

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي: دراسة على شركات

الشحن السريع في السعودية

The Impact of Digital Transformation on Business Efficiency and
A Study on Express :Competitiveness in the Customs Clearance Sector
Shipping Companies in Saudi Arabia

إعداد الطالبة:

إبتهاال المطيري

الرقم الأكاديمي:

243001578

إشراف:

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي، مع التركيز على شركات الشحن السريع العاملة في المملكة العربية السعودية. وفي ظل توجه المملكة نحو أن تكون مركزاً لوجستياً عالمياً ضمن رؤية 2030، أصبح تبني التقنيات الرقمية في الإجراءات الجمركية، مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، ومنصات مثل "فسح"، عنصراً أساسياً في تطوير القطاع ورغم أنه لا زالت الشركات تعتمد على الأساليب التقليدية في التخليص الجمركي، إلا أن هذه الأساليب غالباً ما تكون أبطأ، وأقل كفاءة، وأكثر عرضة للأخطاء البشرية. في المقابل، يتيح التحول الرقمي تسريع الإجراءات، وتحسين الدقة، وخفض التكاليف التشغيلية، مما يعزز القدرة التنافسية لشركات الشحن السريع. وبناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي، مع التركيز على مدى تفوق النهج الرقمي مقارنةً بالنمط التقليدي، وتحديد العوامل التي تساهم في نجاح التحول الرقمي في هذا القطاع داخل المملكة

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، باستخدام الاستبيان. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية (مثل تقليل زمن التخليص، وخفض التكاليف، وتقليل الأخطاء)، وكذلك (على التنافسية (مثل تحسين رضا العملاء، وتسريع الخدمة، وتعزيز موقع الشركات في السوق وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُشكل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأعمال وتعزيز التنافسية في قطاع التخليص الجمركي، لا سيما لدى شركات الشحن السريع العاملة في المملكة العربية السعودية. حيث أظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية مثل منصة "فسح" ساهم بشكل ملموس في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين التواصل بين الأطراف المعنية

الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي، التخليص الجمركي، كفاءة الأعمال، التنافسية، الشحن السريع، المملكة العربية السعودية

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات. أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى **المشرف الأكاديمي الدكتور/ فايز جراد**، على ما قدّمه لي من دعم علمي وتوجيهات قيّمة ساهمت بشكل كبير في إنجاز هذه الرسالة وإثرائها علميًا. لقد كان لإرشاداته وملاحظاته البناءة أثر بالغ في رفع جودة هذا العمل وصياغته بالصورة الأكاديمية اللائقة.

كما أود أن أعرب عن تقديري العميق لـ **قسم إدارة الأعمال في جامعة ميد أوشن**، على توفير البيئة الأكاديمية الملائمة، وتقديم كافة أشكال الدعم اللازم الذي مكّنني من إتمام هذا البحث في أفضل الظروف.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء من المشاركين في الاستبيان أو من زوّدوني بالمعلومات والبيانات التي أسهمت في تحقيق أهداف البحث.

وأخص بالشكر عائلتي الكريمة، لما قدمته لي من دعم متواصل وتشجيع مستمر كان له بالغ الأثر في مسيرتي العلمية. كما أشكر أصدقائي وزملائي على مساندتهم وتحفيزهم الدائم طوال فترة إعداد هذه الرسالة

فهرس المحتويات

الملخص 2	1
الشكر والتقدير	..
قائمة الأشكال List of Figures	6
قائمة المصطلحات List of Terminology	7
قائمة الاختصارات 8	8
المقدمة	..

..... الفصل الاول :الإطار النظري	9
.....مقدمة 1.1	9
..... مفهوم التحول الرق م 1.2	10
.....التعريف 1.2.1	10
.....مكونات التحول الرق م 1.2.2	10
.....كفاءة الأعمال 1.3	10
.....التعريف 1.3.1	10
.....مؤشرات قياس الكفاءة 1.3.2	11
..... التنافسية 1.4	11
.....المفهوم 1.4.1	11
.....مستويات التنافسية 1.4.2	11
.....العلاقة بـ ي التحول الرق م وكفاءة الأعمال والتنافسية 1.5	11
..... ملخص الفصل 1.6	12
.....الفصل الثا ن :الدراسات السابقة	12
.....المقدمة 2.1	12
.....الدراسات السابقة 2.2	12
.....دراسات دولية 2.2.1	12
.....دراسات محلية 2.2.2	13
..... المنطلقات النظرية للدراسة 2.3	13
.....التحول الرق م ف قطاع التخليص الجمرك 1.	13

التقنيات الداعمة للتحويل الرق م الجمر ك. 2.....	14
فرضيات الدراسة 2.4.....	14
ملخص الفصل 2.5	15
الفصل الثالث :المنهجية.....	15
مقدمة 3.1.....	15
منهج الدراسة 3.2.....	15
مجتمع الدراسة 3.3.....	15
عينة الدراسة 3.4.....	16
أداة الدراسة 3.5.....	16
أساليب تحليل البيانات 3.6.....	16
حدود الدراسة 3.7	17
ملخص الفصل 3.8	17
الفصل الرابع :عرض وتحليل النتائج	17
المقدمة 4.1	17
مقدمة الاستبيان 4.2	18
تحليل الاستبيان 4.3	18
ملخص التحليلات 4.4	42
الفصل الخامس :المناقشة والتوصيات	43
المقدمة 5.1	43
التوصيات 5.2	43

44	 الفصل السادس: الخاتمة
45	 المراجع

List of Figures قائمة الأشكال |

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل 4.1	توزيع الجنس في عينة الدراسة	7
الشكل 4.2	توزيع العمر في عينة الدراسة	8
الشكل 4.3	توزيع سنوات الخبرة (للموظفين فقط)	10
الشكل 4.4	تصنيف المشارك في (موظف أم عميل)	12
الشكل 4.5	استخدام منصة فسخ بين المشاركين	13
الشكل 4.6	نوع استخدام المشاركين للمنصة (فسح)	15
الشكل 4.7	أثر منصة فسخ على سرعة الإجراءات	17
الشكل 4.8	المشاكل التقنية والتأخير في استخدام منصة (فسح)	18
الشكل 4.9	تقييم تجربة المستخدمين لمنصة (فسح)	20
الشكل 4.10	أثر التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات الجمركية اليومية	21
الشكل 4.11	أثر التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الناتجة عن المعاملات اليدوية	23

24	أثر التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية	الشكل 4.12
26	أثر التحول الرقمي في دقة تتبع الحالات الجمركية	الشكل 4.13
27	وضوح وسهولة تتبع الشحنات عبر منصة (فسح)	الشكل 4.14
29	فعالية وصول الإشعارات والتحديثات في الوقت المناسب عبر منصة (فسح)	الشكل 4.15
30	أثر التحول الرقمي في تقليل الحاجة للتواصل المباشر أو الحضور الفعلي	الشكل 4.16
32	أثر التحول الرقمي في تقليل الحاجة للذهاب للمكتب أو الاتصال الهاتفي	الشكل 4.17
33	سهولة فهم إجراءات التخليص الجمركي من خلال الأنظمة الرقمية	الشكل 4.18
35	مقترحات المشاركين لتحسين تجربة التحول الرقمي في التخليص الجمركي	الشكل 4.19

List of Terminology | قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
التحول الرقمي	عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لإعادة تصميم العمليات والخدمات
التخليص الجمركي	مجموعة الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بإدخال أو إخراج البضائع عبر الحدود
الكفاءة التشغيلية	مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بأعلى إنتاجية ممكنة
منصة فسح	منصة إلكترونية وطنية في المملكة العربية السعودية، أطلقت بهدف تيسير وتنسيق عمليات التخليص الجمركي

قائمة الاختصارات

الترجمة	المصطلح الكامل	الاختصار
الدكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence	AI
المملكة العربية السعودية	Kingdom of Saudi Arabia	KSA
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Information and Communication Technology	ICT
واجهة برمجة التطبيقات	Application Programming Interface	API
منصة فسخ الإلكترونية للجمارك	-	FASAH

المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً غير من ملامح النظم الاقتصادية وأساليب العمل التقليدية، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً في دعم التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. ولم يقتصر هذا التحول على المجالات التقنية فقط، بل امتد ليشمل القطاعات الحيوية، ومنها قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية، باعتباره أحد الركائز الرئيسة للتجارة الدولية وحركة البضائع عبر الحدود.

لقد أصبح التحول الرقمي اليوم من المحركات الرئيسة لتطوير بيئات الأعمال وتحقيق الكفاءة التشغيلية، من خلال الاعتماد على تقنيات حديثة مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، وتقنية البلوك تشين. هذه الأدوات ساعدت المؤسسات على تسريع العمليات الجمركية، تحسين موثوقيتها، تقليل الأخطاء البشرية، وخفض التكاليف التشغيلية، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للدول على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

وفي المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي في القطاع الجمركي ركيزة أساسية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي. وقد أولت الرؤية اهتماماً بالغاً بقطاع الخدمات الجمركية، من خلال تطوير الأنظمة الرقمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يسهل عمليات الاستيراد والتصدير ويعزز انسياب حركة التجارة. ومع التوسع المتزايد في التجارة الإلكترونية وارتفاع حجم الشحنات المستوردة والمصدرة، برزت الحاجة الملحة لتبني أنظمة جمركية رقمية متكاملة تعمل على تسريع إجراءات التخليص وضمان دقتها ورفع مستويات الشفافية، وهو ما يساعد بدوره في دعم بيئة الأعمال وتحسين تجربة العملاء.

قبل تطبيق أنظمة التحول الرقمي، كانت الإجراءات الجمركية تعتمد بدرجة كبيرة على المعاملات الورقية، تعدد الجهات المتدخلة، وكثرة المراحل البيروقراطية، مما انعكس سلباً على سرعة الإنجاز ورفع التكاليف التشغيلية، فضلاً عن انخفاض مستويات رضا العملاء. أما اليوم، فقد أسهمت الأنظمة الإلكترونية في إحداث نقلة نوعية شملت تقليص زمن التخليص الجمركي، تبسيط الإجراءات، تعزيز الرقابة والشفافية، وتقليل التدخلات اليدوية.

إن هذا الواقع الجديد يعكس الدور المحوري للتحول الرقمي في إعادة صياغة نموذج العمل الجمركي، وتحويله إلى منظومة أكثر كفاءة وموثوقية، بما يتماشى مع المعايير الدولية. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي بالمملكة، مع التركيز على قطاع الشحن السريع باعتباره من أكثر القطاعات تأثراً وسرعة في تبني التحول الرقمي.

الفصل الاول: الإطار النظري

1.1 مقدمة

لفهم خلفية موضوع البحث وأبعاده العلمية والعملية، تستعرض هذه الدراسة الإطار النظري المتعلقة بالتحول الرقمي وتأثيره على كفاءة الأعمال والتنافسية، إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت هذا المجال. يُعد الإطار النظري أحد الركائز الجوهرية في البحوث الأكاديمية، حيث يهدف إلى بناء الأساس المعرفي للدراسة، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث، إضافة إلى تحليل النظريات والنماذج التي تفسر العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة. ويساعد الإطار النظري في ربط الدراسة الحالية بالأطر المفاهيمية والتطبيقية السابقة، بما يعزز من فهم السياق العلمي للموضوع وبيّح للباحث تحديد الثغرات البحثية التي تسعى دراسته إلى معالجتها. وفي هذا البحث، سيتم التركيز على عرض المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي بوصفه عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم بيئات العمل من خلال دمج التقنيات الحديثة في مختلف الأنشطة التشغيلية والإدارية، إضافة إلى استعراض مفهوم كفاءة الأعمال كأحد المخرجات الرئيسة للتحويل الرقمي، والتنافسية باعتبارها مؤشراً لقياس قدرة المنظمات على تعزيز موقعها في الأسواق.

كما سيتم التطرق في هذا الإطار إلى الأنظمة والمنصات الرقمية الرئيسة التي تدعم التحول الرقمي في القطاع الجمركي بالمملكة العربية السعودية، مثل نظام "تبادل" الذي يُعد البنية التحتية التقنية المتكاملة لربط الجهات الحكومية والخاصة، ومنصة "فسح" التي تمثل الواجهة الرئيسة لتقديم خدمات التخليص الجمركي إلكترونياً، بدءاً من تقديم البيانات والمستندات، مروراً بإجراءات الفسخ الجمركي، وصولاً إلى تتبع الشحنات والإفراج عنها. وسيتم تحليل دور هذه المنصات في تحقيق التكامل بين الجهات الحكومية والخاصة، وتبسيط الإجراءات الجمركية، وتقليل الوقت والتكلفة، مع التركيز على مدى مساهمتها في رفع مستوى الشفافية والموثوقية في التعاملات التجارية. كما سيتم استعراض كيفية تفعيل التكامل بين نظام تبادل ومنصة فسح لتوفير بيئة رقمية متكاملة تسهم في تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز تجربة العملاء.

وإضافة إلى ذلك، يتناول الإطار النظري أحدث الدراسات والتقارير المحلية والدولية التي ناقشت أثر التحول الرقمي على القطاع الجمركي واللوجستي، بما في ذلك الدراسات التي ركزت على المملكة العربية السعودية ومنصاتها الرقمية مثل "فسح"، بهدف استخلاص اتجاهات علمية تدعم فرضيات البحث وتوضح الدور المحوري للتحويل الرقمي في تحسين كفاءة الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة التجارة العالمية الحديثة. إن بناء هذا الإطار النظري لا يقتصر على الجانب الوصفي فحسب، بل يتضمن تحليلاً نقدياً للمفاهيم والنظريات ذات الصلة، بما يتيح تقديم رؤية شاملة تدعم نتائج البحث الميداني وتربطها بالخلفية العلمية الراسخة، وهو ما يعزز من موثوقية الدراسة ومصداقيتها الأكاديمية.

1.2 مفهوم التحول الرقمي

1.2.1 التعريف

يُعد التحول الرقمي أحد المفاهيم الحديثة التي باتت تحظى باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والعملية على حد سواء، ويُعرف بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة الأعمال والخدمات بهدف تحسين الكفاءة وتسريع الإجراءات وتعزيز القدرة التنافسية (Bharadwaj et al., 2013).

ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام الأدوات التقنية لأتمتة المهام التقليدية، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم نماذج الأعمال، تطوير الخدمات، وخلق قنوات جديدة للتفاعل مع العملاء، بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة واضحة للأطراف المختلفة (Westerman et al., 2014).

وفي قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية، يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في طريقة إدارة العمليات الجمركية. فهو يشمل استخدام أنظمة إلكترونية متكاملة لمعالجة البيانات الجمركية وفحص المستندات والشحنات بسرعة ودقة أكبر، إلى جانب تبني تقنيات التشغيل الآلي (Automation) لتقليل التدخل البشري في الإجراءات الروتينية. كما يسهم الذكاء الاصطناعي (AI) في تحليل البيانات الجمركية الضخمة والتنبيه بالمخاطر، فيما توفر تقنية سلاسل الكتل (Blockchain) بيئة آمنة وشفافة لتبادل البيانات، بما يضمن سلامة المعاملات ويحد من التلاعب أو الأخطاء (Sabeti et al., 2019).

ويترتب على ذلك مجموعة من الفوائد الإستراتيجية التي تعزز من أداء القطاع، أبرزها:

- تسريع إجراءات التخليص الجمركي وتقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات.
 - تقليل الأخطاء البشرية بفضل الاعتماد على الأتمتة والتحليلات الذكية.
 - تعزيز الأمان والشفافية من خلال ربط الجهات المعنية عبر منصات موثوقة مثل "فسح" ونظام "تبادل".
 - تحسين تجربة العملاء عبر خدمات تتبع الشحنات والإشعارات اللحظية.
- وبذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي في المجال الجمركي لم يعد مجرد توجه تقني، بل أصبح خياراً استراتيجياً يهدف إلى الارتقاء بالكفاءة التشغيلية ودعم التنافسية الاقتصادية، لاسيما في ظل التوسع في التجارة الإلكترونية وزيادة حجم الشحنات العابرة للحدود.

1.2.2 مكونات التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي مجموعة من التقنيات المحورية التي تهدف إلى رفع كفاءة الإجراءات وتقليل الزمن المستغرق في عمليات التخليص. ومن أبرز هذه المكونات ما يلي:

1. **التشغيل الآلي: (Automation)**
يتم استعمال التشغيل الآلي في أتمتة الإجراءات الجمركية المتكررة مثل إدخال البيانات، إصدار التصاريح، ومعالجة المستندات. ويساعد ذلك في تقليل التدخل اليدوي وتسريع دورة العمل، وهو ما يُطبق في منصة **فسح** عبر ميزة إدخال البيانات الإلكترونية بشكل مباشر وربطها بالجهات الحكومية ذات الصلة.
 2. **الذكاء الاصطناعي: (AI)**
يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الجمركية وتحديد الشحنات عالية المخاطر استنادًا إلى خوارزميات ذكية تدعم أنظمة إدارة المخاطر. ويسهم ذلك في تسريع عمليات **الفسح** وتقليل الحاجة إلى الفحص اليدوي.
 3. **تقنية البلوك تشين: (Blockchain)**
تُعزز البلوك تشين من شفافية تبادل البيانات بين الجهات الجمركية وشركات الشحن والمستوردين، وتضمن سلامة المستندات وصعوبة التلاعب بها. وتُعتبر هذه التقنية من الأسس المستقبلية التي يمكن أن تدعم التكامل بين منصة **فسح** ونظام تبادل لضمان بيئة آمنة وموثوقة.
 4. **إنترنت الأشياء: (IoT)**
يُتيح ربط أجهزة الموانئ والمستودعات الجمركية بشبكات ذكية لمراقبة حركة البضائع وتحديد مواقعها بدقة لحظية، مما يساعد على تحسين إدارة سلسلة الإمداد والتخليص الجمركي.
 5. **تحليل البيانات الضخمة: (Big Data Analytics)**
يُستخدم لتحليل كميات هائلة من البيانات الجمركية والتجارية بهدف التنبؤ بحجم الشحنات، رصد أنماط التهريب، وتحسين التخطيط اللوجستي. ومن خلال نظام تبادل، يتم دمج هذه التحليلات مع أنظمة الجهات الحكومية لتقديم تقارير دقيقة تدعم صنع القرار.
- إن دمج هذه المكونات ضمن المنصات الوطنية مثل **فسح** ونظام تبادل يعزز التحول الرقمي في الإجراءات الجمركية، ويسهم في تسريع التخليص، رفع مستوى الشفافية، وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، مما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي.

كفاءة الأعمال 1.3

التعريف 1.3.1

ترتبط كفاءة الأعمال ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التنافسية، حيث إن أي تحسين في كفاءة العمليات الجمركية ينعكس بشكل مباشر على قدرة الدولة على جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز موقعها في الأسواق العالمية. فالتنافسية في هذا السياق لا تقتصر على سرعة الإنجاز فحسب، بل تشمل أيضاً جودة الخدمات المقدمة، مستوى الشفافية، سهولة الإجراءات، وتكلفة المعاملات الجمركية.

وتُعد التنافسية الجمركية عنصراً أساسياً في تحسين بيئة ممارسة الأعمال، إذ تسهم في تقليل العقبات أمام حركة التجارة الدولية، وتدعم استراتيجيات الدول الساعية للتحوّل إلى مراكز لوجستية عالمية. فعلى سبيل المثال، يشير مؤشر التجارة عبر الحدود الصادر عن البنك الدولي إلى أن الدول التي تتميز بكفاءة عالية في عملياتها الجمركية تحقق ترتيباً أفضل في مؤشرات التنافسية العالمية، مما يعكس قدرة أنظمتها على تسهيل تدفق السلع وتقليل الوقت والتكلفة المرتبطة بالاستيراد والتصدير. إضافةً إلى ذلك، فإن ارتفاع مستوى الشفافية والدقة في الإجراءات الجمركية يعزز ثقة المستثمرين والشركات الدولية في البيئة الاقتصادية للدولة، حيث يحد من المخاطر المرتبطة بالتأخير أو الفساد الإداري، ويخلق بيئة أعمال أكثر استقراراً. وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على قدرة الدولة على اجتذاب الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة، ودعم توسع الشركات المحلية في الأسواق الخارجية.

وفي السياق السعودي، فإن تحسين كفاءة الأعمال الجمركية يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، حيث تسعى المملكة إلى تعزيز موقعها في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي من خلال تبسيط الإجراءات، تقليل زمن التخليص، واعتماد منصات رقمية متكاملة مثل "فسح" و"تبادل"**. هذه الجهود لا تقتصر على تسهيل التجارة فحسب، بل تهدف أيضاً إلى تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وزيادة اندماجه في النظام التجاري العالمي.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن كفاءة الأعمال الجمركية تمثل ركيزة أساسية للتنافسية الاقتصادية واللوجستية للدولة، حيث تؤثر بشكل مباشر في تحسين بيئة الاستثمار، وزيادة حركة التجارة عبر الحدود، وتعزيز مكانة الدولة كمركز لوجستي إقليمي وعالمي.

مؤشرات قياس الكفاءة 1.3.2

تُقاس كفاءة الأعمال في قطاع التخليص الجمركي من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى فعالية الأنظمة والإجراءات الجمركية في تحقيق الأهداف التشغيلية والاقتصادية. ومن أبرز هذه المؤشرات ما يلي:

1. تقليل وقت الإنجاز:
يُعد زمن إنجاز المعاملات الجمركية أحد أهم مؤشرات الكفاءة، حيث يُعبر عن المدة الزمنية اللازمة لإتمام عمليات التخليص الجمركي بدءًا من تقديم المستندات وحتى الإفراج عن الشحنة. تقليل هذا الوقت يُسهم في تسريع تدفق البضائع، خفض تكاليف التخزين، وتحسين انسيابية سلاسل الإمداد.
2. خفض التكاليف التشغيلية:
يشمل هذا المؤشر تكلفة الموارد البشرية، تكاليف المعاملات الورقية، والرسوم الإدارية المرتبطة بالإجراءات الجمركية التقليدية. ومن خلال التحول الرقمي وأتمتة العمليات، يمكن تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف التشغيلية، ما يعزز الكفاءة الاقتصادية ويزيد من القدرة التنافسية.
3. تحسين جودة الخدمة:
تُقاس جودة الخدمة بمستوى الدقة، الشفافية، والالتزام بالمعايير الدولية في تقديم الخدمات الجمركية. ويشمل ذلك سرعة الاستجابة للاستفسارات، وضوح الإجراءات، وتقليل الأخطاء في المعاملات.
4. زيادة الإنتاجية:
تشير الإنتاجية إلى حجم المعاملات الجمركية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة باستخدام نفس الموارد أو موارد أقل. ويمثل هذا المؤشر مدى فعالية الأنظمة الرقمية في معالجة كميات أكبر من البيانات والشحنات دون التأثير على الجودة.
5. رضا العملاء:
يُعد رضا العملاء، سواء كانوا مستوردين أو مخلصين جمركيين، مؤشرًا مهمًا لقياس كفاءة النظام. ويُقاس هذا من خلال استطلاعات الرأي حول سهولة استخدام الأنظمة الرقمية (مثل منصة فسح)، سرعة الإجراءات، ودقة المعلومات المتاحة.

أهمية هذه المؤشرات:

إن استخدام هذه المؤشرات تساهم بتقييم الأداء الجمركي بشكل موضوعي، وتحديد نقاط القوة والضعف في النظام. كما تسهم هذه المؤشرات في رسم سياسات تطويرية تستند إلى بيانات واقعية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تحسين الأداء اللوجستي ورفع كفاءة الأعمال الجمركية.

1.4 التنافسية

1.4.1 المفهوم

تُعد التنافسية من المفاهيم الأساسية في المجالين الاقتصادي والإداري، حيث تعكس قدرة الدول والمؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات تفوق ما يقدمه المنافسون من حيث الجودة، السعر، أو القيمة المضافة. وتمثل التنافسية مؤشرًا رئيسيًا على قدرة الكيان الاقتصادي على تحقيق النمو المستدام والحفاظ على موقع متقدم في الأسواق.

وفي سياق قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية، تعبر التنافسية عن مدى كفاءة الأنظمة والإجراءات الجمركية وقدرتها على تسهيل حركة التجارة عبر الحدود بشكل يتوافق مع المعايير العالمية. فكلما كانت إجراءات التخليص أسرع وأكثر دقة وشفافية وأقل تكلفة، زادت جاذبية الدولة للاستثمارات وارتفعت قدرتها على المنافسة في الأسواق الإقليمية والدولية.

عوامل التنافسية الجمركية:

تعتمد التنافسية في هذا القطاع على مجموعة من العوامل الرئيسية، منها:

- الابتكار التقني: تبني تقنيات حديثة مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain) لتحسين الأداء.
- البنية التحتية الرقمية: توفير منصات جمركية متكاملة مثل "فسح" ونظام "تبادل" لدعم التكامل بين الجهات المختلفة.
- كفاءة الإجراءات: تقليل الوقت المستغرق في التخليص الجمركي وخفض التكاليف التشغيلية.
- الشفافية والحوكمة: وضوح القوانين والإجراءات الجمركية وتطبيقها بشكل منصف ومتسق.
- تأهيل الموارد البشرية: تدريب الموظفين الجمركيين والمختصين على التعامل مع الأنظمة الرقمية وتوظيفها بكفاءة.

أهمية التنافسية الجمركية:

تسهم التنافسية الجمركية في تحسين بيئة الأعمال، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وزيادة حجم التجارة الخارجية. فالدول ذات الأنظمة الجمركية المتطورة والكفاءة تُعد بيئات مثالية للشركات العالمية، نظرًا لقدرتها على تقليل العقبات أمام حركة البضائع وتحسين سرعة التدفق التجاري.

العلاقة بين التنافسية والتحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي حجر الزاوية في تعزيز التنافسية الجمركية، إذ إن اعتماد منصات رقمية مثل "فسح" وأنظمة متكاملة مثل "تبادل" أدى إلى تقليص زمن التخليص الجمركي، رفع مستوى الشفافية، وتحسين تجربة العملاء. ومن خلال دمج التكنولوجيا الحديثة في الإجراءات الجمركية، أصبح بالإمكان تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والقدرة التنافسية، ما يعزز موقع الدولة كمركز لوجستي إقليمي ودولي.

مستويات التنافسية 1.4.2

. تتوزع التنافسية إلى عدة مستويات مترابطة، تعكس كل منها جانباً محدداً من القدرة على التفوق وتحقيق التميز في بيئات الأعمال والخدمات، وخاصة في قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية. وهذه المستويات هي:

1. تنافسية على مستوى الشركة:

- تشير إلى قدرة الشركات الفردية، مثل شركات الشحن السريع والمخلصين الجمركيين، على تقديم خدمات تفوق منافسيها من حيث السرعة، الابتكار، وجودة خدمة العملاء.
- في سياق التخليص الجمركي، تتمثل هذه التنافسية في سرعة إنجاز المعاملات، المرونة في تلبية احتياجات العملاء، وتطبيق الحلول الرقمية المبتكرة.
- الشركات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية مثل "فسح" تحقق ميزة واضحة بفضل تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين تجربة العملاء.

2. تنافسية على مستوى القطاع:

- تعتبر عن قدرة قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية ككل على تقديم خدمات عالية الكفاءة عبر بنية تحتية متطورة، أنظمة متكاملة، وخدمات رقمية متناسقة.
- هذا المستوى يُقاس من خلال مدى تكامل منصات مثل "فسح" مع الأنظمة الحكومية الأخرى، وفعالية نظام "تبادل" في تبسيط تبادل المعلومات بين الجهات المعنية.
- كما يشمل كفاءة الموانئ والمنافذ الجمركية، جودة الأنظمة التقنية، وانسيابية الخدمات الداعمة التي تضمن تدفق البضائع دون تأخير.

3. تنافسية على المستوى الوطني:

- تمثل قدرة الدولة على تهيئة بيئة داعمة للتجارة والاستثمار عبر السياسات الحكومية واللوائح التنظيمية والبنية التشريعية.
- يشمل ذلك تبني استراتيجيات التحول الرقمي الوطنية، تبسيط اللوائح الجمركية، وتوفير بيئة أعمال مرنة تشجع على النمو والاستثمار.
- في المملكة العربية السعودية، تعزز رؤية 2030 هذا المستوى من التنافسية عبر تطوير منصات جمركية وطنية، تحسين البنية التحتية اللوجستية، ودعم الابتكار في الخدمات الرقمية، مما يساهم في رفع تصنيف المملكة في مؤشرات الأداء اللوجستي والتنافسية العالمية.

تكامل المستويات الثلاثة:

إن التنافسية الفعالة تتحقق عندما تتكامل هذه المستويات الثلاثة:

- الشركات المتميزة تدعم تنافسية القطاع،
 - والقطاع القوي يعزز تنافسية الدولة،
 - فيما توفر الدولة البيئة والسياسات اللازمة لنجاح الشركات والقطاعات.
- هذا التكامل يُعد عاملاً أساسياً في تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي، من خلال الربط بين كفاءة الشركات، جاهزية البنية التحتية، والسياسات الحكومية الداعمة.

1.5 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال والتنافسية

تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال، حيث إن تبني الأنظمة الرقمية في القطاعات التشغيلية والإدارية يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر وتعزيز الكفاءة المؤسسية. وفي قطاع التخليص الجمركي، تتضح هذه العلاقة بشكل أكبر نظرًا لطبيعة هذا القطاع الذي يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز المعاملات.

فالتحول الرقمي من خلال منصات مثل "فسح" وأنظمة مثل "تبادل" أسهم في:

- **تسريع تنفيذ العمليات الجمركية:** عبر أتمتة إجراءات إدخال البيانات، التحقق من المستندات، والفسح الإلكتروني للشحنات، مما يقلل الزمن المستغرق في التخليص من أيام إلى ساعات معدودة.
- **خفض معدلات الخطأ:** باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والتحقق الآلي للبيانات، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويضمن دقة أكبر في المعاملات.
- **تحسين الشفافية:** من خلال توحيد البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة وإتاحتها بشكل لحظي، مما يقلل من التكرار الإداري ويعزز الثقة في النظام الجمركي.

أثر التحول الرقمي على التنافسية:

إن تحسين كفاءة الأعمال الناتج عن التحول الرقمي ينعكس مباشرة على تعزيز القدرة التنافسية للدولة والقطاع الخاص، وذلك من خلال:

- **تقليل الوقت والتكاليف:** ما يعزز جاذبية بيئة الأعمال أمام المستثمرين المحليين والدوليين.
- **رفع مستوى رضا العملاء:** عبر تسهيل الإجراءات الجمركية وإتاحة خدمات التتبع اللحظي والدفع الإلكتروني.
- **تحسين تصنيف الدولة في المؤشرات الدولية:** مثل مؤشر الأداء اللوجستي (LPI) ومؤشر التجارة عبر الحدود، اللذين يعكسان مدى كفاءة الأنظمة الجمركية وسلاسة التجارة.

تكامل العلاقة بين المفاهيم الثلاثة:

إن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال والتنافسية هي علاقة تكاملية؛ حيث يشكل التحول الرقمي المحرك الأساسي الذي يرفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات وتوحيد العمليات، في حين تؤدي هذه الكفاءة إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركات والدول على حد سواء.

وفي المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي الجمركي أحد ركائز رؤية 2030، حيث تدعم مبادرات مثل منصة "فسح" تطوير بيئة أعمال متقدمة قادرة على المنافسة عالميًا، بما يضع المملكة في مصاف الدول الرائدة لوجستيًا وتجاريًا.

ملخص الفصل 1.6

استعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع البحث، بدءًا من تعريف التحول الرقمي وأهميته في إعادة هيكلة الإجراءات التقليدية وتحويلها إلى عمليات إلكترونية مؤتمتة، مرورًا بمفهوم كفاءة الأعمال وأبرز مؤشرات قياسها، وانتهاءً بمفهوم التنافسية ومستوياتها المختلفة على مستوى الشركات، القطاعات، والدولة ككل.

كما تناول الفصل أهم مكونات التحول الرقمي المؤثرة في قطاع التخليص الجمركي، والتي تشمل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، تقنية سلاسل الكتل (Blockchain)، إنترنت الأشياء (IoT)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، مع التركيز على كيفية توظيف هذه التقنيات في تحسين كفاءة الأعمال وتبسيط الإجراءات الجمركية.

بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال والتنافسية، حيث تبين أن التحول الرقمي يعد المحرك الرئيس لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتسريع العمليات وتقليل الأخطاء، وهو ما ينعكس بدوره على تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الجمركي والدولة بشكل عام.

ويُعد هذا الإطار النظري بمثابة الأساس العلمي الذي سيتم البناء عليه في الفصول اللاحقة، حيث سيتم توظيف المفاهيم والنماذج التي تمت مناقشتها في تصميم الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها التطبيقية، وذلك بهدف التحقق من أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي، مع تقديم توصيات عملية تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في هذا المجال.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة تحليلية منهجية لأبرز الدراسات السابقة التي ناقشت موضوعات التحول الرقمي، كفاءة الأعمال، والتنافسية، مع التركيز بشكل خاص على الأبحاث المرتبطة بقطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية سواء على المستويين المحلي والدولي.

تهدف هذه المراجعة إلى استعراض الإسهامات العلمية في هذا المجال، وتسليط الضوء على نتائجها ومنهجياتها، بالإضافة إلى تحديد الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي. ويساعد ذلك في تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية، ودعم فرضياتها، وتوضيح موقعها بين الجهود البحثية القائمة.

تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي في الأنظمة الجمركية يمثل أحد العوامل الجوهرية في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل زمن التخليص الجمركي، وتسهيل حركة التجارة عبر الحدود. كما أكدت هذه الدراسات أن اعتماد التقنيات الرقمية، مثل منصات التخليص الإلكتروني، الذكاء الاصطناعي، وتقنية سلاسل الكتل (Blockchain)، يسهم بشكل مباشر في خفض معدلات الأخطاء، رفع مستوى الشفافية، وتعزيز رضا العملاء والمستثمرين.

إضافةً إلى ذلك، توضح المراجعات الأدبية أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال والتنافسية لا تقتصر على القطاعات التجارية فقط، بل تمتد إلى القطاعات الحكومية والخدمية، بما في ذلك التخليص الجمركي، حيث تمثل الرقمنة نقلة نوعية تدعم سياسات الإصلاح الاقتصادي وتطوير بيئة الأعمال.

بناءً على ذلك، فإن هذا الفصل سيتناول:

- الدراسات التي ركزت على التحول الرقمي في الأنظمة الجمركية وتأثيره على الأداء المؤسسي.
- الأبحاث المتعلقة بكفاءة الأعمال وأساليب قياسها في بيئات العمل المختلفة.
- الدراسات التي بحثت التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، وأثر الرقمنة في تعزيزها.
- تحديد الفجوات البحثية التي لم تغطَّ بشكل كافٍ، لا سيما في الدراسات المتعلقة بالسياق المحلي في المملكة العربية السعودية.

يمهّد هذا الفصل الطريق نحو فهم أعمق للسياق البحثي، ويساعد على صياغة الإطار التطبيقي للدراسة الحالية وربط نتائجها بالتوجهات العلمية الحديثة.

الدراسات السابقة 2.2

دراسات دولية 2.2.1

شهدت السنوات الأخيرة العديد من الدراسات الدولية التي تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية، ومن أبرزها:

1. دراسة البنك الدولي: (2020)
تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق نظام النافذة الواحدة الإلكترونية (Single Window System) في الدول النامية، وأكدت أن هذه الأنظمة أسهمت في تقليص زمن التخليص الجمركي بنسبة تتراوح بين 30% إلى 50%، بالإضافة إلى تقليل التعقيد الإداري وتحقيق التكامل بين الجهات المعنية بالتجارة عبر الحدود، ما أدى إلى تحسين انسيابية حركة التجارة.
2. تقرير منظمة الجمارك العالمية: (WCO, 2021)
ناقش التقرير دور التصريح المسبق الإلكتروني والتوقيع الرقمي في تسريع الإجراءات الجمركية وتعزيز الشفافية. كما أوصى التقرير بضرورة تبني هذه التقنيات لتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية.
3. دراسة حول الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر الجمركية:
أشارت الدراسة إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي (AI) في أنظمة إدارة المخاطر الجمركية ساعد في تقليل عدد الشحنات التي تتطلب تفتيشاً يدوياً بنسبة 30%، ما أدى إلى تسريع عمليات الفسخ وتحسين كفاءة التفتيش الجمركي.
4. أهمية تقنية البلوك تشين في تتبع الجمركي:
أوضحت دراسة عالمية أن استخدام تقنية البلوك تشين (Blockchain) في تتبع الشحنات وتأمين البيانات الجمركية ساهم في منع التلاعب وتوثيق المعاملات بشكل آمن وغير قابل للتعديل، ما أدى إلى تقليل النزاعات التجارية وتعزيز الثقة بين الأطراف المتعاملة.
5. دراسة حول تقليل التكاليف التشغيلية:
بيّنت دراسة لوجستية أن اعتماد الأنظمة الرقمية في قطاع الخدمات الجمركية أسهم في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 40%، من خلال الاستغناء عن المعاملات الورقية وتقليل الحاجة للمعالجة اليدوية وتوظيف الموارد البشرية.

دراسات محلية 2.2.2

على المستوى المحلي، أظهرت التجارب في المملكة العربية السعودية نتائج ملموسة في تعزيز كفاءة الأعمال والتنافسية عبر التحول الرقمي، ومن أبرزها:

1. تجربة المملكة العربية السعودية مع منصة "فسح":
أكدت تقارير هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية أن منصة "فسح" أسهمت في تقليص مدة التخليص الجمركي بنسبة تصل إلى 50%، حيث أصبح بالإمكان إنهاء إجراءات الإفراج الجمركي خلال 24 ساعة بدلاً من عدة أيام كما كان سابقاً.
كما ساعدت المنصة في:
 - رفع مستوى رضا العملاء والمستوردين عبر تسهيل الإجراءات.
 - تعزيز الشفافية في العمليات الجمركية من خلال ربط الجهات الحكومية إلكترونياً.
 - دعم رؤية المملكة 2030 في تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات اللوجستية.

المنطلقات النظرية للدراسة 2.3

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم النظرية التي تُشكل الأساس العلمي لفهم أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي. وتستند هذه المنطلقات إلى الأدبيات الحديثة والممارسات العملية في الأنظمة الجمركية الرقمية، ومن أبرزها ما يلي:

1. التحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي

يُعرف التحول الرقمي في هذا السياق بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الحديثة لإعادة تصميم الإجراءات الجمركية التقليدية وتحويلها إلى أنظمة إلكترونية مؤتمتة بالكامل، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الاعتماد على المستندات الورقية، وتسريع إنجاز المعاملات.

وقد مثّل إدخال الأنظمة الرقمية في العمل الجمركي نقلة نوعية من النماذج الورقية البطيئة إلى منصات إلكترونية متكاملة مثل "فسح"، التي تربط بين المستوردين والمخلصين الجمركيين والجهات الحكومية ذات العلاقة، مما أتاح إدارة العمليات الجمركية بكفاءة وشفافية أعلى.

2. التقنيات الداعمة للتحول الرقمي الجمركي

أ. التشغيل الآلي الجمركي: (Automation)

يعتمد التشغيل الآلي على أتمتة المهام الروتينية والإجراءات المتكررة، مثل تقديم المستندات إلكترونياً، إصدار التصاريح، والإفراج التلقائي عن الشحنات.

- مثال ذلك: نظام "فسح" الذي أتاح رفع المستندات والتحقق منها بشكل إلكتروني، مما قلل من الوقت المستغرق وألغى الحاجة للمراجعات اليدوية.

ب. الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: (AI & Data Analytics)

يستخدم الذكاء الاصطناعي في تحديد الشحنات عالية المخاطر عبر تحليل البيانات التاريخية والتنبؤ بالمخاطر المحتملة.

- يدعم ذلك اتخاذ قرارات سريعة بشأن الفحص الجمركي، ويُسهم في تقليل التفتيش اليدوي بنسبة ملحوظة، مما يرفع من كفاءة الفسح الجمركي.

ج. تقنية البلوك تشين: (Blockchain)

توفر هذه التقنية نظاماً آمناً وشفافاً لتوثيق المعاملات الجمركية عبر سجل موزع لا يمكن تعديله، ما يضمن:

- حماية البيانات الجمركية من التلاعب.
- تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية (الجمارك، شركات الشحن، المستوردين).
- تقليل النزاعات التجارية المرتبطة بالوثائق أو بيانات الشحن.

د. الأنظمة الإلكترونية المتكاملة:

تتمثل في الأنظمة التي تربط الجمارك بالجهات الحكومية المختلفة مثل وزارة التجارة، وهيئات الفسح الرقابي، وشركات الشحن السريع.

- تجربة المملكة العربية السعودية تُعد نموذجاً رائداً في هذا المجال من خلال التكامل بين نظام "فسح" ونظام "تبادل"، ما مكن من تسريع الإجراءات وتقليل زمن التخليص الجمركي بنسبة تصل إلى 50%.

أهمية هذه المنطلقات:

تُبرز هذه المنطلقات أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال أدوات تقنية جديدة، بل هو إعادة هندسة شاملة للعمليات الجمركية، تهدف إلى تحقيق:

- تسريع تدفق التجارة عبر الحدود.
- تعزيز الشفافية وتقليل التكاليف التشغيلية.
- رفع كفاءة الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية الوطنية والدولية.

وتُشكل هذه المفاهيم الإطار المرجعي الذي سَتُبْنى عليه الدراسة الميدانية في الفصول اللاحقة، بهدف اختبار أثر هذه التقنيات على الواقع العملي في قطاع التخليص الجمركي بالمملكة.

فرضيات الدراسة 2.4

استنادًا إلى ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التحول الرقمي، كفاءة الأعمال، والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة العمليات الجمركية.

- تتوقع هذه الفرضية أن يؤدي تطبيق الأنظمة الرقمية المتقدمة إلى تقليل زمن إنجاز المعاملات الجمركية، تقليل الأخطاء البشرية، وزيادة الإنتاجية من خلال الأتمتة وتحليل البيانات.
- تعتمد هذه الفرضية على ما أشارت إليه الدراسات الدولية مثل تقارير البنك الدولي ومنظمة الجمارك العالمية حول دور الأنظمة الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية.

الفرضية الثانية:

التحول الرقمي يعزز رضا العملاء وسهولة التعامل مع الجمارك.

- تشير هذه الفرضية إلى أن توفير خدمات التتبع اللحظي للمعاملات، وإتاحة تقديم المستندات إلكترونياً، وتقليل الحاجة للمراجعات الورقية يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.
- تنطلق هذه الفرضية من النجاحات التي حققتها منصة "فسح" في رفع مستوى الشفافية وسهولة الإجراءات.

الفرضية الثالثة:

- التحول الرقمي يعزز تنافسية المملكة العربية السعودية في المؤشرات العالمية.
- تفترض هذه الفرضية أن تبني الأنظمة الرقمية في التخليص الجمركي سيؤدي إلى تحسين تصنيف المملكة في مؤشرات الأداء الدولية، مثل مؤشر التجارة عبر الحدود الصادر عن البنك الدولي، ومؤشر الأداء اللوجستي العالمي (LPI).
- وتستند هذه الفرضية إلى ما حققته دول أخرى من تحسينات واضحة في ترتيبها الدولي بعد اعتماد أنظمة النافذة الواحدة والرقمنة الجمركية.

الفرضية الرابعة:

- لا تزال هناك تحديات تواجه تطبيق التحول الرقمي الجمركي.
- تفترض هذه الفرضية وجود عوائق محتملة أمام التطبيق الفعال للتحول الرقمي، مثل:
 - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في القطاع.
 - نقص التدريب والمهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة.
 - عدم تكامل الأنظمة التقنية بين الجهات الحكومية والخاصة.
 - مخاطر الأمن السيبراني المرتبطة بحماية البيانات والمعاملات الإلكترونية.

أهمية هذه الفرضيات:

تُعد هذه الفرضيات بمثابة الإطار التجريبي للدراسة الميدانية، حيث سيتم اختبارها باستخدام أدوات البحث العلمي (الاستبيان والتحليل الإحصائي) للتحقق من صحة العلاقات المفترضة بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال والتنافسية، وتحديد مدى تأثير العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية على نجاح تطبيق التحول الرقمي في التخليص الجمركي.

ملخص الفصل 2.5

في هذا الفصل، قمت بمراجعة أهم الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأعمال والتخليص الجمركي والتنافسية. توضح هذه الدراسات أن استخدام الأنظمة الرقمية مثل النافذة الواحدة الإلكترونية، التصريح المسبق، التوقيع الرقمي، والذكاء الاصطناعي ساعد بشكل كبير في تقليل وقت التخليص، تحسين الكفاءة، وخفض التكاليف التشغيلية في العديد من الدول. كما تناولت التجارب المحلية، وخاصة تجربة المملكة العربية السعودية مع منصة فسخ، التي أثبتت نجاحها في تقليل مدة التخليص الجمركي، رفع مستوى رضا العملاء، وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية والخاصة، وهو ما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي. كذلك، ركز الفصل على أهمية التقنيات الحديثة مثل التشغيل الآلي، الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين في تطوير الأنظمة الجمركية وتحقيق الشفافية وسرعة الإنجاز. ومن خلال هذه المراجعة، ظهر بوضوح أن هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز على تجربة المملكة، وتبحث بشكل أعمق في تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء والتكامل المؤسسي في قطاع الجمارك، وذلك لسد الفجوات البحثية الحالية ودعم تطوير هذا المجال بشكل أكبر.

الفصل الثالث: المنهجية

مقدمة 3.1

في هذا الفصل، أوضح الأسس المنهجية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، والتي تتضمن نوع المنهج المستخدم، وطريقة تصميم الأداة البحثية، وطبيعة العينة المستهدفة، وآلية جمع البيانات وتحليلها. تهدف هذه المنهجية إلى قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تركز على شركات الشحن السريع في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل البيانات المتعلقة بها للوصول إلى نتائج دقيقة. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يجمع بين الوصف الكمي للبيانات وبين التحليل النوعي لفهم أعمق للمتغيرات والعلاقات بينها.

تم تصميم الأداة البحثية المتمثلة في استبيان إلكتروني وُجه إلى خبراء الجمارك وموظفي شركات الشحن السريع والعملاء، وذلك بهدف جمع بيانات ميدانية مباشرة تعكس تجاربهم وآراءهم حول أثر التحول الرقمي على سرعة التخليص الجمركي، رضا العملاء، وتحسين التنافسية. كما تم تدعيم الدراسة بتحليل بيانات ثانوية مأخوذة من التقارير السنوية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية، وتقارير الأداء اللوجستي.

وتسعى هذه المنهجية إلى تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن موضوع الدراسة، من خلال دمج البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيان مع البيانات الثانوية، بما يسمح بفهم أعمق للواقع الحالي للتحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي بالمملكة، وقياس انعكاساته على كفاءة الأعمال وتعزيز التنافسية.

3.2 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بناءً على البيانات الفعلية. ويُستخدم هذا المنهج بشكل واسع في الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى وصف الواقع وتحليله بهدف الوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية دقيقة.

في هذه الدراسة، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي، وقياس أثره على كفاءة الأعمال والتنافسية. ويشمل ذلك تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من آراء المشاركين في الاستبيان، إلى جانب مراجعة التقارير السنوية والإحصائيات الرسمية ذات العلاقة.

وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يسمح للباحث بجمع معلومات كمية من عينة مدروسة وتحليلها بطريقة منظمة، بالإضافة إلى تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

وتُعد دراسة الحالة لشركات الشحن السريع في المملكة العربية السعودية جزءاً أساسياً من تطبيق هذا المنهج، حيث تم التركيز على هذه الفئة نظراً لما لها من دور فعال ومباشر في عمليات التخليص الجمركي، ومدى تأثيرها بالتحول الرقمي على أرض الواقع.

مجتمع الدراسة 3.3

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية في قطاع الشحن السريع داخل المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك:

1. الموظفون في أقسام التخليص الجمركي:

◦ العاملون في معالجة المعاملات الجمركية، إدخال البيانات، ومتابعة إجراءات الفسخ الجمركي.

2. موظفو الأقسام التشغيلية والخدمات اللوجستية:

◦ الأفراد المسؤولون عن التخطيط والتنسيق اللوجستي، والتعامل مع الشحنات من الاستلام وحتى التسليم.

3. الموظفون في الأقسام التقنية (الدعم الفني والأنظمة الرقمية):

◦ المختصون في تشغيل الأنظمة الرقمية وتكامل المنصات مثل "فسح" مع الأنظمة الداخلية للشركات.

4. شركات الشحن السريع العالمية والمحلية العاملة في المملكة:

◦ وتشمل:

▪ DHL

▪ Aramex

▪ FedEx

▪ UPS

▪ بالإضافة إلى الشركات المحلية مثل سمسا (SMSA) وناقل (Naqel Express)

5. العملاء والمستفيدون من خدمات هذه الشركات:

◦ الأفراد والمؤسسات الذين يستخدمون خدمات الشحن السريع ويتعاملون مع الإجراءات الجمركية، حيث يُعد رأيهم عنصراً أساسياً في تقييم أثر التحول الرقمي على رضا العملاء وتجربتهم.

ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى ضمان شمولية الدراسة لجميع الأطراف الفاعلة في عمليات التخليص الجمركي، سواء من الجانب التشغيلي أو من جانب المستفيد النهائي للخدمة، مما يُمكن من الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لقطاع التخليص الجمركي في المملكة العربية السعودية.

3.4 عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من (50 مشاركًا) تم اختيارهم باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط من مجتمع الدراسة الذي يشمل العاملين في قطاع التخليص الجمركي والخدمات التشغيلية والتقنية بشركات الشحن السريع، بالإضافة إلى العملاء المستفيدين من هذه الخدمات.

وقد تم تصميم الاستبيان ليغطي ثلاث فئات رئيسية، وجاء توزيع العينة كما يلي:

- 20 موظفًا في أقسام التخليص الجمركي لدى شركات الشحن السريع، بهدف قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الجمركية وسرعة الإنجاز.
- 15 موظفًا في الأقسام التشغيلية والتقنية داخل شركات الشحن السريع، لقياس دور الأنظمة الرقمية في دعم العمليات وتكامل الخدمات بين الجهات.
- 15 عميلًا من مستخدمي خدمات الشحن السريع (مستوردين ومصدرين)، بهدف التعرف على آرائهم وتجاربهم مع الأنظمة الرقمية مثل منصة "فسح"، وتأثيرها على رضاهم وسهولة إنجاز معاملاتهم الجمركية.

جاء اختيار هذه العينة بحيث تعكس التنوع الوظيفي ووجهات النظر المختلفة، وهو ما يتيح تقييم أثر التحول الرقمي من جانب الموظفين المنفذين للعملية الجمركية وكذلك من جانب العملاء المستفيدين. وقد تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسة لجمع البيانات من المشاركين، حيث تضمنت أسئلته محاور تتعلق بـ:

- أثر التحول الرقمي على سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء.
 - مدى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية.
 - التحديات التي تواجه تطبيق الأنظمة الرقمية في القطاع الجمركي.
- وبذلك، فإن هذه العينة تمثل مزيجًا متوازنًا بين العاملين في القطاع والعملاء، ما يعزز من شمولية النتائج ودقتها في قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي.

أداة الدراسة 3.5

اعتمدت هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات بهدف تحقيق التكامل بين البيانات الأولية المستقاة من آراء المستجيبين والبيانات الثانوية المستخلصة من التقارير الرسمية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الاستبيانات

تم تصميم استبيان إلكتروني يتوافق مع أهداف الدراسة، ويهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي.

• الفئات المستهدفة:

- العاملون في أقسام التخليص الجمركي.
- الموظفون في الأقسام التشغيلية والتقنية في شركات الشحن السريع.
- العملاء والمستفيدون من خدمات الشحن السريع.

• محتوى الاستبيان:

تضمن الاستبيان عدة محاور رئيسية، شملت:

1. المعلومات الديموغرافية للمشاركين (مثل العمر، الخبرة الوظيفية، الشركة أو الجهة).
2. مدى تأثير التحول الرقمي على سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء.
3. مدى رضا العملاء عن الأنظمة الرقمية (مثل منصة فسح).
4. التكامل بين الأنظمة الرقمية والجهات المختلفة.
5. التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير أو ضعف التدريب.

- تم جمع الاستجابات من خلال منصة Google Forms ، لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين وسرعة تحليل النتائج.

ثانيًا: تحليل التقارير السنوية

إلى جانب الاستبيانات، تم الاعتماد على تحليل التقارير السنوية والتشغيلية الصادرة عن شركات الشحن السريع العالمية والمحلية (مثل DHL ، FedEx ، Aramex ، UPS ، سمسا، وناقل).

- **هدف التحليل:** دراسة المؤشرات التشغيلية والمالية لتلك الشركات قبل وبعد تطبيق أنظمة التحول الرقمي.

• مجالات التحليل:

- معدلات سرعة الإنجاز الجمركي.

- التكاليف التشغيلية المرتبطة بالعمليات الجمركية.

- مؤشرات رضا العملاء وجودة الخدمة.

هذا الدمج بين البيانات الميدانية (الاستبيانات) والبيانات الثانوية (التقارير السنوية) يوفر قاعدة قوية للتحليل، ويعزز من مصداقية النتائج ودقتها، مما يساعد على استخلاص مؤشرات واضحة حول أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي.

أساليب تحليل البيانات 3.6

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل (SPSS) ، وذلك لضمان دقة النتائج واستخلاص المؤشرات الإحصائية ذات الصلة بأهداف الدراسة. وقد شملت أساليب التحليل المستخدمة ما يلي:

1. التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتوزيع الاستجابات.
- كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد مدى انتشار الإجابات وقياس التباين بين آراء المشاركين حول أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية.

2. اختبار الارتباط: (Pearson Correlation)

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، مثل:

- العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال.
- العلاقة بين التحول الرقمي والتنافسية.

3. اختبارات الانحدار: (Regression Analysis)

- الانحدار البسيط: (Simple Regression) لقياس أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل على كل من كفاءة الأعمال والتنافسية بشكل منفصل.
- الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لتحليل التأثير المتزامن لعدة أبعاد من التحول الرقمي (مثل التشغيل الآلي، الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين) على كفاءة الأعمال والتنافسية.

هذه الأساليب الإحصائية مكّنت من اختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي وموضوعي، والتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال من جهة، وبين التحول الرقمي وتعزيز التنافسية من جهة أخرى، مع تحليل العوامل المؤثرة بشكل أكثر تفصيلاً.

3.7 حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي كالتالي:

1. الحدود الزمنية:

تركزت الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2019 و2025، حيث تم جمع البيانات وتحليل التقارير المتعلقة بقطاع التخليص الجمركي خلال هذه المدة. تم اختيار هذه الفترة نظرًا لما شهدته من تطورات كبيرة في مجال التحول الرقمي وتطبيق الأنظمة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، مما يعكس بدقة واقع التحول الرقمي وأثره في السنوات الأخيرة.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على قطاع التخليص الجمركي وشركات الشحن السريع العاملة في السوق السعودي. وقد تم اختيار هذا النطاق الجغرافي نظرًا لأهمية المملكة كمركز لوجستي إقليمي، ولارتباط الدراسة بأهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز كفاءة الأعمال ورفع القدرة التنافسية في قطاع الخدمات اللوجستية.

3. الحدود الموضوعية:

تتمحور الدراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي، دون التطرق بشكل موسّع إلى الجوانب الأخرى مثل السياسات الجمركية التقليدية أو العوامل الاقتصادية الكلية. وتركز الدراسة بشكل أساسي على العلاقة بين التحول الرقمي، كفاءة العمليات الجمركية، رضا العملاء، وتعزيز التنافسية اللوجستية.

ملخص الفصل 3.8

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي بالمملكة العربية السعودية. أوضح الفصل نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليلها بصورة علمية دقيقة.

كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والتي شملت موظفي شركات الشحن السريع العاملين في أقسام التخليص الجمركي والخدمات التشغيلية والتقنية، إضافة إلى العملاء المستفيدين من خدمات هذه الشركات. وقد بلغ حجم العينة 50 مشاركاً تم اختيارهم بأسلوب عشوائي بسيط لضمان شمولية التمثيل.

تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُمم بشكل محكم ليغطي مختلف محاور البحث المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على سرعة الإنجاز، رضا العملاء، وجودة الخدمات الجمركية. كما جرى الاستعانة بتحليل التقارير السنوية والتشغيلية لشركات الشحن السريع لدعم النتائج بالبيانات الثانوية.

أما في جانب التحليل الإحصائي، فقد استخدمت الدراسة برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات المناسبة، شملت التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار الارتباط (Pearson)، واختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية.

بناءً على ما سبق، يُعد هذا الفصل بمثابة الأساس الإجرائي الذي يدعم الدراسة التطبيقية، حيث وضع الإطار المنهجي الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج في الفصل الرابع.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

4.1 المقدمة

يشكل قطاع التخليص الجمركي أحد الأعمدة الرئيسة في منظومة التجارة الدولية وسلاسل الإمداد العالمية، إذ يلعب دورًا حيويًا في تسهيل حركة البضائع وضمان انسيابها عبر الحدود. ومع التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي، برزت الحاجة إلى تبني أنظمة جمركية رقمية متكاملة تسهم في رفع كفاءة الأعمال، تقليل الوقت المستغرق في الإجراءات، وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع اللوجستي.

في هذا الإطار، جاء التحول الرقمي كأداة استراتيجية لإعادة هيكلة العمليات الجمركية التقليدية وتحويلها إلى عمليات مؤتمنة تعتمد على الأنظمة الإلكترونية المتقدمة. ويعد قطاع الشحن السريع من أكثر القطاعات استفادة من هذا التحول نظرًا لطبيعة أعماله التي تتطلب السرعة والدقة في إنجاز المعاملات. وقد أسهمت المبادرات الوطنية، مثل منصة فسخ، في دعم هذا التوجه من خلال أتمتة إجراءات التخليص الجمركي وتوفير خدمات إلكترونية متكاملة للمستخدمين.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي، مع التركيز على تجربة شركات الشحن السريع في المملكة العربية السعودية كنموذج تطبيقي. كما تهدف إلى استقصاء آراء الموظفين والعملاء حول مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين الإجراءات وتقليل الأخطاء ورفع مستوى رضا المستخدمين.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تواكب رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل يعزز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي، من خلال تطبيق أفضل الممارسات التقنية. وتبسيط الإجراءات الجمركية بما يتوافق مع المعايير الدولية

وبناءً عليه، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية في الأدبيات العلمية المتعلقة بقطاع التخليص الجمركي، من خلال الجمع بين التحليل الأكاديمي والجانب العملي القائم على دراسة ميدانية تستهدف موظفي القطاع وعملاءه، لتقديم توصيات تساهم في دعم التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه

4.2 مقدمة الاستبيان

في إطار إعداد هذه الدراسة :
"دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأعمال والتنافسية في قطاع التخليص الجمركي - دراسة على شركات الشحن السريع في المملكة العربية السعودية"،
تم تصميم هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات الميدانية اللازمة لتحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال. وتحسين القدرة التنافسية في قطاع التخليص الجمركي

يستهدف هذا الاستبيان فئتين أساسيتين

1. الموظفون العاملون في قطاع الشحن السريع والتخليص الجمركي.
 2. "العملاء/المستفيدون من خدمات المنصات الرقمية الجمركية مثل منصة "فسح".
- تم إعداد الاستبيان وفق أسلوب علمي يراعي المعايير البحثية، ويتضمن أسئلة مغلقة باستخدام مقياس "ليكرت" لقياس اتجاهات المشاركين، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة لاستخلاص المقترحات النوعية

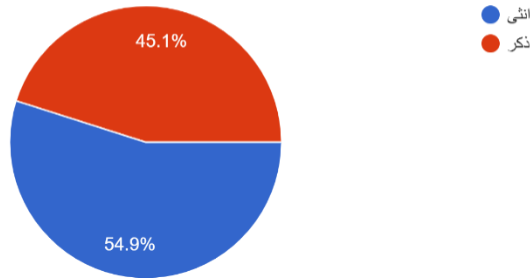
ونتم التأكيد على ما يلي

- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط دون أي إفصاح عن هوية المشاركين
- الحفاظ على سرية المعلومات وضمان خصوصيتها
- أن المشاركة في الاستبيان طوعية بالكامل ولا يترتب عليها أي التزامات

تساهم نتائج هذا الاستبيان بشكل مباشر في توفير قاعدة بيانات علمية دقيقة تدعم أهداف البحث، وتساهم في تقديم توصيات عملية لتطوير خدمات التخليص الجمركي الرقمي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

4.3 تحليل الاستبيان

الجنس
51 responses



الشكل 1: توزيع الجنس في عينة الدراسة

تحليل توزيع الجنس في عينة الدراسة

يبين الرسم البياني الخاص بتوزيع الجنس بين المشاركين أن عدد المشاركين الإجمالي بلغ (51) مشاركاً، توزعت نسبتهم على النحو

التالي:

- الإناث: شكلن النسبة الأكبر بواقع 54.9% من إجمالي العينة.
- الذكور: بلغت نسبتهم 45.1% من إجمالي المشاركين.

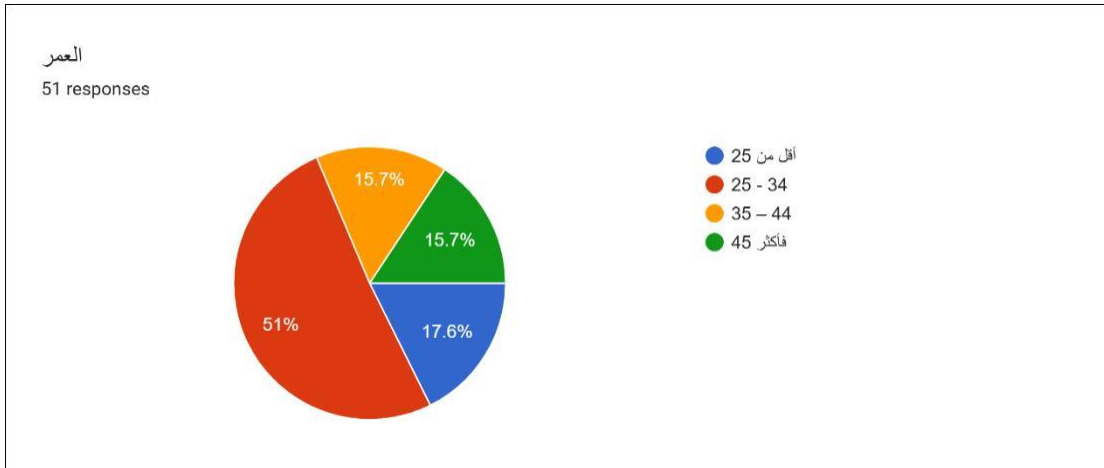
التحليل:

يوضح هذا التوزيع وجود تمثيل متوازن نسبياً بين الجنسين في عينة الدراسة، مع ميل بسيط لزيادة نسبة الإناث. ويعكس ذلك عدة نقاط

مهمة:

1. ارتفاع مشاركة النساء في القطاع: يشير إلى أن النساء أصبحن أكثر انخراطاً في قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية، سواء كموظفات أو كمستخدمات للمنصات الرقمية.
2. التنوع في العينة: هذا التوازن بين الجنسين يسهم في تعزيز موثوقية النتائج، حيث إنه يوفر تمثيلاً كافياً لوجهات النظر المختلفة.
3. انعكاس على التحول الرقمي: مشاركة الإناث بنسبة تفوق الذكور نسبياً تعكس زيادة الوعي الرقمي وانتشار استخدام المنصات التقنية بين الجنسين، بما يتماشى مع أهداف التحول الرقمي الوطني.

وبذلك، فإن هذا التوزيع يتيح تحليلاً متكاملاً لتأثير التحول الرقمي على الفئات المختلفة دون تحيز لجنس معين، مما يدعم شمولية نتائج الدراسة ودقتها.



الشكل 2: توزيع العمر في عينة الدراسة

تحليل توزيع العمر في عينة الدراسة

يبين الرسم البياني الخاص بتوزيع العمر بين المشاركين أن إجمالي عدد المشاركين بلغ (51) مشاركاً، وقد توزعت فئاتهم العمرية كما يلي:

- الفئة (25 - 34 سنة): تمثل النسبة الأكبر بواقع 51% من العينة.
- الفئة (أقل من 25 سنة): بلغت نسبتها 17.6%.
- الفئة (35 - 44 سنة): بلغت نسبتها 15.7%.
- الفئة (45 سنة فأكثر): شكلت 15.7% من المشاركين.

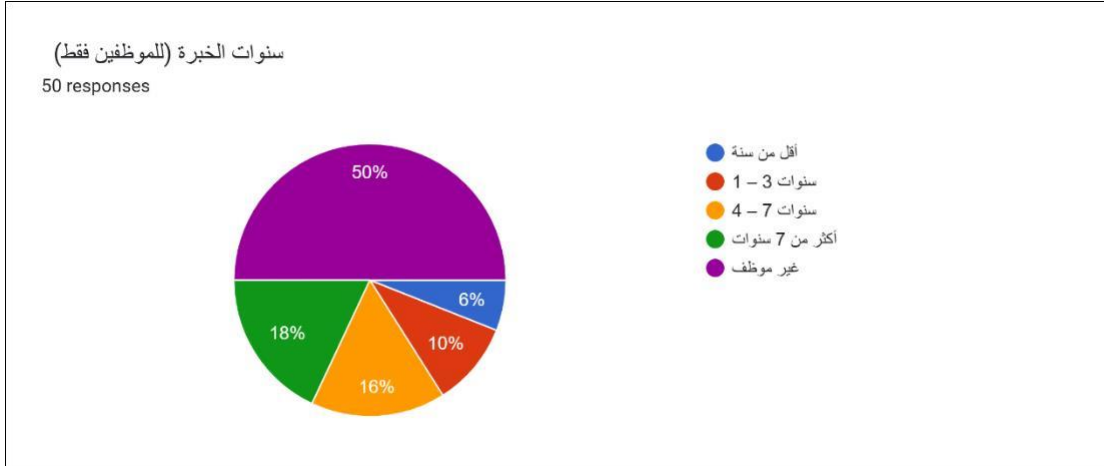
التحليل:

يُظهر هذا التوزيع أن الفئة العمرية (25 – 34 سنة) هي الأكثر تمثيلًا في الدراسة، مما يعكس أن قطاع التخليص الجمركي والخدمات اللوجستية يجذب في الأساس شريحة الشباب الذين يتميزون بقدرة أكبر على التعامل مع الأنظمة الرقمية والتحولات التقنية.

كما أن مشاركة الفئات الأخرى (35 – 44 سنة و45 فأكثر) بنسبة ملحوظة تؤكد أن التحول الرقمي لم يعد مقتصرًا على الفئات الشابة، بل أصبح يشمل مختلف الفئات العمرية، وهو ما يعزز شمولية تطبيقاته.

ويشير وجود نسبة 17.6% من الفئة الأصغر من 25 سنة إلى دخول كوادر جديدة إلى القطاع، ما يعكس توجهًا نحو تجديد القوى العاملة ودعم المهارات الرقمية اللازمة لمواكبة التطور التقني في هذا المجال.

بشكل عام، فإن هذا التوزيع العمري يُظهر أن التحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي يستفيد من قاعدة عمرية متنوعة، ما يعزز القدرة على دمج الخبرات العملية مع المهارات التقنية الحديثة.



الشكل 3: توزيع سنوات الخبرة (للموظفين فقط)

تحليل توزيع سنوات الخبرة (للموظفين فقط)

يوضح الرسم البياني الخاص بسنوات الخبرة بين المشاركين الموظفين في قطاع التخليص الجمركي والشحن السريع أن إجمالي عدد المستجيبين بلغ (50) مشاركًا. وقد جاءت النتائج كالتالي:

- **غير موظف:** شكّلوا النسبة الأكبر بواقع 50% من العينة، وهو ما يشير إلى أن نصف المشاركين تقريباً هم عملاء أو مستهلكون وليسوا ضمن الفئة الوظيفية.
- **أكثر من 7 سنوات خبرة:** بلغت نسبتهم 18%، مما يعكس وجود خبرات متقدمة في القطاع.
- **من 4 – 7 سنوات:** مثّلوا نسبة 16%.
- **من 1 – 3 سنوات:** شكّلوا 10%.
- **أقل من سنة:** بلغت نسبتهم 6% فقط.

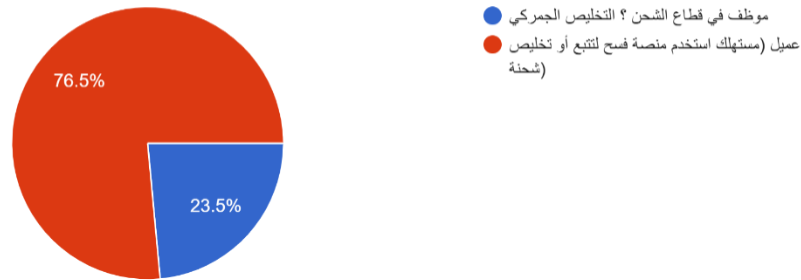
التحليل:

يعكس هذا التوزيع وجود تنوع في مستويات الخبرة داخل العينة، إذ يجمع بين موظفين ذوي خبرة طويلة تتجاوز سبع سنوات، وموظفين حديثي الانضمام ممن تقل خبرتهم عن سنة واحدة.

- إن نسبة 18% من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 7 سنوات) تمثل مصدراً مهماً للخبرات المتراكمة في القطاع، وتوفر رؤية معمقة عن مدى تأثير التحول الرقمي على الإجراءات التقليدية.
- أما نسبة 16% من ذوي الخبرة المتوسطة (4 – 7 سنوات)، فهي الفئة الأكثر احتكاكاً بفترة الانتقال التدريجي نحو الرقمنة، ما يتيح تقييمًا عملياً للتحولات التقنية.
- تمثل فئة الموظفين حديثي الخبرة (1 – 3 سنوات أو أقل) شريحة مهمة لفهم مدى سهولة تكيف المنضمين الجدد مع الأنظمة الرقمية مقارنة بالطرق التقليدية.

من جهة أخرى، فإن ارتفاع نسبة غير الموظفين (50%) يعكس أن نصف العينة يتكون من العملاء والمستهلكين، وهو ما يعزز شمولية الدراسة من خلال تضمين وجهات نظر الأطراف المختلفة (الموظفين والعملاء) حول تجربة التحول الرقمي.

...هل انت
51 responses



الشكل 4: تصنيف المشاركون في (موظف أم عميل)

تحليل تصنيف المشاركين (موظف أم عميل)

يوضح الرسم البياني توزيع المشاركين في الدراسة حسب صفتهم، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين (51) مشاركاً، وتوزعت النسب كما يلي:

- عملاء/مستهلكون: شكّلوا النسبة الأكبر بواقع 76.5% من العينة.
- موظفون في قطاع الشحن أو التخليص الجمركي: بلغت نسبتهم 23.5% فقط من إجمالي المشاركين.

التحليل:

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين في الاستبيان هم عملاء أو مستهلكون استخدموا منصة فسخ لتتبع أو تخليص شحناتهم، ما يعكس أهمية قياس تجربة العملاء باعتبارها المؤشر الأبرز لنجاح التحول الرقمي من منظور المستخدم النهائي.

في المقابل، تمثل نسبة الموظفين (23.5%) شريحة مهمة تنتج تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة الأعمال الداخلية والإجراءات التشغيلية من منظور العاملين في القطاع.

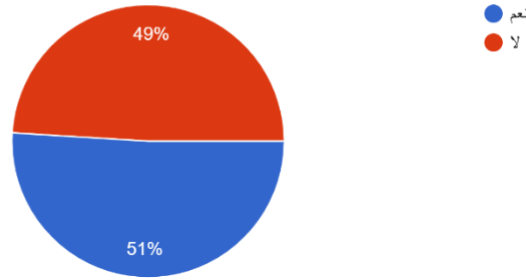
هذا التوزيع يعزز شمولية الدراسة من خلال دمج وجهتي نظر رئيسيتين:

1. العملاء والمستهلكون: لتقييم جودة الخدمات وسهولة استخدام المنصة وتجربة المستخدم.

2. **الموظفون:** لقياس أثر التحول الرقمي على العمليات الجمركية الداخلية وتقليل الأخطاء وزيادة السرعة.

إن وجود هذه التركيبة المتوازنة نسبياً يدعم النتائج النهائية للدراسة من خلال توفير رؤية ثنائية الأبعاد تشمل كلاً من تجربة العميل وكفاءة الأداء الداخلي للقطاع، وهو ما يعزز دقة الاستنتاجات ويوفر صورة شاملة عن فعالية التحول الرقمي في التخليص الجمركي.

هل استخدمت أو تعاملت مع منصة فسح؟
51 responses



الشكل 5: استخدام منصة فسح بين المشاركين

تحليل استخدام منصة فسح بين المشاركين

يوضح الرسم البياني نسبة المشاركين الذين استخدموا أو تعاملوا مع منصة "فسح"، حيث بلغ إجمالي عدد المستجيبين (51) مشاركاً، وتوزعت النسب كما يلي:

- **نعم:** بلغت نسبتهم 51% من إجمالي المشاركين، وهو ما يعكس أن أكثر من نصف العينة لديهم تجربة فعلية مع المنصة.
- **لا:** شكّلوا نسبة 49% من المشاركين، أي ما يقارب نصف العينة لم يسبق لهم استخدام المنصة بشكل مباشر.

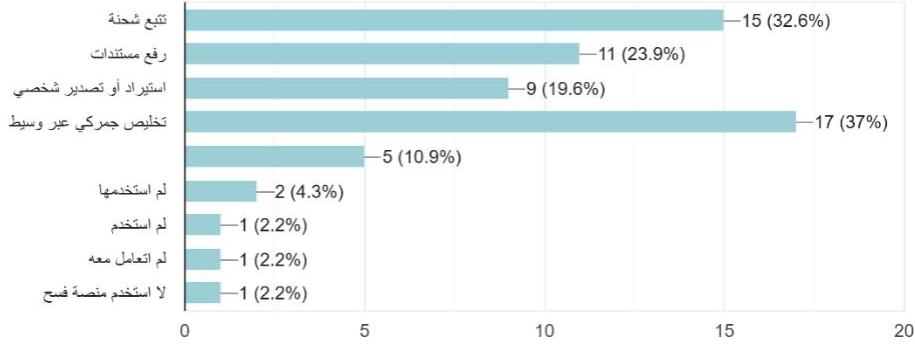
التحليل:

يظهر هذا التوزيع أن هناك تقارباً نسبياً بين المستخدمين الفعليين لمنصة فسخ وغير المستخدمين، مما يوفر فرصة لمقارنة رؤى وتجارب الطرفين.

- إن نسبة الـ 51% من المستخدمين تمثل شريحة مهمة لتقييم أداء المنصة، سهولة الاستخدام، وسرعة إنجاز المعاملات.
 - بينما تمثل نسبة الـ 49% من غير المستخدمين مؤشراً على وجود فجوة في الانتشار أو الوعي، قد تكون مرتبطة بعوامل مثل:
 - 0 الاعتماد على مخلصين جمركيين يقومون بالإجراءات بالنيابة عن العملاء.
 - 0 قلة الحاجة الشخصية للتعامل المباشر مع التخليص الجمركي.
 - 0 محدودية المعرفة بالمنصة وخدماتها بين بعض العملاء أو الفئات الأقل احتكاكاً بالإجراءات الجمركية.
- هذا التوزيع يعكس ضرورة تعزيز الوعي بخدمات المنصة وتشجيع الاستخدام المباشر من قبل العملاء، خصوصاً في ظل توجه المملكة نحو الأتمتة الكاملة للإجراءات الجمركية وتقليل التدخل اليدوي.

ما هو نوع استخدامك لمنصة فسخ؟ (اختر ما ينطبق)

46 responses



الشكل 6: نوع استخدام المشاركين للمنصة (فسخ)

تحليل نوع استخدام منصة فسخ

يوضح الرسم البياني أنواع استخدام المشاركين لمنصة فسخ، حيث بلغ عدد المستجيبين لهذا السؤال (46) مشاركًا، وجاءت النتائج كما يلي:

- التخليص الجمركي عبر وسيط: مثل النسبة الأكبر بواقع 37%.
- تتبع الشحنة: حل في المرتبة الثانية بنسبة 32.6%.
- رفع المستندات: جاء بنسبة 23.9%.
- الاستيراد أو التصدير الشخصي: بنسبة 19.6%.
- تخليص جمركي مباشر (غير وسيط): بنسبة 10.9%.
- إجابات فردية محدودة تضمنت: "لم أستخدمها" أو "لم أتعامل معها" بنسب تراوحت بين 2.2% - 4.3%.

التحليل:

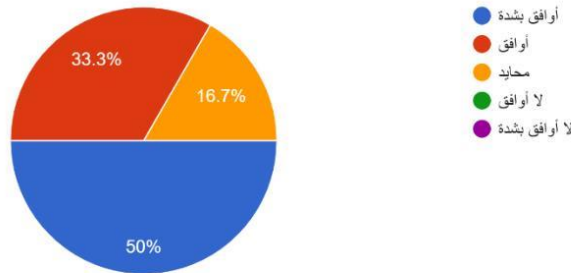
تظهر هذه النتائج أن أكثر استخدامات منصة فسخ شيوعًا تتركز في التخليص الجمركي عبر وسطاء، وهو ما يعكس الاعتماد الكبير على المخلصين الجمركيين المعتمدين لإدارة المعاملات الرقمية نيابة عن العملاء.

كما أن نسبة 32.6% ممن استخدموا المنصة لتتبع شحناتهم تشير إلى أن فسخ تُستخدم أيضًا كأداة مرجعية مباشرة من قبل العملاء، ما يعزز دورها في تحسين الشفافية وتتبع مراحل التخليص الجمركي.

أما استخدام رفع المستندات (23.9%) والاستيراد/التصدير الشخصي (19.6%) فيؤكد أن هناك شريحة من المستخدمين أصبحت قادرة على إتمام الإجراءات ذاتيًا دون الحاجة للتدخل اليدوي أو مراجعة المكاتب الجمركية، وهو أحد الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي.

من جهة أخرى، فإن النسب المحدودة لعدم استخدام المنصة أو التعامل معها تعكس أن انتشارها واسع نسبيًا، لكن هناك حاجة لزيادة الوعي والإرشاد حول إمكانيات فسخ، خاصة للفئات التي لا تزال تعتمد كليًا على الوسطاء دون تفاعل مباشر مع المنصة.

في رأيك، هل استخدام منصة فسخ جعل الإجراءات أسرع مقارنة بالطرق التقليدية؟
48 responses



تحليل أثر منصة فسخ على سرعة الإجراءات

يوضح الرسم البياني آراء المشاركين حول تأثير استخدام منصة فسخ على تسريع الإجراءات الجمركية مقارنة بالطرق التقليدية، حيث بلغ عدد المستجيبين (48) مشاركاً، وكانت النتائج كالتالي:

- **أوافق بشدة:** 50% من المشاركين.
- **أوافق:** 33.3% من المشاركين.
- **محايد:** 16.7% من المشاركين.
- **لا أوافق/لا أوافق بشدة:** لم تُسجل أي نسب لهذين الخيارين.

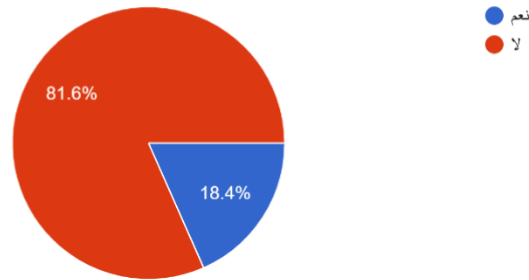
التحليل:

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين (83.3%) بين موافقين وموافقين بشدة يرون أن منصة فسخ ساهمت بوضوح في تسريع الإجراءات الجمركية مقارنة بالطرق التقليدية.

- نسبة 50% ممن يوافقون بشدة تعكس وجود رضا قوي عن كفاءة التحول الرقمي في تقليص الزمن اللازم لإتمام عمليات التخليص الجمركي.
- نسبة 33.3% ممن يوافقون تشير إلى دعم واضح لهذه الفعالية، حتى وإن لم تصل درجة الرضا لديهم إلى المستوى الأعلى.
- بينما النسبة 16.7% المحايدة قد تمثل أفراداً لم يلاحظوا فرقاً كبيراً في السرعة، ربما بسبب قلة تعاملهم المباشر مع الإجراءات أو اعتمادهم على الوسطاء الجمركيين.

من اللافت أن غياب الردود السلبية (لا أوافق/لا أوافق بشدة) يعزز موثوقية أثر التحول الرقمي على تحسين سرعة الإجراءات، ويدل على أن منصة فسخ حققت هدفاً رئيسياً من أهداف التحول الرقمي الجمركي.

هل واجهت مشاكل تقنية أو تأخير عند استخدام المنصة؟
49 responses



الشكل 8: المشاكل التقنية والتأخير في استخدام منصة (فسح)

تحليل المشاكل التقنية والتأخير في استخدام منصة فسح

يوضح الرسم البياني مدى انتشار المشاكل التقنية أو التأخير بين مستخدمي منصة فسح، حيث بلغ عدد المستجيبين لهذا السؤال (49) مشاركاً، وجاءت النتائج كالتالي:

- لا: شكّلت النسبة الأكبر بواقع 81.6% من المشاركين.
- نعم: بلغت نسبتهم 18.4% فقط من إجمالي المشاركين.

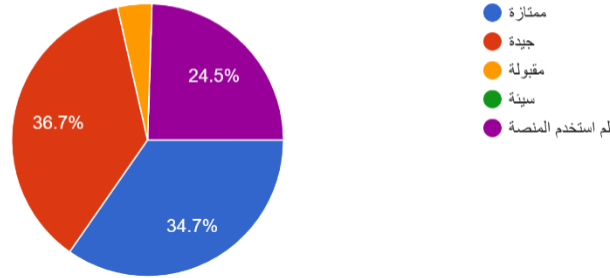
التحليل:

تعكس هذه النتائج أن الغالبية العظمى من المستخدمين (81.6%) لم تواجه أي مشاكل تقنية أو تأخير ملحوظ أثناء استخدام المنصة، مما يشير إلى استقرار تقني نسبي وكفاءة تشغيلية جيدة لمنصة فسح.

- نسبة 18.4% ممن واجهوا مشاكل تقنية، وإن كانت منخفضة، إلا أنها تسلط الضوء على ضرورة متابعة تحسينات البنية التحتية التقنية وضمان استمرارية الخدمة دون انقطاع، خصوصاً في الفترات التي تشهد ضغطاً مرتفعاً على المنصة.

تدل هذه النسبة المحدودة للمشاكل التقنية على أن فسح حققت أداءً عالياً من حيث الموثوقية، وهو عنصر مهم في دعم التحول الرقمي وتبني المستخدمين للمنصة بثقة، خاصة في قطاع حساس مثل التخليص الجمركي الذي يتطلب سرعة ودقة في إنجاز المعاملات.

كيف تُقيّم تجربتك العامة مع منصة فسخ؟
49 responses



الشكل 9: تقييم تجربة المستخدمين لمنصة (فسخ)

تحليل تقييم تجربة المستخدمين لمنصة فسخ

يبين الرسم البياني آراء المشاركين حول تقييم تجربتهم العامة مع منصة فسخ، حيث بلغ عدد المستجيبين (49) مشاركاً، وتوزعت النتائج كما يلي:

- **جيدة:** جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 36.7% من المشاركين.
- **ممتازة:** بنسبة 34.7%، ما يعكس مستوى مرتفعاً من الرضا.
- **لم أستخدم المنصة:** شكّلوا نسبة 24.5% من المشاركين.
- **مقبولة:** بلغت نسبتها 4.1% فقط.
- **سيئة:** لم تُسجَل أي نسبة لهذا الخيار.

التحليل:

تشير النتائج إلى أن 71.4% من المشاركين (**ممتازة + جيدة**) عبّروا عن رضاهم العالي عن تجربة استخدام منصة فسخ، وهو ما يعكس نجاح المنصة في تقديم خدمات فعّالة وواجهة استخدام ملائمة للمستخدمين.

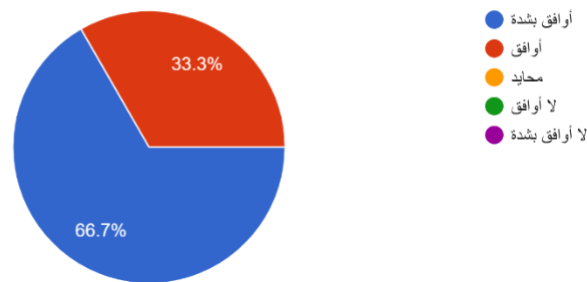
- نسبة 34.7% (**ممتازة**) تدل على أن ثلث المستخدمين تقريباً وجدوا أن تجربتهم مع المنصة تفوقت على توقعاتهم، وهو مؤشر إيجابي يعزز الثقة في كفاءة التحول الرقمي الجمركي.
- نسبة 36.7% (**جيدة**) تعكس رضا المستخدمين، لكن مع احتمالية وجود فرص لتحسينات إضافية.

- أما نسبة 24.5% (لم يستخدموا المنصة) فهي تعكس ضرورة زيادة الوعي بخدمات المنصة وتشجيع العملاء على استخدامها بشكل مباشر.
- انخفاض نسبة "مقبولة" وغياب أي تقييم "سيء" يعزز قوة أداء المنصة وجودتها التشغيلية.

هذه النتائج تؤكد أن منصة فسخ نجحت في تحقيق رضا واسع بين المستخدمين، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتعريف غير المستخدمين بخدماتها وتطوير خصائصها لتعزيز تجربة المستخدم بشكل أكبر.

التحول الرقمي يسهل الإجراءات الجمركية اليومية

12 responses



الشكل 10: أثر التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات الجمركية اليومية

تحليل أثر التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات الجمركية اليومية

يبين الرسم البياني آراء الموظفين المشاركين في الدراسة (12 موظفًا) حول مدى تأثير التحول الرقمي على تسهيل الإجراءات الجمركية اليومية. وقد جاءت النتائج كما يلي:

- أوافق بشدة: شكّلوا النسبة الأكبر بواقع 66.7%.
- أوافق: بلغت نسبتهم 33.3%.
- لم تُسجَل أي نسبة لبقية الخيارات (محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

التحليل:

تشير النتائج بوضوح إلى أن جميع الموظفين المشاركين في الدراسة يتفقون على أن التحول الرقمي سهل بشكل كبير الإجراءات الجمركية اليومية، حيث أبدى ثلثا المشاركين (66.7%) موافقة قوية على هذا الأثر، بينما أبدى الثلث المتبقي (33.3%) موافقة عامة دون اعتراضات أو آراء محايدة.

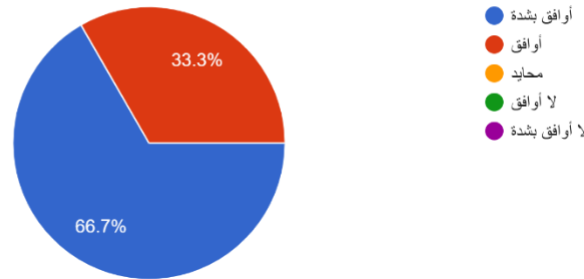
- غياب الردود السلبية والمحايدة يعكس اتفاقًا تامًا بين الموظفين على فعالية التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وتقليل الأعباء الإدارية.

- هذه النتيجة تمثل دليلًا قويًا على أن الرقمنة لم تقتصر على تحسين تجربة العملاء فقط، بل كان لها تأثير مباشر على كفاءة العمل الداخلي ورفع إنتاجية الموظفين.

إن هذا الإجماع يعزز فرضية الدراسة حول أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة الأعمال التشغيلية داخل قطاع التخليص الجمركي، ويؤكد أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية مثل "فسح" أدى إلى تقليص الإجراءات الروتينية وتسريع المعاملات اليومية.

قلّ عدد الأخطاء الناتجة عن المعاملات اليدوية

12 responses



الشكل 11: أثر التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الناتجة عن المعاملات اليدوية

تحليل أثر التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الناتجة عن المعاملات اليدوية

يبين الرسم البياني آراء الموظفين المشاركين (12 موظفًا) حول مدى تأثير التحول الرقمي على تقليل الأخطاء المرتبطة بالمعاملات اليدوية. وقد جاءت النتائج كما يلي:

- أوافق بشدة: شكّلوا النسبة الأكبر بواقع 66.7%.
- أوافق: بلغت نسبتهم 33.3%.
- لم تسجّل أي نسبة للخيارات الأخرى (محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

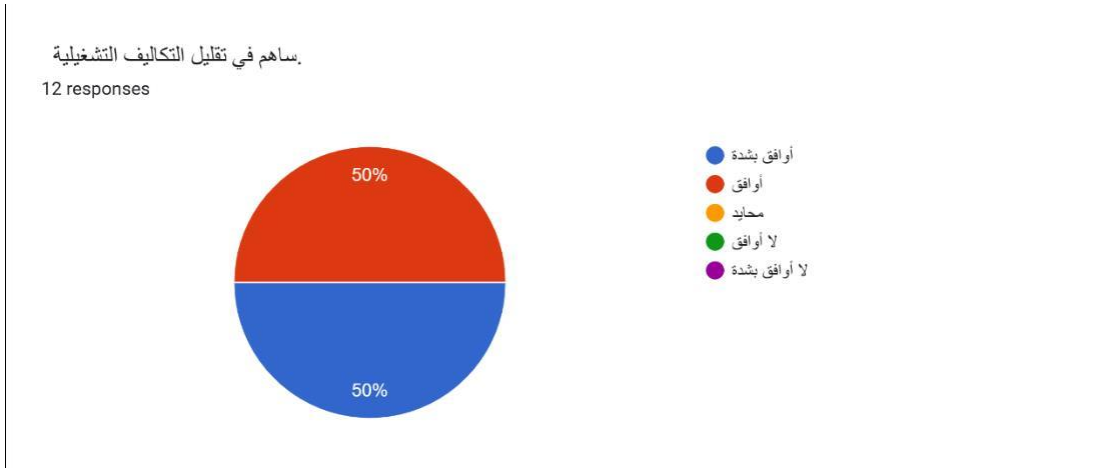
التحليل:

تشير هذه النتائج إلى وجود إجماع كامل بين الموظفين على أن التحول الرقمي ساهم بشكل فعال في تقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالإجراءات اليدوية.

- نسبة 66.7% (أوافق بشدة) تعكس قناعة قوية بأن استخدام الأنظمة الإلكترونية في التخليص الجمركي أدى إلى تحسين دقة المعاملات وتقليل احتمالية الوقوع في أخطاء إدارية أو حسابية.
- النسبة المتبقية (33.3% "أوافق") تدعم نفس الاتجاه مع تأكيد على وجود أثر إيجابي واضح دون تسجيل أي آراء محايدة أو سلبية.

غياب أي ردود معارضة يعزز أن الأتمتة والرقمنة أسهمت في توحيد الإجراءات وتقليل الاعتماد على التدخل البشري، ما رفع مستوى الجودة والموثوقية في العمل الجمركي.

تتوافق هذه النتيجة مع أهداف التحول الرقمي في القطاع اللوجستي، حيث يعتبر تقليل الأخطاء وتحسين الدقة أحد المؤشرات الرئيسية لنجاح الرقمنة وفعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي.



الشكل 12: أثر التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية

تحليل أثر التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية

يبين الرسم البياني آراء الموظفين المشاركين (12 موظفًا) حول مدى إسهام التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية في قطاع التخليص الجمركي. وقد جاءت النتائج كما يلي:

- **أوافق بشدة:** شكّلوا نسبة 50% من إجمالي المشاركين.
- **أوافق:** مثّلوا النصف الآخر بنسبة 50%.
- لم تُسجَل أي آراء محايدة أو سلبية.

التحليل:

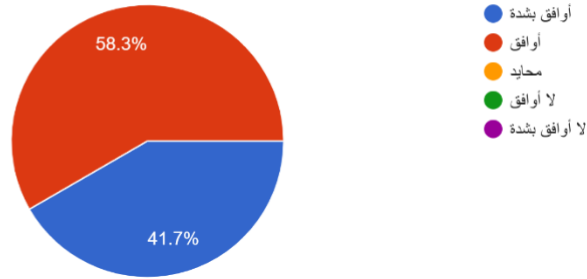
تعكس هذه النتائج وجود إجماع كامل بين الموظفين على أن التحول الرقمي ساهم بفعالية في خفض التكاليف التشغيلية داخل بيئة العمل الجمركي.

- النسبة المتساوية بين "أوافق بشدة" و"أوافق" (50% لكل منهما) توضح أن جميع المشاركين يرون تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا للتحول الرقمي على تقليل النفقات التشغيلية، سواء من خلال خفض الاعتماد على المعاملات الورقية، أو تقليل الوقت المستهلك في الإجراءات اليدوية، أو تحسين الكفاءة العامة للعمل.
- غياب أي ردود محايدة أو سلبية يدل على أن التحول الرقمي حقق نتائج ملموسة وموحدة لدى مختلف الموظفين بغض النظر عن مستويات خبرتهم.

هذه النتيجة تتماشى مع أهداف التحول الرقمي في القطاعات اللوجستية، حيث يُعد خفض التكاليف التشغيلية أحد المخرجات الرئيسة لتبني الأتمتة وتقنيات الإدارة الرقمية، ما يعزز ربحية الشركات ويرفع قدرتها التنافسية.

جعل تتبع الحالات الجمركية أكثر دقة.

12 responses



الشكل 13: أثر التحول الرقمي في دقة تتبع الحالات الجمركية

تحليل أثر التحول الرقمي في دقة تتبع الحالات الجمركية

يبين الرسم البياني آراء الموظفين المشاركين (12 موظفًا) حول مدى تأثير التحول الرقمي على دقة تتبع الحالات الجمركية. وقد جاءت النتائج كما يلي:

- **أوافق:** شكّلوا النسبة الأكبر بواقع 58.3% من المشاركين.
- **أوافق بشدة:** بلغت نسبتهم 41.7%.
- لم تُسجَل أي نسب للخيارات الأخرى (محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

التحليل:

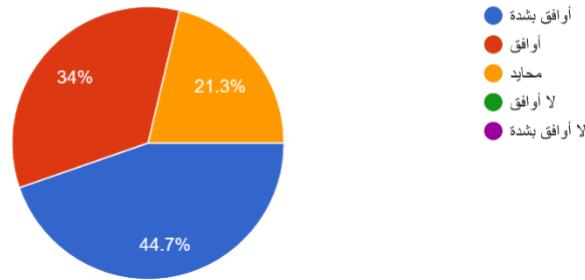
تشير هذه النتائج إلى أن جميع الموظفين المشاركين (100%) يتفقون على أن التحول الرقمي ساهم بشكل فعال في تحسين دقة تتبع الحالات الجمركية.

- نسبة 58.3% (**أوافق**) تدل على وجود رضا عام عن دقة التتبع التي أتاحتها المنصة الرقمية، بينما تشير نسبة 41.7% (**أوافق بشدة**) إلى اقتناع راسخ بأن الرقمنة وفرت شفافية أكبر ومتابعة آنية لحالات الشحنات والإجراءات الجمركية.
- غياب الردود السلبية أو المحايدة يعزز أن الأنظمة الرقمية مثل "فسح" مكّنت الموظفين من الوصول إلى معلومات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر، مما يقلل من الأخطاء ويعزز موثوقية العمليات الجمركية.

هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة بأن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف، بل يسهم أيضًا في تحسين جودة المعلومات والدقة التشغيلية، وهو عنصر محوري في تعزيز كفاءة قطاع التخليص الجمركي.

تتبع الشحنة عبر المنصة واضح وسهل الفهم

47 responses



الشكل 14: وضوح وسهولة تتبع الشحنات عبر منصة (فسح)

تحليل وضوح وسهولة تتبع الشحنات عبر منصة فسخ

يوضح الرسم البياني آراء المشاركين (47 مشاركًا) حول مدى وضوح وسهولة فهم عملية تتبع الشحنات عبر منصة فسخ، وجاءت النتائج كالتالي:

- **أوافق بشدة:** 44.7% من المشاركين.
- **أوافق:** 34% من المشاركين.
- **محايد:** 21.3% من المشاركين.
- لم تُسجل أي آراء سلبية (لا أوافق/لا أوافق بشدة).

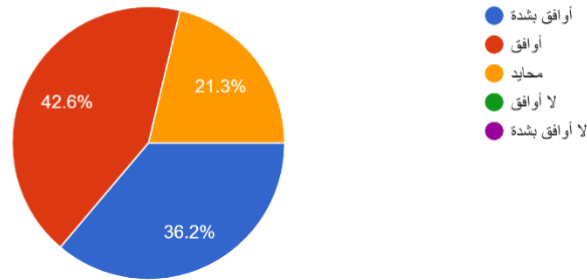
التحليل:

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين (78.7%) يرون أن تتبع الشحنات عبر منصة فسخ واضح وسهل الفهم، وهو ما يعكس نجاح المنصة في توفير واجهة استخدام تدعم الشفافية وتسهّل على المستخدمين متابعة شحناتهم خطوة بخطوة.

- نسبة 44.7% (**أوافق بشدة**) تؤكد مستوى رضا مرتفع جدًا، حيث وجد هؤلاء أن المنصة تقدم معلومات مفهومة وتحديثات دقيقة تسهل عملية المتابعة.
- نسبة 34% (**أوافق**) تدعم الرضا العام، مع احتمال وجود بعض الملاحظات البسيطة حول تحسين الواجهة أو التوضيحات.
- نسبة 21.3% (**محايد**) قد تعكس محدودية تعامل بعض المشاركين مع خدمة التتبع، أو عدم حاجتهم لاستخدامها بشكل متكرر.

غياب الردود السلبية يدل على أن منصة فسخ نجحت في تحقيق تجربة مستخدم إيجابية فيما يخص تتبع الشحنات، ما يسهم في تقليل الاستفسارات اليدوية ويعزز الثقة في النظام الرقمي الجمركي.

وصول الإشعارات أو التحديثات في الوقت المناسب
47 responses



الشكل 15: فعالية وصول الإشعارات والتحديثات في الوقت المناسب عبر منصة (فسح)

تحليل فعالية وصول الإشعارات والتحديثات في الوقت المناسب عبر منصة فسح

يوضح الرسم البياني آراء المشاركين (47 مشاركاً) حول مدى وصول الإشعارات والتحديثات المتعلقة بالشحنات في الوقت المناسب عبر منصة فسح. وقد جاءت النتائج على النحو التالي

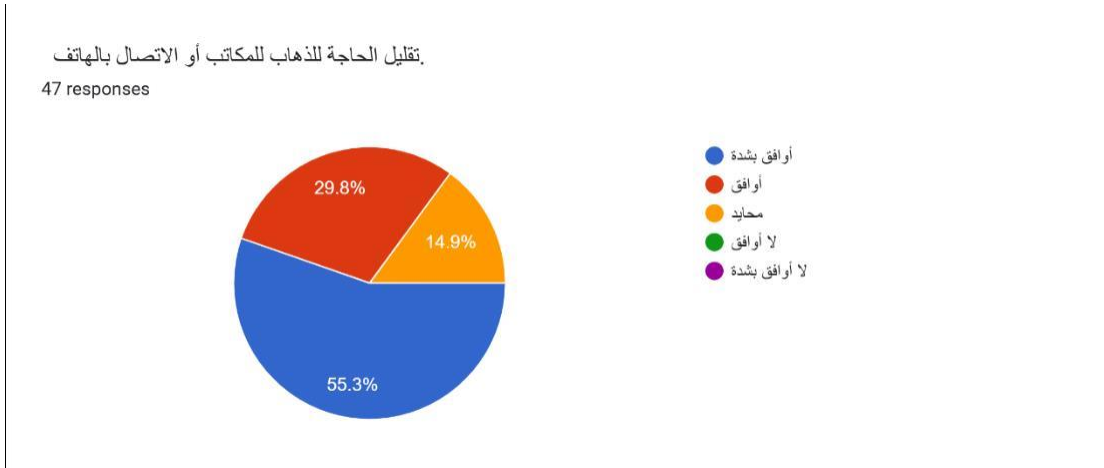
- أوافق: 42.6% من المشاركين
- أوافق بشدة: 36.2% من المشاركين
- محايد: 21.3% من المشاركين
- (لم تُسجل أي ردود سلبية (لا أوافق/لا أوافق بشدة

التحليل:

تشير النتائج إلى أن 78.8% من المشاركين (أوافق بشدة + أوافق) أكدوا أن الإشعارات والتحديثات تصلهم في الوقت المناسب، وهو ما يعكس كفاءة النظام الرقمي في ضمان تدفق المعلومات بشكل لحظي ودقيق، وهو عنصر محوري في تحسين تجربة العملاء وتسريع اتخاذ القرارات الجمركية

نسبة 42.6% (أوافق) تدل على رضا واضح عن آلية الإشعارات، بينما تشير نسبة 36.2% (أوافق بشدة) إلى رضا مرتفع جداً، يعكس موثوقية النظام في إرسال التحديثات فور صدورها. نسبة 21.3% (محايد) قد تعود إلى محدودية استخدام بعض المشاركين لخاصية الإشعارات أو اعتمادهم على وسطاء جمركيين يتولون هذه المتابعة نيابة عنهم

غياب أي ردود سلبية يعزز موثوقية المنصة، ويؤكد أن خدمة الإشعارات في فسخ تدعم التحول الرقمي الجمركي بشكل فعال، وتقلل من الحاجة للتدخل اليدوي أو الاستفسارات المباشرة حول حالة الشحنات



الشكل 16: أثر التحول الرقمي في تقليل الحاجة للتواصل المباشر أو الحضور الفعلي

تحليل أثر التحول الرقمي في تقليل الحاجة للتواصل المباشر أو الحضور الفعلي

يوضح الرسم البياني آراء المشاركين (47 مشاركًا) حول مدى إسهام التحول الرقمي ومنصة فسخ في تقليل الحاجة للحضور الشخصي إلى المكاتب الجمركية أو الاتصال الهاتفي لإنجاز المعاملات. وقد جاءت النتائج على النحو التالي

- أوافق بشدة: 55.3% من المشاركين
- أوافق: 29.8% من المشاركين
- محايد: 14.9% من المشاركين
- (لم تُسجل أي نسب للخيارين (لا أوافق، لا أوافق بشدة

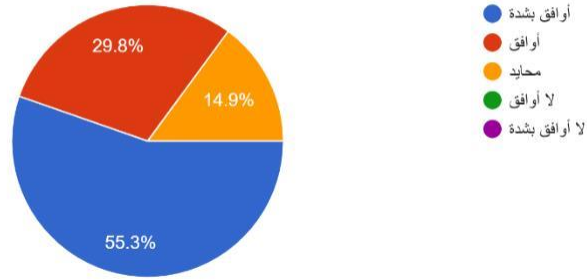
التحليل:

تعكس هذه النتائج أن غالبية المشاركين (85.1%) بين موافقين وموافقين بشدة يؤكدون أن استخدام المنصة الرقمية فسخ أسهم بشكل كبير في تقليل الحاجة للتواصل المباشر أو الحضور الفعلي للمكاتب الجمركية

نسبة 55.3% (أوافق بشدة) توضح اقتناعًا قويًا بأن التحول الرقمي أدى إلى تقليص الجهد والوقت • المبدول في مراجعة المكاتب أو إجراء الاتصالات الهاتفية، وهو ما يرفع من كفاءة الأعمال
بينما أبدى 29.8% (أوافق) رضاهم العام عن هذا الأثر الإيجابي، مع احتمال وجود حالات • استثنائية تستدعي تدخلًا يدويًا محدودًا
نسبة 14.9% (محايد) قد تشير إلى أفراد لم يختبروا الفرق بشكل كبير بسبب قلة تعاملهم مع • المكاتب الجمركية سابقًا أو اعتمادهم على الوسطاء

غياب الردود السلبية يدعم أن التحول الرقمي حقق أحد أهدافه الجوهرية وهو تقليل الزيارات الميدانية والتواصل التقليدي، عبر تمكين المعاملات الإلكترونية بشكل كامل

تقليل الحاجة للذهاب للمكاتب أو الاتصال بالهاتف
47 responses



الشكل 17: أثر التحول الرقمي في تقليل الحاجة للذهاب للمكتب أو الاتصال الهاتفي

تحليل أثر التحول الرقمي في تقليل الحاجة للذهاب للمكتب أو الاتصال الهاتفي

يوضح الرسم البياني آراء المشاركين (47 مشاركًا) حول مدى إسهام التحول الرقمي ومنصة فسخ في تقليل الحاجة للحضور الفعلي للمكاتب الجمركية أو الاتصال الهاتفي لإنجاز المعاملات. وقد جاءت النتائج كالآتي:

- أوافق بشدة: 55.3% من المشاركين
- أوافق: 29.8% من المشاركين
- محايد: 14.9% من المشاركين
- (لم تُسجل أي نسب للخيارات السلبية (لا أوافق/لا أوافق بشدة

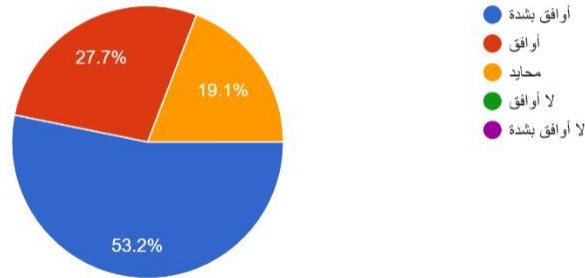
التحليل:

تشير النتائج إلى أن 85.1% من المشاركين (أوافق بشدة + أوافق) أكدوا أن التحول الرقمي ساهم بشكل ملموس في تقليل الحاجة للتواصل المباشر أو زيارة المكاتب الجمركية، وهو ما يعزز من كفاءة العمل. ويوفر الوقت والجهد لكل من العملاء والموظفين

نسبة 55.3% (أوافق بشدة) تعكس مستوى رضا مرتفع جدًا وتؤكد أن استخدام المنصة الإلكترونية • فسخ ألغى العديد من الإجراءات التقليدية المعتمدة على الحضور الفعلي أو التواصل الهاتفي
نسبة 29.8% (أوافق) تدل على رضا جيد، لكنها قد تعكس بقاء بعض الإجراءات المحدودة التي ما • زالت تتطلب تدخلًا بشريًا
أما نسبة 14.9% (محايد) فقد تشير إلى أفراد لم يتأثروا كثيرًا بهذه النقطة بسبب قلة تعاملهم المباشر • مع المكاتب الجمركية أو اعتمادهم على الوسطاء الجمركيين

غياب الردود السلبية يؤكد أن التحول الرقمي حقق أحد أهدافه الأساسية وهو تقليل الإجراءات التقليدية المعتمدة على الحضور الشخصي والتواصل الهاتفي، عبر تمكين المستخدمين من إنجاز معاملاتهم إلكترونيًا بشكل كامل

سهولة فهم خطوات التخليص الجمركي إلكترونياً
47 responses



الشكل 18: سهولة فهم إجراءات التخليص الجمركي من خلال الأنظمة الرقمية

تحليل سهولة فهم إجراءات التخليص الجمركي من خلال الأنظمة الرقمية

يوضح الرسم البياني آراء المشاركين (47 مشاركاً) بشأن مدى سهولة فهمهم لخطوات التخليص الجمركي بعد تطبيق التحول الرقمي عبر منصة "فسح" والأنظمة الإلكترونية المشابهة. وقد توزعت النتائج كما يلي

- 53.2% أوافق بشدة
- 27.7% أوافق
- 19.1% محايد
- 0% لا أوافق/لا أوافق بشدة

التحليل:

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين (80.9%) يرون أن خطوات التخليص الجمركي أصبحت أوضح وأسهل للفهم بعد التحول الرقمي، مما يدل على أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ساهم في تنظيم الإجراءات وتبسيطها

النسبة المرتفعة لـ "أوافق بشدة" (53.2%) تعكس رضاً كبيراً عن وضوح المنصة وسلاسة • الخطوات الرقمية، وهو مؤشر مهم على نجاح تجربة المستخدم

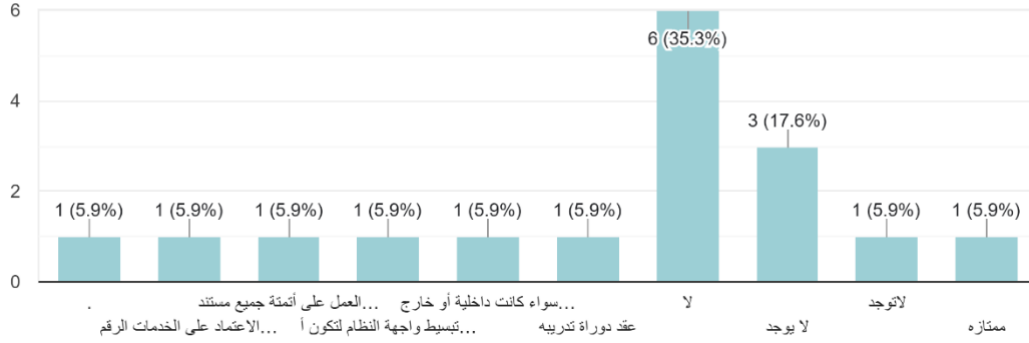
نسبة "أوافق" (27.7%) تؤكد على تحسن كبير في فهم العمليات، وإن كانت بدرجة أقل من الرضا • التام

- أما نسبة "محايد" (19.1%) فقد تعود إلى محدودية تفاعل بعض المستخدمين مع كل خطوات النظام أو عدم كفاية الوعي والإرشاد التقني لديهم
- غياب الردود السلبية يدعم أن التحول الرقمي لم يُحدث تعقيداً في الإجراءات بل كان عنصراً مساعداً للفهم والتطبيق

تشير هذه النتائج إلى أن تبسيط واجهات المنصات الرقمية، مع توفير التعليمات والإشعارات التوضيحية، كان له دور جوهري في تحسين فهم إجراءات التخليص الجمركي من قبل المستخدمين

هل لديك اقتراحات لتحسين تجربة العملاء أو الموظفين في التخليص الجمركي الرقمي؟

17 responses



الشكل 19: مقترحات المشاركين لتحسين تجربة التحول الرقمي في التخليص الجمركي

تحليل مقترحات المشاركين لتحسين تجربة التحول الرقمي في التخليص الجمركي

بلغ عدد المشاركين الذين أجابوا على هذا السؤال المفتوح 17 مشاركاً، وتوزعت الردود بين: اقتراحات مباشرة وآراء عامة. وقد جاءت أبرز النتائج كالتالي

1. نسبة المشاركين الذين لم يقدموا اقتراحات

- مشاركون (35.3%) أجابوا بـ "لا"، مما يدل على رضاهم العام أو عدم مواجهتهم لمشكلات تتطلب تحسناً
- مشاركون (17.6%) كتبوا "لا يوجد" أو "لا توجد"، وهي ردود مشابهة تشير إلى عدم وجود ملاحظات أو مقترحات لديهم

2. 47.1) (%المشاركون الذين قدموا مقترحات تطويرية

تنوّعت مقترحاتهم كما يلي:

- تبسيط واجهة النظام الإلكتروني: اقترح بعض المشاركين ضرورة جعل النظام أكثر وضوحاً وسهولة في الاستخدام.
- زيادة الاعتماد على الأتمتة: عبر تحسين التكامل بين الجهات الحكومية وتقليل الحاجة للتدخل البشري.
- عقد دورات تدريبية للمستخدمين والموظفين: لتأهيلهم على استخدام المنصة بكفاءة ومعالجة أي صعوبات تقنية.
- العمل على أتمتة جميع المستندات المطلوبة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تحسين خدمات الدعم الفني وسرعة الاستجابة.

3. ملاحظات عامة أخرى

إحدى الردود جاءت بعبارة "ممتازة"، ما يشير إلى رضا تام عن الخدمة دون الحاجة لتعديلات • الردود كانت قصيرة ومباشرة، مما يدل على أن بعض المشاركين لم يتوسعوا في شرح أفكارهم، • وربما يحتاجون إلى توجيه أو تصنيف أدق في الأسئلة القادمة

التحليل:

تشير هذه البيانات إلى أن ما يقارب نصف المشاركين (47.1%) لديهم رؤية واضحة لتحسين التجربة الرقمية، بينما النصف الآخر لم يقدم ملاحظات، ما قد يعكس الرضا أو عدم تفاعل عميق مع المنصة. بعد الاقتراحات المقدمة تتفق مع أبرز التحديات التي تم قياسها عبر الأسئلة المغلقة، مثل الحاجة لتبسيط النظام، تعزيز التدريب، وتحسين الكفاءة التقنية، وهي جوانب حيوية لضمان استدامة التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء الجمركي

4.4 ملخص التحليلات

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، بناءً على إجابات (51) مشاركاً من الموظفين والعملاء، ما يلي:

1. التحول الرقمي سهّل الإجراءات الجمركية

أكد جميع الموظفين (100%) أن التحول الرقمي ساهم في تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء وتحسين دقة تتبع الحالات الجمركية

2. رضا العملاء عن المنصة

عبر 71% من العملاء عن رضاهم (ممتازة أو جيدة) عن تجربتهم مع منصة فسخ، خصوصاً فيما يتعلق بتتبع الشحنات وسهولة الفهم

3. الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف

أظهر 100% من الموظفين أن التحول الرقمي ساهم في خفض التكاليف التشغيلية وتقليل الحاجة للتواصل التقليدي أو مراجعة المكاتب

4. سهولة الاستخدام والتدريب

أكد 80.9% أن خطوات التخليص الإلكتروني واضحة وسهلة الفهم، مع وجود مقترحات 0 لزيادة التدريب وتبسيط واجهة النظام

5. التحديات التقنية

فقط 18.4% واجهوا مشاكل تقنية، وهو ما يشير إلى استقرار المنصة عمومًا مع وجود 0 حاجة لمزيد من الدعم الفني والتطوير المستمر

6. المقترحات

أبرزها: تبسيط النظام، تعزيز التكامل مع الجهات الحكومية، الأتمتة الكاملة للمستندات، 0 وتوفير برامج تدريبية مستمرة للمستخدمين والموظفين.

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

5.1 المقدمة

تعكس نتائج هذه الدراسة بوضوح الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على تحسين أداء قطاع التخليص الجمركي في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت البيانات أن تطبيق الأنظمة الرقمية، وعلى رأسها منصة "فسح"، أسهم بشكل فعال في تسريع إنجاز المعاملات الجمركية وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء بيئة لوجستية ذكية متكاملة تدعم التجارة عبر الحدود وتعزز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي.

كما بيّنت نتائج الاستبيان أن نسبة كبيرة من العملاء أبدوا رضاهم عن الخدمات الرقمية، خاصة فيما يتعلق بميزة التتبع اللحظي للشحنات وتبسيط الإجراءات الجمركية، وهو ما يعكس مدى نجاح التحول الرقمي في تحسين تجربة المستخدمين وتلبية تطلعاتهم.

من ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أن وضوح الإجراءات وسهولة استخدامها كان محل اتفاق بين غالبية المستجيبين، مما يدل على أن تصميم المنصة الرقمية فعال ويلبي المتطلبات التشغيلية. ومع ذلك، برزت بعض الآراء التي أشارت إلى الحاجة لمزيد من التبسيط والتطوير المستمر في واجهة المنصة، بالإضافة إلى تعزيز برامج التدريب الموجهة للمستخدمين الجدد، خصوصاً لمن يفتقرون إلى المهارات التقنية الكافية.

ورغم أن التحديات التقنية التي واجهها بعض المستخدمين كانت محدودة نسبياً، فإن وجودها يشير إلى أهمية استمرار الاستثمار في تطوير البنية التقنية الداعمة للتحول الرقمي، مع تعزيز الاستجابة الفورية لخدمات الدعم الفني لضمان استمرارية الأداء العالي للأنظمة الرقمية وتجنب أي معوقات قد تؤثر على رضا العملاء أو كفاءة العمليات الجمركية.

5.2 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليلها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز كفاءة التحول الرقمي ورفع مستوى التنافسية في قطاع التخليص الجمركي بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

1. تعزيز برامج التدريب المستمر:
ضرورة تطوير وتنفيذ برامج تدريبية دورية تستهدف موظفي الجمارك وشركات الشحن السريع، بالإضافة إلى العملاء المستخدمين لمنصة "فسح"، وذلك لضمان رفع مستوى الوعي الرقمي والقدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة عالية. ويوصى بأن تشمل هذه البرامج ورش عمل تطبيقية، ودروس توضيحية عبر الإنترنت، وأدلة استخدام مبسطة لتسهيل التعلم.

2. تبسيط واجهة منصة "فسح":
العمل على إعادة تصميم واجهة منصة "فسح" بشكل أكثر وضوحًا وسلاسة بما يضمن سهولة استخدامها لجميع الفئات، وخاصة الأفراد غير المتخصصين تقنيًا. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إضافة شروحات مرئية (فيديوهات توضيحية) وأدلة تفاعلية لتبسيط الخطوات والإجراءات الجمركية.

3. أتمتة المستندات بشكل كامل:
الانتقال نحو أتمتة شاملة لجميع المستندات الجمركية بحيث يتم تقليل التدخل اليدوي في إدخال البيانات ومعالجتها، مما يساهم في تسريع دورة التخليص، تقليل الأخطاء البشرية، وتوفير الوقت والجهد لكل من الموظفين والعملاء.

4. تعزيز التكامل بين منصة "فسح" والأنظمة الحكومية الأخرى:
ضرورة الربط المباشر بين منصة "فسح" وأنظمة الجهات الحكومية ذات العلاقة (مثل وزارة التجارة، وهيئة الغذاء والدواء، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس)، بهدف تسريع تدفق المعلومات وتقليل التكرار في إدخال البيانات، وتحقيق تكامل رقمي شامل يدعم انسيابية العمل الجمركي.

5. توفير دعم فني متطور وسريع الاستجابة:
إنشاء مركز دعم فني متقدم يعمل على مدار الساعة لتقديم حلول فورية للمشكلات التقنية التي قد يواجهها المستخدمون. ويوصى أيضًا بإضافة خدمات المحادثة الفورية (Live Chat) والبوتات الذكية لتقديم الدعم الفوري والإجابة على الاستفسارات الشائعة.

6. إجراء تقييم دوري لتجربة المستخدم:
إطلاق آليات تقييم دورية مثل الاستبيانات أو المقابلات المباشرة مع المستخدمين لقياس رضاهم، وتحديد نقاط التحسين المستمرة، وضمان توافق المنصة مع التغيرات التقنية ومتطلبات

العملاء المتجددة.

الفصل السادس: الخاتمة

أثبتت نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي، ممثلاً في منصة "فسح"، قد أحدث تحولاً جذرياً في طبيعة العمليات الجمركية والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. فقد أوضحت نتائج الاستبيان أن أثر التحول الرقمي لم يقتصر على تسريع الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية، بل امتد ليشمل رفع مستوى رضا العملاء، تعزيز الشفافية في الإجراءات الجمركية، وتقليل الحاجة للتواصل التقليدي أو الحضور الشخصي لمكاتب الجمارك.

وأكدت الدراسة أن غالبية الموظفين والعاملين في القطاع يرون أن استخدام الأنظمة الرقمية أسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعاملات اليدوية، فضلاً عن خفض التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ، ما يعكس تحقيق أحد الأهداف الجوهرية للتحول الرقمي. كما أبرزت النتائج أن العملاء وجدوا في منصة "فسح" أداة فعالة لتتبع شحناتهم والحصول على التحديثات في الوقت الفعلي، مما عزز ثقتهم في النظام الجمركي الرقمي وسهّل عمليات الاستيراد والتصدير.

ورغم هذه النتائج الإيجابية، كشفت الدراسة عن بعض التحديات المحدودة التي لا تزال تواجه تطبيق التحول الرقمي، أبرزها الحاجة إلى تحسين واجهة النظام، تعزيز الدعم الفني، وتكثيف برامج التدريب للمستخدمين والموظفين لضمان الاستخدام الأمثل للمنصة. كما أظهرت آراء المشاركين وعياً واضحاً بأهمية التطوير المستمر، حيث تضمنت مقترحاتهم زيادة الأتمتة، تبسيط النظام، وتحسين التكامل مع الجهات الحكومية الأخرى. إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تؤكد أن التحول الرقمي في قطاع التخليص الجمركي ليس خياراً تقنياً، بل هو ضرورة استراتيجية تهدف إلى تعزيز كفاءة الأعمال ورفع القدرة التنافسية في ظل بيئة تجارية عالمية تتسم بالتغير السريع. كما يتسق هذا التوجه مع أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل وتحسين بيئة الأعمال والخدمات الحكومية.

وبناءً عليه، توصي الدراسة بضرورة:

- مواصلة الاستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية الجمركية.
 - توسيع نطاق الأتمتة ليشمل جميع مراحل التخليص الجمركي.
 - تكثيف برامج التدريب والتأهيل المستمر للقوى العاملة والمستخدمين النهائيين.
 - تعزيز التكامل الرقمي بين الجمارك والجهات الحكومية ذات العلاقة.
- وبذلك، تساهم هذه التوصيات في دعم التحول الرقمي المستدام وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية والتنافسية، بما يعزز موقع المملكة على خريطة التجارة العالمية ويواكب مستهدفات رؤيتها الطموحة لعام 2030.

المراجع

- الجمارك السعودية. (2019). *تقرير سنوي عن إنجازات التحول الرقمي في الجمارك*. الرياض: هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). *تأثير التحول الرقمي على أداء القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2023). *توظيف تقنية سلاسل الكتل (Blockchain) في تيسير التجارة في المنطقة العربية*. بيروت: الأمم المتحدة – الإسكوا.
- البنك الدولي. (2021). *تقرير ممارسة أنشطة الأعمال: مؤشر التجارة عبر الحدود للمملكة العربية السعودية*. واشنطن: البنك الدولي.
- WCO. منظمة الجمارك العالمية. (2020). *دليل أفضل الممارسات في الرقمنة الجمركية*. بروكسل: منظمة الجمارك العالمية.
- Schwab, K. (Ed.). (2020). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117–2135.
- Investopedia. (2024). *Operational efficiency definition and metrics*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com>
- Alghamdi, A., & Alsaadi, M. (2020). Digital transformation in Saudi Customs: Impact on operational efficiency. *Journal of Trade Logistics*, 5(2), 45–60.
- دراسة: أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية – تحليل دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء شركات التخليص الجمركي. (سنة غير محددة). [يرجى استكمال بيانات النشر: اسم المجلة، العدد، الصفحات].
- دراسة: التحول الرقمي كمسار لتحقيق حكومة فاعلة ضمن مستهدفات رؤية 2030 – حالة دراسة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. (سنة غير محددة). [يرجى استكمال بيانات النشر: اسم المجلة، العدد، الصفحات].
- مقال *الرقمنة تغتفر بقطاع الجمارك السعودي للمرتبة السادسة عالمياً*. تم الاسترجاع في 31 يوليو 2025، من [رابط الخبر].

”
«