

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الجمركية: دراسة ميدانية في هيئة الجمارك

أسم الطالب

عبدالله محمد الخلف

243001391

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|    |        |                                               |
|----|--------|-----------------------------------------------|
| ٤  | ١      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| ٤  | ١.١    | المقدمة:                                      |
| ٥  | ١.٢    | مشكلة الدراسة                                 |
| ٧  | ١.٣    | أهمية الدراسة                                 |
| ٧  | ١.٣.١  | على المستوى النظري:                           |
| ٨  | 1.2.   | أسئلة الدراسة                                 |
| ٨  |        | السؤال الرئيسي:                               |
| ٨  |        | الأسئلة الفرعية:                              |
| ٩  | 1.3.   | أهداف الدراسة                                 |
| ١٠ | 1.4.   | فرضيات الدراسة                                |
| ١٠ |        | الفرضية الرئيسية:                             |
| ١٠ |        | الفرضيات الفرعية:                             |
| ١٠ | 1.5.   | نموذج الدراسة                                 |
| ١١ | 1.6.   | منهجية الدراسة                                |
| ١٢ | 1.6.1. | منهج الدراسة                                  |
| ١٢ | 1.6.2. | مجتمع الدراسة وعينتها                         |
| ١٣ | 1.6.3. | مصادر جمع البيانات                            |
| ١٣ | 1.6.4. | أداة الدراسة                                  |
| ١٤ | 1.6.5. | الأساليب الإحصائية المستخدمة                  |
| ١٤ | 1.6.6. | حدود الدراسة                                  |
| ١٥ | 1.7.   | الدراسة الميدانية                             |
| ١٦ | 1.8.   | مخطط المشروع المقترح (الجدول الزمني)          |
| ١٧ |        | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ١٧ | 2.1    | المقدمة                                       |

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| ١٧ | 2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي.....                   |
| ١٧ | تمهيد .....                                               |
| ١٨ | مفهوم التحول الرقمي .....                                 |
| ١٨ | أهمية التحول الرقمي.....                                  |
| ١٩ | أهداف التحول الرقمي.....                                  |
| ١٩ | أبعاد التحول الرقمي .....                                 |
| ٢١ | الدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي.....             |
| ٢٣ | 2.3 المتغير التابع: جودة الخدمات الجمركية.....            |
| ٢٣ | تمهيد .....                                               |
| ٢٤ | مفهوم جودة الخدمات الجمركية.....                          |
| ٢٤ | أهمية جودة الخدمات الجمركية.....                          |
| ٢٥ | أهداف جودة الخدمات الجمركية.....                          |
| ٢٥ | أبعاد جودة الخدمات الجمركية.....                          |
| ٢٦ | الدراسات السابقة المرتبطة بجودة الخدمات الجمركية.....     |
| ٢٨ | 2.4 العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية..... |
| ٢٨ | الإطار النظري للعلاقة .....                               |
| ٢٩ | الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين .....    |
| ٣١ | 2.5 الخاتمة.....                                          |
| ٣٣ | أولاً: المراجع العربية.....                               |
| ٣٥ | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                             |

# ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية غير مسبوقة في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، مدفوعة بالتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي أعاد تشكيل آليات عمل المؤسسات الحكومية وطبيعة علاقتها بالمستفيدين من خدماتها. ويُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز هذه التحولات الاستراتيجية التي فرضت نفسها على أجندة الحكومات والمنظمات الدولية باعتباره ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، إذ لم يعد مجرد خيار تقني بل أصبح منهجاً شاملاً يتضمن إعادة هندسة العمليات والإجراءات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتغيير الثقافة التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة (العنبي، ٢٠٢٣).

و يُعرّف التحول الرقمي في القطاع العام بأنه استخدام التقنيات الرقمية لتحويل نماذج تقديم الخدمات وبناء أطر جديدة للعلاقة بين المؤسسات الحكومية وأصحاب المصلحة، بما يتجاوز مجرد الرقمنة البسيطة للعمليات التقليدية إلى إحداث تغيير جوهري في طريقة خلق القيمة وتحقيق رضا المتعاملين، وقد أكدت الأدبيات المعاصرة أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يتطلب تكامل عدة عناصر تشمل الرؤية الاستراتيجية والموارد البشرية المؤهلة والبنية التحتية الملائمة وشبكات الاتصال المتطورة فضلاً عن منظومة أمن المعلومات، وأن غياب أي من هذه العناصر يمكن أن يحدّ من فاعلية مسيرة التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات المقدمة (Mergel et al., 2019).

وتحتل الإدارات الجمركية مكانة محورية بين المؤسسات الحكومية التي تتأثر بشكل مباشر بعمليات التحول الرقمي، نظراً لطبيعة عملها الذي يتقاطع مع حركة التجارة الدولية وتدفق السلع عبر الحدود. فالجمارك تؤدي أدواراً متعددة تشمل تحصيل الإيرادات الحكومية وحماية حدود الدولة من التهريب وتطبيق السياسات التجارية، وهي أدوار تستوجب تقديم خدمات جمركية تتسم بالسرعة والدقة والشفافية لتيسير حركة التجارة الدولية دون الإخلال بمتطلبات الرقابة والأمن، وقد أولت منظمة الجمارك العالمية اهتماماً بالغاً بالتحول الرقمي حين

خصّصت عام ٢٠٢٢ لموضوع "توسيع نطاق التحول الرقمي الجمركي من خلال تبني ثقافة البيانات وبناء نظام بيئي للبيانات"، مؤكدة أن رقمنة العمليات الجمركية باتت ضرورة لا ترفاً (Abrahams et al., 2023).

و يكتسب هذا الموضوع أهمية استثنائية في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي وضعت التحول الرقمي في صدارة أولوياتها الاستراتيجية بهدف تحويل المملكة إلى اقتصاد رقمي متقدم. وقد شهدت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تحولاً رقمياً واسع النطاق شمل أتمتة الإجراءات الجمركية وإطلاق منصات رقمية متكاملة وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وذلك في إطار سعيها لتقديم خدمات جمركية عالية الجودة تلبي تطلعات المتعاملين وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني (القحطاني، ٢٠٢٤).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الجمارك، سعياً لفهم طبيعة هذه العلاقة وتحديد مدى إسهام عناصر التحول الرقمي في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين، وذلك في ظل محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الجمركية تحديداً، مما يجعل من هذه الدراسة إضافة علمية وعملية مهمة للأدبيات القائمة في هذا المجال .

## ١.٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الإدارات الجمركية في مختلف دول العالم لتبني التحول الرقمي وتطوير خدماتها، إلا أن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية لا تزال تثير تساؤلات بحثية مهمة حول مدى فاعلية هذا التحول في تحقيق التحسين المنشود في مستوى الخدمات المقدمة، وتنبؤ مشكلة الدراسة من خلال رصد مجموعة من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي التي تستدعي إجراء مزيد من البحث والتقصي العلمي.

### ١.٢.١ فجوات على المستوى النظري

تكشف المراجعة المعمّقة للأدبيات العلمية عن وجود عدة فجوات نظرية تتعلق بموضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية. فمعظم الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي ركزت على قطاعات عامة كالتعليم

والصحة والخدمات المالية، في حين ظل القطاع الجمركي يحظى باهتمام بحثي محدود نسبياً رغم خصوصيته وأهميته الاقتصادية، مما أدى إلى ندرة في الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات في السياق الجمركي تحديداً (العتيبي، ٢٠٢٣)، كذلك فإن أغلب الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية اعتمدت على نماذج ومقاييس جودة عامة دون مراعاة الطبيعة الخاصة للخدمات الجمركية التي تتميز بتعدد إجراءاتها وتعدد أصحاب المصلحة فيها وارتباطها الوثيق بالمعايير والاتفاقيات الدولية، الأمر الذي يستوجب تطوير أطر نظرية أكثر ملاءمة للبيئة الجمركية ( Reis, Amorim et al., 2023 ) ، ثمة قصور واضح في تناول أبعاد التحول الرقمي بشكل تكاملي في الدراسات الجمركية، إذ ركزت أغلب البحوث على بُعد واحد كالأتمتة أو الحكومة الإلكترونية دون دراسة التأثير التكاملي لمختلف الأبعاد مجتمعة على جودة الخدمات، مما يُخلّف فجوة نظرية في فهم الآلية الشاملة التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي في جودة الخدمات الجمركية.

## ١.٢.٢ فجوات على المستوى التطبيقي

تبرز فجوات عملية متعددة تعزز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة. فقد أشارت دراسة العزب (٢٠٢١) إلى وجود تأثير إيجابي للأتمتة على جودة الخدمات الجمركية في الأردن، لكنها أوصت بضرورة تفعيل الأنظمة المحوسبة بما يتناسب مع جودة الخدمة المقدمة، مما يشير إلى أن تبني التقنيات الرقمية لا يترجم تلقائياً إلى تحسين ملموس في جودة الخدمات دون توافر شروط ومتطلبات مصاحبة (القحطاني، ٢٠٢٤). كما أظهرت نتائج دراسات أخرى أن التقنيات المستخدمة في بعض المنظمات الحكومية ليست حديثة ولا تتناسب مع متطلبات العمل، مما يطرح تساؤلات حول مدى ملاءمة البنية التحتية التقنية القائمة لتحقيق التحول الرقمي المنشود في الإدارات الجمركية (العنقري والدخيل، ٢٠٢٣).

إن التجربة السعودية في التحول الرقمي الجمركي، رغم ما حققته من إنجازات بارزة، لا تزال بحاجة إلى تقييم علمي منهجي يكشف عن نقاط القوة والضعف ويحدد مدى انعكاس هذا التحول على جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمستفيدين على حد سواء (Abrahams et al., 2023).

وبناءً على ما تقدم من فجوات نظرية وتطبيقية، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الجمارك من وجهة نظر العاملين؟

### ١.٣ . أهمية الدراسة

#### ١.٣.١ . على المستوى النظري:

- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية القائمة في مجال العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي ومعايير جودة الخدمات في السياق الجمركي تحديداً، وهو ما تقتقر إليه الأدبيات الحالية التي ركزت في معظمها على قطاعات أخرى.
- تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من كون قطاع الجمارك يُعدّ من القطاعات الحيوية ذات التأثير المباشر على السياسات الاقتصادية والتجارية والمالية للدولة، مما يجعل من دراسة آليات تحسين خدماته رقمياً موضوعاً ذا قيمة علمية عالية يسهم في بناء قاعدة معرفية متخصصة.
- توفر هذه الدراسة أساساً نظرياً يمكن أن يستند إليه الباحثون المستقبليون لنتناول متغيرات الدراسة من زوايا مختلفة أو في سياقات جمركية متنوعة، مما يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المقارنة والتعمقية في هذا الحقل البحثي الناشئ.
- تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لكيفية تأثير العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية مجتمعة في جودة الخدمات الجمركية، مما يوفر رؤية أكثر شمولية تتجاوز التناول الأحادي الذي غلب على الدراسات السابقة.

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تقدم نتائج هذه الدراسة معلومات ميدانية دقيقة يمكن أن يستفيد منها صنّاع القرار والمسؤولون في هيئة الجمارك لتحديد أولويات التحول الرقمي وتوجيه الاستثمارات التقنية نحو المجالات الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.
- تسهم الدراسة في رصد الوضع الراهن للتحول الرقمي في هيئة الجمارك وتحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة، مما يوفر صورة واقعية تساعد في تطوير خطط التحسين المستمر.
- تسهم نتائج الدراسة في تطوير الخدمات الجمركية بما ينعكس إيجاباً على تيسير حركة التجارة وتحسين بيئة الأعمال، الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ويدعم تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مجال التحول الرقمي.
- تكشف الدراسة عن مدى جاهزية الموارد البشرية العاملة في هيئة الجمارك للتعامل مع متطلبات التحول الرقمي، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية موجهة تسد الفجوات المهارية وترفع كفاءة العاملين في استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.
- تخرج الدراسة بمجموعة من التوصيات المبنية على أدلة ميدانية يمكن أن تتبناها هيئة الجمارك والجهات المماثلة لتحسين مستوى خدماتها الجمركية من خلال التوظيف الأمثل لأدوات التحول الرقمي وتجاوز التحديات التي تحول دون ذلك.

## 1.2. أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التقنية، أتمتة العمليات والإجراءات، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات والبيانات) على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من وجهة نظر العاملين؟

### الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر البنية التحتية التقنية على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٢. ما أثر أتمتة العمليات والإجراءات على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٣. ما أثر الكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٤. ما أثر أمن المعلومات والبيانات على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

### 1.3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التقنية، أتمتة العمليات والإجراءات، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات والبيانات) على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على واقع التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من خلال تقييم مستوى تطبيق أبعاده الأربعة (البنية التحتية التقنية، أتمتة العمليات والإجراءات، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات والبيانات) من وجهة نظر العاملين.
٢. تقييم مستوى جودة الخدمات الجمركية المقدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين.
٣. قياس أثر البنية التحتية التقنية بمكوناتها من شبكات اتصال وأنظمة معلومات ومنصات رقمية ومعدات تقنية على مستوى جودة الخدمات الجمركية المقدمة للمتعاملين.
٤. تحديد أثر أتمتة العمليات والإجراءات الجمركية من حيث التخليص الإلكتروني والنافذة الواحدة والربط الآلي مع الجهات ذات العلاقة على تحسين جودة الخدمات الجمركية.
٥. الكشف عن أثر الكفاءات الرقمية للموارد البشرية من حيث المهارات التقنية والتدريب الرقمي والقدرة على التعامل مع الأنظمة الحديثة على مستوى جودة الخدمات المقدمة.
٦. تحليل أثر أمن المعلومات والبيانات من حيث حماية البيانات وسرية المعلومات وأنظمة التحقق والمصادقة على مستوى جودة الخدمات الجمركية وثقة المتعاملين.

٧. تقديم توصيات علمية وعملية مبنية على نتائج الدراسة الميدانية لتعزيز مسيرة التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بما ينعكس إيجاباً على جودة خدماتها الجمركية ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### 1.4.1 فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التقنية، أتمتة العمليات والإجراءات، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات والبيانات) على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

##### الفرضيات الفرعية:

**H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبنية التحتية التقنية على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

**H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأتمتة العمليات والإجراءات على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

**H0-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

**H0-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأمن المعلومات والبيانات على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

#### 1.5.1 نموذج الدراسة

يتضح من الإطار النظري والدراسات السابقة أن نموذج الدراسة يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع، وذلك على النحو التالي:



### شرح النموذج:

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التقنية، أتمتة العمليات والإجراءات، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات والبيانات) والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات الجمركية. ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشر لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات الجمركية، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على تقديرات أفراد العينة. وقد تم بناء هذا النموذج استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، ولا سيما ما أشارت إليه دراسة القحطاني (٢٠٢٤) من أثر الأتمتة على جودة الخدمات الجمركية، وما أكدته دراسة (Mergel et al. (2019 من ضرورة تكامل عناصر التحول الرقمي لتحقيق جودة الخدمات الحكومية.

### 1.6. منهجية الدراسة

### 1.6.1. منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعدّ من أكثر المناهج البحثية ملائمةً لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات من الميدان وإخضاعها للتحليل الإحصائي للكشف عن العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وسيُستخدم هذا المنهج لوصف واقع التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ومن ثم تحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وسيتم في إطار هذا المنهج الجمع بين الجانب النظري الذي يشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية، والجانب الميداني الذي يتضمن تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات الأولية ومعالجتها إحصائياً للتوصل إلى نتائج علمية موثوقة تجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها.

### 1.6.2. مجتمع الدراسة وعينتها

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الأنظمة الرقمية والخدمات الجمركية، والمقدّر عددهم بنحو (8,000) موظف وموظفة يعملون في مختلف الإدارات والمنافذ الجمركية (البرية والبحرية والجوية) في أنحاء المملكة. ويشمل هذا المجتمع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية ممن لديهم خبرة في استخدام الأنظمة الرقمية الجمركية وتقديم الخدمات للمتعاملين.

وستُستخدم طريقة **العينة العشوائية الطبقية** لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والإدارات بشكل متناسب، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، حيث سيبليغ حجم العينة المستهدفة (367) موظفاً وموظفة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسيتم توزيع (400) استبانة لتعويض النقص المتوقع في الاستبانات المستردة وغير الصالحة للتحليل، بهدف الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة يفي بالحد الأدنى المطلوب لضمان موثوقية النتائج الإحصائية.

### 1.6.3. مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات. أولاً: **المصادر الثانوية** التي تشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية والوثائق الحكومية ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم والمتغيرات. ثانياً: **المصادر الأولية** التي ستمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

### 1.6.4. أداة الدراسة

ستستخدم **الاستبانة** أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وستُصمَّم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (١ = غير موافق بشدة) إلى (٥ = موافق بشدة). وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

**القسم الأول: البيانات الديموغرافية** ويتضمن (٤) فقرات تشمل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

**القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي)** ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد:

| البُعد                           | عدد الفقرات    |
|----------------------------------|----------------|
| البنية التحتية التقنية           | 4 فقرات        |
| أتمتة العمليات والإجراءات        | 4 فقرات        |
| الكفاءات الرقمية للموارد البشرية | 4 فقرات        |
| أمن المعلومات والبيانات          | 4 فقرات        |
| <b>الإجمالي</b>                  | <b>16 فقرة</b> |

**القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الخدمات الجمركية)** وهو محور أحادي يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى جودة الخدمات الجمركية من حيث الاستجابة والسرعة والدقة والموثوقية وسهولة الوصول والشفافية والاعتمادية ورضا المتعاملين.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى (4) فقرات للبيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

#### 1.6.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وستوظف الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات الجمركية، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

#### 1.6.6 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التقنية، أتمتة العمليات والإجراءات، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات والبيانات) على جودة الخدمات الجمركية.
- **الحدود المكانية:** هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** ستجرى الدراسة الميدانية خلال العام ٢٠٢٦م.

- **الحدود البشرية:** العاملون في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مختلف المستويات الوظيفية الذين يتعاملون مع الأنظمة الرقمية والخدمات الجمركية.

## 1.7. الدراسة الميدانية

سيضمن هذا القسم عند تنفيذه العناصر التالية:

أ. **اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:** سيشمل عرض نتائج التحكيم وتحليل الصدق البنائي لكل محور وكل فقرة من فقرات الاستبانة، إلى جانب عرض نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد وللاداة ككل للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي.

ب. **وصف خصائص عينة الدراسة:** سيُقدّم وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية من حيث توزيع الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، مع عرض التكرارات والنسب المئوية لكل فئة.

ج. **التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** سيضمن عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة ولكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (جودة الخدمات الجمركية)، مع تحديد مستوى الموافقة وترتيب الأبعاد حسب أهميتها النسبية.

د. **اختبار فرضيات الدراسة:** سيُعرض اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الأثر، واختبار T وتحليل التباين للكشف عن الفروق)، مع عرض النتائج في جداول إحصائية وتفسيرها وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة.

هـ. **مناقشة النتائج:** ستناقش النتائج الميدانية وتُفسّر في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات المشابهة.

و. **التوصيات والمقترحات:** ستُقدّم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة موجّهة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وللجهات المماثلة، إلى جانب مقترحات لدراسات مستقبلية تكمل ما بدأته هذه الدراسة.

## 1.8. مخطط المشروع المقترح (الجدول الزمني)

| المرحلة | الأنشطة                                           | الأسبوع ٢-١ | الأسبوع ٤-٣ | الأسبوع ٦-٥ | الأسبوع ٨-٧ | الأسبوع ١٠-٩ | الأسبوع ١٢-١١ | الأسبوع ١٤-١٣ | الأسبوع ١٦-١٥ |
|---------|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| الأولى  | مراجعة الأدبيات<br>وبناء الإطار<br>النظري         |             |             |             |             |              |               |               |               |
| الثانية | تصميم أداة<br>الدراسة<br>(الاستبانة)<br>وتحكيماها |             |             |             |             |              |               |               |               |
| الثالثة | تطبيق الدراسة<br>الاستطلاعية<br>(Pilot Study)     |             |             |             |             |              |               |               |               |
| الرابعة | توزيع الاستبانة<br>وجمع البيانات<br>الميدانية     |             |             |             |             |              |               |               |               |
| الخامسة | إدخال البيانات<br>والتحليل<br>الإحصائي            |             |             |             |             |              |               |               |               |
| السادسة | مناقشة النتائج<br>وتفسيرها                        |             |             |             |             |              |               |               |               |
| السابعة | كتابة التوصيات<br>والمراجعة النهائية              |             |             |             |             |              |               |               |               |
| الثامنة | التسليم النهائي<br>والعرض                         |             |             |             |             |              |               |               |               |

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي ينطلق منها أي بحث علمي رصين، إذ يُمكن الباحث من فهم الأبعاد المعرفية المحيطة بموضوع الدراسة، والوقوف على ما توصّل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات تُثري المعرفة العلمية وتُوجّه مسار البحث الحالي. وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التقنيات الرقمية، بات التحول الرقمي من أبرز الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، لا سيما في القطاعات الحكومية التي تسعى إلى تحسين مستوى خدماتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية. ولعلّ قطاع الجمارك يُمثّل أحد أبرز القطاعات التي تتقاطع فيها متطلبات التحول الرقمي مع ضرورات تحقيق جودة الخدمات، نظرًا لما يضطلع به من أدوار حيوية في تيسير التجارة الدولية وحماية الاقتصاد الوطني وتحصيل الإيرادات الحكومية (القحطاني، ٢٠٢٤).

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للمتغير المستقل المتمثّل في التحول الرقمي بأبعاده الأربعة وهي: البنية التحتية التقنية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية، وأمن المعلومات والبيانات، ثم يستعرض المتغير التابع المتمثّل في جودة الخدمات الجمركية من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها. كما يعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بكلا المتغيرين، فضلاً عن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

### 2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي

#### تمهيد

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جوهرية في طريقة إدارة المؤسسات لعملياتها وتقديمها لخدماتها، وذلك بفعل الثورة التقنية التي أفرزت مفاهيم جديدة غيّرت من ملامح بيئة الأعمال التقليدية. ويُعدّ التحول الرقمي من أبرز هذه المفاهيم التي فرضت نفسها على مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، حيث لم يعد مجرد خيار تقني بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الرقمي وتطلعات المستفيدين نحو

خدمات أكثر سرعة وكفاءة وشفافية. وقد أدى انتشار العولمة والتطور التكنولوجي إلى تغييرات جذرية في سير العمل الجمركي انعكست على الإجراءات الجمركية للاستيراد والتصدير، مما ألقى عبئاً على الإدارة الجمركية لتسريع منظومة العمل والارتقاء بها (القحطاني، ٢٠٢٤). وفي ضوء سعي المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ لتيسير مجتمع مبني على المعرفة وسرعة الاستجابة والتفاعل، جاءت أنظمة الأتمتة والتقنيات الرقمية لتمثل أدوات فاعلة في تحقيق هذا التوجه (العنقري والدخيل، ٢٠٢٣).

### مفهوم التحول الرقمي

تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم التحول الرقمي نظراً لتشعب أبعاده وتنوّع مجالات تطبيقه. فقد عرّفه Mergel وEdelmann وHaug (2019) بأنه "عملية شاملة تتضمن استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وتقدّم بها خدماتها، بما يشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتطوير الثقافة المؤسسية وابتكار نماذج عمل جديدة". ويرى العتيبي (٢٠٢٣) أن التحول الرقمي هو الانتقال المنهجي من الأساليب التقليدية في أداء العمل إلى أساليب رقمية متكاملة تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة بهدف تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة. كما عرّفه Junquera-Varela وآخرون (٢٠٢٢) في سياق الإدارات الضريبية والجمركية بأنه "توظيف التقنيات الرقمية الناشئة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية لتحويل العمليات الإدارية والرقابية في المؤسسات الحكومية بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويحسن من تجربة المستفيد". ويُستخلص من هذه التعريفات أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال للتقنية في بيئة العمل، بل هو عملية تغيير شاملة تطلّ الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة المؤسسية والكفاءات البشرية (سعودي، ٢٠٢٢).

### أهمية التحول الرقمي

تتبع أهمية التحول الرقمي من كونه محركاً رئيسياً لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء. فمن الناحية التشغيلية، يُسهم التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، مما ينعكس إيجابياً على رضا المستفيدين وثقتهم بالمؤسسة. وقد أكّد العتيبي (٢٠٢٣) أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي أسهم في تقليل الإجراءات البيروقراطية وتعزيز الشفافية

وتحسين سرعة تقديم الخدمات. ومن الناحية الاقتصادية، يُساعد التحول الرقمي على خفض التكاليف التشغيلية من خلال الاستغناء عن الكثير من العمليات اليدوية والورقية، كما يُعزّز القدرة على تحصيل الإيرادات بشكل أكثر دقة وكفاءة، وهو ما يكتسب أهمية خاصة في قطاع الجمارك (Abrahams, Burke, & Hartzenberg, 2023). ومن الناحية الاستراتيجية، يُمكن التحول الرقمي المؤسسات من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومواكبة التطورات العالمية، فضلاً عن تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المؤسسية (عبدالعليم ومحمد، ٢٠٢٥). كما يُسهم التحول الرقمي في تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات من خلال توفير أنظمة رقابية متقدمة تكفل سلامة المعاملات وسريّة المعلومات، وهو أمر بالغ الأهمية في العمليات الجمركية التي تتعامل مع بيانات تجارية ومالية حساسة (صالح وطلبة ومصطفى، ٢٠٢٤).

### أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة من التحسين والتطوير المؤسسي. ويتمثل الهدف الأول في تحسين تجربة المستفيد من خلال تقديم خدمات رقمية سريعة ومتاحة على مدار الساعة، مما يلغي الحاجة إلى الحضور الشخصي ويُقلّل من أوقات الانتظار. أما الهدف الثاني فيتعلق برفع الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الأخطاء البشرية وتسريع دورة العمل. ويرتبط الهدف الثالث بتعزيز الحوكمة والشفافية من خلال توفير أنظمة رقمية تُتيح تتبّع المعاملات ومراقبة الأداء وإصدار التقارير بشكل آني ودقيق. (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019) كما يهدف التحول الرقمي إلى تمكين اتخاذ القرارات المبنية على البيانات من خلال توفير قواعد بيانات متكاملة وأدوات تحليل متقدمة تدعم صانعي القرار في التخطيط والتقييم. (Junquera-Varela et al., 2022) وفي سياق القطاع الجمركي تحديداً، يهدف التحول الرقمي إلى تيسير التجارة الدولية وتسريع عمليات التخليص الجمركي وتعزيز قدرات الرقابة والتفتيش وتحسين آليات تحصيل الرسوم والإيرادات (Abrahams, Burke, & Hartzenberg, 2023).

### أبعاد التحول الرقمي

يتناول البحث الحالي التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل الركائز الأساسية لنجاح عملية التحول في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

**البُعد الأول: البنية التحتية التقنية.** تُمثّل البنية التحتية التقنية الأساس المادي والتقني الذي تقوم عليه جميع عمليات التحول الرقمي، وتشمل الأجهزة والمعدات التقنية وشبكات الاتصال والخوادم وأنظمة الحوسبة السحابية وقواعد البيانات المركزية والمنصات الرقمية التي تُتيح تقديم الخدمات إلكترونياً. ويرى Junquera-Varela وآخرون (2022) أن نجاح التحول الرقمي في الإدارات الجمركية والضريبية يتوقف بشكل كبير على مدى جاهزية البنية التحتية التقنية وقدرتها على استيعاب حجم البيانات والمعاملات المتدفقة. وقد أشار العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن توفر بنية تحتية تقنية متطورة يُسهم في ضمان استمرارية الخدمات الرقمية وموثوقيتها، مما ينعكس إيجابياً على رضا المستفيدين وثقتهم بالجهة الحكومية.

**البُعد الثاني: أتمتة العمليات والإجراءات.** تُعرّف الأتمتة بأنها استخدام التقنيات الحديثة لأداء العمليات والمهام الروتينية بشكل آلي دون تدخل بشري مباشر أو بأقل قدر منه، وتشمل أتمتة إجراءات التخليص الجمركي ومعالجة البيانات الجمركية وإصدار التصاريح والموافقات إلكترونياً وربط الأنظمة الجمركية مع الجهات ذات العلاقة. وقد أكّدت القحطاني (٢٠٢٤) أن أتمتة الإجراءات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر العاملين بالهيئة، وأن لها أثراً إيجابياً على جودة الخدمات الجمركية. كما أشارت العنقري والدخيل (2023) إلى أن الأتمتة تؤدي دوراً كبيراً في وظائف إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية السعودية، غير أن التقنيات المستخدمة ليست حديثة بالقدر الكافي ولا تتناسب مع متطلبات العمل.

**البُعد الثالث: الكفاءات الرقمية للموارد البشرية.** تُشير الكفاءات الرقمية إلى مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تُمكنهم من استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية في أداء مهامهم الوظيفية. ويُعدّ العنصر البشري المؤهل رقمياً أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، إذ أن توفر أحدث التقنيات دون وجود كوادر بشرية قادرة على تشغيلها وصيانتها والاستفادة من إمكاناتها يُفقد عملية التحول جدواها. وقد أوصت العنقري والدخيل (٢٠٢٣) بضرورة الاهتمام بتوظيف المورد البشري الذي يمتلك المهارة والمعرفة المرتبطة بإتقان الأنظمة التقنية، وجعلها ضمن معايير الاجتياز للقبول بالوظيفة. كما أكّد Elibol (2024)

أن الكفاءات الرقمية للعاملين تُؤثّر بشكل جوهري في مستوى أدائهم الوظيفي وفي قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التحول الرقمي.

**البُعد الرابع: أمن المعلومات والبيانات.** يُقصد بأمن المعلومات والبيانات مجموعة السياسات والإجراءات والتقنيات المصمّمة لحماية البيانات والمعلومات من الوصول غير المصرّح به أو التعديل أو الإتلاف أو التسريب، وضمان سرّيتها وسلامتها وتوافرها. ويكتسب هذا البُعد أهمية بالغة في العمليات الجمركية التي تتعامل مع بيانات تجارية ومالية حساسة تتعلق بعمليات الاستيراد والتصدير والرسوم الجمركية وبيانات التجار والمستوردين. وقد أشار صالح وطلبة ومصطفى (٢٠٢٤) إلى أن التحول الرقمي يُؤثّر إيجابيًا على فعالية الرقابة الداخلية من خلال توفير أنظمة رقابية متقدمة تكفل أمن البيانات وسلامة المعاملات. كما أكّد unquera-Varela وآخرون (٢٠٢٢) أن تأمين البنية الرقمية للإدارات الجمركية والضريبية يُمثّل شرطًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي واستدامته.

### الدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي

#### أولاً: الدراسات العربية

أجرى العتيبي (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية"، هدفت إلى التعرّف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة من العاملين في الوزارة. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية، وأن البنية التحتية التقنية والكفاءات البشرية الرقمية تُمثّلان أهم الأبعاد تأثيرًا. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتأهيل الكوادر البشرية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي (العتيبي، ٢٠٢٣).

وفي السياق ذاته، أجرت العنقري والدخيل (2023) دراسة بعنوان "دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، هدفت إلى التعرّف على الدور الذي تؤديه

الأتمتة في إدارة الموارد البشرية ووظائفها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتمّ توزيع الاستبانة على عينة مكوّنة من ٦٥ موظفًا في الهيئات الحكومية السعودية. وتوصّلت الدراسة إلى أن تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية يُطبّق بدرجة مرتفعة، وأن الأتمتة تؤدي دورًا كبيرًا في وظائف الموارد البشرية، حيث جاء مجال التخطيط ومجال التوظيف والاستقطاب بأعلى متوسط حسابي. غير أن الدراسة كشفت عن أن التقنيات المستخدمة ليست حديثة ولا تتناسب مع متطلبات العمل، وأن أبرز التحديات تمثّلت في أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية يتطلب دعمًا ماليًا عاليًا. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوظيف الموارد البشرية ذات المهارات التقنية وتشجيع ثقافة استخدام نظم المعلومات (العنقري والدخيل، ٢٠٢٣).

كما أجرى القطاونة والربابعة (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيرًا وسيطًا: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية"، وهي رسالة دكتوراه هدفت إلى الكشف عن أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات مع دراسة الدور الوسيط للمقارنة المرجعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبّقَت على عينة من العاملين في مديرية الأمن العام الأردنية. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات، فضلاً عن وجود دور وسيط للمقارنة المرجعية في تعزيز هذا الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها (القطاونة والربابعة، ٢٠٢٣).

## ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Mergel و Edelman و Haug (2019) دراسة بعنوان "Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews"، هدفت إلى تقديم تعريف تجريبي للتحول الرقمي مبني على مقابلات مع الخبراء، وتطوير إطار مفاهيمي يتضمّن أسباب التحول الرقمي ومراحله ونتائجه. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات معمّقة مع خبراء في مجال التحول الرقمي في القطاع العام الأوروبي. وتوصّلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد الرقمنة (Digitization) أو التحويل الرقمي (Digitalization) ليشمل تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة المؤسسية، وأن نجاحه

يتطلب قيادة داعمة وثقافة تنظيمية مواتية وكفاءات بشرية مؤهلة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مقاربة شاملة للتحويل الرقمي تأخذ في الاعتبار الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019).

وفي سياق التحويل الرقمي للإدارات الجمركية والضريبية، أجرى Lucas-Mas و Junquera-Varela و Krsul و Calderón و Arce (2022) دراسة بعنوان "Digital Transformation of Tax and Customs Administrations"، نُشرت ضمن سلسلة أوراق البنك الدولي. هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب المختلفة للتحويل الرقمي في الإدارات الضريبية والجمركية وتقديم خارطة طريق لصانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوثائقي من خلال مراجعة التجارب الدولية وأفضل الممارسات العالمية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي في الإدارات الجمركية يتطلب توفر بنية تحتية تقنية متينة واعتماد تقنيات ناشئة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، فضلاً عن ضرورة تأمين البنية الرقمية وحماية البيانات. وأوصت الدراسة بتبني نهج تدريجي للتحويل الرقمي يبدأ من رقمنة العمليات الأساسية وصولاً إلى التحويل الرقمي الشامل. (Junquera-Varela et al., 2022)

كما أجرى Abrahams و Burke و Hartzenberg (2023) دراسة بعنوان "Digital Customs Transformation for Effective Trade Facilitation and Revenue Collection"، هدفت إلى دراسة دور التحويل الرقمي الجمركي في تحقيق تيسير التجارة الفعال وتحسين تحصيل الإيرادات. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل التجارب الدولية في مجال رقمنة العمليات الجمركية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي الجمركي يُسهم بشكل جوهري في تسريع إجراءات التخليص الجمركي وتقليل تكاليف العمليات التجارية وتحسين كفاءة تحصيل الإيرادات، شريطة توفر بنية تحتية رقمية كافية وكوادر بشرية مؤهلة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة وبناء القدرات البشرية والمؤسسية اللازمة لإنجاح عملية التحويل. (Abrahams, Burke, & Hartzenberg, 2023)

### 2.3 المتغير التابع: جودة الخدمات الجمركية

تمهيد

حظي مفهوم جودة الخدمات باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمنظمات على اختلاف أنشطتها وتوجهاتها، إذ أصبحت الجودة معياراً أساسياً للحكم على مدى نجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها والوفاء بتوقعات المستفيدين. وقد ازداد الاهتمام بجودة الخدمات الحكومية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتنامي تطلعات المواطنين والمقيمين نحو خدمات حكومية ترقى لمستوى ما تقدمه مؤسسات القطاع الخاص من حيث السرعة والدقة والمرونة. وفي هذا السياق، يُعدّ موضوع جودة الخدمات الجمركية من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين نظراً لأهمية قطاع الجمارك في الاقتصاد الوطني، حيث تُعدّ جودة الخدمات الجمركية أحد العوامل المهمة التي تُساعد على نجاح تيسير التجارة من خلال الاستغلال الأمثل للوقت المتاح وتقليل الإجراءات غير الضرورية وتطوير نماذج الأداء لمنظمات الأعمال العالمية (القحطاني، 2024).

### مفهوم جودة الخدمات الجمركية

يُعرّف مفهوم جودة الخدمة بشكل عام بأنه الدرجة التي تُلبّي فيها الخدمة المقدمة توقعات المستفيد أو تتجاوزها، وهو ما يعكس الفجوة بين ما يتوقعه المستفيد من الخدمة وما يُدركه فعلياً بعد الحصول عليها. وقد قدّم Parasuraman وZeithaml وBerry نموذج SERVQUAL الذي يُعدّ من أشهر النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة، ويتضمّن خمسة أبعاد رئيسية هي: الملموسية والموثوقية والاستجابة والأمان والتعاطف (حافظ، 2024). وفي السياق الجمركي، يمكن تعريف جودة الخدمات الجمركية بأنها مدى قدرة الجهة الجمركية على تقديم خدماتها للمتعاملين بكفاءة وفاعلية ودقة وسرعة، مع ضمان الشفافية والعدالة والالتزام بالمعايير والأنظمة المعمول بها، بما يُلبّي توقعات المستفيدين ويُعزّز من ثقتهم بالجهاز الجمركي (القحطاني، ٢٠٢٤). وقد أشار Dias و Carvalho و Sampaio (2022) إلى أن مفهوم الجودة ذاته قد تطوّر في ظل التحول الرقمي ليشمل ما أسماه "الجودة ٤.٠" (Quality 4.0) "التي تدمج بين مبادئ إدارة الجودة التقليدية والتقنيات الرقمية الحديثة".

### أهمية جودة الخدمات الجمركية

تكتسب جودة الخدمات الجمركية أهميتها من تعدّد الأدوار التي يضطلع بها قطاع الجمارك في الاقتصاد الوطني. فالجمارك تُعدّ من أهم المنظومات التجارية في جميع دول العالم نظراً لما لها من أدوار على عدة

مستويات، فمن جانب تُمثّل خط دفاع للدولة أمام التهريب وإدخال المنتجات المحظورة، ومن جانب آخر تُمثّل عنصر حماية للمنتجات المحلية من المنافسة غير العادلة، كما تُمثّل مصدرًا مهمًا من مصادر الإيرادات الحكومية (القحطاني، ٢٠٢٤). وتسهم جودة الخدمات الجمركية في تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني من خلال تيسير حركة التجارة الدولية وجذب الاستثمارات الأجنبية وتقليل تكاليف الأعمال على القطاع الخاص. كما أن جودة الخدمات الجمركية تُؤثّر بشكل مباشر على رضا المتعاملين من مستوردين ومصدّرين ووكلاء تخليص جمركي، مما ينعكس على مستوى الامتثال الطوعي للأنظمة والتعليمات الجمركية (Abrahams, Burke, Hartzenberg, 2023). وقد أكّد حافظ (٢٠٢٤) أن جودة الخدمات الإلكترونية تُؤثّر إيجابيًا على رضا العملاء، مما يُعزّز من ولائهم واستمرارية تعاملهم مع المؤسسة.

### أهداف جودة الخدمات الجمركية

تهدف جودة الخدمات الجمركية إلى تحقيق مجموعة من الغايات التي تخدم المستفيدين والمؤسسة الجمركية والاقتصاد الوطني على حدٍ سواء. فمن أبرز هذه الأهداف تحقيق رضا المتعاملين من خلال تقديم خدمات تُلبّي توقعاتهم أو تتجاوزها، وتسريع عمليات التخليص الجمركي وتقليل مدة بقاء البضائع في الدوائر الجمركية مما يُخفّض التكاليف اللوجستية. كما تهدف جودة الخدمات الجمركية إلى تعزيز الشفافية والعدالة في تطبيق الأنظمة واللوائح الجمركية، وتحقيق التوازن بين تيسير التجارة وحماية المجتمع من المخاطر الأمنية والصحية، فضلاً عن تحسين كفاءة تحصيل الإيرادات الجمركية وضمان دقتها (القحطاني، ٢٠٢٤). وقد أشار Nguyen وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن من أهداف جودة الخدمات الإلكترونية تعزيز نية المستفيدين في استخدام الخدمات الرقمية وإعادة استخدامها، مما يُسهم في نجاح عملية التحول الرقمي واستدامتها.

### أبعاد جودة الخدمات الجمركية

تتعدّد النماذج والأطر النظرية التي استُخدمت لقياس أبعاد جودة الخدمات، ويُعدّ نموذج SERVQUAL من أكثرها شيوعًا واستخدامًا في الدراسات الأكاديمية والتطبيقية. وفي سياق الخدمات الجمركية، يمكن تحديد أبعاد جودة الخدمات الجمركية على النحو التالي: بُعد الملموسية ويتعلق بالمظهر المادي للمرافق والتجهيزات والأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية التي تستخدمها الهيئة في تقديم خدماتها، وبُعد الموثوقية ويُشير إلى قدرة الهيئة

على تقديم الخدمة بدقة وإتقان من المرة الأولى والوفاء بالوعود والالتزامات تجاه المتعاملين، وبُعد الاستجابة ويعكس مدى جاهزية الهيئة وسرعتها في تلبية طلبات المتعاملين والرد على استفساراتهم ومعالجة شكاواهم، وبُعد الأمان ويتعلق بمدى شعور المتعاملين بالثقة والأمان في تعاملاتهم مع الهيئة وفي سرية بياناتهم ومعلوماتهم، وبُعد التعاطف ويُشير إلى مدى اهتمام الهيئة بالمتعاملين وفهم احتياجاتهم وتقديم خدمات مخصصة تُراعي ظروفهم الفردية (حافظ، ٢٠٢٤). وقد أكدّ Dias و Carvalho و Sampaio (2022) أن أبعاد جودة الخدمة في عصر التحول الرقمي ينبغي أن تتوسّع لتشمل أبعادًا رقمية إضافية تتعلق بسهولة الاستخدام وتوافر الخدمة وأمن المعاملات الإلكترونية وسرعة المعالجة الرقمية.

### الدراسات السابقة المرتبطة بجودة الخدمات الجمركية

#### أولاً: الدراسات العربية

أجرت القحطاني (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "أثر أتمتة الإجراءات على جودة الخدمات الجمركية: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، هدفت إلى الكشف عن أثر أتمتة الإجراءات على جودة الخدمات الجمركية من وجهة نظر العاملين بالهيئة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٥١ موظفًا في الهيئة. وأسفرت النتائج عن أن واقع أتمتة الإجراءات جاء بدرجة كبيرة جدًا بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٣)، وأن مستوى جودة الخدمات الجمركية جاء بدرجة كبيرة جدًا بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٥). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأتمتة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة). وأوصت الدراسة بتعزيز أتمتة الإجراءات وتطوير الأنظمة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات الجمركية (القحطاني، ٢٠٢٤).

كما أجرى حافظ (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "أثر جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية"، هدفت إلى قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها المختلفة على رضا العملاء في البنوك التجارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة من عملاء البنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية

لجميع أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء، وأن بُعد الأمان والخصوصية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير جودة الخدمات الإلكترونية وتعزيز أمن المعاملات الرقمية لزيادة رضا العملاء (حافظ، ٢٠٢٤).

وأجرى الراعي (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية"، هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية من وجهة نظر العاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة من العاملين بالهيئة القومية للبريد. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية بجميع أبعادها، وأن أتمتة العمليات والإجراءات كان لها الأثر الأكبر على تحسين جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير منظومة التحول الرقمي وتعزيز البنية التحتية التقنية (الراعي، ٢٠٢٤).

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Nguyen و Vu و Nguyen و Do و Nguyen (2022) دراسة بعنوان "Evaluating the Impact of E-Service Quality on Customer Intention to Use Video Teller Machine Services"، هدفت إلى تقييم أثر جودة الخدمة الإلكترونية على نية العملاء في استخدام خدمات ماكينات الصراف المرئي في فيتنام. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال جمع البيانات بالاستبانة من عينة من عملاء البنوك الفيتنامية، واستخدم نموذج المعادلات البنائية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية المتمثلة في الموثوقية والاستجابة وسهولة الاستخدام والأمان تؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على نية العملاء في استخدام الخدمات المصرفية الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمة الإلكترونية لتشجيع العملاء على تبني الخدمات الرقمية. (Nguyen et al., 2022)

كما أجرى Forid و Hafez و Khan (2022) دراسة بعنوان "Student Satisfaction and Retention: Impact of Service Quality and Digital Transformation"، هدفت إلى دراسة أثر أبعاد جودة الخدمة والتحول الرقمي على رضا الطلاب واستمرارهم في الجامعات الخاصة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال جمع البيانات بالاستبانة وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع

أبعاد جودة الخدمة تؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا على رضا الطلاب باستثناء بُعد التعاطف، كما وُجد أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا على رضا الطلاب. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات التعليمية وتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية. (Forid, Hafez, & Khan, 2022)

وأجرى Dias و Carvalho و Sampaio (2022) دراسة بعنوان "Quality 4.0: Literature Review, Analysis, Definition and Impacts of the Digital Transformation Process on Quality" هدفت إلى تحليل الأدبيات المتعلقة بمفهوم "الجودة ٤.٠" وتقديم تعريف شامل لها وبيان تأثيرات عملية التحول الرقمي على منظومة الجودة. اعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات من خلال تحليل الأبحاث والدراسات المنشورة في قواعد البيانات العلمية المعتمدة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أحدث تغييرات جوهرية في مفهوم الجودة وأساليب إدارتها، حيث أصبحت الجودة في عصر التحول الرقمي تعتمد بشكل متزايد على البيانات والتحليلات الذكية والأتمتة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الجودة التقليدية مع التقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق ما أسمته "الجودة ٤.٠". (Dias, Carvalho, & Sampaio, 2022)

## 2.4 العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية

### الإطار النظري للعلاقة

تقوم العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الجمركية على فرضية مؤداها أن توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في العمليات الجمركية يؤدي إلى تحسينات جوهرية في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال عدة أطر نظرية متكاملة. فمن منظور نظرية الموارد (Resource-Based View)، يُمثل التحول الرقمي بأبعاده المختلفة مجموعة من الموارد والقدرات الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، والتي يمكن أن تولّد ميزة تنافسية مستدامة تنعكس في تحسين مستوى جودة خدماتها. فالبنية التحتية التقنية المتطورة تُوفّر الأساس اللازم لتقديم خدمات رقمية موثوقة ومتاحة، وأتمتة العمليات تُسهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية تضمن التشغيل الأمثل للأنظمة الرقمية، وأمن المعلومات يُعزّز ثقة المتعاملين في سلامة معاملاتهم (العتيبي، ٢٠٢٣).

ومن منظور نظرية الفجوة في جودة الخدمة (Gap Theory) ، فإن التحول الرقمي يُسهم في تضيق الفجوة بين توقعات المتعاملين وإدراكاتهم الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة. فالأنظمة الرقمية المتقدمة تُتيح تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة وشفافية، مما يُقلّل من الفجوة بين ما يتوقعه المتعامل وما يحصل عليه فعليًا. كما أن المنصات الرقمية تُوفّر قنوات تواصل فعّالة تُمكن المؤسسة من فهم احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم بشكل أدق، مما يُساعد في تصميم خدمات تُلبّي هذه التوقعات (حافظ، ٢٠٢٤). وفي السياق الجمركي تحديدًا، تتجلى العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات في عدة محاور أساسية: فأتمتة إجراءات التخليص الجمركي تُقلّل من مدة بقاء البضائع في المنافذ الجمركية وتُخفّض تكاليف التخليص، والأنظمة الرقمية المتكاملة تُتيح تبادل المعلومات بشكل آني بين الجهات ذات العلاقة مما يُسرّع من دورة العمل، وأنظمة إدارة المخاطر الرقمية تُمكن من التركيز على الشحنات عالية المخاطر وتسهيل مرور الشحنات منخفضة المخاطر (Junquera-Varela et al., 2022).

#### الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

##### أولاً: الدراسات العربية

أجرت سعودي (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية: هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية نموذجًا"، وهي رسالة ماجستير هدفت إلى دراسة تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على مستوى جودة الخدمات الحكومية المقدمة من هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة من المتعاملين مع الهيئة باستخدام الاستبانة. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية، وأن البنية التحتية التقنية والكفاءات الرقمية للعاملين كانتا من أكثر الأبعاد تأثيرًا على جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية التقنية وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة (سعودي، ٢٠٢٢).

وأجرى صكوشي وذكري وعيوش (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري"، هدفت إلى الكشف عن

أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة من العاملين في البنوك الناشطة في منطقة الجنوب الغربي الجزائري. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية، وأن بُعد أتمتة العمليات كان له الأثر الأكبر يليه بُعد البنية التحتية التقنية. وأوصت الدراسة بتكثيف الاستثمار في التقنيات الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية الرقمية (صكوشي وصكري وعيوش، ٢٠٢٥).

كما أجرى محمد (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عملاء البنوك المصرية"، هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر عملاء البنوك المصرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من ثماني بنوك مصرية عامة وخاصة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وأن أمن المعلومات والبيانات يُمثَل بُعدًا محوريًا في تعزيز ثقة العملاء بالخدمات المصرفية الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز منظومة أمن المعلومات وتطوير الخدمات الرقمية بما يُلبّي تطلعات العملاء المتزايدة (محمد، ٢٠٢٥).

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Azzam و Salman و Allan و Farsi (2023) دراسة بعنوان "Study on Customer Comfort as a Behavioral Construct Between Service Quality and Customer Satisfaction in Light of Digital Transformation: A Case of Jordan"، هدفت إلى دراسة مفهوم راحة العميل كمتغير سلوكي وسيط بين جودة الخدمة ورضا العميل في ظل التحول الرقمي في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وجمعت البيانات من عينة من عملاء المؤسسات المالية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعزّز من جودة الخدمة المقدمة مما يؤدي إلى زيادة شعور العملاء بالراحة ورضاهم عن الخدمة. كما أثبتت الدراسة أن راحة العميل تُمثَل متغيرًا وسيطًا دالاً إحصائياً في العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العميل وتعزيز شعوره بالراحة والرضا (Azzam, Salman, Allan, & Farsi, 2023).

كما أجرى (Elibol (2024) دراسة بعنوان "The Effect of Internal Service Quality on Employee Performance and the Mediation Role of Digital Transformation in This Effect"، هدفت إلى فحص أثر جودة الخدمة الداخلية على أداء الموظفين ودراسة الدور الوسيط للتحويل الرقمي في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال جمع البيانات بالاستبانة من عينة من الموظفين في القطاع التركي، واستُخدمت نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة الداخلية على أداء الموظفين، كما تبين أن التحويل الرقمي يؤدي دورًا وسيطًا دالاً إحصائياً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمة الداخلية وتعزيز التحويل الرقمي كأداة لرفع مستوى أداء الموظفين. (Elibol, 2024)

وأجرى Li و Meekaewkunchorn و Muangmee (2024) دراسة بعنوان "Assessing the Impact of Service Quality on Customer Behavior in the Post Digital Transformation Era"، هدفت إلى تقييم أثر جودة الخدمة المصرفية على سلوك العملاء في مرحلة ما بعد التحويل الرقمي. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي وجمعت البيانات من عينة من عملاء البنوك، واستُخدمت أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة في عصر التحويل الرقمي تؤثر بشكل جوهري على سلوك العملاء من حيث رضاهم وولائهم ونيتهم في إعادة استخدام الخدمة، وأن الأبعاد الرقمية لجودة الخدمة كسهولة الاستخدام وأمن المعاملات أصبحت أكثر تأثيراً من الأبعاد التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم نماذج جودة الخدمة لتتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي (Li, Meekaewkunchorn, & Muangmee, 2024).

## 2.5 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية المتمثل في أثر التحويل الرقمي بأبعاده الأربعة — البنية التحتية التقنية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية، وأمن المعلومات والبيانات — على جودة الخدمات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وقد تبين من خلال مراجعة الأدبيات النظرية أن التحويل الرقمي يُمثل عملية تغيير شاملة تتجاوز مجرد إدخال

التقنية إلى بيئة العمل لتشمل إعادة هيكلة العمليات وتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية. كما اتضح أن جودة الخدمات الجمركية تُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح المنظومة الجمركية وتحقيق أهدافها المتعددة في تيسير التجارة وحماية الاقتصاد وتحصيل الإيرادات.

وقد أجمعت الدراسات السابقة — العربية والأجنبية على حدٍ سواء — على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو المصرفي أو الجمركي. غير أن مراجعة هذه الدراسات كشفت عن وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة مجتمعة على جودة الخدمات الجمركية تحديداً في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال دراسة هذه العلاقة في سياق الهيئة ومن وجهة نظر العاملين فيها. وتتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لأبعاد التحول الرقمي الأربعة في نموذج واحد متكامل، وبتطبيقها على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك التي تُعدّ من أبرز الجهات الحكومية السعودية التي خطت خطوات كبيرة في مسار التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة. 2030

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- العتيبي، سائر. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٧(2)، ١٢٣-138. <https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>
- القحطاني، جمانة بنت مسفر. (٢٠٢٤). أثر أتمتة الإجراءات على جودة الخدمات الجمركية: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (AJRSP)، ٦(67)، ٢١٢-245. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.67.8>
- العنقري، نورة محمد عبدالرحمن؛ والدخيل، هيفاء منصور عثمان. (٢٠٢٣). دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(3)، ٧٧-94. [https://aja.journals.ekb.eg/?\\_action=article&au=574666&\\_au=نورةالعنقري](https://aja.journals.ekb.eg/?_action=article&au=574666&_au=نورةالعنقري)
- سعودي، لينا بسيم ياسين. (2022). تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية: هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية نموذجاً [رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة]. <https://dspace.qou.edu/handle/194/2827>
- القطاونة، جعفر سليمان خلف، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٣). أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445691>
- صكوشي، حاسين، صكري، أيوب، و عيوش، رتيبة. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري. مجلة

دفاتر اقتصادية، مج ١٦، ١٤ ، ١٢٦٠ - ١٢٧٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1592321>

- الراعي، عبدالوهاب راغب. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج ٥، ٢٤ ، ٦١٥ - ٦٤٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616404>

- محمد، عبدالمنعم محمد أحمد. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عملاء البنوك المصرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦٢، ٣٤ ، ١٥٥ - ١٩٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1575684>

- دريش، زهرة. (٢٠٢٥). تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ١١، ٣٤ ، ١١٣ - ١٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1640274>

- عبدالعليم، رضا عبدالصادق، و محمد، أمل رضوان أحمد. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٦، ٣٤ ، ٢٤٨ - ٢٧٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623982>

- عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٣، ٢٤ ، ٥٦٦ - ٦٢١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1294747>

- شوباصي، شعبان. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي على جودة خدمات الفنادق التراثية: دراسة حالة: فندق بيت الوالي بدمشق القديمة. مجلة جامعة دمشق للدراسات التاريخية، مج ١٤٩، ٣٤ ، ٢٣٩ - ٢٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1634096>

- صالح، أحمد السيد شمروخ، طلبة، علي إبراهيم، و مصطفى، سحر. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على فعالية الرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، مج ٢٩، ع ٤٤، ٥١٥ - ٥٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1530336>
- حافظ، أحمد إسماعيل أحمد. (٢٠٢٤). أثر جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة بالإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦١، ع ٤٥، ٨٧ - ٤٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1526311>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- 6. Abrahams, L., Burke, M., & Hartzenberg, T. (2023). *Digital customs transformation for effective trade facilitation and revenue collection* (SARChI Industrial Development Working Paper Series, WP 2023-02). University of Johannesburg. <https://www.uj.ac.za/wp-content/uploads/2021/10/sarchi-wp-2023-02-abrahams-l--burke-m--hartzenberg-t-february-2023.pdf>
- Junquera-Varela, R. F., Lucas-Mas, C. O., Krsul, I., Calderón, V., & Arce, P. (2022). *Digital transformation of tax and customs administrations* (EFI Insight – Governance Series). World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8f69a6d3-4633-5dd4-9ddb-d1c21f315f23>
- Forid, M. S., Hafez, M., & Khan, W. (2022). Student satisfaction and retention: impact of service quality and digital transformation. *Marketing i menedžment inovacij*, 13(4), 152-163.
- Elibol, F. (2024). The effect of internal service quality on employee performance and the mediation role of digital transformation in this effect. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1032-1052.
- Azzam, Z., Salman, R., Allan, M., & Farsi, S. (2023). Study on customer comfort as a behavioral construct between service quality and customer satisfaction in light of digital transformation. a case of Jordan. In *Artificial Intelligence (AI) and finance* (pp. 34-47). Cham: Springer Nature Switzerland
- Azzam, Z., Salman, R., Allan, M., & Farsi, S. (2023). Study on customer comfort as a behavioral construct between service quality and customer satisfaction in light of digital

transformation. a case of Jordan. In Artificial Intelligence (AI) and finance (pp. 34-47). Cham: Springer Nature Switzerland

- Li, Y., Meekaewkunchorn, N., & Muangmee, C. (2024, May). Assessing the impact of service quality on customer behavior in the post digital transformation era. In Proceedings of the 2024 3rd International Conference on Humanities, Wisdom Education and Service Management (HWESM 2024) (pp. 328-338). Springer Nature.
- Dias, A. M., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1312-1335.
- Nguyen, H. V., Vu, T. D., Nguyen, B. K., Nguyen, T. M. N., Do, B., & Nguyen, N. (2022). Evaluating the impact of e-service quality on customer intention to use video teller machine services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 167
-