



## أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-

### الجمهورية اليمنية

تاريخ الإرسال: ٢١ مارس ٢٠٢٤؛ تاريخ المراجعة: ١٥ أبريل ٢٠٢٤؛ تاريخ القبول: ٩ سبتمبر ٢٠٢٤؛ تاريخ النشر: ١ يناير ٢٠٢٥.

#### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، ودراسة واقع اللامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار)، ودراسة مستوى أداء الموظفين بأبعاده: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الابتكار والإبداع)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية (ديوان عام الهيئة) بلغ عددهم (٣٥٦) موظفاً، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لعينة مكونة من (٢٠٨) أفراد من الموظفين بالمستويات (مدير و عموم، مدير و إدارات، رؤساء الأقسام) بالهيئة، وتم الاعتماد في التحليل عدد (١٩٩) استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة (محل الدراسة)، وأن هناك ارتباطاً خطياً موجباً قوياً بين جميع أبعاد اللامركزية الإدارية: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين أداء الموظفين. وإن واقع اللامركزية الإدارية في الهيئة (محل الدراسة) كان مرتفعاً ولجميع الأبعاد عدا بُعدي: (التمكين الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) فقد حصل كل منهما على درجة متوسطة، وإن مستوى أداء الموظفين في الهيئة (محل الدراسة) جاء بدرجة مرتفعة ولجميع الأبعاد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول اللامركزية الإدارية وأداء موظفي الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل)، عدا متغير (المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بواقع تطبيق اللامركزية الإدارية بالهيئة باعتباره متغير مهم يؤثر في أداء الموظفين، وبضرورة رفع مستوى التمكين الإداري للموظفين، والحرص على إشراكهم في اتخاذ القرار، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم، ومنحهم الصلاحيات والمهام اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال، وتوفير التدريب والتطوير اللازم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وخلق بيئة عمل ملائمة لهم.

**الكلمات المفتاحية:** اللامركزية الإدارية، أداء الموظفين، الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.

#### التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

مانع، عبد الرحمن أحمد، جابر، محمد محمد حسين، (٢٠٢٤). أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، *المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام*، ١٢(١)، ٣٦-٦٩.

## **The impact of administrative decentralization on the performance of employees at the Civil Aviation and Meteorology Authority– in the Republic of Yemen**

### **Abstract**

This study aimed to measure the impact of the administrative decentralization on the performance of the employees at the Civil Aviation and Meteorology Authority – in the Republic of Yemen, and to study the reality of the administrative decentralization in its dimensions: (the Administrative Empowerment, Delegation Of Authority, Administrative Communication, Participation In Decision-Making), and also to study the level of the employees' performance in its dimensions: (Management And Organizing Of Time, Increasing Of Productivity, Innovation And Creativity), and the study is also relying on the descriptive analytical approach. In addition to that, the study community consisted of all the employees of the Civil Aviation and Meteorology Authority – in the Republic of Yemen (Head office of the Authority), whose number is (356) employees, and the study also used the Comprehensive Inventory Method for a sample consisting of (208) employees at the levels: (General Managers, Directors of Directorates, Heads of Departments) in the Authority. (199) Questionnaires were adopted in the analysis. The study concluded into a number of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant effect of administrative decentralization on the performance of the employees in the Authority; (the Subject of The Study), and that there is a strong positive linear correlation between all the dimensions of the administrative decentralization, i.e. (Administrative Empowerment, Delegation Of Authority, Administrative Communication, Participation In Decision-Making) and the performance of the employees. The reality of the administrative decentralization in the Authority; (the subject of the study) was high in all the dimensions except for the two dimensions; (administrative empowerment, participation in decision-making), which each of them obtained an average score, and the employees' performance level in the authority; (the subject of the study) was high in all the dimensions, and there were no statistically significant differences from the point of view of the study's individuals sample regarding the administrative decentralization and the performance of the employees of the Civil Aviation and Meteorology Authority – in the Republic of Yemen, that is attributed to demographic variables (Gender, Age, Educational Qualification, Years of Service), except for the variable (job level). The study recommended increasing the attention to the reality of implementing the administrative decentralization in the Authority as an important variable that influences the performance of the employees, and the necessity of raising the level of the administrative empowerment of the employees, and ensuring their involvement in decision-making, by providing them with adequate support and granting them the necessary powers and tasks to make decisions independently and effectively, in addition to providing the necessary training and qualification to develop their skills, abilities, and creating a suitable work environment for them.

**Keywords:** Administrative Decentralization, Employees' Performance, the Civil Aviation and Meteorology Authority in the Republic of Yemen.

## ١- الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

## ١-١ الإطار العام للدراسة:

## ١-١-١ مقدمة الدراسة:

تعدُّ العمليات الإدارية عنصراً مهماً لتطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال، من أجل تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية وأداء الموظفين، وهذا يسهم بصورة إيجابية في أداء المنظمة. وقد جاءت اللامركزية الإدارية استجابة لنمو أفكار الديمقراطية، فهي ممارسات تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ العمل الإداري، فاللامركزية الإدارية تُعدُّ من المبادئ المهمة في العمل الإداري وفي كافة المستويات؛ مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من الأمور التي تلازم العمل الإداري (درويش والشميري، ٢٠١٠: ١٧٣). حيث أصبحت اللامركزية الإدارية من الركائز الأساسية المتبعة في العديد من منظمات الأعمال، في ظل بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من النجاح وتحقيق أهداف المنظمة، التي بدورها ترفع قدرة منظمات الأعمال على تحقيق غاياتها بكل بساطة ومرونة.

ولأن إدارة وتنظيم الأجواء من المجالات المحفوفة بالمخاطر؛ فعليها تقع المسؤولية في الحفاظ على أمن وسلامة أرواح المسافرين، وتنظيم الحركة الجوية لشركات الطيران على مدار (٢٤) ساعة بنظام الورديات، ويترتب عليه تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، سواء في أوقات الدوام أو أوقات المناوبة لمواجهة أي طارئ، وبالذات الحالة الخاصة والاستثنائية لهذه الهيئة والوظائف التي تستدعي اتخاذ القرار بسرعة لمواجهة منع حدوث أي كارثة أو مواجهة أي أمر طارئ، مثال على ذلك وظيفة المراقب الجوي.

## ١-١-٢ الدراسات السابقة:

## أ. الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل:

- ❖ دراسة (الغريب، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر اللامركزية الإدارية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت"، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي للامركزية الإدارية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، حيث أدى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل إلى زيادة دافعيتهم للعمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.
- ❖ دراسة (العيسى، ٢٠٢٣) بعنوان: "تأثير اللامركزية الإدارية على أداء العاملين"، في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن اللامركزية الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين من حيث زيادة الإنتاجية والجودة، كما أظهرت الدراسة أن اللامركزية الإدارية أدت إلى زيادة التزام العاملين بالأهداف التنظيمية.
- ❖ دراسة (العقيلي وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان: "اللامركزية الإدارية وأثرها في تحقيق التنمية المحلية بالمحافظات اليمنية - دراسة تطبيقية على السلطة المحلية بمحافظة مأرب، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية الإدارية وتحقيق التنمية المحلية لدى مكاتب السلطة المحلية، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق التنمية المحلية.
- ❖ دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) بعنوان: "اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات" التابعة لمركز ومدينة فاقوس، محافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد تطبيق اللامركزية كان

مرتفعاً، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات.

❖ (Indra & Prasetyono,2021): "Decentralization, Centralization And Quality Of Organizational Performance Of Human Resources."

عنوان الدراسة: "اللامركزية والمركزية وجودة الأداء التنظيمي للموارد البشرية" في البنوك الريفية بإندونيسيا، أظهرت نتائج الدراسة أن التأثير الجزئي للامركزية ليس له دلالة لذلك لم يتم قبوله، وتم قبول المركزية المتغيرة والموارد البشرية على الأداء التنظيمي للبنوك الريفية بشكل إيجابي وملحوظ.

❖ دراسة (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١) بعنوان: "اللامركزية الإدارية وأثرها على أداء العاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني"، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين اللامركزية الإدارية وأداء العاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني، حيث إن اللامركزية الإدارية تساهم في زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وزيادة تفويض السلطات، كما أن هذه العوامل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين.

❖ دراسة (رزق وجابر، ٢٠٢١) بعنوان: "أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية"، ومن أهم نتائج الدراسة: إن نسبة عالية من العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية تفضل العمل اللامركزي، وإن تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية ما يزال محدوداً، حيث لا يتم تطبيقه في جميع المستويات الإدارية.

❖ دراسة (حمزة، ٢٠٢٠) بعنوان: "دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة" بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي وعلاقة طردية للامركزية الإدارية في تحسين الأداء، وأن تطبيق اللامركزية الإدارية يؤدي إلى تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة، وهذا يدل على حرص أمانة العاصمة إلى حد ما على تطبيق اللامركزية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) لتلبية متطلبات العمل.

### ب. الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع:

❖ دراسة (عمر، ٢٠٢٢) بعنوان: "أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية" - جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، وعدم وجود أثر للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي يُعزى إلى متغير الجنس.

❖ دراسة (حشاني وآخرون، ٢٠٢١) بعنوان: "القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن تفويض السلطة يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز، وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، وكذا تتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في حل المشكلات وإبداء الرأي وتخفيف العبء على القائد، وإن التحفيز والتشجيع يزيد من تحسين الأداء الوظيفي من حيث: (نوعية العمل، زيادة الإنتاجية، كفاءة الأداء، وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية).

❖ دراسة (سنوسي، ٢٠٢١) بعنوان: "الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية"، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في مستوى تبني اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة الرشيقة، وضعف مستوى جودة الأداء الوظيفي، ووجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية وعلاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد ومحاور الإدارة الرشيقة وبين جودة الأداء الوظيفي.

- ❖ دراسة (المقولي، ٢٠٢٠)، بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر" اليمن - صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى إن أجزاء كثيرة من الوحدات الإدارية تعمل خارج إطار الهيكل التنظيمي ومن ثم فإن العمل التنظيمي والعملية الإدارية داخل المؤسسة بجميع أنواعها وأشكالها وأحجامها لا تمارس وفق هيكل تنظيمي عند اصدار قراراتها أو تعول عليه ولا تستند إليه.
- ❖ دراسة (عرار، ٢٠١٩) بعنوان: "تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل"، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية جاء بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة إيجابية متوسطة بين واقع تطبيق اللامركزية وأداء العاملين، كما توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين (التفويض، نقل الصلاحيات، عدم تركيز السلطة) وأداء العاملين.
- ❖ (Elacqua et.al,2019): The Impact of Decentralized Decision Making on Student Outcomes and Teacher Quality. Evidence from Colombia  
عنوان الدراسة: "تأثير اتخاذ القرار اللامركزي على مخرجات الطلاب والمعلمين في كولومبيا"، وظهرت نتائج الدراسة إلى أن المدارس في البلديات أصبحت مستقلة من حيث إدارة التعليم العام في كولومبيا، كما أن المعلمين في البلديات المعتمدة يسجلون في المتوسط أعلى في اختبار الكفاءة الإلزامي في المدرسة العامة.
- ❖ دراسة (أبو عياش، ٢٠١٧) بعنوان: "واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"، وخلصت الدراسة إلى إن واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، كما أن هناك علاقة إيجابية للامركزية ومستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية.
- ❖ دراسة (الزهراء ومنال، ٢٠١٧) بعنوان: "اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة بالجزائر"، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد اللامركزية الإدارية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

### ١-٢-١-١ التعليق على الدراسات السابقة:

#### ١-٢-١-١ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. هدف الدراسة الحالية: هدفت الدراسة إلى قياس أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين، وقد تشابهت في الهدف مع دراسة كل من: (الغريب، ٢٠٢٣)، (العيسى، ٢٠٢٣)، (رزق وجابر، ٢٠٢١)، (Indra & Prasetyono,2021)، (حمزة، ٢٠٢٠)، (عرار، ٢٠١٩)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، (الزهراء ومنال، ٢٠١٧).
٢. المتغير المستقل: المتغير المستقل لهذه الدراسة هو (اللامركزية الإدارية)، وقد تشابه مع دراسة كل من: (الغريب، ٢٠٢٣)، (العيسى، ٢٠٢٣)، (العقيلي وآخرون، ٢٠٢٢)، (أحمد، ٢٠٢٢)، (Indra & Prasetyono,2021)، (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (رزق وجابر، ٢٠٢١)، (حمزة، ٢٠٢٠)، (المقولي، ٢٠٢٠)، (عرار، ٢٠١٩)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، (الزهراء ومنال، ٢٠١٧)، (Elacqua et.al,2019).

٣. المتغير التابع: المتغير التابع لهذه الدراسة هو (أداء الموظفين)، وقد تشابه مع دراسة كل من (العيسى، ٢٠٢٣)، (عمر، ٢٠٢٢)، (حشاني وآخرون، ٢٠٢١)، (سنوسي، ٢٠٢١)، (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (حمزة، ٢٠٢٠)، (المقولي، ٢٠٢٠)، (أبو عياش، ٢٠١٧).

٤. المتغير التابع والمستقل معاً: اعتمدت الدراسة على المتغيرين التابع (أداء الموظفين) والمستقل (اللامركزية الإدارية)، وقد تشابهت مع الدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغيرين معاً وهي دراسة كل من (الغريب، ٢٠٢٣)، (العيسى، ٢٠٢٣)، (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (رزق وجابر، ٢٠٢١)، (حمزة، ٢٠٢٠)، (عرار، ٢٠١٩)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، (الزهراء ومنال، ٢٠١٧).

#### ١-٢-١-٢ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. مجتمع الدراسة: تم اجراء هذه الدراسة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، ولم يتوافق هذا المجال مع أي من مجالات الدراسات السابقة على حد علم الباحثان، حيث اختلف مجتمع هذه الدراسة عن مجتمع الدراسات السابقة مثل: دراسة (Indra & Prasetyono, 2021) كونها طبقت في البنوك والمصارف، ودراسة (العيسى، ٢٠٢٣)، (عمر، ٢٠٢٢) كونها طبقت في مجال الشركات الخاصة، بينما كان مجتمع الدراسة لكل من دراسة: (حمزة، ٢٠٢٠)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، (العقيلي وآخرون، ٢٠٢٢)، (أحمد، ٢٠٢٢) في مجالس البلديات، ومجتمع الدراسة لكل من دراسة: (الغريب، ٢٠٢٣)، (الزهراء ومنال، ٢٠١٧) في مجال الجامعات والمعاهد والمكاتب، ومجتمع دراسة (حشاني وآخرون، ٢٠٢١) في مجال الاتصالات، ومجتمع دراسة (سنوسي، ٢٠٢١) في مجال اللجنة الاولمبية، ومجتمع دراسة (عرار، ٢٠١٩) في مجال المستشفيات الحكومية، ومجتمع دراسة (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١) في مجال القطاع الحكومي، ومجتمع دراسة كل من: (المقولي، ٢٠٢٠)، (رزق وجابر، ٢٠٢١) في مجال الصحافة.

#### ١-٢-١-٢-١ الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

١. صياغة تساؤلات وأهداف وفرضيات الدراسة، وفي بناء النموذج المعرفي وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
٢. تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.
٣. تحديد منهج الدراسة وأداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
٤. الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على مفاهيم الدراسة.
٥. كيفية عرض النتائج، والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

#### ١-٣-١ مشكلة الدراسة:

يعدُّ العنصر البشري محوراً أساسياً لتنمية المنظمات وتطويرها، من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم، واشراكهم في اتخاذ القرار، وتمكينهم إدارياً ورفع قدراتهم لمواجهة المعوقات والصعوبات التي قد تواجههم. وللهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية مهام واختصاصات بموجب قرار الإنشاء رقم(٤٤٤) لسنة ٢٠٠٠م المتضمن منح الصلاحيات السيادية للهيئة في مجال الطيران المدني بإقليم الجمهورية اليمنية، ويمتد هذا الإقليم الجوي من البحر الأحمر حتى إقليم الهند، إن تطبيق المركزية الإدارية بالهيئة يعتبر مرتفعاً؛ مما يؤثر في أداء الموظفين، ومن خلال ملاحظة الباحثان تم عمل دراسة استطلاعية مصغرة تمثلت في إجراء عدد من اللقاءات والمقابلات المتعددة مع بعض موظفي الهيئة خلال عام ٢٠٢٢م، وطرح عليهم بعض الأسئلة المتعلقة بتساؤلات الدراسة الحالية، ومنها السؤال عن التداخلات الملموسة في مهام واختصاصات الإدارة

العامّة للتسويق والاستثمار والإدارة العامّة للنقل الجوي بالهيئة، فكانت الإجابة من قبل مدير التسويق بتاريخ ٢٠٢٢/١٠/٢٤ بأن هناك تداخلات إدارية بين الإدارة العامّة للنقل الجوي والإدارة العامّة للتسويق والاستثمار بخصوص مهام واختصاصات إدارة الاقتصاديات التابعة للإدارة العامّة للنقل الجوي، وعند السؤال عن التداخلات في التمكين الإداري للأمور المتعلقة بالشؤون الفنية بين كل من الإدارة العامّة للمشاريع والإدارة العامّة للإنشاءات، فكانت الإجابة من قبل مدير عام المشاريع بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٢٥ أن هناك تداخلات في التمكين الإداري بين الإدارتين في الأمور المتعلقة بالشؤون الفنية، فكل إدارة تعتبر تلبية الاحتياجات الفنية من صميم عملها، وعند السؤال عن التداخلات في تفويض السلطة للأمور المتعلقة بالشؤون الفنية والتشغيل بين قطاع المطارات ومطار صنعاء الدولي، كانت الإجابة من قبل مسؤولي مطار صنعاء الدولي أن هناك تداخلات في تفويض السلطة للأمور المتعلقة بالدعم الفني والتشغيل بين قطاع المطارات ومطار صنعاء الدولي، وما زالت هذه التداخلات حتى كتابة هذه الدراسة، وكذا عند السؤال عن التداخلات في الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات بين الإدارة العامّة للشؤون القانونية وإدارة التخطيط الاستراتيجي، كانت الإجابة من قبل مدير التخطيط الاستراتيجي بتاريخ ٢٠٢٢/٩/١١ بأن هناك تداخلات في الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات بين الإدارة العامّة للشؤون القانونية وإدارة التخطيط الاستراتيجي، ولم يتم الفصل بين الهياكل التنظيمية للإدارتين، كما أفاد عدد من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة أن تطبيق المركزية في الهيئة يُعدُّ عائقاً أمام الإبداع والابتكار لتحسين وتطوير العمل الاستراتيجي للهيئة.

ومن خلال ما لمسّه الباحثان في الهيئة العامّة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية ومعرفة الأساليب المتبعة في الإدارة التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات والانفراد بالسلطة، وعدم منح التفويض الإداري للعاملين، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والذي يمكن من خلال ممارستها أن تؤدي إلى نتائج سلبية في كافة المستويات الإدارية. حيث أوصت عدت دراسة بضرورة الاهتمام بموضوع اللامركزية الإدارية ودراسته وتطبيقه في قطاعات أخرى.

وفي ضوء كل ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية تختص بتطبيق أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين، والاهتمام الكبير بالموظفين وتهيئة الظروف لهم، ولتحديد مدى فهم وإدراك الرؤساء في المستويات الإدارية العليا لأثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين، وسبل التغلب عليها، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

#### التساؤل الرئيس :

ما أثر اللامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء الموظفين بأبعاده: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الابتكار والإبداع) بالهيئة العامّة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة العامّة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؟

٢. ما مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامّة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؟

#### ١-١-٤ أهداف الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة تم صياغة أهداف الدراسة فيما يلي:



### الهدف الرئيس الأول:

قياس أثر اللامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء الموظفين بأبعاده: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الابتكار والإبداع) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؛ ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

١. دراسة واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
٢. دراسة مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات لحل الإشكاليات الإدارية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية المستقلة والتابعة وأبعاده.

### ١-١-٥ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، وأهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز أهمية الدراسة في جانبين:

#### أولاً: الأهمية الأكاديمية:

١. تعد هذه الدراسة مكملة لما سبقها من دراسات وبحوث في مجال اللامركزية الإدارية وأبعاده بصفة عامة وعلاقتها بأداء الموظفين في المؤسسات الإدارية.
٢. تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة بحثية للمكتبات العربية واليمنية من خلال الربط بين اللامركزية الإدارية وأداء الموظفين، كون الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع قليلة على حد علم الباحثان.
٣. ستسهم نتائج وتوصيات الدراسة الحالية في حل الإشكالات الإدارية في هذا الجانب.

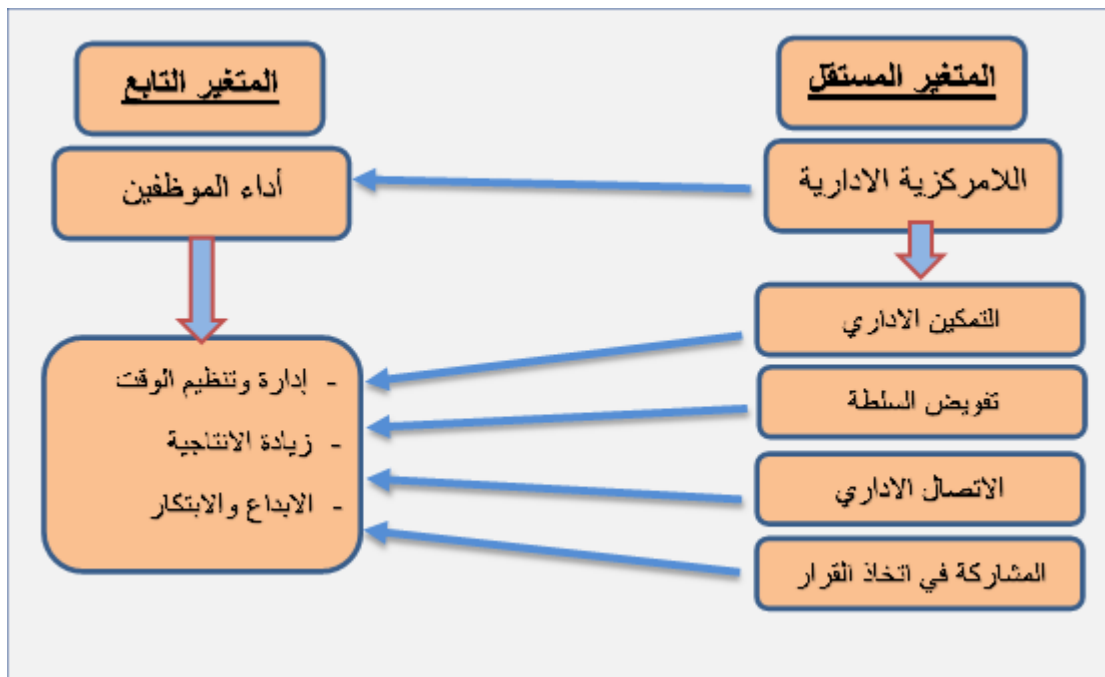
#### ثانياً: الأهمية العملية:

١. تسهم هذه الدراسة في إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق اللامركزية الإدارية في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، حيث ستساعد الموظفين على التعرف على أثر اللامركزية الإدارية في تحسين وتطوير أدائهم.
٢. استفادة المسؤولين في جميع المستويات الإدارية من نتائج هذه الدراسة خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسة، والالمام بمدى أهمية اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
٣. زيادة إدراك الإدارة العليا ولفت نظرها إلى واقع اللامركزية الإدارية وجوانب القصور فيها لمعالجتها، والوقوف على مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية والسعي إلى تحسينه وتعزيزه.

### ١-١-٦ متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بأشكال مختلفة، والتي تناولت متغيرين، الأول (اللامركزية الإدارية) بوصفه متغير مستقل، وأبعاده (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار)، والثاني (أداء الموظفين) بوصفه متغير تابع، وأبعاده (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الإبداع والابتكار)، وعليه تم بناء النموذج المعرفي لهذه الدراسة والعلاقة بين المتغيرات كما هو موضح في الشكل (١):





شكل (١): النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### ٧-١-١ فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفي ضوء ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة يمكن وضع الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء الموظفين بأبعاده: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الابتكار والإبداع) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؛ ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H1.1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.

- **الفرضية الفرعية الثانية (H 1.2):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.

### ٨-١-١ حدود الدراسة:

تم وضع حدود واضحة للدراسة حتى يتضح اتجاه الدراسة ومجال تركيزها في ضوء مشكلة الدراسة ومجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:

- **الحدود المكانية:** الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية (ديوان عام الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية).
- **الحدود الموضوعية:** تم حصر موضوع الدراسة في الأبعاد الخاصة باللامركزية الإدارية بأبعاده: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) تحديداً، وعلاقتها بأداء الموظفين بأبعاده: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الإبداع والابتكار).
- **الحدود البشرية:** مديرو العموم ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام في ديوان عام الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.

### ٩-١-١ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- ١- **اللامركزية الإدارية:** تعرف اللامركزية الإدارية اجرائياً بأنها: "إعطاء الصلاحيات بشكل كلي أو جزئي لاتخاذ القرار من المستويات الإدارية العليا في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد إلى المستويات الإدارية الأدنى من خلال التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار".
- ٢- **التمكين الإداري:** يُعرف التمكين الإداري اجرائياً بأنه: "استراتيجية إدارية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين تتبعها الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، ومنح الصلاحيات والمهام لاتخاذ القرارات وإدارة الموارد بشكل مستقل وفعال؛ وذلك لتحسين الأداء والجودة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتشمل تحديد الأهداف وتقديم الدعم والتدريب وتحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة".
- ٣- **تفويض السلطة:** يُعرف تفويض السلطة اجرائياً بأنه: "منح صلاحيات إدارية من المستويات الإدارية العليا بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد إلى المستويات الإدارية الدنيا لموظف معين أو مجموعة من الموظفين، ويمكن أن يكون التفويض كلياً أو جزئياً، ويتضمن تحديد الصلاحيات والمهام المسندة، بهدف تسهيل الإجراءات وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بطريقة فعالة وشرعية، ويمكن أن يتم بشكل مؤقت أو دائم".
- ٤- **الاتصال الإداري:** يُعرف الاتصال الإداري اجرائياً بأنه: "عملية تبادل البيانات والمعلومات بين كافة المستويات الإدارية داخل إدارات وأقسام الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد عبر وسائل عدة مختلفة، بهدف تحسين جودة العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يساعد في تحسين الأداء وتعزيز التنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة".
- ٥- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تعرف المشاركة في اتخاذ القرار اجرائياً بأنها: "التعبير عن الرأي بالتعاون مع مجموعة من الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد لصنع القرارات المهمة، لتحسين نوعية القرار وتعزيز الشفافية والمساءلة والثقة، كما تتضمن تحديد المشكلة، تحليل البيانات، تقييم الخيارات، اختيار الأفضل، تنفيذ القرارات، ومتابعة وتقييم النتائج".
- ٦- **أداء الموظفين:** يُعرف أداء الموظفين اجرائياً أنه: "الجهد المبذول من قبل الموظف بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد ومدى التزامه بتنفيذ التوجيهات بما يتوافق مع القوانين والأنظمة لغاية تحقيق أهداف المنشأة حيث يتم تقييم أداء ذلك الموظف، ليترتب عليه تحديد مدى كفاءة أدائه في انجاز الأعمال التي تكون مرتبطة بأهداف المنشأة".

٧- إدارة وتنظيم الوقت: تعرف إدارة وتنظيم الوقت اجرائياً بأنها: "العملية التي تشمل التخطيط والتنظيم الفعال للوقت لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، بتحديد الأولويات وتقسيم الوقت واستخدام الأدوات المناسبة، لتحسين الإنتاجية وتقليل الإجهاد المتعلق بسوء إدارة الوقت".

٨- زيادة الإنتاجية: تعرف زيادة الإنتاجية اجرائياً بأنها: "رفع مستوى إنجاز الأعمال وكفاءة الموظفين بتحسين العمليات وتدريبهم وتحسين بيئة العمل بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد لزيادة الإيرادات والرضا والولاء، والتي يتم قياسها عن طريق مؤشرات إحصائية ومقارنتها بفترات زمنية سابقة".

٩- الإبداع والابتكار: يُعرف الإبداع والابتكار اجرائياً بأنه: "اتباع سياسات تحفيزية للموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد لتوليد أفكار إبداعية غير تقليدية وتنفيذها بشكل مبتكر لتحقيق الأهداف وتحسين الإنتاجية والجودة والعلاقات والمكانة الدولية لها، وهي مرحلة تأتي بعد اكتساب الموظف المهارات والخبرات، وتهدف إلى التفكير خارج الصندوق"

## ٢- الإطار النظري للدراسة:

### ٢-١- اللامركزية الإدارية:

#### ٢-١-١- مفهوم اللامركزية الإدارية:

يشير مفهوم اللامركزية الإدارية إلى النهج الإداري الذي يتم فيه توزيع السلطة والمسؤولية بين العاملين في المؤسسة بشكل متساوٍ، وبدون وجود تركيز للقرارات في الإدارة العليا، حيث يعرف (السني والعرقي، ٢٠١٨: ١٧٣) اللامركزية الإدارية إنَّها: "نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم أو الفروع، بموجب قواعد تشريعية".

#### ٢-١-٢- أهداف اللامركزية الإدارية:

هناك عدة أهداف يمكن تحقيقها من خلال تبني نهج اللامركزية الإدارية في المؤسسات. وقد تم ذكر بعض هذه الأهداف على النحو التالي:

- زيادة مستوى المشاركة والتحفيز: يمكن للامركزية الإدارية أن تساعد على تحسين مستوى المشاركة والتحفيز لدى الموظفين؛ مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة (Bui et al., 2019: 117).

- تحسين جودة القرارات: يمكن للامركزية الإدارية أن تساعد على تحسين جودة القرارات؛ لأن المشاركة في عملية صنع القرارات تعني: أن القرارات تأتي بمدخلات من أكثر من شخص ولا تعتمد فقط على رؤية الإدارة العليا (Dang et al., 2019: 45).

- تحسين تواصل الموظفين: يمكن للامركزية الإدارية أن تساعد على تحسين تواصل الموظفين داخل المؤسسة، حيث يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وتقليل الحواجز الإدارية التي تعيق التواصل (Bui et al., 2019: 118).

- تقليل الاعتمادية على الإدارة العليا: يمكن للامركزية الإدارية أن تقلل من الاعتمادية على الإدارة العليا، حيث يمكن للموظفين العاملين في المستويات الأدنى أن يأخذوا بعض القرارات ويتولوا بعض المسؤوليات بشكل مستقل؛ مما يخفف الضغط على الإدارة العليا، ويزيد من كفاءة العمل (Dang et al., 2019: 47).

### ٣-١-٢ معوقات اللامركزية الإدارية:

ذكرت دراسة (عبد الجواد وآخرون، ٢٠١٩: ١٩٧-٢١٥) بعض الجوانب المتعلقة بمعوقات اللامركزية الإدارية وهي:

١. ضعف القدرات التقنية والتنظيمية للمؤسسة.
٢. عدم وجود ثقافة المسؤولية المشتركة.
٣. عدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا بشأن اللامركزية الإدارية.

### ٤-١-٢ شروط تطبيق اللامركزية الإدارية:

هناك العديد من الشروط التي بموجبها يمكن تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات، حيث ذكرت دراسة (Morton et al., 2017: 131-135) ضرورة وجود بيئة مؤسسية مناسبة لتطبيق اللامركزية الإدارية، وأنه يجب أن يكون هناك وعي كافٍ بين جميع أفراد المؤسسة بأهمية هذه الإستراتيجية وكيفية تطبيقها بشكل فعال، وشددت الدراسة على ضرورة وجود تقنيات حديثة وفعالة للتواصل والتنسيق بين الفرق المنتشرة في مختلف المناطق.

### ٥-١-٢ أبعاد اللامركزية الإدارية:

تقسم اللامركزية الإدارية وفقاً لهذه الدراسة إلى أربعة أبعاد وهي:

#### ١-٥-١-٢ التمكين الإداري:

##### • مفهوم التمكين الإداري:

التمكين الإداري هو عملية تهدف إلى زيادة الاستقلالية والمسؤولية للموظفين في بيئة العمل، وذلك من خلال منحهم مزيداً من السلطة والتحكم في وظائفهم. ويشمل ذلك منحهم سلطة اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد اللازمة لهم، وخلق بيئة عمل داعمة، ويمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: "عملية تهدف إلى زيادة قدرة الموظفين على الأداء الوظيفي الفعال من خلال توسيع نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم ومنحهم مزيداً من التحكم في أعمالهم" (عبد اللطيف، ٢٠٢٣: ١٢).

#### ٢-٥-١-٢ تفويض السلطة:

##### • مفهوم تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة "هو عملية إسناد السلطة أو المسؤولية لشخص آخر أو أشخاص (عادة من المدير إلى المرؤوس) لتنفيذ أنشطة معينة. وهو أحد المفاهيم الأساسية في عمليات القيادة الإدارية. ومع ذلك يظل الشخص المفوض للعمل مسؤولاً عن نتائج العمل المفوض به" (أمين، ٢٠٢٣: ٣٠-٤٠).

#### ٣-٥-١-٢ الاتصال الإداري:

##### • مفهوم الاتصال الإداري:

يعرف الاتصال الإداري "هو عملية تبادل للمعلومات والمفاهيم والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد" (نصر الله، ٢٠٢٣: ١٣)، كما ذكر (عبد الرحمن، ٢٠٢٢: ٢٠) إنَّ: "الاتصال الإداري هو عملية نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة، بهدف تحقيق الفهم المشترك والتعاون والتنظيم".

#### ٤-٥-١-٢ المشاركة في اتخاذ القرار:

##### • مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

تتعدد مفاهيم المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يعرف (Daniels, 2022: 12): "المشاركة في اتخاذ القرار هي عملية تتضمن مشاركة الأفراد أو الجماعات في عملية صنع القرار، من خلال منحهم الحق في الإدلاء بأرائهم وأفكارهم، وتأثيرها على القرار

النهائي"، كما يعرف (Friedman et al.,2022:20): "المشاركة في اتخاذ القرار هي عملية تبادل المعلومات والمعرفة والأفكار بين الأفراد أو الجماعات ذات الصلة بموضوع القرار، بهدف الوصول إلى قرار مقبول من الجميع".

## ٢-٢ أداء الموظفين:

### ١-٢-٢ مفهوم أداء الموظفين:

يعد أداء الموظفين من أهم المفاهيم التي تشغل بال كل من القادة والمديرين في المؤسسات والشركات، حيث يعد عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة، ومن أهم عوامل نجاح المؤسسة. وعرف (الغامدي، ٢٠١٧: ١٠) أداء الموظفين أنه: "يتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف المحددة للوظيفة بكفاءة وفعالية، ويشمل هذا التعريف القدرات والمهارات والمعرفة والمستوى العام للأداء".

### ٢-٢-٢ العوامل المؤثرة على أداء الموظفين:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في المؤسسات، وذكرت دراسة (Overman et al.,2018:1-38) أن العوامل التي لها تأثير كبير على أداء الموظفين هي: (التحفيز، التدريب والتطوير، والرضا الوظيفي). وتحدث (Davis et al.,2017:100) عن عوامل مختلفة تؤثر على أداء الموظفين، ومن بين هذه العوامل: (التوافق الثقافي، التواصل الفعال، التدريب والتطوير، تقييم الأداء). وفي مقالة لـ (Harris et al.,2020:15) تحدث ان بين هذه العوامل: (الإتصال الجيد، التحفيز، التواصل المستمر، التدريب والتطوير).

### ٣-٢-٢ تقييم أداء الموظفين:

يُعرف تقييم أداء الموظفين بأنه "عملية رسمية ومنتج لقياس عمل الموظف ونتائجه بناءً على مسؤولياته الوظيفية، يتم استخدامه لقياس مقدار القيمة المضافة من قبل الموظف من حيث زيادة إيرادات الأعمال، مقارنة بمعايير الصناعة والعائد الإجمالي للموظفين على الاستثمار (ROI)" (كردي، ٢٠٢٢: ١٥-٢٦).

### ٤-٢-٢ أبعاد أداء الموظفين:

ركزت الدراسة الحالية في دراستها لأداء الموظفين (المتغير التابع) على ثلاثة أبعاد، وهي:

#### ١-٤-٢-٢ إدارة وتنظيم الوقت:

##### • مفهوم إدارة وتنظيم الوقت:

تعد إدارة وتنظيم الوقت من أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة الموظفين في المؤسسات والشركات. فقد ركزت دراسة (الخطيب، ٢٠١٩: ٢١-٣٠) على أهمية إدارة الوقت في العمل، وعلى أهمية تخصيص فترات زمنية محددة لأداء المهام المختلفة، كما شددت على أهمية تحديد الأولويات والاحتياجات الأساسية والتركيز عليها لتحسين إنتاجية الموظفين.

#### ٢-٤-٢-٢ زيادة الإنتاجية:

##### • مفهوم زيادة الإنتاجية:

زيادة الإنتاجية هو مصطلح اقتصادي يشير إلى زيادة كمية السلع أو الخدمات المنتجة باستخدام نفس الكمية من عوامل الإنتاج، أو إنتاج نفس الكمية من السلع أو الخدمات باستخدام كمية أقل من عوامل الإنتاج. حيث عرف (العميري، ٢٠٢٣: ١١-٢٣): زيادة الإنتاجية بأنها: زيادة كمية السلع أو الخدمات المنتجة باستخدام نفس الكمية من عوامل الإنتاج، أو إنتاج نفس الكمية

من السلع أو الخدمات باستخدام كمية أقل من عوامل الإنتاج، ويمكن تحقيق زيادة الإنتاجية من خلال: (التكنولوجيا، التدريب، التنظيم، التحفيز).

### ٢-٢-٤-٣ الإبداع والابتكار:

#### أولاً- مفهوم الإبداع:

يُعد الإبداع مهارة أساسية للنجاح في جميع مجالات الحياة، سواء في العمل أو الدراسة أو الحياة الشخصية. ويعرف الإبداع بأنه: "عملية توليد أفكار جديدة ومميزة، وقد تكون حلولاً لمشاكل أو ابتكارات جديدة. ويُعد الإبداع إحدى المهارات اللازمة للنجاح في جميع مجالات الحياة" (عبد الله، ٢٠٢٢: ١٢).

#### ثانياً- الابتكار:

حيث يعتبر الابتكار "هو عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات جديدة، تتميز بالحدثة والقيمة والفائدة" (إسماعيل، ٢٠٢٣: ١٣).

### ٣- منهجية الدراسة وإجراءاته:

#### ٣-١ منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة واستخداماً لوصف العلوم الاجتماعية؛ ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة، فقد تم اعتماد هذا المنهج، وكما هو متعارف عليه، فإن المنهج الوصفي هو الذي يقوم بوصف الحالة، واكتشاف الوقائع وتحديد الخصائص.

#### ٣-٢ مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان عام الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية (ديوان عام الهيئة) والبالغ عددهم (٣٥٦) فرداً، بحسب افادة إدارة الموارد البشرية ومن واقع كشوفات المرتبات لشهر مايو (٢٠٢٣م)، والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة بحسب الدرجات الوظيفية

م	التصنيف	حجم المجتمع	النسبة إلى حجم المجتمع
١	رئيس مجلس الإدارة	١	0.28%
٢	الوكلاء	١	0.28%
٣	مستشارون	٦	١,٦٩%
٤	مديرو عموم	١٧	٤,٧٨%
٥	مديرو إدارات	٦٣	١٧,٧٠%
٦	رؤساء الأقسام	١٢٨	٣٥,٩٦%
٧	مختصون	١٤٠	٣٩,٣٣%
	الإجمالي	٣٥٦	100%

## ٣-٣ عينة الدراسة واستجابتها:

وقد اختيرت عينة هذه الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بالمستويات الإدارية المختلفة، بطريقة الحصر الشامل والمكون من: (مديري العموم، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية (ديوان عام الهيئة)، يبلغ عددهم (٢٠٨) فرداً، يوضح الجدول (٢) ادناه معدل استجابة مفردات عينة الدراسة، وهو كما يلي:

جدول (٢): معدل استجابة مفردات عينة الدراسة

م	تصنيف عينة الدراسة	عينة الدراسة	الموزعة	الاستجابات المفقودة	الاستجابات المبررة	نسبة الاستجابات المبررة من العينة	المسترجعة	الاستجابات المبررة	نسبة الاستجابات المبررة	الاستجابات الغير الصالحة	نسبة الاستجابات الغير الصالحة	تخليها	الاستجابات التي تم تخليها	نسبة الاستجابات التي تم تخليها
1	مدير عام	17	17	2	15	0.96%	15	7.21	7.21%	0	0.00%	15	7.21%	
2	مدير إدارة	63	63	1	62	0.48%	62	29.81	29.81%	0	0.00%	62	29.81%	
3	رئيس قسم	12	128	4	124	1.92%	124	59.62	59.62%	2	0.96%	122	58.65%	
	الإجمالي	20	208	7	201	3.37%	201	96.63	96.63%	2	0.96%	199	95.67%	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (٢) إن عدد الاستجابات الموزعة (٢٠٨) استجابات على عينة الدراسة المستهدفة، وبلغت عدد الاستجابات المسترجعة (٢٠١)، بنسبة (٩٦,٦٣٪)، أما الاستجابات المفقودة التي لم تسترد كانت (٧) استجابات، بنسبة (٣,٣٧٪) من حجم عينة الدراسة، فيما بلغ إجمالي الاستجابات الصالحة من حجم العينة التي حلت (١٩٩)، بنسبة (٩٥,٦٧٪) من حجم عينة الدراسة، وهي القابلة للتحليل بعد استبعاد الاستجابات الغير الصالحة التي كانت بعدد (٢) استجابتين، بنسبة (٠,٩٦٪) من حجم عينة الدراسة للأسباب الآتية:

١. الاستبانة الأولى تم استبعادها بسبب عدم الرد على بعض صفحات الاستبانة.
٢. الاستبانة الثانية تم استبعادها بسبب الرد بشكل موحد لجميع فقرات الاستبانة (محايد).

## ٣-٤ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

أ. المصادر الثانوية: من أجل فهم الظاهرة نظرياً وبناء الإطار النظري للدراسة تم استخدام الدراسات العربية والأجنبية والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المحكمة والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بأثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين، بهدف الإلمام بمواضيع الدراسة وأخذ تصور عام عن آخر المستجدات في مجال الدراسة.

ب. المصادر الأولية: بغرض اختبار الظاهرة عملياً، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة، وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وذلك للتعرف على أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين، وللحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.



### ٣-٥ أداة الدراسة وخطوات بنائها:

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، كونها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلوماتٍ، وحقائق مرتبطة بواقع الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة لقياس أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد (محل الدراسة) وفق مجموعة من المقاييس، كل مقياس يشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس كل بُعد، وكل متغير على حدة، المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

### ٣-٥-١ بناء الاستبانة:

تمت عملية بناء الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة التي تناولت مواضيع أثر اللامركزية الإدارية وأداء الموظفين، وقد تم الاستعانة بها لتحديد مؤشرات متغيرات الدراسة وأبعادها المتضمنة في محتوى الاستبانة، وقد ساعد على ذلك الاستفادة من بعض النماذج والدراسات السابقة لبناء أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- استقراء الأدب النظري السابق والاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والاستفادة من النظريات والنماذج العلمية التي تناولت اللامركزية الإدارية وأداء الموظفين من جهة أخرى.
- ٢- الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة والاستعانة بها في التحديد الدقيق للعناصر التفصيلية والمؤشرات والمتغيرات وأبعاد الدراسة، حيث تم الاستفادة من أغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذه الدراسة.
- ٣- مراجعة أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة التي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة الحالية.
- ٤- تحديد الأبعاد الرئيسة للاستبانة وصياغة الفقرات الواقعة ضمن كل بُعد.
- ٥- صممت الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التحكيم) بعدد (٤٥) فقرة، وعرضها على عدد (١٠) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والمعرفة؛ لاستطلاع آراءهم حول أداة الدراسة.
- ٦- في ضوء آراء المحكمين عدل ما وجب تعديله في فقرات الاستبانة من حيث الإضافة أو التعديل والحذف، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (٤٢) فقرة.
- ٧- اختبار الصدق وإعادة الاختبار، عن طريق توزيع الاستبانة على عدد (٢٥) مفردة من عينة الدراسة.

### ٣-٥-٢ مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس (ليكرت الخماسي) المكون من خمسة بدائل متدرجة، للإجابة عن فقراتها مع تحديد درجات لكل إجابة لتتم معالجتها احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للبرنامج الاجتماعي (SPSS)، حيث أعطي الرقم (٥) للبدل موافق بشدة، والرقم (٤) للبدل موافق، والرقم (٣) للبدل محايد، والرقم (٢) للبدل غير موافق، والرقم (١) للبدل غير موافق بشدة، كما هو موضح بالجدول (٣) كما يلي:

جدول (٣): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

٦-٣ اختبار التوزيع الطبيعي وصدق وثبات أداة الدراسة:

١-٦-٣ اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار التوزيع الطبيعي استخدم الباحثان اختبار (Kolmogorov -Smirnov)؛ لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع

الطبيعي أم لا، يوضح الجدول (٤) ذلك:

جدول (٤): اختبار (Kolmogorov -Smirnov) التوزيع الطبيعي

م	اللامركزية الإدارية	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
١	التمكين الإداري	0.133	0.000
٢	تفويض السلطة	0.152	0.000
٣	الاتصال الإداري	0.106	0.000
٤	المشاركة في اتخاذ القرار	0.086	0.000
م	أداء الموظفين	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
١	إدارة وتنظيم الوقت	0.103	0.000
٢	زيادة الإنتاجية	0.108	0.000
٣	الإبداع والابتكار	0.145	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

يوضح الجدول (٤) إن مستوى المعنوية لجميع محاور الدراسة أقل من (٠,٠٥)، وبالتالي فإن البيانات لا تتبع التوزيع

الطبيعي، وتأسيساً على ما تقدم فقد أصبح بالإمكان استخدام الاختبارات اللامعلمية.

٢-٦-٣ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

١-٢-٦-٣ صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع الدراسة، ووضوحها

ومدى صلاحيتها لغوياً، فقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري:

يعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، حيث يُعرف بقدرة الأداة على قياس ما وضعت

من أجله، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (القحطاني وآخرون، ١٤٢١هـ، ٢١٠).

وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم استخدام طريقتنا، وهما:

أ- طريقة صدق المحكمين:

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١٠) محكمين من الأساتذة المتخصصين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي والذين لديهم الخبرات الكافية، ولا تقل درجتهم العلمية عن أستاذ مساعد، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، وقد قامت الدراسة بالاستجابة لآراء المحكمين، وعدل كل ما يلزم من ملاحظات بالإضافة، والتعديل، والحذف في ضوء المقترحات المقدمة، لتصل الدراسة إلى الاستبانة المحكمة في صورتها النهائية.

ب- طريقة لاختبار وإعادة الاختبار:

تم توزيع الاستبانة بحالتها النهائية على عدد من أفراد عينة الدراسة لإجراء اختبار الاستبانة وإعادة الاختبار، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد (٢٥) مفردة، من أجل الإجابة على فقراتها، وتم جمع الاستبانات بعد الردود عليها، وبعد الانتظار لمدة (١٤) يوماً تم إعادة توزيع الاستبانة مرة أخرى على نفس العينة السابقة والبالغ عددهم (٢٥) مفردة، من أجل الإجابة على فقراتها من جديد، وعند الانتهاء من الإجابة تم إجراء مطابقة بين الإجابات السابقة والإجابات الحالية باستخدام برنامج الاكسل (٢٠١٩) على مستوى كل فرد من الأفراد الذين تم توزيع الاستبانة عليهم سابقاً، حيث كانت نتائج المطابقة إن أغلب الردود متقاربة فيما بينها، وهذا يدل على ان الفقرات كانت مفهومه لذا العينة التي تم استهدافها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

يمكن القول إن صدق الاتساق الداخلي يُقصد به: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة" (عبيدات، ٢٠٠٩: ١٦٨). وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون (R) بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع الفقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة إن الفقرة التي تحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة، أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (٠,٠٥)، يتم استبعادها؛ لأنها تضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبُعد، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقوية وقيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فيعني ذلك إن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البُعد الذي ينتمي إليه (سعيد، ٢٠٢٠: ٩٣). ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أ- نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: اللامركزية الإدارية:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (اللامركزية الإدارية) تم استخدام تحليل الارتباط (لبيرسون) كما هو موضح في الجدول (٥) كالتالي:

جدول (٥): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل اللامركزية الإدارية

تفويض السلطة			التمكين الإداري		
رقم	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.627**	٠.000	١	٠.621**	٠.000
٢	٠.440**	٠.000	٢	٠.614**	٠.000
٣	٠.528**	٠.000	٣	٠.556**	٠.000
٤	٠.488**	٠.000	٤	٠.425**	٠.000
٥	٠.487**	٠.000	٥	٠.440**	٠.000

تفويض السلطة			التمكين الإداري		
٠.000	٠.631**	٦	٠.000	٠.612**	٦
المشاركة في اتخاذ القرار			الاتصال الإداري		
مستوى	معامل ارتباط	رقم	مستوى	معامل ارتباط	رقم
٠.000	٠.644**	١	٠.000	٠.653**	١
٠.000	٠.544**	٢	٠.000	٠.479**	٢
٠.000	٠.387**	٣	٠.000	٠.525**	٣
٠.000	٠.522**	٤	٠.000	٠.283**	٤
٠.000	٠.709**	٥	٠.000	٠.429**	٥
٠.000	٠.505**	٦	٠.000	٠.302**	٦

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (٥) أن جميع فقرات المتغير المستقل اللامركزية الإدارية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (٠,٢٨٣، ٠,٧٠٩)، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من الارتباط لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع أداء الموظفين:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (أداء الموظفين) تم استخدام تحليل ارتباط (بيرسون) كما هو موضح في

الجدول (٦) كما يلي:

#### جدول (٦): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع أداء الموظفين

الإبداع والابتكار			زيادة الإنتاجية			إدارة وتنظيم الوقت		
مستوى	معامل ارتباط	رقم	مستوى	معامل ارتباط	رقم	مستوى	معامل ارتباط	رقم
٠.000	٠.505**	١	٠.000	٠.629**	١	٠.000	٠.593**	١
٠.000	٠.422**	٢	٠.000	٠.586**	٢	٠.000	٠.405**	٢
٠.000	٠.515**	٣	٠.000	٠.609**	٣	٠.000	٠.529**	٣
٠.000	٠.516**	٤	٠.000	٠.565**	٤	٠.000	٠.339**	٤
٠.000	٠.365**	٥	٠.000	٠.599**	٥	٠.000	٠.637**	٥
٠.000	٠.397**	٦	٠.000	٠.411**	٦	٠.000	٠.490**	٦

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (٦) السابق أن جميع فقرات المتغير التابع أداء الموظفين جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (٠,٣٣٩، ٠,٦٣٧)، مما يشير إلى عدم وجود

فقرات قد تضعف من الارتباط لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثاً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمتغيرات الرئيسية، وقد تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

### أ- الصدق البنائي للمتغير المستقل اللامركزية الإدارية:

جدول (٧): معامل الارتباط بين أبعاد محور اللامركزية الإدارية والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
١	التمكين الإداري	.802**	.000
٢	تفويض السلطة	.818**	.000
٣	الاتصال الإداري	.726**	.000
٤	المشاركة في اتخاذ القرار	.782**	.000
	إجمالي اللامركزية الإدارية	.782**	.000

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول (٧) السابق أن جميع أبعاد المتغير المستقل (اللامركزية الإدارية) كانت مرتبطة بمحورها الرئيسي ارتباطاً طردياً قوياً ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد محور اللامركزية الإدارية بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يدل على عدم وجود أبعاد قد تقلل من الارتباط وصدق البنائي لأبعاد اللامركزية الإدارية، وبذلك فإن جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

### ب- الصدق البنائي للمتغير التابع أداء الموظفين:

جدول (٨): معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع أداء الموظفين والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
١	إدارة وتنظيم الوقت	.803**	.000
٢	زيادة الإنتاجية	.874**	.000
٣	الإبداع والابتكار	.768**	.000
	أداء الموظفين	.815**	.000

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (٨) السابق أن جميع أبعاد المتغير التابع أداء الموظفين جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد محور أداء الموظفين بالدرجة الكلية

لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تقلل من الصدق البنائي لأبعاد أداء الموظفين، وبذلك تُعد أبعاد المتغير التابع صادقة بنائياً لما وضعت من أجله.

### ٣-٦-٢-٢ اختبار ثبات الأداة:

يعتبر اختبار صدق الثبات للبيانات مهم جداً قبل أن يتم تحليلها، يقصد بمقياس الثبات أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط (Sekaran & Bougie:2010,267)، وقد كان اختبار أداة الدراسة من خلال توزيع عينة بعدد (٢٠٨) مفردة للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، والجدول (٩) يوضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا.

جدول (٩): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

درجة المصادقية	معامل الثبات	عدد	محاور الاستبيان
77.4%	0.771	6	التمكين الإداري
73.3%	0.730	6	تفويض السلطة
70.4%	0.701	6	الاتصال الإداري
80.6%	0.804	6	المشاركة في اتخاذ القرار
75.4%	0.752	24	إجمالي اللامركزية الإدارية
64.6%	0.643	6	إدارة وتنظيم الوقت
69.1%	0.688	6	زيادة الإنتاجية
62.1%	0.617	6	الإبداع والابتكار
65.3%	0.649	18	إجمالي أداء الموظفين
70.4%	0.700	42	الاستبيان بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول (٩) إن معامل الثبات لأبعاد الاستبانة كان مرتفعاً، فكان الثبات في المتغير المستقل أعلى بمعامل ثبات (٠,٧٥٢) مقارنة بـ (٠,٦٤٩) للمتغير التابع، وبشكل عام بلغ معدل الثبات للاستبانة (٠,٧٠٠) وهذا يعني: أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

### ٤-١ تحليل فقرات أداة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس واقع اللامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الإتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) بالهيئة العامة للطيران المدني والارصاد (محل الدراسة)، والتعرف أيضاً على مستوى أداء الموظفين، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس واقع اللامركزية الإدارية يقابل مقياس خماسي لقياس مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والارصاد، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم احتساب (٥-١=٤)، ومن تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول

الخلية الصحيح أي (٤/٥=٨٠٪)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أعلى قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (١٠):

جدول (١٠): تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جدول النتائج

المتوسط	الإجابات	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	أقل من ٣٦٪	منخفض جداً
من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦٪ وأقل من ٥٢٪	منخفض
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢٪ وأقل من ٦٨٪	متوسط
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	موافق	من ٦٨٪ وأقل من ٨٤٪	مرتفع
من ٤,٢٠ إلى ٥	موافق بشدة	من ٨٤٪ حتى ١٠٠٪	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فإن قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر)، فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (٣ وسط المقياس)، فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

#### ٤-٢ عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:

#### ٤-٢-١ تحليل واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد:

للإجابة على التساؤل الفرعي الأول الذي ينص على: "ما واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؟"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابة أفراد العينة حول واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة (محل الدراسة) لكل بعد على حده وللمتغير المستقل ككل، كما هو موضح بالجدول (١١):

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اللامركزية الإدارية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الحرية	درجة الموافقة	الرتبة
١	التمكين الإداري	3.27	0.960	65.5%	١٩٨	متوسط	٤
٢	تفويض السلطة	3.52	0.863	70.5%	١٩٨	مرتفع	٢
٣	الاتصال الإداري	3.69	0.779	73.8%	١٩٨	مرتفع	١
٤	المشاركة في اتخاذ القرار	3.29	0.921	65.8%	١٩٨	متوسط	٣
متوسط اللامركزية الإدارية		3.44	0.881	68.9%	١٩٨	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (١١) إن واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد (محل الدراسة) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٨٨١)، وبنسبة موافقة (٦٨,٩٪)، وعند درجة حرية (١٩٨) لجميع أبعاد اللامركزية الإدارية.



كما أن جميع أبعاد اللامركزية الإدارية حصلت على درجات موافقة متفاوتة تتراوح بين (مرتفعة، متوسطة) حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بُعد الاتصال الإداري في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٧٧٩)، ونسبة موافقة (٧٣,٨٪). وجاء في المرتبة الثانية بُعد تفويض السلطة بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٨٦٣)، ونسبة موافقة (٧٠,٥٪). وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٩٢١)، ونسبة موافقة (٦٥,٨٪). وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التمكين الإداري بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٩٦٠)، ونسبة موافقة (٦٥,٥٪)، وقد اتفقت نتيجة هذا المتغير مع دراسة كل من (حمزة، ٢٠٢٠)، (الغريب، ٢٠٢٣)، (أحمد، ٢٠٢٢)، (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (رزق وجابر، ٢٠٢١)، (عرار، ٢٠١٩)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، وهذا يدل على سهولة الوصول وتعاون الموظفين في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية. ويفسر هذا أن الموظفين يعتقدون أن اللامركزية الإدارية من شأنها أن تؤدي إلى تحسين أدائهم من خلال منحهم مزيداً من التمكين الإداري ومشاركتهم في اتخاذ القرار. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العيسى، ٢٠٢٣).

#### ٤-٢-٢ تحليل مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على: "ما مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؟"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابة أفراد العينة حول واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة (محل الدراسة) لكل بعد على حده وللمتغير المستقل ككل، كما هو موضح بالجدول (١٢):

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوار أداء الموظفين

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الحرية	درجة الموافقة	الرتبة
1	إدارة وتنظيم الوقت	3.67	0.840	73.4%	١٩٨	مرتفع	٣
2	زيادة الإنتاجية	4.06	0.721	81.2%	١٩٨	مرتفع	١
٣	الإبداع والابتكار	3.99	0.748	79.8%	١٩٨	مرتفع	٢
	متوسط أداء الموظفين	3.91	0.770	78.1%	١٩٨	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ينضح من الجدول (١٢) أن مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد (محل الدراسة) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٧٧٠)، ونسبة موافقة (٧٨,١٪)، وعند درجة حرية (١٩٨) لجميع أبعاد أداء الموظفين.

كما أن مستوى أداء الموظفين كان مرتفعاً في جميع الأبعاد، مما يدل على درجة توافق قوية بين أفراد العينة، وقد جاء بُعد زيادة الإنتاجية في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٧٢١)، ونسبة موافقة (٨١,٢٪). وجاء في المرتبة الثانية بُعد الإبداع والابتكار بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، ونسبة موافقة (٧٩,٨٪). وجاء في المرتبة الثالثة بُعد إدارة وتنظيم الوقت بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي

(٣,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٨٤٠)، ونسبة موافقة (٧٣,٤٪)، وقد اتفقت نتيجة هذا المتغير مع دراسة كل من (حمزة، ٢٠٢٠)، (الغريب، ٢٠٢٣)، (العيسى، ٢٠٢٣)، (الفواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (عرار، ٢٠١٩)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، وتعكس هذه النتيجة انطباعات واتجاهات الموظفين الإيجابية نحو عملهم في الهيئة، ويُعزى ذلك إلى وعي الموظفين بمدى اهتمام إدارة الوقت وكيفية تنظيمه، والعمل على رفع مستوى إنتاجية الموظفين من خلال توفير التدريب والدعم والصلاحيات اللازمة لإنجاز تنفيذ الأعمال، واستغلال ابداعات وابتكارات الموظفين لتوظيفها في تحقيق أهداف الهيئة.

#### ٣-٤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء الموظفين بأبعادها: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الابتكار والإبداع) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية"، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣): نتائج معامل (بيرسون) لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات

مستوى الدلالة	قيمة F	تعديل R Square	معامل التحديد R Square	R معامل الارتباط
.000	24.845	.325	.339	.582

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول (١٣) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، وأن هناك ارتباطاً خطياً موجباً قوياً بين جميع أبعاد اللامركزية الإدارية: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) وأداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد (محل الدراسة)، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٥٨٢) كما توضح قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (٣٣,٩٪) من التباين في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد (محل الدراسة). وبينت النتائج أن نموذج الدراسة ملائم ومناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٢٤,٨٤٥) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥)، وتشير هذه القيمة إلى أن واقع اللامركزية الإدارية لها أثر في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية بشكل عام، وأنها تسهم في تفسير التباين الحاصل في مستوى أداء الموظفين بنسبة أثر (٣٣,٩٪)، وهذا يثبت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء الموظفين بأبعادها: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الابتكار والإبداع) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، مما يعني: قبول الفرضية الرئيسية الأولى ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء الموظفين بأبعادها: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الابتكار والإبداع) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية"

وقد اتفقت نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى مع دراسة كل من (العقيلي وآخرون، ٢٠٢٢)، (حمزة، ٢٠٢٠)، (الغريب، ٢٠٢٣)، (العيسى، ٢٠٢٣)، (أحمد، ٢٠٢٢)، (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (رزق وجابر، ٢٠٢١)، (عرار، ٢٠١٩)، (ابوعياش، ٢٠١٧)، (الزهراء ومنال، ٢٠١٧). واختلفت مع دراسة كل من (Indra & Prasetyono, 2021)، (Elacqua et.al: 2019).

#### ٤-٣-١ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) كما يلي:

جدول (١٤): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار β	نص الفرضية الفرعية
.323	.990	.076	.045	.044	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
.013	2.497	.203	.055	.137	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
*.000	4.335	.312	.055	.237	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
.062	1.877	.134	.042	.078	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء لموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(p \leq 0.05)$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (١٤) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، وهي كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H1.1):** التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية"، حيث كانت قيمة (T) بدلالة إحصائية (٠,٩٩٠)، ومستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠,٣٢٣) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) وبالتالي يمكن قبول الفرضية، ويتضح أن قيمة (Beta) جاءت بنسبة ضعيفة، وهذا يدل على أن التمكين الإداري يؤثر في أداء الموظفين بمقدار ضئيل غير معنوي (٠,٠٧٦)، مما يدل دلالة واضحة على عدم وجود تأثير للتمكين الإداري على أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية".

ويمكن تفسير عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية إلى أن التمكين الإداري قد تم تطبيقه بشكل غير فعال في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية

اليمنية، ويتطلب الإهتمام الكبير به حيث إنه يمنح الموظفين مزيداً من التحكم في عملهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة تحفيز الموظفين والتزامهم بعملهم؛ مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم، كما يوفر التمكين الإداري للموظفين فرصاً للتعلم والنمو المهني، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين وقدراتهم، حيث يعزز التمكين الإداري روح الفريق والتعاون بين الموظفين، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الموظفين، وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة كل من (حمزة، ٢٠٢٠)، (أبو عياش، ٢٠١٧).

- **الفرضية الفرعية الثانية (H1.2):** التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية"، حيث كانت قيمة (T) بدلالة إحصائية (٢,٤٩٧)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (β) (٠,١٣٧) ومستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠,٠١٣) وهي أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبالتالي يمكن رفض الفرضية، ويتضح أن قيمة (Beta) جاءت بنسبة قليلة (٠,٢٠٣)، وهذا يدل على أن تفويض السلطة يؤثر في أداء الموظفين بمقدار قليل معنوياً؛ مما يدل دلالة واضحة على وجود تأثير لتفويض السلطة على أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في تفويض السلطة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (١٣,٧٠٪) في أداء الموظفين بالهيئة (محل الدراسة)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية".

ويمكن تفسير وجود أثر لتفويض السلطة في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تفويض السلطة له تأثير إيجابي ولكن هذا التأثير ليس كبيراً وفي مستوى متدنٍ، ويلزم نشر ثقافة النظرية السلوكية للتنظيم، التي تؤكد على أهمية منح الموظفين الاستقلالية والسلطة في اتخاذ القرارات، حيث إن تفويض السلطة يمنح الموظفين شعوراً بالمسؤولية والمشاركة؛ مما يعزز لديهم الحافز والدافعية للعمل؛ ومما ينعكس على تحسين وتطوير أدائهم، وكذلك توفير التدريب والدعم للموظفين، بحيث يكونون قادرين على اتخاذ القرارات بشكل فعال، وقد اتفقت نتيجة الفرضية الفرعية الثانية مع نتيجة دراسة كل من (العقيلي وآخرون، ٢٠٢٢)، (حمزة، ٢٠٢٠)، (الغريب، ٢٠٢٣)، (أحمد، ٢٠٢٢)، (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (عرار، ٢٠١٩)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، (الزهراء ومنال، ٢٠١٧).

- **الفرضية الفرعية الثالثة (H 1.3):** التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية"، حيث كانت قيمة (T) بدلالة إحصائية (٤,٣٣٥)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (β) (٠,٢٣٧)، ومستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبالتالي يمكن قبول الفرضية، ويتضح أن قيمة (Beta) جاءت بنسبة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاتصال الإداري يؤثر في أداء الموظفين بمقدار عالي معنوياً (٠,٣١٢)؛ مما يدل دلالة واضحة على وجود تأثير للاتصال الإداري على أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في الاتصال الإداري سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٢٣,٧٠٪) في أداء الموظفين بالهيئة (محل الدراسة)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة (H1,3)، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية".

ويمكن تفسير وجود أثر للاتصال الإداري في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، إلى أن الهيئة (محل الدراسة) تتمتع بقنوات اتصال جيدة، تخدم تبادل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يمكن القيام بتحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، من خلال توفير التدريب للموظفين على كيفية التواصل بشكل فعال. وقد اتفقت نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة مع نتيجة دراسة كل من (حمزة، ٢٠٢٠)، (أحمد، ٢٠٢٢)، (أبو عياش، ٢٠١٧)، واختلفت مع دراسة (Indra & Prasetyono, 2021).

- **الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4):** التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية"، حيث كانت قيمة (T) بدلالة إحصائية (١,٨٧٧)، ومستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠,٠٦٢) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥)؛ وبالتالي يمكن رفض الفرضية، ويتضح أن قيمة (Beta) جاءت بنسبة ضعيفة، وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر في أداء الموظفين بمقدار قليل جداً غير معنوي (٠,١٣٤)؛ مما يدل دلالة واضحة على عدم وجود تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة (H1.4) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية".

ويمكن تفسير عدم وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، إلى أن الهيئة (محل الدراسة) تهتم بمشاركة موظفيها في اتخاذ القرار، ولكن بمستوى ليس له دلالة إحصائية، وهذا قد يؤثر على أداء الموظفين بشكل أكبر، كما تشير النتائج إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار يمكن أن تكون أداة فعالة لتحسين أداء الموظفين بالهيئة (محل الدراسة)، حيث إنَّ زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يمكن أن تؤدي إلى زيادة التزامهم بالعمل، وزيادة رضائهم الوظيفي، وزيادة الإبداع والابتكار، وانخفاض معدل دوران العمل، من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات، وقد اتفقت نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة مع نتيجة دراسة كل من (العيسى، ٢٠٢٣)، (رزق وجابر، ٢٠٢١)، (Elacqua et.al, 2019)، واختلفت مع دراسة كل من (حمزة، ٢٠٢٠)، (الغريب، ٢٠٢٣)، (القواسمي وسلامة، ٢٠٢١)، (الزهراء ومنال، ٢٠١٧).

## ٥- الاستنتاجات والتوصيات:

### ٥-١ الاستنتاجات:

تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات، وهي:

#### ٥-١-١ الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير المستقل: (اللامركزية الإدارية):

١. إنَّ واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية كان مرتفعاً من وجهة نظر الموظفين، حيث إنَّ الموظفين يعتقدون بأن اللامركزية الإدارية من شأنها أن تؤدي إلى تحسين وتطوير أدائهم من خلال منحهم مزيداً من التمكين الإداري ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
٢. وجود أثر إيجابي مرتفع لأبعاد اللامركزية الإدارية: (الاتصال الإداري، تفويض السلطة) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، عدا بُعدي (التمكين الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار)، فقد حصل كل منهما على درجة

متوسطة، حيث جاءت رتبة الأبعاد بالترتيب: (الاتصال الإداري، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين الإداري).

٣. وجود ضعف في التمكين الإداري للموظفين بالهيئة (محل الدراسة)، وعدم تقديم الدعم الكافي للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم.

٤. وجود اهتمام بدرجة مرتفعة بتفويض السلطة للموظفين، ومنح الصلاحيات الإدارية لمجموعة من موظفي الهيئة.

٥. تبدي الإدارة العليا بالهيئة اهتماماً مرتفعاً بالاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة؛ ويُعزى ذلك إلى تعزيز تناقل البيانات لتزويد الإدارة العليا بالتغذية الراجعة، والتشجيع على المراسلات الأفقية بين المستويات الإدارية المختلفة لتحسين جودة العمليات بالهيئة؛ مما سيساعد على تحسين أداء الموظفين بشكل أفضل، وتحسين التنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة.

٦. يوجد ضعف في ترسيخ ثقافة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا، وعدم الإستماع إلى اقتراحاتهم بتمعن والأخذ بها، وعدم الإعتماد على التغذية المرتدة في تقييم القرارات المتخذة بالهيئة.

#### ٥-١-٢ الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير التابع: (أداء الموظفين):

١. إنَّ مستوى أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية جاء بدرجة مرتفعة، حسب تقديرات آراء عينة الدراسة، وتعكس هذه النتيجة انطباعات واتجاهات الموظفين الإيجابية نحو عملهم.

٢. وجود أثر إيجابي مرتفع لجميع لأبعاد أداء الموظفين: (إدارة وتنظيم الوقت، زيادة الإنتاجية، الإبداع والابتكار) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، مما يدل على درجة توافق قوية بين أفراد العينة، وقد جاء بُعد زيادة الإنتاجية في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الإبداع والابتكار، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد إدارة وتنظيم الوقت.

٣. وجود اهتمام مرتفع لدى الموظفين بأهمية إدارة وتنظيم الوقت لإنجاز المهام بفعالية عالية؛ مما يمكنهم من تحسين كفاءتهم الإنتاجية، وبهذا تتحقق أهداف الهيئة في أقل وقت وجهد.

٤. ترى الإدارة العليا بالهيئة (محل الدراسة) أن تبسيط الإجراءات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بشكل مرتفع في انجاز الأعمال بالهيئة، وأن عقد دورات تخصصية للموظفين تسهم في تحسين بيئة عملهم، وتشجيعهم على استخدام مقاييس الأداء، وتقييم مستوى انجازهم للأعمال بشكل مستمر، وهذا سيسهم في رفع مستوى إنجاز الأعمال بالهيئة.

٥. تدرك الإدارة العليا أن دعم الموظفين المبدعين والمبتكرين يسهم في تحسين الأداء، وفي تحقيق أهداف الهيئة بكل سلاسة؛ مما يحسن المكانة السوقية بشكل أفضل، وأن الدورات والورش اللازمة للموظفين تكسيهم المهارات والخبرات اللازمة للبدء بتوليد ابداعاتهم وابتكاراتهم والبدء بالتفكير خارج الصندوق.

#### ٥-١-٣ الاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

١. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، وأن هناك ارتباطاً خطياً موجباً قوياً بين جميع أبعاد اللامركزية الإدارية: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين أداء الموظفين.

٢. إنَّ التمكين الإداري ليس له أثر في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.

٣. إن تفويض السلطة له أثر في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
٤. إن الإتصال الإداري له أثر في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
٥. إن المشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة اللامركزية الإدارية وأداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل).
٧. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة اللامركزية الإدارية وأداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (المستوى الوظيفي).

#### ٢-٥ التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات التي تساعد في تحسين أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية من منظور اللامركزية الإدارية كما يلي:
١. الاستمرار في تعزيز واقع اللامركزية الإدارية بالهيئة بشكل أفضل، وتركيز الجهود لتطبيق أبعادها باعتبارها من أهم محاور تحسين أداء الموظفين، كما أنها تسهم في زيادة مهارات ومعارف وخبرات الموظفين، مما يحقق أهداف الهيئة.
  ٢. ضرورة التركيز على رفع مستوى التمكين الإداري في الهيئة، من خلال تقديم الدعم الكافي للموظفين، ومنحهم الصلاحيات والمهام لاتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال، وضرورة اطلاعهم على أهداف الهيئة المراد تحقيقها، وتوفير التدريب والتطوير اللازم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال التمكين الإداري، والإهتمام بخلق بيئة عمل ملائمة للتمكين الإداري.
  ٣. الاستمرار في دعم تفويض السلطة للموظفين، مع تحديد حجم الصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم، لتنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية ولتحقيق الأهداف بطريقة شرعية بموجب اللوائح والأنظمة المعمول بها بالهيئة.
  ٤. الإستمرار في تعزيز تناقل البيانات لتزويد الإدارة العليا بالتغذية الراجعة، والتشجيع على المراسلات الأفقية بين المستويات الإدارية المختلفة لتحسين جودة العمليات بالهيئة؛ مما سيساعد على تحسين أداء الموظفين بشكل أفضل، وتحسين التنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة.
  ٥. ضرورة الإهتمام بزيادة ثقافة الإدارة العليا في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، والإستماع إلى اقتراحاتهم بتمعن والأخذ بها، والإعتماد على التغذية المرتدة في تقييم القرارات المتخذة بالهيئة. حيث إن صناعة القرار من قبل مجموعة من الموظفين يحسن نوعية القرارات المتخذة بالهيئة.
  ٦. زيادة الإهتمام بتنقيف الموظفين بالهيئة (محل الدراسة) بأهمية إستخدام (خراند جنت) في إدارة وتنظيم أوقاتهم، ووضع سلم أولويات في تنفيذ المهام بحسب أهميتها.
  ٧. الاستمرار في تطبيق سياسة تبسيط الإجراءات لتحسين زيادة الإنتاجية في انجاز الأعمال بالهيئة، والتشجيع على استخدام مقاييس الأداء، وتقييم مستوى انجاز الأعمال بشكل مستمر.



٨. الإستمرار في دعم الموظفين المبدعين والمبتكرين من أجل تحسين الأداء، وتحقيق أهداف الهيئة بكل سلاسة، وعقد المزيد من الدورات التدريبية التخصصية وورش العمل اللازمة للموظفين لإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة للبدء بتوليد ابداعاتهم وابتكاراتهم والبدء بالتفكير خارج الصندوق.

#### ٢-٥ المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة وإثراء لها وتشكل إضافة علمية في هذا المجال وذلك على النحو التالي :

١. إمكانية تطبيق الدراسة في منظمات خدمية : كالمنظمات الصحية والتعليمية والبنوك وشركات الاتصالات والأدوية وتكنولوجيا المعلومات.
٢. إجراء دراسة واقع التمكين الإداري واثره على أداء الموظفين من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.
٣. إجراء دراسة حول الاتصال الإداري ودوره في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات الخدمية أو الإنتاجية.
٤. إجراء دراسة واقع مشاركة اتخاذ القرار في رفع مستوى أداء العاملين .

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو عياش، فرح (٢٠١٧)، واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة ميدانية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، غزة.
- أحمد، أحمد حمدان محمد (٢٠٢٢)، اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات، المجلة العلمية للخدمة الإجتماعية، مصر، المجلد (١)، العدد (٢٠).
- إسماعيل، أحمد محمد (٢٠٢٣)، الإبداع والابتكار: نظريات وتطبيقات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض: السعودية.
- الخطيب، إيهاب (٢٠١٩)، أهمية إدارة الوقت في العمل، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الزهراء، شعبان فطيمة، ومنال، مكاوي (٢٠١٧)، اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة: الجزائر.
- السنفي، عبد الله عبد الله، والعريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠١٨)، الإدارة، الطبعة السادسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- العقيلي، عبد الرحمن سالم عوض، والأقطل، عبد الرزاق عدنان ثابت، والزوار، محمد أحمد يحيى، والجرموزي، نجم الدين أحمد عبد الله (٢٠٢٢)، اللامركزية الإدارية وأثرها في تحقيق التنمية المحلية بالمحافظات اليمنية - دراسة تطبيقية على السلطة المحلية بمحافظة مأرب، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة أقليم سبأ، الجمهورية اليمنية.
- العميري، عبد العزيز (٢٠٢٣)، العوامل المؤثرة على زيادة الإنتاجية في الشركات الصناعية الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العيسى، محمد علي (٢٠٢٣)، تأثير اللامركزية الإدارية على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

الغامدي، منيرة سعد (٢٠١٧)، أثر تقييم الأداء الوظيفي على تحسين الأداء التنظيمي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الغريب، وليد محمود (٢٠٢٣)، أثر اللامركزية الإدارية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكويت، دولة الكويت.

القحطاني، سالم، وآخرون، (١٤٢١هـ)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج (spss)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القواسمي، محمد يحيى، وسلامة، محمد (٢٠٢١)، اللامركزية الإدارية وأثرها على أداء العاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة بيرزيت، فلسطين.

المقولي، أحمد محمد (٢٠٢٠)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر " اليمن - صنعاء "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المستقبل، كليات الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

أمين، محمد (٢٠٢٣)، تفويض السلطة: المفهوم والأهمية والشروط والخطوات، المملكة الأردنية الهاشمية. حشاني، باكة، وغرنوق، بية وسعيد، ليلي (٢٠٢١)، القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حمزة، محمد عبد الرحمن بهاء الدين (٢٠٢٠)، دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة المستقبل، صنعاء، اليمن.

درويش، ماهر، والشمري، إبراهيم (٢٠١٠)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

رزق، عادل صادق محمد، وجابر، فيروز عبد الحميد (٢٠٢١)، أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد (٤)، العدد (٥٦).

سعيد، فيصل هزاع سعيد (٢٠٢٠)، أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

سنوسي، لبنى محمود (٢٠٢١)، الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، جامعة بنى سويف، جمهورية مصر العربية.

عبد الجواد، طارق، وطارق، محمد، وصبحي محمود (٢٠١٩)، "اللامركزية الإدارية وأثرها على كفاءة المؤسسات الحكومية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٢(١)، ١٩٧-٢١٥.

عبد الرحمن، أحمد بن محمد (٢٠٢٢)، الإتصال الإداري الفعال: نظرية وتطبيق. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

عبد اللطيف، عبد المنعم (٢٠٢٣)، التمكين الإداري: المفهوم والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة للنشر، اليمن.  
عبد الله، محمد عبد الله (٢٠٢٢)، تأثير اللامركزية الإدارية على أداء العاملين من حيث الجودة والإبداع، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وكايد، عبد الحق (٢٠٠١)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، الطبعة (٧)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

عرار، دنيا محمد (٢٠١٩)، تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعه الخليل، فلسطين.

عمر، فهمي محمود عمر (٢٠٢٢)، أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، أطروحة دكتوراه غيره منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، الإسكندرية: مصر، المجلد الخامس عشر العدد الثاني يونيو ٢٠٢٣.

كردي، أحمد السيد (٢٠٢٢)، أثر تقييم أداء الموظفين على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جمهورية العراق.

نصر الله، عبد الله محمد (٢٠٢٣)، تأثير اللامركزية الإدارية على أداء العاملين من حيث الإنتاجية والرضا الوظيفي، ماجستير، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Bui, T., Nguyen, H., & Hoang, T. (2019) Decentralization of managerial authority and organizational performance: The mediating effect of employee participation and motivation.
- Dang, T., Nguyen, H., & Le, H. (2019) Decentralization and organizational performance: The mediating effect of communication and the moderating effect of top management support.
- Daniels, Robert. (2022) Citizen Participation in Decision Making: A Comparative Perspective. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Davis, K., Werther, W. B., & Mills, D. Q. (2017) Human resources and personnel management: Managing employees, New York: McGraw-Hill Education.
- Elacqua G., Munevar I., Sanchez F., Santos H. (2019) The Impact of Decentralized Decision Making on Student Outcomes and Teacher Quality. Evidence from Colombia.
- Friedman, A., Smith, J., & Jones, K. (202٢) The role of technology in decentralization.

Harris, D., Zhang, Y., & Wang, L. (2020) Factors affecting employee performance in remote work: A review of the literature.

Indra, P. & Prasetyono, H. (2021) Decentralization, Centralization And Quality Of Organizational Performance Of Human Resources.

Morton, T., Smith, J., & Jones, K. (2017) Decentralization in organizations: A review of the literature.

Overman, S., van der Velde, W., & Warr, P. (2018) The impact of human capital on firm performance: Evidence from a large panel of Dutch firms.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010) Research Methods for Business; A Skill Building Approach. 5th edition, JohnWiley & Sons.

#### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

١. الرابط الإلكتروني الخاص باستبانة الدراسة:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfolpzP6jw8ogYXAn-ywsyitp\\_3yG8Iu2LEudPt2Fu2YoUknw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfolpzP6jw8ogYXAn-ywsyitp_3yG8Iu2LEudPt2Fu2YoUknw/viewform)

٢. الموقع الرسمي للهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد.

<https://cama.gov.ye>

٣. صفحة الفيس بوك الخاصة بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد.

<https://www.facebook.com/CAMAYMS/>