

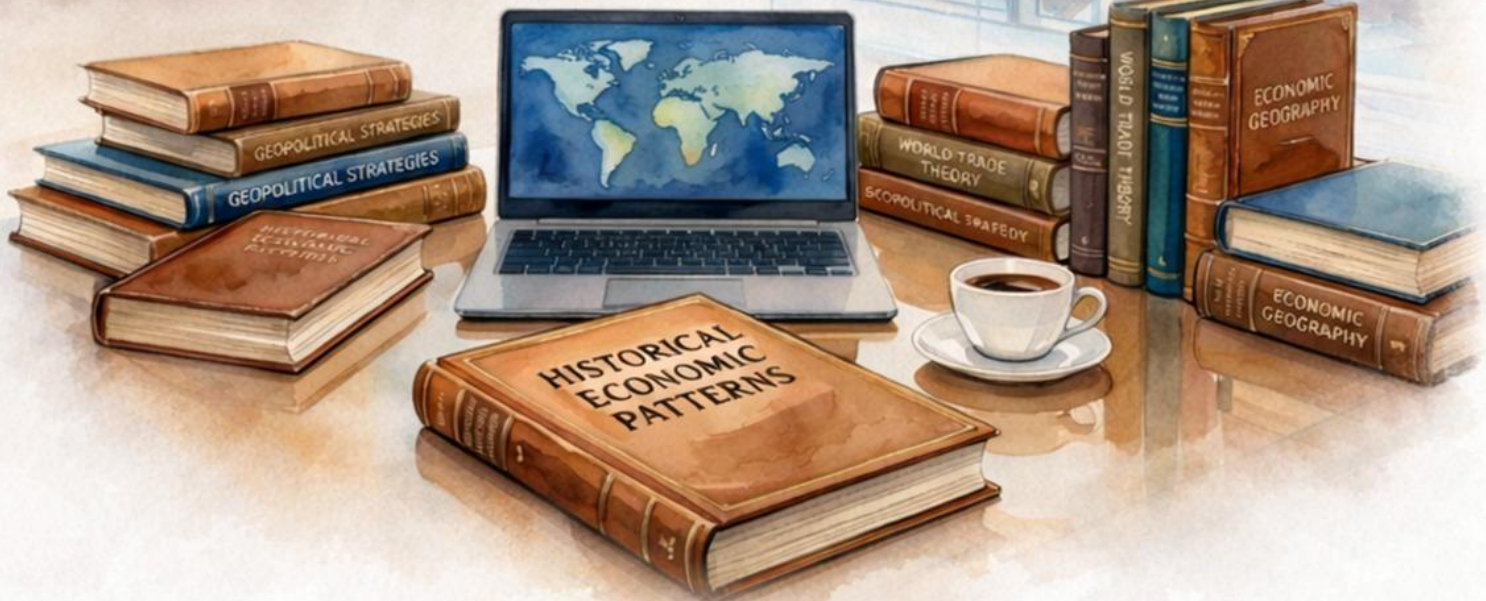


# جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية لدراسات الاقتصادية والإدارية  
- مجلة ستاردوم العلمية لدراسات الاقتصادية والإدارية -  
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم

العدد الأول - المجلد الرابع 2026م

رقم الإيداع الدولي: ISSN 2980-3799





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## هئية تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

### مدير هئية التحرير

د. مناف نعمة - العراق

### التدقيق اللغوي

د. باسم الفقير - الأردن

### أعضاء هئية التحرير

د. ربا ابوشهاب - الأردن

د. ذكريات صوفانر - أمريكا

د. عبد الناصر الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - السعودية

د. لبنى المسيبلي - اليمن

جميع حقوق الملكية الأدبية و الفنية محفوظة  
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

STARDOM UNIVERSITY

تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي لموظفي وزارتي الصناعة والزراعة  
في المملكة الأردنية الهاشمية

أحمد عدنان عوجان

D U

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على موظفي المؤسسات الحكومية التابعة لوزارتي الصناعة والزراعة في المملكة الأردنية الهاشمية على الأداء التنظيمي لتلك المؤسسات ، وفحص مدى قدرة الموظفين على الأداء الفعلي في بيئاتهم التنظيمية في ضوء التحديات الحكومية المعاصرة، وتأتي أهمية الدراسة من دمج أبعاد القيادة التحويلية بالأداء التنظيمي ضمن نموذج تفسيري يصلح للتطبيق المقارن بين وزارات حكومية متباينة التخصص (الصناعة والزراعة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارتي الزراعة والصناعة وبلغ عددهم (2400) موظف ، فيما بلغت عينة الدراسة (336) وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة دون إرجاع للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي، وظهرت الدراسة بان هناك وجود أثر للقيادة التحويلية بأحد أبعادها (التأثير الكارزمي ،الاهتمام الفردي،التشجيع الإبداعي،الدفع الإلهامي)، ووجود أثر للقيادة التحويلية بأحد أبعاده (التأثير الكارزمي ،الاهتمام الفردي،التشجيع الإبداعي،الدفع الإلهامي) ، وأوصى الباحث بالتأكيد على أهمية القيادة التحويلية وتعزيز دورها في الوزارتين. وإعادة النظر في ممارسات الكفاء من خلال إعادة النظر بمؤشرات الأداء الرئيسية للوزارتين من ناحية ووسائل قياس الأداء الفعلي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية ، الأداء التنظيمي ، الكفاءة ، الفاعلية.

**Abstract**

This study aimed to measure the impact of transformational leadership on the employees of government institutions affiliated to the Ministries of Industry and Agriculture in the Hashemite Kingdom of Jordan on the organizational performance of those institutions, and to examine the extent of employees' ability to perform effectively in their organizational environments in light of contemporary government challenge, The study population consisted of all employees working in the Ministries of Agriculture and Industry, and the number of employees reached (2400), while the study sample reached (336) and the simple random sample method was adopted without reference to answer the questions of the study and test its hypotheses, the statistical analysis program was used, and the study showed that there is an impact of transformational leadership in one of its dimensions (charismatic influence, individual attention, creative encouragement, inspirational drive), and the presence of an impact, The researcher recommended emphasizing the importance of transformational leadership and enhancing its role in the two ministries, and reviewing the competency practices by reviewing the key performance indicators of the two ministries on the one hand and the means of measuring the actual performance of employees.

**Keywords:** Transformational Leader, Organizational Performance, Efficiency, Effectiveness.

## المقدمة

في ظل تسارع التغيرات العالمية في النظم الإدارية، وتزايد الضغوط على المؤسسات الحكومية لتبني معايير جديدة من الفاعلية والكفاءة، أصبحت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة تمثل أداة إستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى فالمؤسسات الحكومية بخلاف القطاع الخاص، وتواجه قيودًا هيكلية وتشريعية ومجتمعية تفرض عليها التزامات كبرى دون مرونة كافية في إدارة مواردها البشرية والتنظيمية. فإن النجاح في هذه البيئات يتطلب قيادات تمتلك رؤية تحويلية قادرة على إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة العمل، وتحفيز الأفراد، وتوجيه السلوك الجماعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتُعد القيادة التحويلية أحد أبرز النماذج المعاصرة في أدبيات الإدارة العامة، وقد اكتسبت اهتمامًا عالميًا نظرًا لدورها الفعال في تهيئة بيئة تنظيمية مرنة، وتعزيز الأداء الفردي والجماعي، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الإلهام والثقة والتمكين. (Bernard Bassobros Avolio, 1995)

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا المستوى كافة السمات الوظيفية حيث تستهدف قياس أثر القيادة التحويلية كما يمارسها الموظفون في مؤسسات تابعة لوزارتي الصناعة والزراعة في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك خلال الفترة 2022-2025، وهي فترة تشهد تحولات تنظيمية ومشاريع تحديث واسعة في القطاع العام الأردني، ضمن جهود الإصلاح الإداري التي تتبناها الدولة. (السيد وآخرون، 2020)

ويؤكد المشناه وآخرون (2022) ان وزارة الزراعة تُمثل قطاعًا خدميًا مرتبطًا بالتنمية الريفية والبيئية بينما تُعد وزارة الصناعة قطاعًا إنتاجيًا وتقنيًا معنيًا بالتنمية الاقتصادية والتصنيع. هذا التنوع يوفر سياقًا مقارنًا غنيًا لفحص الفروق في أنماط القيادة وتحليل انعكاساتها على الأداء التنظيمي. كما أن التركيز على القيادات المتوسطة في الوزارتين يمنح الدراسة بعدًا تطبيقيًا مهمًا حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في بناء سياسات التدريب والتمكين وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الزخم الكبير الذي تحظى به القيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية العالمية بوصفها أحد أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تُسهم في تعزيز أداء الأفراد والمؤسسات، فإن التطبيقات الفعلية لهذا النمط لا تزال محدودة نسبيًا في العديد من السياقات الحكومية العربية، وعلى وجه الخصوص في البيئة الإدارية الأردنية فعلى الرغم من أن الأدبيات الإدارية تشير إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بفعالية عالية في قيادة التغيير وتحفيز الموظفين، إلا أن المؤسسات الحكومية الأردنية لم تشهد بعد تحولًا واسعًا في فلسفة القيادة، ولا يزال التركيز قائمًا إلى حد كبير على الأساليب الإدارية التقليدية ذات الطابع التوجيهي والبيروقراطي مما يُضعف من فاعلية الأداء المؤسسي ويقيد فرص التطوير التنظيمي. (السيد وآخرون، 2020)

ونبه الحرفشة وآخرون (2021) الى ان هناك تحدٍ إضافي يتمثل في أداء المؤسسات الحكومية الأردنية الذي كثيرًا ما يوصف في التقارير الرقابية ومؤشرات الحوكمة بأنه دون المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والابتكار

وسرعة الاستجاب، وهذا ما يدفع للتساؤل عما إذا كان جزء من هذا القصور يعود إلى ضعف في ممارسة أنماط قيادية ملائمة ، ويزيد من تعقيد المشهد التباين الواضح بين طبيعة وزارتي الزراعة والصناعة من حيث المهام والأولويات والمناخ الوظيفي، مما يوفر فرصة لدراسة مقارنة يمكن أن تكشف عن ديناميكيات قيادية مختلفة قد تؤثر على الأداء بطرق متباينة .

لذلك، أصبح من المهم للمنظمات التجارية والخدماتية اختيار أفضل القادة الإداريين الذين يستطيعون توجيه الموظفين نحو أداء المهام بشكل يتماشى مع هذا التقدم. وبناءً عليه، القيادة التحويلية، كما تم وصفها من قبل شياوي، تعزز فعالية التنظيم بشكل إيجابي. هي عملية حيث يسعى كل من القائد والموظفين لتحقيق التقدم معاً، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق، كما تعزز تحويل الموظفين إلى قادة. (شياوي، 2022)

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس : ما هو تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي لموظفي وزارتي الصناعة والزراعة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- أ. ما مستوى القيادة التحويلية في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية ؟
- ب. ما مستوى الأداء التنظيمي في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية ؟
- ج. ما اثر تطبيق القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية ؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة ما يلي:

1. قياس أثر القيادة التحويلية على موظفي المؤسسات الحكومية التابعة لوزارتي الصناعة والزراعة في المملكة الأردنية الهاشمية على الأداء التنظيمي لتلك المؤسسات.
2. فحص مدى قدرة الموظفين على الأداء الفعلي في بيئاتهم التنظيمية، في ضوء التحديات الحكومية المعاصرة.
3. مدى انعكاس تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي.

## أهمية الدراسة

تُقدم الدراسة مساهمة معرفية تتمثل في:

أ. إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية من خلال تطبيقها على عينة ضمن بيئة تنظيمية تتسم بالبنية البيروقراطية وضغوط المساءلة العامة.

ب. دمج أبعاد القيادة التحويلية بالأداء التنظيمي ضمن نموذج تفسيري يصلح للتطبيق المقارن بين وزارات حكومية متباينة التخصص (الصناعة والزراعة)، وهو ما يُضفي على الدراسة طابعًا فريدًا في التحليل السياقي والقيادي.

ج. إنتاج إطار نظري عملي قابل للتكرار والبناء عليه، إذ يُمكن توظيف نموذج هذه الدراسة لاحقًا في بحوث عربية أو دولية أخرى تستهدف قياس دور القيادة في تحسين الأداء في البيئات الحكومية أو شبه الحكومية.

ح. تزويد صنّاع القرار في وزارتي الزراعة والصناعة برؤية علمية دقيقة حول طبيعة القيادة التحويلية وأثرها الفعلي في بيئاتهم الإدارية.

### فرضيات الدراسة

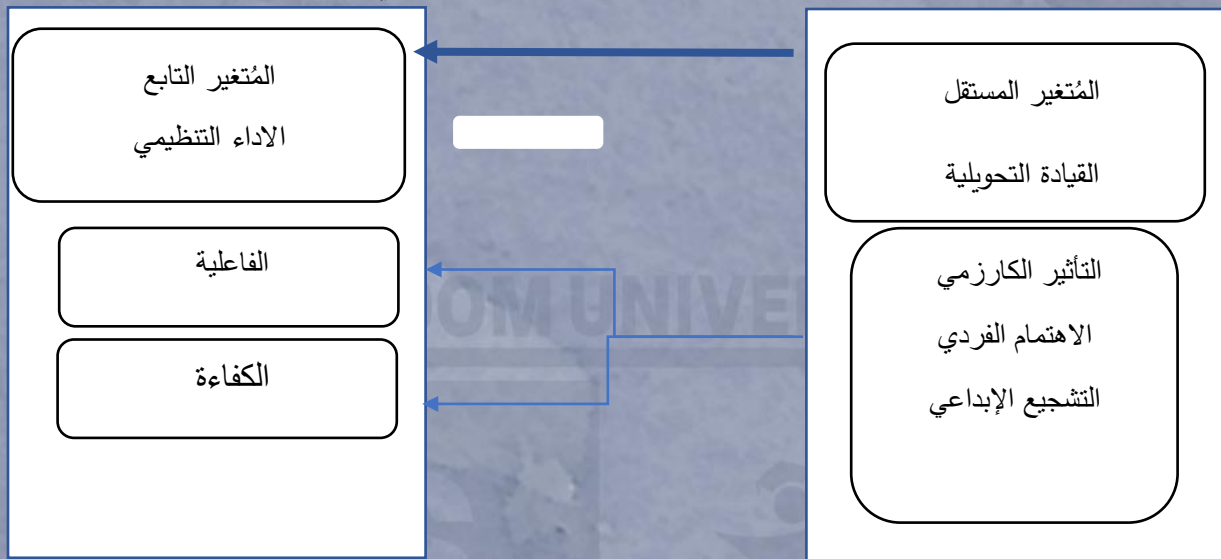
اعتمادا على أسئلة الدراسة وانموذجها تم صياغة الفرضيات التالية على النحو التالي :

**H0.1:** لا يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعها على الفاعلية في وزارتي الزراعة والصناعة الاردنية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $p \leq 0.05$ ).

**H0.2:** لا يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعها على الكفاءة في وزارتي الزراعة والصناعة الاردنية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة وقيمة ( $p \leq 0.05$ ).

## 1.6 نموذج الدراسة

يوضح الشكل ( 2 ) نموذج تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. وحسب أسئلة الدراسة



## شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحث بالأستناد الى الدراسات التالية:

دراسة ( 2024 ) KIBROM ( 2024 ) Suryadi& others ( 2024 )، ودراسة الكندي واخرون (2024) دراسة العتيبي(2025).

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية .
- الحدود الزمانية:** أنجزت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025 -2026.
- الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على الموظفين في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية.
- الحدود العلمية:** تحددت هذا الدراسة من الناحية العلمية بالمتغيرات المستخدمة في الدراسة وابعادها وهي القيادة التحويلية واثرها على الأداء التنظيمي.

## مصطلحات الدراسة

## القيادة التحويلية

يقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة ذلك النمط القيادي الذي يتبناه رئيس القسم في المؤسسات الحكومية، والذي يتمثل في قدرته على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الموظفين ورفع مستوى أدائهم من خلال التأثير الإيجابي، وبناء الثقة، وإلهام الرؤية، وتحفيز التفكير الإبداعي، والاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين. وتستند هذه الدراسة في تعريف القيادة التحويلية إلى النموذج النظري الذي قدمه ( Bernard Bass and Bruce Avolio, 1994 ) والذي قُسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. التأثير الكارزمي ( Charismatic Influence ) يدعو القادة إلى خاصية التأثير المثل والمعروفة بجاذبية القيادة ويتمثل التأثير الكارزمي في كيفية التعامل مع الآخرين، مما يجعلهم يمتلكون شعورًا بالثقة.  
2. الاهتمام الفردي ( Individualized Consideration ) تتركز هذه الفكرة على متطلبات كل شخص لتنميته، مثل تحسين أدائه وكفاءته. يقوم القائد هنا بلعب دور المستشار والصديق ويعبر عن اهتمامه بالشخصية وكفاءات الأفراد .

3. التشجيع الإبداعي ( Intellectual Stimulation ) هي قدرة القائد في جعل أتباعه يفكرون بحل المشاكل بأساليب جديدة، يتم النظر إلى التحديات كأمر تستدعي البحث بعمق.

## الأداء التنظيمي

يُشير الأداء التنظيمي في هذه الدراسة إلى درجة فعالية وكفاءة المؤسسة الحكومية - أو القسم الإداري - في تحقيق أهدافه التشغيلية والتنظيمية، كما يُدركها ويُقيّمها رئيس القسم المسؤول عنه. ويُعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم المركزية في أدبيات الإدارة، حيث يُعتمد عليه في قياس جودة العمليات، وفاعلية الهياكل ومدى ملاءمة السياسات، بالإضافة إلى مدى رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ونظرياً، يستند تعريف الأداء التنظيمي إلى مجموعة من المؤشرات التي تُغطي الجوانب التالية:

- الفاعلية : (Effectiveness) مدى تحقيق الأهداف المخططة.
- الكفاءة : (Efficiency) مدى الاستخدام الأمثل للموارد.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولاً: الإطار النظري

## مفهوم القيادة التحويلية

أدت بيئة الأعمال المتغيرة والتفاعلية إلى حاجة الشركات للتكيف بشكل مستمر مع التغيرات في العالم حولها، وأصبح هناك حاجة لتعديل الظروف وتجربة أفكار جديدة للحفاظ على بقائها. لذا، كان الاجدى البحث عن أنواع جديدة من القيادة تتناسب مع هذه المتغيرات، مما يتطلب التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية. (سعودي واخرين، 2022)

وتتعرض المؤسسات في الوقت الحاضر للعديد من الصعوبات والتحديات بسبب التقدم السريع في التكنولوجيا والمعرفة الذي شكل مسار التطوير. لذا، من الضروري وجود قيادة قادرة على التصدي لهذه التحديات. كما أشار (الزومان، 2021) ان وجود قائد إداري يمتلك القدرة على تغيير السلوك السريع والمستدام نحو الإبداع والمبادرة يعتبر أمراً مهماً، وإن تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة يتطلب إعداد استراتيجيات مناسبة. ويعتبر القادة التحويليون في الوقت الحالي نوعاً من الأساليب القيادية الضرورية للمنظمات، وخاصة تلك التي تتسم بالتطور السريع وتعمل في بيئة متغيرة بشكل مستمر. فهم يسعون لإجراء تغييرات جذرية في أفكار ومحددات المرؤوسين، مما يدفعهم للبحث عن أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة. (سعودي واخرين 2022)

والقيادة التحويلية تُعتبر أسلوباً يهدف إلى رفع مستوى التحفيز والأخلاق لدى القائد والتابعين. يعمل القائد على دعم الآخرين ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية ويفكروا في مصلحة المؤسسة بشكل عام (Kimberly, 2024)

وتُعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة في مجال القيادة، إذ أنها تعمل على رفع مستوى الأعضاء حيث تجعلهم يتجاوزون تلبية احتياجاتهم الأساسية إلى الوصول إلى أهداف تطوير الذات. تهدف القيادة التحويلية إلى إعداد جيل من القادة يمتلكون صفات القادة التحويليين الحقيقيين. (Shein, Wen, 2023) وعرفها كلا من (Bill & Martinez & Mtute) (2019) إنها نهج يحفز القادة من خلال أتباعهم على التعرف على الأهداف والمصالح التنظيمية وأداء يتجاوز التوقعات. اما (السعود، 2021) اعتبرها نظاماً قيادياً يعتمد على قدرة القائد على خلق مناخ من القبول وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مؤسساتهم والعمل المستمر على نجاحهم بقناعة كاملة نظراً لأنه أسلوب قيادة يشرح لأتباعه كيفية تغيير قائد المنظمة من خلال تحفيز الموظفين على الإسراع بالرغبة في تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

## وظائف القائد التحويلي

يمارس القائد التحويلي سلسلة من المهام والوظائف ، يمكن التعرف على أهمها من خلال ما يلي: (الغامدي، 2021 )

1. إدارة التنافس : تعني إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة ، وجمع المعلومات ، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
2. إدارة التعقيد تحت إشراف: وهذا يعني أن القائد يتعامل مع العديد من المتغيرات بصورة متزامنة. بغض النظر عن مقدار التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
3. العمل على تكييف المؤسسة مع الاتجاهات العالمية: ومن أجل ذلك، ينبغي على القائد وضع رؤية مستقبلية عالمية تشمل جميع المستويات وتحديد رسالة المؤسسة لتعكس هذا الاتجاه العالمي.
4. قيادة فرق عالمية: يجب على القائد بناء فرق تستطيع تحقيق التواصل العالمي المطلوب، وتمثل جميع التخصصات والمستويات الإدارية.

## أهمية القيادة التحويلية

وتظهر أهمية القيادة من خلال تأثيرها الكبير في تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة، وكذلك في تلبية احتياجات العاملين بها. حيث يعتبر القائد القادر على تلبية احتياجات فريقه قبل احتياجاته الشخصية هو الأكثر تأثيراً، إلى جانب كونه يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. مما يؤدي إلى رضا جميع الأطراف. (سالم، 2024)

ويُشير إلى أن أهمية القيادة التحويلية تظهر عندما يقوم القائد بمنح حقوق المرؤوسين ويدعوهم إلى تحسين أدائهم المالي أو المعنوي . يتم ذلك من خلال تحفيزهم على مشاركة آرائهم وأفكارهم الإبداعية . كما يُشجع هؤلاء القادة على تقديم مقترحاتهم واستثمار الإيجابية كوسيلة لتقديم أقصى درجات التحفيز والجهود الجماعية .

وتُعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في مجال الإدارة، وقد أصبحت محط اهتمام متزايد من قبل العديد من القادة والمسؤولين، فضلاً عن الباحثين والمفكرين والمحترفين ذوي الخبرة .إنها تُعتبر واحدة من أنواع القيادة التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها . ( Kimberly,2024 )

ويؤكد سالم (2024) على ان أهمية القيادة التحويلية تكون من خلال دور القائد التحويلي في جذب تابعيه وتوجيه اهتماماتهم نحو الأفضل عبر ما يلي :

1. زيادة وعي الموظفين بأهمية القيم والمبادئ والتضحية من أجل تحسين أدائهم مع الشعور بالرضا.

2. تركيز جميع الجهود لتحسين المصلحة العامة للمنظمة، مع مراعاة أهداف العاملين الشخصية .
3. التعرف على الاحتياجات الحقيقية للموظفين والاستجابة لها كوسيلة لتحفيزهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين أداء المرؤوسين .

وترى الدراسة ان القيادة التحويلية أداة مهمة تساعد في مواجهة الأزمات بشكل منطقي، خاصة أن الموارد البشرية تُعتبر الأكثر أهمية وتأثيرًا في عملية الإنتاج .لذلك، من المجدي وجود قيادات تتمتع بخصائص تحويلية قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية بفعالية، وهذا أصبح ضرورة وليس خيارًا .

### خصائص القيادة التحويلية

أصبحت القيادة التحويلية أداة أساسية لقيادة التغيرات في المؤسسات، خاصة في ظل التحديات الحالية والمستقبلية. تزداد أهميتها بعد العصر الصناعي، وتتميز بمجموعة من السمات الأساسية، منها: (جاسم ، وحسين، 2025)

1. الالتزام بالممارسات العادلة والصدق في التعامل مع الموظفين، واحترام حقوقهم، حيث تعد القيادة العادلة من أهم عوامل النجاح.
2. التركيز على تقييم أداء الموظفين، مع السعي لوضع كل فرد في الدور المناسب له.
3. ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية مبنية على تقييم عادل ودقيق وصادق لأداء جميع الموظفين وكذلك الاهتمام بتحقيق نتائج طويلة الأجل.
4. أن يكون الاهتمام متساويًا ومتوازنًا في الإنتاج والعمل وكذلك في الأفراد العاملين وأن لا يكون التركيز على أحدهم وإهمال البعد الآخر .
5. الاهتمام ببناء القيادات البديلة وهذا مهم جدا لاستمرارية عمل المؤسسة بإيقاعات متزايدة للعمل ونقل السلطة بشكل مرن وسلس ومقنع للجميع.

### أبعاد القيادة التحويلية

#### البُعد الأول : التأثير الكاريزمي

هذه وسيلة تجعل الآخرين يشعرون بالراحة حول القائد ويثقتون به .من الأمور التي يحتاجها القادة لكي يتميزوا هي مراعاة احتياجات الآخرين مثلما يفكرون في حاجاتهم الخاصة، وأن يكون القادرا مستعدين للتضحية بمنافعهم الشخصية من أجل الآخرين .

#### البُعد الثاني : الاهتمام الفردي: (Individualized Consideration)

يتركز على الاحتياجات الخاصة لكل فرد من أجل تطويره، مثل تحسين أدائه وقدراته. يمكن أن يشمل ذلك التوجيه من مدير كمستشار أو صديق، حيث يُنظر إلى كل شخص بشكل فردي بدلاً من اعتبارهم مجرد

أرقام. بالإضافة إلى ذلك مهم ان يؤخذ في الاعتبار الفروق الفردية عندما يتعلق الأمر برغبات كل شخص واحتياجاته، ونرى كل فرد ككيان مميز. (جاسم ، وحسين ، 2025)

### النُبع الثالث : التشجيع الإبداعي: ( Intellectual Stimulation )

يعني قدرة القائد على تحفيز أتباعه ليتجاوزوا التحديات ،وتقديم حلول جديدة للمشكلات القديمة يتطلب رؤية شاملة للتحديات، فالمشكلة تحتاج إلى أسلوب بحث مبتكر .الدعم الإبداعي هو عملية تعمل على تشجيع التفكير النقدي واستخدام الذكاء بدلاً من طرق تدريس تقليدية .التركيز على حل المشكلات بدقة والقيادة المحفزة تبرز وتشجع الكفاءة، حيث يكون دور القائد المحفز في إظهار كفاءاته جلياً في مختلف المجالات . (عمار، 2018)

### مفهوم الأداء التنظيمي

يعرف بأنه : " نتيجة ومدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها على تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال الأنشطة المختلفة وذلك بكفاءة وفعالية". (Maik, & frank, 2022) بينما يعرفه (Onuegbu, C(2021) بأنه: "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجهه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل".

وعرفه ( Zwick, ( 2016) بأنه: المهام والواجبات والأعمال والأنشطة التي يتكون منها وظيفة الفرد وعمله، التي ينبغي عليه القيام به على أتم صورة وفق مستويات بإمكانية العامل الكفو القيام بها. ويعرفه (Gutterman.,(2023) بأنه "قدرة المنظمة وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة".

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه: الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، فيكون هناك معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء . (شيلي، 2020).

كما ويعرف (Khalili( 2017) الأداء التنظيمي بأنه منظومة تتشارك من خلالها المكونات (المادية والبشرية) داخل المنظمة مع البيئة الخارجية المحيطة بها مما يحقق للمنظمة أهداف ومخرجات نشطة قادرة على التنافس في عصر المعلوماتية .

بينما عرفه (Krén, H., & Séllei, S. (2021) " المستوى الذي تصل إليه المنظمة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات المستهدفة".

وذكر ( Munir and Azam, (2017) بأن الأداء التنظيمي هو: " تصور شامل لمخرجات المؤسسة الفعلية قياسا بالمخرجات المتوقعة حسب الأهداف المرسومة مسبقاً، ويتم قياسه من خلال الانتاجية والحصة السوقية والربحية".

أما (Onuegbu, C.(2021) يشير إلى أن الأداء التنظيمي " المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة التي يتم قياسها مقابل مخرجاتها (الأهداف أو الغايات ويشمل تقييم الأنشطة ومراقبة النمو وإجراء التغييرات الاستراتيجية التي ستؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة التي قد تتمثل في (الكفاءة، الفاعلية، الجودة)".

وتعرف الدراسة الأداء التنظيمي اجرائياً: الجهد الذي يبذله العاملين في المنظمات بهدف تحقيق التمي لكونه يوضح مستوى أداء العامل في الوزارتين. حيث يتم تحديد الأداء إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً.

#### أبعاد الأداء التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد الأداء التنظيمي نظرا لاختلاف توجهاتهم الفكرية، وانسجاما مع الدراسة الحالية تم اختيار الابعاد الاتية: الفاعلية والكفاءة لانها تعد الاكثر شمولاً في تقييم الاداء التنظيمي .

#### البعد الأول: الفاعلية ( Effectiveness )

إن مفهوم الفاعلية في الأداء التنظيمي تشير للقدرة وتحقيق التميز والنجاح في الوصول للغايات المرجوة، فنجاح المدير في تحقيق اهداف المنظمو يوصف بالفاعلية، وبذلك فالفاعلية ترتبط بالحصول على المخرجات المرجوة (الصالحى، واخرون، 2020).

وتعرف الفاعلية بأنها: تحقيق المنظمة لمقاصدها المرجوة، ولأجل تصل المنظمة للفاعلية فتتطلب لغايات واهداف في غاية الوضوح للتمكن من تحقيقها.(علوان، 2020)

وتعد الفاعلية من أهم المؤشرات التي تقيس مدى وصول المنظمة لغاياتها توافقاً مع البيئة التي تعمل وفقها من جانب استغلال الموارد المتاحة ( Brown, & Clark, 2022)

وأن المنظمات هي التي يتاح فيها مكون الفاعلية في عملياتها الداخلية، والفاعلية من وجهة نظر المنظمات هي الامكانية على الايفاء باحتياجات العمل وبتقديم اكبر انتاجية ممكنة

والمقصود بالفاعلية في الأداء المنظمي مستوى تحقيق الغايات، ومدى امكانية المنظمة وقدرتها على انتهاز الفرص المتوفرة لها في البيئة لأجل الحصول على متطلباتها واحتياجاتها من المصادر القلى ذات القيمة

من أجل ديمومة أنشطتها، إذ يمثل النجاح في الوصول للغايات قصيرة الأمد أحد مستويات الفاعلية. دراسة (Mehdiyev, 2024)

### البعد الثاني: الكفاءة ( Efficiency )

إن مصطلح الكفاءة في الأداء التنظيمي تشير إلى الامكانية على تحقيق المرجو اتمامه، وبالتالي فهي مكون من مكونات النمو والتطور لدى الأفراد والمنظمات، وتحتاج إلى توافر رغبة للأفراد في أعمالهم وامكاناتهم على تحقيق عملهم بشكل متقن، فمكونين القدرة والرغبة هما من يحدد الكفاءة في الأداء، وذلك في الوصول إلى أعلى درجة ممكنة بالنسبة للمخرجات مقارنة بالمدخلات؛ فيركز موضوع الكفاءة على الكمية والنوعية والكفاءة في استخدام مكونات الإنتاج (Kibirige, et.al, 2019).

وتعتبر الكفاءة عن العلاقة بين الموارد والمخرجات، ويتم قياسها من خلال حساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المؤسسة. وترتبط الكفاءة بالسؤال حول المدى الذي يلزم فيه الموارد والأموال والعنصر البشري لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد. (Hakan,2024) والكفاءة تعني كفاءة الرؤية الاستراتيجية ، كفاءة استعمال التقنيات التكنولوجية المستحدثة، كفاءة إدارة التغيير التشارك الداخلي والخارجي، كفاءة العمليات، كفاءة المنتجات والخدمات). والتي تساهم في جعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بأقل وقت ممكن. (سعيدة ونصيرة، 2021).

### العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

أشار (Njuguna,2014) ان الأداء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل: يعود ظهور العوامل الداخلية إلى التغييرات التي تولدت عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية، ومن أهم العوامل التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها:

- العوامل السياسية: حيث ترتبط المنظمة بالتحويلات السياسية حيث تركز على جانب القرارات السياسية.
- العوامل الاقتصادية: هي تلك العوامل التي ترتبط بمعدل البطالة، واتجاهات الأجور وغيرها.
- العوامل الاجتماعية: تعود هذه العوامل إلى التركيبة السكانية والتوزيع الجغرافي وغيرها.

### ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بالعودة الى عدة دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة هي الآتية :

تسعى دراسة العتيبي(2025) إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء المؤسسات في السعودية .اعتمد البحث على بيانات من موظفين في مستويات إدارية مختلفة من 142 من العاملين في مختلف المستويات باستخدام منهج وصفي تحليلي يعتمد على استبيان . أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً وملحوظاً للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي،وقد أوضحت الدراسة وجود علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء التنظيمي حيث تعتبر الجاذبية والتأثير المثالي من أبرز الأبعاد ذات التأثير القوي على الأداء، ووأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي .

وفحصت دراسة الكندي وآخرون (2024) العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المنظمات من خلال تأثير الثقة التنظيمية كعامل وسيط. تم إعداد أسلوب لجمع البيانات باستخدام أساليب البحث الكمي، وذلك من خلال إجراء مسح على عينة عشوائية من قطاع الصناعة في المنطقة الشرقية. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل المعلومات التي تم جمعها من 226 مشاركاً وذلك بهدف اختبار النموذج المطبق والفرضيات المطروحة. أظهرت النتائج تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية المقارنة بين أكثر من موقع، حيث أن هذه الدراسة تركزت فقط على تحليل منطقة محددة في المملكة العربية السعودية .

وبين ( 2024 ) Suryadi& others ان القيادة التحويلية تُعد أسلوبًا قياديًا يهدف إلى تحفيز وإلهام العاملين من أجل تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة. تم الاعتماد على أساليب نوعية ووصفية لفهم كيف تؤثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسة ودافعية الموظفين، من خلال إجراء مقابلات مفصلة وملاحظات وتحليل مستندات. أظهرت النتائج أن القادة التحويليين لديهم رؤية واضحة، ويمكنهم توصيل هذه الرؤية بشكل فعال للموظفين، مما يجعلهم يشعرون بالإلهام والدفع للعمل بجدية أكبر. أوصت الدراسة ان تبني القيادة التحويلية في مختلف المؤسسات استراتيجية ناجحة لتحقيق التفوق التنافسي والنمو المستدام .

وكشفت دراسة ( 2024 ) Mehdiyev ان القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة مطلوب بشدة في المؤسسات المعاصرة. في بيئات العمل سريعة التطور اليوم، القيادة الفعالة ذات أهمية كبيرة. لذلك، فإن أساليب القيادة التي يمكن أن تعزز إبداع الموظفين ومرونتهم أمر بالغ الأهمية. أظهرت الأبحاث أن القيادة التحويلية لا تعزز فقط أداء الموظفين في أدوارهم الموكلة إليهم، بل أيضا في فعاليتهم العامة خارج مهامهم المحددة. وهذا يوضح الفائدة العملية الكبيرة للقيادة التحويلية. القيادة التحويلية لديها القدرة على لعب دور حاسم في تعزيز ثقافة قابلة للتكيف وفي الوقت نفسه تلهم وتحفز. القادة التحويليون يؤثرون على الأتباع للعمل نحو رؤية مشتركة، مع التركيز على تطوير الأفراد وتحدي الأتباع لتجاوز توقعات الالتزامات الفورية للأدوار. القادة التحويليون يحفزون ويلهمون الأتباع لتحقيق نتائج تفوق ما قد يتوقع في البداية أو أكثر مما يتناسب مع المصلحة الذاتية للأفراد في البداية. لهذه الأسباب، ستستكشف هذه الورقة القيادة التحويلية عند تطبيقها داخل

المؤسسات المعاصرة. هناك دلالات يمكن استنتاجها، مثل الفوائد من تطبيق القيادة التحويلية فيما يتعلق بالأداء.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها غير مسبقة من حيث تناولها موضوع القيادة التحويلية واثرها على الأداء التنظيمي في وزارتي من الوزارات الهامة في الأردن ، ولكل منهما تأثير عهلى الامن الغذائي الأردني ، إضافة الى تناول ابعاد كل من المتغيرين ، فيما تناولت الدراسات السابقة مواضيع لا تتعلق بهذه الموضوعات بل تناولت موضوعات إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة التحويلية ، والقيادة التحويلية في الجامعات ، وهذا ما يجعلها تتميز عن الدراسات السابقة في انها غير مسبقة .

### إجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والتي تتمثل في الكشف عن أثر القادة التحويلية على الاداء التنظيمي في وزارتي الزراعة والصناعة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً مما يتيح فهم العلاقة بين المتغيرات. نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع موظفي الوزارتين وضمان مشاركتهم الفعلية في الدراسة،

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في كافة المستويات التي تعمل في وزارتي الزراعة والصناعة وبلغ عددهم (2400) موظف

أ.وزارة الزراعة، والبالغ عددهم (1100) موظف .

ب.وزارة الصناعة ، والبالغ عددهم (1300) موظف.

## عينة الدراسة

فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة دون إرجاع (Simple Random Sampling without Replacement) كإجراء مناسب لتحقيق أهداف الدراسة. تُعد هذه عينة احتمالية، يتمتع فيها كل فرد من أفراد المجتمع بفرصة متساوية ومستقلة للاختيار ضمن العينة، حيث تستند عملية الاختيار إلى مبادئ الصدفة، كاستخدام الأرقام العشوائية أو قلب العملة المعدنية، ويُقصد بالعينة الميسرة البسيطة دون إرجاع أن كل مفردة في المجتمع تُمنح فرصة واحدة فقط للدخول في العينة، دون إمكانية تكرار الاختيار، وبلغ الحد الأدنى للعينة (335) موظف.

## • توزيع أداة الدراسة

تم توزيع أداة الدراسة ورقياً وإلكترونياً بعد رفع الاستبانة على نماذج Google Form وإرسالها إلى عدد من الموظفين في وزارتي الزراعة والصناعة ولضمان الحصول على هذا العدد من العاملين قام الباحث بتوزيع (350) استبانة ورقياً وإلكترونياً، تم استرجاع (336) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهذا يشكل ما نسبته (96%) من الاستبانات الموزعة. الجدول الآتئين خصائص أفراد عينة الدراسة وعددهم (336) فرداً من خلال المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1): وصف متغيرات عينة الدراسة من خلال متغيراتهم الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة%
الجنس	ذكر	190	56.5
	أنثى	146	43.5
المجموع		<b>336</b>	<b>100%</b>
الفئة العمرية	أصغر من 30 سنة	75	22.3
	30 - أصغر من 40 سنة	151	44.9
	40 - أصغر من 50 سنة	98	29.2
	50 سنة فأكثر	12	3.6
المجموع		<b>336</b>	<b>100%</b>
المستوى العلمي	دبلوم فما دون	11	3.3
	بكالوريوس	226	67.3
	ماجستير	92	27.4
	دكتوراه	7	2.1
المجموع		<b>336</b>	<b>100%</b>
المركز الوظيفي	مدير	28	8.3

12.5	42	نائب مدير	
21.1	71	رئيس قسم	
20.2	68	مشرف	
37.8	127	موظف	
<b>%100</b>	<b>336</b>	<b>المجموع</b>	
40.2	135	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
41.4	139	10- أقل من 20 سنة	
17.3	58	20-أقل من 30 سنة	
1.2	4	30 سنة فأكثر	
<b>%100</b>	<b>336</b>	<b>المجموع</b>	

وأشارت نتائج التحليل الوصفي في الجدول (1) إلى أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (56.5%) بينما بلغت نسبة الإناث (43.5%)، تشير هذه النتائج إلى تقارب نسب العاملين من كلا الجنسين وعدم وجود فروق كبيرة مما يدل على المساواة بين الجنسين في فرص العمل وحرص وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب دون الانحياز لجنس معين. كما شكل العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 - أصغر من 40 سنة) غالبية عينة الدراسة بنسبة بلغت (44.9%) بينما بلغت نسبة العاملين الذين تبلغ أعمارهم أو تزيد عن (50 سنة) (3.6%)، هذه النتيجة تتفق مع أن الفئة الشابة تشكل غالبية القوى البشرية في سوق العمل مع العمر يقترب العاملين من السن التقاعدي. فيما يتعلق بمتغير المستوى العلمي، يتضح أن (67.3%) من العينة يحملون شهادة البكالوريوس، بينما يحمل (2.1%) منهم شهادة الدكتوراه، تؤكد هذه النتيجة تنامي الوعي والاقبال الواسع على التعليم واعتباره ضرورة لا يمكن الحصول على فرصة عمل جيدة بدونه. بينت النتائج أيضاً أن (37.8%) من المشاركين كانوا من العاملين في حين بلغت نسبة المدراء (8.3%) وهذا يتفق مع الهيكل التنظيمي في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية. أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، كان العاملين ذوي الخبرة (10- أقل من 20 سنة) الأكثر تكراراً بنسبة بلغت (41.4%)، بينما كانوا الموظفين ذوي الخبرة (30 سنة فأكثر) الأقل تكراراً بنسبة بلغت (1.2%) هذا يؤكد أن المشاركين لديهم الخبرة الكافية التي ستعكس على جودة تقييم بيانات أداة الدراسة.

## أدوات الدراسة

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة، وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، والمعلومات الأساسية وتتمثل بآراء العينة وتم تطويرها لقياس متغيرات الدراسة .

المصادر الثانوية: تتضمن المصادر، والمراجع العربية، والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والمقالات والأبحاث ومحركات البحث العالمية، والمجلات العلمية .

## صدق اداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بالإجراءات التالية:

## أولاً: الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض الصورة الأولية لأداة الدراسة على مجموعة من المختصين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وذلك لأخذ وجهات نظرهم في مدى صلاحية فقرات، ومدى ملاءمتها للغرض التي وضعت من أجله، أبدى المحكمون مقترحاتهم وآرائهم حول فقرات الأداة تمثلت في التعديل أو الإضافة أو الحذف.

## ثانياً: الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي لفقرات الأداة من خلال تطبيقها بصورة أولية على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً في وزارتي الزراعة والصناعة ومن خارج العينة الفعلية، ورصد استجاباتهم واستخراج معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات التي تنتمي إليها. تكون الفقرات ذات صدق بنائي عندما تكون دالة احصائياً عند مستوى (0.01) أو (0.05) وتكون قيم معامل الارتباط ضمن المجال المقبول احصائياً (0.25-0.85) (Sekaran, & Bougie, 2019).

## الجدول (2) اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

الارتباط مع		الرقم	الارتباط مع		الرقم	الارتباط مع		الرقم	الارتباط مع		الرقم
المتغير	البعد		المتغير	البعد		المتغير	البعد		المتغير	البعد	
.640**	.763**	13	.743**	.790**	9	.768**	.781**	5	.313**	.602**	1
.722**	.834**	14	.651**	.782**	10	.685**	.759**	6	.779**	.796**	2
.630**	.702**	15	.750**	.835**	11	.459**	.600**	7	.648**	.702**	3
.713**	.750**	16	.419**	.674**	12	.602**	.731**	8	.677**	.793**	4

\*\* دال احصائياً عند مستوى (0.01)

\* دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط فقرات المتغير (القيادة التحويلية) مع البعد التي تنتمي اليه قد تراوحت ما بين (0.600-0.834)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات المتغير (القيادة التحويلية) مع الدرجة الكلية للمتغير ما بين (0.313-0.779)، وجميعها دال احصائياً عند مستوى (0.01) وضمن المجال الإحصائي المقبول مما يشير الى أن فقرات القيادة التحويلية ذات صدق بنائي.

### الجدول (3) اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

الارتباط مع المتغير	الارتباط مع البعد	الرقم	الارتباط مع		الرقم	الارتباط مع		الرقم
			المتغير	البعد		المتغير	البعد	
.760**	.778**	9	.773**	.813**	5	.717**	.750**	1
.699**	.780**	10	.807**	.841**	6	.673**	.827**	2
.593**	.750**	11	.715**	.825**	7	.656**	.797**	3
.701**	.834**	12	.737**	.833**	8	.647**	.747**	4

\*\* دال احصائياً عند مستوى (0.01)

\* دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط فقرات المتغير (الأداء التنظيمي) مع البعد التي تنتمي اليه قد تراوحت ما بين (0.747-0.834)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات المتغير (الأداء التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمتغير ما بين (0.593-0.807)، وجميعها دال احصائياً عند مستوى (0.01) وضمن المجال الإحصائي المقبول مما يشير الى أن فقرات الأداء التنظيمي ذات صدق بنائي.

### ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات الأداة ومدى اتساق استجابات المشاركين على فقرات المقياس، تم استخراج ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha coefficients)، يمكن الحكم بأن الأداة ذات ثبات جيد اذا كانت قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) (عبيدات وآخرون، 2004).

## الجدول (4) دلالات ثبات متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المتغير المُستقل: القيادة التحويلية	16	0.900
التأثير الكارزمي	4	0.784
الاهتمام الفردي	4	0.728
التشجيع الإبداعي	4	0.769
المتغير التابع: الأداء التنظيمي	14	0.932
الفاعلية	4	0.811
الكفاءة	4	0.872

يتبين من الجدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل: القيادة التحويلية قد بلغت (0.900)، كما بلغت قيمته للمتغير التابع: الأداء التنظيمي (0.932). وتراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل ما بين (0.728-0.784)، ولأبعاد المتغير التابع (0.811-0.872)، وجميعها حققت الاشتراطات المطلوبة للحكم بثباتها (معامل كرونباخ ألفا > 0.70).

## متغيرات الدراسة

المتغير المُستقل: القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعه (التأثير الكارزمي، الاهتمام الفردي التشجيع الإبداعي)  
المتغير التابع: الاداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية و الكفاءة)

## إجراءات الدراسة

- اتبع الباحث الإجراءات المنهجية الآتية في إعداد دراسته:
1. تحديد المشكلة البحثية وبيان مجتمع وعينة الدراسة.
  2. مطالعة الأدب النظري والدراسات السابقة لإعداد الإطار النظري.
  3. تطوير أداة الدراسة وإعداد نسخة ورقية وإلكترونية لتسهيل توزيعها على أكبر قدر ممكن من الفئة المستهدفة.
  4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
  5. توزيع أداة الدراسة على العينة الأصلية وجمع البيانات.
  6. ترميز البيانات وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واستخلاص النتائج.
  7. مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم التوصيات المناسبة.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم إجراء عدداً من المعالجات الإحصائية المتمثلة فيما يلي:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة.
2. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم استجابات المشاركين حول متغيرات وأبعاد و فقرات الأداة.
3. استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار الصدق البنائي للأداة.
4. استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha coefficients) لاختبار ثبات الأداة.
5. التحقق من أن بيانات الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي (Normality) من خلال استخراج معاملات الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis).
6. التحقق من ارتباط المتغيرات خطياً ببعضه البعض من خلال استخراج مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix).
7. التحقق من خلو أبعاد المتغير المستقل من مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) من خلال استخراج قيم تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance).
8. لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Linear Regression).

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم تطوير فقرات الأداة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** الهدف من هذا القسم جمع المعلومات الديموغرافية للمشاركين، كالجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** تضمن هذا القسم الفقرات المخصصة لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية - Transformational Leadership) وعددها (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد:
  - **البعد الأول:** التأثير الكارزمي (Charismatic Influence)، تم قياسه من خلال أربع فقرات (1-4).
  - **البعد الثاني:** الدفع الإلهامي (Inspirational Push)، تم قياسه من خلال أربع فقرات (5-8).
  - **البعد الثالث:** الاهتمام الفردي (Individual Attention)، تم قياسه من خلال أربع فقرات (9-12).

- بعد الرابع: التشجيع الإبداعي (Creative encouragement)، تم قياسه من خلال أربع فقرات (13-16).

• القسم الثالث: تضمن هذا القسم الفقرات المخصصة لقياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي) (Organizational Performance) وعددها (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الفاعلية (Effectiveness)، تم قياسها من خلال أربع فقرات (17-20).

- البعد الثاني: الكفاءة (Efficiency)، تم قياسه من خلال أربع فقرات (21-24).

- البعد الثالث: الجودة (Quality)، تم قياسه من خلال أربع فقرات (25-28).

أستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Scale) تم ترميز بدائله لغايات التحليل الإحصائي على النحو الآتي:

### جدول (5)

#### مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

تم معالجة قيم المتوسطات الحسابية لتصنيفها لثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (القيمة العظمى في المقياس - القيمة الدنيا في المقياس) / 3

وبلغ طول الفئة (1.33) وبذلك تمثل السلم التصنيفي للمتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- المستوى المنخفض: تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (1.00-2.33)

- المستوى المتوسط: تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.34-3.67)

- المستوى المرتفع: تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.68-5.00)

#### التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

للتعرف على واقع القيادة التحويلية لدى موظفي وزارتي الزراعة والصناعة الاردنية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية ، والجدول الآتي يعرض تلك القيم.

#### الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء العاطفي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التأثير الكارزمي	3.80	0.62	3	مرتفع

مرتفع	1	0.60	3.89	الاهتمام الفردي	2
مرتفع	4	0.68	3.79	التشجيع الإبداعي	3
مرتفع	---	<b>0.55</b>	<b>3.84</b>	الدرجة الكلية	--

يتبين من الجدول (6) أن مستوى القيادة التحويلية لدى موظفي وزارة الزراعة والصناعة الاردنية مرتفعاً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.84) والانحراف المعياري (0.55). تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير ما بين (3.79-3.89). حصل البعد " التأثير الكاريزمي" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) وبمستوى مرتفع، تلاه البعد " الاهتمام الفردي " بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبمستوى مرتفع. في المرتبة الثالثة، كان البعد " التشجيع الإبداعي " بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبمستوى مرتفع. أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كان البعد " الدفع الإلهامي " بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبمستوى مرتفع. فضلاً عن ذلك استخرج الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المُستقل.

#### البعد الأول: التأثير الكاريزمي

#### الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد (التأثير الكاريزمي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تنسجم أقوال قائدك في العمل مع أفعاله	3.45	0.97	4	متوسط
2	يمنحك القائد رؤية واضحة لمستقبل، ويلتزم بالقيام بها	4.01	0.84	1	مرتفع
3	القائد صاحب فناعات واضحة وقوية، ويتمتع بثقة ذاتية عالية	3.93	0.72	2	مرتفع
4	يتمتع القائد بمبادرت قيادية تعزز الثقة، وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع	3.79	0.94	3	مرتفع
--	الدرجة الكلية	<b>3.80</b>	<b>0.62</b>	---	مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الوعي الذاتي لدى موظفي شركات الاتصالات اليمنية مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.62). تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.45-4.01). حصلت الفقرة " يمنحك القائد رؤية واضحة لمستقبل، ويلتزم بالقيام بها " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.01) وبمستوى مرتفع. أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت الفقرة " تنسجم أقوال قائدك في العمل مع أفعاله " بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبمستوى متوسط.

## البعد الثاني: الاهتمام الفردي

الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد (الاهتمام الفردي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه	4.08	0.83	1	مرتفع
2	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	3.90	0.81	2	مرتفع
3	يشجع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	3.70	0.83	4	مرتفع
4	يؤمن بأى مشاركة من العاممين في عملية التغيير	3.89	0.90	3	مرتفع
--	الدرجة الكلية	3.89	0.60	---	مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن مستوى إدارة الذات لدى موظفي شركات الاتصالات اليمنية مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري (0.60). تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.70-4.08). حصلت الفقرة "يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.08) وبمستوى مرتفع. أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت الفقرة "يشجع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبمستوى مرتفع.

## البعد الثالث: التشجيع الإبداعي

الجدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد (الاهتمام الفردي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه	3.77	0.90	3	مرتفع
2	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	3.82	0.83	1	مرتفع
3	قائدك يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	3.81	0.88	2	مرتفع
4	يؤمن بأى مشاركة من العاممين في عملية التغيير	3.75	0.91	4	مرتفع
--	الدرجة الكلية	3.79	0.68	---	مرتفع

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الاهتمام الفردي لدى العاملين في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية مُرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (0.68)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.75-3.82). حصلت الفقرة "يراعي القائد الفروق الفردية بين الرؤوسين ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.82) وبمستوى مرتفع. أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت الفقرة "يؤمن بأى مشاركة من العاملين في عملية التغيير" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبمستوى مرتفع.

#### 2-2-4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)

للتعرف على مستوى الأداء التنظيمي لدى موظفي وزارتي الزراعة والصناعة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد الذكاء العاطفي، والجدول الآتي يعرض تلك القيم.

#### الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الفاعلية	3.61	0.72	1	متوسط
2	الكفاءة	3.36	0.84	2	متوسط
--	الدرجة الكلية	3.42	0.72	---	متوسط

يتبين من الجدول (10) أن مستوى الأداء التنظيمي في وزارتي الزراعة والصناعة متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.42) والانحراف المعياري (0.72). تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير ما بين (3.38-3.61). حصل البعد "الفاعلية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61) وبمستوى متوسط تلاه البعد "الكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبمستوى متوسط. في المرتبة الثالثة.

البعد الأول: الفاعلية

#### الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد (الفاعلية)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يتم إنجاز اهداف الوزارة كما هو مخطط لها	3.55	0.86	3	متوسط
2	تركز الوزارة على المهام التي ترجع عليها بالمخرجات الإيجابية	3.75	0.85	1	مرتفع
3	تتمكن الوزارة من الوصول الى رضا المستفيدين	3.54	0.92	4	متوسط
4	تسعى الوزارة الى الوصول الى دعم المجتمع المحيط بها	3.60	0.98	2	متوسط
--	الدرجة الكلية	3.61	0.72	---	متوسط

يتبين من الجدول (11) أن مستوى الفاعلية في وزارتي الزراعة والصناعة متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (0.72). تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.54-3.75). حصلت الفقرة "تركز الشركة على المهام التي ترجع عليها بالمخرجات الايجابية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.75) وبمستوى مرتفع. أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت الفقرة "تتمكن الوزارتين من الوصول الى رضا المستفيدين" بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبمستوى متوسط.

**البعد الثاني: الكفاءة**

**الجدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد (الكفاءة)**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتميز الوزارة بقدرتها على ادارة الموارد البشرية بكفاءة	3.29	1.01	4	متوسط
2	تستثمر الوزارة مواردها بكفاءة لتحقيق اقصى استفادة منها	3.31	0.97	1	متوسط
3	تستخدم الوزارة الموارد المتاحة بشكل رشيد لتحقيق أدنى مستوى للتكلفة	3.41	0.99	3	متوسط
4	يوجد تعاون بين الوزارة ومورديها لضمان استمرارية العمل بشكل فعال	3.43	0.97	2	متوسط
--	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.36</b>	<b>0.84</b>	---	<b>متوسط</b>

يتبين من الجدول (12) أن مستوى الكفاءة في وزارتي الزراعة والصناعة متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (0.84). تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.29-3.31). حصلت الفقرة "تستثمر الوزارة مواردها بكفاءة لتحقيق اقصى استفادة منها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.31) وبمستوى متوسط. أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت الفقرة "تتميز الوزارة بقدرتها على ادارة الموارد البشرية بكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبمستوى متوسط.

#### - التحقق من اشتراطات الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

قبل استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، تم التحقق من أن نموذج الدراسة يحقق الاشتراطات اللازمة.

#### ❖ التوزيع الطبيعي لبيانات

لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم استخراج معاملات الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis). تتبع البيانات للتوزيع الطبيعي اذا كانت قيم هذه المعاملات ضمن المجال (1-، 1+) (Hair et al., 2010).

## الجدول ( 13 ) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

الأبعاد	Skewness	Skewness
التأثير الكارزمي	0.477	0.587
الاهتمام الفردي	0.331	0.153
التشجيع الإبداعي	0.122	0.477
الكفاءة	0.646	0.339

يتضح من الجدول ( 13 ) أن بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (0.122-0.646)، في حين تراوحت قيم معامل التقلطح ما بين (0.030-0.584)، وهذه القيم تقع ضمن المجال المقبول احصائياً.

## ❖ مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

قبل استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لا بد من استخراج مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة للتحقق من أن ترتبط خطياً ببعضها البعض.

## جدول ( 14 ) مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التحويلية	التأثير الكارزمي	الاهتمام الفردي	التشجيع الإبداعي	الدفع الإلهامي	الأداء التنظيمي	الفاعلية	الكفاءة	الجودة
الذكاء العاطفي	1								
التأثير الكارزمي	.750**	1							
الاهتمام الفردي	.488**	.591**	1						
التشجيع الإبداعي	.595**	.667**	.725**	1					
الأداء التنظيمي	.299**	.394**	.329**	.300**	.387**	1			
الفاعلية	.419**	.397**	.326**	.410**	.454**	.647**	1		
الكفاءة	.436**	.523**	.434**	.471**	.546**	.691**	.714**	1	

\*\* دال احصائياً عند مستوى (0.01)

\* دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من نتائج الجدول ( 14 ) أن قيم معاملات ارتباط ابعاد ومتغيرات الدراسة مع بعضها البعض كانت دالة احصائياً عند مستوى (0.01) وضمن المجال الإحصائي المقبول مما يشير الى أن أبعاد ومتغيرات الدراسة ترتبط خطياً فيما بينها.

## ❖ التحقق من أن أبعاد المتغير المستقل تخلو من مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity)

للتحقق من خلو أبعاد المتغير المستقل من مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) تم استخراج قيم معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance). تخلو أبعاد المتغير المستقل من

مشكلة التداخل الخطي، عندما تكون قيم تضخم التباين (VIF) أقل من (3) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.20) (Hair et al., 2010).

### الجدول (15)

معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)

الأبعاد	VIF	Tolerance
التأثير الكارزمي	2.372	.422
الاهتمام الفردي	2.858	.350
التشجيع الإبداعي	2.205	.454
الدفع الإلهامي	2.663	.375

أظهرت نتائج الجدول (15) أن قيم معامل تضخم التباين قد تراوحت ما بين (2.205-2.858) وهذه القيم أقل من القيمة المرجعية (3). كما تراوحت قيم معامل التباين المسموح به ما بين (0.350-0.454)، وهذه القيم أكبر من القيمة المرجعية (0.20).

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول الآتية تعرض تلك النتائج.

نتائج اختبار الفرضية الأولى: H0.1.1: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الفاعلية في وزارتي الزراعة والصناعة عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $p < 0.05$ ).

### الجدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تحليل التباين			ملخص النموذج		جدول المعاملات			
Sig	DF	F	معامل الارتباط	مستوى دلالة	قيمة T	درجة التأثير	المتغير المستقل	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	التحديد ( $R^2$ )	(R)	(Sig)			
0.000	335	85.597	.508	.713	0.49	0.692	0.15	الثابت
					0.001	3.305	0.254	التأثير الكارزمي
					0.000	5.724	0.45	الاهتمام الفردي
					0.000	6.613	0.299	التشجيع الإبداعي

يتضح من نتائج الجدول (16) وجود أثر للقيادة التحويلية بأحد أبعاده (التأثير الكارزمي، الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي الدفع الإلهامي) على الأقل على الفاعلية في وزارتي الزراعة والصناعة وفقاً لقيمة

(F) التي بلغت (85.597) وعند مستوى دلالة أقل من (0.05). كما يتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.508) مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (50.8%) من التباين في الفاعلية. يتضح من الجدول أيضاً ما يلي:

• يوجد أثر للتأثير الكارزمي على الفاعلية وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.305) وعند ( $p < 0.05$ )، كما يتضح أن قيمة (B) قد بلغت (0.254) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التأثير الكارزمي ينتج عنه زيادة بمقدار (0.254) في الفاعلية.

• يوجد أثر الاهتمام الفردي على الفاعلية وفقاً لقيمة (t) البالغة (5.724) وعند ( $p < 0.05$ )، كما يتضح أن قيمة (B) قد بلغت (0.45) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الاهتمام الفردي ينتج عنه زيادة بمقدار (0.45) في الفاعلية.

• يوجد أثر للتشجيع الإبداعي على الفاعلية وفقاً لقيمة (t) البالغة (6.613) وعند ( $p < 0.05$ )، كما يتضح أن قيمة (B) قد بلغت (0.299) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التشجيع الإبداعي ينتج عنه زيادة بمقدار (0.299) في الفاعلية.

نتائج اختبار الفرضية الثانية: H0.1.2: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الكفاءة في وزارتي الزراعة والصناعة عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $p < 0.05$ ).

الجدول رقم ( 17 ) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات		ملخص النموذج		تحليل التباين				
المتغير المستقل	درجة التأثير	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة
الثابت	1.361	5.973	0.000	.773	.597	122.763	335	0.000
التأثير الكارزمي	0.538	6.657	0.000					
الاهتمام الفردي	0.207	2.514	0.012					
التشجيع الإبداعي	0.113	2.379	0.018					

يتضح من نتائج الجدول ( 17 ) وجود أثر للقيادة التحويلية بأحد أبعادها (التأثير الكارزمي، الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي الدفع الإلهامي) على الأقل على الكفاءة في وزارتي الزراعة والصناعة الاردنية وفقاً لقيمة (F) التي بلغت (122.763) وعند مستوى دلالة أقل من (0.05). كما يتبين أن قيمة معامل التحديد

(R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.597) مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (59.7%) من التباين في الكفاءة. يتضح من الجدول أيضاً ما يلي:

يوجد أثر للتأثير الكارزمي على الكفاءة وفقاً لقيمة (t) البالغة (6.657) وعند ( $p < 0.05$ )، كما يتضح أن قيمة (B) قد بلغت (0.538) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في أثر للتأثير الكارزمي ينتج عنه زيادة بمقدار (0.538) في الكفاءة.

يوجد أثر للاهتمام الفردي على الكفاءة وفقاً لقيمة (t) البالغة (2.514) وعند ( $p < 0.05$ )، كما يتضح أن قيمة (B) قد بلغت (0.207) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في للاهتمام الفردي ينتج عنه زيادة بمقدار (0.207) في الكفاءة.

يوجد أثر للتشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي على الكفاءة وفقاً لقيمة (t) البالغة (2.379) وعند ( $p < 0.05$ )، كما يتضح أن قيمة (B) قد بلغت (0.113) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التشجيع الإبداعي ينتج عنه زيادة بمقدار (0.113) في الكفاءة.

يوجد أثر الدفع الإلهامي على الكفاءة وفقاً لقيمة (t) البالغة (7.171) وعند ( $p < 0.05$ )، كما يتضح أن قيمة (B) قد بلغت (0.374) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الدفع الإلهامي ينتج عنه زيادة بمقدار (0.374) في الكفاءة.

### مناقشة النتائج

فيما يلي عرض، ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على إجابات عينة من العاملين في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية، تشير هذه النتائج إلى تقارب نسب الموظفين من كلا الجنسين وعدم وجود فروق كبيرة مما يدل على المساواة بين الجنسين في فرص العمل وحرص الوزارتين على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب دون الانحياز لجنس معين، أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، كان الموظفين ذوي الخبرة (10- أقل من 20 سنة) الأكثر بينما كانوا الموظفين ذوي الخبرة (30 سنة فأكثر) الأقل، وهذا يؤكد أن المشاركين لديهم الخبرة الكافية التي ستعكس على جودة تقييم بيانات أداة الدراسة.

و أن المستوى التنظيمي الذي يشغله عينة الدراسة كانوا من العاملين في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية حيث كان المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، مشرف، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، ومدير ونائب مدير عام، ومدير عام.

و اجمالاً فان هذه الخصائص، والتوزيع يمكن من خلاله الاستنتاج ان افرادها مؤهلون للإجابة عن أسئلة الدراسة بشكل مقنع وقادرون على التعامل مع متغيرات الدراسة (التأثير الكارزمي، الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي)

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أظهرت المتوسطات الحسابية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة ما يلي:

#### 1.النتائج المتعلقة بالمتغير المُستقل القيادة التحويلية:

اتفقت آراء عينة الدراسة على ان ابعاد الذكاء العاطفي (التأثير الكارزمي، الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي)، كانت مرتفعة، وهذه إشارة إلى ان مستوى ممارسة الذكاء العاطفي والتزام الافراد بالقيادة التحويلية، وفيما يتعلق بكل متغير من المتغيرات المستقلة، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية ما يلي:

أ. النتائج المتعلقة ببعء التأثير الكارزمي:

أظهرت النتائج ان إجابات عينة الدراسة ان التأثير الكارزمي جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يبين قدرات بعض الافراد امتلاك القدرة على تقييم قدراتهم من حيث قوتها مقابل ضعفها. وهذا يؤكد ان الشركات تسعى لتبني استراتيجيات معينة بشكل أكبر للتركيز على التأثير الكارزمي، والذي يتضمن التركيز على الموارد، كالمعرفة، والمهارات، والقدرات، والقيم ودافعية العاملين، بشكل أكبر مما هو عليه الان من تعزيز القيادة التحويلية والتأثير الكارزمي.

#### ب. النتائج المتعلقة ببعء الاهتمام الفردي:

أظهرت النتائج ان إجابات عينة الدراسة ان الاهتمام الفردي جاءت بمستوى مرتفع، وتُبين ان وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية ؛ حيث يبادر العاملين بالقيام بالأفعال التي تحسن من أدائهم، حيث تهتم الوزارتين بالنشاط الذي يتم التركيز فيه على العاملين حسب السياسات، والقواعد، والاجراءات المعتمدة، لديها بشكل مناسب. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية ان تقوم الوزارتين بالاعتماد على القيادة التحويلية لإظهار الاهتمام الفردي وبشكل فعال.

#### ج. النتائج المتعلقة ببعء التشجيع الابداعي:

أظهرت النتائج المتعلقة ببعء التشجيع الابداعي انها جاءت بمستوى مرتفع، وتُبين ان وزارتي الزراعة والصناعة الاردنية؛ تمكن العاملين من معرفة العاملين على احتياجات الاخرين في العمل بسهولة، وهذا ما يمكن الشركات من تحقيق التشجيع الابداعي لدى العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الوزارتين وخدماتها.

#### د. النتائج المتعلقة ببُعد الدفع الالهامي

أظهرت النتائج المتعلقة ببعد الدفع الالهامي انها جاءت بمستوى مرتفع، وتُبين ان وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية وان العاملين لديهم القدرة على ادارة الصراعات التي تحدث بالعمل، مما يجعل الجو العام في العمل غير معقد ولا يوجد فيه تنافس غير إيجابي، بل تنافس إيجابي ينعكس بشكل جدي على أداء الشركات وخدمات المقدمة للزبائن.

#### 2. النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع: الأداء التنظيمي

اتفقت آراء عينة الدراسة على ان الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة) كانت متوسطة، وذلك كون وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية لا تركز على المهام التي ترجع عليها بالمخرجات الايجابية. وهذا ناتج من عدم اهتمام الشركة بالتركيز على الأداء الداخلي في الوزارتين، ولم تتمكن الوزارتين من الوصول الى رضا المستفيدين، وهذا يعطي مؤشر ان الوزارتين لم تسعى الى الاهتمام بالمستفيدين.

#### أ. النتائج المتعلقة ببُعد الفاعلية.

أظهرت النتائج أن إجابات عينة الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط على اجمالي فقرات هذا المتغير ويعود ذلك إلى رؤية الشركات بعدم تركيز الوزارتين على المهام التي ترجع عليها بالمخرجات الايجابية وعدم تركيزها على دعم المجتمع المحيط بها ولم تقوم الوزارتين بالتفاعل مع المجتمع بشكل عاطفي، اضافة الى انها لم تهتم بخصائص الرؤساء.

وهذا يلزم الوزارتين ان تهتم بالاستعداد التنظيمي في مواجهة التفاعلات، وان يتم تصوير الفاعلية على أنها تهديدات ليتم التفاعل معها بشكل أكثر فاعلية، وان لا يكون العاملين أكثر محدودية في جهودهم، وان تقوم بالتركز على خصائص التماسك الداخلي للوزارتين . معها بشكل ينعكس عليها بشكل إيجابي.

#### ب. النتائج المتعلقة ببُعد الكفاءة

أظهرت النتائج أن إجابات عينة الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط على اجمالي فقرات هذا المتغير، وهذا يبين ان وزارتي الزراعة والصناعة لم تتميز بإدارة الموارد البشرية بكفاءة. ولم توضح الاثار السلبية لإهمال إدارة الموارد البشرية. ولم تقوم الوزارتين باستثمار مواردها بكفاءة لتحقيق اقصى استفادة منها.

وهنا من المهم ان تسعى الوزارتين الى التركيز على إدارة الموارد البشرية بكفاءة، وان تقوم الوزارتين باستثمار مواردها بكفاءة لتحقيق اقصى استفادة منها بما في ذلك إمكانية أن يعمل العاملين في الوزارتين بكل كفاءة واقتدار ،وان تسعى الى تلافي ان تؤثر هذه السلوكيات على كفاءة العاملين.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.**

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعاده مجتمعة على الفاعلية في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية فقد ظهرت وجود أثر للقيادة التحويلية بأحد أبعاده (التأثير الكارزمي، الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي)، على الأقل على الفاعلية في وزارتي الزراعة والصناعة الأردنية، وتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بأن وجود أثر للقيادة التحويلية بأحد أبعاده (التأثير الكارزمي، الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( Mehdiyev, 2024) أن القادة يتبنون أدوار المدربين والمستشارين ويوجهون الموظفين الأصغر نحو تطويرهم الشخصي والمهني، إلى جانب توفير بيئة عمل مرنة.

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر للقيادة التحويلة بأبعاده مجتمعه على الكفاءة في وزارتي الزراعة والصناعة على الأقل على الكفاءة، في وزارتي الزراعة والصناعة وتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بأن وجود أثر للذكاء العاطفي بأحد أبعاده التأثير الكارزمي الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي.

**التوصيات**

توصي الدراسة الوزارتين بما يلي:

1. التأكيد على أهمية القيادة التحويلية وتعزيز دورها في الوزارتين.
- 3 إعادة النظر في ممارسات الكفاء من خلال إعادة النظر بمؤشرات الأداء الرئيسية للوزارتين من ناحية ووسائل قياس الأداء الفعلي للعاملين.
4. تطوير قدرات القيادات في الوزارتين بالوسائل والأساليب اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية بشكل فعال عن طريق تدريب العاملين وتحسين المستمر.
5. تطوير قدرات العاملين في الوزارتين في ممارسات الوعي الاجتماعي من خلال التدريب المستمر.

## المراجع

## المراجع العربية :

جاسم ، باسم عبد الحسن ، وحسين ، سحراء أنور ، القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة كلية التراث الجامعية ، العدد(18) (2025).

الزومان،موضي بنت محمد ، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة :دراسة ميدانية على عينة من موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي (181)47 سالم ، جبريل ، دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي ، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية الإصدار (3) ، العدد(8) ، (2024) .

السعود، راتب ،اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، عمان ، مكتبة طارق. (2021).

سعودي ، الحيلانية ، وابن عمر ، صليحة، وصيد ، سهيلة ،القيادة التحويلية وعلاقتها بالاداء التنظيمي لدى العاملين رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة. (2022) .

شين ، فيروز ،وشين ، نوال دور بُعد التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية ،دراسة حالة: عينة من إدارات مؤسسة جنرال كابل بسكرة،مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك ) المجلد (13) ، العدد(1). (2023).

الصالحي ، لينا ،والصقال ، معتز ،والسلطاني، امال، اثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية : دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية ، مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والاداب واللغات ، المجلد (2) ، العدد(4)،(2020).

العامري، احمد سالم ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد (9) ، العدد (1) . (2002).

علوان ، علي سعد ،الفصل التاسع - التفوق التنظيمي وقياس فاعلية المنظمة، <https://www.researchgate.net/publication/339783019> ، (2020)

عمار ، قصي، دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (40) ، العدد(5) ، (2018)

الغامدي، سعيد ، استراتيجيات القيادة التحويلية، المملكة العربية السعودية، جدة، دار كنوز المعرفة للنشر . (2021).

## المراجع الاجنبية :

Amabile, T. (2012). Componential Theory of Creativity. No. 12-096, Harvard Business School. <http://www.hbs.edu/faculty>.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*.

Gutterman, Alan S, Organizational Performance and Effectiveness, <https://www.researchgate.net/publication/372935897>, (2023).

Hakan Altın, The impact of energy efficiency and renewable energy consumption on carbon emissions in G7 countries, JOURNAL OF SUSTAINABLE ENGINEERING, VOL. 17, NO. 1, 134–142,(2024).

- [https://scispace.com/papers/transformational-leadership,\(2024\).](https://scispace.com/papers/transformational-leadership,(2024).)  
Kimberly, Mudd-Faget, Transformational Leadership  
Maik Hamann a, Frank Schiemann, Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis, *Journal of Business Research* Volume 127, April, (2022)  
Martz.W (2013) Evaluating Organizational Performance: Rational, Natural, and Open System Models. *American Journal of Evaluation* 34(3) 385-401.  
Mehdiyev, Vusal, Exploring the Impact of Transformational Leadership in Modern Organizations,  
[https://www.researchgate.net/publication/387322734\\_Exploring\\_the\\_Impact\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_in\\_Modern\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/387322734_Exploring_the_Impact_of_Transformational_Leadership_in_Modern_Organizations),  
[https://www.researchgate.net/publication/387322734,\(2024\)](https://www.researchgate.net/publication/387322734,(2024))  
Munir, M. and Azam, R. I. (2017). *Emotional intelligence and employee performance: An intervention based experimental study. Journal of Business & Economics*, 9(2) 1-19.  
Njuguna. J(2014) Influence of Internal Organization an Environment on Performance of Community-Based Hiv and Aids Organizations in Nairobi County. *European Scientific Journal* January 2014 edition, 10(1), 1857 – 7881.  
Onuegbu, C. (2021). *The Impact of Emotional Intelligence on Employee Commitment and Organizational Performance (Case Study of Dangote Sugar Company)*. Master Thesis, National College of Ireland. <https://norma.ncirl.ie/5503/1/chrisiheanyionuegbu.pdf>  
Ramli, A. H. and Novariani, F. (2020). Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Performance in the Private Hospital. *In International Conference on Management, Accounting and Economy (ICMAE, September 2020)*, 280-284. Atlantis Press.

# Stardom University



Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

- Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies -  
Issued quarterly by Stardom University

1st issue- 4th Volume 2026

ISSN 2980-3799

