

# أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية

خالد محمود الشوابكة

أستاذ مشارك- قسم الإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

صفاء إبراهيم الحياصات

باحثة- طالبة دكتوراه- قسم الإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن  
safahiassat@yahoo.com

قبول البحث: 2021/11/30

مراجعة البحث: 2021 /11/27

استلام البحث: 2021 /11/14

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.3>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية

صفاء إبراهيم الحياصات

باحثة- طالبة دكتوراه- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن  
safahiassat@yahoo.com

خالد محمود الشوابكة

أستاذ مشارك- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

استلام البحث: 2021/11/14 مراجعة البحث: 2021/11/27 قبول البحث: 2021/11/30 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.3>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية. ولأن الباحثان يدركان مدى أهمية منظمات القطاع الحكومي في الاقتصاد الوطني في الأردن فقد تم تطبيق الدراسة على دائرة الجمارك الأردنية استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في دائرة الجمارك الأردنية ويقدر عددهم (88) مديرية ومركزاً وعددهم كاملاً (603) موظفاً في الإدارتين العليا والوسطى وقد تم توزيع (270) استبانة وقد تم استرداد (258) استبانة منها، وبعد فرز الاستبانات تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (251) استبانة. كشفت نتائج الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

وأوصت الدراسة بما يلي: على القادة والإداريين في منظمات القطاع الحكومي مواكبة تبني التوجهات الاستراتيجية من أجل إبراز التميز المنظمي وتحقيق أعلى مستوى من تحقيقه في المنظمة باستمرار. ودعم قدرات العاملين وتشجيعهم بشكل أكبر وتوفير بيئة عمل داعمة للحماس والمشاركة الفعالة وأن تحقق التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية من أجل إبراز التميز.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الإستراتيجية؛ التميز المنظمي؛ منظمات القطاع الحكومي؛ دائرة الجمارك الأردنية.

### 1. المقدمة:

يشهد العالم أحداث غير مسبوقة في بيئة الأعمال تتضمن التغيير والتطوير والتحديث مما أدى إلى قيام المنظمات بالتحرك من أجل مواكبتها ولضمان التقدم الذي يحقق البقاء والاستمرارية لهذه المنظمات، تسعى إدارة المنظمات المتعلمة والحديثة والهادفة للنجاح المتميز إلى البحث عن أساليب وطرق واستراتيجيات وسياسات ومعارف بحيث تكون قاعدة يرتكز عليها من أجل دعم مستقبل الأعمال.

وهنا يبرز دور قادة الأعمال وصناع القرار في التوجهات الاستراتيجية من خلال وضع إستراتيجيات وأن يتم توجيهها لتكون داعمة لأهداف المنظمات، وأن تتناسب مع الإمكانيات والقدرات والموارد والكفاءات، وأن ترتبط التوجهات الاستراتيجية بألية عمل تتضمن رسم سياسات، ونشر معارف مكونة لبيئة وثقافة منظمية بحيث تكون ناجحة مما تشكل فرصة قوية من أجل رسم الطريق لتحقيق التميز المنظمي، ومن أجل زيادة جاهزية المنظمات لمواجهة أحداث المستقبل وتمكينها من التنبؤ والتوقع للتعامل مع هذه الأحداث والتغيرات يتطلب تصور مستقبلي بوجود مقومات أساسية تدعم أنواع التوجهات الاستراتيجية المختلفة، وبذلك يساعد في اتخاذ القرار واستثمار الموارد واستكشاف الفرص لضمان التميز المنظمي.

وبذلك أصبحت تدرك المنظمات أهمية التميز المنظمي لها وأهمية التوجهات الاستراتيجية ودور هذه التوجهات كمنهج للوصول إلى أساليب وسياسات لتحقيق أداء أفضل وتميز تنافسي، ولهذا ستجمع هذه الدراسة بين متغيرات التوجهات الاستراتيجية ومتغيرات التميز المنظمي، وسوف يتم دراستها على مجتمع الجمارك الأردنية في الأردن، وإن وجود كل من التوجهات الاستراتيجية وأبعاده لإبراز التميز المنظمي يمكن المنظمات من الوصول إلى

أهدافها ويعزز قدراتها وإمكاناتها في الاستفادة من الموارد الخارجية والداخلية واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق الاستراتيجيات المحددة في إبراز الأداء المتميز.

### 1.1. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من موضوع الدراسة الذي يتناول التوجهات الاستراتيجية ودوره في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية، ومن الناحية العملية فهي تنبع من أهمية دائرة الجمارك الأردنية، لما لها دور كبير في الاقتصاد الأردني وتعد الرافد الأول من الإيرادات لخزينة الدولة، وأن نجاحها أو تعثرها سيكون له تأثير مباشر على معدلات النمو الاقتصادي ومعدلات الاستثمار.

### 2.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (التوجهات الاستراتيجية، والتميز المنظمي) في دائرة الجمارك الأردنية.
- بيان أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية.

### 3.1. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في إبراز التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية، ودور التوجهات الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية.

تعتبر الجمارك الأردنية أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد المحلي والدولي وبذلك نجد أن هناك تحديات وتطورات وتغييرات ومخاطر، التي من شأنها أن تعيق عملها وذلك يحتم على الجمارك الأردنية مواكبة هذه التغييرات وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المنظمي، ولا بد للجمارك الأردنية من تعزيز وتنظيم آلية عملها وبيئتها الداخلية، وهذا يؤدي إلى تحفيز بيئة داعمة وفاعلة وممتينة لتحقيق التميز ومواجهة الصعوبات والمخاطر في السوق المحلي والدولي والاستجابة للتطورات، وكل ذلك يتطلب توجهات استراتيجية لأنها أحد الجوانب المهمة لمنظمات اليوم في اتخاذ القرارات اللازمة وفي تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وهذا الأمر يتطلب التعرف على التوجهات الاستراتيجية وأثرها على التميز المنظمي، كما أن المكتبة العربية في ضوء علم الباحثين تفتقر للدراسات التي ربطت بين التوجهات الاستراتيجية والتميز المنظمي، ومنها يثار التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

### 4.1. أسئلة الدراسة:

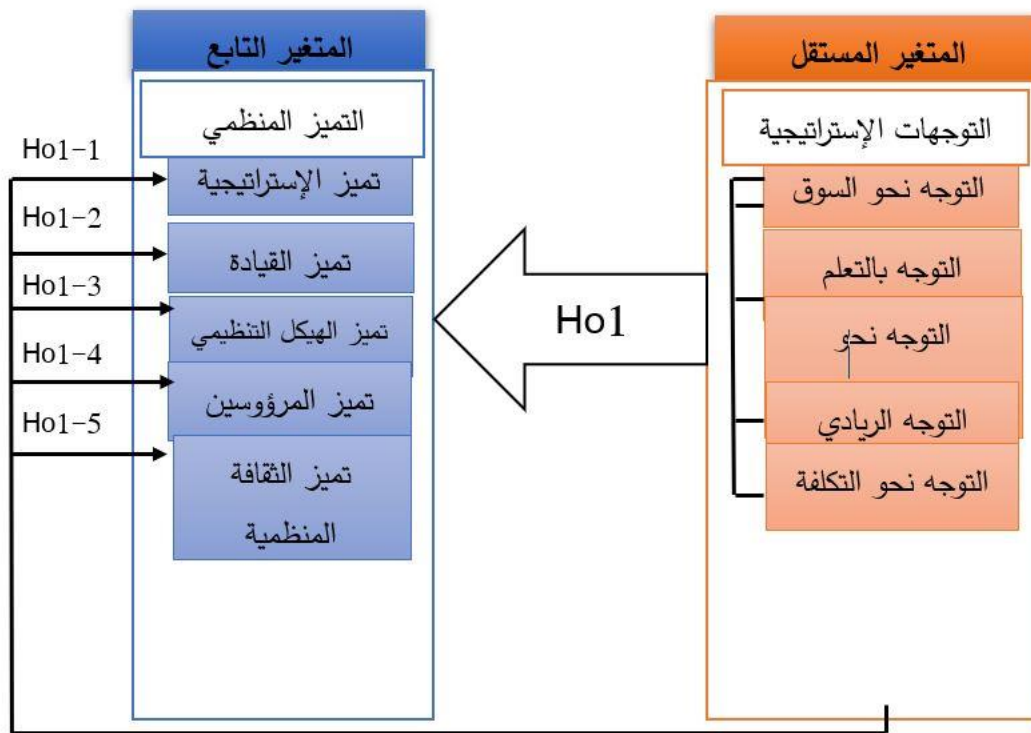
- ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (التوجهات الاستراتيجية، والتميز المنظمي) في دائرة الجمارك الأردنية؟
- ما أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية؟

### 5.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة عند أسئلة مشكلة الدراسة ستقوم الدراسة باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الآتية:

- $H_01$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في التميز المنظمي بأبعادها مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية. ينبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
- $H_01-1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في تميز القيادة في دائرة الجمارك الأردنية.
- $H_01-2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في تميز القيادة في دائرة الجمارك الأردنية.
- $H_01-3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في تميز الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
- $H_01-4$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في تميز المرؤوسين في دائرة الجمارك الأردنية.
- $H_01-5$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في تميز الثقافة في دائرة الجمارك الأردنية.

## 6.1. نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى المراجع التالية:

المتغير المستقل: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) إلى:

(Ibrahim &amp; Shariff, 2016) :Obeidat, 2016 :Shin &amp; Lee, 2016 :Amirkhani &amp; Reza, 2015 :Osman et al., 2015 :Theodosiou et al., 2012 :جلاب, 2013 : القراي وإبراهيم, 2014)

المتغير التابع: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع (التميز المنظمي) إلى: (Gonzalez et al., 2018; (Mkheimer, 2016, 12

## 7.1. الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة Hijjawi (2021) بعنوان: "The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership". "تأثير ريادة الأعمال في التميز المنظمي: الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ريادة الأعمال في التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية، حيث كان مجتمع الدراسة مديريين على مستويات مختلفة في البنك التجاري الأردني. تم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (54) فرعاً موزعة بين الأردن والضفة الغربية، حيث تكونت العينة من (183) استبانة موزعة، وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب إحصائي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. ولقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، المنافسة الشرسية) كان لها تأثير كبير على كل من القيادة ذات الرؤية والتميز المؤسسي، كما كان للقيادة ذات الرؤية المستقبلية تأثير كبير على التميز المنظمي، بينما التوسط. أشار الاختبار إلى أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية لعبت دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة إلى أن البيئات الخارجية والداخلية يمكن أن تكون بمثابة حافز لريادة الأعمال وبالتالي لتحقيق التميز المنظمي من خلال القيادة ذات الرؤية والهيكل والسياسات المرنة.
- دراسة الأسمر (2020) بعنوان: "درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين". هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وقد استطلعت فيها رأي (298) عضواً وأعضاء من الهيئة التدريسية. ولقد أظهرت النتائج على أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي بوجه عام جاءت عالية. ودرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة للتميز في قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، والبرامج الأكاديمية، والمجال البحثي، وإدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وخدمة المجتمع والتركيز الداخلي، وأنظمة التقييم والمحاسبة عالية. وجاءت تقديراتهم لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز في التدريس والتعلم

الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية المهبة والإبداع لديهم، والمرافق والخدمات الجامعية-متوسطة. وأوصت الدراسة أنه يجب توفير وممارسة التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى.

- دراسة (2020) Al-Jedaiah and Albdareen "The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence." تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المنظمي. "هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها التوظيف والتدريب والتطوير وتطوير المسار الوظيفي على التميز المنظمي بأبعاده رضا العملاء، ونشر التكنولوجيا، وجودة المنتج، والتنافسية. وأجريت الدراسة على المنظمات الصناعية في المدينة الصناعية في شمال الأردن وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة تكونت من (120) من المديرين. ولقد أظهرت النتائج وجود أثر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التميز المنظمي. وحظي التدريب بأهمية نسبية كبيرة من قبل المديرين للوصول إلى التميز، بينما كان التوظيف في مستوى أقل من الأهمية. كذلك وجدت الدراسة أن الاهتمام كان مركزاً على رضا العملاء وأقل اهتماماً بنشر التكنولوجيا والقدرة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة بصياغة استراتيجية للتميز واستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق ذلك. وان تولي المنظمة عملية التدريب أهمية كبيرة وترابطها باستراتيجية المنظمة وأهدافها نحو التميز. كذلك أوصت بالاهتمام بنشر التكنولوجيا والقدرة التنافسية لدورها في التميز المنظمي.
- دراسة عقل (2019) بعنوان: "أثر خصائص الإبداع في التميز المنظمي: الدور المعدل للتمكين في شركات الصناعة الغذائية الأردنية": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خصائص الإبداع وأثرها في التميز المنظمي في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من خلال وجود التمكين كمتغير معدل. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي، وعددها (8) شركات، وعدد المديرين فيها (298) مديراً. حددت عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (169) مديراً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما قام بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. لقد أظهرت النتائج ارتفاع مستويات الأهمية النسبية لخصائص الإبداع، وارتفاع مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التميز المنظمي، باستثناء تميز الثقافة المنظمة الذي جاء مستواه متوسطاً، وارتفاع مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التمكين. ووجود أثر ذا دلالة إحصائية لخصائص الإبداع بدلالة أبعاده مجتمعة (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، والإفاضة) في التميز المنظمي في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية لخصائص الإبداع مجتمعة في التميز المنظمي (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمة) كلا على انفراد. ووجود أثر ذا دلالة إحصائية لخصائص الإبداع في التميز المنظمي من خلال التمكين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير الثقافة المنظمة من خلال التأكيد على القيم الإيجابية وتفعيل دور المعرفة داخل المنظمة بالإضافة إلى التعلم المنظمي، ومحاولة زهاب تلك الشركات باتجاه مفهوم المنظمات المتعلمة والذي يقود للتميز المنظمي.
- دراسة المواضية (2019) بعنوان: "أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية": هدفت الدراسة لتطوير أنموذج تكاملي يقيس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي الإيجابي والتوجه الاستراتيجي التحليلي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الدفاعي) وأثرها في المزايا التنافسية وأبعادها (التميز، المرونة التشغيلية، الإبداع والابتكار، القيادة بالتكلفة، التحالفات الاستراتيجية)، من خلال المتغير المعدل المتمثل في اليقظة الريادية بأبعادها، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي التحليلي بوصفه الأسلوب الأنسب لبحث مشكلة الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم إجراء مسح شامل لكافة الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، البالغ عددها (37) شركة، وتم توزيع (400) استبانة. لقد أظهرت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مما يشير إلى أن الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة التميز تعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية. وأوصت الدراسة باعتماد مدخل اليقظة الريادية كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية في الشركات الأردنية، وضرورة العمل على تبني الشركات في بيئة الأعمال الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وتحديد أثر التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا وبعد التوجه الاستراتيجي الدفاعي وبعد التوجه الاستراتيجي التحليلي، وتعزيز وتفعيل دور أنماط التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الفعال للشركات.
- دراسة بكر وخيري (2019) بعنوان: الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي -دراسة حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم. هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وذلك بتطبيق على الشركات صناعة المواد الغذائية بقطاع الخرطوم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (200) مفردة من العاملين في إدارات تلك الشركات، ولاختبار فرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي وكذلك التوجهات الاستراتيجية تتوفر بدرجة كبيرة لدى شركات عينة الدراسة، وأوضحت وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الموارد البشرية، العملاء، العمليات، القيادة)، وأن أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي بنسب متباينة. وأوصت الدراسة

بضرورة الاعتماد على التوجهات الاستراتيجية لما له أثر إيجابي في زيادة تميز الشركات، وضرورة إدراكه ونشره كثقافة في الشركة على أن يكون محوره تلبية حاجات العملاء، والعمل على تنشيط الجهود البحثية من قبل الشركات الصناعية بهدف التعرف على المتغيرات والتطورات في البيئة الصناعية السوداني.

- دراسة (2018) Al-adaileh بعنوان: "IT Factors Influencing Organizational Excellence as Mediated by the Level of IT - Business Alignment: A Study of the Mining Sector in Jordan" "عوامل تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر في التميز المنظمي كما يتوسطها مستوى التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال: دراسة لقطاع التعدين في الأردن" هدفت الدراسة إلى التحقق من الاختيار المتعمد لعوامل تقنية المعلومات (IT) التي تؤثر في التميز المنظمي، وتقيس الدراسة مستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال وتأثيرها في التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني. إنها دراسة كمية وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة. لقد أظهرت النتائج أن مستويات التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فضلاً عن مستوى التميز المنظمي في سياق JMS، متوسطة كما يراها الموظفون. وأن العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وهي: (قدرات تكنولوجيا المعلومات، والقيمة المنصورة لتكنولوجيا المعلومات، والدعم التنفيذي الأول لتكنولوجيا المعلومات لها تأثير إحصائي مباشر مهم على التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز العمليات، تميز الثقافة، وتميز الهيكل التنظيمي) في سياق JMS كما يراها الموظفون. ووجدت الدراسة أن مستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال له تأثير إحصائي مباشر مهم على التميز المنظمي لـ JMS كما يراه الموظفون. وأوصت الدراسة بأنه يجب توجيه المزيد من الاهتمام نحو قدرات تكنولوجيا المعلومات والقيمة المنصورة لتقنية المعلومات باعتبارها أكثر العوامل تأثيراً على كل من مستوى المحاذاة الاستراتيجية وكذلك التميز المنظمي.

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة (2021) Raof et al. بعنوان: "Enterprise resource planning, entrepreneurial orientation, and the performance of SMEs in a South Asian economy: The mediating role of organizational excellence" "تخطيط موارد المؤسسة، والتوجيه الريادي، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد جنوب آسيا: الدور الوسيط للتميز المنظمي" هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تخطيط موارد المؤسسة والتوجيه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد جنوب آسيا في الدور الوسيط للتميز المنظمي وتبحث في العلاقة بين تخطيط موارد المؤسسة والتوجيه الريادي و OP. تم جمع البيانات من مديري تصنيع SMES في باكستان واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة. لقد أظهرت النتائج أن العلاقة مترابطة حيث وجدت هذه الدراسة أن العلاقة بين التميز المنظمي والأداء التنظيمي إيجابية وذات مغزى. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتيجة أن التميز المنظمي هو وسيط جزئي في هذه العلاقة حسب قيمة التباين، العلاقة بين تخطيط موارد المؤسسة، كبناء مركب، ووجد أنها إيجابية وهامة. وأوصت الدراسة بأنها ستكون مفيدة لصانعي السياسات وأصحاب الشركات والطلاب والباحثين في فهم القضايا المتعلقة بتخطيط موارد المؤسسة، والتميز المنظمي، والتوجيه الريادي، والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان، وأوصت بدراسات مستقبلية مشتركة بين الأداء التنظيمي والتميز المنظمي، ومن أجل قياس فعالية استراتيجيات ENTO و ERP، يجب مراعاة قدرتها على خلق ثقافة تنظيمية، أي ثقافة تقبل الفشل وتدعم الابتكار.
- دراسة (2021) DipoOlatunbosun and Sylva بعنوان: "Dominant Typologies Of Strategic Orientation In The Nigerian Telecommunication Sector: An Empirical Investigation" "الأنماط السائدة للتوجه الاستراتيجي في قطاع الاتصالات النيجيري: تحقيق تجريبي" هدفت الدراسة في معرفة الأنماط السائدة للتوجه الاستراتيجي لشركات الاتصالات في نيجيريا. وحددت الدراسة التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه السوقي باعتبارهما محورين رئيسيين للتوجه الاستراتيجي. تم اعتماد تصميم المسح المقطعي، بينما تم جمع البيانات الأولية عن طريق إدارة استبانة منظمة. تم إرسال نسخ من الاستبانة إلى 123 موظفاً من المستوى الأعلى في الشركات ودرست الدراسة مستويات ظهور هذه المتغيرات ومؤشرات استخدامها وسائلها. لقد أظهرت النتائج أنه على الرغم من أن كلا المتغيرين يظهران بشكل معتدل، إلا أن شركات الاتصالات أكثر توجهاً نحو السوق من توجهها التكنولوجي، وأوصت الدراسة أن تتبنى الدراسات المستقبلية تصميمًا طويلًا وإجراء مقارنة حول مدى تنفيذ هذه التوجهات الاستراتيجية بين الشركات.
- دراسة (2021) Abdoli et al. بعنوان: "The investigation and analysis of strategic orientations in the developing of dynamic capabilities in new ventures (case study: IT business)" "دراسة وتحليل التوجهات الاستراتيجية في تطوير القدرات الديناميكية في المشاريع الجديدة (دراسة حالة: أعمال تكنولوجيا المعلومات)" هدفت الدراسة إلى معرفة التوجهات الاستراتيجية في تطوير القدرات الديناميكية في المشاريع الجديدة (دراسة حالة: أعمال تكنولوجيا المعلومات) من خلال دراسة الموارد الوثائقية والمقابلات شبه المنظمة مع 15 شركة في مجال تكنولوجيا المعلومات في طهران، تم جمع الاستبيانات من خلال أخذ عينات هادفة. وتم تحديد ثلاث فئات رئيسية للتوجهات الاستراتيجية في تطوير القدرات الديناميكية في المشاريع الجديدة وهي التوجه الاستراتيجي لريادة الأعمال (الابتكار الاستباقي، والمخاطرة والاستشراف)، والتوجه الاستراتيجي للسوق (العميل والمنافس) والتوجه الاستراتيجي التكنولوجي (المنتج والإنتاج)، والتي تؤدي هذه المكونات إلى تطوير القدرات الديناميكية وتحسين

أداء الشركة. لقد أظهرت النتائج رؤى قيمة للمديرين والباحثين حول إنشاء وتطوير القدرات الديناميكية في المشاريع الجديدة وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية ومدى تأثيرها على أداء المنظمات ومشاريعها الجديدة.

- دراسة (Medne et al. (2020 بعنوان: "Sustainability of a University's Quality System: Adaptation of The EFQM Excellence Model." "استدامة نظام الجودة في الجامعة: تبني نموذج التميز EFQM" هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في الجامعات لغايات تحقيق الاستدامة وجودة التعليم العالي وتحقيق المعايير الخاصة بالجامعات. اعتمدت الدراسة على مراجعة الادب النظري حول النماذج المختلفة لإدارة الجودة والتحسين المستمر والتميز التي تطبقها الجامعات، من خلال دراسة حالة جامعة ريغا التقنية (Riga Technical University) في لاتفيا والتي تطبق نموذج التميز (EFQM) والذي تم تكييفه بما يتناسب وتحقيق مؤشرات جودة أداء الجامعة واستراتيجيتها وسُي بنموذج جامعة ريغا للتميز. لقد أظهرت النتائج أن تطبيق نموذج التميز (EFQM) يوفر إطارًا إداريًا للجامعة لتحديد التحسينات اللازمة وتحفيز تنفيذ أنشطة التطوير حسب المعايير المعتمدة في النموذج مع التركيز على التطوير الاستراتيجي والتحسين المستمر، ويحتوي نموذج التميز (EFQM) على عناصر الاستدامة الرئيسية لا سيما في معايير الممكنات (Enablers). وقد أدى اعتماد النموذج إلى نجاح الجامعة في التصنيفات الوطنية والدولية التي تقيم مجموعة متنوعة من عناصر الاستدامة للجامعة من حيث جودة التعليم العالي واستراتيجية الجامعة وعمليات التحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق وإتباع المعايير العالمية للتميز في المنظمات من أجل التقدم والاستمرارية.
- دراسة (AlMujaini (2019 بعنوان: "The Influencing Factors of Organizational Excellence on Corporate Foresight: Artificial Intelligence as Moderator" "العوامل المؤثرة في التميز المنظمي في استشراف الشركات: الذكاء الاصطناعي كوسيط" هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في التميز المنظمي في استشراف الشركات من خلال المتغير الوسيط الذكاء الاصطناعي، ولا تزال صناعة النفط والغاز الماليزية ضعيفة الأداء مع إمكانات عالية وقد ركزت الصناعة على جهود التميز التنظيمي مع سياق تحسين البصيرة المؤسسية، ولها دور معتدل للذكاء الاصطناعي في صناعة النفط والغاز الماليزية، تم استخدام استبانة استقصائي مع توزيع عشوائي على 932 مديرًا في مجال جودة الغاز والنفط من خلال الشركات الخمس الكبرى في ماليزيا. لقد أظهرت النتائج ارتباط وظيفي جنبًا إلى جنب مع تحليل الانحدار الهرمي بهدف تحليل متغيرات الدراسة مع العلاقات الفعلية. تعكس النتيجة علاقة إيجابية بين مديري التميز المؤسسي والاستشراف المنظمي. بينما يعمل الذكاء الاصطناعي على تعديل العلاقة بين التميز التنظيمي والاستشراف المؤسسي. وأوصت الدراسة بتقديم السياسة الإدارية جنبًا إلى جنب مع مختلف الآثار النظرية والعملية وحتى التوصيات المتعلقة بأساس الدراسات المستقبلية.
- دراسة (Ershadi and Dehdazzi (2019 بعنوان: "Investigating the Role of Strategic Thinking in Establishing Organizational Excellence Model A Moderating Role of Organizational Forgetting." "التحقق من دور التفكير الاستراتيجي في تأسيس نموذج التميز المنظمي: الدور الوسيط للنسيان المنظمي". هدفت الدراسة الى معرفة دور التفكير الاستراتيجي في التأسيس للتميز المنظمي من خلال المعايير المعتمدة في نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والمتمثلة في: تميز الممكنات، وتميز النتائج. وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للتفكير الاستراتيجي وهي الرؤية، والإبداع، والمنظور النظري. وتكون مجتمع الدراسة من (297) منظمة من المنظمات الايرانية التي تطبق هذا النموذج وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من المديرين في الإدارتين الوسطى والعليا. لقد أظهرت النتائج أن للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين دور ايجابي في التأسيس لنموذج التميز المنظمي وتطبيقه. وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من الخبرات الجديدة، وزيادة كفاءة الموظفين والمديرين من خلال التعلم المنظمي لبناء قدرات التفكير الاستراتيجي مما يساعد في تحقيق التميز المنظمي.

ما يميز هذه الدراسة:

تمتاز هذه الدراسة بشموليتها للمتغيرات الرئيسية (التوجهات الاستراتيجية، والتميز المنظمي) مجتمعة معاً، فقد عالجت الدراسات السابقة علاقات متجزأة بين متغير واحد أو متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية، عدا عن سعي هذه الدراسة للربط المباشر وغير المباشر بين هذه المتغيرات، وهو ما لم تلتفت له أي من الدراسات السابقة التي استطلعها الباحثين والتي تم إرفاقها سابقاً مما يكسبها إضافة معرفية ذات فائدة. وتميزت الدراسة بالبيئة المبحوثة وطبقت على دائرة الجمارك الأردنية وهي تشكل رافداً حيوياً للاقتصاد الأردني، في حين تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات وقطاعات مختلفة لكل منها خصوصيتها واهتمامها، ومن حيث المساهمة الفكرية والتي تبرز من استكشاف العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة (التوجهات الاستراتيجية، والتميز المنظمي)، بهدف التوصل إلى نتائج جديدة ذات قيمة علمية لم تتطرق إليها الدراسات السابقة حيث تعد هذه الدراسة على حد علم الباحثين من أولى الدراسات التي تناولت أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية.

## 2. الإطار النظري:

## 1.1.2 التوجهات الاستراتيجية:

## 1.1.1.2 مفهوم التوجهات الاستراتيجية:

يعد التوجه الاستراتيجي أحد المصطلحات الإدارية المؤثرة في نجاح المنظمات وتميزها، فهو يمثل فلسفة تنظيمية تعكس طموح واتجاهات المنظمة للوصول إلى أداء أعلى وكيفية تأديتها الوظائف ضمن منظومة من القيم والمعتقدات (Tutar et al., 2015, 710). ولقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم التوجهات الاستراتيجية وسوف يتم استعراض بعض آراء الباحثين والمختصين لهذا المفهوم، ويلاحظ بأن التوجهات الاستراتيجية حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين مما أدى إلى تنوع في الآراء، فمنهم من يشير إليه على أنه كيفية التكيف والانسجام مع التغيرات في الجوانب البيئية الداخلية والخارجية من أجل وضع أفضل للمنظمة، ومنهم من يصفه بالاستعداد أو التأهب الاستراتيجي المحدد. (Hakala & Kohtamaki, 2011) ويشير Codogan (2012) إلى أن مصطلح التوجه يعود إلى الميل بتبني قيم محددة في الشركة والاتفاق على أعراف محددة والعمل على ممارستها بألية وبطرق محددة. ويرى (Amirkhani & Reza, 2015) أن التوجهات الاستراتيجية تتضمن مجموعة من القيم الجوهرية والمعتقدات الأساسية المتواجدة في فلسفة المنظمة والتي تسهم بشكل أساسي وجوهري في تحسين الأداء من خلال التغيير في الكيفية التي يتم بها تنفيذ الأعمال. كما يشار إليه بأنه كيفية قيام المنظمات بتخصيص وتكييف وتنسيق جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة (Cadogan, 2012)، كما أن التوجه الاستراتيجي يحدد الخطوط العريضة الاستراتيجية للمنظمة، وهو سبب رئيسي في تباين واختلاف مستويات أداء الأعمال، حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي على المنظمات من خلال تأثيره على طريقة تفكير وألية عمل الإدارة وكيفية أداء مهامها، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأن تركيزه على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات ومهارات المنافسين، ومن ثم استعمال هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، ويمكن الإشارة إليه بأنه التطلع والترقب المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمات نحو تحقيق جوانب النجاح و التميز المرغوب بها مستقبلاً. (Olson & Slater, 2002)

فينظر (Gatignon and Xuereb, 1997) للتوجهات الاستراتيجية على أنها مجموعة من المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة وعمليات المنظمة، وتؤدي إلى توليد السلوكيات الهادفة إلى استدامة وتحسين أداء المنظمة. وإن التوجه الاستراتيجي يتضمن مجموعة من القرارات المتعلقة بكيفية توزيع الموارد للمنظمة وأنماط تنسيقها التي يتم تبنيها عبر المستويات التنظيمية المختلفة. (Abiodun & Kida, 2016) وبعد دراسة وتحليل التعاريف والمفاهيم السابقة من قبل الباحثين يتضح بأنه هناك تباين وتعدد لوجهات النظر حول مفهوم التوجهات الاستراتيجية من قبل العلماء والمختصين والباحثين والمفكرين، إلا أن هذا لا يلغي حقيقة وواقع المضمون والتركيز عليه بأنه قائم على تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف والارتقاء والتقدم بالمستوى المطلوب من خلال التحليل البيئي المدروس المرتبط بمجالات العمل داخل وخارج المنظمة، والأخذ بعين الاعتبار التغيرات والأحداث المؤثرة على البيئة ومدى أهميتها في إحداث التحول، وبالتالي التوجه الاستراتيجي يساعد على رسم خريطة لمسار العمل وإدارته بحيث يكون ركيزة أساسية من أجل نجاح وتقديم فلسفة المنظمة وأهدافها. ولا يمكن اعتبار التوجه الاستراتيجي خطوة واحدة منفصلة، بل هو متداخل ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية بمراحل مخططة بحيث يكون ناتج عن جهود متعاونة ومتكاثفة لجميع العاملين داخل المنظمة مما يؤثر بشكل أساسي على عمليات اتخاذ القرار وأداء المنظمة الحالي والمستقبلي.

## 2.1.2. أبعاد التوجهات الاستراتيجية :

اختلف المختصين والباحثين في علم التسويق في تحديد أبعاد للتوجه الاستراتيجي عند دراستها، فمنهم من حددها بالتوجه نحو العميل والمنافسين والتكنولوجيا، ومنهم من يحددها بمجالات الإبداع والتطبيق المرن والاستثمار بالموارد البشرية، ومنهم من يحددها بالتركيز على التسويق، استراتيجية الاستثمار والإبداع، ومنهم من يحددها بالتوجه نحو السوق والريادة، ونحو التعلم. (Ogbari et al., 2018)

ونتيجة لذلك فلقد اهتم الباحثون بمفهوم التوجهات الاستراتيجية لما له من إسهام كبير في المنظمات، وهناك تعدد وتباين في الأنواع والنماذج وأدى ذلك إلى ظهور العديد من الأبعاد للتوجهات الاستراتيجية، كالتوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي وغيرها من التوجهات (Amirkhani & Reza, 2015)، علماً بأن نوع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية ومجال تخصصها في منتجاتها وخدماتها وألية تنفيذ عملها تلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في هذه الأبعاد، وبناء على ذلك فإن الباحثة سوف تتناول بعض من أبعاد التوجهات الاستراتيجية وكما يلي:

- التوجه نحو السوق: التوجه السوقي ينظر له على أنه ثقافة المنظمة الأكثر فاعلية في خلق وإيجاد السلوكيات اللازمة من أجل إيجاد وخلق قيمة متفوقة و متميزة للعملاء وتحقيق الأداء المتميز بشكل مستمر للمنظمات في قطاع الأعمال (Shahsiah & Sepahvand, 2016)، مما يجعل المنظمات أكثر وعياً وإدراكاً بتوقعات واحتياجات العملاء مع زيادة إمكانية تفهمهم وإرضائهم وكسبهم، وذلك من خلال توجيه جميع أنشطة المنظمة حول العميل وإضفاء الطابع المؤسسي على هذا الفهم. (Kohli & Jaworski, 1990)
- التوجه نحو التعلم: هو مجموعة من القيم المنظمية والمعتقدات الضمنية التي تشجع التعلم المستمر حول جوانب البيئة الرئيسة (Gray, 2012) والتي تؤثر في ميل المنظمة إلى خلق واستغلال كافة أنواع المعرفة، واستخدامها وتطبيقها في ممارسات المنظمة (Ejdys, 2014). ويشير التوجه نحو التعلم إلى النشاط على مستوى المنظمة المتمثل في إنشاء واستعمال المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية. من خلال الحصول على



معلومات حول حاجات العملاء ومشاركتها وتغييرات السوق وتحركات المنافسين، بالإضافة إلى تطوير تقنيات جديدة لإنشاء منتجات جديدة تتميز عن منتجات المنافسين، ويؤثر التوجه نحو التعلم على نوع المعلومات وطبيعتها التي يتم جمعها وكيف يتم تفسيرها وتقييمها ومشاركتها وتبادلها، والمكونات هي الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة، والانفتاح العقلي، وتبادل المعرفة داخل الشركة. (Galantone et al., 2002)

- التوجه نحو التكنولوجيا: يمثل التوجه نحو التكنولوجيا ميل المنظمة لإنتاج أو استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات أو الابتكارات (Romero et al, 2014)، وهو ينطلق من افتراض أن العملاء يفضلون المنتجات المتطورة تقنياً، وأن المنظمات ذات التوجه نحو التكنولوجيا تتبنى هذا النهج ككثافة يتم تعزيزها بين كافة الموظفين، وتعطي أهمية كبرى للبحث والتطوير واقتناء التكنولوجيا الحديثة وتطويرها باستمرار وبصفة استباقية. (Tutar et al., 2015)
- التوجه الريادي: فكرة التوجه الريادي أُشير لها من قبل (Miller, 1983) إلا أنه كمصطلح أشار إليه بشكل صريح هو (Lumpkin, 1996, 135) و (Dess & ) والذي عرف مفهوم التوجه الريادي بأنه " الاستراتيجية التي تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة ودخول الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التميز التنظيمي"
- التوجه نحو التكلفة: يعتبر التوجه نحو التكلفة أحد التوجهات الداخلية للمنظمة والذي يعكس تركيز المنظمة على الكفاءة في كافة أجزاء سلسلة القيمة (Spacapan & Bastic, 2007). فالكلف المنخفضة تعني إمكانية تحقيق أرباح أعلى وسعر سهم أعلى، كما أن انخفاض التكاليف الحالية يؤدي إلى انخفاض التكاليف في المستقبل. (White, 2004, 278)

## 2.2. التميز المنظمي:

### 1.2.2. مفهوم التميز المنظمي:

تعددت الدراسات والأبحاث التي انطلقت منها مفهوم التميز المنظمي وهذا التعدد يدل على مدى أهمية هذا المفهوم وما يعكسه من منافع ويؤدي لتحقيق مستويات متقدمة في الأداء في كافة المستويات وذلك ينتج عنه تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمية في تقديم الخدمات والمنتجات. يعد التميز المنظمي عملية ديناميكية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة التأمين قيمة مضافة فريدة وميزة تنافسية تحقق أهداف أصحاب المصلحة، من خلال التطوير المستمر للعمليات المنظمية، وتنمية ودعم وتطوير الموارد البشرية بما يحقق الانسجام والتكامل لكافة أعمال المنظمة ويحقق أهدافها الاستراتيجية (Sharma & Kodali, 2008, 50). يعرف التميز المنظمي على أنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (David & Stanley, 2020)

التميز المنظمي يعتبر أساس من أساسيات التطوير والتحسين الإداري ويتطلب زيادة مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات وكفاءات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وهذا يتطلب وجود ترتيب فعال تسوده روح الفرق والابتكار والتجديد والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، وهذا الشعور يعطي نفع للعاملين لكي يتم بذل طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من جهود من أجل تحقيق تميز المنظمات ونجاحها. (Díez-De-Castro, & Peris-Ortiz, 2018)

ويرى (Nafei, 2018) أن التميز المنظمي هو قدرة المنظمات على توفير فرص التطوير، وههيئة الظروف التي تحفز وتعالج مشاكل الأداء بكفاءة وفعاليتها وذلك عن طريق وجود قيادات ذات رؤية والتركيز على المستقبل وتفعيل دور المعرفة والتعلم المنظمي والتعلم الفردي ووجود مركز أساسي للتميز داخل المنظمة مما يكفل الأداء العالي.

### 2.2.2. أبعاد التميز المنظمي:

- تميز الاستراتيجية: الاستراتيجية هي ركيزة أساسية وهامة لإبراز التميز المنظمي، فالوضع الاستراتيجي المميز يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فإنها بحاجة إلى استراتيجية ذات فعالية، ويكمن التميز الاستراتيجي في مدى قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها ومدى تفاعل خططها مع بعض وبما يتلاءم مع قدراتها، وبالتالي تستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها باستمرار. (العزب والعزبي، 2013، 124)
- تميز القيادة: لتمييز القيادة دور فعال في تحقيق التميز المنظمي وذلك لتحديد رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتعتبر عن مدى قدرة القياديين في استغلال الفرص المنظمية وقدرتهم على التطوير واقتناص واستكشاف الفرص الموجودة في الأسواق، مما يؤدي إلى قدرة المنظمة على مجابهة التحديات والأزمات المعقدة التي تتعرض لها في السوق (Aladwan & Forrester, 2016, 305)، ومن أهم أسباب نجاح المنظمات القيادات ذات الكفاءة التي تقود نحو تحقيق الأهداف.

- تميز الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن الإطار الرسي للأنشطة والعلاقات والمهام والوظائف القائمة في المنظمات أفقياً وعمودياً، وهو الأداة الرئيسة التي تجمع الأنشطة، وتصف وتحدد طبيعة العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وأن الهيكل التنظيمي يهتم بكيفية توزيع المسؤوليات والوظائف والمهام للعاملين والإدارات المختلفة في المنظمة، ومسؤول عن عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف والسلطة لكل مدير وموظف في المنظمة (الشماع وحمودة، 2007، 163). ويعد الهيكل التنظيمي المرن والمتكامل أحد الأدوات التي تؤدي إلى تحفيز ودعم الإبداع والابتكار الذي يقود إلى التميز المنظمي، لأنه يحقق التعاون والانسجام بين جميع الموظفين والمستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، مما يعمل على إتاحة الفرصة للتطور والتعاون والتقدم وتسهيل طرق وأليات العمل من أجل تحقيق الأهداف سواء كانت تنظيمية أم أهداف الموظفين. (محمد، 2004)
- تميز المرؤوسين: يعتبر المورد البشري من أهم مفاتيح تحقيق التميز المنظمي لمنظمات الأعمال، فهو من أهم مصادر المنظمة لما يمتلكون من قدرات، وإمكانيات، ومهارات، وخبرات وكفاءات، بحيث يتم اعتبارهم أصول للمنظمة، وأن نجاح أو فشل المنظمات يتوقف على زيادة عدد العاملين المميزين في العمل، لذلك يجب على المنظمات الحفاظ والاهتمام بالعاملين المميزين الذين يشكلون أساس تميزها وتفوقها. (Sriniva, 2004, 42) إن تميز المرؤوسين يعكس توجه المنظمات إلى الانتفاع من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها من خلال أداء الأنشطة والمهام الوظيفية والعمليات الإدارية المرتبطة بالتطوير والتحفيز والتنظيم والتخطيط من أجل تحقيق أعلى مستويات من الإنتاج والعمل بكفاءة وفاعلية. (Armstrong, 2006, 188)
- تميز الثقافة المنظمية: هي عبارة عن الإطار والخطوط العريضة التي توجه وتفسر سلوك الأفراد وكيفية تصرفهم في المنظمات، وذلك من خلال مجموعة من المعتقدات والقيم والأعراف المنظمية والمعايير التي يشارك فيها الأفراد مع بعضهم البعض، حيث إنها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر المنظمة وعلى سلوكياتهم، وتلك الثقافة تنشأ متأثرة بالمعتقدات والقيم التي يحملها المسؤولون والقادة وأصحاب القرار في المنظمة (العمرى، 2017). وتشكل ثقافة المنظمة التي تكون داعمة ومشجعة ومحفزة على التعلم المنظمي والفردى، وتفعيل دور المعرفة والتي يكون تركيزها على مستقبل المنظمة تعد من الأسباب المهمة التي تقود المنظمة إلى التميز المنظمي. (المبييضين، 2013)

### 3.2.2. مقومات التميز المنظمي:

يتطلب تحقيق التميز عدة مقومات ومن أهمها: (أبو النصر، 2007)

- أن تمثل المنظمة بناء استراتيجي بحيث يتصف بالتكامل وأن يستند على رؤية مستقبلية، وأهداف استراتيجية وتخطيط استراتيجي.
- وجود سياسات وإجراءات بحيث تحكم أداء المنظمة وتضع القواعد لتحمل المسؤوليات والأعمال، وضوابط اتخاذ القرار بما هو مناسب.
- أن تتمتع المنظمة بالمرونة وإمكانية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويعتمد التميز في الأداء على أساس العمليات، والعلاقات، وتدفق المعلومات والمعرفة.
- وجود نظام الجودة الشاملة يتم من خلاله تحديد آليات التحليل للعمليات والأنشطة، وتحديد المواصفات والشروط اللازمة للجودة، ووضع استراتيجيات لتحقيق الجودة وضمانها.
- وجود نظام معلومات إداري ناجح وفعال يعمل على تحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها، والطريقة الفعالة لمعالجتها، وتبادلها، وحفظها، واسترجاعها، وتشاركتها ضمن ما هو محدد.
- وجود نظام الإدارة البشرية بحيث يضع القواعد والآليات تتصف بالوضوح لتخطيط وجذب الموارد البشرية وتوجيهها نحو ما هو مطلوب.
- وجود نظام إدارة الأداء والذي يضع قواعد وآليات تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد داخل المنظمة والوصف الوظيفي لكل وظيفة بما يعمل على تنفيذ عمليات المنظمة.
- وجود قيادة فعالة متميزة تقوم بوضع معايير بحيث تكون ضرورية للتخطيط وتوفير الموارد التي تحتاجها في تحقيق التميز المنظمي.

### 4.2.2. معوقات التميز المنظمي:

- توجد العديد من الأسباب التي تحول دون تحقيق التميز المنظمي، وقد تكون أسباب خارجية أو داخلية أو ظروف معينة قد تعيق المنظمات إلى تحقيق التميز المنظمي، ومن تلك الأسباب كما ذكر (داود، 2011، 92)
- رفض التطوير والتغيير في المنظمات، ومقاومته من قبل بعض العاملين والأفراد وخاصة في المستويات الإدارية العليا.
  - عدم وضوح الأهداف والغايات وعدم وضوح طريقة تنفيذها والوصول إليها وعدم إمكانية تحقيقها.
  - ضعف التحول المادي اللازم والهادف للمنظمات وعدم توفر العناصر البشرية والبنية التحتية اللازمة لكي يتم تحقيق التميز المنظمي وإبرازه.
  - وجود المركزية العالية، وتعقيد الإجراءات وعدم سهولتها وعدم انسيابية العمل.
  - عدم اختيار الموارد البشرية ذوي الكفاءة العالية وحسب القواعد والأسس الصحيحة لاختيار العاملين، وأنظمة الحوافز والرواتب القديمة، والتي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

## 3.2. دائرة الجمارك الأردنية:

وافق تأسيس إمارة شرق الأردن، بناء أول إدارة للجمارك في عام 1922، حيث سميت مديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء حالياً)، وكان من أهدافها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وتسمى حالياً بالرسوم الجمركية. وأطلق على الدائرة عدة تسميات منذ تأسيسها، فمنذ عام 1926 وحتى 1935 سميت مديرية الجمارك والمكوس، ثم مديرية الجمارك والتجارة والصناعة للفترة ما بين عامي 1936 و1951، وسميت وزارة التجارة / الجمارك للفترة من عام 1951 وحتى 1956، وسميت وزارة المالية / الجمارك منذ عام 1956 وحتى عام 1983، حيث أطلق عليها منذ ذلك الوقت ولغاية الآن اسم دائرة الجمارك الأردنية.

## 4.2. تجربة دائرة الجمارك الأردنية في التوجهات الاستراتيجية والتميز المنظمي من وجهة نظر الباحثين:

إن التوجهات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية تساهم في رسم خريطة لمسار العمل وإدارته بحيث يكون ركيزة أساسية من أجل نجاح وتقديم فلسفة المنظمة وأهدافها. ولا يمكن اعتبار التوجه الاستراتيجي خطوة واحدة منفصلة، بل هو متداخل ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية بمراحل مخططة بحيث يكون ناتج عن جهود متعاونة ومتكاثفة لجميع العاملين والأفراد داخل المنظمة مما يؤثر بشكل أساسي على عمليات اتخاذ القرار وأداء المنظمة الحالي والمستقبلي وتلبية احتياجات المستفيدين.

فالتوجه السوقي في دائرة الجمارك الأردنية يعبر عن قيام المنظمة بمجموعة من الأنشطة التي تخدم المستفيدين وتتمثل بجمع البيانات وتحليل المعلومات عن المستفيدين ودراسة نقاط القوة والضعف للأعمال والخدمات وتوظيف نتائج التحليل واستخدامها في تلبية الحاجات والرغبات، واهتمت دائرة الجمارك الأردنية بالتوجه نحو التعلم وإدارته بين الأفراد من خلال التشجيع نحو التعلم وكيفية إدارة المعرفة وتوظيفها في أنشطة وخدمات المنظمة بما يفيد المستفيدين، ودائرة الجمارك الأردنية تواكب استخدام التكنولوجيا وتطورها وتحاول ان تقوم بإدخالها بكافة عملياتها وأنشطتها مثل عمليات الاتصال والشحن والتسليم والمراقبة واستلام البضائع وإرسالها وإدخال التكنولوجيا في تقديم خدماتها كمشروع التراسل الإلكتروني والبوابات الإلكترونية ونظام التتبع الإلكتروني لشاحنات الترانزيت ونظام الأرشفة الإلكتروني وغيرها من الخدمات، وذلك يزيد من وتيرة التميز والتطور والابتكار والإبداع في العمل مما يحقق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين.

وإن دائرة الجمارك الأردنية تمتلك أهم المشاريع الريادية التي تقوم بها عبر السنوات مثل مشروع النافذة الوطنية للتجارة ومشروع الروبوتات البرمجية من خال نظام السيكوندا العالمي، ونظام التتبع الإلكتروني، والبوابات الإلكترونية والدفع الإلكتروني ومشروع بنك المعرفة وغيرها من المشاريع الريادية التي تهتم بها وكل ذلك يصب من أجل إبراز التميز المنظمي من خلال التوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة في دائرة الجمارك الأردنية من خلال تخفيض الكلف عبر السنوات في أنشطة سلسلة القيمة سواء كانت الأنشطة الرئيسية والثانوية ومحاولة دمجها والعمل على السعي من خلال آلية عمل استراتيجية لتحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة التشغيلية وتخفيض قدر الإمكان من تكاليف التشغيل من خلال إتباع استراتيجية مناسبة وواقعية تعمل على تحقيق الكفاءة التشغيلية بحيث يكون الهدف هو خفض التكاليف ومقارنتها عبر السنوات.

ومن الأولويات الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية الواردة ضمن محاور عمل رؤية الأردن 2025 تعزيز الإيرادات الضريبية وتحسين عمليات التحصيل والحد من الإعفاءات وتشديد أحكامها ومن أهم المبادئ المستندة إليها وثيقة الأردن 2025 والتي تساهم بها دائرة الجمارك الأردنية: الحفاظ على الاستقرار المالي الكلي وتطوير السياسات المالية، ودعم محركات النمو الاقتصادي وضبط عجز الموازنة العامة للدولة والمحافظة على الاستقرار المالي والنقدي، والارتقاء بنوعية وجودة الخدمات الجمركية المقدمة للمواطنين.

وإن التميز المنظمي هدف تسعى دائرة الجمارك الأردنية لتحقيقه أو إبرازه وذلك من خلال خطة ذات منهج متكامل يجمع ما بين التخطيط للأداء والموارد والقدرات وما بين القيادة المتميزة الهادفة للنجاح من خلال رسم الطريق نحو النجاح وتأسيس قاعدة من مستويات الإبداع التي تقود المنظمة نحو التميز وإضافة قيمة ذات فائدة للمستفيدين.

ومن وجهة نظر الباحثين التميز في دائرة الجمارك الأردنية كان من خلال تميز الاستراتيجية من خلال وضع خطة متكاملة وشاملة محددة بفترات زمنية بينت فيها التصورات المستقبلية لدائرة الجمارك الأردنية وآلية عملها حيث شملت على الرؤية والرسالة وتم تعميمها على موقع الإلكتروني الرسمي لها ومن خلال إدارة الموارد البشرية بتوجيه الموظفين على تحقيقها وتنفيذها ووضع قائمة بينت فيها الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها بالأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح.

ومن الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها للأعوام 2020-2022 زيادة الإيرادات الجمركية بنسبة 5% وزيادة رضا أصحاب المصلحة والشركاء، ومتلقي الخدمة، والمجتمع بنسبة 8%، وزيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي بنسبة 40%، وزيادة كفاءة عمليات الرقابة الجمركية (الضبط الجمركي) بنسبة 30%، والمساهمة في الاستدامة البيئية بتخفيض نسبة الغازات المنبعثة بنسبة 20% وزيادة فعالية الأداء والقدرات المؤسسية بنسبة 7%.

وتتميز القيادة في دائرة الجمارك الأردنية كانت من خلال نظام الاتصالات الفعال الذي يحقق التفاعل والتكامل بين الأفراد والقيادة سواء كان إلكترونياً أو ورقياً أو حتى بسياسة الباب المفتوح حيث ساعد على كيفية تحقيق الأعمال بطريقة سهلة وسريعة، كما تدعم القيادة الأفراد من خلال أساليب وطرق التحفيز المعنوية والمالية وذلك حسب الإنجازات.

وتتميز الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية يأتي من مدى وضوحه وقدرته على ربط المستويات والوظائف والمهام والأفراد بشكل تكاملي وتعاوني والقدرة على تطبيق ما يحدده بشكل ينجح الأعمال ذات الفائدة وأن يحقق الأهداف المخطط لها، والتوسع بالربط الإلكتروني وتطوير العلاقات الجمركية مع الإدارات الجمركية إقليمياً ودولياً. وتهتم دائرة الجمارك الأردنية بوجود نظام متطور للموارد البشرية بحيث يوضح الأسس والمنهج الذي تتعامل به مع المرؤوسين والأفراد وتساعدهم على أداء العمل ومواجهة العقبات وتشجيعهم ودعمهم، وتركز على تطويرهم وتنميتهم حسب احتياجات العمل، ومن تطلعات المستقبلية لدائرة الجمارك الأردنية المراجعة المستمرة للإجراءات المعمول بها بما ينسجم مع أعمالها والاستمرار في بناء القدرات، وتميز الثقافة المنظمة في دائرة الجمارك الأردنية ينبع بتميز التأثير الذي يتم نشره بين الأفراد وبالاهتمام به لأنه يعد عاملاً مهماً في تكوين شخصية وسلوك العاملين، وحث العاملين على مكافحة التهريب والأنشطة التجارية الغير مشروعة.

وهناك مسيرة للإبداع والتميز لدائرة الجمارك الأردنية بتحديد خطة واضحة للمستقبل من تطلعات مستقبلية ومن خطة استراتيجية للدائرة للأعوام 2020-2022 والتي تضمنت رؤيتها بأن الأردن من أفضل عشرين دولة عالمياً في أمن وتسهيل التجارة عبر الحدود، ورسالتها بإيجاد بيئة تنافسية عادلة لقطاع الأعمال، والمساهمة في زيادة تنافسية الاقتصاد الوطني، وحماية وأمن المجتمع، من خلال تقديم خدمات جمركية متميزة للمتعاملين، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بالتعاون والتنسيق الفعال مع كافة الشركاء، والمراجعة المستمرة للتشريعات والإجراءات المعمول بها بما ينسجم والمرحلة القادمة لمواكبة التطورات المتسارعة على إدارة التجارة.

ومن التطلعات المستقبلية لدائرة الجمارك الأردنية لإبراز التميز في أعمالها:

- رقمنة العمليات والأنشطة والخدمات الجمركية لتخفيض تكاليف التجارة وتسهيل إجراءاتها للمساهمة في النمو الاقتصادي للمملكة الأردنية الهاشمية.
- تنفيذ وتطبيق المشاريع المرتبطة بالجمرك والمتعلقة بتطوير العمليات والأنشطة الجمركية ومواكبة أفضل المعايير العالمية.
- التوسع بالربط الإلكتروني بين أعمالها وتطوير العلاقات الجمركية مع الإدارات الجمركية إقليمياً ودولياً.
- مكافحة التهريب والعمل على الحد منه والأنشطة التجارية غير المشروعة من خلال تطوير عمليات الاستخبار الجمركي وإدارة المخاطر ومكافحة التهريب والأنشطة غير المشروعة.
- الاستمرار في بناء القدرات والإمكانيات حسب أفضل الممارسات والسياسات الجمركية.
- الاستمرار في بناء قدرات موارد البشرية ومنتسبي دائرة الجمارك الأردنية وزيادة مستوى الشفافية في إجراءات التجارة الدولية والقدرة على التنبؤ بها وتنفيذها.
- الاستمرار بتزويد المراكز والدوائر الجمركية بأجهزة ومعدات حديثة لفحص الحاويات والشاحنات والمركبات بالأشعة.
- توثيق وزيادة العلاقات والتواصل مع مجتمع الأعمال والتعريف المستمر والتوجيه بالخدمات الجمركية الحديثة ذات الصلة بتقليص وقت الإفراج عن البضائع.

### 3. منهج الدراسة:

#### 3.1. نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض، وتطبيقية من حيث الطبيعة، وذلك كونها تربط بين السبب والأثر، وتسعى لدراسة أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية.

#### 3.2. منهج الدراسة:

اعتمد الباحثين المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) وذلك لمناسبتة لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث تم وصف متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجهات الاستراتيجية كمتغير مستقل، والتميز المنظمي كمتغير تابع، ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى على استبانة الدراسة لاختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها.

#### 3.3. الاستراتيجية المتبعة في هذه الدراسة:

تم الاعتماد على استراتيجية المعاينة بغرض دراسة المتغيرات من خلال إجابات عينة الدراسة والمتمثلة لمجتمع الدراسة الحالي.

#### 3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) في دائرة الجمارك الأردنية في الأردن ويقدر عددهم (88) مديرية ومركزاً، ويعمل بها (68) موظفاً في الإدارة العليا (مدير عام، مستشار، مدير مديرية، مدير دائرة) وفي الإدارة الوسطى (535) موظفاً في الإدارة

الوسطى (مساعد مدير مديرية، مساعد مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس وحدة) في دائرة الجمارك الأردنية، ويقدر عددهم كاملاً (603) موظفاً في الإدارتين العليا والوسطى. (قسم إدارة الموارد البشرية - دائرة الجمارك الأردنية، 2020)

علماً أن العينة الممثلة للمجتمع هي (254 فرداً) حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2020; Sekaran & Bougie, 2016). وقد تم توزيع 270 استبانة على موظفي دائرة الجمارك الأردنية بمستوياته الإدارية (العليا، والوسطى) بهدف ضمان استرداد عدد لا يؤثر على جودة مخرجات التحليل، وقد تم استرداد (258) استبانة منها، وبعد فرز الاستبانات تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (251) ما يشكل ما نسبته (92.96%).

### 5.3. طرائق جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في كتابة الإطار النظري على البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الشبكة العنكبوتية المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء لهذه المصادر، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.
- المصادر الأولية: تتمثل البيانات الأولية بالبيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تم تطويرها لتغطي متغيرات الدراسة، وباستعمال عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة.

### 6.3. صحة وثبات أداة الدراسة:

#### 1.6.3. صحة أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (18) محكماً وقد تم الأخذ بالعديد من الملاحظات الواردة للوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة.

#### 2.6.3. ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث "كلما كانت قيمة المعامل أقرب إلى (1.0) كان الثبات أعلى. ويعتبر الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول (0.70)" (Sekaran & Bougie, 2016, 180; النجار وآخرون، 2020). وتبعاً لإجابات الأفراد المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي تتمثل في التوجهات الاستراتيجية، والتميز المنظمي. والجدول (1) يبين قيم ألفا.

جدول (1): جدول معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

الابعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التوجهات الاستراتيجية	25	.969
التوجه نحو السوق	5	.884
التوجه نحو التعلم	5	.894
التوجه نحو التكنولوجيا	5	.906
التوجه الريادي	5	.894
التوجه نحو التكلفة	5	.894
التميز المنظمي	25	.973
تميز الاستراتيجية	5	.905
تميز القيادة	5	.901
تميز الهيكل التنظيمي	5	.898
تميز المرؤوسين	5	.898
تميز الثقافة التنظيمية	5	.885

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يبين الجدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية)، وقد تراوحت بين (0.884-0.906) كما بلغت قيمة ألفا للتوجهات الاستراتيجية ككل (0.969) وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ في أبعاد المتغير المستقل (Sekaran & Bougie, 2016). وقيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (التميز المنظمي)، وقد تراوحت بين (0.885-0.905)، كما بلغت قيمة ألفا للتميز المنظمي ككل (0.973) وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ في أبعاد المتغير التابع.

ولقد تم قياس كل متغير باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والذي يتكون من (1-5) درجات، وفق ما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي					
درجة الموافقة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

### 7.3. الأساليب الإحصائية المستعملة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) - كما يلي:  
**أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:** لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المعنيين بالإجابة عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية طبقاً لصيغة معتمدة، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية النسبية:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.34
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34- أقل من 3.67
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67- 5

ثانياً: الإحصاء التحليلي: سيتم معالجة البيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة (أداة الدراسة) باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واشتملت على الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity: لمعرفة مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين متغيرين أو أكثر، حيث تم استخدام ارتباط بيرسون Pearson Correlation لإيجاد مدى الارتباط الذاتي بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، كما تم اختبار معامل تضخم التباين Factor Variance Inflation (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.
- معامل الانحدار البسيط Simple Regression: للتحقق من وجود الأثر بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث سيتم استخدامه في الدراسة الحالية للتحقق من أثر المتغير المستقل في المتغير الوسيط، وأثر المتغير الوسيط في المتغير التابع.
- معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression: للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

### 8.3. اختبار ملائمة نموذج الدراسة:

لاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعملية، فقد تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد القياسي والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity): لقد تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد لاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار، حيث تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة، وبين الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

المتغير	التوجه نحو السوق	التوجه نحو التعلم	التوجه التكنولوجي	التوجه الريادي	التوجه نحو التكلفة
التوجه نحو السوق	1				
التوجه نحو التعلم	**0.793	1			
التوجه التكنولوجي	**0.697	**0.775	1		
التوجه الريادي	**0.729	**0.779	**0.790	1	
التوجه نحو التكلفة	**0.719	**0.756	**0.758	**0.846	1

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول (3) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، فتبين أن جميعها أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وبناء عليه، تخلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Gujarati & Porter, 2009).

### 9.3. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

#### 1.9.3. وصف خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والتي تشمل (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية).

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	213	84.9%
	أنثى	38	15.1%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	21	8.4%
	30-أقل من 40 سنة	76	30.3%
	40 – أقل من 50 سنة	86	34.3%
	50 سنة فأكثر	68	27.1%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	44	17.5%
	بكالوريوس	133	53.0%
	ماجستير	53	21.1%
	دكتوراه	21	8.4%
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	40	15.9%
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	30	12.0%
	10 – أقل من 15 سنة	69	27.5%
	15 سنة فأكثر	112	44.6%
المجموع		251	100

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

#### 2.9.3. وصف متغيرات الدراسة:

##### • التوجهات الاستراتيجية:

يوضح الجدول رقم (5) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (التوجهات الاستراتيجية) كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.688606) والانحراف المعياري (0.6794180). وقد احتل البعد (التوجه التكنولوجي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.775299) وانحراف معياري (0.7682886) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتل البعد (التوجه الريادي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.646215) وانحراف معياري (0.7806251) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن دائرة الجمارك الأردنية لديها ثقة بأنها لا تفضل الميل إلى مشاريع عالية المخاطر وإلى المخاطرة باستكشاف فرص غير ملائمة لها.

جدول (5): نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لمتغيرات التوجهات الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوجه نحو السوق	3.650996	.7444387	4	متوسطة
2	التوجه نحو التعلم	3.711554	.7336389	2	مرتفعة
3	التوجه نحو التكنولوجيا	3.775299	.7682886	1	مرتفعة
4	التوجه الريادي	3.646215	.7806251	5	متوسطة
5	التوجه نحو التكلفة	3.658964	.7438476	3	متوسطة
	المقياس العام للتوجهات الاستراتيجية	3.688606	.6794180		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

## • التميز المنظمي:

يوضح الجدول رقم (6) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (التميز المنظمي) كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.623426) والانحراف المعياري (0.6960042). وقد احتل البعد (تميز الاستراتيجية) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.746614) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتل البعد (تميز الثقافة المنظمية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.566534) وبأهمية نسبية متوسطة، مما يبرز الحاجة إلى ضرورة تحسين مستوى التميز في الثقافة المنظمية في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (6): نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لمتغيرات التميز المنظمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تميز الاستراتيجية	3.746614	.7398503	1	مرتفعة
2	تميز القيادة	3.570518	.7550943	4	متوسطة
3	تميز الهيكل التنظيمي	3.611155	.7554833	3	متوسطة
4	تميز المرؤوسين	3.622311	.7726191	2	متوسطة
5	تميز الثقافة المنظمية	3.566534	.7501437	5	متوسطة
	المقياس العام للتميز المنظمي	<b>3.623426</b>	<b>.6960042</b>		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

بينت نتائج تحليل إجابات العينة على فقرات الدراسة أن الأهمية النسبية للمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) مرتفعة وكان بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.688606) ويدل هذا على اهتمام أفراد العينة من دائرة الجمارك الأردنية بالتوجهات الاستراتيجية، كذلك تبين أن المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (التميز المنظمي) (3.623426) وبأهمية نسبية متوسطة وهذا يؤكد على ضرورة زيادة الاهتمام والتحسين بشكل أكبر من مجتمع الدراسة بالتميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية. والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوجهات الاستراتيجية	3.688606	.6794180	1	مرتفعة
2	التميز المنظمي	3.623426	.6960042	2	متوسطة

## 4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.4 الفرضية الرئيسة الأولى (Ho1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية".

تم إخضاع الفرضية الأولى إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي (Standard Multiple Linear Regression)، كما هو موضح في الجدول

(8):

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لتأثير التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات		
	R <sup>2</sup>	R	Sig F	F	B	الخطأ المعياري	Coefficient
التميز المنظمي	.822	.907 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	226.888	.115	.044	.123
	معامل الارتباط	معامل الارتباط		المحسوبة	البيان		T
	التحديد	التحديد			التوجه نحو السوق		Sig t
					التوجه نحو التعلم		
					التوجه نحو التكنولوجيا		
				التوجه الريادي	.260	.052	.292
				التوجه نحو التكلفة	.327	.051	.350

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول (8) أن معامل الارتباط ( $R=0.907$ ) يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المنظمي) هو أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (226.888)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.822$ ) وهي تشير إلى أن (82.2%) من التباين في (التميز المنظمي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التوجهات الاستراتيجية) مجتمعة.



أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوجه نحو السوق) قد بلغت (0.115) وبوجود خطأ معياري (0.044)، وأن قيمة t عنده هي (2.630)، وبمستوى دلالة (Sig=0.009)، وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، أما قيمة B عند بعد (التوجه نحو التعلم) قد بلغت (0.157) وبوجود خطأ معياري (0.051)، وأن قيمة t عنده هي (3.088)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.002)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكنولوجيا) (0.055) وبوجود خطأ معياري (0.045)، وقيمة t عنده هي (1.243)، وبمستوى دلالة (Sig=0.215)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.260) وبوجود خطأ معياري (0.052)، وأن قيمة t عنده هي (5.025)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكلفة) قد بلغت (0.327) وبوجود خطأ معياري (0.051)، وأن قيمة t عنده هي (6.449)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

1.1.4. الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية". ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (9): نتائج اختبار أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية في تميز الاستراتيجية

Sig t	T	جدول المعاملات			البيان	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
		Coefficient	الخطأ المعياري	B		Sig F	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل الارتباط	R معامل التحديد	
.162	1.403	.074	.052	.073	التوجه نحو السوق	.000 <sup>b</sup>	169.550	.776	.881 <sup>a</sup>	تميز الاستراتيجية
.009	2.625	.158	.061	.159	التوجه نحو التعلم					
.014	2.469	.136	.053	.131	التوجه نحو التكنولوجيا					
.004	2.877	.188	.062	.178	التوجه الريادي					
.000	6.674	.407	.061	.404	التوجه نحو التكلفة					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول (9) أن معامل الارتباط ( $R = 0.881$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) على المتغير التابع (تميز الاستراتيجية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (169.550)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.776$ ) وهي تشير إلى أن (77.6%) من التباين في (تميز الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التوجهات الاستراتيجية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوجه نحو السوق) قد بلغت (0.073) وبوجود خطأ معياري (0.052)، وأن قيمة t عنده هي (1.403)، وبمستوى دلالة (Sig=0.162)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B عند بعد (التوجه نحو التعلم) قد بلغت (0.159) وبوجود خطأ معياري (0.061)، وأن قيمة t عنده هي (2.625)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.009)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكنولوجيا) (0.131) وبوجود خطأ معياري (0.053)، وقيمة t عنده هي (2.469)، وبمستوى دلالة (Sig=0.014)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. وقيمة B عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.178) وبوجود خطأ معياري (0.062)، وأن قيمة t عنده هي (2.877)، وبمستوى دلالة (Sig=0.004)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكلفة) قد بلغت (0.404) وبوجود خطأ معياري (0.061)، وأن قيمة t عنده هي (6.674)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية".

2.1.4. الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز القيادة في دائرة الجمارك الأردنية". ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (10): \* نتائج اختبار أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية في تميز القيادة

Sig t	T	جدول المعاملات			البيان	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
		β	B	الخطأ المعياري		ANOVA	F	R <sup>2</sup>	R	
.224	1.219	.078	.065	.079	التوجه نحو السوق	.000 <sup>b</sup>	97.889	.666	.816 <sup>a</sup>	تميز القيادة
.047	1.993	.146	.076	.151	التوجه نحو التعلم					
.793	-.262	-.018	.066	-.017	التوجه نحو التكنولوجيا					
.000	4.047	.322	.077	.311	التوجه الريادي					
.000	4.719	.351	.075	.356	التوجه نحو التكلفة					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول (10) أن معامل الارتباط ( $R = 0.816$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) على المتغير التابع (تميز القيادة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (97.889)، وبمستوى دلالة (Sig) = 0.000، وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.666$ ) وهي تشير إلى أن (66.6%) من التباين في (تميز القيادة) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التوجهات الاستراتيجية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة  $B$  عند بعد (التوجه نحو السوق) قد بلغت (0.079) وبوجود خطأ معياري (0.065)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (1.219)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.224$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. أما قيمة  $B$  عند بعد (التوجه نحو التعلم) قد بلغت (0.151) وبوجود خطأ معياري (0.076)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (1.993)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.047$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة  $B$  عند بعد (التوجه نحو التكنولوجيا) (-0.017) وبوجود خطأ معياري (0.066)، وقيمة  $t$  عنده هي (-0.262)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.793$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي ويمكن تفسير الاتجاه السلبي للعلاقة في ضوء أن الاهتمام بتميز القيادة يتطلب نظرة شاملة للمنظمة وعدم التركيز فقط على التوجه نحو التكنولوجيا والتي تبين فيها أن قيمة  $B$  عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.311) وبوجود خطأ معياري (0.077)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (4.047)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة  $B$  عند بعد (التوجه نحو التكلفة) قد بلغت (0.356) وبوجود خطأ معياري (0.075)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (4.719)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز القيادة في دائرة الجمارك الأردنية".

3.1.4 الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1-3): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (11): \* نتائج اختبار أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية في تميز الهيكل التنظيمي

Sig t	T	جدول المعاملات			البيان	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
		β	B	الخطأ المعياري		ANOVA	F	R <sup>2</sup>	R	
.068	1.831	.117	.065	.118	التوجه نحو السوق	.000 <sup>b</sup>	100.323	.672	.820 <sup>a</sup>	تميز الهيكل التنظيمي
.043	2.035	.148	.075	.153	التوجه نحو التعلم					
.636	.474	.032	.066	.031	التوجه نحو التكنولوجيا					
.000	4.383	.346	.076	.335	التوجه الريادي					
.001	3.402	.251	.075	.255	التوجه نحو التكلفة					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول (11) أن معامل الارتباط ( $R = 0.820$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) على المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (100.323)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.672$ ) وهي تشير إلى أن (67.2%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في (التوجهات الاستراتيجية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوجه نحو السوق) قد بلغت (0.118) وبوجود خطأ معياري (0.065)، وأن قيمة t عنده هي (1.831)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.068$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B عند بعد (التوجه نحو التعلم) قد بلغت (0.153) وبوجود خطأ معياري (0.075)، وأن قيمة t عنده هي (2.035)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.043$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكنولوجيا) (0.031) وبوجود خطأ معياري (0.066)، وقيمة t عنده هي (0.474)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.636$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.335) وبوجود خطأ معياري (0.076)، وأن قيمة t عنده هي (4.383)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكلفة) قد بلغت (0.255) وبوجود خطأ معياري (0.075)، وأن قيمة t عنده هي (3.402)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.001$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية".

4.1.4 الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز المرؤوسين في دائرة الجمارك الأردنية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (12): \*نتائج اختبار أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية في تميز المرؤوسين

Sig t	T	جدول المعاملات			البيان	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
		Coefficient	الخطأ المعياري	B		Sig F	F	R <sup>2</sup>	R	
.008	2.660	.166	.065	.172	التوجه نحو السوق	.000 <sup>b</sup>	106.563	.685	.828 <sup>a</sup>	تميز المرؤوسين
.107	1.617	.115	.075	.122	التوجه نحو التعلم					
.251	1.150	.075	.066	.076	التوجه نحو التكنولوجيا					
.000	3.943	.305	.076	.302	التوجه الريادي					
.001	3.428	.248	.075	.257	التوجه نحو التكلفة					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول (12) أن معامل الارتباط ( $R = 0.828$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) على المتغير التابع (تميز المرؤوسين) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (106.563)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.685$ ) وهي تشير إلى أن (68.5%) من التباين في (تميز المرؤوسين) ويمكن تفسيره من خلال التباين في (التوجهات الاستراتيجية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوجه نحو السوق) قد بلغت (0.172) وبوجود خطأ معياري (0.065)، وأن قيمة t عنده هي (2.660)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.008$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (التوجه نحو التعلم) قد بلغت (0.122) وبوجود خطأ معياري (0.075)، وأن قيمة t عنده هي (1.617)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.107$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكنولوجيا) (0.076) وبوجود خطأ معياري (0.066)، وقيمة t عنده هي (1.150)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.251$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.302) وبوجود خطأ معياري (0.076)، وأن قيمة t عنده هي (3.943)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكلفة) قد بلغت (0.257) وبوجود خطأ معياري (0.075)، وأن قيمة t عنده هي (3.428)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.001$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز المرؤوسين في دائرة الجمارك الأردنية".

5.1.4. الفرضية الفرعية الخامسة (H01-5): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الثقافة المنظمة في دائرة الجمارك الأردنية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (13): \*نتائج اختبار أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية في تميز الثقافة المنظمة

المتغير التابع	ملخص النموذج ANOVA	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات		
			Coefficient	B	الخطأ المعياري
R	R <sup>2</sup>	F	البيان	T	Sigt
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة			
.846 <sup>a</sup>	.716	123.704	التوجه نحو السوق	.133	.027
			التوجه نحو التعلم	.201	.004
			التوجه نحو التكنولوجيا	.056	.357
			التوجه الريادي	.175	.014
			التوجه نحو التكلفة	.364	.000

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول (13) أن معامل الارتباط ( $R = 0.846$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) على المتغير التابع (تميز الثقافة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (123.704)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.716$ ) وهي تشير إلى أن (71.6%) من التباين في (تميز الثقافة المنظمة) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التوجهات الاستراتيجية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوجه نحو السوق) قد بلغت (0.133) وبوجود خطأ معياري (0.060)، وأن قيمة t عنده هي (2.224)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.027$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (التوجه نحو التعلم) قد بلغت (0.201) وبوجود خطأ معياري (0.069)، وأن قيمة t عنده هي (2.900)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.004$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكنولوجيا) (0.056) وبوجود خطأ معياري (0.061)، وقيمة t عنده هي (0.923)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.357$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.175) وبوجود خطأ معياري (0.070)، وأن قيمة t عنده هي (2.479)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.014$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة B عند بعد (التوجه نحو التكلفة) قد بلغت (0.364) وبوجود خطأ معياري (0.069)، وأن قيمة t عنده هي (5.264)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الثقافة المنظمة في دائرة الجمارك الأردنية".

## 5. الخاتمة

### 1.5. النتائج:

بينت نتائج اختبار الفرضية الأولى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية". وينبثق عن الفرضية الرئيسية نتائج الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الثقافة المنظمة في دائرة الجمارك الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز القيادة في دائرة الجمارك الأردنية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز المرؤوسين في دائرة الجمارك الأردنية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي، التوجه نحو التكلفة) في تميز الثقافة المنظمة في دائرة الجمارك الأردنية.
- تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة كل من (دراسة الأسمر، 2020)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي وجاءت عالية، ودرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة للتميز في قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، عدا عن اتفاقها بشكل عام مع نتائج دراسة (المواضية، 2019). حيث أظهرت وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية وأبعادها (التميز، المرونة التشغيلية، الإبداع والابتكار، القيادة بالتكلفة، التحالفات الاستراتيجية) من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
- ودراسة (بكر وخيري، 2019) حيث أوضحت وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الموارد البشرية، العملاء، العمليات، القيادة)، ودراسة (Al-adaileh, 2018) على اعتبار تكنولوجيا المعلومات كجزء من التوجه الإلكتروني، والتي أظهرت أن العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وهي: قدرات تكنولوجيا المعلومات، والقيمة المنصورة لتكنولوجيا المعلومات، والدعم التنفيذي الأول لتكنولوجيا المعلومات لها تأثير إحصائي مباشر مهم على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز العمليات، تميز الثقافة، وتميز الهيكل التنظيمي).
- وكما تتفق مع دراسة (Raouf et al, 2021) حيث أظهرت النتائج أن العلاقة مترابطة حيث وجدت هذه الدراسة أن العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء التنظيمي إيجابية وذات مغزى، وأظهرت النتيجة أن التميز التنظيمي هو وسيط جزئي في هذه العلاقة حسب قيمة التباين وهدفت إلى معرفة تأثير تخطيط موارد المؤسسة والتوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد جنوب آسيا في الدور الوسيط للتميز التنظيمي، حيث التوجه الريادي أحد أبعاد المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) في هذه الدراسة.

## 2.5. التوصيات:

- على القادة والإداريين في منظمات القطاع الحكومي مواكبة تبني التوجهات الاستراتيجية من أجل إبراز التميز المنظمي وتحقيق أعلى مستوى من تحقيقه في المنظمة باستمرار.
- العمل على تحديث خدمات دائرة الجمارك الأردنية والأخذ بعين الاعتبار آراء المستفيدين وتركيز الاهتمام بالخدمات ذات القيمة.
- توسيع مدارك العاملين، وتبني المشاريع الجديدة والمدروسة والتشجيع على الابتكار التام في أعمالها واستكشاف الفرص الجديدة.
- العمل على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الموارد المالية ودمج الأنشطة لتقليل التكاليف.
- ضرورة إشراك العاملين وأصحاب المصالح بوضع الاستراتيجية بحيث أن تحقق المرونة لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية في ضوء الإمكانيات المتاحة لدائرة الجمارك الأردنية.
- استقطاب وجذب القيادات ذات الكفاءة ودعم القيادات الحديثة ومنحهم الصلاحيات الواسعة بهدف تحقيق التميز القيادي.
- دعم قدرات العاملين وتشجيعهم بشكل أكبر وتوفير بيئة عمل داعمة للحماس والمشاركة الفعالة وأن تحقق التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية من أجل إبراز التميز.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. الأسمر، منى (2021). درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين. *مجلة العلوم التربوية*: 1(24).
2. بكر، عمر، وخيري، أميرة (2019). *الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي*. رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. جلاب، إحسان (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 15 (3): 42-64.
4. داود، عبد العزيز (2011). *إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم*. الكويت، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
5. الشماع، خليل، وحمودة، خضير (2007). *نظرية المنظمة*. (ط 3). الأردن، عمان: دار المسيرة للطباعة.

6. العزب، حسين، والعززي، فرح (2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في مصلحة الجمارك السعودية. *مؤتمّر للبحوث والدراسات*: 28 (4): 117-176.
7. عقل، أحمد حسني بدر (2019). أثر خصائص الإبداع في التميز المنظمي: الدور المعدل للمتمكين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
8. العمري، محمد بن سعيد (2017) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*: 4 (37): 113-148.
9. القراري، حاتم وإبراهيم، صديق (2014). التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية *مجلة العلوم الاقتصادية*: 15 (2): 81-97.
10. المبيضين، محمد ذيب (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز المنظمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 9 (4): 689-704.
11. محمد، موفق (2004). *الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية*. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
12. المواضية، يوسف اعطيوي (2019). أنموذج تكاملي لتحقيق من أثر التوجه الاستراتيجية ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 15 (3).
13. النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط 5)*. الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
14. أبو النصر، مدحت (2007). *الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة*. جمهورية مصر العربية، القاهرة مجموعة النيل العربية للنشر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-adaileh, R. Mohammed. (2018). IT Factors Influencing Organizational Excellence as Mediated by the Level of IT-Business Alignment: A Study of the Mining Sector in Jordan. *Scientific Journal of Economy and Trade*, 48(1): 669-697. <https://doi.org/10.21608/jsec.2018.39051>
2. Al-Jedaiah, Mohamad Noor, & Albdareen, Rokaya (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18, (40): 49-58. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.05)
3. Abdoli Mohamadabadi, T., Ahmadpour Daryani, M., Yadolahifarsi, J., & Sakhdari, K. (2021). The investigation and analysis of strategic orientations in the developing of dynamic capabilities in new ventures (case study: IT business). *Commercial Strategies*. <https://doi.org/10.22070/CS.2021.14083.1071>
4. Abiodun, T., & Kida, M. (2016). Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development. *International Journal Economics, Commerce and Management*, 4 (4): 206-219. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849.5664.5419.2014.23.1004>
5. Aladwan, S., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion: challenges in pursuing excellences in Jordanian public sector. *The TOM Journal*, 1(28): 25-316. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-08-2014-0064>.
6. AlMujaini, H., Abudaqa, A., & Hilmi, M. (2019). The Influencing Factors of Organizational Excellence on Corporate Foresight: Artificial Intelligence as Moderator. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 8(2): 3347-3355. <https://doi.org/10.35940/ijrte.b2439.078219>
7. Amirkhani, A., & Reza, A. (2015). Investigating the relationship between strategic orientation and firm's performance considering the intermediary role of business strategy. *Journal of Management Sciences*, 1(8): 152-157
8. Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London & Philadelphia. Aswathappa, K. (2008). *Human resource management, text, and cases*. (15th Ed.). New Delhi, Tata McGraw-Hill.
9. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6): 515-524. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00203-6)
10. Codogan, John (2012). International marketing, strategic orientations, and business success: reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4): 340-348. <https://doi.org/10.1108/02651331211242656>
11. David L. Goetsch, Stanley Davis, (2020). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (9)*. Canada: Pearson
12. Díez-De-Castro, E., & Peris-Ortiz, M. (Eds.). (2018). *Organizational legitimacy: Challenges and opportunities for businesses and institutions (pp. 1-21)*. Springer International Publishing.
13. DipoOlatunbosun, O., & Sylva, W. (2021). Dominant Typologies of Strategic Orientation In The Nigerian Telecommunication Sector: An Empirical Investigation. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*: 4: 29-38.
14. Ejdays, Joanna (2014). Strategic orientation of small and medium size enterprises. *Economics and Management*, 19 (4): 346-358.
15. Ershadi, M., & Dehdazzi, Eskandari R. (2019). Investigating the Role of Strategic Thinking in Establishing Organizational Excellence Model: A Moderating Role of Organizational Forgetting, *The TQM Journal*, 31 (4): 620-640. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>
16. Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1): 77-90.

17. Gonzalez, C, Roig, N and Botela, D (2018). Quality Management as a driver of Innovation in the Service Industry: *Service Business*, 12(3): 505-524. <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0360-7>
18. Gujarati, D.N. and Porter, D.C. (2009) *Basic Econometrics. 5th Edition*. McGraw Hill Inc., New York.
19. Hakala, H., & Kohtamäki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial-customer-and technology orientation: Differences in learning and performance of software companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1): 64-81. <https://doi.org/10.1108/13552551111107516>
20. Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1): 57-66.
21. Ibrahim, M., & Shariff, M. (2016). Mediating role of access to finance on the relationship between strategic orientation attributes and SMEs performance in Nigeria. *International Journal of Business and Society*, 17 (3): 473-496. <https://doi.org/10.33736/ijbs.537.2016>
22. Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2): 1- 18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
23. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1): 135-172.
24. Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a University's Quality System: Adaptation of the EFQM excellence model". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12 (1): 29-43. <https://doi.org/10.2307/258632>
25. Mkhaimer, M. (2016). TQM Role in Achieving Student Satisfaction in Higher Education Institutions. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12: 3180-3192.
26. Nafei, Wageeh A. (2018). Organizational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organizational Learning and Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13 (1), 244-265. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p244>
27. Obeidat, Bader (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. *Int. J. Communications, Network and System Sciences*, 9, 478-505. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>
28. Ogbari, M. E., Ibidunni, A. S., Ogunnaike, O. O., Olokundun, M. A., & Amahian, A. B. (2018). A comparative analysis of small business strategic orientation: Implications for performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1): 1-15.
29. Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45(3): 11-16. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(02\)00198-2](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(02)00198-2)
30. Osman, J., Gilbert, D., Tan, C., Zainol, Z., & Jizat, J. (2015). The significance of intellectual capital and strategic orientations on innovation capability and firm performance. Paper presented at *Proceeding of the Australasian conference on business and social sciences (in partnership with the Journal of Developing Areas)*, Sydney.
31. Raoof, R., Basheer, M. F., Javeria, S., Ghulam Hassan, S., & Jabeen, S. (2021). Enterprise resource planning, entrepreneurial orientation, and the performance of SMEs in a South Asian economy: The mediating role of organizational excellence. *Cogent Business & Management*, 8(1): 1973236. <https://www.tandfonline.com/loi/oabm20>
32. Romero, A., Solís, E., & Monroy, V. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance: a case of a Mexican family firm. *Academy of Strategic Management Journal*, 13 (2): 1- 20.
33. Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business, A Skill- Building Approach* (7<sup>th</sup> ed). John Wiley & Sons Ltd.
34. Shahsiah, N., & Sepahvand, R. (2016). Studying the mediating role of knowledge sharing and market orientation to enhance the intellectual capital effect on the organizational innovation (supervision of insurance companies in Lorestan province). *International Business Management*, 10 (20): 4776-4782.
35. Sharma, M. & Kodali, R. (2008). Development of Framework for Manufacturing Excellence, UK. *Emerald Group Publishing Ltd*, 12 (4): 50-66.
36. Shin, S., & Lee, S. (2016). An examination of firm's strategic orientations, innovativeness, and performance with large Korean companies. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10 (1): 183-202. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2016-005>
37. Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). *Organizational strategic orientation types and the role of market learning capability: Paper presented at Proc. Of the gh WSEAS Int. Conf. on Mathematical and Computational Methods in Science and Engineering*, Trinidad and Tabago.
38. Sriniva, R. (2004). *Strategic human resource development*. (2nd Ed.). India, Delhi, Prentice Hall of India pvt.ltd.
39. Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012) Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41 (7): 1058-1070. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.001>
40. Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia- Social and Behavioural Sciences*, 207: 709-719. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>
41. White, Colin (2004). *Strategic Management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

## The impact of strategic orientations on organizational excellence in Jordan customs department

**Safa Ibrahim Al-Hiassat**

Researcher, PhD Student, Department of Management, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan  
safahiassat@yahoo.com

**Khaled Mahmoud Al-Shawabkeh**

Associate Professor, Department of Management, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

Received: 14/11/2021 Revised: 27/11/2021 Accepted: 30/11/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.3>

**Abstract:** This study aimed to identify the impact of strategic orientations on organizational excellence in the Jordan Customs Department. Researchers are fully aware of the importance of government sector organizations in the national economy in Jordan. The study was applied to the Jordan Customs Department.

The questionnaire was used as a tool for data collection in the Jordan Customs Department. The number of them is estimated by (88) directorates and centers, and their total number is (603) employees in the upper and middle administrations. (270) questionnaires, of which (258) were retrieved. After sorting the questionnaires, it was found that the number of valid ones for analysis was (251).

The results of the study revealed a statistically significant impact at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the strategic orientations with their dimensions (market orientation, learning orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation, cost orientation) on organizational excellence with its combined dimensions in the Jordanian Customs Department.

The study recommended the following: Leaders and administrators in government sector organizations must continue to adopt strategic orientations to highlight organizational excellence and achieve the highest level of achievement in the organization continuously, support the capabilities of workers and encouraging them more, provide a work environment that supports enthusiasm and active participation, and achieve a balance between social and organizational life to highlight excellence.

**Keywords:** Strategic Orientations; Organizational Excellence; Government Sector Organizations; Jordan Customs Department.

### References:

1. Al'mry, Mhmd Bn S'yd (2017) Athr Altghyyr Altnzymy 'la Altnmyz Altnzymy: Drash Ttbyqyh Fy Alqta' Alkhas Als'wdy. Almjil Al'rbyh Lledarh: 4 (37): 113 -148.
2. 'ql, Ahmd Hsny Bdr (2019). Athr Khsa's Alebda'e Fy Altnmyz Almnzymy: Aldwr Alm'dl Lltmkyn Fy Shkrat Alsna'at Alghda'eyh Alardnyh. Rsalt Dktwrah, Jam't Al'lwm Aleslamy Al'almyh, Alardn.
3. Al'zb, Hsyn, Wal'nzy, Frh (2013). Athr Wza'f Edart Almward Albshryh 'la Thqyq Altnmyz Altnzymy Drash Ttbyqyh Fy Mslht Aljmark Als'wdy. M'th Llbhwth Waldrasat: 28 (4): 117-176.
4. Alasmr, Mna (2021). Drjt Alhahj Ela Altwjhat Alastratyjyh Allazmh Lthqyq Altnmyz Alakadymy Ljam'h Am Alqra Fy Dw' Nmwdj Altwjhat Alastratyjyh Ljam'h Altnmyzh Lal Zahr Alslatyn. Mjlt Al'lwm Altrbwyyh: 1(24).
5. Bkr, 'mr, Wkhyry, Amyrh (2019). Aldwr Alm'dl Lhykl Altnzymy Fy Al'laqh Byn Altwjhat Alastratyjy Waltmyz Alm'ssy. Rsalt Dktwrah, Jam't Alswdan Ll'lwm Waltknwlyjya.
6. Dawd, 'bd Al'zyz (2011). Edart Aljwdh Wala'tmad Alakadymy Fy M'ssat Alt'lym. Alkwyt, Alkwyt: Mktbt Alflah Llnshr Waltzy'.
7. Jlab, Ehsan (2013). Dwr Altwjhat Alastratyjy Llmnzmat Alt'lymyh Fy Alyqzh Alryadyh: Bhth Mydany Fy Jam't Krbal'. Mjlt Alqadsy L'lwm Aledaryh Walaqtsadyh: 15 (3): 42- 64.



8. Mhmd, Mwfq (2004). Aledarh Al'amh Hyklyh Alajhzh Wsn' Alsyasat Wtnfyd Albramj Alhkwmlyh. Alardn, 'man: Dar Alshrwq Llnshr Waltwzy'.
9. Almwadyh, Ywsf A'tywy (2019). Anmwdj Tkamly Ltthqq Mn Athr Altwjh Alastryjy Wdwr Alyqzh Alryadyh Alm'syh K'aml M'dl Fy T'zyz Almzaya Altnafsyh: Drash Mydanyh. Almjlh Alardnyh Fy Edart Ala'emal: 15(3).
10. Alnjar, Fayz Jm'h, Alnjar, Nbyl Jm'h, Walz'by, Majd Rady (2020). Asalyb Albhth Al'lmy: Mnzwr Ttbyqy (T 5). Alardn, 'man: Dar Hamd Llnshr Waltwzy'.
11. Abw Alnsr, Mdht (2007). Almward Albshryh Alatjahat Alm'asrh. Jmhwryt Msr Al'rbyh, Alqahrh Mjmw't Alnyl Al'rbyh Llnshr.
12. Alqray, Hatm Webrahym, Sdyq (2014). Altwjh Alastryjy Wathrh 'la Alada' Alm'ssy Llshrkah Alswdanyh Mjlt Al'lwm Alaqtsadyh: 15 (2): 81- 97.
13. Alshma', Khlyl, Whmwadh, Khdyr (2007). Nzryt Almnzmh. (T 3). Alardn, 'man: Dar Almsyrh Lltba'h .



ملحق رقم (1)  
أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة العلوم الإسلامية العالمية  
كلية الدراسات العليا  
قسم الإدارة

السيد، السيدة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

الاستبانة التي بين أيديكم هي أداة البحث لدراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية بعنوان " أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة من كلية المال والأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

إن تكرمتم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بشكل يعكس الواقع، ويعبر عن رأيكم بدقة وبموضوعية سيثري موضوع الدراسة ويزيد من أهميتها العلمية وقيمتها. أرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة كاملة، مؤكداً لكم أن ما تدلون به من معلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسنبقى على تواصل واستعداد لتزويدكم بكافة النتائج إن رغبتم بذلك.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة:

صفاء إبراهيم الحياصات

للاستفسار

(0770383435)

[safahiassat@yahoo.com](mailto:safahiassat@yahoo.com)

إشراف الأستاذ المشارك

د. خالد محمود الشوايكة

الجزء الأول: البيانات الشخصية (الديمغرافية) للموظف :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب رأيكم من الخيارات الموضحة أمام كل عبارة في الجدول أدناه:

- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  30 – أقل من 40 سنة   
من 40 – أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: دبلوم متوسط فما دون  بكالوريوس   
ماجستير  دكتوراه
- سنوات الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  5 سنوات – أقل من 10 سنوات   
10 سنوات – أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

أولاً: المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):

التوجهات الاستراتيجية: مجموعة من المبادئ والمناهج التوجيهية للوصول للأداء المتفوق والتي تؤثر في قرارات دائرة الجمارك الأردنية بحيث توجه أنشطتها لتوليد السلوكيات الهادفة إلى تحسين الأداء المنظمي من حيث القيم والمعتقدات والثقافة والموارد والفلسفة وتعتبر محمداً أساسياً للنجاح وتمثل أبعاد التوجهات الاستراتيجية في:						
التوجه نحو السوق: توجه دائرة الجمارك الأردنية للتطوير وتصميم ثقافة منظمية تتشكل بشكل كفو وفعال لتعمل لخلق قيمة للعملاء وبالتالي يؤدي إلى أداء متفوق لتتحقق استمرارية المنظمات سواء كان التوجه نحو العميل من خلال رغباتهم واحتياجاتهم، أو التوجه نحو المنافس من خلال تحليل تحركاتهم، أو التنسيق بين الوظائف داخل المنظمة من أجل تحقيق قيمة متفوقة.						
أولاً	التوجه نحو السوق	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1	يعتبر رضا المستفيدين هدفاً أساسياً لدائرة الجمارك الأردنية					
2	تحدث خدمات دائرة الجمارك الأردنية بالاعتماد على آراء المستفيدين					
3	تركز دائرة الجمارك الأردنية على تعزيز الاهتمام بتقديم الخدمات ذات القيمة للمستفيدين					
4	تبذل دائرة الجمارك الأردنية جهداً ملحوظاً للاستجابة لاحتياجات السوق					
5	تشارك دائرة الجمارك الأردنية كافة المعلومات المتعلقة بتحليل السوق عبر مختلف الإدارات والأقسام					
التوجه نحو التعلم: توجه دائرة الجمارك الأردنية لاستغلال المعرفة عن طريق استكشافها وتشاركها والحفاظ عليها وتطويرها بحيث تشجع التعلم الذي يولد الانفتاح على الأفكار.						
ثانياً	التوجه نحو التعلم	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
6	تسعى دائرة الجمارك الأردنية لتطوير قدراتها على التعلم المستمر					
7	تدرك دائرة الجمارك الأردنية بأن التعلم هو استثمار مستقبلي يطور الأداء					
8	تبنى دائرة الجمارك الأردنية منهجية واضحة للاستثمار بالتعلم					
9	تولي دائرة الجمارك الأردنية اهتماماً واضحاً لطريقة تفكير المستفيدين					
10	تعامل دائرة الجمارك الأردنية المستفيدين فيها كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي					
التوجه التكنولوجي: توجه دائرة الجمارك الأردنية نحو التفوق التكنولوجي من خلال استغلال الفرص التكنولوجية لتحقيق بيئة عمل إبداعية وابتكارية.						
ثالثاً	التوجه التكنولوجي	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
11	تتابع دائرة الجمارك الأردنية التغييرات التكنولوجية المتوقعة في المستقبل					
12	تدعم أنظمة دائرة الجمارك الأردنية التكنولوجية تطوير الهيكل التنظيمي					
13	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى إدخال التقنيات الحديثة في تنفيذ أعمالها					
14	توفر دائرة الجمارك الأردنية التدريب المناسب لأنظمة التكنولوجية الحديثة					
15	تعتمد دائرة الجمارك الأردنية التكنولوجية في توليد حلول مبتكرة وفقاً لاحتياجات أصحاب المصلحة					
التوجه الريادي: توجه دائرة الجمارك الأردنية نحو التفوق في اقتناص واستباق الفرص السوقية وتحمل المخاطر لتشجيع العمل الخلاق والمبدع.						
رابعاً	التوجه الريادي	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
16	تمتلك دائرة الجمارك الأردنية القدرة على إيجاد حلول للتحديات.					
17	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على إدخال خدمات جديدة معتمدة على نتائج البحث والتطوير					
18	تبنى دائرة الجمارك الأردنية ميلاً نحو المشاريع عالية المخاطر					
19	تشجع دائرة الجمارك الأردنية الابتكار التام في أعمالها					
20	تمتلك دائرة الجمارك الأردنية القدرة العالية على استكشاف الفرص الجديدة					
التوجه نحو التكلفة: توجه دائرة الجمارك الأردنية نحو تخفيض الكلف وتحقيق الكفاءة في العمل من أجل الوصول إلى التميز التشغيلي المنظمي.						
خامساً	التوجه نحو التكلفة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
21	تولي دائرة الجمارك الأردنية أولوية قصوى نحو تحسين الكفاءة التشغيلية					
22	تستخدم دائرة الجمارك الأردنية أساليب علمية لخفض تكاليف التشغيل بشكل مستمر					
23	تعزز دائرة الجمارك الأردنية مواردها المالية عن طريق تنوع خدماتها					
24	تمتلك دائرة الجمارك الأردنية أدوات رقابية لضبط النفقات التشغيلية					
25	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على دمج الأنشطة لتقليل التكاليف					

ثانياً: المتغير التابع (التميز المنظمي):

التميز المنظمي: هو قدرة دائرة الجمارك الأردنية على تحقيق أهدافها المخططة بفعالية وأن تميزها في قطاع الأعمال، كما تعبر عن مرحلة متقدمة من التفوق في الأداء من خلال آلية العمل التي تحقق الرضا المتوازن بين أصحاب المصالح وأن تحقق لها ميزة على غيرها من المنظمات من خلال الأبعاد (تميز الاستراتيجي، تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة المنظمي).						
تميز الاستراتيجية: قدرة دائرة الجمارك الأردنية على التخطيط الاستراتيجي الفعال ضمن الإمكانيات المتاحة مع وجود رؤية وأهداف واضحة تؤدي إلى صنع ميزة وقيمة لأعمالها وأن تعمل على وضع خطة تفحص البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التغييرات التي تؤثر على أداء المنظمة وكسب المزيد من الفرص المتاحة والابتعاد عن التهديدات وأن تقوم بالمراجعات الدورية لتحقيق التميز المنظمي المستهدف.						
أولا	تميز الاستراتيجية	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
26	تتوافق استراتيجية دائرة الجمارك الأردنية مع رؤيتها					
27	يتم صياغة الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية في ضوء الإمكانيات المتاحة					
28	تتسم استراتيجية دائرة الجمارك الأردنية بالمرونة لمواكبة التغييرات					
29	تأخذ دائرة الجمارك الأردنية بالاعتبار تطورات أصحاب المصالح عند صياغة الاستراتيجية					
30	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بإجراء مراجعات دورية لإستراتيجياتها بعد تحليل البيئة					
تميز القيادة: يمثل في مدى قدرة قيادات دائرة الجمارك الأردنية على الاستقطاب والاستغلال الأمثل للفرص التنظيمية والتطويرية للعاملين، وفي مواجهة الأزمات وقدرته على مواجهة المتغيرات بشكل يساعد على الاهتمام بالفرص التي تساعد على تحقيق الأهداف.						
ثانيا	تميز القيادة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
31	تشجع دائرة الجمارك الأردنية الأبطال القيادية الحديثة					
32	تعتمد دائرة الجمارك الأردنية خطة متكاملة في إعداد القيادات المستقبلية					
33	تمنح دائرة الجمارك الأردنية قياداتها صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات					
34	تستقطب دائرة الجمارك الأردنية القيادات ذات الكفاءة					
35	تمتلك قيادة دائرة الجمارك الأردنية رؤية استراتيجية من أجل تحقيقها بشكل فعال					
تميز الهيكل التنظيمي: قدرة دائرة الجمارك الأردنية على ربط المستويات والوحدات كنظام رسمي الذي يحكم المنظمة بطريقة منظمة ومنسقة من خلال الاتصالات وقواعد العمل والإجراءات والسياسات والمهام والعلاقات والسلطة بحيث تساهم في تحقيق التعاون والتنسيق الناجح بين جميع أطراف المنظمة.						
ثالثا	تميز الهيكل التنظيمي	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
36	تصمم دائرة الجمارك الأردنية هيكلها التنظيمي بناء على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها					
37	تبنى دائرة الجمارك الأردنية الهياكل المرنة ذات السمة المسطحة					
38	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بإجراء تحليل وظيفي للمديرين والأقسام					
39	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دائم					
40	يحقق الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية التكامل بين كافة المواقع التنظيمية					
تميز المرؤوسين: وهو مدى حماس الأفراد في دائرة الجمارك الأردنية في تأدية المهام داخل المنظمة والقدرة على إنجاز جميع المهام المطلوبة من العاملين بفاعلية وبطريقة مبتكرة، مما يعمل على حل المشكلات التنظيمية وتخطي العقبات بكفاءة وفاعلية وبالتالي تزيد المشاركة بينهم من أجل تميز واستمرارية النجاح.						
رابعاً	تميز المرؤوسين	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
41	يمتاز المرؤوسون في دائرة الجمارك الأردنية بالحماس المتميز لتحقيق الأهداف التنظيمية					
42	تدعم دائرة الجمارك الأردنية قدرات العاملين من أجل تحقيق الأهداف					
43	تشجع دائرة الجمارك الأردنية التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال توفير بيئة ملائمة					
44	يحرص المرؤوسون في دائرة الجمارك الأردنية على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل					
45	يتوفر لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية المهارة للقيام بالمهام الوظيفية بكفاءة					
تميز الثقافة المنظمية: وهو أن الثقافة المنظمية متميزة في سلوكها وأفكارها وقيمتها ومعتقداتها وقواعدها التي تطبق في عملها وبالتالي تساهم في توجيه العاملين في دائرة الجمارك الأردنية نحو تحقيق التميز المنظمي.						
خامساً	تميز الثقافة المنظمية	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
46	تمنح دائرة الجمارك الأردنية المستفيدين الثقة لتحقيق أهداف العمل					
47	تتوفر في دائرة الجمارك الأردنية مدونة سلوك واضحة للعاملين لضبط سلوكهم					
48	هناك دائرة الجمارك الأردنية في تحقيق التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين					
49	تدعم ثقافة دائرة الجمارك الأردنية ممارسات التمكين					
50	تتضمن دائرة الجمارك الأردنية أهدافاً لتدعيم الثقافة المنظمية					

الطالبة:

صفاء إبراهيم الحياصات

## ملحق رقم (2)

## قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة (أداة الدراسة)

- تم ترتيب أسماء المحكمين حسب الرتبة وأجدياً داخل الرتبة .

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أحمد علي الصالح	1.
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	اكسمري عامر المناصرة	2.
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أستاذ	شاكر جار الله الخشالي	3.
جامعة مؤتة	أستاذ	كامل محمد الحواجرة	4.
جامعة الزرقاء الأهلية	أستاذ	ماجد عبد المهدي مساعدة	5.
جامعة الزيتونة الأردنية	أستاذ	محمد اقبال العجلوني	6.
الجامعة الأردنية	أستاذ	محمد عبد العال النعيمي	7.
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أستاذ	محمد مفضي الكساسبة	8.
جامعة عمان الأهلية	أستاذ مشارك	أحمد فتحي الجيت	9.
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	اسحق محمود الشعار	10.
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	الحارث محمد أبو حسين	11.
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	باسم يوسف برقانوي	12.
جامعة الحسين بن طلال	أستاذ مشارك	جهد صالح دحيات	13.
جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	خلف ابراهيم الطراونة	14.
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	ظاهر رداد القرشي	15.
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	عبيد حمود الفاعوري	16.
جامعة الإسراء	أستاذ مشارك	مراد سليم عطيان	17.
جامعة عجلون الوطنية	أستاذ مشارك	هشام علي الشطناوي	18.