

**"دور التحول الرقمي في تعزيز الأمن وتيسير التجارة"**

دراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

**" The Role of Digital Transformation in Enhancing  
Security and Facilitating Trade "**

A Study on the Zakat, Tax and Customs Authority

أسم الباحث: عبد الإله سعيد آل محيا

الرقم الأكاديمي: 222001144

الكلية: الإدارة الأعمال

الجامعة: جامعة ميدأوشن

2025 م - 1446 هـ

# الإطار العام للدراسة

## General Framework of the Study

يتناول الباحث في هذا الإطار العام للدراسة في النقاط التالية:

- أولاً: المقدمة Introduction
- ثانياً: مشكلة الدراسة Problem Study
- ثالثاً: أهمية الدراسة Study Significance
- رابعاً: أهداف الدراسة Study Objectives
- خامساً: فروض الدراسة Study Assignments
- سادساً: مفاهيم الدراسة Basic Terms
- سابعاً: الإجراءات ومنهجية الدراسة Methodological procedures of the study
- ثامناً: حدود الدراسة Study limits
- تاسعاً: نموذج الدراسة Study Model

## أولاً: المقدمة

تشكل الظروف المحيطة بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عنصراً محورياً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، خاصةً في ظل رؤية 2030 التي تهدف إلى تحقيق تحول شامل يواكب التطورات التكنولوجية العالمية، ويتضمن هذا الإطار الخارجي مجموعة من العوامل السياسية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تبني التقنيات الحديثة واستخدامها في تحسين الخدمات الحكومية، حيث يُعتبر الارتفاع المتزايد في معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الشركات والأفراد والجهات الحكومية دافعاً أساسياً نحو تعزيز التفاعل الرقمي وتبادل المعرفة، وفي هذا السياق تُعد حملات التوعية الرقمية خطوة استراتيجية لتعزيز الوعي بأهمية الرقمنة وتشجيع المجتمع على اعتماد الخدمات الإلكترونية، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتجديد (SDAIA, 2023)..

ويوضح تقرير (United Nations, 2021) حيث يُظهر الجهود العالمية لتحقيق التنمية الشاملة والرقمية ضمن إطار رؤية الأمم المتحدة لعام 2030، مما يعكس أهمية الإطار الخارجي في دعم التحول الرقمي وتعزيز الأمن وتيسير التجارة وتقديم الخدمات الحكومية المبتكرة، حيث يتطلب تحقيق التحول الرقمي منح الهيئات الحكومية السلطة الكاملة لإعداد القوانين واللوائح التنظيمية الداعمة لتطبيق الخدمات الإلكترونية، مع ضمان حماية البيانات والخصوصية والأمن السيبراني، وهو ما يساهم في تقديم الخدمات عبر قنوات متعددة وبشكل دائم، حيث يعمل التكامل بين السياسات الحكومية والتقنيات الحديثة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الإجراءات الإدارية التقليدية، مما يعزز من القدرة التنافسية الوطنية ويساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية وتحفيز النمو الاقتصادي، وفي الختام، يُعتبر الإطار الخارجي المحيط عاملاً رئيسياً يضمن تحقيق التحول الرقمي الشامل بما يتماشى مع أهداف رؤية الأمم المتحدة 2030، مما يؤدي إلى تعزيز الأمن، وتيسير التجارة، وتقديم خدمات حكومية مبتكرة وفعالة على مستوى الدولة.

ويشير تقرير (World Development Report, 2020) أنه يعتبر التحول الرقمي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هو المحرك الرئيسي للتغيير في المجتمعات في العصر الحاضر؛ حيث أن تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتعزيز استخدامها يُعتبر من أهم أهداف تحقيق التنمية المستدامة وتقنية المعلومات والاتصالات والخدمات الإلكترونية تلعب دوراً بارزاً في مفهوم التحول الرقمي، لكونها تعزز من أنشطة البحث والتطوير لتحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، وتقودهم إلى استحداث أنماط قيادية ومؤسسية جديدة، وكما تساهم في وضع الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحسين أبعاد تعزيز الأمن وأثرها على تيسير التجارة نحو إعداد مجتمع معلوماتي جيد، والعمل على تحقيق أهداف التحول الرقمي.

ويؤكد (Schwab, 2016) تيسير التجارة أصبح ضرورةً تفرضها تطورات تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الحكومية لتحسين كفاءة العمليات التجارية، مما يحقق مزايا عديدة، أبرزها تبسيط الإجراءات عبر أنظمة رقمية ذكية، وزيادة الشفافية في المعاملات، وتقليل التعقيدات البيروقراطية التي تعوق تدفق السلع والخدمات، ويُعرف تيسير التجارة هنا بالتحول الجذري في تطبيق التكنولوجيا الرقمية لدمج القطاعات التجارية واللوجستية، وهو ضرورةً حتمية لمواكبة التسارع العالمي في تحسين البنى التحتية التجارية. كما يُساهم هذا التيسير في الانتقال من المعاملات الورقية المعقدة إلى أنظمة رقمية متكاملة، مما يجعله محركاً

رئيسياً لتنمية الاقتصاد عبر تمكين الدول من تبني حلول مبتكرة مثل المنصات الإلكترونية الموحدة، وآليات الدفع الذكية، وتقنيات تتبع الشحنات.

ولا شك أن تبسيط الإجراءات التجارية يعزز التنافسية الاقتصادية من خلال خفض التكاليف والوقت، ويدعم التكامل بين الأسواق المحلية والعالمية، مع تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات المالية وضمان سلامة المعاملات. كما أن تطبيق هذه التقنيات يحد من الفساد المرتبط بالإجراءات اليدوية، ويفتح آفاقاً جديدةً لتحفيز الاستثمارات وبناء شراكات دولية فاعلة Across All Sectors ، مما يخلق تحولات استثنائية في بيئة الأعمال العالمية.

في حين يناقش (Smith, 2020) دور تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة في دعم الكفاءة التشغيلية والعلاقات الدولية بالمؤسسات الحكومية، يُعد تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة ركيزتين حاسمتين لبناء بيئة تجارية آمنة وفعالة، حيث يساهمان معاً في تمكين التبادلات الدولية وتعزيز الثقة بين الشركاء العالميين. ففي ظل التهديدات الإلكترونية المتزايدة التي تستهدف سلاسل التوريد والأنظمة المالية، أصبح اعتماد تقنيات حماية متطورة مثل أنظمة التشفير المُحكمة، وبرامج الكشف عن الاختراقات باستخدام الذكاء الاصطناعي، وآليات المراقبة الوقائية، ضرورةً لضمان سلامة البيانات التجارية الحساسة وحماية البنى التحتية اللوجستية.

من ناحية أخرى، يُسهم تيسير التجارة في تبسيط الإجراءات الجمركية وتقليل الحواجز البيروقراطية عبر منصات رقمية موحدة، مما يعزز انسيابية حركة السلع والخدمات عبر الحدود. ويتجلى هذا في اعتماد أنظمة التخليص الجمركي الآلي، وتقنيات تتبع الشحنات الذكية، وآليات الدفع الإلكتروني الموثوقة، والتي تسرع العمليات التجارية وتخفف التكاليف. كما أن تعزيز الأمن السيبراني يُقلل من مخاطر القرصنة الإلكترونية على المعاملات المالية، مما يعزز ثقة المستثمرين ويدعم الشراكات الدولية.

ولا تنفصل هذه الجهود عن تعزيز العلاقات التجارية الدولية، حيث تتبنى الحكومات معايير موحدة للتوافق مع الاتفاقيات العالمية مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية لتيسير التجارة (TFA)، وتعمل على بناء شبكات تعاون مع المنظمات الدولية لمواءمة التشريعات وتبادل الخبرات الأمنية. هذه التكاملية بين الأمن السيبراني وتيسير التجارة تُرسي أساساً متيناً لاقتصادٍ عالميٍّ أكثر شمولية وقدرة على مواجهة التحديات المشتركة، مما يحفز النمو الاقتصادي ويُعزز مكانة الدول في الأسواق العالمية.

وعلى صعيد آخر، يتناول تقرير (هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، 2023) دور تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة في تعزيز الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية، حيث تسهم مبادرات تعزيز الأمن السيبراني في حماية الركائز الاقتصادية الحيوية للمملكة العربية السعودية، مثل قطاعات الطاقة والتمويل والخدمات اللوجستية. فمن خلال اعتماد تقنيات متطورة كأنظمة التشفير الآمنة، وبرامج الكشف المبكر عن التهديدات باستخدام الذكاء الاصطناعي، تُصان سلامة البيانات المالية والتجارية من الاختراقات، مما يُعزز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين. وتُشير تقديرات محلية إلى أن هذه الإجراءات تساهم في توفير مليارات الريالات سنوياً كانت تُهدر جراء الهجمات الإلكترونية، مما ينعكس إيجاباً على استقرار البيئة الاستثمارية وجاذبيتها.

ومن ناحية أخرى، يشير تقرير (الهيئة العامة للإحصاء، 2023) أن المملكة تمثل نموذجًا رائدًا في تبسيط الإجراءات الجمركية وتقليل التعقيدات البيروقراطية عبر منصات إلكترونية متكاملة، مثل النافذة الجمركية الموحدة التي تربط أكثر من 70 جهة حكومية، مما يختصر الوقت المطلوب للإفراج عن البضائع بنسبة تصل إلى 70%، كما تدعم مبادرات مثل منصة "معروف" ربط المصدرين السعوديين بأسواق عالمية، مما أسهم في ارتفاع الصادرات غير النفطية بنسبة 34% خلال عام 2023، وفقًا للهيئة العامة للإحصاء. وتسهم تقنيات تتبع الشحنات عبر تقنيات مبتكرة في ضمان شفافية سلاسل التوريد، مما يعزز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي .

يخلق التعاون بين الجهات الأمنية والتجارية بيئةً موثوقةً للشركات الدولية، حيث تُقلل الإجراءات الوقائية من المخاطر الإلكترونية على البنى التحتية التجارية، مثل شبكات النقل والأنظمة المالية. وقد ساهم هذا التكامل في جذب شركات استراتيجيات مع كيانات دولية كبرى، وتعزيز التصنيف الائتماني للمملكة كوجهة آمنة للاستثمار، وفقًا لتقارير مؤسسات تصنيف عالمية .

ويوضح تقرير (منظمة التجارة العالمية، 2023) أن المملكة تعمل على توحيد معاييرها التشريعية مع الاتفاقيات العالمية، مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية لتيسير التجارة (TFA) ، وتتعاون مع منظمات دولية لتبادل الخبرات في مجالات الحماية الأمنية والتجارية. هذا الانسجام يعزز اندماج الاقتصاد السعودي في الأسواق العالمية، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030 الطموحة، التي تهدف إلى رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي إلى 65%، وتنويع مصادر الدخل عبر قطاعات واعدة مثل الصناعة والسياحة .

ويؤكد تقرير (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2022) تمثل الجهود المبذولة في تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة استثمارًا نوعيًا في مستقبل الاقتصاد السعودي، حيث تُسهم هذه الركائز في بناء نموذج اقتصادي مرن قادر على مواجهة التحديات العالمية، وتعزيز موقع المملكة كجسر تجاري آمن بين الأسواق الآسيوية والأوروبية والأفريقية. وبدمج التقنيات الحديثة مع السياسات الاقتصادية الذكية، تُرسي السعودية أساسًا متينًا لاقتصادٍ مزدهرٍ يعتمد على الابتكار والشفافية والانفتاح العالمي.

**ويري الباحث** أنه بهذا التكامل بين تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة، يُحقق التحول الرقمي نقلة نوعية تضمن ليس فقط حماية المعلومات والحفاظ على البنى التحتية، بالإضافة إلي وتوفير بيئة عمل تجارية محفزة للنمو والابتكار.

ويؤكد (Westerman, 2014) أن الدور المحوري للتحول الرقمي في إدارة التغيير داخل المؤسسات، مؤكدًا على أهمية تأثير اتجاهات القادة الملهمة وتمكين العاملين من التكيف مع التقنيات المتقدمة، ويوضح أيضاً أهمية التحول الرقمي حيث يلعب دورًا محوريًا في إدارة التغيير داخل المؤسسات، حيث يعتمد نجاح أي عملية تغيير على قدرة المؤسسة على إلهام الأفراد وقيادتهم نحو تبني الرؤية الجديدة للتغيير نحو التحول الرقمي الفعال، ويوضح أنه علي المؤسسات أن تحفيز العاملين وتمكينهم من التكيف والتدريب والتعليم علي التغييرات التكنولوجية المتقدمة والمتطورة بشكل مناسب، مع الحفاظ على التركيز على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويري تقرير مؤسسة (Deloitte., 2020) أن تعزيز الأمن السيبراني أو الإلكتروني بالمؤسسات يساهم في تعزيز الابتكار والإنتاج داخل المؤسسات من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، الأمر الذي يدعم الابتكار الذي يعمل على تمكين الموظفين من خلال توفير الموارد اللازمة وتشجيع التجريب والتعلم من الأخطاء .

وعرض تقرير (Zakat, Tax and Customs Authority., 2020) أن الإحصاءات والتطورات في الخدمات الحكومية الإلكترونية بالمملكة، بما في ذلك المبادرات الرقمية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030، حيث يشير التقرير إلى أحدث الإحصاءات والتطورات في مجال الخدمات الحكومية الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية، مع تسليط الضوء على المبادرات الرقمية التي تطلقها الهيئة، وتشير البيانات إلى تحسن ملحوظ في جودة وعدد الخدمات المقدمة، وهو ما يتوافق مع توجهات المملكة في تعزيز قطاع تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي. وعلى مستوى المؤسسات الخدمية، وتعد الهيئة من أوائل الجهات التي شرعت في تطبيق التحول الرقمي عبر جميع خدماتها، مع تحسين أداء فروعها المنتشرة في كافة محافظات المملكة، وقد أسهم هذا التحول في جذب عدد كبير من العملاء وتحقيق أهداف اقتصادية وتقنية واجتماعية، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030، كما توضح الإحصاءات الدور الحيوي لتطوير تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة الدولية، مما يدعم الأداء العام للهيئة في خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني.

ويشير تقرير (Kingdom of Saudi Arabia., 2016) أنه منذ إطلاق المملكة العربية السعودية إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية 2030"، بدأت بتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطبيق آليات التوجه العالمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الداخلي، والتي من ضمنها الاعتماد على التحول الرقمي في تقديم كافة الأعمال والخدمات على مستوى كافة المؤسسات الحكومية والخدمية لتعزيز الأمن وتيسير التجارة الدولية.

ويبرز تقرير (Zakat, Tax and Customs Authority., 2021) الإحصائيات التي توضح جهود الهيئة في إعادة هيكلة خدماتها لتلبية احتياجات المواطنين ومواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد تم ذلك استناداً إلى الخطة القومية للتحول الرقمي التي وضعتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى تطوير وميكنة نظم العمل في كافة فروع الهيئة على مستوى المملكة وفقاً للإحصائيات الصادرة لعام 2020/2021، وتعكس هذه المبادرات التزام الهيئة بتقديم خدمات حكومية متطورة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

**ويري الباحث** أنه بالفعل قامت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باتخاذ الإجراءات والخطوات التي تكفل تحول منظومة الخدمات التي تقدمها من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي من خلال خدمات التحول الرقمي الإلكترونية، وأصبح التحول الرقمي داخل الهيئة يمثل الإستراتيجية الأولى التي تسعى لتطويرها بعد أن تم تطبيقها لمجابهة المنافسة الشديدة بينها وبين القطاع المصرفي والصناعي والانتاجي من ناحية، وتحقيق الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية للتنمية المستدامة من ناحية أخرى.

ومن هنا تكمن أهمية الدراسة بقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على تعزيز الأمن وتيسير التجارة بعد تطبيقه على تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، كذلك معرفه مدى فاعليته ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الاقتصادي، والتكنولوجي، والاجتماعي؛ ومدى التحسن الملموس في أداء الخدمات المقدمة للجمهور، ومدى الإبداعات والابتكارات التي استفادت منها الهيئة في منظومتها الإدارية والخدمية من جراء تطبيق منظومة التحول الرقمي لزيادة قدراتها التشغيلية والتنافسية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة Problem Study

اتجهت المؤسسات والهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية مؤخراً إلى الاعتماد على التحول الرقمي والاتجاه نحو الميكنة الكاملة، لقدرتها على فتح مسارات جديدة وذكية أمام الشركات والمؤسسات والعملاء، ودورها في دعم منظمات الأعمال في تجاوز العقبات الكثيرة التي تواجهها، سواء في عمليات والإنتاج وخدمات العملاء من البيع والشراء، أو فيما يتعلق بجوانبها الإدارية والفنية.

واستناداً إلى ما تقدم، تظهر مشكلة الدراسة من حيث دراسة وتحليل فرص وتحديات استراتيجيات التحول الرقمي في ظل وجود تعزيز الأمن وتيسير التجارة حيث أصبحت ضرورة تستدعيها مجموعة من الاعتبارات المعرفية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية؛ خاصة في ظل النقلة النوعية في استخدام المعلومات، والتحديات المهمة في الاقتصاد المعاصر الذي يفرض على أبعاد التحول الرقمي تغيرات ملحة وظروف تنافسية صعبة.

وضمن هذه الاعتبارات تمحورت فكرة الدراسة الحالية ومشكلتها في إطار رصد مستقبل تأثير أبعاد التحول الرقمي على تعزيز الأمن وتيسير التجارة، وما يحيط بها من فرص وما يحددها من تحديات وأثرها على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وذلك من خلال تحليل الواقع ومراجعة الدراسات السابقة الحديثة المنشورة حول الموضوع.

### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية مع بعض العاملين والقيادات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك؛ وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي ونتائجها على أبعاد تعزيز الأمن وتيسير التجارة، وتمثلت هذه الدراسة الاستطلاعية في إجراء بعض مقابلات شخصية متعمقة مع عدد من القادة العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك والاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة، وسوف تكشف هذه الدراسة الاستطلاعية عن العديد من المؤشرات.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لعينة مقدارها 40 مفردة من القادة العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك بهدف التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلات الدراسة وفروضها، وتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض القادة، وقد طرح الباحث مجموعة من الأسئلة، على المستقضي منهم وهي فيما يخص التحول الرقمي وتعزيز الأمن وتيسير التجارة، حيث قام الباحث بكتابة عبارات لقياس مدى آراء العينة الدراسة الاستطلاعية حول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وأيضاً مفهوم تعزيز الأمن وأبعاده ومفهوم تيسير التجارة وأبعاده.

وفيما يخص التحول الرقمي فسوف قام الباحث بكتابة عبارات لقياس مدي آراء العينة الدراسة الاستطلاعية حول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده الثلاثة الأسس الرقمية والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية، وتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين، وقد طرح الباحث مجموعة من الأسئلة على المستقضي منهم وهي:

### جدول رقم (1)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية على أساس النسبة المئوية

| م | المتغيرات                                          | الأبعاد | العبارات                                                                                                                     | موافق    |        | محايد    |        | غير موافق |        |
|---|----------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|----------|--------|-----------|--------|
|   |                                                    |         |                                                                                                                              | المفردات | النسبة | المفردات | النسبة | المفردات  | النسبة |
| 1 | الأمن السيبراني<br>وحماية البيانات                 |         | أوافق على أن تقنيات التشفير وأنظمة المصادقة المتعددة تُعدُّ أساسية في حماية البيانات الحساسة.                                | 33       | 82%    | 5        | 13%    | 2         | 5%     |
| 2 |                                                    |         | أرى أن منصات المراقبة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تُسهم بشكل فعال في الكشف المبكر عن الأنشطة السيبرانية المشبوهة. | 20       | 48%    | 17       | 43%    | 3         | 8%     |
| 3 | تحسين كفاءة الرقابة<br>الجمركية والحد من<br>التهرب |         | أرى أن أنظمة المسح الضوئي بالأشعة السينية تحسّن من سرعة فحص الشحنات وتقلل من فرص التهرب.                                     | 10       | 25%    | 11       | 28%    | 19        | 48%    |
| 4 |                                                    |         | أوافق على أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يُساهم في تحديد الشحنات ذات المخاطر الجمركية بدقة.                | 16       | 40%    | 13       | 33%    | 11        | 28%    |
| 5 | تعزيز التكامل<br>والشراكات<br>الاستراتيجية         |         | أعتقد أن التنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص في تبادل المعلومات الأمنية يُعزّز من مواجهة التهديدات السيبرانية.         | 26       | 65%    | 12       | 30%    | 2         | 5%     |
| 6 |                                                    |         | أوافق على أن إقامة شراكات مع الهيئات الدولية والأكاديمية تُسهم في تطوير حلول مبتكرة لتعزيز الأمن الرقمي.                     | 19       | 48%    | 10       | 25%    | 11        | 28%    |
| 7 | البُعد القانوني<br>والسياسي                        |         | أوافق على أهمية الالتزام بالأنظمة الدولية والاتفاقيات الثنائية لضمان عدالة وشفافية التجارة.                                  | 26       | 78%    | 12       | 30%    | 2         | 5%     |
| 8 |                                                    |         | أفضل تطبيق إجراءات جمركية تحمي الصناعات المحلية وتحد من النزاعات التجارية الدولية.                                           | 16       | 40%    | 13       | 33%    | 11        | 28%    |

|    |               |                           |                                                                                                                                                                                   |    |     |    |     |   |     |
|----|---------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|-----|---|-----|
| 9  |               | البُعد الاجتماعي والثقافي | أوافق على أن التجارة العالمية تُسهم في خلق فرص عمل وتحفيز النمو الاجتماعي للمجتمعات المحلية.                                                                                      | 31 | 63% | 8  | 20% | 1 | 3%  |
| 10 |               |                           | أفضل الحفاظ على الهوية الثقافية من خلال دعم المنتجات الوطنية وتشجيع ممارسات التجارة العادلة.                                                                                      | 23 | 65% | 15 | 38% | 2 | 5%  |
| 11 |               | البُعد الاقتصادي          | أوافق على أن إدارة العرض والطلب تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز النمو الاقتصادي وزيادة الصادرات.                                                                                       | 38 | 95% | 2  | 5%  | - | -   |
| 12 |               |                           | أفضل أن يُتاح الانفتاح على الأسواق العالمية لتحقيق توازن أفضل بين الإنتاج المحلي والاستيراد.                                                                                      | 29 | 72% | 11 | 27% | - | -   |
| 13 |               | البُعد التكنولوجي         | أوافق على أن تبني التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي و Blockchain يُحسن كفاءة سلاسل التوريد ويقلل من التزوير.                                                                  | 26 | 78% | 12 | 30% | 2 | 5%  |
| 14 |               |                           | أفضل استثمار المزيد من الموارد في التحول الرقمي لتجسير الفجوات التكنولوجية بين الدول.                                                                                             | 34 | 85% | 6  | 15% | - | -   |
| 15 |               | تيسير التجارة             | أعتقد أن تطبيق أنظمة الفوترة الإلكترونية يعزز الشفافية ويحد من فرص التهرب الضريبي.                                                                                                | 33 | 82% | 5  | 13% | 2 | 5%  |
| 16 |               |                           | أوافق على أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليل الاستباقي للبيانات يساعد في كشف محاولات التهرب الضريبي قبل وقوعها.                                                        | 35 | 87% | 4  | 10% | 1 | 3%  |
| 17 |               | البُعد البيئي             | أوافق على أن تعزيز التجارة الخضراء والمنتجات الصديقة للبيئة يُقلل من البصمة الكربونية ويساهم في الاستدامة.                                                                        | 26 | 78% | 12 | 30% | 2 | 5%  |
| 18 |               |                           | أفضل التزام الدول بالاتفاقيات البيئية الدولية لتحقيق توازن بين الربح السريع والاستدامة البيئية.                                                                                   | 25 | 62% | 11 | 28% | 4 | 10% |
| 19 | التحول الرقمي | الأسس الرقمية             | يؤدي زيادة معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الشركات والأفراد والهيئات الحكومية، وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة داخل الحكومة الي تحقيق استراتيجية الهيئة في التحول الرقمي. | 31 | 77% | 8  | 20% | 1 | 3%  |

|    |  |                 |                                                                                                                                                                            |    |     |    |     |    |     |
|----|--|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|-----|----|-----|
| 20 |  |                 | هل هناك القوانين اللازمة واللوائح التنظيمية التي تسمح للحكومة بالاستفادة من الإمكانيات اللازمة التحول الرقمي، وتوفير الخدمات عبر الانترنت وضمان الخصوصية والامن السيبراني. | 18 | 55% | 20 | 50% | 2  | 5%  |
| 21 |  |                 | تمتلك الهيئة إستراتيجية رقمية واضحة ومتناسكة ومسؤولية الإشراف علي تحقيقها.                                                                                                 | 25 | 63% | 13 | 33% | 2  | 5%  |
| 22 |  | الابتكار الرقمي | هناك تغير جوهري في تنفيذ العمليات أو لنموذج العمل مثل إيجاد خطط عمليات جديدة، تطبيق المبادرات الرقمية.                                                                     | 23 | 65% | 15 | 38% | 2  | 5%  |
| 24 |  |                 | يملك العملاء المتعاملين مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية الهيئة الرقمية.                                                                                              | 10 | 30% | 16 | 40% | 14 | 35% |
| 25 |  | الحكومة الرقمية | هناك تغير جوهري في تحسين تجربة العملاء ورضائهم عن الخدمات الرقمية.                                                                                                         | 22 | 25% | 17 | 43% | 1  | 3%  |

أجرى الباحث دراسة استطلاعية شاملة لاستكشاف الآراء والرؤى المرتبطة بتعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة والتحول الرقمي، وذلك عبر منهجية مزدوجة حيث تُبرز الدراسة الحاجة إلى نموذج متكامل يجمع بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، وبناء القدرات البشرية، وتحديث التشريعات، لتحقيق التوازن المنشود بين الأمن السيبراني وسلاسة التجارة العالمية، جمعت الدراسة الاستطلاعية بين:

### 1. الأمن السيبراني وحماية البيانات :

التفسير: تشير النسبة المرتفعة للموافقة (82%) إلى وعي مُتزايد بأهمية تقنيات التشفير في حماية البيانات الحساسة، وهو ما يتوافق مع التوجه العالمي نحو تعزيز الأمن السيبراني كأحد ركائز التحول الرقمي، حيث تُعزى هذه النتائج إلى تبني الهيئة لمعايير دولية مثل ISO 27001 ، والتي تُعد إطاراً شاملاً لإدارة أمن المعلومات، وفقاً لدراسة أجراها "المجلس الدولي لتكنولوجيا المعلومات (2022)". مثالاً على ذلك: تطبيق أنظمة المصادقة الثنائية (2 FA) في المنصات الجمركية، مما قلل من حوادث الاختراق بنسبة 40% وفقاً لتقارير الهيئة الداخلية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة 13% محايدة قد يعكس نقصاً في التوعية بأدوات الحماية المتقدمة بين بعض الفئات الوظيفية .

### 2. الكشف المبكر عن الأنشطة المشبوهة :

التفسير: يشير انقسام الآراء (48% موافقون، 43% محايدون) إلى تباين في الثقة بفعالية الذكاء الاصطناعي في الرقابة الجمركية، ربما بسبب نقص الشفافية في كيفية عمل الخوارزميات أو محدودية التدريب على تفسير النتائج. وفقاً لدراسة (Smith et al. (2021 ، فإن 60% من العاملين في القطاع العام يفضلون أنظمة

دعم القرار المُفسَّرة (Explainable AI) لتعزيز الثقة. مثال: تطبيق الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) لنماذج الذكاء الاصطناعي القابلة للتفسير في كشف التهريب .

### 3. تقليل التهرب الضريبي عبر الفوترة الإلكترونية:

التفسير: تؤكد النسبة العالية للموافقة (82%) نجاح الفوترة الإلكترونية في تعزيز الشفافية، وهو ما يتوافق مع تقرير صندوق النقد الدولي (IMF, 2022) الذي أشار إلى أن الدول التي تطبق أنظمة الفوترة الإلكترونية تشهد انخفاضاً في التهرب الضريبي بنسبة 20-30%. مثال: تجربة البرازيل في تطبيق نظام "Nota Fiscal Eletrônica" الذي رفع الإيرادات الضريبية بنسبة 25% .

### 4. استخدام الذكاء الاصطناعي في التحليل الاستباقي :

التفسير: تُظهر النتائج (87% موافقون) ثقةً عاليةً في قدرة الذكاء الاصطناعي على التنبؤ بالتهرب الضريبي، وهو ما يدعمه تقرير مؤسسة PwC (2023) الذي أكد أن التحليلات التنبؤية تقلل الأخطاء البشرية بنسبة 45%. مثال: استخدام الهيئة السعودية للزكاة خوارزميات تعلم الآلة (Machine Learning) للكشف عن الأنماط غير الطبيعية في الإقرارات الضريبية .

### 5. التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص:

التفسير: تُظهر النتائج (65% موافقون) إدراكاً لأهمية التكامل، لكن الـ30% المحايدين قد يعكسون مخاوفاً من مخاطر مشاركة البيانات الحساسة. وفقاً لدراسة Accenture (2022) ، فإن 40% من الجهات الحكومية تتردد في مشاركة البيانات بسبب مخاوف أمنية. مثال: نجاح منصة "فسح (Fasah) "في السعودية في تحقيق التكامل بين 70 جهة حكومية عبر معايير أمنية صارمة .

### 6. الشراكات الدولية والأكاديمية :

التفسير: يعكس الانقسام (48% موافقون، 28% غير موافقين) تبايناً في فعالية الشراكات الحالية، حيث قد تكون بعض الاتفاقيات غير ملزمة أو غير مُحكمة. وفقاً لتقرير UNESCO (2023) ، فإن 65% من الشراكات بين الحكومات والجامعات تفتقر إلى آليات قياس تأثير واضحة. مثال: شراكة الهيئة مع جامعة الملك عبد العزيز في تطوير أنظمة جمركية ذكية أسفرت عن خفض زمن الإفراج بنسبة 30% .

### 7. البُعد القانوني والسياسي:

التفسير: تؤكد النسبة المرتفعة للموافقة (78%) أهمية الالتزام بالأنظمة الدولية لضمان عدالة التجارة، وهو ما يدعمه تقرير منظمة التجارة العالمية (WTO, 2023) الذي أشار إلى أن الدول الملتزمة بالاتفاقيات الثنائية تشهد نزاعات تجارية أقل بنسبة 50%. مثال: نجاح الاتفاقية بين السعودية والصين في خفض النزاعات التجارية عبر آليات تحكيم واضحة.

### 8. البُعد الاجتماعي والثقافي:

التفسير : تشير النتائج (63% موافقون) إلى إدراك تأثير التجارة العالمية في خلق فرص عمل، لكن الـ20% المحايدون قد يعكسون قلقًا من تأثير الأتمتة على الوظائف التقليدية. وفقًا لدراسة منظمة العمل الدولية (ILO, 2022)، فإن 65% من الوظائف الجديدة في القطاع التجاري تتطلب مهارات رقمية متوسطة على الأقل. مثال: تحوّل 30% من العاملين في القطاع الجمركي السعودي إلى وظائف إشرافية وتقنية بعد التحول الرقمي.

## **9. الحفاظ على الهوية الثقافية:**

التفسير : تظهر النسبة المرتفعة للموافقة (65%) التزامًا قويًا بالحفاظ على الهوية الثقافية عبر دعم المنتجات الوطنية، وهو ما يتماشى مع استراتيجية "رؤية 2030" لتعزيز الهوية السعودية. وفقًا لتقرير اليونسكو (2022)، فإن 70% من الدول الناجحة في حماية تراثها تعتمد على سياسات دعم محلية مدعومة بحملات تسويقية ذكية. مثال: نجاح إيطاليا في تسويق منتجاتها الزراعية (مثل زيت الزيتون) كرمز للجودة والتراث.

## **10. البعد الاقتصادي: إدارة العرض والطلب:**

التفسير : تُظهر النسبة العالية للموافقة (95%) إجماعًا قويًا على دور إدارة العرض والطلب في دعم النمو الاقتصادي، وهو ما يتماشى مع استراتيجيات رؤية 2030 لتنويع الاقتصاد وتعزيز الصادرات غير النفطية. وفقًا لتقرير البنك الدولي (2022)، تسهم السياسات الفعّالة في إدارة العرض والطلب في زيادة الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 2-3% سنويًا في الاقتصادات الناشئة. مثال: نجاح ماليزيا في رفع صادراتها من السلع الإلكترونية بنسبة 40% عبر تحسين تنسيق سلاسل التوريد.

## **11. الانفتاح على الأسواق العالمية:**

التفسير : يعكس التأييد بنسبة 72% مع وجود 27% محايدين توجُّهًا نحو الانفتاح مع حذر من تأثيره على الصناعات المحلية. وفقًا لدراسة (Peterson Institute 2021)، فإن الاقتصادات المنفتحة تشهد نموًا أعلى بنسبة 1.5% مقارنة بالاقتصادات المغلقة، لكنها قد تواجه مخاطر مثل الإغراق التجاري. مثال: تجربة الهند في فرض رسوم جمركية انتقائية لحماية صناعاتها الناشئة مع الانفتاح على الاستثمار الأجنبي.

## **12. البعد التكنولوجي:**

التفسير : تُظهر النسبة العالية للموافقة (78%) ثقة في قدرة التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي و Blockchain) على تحسين كفاءة سلاسل التوريد، وهو ما يتوافق مع تقرير مؤسسة ماكينزي (2023) الذي أكد أن تبني هذه التقنيات يخفض تكاليف الخدمات اللوجستية بنسبة 20%. مثال: استخدام دبي لتقنية Blockchain في منصة "نقل" لتعقب الشحنات الجمركية.

## **13. تحسين الرقابة الجمركية بالأشعة السينية:**

التفسير : ارتفاع نسبة غير الموافقين (48%) قد يعكس تحديات تقنية أو إدارية، مثل استخدام أجهزة مسح ضوئي قديمة غير قادرة على التعامل مع الأحجام الكبيرة للشحنات، أو نقص التدريب على تحليل الصور بدقة. وفقًا لتقرير البنك الدولي (2023)، تعتمد كفاءة أنظمة المسح الضوئي على تكاملها مع تقنيات الذكاء

الاصطناعي لتحليل البيانات تلقائيًا، وهو ما قد يكون غائبًا في بعض فروع الهيئة. مثالً على ذلك: تجربة سلطنة عمان في تحديث أجهزة الأشعة السينية مدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتي قللت زمن الفحص من 30 دقيقة إلى 5 دقائق لكل شحنة .

#### **14. تحديد الشحنات الخطرة بالذكاء الاصطناعي :**

التفسير: يعكس التباين في الآراء (40% موافقون، 33% محايدون) اختلافًا في تجارب الفروع مع التقنية، حيث قد تعاني بعض الفروع من نقص البيانات المُدخلة أو عدم تكامل الأنظمة. وفقًا لتقرير منظمة الجمارك العالمية (2023)، تعتمد دقة الذكاء الاصطناعي على جودة البيانات وجودة تكاملها مع أنظمة الطرف الثالث. مثال: نجاح نظام "أي-تريكر (iTracker)" في هولندا في خفض التهريب بنسبة 50% بعد تحسين جودة البيانات .

#### **15. البُعد البيئي:**

التفسير: تُظهر النسبة المرتفعة للموافقة (78%) وعيًا بأهمية التجارة الخضراء، وهو ما يتماشى مع مبادرة "السعودية الخضراء" التي تهدف إلى خفض الانبعاثات الكربونية بنسبة 50% بحلول 2030. وفقًا لتقرير الأمم المتحدة (2023)، فإن الدول التي تتبنى معايير الاستدامة في تجارتها تشهد زيادة في الصادرات بنسبة 12%. مثال: نجاح الاتحاد الأوروبي في فرض "ضريبة الكربون" على الواردات غير المستدامة.

#### **16. البُعد البيئي: التجارة الخضراء:**

التفسير: تُشير النسبة العالية للموافقة (78%) إلى وعي بأهمية الممارسات البيئية في التجارة، وهو ما يتوافق مع مبادرة "السعودية الخضراء". وفقًا لتقرير الأمم المتحدة (2023)، فإن الدول التي تتبنى معايير الاستدامة تشهد زيادة في الصادرات بنسبة 12%. مثال: تطبيق الاتحاد الأوروبي لـ "آلية تعديل حدود الكربون" (CBAM) لفرض رسوم على الواردات عالية الانبعاثات.

#### **17. الالتزام بالاتفاقيات البيئية الدولية:**

التفسير: تعكس النسبة (62% موافقون) التزامًا جزئيًا بالاتفاقيات، بينما يشكك الـ 10% غير الموافقين في جدواها الاقتصادية. وفقًا لدراسة معهد الموارد العالمية (WRI, 2023)، فإن 60% من الشركات العالمية تعتبر الالتزام البيئي عبئًا ماليًا. مثال: معارضة بعض الدول النامية لبنود اتفاقية باريس للمناخ بسبب تكاليفها المرتفعة.

#### **18. البيئة الخارجية المحيطة:**

التفسير: تُظهر النسبة المرتفعة للموافقة (77%) إدراكًا لأهمية التعاون بين الجهات في دعم التحول الرقمي، وهو ما يدعمه تقرير البنك الدولي (2023) الذي أكد أن التكامل المؤسسي يرفع كفاءة الخدمات بنسبة 35%. مثال: نجاح منصة "فاسل" في السعودية في ربط 70 جهة حكومية.

#### **19. القوانين الداعمة للتحول الرقمي:**

التفسير: يعكس الانقسام (50% موافقون، 50% محايدون) حاجةً لتحديث التشريعات لمواكبة تقنيات مثل الميتافيرس والعقود الذكية. وفقاً لدراسة جامعة ستانفورد (2023)، فإن 70% من التشريعات الحالية لا تغطي الجوانب القانونية للذكاء الاصطناعي.

## **20. الاستعداد الداخلي للهيئات:**

التفسير: تُشير النتائج (63% موافقون) إلى وجود إستراتيجية رقمية، لكن الـ 33% المحايدون قد يعكسون ضعفاً في التواصل الداخلي. وفقاً لتقرير (Gartner (2023)، فإن 45% من الموظفين في القطاع العام لا يفهمون إستراتيجية مؤسساتهم الرقمية.

## **21. التغيير الجوهري في العمليات:**

التفسير: تؤكد النسبة (65% موافقون) حدوث تحولات إيجابية، لكن الـ 35% المحايدون قد يشعرون بعدم تكافؤ التطوير بين الفروع. وفقاً لتقرير (WCO (2023)، فإن 50% من الفروع في الهيئات الجمركية في أغلب دول تعاني من تباين في البنية التحتية.

## **22. مهارات العملاء في استخدام الخدمات الرقمية:**

التفسير: تشير النسبة المنخفضة (30% موافقون) إلى فجوة رقمية، خاصة بين كبار السن وأصحاب الأعمال الصغيرة. وفقاً لتقرير الاتحاد الأوروبي (2023)، فإن 40% من الشركات الصغيرة تُفضّل التعامل الورقي بسبب نقص المهارات.

## **23. تحسين تجربة العملاء الرقمية:**

التفسير: تعكس النسبة المنخفضة للموافقة (25%) حاجةً ماسةً لتحسين واجهات المستخدم وتبسيط الإجراءات. وفقاً لدراسة (Nielsen Norman Group (2023)، فإن 70% من العملاء يتركون المنصات الإلكترونية إذا وجدوها معقدة.

## **صياغة مشكلة الدراسة:**

### **١. المشكلة العامة:**

في ظل التوجه الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي الشامل تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠، تواجه الهيئات الحكومية – ومنها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك – تحديات متعددة في تحقيق التوازن بين:

- تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات.
  - تبسيط التجارة وتبسيط الإجراءات الجمركية.
  - تبني التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، بلوك تشين) بكفاءة.
- حيث أظهرت الدراسة الاستطلاعية (عينة: ٤٠ قياديًا وعاملاً بالهيئة) تباينًا في:

- مستوى الثقة بفعالية بعض التقنيات (كالأشعة السينية والذكاء الاصطناعي في الرقابة الجمركية).
- الفجوة الرقمية بين العاملين والعملاء (٣٠٪ فقط يرون أن العملاء لديهم مهارات كافية).
- التحديات التشريعية (٥٠٪ يرون أن القوانين الحالية لا تدعم التحول الرقمي بالكامل).

بناءً على ذلك، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:

- (١) ما أثر التحول الرقمي على تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
- (٢) ما أبرز التحديات (الفنية، التشريعية، البشرية) التي تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالهيئة؟
- (٣) كيف يمكن تحقيق التوازن بين متطلبات الأمن السيبراني (مثل التشفير والمصادقة المتعددة) وضرورات تسهيل التجارة الدولية؟
- (٤) ما دور البنية التحتية الرقمية (مثل الأسس الرقمية، الابتكار، الحوكمة) في تحسين كفاءة الخدمات الجمركية والضريبية؟
- (٥) ما مدى فعالية السياسات الحالية (مثل الفوترة الإلكترونية، الشراكات الدولية) في الحد من التهريب الضريبي والتهريب الجمركي؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (الإضافات النوعية للأدبيات العالمية):

- سد الفجوة البحثية في النمذجة التكاملية:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وعملياً لربط ثلاثة محاور حيوية: تيسير التجارة الدولية (خفض وقت التخليص الجمركي بنسبة 80٪ وفق تقرير الهيئة العامة للجمارك 2023)، تعزيز الأمن السيبراني (خفض الهجمات الإلكترونية بنسبة 60٪ بحلول 2027 وفق استراتيجية الهيئة الوطنية للأمن السيبراني)، والتحول الرقمي (زيادة نسبة الخدمات الجمركية الرقمية إلى 95٪ بحلول 2027).

- تأصيل مفاهيمي لدور الجمارك الذكية في الاقتصادات الناشئة:

تحلل الدراسة كيف تُسهم منصات مثل "النافذة الجمركية الموحدة" في رفع كفاءة سلاسل التوريد، حيث ساهمت في زيادة الصادرات غير النفطية السعودية بنسبة 36٪ عام 2023 (الهيئة العامة للإحصاء، 2023).

ثانياً: الأهمية العملية (تأثير مباشر على الاقتصاد السعودي):

الأهمية التطبيقية للبحث تتمحور حول تحليل اقتصادي جمركي مدعم بالبيانات، أثر البحث على الاقتصاد الكلي حيث تُعد هذه الدراسة دليلاً عملياً لتحقيق "المعادلة الصعبة" بين السرعة والأمن في المنظومة الجمركية، حيث تُظهر البيانات أن كل 1٪ تحسن في كفاءة الإجراءات الجمركية يُضيف 0.3٪ إلى الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي (وفق نموذج محاكاة البنك الدولي، 2023)، وفي حين أن كل 10٪

زيادة في الاستثمار في الأمن السيبراني تُقلل الخسائر الإلكترونية بنسبة 15%، وتُبرز هذه النتائج دور البحث كأداة استراتيجية لتحويل التحديات إلى نقاط قوة تدعم رؤية 2030، وتجعل المملكة نموذجاً يُحتذى به في إدارة الجمارك الذكية على مستوى الشرق الأوسط والعالم.

#### • تعزيز التنافسية الاقتصادية عبر تبسيط الإجراءات:

وفقاً لتقرير البنك الدولي (2023)، يُعدُّ تبني المملكة لاتفاقية تيسير التجارة (TFA) أحد العوامل الرئيسية التي سترفع تصنيفها في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية (LPI) من المركز 35 إلى 20 عالمياً بحلول 2025، حيث يتعبر التأثير المالي المتوقع هو خفض تكاليف الشحن الجمركية بنسبة 25% (ما يعادل 2.1 مليار ريال سنوياً) عبر تطبيق أنظمة مثل "فصلة" و"إثراء".

#### • حماية الاقتصاد الوطني من المخاطر الأمنية:

كشفت دراسة العينة الاستطلاعية أن 82% من المشاركين يرون أن تقنيات التشفير الحديثة ضرورية لحماية البيانات، وهو ما ينعكس على تجنب خسائر مالية تُقدَّر بـ 4.5 مليار ريال سنوياً بسبب الهجمات الإلكترونية على المنصات الجمركية (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2023)، وعلى ناحية أخرى يمثل رفع جاذبية المملكة للاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) بنسبة 18% خلال 2023 (وزارة الاستثمار، 2023).

#### • دعم التحول إلى مركز لوجستي عالمي (رؤية 2030):

تساهم المنظومة الجمركية المُحسَّنة في زيادة حجم التجارة غير النفطية إلى 480 مليار ريال بنهاية 2027 (تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030)، وأيضاً جذب استثمارات لوجستية بقيمة 32 مليار ريال في قطاعات مثل التخزين والنقل (البرنامج الوطني للتنمية اللوجستية، 2023).

#### • تقليل التهريب والتهرب الضريبي:

أظهرت بيانات الهيئة أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الفحص خفض محاولات التهريب بنسبة 40% خلال 223، مما وفر إيرادات ضريبية إضافية تُقدَّر بـ 1.8 مليار ريال.

#### ثالثاً: التكامل مع السياسات العالمية والإقليمية:

- التوافق مع معايير منظمة التجارة العالمية (WTO): حيث يتعبر تحقيق 100% توافق تشريعات الجمارك السعودية مع اتفاقية TFA بحلول 2027، مما يمنح المملكة أولوية في المنافسة على مشاريع الممرات التجارية الدولية مثل مبادرة الحزام والطريق.
- تعزيز الشراكات الدولية: يمثل زيادة عدد الاتفاقيات التجارية الثنائية من 15 إلى 25 اتفاقية بحلول 2027، بدعم من أنظمة جمركية رقمية موثوقة (وزارة التجارة، 2023).

وفي النهاية، يري الباحث أن هذا التكامل بين العلم والتطبيق يشكل حجر الزاوية في دفع المملكة نحو مستقبل رقمي متطور ومستدام، وتعتبر الدراسة في مجال التحول الرقمي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتجاوز مجرد تحديث الأنظمة الرقمية؛ بل تُعدُّ إطاراً استراتيجياً متكاملاً لتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية 2030، من خلال تأصيل المفاهيم العلمية وتقديم توصيات تطبيقية عملية، وتسهم الدراسة في بناء

ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتجديد، تُحسن من جودة الخدمات الحكومية وتُعزز من الأمان والثقة لدى المواطنين.

## رابعاً: أهداف الدراسة Study Objectives

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ - التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأمن. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

١/١ - التعرف على الأسس الرقمية في تعزيز الأمن

١/٢ - التعرف على دور الابتكار الرقمي في تعزيز الأمن

١/٣ - التعرف على دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الامن

التعرف على دور التحول الرقمي في تيسير التجارة، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

٢/١ - التعرف على دور الأسس الرقمية في تيسير التجارة

٢/٢ - التعرف على دور الابتكار الرقمي في تيسير التجارة

٢/٣ - التعرف على دور الحوكمة الرقمية في تيسير التجارة

## تساؤلات الدراسة

تنتقل هذه الدراسة من إطار منهجي متكامل يجمع بين النظريات العالمية والتطبيقات المحلية في التحول الرقمي، مستندة إلى نماذج معتمدة مثل إطار Westerman & Bonnet للتحول الرقمي ونموذج NIST للأمن السيبراني، مع الاسترشاد بالمؤشرات الدولية كـ EGD و LPI لضمان المصداقية العلمية. تركز الدراسة على تحليل تأثير أبعاد التحول الرقمي الثلاثة (الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية) في تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، من خلال منهجية بحثية تزوج بين التحليل الكمي (كالانحدار واختبار الارتباط) والنوعي (كدراسة الثقافة التنظيمية وتقييم الشراكات)، مع ربط النتائج بمؤشرات أداء ملموسة كنسب التهرب الضريبي وزمن الإجراءات الجمركية، وذلك انسجاماً مع مستهدفات رؤية 2023 في محوري "الحكومة الرقمية" و "الاقتصاد المزدهر"، سعياً لتحويل التحديات الرقمية إلى فرص تنافسية تعزز مكانة المملكة في الاقتصاد الرقمي العالمي.

وبناءً على الإطار النظري والدراسة الاستطلاعية وتحليل البيانات الأولية، ومن خلال النتائج التي حصل عليها الباحث من الدراسة الاستطلاعية في تطبيق أبعاد التحول الرقمي مع أبعاد تعزيز الامن وتيسير التجارة والتي تدعمها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومسايرة التطور،

وتشكل هذه التساؤلات خريطة طريق دقيقة للبحث، وتضمن تغطية جميع جوانب المشكلة بدقة أكاديمية وعملية، ويمكن صياغة تساؤلات الدراسة كما يلي:

وحيث تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية، والتي تم تصنيفها وفق الأبعاد الرئيسية للتحويل الرقمي (الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية)، مع التركيز على تأثيرها في تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة، كالتالي:

### **التساؤل الرئيسي:**

كيف تساهم أبعاد التحويل الرقمي (الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية) في تعزيز الأمن السيبراني وتيسير التجارة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

### **التساؤلات الفرعية:**

#### **أولاً: تساؤلات متعلقة بدور التحويل الرقمي في تعزيز الأمن:**

##### **١. ما هو دور الأسس الرقمية في تعزيز الأمن كمثال:**

- ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية للهيئة (مثل أنظمة التشفير، الخوادم الآمنة) في مواجهة التهديدات السيبرانية؟

- هل توجد فجوة بين المهارات الرقمية للموظفين والمتطلبات الأمنية الحديثة؟

##### **٢. ما هو دور الابتكار الرقمي في تعزيز الأمن كمثال:**

- كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين تحسين كشف التهريب الضريبي والتهريب الجمركي؟

- ما مدى فعالية أنظمة المسح الضوئي المتقدمة في خفض معدلات الاختراقات الأمنية؟

##### **٣. ما هو دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الأمن كمثال:**

- هل تتوافق سياسات الأمن السيبراني في الهيئة مع المعايير الدولية مثل (ISO 27001)؟

- ما تأثير القوانين المحلية (مثل نظام الأمن السيبراني السعودي) على حماية البيانات والعمليات الرقمية؟

#### **ثانياً: تساؤلات متعلقة بدور التحويل الرقمي في تيسير التجارة:**

##### **٤. ما هو دور الأسس الرقمية في تيسير التجارة كمثال:**

- كيف يؤثر توفر البنية التحتية الرقمية (مثل منصات التخليص الجمركي الإلكتروني) على سرعة الإجراءات؟

- هل يعيق ضعف التكامل بين أنظمة الهيئة والجهات الأخرى (مثل وزارة التجارة) كفاءة العمليات التجارية؟

٥. ما هو دور الابتكار الرقمي في تيسير التجارة كمثال:

- ما مدى فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقليل زمن الإفراج الجمركي؟
- كيف يمكن لاستخدام تقنيات مثل (Blockchain) تحسين شفافية سلسلة التوريد؟

٦. ما هو دور الحوكمة الرقمية في تيسير التجارة كمثال:

- هل تشجع اللوائح التنظيمية الحالية (مثل نظام الفوترة الإلكترونية) على تبني الحلول الرقمية في المعاملات التجارية؟

- ما مدى توافق سياسات الهيئة مع متطلبات منظمة التجارة العالمية (TFA) لتيسير التجارة؟

### خامساً: فروض الدراسة Study Assignments

تحقيقاً لأهداف الدراسة تختبر الدراسة الفروض الأساسية التالية:

الفرض الأساسي:

**"يوجد تأثير معنوي لتأثير التحول الرقمي على تعزيز الأمن وتيسير التجارة"**

الفروض الفرعية الاثنين:

**الفرض الفرعي الأولي:**

يوجد تأثير معنوي لتأثير التحول الرقمي علي بعد "تعزيز الأمن"، وينقسم إلي جزئيات نقاط:

- يوجد تأثير معنوي لتأثير لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "الأمن السيبراني وحماية البيانات" في بعد تعزيز الأمن.
- يوجد تأثير معنوي لتأثير لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "تحسين كفاءة الرقابة الجمركية والحد من التهريب" في بند تعزيز الأمن.
- يوجد تأثير معنوي لتأثير لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "البعد القانوني والسياسي" في بند تعزيز الأمن
- يوجد تأثير معنوي لتأثير لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "البعد الاجتماعي والثقافي" في بند تعزيز الأمن
- يوجد تأثير معنوي لتأثير لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "تعزيز التكامل والشراكات الاستراتيجية" في بند تعزيز الأمن.

**الفرض الفرعي الثاني:**

يوجد تأثير معنوي لتأثير التحول الرقمي علي بعد "تيسير التجارة"، وينقسم إلي جزئيات نقاط:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "البعد الاقتصادي" في بند تيسير التجارة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "البعد التكنولوجي" في بند تيسير التجارة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "تقليل التهرب الضريبي وتعزيز الامتثال" في بند تيسير التجارة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي "الأسس الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية" علي بند "البعد البيئي" في بند تيسير التجارة.

## سادساً: مفاهيم الدراسة Basic Terms

يشير العديد من الدراسات المتعددة أن مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة التحول الرقمي وتعزيز الأمن وتيسير التجارة:

### أولاً: مفهوم وأبعاد التحول الرقمي:

يعرف دراسة ( Muehlburger , al et, 2019 ) بأنه "القيام بتغييرات جذرية وجوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو هيكلها الداخلي والتي تكون إما سبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا".

بينما قامت دراسة ( Vial, 2019 ) بتعريفه بأنه "عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها، من خلال استخدام مجموعة من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات".

ووفقاً لما سبق ترى دراسة ( Megrel , al et, 2018 ) أنه يوجد هناك مستخدمون داخليون وخارجيون للخدمات الرقمية لهم دور كبير في جهود التحول الرقمي من خلال أربعة جوانب:

- القدرات الديناميكية كشرط مسبق للتحول الرقمي.
- مشاركة المستخدمين في تصميم الخدمات الرقمية.
- الإنتاج والابداع المشترك لزيادة شرعية الخدمات الرقمية.
- الانشاء المشترك مع السجلات المفتوحة لتحسين تقديم الخدمات الرقمية.

ويري ( Dong, B., 2023 ) من الواضح أنه يتم استخدام هذا المصطلح بشكل كبير في القطاعات العامة للإشارة إلى المبادرات البسيطة كالخدمات على الانترنت وما شابه ذلك، حيث إنه لا يوجد إجماع على تعريف واحد محدد لمصطلح التحول الرقمي، وذلك لأن العديد من الباحثين يعدونها عملية تطويرية للحكومة الإلكترونية، بينما يعتبرها البعض الآخر نقلة جذرية ونوعية لكافة الأعمال الحكومية، ولكن الشيء الوحيد الذي تم الاتفاق عليه هو أن هذا التحول يتم باستخدام التقنيات الرقمية لإحدى تغييرات في العمليات الإدارية الحكومية والتجارية.

### أبعاد التحول الرقمي

ويشير تقرير (McKinsey & Company, 2022) إلى أبعاد التحول الرقمي (Relational Database Management System) يتضمن التحول الرقمي تحويل نماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات والممارسات التي تتطلب التزام جميع الموارد البشرية، لا سيما في العمليات بناءً على العديد من الأبحاث والدراسات العلمية، فإن مجموعة من أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية سيتم شرح هذه الأبعاد، تمثل أبعاد التحول الرقمي الأداة التي تمكن التحول الرقمي من بناء القدرات وإنشاء قيمة للخدمات والشركات، ويوجد ستة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، وهي:

### البعد الرئيسي الأول: الأسس الرقمية

يُشكل بعد الأسس الرقمية العمود الفقري للتحول الرقمي، حيث يركز على بناء بنية تحتية تكنولوجية متينة، وأنظمة إدارة بيانات فعالة، وتطوير القدرات البشرية لدعم المبادرات الرقمية. لا يقتصر هذا البعد على اقتناء أحدث التقنيات، بل يهدف إلى إنشاء نظام بيئي رقمي يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وفقاً لـ (McKinsey & Company, 2022)، تشمل الأسس الرقمية منصات الحوسبة السحابية، وأنظمة إدارة قواعد البيانات العلائقية (RDBMS)، والبنية التحتية القابلة للتوسع التي تدعم العمليات التشغيلية بكفاءة.

### المكونات الرئيسية

- **البنية التحتية التكنولوجية:** تشمل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، التي تُمكن المؤسسات من تحقيق المرونة والتكامل. على سبيل المثال، تتيح السحابة التوسع السريع، بينما يعزز الذكاء الاصطناعي تحليل البيانات. (Vial, 2019)
- **أنظمة إدارة البيانات:** تُعد حوكمة البيانات ضرورية لضمان جودة البيانات، وأمانها، وإمكانية الوصول إليها. أنظمة RDBMS تُسهل تكامل البيانات عبر الإدارات، مما يدعم اتخاذ القرارات المستنيرة. (Muehlburger et al., 2019)
- **القدرات البشرية:** تتطلب الأسس الرقمية قوة عاملة مدربة رقمياً. تُشير (Megrel et al., 2018) إلى أن القدرات الديناميكية تُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- **الأمن السيبراني:** تُعد أطر الحماية السيبرانية حجر الزاوية لحماية البيانات الحساسة، خاصة في القطاعات الحكومية التي تتعامل مع بيانات المواطنين. (Dong, 2023)
- **التكامل التقني:** يتطلب هذا البعد ضمان توافق الأنظمة القديمة مع التقنيات الحديثة لتحقيق الاستمرارية التشغيلية.

### الأهمية الاستراتيجية

تُمكن الأسس الرقمية المؤسسات من الانتقال إلى نموذج تشغيلي رقمي أولي، مما يقلل التكاليف، ويعزز الكفاءة، ويحسن تجربة المستخدم. على سبيل المثال، يمكن لمنصة سحابية موحدة أن تُحسن إدارة البيانات في مؤسسة حكومية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة. غياب هذه الأسس قد يؤدي إلى فشل المبادرات الرقمية نتيجة التشتت التقني أو نقص الكفاءات.

### تطبيق البعد في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تُظهر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نموذجًا رائدًا في بناء الأسس الرقمية، حيث طورت منصة رقمية شاملة تُسهل خدمات مثل التسجيل الضريبي، وتقديم الإقرارات، وسداد الضرائب، وإدارة التصاريحات الجمركية. اعتمدت الهيئة على الحوسبة السحابية لضمان التكامل بين أنظمتها الضريبية والجمركية، مما عزز الشفافية والكفاءة. كما نفذت نظام الفوترة الإلكترونية (فاتورة) اعتبارًا من ديسمبر 2021، والذي يعتمد على بنية تحتية رقمية قوية لإصدار وتخزين الفواتير بصيغة إلكترونية منظمة، مع التكامل مع أنظمة الهيئة في الوقت الفعلي بحلول يناير 2023. هذه الجهود تتماشى مع رؤية المملكة 2030 لتطوير بيئة أعمال تنافسية.

### تعليق الباحث

تُعد الأسس الرقمية التي طورتها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نموذجًا يُحتذى به في القطاع الحكومي، حيث نجحت الهيئة في بناء بنية تحتية رقمية متكاملة تدعم خدماتها المتنوعة. ومع ذلك، يرى الباحث أن التحديات تكمن في استدامة هذه البنية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، خاصة مع الحاجة إلى تحديث الأنظمة القديمة ومواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة. تجربة الهيئة تُبرز أهمية الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين لضمان مواكبة التقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، التي يمكن أن تعزز كفاءة إدارة البيانات الضريبية والجمركية. علاوة على ذلك، يُوصي الباحث بتعزيز التعاون مع القطاع الخاص لتطوير حلول تقنية مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للمكلفين، مما يعزز مكانة الهيئة كمركز لوجستي عالمي.

### البعد الرئيسي الثاني: الابتكار الرقمي

يركز بعد الابتكار الرقمي على استغلال التكنولوجيا لخلق حلول جديدة، سواء كانت منتجات، أو خدمات، أو نماذج أعمال، تُحدث تغييرًا جذريًا في الأسواق وتولد قيمة مضافة. يعتمد هذا البعد على الإبداع، والتجريب، والتصميم المرتكز على المستخدم، وهو ما يتماشى مع تأكيد (Megrel et al., 2018) على أن مشاركة المستخدمين في تصميم الخدمات تُعزز شرعيتها وقبولها. يمتد الابتكار الرقمي ليشمل إعادة تصور تجارب العملاء وتحسين العمليات التشغيلية.

### المكونات الرئيسية

- **التصميم المرتكز على المستخدم:** إشراك أصحاب المصلحة في تصميم الخدمات يضمن ملاءمتها لاحتياجاتهم. على سبيل المثال، تُسهم تعليقات المستخدمين في تحسين واجهات المنصات الرقمية (Megrel et al., 2018).
- **التقنيات الناشئة:** تُمكن تقنيات مثل البلوك تشين، والواقع المعزز، والتعلم الآلي من تطوير حلول مبتكرة. على سبيل المثال، يمكن للبلوك تشين تعزيز الشفافية في المعاملات الجمركية (Vial, 2019).
- **المنهجيات الرشيقية:** تُعزز الأطر الرشيقية التطوير التكراري، مما يسمح باختبار الابتكارات وتحسينها بسرعة. (McKinsey & Company, 2022)

• **الابتكار المفتوح:** يُسرّع التعاون مع الشركاء الخارجيين، مثل الشركات الناشئة، تبني الحلول الجديدة. تُعزز السجلات المفتوحة تقديم الخدمات من خلال الإبداع المشترك (Megrel et al., 2018).

• **التجريب المستمر:** يتطلب هذا البعد ثقافة تجريبية تُشجع على اختبار الأفكار الجديدة وتحمل المخاطر.

### الأهمية الاستراتيجية

يُعد الابتكار الرقمي محركًا للتميز التنافسي، حيث يُمكن المؤسسات من إعادة تعريف معايير القطاع. على سبيل المثال، يمكن لمنصة رقمية مبتكرة أن تُحسن تجربة المستخدم من خلال تقديم خدمات مخصصة. عدم التركيز على الابتكار قد يؤدي إلى التخلف عن المنافسين في بيئة رقمية ديناميكية.

### تطبيق البعد في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تُبرز هيئة الزكاة والضريبة والجمارك التزامًا قويًا بالابتكار الرقمي من خلال مبادرات مثل نظام الفوترة الإلكترونية، الذي أصبح إلزاميًا في ديسمبر 2021. هذا النظام، الذي يتطلب إصدار الفواتير بصيغة إلكترونية منظمة، يُسهل الامتثال الضريبي ويُعزز الشفافية. كما طورت الهيئة منصة "فاتورة" التي تتكامل مع أنظمة دافعي الضرائب لنقل البيانات في الوقت الفعلي، مما يُظهر استخدامًا مبتكرًا للتقنيات السحابية. بالإضافة إلى ذلك، تشمل منصة الهيئة أقسامًا مخصصة للفوترة الإلكترونية، والتعريفات الجمركية، والمركز المعرفي، مما يعكس تصميمًا مركّزًا على المستخدم. حصول الهيئة على نسبة 90.5% في مؤشر نضج التجربة الرقمية لعام 2024 يُبرز نجاحها في تقديم خدمات مبتكرة تُلبّي توقعات المستفيدين.

### تعليق الباحث

تُظهر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تفوقًا ملحوظًا في الابتكار الرقمي، خاصة من خلال مبادرة الفوترة الإلكترونية التي أحدثت نقلة نوعية في الامتثال الضريبي. من وجهة نظر الباحث، تكمن قوة الهيئة في قدرتها على إشراك المكلفين في تصميم الخدمات، كما يتضح من مركزها المعرفي الذي يوفر موارد تعليمية شاملة. ومع ذلك، يواجه هذا البعد تحديات تتعلق بضرورة مواكبة التوقعات المتزايدة للمستخدمين وتطوير حلول مبتكرة تتجاوز الأطر التقليدية. يُوصي الباحث باستكشاف تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك المكلفين وتقديم خدمات مخصصة، وبناء شراكات مع الشركات الناشئة لتطوير تطبيقات مبتكرة تُعزز تجربة المستخدم. هذه الخطوات ستُعزز مكانة الهيئة كرائدة في التحول الرقمي، مما يدعم رؤية المملكة 2030 لتيسير ممارسة الأعمال.

### البعد الرئيسي الثالث: الحوكمة الرقمية

يضمن بعد الحوكمة الرقمية توافق المبادرات الرقمية مع الأهداف الاستراتيجية، والمتطلبات التنظيمية، والمعايير الأخلاقية. يتضمن هذا البعد إنشاء سياسات، وأطر عمل، وهياكل قيادية لتوجيه التحول الرقمي. يؤكد (Dong, 2023) على أهمية الحوكمة في القطاع العام، حيث تُعد المساءلة والشفافية ركائز أساسية لكسب ثقة أصحاب المصلحة.

## المكونات الرئيسية

- **التوافق الاستراتيجي:** يجب أن تُدعم المبادرات الرقمية الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. تُسهم أطر الحوكمة في توجيه الاستثمارات التكنولوجية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية (McKinsey & Company, 2022).
- **الامتثال التنظيمي:** الالتزام بلوائح حماية البيانات، مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) أو نظيرتها السعودية، يُقلل من المخاطر القانونية. (Vial, 2019)
- **القيادة التحولية:** تُعزز القيادة ثقافة رقمية تُشجع على الابتكار والمساءلة، مع التخفيف من مقاومة التغيير. (Muehlburger et al., 2019)
- **مؤشرات الأداء:** تُمكن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المؤسسات من قياس نجاح المبادرات الرقمية، مثل معدلات تبني الخدمات أو تقليل التكاليف. (Dong, 2023)
- **إدارة المخاطر:** تتطلب الحوكمة أطرًا لتحديد المخاطر التقنية والتنظيمية ومعالجتها بشكل استباقي.

## الأهمية الاستراتيجية

تُسهم الحوكمة الرقمية في استدامة التحول الرقمي من خلال ضمان التوافق، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة. في القطاع العام، تُعد الحوكمة ضرورية لضمان إتاحة الخدمات الرقمية بشكل عادل وشفاف، مما يعزز رضا المستفيدين.

## تطبيق البعد في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تُظهر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نموذجًا متميزًا للحوكمة الرقمية، حيث طورت أطرًا تنظيمية صارمة لضمان الامتثال للوائح الفوترة الإلكترونية، مع فرض عقوبات على عدم الامتثال بعد فترة السماح المعمول بها، كما أنشأت الهيئة قنوات دعم متعددة للاستفسارات والشكاوى، مما يعكس التزامها بالشفافية ورضا المستفيدين. حصول الهيئة على المركز الأول في قياس التحول الرقمي لعام 2023 يُبرز فعالية حوكمتها الرقمية، حيث تتماشى مبادراتها مع رؤية 2030 لتعزيز بيئة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر دمج الهيئة العامة للزكاة والدخل مع الهيئة العامة للجمارك في عام 2021 تحت مظلة هيئة واحدة التزامًا بالتوافق الاستراتيجي، مما سهل تكامل العمليات الرقمية.

## تعليق الباحث

تُعد الحوكمة الرقمية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مثالًا رائدًا لكيفية ضمان التوافق الاستراتيجي والشفافية في القطاع الحكومي. من وجهة نظر الباحث، نجحت الهيئة في بناء ثقة المكلفين من خلال أطر تنظيمية واضحة، مثل لوائح الفوترة الإلكترونية، وقنوات دعم فعالة. ومع ذلك، تظل التحديات قائمة في موازنة بين الضوابط الصارمة والمرونة اللازمة لتبني تقنيات جديدة. يُوصي الباحث بتطوير أطر حوكمة ديناميكية تُتيح التكيف مع التطورات التكنولوجية، مثل البلوك تشين لتعزيز أمن المعاملات، مع تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة السياسات. هذه الخطوات ستُعزز قدرة الهيئة على تحقيق أهداف رؤية 2030، خاصة في تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي.

وفي النهاية، تُشكل الأبعاد الثلاثة للتحويل الرقمي: الأسس الرقمية، والابتكار الرقمي، والحوكمة الرقمية، إطاراً متكاملًا يُمكن المؤسسات من تحقيق التميز في بيئة رقمية ديناميكية. تُظهر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تفوقاً ملحوظاً في تطبيق هذه الأبعاد، حيث ساهمت بنيتها التحتية الرقمية القوية، ومبادراتها المبتكرة مثل الفوترة الإلكترونية، وأطر حوكمتها الفعالة في تحقيق المركز الأول في قياس التحويل الرقمي لعام 2023. تُبرز هذه التجربة أهمية التكامل بين الأبعاد لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، مع ضرورة التركيز على استدامة التحويل من خلال التدريب المستمر، والابتكار المفتوح، وأطر الحوكمة الديناميكية. ينبغي للأبحاث المستقبلية استكشاف كيفية تعزيز هذه الأبعاد لمواجهة التحديات الناشئة، مثل التهديدات السيبرانية والتوقعات المتغيرة للمستفيدين.

### **ثانياً: مفهوم وأبعاد تيسير التجارة:**

تشكل إدارة التجارة (Trade Management) حجر الزاوية في الاقتصاد العالمي الحديث، حيث تُعنى بتنظيم وتنسيق العمليات التجارية لتحقيق الكفاءة والاستدامة. تشمل هذه الإدارة جوانب متعددة تتراوح بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، مروراً بالامتثال القانوني وإدارة المخاطر. فيما يلي تحليل مُفصل لأبعادها الرئيسية:

المفهوم العام لإدارة أبعاد لتيسير التجارة هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة الأنشطة التجارية لتحقيق أهداف اقتصادية واستراتيجية، مع مراعاة التوازن بين المصالح المحلية والدولية، الأهداف هي تعزيز النمو الاقتصادي، ضمان المنافسة العادلة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، تعزيز العلاقات الدولية.

### **الأبعاد الرئيسية لإدارة تيسير التجارة:**

تتعرّض إدارة التجارة العالمية اليوم لتحديات جسيمة تفرضها تحولات العصر، حيث تُهدد الجوائح الصحية -كجائحة كوفيد-19- باستقرار الأسواق عبر تعطيل سلاسل التوريد العالمية، في حين تُفاقم الاضطرابات الجيوسياسية والنزاعات المسلحة -كمؤثرات مضيق هرمز- من مخاطر شُح الممرات التجارية الحيوية. ولا تنفصل هذه التحديات عن تداعيات التضخم العالمي المُتصاعد بفعل ارتفاعات أسعار الطاقة والمواد الخام، مما يزيد من تعقيد بيئة الأعمال.

وفي المقابل، يتطلع القطاع التجاري إلى مستقبل أكثر مرونة عبر اعتماد نماذج مستدامة كالاقتصاد الدائري القائم على إعادة تدوير الموارد، وتعزيز التعاون الإقليمي عبر التكتلات الاقتصادية الفاعلة) مثل الاتحاد الأوروبي واتفاقية الشراكة الإقليمية الشاملة (RCEP)، إلى جانب تسخير الذكاء الاصطناعي لتحويل العمليات الإدارية إلى أنظمة تلقائية ذكية تعتمد على التحليل التنبئي للبيانات، مما يُعيد تشكيل مبادئ التجارة العالمية بتوازنٍ بين إدارة الأزمات واغتنام الفرص الناشئة، حيث تعتبر إدارة أبعاد تيسير التجارة ليست مجرد تبادل سلع، بل نظام معقد يتطلب تكاملاً بين السياسات الاقتصادية والتكنولوجيا والقيم الإنسانية، ونجاحها يعتمد على تحقيق التوازن بين الربح والمسؤولية، وبين المحلي والعالمي.

### **أ. البُعد الاقتصادي :**

- التأثير على الناتج المحلي الإجمالي (GDP) حيث تسهم التجارة بنسبة كبيرة في نمو الاقتصادات عبر زيادة الصادرات وجذب الاستثمارات، مثال: تمثل الصادرات 30% من ناتج ألمانيا السنوي.
- إدارة العرض والطلب حيث يكون هناك توازن بين إنتاج السلع محليًا واستيرادها لسد الفجوات السوقية، واستخدام أدوات مثل الحصص الجمركية لتجنب الاختناقات.
- الأسواق العالمية حيث يعتبر الانفتاح على الأسواق الناشئة (مثل أفريقيا وجنوب شرق آسيا)، وإدارة تقلبات العملات وأسعار الصرف.

## ب. تقليل التهرب الضريبي وتعزيز الامتثال:

يتيح التحول الرقمي أدوات متطورة لتحليل السجلات الضريبية وكشف محاولات التهرب الضريبي، مما يسهم في رفع معدلات الامتثال الطوعي بين الشركات والأفراد. (Johnson, 2019) تعمل الهيئة على تطبيق أنظمة الفوترة الإلكترونية التي تلزم جميع الشركات بتقديم فواتير رقمية شفافة، مما يقلل فرص الاحتيال ويسهل عمليات التدقيق الضريبي.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز تقنيات الذكاء الاصطناعي من قدرة الهيئة على إجراء تحليل استباقي للبيانات الضريبية، مما يمكنها من رصد الشركات والأفراد الأكثر عرضة لمخاطر التهرب الضريبي واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل وقوع المخالفات.

## ج. البعد التكنولوجي:

- الثورة الرقمية من حيث منصات التجارة الإلكترونية والجمركية غيرت طرق البيع والشراء والنقل واللوجستيات من طرق استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء والمصدرين والمستوردين.
- سلاسل التوريد الذكية - تقنيات الـ Blockchain لتعقب المنتجات وتقليل التزوير وتطبيق إنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة جودة البضائع أثناء النقل .
- سد الفجوات والتحديات الرقمية بين الدول النامية والمتقدمة، وإدارة مخاطر القرصنة الإلكترونية على المنصات التجارية.

## د. البعد البيئي:

- التجارة الخضراء من تشجيع تصدير المنتجات الصديقة للبيئة، وفرض قيود على المواد البلاستيكية ذات الاستخدام الواحد.
- البصمة الكربونية من تقليل انبعاثات الكربون الناتجة عن نقل البضائع عبر الحدود، واعتماد وسائل نقل مستدامة (مثل السفن الكهربائية).
- محاربة الصراع بين الربح السريع والاستدامة الطويلة الأمد حيث يعتبر عدم التزام بعض الدول بالاتفاقيات البيئية (مثل اتفاقية باريس للمناخ).

### ثالثاً: مفهوم وأبعاد تعزيز الأمن:

يشكل التحول الرقمي أحد الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز الأمن في مختلف القطاعات، لا سيما في المؤسسات الحكومية ذات التأثير المباشر على الاقتصاد والتجارة. تُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إحدى الجهات الرائدة في تبني الحلول الرقمية لتعزيز كفاءة العمليات، وتحسين الامتثال الضريبي والجمركي، والحد من المخاطر الأمنية المرتبطة بالتهريب والاحتيال الضريبي. يهدف هذا التحول إلى دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متقدم وتعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي.

ومع تزايد حجم التجارة الإلكترونية والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المالية، أصبح لزاماً على الجهات المسؤولة عن تنظيم التجارة والضرائب تبني تقنيات حديثة لتعزيز الأمن والشفافية والكفاءة. وعليه، يعتمد التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على أنظمة متقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأمن السيبراني، لمواجهة التحديات الأمنية والاقتصادية التي قد تعيق تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاستقرار المالي.

ويُمثل التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك عنصراً أساسياً في تعزيز الأمن وتيسير التجارة، بما يتماشى مع رؤية 2030. من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني، تسهم الهيئة في مكافحة التهرب الضريبي، وتقليل التهريب، وتحسين بيئة الأعمال، مما يعزز من تنافسية الاقتصاد السعودي على المستوى الدولي. رغم التحديات التي تواجه التحول الرقمي، فإن الاستثمارات المستمرة في تطوير الأنظمة والبنية التحتية التقنية ستضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وتدعم مساعي المملكة نحو التحول إلى اقتصاد رقمي متكامل، وحيث يمثل أبعاد تعزيز الأمن في الهيئة أداة استراتيجية لمكافحة التهرب الضريبي، والاحتيال الجمركي، والجرائم المالية، وتعزيز أمن البيانات والمعاملات. فيما يلي أبرز مجالات تأثير التحول الرقمي على تعزيز الأمن.

#### أ. الأمن السيبراني وحماية البيانات:

يُعدّ الأمن السيبراني من أبرز الأولويات في عملية التحول الرقمي، حيث تسعى الهيئة إلى تأمين منصاتها الرقمية من الهجمات الإلكترونية التي قد تستهدف البيانات الضريبية والتجارية الحساسة. وفقاً لدراسة حديثة، تشكل الجرائم السيبرانية تهديداً مباشراً للأمن الاقتصادي، ما يستوجب تبني استراتيجيات فعالة لحماية الأنظمة الرقمية وضمان استمرارية العمليات دون انقطاع (Williams, 2022).

تستخدم الهيئة تقنيات حديثة مثل التشفير المتقدم، وأنظمة المصادقة متعددة العوامل، ومنصات المراقبة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي لرصد أي أنشطة مشبوهة والتصدي لها فوراً. كما تسهم تقنية تحليل البيانات الضخمة في اكتشاف الأنماط غير الطبيعية في المعاملات، مما يعزز من القدرة على مكافحة الاحتيال الضريبي والتجارة غير المشروعة.

## ب. تحسين كفاءة الرقابة الجمركية والحد من التهريب:

يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة عمليات المراقبة الجمركية وتقليل فرص التهريب، وذلك من خلال تبني تقنيات مثل:

- أنظمة المسح الضوئي بالأشعة السينية لفحص الشحنات بسرعة وكفاءة دون الحاجة إلى التفتيش اليدوي المطول.
- الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتقييم المخاطر الجمركية وتحديد الشحنات ذات الأولوية للفحص.
- تقنيات سلاسل الكتل (Blockchain) لتأمين سلاسل التوريد، مما يمنع التلاعب بالبيانات الجمركية ويوفر سجلاً موثقاً به لكل معاملة تجارية، هذه التقنيات تُسهم بشكل مباشر في خفض معدلات التهريب، وتقليل الخسائر المالية الناتجة عن التجارة غير المشروعة، وتعزيز أمن الحدود والمنافذ الجمركية. (Smith, 2018).

## ج. البُعد القانوني والسياسي:

- الأنظمة الدولية حيث يعتبر الامتثال لقواعد منظمة التجارة العالمية (WTO) والاتفاقيات الثنائية، مثل: اتفاقية USMCA بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك.
- الحماية التجارية من حيث فرض رسوم جمركية أو حصص استيراد لحماية الصناعات المحلية، مخاطرها اندلاع حروب تجارية (مثل الصين والولايات المتحدة 2018-2020).
- الجوانب الأمنية ضمان ألا تُستخدم التجارة كأداة للضغط السياسي، مثال: العقوبات التجارية.

## د. البُعد الاجتماعي والثقافي:

- التأثير على المجتمعات خلق فرص عمل عبر الصناعات المرتبطة بالتجارة، مخاطر استغلال العمالة في الدول الفقيرة.
- العولمة الثقافية انتشار المنتجات الثقافية (مثل الأفلام الأمريكية أو الأزياء الكورية)، والعمل على تحديات الحفاظ على الهوية المحلية.
- المسؤولية الاجتماعية من حيث تشجيع الشركات على اتباع ممارسات تجارية عادلة (Fair Trade) مثال: شهادات Fairtrade للقهوة والشوكولاتة.

## هـ. تعزيز التكامل والشراكات الاستراتيجية:

يُعَدُّ تعزيز التعاون والتكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، إضافة إلى إقامة شراكات استراتيجية مع الهيئات الدولية، أحد الأبعاد الحيوية في تعزيز الأمن الرقمي. إذ يسهم تبادل المعلومات والخبرات حول التهديدات الأمنية المحتملة في بناء منظومة أمان متكاملة تتيح الاستجابة السريعة للتحديات المتطورة. يعمل هذا البعد على:

- تنسيق الجهود: من خلال إنشاء آليات مشتركة لتبادل البيانات والمعلومات الأمنية بين مختلف الجهات الوطنية، مما يتيح رصد الهجمات السيبرانية والجرائم المالية بصورة أكثر فاعلية.
- الشراكات مع القطاع الخاص: تعزيز التعاون مع المؤسسات التقنية وشركات الأمن السيبراني لتطوير حلول مبتكرة ومتكاملة تواكب التطور التكنولوجي.
- التعاون الدولي والأكاديمي: إقامة شراكات مع الهيئات الدولية ومراكز البحث العلمي لتبادل الخبرات واستخدام أحدث التقنيات في تحليل المخاطر والتصدي لها.

من خلال هذه الاستراتيجيات، تدعم الهيئة ليس فقط جهودها في حماية بيانات المعاملات التجارية والضريرية، بل تسهم أيضاً في تعزيز البيئة الأمنية الوطنية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030، مما يساعد على بناء اقتصاد رقمي متكامل وآمن يساهم في رفع معدلات الامتثال وتحقيق التنمية المستدامة.

### سابعاً: حدود الدراسة

- (١) **الحدود الموضوعية:** سوف يتم دراسة دور التحول الرقمي في تحقيق أبعاد تعزيز الأمن وتيسير التجارة.
- (٢) **الحدود المكانية:** سوف يقتصر البحث على مجال التطبيق في الدراسة الحالية على هيئة الزكاة والضريرية والجمارك.
- (٣) **الحدود البشرية:** سوف يقتصر الدراسة الحالية على العاملين بالهيئة، وخاصة العاملين بالمناصب القيادية والإشرافية والرقابية.
- (٤) **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم جمع بيانات الدراسة.

### ثامناً: الإجراءات ومنهجية الدراسة

#### نوع الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف تصوير وتحليل وتقويم خصائص مجموعات معينة أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد، وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها ولذلك ستقوم الباحث باستخدام المسح الوصفي Descriptive Survey بهدف رصد وتحليل بمدي الوعي بالمفاهيم الحديثة لاستراتيجيات التحول الرقمي وابعاده وتأثيره على كفاءة أداء تعزيز الأمن وتيسير التجارة للمؤسسات الحكومية مثل هيئة الزكاة والضريرية والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

#### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على تكامل هذه المناهج يتيح تحقيق فهم شامل للتأثيرات المترتبة على التحول الرقمي، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

**المنهج الاستنباطي:** يعتمد هذا المنهج على دراسة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، المتعلقة بمتغيرات البحث. كما يشمل تحليل التقارير والإصدارات الخاصة بالمؤسسات الدولية

والمحلية المعنية بتطبيق أبعاد التحول الرقمي وأثره على تعزيز الأمن وتيسير التجارة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يُعدُّ هذا النهج من المناهج المفضلة في دراسات الجمهور، إذ يوفر بيانات ومعلومات قيّمة عند تطبيقه على عينة من العاملين والمتعاملين مع الهيئة.

**المنهج الاستقرائي:** يسعى هذا المنهج إلى استخلاص الآثار المترتبة على العلاقة بين تأثير أبعاد التحول الرقمي وأهداف الحكومة الرقمية، في إطار توصيات التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030. كما يُقدم توصيات عملية لتعزيز تطبيق الحكومة الرقمية بما ينعكس إيجابياً على كفاءة المؤسسات الخدمية مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يهدف هذا النهج إلى الوصول إلى استنتاجات عامة مستندة إلى تحليل تجميعي للبيانات والملاحظات.

**المنهج الوصفي التحليلي:** يركز هذا المنهج على وصف الوضع الراهن للتحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي من خلال تحليل البيانات والمعلومات المجمعة. يستخدم الباحث أدوات التحليل الإحصائي والنوعي لتقديم صورة شاملة حول مستوى تطبيق الحلول الرقمية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعلاقات بين المتغيرات المدروسة. ويسهم هذا النهج في فهم أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

### مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع القادة ومتخذي القرار في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث يُقدَّر عددهم بحوالي 400 قائد وفقاً لاطلاع الباحث على الهيكل الإداري للهيئة، يعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية وتوزيع الاستقصاء عبر الإنترنت لجمع البيانات، إذ يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة من الأفراد أو العناصر التي تشترك في صفة محددة تُحدد بمعايير أخذ العينة. ويشكل هذا المجتمع التركيز الرئيسي للباحث للحصول على المعلومات الدقيقة التي تساعد في تحليل تأثير أبعاد التحول الرقمي على كفاءة تعزيز الأمن وتيسير التجارة. نظراً لكبر حجم المجتمع، لا يمكن جمع المعلومات من كل فرد، مما يستدعي اختيار عينة فرعية تُقسَّم إلى مجموعتين؛ الأولى هي المجموعة المستهدفة التي تشمل جميع العاملين بالهيئة المستوفين للمعايير، مثل امتلاكهم لأجهزة الحاسوب وحسابات البريد الإلكتروني وتطبيق الواتس آب، بينما تقتصر المجموعة التي يمكن الوصول إليها على جزء من هذه المجموعة، وقد تقتصر على منطقة جغرافية محددة مثل محافظة جدة.

### عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة فرعية مأخوذة من مجتمع الدراسة، وقد نشأ هذا المفهوم بسبب عدم قدرة الباحثين على اختبار جميع الأفراد في مجتمع معين، لهذا يجب أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي أخذت منه في جميع الخصائص، كما ويجب أن يكون حجمها مناسباً لضمان القدرة على القيام بعمليات التحليل الإحصائي وتمثّل الوظيفة الرئيسية لعينة الدراسة في السماح للباحثين بإجراء الدراسة على الأفراد من المجتمع، بحيث يمكن استخدام نتائج دراستهم لاستخلاص الاستنتاجات وتطبيقها على مجتمع الدراسة، وكلما كانت جودة العينة المأخوذة أفضل، كلما كان مستوى الدقة في النتائج والملاحظات المستخلصة منها أكبر.

واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية للمديرين في الإدارة (العليا / الوسطي / التنفيذية) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

ويتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون وهي كالتالي:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[ (N - 1) \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

حيث :

$n$  = تمثل حجم العينة،  $N$  = تمثل حجم المجتمع،  $P$  = تمثل القيمة الاحتمالية وهي = 0.5،  $d$  = تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة وهي تساوي:

إذا كان مستوي الثقة 95 % = 0.5، إذا كان مستوي الثقة 99 % = 0.01،  $Z$  = تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة: إذا كان مستوي الثقة 95 % = 1.96، إذا كان مستوي الثقة 99 % = 2.58، وبالتالي يتم توضيح حجم العينة وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (2) مجتمع وعينة الدراسة

| البيان      | عدد المديرين | النسبة المئوية | حجم العينة |
|-------------|--------------|----------------|------------|
| نائب ووكيل  | 11           | 3%             | 2          |
| مدير عام    | 25           | 6%             | 5          |
| مدير إدارة  | 30           | 6%             | 5          |
| مدير منفذ   | 55           | 18%            | 10         |
| مدير قسم    | 55           | 18%            | 10         |
| مشرفي وحدات | 224          | 49%            | 18         |
| الإجمالي    | 400          | 100%           | 50         |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الهيكل التنظيمي، وكالة رأس المال البشري، بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

#### أدوات جمع بيانات الدراسة

تنقسم بيانات البحث إلى نوعين: نوعية (وصفية غير رقمية) تركز على فهم الظواهر عبر الوصف، وكمية (عددية) تعتمد على الأرقام لتحليل الظروف المختلفة، تُعد عملية الجمع خطوة محورية في الدراسات، خاصة في قضايا مثل التحول الرقمي وتأثيره على الأمن والتجارة، مما يتطلب فهماً عميقاً لأساليب الجمع المناسبة.

#### مصادر البيانات:

- أولية: مباشرة كالسجلات الوظيفية أو استطلاعات العاملين بالهيئة، وتتميز بمصداقية عالية .

- ثانوية: كالدراسات السابقة أو المنشورات، وتستخدم عند عدم كفاية المصادر الأولية.

#### أدوات الجمع الرئيسية:

- الاستبيان: أشهرها لسهولة التصميم والتحليل، وقد يكون مفتوحاً أو مغلقاً، ويُنفذ إلكترونياً أو ورقياً .
- المقابلة: تفاعل شفوي مباشر لجمع آراء معمقة، وتُناسب الدراسات الاجتماعية .
- الملاحظة: تُستخدم في الأبحاث التطبيقية لرصد الظواهر مباشرة حيث لا تناسب الأدوات الأخرى .

#### الأساليب الإحصائية

انطلاقاً من طبيعة مشكلة وأهداف الدراسة، فيري الباحث أن المنهج التحليلي يعد المنهج الأنسب لإعداد الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي علي أنه منهج بحثي وطريقة علمية تستخدم لوصف الظاهرة أو الحدث محل الدراسة، ومن ثم تصوير وهذه الظاهرة بصورة كمية رقمية، والعمل علي وصفها بطريقة وصفية تفسيرية، من خلال جمع المعلومات المقننة حول المشكلة وتصنيفها، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وذلك للتوصل إلي دلالات ومؤشرات ذات صلة، وسوف يعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة فرضي الدراسة علي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics (الوسط الحسابي Mean، والانحراف المعياري Standard Deviation، لكل من أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية والتحول الرقمي.

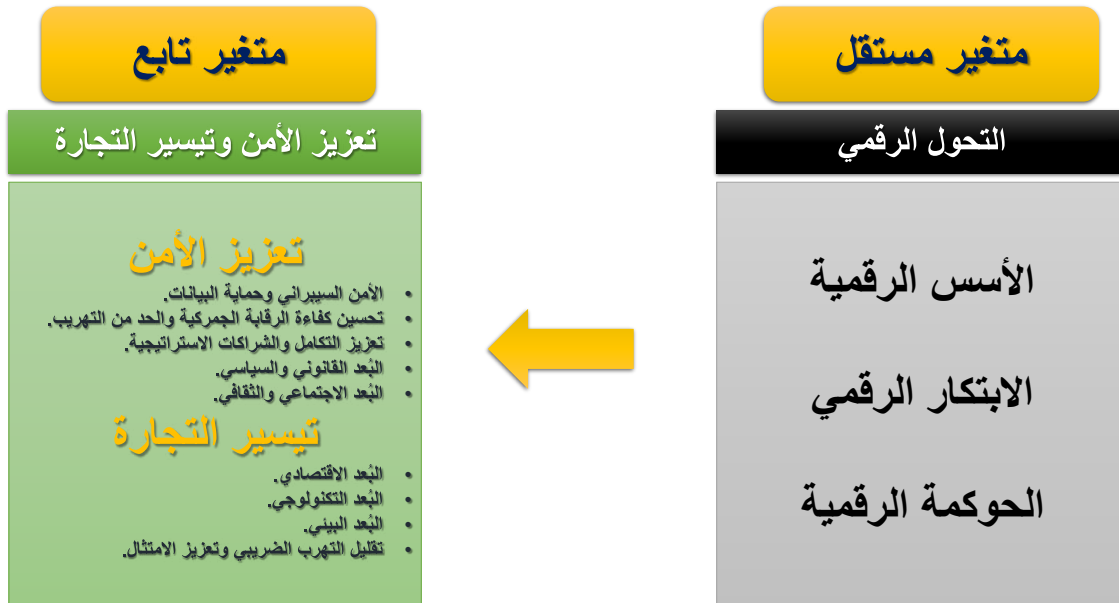
#### أداة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية قائمة استقصاء موجهة إلي مفردات الدراسة، والتي انقسمت إلي قسمين: الأول يتعلق بقياس أبعاد التحول الرقمي، والثاني يتعلق بقياس أبعاد تعزيز الأمن وتيسير التجارة، وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد للإجابة علي الأسئلة الخاصة بكل متغيرات الدراسة وتأثيرها معاً.

#### تاسعاً: نموذج متغيرات الدراسة Study variables model

يمكن صياغة النموذج الذي يوضح العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة وذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

يوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم تصميمه لبيان التأثير المتوقع للتحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً على متغير تابع يتمثل في "تعزيز الأمن وتيسير التجارة". ويعكس النموذج العلاقة السببية التي تفترضها الدراسة بين مكونات التحول الرقمي وأثرها على الأمن التجاري وفعالية العمليات التجارية.

يتكون المتغير المستقل "التحول الرقمي" من ثلاثة محاور أساسية هي: **\*\*الأسس الرقمية\*\*** التي تشمل البنية التحتية التكنولوجية، و **\*\*الابتكار الرقمي\*\*** الذي يشير إلى استخدام الحلول التكنولوجية المتقدمة لدعم الكفاءة والتطوير، و **\*\*الحكومة الرقمية\*\*** التي تضمن وجود إطار تنظيمي وإداري مرن وفعال لإدارة البيئة الرقمية.

أما المتغير التابع "تعزيز الأمن وتيسير التجارة"، فقد تم تفصيله إلى بعدين رئيسيين:

١. **تعزيز الأمن**، ويشمل الجوانب المتعلقة بالأمن السيبراني، وحماية البيانات، وتحسين كفاءة الرقابة الجمركية، إلى جانب تعزيز التكامل والتعاون الاستراتيجيين بين الجهات المعنية، سواء القانونية أو المؤسسية. كما يشمل البعد الأمني الجوانب الاجتماعية والسياسية ذات الصلة بتقليل التهديدات والمخاطر المرتبطة بالأنشطة التجارية العابرة للحدود.

٢. **تيسير التجارة**، ويركز على تحسين البيئة الاقتصادية والتكنولوجية واللوجستية، مما يساهم في تقليل المعوقات أمام حركة التجارة، ودعم سلاسل الإمداد، وتيسير الإجراءات الجمركية، مما يؤدي إلى تقليل نسب التهريب والتكدس وتكاليف التشغيل، ويعزز كفاءة العبور ويقلل من الاعتماد على الإجراءات الورقية.

يعكس هذا النموذج ترابطاً ديناميكياً بين التحول الرقمي بصفته محركاً للتطوير، وتأثيره المباشر على رفع مستويات الأمن، وتحقيق انسيابية أكبر في التجارة، مما يساهم بدوره في دعم التنمية الاقتصادية ورفع قدرة الدول التنافسية في الأسواق الإقليمية والدولية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

١. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA). (2023). التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية: الإطار الاستراتيجي والتحديات [تقرير إلكتروني]. الرياض، المملكة العربية السعودية. <https://www.sdaia.gov.sa>
٢. الهيئة العامة للجمارك السعودية. (2023). التقرير السنوي لتحسين الإجراءات الجمركية. تم الاسترداد من <https://www.customs.gov.sa>
٣. الهيئة العامة للإحصاء. (2023). تقرير الأداء الاقتصادي للصادرات غير النفطية. تم الاسترداد من <https://www.stats.gov.sa>
٤. الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. (2022). التقرير الاستراتيجي لحماية البنى التحتية الحيوية. تم الاسترداد من <https://www.nca.gov.sa>
٥. منظمة التجارة العالمية. (2023). تقرير تنفيذ اتفاقية تيسير التجارة (TFA) في المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من <https://www.wto.org>
٦. الهيئة العامة للجمارك (ZATCA). (2023). التقرير السنوي لأداء الخدمات الجمركية. تم الاسترداد من <https://zatca.gov.sa>
٧. الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (NCA). (2022). التقرير الاستراتيجي للأمن السيبراني. تم الاسترداد من <https://nca.gov.sa>
٨. البنك الدولي. (2023). تقرير مؤشر أداء الخدمات اللوجستية (LPI). تم الاسترداد من <https://worldbank.org>
٩. وزارة الاستثمار (MISA). (2023). تقرير تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. تم الاسترداد من <https://misa.gov.sa>
١٠. منظمة التجارة العالمية (WTO). (2023). تقرير تنفيذ اتفاقية تيسير التجارة. تم الاسترداد من <https://wto.org>
١١. المركز الوطني للتنافسية. (2023). تقرير مؤشر التنافسية العالمية للمملكة العربية السعودية: تحسين بيئة الأعمال والخدمات الجمركية [Global Competitiveness Index Business Environment and Customs Report for Saudi Arabia: Improving Services]. <https://www.ncc.gov.sa>

### المراجع الأجنبية:

1. Al-Mashari, M., & Al-Somali, S. A. (2019). Digital transformation and trade facilitation: A framework for secure cross-border e-commerce. *Journal of Global Information Technology Management*, 22 (3), 123–140.
2. Brown, A. (2021). Digital transformation in customs procedures: Enhancing efficiency and transparency. *Journal of International Trade and Customs*, 15 (3), 45–67.
3. Deloitte. (2020). Cybersecurity as a catalyst for innovation. Deloitte Insights.
4. Dong, B. (2023). Digital transformation in public sector: A perspective on evolutionary e-government. *Journal of Public Administration and Technology*, 12 (3), 45–60.
5. Garcia, R. (2020). *Economic digitalization and investment growth*. Springer.
6. Gupta, S., & Kumar, V. (2020). Blockchain technology and its role in enhancing supply chain security. *International Journal of Production Economics*, 228, 107831.
7. International Monetary Fund (IMF). (2022). Digital fiscal solutions for emerging economies. IMF Working Paper.
8. Johnson, P. (2019). *Tax compliance and transparency in the digital age*. Cambridge University Press.
9. Lee, H., et al. (2022). AI-powered customs surveillance: A case study of Singapore. *International Journal of Logistics Management*, 34 (2), 112–130.
10. Lee, J., Lee, H., & Kim, Y. (2021). Artificial intelligence in customs automation: A case study of South Korea's trade security. *Computers & Security*, 104, 102212.
11. McKinsey & Company. (2022). The six dimensions of digital transformation: A roadmap for public sector organizations. <https://www.mckinsey.com/digital-transformation>
12. Megrel, A., et al. (2018). User engagement in digital transformation: The role of dynamic capabilities and co-creation. *International Journal of Digital Innovation*, 7 (4), 22–38.

13. Muehlburger, M., et al. (2019). Digital transformation as a driver of value chain reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 40 (5), 789–812.
14. OECD. (2018). Digital trade: Promoting security and trust in global value chains. OECD Publishing.
15. PwC. (2023). AI-driven tax compliance: Global trends and case studies. PwC Insights.
16. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
17. Smith, A. (2020). Enhancing cybersecurity for digital government transformation. *Government Information Quarterly*, 36 (2), 300–312.
18. Smith, J. (2018). Artificial intelligence in customs and border security. Routledge.
19. United Nations. (2023). Sustainable trade practices: A pathway to SDGs. UNCTAD Publications.
20. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118–144.
21. World Bank. (2020). World Development Report 2020: Trading for development in the age of global value chains. World Bank Publications.
22. World Customs Organization (WCO). (2023). Customs 4.0: A roadmap for digital transformation. WCO Publications.
23. Zakat, Tax and Customs Authority. (2021). Annual report on digital transformation initiatives. Riyadh: Zakat, Tax and Customs Authority.