

# **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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                       |                                   |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             | 3                                 |
| 1.1. المقدمة:.....                                    | 4                                 |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                               | 5                                 |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                               | 7                                 |
| 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       | 7                                 |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                               | 8                                 |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                               | 8                                 |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                              | 8                                 |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                               | 9                                 |
| 1.8. منهجية الدراسة.....                              | 9                                 |
| 1.9. الدراسة الميدانية.....                           | 9                                 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       | 10                                |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                     |                                   |
| .....                                                 | 1                                 |
|                                                       | 0                                 |
| 2.1. المقدمة:.....                                    | 11                                |
| 2.2. المتغير المستقل.....                             | 11                                |
| 2.3. المتغير التابع.....                              | 12                                |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | 12                                |
| 2.5. الخاتمة.....                                     | 12                                |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. 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 (العتيبي، 2023).

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 خصصت عام 2022 لموضوع "توسيع نطاق التحول الرقمي الجمركي من خلال تبني ثقافة البيانات وبناء نظام بيئي للبيانات"، مؤكدةً أن رقمنة العمليات الجمركية باتت ضرورة لا ترفاً (Abrahams et al., 2023).

و يكتسب هذا الموضوع أهمية استثنائية في ظل رؤية 2030 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، 2024).

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 .

## 1.2. 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، وتتبلور مشكلة الدراسة من خلال رصد مجموعة من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي التي تستدعي إجراء مزيد من البحث والتقصي العلمي.

### 1.2.1 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، 2023)، 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, 2023, Amorim et al.) ، 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.

## 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

تبرز فجوات عملية متعددة تعزز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة. فقد أشارت دراسة العزب (2021) 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، 2024). 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، 2023).

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؟

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. 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 تفتقر 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 لتناول 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 صناع القرار والمسؤولون في هيئة الجمارك لتحديد أولويات التحول الرقمي وتوجيه الاستثمارات التقنية نحو المجالات الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.
- تساهم 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.
- تساهم 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.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

#### 1.5. أهداف الدراسة

**1.6. فرضيات الدراسة**

**1.7. نموذج الدراسة**

**1.8. منهجية الدراسة**

**1.9. الدراسة الميدانية**

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- العتيبي، سابر. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، 37(2)، 123-138.  
<https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>
- القحطاني، جمانة بنت مسفر. (2024). أثر أتمتة الإجراءات على جودة الخدمات الجمركية: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (AJRSP)*، 6(67)، 8212. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.67.8212>. 245-
- العنقري، نورة محمد عبدالرحمن؛ والدخيل، هيفاء منصور عثمان. (2023). دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(3)، 77-94.  
[https://aja.journals.ekb.eg/?\\_action=article&au=574666&\\_au=](https://aja.journals.ekb.eg/?_action=article&au=574666&_au=+نورة)
- 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>

### 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>