

## القيادة التحولية و أثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل "دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية"

أحمد كريم الهبارنة<sup>١</sup>، أيوب أحمد الصوالحة<sup>٢</sup>، مروان محمد أبو عرابي<sup>٣</sup>

٢٠٢١ جامعة العلوم الإسلامية العالمية-الأردن

1 ahamad.alhabarna@yahoo.com, 2 ayy205@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.12>

تاريخ قبول البحث: ١٨/٨/٢٠٢٠

تاريخ استلام البحث: ٢٢/١/٢٠٢٠

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحولية في الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج يعكس أثر القيادة التحولية والمتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز المهم)، على جودة حياة العمل المتمثلة بأبعادها (نوعية العلاقات الاجتماعية، نوعية منظمة العمل، إمكانية الإنجاز والتطور المهني، التوافق بين ساعات العمل وحياة العمل) وقد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها بأسلوب عينة عشوائية طبقية متناسبة على جميع الموظفين من الفئات العليا والوسطى، بلغ حجم العينة (١٩٥)، موظفاً من أصل (N=244)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تطويرها بالاعتماد على خبرات نخبة من الأساتذة في هذا المجال، حيث تكونت من (٥١) فقرة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (t)، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحولية (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز المهم) على الأداء الاستراتيجي (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها: توجيه إدارات دائرة الجمارك الأردنية نحو استمرار الاهتمام بكل من القيادة التحولية، والأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تطوير الاستراتيجيات المتبعة لتطوير وتبني كل جديد يتعلق بتنمية القيادة التحولية والأداء الاستراتيجي وجودة حياة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية؛ الأداء الاستراتيجي؛ جودة حياة العمل؛ دائرة الجمارك الأردنية.



### المقدمة:

وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم والتي أصبح للمعلومات فيها الأثر الأكبر على أداء منظمات الأعمال مما يقتضي التعامل معها بما يلزم من المهارات والمعرفة، وحتى تستطيع المنظمات التقدم والاستمرار، فعلمنا أن التكيف مع البيئة التي تعمل فيها؛ إذ تقوم من وقت لآخر بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، وتحديد التهديدات لتحديد أو مواجهتها، كما تقوم أيضاً بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، والكشف عن عناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، مع هذه التطورات ضعف دور الأساليب التقليدية في مجال تخطيط ورقابة وتقييم الأداء، مما أدى إلى ضرورة تبني استخدام الأداء الاستراتيجي وطرق قياسه، ويعد الأداء الاستراتيجي بمثابة انعكاس لتحقيق أهداف طويلة الأجل وأهداف الاستمرار والتكيف والتطور، فأداة المعرفة تعمل على رفع كفاءة العاملين، كما أنها تؤثر على العمليات الداخلية وذلك بتفصيلها ورفع كفاءة أدائها، ومحاولة مساعدة وتشجيع عمليات الإبداع في المنظمة.

تُعد القيادة التحولية من الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني والتكنولوجي، ومن أهم ما يميز هذا النمط القيادي قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وتميز

أدائهم عن طريق تشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم؛ لأنه ينبغي لديهم سلوكيات إدارية تعزز قدرتهم على التعامل مع التغييرات في بيئة المنظمة، فالقيادة التحولية من أنسب الممارسات القيادية وأكثرها ملاءمة واستجابة لمعطيات العصر، وأقدرها على مواجهة تحدياته.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:

#### الأهمية العلمية:

١. جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي أوصت بضرورة الاستفادة من الأنماط القيادية الحديثة، ومن أهمها القيادة التحولية باعتبارها من أبرز وأهم التوجهات الإدارية والقيادية المعاصرة، التي يمكن أن تساعد في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية.

٢. إلقاء الضوء على المعايير التي تقيس الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية.

٣. إلقاء الضوء على أهمية القيادة التحولية في دائرة الجمارك الأردنية.

#### أهداف الدراسة:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحولية لدى دائرة الجمارك الأردنية.

٢. التعرف إلى مستوى الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية.

٣. التعرف على أثر القيادة التحولية بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم)، على الأداء الاستراتيجي (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) وجودة حياة العمل في دائرة الجمارك الأردنية.

#### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية المعرفة في عالم اليوم التنافسي، واعتبار تشارك العاملين عاملاً رئيساً ضمن مقومات نجاح وارتقاء وتحسين الأداء للمنظمات، ونظراً لما تعانيه دائرة الجمارك الأردنية من العديد من التحديات والأزمات التي تتمثل بصعوبة التنبؤ وتقييم وتقييم الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى تعقيدات النظم البيروقراطية، والجوانب القانونية، والتي من شأنها أن تعيق عملها وتؤثر في مستوى أدائها الاستراتيجي مما يؤثر على دورها في الاقتصاد الأردني، وأنه لا بد لها من إيجاد الوسائل والأساليب المثلى التي تساعد في التعامل مع هذه المشاكل والسيطرة عليها، ولعل من أهم ما عليها القيام به هو العمل على أن يصبح الأداء الاستراتيجي أكثر مرونة وقوة. وحتى تنجح في هذا المسعى فإن عليها أن تعمل على الانتقال من الأساليب القائمة على فلسفة القيادة التحولية التقليدي إلى الأساليب الأكثر تقدماً وحدائماً، مما يقتضي أن تتبنى أسلوب القيادة التحولية التي سيكون لها الدور الفاعل في الوصول إلى أفضل ممارسات الأداء الاستراتيجي، من خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما أثر القيادة التحولية في دائرة الجمارك الأردنية في الأداء الاستراتيجي لدى وحداتها؟

#### أسئلة الدراسة:

تتمثل الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحولية بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم) في الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية وينبثق عن ذلك التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مدى ممارسة أبعاد القيادة التحولية لدى دائرة الجمارك الأردنية؟

٢. ما مستوى الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية؟

#### فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث بدراسة تأثير أبعاد القيادة التحولية على الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، فقد تم الاعتماد على مجموعة من

الفرضيات، وكما يأتي:

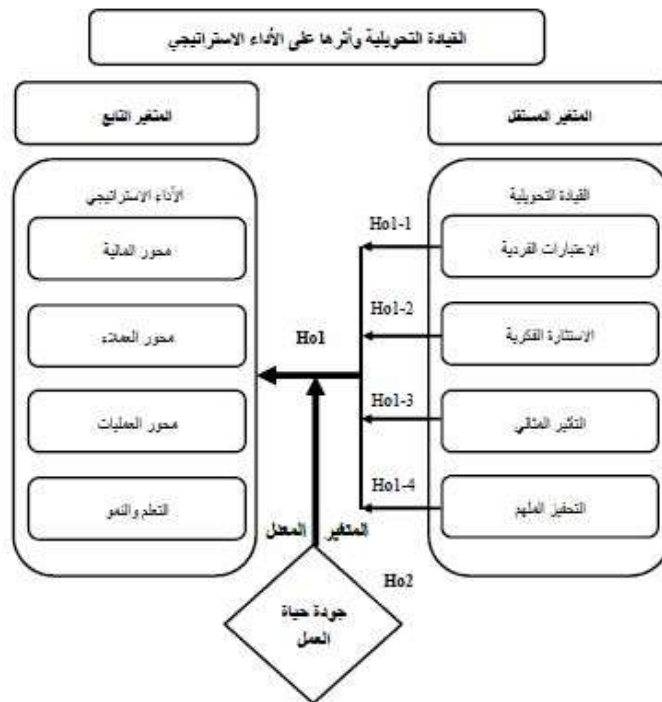
#### الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد القيادة التحولية بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم) على الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، هي:

- H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية على الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.
- H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشارة الفكرية على الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.
- H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) على دائرة الجمارك الأردنية.
- H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المهم على الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.

أنموذج الدراسة:



شكل (١): أنموذج الدراسة

المتغير المستقل: لقد تم الاستناد في عناصر المتغير المستقل على:

Xin, et al (2013).: James (2014):& Riggio (2006) Bass

المتغير التابع: كما تم الاستناد في عناصر المتغير التابع على: (عمر، وآخرون ٢٠١٠)، Kaplan, Norton,(1996: Kasawneh, Futa, (2013)

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

القيادة التحولية (**Transformational Leadership**): القيادة التحولية وتعرف بأنها التفاعل ما بين الرئيس والمرؤوس مما يؤدي إلى رفع الحافزية لأعلى المستويات وتجاوز المصالح الفردية وتغليب المصلحة العامة (Fink, 2002).

وتم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد القيادة التحولية في دائرة الجمارك الأردنية.

الاعتبارات الفردية (**Individualized Consideration**): تعرف الاعتبارات الفردية على أنها قيام القيادة الإدارية بالاهتمام باحتياجات العاملين والتي قد تتصف بالخصوصية، وضرورة دراسة أداء العاملين من حيث عناصر القوة وعناصر الضعف، بالإضافة إلى ذلك بناء الثقة بين القيادة والعاملين وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (٦-١)، (Block, 2004).

الاستشارة الفكرية (**Intellectual Stimulation**): وتعني إثارة العاملين ليكونوا أكثر وعياً بالمشاكل التي تؤثر على أداء العاملين. ذلك الأداء الذي يفوق التوقع، وتتم عملية الاستشارة من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات العاملين ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم من خلال التعاطف معهم وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (٧-١١)، (الزهري، ٢٠٠٩).

التأثير المثالي (Idealized Influence): ويعرف التأثير المثالي - إجرائياً - على أنه قدرة القيادة الإدارية على كسب ثقة العاملين وإعجابهم واحترامهم وتقديرهم، بحيث ينظرون إلى القيادة كمثال أعلى مما يؤدي إلى تقليد القيادة وتنفيذ توجهات العمل من القيادة بكل رغبة وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (١٢-١)، (Skeese, 2005).

التحفيز الملهم (Motivation Inspirational): يعرف التحفيز الملهم على أنه سياسة تركز على سلوكيات القادة التي تولد في العاملين حب التحدي، وتلك السلوكيات من شأنها العمل على توضيح التوقعات للتابعين وتشجيع العمل بروح الفريق والالتزام بأهداف المنظمة وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (١٦ - ٢٠)، (Tejeda, et al, 2001).

الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance): مجمل النشاط المستمر المتزامن الذي يعكس نجاح الاستراتيجية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة الاستراتيجية المعينة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة وضعت وفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة المدى التي تتسم بالقدرة على البقاء والتكيف والنمو (عمر؛ هودة، ٢٠١٠).

محور المالية: ويقصد به وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية. (محمد، ٢٠١٦) وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (٢١ - ٢٥).

محور العملاء (Customer Hub): يعتبر العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وأن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (٢٦ - ٣٠)، (مرسي، ١٩٩٩).

محور العمليات الداخلية (Axis of internal processes): يقصد به عملية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنشأة وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (٣١ - ٣٥)، (هاشم، ٢٠٠٣).

محور التعليم والنمو (Education and growth): يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد محددات المنشأة واستمرارها حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقتصر زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (٣٦ - ٤١)، (يوسف، ٢٠٠٥).

#### حدود ومحددات الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة خلال عام ٢٠١٧-٢٠١٨.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في دائرة الجمارك الأردنية.

الحدود البشرية: تمثلت في مستوى الإدارة العليا والوسطى.

#### الدراسات السابقة

- دراسة الجابري (٢٠١٧) بعنوان: "دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي": هدفت هذه الدراسة إلى توفير إطار مفاهيمي يفسر العلاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها (النزاهة المؤسسية، الاعتبارية، الهيكل الأساسي، الروح المعنوية) والأداء الاستراتيجية بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وإثبات أهمية هذه العلاقة ودورها في رفع مستوى الأداء للموظفين وبالتالي زيادة أرباح المنظمة، وتم تطبيق الدراسة في الجامعة الإسلامية في مدينة النجف الأشرف كمجتمع للدراسة، بلغ حجم العينة ٩٨، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، وأن رفاهية الأفراد الناتجة عن الصحة الجيدة للمنظمة تقود إلى زيادة كفاءة أداء الأفراد، وأن هناك دوراً كبيراً للصحة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيرها على الأداء الاستراتيجي لها.
- دراسة صفوت (٢٠١٧) بعنوان: "أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان والتي بلغ عددها ٦ شركات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها ٢٠١ من كافة المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الاستراتيجي) تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وأن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الاستراتيجي) تؤثر في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

• دراسة الحراشة ( ٢٠١٥ ) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي": هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية لدى المديرين في الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (١٧٨) فرداً، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: مستوى تطبيق ممارسة أبعاد القيادة التحولية لدى المديرين بدرجة متوسطة، وجاء مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطاً، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية ومستوى التطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الإداريين على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل ممارسة أبعاد القيادة التحولية بما يناسب تلك المواقف المختلفة.

• دراسة، Caillier, James Gerard (2016) Sa, Yongjin بعنوان:

"Do transformational oriented leadership and transactional- oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? a longitudinal examination conducted in us federal agencies".

هدفت الدراسة إلى فحص أثر ممارسات القيادة التحولية الموجهة على التعامل بين الموظفين من خلال اطلاق صافرة تنذر بالمخالفات. ومع ذلك، لا يعرف إلا القليل عن كيفية تأثير هذه الممارسات على موظفي وكالات الفدرالية الأمريكية فيما يتعلق بالإبلاغ عن المخالفات. ولتوسيع نطاق هذه الدراسة، قام الباحث بفحص العلاقة بين السلوكيات القيادية الموجهة نحو التحويل ومواقف الإبلاغ عن المخالفات باستخدام بيانات اللوحة. وتوصل الباحث إلى نتائج تفيد بأن القيادة الموجهة نحو التحول زادت من مدى شعور الموظفين في الوكالات الفدرالية الأمريكية بأنهم يستطيعون الكشف عن المخالفات دون التعرض للانتقام أي بمعنى دون أن يفقدوا موقعهم الوظيفي. تشابهت الدراسات في تعزيز المتغير المستقل واختلفتها في المتغير التابع والوسيط ومجتمع الدراسة.

#### القيادة التحولية (Transformational Leadership):

ويشير مفهوم القيادة التحولية إلى الرؤية الواضحة المتعلقة بالمستقبل والتي تشير إلى ضرورة وجود أهداف واضحة ومحددة من شأنها تشجيع المرؤوسين على المشاركة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، ويتم السعي في هذا النمط إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية بشكل مستمر، والعمل على تبني أساليب وأنظمة قيادية تتمتع بالمرونة تمكن من التأقلم والتكيف مع التغيرات العالمية المعاصرة، وكما أن هذا النمط من القيادة يهتم بشكل كبير في بناء وتنظيم فرق العمل من أجل إيجاد بيئة إدارية صحية مبنية على أساس الحوار البناء والتفاهم والمشاركة بين العديد من المستويات الإدارية المختلفة (حماد، ٢٠١١: ٣٨٦).

عرف بيرنز (Burns 1978, p. 20) القيادة التحولية بالإجراء الذي يرفع الأتباع والقادة بعضهم البعض إلى المستوى الأعلى من الدافعية والأخلاق. وأن المكون الرئيسي للتحول هو القدرة على نمو مطالب الأتباع ضمن طريقة يتوسطها الأتباع.

وتعرف القيادة التحولية بأنها العملية التي تعمل على تغيير الأفراد وتحولهم وهي تركز بشكل كبير على مجموعة القيم والأخلاق والأهداف ذات المدى وتتضمن القيادة التحولية تقويم دوافع الأفراد وإشباع المعاملات والحاجات الإنسانية الخاصة بهم (نورثاوس، ٢٠١٥: ٢٢).

#### أبعاد القيادة التحولية

فيما يأتي الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية كما ذكرها (Brown, 2008):

التأثير المثالي: عندما يكون القائد موثقاً به ويحظى بالاحترام من قبل مرؤوسيه، فإن هذا النوع من القادة سوف يميل إلى وضع حاجيات مرؤوسيه قبل حاجته.

الدافع الملهم: يظهر هذا في القائد عندما يتصرف بطريقة تجعل المرؤوسين يؤدون أداء أفضل من خلال غرس الشعور بالمعنى في عملهم  
الاعتبارات الفردية: عادة ما ينظر إلى هذا النوع من القادة كمدرسين أو معلمين، فهم يميلون إلى أن يكونوا مهتمين بالاحتياجات الفردية للمرؤوسين  
التحفيز الفكري: يظهر هذا البعد عندما يطرح أحد القادة أسئلة لزيادة الابتكار والإبداع

#### الأداء الاستراتيجي

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الأداء الاستراتيجي ونذكر منها ما عرفه (ادمو، ٢٠١٦) بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للمواد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها إذ يركز هذا المفهوم على السبل التي توصل المنظمة إلى غاياتها وأهدافها، وذلك متمثلة بالطرق والسيغ التي تعتمد في استغلال الموارد المتاحة ومدى نجاح المنظمة في هذا الاستغلال".

وعرفت (سليطين، ٢٠٠٧) الأداء الاستراتيجي بأنه: "مجموعة من القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وعرف (الهنداوي، ٢٠١٤) الأداء الاستراتيجي بأنه: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".

#### أبعاد الأداء الاستراتيجي

هناك عدة أبعاد للإدارة الاستراتيجية حددها (جواد، ٢٠١٤) على النحو الآتي:

المنظور المالي: يعتمد هذا المنظور على تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية فهو بذلك يعمل على تحسين الربحية، وهناك عدة مقاييس يتم الاعتماد عليها لتقويم أداء المنظمة والتي تتمثل برأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على المبيعات.

منظور الزبون: ويتم قياس الأداء وفق هذا المعيار بناء على تلبية حاجات الزبائن، وتحسين رضا الزبائن بتقديم القيمة وتكوين الطلب على العملية الجديدة، ويمكن قياس رضا الزبائن عن طريق تقييم سرعة الاستجابة إلى الزبائن، والمقياس الرئيسي لوجهة النظر هو المعدل والنسبة المئوية لشكاوي الزبائن، والنسبة المئوية لعدد العاملين الذين يقومون بخدمة الزبائن.

منظور العمليات الداخلية: حيث تركز هذه المقاييس على الإنتاج والقضايا المتعلقة بإحصاء العمليات وذلك مثل سرعة تلبية الطلبات وكلفة هذه الطلبات وتقوم الإدارة العليا بتحديد عمليات الأعمال الحرجة المتعلقة بالنشاطات التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية كالإبداع ومعالجة العمليات، ويمكن القول أن الخطوة الرئيسية لهذا المنظور هي باتجاه تسليم القيمة للزبون، إذ يحتوي هذا المقياس على عدة مقاييس منها رضا الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد، وهذا كله يعتمد على الأداء الجيد للمنظمة وفق هذا المنظور والذي يؤدي إلى تحقيق أفضل العوائد المالية.

منظور التعلم والأبداع: ويهتم هذا المؤشر في تحديد الكيفية التي يمكن معها إدارة رأس المال البشري من أجل ضمان مستقبل المنظمة، ويكون التركيز وفق هذا المنظور بناء على قياس الاستثمار في الموارد البشرية ومقدار النفقات على البحث والتطوير، لذا يجب أن تحدد البنية التحتية للمنظمة في هذا المنظور بالاستناد إلى استخدام أسلوب التكنولوجيا، وكفاءة النظم التي ستساعد في تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

#### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

##### منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لما يمتاز به من قدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة والتي تمثلت بالتعرف على أثر القيادة التحولية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل في دائرة الجمارك الأردنية، وهو الأمر الذي مكن الباحث من جمع أدلة من مفردات مجتمع الدراسة والذي يتكون من دائرة الجمارك الأردنية في المملكة الأردنية.

##### مجتمع الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من جميع الموظفين بالطبقة العليا والوسطى، واعتبار جميع المديرين من المستويات الادارية: العليا (مدير عام، مستشار، مدير مديريه، مدير دائرة)، الوسطى (مساعد مدير مديريه، مساعد مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس وحدة)، ويقدر عددهم (٤٠٤) موظفاً، تم توزيع (٢٠٥) استبانة، وجرى التحليل الإحصائي على (١٩٥) استبانة كانت صالحة للتحليل.

وصف خصائص عينة الدراسة النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة، حيث تم تلخيص النتائج في الجداول الآتية:

##### النوع الاجتماعي:

جدول (١): وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٠	٩٢,٣
	أنثى	١٥	٦,٧
	الكلي	١٩٥	١٠٠,٠

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٢	٧٧	٣٩,٥
	من ٣٢-أقل من ٤٠ سنة	٦٤	٣٢,٨
	من ٤٠-أقل من ٥٠ سنة	٤٦	٢٣,٥
	٥٠ سنة فما فوق	٨	٤,٢
	الكلي	١٩٥	١٠٠,٠

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	١٠٢	٥٢,٤
	بكالوريوس	٦٣	٣٢,٣
	ماجستير	٢٣	١١,٨
	دكتوراه	٧	٣,٥
	الكلية	١٩٥	١٠٠,٠

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	١٠ سنوات فأقل	٩٧	٤٩,٧
	من ١٠- أقل من ١٥ سنوات	٥٠	٢٥,٦
	من ١٥- أقل من ٢٠ سنة	٢٦	١٣,٣
	٢٠ سنة فأكثر	٢٢	١١,٤
	الكلية	١٩٥	١٠٠,٠

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير عام / مستشار	٧	٣,٦
	مدير مديرية / مساعد	١٨	٩,٢
	مدير دائرة / مساعد	٣٨	١٩,٥
	رئيس قسم / وحدة	١٣٢	٦٧,٧
	الكلية	١٩٥	١٠٠,٠

إن نسبة الذكور بلغت (٩٢,٣%) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث (٦,٧%) من عينة الدراسة، وهذا يعود إلى أن طبيعة العمل في دائرة الجمارك الأردنية تتطلب العمل المتواصل ٢٤ ساعة في اغلب المواقع ويقتصر عمل الإناث في الدائرة الرئيسية لأن العمل مكتبي. إن نسبة من عمرهم (أقل من ٣٢) بلغت (٣٩,٥%)، في حين بلغت نسبة من عمرهم (م من ٣٢- أقل من ٤٠ سنة) (٣٢,٨%)، وبلغت نسبة من عمرهم (من ٤٠- أقل من ٥٠ سنة) (٢٣,٥%)، كما بلغت نسبة من عمرهم (٥٠ سنة فما فوق) من عينة الدراسة (٤,٢%). وهذا يعود سبب التقارب في النسب بين الفئات الثلاثة الأولى كون طبيعة العمل تحتاج الفئة الشابة للصعوبات التي تواجههم في الميدان. إن نسبة الموظفين الحاصلة على شهادة دبلوم متوسط فأقل (٥٢,٣%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة بكالوريوس (٣٢,٣%)، وبلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة ماجستير (١١,٨%)، كما بلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة دكتوراه (٣,٥%). نلاحظ ان النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس فما دون، وهذا يعود إلى أن طبيعة العمل لا تتطلب مؤهلات علمية عالية. إن نسبة الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) بلغت (٤٩,٧%)، في حين بلغت نسبة من عدد سنوات خبرتهم (من ١٠- أقل من ١٥ سنوات) (٢٥,٦%)، وبلغت نسبة من عدد سنوات خبرتهم (من ١٥- أقل من ٢٠ سنة) (١٣,٣%)، كما بلغت نسبة من عدد سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) من عينة الدراسة (١١,٤%). نلاحظ أن النسبة الأكبر من فئة (أقل من ١٠ سنوات) فما دون، وهذا يعود إلى أن دخول عدد كبير في السنوات العشر الأخيرة من حملة البكالوريوس وتقاعد عدد كبير من ذوي الخبرة الطويلة ودخول. أن نسبة من يشغلون منصب (مدير عام / مستشار) بلغت (٣,٦%)، في حين بلغت نسبة من يشغلون منصب (مدير مديرية / مساعد) بلغت (٩,٢%)، وبلغت نسبة من يشغلون منصب (مدير دائرة / مساعد) (١٩,٥%)، كما بلغت نسبة من يشغلون منصب (رئيس قسم / وحدة) (٥٧,٥%). وهذا يعود إلى أن دخول عدد كبير في (رئيس قسم / وحدة)، وهذا يتطابق مع بناء الهيكل التنظيمي في حين أن (مدير عام / مستشار) كان الأقل، وهو من الطبيعي.

تحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحولية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	الاعتبارات الفردية	٣,٦٩	١,٨٨	مرتفعة
٢	الاستثارة الفكرية	٣,٩٤	٠,٧٢	مرتفعة
٣	التأثير المثالي	٤,٠٨	٠,٧٥	مرتفعة
٤	التحفيز الملهم	٣,٦٢	٠,٧١	متوسطة
	القيادة التحولية	٣,٦٧	١,٢٩	مرتفعة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن مستوى مقياس أبعاد القيادة التحولية من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٧)، وبانحراف معياري (١,٢٩)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التأثير المثالي)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وبأهمية

نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التحفيز الملهم)، بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (٣,٦٢)، وبأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن الانحراف المعياري، بلغ (٠,٧١)، وبأهمية نسبية متوسطة.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	محور المالية	٣,٥٦	١,٠٣	متوسطة
٢	محور العملاء	٣,٦٩	٠,٩٤	مرتفعة
٣	محور العمليات	٣,٧٠	٠,٨٦	مرتفعة
٤	التعلم والنمو	٣,٦٢	٠,٩٦	متوسطة
	الأداء الاستراتيجي	٣,٦٧	١,٠٧	مرتفعة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن مستوى مقياس أبعاد الأداء الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٧)، وانحراف معياري (١,٠٧)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (محور العمليات)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (محور المالية)، بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (٣,٥٦)، وبأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن الانحراف المعياري، بلغ (١,٠٣)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحولية بأبعادها (الاعتبارات الفردي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم) في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية".

جدول (٤): اختبار الانحدار البسيط (Simple-Regression) لقياس تأثير القيادة التحولية في الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية.

المتغير التابع	R	r <sup>2</sup>	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار		
					المتغير المستقل	B	T
الأداء الاستراتيجي	٠,٧٩٨	٠,٦٣٧	١٦٦,٨٣٠	١	القيادة التحولية	٠,٠٥٥	١٤,٤٢٢
						Sig	٠,٠٠٠

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أثر القيادة التحولية في الأداء الاستراتيجي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحولية في الأداء الاستراتيجي إذ بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٥)، فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد R (٠,٧٩٨)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية وذلك استناداً إلى (Zikmund, 2000, 53)، كما هو مبين في الجدول (٤-٥)، أما معامل التحديد r<sup>2</sup> ففسر ما نسبته (٠,٦٣٧) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (٠,٦٣٧) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي، والنسبة الباقية من التغيير تمثل ما يمكن أن يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٠,٠٥٥) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والبالغة (١٦٦,٨٣٠) وأخيراً بلغت قيمة (T) (١٤,٤٢٢)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحولية (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم) في الأداء الاستراتيجي (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.

وينبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية".

جدول (٥): اختبار الانحدار البسيط (Simple-Regression) لقياس أثر الاعتبارات الفردية في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	R	r <sup>2</sup>	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار		
					المتغير المستقل	B	T
الأداء الاستراتيجي	٠,٥٨٨	٠,٣٤٦	١٥١,٨٤	١	الاعتبارات الفردية	٠,٤٨٩	١٢,٣٢٢
						Sig	٠,٠٠٠

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (٥) أثر الاعتبارات الفردية في الأداء الاستراتيجي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في الأداء الاستراتيجي إذ بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (٠,٥٨٨) وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة متوسطة وذلك استناداً إلى (Zikmund, 2000, 53)، كما هو مبين في الجدول (٤-٥)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، أما معامل التحديد (r<sup>2</sup>) فقد بلغ (٠,٣٤٦) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تبين أن الاعتبارات الفردية يفسر ٣٤,٦٪



من التغير في الأداء الاستراتيجي، والنسبة الباقية من التغير تمثل ما يمكن أن يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٠,٤٨٩) وأخيراً بلغت قيمة (T) (١٢,٣٢٢). وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشارة الفكرية في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية".

جدول (٦): اختبار الانحدار البسيط (Simple-Regression) لقياس أثر الاستشارة الفكرية في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	R	r2	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار		
					المتغير المستقل	B	T
الأداء الاستراتيجي	٠,٧٥١	٠,٥٦٤	٣٧١,٩٧	١	الاستشارة الفكرية	٠,٧٦٠	١٩,٢٨
						Sig	٠,٠٠٠

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (٦) أثر الاستشارة الفكرية في الأداء الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في الأداء الاستراتيجي إذ بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (٠,٧٥١)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية وذلك استناداً إلى (Zikmund, 2000, 53)، كما هو مبين في الجدول (٤-٥)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $r^2$ ) فقد بلغ (٠,٥٦٤) وكما يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تبين أن الاستشارة الفكرية يفسر ٥٦,٥٪ من التغير في الأداء الاستراتيجي، والنسبة الباقية من التغير تعزى إلى عوامل وظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٠,٧٦٠) وأخيراً بلغت قيمة (T) (١٩,٢٨٧). وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشارة الفكرية في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية".

جدول (٧): اختبار الانحدار البسيط (Simple-Regression) لقياس أثر التأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	R	r2	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار		
					المتغير المستقل	B	T
الأداء الاستراتيجي	٠,٧٤٨	٠,٥٦٠	٣٦٤,٨	١	التأثير المثالي	٠,٧٣٢	١٩,١٠
						Sig	٠,٠٠٠

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (٧) أثر التأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي إذ بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (٠,٧٤٨) وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية وذلك استناداً إلى (Zikmund, 2000, 53)، كما هو مبين في الجدول (٤-٥)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $r^2$ ) فقد بلغ (٠,٥٦٠) وكما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تبين أن التأثير المثالي يفسر ٥٦,٠٪ من التغير في الأداء الاستراتيجي، والنسبة الباقية من التغير تعزى إلى عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٠,٧٣٢) وأخيراً بلغت قيمة (T) (١٩,١٠٢). وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الملهم في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية".

جدول (٨): اختبار الانحدار البسيط (Simple-Regression) لقياس أثر التحفيز الملهم في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	R	r2	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار		
					المتغير المستقل	B	T
الأداء الاستراتيجي	٠,٧١٠	٠,٥٢١	٢٦٧,١٢	١	التحفيز الملهم	٠,٧٢٨	١٧,١٠
						Sig	٠,٠٠٠

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (8) أثر التحفيز المهم في الأداء الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز المهم في الأداء الاستراتيجي إذ بلغ مستوى الدلالة (0,000) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (0,710)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية وذلك استناداً إلى (Zikmund, 2000, 53)، كما هو مبين في الجدول (4-5)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0,521) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تبين أن التحفيز المهم يفسر 52,1% من التغير في الأداء الاستراتيجي، والنسبة الباقية من التغير تعزى إلى عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0,728) وأخيراً بلغت قيمة (T) (17,10)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المهم في الأداء الاستراتيجي بأبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية".

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )، للقيادة التحولية بدلالة أبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز المهم)، على الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعادها (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو). في دائرة الجمارك الأردنية.

### التوصيات:

- توجيه مديري إدارات دائرة الجمارك الأردنية نحو استمرار الاهتمام بكل من القيادة التحولية، والأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تطوير الاستراتيجيات المتبعة لتطوير وتبني كل جديد يتعلق بتنمية القيادة التحولية والأداء الاستراتيجي وجودة حياة العمل.
- ضرورة رفع مستوى الاهتمام بأبعاد القيادة التحولية بشكل أكبر، وربط مستوى كل بُعد منها بمقدار التأثير الذي يشكله في تحقيق الأداء الاستراتيجي، بحيث يتناسب مستوى الأثر مع مستوى وجود كل بُعد منها، وذلك لأهمية الدور الحيوي الذي يؤديه أسلوب القيادة التحولية كأحد المداخل الحديثة والناجحة في إدارة المنظمات.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. الجابري، ليث. (2017). "دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: (1)114: 345-354.
2. جواد، كاظم. (2014). "أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن". مجلة الإدارة والاقتصاد: (97): 111-113.
3. الحراشة، محمد عبود. (2015). "درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي". الرياض: مركز الملك عبد العزيز الحضاري. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة.
4. الحسيني، فلاح حسن عداي. (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومدخلها وعملياتها المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
5. حماد، إياد. (2011). "أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: (4)27: 383-403.
6. سليطي، سوما. (2007). "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". جامعة تشرين.
7. صفوت، ريم. (2017). "أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
8. عمر، عبو؛ هودة، عبو. (2010). "دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، في الفترة 8-9 نوفمبر 2010، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة حسيبة أبو علي، الشلف، الجزائر.
9. محمد، عبد الرحيم. (2016). "محاوِر بطاقات الأداء المتوازن". موقع الدكتور عبد الرحيم محمد، <http://dr-ama.com/?p=5245>
10. مرسي، نبيل محمد. (1999). "تقييم الأداء الاستراتيجي المالي للشركات المساهمة السعودية". مجلة البحوث المحاسبية. الجمعية السعودية للمحاسبة: 3(1).
11. نورثاوس. (2015). قراءة في كتاب القيادة الإدارية-النظرية والتطبيق. سايج للنشر

١٢. هاشم، عبد العزيز، عبد التواب. (٢٠٠٣). "أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل، دراسة مقارنة على مركز التنمية المحلية بسقارة". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة – جامعة القاهرة: ٤٠ (٤٢).
١٣. الهنداوي، محمد. (٢٠١٤). "مدرجات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثره على الممارسات التسويقية الاستراتيجية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة: ٢٨ (١): ١١٩-١٧٤.
١٤. يوسف، محمد محمود. (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Ali, A. S. A., Elmi, H. O., & Mohamed, A. I. (2013). "The Effect of Leadership Behaviors on Staff Performance in Somalia". *Educational Research International*. 2(2).
- [2] Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., Delgoshaei, B., & Koochakyazdi, S. (2012). "Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: data from Iran". *International Journal of Hospital Research*. 1(1): 1-14.
- [3] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- [4] Brown, E. A. (2008). "Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff". Iowa State University.
- [5] Caillier, J. G. (2014). "Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study". *Public Personnel Management*. 43(2): 218-139, <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>.
- [6] Caillier, James Gerard, Sa, Yongjin (2016). "Do Transformational-Oriented Leadership and Transactional- Oriented Leadership Have an Impact on Whistle-Blowing Attitudes? A Longitudinal Examination Conducted in US Federal Agencies". Article in: *Public Management Review*. 19(4): 406-422, <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1177109>.
- [7] Fink, D. (2002). "Framing Leadership: Contributions and Impediments to Educational Change". *International Journal of Leadership in Education*. 5(2): 91-104, <https://doi.org/10.1080/13603120110112864>.
- [8] Kaplan, R. & Norton, D. (1998). "le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les quatre axes du succès)"; éditions d'organisation ; Paris ; France. P 69.
- [9] Skeese, M. (2005). "An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and organizational commitment of district principals". Unpublished PhD. Dissertation.
- [10] Tejada, M., Scandura, T. & Pillia, R. (2001). "The QLM revisited psychometric properties and recommendation". *Leadership Quarterly*. 12(1): 31-52, [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(01)00063-7).



## Transformational leadership and its impact on strategic performance, moderating role of quality of work life applied study at the Jordanian customs department

<sup>1</sup> Ahmad Karim Al-Habarneh, <sup>2</sup> Ayoub Ahmad Al-Sawalha, <sup>3</sup> Marwan Muhammad Abu Orabi

<sup>1,2,3</sup> The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

<sup>1</sup> ahamad.alhabarna@yahoo.com, <sup>2</sup> ayy205@yahoo.com

Received Date : 22/1/2020

Accepted Date : 18/8/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.12>

**Abstract:** This study aimed at clarifying the transformational leadership and its impact on the strategic performance, applied study in the Jordanian Customs Department. The study population shall be from the Jordanian Customs Department. The study shall be based on a random sample of all employees in the upper and middle grades. All managers should be considered at the administrative level: General Manager, Consultant, Madbir, (N=244). To achieve the objectives of the study and to test its hypotheses, the study relied on the analytical descriptive approach, in addition to the causal method, through the development of a questionnaire as a tool Head of Data Collection, developed with the expertise of a select group of experts (51). A number of statistical methods and methods were used, such as arithmetical averages, standard deviations, t-tests, and multiple, simple and multiple regression analysis. After conducting the analysis of the study data and hypotheses, the study reached a number of conclusions and recommendations, the most important of which are: The presence of significant statistical effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of transformational leadership (individual considerations, intellectual stimulation, ideal impact, inspiring motivation) on the strategic performance (the focus of finance, customer focus, the axis of operations, learning and growth). Recommendations; Directing the departments of the Jordanian Customs Department to continue to pay attention to both transformational leadership and strategic performance by developing strategies to develop and adopt all new developments related to the development of transformational leadership, strategic performance.

**Keywords:** Transformational Leadership; Strategic Performance; Quality of Work Life; Jordan Customs Service.

### References:

- [1] 'mr, 'bw: Hwdh, 'Ebw. (2010). "Dwr Alastratyjyat Al'amh Lttnafs Fy Thqyq Alada' Fy Alm'ssh", Wrqh Mqdmh Fy Almltqa Aldwly Alrab' Hwl Almnafsh Walastratyjyat Altnafsyh Llm'ssat Alsna'yh Kharj Qta' Almhrwqat Fy Aldwl Al'rbyh, Fy Alfrh 8-9 Nwfmbr 2010, Klyt Alaqtasad W'lwm Altsyyr Jam't Hsybh Abw 'ly, Alshlf, Aljza'r.
- [2] Ali, A. S. A., Elmi, H. O., & Mohamed, A. I. (2013). "The Effect of Leadership Behaviors on Staff Performance in Somalia". Educational Research International. 2(2).
- [3] Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., Delgoshaei, B., & Koochakyazdi, S. (2012). "Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: data from Iran". International Journal of Hospital Research. 1(1): 1-14.
- [4] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- [5] Brown, E. A. (2008). "Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff". Iowa State University.
- [6] Caillier, J. G. (2014). "Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study". Public Personnel Management. 43(2): 218-139, <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>.
- [7] Caillier, James Gerard, Sa, Yongjin (2016). "Do Transformational-Oriented Leadership and Transactional- Oriented Leadership Have an Impact on Whistle-Blowing Attitudes? A Longitudinal Examination Conducted in US Federal Agencies". Article in: Public Management Review. 19(4): 406-422, <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1177109>.

- [8] Fink, D. (2002). "Framing Leadership: Contributions and Impediments to Educational Change". International Journal of Leadership in Education. 5(2): 91-104, <https://doi.org/10.1080/13603120110112864>.
- [9] Hashm, 'bd Al'zyz, 'bd Altwab. (2003). "Athr Nmt Alqyadh 'la Alada' Wrda Al'myl, Drash Mqarnh 'la Mrkz Altnmyh Almhlyh Bsqrh". Mjlt Almhasbh Waledarh Waltamyn, Klyt Altjarh – Jam't Alqahrh: 40 (42).
- [10] Hmad, Eyad. (2011). "Athr Alqyadh Althwylyh Fy Edarh Altghyyr Altnzymy (Drash Mydanyh 'la Mshfa Alhlal Alahmr Dmshq)". Mjlt Jam't Dmshq Ll'lwm Alaqtadyh Walqanwnyh: 27(4): 383- 403.
- [11] Alhndawy, Mhmd. (2014). "Mdrkat Mdra' Altswyq Lab'ad Qyas Alada' Alastratyjy Wathrh 'la Almmarsat Altswyqyh Alastratyjyh". Mjlt Jam't Almlk 'bd Al'zyz: Alaqtad Waledarh: 28(1): 119-174.
- [12] Alhrahshh, Mhmd 'bwd. (2015). "Drijt Mmarsh Alqyadh Althwylyh Lda Alqadh Aledaryyn Fy Jam't Al Albyt Fy Alardn W'laqtha Balttwyr Altnzymy". Alryad: Mrkz Almlk 'bd Al'zyz Alhdary. Alm'tmr Aldwly Alawl Lklyh Altrbyh Bjam't Albahh.
- [13] Alhsyny, Flah Hsn 'day. (2006). Aledarh Alastratyjyh: Mfahymha Wmdakhlha W'mlyatha Alm'asrh. Dar Wa'l Lnshr Waltwzy'. 'man.
- [14] Aljabry, Lyth. (2017). "Dwr Alshh Altnzymy Fy Thqyq Alada' Alastratyjy". Mjlt Alghry Ll'lwm Alaqtadyh Waledaryh: 14(1): 345- 354.
- [15] Jwad, Kazm. (2014). "Athr Mrwnh Slslh Altjhyz Fy Alada' Alastratyjy 'la Wfq Btaqh Alada' Almtwazn". Mjlt Aledarh Walaqtad: (97):111-113.
- [16] Kaplan, R. & Norton, D. (1998). "le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les quatre axes du succès)"; éditions d'organisation ; Paris ; France. P 69.
- [17] Mhmd, 'bd Alrhym (2016). "Mhawr Btaqat Alada' Almtwazn". Mwg' Aldktwr 'bd Alrhym Mhmd, <http://drama.com/?p=5245>
- [18] Mrsy, Nbyl Mhmd. (1999). "Tqyy Alada' Alastratyjy Almaly Llshrk Almsahmh Als'wdyh". Mjlt Albhwth Almhasbyh. Aljm'yh Als'wdyh Llmhasbh: 3 (1).
- [19] Nwrthaws. (2015). Qra'h Fy Ktab Alqyadh Aledaryh -Alnzryh Walttbyq. Sayj Lnshr.
- [20] Skeese, M. (2005). "An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and organizational commitment of district principals". Unpublished PhD. Dissertation.
- [21] Slyty, Swma. (2007). "Aledarh Alastratyjyh Wathrha Fy R'fe Ada' Mnzmat Ala'emal. Drash Mydanyh 'la Almnzmat Alsna'eyh Al'amh Fy Alsahl Alswry". Jam't Tshryn.
- [22] Tejada, M., Scandura, T. & Pillia, R. (2001). "The QLM revisited psychometric properties and recommendation". Leadership Quarterly. 12(1): 31-52, [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(01)00063-7).
- [23] Ywsf, Mhmd Mhmwd. (2005). Alb'd Alastratyjy Ltqyy Alada' Almtwazn. Almnzmh Al'rbyh Lltnmyh Aledaryh. Msr. Alqahrh.