

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية بالمملكة

أسم الطالب

سعود حاكم سعود المطيري

232001099

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	
	6
2.1. المقدمة:	17
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	27
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	38

43.....	2.5. الخاتمة
46.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الحديث ضغوطاً متزايدة لمواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، حيث أصبحت القدرة على التكيف مع التغيير أحد المقومات الرئيسة لاستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويُعدّ التغيير التنظيمي عملية ضرورية لإعادة بناء الهياكل والإجراءات والثقافات المؤسسية بما يتلاءم مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إذ تمكّن المؤسسة من تعزيز مرونتها وفعاليتها في الاستجابة لاحتياجات العملاء والمستفيدين من خدماتها. (جلاد والشعار، 2020)

ومع التطورات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا، برز مفهوم التحول الرقمي كأحد أهم أدوات التغيير المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، إذ لم يعد يقتصر على أتمتة العمليات فحسب، بل أصبح يشمل إعادة تصميم النماذج التشغيلية، وتطوير الخدمات المقدّمة للمواطنين، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والرضا، وقد تبنت العديد من الحكومات العربية استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي باعتباره أداة لتحقيق التنمية المستدامة ورفع جودة الخدمات العامة. (Saad, 2022)

وفي هذا الإطار، أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً ببرامج التحول الرقمي في القطاع الحكومي من خلال مبادرات "رؤية 2030" وبرنامج "التحول الوطني"، بهدف بناء حكومة رقمية رائدة تُدار بكفاءة عالية، وتُقدّم خدمات متكاملة وذكية تُعزّز من تجربة العميل والمستفيد. ومن بين أبرز القطاعات التي شهدت نقلة نوعية في هذا المجال هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، التي تبنت العديد من المبادرات الرقمية لتسهيل الإجراءات الجمركية وتسريع عمليات التخليص وتحسين تجربة العملاء من شركات وأفراد. (Mizrak & Caylan, 2023)

ويُعد رضا العملاء والمستفيدين أحد المؤشرات الرئيسة لقياس نجاح التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، إذ يعكس مدى فاعلية هذه التحولات في تلبية توقعات المستفيدين وتحسين جودة الخدمة وكفاءتها. فكلما كانت السياسات التنظيمية أكثر مرونة، والأنظمة الرقمية أكثر توافقاً مع احتياجات المستخدم، ارتفع مستوى الرضا والثقة بالخدمات الحكومية.

ومن هذا المنطلق، تتجسد أهمية دراسة أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية في المملكة العربية السعودية، كونها تساهم في تقييم مدى نجاح جهود التطوير المؤسسي

والتحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات جمركية أكثر سرعة وشفافية وجودة، بما يدعم تنافسية المملكة في بيئة الأعمال العالمية ويحقق أهداف التحول الوطني 2030.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم التوجه المتسارع نحو التحول الرقمي والتطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية ضمن برامج رؤية 2030، وما نتج عن ذلك من تحسينات في الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، إلا أن قياس مدى انعكاس هذه التغيرات التنظيمية والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين لا يزال يمثل تحديًا بحثيًا يستوجب الدراسة والتحليل، فبعض الجهات قد تطبق استراتيجيات التحول التقني دون أن يصاحبها تغيير فعلي في الثقافة التنظيمية أو سلوك العاملين، مما يحدّ من تحقيق رضا فعلي لدى المستفيدين من الخدمات الجمركية الذين يتطلعون إلى تجربة إلكترونية متكاملة وسريعة وشفافة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يتضح من مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أحد المتغيرين بصورة منفصلة، فهناك من تناول التغيير التنظيمي في علاقته بالأداء المؤسسي أو جودة الخدمة (جلاد والشعار، 2020؛ بن كران وآخرون، 2022؛ العمري والعزام، 2023)، بينما تناولت دراسات أخرى أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة أو الشفافية الإدارية (Rammal et al., 2023؛ Jaleta, 2023)، غير أن الدراسات التي بحثت التكامل بين التغيير التنظيمي والتحول الرقمي كمدخل مشترك لتحقيق رضا المستفيدين ما تزال محدودة في الأدبيات العربية، خاصة في بيئة المؤسسات الحكومية التي تتطلب تناغمًا بين الأبعاد التقنية والتنظيمية لتحقيق القيمة المضافة للمستفيدين، كما أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات الصحة أو التعليم أو الخدمات البلدية، دون تناول معمّق لقطاع الخدمات الجمركية الذي يمثل أحد ركائز التجارة الدولية والتفاعل المباشر مع الأفراد والشركات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الهيئة العامة للجمارك السعودية في أتمتة الإجراءات الجمركية عبر أنظمة رقمية متقدمة مثل منصة "فسح" و"زاتكا"، إلا أن مدى إدراك المستفيدين لقيمة هذه

التحولات ومدى انعكاسها على رضاهم العام لم يُدرس بشكل كافٍ، فلا تزال هناك فجوات في تقييم العلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية داخل الجمارك وبين تبني الحلول الرقمية في تسهيل الخدمات، كما أن رضا العملاء والمستفيدين يتأثر بعوامل غير تقنية مثل سرعة الاستجابة، الكفاءة البشرية، ووضوح الإجراءات، وهي عناصر تحتاج إلى دراسة ميدانية تربط بين التحول التنظيمي والرقمي ونتائج رضا المستفيدين في الواقع العملي.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية في

المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال الإدارة العامة من خلال الربط بين مفهومين محوريين هما التغيير التنظيمي والتحول الرقمي، وبيان أثرهما التكاملي على رضا العملاء والمستفيدين، وهو جانب لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يوضح العلاقة بين الأبعاد التنظيمية (مثل الهيكل، الثقافة، القيادة) والأبعاد الرقمية (مثل الأنظمة الإلكترونية، البيانات، الأتمتة) وتأثيرها في متغير رضا المستفيدين، بما يعزز الفهم الأكاديمي للعوامل المفسرة لجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.
- تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت قطاع الخدمات الجمركية كمجال تطبيقي للتحويل الرقمي، مقارنة بقطاعات أخرى كالصحة والتعليم، مما يضيف بعدًا جديدًا للأبحاث في مجال الإدارة الحكومية والتحول المؤسسي.

- تعزز النتائج المتوقعة من هذه الدراسة الجهود الأكاديمية الهادفة إلى تطوير نماذج تفسيرية عربية يمكن اعتمادها مستقبلاً في دراسات مشابهة حول العلاقة بين التحول التنظيمي والتقني ورضا المستفيدين في بيئات العمل الحكومية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية، ولا سيما الهيئة العامة للجمارك السعودية، على تقييم مدى فاعلية سياسات التغيير التنظيمي والتحول الرقمي التي تم تطبيقها في السنوات الأخيرة، ومدى انعكاسها الفعلي على رضا المستفيدين.
- تمكّن النتائج المتوقعة صنّاع القرار من تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة التحول الرقمي والإداري، مما يساهم في تحسين عمليات تطوير الخدمات الجمركية ورفع كفاءتها التشغيلية.
- تُعدّ الدراسة أداة دعم لاتخاذ القرار في تحسين تجربة العملاء عبر فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمات الرقمية، مما يساهم في تعزيز الثقة والشفافية بين المواطنين والمؤسسات الحكومية.
- تُسهم الدراسة عملياً في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بالتحول الرقمي الحكومي وتحسين جودة الحياة، من خلال توصيات قائمة على تحليل علمي للعلاقة بين التنظيم الرقمي ورضا المستفيدين..

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة : ما أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (الهيكلي، الإجرائي، التكنولوجي) على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما أثر البعد الهيكلي في التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية؟
2. ما أثر البعد الإجرائي على رضا العملاء، ولا سيما في ما يتعلق بتطوير الإجراءات، وإعادة هندسة العمليات الجمركية، وسرعة إنجاز الخدمة؟
3. ما أثر البعد التكنولوجي للتحويل الرقمي، بما يشمل الأنظمة الإلكترونية والأتمتة والتكامل التقني، على رضا المستفيدين من الخدمات الجمركية؟
4. ما مستوى رضا العملاء والمستفيدين عن جودة الخدمات الجمركية الإلكترونية في ضوء التطورات التنظيمية والرقمية في القطاع؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البعد الهيكلي، البعد الإجرائي، البعد التكنولوجي) على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال فحص مدى إسهام كل بعد من هذه الأبعاد في تحسين جودة الخدمة، وتسهيل الإجراءات، وتعزيز تجربة المتعاملين مع الجهات الجمركية.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحليل أثر البعد الهيكلي في عمليات التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء، من خلال دراسة مدى فاعلية التعديلات التنظيمية وإعادة تصميم الهياكل في تحسين تدفق الخدمة الجمركية.
2. تقييم أثر البعد الإجرائي على رضا المستفيدين، وذلك عبر قياس تأثير تطوير الإجراءات وإعادة هندسة العمليات الجمركية في تسريع الإنجاز وتقليل التعقيد الإداري.
3. دراسة أثر البعد التكنولوجي ممثلاً في التحول الرقمي وتطوير الأنظمة التقنية على رضا العملاء، من خلال تحليل دور الأنظمة الرقمية والخدمات الإلكترونية في رفع كفاءة وجودة الخدمات الجمركية.

4. اقتراح إطار تطبيقي لتعزيز رضا العملاء يعتمد على تفعيل التكامل بين البعد الهيكلي والإجرائي والتكنولوجي في عمليات التطوير الجمركي.

1.6. فرضيات الدراسة

فرضية الدراسة الرئيسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي والتحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (الهيكلية، الإجرائية، التكنولوجية) على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي في التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي في التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في التحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة المقترح على بيان العلاقة بين التغيير التنظيمي والتحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً يتكوّن من ثلاثة أبعاد رئيسة، وبين رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية بوصفه المتغير التابع. ويوضح النموذج المسار الذي تؤثر من خلاله الأبعاد الهيكلية والإجرائية والتكنولوجية على مستويات الرضا.

****أولاً: المتغير المستقل (X) : التغيير التنظيمي والتحول الرقمي**

ويتضمن ثلاثة أبعاد:

1. البعد الهيكلي : يشمل التعديلات في الهيكل التنظيمي، توزيع المهام، مستويات السلطة، وإعادة

تصميم مسارات العمل.

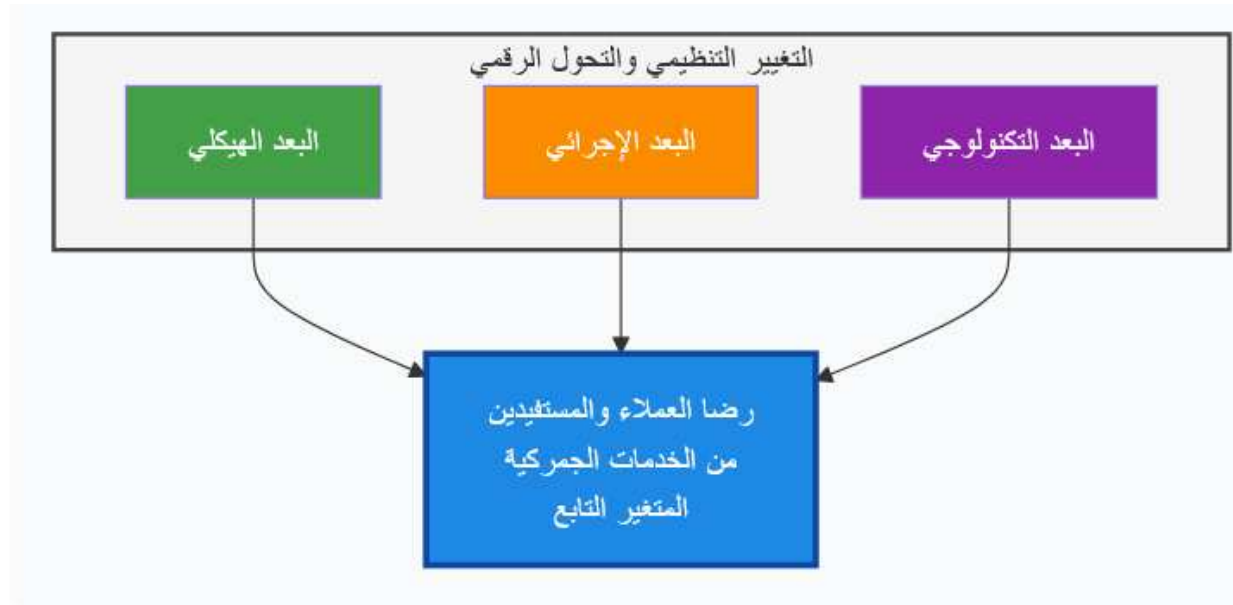
2. البعد الإجرائي : يتضمن تطوير الإجراءات، إعادة هندسة العمليات، تبسيط خطوات تقديم الخدمة،

وتحسين تدفق العمل الجمركي.

3. البعد التكنولوجي : يشمل الأنظمة الرقمية، المنصات الإلكترونية، أتمتة العمليات، التكامل التقني،

واستخدام التقنيات الذكية.

ثانياً: المتغير التابع (Y) : رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لتحليل أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي بأبعاده الثلاثة على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية. وسوف تقوم الدراسة بجمع البيانات الأولية من خلال استبانة علمية مُحكمة سيتم تطويرها وفق معايير القياس المعتمدة في الدراسات الإدارية، مع التركيز على قياس مستوى تطبيق الأبعاد الهيكلية والإجرائية والتكنولوجية، ومستوى رضا المستفيدين. كما سيتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بدقة، على أن تشمل شرائح مختلفة من المتعاملين مع القطاع الجمركي لضمان تمثيل واقعي وشامل. وسيتم اعتماد أساليب العينة المناسبة بما يضمن تمثيل المتعاملين في المنافذ والقطاعات الجمركية المختلفة.

وفي مرحلة التحليل، ستستخدم الدراسة أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة المناسبة لطبيعة الفرضيات، ومن المتوقع توظيف أدوات مثل الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، والانحدار المتعدد، وربما نمذجة المعادلات الهيكلية إذا تطلبت طبيعة البيانات ذلك. وسيتم التحقق من صدق الأدوات وثباتها، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة بأبعادها الثلاثة والمتغير التابع. كما ستم مقارنة النتائج بالممارسات المعاصرة والمعايير الدولية في المجال الجمركي، بهدف تقديم تفسير علمي دقيق للنتائج المتحصل عليها وتطوير توصيات يمكن أن تسهم في تحسين الخدمات الجمركية والارتقاء برضا المستفيدين.

1.9. الدراسة الميدانية

ستجري الدراسة الميدانية في بيئة العمل الجمركي داخل المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتسم بتنوع مواقعها وتعدد مهامها الاستراتيجية المرتبطة بحركة التجارة والعبور. وتعد الجمارك أحد المكونات الرئيسية في بنية الاقتصاد الوطني، إذ تشكل نقطة التقاء بين الجهات التنظيمية من جهة والمتعاملين من مستوردين ومصدرين ومسافرين من جهة أخرى. كما تتميز المرافق الجمركية بطبيعة عملياتها التي تركز على الفحص، والتحقق، وإجراءات التخليص، وتقديم الخدمات الرقمية اللوجستية ذات الحساسية العالية من حيث الدقة والوقت.

ويمثل المنافذ الجمركية البرية والبحرية والجوية موقعاً مثالياً للدراسة نظراً لتنوع العمليات التي تجري فيها وتعدد الخدمات المقدمة فيها للمستفيدين. فالمنافذ البرية تمتاز بكثافة الحركة التجارية اليومية وارتباطها المباشر بخطوط النقل الإقليمية، بينما تتسم الموانئ البحرية بضخامة حجم الشحنات وتعقيد إجراءاتها اللوجستية، في حين تتطلب المطارات الدولية سرعة عالية في إنهاء الإجراءات الجمركية للمسافرين والشحن الجوي. وتجمع هذه المواقع بين العمل البشري المباشر والعمل التقني الرقمي، مما يعكس واقعاً ميدانياً غنياً لتحليل أثر الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية.

كما يشمل مكان التطبيق الإدارات الجمركية الداخلية والمراكز المختصة بتنظيم العمليات وتطوير الأنظمة، وهي جهات تؤدي دوراً محورياً في التخطيط والتنسيق وإدارة قواعد البيانات والجودة. وتضم هذه الإدارات كوادراً متعددة التخصصات تشمل الجوانب الفنية، والرقابية، والأمنية، والتقنية، الأمر الذي يجعلها سياقاً مؤسسياً مناسباً لفهم البيئة التنظيمية التي تنعكس على جودة الخدمة ورضا المستفيدين. وتمثل هذه الإدارات الامتداد المؤسسي الذي يربط بين الاستراتيجية الوطنية للجمارك وبين ما يلزمه المتعاملون في المنافذ، مما يجعلها جزءاً جوهرياً من البيئة الميدانية للدراسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة

2. مشكلة الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. أسئلة الدراسة

6. فرضيات الدراسة

7. نموذج الدراسة المفاهيمي

8. حدود الدراسة

9. مصطلحات الدراسة الإجرائية

10. منهجية الدراسة وأدواتها

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: المتغير المستقل – التغير التنظيمي والتحول الرقمي

هذا المبحث يتناول:

- مفهوم التغير التنظيمي
- أبعاد التغير التنظيمي والتحول الرقمي (الهيكلي، الإجرائي، التكنولوجي)
- الأسس النظرية المرتبطة ببرامج التغير والتحول الرقمي

- العوامل المؤثرة في نجاح التغيير والتحول في البيئة الجمركية
 - نماذج عالمية في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية
- المبحث الثاني: المتغير التابع – رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية
- ويتضمن:

- مفهوم رضا العملاء
- محددات ومؤشرات الرضا في قطاع الخدمات الحكومية
- رضا المستفيدين في السياق الجمركي
- معايير قياس جودة الخدمة الجمركية
- اتجاهات الدراسات السابقة المتعلقة برضا العملاء في البيئات الرقمية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1. وصف مكان التطبيق وظروفه التشغيلية والتنظيمية
2. خصائص مجتمع الدراسة وعينتها
3. أداة الدراسة (الاستبانة) وخصائصها العلمية
4. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
5. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها
2. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
3. التوصيات العملية لتعزيز التغيير التنظيمي والتحول الرقمي بما يرفع رضا المستفيدين
4. مقترحات لدراسات مستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية ومتسارعة في بيئة الأعمال والمؤسسات الحكومية على حد سواء، إذ أصبحت المؤسسات تواجه تحديات غير مسبقة تفرضها الثورة الصناعية الرابعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي أعادت تشكيل طبيعة العمل المؤسسي وأساليب تقديم الخدمات. في هذا السياق، برز مفهوم التغيير التنظيمي والتحول الرقمي كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى إعادة هيكلة عملياتها وإجراءاتها التشغيلية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتوقعات المستفيدين المتزايدة (جلاد والشعار، 2020). ويمثل هذا التحول نقلة نوعية من الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات إلى منظومة رقمية متكاملة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات ورفع مستويات الكفاءة التشغيلية. (Jaleta, 2023)

وتكتسب دراسة أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي أهمية خاصة في سياق المؤسسات الحكومية، وبشكل أخص في القطاعات الخدمية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور والمستفيدين، حيث أصبح رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الحكومية مؤشراً حيوياً لقياس مدى نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Abdel-Hamid et al., 2022) وتعد الخدمات الجمركية واحدة من أهم القطاعات الحكومية التي تشهد تحولاً رقمياً شاملاً في المملكة العربية السعودية، انسجاماً مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز تجربة المستفيدين. (Rammal et al., 2023)

تتميز الخدمات الجمركية بطبيعتها المعقدة التي تتطلب التنسيق بين جهات متعددة والتعامل مع إجراءات متشابكة تؤثر بشكل مباشر على حركة التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي والنمو الاقتصادي (حسين والقواسمة، 2020). ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في هذا القطاع لا يمثل خياراً بل ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العالمية في مجال التجارة الإلكترونية والخدمات اللوجستية الذكية. ويتطلب هذا التحول إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الجمركية، وتطوير الإجراءات والعمليات التشغيلية، وتبني التقنيات الحديثة التي تسهم في تبسيط الإجراءات وتسريع عمليات التخليص الجمركي وتعزيز الشفافية والمساءلة (عيد، 2024).

إن الربط بين التغيير التنظيمي والتحول الرقمي من جهة، ورضا العملاء والمستفيدين من جهة أخرى، يستند إلى فرضية أساسية مفادها أن التغييرات الجوهرية في البنية التنظيمية والإجراءات والتكنولوجيا المستخدمة تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجازها ومستوى رضا المتعاملين (Iriqat & Jaradat, 2021). هذه العلاقة السببية تحظى باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين على حد سواء، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح مبادرات التحول الرقمي يُقاس بمدى تأثيرها الإيجابي على المستفيدين النهائيين من الخدمات. (Haskasap et al., 2022)

2.2. المتغير المستقل

مفهوم التغيير التنظيمي والتحول الرقمي

يعد التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الجوهرية التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم، نظراً لدوره المحوري في ضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. يشير مفهوم التغيير التنظيمي في جوهره إلى العملية المنهجية والمخططة التي تهدف إلى إحداث تحولات جوهرية في مكونات المنظمة المختلفة، سواء كانت هذه التحولات متعلقة بالهيكل التنظيمي أو الإجراءات والعمليات أو التكنولوجيا المستخدمة أو الثقافة التنظيمية السائدة أو استراتيجيات العمل (العمرى والعزام، 2023). ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه الانتقال المقصود من وضع راهن إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال الديناميكية (بن كران وآخرون، 2022).

وفي السياق المعاصر، ارتبط مفهوم التغيير التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي الذي أصبح ظاهرة عالمية تجتاح مختلف القطاعات والمؤسسات. ويُعرف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة ومتكاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب المنظمة وعملياتها، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسة وتقديمها للقيمة للعملاء والمستفيدين (الفضلي، 2023). إن التحول الرقمي ليس مجرد تبني التكنولوجيا، بل هو تغيير ثقافي واستراتيجي وتنظيمي عميق يتطلب إعادة التفكير في نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية والعلاقات مع أصحاب المصلحة (محمد، 2023).

أشار بني حسن والزعبي (2023) إلى أن التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية تشمل وجود رؤية واضحة للتغيير، ودعم القيادة العليا، ومشاركة الموظفين في عملية التغيير، وتوفير الموارد اللازمة، وإدارة فعالة للمقاومة التي قد تظهر من بعض الأطراف. وتتفق هذه الرؤية مع ما توصلت إليه دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) التي أكدت على أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في نجاح إدارة التغيير التنظيمي، حيث أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة ويتمتعون بالقدرة على التأثير والإلهام يساهمون بشكل كبير في تسهيل عملية التغيير وتجاوز العقبات التي تواجهها.

في سياق المؤسسات الجمركية، أشارت دراسة حسين والقواسمة (2020) التي طبقت على الجمارك الأردنية إلى أن التغيير التنظيمي في البيئة الجمركية يتطلب إعادة هيكلة شاملة للإجراءات والعمليات بما يتماشى مع متطلبات التجارة الدولية الحديثة ويحقق التوازن بين تسهيل التجارة وتعزيز الرقابة الجمركية. وأكدت الدراسة على أهمية الاتصالات الإدارية الفعالة كعنصر حاسم في نجاح التغيير التنظيمي، حيث أن التواصل الواضح والمستمر مع جميع الأطراف المعنية يساعد في تقليل المقاومة للتغيير وزيادة الالتزام بالمبادرات الجديدة.

أما فيما يتعلق بالتحول الرقمي في القطاع الجمركي تحديداً، فقد أشارت دراسة Jaleta (2023) إلى أن التحول الرقمي في قطاعي اللوجستيات والجمارك يمر بمراحل متعددة من النضج، وأن المؤسسات الجمركية المختلفة تقف عند مستويات مختلفة من هذا التحول. وأكدت الدراسة على أن التحول الرقمي الناجح يتطلب نموذجاً شاملاً يغطي جميع أبعاد المؤسسة بما في ذلك الاستراتيجية والقيادة، والعمليات والإجراءات، والتكنولوجيا والبنية التحتية، والقدرات البشرية، والثقافة التنظيمية، والحوكمة وإدارة البيانات.

في دراسة مهمة أجرتها عيد (2024) على مصلحة الجمارك المصرية، تم التأكيد على الدور المحوري للقيادة الرقمية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن القادة الذين يمتلكون رؤية رقمية واضحة ويتمتعون بالكفاءات التقنية اللازمة يساهمون بشكل كبير في تجاوز مقاومة التغيير وتعزيز استعداد الموظفين لتبني الأنظمة والإجراءات الجديدة. وأشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في البيئة الجمركية لا يقتصر على تطبيق التكنولوجيا فحسب، بل يشمل أيضاً تطوير القدرات البشرية وتغيير الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر انفتاحاً على الابتكار والتجريب.

وفي السياق العراقي، أوضحت دراسة Rammal وآخرون (2023) أن التحول الرقمي في الهيئة العامة للمحكمة يتطلب إعادة تصميم شاملة للأنظمة المالية والمحاسبية لضمان الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية الحديثة. وأكدت الدراسة على أن التحول الرقمي يمثل فرصة لتحسين جودة التقارير المالية وتعزيز الشفافية في العمليات الجمركية، ولكنه يتطلب في الوقت نفسه استثمارات كبيرة في البنية التحتية التقنية وتدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة.

2.2.2 أهمية التغيير التنظيمي والتحول الرقمي

تتبع أهمية التغيير التنظيمي والتحول الرقمي من كونها يمثلان استجابة حتمية للتحديات والفرص التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتعقيد والديناميكية والتنافسية الشديدة. أشارت دراسة حمادو وأحمد (2020) إلى أن التغيير التنظيمي يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة، خاصة في القطاعات الحساسة مثل القطاع الصحي والخدمات الحكومية. وأكدت الدراسة التي طُبقت على عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية أن التغيير التنظيمي المخطط والمدرّس يؤدي إلى تحسينات ملموسة في مستوى الخدمات وزيادة رضا المستفيدين.

من الناحية الاستراتيجية، أوضحت دراسة لواتي وآخرون (2021) أن التغيير التنظيمي يعتبر ضرورة استراتيجية لبقاء المؤسسات ونموها في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، وأن المؤسسات التي تفشل في التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال التغيير المخطط تجد نفسها تدريجياً خارج دائرة المنافسة. وأكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح أو فشل مبادرات التغيير، حيث أن الثقافة الداعمة للتغيير والمنفتحة على الأفكار الجديدة تسهل عملية التحول وتقلل من المقاومة.

على المستوى التشغيلي، توصلت دراسة بن كران وآخرون (2022) التي طُبقت على الشركة الوطنية للتأمين بالجزائر إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين عندما يتم تنفيذه بطريقة منهجية تراعي احتياجات الموظفين وتوفر لهم الدعم والتدريب اللازم. وأشارت الدراسة إلى أن التغيير الذي يُفرض على الموظفين دون إشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ غالباً ما يواجه مقاومة كبيرة ويفشل في تحقيق أهدافه المنشودة.

أما فيما يتعلق بأهمية التحول الرقمي تحديداً، فقد أكدت دراسة الفضلي (2023) على أن التحول الرقمي في النظم الضريبية والجمركية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة التحصيل وتقليل التسرب الضريبي والجمركي، وتعزيز الامتثال من قبل المكلفين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يوفر فرصاً كبيرة لتحليل البيانات واكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى محاولات تهرب أو غش.

في دراسة محمد (2023) حول أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في القطاع العام المصري، تم التوصل إلى نتائج مهمة تؤكد أن التحول الرقمي يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال توفير أدوات وتقنيات أكثر كفاءة لإنجاز المهام، وتقليل الوقت المستغرق في الأعمال الروتينية والورقية، وتحسين التنسيق والتعاون بين الموظفين. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن تحقيق هذه الفوائد يتطلب توفير تدريب كافٍ للموظفين وتهيئة البيئة التنظيمية لتقبل التغيير.

وفي سياق العلاقة بين التغيير التنظيمي والتنمية المستدامة، أظهرت دراسة بني حسن والزعبي (2023) التي طبقت على بلدية جرش الكبرى في الأردن أن التغيير التنظيمي المخطط يساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحسين الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية. وأكدت الدراسة على أن التغيير التنظيمي يجب أن يُنظر إليه كوسيلة لتحقيق أهداف أوسع ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة وليس مجرد هدف في حد ذاته.

أشارت دراسة بن لحرش والعمراوي (2022) إلى أهمية التغيير التنظيمي في قطاع التعليم العالي، وأكدت على أن التغيير المخطط يساهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. وأوضحت الدراسة أن مقاومة التغيير في المؤسسات الأكاديمية غالباً ما تكون أعلى منها في مؤسسات أخرى نظراً للطبيعة المحافظة للبيئة الأكاديمية، مما يتطلب جهوداً مضاعفة لإقناع الأطراف المعنية بأهمية التغيير وفوائده.

2.2.3 أهداف التغيير التنظيمي والتحول الرقمي

تتنوع أهداف التغيير التنظيمي والتحول الرقمي بتنوع السياقات المؤسسية والتحديات التي تواجهها المنظمات. أشارت دراسة العبادي (2020) التي طبقت على مجلس الأعيان الأردني إلى أن من أهم أهداف إدارة التغيير

تحسين الأداء التنظيمي الشامل للمؤسسة من خلال تطوير العمليات والإجراءات، وتحسين استخدام الموارد المتاحة، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي بما في ذلك الكفاءة والفاعلية والجودة والابتكار.

في دراسة أمبارك وشيبة (2022) حول أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، تم تحديد عدة أهداف رئيسية للتغيير التنظيمي تشمل تحسين مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، وتحسين جودة المخرجات. وأكدت الدراسة على أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب نهجاً متكاملاً يجمع بين التغيير في الهياكل والإجراءات والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية.

أما فيما يتعلق بأهداف التحول الرقمي في القطاع الجمركي تحديداً، فقد أوضحت دراسة عيد (2024) أن من أبرز أهداف التحول الرقمي في مصلحة الجمارك المصرية تسريع عمليات التخليص الجمركي، وتحسين دقة التقييم الجمركي، وتعزيز الشفافية والحد من الفساد، وتحسين تجربة المتعاملين مع المصلحة، وتعزيز القدرة على تحليل المخاطر واكتشاف محاولات التهريب والتهرب الجمركي. وأشارت الدراسة إلى أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية التقنية وتطوير القدرات البشرية.

في السياق العراقي، أشارت دراسة Rammal وآخرون (2023) إلى أن من أهداف التحول الرقمي في الهيئة العامة للجمارك تحسين جودة التقارير المالية، وتعزيز كفاءة التحصيل الجمركي، وتقليل الأخطاء المالية والمحاسبية، وتحسين إدارة الموارد المالية، وتعزيز القدرة على مكافحة الفساد المالي والإداري. وأكدت الدراسة على أن التحول الرقمي في الأنظمة المالية والمحاسبية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي العام للمؤسسة.

2.2.4 أبعاد التغيير التنظيمي والتحول الرقمي

يتكون التغيير التنظيمي والتحول الرقمي من أبعاد متعددة ومتداخلة، ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد الهيكلي والبعد الإجرائي والبعد التكنولوجي.

أولاً: البعد الهيكلي للتغيير التنظيمي والتحول الرقمي

يشير البعد الهيكلي إلى التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما في ذلك التقسيمات الإدارية والمستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية وآليات التنسيق والاتصال بين الوحدات التنظيمية المختلفة. أشارت دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في إحداث التغييرات الهيكلية اللازمة لنجاح عمليات التحول التنظيمي، حيث أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ويدعم تحقيق أهدافها.

في دراسة جلال والشعار (2020) حول أثر استراتيجيات التغيير التنظيمي على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات السياحية الأردنية، تم التأكيد على أن التغيير الهيكلي يتطلب إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة للعمل، وتطوير آليات تنسيق أكثر فاعلية بين الوحدات المختلفة، وتقليل المستويات الإدارية الزائدة التي تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها. وأكدت الدراسة على أن التغيير الهيكلي يجب أن يكون مصحوباً بتغييرات في أنظمة الموارد البشرية لضمان ملاءمة المهارات والقدرات المتاحة مع المتطلبات الجديدة.

ثانياً: البعد الإجرائي للتغيير التنظيمي والتحول الرقمي

يتناول البعد الإجرائي التغييرات في العمليات والإجراءات والسياسات التي تتبعها المؤسسة في أداء مهامها وتقديم خدماتها. أشارت دراسة حمادو وأحمد (2020) إلى أن التغيير الإجرائي يعتبر أحد أهم أبعاد التغيير التنظيمي التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، حيث أن تبسيط الإجراءات وإلغاء الخطوات غير الضرورية يؤدي إلى تسريع إنجاز المعاملات وتحسين تجربة المستفيدين.

في سياق العمل الجماعي، أكدت دراسة حسين والقواسمة (2020) على أهمية البعد الإجرائي في التغيير التنظيمي، حيث أن الإجراءات الجمركية المعقدة تمثل عائقاً أمام التجارة وتزيد من تكاليفها. وأشارت الدراسة إلى أن تطوير الإجراءات الجمركية يتطلب إعادة هندسة شاملة للعمليات بما يحقق التوازن بين تسهيل التجارة وضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات. كما أكدت على أهمية توثيق الإجراءات وتوحيدها لضمان الاتساق في التطبيق.

ثالثاً: البعد التكنولوجي للتغيير التنظيمي والتحول الرقمي

يمثل البعد التكنولوجي العنصر الأكثر وضوحاً في التحول الرقمي، وهو يشير إلى تبني واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتطوير القدرات التشغيلية للمؤسسة وتحسين خدماتها ومنتجاتها. أشارت دراسة برحومة وحابي (2023) إلى أن التحول الرقمي يوفر أدوات وتقنيات حديثة تساهم في تحسين الممارسات المحاسبية والمالية وتعزيز دقة التقارير وشفافية العمليات.

في دراسة (Jaleta 2023) حول التحول الرقمي في قطاعي اللوجستيات والجمارك، تم التأكيد على أن البعد التكنولوجي يشمل عدة عناصر رئيسية منها البنية التحتية التقنية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، وأمن المعلومات والبيانات، والقدرة على تحليل البيانات الضخمة واستخدامها في دعم اتخاذ القرارات. وأكدت الدراسة على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على مدى توفر بنية تحتية تقنية قوية وموثوقة تدعم الأنظمة الرقمية المطبقة.

أوضحت دراسة محمد (2023) أن البعد التكنولوجي في التحول الرقمي لا يقتصر على توفير الأجهزة والأنظمة فحسب، بل يشمل أيضاً تدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات بفاعلية، وتطوير سياسات وإجراءات لحماية البيانات وأمن المعلومات، وضمان استمرارية الأعمال في حال حدوث أعطال تقنية. وأشارت إلى أن التحول الرقمي الناجح يتطلب استثمارات مستمرة في تحديث وصيانة البنية التحتية التقنية.

2.2.5 الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة الأولى: دراسة عيد (2024) - أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي في مصلحة الجمارك المصرية

هدفت دراسة عيد (2024) المنشورة في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية إلى استكشاف الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في تسهيل وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي من خلال دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً من خلال توزيع استبيانات على عينة من القيادات والموظفين في المصلحة، وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على نجاح إدارة التغيير التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن القادة الذين يمتلكون

رؤية رقمية واضحة ويتمتعون بالكفاءات التقنية اللازمة ولديهم القدرة على تحفيز وإلهام فرق العمل نحو التحول الرقمي يساهمون بشكل كبير في تجاوز مقاومة التغيير وتعزيز استعداد الموظفين لتبني الأنظمة والإجراءات الجديدة. كما أبرزت الدراسة أهمية التواصل الفعال من قبل القيادات حول أهداف وفوائد التحول الرقمي، وضرورة إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان التزامهم ودعمهم للمبادرات الجديدة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجمركية، وإنشاء آليات لقياس ومكافأة الأداء المرتبط بدعم التحول الرقمي.

الدراسة الثانية: دراسة - (Jaleta (2023) نضج التحول الرقمي في قطاعي اللوجستيات والجمارك

قدمت دراسة (Jaleta (2023) المنشورة في المجلة الإثيوبية للأعمال والاقتصاد نموذجاً شاملاً لتقييم مستوى النضج الرقمي في قطاعي اللوجستيات والجمارك. ينطلق الباحث من فرضية أن التحول الرقمي عملية تطويرية تمر بمراحل متعددة من النضج، وأن فهم المرحلة الحالية للمؤسسة أمر بالغ الأهمية لتحديد الخطوات المستقبلية. يتضمن النموذج المقترح عدة أبعاد لتقييم النضج الرقمي تشمل الاستراتيجية والقيادة، والعمليات والإجراءات، والتكنولوجيا والبنية التحتية، والقدرات البشرية والمهارات، والثقافة التنظيمية، والحوكمة وإدارة البيانات. طبق الباحث النموذج على عينة من المؤسسات اللوجستية والجمركية في إثيوبيا ودول أفريقية أخرى، واستخدم منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. أظهرت النتائج تفاوتاً كبيراً في مستويات النضج الرقمي بين المؤسسات المختلفة، وحدد الباحث عدة عوامل حاسمة لتحديد مستوى النضج أبرزها مستوى الالتزام القيادي بالتحول، ومدى توفر الاستثمارات المالية، ونوعية القدرات البشرية المتاحة، ودرجة الانفتاح على التعاون والشراكات الخارجية. أوصت الدراسة بضرورة أن تبدأ المؤسسات بتقييم شامل لمستوى نضجها الرقمي قبل الشروع في مشاريع تحول طموحة.

الدراسة الثالثة: دراسة Rammal وآخرون (2023) - أثر التحول الرقمي على التقارير المالية والأداء المالي في القطاع العام العراقي

استهدفت دراسة Rammal وزملائه (2023) المنشورة في مجلة Russian Law Journal استكشاف تأثيرات التحول الرقمي على التقارير المالية والأداء المالي من خلال دراسة حالة على الهيئة العامة للجمارك في العراق. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة مع جمع بيانات كمية ونوعية من خلال استبيانات ومقابلات مع

المسؤولين الماليين والمحاسبين. كشفت الدراسة عن تأثيرات إيجابية واضحة للتحول الرقمي على جودة التقارير المالية، حيث أدى تطبيق الأنظمة المالية الإلكترونية إلى تحسين دقة البيانات المالية وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، وتسريع عملية إعداد التقارير المالية، وتعزيز الشفافية والقدرة على تتبع المعاملات المالية وتدقيقها. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الأداء المالي من خلال زيادة كفاءة تحصيل الرسوم الجمركية وتقليل التسريبات المالية. أبرزت الدراسة تحديات مثل صعوبة التحول من الأنظمة القديمة إلى الجديدة، وأوصت بأهمية التخطيط الدقيق لعمليات الترحيل وتوفير دعم فني مستمر للمستخدمين.

الدراسة الرابعة: دراسة حسين والقواسمة (2020) - أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في الجمارك الأردنية

قدمت دراسة حسين والقواسمة (2020) المنشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية رؤية متعمقة حول دور الاتصالات الإدارية كعنصر حاسم في نجاح إدارة التغيير التنظيمي، من خلال دراسة حالة على دائرة الجمارك الأردنية. انطلقت الدراسة من فرضية أن فشل العديد من مبادرات التغيير يعود إلى قصور في عمليات الاتصال والتواصل داخل المنظمة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً من خلال استبانة وزعت على عينة من موظفي الجمارك الأردنية في مختلف المستويات الإدارية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصالات الإدارية ونجاح إدارة التغيير التنظيمي. حددت الدراسة عدة عناصر رئيسية للاتصالات الإدارية الفعالة تشمل الوضوح في الرسائل، وتعدد قنوات الاتصال، والتوقيت المناسب، والاتصال الثنائي الاتجاه، والاستمرارية في الاتصال. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية اتصال شاملة لدعم مبادرات التغيير، وتدريب القيادات على مهارات الاتصال الفعال.

الدراسة الخامسة: دراسة Kolbergýt و Dromantaité (2022) التحليل النظري للنمو الإداري في سياق التغيير التنظيمي

قدمت دراسة Kolbergýt و Dromantaité (2022) المنشورة في مجلة Sustainability تحليلاً نظرياً عميقاً لمفهوم النمو الإداري وعلاقته بالتغيير التنظيمي. تنطلق الدراسة من منظور نظري يجمع بين نظريات التطور التنظيمي والنمو الإداري وإدارة التغيير، وتهدف إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يساعد على فهم كيفية تطور المنظمات وبناء قدراتها الإدارية خلال عمليات التغيير. أكد الباحثان على أن النمو الإداري عملية نوعية

تتضمن تطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تمكن المنظمة من التعامل مع التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال. حدد الباحثان عدة مراحل للنمو الإداري تبدأ بمرحلة الإبداع، ثم التوجيه، ثم التفويض، ثم التنسيق، وأخيراً التعاون. كل مرحلة تتطلب أنواعاً مختلفة من التغيير التنظيمي وتواجه تحديات محددة. من الإسهامات المهمة للدراسة تأكيدها على أهمية الاستدامة في عمليات النمو الإداري والتغيير التنظيمي، حيث يجب أن تسعى المنظمات إلى تحقيق نمو مستدام لا يؤدي إلى استنزاف الموارد أو إرهاق الموظفين أو الإضرار بالبيئة.

2.3. المتغير التابع

مفهوم رضا العملاء والمستفيدين

يعتبر رضا العملاء من المفاهيم المحورية في حقل التسويق وإدارة الخدمات، وقد حظي باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على حد سواء نظراً لأهميته البالغة كمؤشر لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات عملائها. يمكن تعريف رضا العملاء بأنه الحالة النفسية والعاطفية الإيجابية التي يشعر بها العميل نتيجة لتقييمه للخدمة أو المنتج الذي حصل عليه مقارنة بتوقعاته وطموحاته (حمدان، 2020). إن رضا العملاء ينتج عن المقارنة التي يجريها العميل بين الأداء الفعلي للخدمة من جهة، وتوقعاته المسبقة من جهة أخرى، فإذا كان الأداء الفعلي يفوق التوقعات أو يلبيها بشكل كامل، فإن العميل يشعر بالرضا، أما إذا كان الأداء أقل من التوقعات، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا. (Hajduk et al., 2022)

من المنظور الأكاديمي، يُنظر إلى رضا العملاء كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل جوانب عديدة من تجربة العميل مع المنظمة، تشمل جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وسرعة تقديم الخدمة، واحترافية ولطف الموظفين في التعامل، وسهولة الوصول إلى الخدمة، وعدالة الأسعار أو التكاليف، وشفافية الإجراءات، وفاعلية آليات الشكاوى والدعم (مختارية، 2022). هذه الأبعاد المختلفة تتفاعل معاً لتشكل الانطباع الشامل لدى العميل عن تجربته مع المنظمة، والذي يحدد في النهاية مستوى رضاه أو عدم رضاه.

في سياق الخدمات الحكومية بشكل عام، والخدمات الجمركية بشكل خاص، يكتسب مفهوم رضا العملاء أبعاداً إضافية ترتبط بطبيعة العلاقة بين المواطن والدولة، وبالدور الحيوي الذي تلعبه الخدمات الحكومية في حياة الأفراد والمجتمعات. (Nair, 2024) لم يعد ينظر إلى المتعاملين مع الجهات الحكومية كمجرد مستفيدين سلبيين من الخدمات، بل أصبحوا يُعتبرون عملاء لهم حقوق وتوقعات يجب على المؤسسات الحكومية تلبيتها.

هذا التحول في المفهوم يعكس التوجه الحديث في الإدارة العامة الذي يركز على تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز استجابة المؤسسات الحكومية لاحتياجات المواطنين والمقيمين. (Saad, 2022)

بالنسبة للخدمات الجمركية تحديداً، يشمل مفهوم العملاء والمستفيدين فئات متنوعة مثل المستوردين والمصدرين والوكلاء الجمركيين والمخلصين الجمركيين وشركات الشحن والنقل والمسافرين الذين يحملون بضائع شخصية عبر المنافذ الجمركية. كل فئة من هذه الفئات لها احتياجات وتوقعات محددة من الخدمات الجمركية، وبالتالي فإن قياس رضا العملاء يتطلب فهماً عميقاً لهذا التنوع وتصميم أدوات قياس تأخذ به عين الاعتبار (Hajduk et al., 2022).

يتأثر رضا العملاء عن الخدمات الجمركية بمجموعة من العوامل الرئيسية، في مقدمتها سرعة إنجاز إجراءات التخليص الجمركي، حيث أن التأخير في إنهاء المعاملات الجمركية يترتب عليه تكاليف إضافية ناتجة عن رسوم التخزين وتأخر تسليم البضائع للعملاء وفقدان الفرص التجارية (مختارية، 2022). العامل الثاني المهم هو وضوح وشفافية الإجراءات والمتطلبات الجمركية، حيث أن غموض الإجراءات وتعقيدها يؤدي إلى إرباك المتعاملين وزيادة احتمالات الأخطاء والتأخير. العامل الثالث هو عدالة واتساق تطبيق الأنظمة والتعليمات الجمركية، حيث يتوقع المتعاملون أن يتم التعامل معهم بعدالة وأن تطبق عليهم نفس المعايير المطبقة على الآخرين دون محاباة أو تمييز. (Hajduk et al., 2022)

من العوامل الأخرى المؤثرة على رضا العملاء احترافية ولباقة الموظفين الجمركيين في التعامل مع المتعاملين، وتوفر قنوات متعددة وفعالة للحصول على المعلومات والدعم، ودقة التقييم الجمركي والرسوم المفروضة، وسهولة استخدام الأنظمة الإلكترونية المتاحة، وفاعلية آليات الشكاوى والتظلمات (حمدان، 2020). كل هذه العوامل تتضافر لتشكيل تجربة العميل الشاملة مع المصلحة الجمركية، والتي تحدد في النهاية مستوى رضاه أو عدم رضاه.

في دراسة مهمة أجراها Jamila و De Castro (2023) حول رضا المستفيدين من برامج المساعدة الحكومية في الفلبين، تم التأكيد على أن رضا المستفيدين يتأثر بشكل كبير بسرعة تقديم الخدمة وسهولة الوصول إليها وجودة التعامل من قبل الموظفين. وأشارت الدراسة إلى أن المستفيدين يقدرّون الشفافية في الإجراءات والوضوح في المتطلبات، وأن أي غموض أو تعقيد في الإجراءات يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا بشكل ملحوظ.

هذه النتائج تنطبق بشكل كبير على سياق الخدمات الجمركية حيث تتميز الإجراءات بالتعقيد والحاجة إلى التنسيق بين جهات متعددة.

2.3.2 أهمية رضا العملاء والمستفيدين

تتبع أهمية رضا العملاء من كونه يمثل مؤشراً حيوياً لنجاح المنظمات في تحقيق رسالتها وأهدافها، وله تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء المنظمات واستمراريتها ونموها. في القطاع الخاص، يرتبط رضا العملاء بشكل مباشر بولاء العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنظمة، وبالتالي بالإيرادات والأرباح والحصة السوقية (حمدان، 2020). العملاء الراضون يكونون أكثر احتمالاً لتكرار التعامل مع المنظمة، وأكثر استعداداً لدفع أسعار أعلى مقابل خدمات أو منتجات عالية الجودة، وأكثر ميلاً للتوصية بالمنظمة للآخرين مما يسهم في جذب عملاء جدد (مختارية، 2022).

في السياق الحكومي، تكتسب أهمية رضا العملاء أبعاداً أوسع تتجاوز المنظور التجاري الضيق لتشمل أبعاداً سياسية واجتماعية واقتصادية. رضا المواطنين والمتعاملين عن الخدمات الحكومية يعتبر مؤشراً على جودة الحوكمة وفاعلية الأداء الحكومي، ويسهم في تعزيز ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة وزيادة التزامهم بالأنظمة والقوانين (Nair, 2024). المجتمعات التي تتمتع بخدمات حكومية عالية الجودة وتحقق مستويات عالية من رضا المواطنين تميل إلى أن تكون أكثر استقراراً وتماسكاً اجتماعياً.

على المستوى الاقتصادي، يلعب رضا المتعاملين عن الخدمات الجمركية دوراً حاسماً في تعزيز بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات وتسهيل التجارة الدولية. أشارت دراسة (Hajduk et al. (2022 إلى أن جودة خدمات النقل والخدمات اللوجستية المرتبطة بها، بما في ذلك الخدمات الجمركية، تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وعلى كفاءة سلاسل التوريد بشكل عام. وأكدت الدراسة على أن الإجراءات الجمركية المعقدة والبطيئة التي تؤدي إلى عدم رضا المتعاملين تمثل عائقاً كبيراً أمام التجارة وترفع من تكاليف الاستيراد والتصدير وتقلل من تنافسية الاقتصاد. بالمقابل، الخدمات الجمركية الفعالة التي تحقق مستويات عالية من رضا العملاء تسهم في تسهيل حركة التجارة وخفض تكاليفها وتحسين تصنيف الدولة في المؤشرات الدولية لسهولة ممارسة الأعمال.

من منظور إدارة الجودة، يعتبر رضا العملاء المقياس النهائي لنجاح جهود تحسين الجودة، حيث أن الهدف الأساسي من تحسين جودة المنتجات والخدمات هو تلبية وتجاوز توقعات العملاء (مختارية، 2022). المنظمات التي تتبنى فلسفات إدارة الجودة الشاملة وغيرها من أطر تحسين الجودة تضع رضا العملاء في صميم جهودها وتعتبره المعيار الأساسي لقياس التقدم والنجاح.

أكدت دراسة (Saad, 2022) التي أجريت على وحدات الخدمات الصحية في المناطق الريفية بمصر على أهمية قياس رضا المستفيدين كأداة لبناء قدرات مؤسسية فعالة في القطاع الحكومي. وأوضحت الدراسة أن فهم مستويات رضا المستفيدين ومحدداته يساعد المؤسسات الحكومية على تحديد أولويات التطوير وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة نحو المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما أشارت إلى أن رضا المستفيدين يرتبط بشكل إيجابي بمستوى الثقة في المؤسسات الحكومية واستعداد المواطنين للتعاون مع هذه المؤسسات.

رضا العملاء يسهم أيضاً في تعزيز صورة المنظمة وسمعتها، وهو أمر بالغ الأهمية خاصة في عصر وسائل التواصل الاجتماعي حيث يمكن للعملاء غير الراضين نشر تجاربهم السلبية بسرعة وعلى نطاق واسع، مما قد يلحق أضراراً كبيرة بسمعة المنظمة (حمدان، 2020). بالمقابل، العملاء الراضون يمكن أن يكونوا أفضل سفراء للمنظمة من خلال نشر تجاربهم الإيجابية والتوصية بها للآخرين.

على مستوى الموظفين، فإن التعامل مع عملاء راضين يسهم في تحسين بيئة العمل ورضا الموظفين أنفسهم، حيث أن الموظفين يشعرون بالفخر والرضا عندما يتلقون تقديراً وإيجابية من العملاء على الخدمات التي يقدمونها. (Nair, 2024) هذا بدوره يعزز من التزام الموظفين وإنتاجيتهم ورغبتهم في البقاء مع المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ويخلق دائرة فضيلة من التحسين المستمر.

2.3.3 أهداف قياس رضا العملاء والمستفيدين

يسعى قياس رضا العملاء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المهمة للمنظمات، يأتي في مقدمتها الحصول على تغذية راجعة مباشرة وصادقة من العملاء حول جودة الخدمات والمنتجات المقدمة ومستوى رضاهم عنها. هذه التغذية الراجعة تعتبر مصدراً قيماً للمعلومات التي تساعد المنظمات على فهم نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة وتحسين (حمدان، 2020).

من الأهداف الرئيسية أيضاً تحديد الفجوات بين توقعات العملاء والأداء الفعلي للمنظمة، حيث أن فهم هذه الفجوات يمكن المنظمات من توجيه جهود التحسين بشكل أكثر دقة وفاعلية نحو المجالات التي تشكل أولوية للعملاء. (Hajduk et al., 2022) قد تكون بعض المنظمات تستثمر في تحسين جوانب لا تشكل أهمية كبيرة للعملاء، بينما تهمل جوانب أخرى تعتبر حاسمة من وجهة نظر العملاء، وقياس رضا العملاء يساعد في تصحيح هذا الخلل.

يهدف قياس رضا العملاء أيضاً إلى مراقبة التطور في مستويات الرضا عبر الزمن وتقييم أثر المبادرات والمشاريع التحسينية التي تنفذها المنظمة. من خلال قياس رضا العملاء بشكل دوري ومنتظم، يمكن للمنظمات تتبع ما إذا كانت جهودها في تحسين الخدمات تؤدي ثمارها أم لا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الحاجة (مختارية، 2022).

أشارت دراسة (Saad 2022) إلى أن من الأهداف المهمة لقياس رضا المستفيدين في القطاع الحكومي بناء قدرات مؤسسية فعالة قادرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين بشكل أفضل. وأوضحت الدراسة أن قياس رضا المستفيدين يساعد المؤسسات الحكومية على تحديد المناطق الجغرافية أو الفئات السكانية التي تعاني من انخفاض في مستوى الخدمات، مما يمكن المسؤولين من توجيه الموارد والجهود نحو تحسين الخدمات في هذه المناطق أو لهذه الفئات.

من الأهداف المهمة أيضاً مقارنة أداء المنظمة بأداء منظمات مماثلة أو بالمعايير العالمية في نفس المجال، وهو ما يعرف بالمقارنة المرجعية. هذه المقارنات تساعد المنظمات على فهم موقعها التنافسي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز. (Hajduk et al., 2022) في السياق الجمركي، تقوم العديد من المنظمات الدولية بإجراء دراسات مقارنة لأداء المصالح الجمركية المختلفة، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء يساهم في تحسين تصنيف الدولة في هذه المقارنات.

يسعى قياس رضا العملاء أيضاً إلى تعزيز ثقافة التركيز على العميل داخل المنظمة، حيث أن القياس المنتظم لرضا العملاء والإعلان عن النتائج داخل المنظمة يذكر الموظفين بأهمية العملاء ويحفزهم على بذل جهود أكبر لتحسين الخدمة (حمدان، 2020). كما يمكن ربط نتائج رضا العملاء بأنظمة تقييم الأداء والمكافآت لتعزيز التزام الموظفين بتحسين تجربة العملاء.

أوضحت دراسة Jamila و (2023) De Castro أن من أهداف قياس رضا المستفيدين تحديد الاحتياجات غير الملباة والفرص المتاحة لتطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات القائمة. وأشارت الدراسة إلى أن الاستماع لصوت المستفيدين وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم يمكّن المؤسسات من تصميم برامج وخدمات أكثر ملاءمة وفاعلية في تلبية هذه الاحتياجات.

من الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، يساعد قياس رضا العملاء المنظمات في تحديد الاتجاهات المستقبلية لتطوير الخدمات والمنتجات، حيث أن فهم احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية يمكّن المنظمات من الابتكار وتطوير حلول جديدة تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل. (Nair, 2024) في البيئة الجمركية سريعة التغير، يساعد الاستماع لصوت العميل المنظمات على توقع احتياجات المتعاملين المتطورة وتصميم خدمات رقمية مبتكرة تلبي هذه الاحتياجات.

2.3.4 أبعاد رضا العملاء في الخدمات الجمركية

يتكون رضا العملاء عن الخدمات الجمركية من أبعاد متعددة ومتداخلة، يمثل كل منها جانباً مهماً من جوانب تجربة العميل مع المصلحة الجمركية.

البعد الأول: الوقت وسرعة الإنجاز

يعتبر بُعد الوقت من أهم العوامل التي تحدد مستوى رضا المتعاملين عن الخدمات الجمركية، حيث أشارت دراسة (Hajduk et al. 2022) إلى أن الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات يمثل أحد أهم محددات جودة الخدمات اللوجستية والجمركية. يرتبط هذا البعد بمدى كفاءة الإجراءات الجمركية وقدرتها على إنجاز المعاملات بسرعة دون تأخير غير مبرر، ويشمل الوقت من لحظة وصول البضاعة إلى المنفذ الجمركي حتى لحظة الإفراج عنها وخروجها. التأخير في التخليص الجمركي يترتب عليه تكاليف إضافية كبيرة للمتعاملين ويؤثر سلباً على سلاسل التوريد وعلى القدرة التنافسية للشركات (مختارية، 2022).

وفي دراسة مهمة أجراها (Abdel-Hamid et al. 2022) حول دور التحول الرقمي في تحسين رضا العملاء في الفنادق المصرية، تم التأكيد على أن سرعة تقديم الخدمة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة على رضا العملاء، وأن التقنيات الرقمية تساهم بشكل كبير في تقليل أوقات الانتظار وتسريع إنجاز المعاملات. هذه النتيجة تنطبق

بشكل كبير على السياق الجمركي حيث أن التحول الرقمي يمكن أن يحول عمليات التخليص من إجراءات تستغرق أياماً إلى عمليات تُنجز في ساعات أو حتى دقائق.

البعد الثاني: الجودة والدقة

يتعلق هذا البعد بمدى دقة الإجراءات الجمركية وخلوها من الأخطاء، بما في ذلك دقة التقييم الجمركي وحساب الرسوم والضرائب، ودقة فحص البضائع وتصنيفها، واكتمال الوثائق والمستندات المطلوبة (Hajduk et al., 2022). الأخطاء في الإجراءات الجمركية قد تؤدي إلى مشاكل قانونية ومالية للمتعاملين وتتطلب وقتاً وجهداً إضافياً لتصحيحها، لذا فإن المتعاملين يقدرون بشكل كبير الدقة والاحترافية في العمل الجمركي. أشارت دراسة مختارية (2022) حول جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء إلى أن جودة الخدمة تمثل محدداً رئيسياً لرضا العملاء، وأن العملاء يولون أهمية كبيرة لدقة المعاملات وخلوها من الأخطاء.

البعد الثالث: الشفافية والوضوح

يشير هذا البعد إلى مدى وضوح الإجراءات والمتطلبات الجمركية وسهولة فهمها من قبل المتعاملين، وإلى مدى شفافية عملية اتخاذ القرارات الجمركية والرسوم المفروضة (حمدان، 2020). المتعاملون يتوقعون أن تكون الإجراءات واضحة وموثقة ومتاحة بسهولة، وأن يتم إعلامهم بشكل واضح عن أي متطلبات إضافية أو مشاكل في معاملاتهم، وأن تكون الرسوم المفروضة مبررة ومفهومة.

أكدت دراسة (Saad 2022) على أهمية الشفافية في الخدمات العامة كعامل محوري في تعزيز رضا المستفيدين وبناء الثقة في المؤسسات الحكومية. وأوضحت الدراسة أن غموض الإجراءات وعدم شفافية القرارات يخلق إحباطاً لدى المتعاملين ويفتح المجال للفساد والمحسوبية، بينما الشفافية تعزز من الثقة وتقلل من الشكاوى والتظلمات.

البعد الرابع: الاتساق والعدالة

يتعلق هذا البعد بمدى اتساق تطبيق الأنظمة والإجراءات الجمركية على جميع المتعاملين بغض النظر عن حجمهم أو نشاطهم أو علاقاتهم، ومدى عدالة المعاملة دون تمييز أو محاباة (Hajduk et al., 2022). المتعاملون يتوقعون أن يتم التعامل معهم وفق معايير موحدة وعادلة، وأن تطبق عليهم نفس القواعد المطبقة

على الآخرين. عدم الاتساق في التطبيق يخلق شعوراً بالظلم ويقوض ثقة المتعاملين بالمنظومة الجمركية (مختارية، 2022).

البعد الخامس: الخدمة والدعم

يشمل هذا البعد جودة الخدمات المساندة المقدمة للمتعاملين مثل خدمة العملاء والاستعلامات، وتوفير المعلومات والإرشادات اللازمة، وفاعلية آليات الشكاوى والنظلمات، واحترافية ولباقة الموظفين في التعامل مع المتعاملين (حمدان، 2020). أشارت دراسة (Nair (2024 حول جودة الخدمة ورضا المستفيدين في مؤسسة تمويل تنمية الأقليات في ولاية كيرالا الهندية إلى أن أداء الموظفين ومهاراتهم في التعامل مع المستفيدين يمثل عاملاً حاسماً في تحديد مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

المتعاملون يقدرّون توفر قنوات متعددة للحصول على الدعم والمساعدة عند الحاجة، واستجابة سريعة وفعالة لاستفساراتهم وشكاواهم. (Jamila & De Castro, 2023) وفي عصر التحول الرقمي، يتوقع المتعاملون توفر خدمات دعم عبر قنوات متنوعة تشمل الهاتف والبريد الإلكتروني والردشة الفورية ومنصات التواصل الاجتماعي، مع إمكانية الحصول على الدعم في أي وقت ومن أي مكان.

البعد السادس: التكنولوجيا وسهولة الاستخدام

اكتسب هذا البعد أهمية متزايدة مع التحول نحو الخدمات الإلكترونية، ويتعلق بمدى سهولة استخدام الأنظمة والمنصات الإلكترونية المتاحة للمتعاملين، ومدى موثوقيتها واستقرارها، وتوفير ميزات تسهل عملية التعامل مثل الدفع الإلكتروني وتتبع الشحنات والحصول على إشعارات فورية. (Iriqat & Jaradat, 2021) أكدت دراسة (Abdel-Hamid et al. (2022 على أن سهولة استخدام التقنيات الرقمية تمثل عاملاً مهماً في تحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وأن الأنظمة المعقدة أو صعوبة الاستخدام تؤدي إلى إحباط العملاء وانخفاض مستويات رضاهم.

في دراسة Iriqat و (Jaradat (2021 حول أثر استراتيجية التحول الرقمي على رضا العملاء في قطاع الاتصالات الفلسطيني، تم التوصل إلى أن جودة الخدمات الرقمية وسهولة استخدامها تؤثر بشكل إيجابي وقوي على رضا العملاء. وأوضحت الدراسة أن المتعاملين يقدرّون الأنظمة التي توفر واجهات استخدام بسيطة

وبديهية، وتعمل بشكل موثوق ومستقر، وتتيح إنجاز المعاملات بسرعة وسهولة دون الحاجة إلى مساعدة أو تدريب مسبق.

2.3.5 العلاقة بين جودة الخدمات ورضا العملاء

تعتبر جودة الخدمات المقدمة المحدد الرئيسي لمستوى رضا العملاء، حيث توجد علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين. أشارت دراسة مختارية (2022) التي طبقت على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالجزائر إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء، حيث أن تحسين جودة الخدمات في أبعادها المختلفة يؤدي إلى زيادة ملموسة في مستويات رضا العملاء. وحددت الدراسة عدة أبعاد لجودة الخدمات تشمل الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والجوانب الملموسة، وأكدت أن كل بعد من هذه الأبعاد يساهم بشكل مستقل في تحديد مستوى رضا العملاء.

في دراسة (Hajduk et al. (2022) حول جودة خدمات النقل وقياس رضا العملاء، تم التأكيد على أن قياس جودة الخدمات يتطلب فهماً عميقاً لتوقعات العملاء وإدراكاتهم، وأن الفجوة بين التوقعات والإدراكات هي التي تحدد مستوى رضا العملاء. وأوضحت الدراسة أن المنظمات التي تسعى لتحسين رضا عملائها يجب أن تركز على فهم توقعات العملاء أولاً، ثم العمل على تقديم خدمات تلبي أو تتجاوز هذه التوقعات، مع القياس المستمر للفجوة بين التوقعات والأداء الفعلي.

أكدت دراسة حمدان (2020) حول أثر التسويق الاجتماعي على رضا العملاء على أن تحسين جودة الخدمات يتطلب نهجاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار جميع نقاط التماس بين العميل والمنظمة، بما يُعرف برحلة العميل. وأشارت الدراسة إلى أن كل نقطة تماس تمثل فرصة لتعزيز أو تقويض رضا العميل، وبالتالي فإن المنظمات بحاجة إلى تحسين الأداء في جميع نقاط التماس لضمان تجربة إيجابية شاملة للعميل.

2.3.6 الدراسات السابقة المتعلقة برضا العملاء والمستفيدين

الدراسة الأولى: دراسة - Abdel-Hamid et al. (2022) دور التحول الرقمي في تحسين رضا العملاء في الفنادق المصرية

هدفت دراسة Abdel-Hamid et al. (2022) المنشورة في مجلة The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين رضا العملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً من خلال توزيع استبيانات على عينة من نزلاء الفنادق والعاملين فيها، وتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر للتحول الرقمي على رضا العملاء، حيث أن استخدام التقنيات الرقمية في مختلف مراحل تقديم الخدمة - من الحجز إلى تسجيل الدخول إلى الخدمات المقدمة داخل الفندق - يساهم بشكل كبير في تحسين تجربة العملاء وزيادة مستويات رضاهم. وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يحسن رضا العملاء من خلال عدة آليات تشمل تسريع إنجاز المعاملات، وتحسين دقة الخدمات، وتوفير خيارات أكثر للعملاء، وتمكين التخصيص الشخصي للخدمات، وتحسين التواصل مع العملاء. أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المنظمات في التقنيات الرقمية الحديثة كوسيلة استراتيجية لتعزيز رضا العملاء والحفاظ على قدرتها التنافسية.

الدراسة الثانية: دراسة Iriqat و Jaradat (2021) أثر استراتيجية التحول الرقمي على رضا العملاء في قطاع الاتصالات الفلسطيني

أجرى Iriqat و Jaradat (2021) دراسة نُشرت في International Journal of Business Excellence حول أثر استراتيجية التحول الرقمي على رضا العملاء في قطاع الاتصالات الفلسطيني. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً من خلال استبانة وزعت على عينة من عملاء شركات الاتصالات في فلسطين. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على رضا العملاء، حيث أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تحول رقمي واضحة ومتكاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالشركات التي لا تمتلك مثل هذه الاستراتيجيات. وحددت الدراسة عدة أبعاد لاستراتيجية التحول الرقمي تشمل جودة الخدمات الرقمية، وسهولة الاستخدام، والأمان والخصوصية، والتخصيص، وتوفير القنوات المتعددة، وأكدت أن كل بعد من هذه الأبعاد يساهم بشكل مباشر في تحديد مستوى رضا العملاء. أوصت الدراسة بضرورة أن تضع شركات الاتصالات رضا العملاء في صميم استراتيجيات التحول الرقمي، وأن تستثمر في تطوير خدمات رقمية سهلة الاستخدام وموثوقة ومؤمنة.

الدراسة الثالثة: دراسة - (2022) Haskasap et al. تأثير الديمقراطية التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في التحول الرقمي

هدفت دراسة (2022) Haskasap et al. المنشورة في مجلة Sustainability إلى استكشاف تأثير الديمقراطية التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في سياق التحول الرقمي، مع دراسة الأدوار الوسيطة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. استخدمت الدراسة منهجية كمية من خلال جمع بيانات من موظفين في قطاع الخدمات الذكية في قبرص الشمالية. توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد أن الديمقراطية التنظيمية التي تشمل إشراك الموظفين في القرارات وتوفير الشفافية والعدالة في المعاملة تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن هذين المتغيرين بدورهما يؤثران إيجاباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأوضحت الدراسة أن الموظفين الراضين والملتزمين يكونون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية لخدمة العملاء وتحسين جودة الخدمات، مما ينعكس في النهاية على مستويات رضا العملاء. أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المنظمات التي تسعى للتحول الرقمي ممارسات ديمقراطية تشمل الموظفين في القرارات وتعزز من رضاهم والتزامهم، لأن ذلك يمثل مفتاحاً لنجاح التحول الرقمي وتحقيق رضا العملاء.

الدراسة الرابعة: دراسة - (2022) Hajduk et al. جودة خدمات النقل وقياس رضا العملاء

قدمت دراسة (2022) Hajduk et al. المنشورة في مجلة Archiwum Motoryzacji إسهاماً مهماً في فهم العلاقة بين جودة خدمات النقل ورضا العملاء. ركزت الدراسة على تطوير إطار شامل لقياس جودة خدمات النقل وتقييم أثرها على رضا العملاء، مع التركيز على الخدمات اللوجستية التي تشمل الخدمات الجمركية كجزء أساسي منها. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات من عملاء شركات النقل والخدمات اللوجستية. توصلت الدراسة إلى تحديد ستة أبعاد رئيسية لجودة خدمات النقل تؤثر على رضا العملاء وهي: الموثوقية، وسرعة الخدمة، والسلامة والأمان، والمرونة، والتكلفة، وجودة المعلومات والتواصل. وأكدت الدراسة أن الموثوقية وسرعة الخدمة تمثلان أهم العوامل من وجهة نظر العملاء، حيث أن التأخير في التسليم أو عدم الالتزام بالمواعيد المحددة يؤثر بشكل كبير على رضا العملاء. أوصت الدراسة بضرورة أن تركز شركات النقل والخدمات اللوجستية على تحسين الموثوقية والسرعة كأولويات استراتيجية لتعزيز رضا العملاء.

الدراسة الخامسة: دراسة Mizrak و - Caylan (2023) تدريب الموارد البشرية وأثره على دمج ونجاح التغيير التنظيمي

في دراسة نُشرت ضمن كتاب Managing Successful and Ethical Organizational Change ، قدم Mizrak و Caylan (2023) تحليلاً شاملاً لدور تدريب الموارد البشرية في ضمان نجاح عمليات التغيير التنظيمي وأثر ذلك على رضا العملاء. انطلقت الدراسة من فرضية أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على مدى استعداد وقدرة الموظفين على التكيف مع المتطلبات الجديدة، وأن التدريب الفعال يمثل أداة حاسمة لبناء هذه القدرات. استخدم الباحثان منهجاً نوعياً من خلال مراجعة شاملة للأدبيات ودراسات حالة متعددة من مؤسسات مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن التدريب المخطط والمنظم يساهم بشكل كبير في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة، وتقليل المقاومة للتغيير، وتعزيز الثقة بالنفس والقدرة على التعامل مع التقنيات والإجراءات الجديدة. وأوضحت الدراسة أن الموظفين المدربين بشكل جيد يكونون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، مما ينعكس إيجاباً على مستويات رضا العملاء. حددت الدراسة عدة مبادئ لنجاح برامج التدريب في سياق التغيير التنظيمي تشمل: التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية، واستخدام أساليب تدريب متنوعة تراعي أنماط التعلم المختلفة، وتوفير دعم مستمر بعد التدريب، وقياس أثر التدريب على الأداء الفعلي. أوصت الدراسة بأن تعتبر المنظمات التدريب استثماراً استراتيجياً وليس مجرد تكلفة، وأن تخصص موارد كافية لبرامج التدريب والتطوير خاصة في أوقات التغيير التنظيمي الكبير.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الإطار المفاهيمي للعلاقة

تستند العلاقة بين التغيير التنظيمي والتحول الرقمي من جهة، ورضا العملاء والمستفيدين من جهة أخرى، إلى مجموعة من النظريات والنماذج الإدارية التي تؤكد على أن التحسينات في البنية التنظيمية والإجراءات والتكنولوجيا تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ومستوى رضا المتعاملين. أشارت دراسة العبادي (2020) إلى أن إدارة التغيير تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، والذي بدوره يؤثر على جودة الخدمات

ورضا العملاء. وأكدت الدراسة على وجود علاقة سببية متسلسلة بين هذه المتغيرات، حيث أن التغيير التنظيمي الناجح يؤدي إلى تحسين الأداء، وتحسين الأداء يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، وتحسين جودة الخدمات يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.

في سياق التحول الرقمي تحديداً، أوضحت دراسة Jaradat (2021) أن التحول الرقمي يؤثر على رضا العملاء من خلال عدة مسارات، أبرزها تحسين جودة الخدمات، وتسريع تقديم الخدمات، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى الخدمات، وتمكين التخصيص الشخصي للخدمات، وتحسين التواصل مع العملاء. وأكدت الدراسة على أن العلاقة بين التحول الرقمي ورضا العملاء ليست علاقة مباشرة وحسب، بل تتوسطها عوامل أخرى مثل جودة الخدمات الرقمية وسهولة استخدامها والثقة في الأنظمة الرقمية.

دعمت دراسة Abdel-Hamid et al. (2022) هذا الإطار المفاهيمي من خلال تأكيدها على أن التحول الرقمي يحسن رضا العملاء من خلال تحسين تجربة العميل في مختلف نقاط التماس مع المنظمة. وأوضحت الدراسة أن التقنيات الرقمية تمكن المنظمات من توفير تجربة أكثر سلاسة وتكاملاً للعملاء، حيث يمكن للعميل الانتقال بسهولة بين القنوات المختلفة (الموقع الإلكتروني، والتطبيق، والخدمة الهاتفية، والخدمة المباشرة) مع الحفاظ على استمرارية وتناسق التجربة.

2.4.2 العلاقة بين البعد الهيكلي للتغيير التنظيمي ورضا العملاء

تؤثر التغييرات في الهيكل التنظيمي على رضا العملاء من خلال تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات العملاء وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية. أشارت دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) إلى أن القيادة التحويلية التي تعيد تصميم الهياكل التنظيمية بما يدعم التوجه نحو العملاء تساهم في تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء. وأوضحت الدراسة أن الهياكل التنظيمية المرنة التي تقلل من المستويات الإدارية وتمكن الموظفين من اتخاذ قرارات أسرع تكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل فوري وفعال.

في دراسة جلاد والشعار (2020)، تم التأكيد على أن التغيير الهيكلي الذي يصاحبه تطوير في أنظمة الموارد البشرية وتوضيح للأدوار والمسؤوليات يساهم في تحسين أداء الموظفين، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على جودة

الخدمات ورضا العملاء. وأوضحت الدراسة أن الهياكل التنظيمية الواضحة التي تحدد خطوط المسؤولية بدقة تقلل من الازدواجية والتضارب في القرارات، مما يؤدي إلى تجربة أكثر سلاسة للعملاء.

2.4.3 العلاقة بين البعد الإجرائي للتغيير التنظيمي ورضا العملاء

يعتبر البعد الإجرائي من أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيراً مباشراً على رضا العملاء، حيث أن الإجراءات هي نقطة التماس المباشرة بين العميل والمؤسسة. أكدت دراسة حمادو وأحمد (2020) على أن التغيير الإجرائي الذي يهدف إلى تبسيط الإجراءات وإلغاء الخطوات غير الضرورية يؤدي إلى تحسين واضح في جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى. وأوضحت الدراسة أن الإجراءات المعقدة والطويلة تمثل مصدر إحباط رئيسي للمتعاملين، بينما الإجراءات البسيطة والواضحة تعزز من رضاهم وثقتهم بالمؤسسة.

في السياق الجمركي، أشارت دراسة حسين والقواسمة (2020) إلى أن تطوير الإجراءات الجمركية وتبسيطها يؤثر بشكل مباشر وقوي على رضا المتعاملين، حيث أن الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الجمركية يمثل أحد أهم محددات الرضا. وأكدت الدراسة على أن الإجراءات الواضحة والموثقة التي يسهل فهمها واتباعها تقلل من احتمالات الأخطاء والتأخير، وتحسن من تجربة المتعاملين بشكل ملموس.

دعمت دراسة بن کران وآخرون (2022) هذه العلاقة من خلال تأكيدها على أن التغيير في الإجراءات الذي يصاحبه تدريب مناسب للموظفين يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، والذي بدوره يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين. وأوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يفهمون الإجراءات الجديدة بوضوح ويتم تدريبهم عليها بشكل جيد يكونون أكثر قدرة على تطبيقها بكفاءة، مما يؤدي إلى تجربة أفضل للعملاء.

2.4.4 العلاقة بين البعد التكنولوجي للتحويل الرقمي ورضا العملاء

يمثل البعد التكنولوجي أحد أقوى الروابط بين التحويل الرقمي ورضا العملاء في العصر الحديث. أكدت دراسة Abdel-Hamid et al. (2022) على وجود تأثير مباشر وقوي للتحويل الرقمي على رضا العملاء، حيث أن استخدام التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات يحسن من سرعة الخدمة ودقتها وسهولة الوصول إليها. وأوضحت الدراسة أن التقنيات الرقمية تمكن العملاء من إنجاز معاملاتهم في أي وقت ومن أي مكان دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الفعلية، مما يوفر عليهم الوقت والجهد ويعزز من رضاهم.

في دراسة Iriqat و(2021) Jaradat ، تم التوصل إلى أن جودة الخدمات الرقمية وسهولة استخدامها تمثلان محددتين رئيسيين لرضا العملاء عن الخدمات المقدمة إلكترونياً. وأكدت الدراسة على أن الأنظمة الرقمية التي تتميز بسهولة الاستخدام والموثوقية والاستقرار تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالأنظمة المعقدة أو غير المستقرة. وأوضحت أن العملاء يقدرّون الأنظمة التي توفر واجهات بسيطة وبديهية تمكنهم من إنجاز معاملاتهم بسرعة وسهولة دون الحاجة إلى تدريب مسبق أو مساعدة خارجية.

في السياق الجمركي، أشارت دراسة عيد (2024) إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية في مصلحة الجمارك المصرية ساهم في تحسين سرعة إنجاز المعاملات الجمركية ودقة التقييم الجمركي وشفافية الإجراءات، مما انعكس إيجاباً على رضا المتعاملين. وأكدت الدراسة على أن القيادة الرقمية التي تدعم تطبيق التقنيات الحديثة وتوفير التدريب المناسب للموظفين تساهم في تعظيم الفوائد المترتبة على التحول الرقمي وتحسين تجربة المتعاملين.

دعمت دراسة Rammal et al. (2023) هذه العلاقة من خلال توضيحها لكيفية تحسين الأنظمة الرقمية لدقة العمليات المالية والجمركية، مما يقلل من الأخطاء ويعزز من ثقة المتعاملين بالمنظومة. وأشارت الدراسة إلى أن الأنظمة الرقمية توفر شفافية أكبر في احتساب الرسوم الجمركية وتمكن المتعاملين من الاعتراض على أي تقييمات يرون أنها غير صحيحة، مما يعزز من الشعور بالعدالة والرضا.

2.4.5 التأثيرات المتكاملة للأبعاد الثلاثة على رضا العملاء

من المهم الإشارة إلى أن الأبعاد الثلاثة للتغيير التنظيمي والتحول الرقمي (الهيكلي، والإجرائي، والتكنولوجي) لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل وتتكامل لتحقيق تأثير أكبر على رضا العملاء. أكدت دراسة Jaleta (2023) على أن نجاح التحول الرقمي يتطلب نهجاً شاملاً يغطي جميع أبعاد المؤسسة، وأن التركيز على بعد واحد دون الآخر يؤدي إلى نتائج محدودة. فعلى سبيل المثال، تطبيق تقنيات رقمية متقدمة دون تطوير الإجراءات أو تغيير الهيكل التنظيمي قد لا يحقق التحسينات المرجوة في رضا العملاء.

أشارت دراسة العمري والعزام (2023) إلى أن التغيير التنظيمي الشامل الذي يشمل الهيكل والإجراءات والتكنولوجيا معاً يحقق تأثيراً أقوى على الأداء الوظيفي مقارنة بالتغيير الجزئي. وأكدت الدراسة على أهمية التنسيق والتكامل بين مختلف أبعاد التغيير لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز رضا المتعاملين.

في دراسة بني حسن والزعبي (2023)، تم التأكيد على أن التغيير التنظيمي الناجح الذي يحقق أهداف التنمية المستدامة يتطلب نهجاً متكاملاً يشمل تغييرات في الهيكل والإجراءات والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية. وأوضحت الدراسة أن هذه الأبعاد تتفاعل معاً بطريقة تآزرية، حيث أن نجاح أحد الأبعاد يدعم ويعزز نجاح الأبعاد الأخرى، والعكس صحيح.

2.4.6 دور المتغيرات الوسيطة والمعدّلة

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والتحول الرقمي من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، قد تتأثر بمتغيرات وسيطة ومعدّلة مختلفة. أوضحت دراسة Haskasap et al. (2022) أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين يلعبان دوراً وسيطاً في العلاقة بين التغيير التنظيمي ورضا العملاء، حيث أن الموظفين الراضين والملتزمين يكونون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.

أشارت دراسة Mizrak و Caylan (2023) إلى أن التدريب يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء، حيث أن التدريب الفعال يمكّن الموظفين من التكيف مع التغييرات وتطبيقها بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ورضا العملاء. وأكدت الدراسة على أن التغيير التنظيمي بدون تدريب مناسب قد يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الأداء وعدم رضا العملاء.

من المتغيرات المعدّلة المحتملة، أشارت دراسة حسين والقواسمة (2020) إلى أن فاعلية الاتصالات الإدارية قد تلعب دوراً معدّلاً في العلاقة بين التغيير التنظيمي ونجاحه، حيث أن التواصل الفعال يعزز من قبول التغيير ويقلل من المقاومة، مما يؤدي إلى تطبيق أفضل للتغييرات وتحقيق نتائج أفضل على مستوى رضا العملاء.

كما قد تلعب الثقافة التنظيمية دوراً معدّلاً في هذه العلاقة، حيث أشارت دراسة لواتي وآخرون (2021) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تعزز من نجاح مبادرات التغيير وتحقيق أهدافها، بينما الثقافة المقاومة للتغيير تعيق هذه المبادرات وتقلل من فاعليتها.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري الشامل للدراسة من خلال تناول مفصل للمتغيرين الرئيسيين وهما التغيير التنظيمي والتحول الرقمي كمتغير مستقل، ورضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية كمتغير تابع، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

تناول المبحث الأول المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي والتحول الرقمي، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية وتوضيح أن التغيير التنظيمي يمثل عملية منهجية ومخططة لإحداث تحولات جوهرية في مكونات المنظمة المختلفة (العمرى والعزام، 2023)، وأن التحول الرقمي يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً يتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا ليشمل إعادة تصميم نماذج الأعمال والعمليات والثقافة التنظيمية (الفضلي، 2023؛ محمد، 2023). كما تم التأكيد على أهمية التغيير التنظيمي والتحول الرقمي كضرورة استراتيجية لبقاء المؤسسات ونموها في بيئة تتسم بالتغير المستمر (حمادو وأحمد، 2020؛ بن كران وآخرون، 2022)، وأن نجاح هذه المبادرات يعتمد على توفر قيادة واعية وثقافة تنظيمية داعمة وقدرات بشرية متطورة (عيد، 2024؛ الخصاونة والزوايدة، 2023).

تم تناول الأبعاد الثلاثة للتغيير التنظيمي والتحول الرقمي وهي البعد الهيكلي الذي يشمل التغييرات في الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية (جلاد والشعار، 2020)، والبعد الإجرائي الذي يتعلق بتطوير العمليات والإجراءات والسياسات (حمادو وأحمد، 2020؛ حسين والقواسمة، 2020)، والبعد التكنولوجي الذي يشير إلى تبني واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة (Jaleta, 2023)؛ برحومة وحابي، 2023. (وتم التأكيد على أن هذه الأبعاد الثلاثة تتفاعل وتتكامل لتحقيق التحول الشامل المنشود.

استعرض المبحث مجموعة من الدراسات السابقة المهمة التي تناولت التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في سياقات مختلفة، بما في ذلك دراسة عيد (2024) التي أكدت على دور القيادة الرقمية في نجاح التحول في البيئة الجمركية، ودراسة (Jaleta 2023) التي قدمت نموذجاً لتقييم النضج الرقمي، ودراسة Rammal et al. (2023) التي أوضحت تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي، ودراسة حسين والقواسمة (2020) التي

أبرزت أهمية الاتصالات الإدارية في نجاح التغيير، ودراسة Kolbergyté و Dromantaité (2022) التي قدمت تحليلاً نظرياً للنمو الإداري في سياق التغيير.

أما المبحث الثاني فقد تناول المتغير التابع المتمثل في رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية، حيث تم توضيح أن رضا العملاء يمثل الحالة النفسية والعاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم العميل للخدمة مقارنة بتوقعاته (حمدان، 2020؛ Hajduk et al., 2022) وتم التأكيد على أهمية رضا العملاء كمؤشر حيوي لنجاح المؤسسات ودوره في تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية (Nair, 2024)، وفي تسهيل التجارة وجذب الاستثمارات على المستوى الاقتصادي الكلي. (Hajduk et al., 2022)

تم استعراض الأبعاد المتعددة لرضا العملاء عن الخدمات الجمركية والتي تشمل بُعد الوقت وسرعة الإنجاز (Hajduk et al., 2022؛ مختارية، 2022)، وبُعد الجودة والدقة، وبُعد الشفافية والوضوح (حمدان، 2020؛ Saad, 2022)، وبُعد الاتساق والعدالة، وبُعد الخدمة والدعم (Nair, 2024؛ Jamila & De Castro, 2023)، وبُعد التكنولوجيا وسهولة الاستخدام (Iriqat & Jaradat, 2021؛ Abdel-Hamid et al., 2022) وتم التأكيد على أن هذه الأبعاد تتفاعل معاً لتشكيل التجربة الشاملة للعميل مع المصلحة الجمركية.

استعرض المبحث أيضاً مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة برضا العملاء، بما في ذلك دراسة-Abdel-Hamid et al. (2022) حول دور التحول الرقمي في تحسين رضا العملاء، ودراسة Iriqat و Jaradat (2021) حول أثر استراتيجية التحول الرقمي على رضا العملاء، ودراسة Haskasap et al. (2022) حول الأدوار الوسيطة للرضا والالتزام التنظيمي، ودراسة Hajduk et al. (2022) حول جودة خدمات النقل، ودراسة Mizrak و Caylan (2023) حول دور التدريب في نجاح التغيير.

وأخيراً، تناول الفصل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تم توضيح الإطار المفاهيمي لهذه العلاقة استناداً إلى النظريات والنماذج الإدارية (العبادي، 2020؛ Iriqat & Jaradat, 2021)، واستعراض العلاقات بين كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي والتحول الرقمي ورضا العملاء. تم التأكيد على أن البعد الهيكلي يؤثر على رضا العملاء من خلال تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجاتهم (الخصاونة والزوايدة، 2023)، وأن البعد الإجرائي يؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات (حمادو وأحمد، 2020؛ حسين والقواسمة، 2020)، وأن البعد التكنولوجي يحسن

رضا العملاء من خلال توفير خدمات أسرع وأدق وأسهل في الوصول (Abdel-Hamid et al., 2022) ؛ (Iriqat & Jaradat, 2021).

كما تم التأكيد على أهمية النهج الشامل والمتكامل الذي يغطي جميع أبعاد التغيير التنظيمي والتحول الرقمي لتحقيق أقصى تأثير على رضا العملاء (Jaleta, 2023) ؛ العمري والعزام، 2023)، وعلى دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Haskasap et al., 2022)، والتدريب (Mizrak & Caylan, 2023)، والاتصالات الإدارية (حسين والقواسمة، 2020)، والثقافة التنظيمية (لواتي وآخرون، 2021) في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين المتغيرين.

يوفر هذا الإطار النظري أساساً متيناً للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يساعد على فهم الظاهرة المدروسة بعمق ويقدم توجيهات واضحة لتصميم أدوات البحث وتحليل البيانات وتفسير النتائج. كما يساهم في بناء الفرضيات البحثية التي ستختبرها الدراسة الميدانية، ويوفر معايير لتقييم نجاح مبادرات التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في القطاع الجمركي السعودي.

قائمة المراجع

- جلاد، لانا واصف محمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2020). أثر استراتيجيات التغيير التنظيمي على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات السياحية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311549>
- بن كران، راضية، بن الشيخ، فاطمة، و كودية، يوسف. (2022). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504552>
- حمادو، عبدالله، و أحمد، أحمد بن عيشاوي. (2020). أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350122>
- العمرى، محمود عبدالمجيد، و العزام، عبدالفتاح محمود. (2023). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444546>
- بني حسن، عبير تيسير ارشيد، و الزعبي، محمد عمر. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحقيق التنمية المستدامة في البلديات: دراسة حالة بلدية جرش الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405074>
- الخصاونة، معن يوسف، و الزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع6، 73 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445872>

حسين، بشار وليد، و القواسمة، فريد محمد. (2020). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع4 ، 69 - 98. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1047765>

بن لحرش، صراح، و العمرأوي، سليم. (2022). أثر التغيير التنظيمي على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. مجلة العلوم الإنسانية، مج9، ع2 ، 900 - 922. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1288074>

بن کران، راضية، بن الشيخ، فاطمة، و كودية، يوسف. (2022). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح -

ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504552>

عيد، سماح فرج محمد. (2024). أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 1181 - 1211. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1551541>

لواتي، خاتمة، شعباني، مجيد، و رجم، خالد. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كهرباء تارفة (SKT) بعين تموشنت. دراسات اقتصادية، مج21، ع2 ، 72 - 91. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1221123>

العبادي، سوسن محمد. (2020). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ع4 ، 680 - 710. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1092016>

أمبارك، سعد محمد، و شيبية، عبد المنعم ناجم. (2022). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا. جنزور. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع8 ، 148 - 176. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1269380>

برحومة، نريمان، و حابي، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية*، مج8، ع1 ، 682. 695 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1408535>

الفضلي، على حامد كميل. (2023). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س10، ع3 ، 983. 1005 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1396930>

محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج14، ع3 ، 489. 513 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>

مختارية، عثمانى. (2022). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تموشنت فرع حمام بوججر. *دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية*، مج11، ع2 ، 180. 192 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1349142>

حمدان، إبراهيم عبدالملك حميدة. (2020). أثر التسويق الاجتماعي على رضا العملاء: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج11، ع3 ، 1905. 1922 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1108685>

- Jaleta, M. E. (2023). Logistics and Customs Digital Transformation: Digital Maturity Model as A Comprehensive Assessment Framework. *Ethiopian Journal of Business and Economics (The)*, 13(2), 191-220
- Rammal, B. H., Alkhaleefah, S. M., & Zaiter, R. K. (2023). The impact of digital transformation on financial reporting and financial performance in the public sector: a field study in the general commission for customs in iraq. *Russian Law Journal*, 11(5), 14-32.

- Hajduk, I., Poliak, M., & Gašparík, J. (2022). Quality of transport services and customer satisfaction measurement. *Archiwum Motoryzacji*, 96(2), 51-76.
- Mizrak, F., & Caylan, S. (2023). Human resource training and its effect on the integration and success of organizational change. In *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 120-143). IGI Global.
- Kolbergytė, A., & Dromantaitė, A. (2022). A theoretical analysis of managerial growth in the context of organizational change. *Sustainability*, 14(8), 4523.
- Nair, A. G. (2024). Service quality and beneficiary satisfaction: insights into employee performance at Kerala state minorities development finance corporation. *Innovatus: An Ivorian Journal of Economics and Business Studies*, 59-66.
- Saad, B. H. (2022). Measuring the Determinant and results of Beneficiaries' Satisfaction in the Public Services to Build Effective Institutional Capacities in Rural Areas in Egypt (An Applied Study on Abu Hommos Health Units as an Example for Governmental Organizations in Rural Areas in Egypt). *The Egyptian Science Magazine*, 9(1), 1-22.
- Jamila, M. M., & De Castro, E. G. (2023). Satisfaction of beneficiaries on the assistance to individuals in crisis situation (AICS) program in one province in the Philippines. *United International Journal for Research & Technology*, 5(03).
- Iriqat, R. A., & Jaradat, A. A. (2021). The impact of digital transformation strategy on customer satisfaction in the Palestinian telecom industry. *International Journal of Business Excellence*, 24(2), 169-186
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Gunsul Haskasap, C. S. (2022). Influence of organizational democracy on organizational citizenship behaviors in digital transformation: Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment for smart services. *Sustainability*, 15(1), 452.
- Abdel-Hamid, T. A., Ahmed, M. A. E. A. S., Zohry, M. A. F., Elshabrawy, G. A., & Elgohary, E. M. (2022). The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(6), e12234.
-