
قبول	0.000	4	46.979	3.42	1.187	تهتم القيادة بإيجاد تصور مستقبلي عن حالة الشركة
قبول	0.000	4	74.876	3.25	1.063	تعمل القيادة على تشخيص موضوعي لواقع الشركة.
قبول	0.000	4	34.232	3.09	1.173	تعمل القيادة بإعلام المرؤوسين بالرؤية المستقبلية للشركة.
قبول	0.000	4	41.270	3.30	1.146	تركز القيادة على التخطيط لإحداث التغيير المطلوب في الشركة.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (146.077) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.93) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على مناقشة الرؤية المستقبلية مع كل المديرين في المستويات الإدارية.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (46.979) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.42) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي

الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تهتم بإيجاد تصور مستقبلي عن حالة الشركة.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (74.876) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.25) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على تشخيص موضوعي لواقع الشركة.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (34.232) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.09) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على إعلام المرؤوسين بالرؤية المستقبلية.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (41.270) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.30) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تركز على التخطيط لإحداث التغيير المطلوب.

إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - بناء رؤية مستقبلية كمتغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (4) معامل الارتباط بيرسون بين بناء رؤية مستقبلية كمتغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.867	0.001	معنوية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتبين من الجدول رقم (4) إن الارتباط بين قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.867)، ودرجة الارتباط معنوية.

• يوضح الجدول (3) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات الباحثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.063-1.187) وهذا يشير إلى تجانس إجابات الباحثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات الباحثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد دور ذي دلالة احصائية لبناء رؤية مستقبلية وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية).

## ب/ عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

### جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات الإبداع والابتكار:

عبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
تهتم القيادة بتحفيز العمل الإبداعي للمرؤوسين في الشركة.	1.023	3.35	76.249	4	0.000	قبول
تمتاز القيادة في الشركة بتشجيع المرؤوسين على تجسيد الأفكار الإبداعية في عملهم.	1.210	3.23	33.717	4	0.000	قبول
تعمل القيادة على تشجيع المرؤوسين على المبادرة الفردية.	1.152	3.33	39.940	4	0.000	قبول
تهتم القيادة بتفعيل الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تعترض المرؤوسين في العمل.	1.279	3.07	15.305	4	0.004	قبول
تعمل القيادة على استثارة روح التحدي لدى المرؤوسين.	1.118	3.22	53.159	4	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (76.249) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.35) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تهتم بتحفيز العمل الإبداعي للمرؤوسين في الشركة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (33.717) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.23) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تمتاز بتشجيع المرؤوسين على تجسيد الأفكار الإبداعية في عملهم.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (39.940) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.33) أكبر من معيار الاختبار إي أن الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على تشجيع المرؤوسين على المبادرة الفردية.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (15.305) بمستوى معنوية (0.004) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.07) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تهتم بتفعيل الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تعترض المرؤوسين في العمل.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (53.159) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.22) أكبر من معيار الاختبار إي أن الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على استثارة روح التحدي لدى المرؤوسين.

❖ إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - تشجيع الإبداع والابتكار كمعغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي كمعغير تابع.

جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين تشجيع الإبداع والابتكار كمعغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي كمعغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.869	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتبين من الجدول رقم (6) إن الارتباط بين قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.869)، ودرجة الارتباط معنوية.

• يوضح الجدول (5) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.023-1.118) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة، إي أن إجابات المبحوثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد دور ذي دلالة احصائية لتشجيع الإبداع والابتكار وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية).

## ج/ عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات الدافعية والحماس:

النتيجة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة كاي تربيع	المتوسط	الانحراف المعياري	عبارات
قبول	0.002	4	16.506	3.01	1.266	تتمتع القيادة بالقدرة على إقناع المرؤوسين بقيمة عملهم.
قبول	0.001	4	18.180	3.25	1.269	تهتم القيادة بتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم في العمل. تربط القيادة الحوافز المقدمة للمرؤوسين بالجهود المبذولة في العمل.
قبول	0.000	4	71.313	3.27	1.121	تعمل القيادة على تشجيع المرؤوسين على التقويم الذاتي المستمر. تولي القيادة في الشركة الاهتمام بكل المرؤوسين.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (16.506) بمستوى معنوية (0.002) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.01) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تتمتع بالقدرة على إقناع المرؤوسين بقيمة عملهم.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (18.180) بمستوى معنوية (0.001) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.25) أكبر من معيار الاختبار (إي الوسط الحسابي الفرضي)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تهتم بتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم في العمل.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (71.313) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.27) أكبر من معيار الاختبار إي أن الوسط

الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تربط الحوافز المقدمة للمرؤوسين على التقويم الذاتي المستمر.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (65.433) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.41) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على تشجيع المرؤوسين على التقويم الذاتي المستمر.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (34.747) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.42) أكبر من معيار الاختبار إي أن الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تولي الاهتمام بكل المرؤوسين.

إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - الدافعية والحماس كمتغير مستقل تطوير الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين الدافعية والحماس كمتغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي

كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.889	0.003	معنوية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتبين من الجدول رقم (8) إن الارتباط بين قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.889)، ودرجة الارتباط معنوية.

• يوضح الجدول (7) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.076-1.308) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات المبحوثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد دور ذي دلالة احصائية للدافعية والحماس وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية).

## د/ عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:

جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات مشاركة المرؤوسين

النتيجة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة كاي تربيع	المتوسط	الانحراف المعياري	عبارات
قبول	0.000	4	23.202	3.19	1.238	تعمل القيادة على التعاون مع المرؤوسين في التخطيط للنشاطات المختلفة في الإدارات والاقسام..
قبول	0.000	4	21.828	2.97	1.257	تتمتع القيادة بإشراك المرؤوسين في حل المشكلات المطروحة في الاجتماعات المنعقدة.
قبول	0.000	4	30.026	3.22	1.201	تعمل القيادة على إشراك المعنيين بالتكوين في عملية اتخاذ القرارات.
قبول	0.000	4	21.571	3.35	1.318	تشجع القيادة على تطبيق مقترحات المرؤوسين المساعدة على تحقيق أهداف التغيير.
قبول	0.000	4	23.245	3.27	1.265	تعمل القيادة على تفويض المرؤوسين بالقيام بأعمال غير روتينية.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (23.202) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.19) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على التعاون مع المرؤوسين في التخطيط للنشاطات المختلفة في الإدارات والاقسام.
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (21.828) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.02) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح



الموافقين على أن القيادة في الشركة تتمتع بإشراك المرؤوسين في حل المشكلات المطروحة في الاجتماعات المنعقدة.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (30.026) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.22) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على إشراك المعنيين بالتكوين في عملية اتخاذ القرارات.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (21.571) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.35) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تشجع على تطبيق مقترحات المرؤوسين المساعدة على تحقيق أهداف التغيير.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (23.245) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.27) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على تفويض المرؤوسين بالقيام بأعمال غير روتينية.

❖ إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - مشاركة المرؤوسين كمتغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (9) معامل الارتباط بيرسون بين مشاركة المرؤوسين كمتغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي

كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.862	0.000	معنوية

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتبين من الجدول رقم (9) إن الارتباط بين قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.862)، ودرجة الارتباط معنوية.

• يوضح الجدول (8) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات الباحثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.201-1.318) وهذا يشير إلى تجانس إجابات الباحثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات الباحثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد دور ذي دلالة احصائية لمشاركة المرؤوسين وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية).

## هـ / عرض ومناقشة الفرضية الخامسة

جدول (10) الإحصاء الوصفي لعبارات فعالية الاتصال:

النتيجة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة كاي تربيع	المتوسط	الانحراف المعياري	عبارات
قبول	0.007	4	14.103	3.12	1.271	تعمل القيادة على تطوير نظام فعال للاتصال يساعد على تبادل الآراء في الشركة.
قبول	0.000	4	58.567	3.41	1.157	تعمل القيادة على نشر المعلومات من خلال وسائل الاتصال المختلفة.
قبول	0.000	4	20.884	3.33	1.286	تعمل القيادة على تحديث المعلومات والبيانات دورياً
قبول	0.000	4	41.356	3.29	1.170	تعمل القيادة على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات.
قبول	0.009	4	13.588	3.26	1.328	تزود القيادة المرؤوسين بالإمكانات اللازمة لأداء مهامهم.

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss 2024م.

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (14.103) بمستوى معنوية (0.007) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.12) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على تطوير نظام فعال للاتصال يساعد على تبادل الآراء.
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (58.567) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.41) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على نشر المعلومات من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (20.884) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.33) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على تحديث المعلومات والبيانات دورياً.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (41.356) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.29) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (13.588) بمستوى معنوية (0.009) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.26) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن القيادة في الشركة تعمل على تزويد المرؤوسين بالإمكانات اللازمة لأداء مهامهم.

❖ إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين = فعالية الاتصال كمتغير مستقل وتطوير الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (11) معامل الارتباط بيرسون لفعالية الاتصال كمتغير مستقل وتطوير الأداء

المؤسسي كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.857	0.001	معنوية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتبين من الجدول رقم (11) إن الارتباط بين قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.857)، ودرجة الارتباط معنوية.

• يوضح الجدول (10) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات الباحثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.157-1.328). وهذا يشير إلى تجانس إجابات الباحثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات الباحثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد دور ذي دلالة احصائية لفعالية الاتصال وتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية).

جدول (12) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطوير الأداء المؤسسي:

النتيجة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة كاي تربيع	المتوسط	الانحراف المعياري	عبارات الفرضية
قبول	0.000	4	35.863	3.44	1.248	مستوى الأداء في الشركة في تحسين مستمر.
قبول	0.000	4	58.996	3.57	1.158	مستوى الأداء في الشركة مرتفع.
قبول	0.000	4	65.605	3.64	1.137	يمتاز الأداء في الشركة بالكفاءة.
قبول	0.000	4	77.751	3.66	1.107	الأداء في الشركة متطور.
قبول	0.000	4	63.760	3.52	1.099	يتم تدريب المرؤوسين في الشركة باستمرار.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2024م.

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (35.863) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.44) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن مستوى الأداء في الشركة في تحسين مستمر.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (58.996) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.57) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن مستوى الأداء في الشركة مرتفع.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (65.605) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.64) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن يمتاز الأداء في الشركة بالكفاءة.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (77.751) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.66) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن الأداء في الشركة متطور.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (63.760) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.52) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن يتم تدريب المرؤوسين في الشركة باستمرار.

## النتائج والتوصيات أولاً: النتائج:

أظهرت الدراسة أن القيادة الإدارية تولي اهتماماً كبيراً بتطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.

1. أن دور القيادة الإدارية يرقى إلى المستوى العالي في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
2. أظهرت الدراسة أن مستوى القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية مرتفع.
3. أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية، مرتفع.
4. تهتم القيادة في شركة الغاز اليمنية بتوفير مناخاً يشعر فيه المرؤوسين بالارتياح في عملهم.
5. تولي القيادات في شركة الغاز اليمنية اهتماماً كبيراً بتدريب المرؤوسين.

## ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة تبني نمط القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية.
2. عقد المؤتمرات والندوات التي تسهم في بناء قيادات إدارية مستقبلية متميزة ومؤهلة تأهيلاً علمياً من قبل المرؤوسين.
3. تدريب العاملين على المهارات القيادية عموماً، والقيادة الإدارية خصوصاً لدورها في تطوير الأداء المؤسسي في شركة الغاز اليمنية.
4. زيادة الاهتمام بتحقيق بعدي الدافعية والحماس، فعالية الاتصال؛ لدورها في تطوير الأداء المؤسسي لشركة الغاز اليمنية.
5. تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات الإدارية في شركة الغاز اليمنية، وإيجاد بيئة عمل محفزة.

### قائمة المصادر والمراجع:

1. الحربي (2003) الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
2. كحيلية، كوريتل (2015) إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم للنشر، عمان.
3. الداوي (2020) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، الجزائر.
4. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية (2011) القيادة الإدارية، دار معمورة للطباعة والنشر، العراق.
5. حتامله، دراوشه (2019) الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد2، الأردن.
6. محمد، حمود (2000)، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، عمان.
7. ترغيني (2011) دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، [الجزائر: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
8. كلالدة (1997) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان.
9. جبر (2010)، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. النذير (2010) القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، جامعة السانانية، كلية العلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجزائر.
11. مزهودة، (2001) الأداء بن الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول، الجزائر.
12. السلمي (د ت) إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر.
13. الضلاعين (2005) أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية للنشر والتوزيع.
14. تكليش (2015) أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ماجستير، الجزائر.
15. سالم (2003) مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد، رسالة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
16. عطية (2003) سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

17. أبو الفيض (1965)، تاج العروس من جواهر القاموس، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
18. أبو النصر (2007) الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
19. الطلاب (2001) قاموس عربي، دار قابوس للنشر والتوزيع، سوريا.
20. عبود (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
21. بورس (2014) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، جامعة خيضر، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجزائر.
22. عبد المالك (2016) دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية، رسالة دكتوراه، الجزائر.
23. بومدين (2006) دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، الحاصل على شهادة الجودة العلمية ISO أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.