

أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية

The Impact of Digital Transformation in Developing the Institutional Performance: A Case Study of Jordan Customs Department

حمزة الدهيسات*، هيثم الجازي**، محمد البخيت***

* عمان، الأردن، hamzaaldhesat99@gmail.com

** عمان، الأردن، Haitham.a.aljazi@gmail.com

*** عمان، الأردن، m.albakheet@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 10 يناير 2026 | تاريخ القبول: 1 فبراير 2026 | تاريخ النشر: 1 مارس 2026

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية والبنية التحتية الرقمية وثقافة الابتكار وتأهيل الموارد البشرية) في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (الكفاءة والفاعلية والعمليات الداخلية) في دائرة الجمارك الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية وعددهم (3643) فرداً، وتم تطبيق استراتيجية المسح الشامل في تحديد حجم عينة الدراسة، لتشمل وحدة المعاينة المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام وبلغ عددهم (578) فرداً. واستخدمت الدراسة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة من خلال توزيعها على أفراد وحدة المعاينة، حيث تم توزيع (578) استبانة إلكترونياً، واسترداد (405) استبانة صالحة للتحليل. واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية، كما تبين أن كلاً من الرؤية الاستراتيجية والبنية التحتية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي، بينما لم يظهر أثر لثقافة الابتكار في تطوير الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب تواصل فعالة وشفافة بين الإدارة والعاملين، بما يساهم في تشجيعهم على المشاركة في مبادرات التحول الرقمي وتقديم المقترحات التطويرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، دائرة الجمارك الأردنية

Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of digital transformation in its dimensions (strategic vision, digital infrastructure, innovation culture, and human resource development) in developing institutional performance in their combined dimensions (efficiency, effectiveness, and internal processes) in Jordan customs department, using the descriptive analytical approach. The study community consisted of all employees of the Jordan customs department totaling (3643) individuals, and a comprehensive survey strategy was applied to determine the size of the study sample, to include directors, their assistants, and head of departments, amounting to (578) individuals. The study used the electronic questionnaire to collect primary data by distributing to all members of the study sample, where (578) questionnaires were distributed electronically, and (405) valid questionnaires were retrieved for analysis. The study relied on the SPSS statistical program to analyze data and test hypotheses. The study concluded that digital transformation has a positive impact on institutional performance development in the Jordan customs department. It also showed that strategic vision, digital infrastructure, and human resource development have a positive impact on institutional performance development, while innovation culture has not shown any impact on institutional performance development. The study recommended adopting effective and transparent communication methods between management and employees to encourage them to participate in digital transformation initiatives and submit development proposals.

Keywords: *Digital transformation, Institutional performance, Jordan customs department.*

1. المقدمة

أدت التطورات التكنولوجية الهائلة على مستوى العالم إلى ظهور ما يسمى بالتحول الرقمي الذي كان له الأثر البالغ على الحياة البشرية، إذ يعتبر من أهم مخرجات التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال والاعلام، حيث أصبح مصدرًا هامًا للتميز وأحد العوامل الأساسية لضمان جودة الأداء وسرعة التكيف مع التغييرات التي تحدث في المحيط الديناميكي، مما جعل المؤسسات تسعى لتبنيه بهدف معالجة قصور النمط التقليدي للإدارة والاستفادة من ايجابياته. إذ يمكن للوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية من خلال التحول الرقمي والاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات رفع كفاءة وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وتوفير تجربة أفضل للموظفين والعملاء، وتحقيق التواصل الفعال بين جميع أعضاء المؤسسة، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق المزيد من الانتاجية والكفاءة.

ومن جهة أخرى فقد يشكل الأداء المؤسسي أحد أهم المرتكزات الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتقييم مستوى نجاحها، كما يعد من أهم المؤشرات الرئيسة على كفاءة العمليات الداخلية، ومدى تحقيق رضا المستفيدين، وفاعلية الموارد البشرية، إلى جانب النتائج المالية، حيث يختلف مفهوم الأداء المؤسسي باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها ومجال عملها، إذ ترى بعض الأدبيات أن الأداء المؤسسي هو عبارة عن مخرجات قابلة للقياس فيما يتعلق بالانتاجية، ومستوى الابتكار، وجودة الخدمات، ومدى رضا أصحاب العلاقة (العرفي وأبو قاعود، 2025).

من هذا المنطلق، فقد جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية مهمة من خلال تحليل أثر أبعاد التحول الرقمي (الرؤيا الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية) في دائرة الجمارك الأردنية. ويأتي ذلك في ظل حاجة دائرة الجمارك الأردنية إلى تطوير آدائها وتبني ممارسات حديثة لمواكبة التغييرات وتحقيق الكفاءة والتميز >

1.1 المشكلة البحثية

تبنت العديد من المؤسسات والدوائر الحكومية عناصر التحول الرقمي، لتحسين أدائها وتلبية احتياجات موظفيها ومتلقي الخدمة، حيث استخدمت العديد من التطبيقات الرقمية المختلفة، لتحقيق هذه الأهداف، وأثرت هذه التطبيقات على الأداء الإداري لديها، إذ أن تطوير الأداء وتحسينه باستمرار يجعل المؤسسات أكثر استقرارًا، فهو يساعدها على اكتشاف جواب القصور والضعف، ومعوقات التحسين، والتعامل معها، والانتقال من الطرق التقليدية في كيفية التعامل مع المواقف والمعوقات إلى طرق أكثر إبداعًا وتطورًا (المصدر ونصر الله، 2020). لذا من الضروري في كل مؤسسة تنفيذ أساليب وإجراءات متطورة وحديثة، لتعزيز التحسين المستمر، وتحقيق تطوير الأداء، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتحسين المستمر تساهم

بشكل كبير في إحداث هذه التغييرات المطلوبة في الأداء، استناداً إلى فلسفة الإدارة، وبمشاركة نشطة من رأس مالها البشري.

ولذا، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية، والذي يعتبر من أهم المقاييس التي تساعد الإدارات على تحديد مستوى تنظيم العمل وفاعليته، فمستوى الأداء وجودته بما يخص طبيعة دائرة الجمارك الأردنية مرتبط بمستوى جودة المعلومات التي تُقدم لمتخذ القرار فيها، ومع هذا التطور بات على المؤسسات والدوائر الحكومية تعزيز ورفع كفاءة وتطوير آدائها، بحيث تتمكن من القدرة على كشف المُشكلات وتجاوزها والوقوف على فرص التحسين والتعامل معها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لقياس مدى تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

وبناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة جاءت للإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية) في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية) في دائرة الجمارك الأردنية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر الرؤيا الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية؟
- 2- ما أثر البنية التحتية الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية؟
- 3- ما أثر ثقافة الابتكار في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية؟
- 4- ما أثر تأهيل الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية؟

1.2 أهمية البحث

الأهمية العلمية

تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية متغيراتها والتي تمثلت في المتغير المستقل وهو التحول الرقمي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية)، والمتغير التابع الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية)، وسيتم التركيز فيها على تطوير الأداء المؤسسي وأدوات تحسين فاعليته وكفاءته من خلال التحول الرقمي في دائرة الجمارك الأردنية.

الأهمية العملية

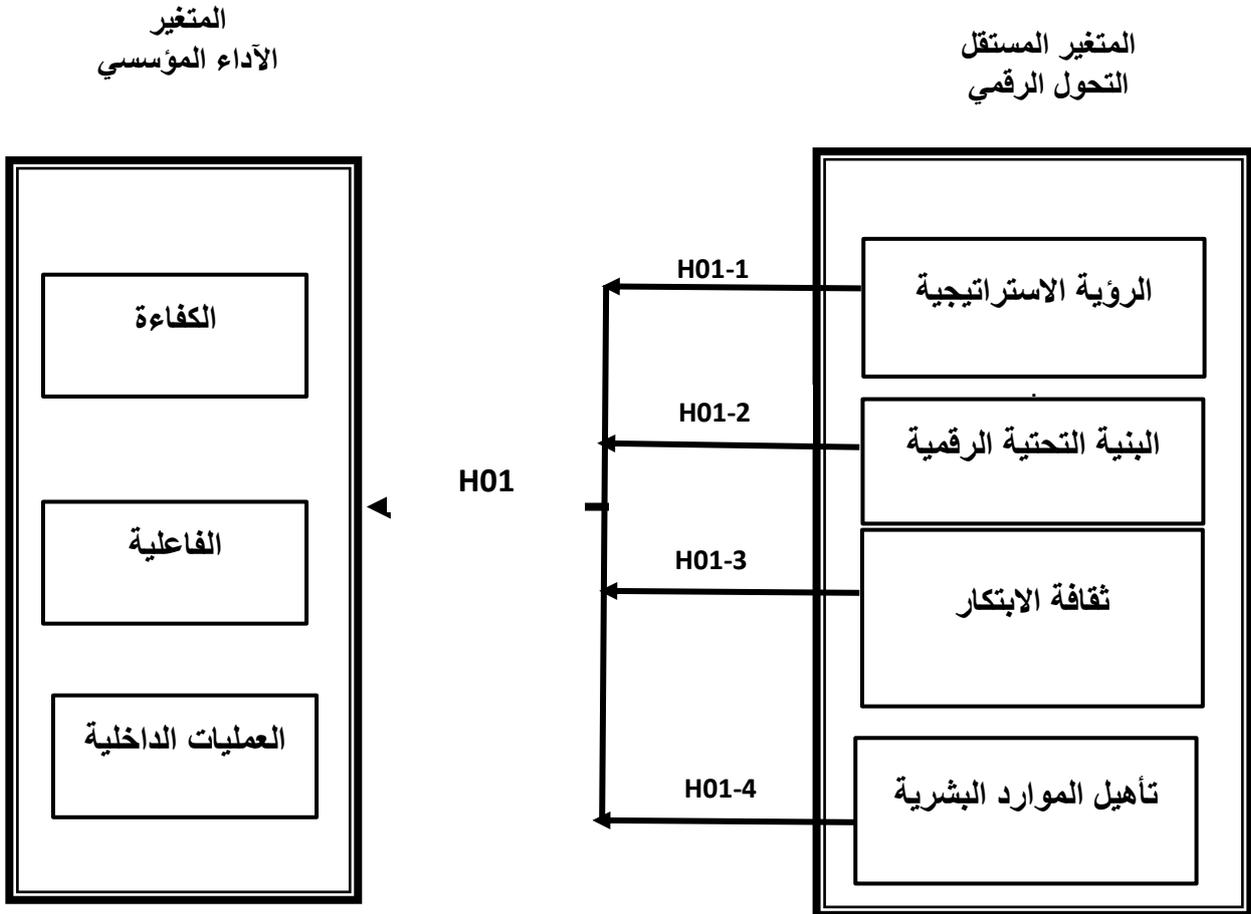
تستمد الدراسة الحالية أهميتها العملية من أهمية مجتمع الدراسة وهو دائرة الجمارك الأردنية، والذي يشكل أحد أهم الدوائر الحكومية التي تسهم بشكل فعال في الاقتصاد الوطني، حيث تعتبر من أكبر الروافد لخزينة الدولة، وتستمد أيضاً الدراسة أهميتها العملية من النتائج والتوصيات التي سوف تقدمها

1.3 أهداف البحث

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية) في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية) في دائرة الجمارك الأردنية. ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- بيان أثر الرؤيا الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.
- 2- بيان أثر البنية التحتية الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.
- 3- بيان أثر ثقافة الابتكار في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.
- 4- بيان أثر تأهيل الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

1.4 أنموذج البحث



الشكل 1: أنموذج البحث (إعداد الباحث، وبالاعتماد على الدراسات السابقة)

المتغير المستقل: (حاسين وآخرون، 2025؛ Pierre, 2023؛ Do et al, 2022؛ السواط والحربي، 2022)

المتغير التابع: (العرفي وأبو قاعود، 2025؛ احمد وآخرون، 2024؛ جاد الله، 2023).

1.5 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية) في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية) في دائرة الجمارك الأردنية. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الابتكار في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

1.6 حدود البحث

اشتمل البحث على الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على البحث في متغيرين، وهما: التحويل الرقمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية) كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية) كمتغير تابع.
2. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام في دائرة الجمارك الأردنية.
3. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في دائرة الجمارك الأردنية.

1.7 الدراسات السابقة

من خلال البحث في الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة أو ببعض الجوانب حصل الباحثين على مجموعة من الدراسات التي يمكن اعتمادها كأساس علمي للانطلاق في إجراء الدراسة، وكانت كالآتي:

- دراسة (Shehadeh et al. (2025) بعنوان: "Inverting the Paradigm: Digital Transformation's Impact on Firm Performance and the Counterintuitive Role of Gender". هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في الأداء المالي للشركة، وأثر ديناميكيات النوع الاجتماعي في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي في البنوك المدرجة في بورصة عمان/الأردن، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي وعلى تحليل المحتوى للتقارير السنوية للبنوك المدرجة في بورصة عمان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين التحول الرقمي وأداء البنوك، وأوصت الدراسة متخذي القرار في القطاع المصرفي بتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية الشاملة التي تتضمن التنمية المهنية والثقافية لتضخيم الفائدة من مبادرات التحول الرقمي.

- دراسة حاسين وآخرون (2025) "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري" هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين أبعاد التحول الرقمي كل على حدا وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، وأوصت الدراسة بتحفيز المشاركة الفعالة للعنصر البشري في التنمية والتحسين المستمر وبناء الاستراتيجيات التحولية.

- دراسة العرفي وأبو قاعد (2025) "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية-" هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في التحليل الاستراتيجي، تحديد التوجه الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، والابتكار والنمو في وزارة التربية والتعليم الليبية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل لتوزيع الاستبانات على جميع أفراد المجتمع المستهدف، وشملت عينة الدراسة 620 موظف، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في وزارة التربية والتعليم الليبية، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط استراتيجية شاملة تراعي الأبعاد الأربعة الرئيسية للأداء المؤسسي لتعزيز كفاءة وفعالية الأداء في الوزارة.

- دراسة امطليق (2024) "واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية)" هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي على الجوانب الرئيسية للتميز المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، والابتكار، وجودة الخدمة، ورضا العملاء، وإلى دراسة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة 49 موظف من شركة سلطان

للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات الخدمية بالاستثمار في البنية التحتية والتدريب لبناء قوة عاملة ذات مهارات عالية، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير.

- دراسة جاد الله (2023) "التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية للتحول، وضع استراتيجية للتحول الرقمي، المهارات التكنولوجية للمسؤولين، المعرفة التكنولوجية للمسؤولين) وتطوير الأداء المؤسسي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، المشاركة في اتخاذ القرارات، اللوائح، العدالة، النظم) في مصر، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وشملت عينة الدراسة 76 فردًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده ووتطوير الأداء المؤسسي بأبعاده.

- دراسة سيد (2023) "أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر" هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في القطاع العام المصري، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج القياسي والذي يعتمد على منهجية السلاسل الزمنية للبيانات وعلى مصادر البيانات الثانوية كأداة للدراسة وجمع البيانات والمعلومات ممثلة بالتقارير الصادرة عن القطاع الحكومي عن الفترة الزمنية (2010-2022)، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين عدد مستخدمي الانترنت ومعدل الانتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل الرقمي بين الموظفين والإدارة وبين المؤسسات في القطاع.

- دراسة Guo & Xu (2021) بعنوان: "The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في أداء الشركات الصناعية الصينية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي وعلى الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث شملت عينة الدراسة (2254) شركة تصنيع صينية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي وإلى وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي للشركات، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية لدراسة التحول الرقمي من أبعاد مختلفة، وإجراء المزيد من الاختبارات التجريبية بناءً على عينات من المزيد من الصناعات والبلدان.

- دراسة العزب (2020) "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وشملت عينة الدراسة 620 موظف، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية

2. الاطار النظري (مراجعة الأدبيات)

2.1 التحول الرقمي

أدى الانتشار الواسع والمتسارع في الآونة الأخيرة لتقنيات حديثة ترتبط بالالكترونيات ووسائل الاتصال والإعلام والانترنت إلى ظهور ما يسمى بالتحول الرقمي، والاقتصاد الرقمي المبني على المعرفة والتكنولوجيا والمعلومات، فالتحول الرقمي يشير إلى مدى التغيير الذي تتبعه المؤسسات في طريقة استخدامها للتقنيات الرقمية؛ بهدف تطوير نماذج أعمالها، والمساهمة في تطوير وتعظيم قيمة أكبر لها مقارنة بالمنافسين، ويتم ذلك من خلال تغيير العمليات وطرق إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية (Verhoef et al., 2021).

ويوضح ماضي وأبو حجر (2020) مفهوم التحول الرقمي بأنه عملية مستمرة يتم من خلالها إدخال كافة الوسائل الالكترونية والعناصر التكنولوجية الحديثة في سياسات وإجراءات العمل بهدف تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية تتناسب مع المعايير العالمية في هذا المجال. كما عرّفت دراسة (Rogers 2016) التحول الرقمي بأنه "عملية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال إحداث تغييرات جوهرية على أعمالها، عن طريق المزج بين عمليات المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

واعتمادًا على ما سبق يرى الباحثين أن التحول الرقمي هو عبارة عن عملية يتم من خلالها استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة في العمليات والأنشطة داخل المؤسسة مما يساعدها في تعزيز ورفع قيمتها وكفاءتها وفعاليتها. ويوفر التحول الرقمي فرصًا مهمة للمؤسسات على مختلف الصُّعد، ومن أهمها تحقيق أهدافها للوصول إلى رؤيتها الاستراتيجية، ولجني أقصى منفعة من تطبيقات التحول الرقمي لا بد من الاهتمام بأبعاده وهي كالاتي: أولاً: الرؤية الاستراتيجية: تشير إلى المسار المستقبلي للمؤسسة وإلى توفر خطة واضحة وهادفة لتحقيق التحول الرقمي، إذ يجب أن تكون الاستراتيجية الرقمية مدمجة مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتدعم توجهاتها وأهدافها، حيث تشمل الرؤية الاستراتيجية تحديد الأهداف لعملية التحول وتخطيط الأنشطة والعمليات والمبادرات المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي (اسماعيل وتللي، 2023).

ثانيًا: البنية التحتية الرقمية: تشير إلى توفر التطورات التقنية والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي في المؤسسة، وتشمل المعدات، وموارد الشبكة، والأنظمة، والبرمجيات، والخدمات المطلوبة التي تدعم العمليات الرقمية (أبو غبن، 2023).

ثالثاً: ثقافة الابتكار: تشير إلى "عملية منظمة تهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال انتاج وتطوير واكتساب وتنفيذ الأفكار الجديدة غير المألوفة في جوانب أنشطة وعمليات المؤسسة المختلفة" (العريمي، 2021).

رابعاً: تأهيل الموارد البشرية: تشير إلى مدى توافر كوادر بشرية مدربة ومؤهلة على استخدام التكنولوجيا الرقمية، بالإضافة إلى قدرتها على تحليل البيانات لتعزيز عملية اتخاذ القرارات الفعالة، إذ يعد العنصر البشري أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو نظام بشكل عام، فهو يلعب دور أساسي في تحقيق التحول الرقمي (حاسين وآخرون، 2025).

2.2 أهمية التحول الرقمي

يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في العديد من المؤسسات؛ لأنه يساعد في تفعيل دور التنمية وتعزيز الاستدامة من جانب، وفي حل المشكلات البشرية من جانب آخر، خصوصاً في الجوانب الاجتماعية والثقافية والبيئية والاقتصادية، ومن الناحية العملية تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال عملية التحول الرقمي والتي تتمثل في تحسين تجربة العميل، وزيادة المرونة والابتكار في العمليات، إضافةً إلى التحول إلى نماذج الأعمال الرقمية التي تهدف إلى تطوير المصادر والنظم البيئية المدعومة بالعمليات التقنية (ابراهيم، 2019).

ويرى رشوان وقاسم (2020) أن التحول الرقمي ذو أهمية كبيرة؛ فهو يعمل على رفع الكفاءة التشغيلية، وتنظيمها، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد والفرص اللازمة لتقديم خدمات ابتكارية وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويعمل على تحسين جودتها، وتبسيط وتسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات من قبل المستفيدين، ويساعد الشركات والمؤسسات على التوسع والانتشار، بهدف الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء ومتلقي الخدمة.

ويرى الباحثين بأن أهمية التحول الرقمي قد برزت مع الانتشار السريع والمذهل لشبكة الانترنت، وزيادة المنافسة ما بين المؤسسات في تقديم الخدمات، فهو يساعد المؤسسات الحكومية على زيادة كفاءة وفعالية الوظائف، ويقلل من الازدواجية، مما يساهم في تتبع المعاملات، والمساءلة المدنية، والاستفادة من الموارد البشرية غير المستغلة؛ مما أصبح من الضروري على هذه المؤسسات التحول الكامل إلى رقمنة الأعمال والخدمات.

2.3 تطوير الأداء المؤسسي

يساهم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار في جعل المؤسسات أكثر استقراراً وتقدماً، لذلك يعد تطوير الأداء من أهم أولويات واضعي سياسات التطوير والتنمية، لما له من آثار إيجابية على المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها المخططة، فهو يعكس مقدار الجهود البشرية التي تم بذلها داخل المؤسسة بهدف الارتقاء بها إلى المستوى المطلوب، مما يمكنها من القدرة على حل مشكلاتها المختلفة، والانطلاق في وضع خطط استراتيجية مستقبلية ملائمة تكفل لها القدرة على تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة (عبدالسلام وآخرون،

(2019). فالآداء المؤسسي يشير إلى قياس ما تم انجازه في مؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة والعمل على مقارنته بما كان مخطط له من حيث الكم والنوع، حيث يتم استخدام مؤشرات ومعايير مختلفة لتحديد مقدار الانحراف ومعالجته فالحاضر والمستقبل (الغزوي، 2020).

ويوضح احمد وآخرون (2024) مفهوم الآداء المؤسسي بأنه عبارة عن نظام شامل ومتكامل لنتائج الأعمال في المؤسسة عند تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والمهام والأعمال التي تم تنفيذها وفقاً للمعايير واللوائح، وطريقة تقديم هذه الأعمال للعملاء لتحقيق الخدمة المطلوبة. كما عرّفت دراسة الذبياني (2020) الآداء المؤسسي بأنه مفهومًا نظريًا يشير إلى مجموعة المنهجيات والمقاييس والعمليات والنظم التي تعتمد عليها المؤسسات في متابعة وتقييم أدائها التشغيلي والإداري، بما يساهم في تعزيز كفاءة إدارة الأنشطة المؤسسية، ويرتكز هذا المفهوم على توظيف نظم معلومات إدارة الآداء المؤسسي القائمة على التوجهات الاستراتيجية، وتحويلها إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق، إلى جانب إعداد تقارير دورية شاملة تعكس مستوى تحقيق الأهداف ونتائج الآداء المؤسسي.

واعتمادًا على ما سبق يرى الباحثين أن الآداء المؤسسي هو عبارة عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، من خلال إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها بما يلبي احتياجات متلقي الخدمة، اعتمادًا على مؤشرات كمية ونوعية لقياس مستوى الانجاز.

أشارت دراسة العرفي وأبو قاعود (2025) ودراسة جاد الله (2023) إلى شرح تفصيلي على عدد من مؤشرات تطوير الآداء المؤسسي وهي: الآداء المالي، رضا متلقي الخدمة، العمليات الداخلية، الابتكار والنمو، الكفاءة، الفاعلية، اللوائح، المشاركة في اتخاذ القرارات، النظم. وسيتم في هذه الدراسة تناول ثلاثة مؤشرات للآداء المؤسسي وهي: الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية.

أولاً: الكفاءة: تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق حجم أو مستوى محدد من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، بما يعكس تجنب الهدر في موارد المؤسسة، ويعد مؤشر الكفاءة من المؤشرات الأساسية في تقييم وتحسين الآداء المؤسسي، لكونه يقوم على مبدأ الرشد والعقلانية في توظيف الموارد المتاحة، بما يضمن استثمارها على النحو الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية (النوري والهيبي، 2021).

ثانياً: الفاعلية: تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال تنفيذ الأنشطة التي تساهم مباشرة في تحقيق أهدافها المرسومة، وتسعى المؤسسات إلى تعزيز مستوى الفاعلية لديها بوصفها معياراً أساسياً للحكم على نجاحها، إذ تتحقق الفاعلية عندما تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها ضمن المستوى المطلوب من الآداء، وبما يتوافق مع معاييرها المعتمدة (النوري والهيبي، 2021).

ثالثاً: العمليات الداخلية: تشير إلى مجموعة الإجراءات التنظيمية، ونظم سير العمل، والسياسات المعتمدة من قبل المؤسسة، بهدف ضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاتساق والدقة في تنفيذ العمليات المختلفة، بما يساهم في تحسين الآداء العام وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها المؤسسية (داود، 2021).

2.4 دائرة الجمارك الأردنية

تُعد دائرة الجمارك الأردنية إحدى المؤسسات الحكومية الرئيسية التابعة لوزارة المالية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تقوم بدور محوري في حماية الاقتصاد الوطني وتعزيز حركة التجارة عبر الحدود. وتتمثل مهامها الأساسية في تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير، واستيفاء الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على السلع، بما يضمن الامتثال للتشريعات النافذة. كما تسهم الدائرة في تسهيل انسياب التجارة وتشجيع الاستثمار من خلال تطبيق القوانين الجمركية ومكافحة التهريب والانشطة التجارية غير المشروعة. وتسعى الجمارك الأردنية إلى تحقيق توازن فعال بين متطلبات تسهيل التجارة وحماية المجتمع من المخاطر الأمنية والاقتصادية والصحية، وذلك عبر توظيف التقنيات الحديثة في مجالات التفتيش والرقابة، إلى جانب الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، تحرص الدائرة على تعزيز التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية لتطوير السياسات الجمركية بما يتوافق مع المعايير العالمية، مما ينعكس إيجاباً على دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

3. منهج البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية، اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تصميم البحث، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تغطي الدراسة دائرة الجمارك الأردنية، وقد تم تحديد وحدة التحليل في الدراسة لتشمل الإدارة العليا والوسطى مثل المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام.

3.1 مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية وبلغ عددهم (3643) فرداً، وتمثلت عينة الدراسة بشكل قصدي في جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في دائرة الجمارك الأردنية، والذين بلغ عددهم (578) فرداً مقسمة إلى (54) مدير، و(128) مساعد مدير، و(396) رئيس قسم وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية (دائرة الجمارك الأردنية، 2025). وقد استخدم الباحثين استراتيجية المسح الشامل لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (578) استبانة إلكترونياً على أعضاء مجتمع الدراسة، وتم جمع (405) استبانة لصالحه للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة بلغ (70%).

3.2 طرق جمع البيانات

تتعدد طرق جمع البيانات بين الطرق الأولية والطرق الثانوية. حيث تمثلت الطرق الثانوية في المصادر العلمية التي اعتمدها الباحثين في الحصول على البيانات اللازمة لإعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، وتمثلت هذه المصادر في الكتب والأبحاث العلمية والمقالات المنشورة في المجالات والمواقع العلمية

الإلكترونية. بينما تمثلت الطرق الأولية في الاستبانة التي تم اعدادها بالرجوع إلى الطرق الثانوية، حيث تعتبر هذه الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتُقسم إلى (3) أقسام وهي على النحو التالي:
القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل في دائرة الجمارك الأردنية، وهي: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي)، ويتضمن مجموعة من الفقرات عددها (16) فقرة موزعة على (4) أبعاد فرعية، وهي: الرؤية الاستراتيجية، والبنية التحتية الرقمية، وثقافة الابتكار، وتأهيل الموارد البشرية، وبلغ عدد فقرات كل بعد (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويتضمن مجموعة من الفقرات عددها (12) فقرة موزعة على (3) أبعاد فرعية، وهي: الكفاءة، والفاعلية، والعمليات الداخلية، وبلغ عدد فقرات كل بعد (4) فقرات. ولإبداء المستجيبين الآراء على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمكون من (5) درجات للتعبير عن الموافقة، وتمثل الإجابات بقيمة عددية مناسبة لها، وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة=1، موافق=2، محايد=3، غير موافق=4، غير موافق بشدة=5) (Sekaran & Bougie, 2016).

3.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال الاختبارات الدراجة في هذا المجال وهو اختبار كرونباخ الفا، حيث تكون قيمة معامل كرونباخ الفا جيدة ومقبولة إحصائياً عندما تكون القيمة 0.70 أو أكثر، فهذا يدل على ارتفاع ثبات أداة الدراسة، واقترب قيمة المعامل من القيمة 1.0 يدل على درجة عالية من الثبات في أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول (1) يوضح قيم كرونباخ الفا لأداة الدراسة:

جدول 1: قيم معامل كرونباخ الفا لأداة الدراسة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا
1	الرؤية الاستراتيجية	4	0.835
2	البنية التحتية الرقمية	4	0.867
3	ثقافة الابتكار	4	0.824
4	تأهيل الموارد البشرية	4	0.878
5	التحول الرقمي	16	0.935
6	الكفاءة	4	0.809
7	الفاعلية	4	0.821
8	العمليات الداخلية	4	0.887
9	الأداء المؤسسي	12	0.928

يبين الجدول (1) قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة حيث تراوحت في المتغير المستقل (التحول الرقمي) بين (0.824-0.878)، وفي التحول الرقمي ككل (0.935)، كما يتبين أن القيم لمتغيرات الأداء المؤسسي تتراوح بين (0.809-0.887)، وفي الأداء المؤسسي ككل بلغت (0.928). ويلاحظ أن جميع القيم جاءت أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي بين متغيرات الدراسة (النجار وآخرون، 2020).

3.4 اختبار الارتباط الخطي

لقد تم إجراء اختبار الارتباط الخطي لإيجاد قيم معامل تضخم التباين وقيم معامل التباين المسموح به. حيث تشير قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تقع بين (1-10)، وقيم معامل التباين المسموح به (Tolerance) التي تقع بين (0.1-1)، إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي (Guajarati, 2004). وظهرت نتائج قيم الاختبار كما يلي:

جدول 2: نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)

المتغير	VIF	Tolerance
الرؤية الاستراتيجية	4.312	0.219
البنية التحتية الرقمية	5.598	0.181
ثقافة الابتكار	3.297	0.298
تأهيل الموارد البشرية	4.461	0.231

يبين الجدول (2) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، حيث ظهرت جميع قيم معامل تضخم التباين بين (3.297-5.598) وهي أكبر من (1) وأقل من (10). وأن جميع قيم معامل التباين المسموح به بين (0.181-0.298) وهي أكبر من (0.1) وأقل من (1). مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة المستقلة.

3.5 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وصف المعلومات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت الإستبانة على (4) أسئلة تتعلق بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة المستهدفين والتي تمثلت في العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل والمسمى الوظيفي. ويهدف تحليل الإجابات على هذه الأسئلة إلى الحصول على معلومات وتصور عام حول طبيعة الأفراد العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول 3: وصف المعلومات الديموغرافية والوظيفية للأفراد العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	110	27.2

60.0	243	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	العمر
12.8	52	50 سنة فأكثر	
10.6	43	دبلوم	المؤهل العلمي
62.7	254	بكالوريوس	
15.8	64	ماجستير	
10.9	44	دكتوراة	
11.8	48	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
37.5	152	من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات	
40.2	163	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	
10.5	42	25 سنة وأكثر	
6.9	28	مدير	المسمى الوظيفي
19.5	79	مساعد مدير	
73.6	298	رئيس قسم	
100.0	405	المجموع	

يتبين من الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية التي تراوحت أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) ويشكلون ما نسبته (60.0%)، وأن الفئة العمرية للذين بلغت أعمارهم (50 سنة أكثر) هم أقل نسبة حيث بلغت (12.8%)، بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت النسبة الأكبر للحاصلين على درجة البكالوريوس ويشكلون ما نسبته (62.7%) من عينة الدراسة، وأن الحاصلين على مؤهلات علمية عليا (ماجستير، ودكتوراة) يشكلون ما نسبته (26.7%) من عينة الدراسة، أما بالنسبة للخبرة العملية فكانت النسبة الأكبر للعاملين الذين تراوحت خبراتهم العملية (من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة) ويشكلون ما نسبته (40.2%)، وأن أقل نسبة كانت للعاملين الذين خبرتهم العملية 25 سنة وأكثر ويشكلون ما نسبته (10.5%)، وهذا يشير إلى أن الأفراد العاملين في دائرة الجمارك الأردنية هم من ذوي الخبرة العملية ويتمتعون بالاستقرار الوظيفي، ويمتلكون والمهارات العلمية المتقدمة التي تعزز من قدرتهم على أداء المهام بكفاءة وفعالية. كما يتبين من الجدول أن (73.6%) منهم يشغلون منصب رئيس قسم و(19.5%) يشغلون منصب مساعد مدير و(6.9%) يشغلون منصب مدير، وهذا يتوافق مع التركيب الإداري لعدد الموظفين في المؤسسات عامة.

3.6 وصف متغيرات البحث

اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين، وهما: (التحول الرقمي، والأداء المؤسسي). وقد تم قياس هذه المتغيرات من خلال (28) فقرة موزعة على أبعادها. ويهدف وصف هذه المتغيرات إلى الحصول على صورة عامة حول واقعها ومستوى الاهتمام بها في بيئة مجتمع الدراسة. وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

جدول 4: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها في دائرة الجمارك الأردنية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الرؤية الاستراتيجية	3.876	0.698	4	مرتفع
2	البنية التحتية الرقمية	4.298	0.601	1	مرتفع
3	ثقافة الابتكار	4.212	0.679	2	مرتفع
4	تأهيل الموارد البشرية	4.102	0.638	3	مرتفع
التحول الرقمي					
		4.098	0.621	-	مرتفع
1	الكفاءة	4.202	0.599	1	مرتفع
2	الفاعلية	3.897	0.698	2	مرتفع
3	العمليات الداخلية	3.815	0.824	3	مرتفع
الأداء المؤسسي					
		3.989	0.668	-	مرتفع

يتبين من الجدول (4) ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للتحويل الرقمي (4.098) بإنحراف معياري (0.621)، وظهرت قيم الأوساط الحسابية لأبعادها بين (3.876–4.298)، إذ جاء بُعد (البنية التحتية الرقمية) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.298) وانحراف معياري (0.601)، بينما جاء بُعد (الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.876) وانحراف معياري (0.698).

وبلغ الوسط الحسابي العام للأداء المؤسسي (3.989) بإنحراف معياري (0.668)، وظهرت قيم الأوساط الحسابية لأبعادها بين (3.815–4.202)، إذ جاء بُعد (الكفاءة) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.202) وانحراف معياري (0.599)، بينما جاء بُعد (العمليات الداخلية) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.815) وانحراف معياري (0.824).

3.7 اختبار فرضيات البحث

بحثت فرضيات الدراسة في أثر التحويل الرقمي بأبعادها في تطوير الأداء المؤسسي، ولإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

جدول 5: نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج				المتغير التابع
(Sig F*)	قيمة F المحسوبة	(DF) درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	(R ²) معامل التحديد	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	

مستوى الدلالة				المعدل Adjusted			
0.000	229.430	4	0.279	0.807	0.811	0.879	الأداء المؤسسي

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إذ ظهر معامل الارتباط (R) بقيمة بلغت (0.879)، وأشارت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.811$) إلى أن التحول الرقمي فسر (81.1%) من التغيير في تطوير الأداء المؤسسي، بافتراض ثبات العوامل الأخرى. كما يتبين من الجدول أن التحول الرقمي يؤثر في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (229.430) عند مستوى دلالة (Sig. F=0.000) وهي أقل من 0.05. وعليه، يتبين أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية) في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية) في دائرة الجمارك الأردنية".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول 6: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

معاملات الانحدار					
(Sig t*) مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	المتغير المستقل
0.000	4.910	0.281	0.049	0.251	الرؤية الاستراتيجية
0.000	4.751	0.249	0.062	0.291	البنية التحتية الرقمية
0.288	1.039	0.071	0.063	0.067	ثقافة الابتكار
0.000	6.321	0.379	0.060	0.389	تأهيل الموارد البشرية

يتبين من الجدول (6) إلى أن قيمة معامل الرؤية الاستراتيجية بلغت (B=0.251)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين الرؤية الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية وتطوير الأداء المؤسسي، وتعتبر هذه العلاقة معنوية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.910) عند مستوى دلالة (Sig. T=0.000)، وهي أقل من 0.05. وعليه، يتبين أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية".

وبلغت قيمة معامل البنية التحتية الرقمية (B=0.291)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين البنية التحتية الرقمية في دائرة الجمارك الأردنية وتطوير الأداء المؤسسي، وتعتبر هذه العلاقة معنوية، حيث

بلغت قيمة T المحسوبة (4.751) عند مستوى دلالة (Sig. T=0.000)، وهي أقل من 0.05. وعليه، يتبين أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية".

وبلغت قيمة معامل ثقافة الابتكار (B=0.067)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين ثقافة الابتكار في دائرة الجمارك الأردنية وتطوير الأداء المؤسسي، وتعتبر هذه العلاقة غير معنوية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.039) عند مستوى دلالة (Sig. T=0.288)، وهي أكبر من 0.05. وعليه، يتبين أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الابتكار في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية".

وبلغت قيمة معامل تأهيل الموارد البشرية (B=0.389)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين تأهيل الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية وتطوير الأداء المؤسسي، وتعتبر هذه العلاقة معنوية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.321) عند مستوى دلالة (Sig. T=0.000)، وهي أقل من 0.05. وعليه، يتبين أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية".

5. نتائج الدراسة ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود اهتمام مرتفع لدى دائرة الجمارك الأردنية بالتحول الرقمي، وأبعاده على الترتيب (البنية التحتية الرقمية، ثقافة الابتكار، تأهيل الموارد البشرية، والرؤية الاستراتيجية). وهذا يدل على إدراك دائرة الجمارك الأردنية لقدرة التحول الرقمي على إحداث تطوير في عملياتها الجمركية من خلال أتمتة العمليات، وتعزيز الدقة، وتقديم رؤى عملية.

2- وجود اهتمام مرتفع لدى دائرة الجمارك الأردنية بالأداء المؤسسي، وأبعاده على الترتيب (الكفاءة، الفاعلية، والعمليات الداخلية). وهذا يدل على تبني دائرة الجمارك الأردنية ممارسات إدارية أكثر استراتيجية وكفاءة، تسهم في تحقيق المواءمة بين العمليات الجمركية والأهداف الاستراتيجية، وتطوير الأداء وتخصيص الموارد وتقليل الهدر وتعزيز الكفاءة والفاعلية.

3- التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية. وهذا يعود لقدرة التحول الرقمي على أتمتة المهام المتكررة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة الخدمات الالكترونية المقدمة للمراجعين. حيث تتيح تقنيات وأدوات التحول الرقمي تحليل كميات هائلة من البيانات آنياً، مما يوفر رؤى عملية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزز الكفاءة والفاعلية وتدعم العمليات

الداخلية من خلال تحديد أوجه القصور ومعالجتها واقتراح استراتيجيات التحسين، والتنبؤات بشكل أفضل، مما يسمح لدائرة الجمارك بمواءمة أهدافها مع الأداء، بالإضافة إلى تحسين الشفافية، وتبسيط العمليات، وتقديم قيمة أكبر لمتلقي الخدمة.

4- الرؤية الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية. وهذا يعود إلى أن الرؤية الاستراتيجية المعتمدة من قبل دائرة الجمارك الأردنية تؤدي دوراً محورياً هاماً في تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي، حيث يجري إعدادها وتنفيذها في إطار متكامل يتسق مع رسالة الدائرة وخططها الهادفة إلى الارتقاء بمستوى العمل المؤسسي، بما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين جودة وكفاءة الخدمات الإلكترونية المقدمة لمتلقي الخدمة.

5- البنية التحتية الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية. وهذا يعود إلى أن البنية التحتية الرقمية في دائرة الجمارك الأردنية تُعد عنصراً محورياً في دعم وتطوير الأداء المؤسسي، إذ تتميز بمستوى عالٍ من الحماية الأمنية ضد محاولات الاختراق، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الإجراءات الإدارية وسلاسة تنفيذها. كما تسهم هذه البنية في رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين جودة المخرجات المؤسسية، فضلاً عن دورها في ترشيد الوقت وخفض التكاليف التشغيلية، ويتحقق ذلك من خلال توافر التجهيزات والمعدات التقنية اللازمة، والاستعانة بالاختصاصيين ذوي الخبرة والكفاءة، إلى جانب توافر الموارد البشرية المؤهلة وقواعد بيانات واسعة ومهيأة للتعامل مع البيانات الضخمة التي تتطلبها العمليات المؤسسية المختلفة.

6- ثقافة الابتكار لا تؤثر في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية. وهذا يشير إلى أن ثقافة الابتكار لم تسهم بشكل فعال في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس ضعف توظيف ممارسات الابتكار داخل دائرة الجمارك، وقد يُعزى ذلك إلى غياب البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار، وإلى وجود فجوة بين المفهوم النظري للتطوير والتطبيق العملي، أو محدودية الموارد المخصصة للابتكار، مما يستدعي إعادة النظر في آليات نشر وتفعيل ثقافة الابتكار داخل دائرة الجمارك الأردنية.

7- تأهيل الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية. وهذا يعود إلى أن تأهيل الموارد البشرية أحد أهم المرتكزات الاستراتيجية الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تعزيز قدراتها التنظيمية وتطوير أدائها المؤسسي، إذ يُنظر إلى رأس المال البشري المؤهل بوصفه عنصراً حاسماً في تحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الفاعلية المؤسسية، من خلال تنمية المعارف والمهارات والخبرات المهنية للعاملين، وتوجيهها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية المؤسسية، كما يؤدي التأهيل الفعّال إلى زيادة الانتاجية، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، فضلاً عن دعم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، بالإضافة إلى رفع مستويات الالتزام والانتماء الوظيفي، الأمر الذي يسهم في تحقيق أداء مؤسسي أكثر استدامة.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة أحمد وآخرون (2024)، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع البنوك المصري. ودراسة جاد الله (2023) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط وأثر طردي ذو دلالة إحصائية ما بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في إدارات التضامن الاجتماعي في مصر، كما توافقت مع نتيجة دراسة Nasyiroh et al. (2023) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في الأداء المنظمي في مستشفى هيرمينيا بيكالونجا في اندونيسيا

6. التوصيات

بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- 1- يجب التعامل مع التحول الرقمي على أنه عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتطوير الدائم، وعدم الاكتفاء بالتنفيذ المرحلي أو المؤقت.
- 2- ضرورة تبني أساليب تواصل فعالة وشفافة بين الإدارة والعاملين، بما يسهم في تشجيعهم على المشاركة في مبادرات التحول الرقمي وتقديم المقترحات التطويرية.
- 3- ضرورة الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل المستمر للموارد البشرية، بهدف رفع كفاءة العاملين في استخدام التقنيات الرقمية وتوظيفها في تحسين العمليات المؤسسية.
- 4- الاهتمام بتخصيص الموارد المادية والتقنية المناسبة، بما يشمل توفير الأجهزة والمعدات والملحقات التكنولوجية اللازمة لإنجاح عملية التحول الرقمي.
- 5- ضرورة تبني سياسات تنظيمية داعمة للابتكار والابداع، مع التركيز على تمكين وتنمية رأس المال البشري باعتباره مكوناً جوهرياً ومعتمداً في تعزيز كفاءة الأداء العام وتحقيق التميز المؤسسي.
- 6- يجب إجراء المراجعة الدورية وتحديث الرؤية الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية، بما يضمن مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة والتعامل مع التحديات المستجدة.
- 7- استمرار إجراء دائرة الجمارك الأردنية تقييمات مستمرة لأداء التحول الرقمي لقياس فعاليته في تطوير الأداء المؤسسي، وضمان التطوير المستمر والتكيف مع التحديات.
- 8- استمرار اهتمام دائرة الجمارك الأردنية بتطوير وتعزيز البنية التحتية الرقمية، بما يسهم في توفير بيئة رقمية آمنة وموثوقة، من خلال تخصيص الموارد المالية والتقنية اللازمة لتحديث الأنظمة وتوفير خوادم عالية الكفاءة والأمان.

- 9- اهتمام دائرة الجمارك الأردنية بتصميم وتنفيذ برامج ولاء فعالة، تتضمن تقديم مزايا أو حوافز تشجيعية لمتلقي الخدمة المنتظمين، بما يسهم في تعزيز مستويات الرضا والولاء

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد حسن (2019). التحول الرقمي (1) نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري - الاقتصادي والمحاسبة. نادي التجارة، 676، 8-11.
- احمد، آية ومقرض، هند وراغب، فيبي (2024). تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببور سعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(2)، 39-67.
- اسماعيل، مصباح وتللي، موسى (2023). واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة ALFAPIP غرداية. مجلة الاقتصاد والبيئة، 3(5).
- امطليق، هبة إبراهيم (2024). واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 58(5)، 203-241.
- جاد الله، جيهان إبراهيم (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. مجلة الخدمة الاجتماعية، 77(4)، 72-114.
- حاسين، صكوشي وأيوب، صكري ورتيبة، عيوش (2025). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري. مجلة دفاتر اقتصادية، 16(1)، 1260-1273.
- داود، أميرة (2021). أثر جدارات الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في بنوك الأردن التجارية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية.
- الذبياني، منى سليمان (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110(3)، 32-84.
- رشوان، عبد الرحمن وقاسم، زينب (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال.

- السواط، طلق عوض الله والحربي، ياسر ساير (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 43(5)، 647-686.
- سيد، ياسمين عبد الرحيم (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(3)، 489-513.
- عبد السلام، رمضان والزواوي، شيماء، والطبلاوي، أسامة (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 6(6)، 223-264.
- العرفي، توفيق إدريس وأبو قاعد، غازي رسمي (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات- سلسلة الأعمال*، 4(2)، 187-228.
- العريمي، محمد بن فايل (2021). الابتكار المؤسسي: ميزة تنافسية مستدامة. معهد الإدارة العامة.
- العزب، حسين محمد (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. *مؤتة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 35(2)، 81-134.
- أبو غبن، أحمد فاروق (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 31(1)، 24-54.
- الغزوي، هاني بن علي (2020). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل وضمان الجودة، دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات. *دار النهضة للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن.
- ماضي، خليل وأبو حجير، طارق (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (كلية فلسطين التقنية)*.
- النجار، فايز والنجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط5). *الأردن*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النوري، عبد السلام والهيبي، علي (2021). دورة إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(3).
- المصدر، هيثم ونصر الله، عبد الفتاح (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال*.

المراجع الأجنبية

- DO, T., Pham, H., Thalassinou, E., & Le, A. (2022). The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(21), 10.
- Gua, L., & Xu, L. (2021). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 13(22), 12844.
- Gujarati, d. (2004). Basic Econometrics. 4th Edition, McGraw-Hill Companies.
- Nasyiroh, S., Sunarjo, W., & Chalimah, C. (2023). The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance with innovation as a Mediation Variable at Hermina Peka longan Hospital. *INCOSHA*, 1, 111-116.
- Pierre, J. (2022). Impact of Digital Transformation Strategies on Organizational Performance in the Retail Industry in Cameroon. *International Journal of Strategic Management*, 2(10), 38-48.
- Rogres, A. (2016). The Digital Transformation Playbook Rethink Your Business for the Digital Age. *Columbia University Press*, New York, P4.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business a Skill-Building Approach (7th ed). *United Kingdom, UK: John Wiley & Sons Ltd.*
- Shehadeh, M., Alshurafat, H., & Arabiat, O. (2025). Inverting the Paradigm: Digital Transformation's Impact on Firm Performance and the Counterintuitive Role of Gender Competitiveness Review. *An International Business Journal*, 35(2), 371-390.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart., Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122(5), 889-901.

Translated Arabic References

- Ibrahim, A. A. (2019). Digital Transformation (1): A Qualitative Leap Towards Liberation from Bureaucracy, Administrative-Economic Corruption, and Accounting. *Trade Club*, 676, 8-11.
- Ahmed, A., Muqrid, H. and Ragheb, P. (2024). Analyzing the Relationship Between Digital Transformation and Enhancing Institutional Performance Efficiency by Mediating Organizational Agility: A Field Study on the Banking Sector in Port Said. *Journal of Financial and Commercial Research*, 25(2), 39-67.
- Ismail, M. and Telli, M. (2023). The Reality of Adopting a Digital Transformation Strategy in Economic Institutions and Its Role in Achieving Institutional Excellence: A Case Study of ALFAPIP Ghardaia. *Journal of Economics and Environment*, 3(5).
- Amtilq, H. I. (2024). The Reality of Adopting a Digital Transformation Strategy in Service Institutions and Its Role in Achieving Institutional Excellence (An Applied Study on Sultan Logistics Services Company). *International Journal for Publishing Research and Studies*, 58(5), 203-241.
- Jadallah, J. I. (2023). Digital Transformation and the Development of Institutional Performance in Social Solidarity Departments. *Journal of Social Service*, 77(4), 72-114.
- Hassine, S., Ayoub, S. and Ratiba, A. (2025). The Impact of Digital Transformation on the Quality of Banking Services: A Field Study on a Sample of Banks Operating in Southwestern Algeria. *Economic Notebooks Journal*, 16(1), 1260-1273.
- Daoud, A. (2021). *The Impact of Human Resource Competencies on Organizational*

Performance in Jordanian Commercial Banks. Master Thesis, Amman Arab University.

- Al-Dhibyani, M. S. (2020). Organizational Agility: An Approach to Improving Institutional Performance in Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia: A Proposed Framework. *Mansoura Faculty of Education Journal*, 110(3), 32-84.
- Rashwan, A.I R. and Qassem, Z. (2020). The Role of Digital Transformation in Enhancing Bank Performance and Attracting Investments. *The First International Conference on Information Technology and Business*.
- Al-Sawat, T. A. and Al-Harbi, Y. S. (2022). The Impact of Digital Transformation on Academic Performance: A Case Study of Faculty Members at King Abdulaziz University. *Arab Journal of Scientific Publishing*, 43(5), 647-686.
- Sayed, Y.A.R. (2023). The Impact of Digital Transformation on Employee Productivity: A Standard Study Applied to the Public Sector in Egypt. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 14(3), 489-513.
- Abdel Salam, R., Al-Zawawi, S. and Al-Tablawi, O. (2019). The Impact of Organizational Development on Institutional Performance Effectiveness: An Applied Study on the Workers' University in Egypt. *Journal of Contemporary Business Studies*, (6), 223-264.
- Al-Arfi, T. I. and Abu Qaoud, G.R. (2025). The Impact of Strategic Planning on Developing Institutional Performance: An Applied Study on the Libyan Ministry of Education. *Al-Manara Journal for Research and Studies - Business Series*, 4(2), 187-228.
- Al-Arimi, M. B. F. (2021). *Institutional Innovation: A Sustainable Competitive Advantage*. Institute of Public Administration.
- Al-Azab, H. M. (2020). The Impact of Applying Total Quality Management Principles on Institutional Performance in Jordanian Telecommunications Companies. *Mu'tah Journal for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series*, 35(2), 81-134.
- Abu Ghubn, A. F. (2023). The Role of Digital Transformation in Achieving Institutional Excellence: An Application to Employees in the Gaza Municipality. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 31(1), 24-54.
- Al-Ghazawi, H. B. A. (2020). *The Impact of Organizational Commitment on Improving the Work Environment and Ensuring Quality: An Applied Study on the Services Sector*. Dar Al-Nahda for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Madi, K. and Abu Hujair, T. (2020). The Readiness of Palestinian Universities for Digital Transformation. *The First International Conference on Information Technology and Business (Palestine Technical College)*.
- Al-Najjar, F., Al-Najjar, N., and Al-Zoubi, M. (2020). *Scientific Research Methods: An Applied Perspective*. 5th ed. Jordan, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution
- Al-Nouri, A. S. and Al-Hiti, A. (2021). The Quality Management Cycle and its Impact on Institutional Performance: A Field Study at Anbar University. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 13(3).
- Al-Masdar, H. and Nasrallah, A. F. (2020). The Role of Digital Transformation in Improving Government Services in Palestine. *The First International Conference on Information Technology and Business*.