

Impact of digital transformation on customs officers' performance (field study at the Inspectorate of Customs Departments of Shelf)

Dr. Sahnouni Mustapha¹

¹Doctorate in sociology development and mangement of human resources, Faculty science of humanity and sociology university, University Larbi Ben mhidi oum El bouaghi(Algeria).

The E-mail Author: sahnouni.mustapha@univ-oeb.dz

Received: 04/2024

Published: 09/2024

Abstract:

This study aims to identify the impact of digital transformation, with its dimensions represented in each of (digital transformation strategy, organizational culture, digital human resources, digital infrastructure, digital transformation leadership) on the performance of customs employees at the Customs Department Inspectorate in Chlef. In order to achieve this goal, the descriptive approach was adopted, through a comprehensive survey of all employees of the departments' inspectorate, where a 174 questionnaires were distributed and 169 valid questionnaire were returned. In order to analyze this data, the SPSS V 26 program was used, where the results showed the existence of a positive direct correlation between each of the digital transformation variable and the performance variable.

Keywords: Digital transformation, customs administration, performance

أثر التحول الرقمي على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بمفتشية أقسام الجمارك بشلف)

دكتور سحنوني مصطفى¹

¹دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي (الجزائر).

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر التحول الرقمي، بأبعاده المتمثلة في كل من (إستراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، قيادة التحول الرقمي) على أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد المنهج الوصفي، من خلال عملية مسح شامل لكافة موظفي مفتشية الأقسام، حيث تم توزيع 174 إستبانة استرجعت منها 169 إستبانة صالحة. ومن أجل تحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 26، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي موجبة بين كل من متغير التحول الرقمي ومتغير الأداء.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الجمارك، الأداء

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات مستمرة، مست مختلف مناحي الحياة. ولعل من أهم هذه التغيرات ما تركه التحول الرقمي من اثر في مجتمعاتنا الحديثة، فقد غزت الرقمنة والتقنية جميع المجالات ولا يكاد يخلو مكان من حاسوب أو هاتف نقال أو أي وسيلة من وسائل الاتصال التكنولوجي، بل أصبحنا محاصرين بنتائج هذا التحول الرقمي ومجبرين على التعامل معه، كما أسس هذا الوافد الجديد لمفاهيم جديدة، كالرقمنة واقتصاد المعرفة واقتصاد المنصات والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، بل وصلت تأثيراته إلى الحياة الاجتماعية للإنسان وعلاقته الأسرية، فأصبحنا نتحدث عن الحياة الافتراضية التي توفر للإنسان عالم افتراضي يسبح فيه بمعزل عن الآخرين، كما أبان هذا التطور التكنولوجي بمظاهره المختلفة، من شبكات و برمجيات وأجهزة رقمية متعددة عن أهمية المورد البشري مصدر القيمة المضافة ومنبع الإبداع والابتكار وقاطرة التحول الرقمي ومن هنا تظهر أهمية التحول الرقمي في تطوير أداء الموارد البشرية من الصورة النمطية التقليدية إلى أداء يتناسب والامتيازات التي توفرها التقنية الرقمية، خاصة إذا كان القطاع المستهدف والذي هم محل دراستنا هو إدارة الجمارك الذي تعتبر من القطاعات الحساسة التي تلعب دورا مهما في تزويد ميزانية الدولة بمختلف الموارد المالية وتساهم في تنفيذ السياسات الاقتصادية للدولة، زيادة على دورها الريادي في مكافحة مختلف الأزمات الاجتماعية ومن هنا تبرز معالم إشكاليتنا.

الإشكالية:

أصبح التحول الرقمي واقعا حتميا يفرض توجهاته على كل الناشطين في بيئة العمل. وان كان يجد في القطاع الخاص بيئة خصبة لشدة المنافسة وهو ما يجبر المنظمات الخاصة على الإسراع في اقتناء كل ما هو جديد في المجال الرقمي و المبادرة بالإبداع والابتكار لتعزيز القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، فان القطاع العام حتى وان كان يقدم خدمات احتكارية تفنق للمنافسة فهو من جهة أخرى مجبر على تغيير أدائه وفقا لما يوفره التحول الرقمي من امتيازات من أجل تقديم خدمات في مستوى تطلعات المرتفقين. وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذه الدراسة، من خلال التعرض إلى اثر التحول الرقمي على الأداء في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام وهي إدارة الجمارك لنتمكن من الإجابة على التساؤل التالي :

ما هو اثر التحول الرقمي على أداء موظفي الجمارك؟ وتنتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- هل تؤثر إستراتيجية التحول الرقمي إيجابيا في أداء موظفي الجمارك ؟

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة ايجابيا على أداء موظفي الجمارك ؟
- هل تساهم الموارد البشرية الرقمية ايجابيا في تحسين الأداء الجمركي ؟
- هل تؤثر البنية التحتية الرقمية ايجابيا في أداء موظفي الجمارك ؟
- هل تعمل قيادة التحول الرقمي على الرفع من أداء موظفي الجمارك ؟

2- حدود الدراسة :

1-2 الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على تبين اثر التحول الرقمي على أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

2-3 الحدود المكانية : شملت الدراسة موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال النصف الثاني من سنة 2024.

3- فرضيات الدراسة :

1-3 الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر موجب دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي وأداء موظفي الجمارك.

2-3 الفرضيات الفرعية:

يوجد اثر موجب ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التحول الرقمي وأداء موظفي الجمارك.

يوجد اثر موجب ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية وأداء موظفي الجمارك.

يوجد اثر موجب و دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الموارد البشرية الرقمية وأداء موظفي الجمارك.

يوجد اثر موجب ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البنية التحتية الرقمية وأداء موظفي الجمارك.

يوجد اثر موجب ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين قيادة التحول الرقمي وأداء موظفي الجمارك.

4- أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع المتناول وهو التحول الرقمي، الذي أصبح توجهها عالميا وتحديا يواجه كل المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية منها، من أجل تكييف أدائها مع المستجدات الرقمية. وهذا ما أبانت عليه جائحة كورونا في الفترة السابقة، من ضرورة الإسراع في هذا التوجه لضمان استمرار الأداء بفعالية في كل الظروف، كما يستمد البحث أهميته من أهمية القطاع محل الدراسة، الذي يعتبر من المؤسسات الحيوية التي تساهم في توفير الموارد المالية للدولة وتنفيذ سياساتها الاقتصادية والوقوف في وجه السموم التي تهدد كيان المجتمع.

5- أهداف الدراسة:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في كل من التوجه الاستراتيجي الرقمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، قيادة التحول الرقمي وأداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.
- تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في الرفع من أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.
- التعرض للمفاهيم النظرية لكل من التحول الرقمي بأبعاده والأداء.

6- مفاهيم الدراسة :

التحول الرقمي:

من خلال تصفح الأدبيات المتخصصة نجد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي نذكر منها:

تعريف Michael Wade الذي يعرف التحول الرقمي على انه "إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء". (Wade, June 2015, p. 03)

كما عرفه (Fitzgerald & a) انه استعمال التقنيات الرقمية الحديثة كوسائط التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة من أجل تطوير الأعمال الأساسية كتحسين خدمة العملاء أو تبسيط العمليات أو استحداث نماذج أعمال جديدة (Tratkowska, 2019, pp. 31-36).

أما الحدراوي فقد عرفه على انه " انه محاولة إحداث تحول جذري في أسلوب وطريقة العمل بالاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة والمتطورة وتوظيف الابتكار من أجل تحسين أداء المؤسسة وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بشكل أسرع وأقل جهد وكلفة" (عمار، 2022، صفحة 75)

و مما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي هو إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة والإبداع

والابتكار المستمر لتطوير الأداء.

الأداء:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء فمنهم من أشار إلى أن الأداء يبين مدى تمكن الفرد من أداء المهام المكونة للوظيفة التي كلف بها (حسن، 1999، صفحة 21).

ومنهم من ينظر إليه على أنه مدى بلوغ الفرد لتحقيق الأهداف التي سبق وأن خطط إليها بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2005، صفحة 147).

ويرى بعض الباحثين أن الأداء عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من طرف فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل هي: دافعية الفرد وقدراته وإدراكه (فارس، 2000، صفحة 66)

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا وجود تباين في الإحاطة بمفهوم الأداء، فمنهم من ركز على طبيعة العمل ومنهم من ركز على النتائج، أي ما ينتجه الموظف ومنهم ربطه بسلوك الموظف، أي ما يفعله الموظف ومنهم من يرى أنه جهد ومنهم من ربطه بتحقيق الأهداف المخطط لها، ومنهم من ربطه بالقدرة والدافعية والإدراك غير أن المتمعن في هذه التعريفات يجدها قد حددت الأداء بمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في عاملين أساسيين وهما القدرة والرغبة فالمدرسة الكلاسيكية اهتمت بجانب القدرة و أما المدرسة السلوكية فقد اهتمت بجانب الرغبة في حين اهتمت مدرسة الموارد البشرية بالجانبين معا وبالنظر إلى تأثيرات التحول الرقمي نجدها تمس الجانبين أي القدرة من خلال ما يوفره التحول الرقمي من تقنيات رقمية تعزز قدرة الموظفين في أداء مهامهم و من جهة الرغبة من خلال توفير بيئة عمل رقمية محفزة على الأداء.

7- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (ثامري، 2024) والمعونة "اثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي" إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال الاعتماد على عينة تتكون من 306 مفردة وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود اثر للتحول الرقمي على أداء جامعة المسيلة.

دراسة (AJIGINI, 2022) تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في التحول الرقمي قطاع التعليم العالي من خلال عينة شملت 400 مشارك من مدراء، مدراء تشغيل وموظفين وتوصلت الدراسة إلى أن كل من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة والأخلاق هي العوامل المؤثرة في التحول الرقمي.

هدفت دراسة (جمال، 2024) بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية وخاصة القطاع محل الدراسة وهو قطاع الصحة بولاية باتنة وتم الاعتماد على عينة قدرت ب 462 مفردة وتم التوصل إلى نتيجة مفادها

وجود دور ذو دلالة إحصائية بين تبني التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة .

هدفت دراسة (السواط، 2022) إلى تحليل اثر التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية ،حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واختار عينة عشوائيا تتكون من 360 مفردة وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين التحول الرقمي و فعالية الأداء التنظيمي.

8-المنهجية :

من اجل التعرف على اثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في كل من (إستراتيجية التحول الرقمي ،الثقافة التنظيمية ،الموارد البشرية الرقمية ،البنية التحتية الرقمية ،قيادة التحول الرقمي)على أداء موظفي الجمارك ،فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بتحليل العلاقة بين المتغيرين والتحقق من صحة الفرضيات المقدمة.

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف والبالغ عددهم 174 فردا حيث وزعت 174 إستبانة واسترجعت منها 169 إستبانة صالحة والجدول التالي يوضح المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

جدول (1.1) يمثل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	138	81.7%
	أنثى	31	18.3%
	المجموع	169	100%
السن	30-21	4	2.4%
	40-31	98	58.0%
	50-41	28	16.6%
	أكثر من 51	39	23.0%
	المجموع	169	100%
المستوى التعليمي	متوسط	5	3%
	ثانوي	136	80.5%
	جامعي	28	16.5%
	المجموع	169	100%
الخبرة المهنية	1-8	11	6.5%
	9-16	99	58.6%

11.8%	20	17-24	الفئة المهنية
23.1%	39	أكثر من 25	
100%	169	المجموع	
3.6%	6	المستخدمين الشبهيين	
65.1%	110	الأعوان	
24.9%	42	الضباط	
5.9%	10	المفتشين	
0.5%	1	المراقبين	
100%	169	المجموع	

من خلال هذا الجدول يتبين أن 81.7% من العينة هم من الذكور، في حين أن الإناث بلغت نسبتهم 18.3%. وسبب هذا التفاوت بين الجنسين يعود إلى طبيعة العمل في هذا القطاع الشبه عسكري، الذي يتطلب قوة بدنية والقدرة على العمل في كل الأوقات، خاصة أفراد الفرق الذين يعملون في الميدان، إضافة إلى العادات والتقاليد المحافظة السائدة في المجتمع التي قد تعوق التحاق الإناث به.

كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية السائدة هي ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 58% من المجموع الكلي للمبشرين. ثم تليها الفئة العمرية التي يفوق سنها 51 سنة بنسبة تقدر بـ 23%، أما الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة تقدر بـ 16.6%، لتليها في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية بين 21 إلى 30 سنة بنسبة تقدر بـ 2.4%. وهذا ما يبين غلبة الفئة الشبابية في مقتضية أقسام الجمارك بشلف ويعود ذلك إلى شروط التوظيف في هذا القطاع، التي تستهدف فئة الشباب الذين يتمتعون بقدرات بدنية وفكرية تساعدهم على تحمل أعباء العمل، كما يعود ذلك إلى طبيعة العمل الشاق في هذا القطاع، خاصة في مجال العمل أفرقي الذي يستدعي استعدادا بدنيا وقوة تتوفر في فئة الشباب غير أن هناك فئة معتبرة من الأعوان والتي هي على أعتاب التقاعد لعل هذا راجع إلى عمليات تجميد التوظيف التي مست اغلب القطاعات وهو ما يستدعي عمليات توظيف جديدة لتعويض الأعوان للذين سيحالون على التقاعد.

كما يبين الجدول أن عينة الدراسة كانت متفاوتة من حيث المستوى التعليمي، فنجد أن اغلب أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 80.5%. ثم يأتي الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة تقدر بـ 16.5%، ليأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين لديهم المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 3%. وهذا راجع إلى شروط التوظيف في هذا القطاع، التي تتطلب المستوى الثانوي خاصة بالنسبة للأعوان الذين يعملون في الفرق والعدد الكبير من المناصب المخصصة لهذه الفئة أثناء عمليات التوظيف، هذا لا يمنع من وجود نسبة معتبرة من الجامعيين، إلى أن اغلب الموظفين يواصلون مسارهم التعليمي بعد الالتحاق بالوظيفة، خاصة بعد اعتماد الترقية على أساس الشهادة ومنح الإدارة رخص لمواصلة الدراسة. وهذا ما شجع الموظفين في مواصلة مسار تعليمهم، لتحسين مستواهم والاستفادة من الترقية،

كما يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نجد أن فئة الأعوان التي لها خبرة مهنية مابين 9 إلى 16 سنة، احتلت الصدارة بنسبة تقدر بـ 58.6% من المجموع الكلي للمبحوثين. ثم يأتي أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية التي تتجاوز 25 سنة ، بنسبة تقدر بـ 23.1%. ثم تأتي الفئة ذات الخبرة المهنية ما بين 17 إلى 24 سنة، بنسبة تقدر بـ 11.8% وفي الأخير تأتي الفئة ذات الخبرة ما بين 1 إلى 8 سنوات بنسبة تقدر بـ 6.5%. وهذا ما يظهر أن هناك نسبة معتبرة من موظفي مفتشية الأقسام للجمارك بشلف يتمتعون بخبرة معتبرة، تمكنهم من التحكم في تقنيات العمل ويمكن أن تساهم في عملية التكوين التطبيقي للموظفين الجدد، كما تشير إلى وجود استقرار في العمل للموظفين بهذا القطاع. وأن الموظفين الذين لديهم أقدميه أقل من 08 سنوات هي نسبة معتبرة. وهذا يدل أن مفتشية أقسام الجمارك بشلف قد استفادة من تعيينات للأعوان الجدد الذين تخرجوا من مدارس التكوين الجمركي أو الذين تم تحويلهم من المناطق الجنوبية بعد استفتاء شرط الخدمة بالجنوب.

كما يبين هذا الجدول، أن فئة الأعوان هي الفئة المهيمنة بنسبة تقدر بـ 65.1%. تليها فئة الضباط بنسبة تقدر بـ 24.9%. ثم تليها فئة المفتشين بنسبة تقدر بـ 5.9% ثم تأتي فئة المستخدمين الشبهيين بنسبة تقدر بـ 3.6%. وفي الأخير تأتي فئة المراقبين بنسبة تقدر بـ 0.5% وهذا راجع إلى ارتفاع عدد المناصب المخصصة لفئة الأعوان أثناء عملية التوظيف مقارنة مع غيرها من الرتب، وهي محددة مسبقا نظرا لطبيعة وحجم المهام التنفيذية المسندة لها. ولشاسعة الإقليم الجمركي الذي يستدعي تغطيته عدد معتبرا من أفراد هذه الفئة، خاصة في مجال الحراسة والرقابة، حيث يحرص أثناء عملية التوظيف أن يكون هناك توازن بين نسبة الأعوان والضباط حسب احتياجات الإدارة، أما فئة المراقبين والمفتشين فهي في الغالب تسند إليها مهام قيادية وإشرافية وهو ما يفسر نسبتها القليلة بالمقارنة مع بقية الفئات، نظرا للطبيعة الهرمية التي تتميز بها تشكيلة أفراد هذا القطاع.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتم في هذا الجزء وصف لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة من اجل معرفة الترتيب النسبي لكل عبارة ومعرفة درجة الموافقة و كانت النتائج كالآتي:

أولا التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل:(التحول الرقمي)

يتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد مقسمة إلى: 4 فقرات تقيس البعد الأول (إستراتيجية لتحول الرقمي)، 4 فقرات تقيس البعد الثاني (الثقافة التنظيمية)، 4 فقرات تقيس البعد الثالث(الموارد البشرية الرقمية)، 4 فقرات تقيس البعد الرابع(البنية التحتية الرقمية)، 4 فقرات تقيس البعد الخامس(قيادة التحول الرقمي) وكانت نتائج التحليل كما يلي:

جدول(2.1): التحليل الوصفي للبعد الأول من المتغير المستقل(إستراتيجية التحول الرقمي)

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تمتلك إدارة الجمارك رؤية ورسالة واضحة في مجال التحول الرقمي تتوافق مع	3.33	0.898	4	متوسطة

				الإستراتيجية العامة للمؤسسة.	
عالية	1	0.772	3.53	لدى إدارة الجمارك أهداف طويلة الأجل في مجال التحول الرقمي تعمل على تحقيقها.	2
عالية	2	0.780	3.50	تقوم إدارة الجمارك بتقييم دوري للإستراتيجية المتبعة في مجال التحول الرقمي.	3
عالية	3	0.817	3.47	تحرص إدارة الجمارك على تصحيح الاختلالات التي تم معابنتها.	4
عالية		0.789	3.45	إستراتيجية التحول الرقمي	

يبين الجدول (2.1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات البعد الأول من المتغير المستقل (إستراتيجية التحول الرقمي)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.33 - 3.53) بدرجة موافقة بين المتوسطة والعالية حيث حصلت العبارة رقم (2) و التي نصت " لدى إدارة الجمارك أهداف طويلة الأجل في مجال التحول الرقمي تعمل على تحقيقها " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره بـ 3.53 و انحراف معياري قيمته 0.772 أما المرتبة الدنيا فكانت للعبارة رقم (1) والتي مفادها " تمتلك إدارة الجمارك رؤية ورسالة واضحة في مجال التحول الرقمي تتوافق مع الإستراتيجية العامة للإدارة " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.33 و انحراف معياري قيمته 0.898 وبلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول 3.45 بدرجة موافقة عالية وهذا ما يدل على أن إدارة الجمارك تتبنى توجهها استراتيجيا في مجال التحول الرقمي وتوسع لإرساء منظومة رقمية من أجل تحسين أداء موظفيها وتقديم خدمات في مستوى تطلعات المرتفقين، هذا ما يمكن يظهر في مختلف المخططات الإستراتيجية لهذه الإدارة، لاسيما المخطط الاستراتيجي الرباعي إضافة للنظام الإعلام الالي الجديد ALCS الموضوع حيز الخدمة.

جدول (3.1): التحليل الوصفي للبعد الثاني من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية)

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	تحرص إدارة الجمارك على نشر ثقافة الرقمنة بين موظفيها و تشجعهم على مواكبة التحول الرقمي.	3.53	0.756	1	عالية
6	تحرص إدارة الجمارك على إعلام موظفيها بكل المستجدات الرقمية المتعلقة بعملهم.	3.26	0.934	4	متوسطة

عالية	3	0.803	3.49	ترافق إدارة الجمارك موظفيها في عملية التحول الرقمي وتسعى للتذليل الصعوبات التي تواجههم.	7
عالية	2	0.772	3.52	يشارك أعوان الجمارك في تحديد الأهداف ويتعاونون فيما بينهم لتحقيقها.	8
عالية		0.842	3.45	الثقافة التنظيمية الرقمية	

يبين الجدول (3-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات البعد الثاني من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لهذا البعد ما بين (3.26 - 3.53) بدرجة موافقة بين المتوسطة والعالية، حيث جاءت العبارة رقم (5) التي مفادها " تحرص إدارة الجمارك على نشر ثقافة الرقمنة بين موظفيها وتشجعهم على مواكبة التحول الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.53 و انحراف معياري قدره 0.756 بينما تحصلت العبارة رقم (6) والتي تنص " تحرص إدارة الجمارك على إعلام موظفيها بكل المستجدات الرقمية المتعلقة بعملهم" على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قيمته 3.26 و انحراف معياري قدره 0.934، أما المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد فقد بلغ 3.45 بدرجة موافقة عالية وهذا يبين ان إدارة الجمارك تعمل على نشر ثقافة تنظيمية تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، من خلال مختلف الدورات التدريبية للموظفين للتحكم في مختلف الأجهزة الرقمية وأنظمة الإعلام الآلي وهذا ما يبرز جليا في اقتناء نظام للإعلام الآلي جد متطور ALCS لتحسين أداء الموظفين.

جدول(4.1): التحليل الوصفي للبعد الثالث من المتغير المستقل (الموارد البشرية الرقمية)

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	تهتم إدارة الجمارك بالتخطيط لتوظيف موارد بشرية متخصصة ومؤهلة بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	3.62	0.872	1	عالية
10	تحرص إدارة الجمارك على تكوين موظفيها من خلال دورات متخصصة لمواكبة التحول الرقمي.	3.54	0.772	2	عالية
11	تحرص إدارة الجمارك على تعيين الموظفين وفقا لمقتضيات الوظيفة.	3.46	0.919	3	متوسطة
12	تمتلك إدارة الجمارك نظام	2.43	0.955	4	منخفضة

				رقمي متكامل لتسيير مواردها البشرية.
متوسطة		0.642	3.26	الموارد البشرية الرقمية

يبين الجدول (4.1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات البعد الثالث من المتغير المستقل (الموارد البشرية الرقمية) ،حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لهذا البعد ما بين (2.43 - 3.62) بدرجة موافقة متفاوتة حيث جاءت العبارة رقم (9) التي مفادها " تهتم إدارة الجمارك بالتخطيط لتوظيف موارد بشرية متخصصة ومؤهلة بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.62 و انحراف معياري قدره 0.872 بينما تحصلت العبارة رقم (12) و التي تنص " تمتلك إدارة الجمارك نظام رقمي متكامل لتسيير مواردها البشرية" على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قيمته 2.43 وانحراف معياري قدره 0.955 أما المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد فقد بلغ 3.26 بدرجة موافقة متوسطة وهذا يبين أنإدارة الجمارك تعمل على تأهيل مواردها البشرية لتواكب مسعى التحول الرقمي وإن كانت هذه الجهود مازالت بعيدة عن الأهداف المعلنة في مختلف مخططات التسيير الإستراتيجية.

جدول(5.1):التحليل الوصفي للبعد الرابع من المتغير المستقل (البنية التحتية الرقمية)

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	تمتلك إدارة الجمارك أجهزة إعلام إلي وبرامج ووحدات لتخزين المعلومات متطورة وكافية لمواكبة التحول الرقمي.	3.32	1.109	4	متوسطة
14	إدارة الجمارك مرتبطة بشبكات معلومات داخلية وخارجية تربط مختلف أجزائها.	3.78	0.702	1	عالية
15	تسعى إدارة الجمارك باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد في مجال الأجهزة الرقمية و البرمجيات الحديثة.	3.54	1.012	3	عالية
16	تمتلك إدارة الجمارك نظام متكامل لحماية وامن النظام المعلوماتي وتقوم باختبارات دورية لتقييم فعالية النظام.	3.57	0.857	2	عالية

عالية	0.772	3.55	البنية التحتية الرقمية
-------	-------	------	------------------------

يبين الجدول (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات البعد الرابع من المتغير المستقل (البنية التحتية الرقمية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.32 - 3.78) بدرجة موافقة بين المتوسطة و العالية حيث حصلت العبارة رقم (14) والتي نصت " إدارة الجمارك مرتبطة بشبكات معلومات داخلية و خارجية تربط مختلف أجزائها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره بـ 3.78 و انحراف معياري قيمته 0.702 أما المرتبة الدنيا فكانت للعبارة رقم (13) والتي مفادها " تمتلك إدارة الجمارك أجهزة إعلام إلي وبرمجيات ووحدات لتخزين المعلومات متطورة وكافية لمواكبة التحول الرقمي" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.32 وانحراف معياري قيمته 1.109 وبلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول 3.45 بدرجة موافقة عالية وهذا ما يدل على أن إدارة الجمارك تهتم بتوفير بنية تحتية رقمية تمكنها من الوصول إلى تحول رقمي ناجح، من خلال اقتناء أجهزة الإعلام الآلي وربط وحداتها بشبكات الانترنت وحصولها على نظام الإعلام الآلي الجديد وهو نسخة متطورة على غرار بقية الدول المتقدمة رقميا في المجال الجمركي .

جدول(5.1):التحليل الوصفي للبعد الخامس من المتغير المستقل (قيادة التحول الرقمي)

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
17	تحرص إدارة الجمارك على مشاركة أعوان الجمارك في مسار التحول الرقمي.	3.61	0.900	2	عالية
18	تتقبل القيادة الأفكار واقتراحات المقدمة من الأعوان في المجال الرقمي	3.44	1.034	3	متوسطة
19	تراعي القيادة الجمركية الفروقات الموجودة بين الموظفين في المجال الرقمي أثناء أداء العمل.	3.33	0.991	4	متوسطة
20	تشجع القيادة الجمركية الأعوان على تطوير مهاراتهم الرقمية لمواكبة التحول الرقمي.	4.35	1.013	1	عالية
	قيادة التحول الرقمي	3.68	0.865		عالية

يبين الجدول (5.1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات البعد الخامس من المتغير المستقل (قيادة التحول الرقمي)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لهذا البعد ما بين (3.33- 4.35) بدرجة موافقة متفاوتة حيث جاءت العبارة رقم (20) التي مفادها " تشجع القيادة الجمركية الأعوان على تطوير مهاراتهم الرقمية

لمواكبة التحول الرقمي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.35 و انحراف معياري قدره 1.013 بينما تحصلت العبارة رقم (19) و التي تنص " تراعي القيادة الجمركية الفروقات الموجودة بين الموظفين في المجال الرقمي أثناء أداء العمل " على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قيمته 3.33 و انحراف معياري قدره 0.955 أما المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد فقد بلغ 3.68 بدرجة موافقة عالية وهذا يدل على وعي القيادة الجمركية برهانات التحول الرقمي و أنها تعمل على تأهيل موظفيها وإدماجهم في مسعى التحول الرقمي

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع "الأداء "

يتكون المتغير التابع من 7 فقرات تقيس أداء الموظفين وكانت النتائج كالتالي:

التحليل الوصفي للمتغير التابع "الأداء "

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
21	يتكيف أعوان الجمارك بصورة مناسبة مع عمليات التحول الرقمي لإدارة الجمارك.	3.59	0.849	2	عالية
22	يساعد التحول الرقمي الموظفين على أداء مهامهم بسرعة ومرونة.	3.64	0.798	1	عالية
23	يعزز التحول الرقمي من التواصل و التنسيق بين مختلف المصالح مما يؤثر إيجابيا على فعالية الأداء.	3.51	0.907	5	عالية
24	يمكن التحول الرقمي الموظفين من تحقيق نتائج دقيقة ويقلل من ارتكاب الأخطاء المهنية.	3.57	0.871	3	عالية
25	يمكن التحول الرقمي من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بناءا توفر معلومات فورية.	3.49	0.901	6	عالية
26	يوفر التحول الرقمي بيئة عمل مريحة و مشجعة على الإبداع و الابتكار.	3.45	0.951	7	متوسطة

27	يمكن التحول الرقمي من تقييم أداء الموظفين إلكترونياً وفق معايير موضوعية.	3.56	0.879	4	عالية
					الأداء
					عالية
					3.54

يبين الجدول (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات المتغير التابع (الأداء)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.45 - 3.64) بدرجة موافقة بين المتوسطة والعالية حيث حصلت العبارة رقم (22) و التي نصت " يساعد التحول الرقمي الموظفين على أداء مهامهم بسرعة ومرونة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره بـ 3.64 و انحراف معياري قيمته 0.798 أما المرتبة الدنيا فكانت للعبارة رقم (26) والتي مفادها " يوفر التحول الرقمي بيئة عمل مريحة و مشجعة على الإبداع و الابتكار " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.45 وانحراف معياري قيمته 0.951 وبلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول 3.45 بدرجة موافقة عالية، مما يبين أن أعوان الجمارك يدركون تأثير التحول الرقمي على أدائهم ويلمسون ذلك من خلال نتائج استغلال الأجهزة و البرامج الرقمية في أعمالهم.

ثالثاً : تحليل الفرضيات :

1- الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي بأبعاده (إستراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، قيادة التحول الرقمي) على أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

الأداء						التحول الرقمي
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
.000	1.033	244.354	15.632	.594	.771 ^a	

من خلال نتائج نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية يتبين أن معامل الارتباط (0.771) و بلغ معامل التحديد (0.594) أي أن التحول الرقمي يمثل نسبة 59.4% من التباين الحاصل في أداء موظفي الجمارك بالنظر إلى معامل التحديد (R²)، كما بلغت قيمة بيت B التي تبين العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء 1.033 وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة ت و الدلالة المرتبطة بها كما بلغت قيمة ف (244.354) و هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000 ^b	244.354	44.774	1	44.774	الانحدار
			.183	167	30.600	الخطأ
				168	75.374	الكلية

يبين الجدول أعلاه تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع أي التحول الرقمي يؤثر إيجابيا في أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

2- الفرضيات الفرعية:

1-1 يوجد اثر إيجابي و دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التحول الرقمي وأداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

الأداء						إستراتيجية التحول الرقمي
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	.4580	65.576	8.098	282.	.531 ^a	

من خلال نتائج نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى يتبين أن معامل الارتباط (0.282) و بلغ معامل التحديد (0.531) أي أن إستراتيجية التحول الرقمي تمثل نسبة 53.1% من التباين الحاصل في أداء موظفي الجمارك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) كما بلغت قيمة بيت التي تبين العلاقة بين التحول الرقمي والأداء 0.458 وهي ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها كما بلغت قيمة ف (65.576) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000 ^b	65.576	20.177	1	20.177	الانحدار
			.308	167	51.383	الخطأ
				168	71.560	الكلية

يبين الجدول أعلاه تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار حيث نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير من

المتغير المستقل على المتغير التابع أي أن إستراتيجية التحول الرقمي يؤثر ايجابيا في أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

2- يوجد اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية وأداء موظفي الجمارك.

الأداء						الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	.5050	116.548	10.796	.4110	.6410 ^a	

من خلال نتائج نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية يتبين أن معامل الارتباط (0.411) وبلغ معامل التحديد (0.641) أي أن إستراتيجية التحول الرقمي تمثل نسبة 64.1% من التباين الحاصل في أداء موظفي الجمارك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) كما بلغت قيمة بيت التي تبين العلاقة بين التحول الرقمي والأداء 0.505 وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها كما بلغت قيمة ف (116.548) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000 ^b	116.548	30.981	1	30.981	الانحدار
			.266	167	44.393	الخطأ
				168	75.374	الكلية

يبين الجدول أعلاه تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار حيث نلاحظ ان قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر ايجابيا في أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

3- يوجد اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الموارد البشرية الرقمية وأداء موظفي الجمارك.

الأداء						الموارد البشرية الرقمية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.001	.7740	178.219	13.350	0.516	0.719 ^a	

من خلال نتائج نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة يتبين أن معامل الارتباط (0.516) و بلغ معامل التحديد (0.719) أي أن إستراتيجية التحول الرقمي تمثل نسبة 71.9% من التباين الحاصل في أداء موظفي الجمارك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) كما بلغت قيمة بيت التي تبين العلاقة بين التحول الرقمي والأداء 0.774 و هي ذات دلالة إحصائية ،حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها كما بلغت قيمة ف (178.219) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000 ^b	178.219	38.912	1	38.912	الانحدار
			.218	167	36.462	الخطأ
				168	75.374	الكلية

يبين الجدول أعلاه تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار حيث نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.000) و هي أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع أي أن الموارد البشرية الرقمية تؤثر ايجابيا في أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف

4- يوجد اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البنية التحتية الرقمية وأداء موظفي الجمارك

الأداء						البنية التحتية الرقمية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.001	.5610	118.710	10.895	0.415	0.645 ^a	

من خلال نتائج نموذج الانحدار للفرضية الفرعية يتبين أن معامل الارتباط (0.415) و بلغ معامل التحديد (0.645) أي أن البنية التحتية الرقمية تمثل نسبة 64.5% من التباين الحاصل في أداء موظفي الجمارك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) كما بلغت قيمة بيت التي تبين العلاقة بين البنية التحتية الرقمية والأداء 0.561 وهي ذات دلالة إحصائية ،حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها كما بلغت قيمة ف (118.710) و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول	.000 ^b	118.710	31.317	1	31.317	الانحدار

الفرضية			.264	167	44.057	الخطا
				168	75.374	الكلية

يبين الجدول أعلاه تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار حيث نلاحظ ان قيمة Sig. هي (0.000) و هي اقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع أي أن الموارد البشرية الرقمية تؤثر ايجابيا في أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

4- يوجد اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين قيادة التحول الرقمي وأداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف.

الأداء						قيادة التحول الرقمي
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	0.663	101.492	10.074	378.0	0.615	a

من خلال نتائج نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة يتبين أن معامل الارتباط (0.378) و بلغ معامل التحديد (0.615) أي أن قيادة التحول الرقمي تمثل نسبة 61.5% من التباين الحاصل في أداء موظفي الجمارك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) كما بلغت قيمة بيت التي تبين العلاقة بين القيادة التحول الرقمي والأداء 0.663 وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها كما بلغت قيمة ف (101.492) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000 ^b	101.492	28.492	1	28.492	الانحدار
			.281	167	46.882	الخطا
				168	75.374	الكلية

يبين الجدول أعلاه تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار حيث نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.000) و هي اقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع أي أن قيادة التحول الرقمي تؤثر ايجابيا في أداء موظفي الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك بشلف وهذا ما يؤكد قبول الفرضية "

الخاتمة :

في ختام هذه الدراسة ، يتبين لنا أن إدارة الجمارك تسعى لمواكبة التحول الرقمي بالرغم من العديد من المعوقات ، منها ما هو تشريعي يتعلق بعدم مسابقة الإطار القانوني لمقتضيات التحول الرقمي ومنها

ماهو تنظيمي ،كعدم مواكبة الهيكل التنظيمي للمرونة التي ينشدها التحول الرقمي ومنها ماهو سوسيو تنظيمي يتعلق بالتنشئة الاجتماعية للموظفين ،الذين تعودوا على النمطية التقليدية في التسيير ويخافون من الجديد الذي يمكن أنيفقدهم مراكز القوة و التأثير،ضف إلى ذلك عدم الاستقرار في القيادات والبرامج زيادة على ذلك فان نظم الإعلام الآلي المطبقة مقتناة من الخارج وهو ما يجعل إدارة الجمارك في تبعية للبلدان الموردة ،ما قد يهدد الأمنالمعلوماتي و عليه تقترح التوصيات التالية :

التوصيات:

- إعداد وتهيئة الموظفين للاندماج في عملية التحول الرقمي من خلال تدريبهم و إشراكهم في هذه العملية.
- إشراك الموارد البشرية الوطنية في عملية إعداد مختلف البرامج الرقمية لنقل سلس للتكنولوجيا الرقمية .
- وضع هيئة خاصة من الكفاءات في مجال الرقمنة للإشراف على تأمين الشبكات الداخلية والخارجية.
- إرساء التوجه الرقمي ضمن الإستراتيجية العامة للإدارة الجمارك .
- العمل على توفير البنية التحتية اللازمة لاحتضان التحول الرقمي ،لاسيما الرفع من قدرة الانترنت واقتناء الأجهزة و البرامج الرقمية
- توظيف الكوادر المؤهلة والمتخصصة للتعامل مع التحول الرقمي.
- التقييم المستمر لمستوى الأداء الرقمي ومقارنته مع المعايير الدولية .

المراجع:

AJIGINI, O. (2022). TOWARDS A MODEL ON DIGITAL TRANSFORMATION WITHIN THE HIGHER EDUCATION SECTOR - A SOUTH AFRICANPERSPECTIVE. *THE AFRICAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY* .

digital transformation: Theoretical backgrounds of digital .(2019). Tratkowska change .36-31 , *Management Sciencesnauki o zarzadzaniu* .

Wade, M. (june 2015). a conceptual framework for digital business transformation. *Global center for digital business transformation* , 03.

احمد سيد مصطفى. (2005). *المدير و مهارته السلوكية* . مصر : دار الفكر العربي.

الحدراوي رافد ، شاكر عمار. (2022). انعكاس تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 1 (34).

راوية محمد حسن. (1999). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

زمورة جمال. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

سليمان و اخرون فارس. (2000). ادارة الموارد البشرية. سوريا: منشورات جامعة دمشق.

صلاح الدين ثامري. (2024). اثر التحول الرقمي على اداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة المسيلة. اطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال . جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة .

ياسر ساير الحربي ، طلق عوض الله السواط. (2022). اثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي . المجلة العربية للنشر العلمي .