

أثر مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة:
دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

إعداد الطالب/ تركي عبدالرحمن الحبشي

الرقم الأكاديمي / 252001834

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

١. مقدمة:

يشهد العالم في العقدين الأخيرين تحولًا جذريًا في طبيعة إدارة العمليات الجمركية، مدفوعًا بالتطورات المتسارعة في مجال التحول الرقمي، وتحليل البيانات، وتقنيات المراقبة اللحظية. وقد باتت هيئات الجمارك في مختلف الدول تسعى إلى بناء منظومات تشغيلية مركزية تُمكنها من متابعة وإدارة الأنشطة الميدانية عبر المنافذ المختلفة بصورة آنية، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة لمجتمع الأعمال والمستفيدين على حد سواء (Vozár & Bán, 2024; Pavlova & Smolina, 2020).

وتُعد مراكز العمليات المركزية أحد أبرز المخرجات الحديثة لهذا التوجه؛ فهي تمثل وحدة تنظيمية متقدمة داخل الهيئات الجمركية، تُعنى بمتابعة الأداء اللحظي للعمليات التشغيلية في المنافذ البرية والبحرية والجوية، وتعمل على ربط الإدارات المختلفة بأنظمة رقمية موحدة تتيح جمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي. ويسمح هذا النمط المركزي من الإدارة بتقليل التكرار في الإجراءات، ورصد الاختناقات التشغيلية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار في حال حدوث أي تأخير أو خلل، مما ينعكس إيجابًا على فعالية وكفاءة الإجراءات الجمركية (القحطاني، ٢٠٢٤؛ الجيهني وآخرون، ٢٠٢٤).

لقد أظهرت العديد من الدراسات العربية والدولية أن الأتمتة و رقمنة الإجراءات الجمركية تسهم بفاعلية في تقليص زمن التخليص الجمركي، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الاتساق في تطبيق السياسات، فضلاً عن رفع مستوى جودة الخدمة ورضا المتعاملين. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة القحطاني (٢٠٢٤) إلى أن أتمتة الإجراءات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أسهمت في تحسين جودة الخدمات من حيث السرعة والدقة والموثوقية، في حين بيّنت دراسة النوباني والعاودة (٢٠٢٢) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في دائرة الجمارك الأردنية أدى إلى تعزيز ثقة العملاء وجودة الخدمة المقدمة لهم. كما أكد العزب والعون (٢٠٢١) أن حوسبة الأنظمة الجمركية تمثل أداة استراتيجية لتحقيق العدالة والشفافية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

من ناحية أخرى، أظهرت دراسات دولية عديدة أن ممارسات التحول الرقمي والتكامل المعلوماتي في القطاعات الحكومية ترتبط إيجابيًا بمستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة العامة (Abd El-Aleem, 2024؛ Dalton & Stošić, 2021). كما بينت أبحاث حديثة أن إنشاء وحدات تشغيلية مركزية لإدارة البيانات الجمركية يسهم

في تحسين الاتصال المؤسسي وضمان اتخاذ قرارات مبنية على أدلة وبيانات موثوقة، مما يعزز مستوى الحوكمة ويحد من التباين في الأداء بين المنافذ المختلفة (Lebid et al., 2023؛ Rbehat & Marafi, 2024).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن مراكز العمليات المركزية أصبحت تمثل إحدى الركائز الجوهرية في تطوير بيئة العمل الجمركي، لما توفره من مراقبة متكاملة للأداء، وتحليل فوري للبيانات التشغيلية، وضمان تطبيق السياسات بشكل موحد. هذا التحول التنظيمي والتقني يتماشى مع توجه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمة المقدمة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في بناء جهاز جمركي رقمي متكامل يدعم التجارة الدولية ويحقق التوازن بين تسهيل حركة السلع وضمان أمن الحدود (Al-Zoubi, 2025).

من هنا تنطلق هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر تطبيق مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة، مستندةً إلى إطار علمي وتحليلي يدمج بين التجارب المحلية والعالمية في مجال رقمنة العمليات الجمركية، بما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال الحيوي ويقدم توصيات عملية تدعم تطوير منظومة العمل الجمركي في المملكة.

٢. مشكلة الدراسة:

رغم التطور الملحوظ الذي تشهده بيئة العمل الجمركي في المملكة العربية السعودية من خلال مبادرات التحول الرقمي والحوكمة التقنية، لا تزال تحديات الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة في المنافذ الجمركية تشكل محوراً رئيسياً للبحث والتطوير. فقد أطلقت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك خلال السنوات الأخيرة مبادرات استراتيجية لتطوير الأداء الجمركي وتعزيز الرقمنة، من بينها إنشاء مراكز العمليات المركزية التي تُعنى بمتابعة الأداء اللحظي وتنسيق الإجراءات عبر المنافذ المختلفة. غير أن الأدبيات البحثية العربية – بل وحتى الإقليمية – لا تزال تفتقر إلى دراسات علمية ممنهجة تقيس بصورة مباشرة أثر هذا النمط من الإدارة المركزية على كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة في السياق السعودي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن أتمتة الإجراءات الجمركية وتحولها إلى بيئة رقمية متكاملة أسهما في تحسين مؤشرات الأداء في عدد من الدول العربية، مثل مصر والأردن والجزائر (القحطاني، ٢٠٢٤؛ النوباني والعاودة، ٢٠٢٢؛ رابي

وبدر الدين، ٢٠٢٣)، كما أبرزت دراسات دولية أخرى الدور المحوري للتحويل الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمة في الإدارات الجمركية (Dalton & Stošić, 2021؛ Lebid et al., 2023). ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على الأنتمة الجزئية أو الرقمنة الإجرائية دون التعمق في دراسة أثر الوحدات المركزية للعمليات التي تُعنى بالإدارة اللحظية المتكاملة للأداء التشغيلي عبر جميع المنافذ.

كما أن الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية تناولت موضوع التحويل الرقمي بشكل عام في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (القحطاني، ٢٠٢٤؛ Al-Zoubi, 2025)، لكنها لم تُعالج بُعد الدور العملي لمراكز العمليات المركزية في تحقيق الاتساق المؤسسي وتكامل الأداء بين الإدارات الجمركية المختلفة. فغياب التقييم العلمي لهذا الدور يخلق فجوة معرفية حول مدى قدرة هذه المراكز على معالجة التحديات التقليدية مثل تفاوت الأداء بين المنافذ، بطء الإجراءات، ضعف التنسيق الميداني، وتباين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم علمي وتحليلي لأثر مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، واستكشاف ما إذا كانت هذه المراكز تمثل أداة فعالة لتحقيق التكامل التشغيلي وتوحيد الأداء عبر المنافذ المختلفة. وتنبع أهمية معالجة هذه المشكلة من ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في السياق الخليجي والعربي، ومن الحاجة إلى توفير أدلة علمية تدعم تطوير السياسات والعمليات الجمركية بما يواكب مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في بناء جهاز جمركي رقمي متكامل. مما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة، بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

٣. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حديثاً وحيوياً يتمثل في أثر مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. إذ يمثل هذا الموضوع أحد المحاور الاستراتيجية للتحويل المؤسسي والرقمي الذي تشهده المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات العامة.

• الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التي تناولت الدور الإداري والتقني لمراكز العمليات المركزية في بيئة جمركية عربية. فهي تقدم إطارًا علميًا يمكن من خلاله فهم العلاقة بين الإدارة المركزية للأداء التشغيلي وتحسين الكفاءة وجودة الخدمة، مما يساهم في إثراء الأدبيات المتخصصة في مجالات الإدارة العامة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي. كما تضيف الدراسة بعدًا جديدًا إلى بحوث الحوكمة المؤسسية والرقمنة الإدارية من خلال تحليل آليات التنسيق اللحظي، وإدارة الأداء عبر الأنظمة المركزية في سياق تنظيمي معقد مثل الهيئة الجمركية السعودية.

• الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، تبرز أهمية الدراسة في إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد صناع القرار في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة على تعزيز فاعلية مراكز العمليات المركزية وتحسين استراتيجياتها التشغيلية. كما يمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير مؤشرات أداء معيارية لتقييم جودة الخدمة الجمركية في المنافذ، وتحقيق التكامل بين الأنظمة التقنية والعمليات الميدانية. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تمثل مرجعًا لصياغة سياسات إدارية تساهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية ودعم جهود التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية والخليجية.

٤. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد تأثير مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

ويشتق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- قياس أثر الرقابة اللحظية بمراكز العمليات المركزية على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة.
- قياس أثر التكامل التقني وتطبيق الأنظمة الرقمية على تسريع الإنجاز وتقليل الأخطاء التشغيلية بالمعاملات الجمركية بالهيئة.

- تحديد أثر التنسيق الإداري المركزي وتوحيد الإجراءات والسياسات الجمركية على رفع مستوى كفاءة الأداء التشغيلي وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين بالهيئة.

- تحديد العلاقة بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة في المنافذ الجمركية.

- تقديم مقترحات عملية لتعزيز فاعلية مراكز العمليات المركزية في تحقيق التكامل المؤسسي وتحسين تجربة المستفيدين بمنافذ الهيئة.

٥. تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، يتمثل التساؤل الرئيس لها في التساؤل التالي:

ما هو تأثير أبعاد مراكز العمليات المركزية (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- ما مدى تأثير الرقابة اللحظية لمراكز العمليات المركزية على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة؟

- إلى أي مدى يسهم التكامل التقني وتطبيق الأنظمة الرقمية في تسريع الإنجاز وتقليل الأخطاء التشغيلية بالمعاملات الجمركية بالهيئة؟

- ما هو تأثير التنسيق الإداري المركزي وتوحيد الإجراءات والسياسات الجمركية على رفع مستوى كفاءة الأداء التشغيلي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين بالهيئة؟

- ما العلاقة بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة في المنافذ الجمركية التابعة للهيئة؟

٦. فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مراكز العمليات المركزية (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية، كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللحظية بمراكز العمليات المركزية على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأنظمة الرقمية في تلك المراكز على تسريع الإنجاز وتقليل الأخطاء التشغيلية بالمعاملات الجمركية بالهيئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية على رفع مستوى كفاءة الأداء التشغيلي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين بالهيئة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة في المنافذ الجمركية.

٧. الدراسات السابقة:

- دراسة (القحطاني، ٢٠٢٤)، بعنوان: "أثر أتمتة الإجراءات على جودة الخدمات الجمركية (دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك)"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أتمتة الإجراءات على جودة الخدمات الجمركية من وجهة نظر العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد شملت عينة الدراسة (٥١) موظفًا من منسوبي الهيئة، واعتمدت على استبانة لجمع البيانات خلال عام ٢٠٢٤. وقد أظهرت النتائج أن مستوى أتمتة الإجراءات في الهيئة جاء بدرجة كبيرة جدًا بمتوسط (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٥)، كما تبين أن جودة الخدمات الجمركية من وجهة نظر العاملين جاءت أيضًا بدرجة كبيرة جدًا بمتوسط (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٣). وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول أتمتة الإجراءات تعزى

للمتغيرات الديموغرافية، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت لصالح الفئة التي تتراوح خبرتها بين (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة).

- دراسة (النوباني والعواودة، ٢٠٢٢)، بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة الخدمة لدائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر شركات التخليص الجمركي"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الخدمة في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر شركات التخليص الجمركي، من خلال خمسة أبعاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات ومواقع الإنترنت، قواعد البيانات وأمن المعلومات، والتدريب)، وستة أبعاد لجودة الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية والمصادقية، الملموسية، الموثوقية، والتعاطف). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح بالعينة الطبقية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركات التخليص الجمركي وعددهم (٤٩٥٨) موظفًا، وتم توزيع (٤٠٠) استبانة واسترداد (٣٦٩) منها، منها (٣٥٧) صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج أن التدريب كان أكثر العوامل تأثيرًا على جودة الخدمة، يليه البرمجيات ثم الشبكات ومواقع الإنترنت، بينما لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من قواعد البيانات وأمن المعلومات أو الأجهزة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات التقنية للعاملين من خلال التدريب المستمر، وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لتواكب التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الجمركية.

- دراسة (رابحي وبدر الدين، ٢٠٢٣)، بعنوان: "النظام المعلوماتي الجديد كآلية لرقمنة الإجراءات الجمركية في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رقمنة الإجراءات الجمركية في تحسين أداء الجمارك، وتحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير العمليات الجمركية في الجزائر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الاتجاه نحو التحول الرقمي في العمل الجمركي بالجزائر، وتقييم الوضع الحالي لأنظمة المعلومات الجمركية، وقياس القيمة المضافة للنظام المعلوماتي الجديد بالنسبة للجمارك والمتعاملين الاقتصاديين، إلى جانب تحديد أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيقه. وأظهرت النتائج أن النظام المعلوماتي الجديد للجمارك الجزائرية يمثل خطوة نوعية نحو التحول الرقمي الشامل، إذ يساهم في رفع كفاءة الأداء الجمركي عبر اعتماد إجراءات رقابية حديثة قائمة على إدارة

المخاطر، وتسهيل حركة السلع عبر الحدود، وتعزيز الشفافية وتبادل البيانات إلكترونياً بين مختلف الأطراف، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الجمركية ودعم الاقتصاد الوطني.

- دراسة (الجهيني وآخرون، ٢٠٢٤)، بعنوان: "تأثير النافذة الواحدة على كفاءة أداء إدارة الجمارك في مصر"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق نظام النافذة الواحدة والتسجيل المسبق للشحنات (ACI) على كفاءة أداء إدارة الجمارك المصرية، من خلال التعرف على أثر هذا النظام في تسريع الإفراج عن البضائع وتيسير حركة التجارة وتقليل التكاليف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٣٢٠) مشاركاً يمثلون موظفي الجهات الحكومية والمستوردين والمصدرين ووكلاء التخليص الجمركي ووكلاء الشحن. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتصورة وكل من جودة خدمة العملاء، تقليل التكلفة، الكفاءة، الأمان، وتأمين المعلومات، كما تبين وجود علاقة إيجابية مماثلة بين الشفافية المتصورة وهذه المتغيرات نفسها. وأكدت النتائج أن فاعلية نظام (ACI) تعتمد على قدرته في تسريع الإجراءات الجمركية وتحسين ترتيب مصر في المؤشرات التنافسية الدولية، مما يساهم في جذب الاستثمارات وتيسير التجارة الخارجية.

- دراسة (خطاب وبديوي، ٢٠١٧)، بعنوان: "متطلبات تطبيق نظام النافذة الواحدة في الجمارك المصرية في ضوء التجارب الدولية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل الدور المتوقع لتطبيق نظام النافذة الواحدة في الجمارك المصرية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تنفيذه، وذلك بهدف تحديد متطلبات تطبيق هذا النظام في ضوء التجارب الدولية الناجحة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الوصف الكيفي والتحليل الكمي لفهم الظاهرة وتفسيرها واستنتاج الحلول المناسبة لتطوير الواقع الجمركي. كما استخدمت الدراسة أسلوب البحث المسحي من خلال توزيع قوائم استبيان على عينة مكونة من (١٢٠) مشاركاً، تضم (٦٠) من مديري وموظفي جمرك الإسكندرية و(٦٠) من المتعاملين معه. وقد أظهرت النتائج وجود عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق نظام النافذة الواحدة في الجمارك المصرية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية وتعقيد الإجراءات الإدارية وتعدد الجهات المتدخلة. ومع ذلك، أشارت

النتائج إلى أن تجاوز هذه المعوقات سيسهم في تحقيق مزايا كبيرة للجمارك المصرية، من أبرزها تسريع الإجراءات، تحسين كفاءة الأداء، وتعزيز شفافية التعاملات بما يعود بالنفع على العاملين والمتعاملين والحكومة المصرية ككل.

- دراسة (Orłowska & Chackiewicz, 2024)، بعنوان:

Logistics and Customs Handling—New Technologies and Operational Efficiency and Compliance with International Regulations

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التقنيات الحديثة على عمليات الخدمات اللوجستية والتخليص الجمركي، مع التركيز على كفاءة الأداء التشغيلي ومدى الامتثال للوائح الدولية. اعتمدت الدراسة على منهجين نظري وتطبيقي، حيث تم تحليل الأدبيات ذات الصلة والتشريعات المنظمة للخدمات الجمركية واللوجستية، مع دراسة تطبيق استخدام التقنيات الحديثة في حركة البضائع الدولية، بالإضافة إلى تحليل بيانات ميدانية من هيئات الحدود والجمارك، ودعم النتائج بالملاحظة المباشرة. أظهرت النتائج أن أحد أبرز التحديات في إدارة العمليات الجمركية واللوجستية يتمثل في تحقيق التوازن بين كفاءة الأداء والالتزام بالأنظمة الدولية الخاصة بالأمن والشفافية والامتثال. كما بينت الدراسة أن تطبيق الأتمتة وأنظمة إدارة المعلومات وتقنيات سلسلة الكتل (Blockchain) والذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين انسيابية العمليات وتقليل الأخطاء في المستندات الجمركية، إلا أن تبني هذه التقنيات يفرض في الوقت ذاته تحديات تتعلق بمدى تكاملها مع الأنظمة القائمة ومواءمتها مع المعايير الدولية المنظمة للتجارة عبر الحدود.

- دراسة (Gutium, 2024)، بعنوان:

The role of innovative technologies in the modernization of the customs service

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التقنيات المبتكرة في إحداث تحول جذري في عمليات الجمارك، من خلال التركيز على دمج الأنظمة الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وتقنيات سلسلة الكتل (Blockchain)، وتحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، في إطار جهود تسهيل التجارة وتعزيز الأمن والكفاءة الاقتصادية في ظل العولمة المتسارعة. اعتمدت الدراسة على تحليل تطبيقي ونظري لمدى إسهام هذه التقنيات في تحسين الإجراءات الجمركية، وتقليص أوقات المعالجة، وتعزيز إدارة المخاطر، وضمان الامتثال للوائح التجارة الدولية. كما تناولت الدراسة الدور المتنامي لهذه التقنيات في مكافحة التجارة غير المشروعة وحماية الأمن الوطني، إلى جانب مناقشة

تحديات الفجوة الرقمية والتهديدات السيبرانية وأهمية التعاون الدولي في تبني الابتكارات التقنية في المجال الجمركي. وأكدت النتائج أن تطبيق هذه التقنيات لا يسهم فقط في رفع كفاءة الأداء التشغيلي، بل يمثل أيضًا خطوة استراتيجية لإعادة تشكيل مستقبل إدارة الجمارك والتجارة الدولية على أسس أكثر ذكاءً وأمانًا وفعالية.

- دراسة (Lebid et al., 2023)، بعنوان:

The impact of digitalization on optimization of customs' procedures and increasing their efficiency

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدخال نظام العبور الإلكتروني الجديد (NCTS) على تحسين وتوحيد الإجراءات الجمركية في أوكرانيا، خاصة في ظل ظروف الحرب وما فرضته من تحديات على كفاءة تبادل البيانات بين الكيانات التجارية عبر الحدود. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي شامل لتقييم السياسة الجمركية الأوكرانية وآليات استخدام الأدوات الجمركية لتنظيم التجارة الخارجية أثناء النزاعات المسلحة، مع التركيز على كفاءة الإجراءات ومستوى الأمان في المعابر الحدودية. كشفت النتائج عن قصور واضح في أتمتة عمليات التخليص الجمركي ووجود مهام عديدة لدى السلطات الجمركية يمكن نقلها إلى مراحل أخرى ضمن سلسلة التوريد لتقليل التعقيد وتسريع العمليات. كما أوضحت أن تعزيز كفاءة الإجراءات الجمركية بين أوكرانيا والاتحاد الأوروبي يتطلب تبسيط الإجراءات وتوحيد القواعد والنظم وتبادل البيانات لتقليل الازدواجية في الفحص الجمركي. وأكدت الدراسة أن ضعف التكامل التقني، ونقص التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، يشكلان أبرز معوقات تنفيذ نظام NCTS بكفاءة. وأوصت بضرورة اعتماد أوسع للتقنيات الرقمية، وتقليل الاتصال المباشر بين الموظفين والمستفيدين من خلال الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتسهيل حركة السلع، وتحسين موقع أوكرانيا في مؤشرات التجارة الدولية، إضافةً إلى تعزيز التنسيق بين الجهات الجمركية والكيانات التجارية لتعزيز النظم الجمركي وتحقيق الانسجام مع المعايير الأوروبية.

- دراسة (Dalton & Stošić, 2021)، بعنوان:

The Importance of Applying Lean Innovation for Enhancing Harmonization of Customs Procedures in context of Digitalization of Customs Administration-A Case Study of Serbia

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق مبادئ الابتكار الرشيق (Lean Innovation) في تعزيز توحيد الإجراءات الجمركية في ظل التحول الرقمي لإدارة الجمارك، من خلال دراسة حالة لجمارك صربيا. انطلقت الدراسة من استراتيجية التحديث التي تتبناها الإدارات الجمركية لمواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يتماشى مع التجارب الأوروبية الرائدة في هذا المجال، مع ضرورة الموازنة بين الامتثال للتشريعات المنظمة للإجراءات الجمركية ومتطلبات التصميم والتنفيذ الفعال للتحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على منهج بحث تجريبي لتحليل مدى إسهام رقمنة إدارة الجمارك في تحسين أداء العبور الجمركي ودعم تنفيذ سياسات التجارة، مع التركيز على أثر غياب الأدوات الإدارية الحديثة مثل التفكير القائم على العمليات ضمن إطار الابتكار الرشيق. وأظهرت نتائج التحليل أن إدارة المنظمة وفق وحدات وظيفية تقليدية، والتي لا تعمل على تبني مبادئ الابتكار الرشيق في مبادرات التحول الرقمي، لا تضمن تحقيق التوحيد الكامل لإجراءات العبور الجمركي، مما يؤكد الحاجة إلى دمج الفكر الرشيق في استراتيجيات التحول لتعزيز الكفاءة والاتساق في العمليات الجمركية.

- دراسة (Barausova et al., 2021)، بعنوان:

Methodological approach to assessing the efficiency of the use of digital technologies in the activities of customs authorities

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار منهجي لتقييم كفاءة تطبيق التقنيات الرقمية في أنشطة السلطات الجمركية الروسية، في ظل الحاجة المتزايدة إلى أدوات تشريعية واستراتيجية تعزز جودة الإدارة والخدمات الجمركية. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي شامل يجمع بين العوامل الكلية والجزئية، والمتطلبات التشريعية، ومؤشرات التطوير لقياس فعالية الخدمات الجمركية الرقمية. وشملت المنهجية أدوات متنوعة مثل الاستبانات، وتحليل مدى الالتزام بالتشريعات، وتقييم جودة الخدمات من خلال مؤشرات كرضا المستخدمين وسرعة تقديم الخدمة. وقد أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية يمثل ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة والشفافية وتعزيز النشاط الاقتصادي الخارجي لروسيا، إلا أن عدداً من التحديات الداخلية والخارجية—منها ضعف التكامل التقني وغياب منهج موحد للإدارة—زالت تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي. وأكدت الدراسة أهمية تبني أدوات تقييم موجهة تتماشى مع الأطر التشريعية ومعايير التعاون الدولي، بما يساهم في تحسين العمليات الجمركية الرقمية وتعزيز النمو الاقتصادي الوطني.

Effects of technology on customs performance at the Port of Mombasa

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل التكنولوجي على أداء الجمارك في ميناء مومباسا، في ظل التطورات التقنية المتسارعة التي أثرت بشكل جوهري على العمليات التنظيمية في مختلف القطاعات الاقتصادية، ولا سيما في قطاع الشحن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتقييم أثر تطبيق الأنظمة المتكاملة، والبوابات الذكية، والتقنيات غير التطفلية على كفاءة الأداء الجمركي. شملت عينة الدراسة ٢٠٠ مشارك من موظفي الجمارك وهيئة الإيرادات الكينية (KRA) ووكلاء التخليص العاملين في الميناء، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مغلق الأسئلة وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط. أظهرت النتائج أن الأنظمة المتكاملة أثرت إيجاباً على أداء الجمارك بمتوسط ٤,٢٤٤، وأن البوابات الذكية كان لها تأثير كبير بمتوسط ٤,٤٠١، في حين حققت التقنيات غير التطفلية أثراً إيجابياً بمتوسط ٤,٢٩٥. وخلصت الدراسة إلى أن دمج التكنولوجيا يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز المساءلة، وتسريع تبادل المعلومات، وتحسين اتخاذ القرار، وخفض التكاليف التشغيلية. وأوصت بتطوير الأنظمة المتكاملة الحالية وتوسيع استخدام البوابات الذكية والتقنيات غير التطفلية لزيادة الكفاءة وإدارة المخاطر بفعالية، مع الدعوة إلى مزيد من الأبحاث حول العوامل التكنولوجية وغير التكنولوجية المؤثرة في أداء الإدارات الجمركية، بما في ذلك الثقة العامة ورضا العملاء.

• الفجوات البحثية بالدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عنها:

في ضوء تحليل الدراسات السابقة التي تم تناولها، يمكن تحديد الفجوات البحثية بها، والتي تبرر إجراء الدراسة الحالية، مع بيان ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات، على النحو الآتي:

أولاً: الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

• غياب تناول مباشر لمفهوم مراكز العمليات المركزية كوحدة تنظيمية متكاملة:

جميع الدراسات السابقة – سواء العربية أو الأجنبية – ركزت على موضوعات قريبة مثل أتمتة الإجراءات الجمركية (القحطاني، ٢٠٢٤)، أو استخدام تكنولوجيا المعلومات (النوباني والعاودة، ٢٠٢٢)، أو نظم النافذة الواحدة (الجهيني وآخرون، ٢٠٢٤؛ خطاب وبديوي، ٢٠١٧)، أو الأنظمة المعلوماتية الجديدة (رابحي وبدر الدين، ٢٠٢٣). غير أن أيًا منها

لم يتناول بصورة مباشرة أو منهجية دور مراكز العمليات المركزية في إدارة الأداء الجمركي بشكل لحظي ومتكامل عبر المنافذ المختلفة، رغم كونها تطورًا إداريًا وتنظيميًا جديدًا في الهيئات الجمركية.

- **قصور الدراسات السابقة في تناول الأثر المترابط بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة:**

أغلب الدراسات السابقة عالجت إما كفاءة الأداء أو جودة الخدمة كلٌّ على حدة، دون الربط التحليلي بينهما كمسارين متكاملين ومتأثرين ببنية الإدارة المركزية الرقمية. لذا فالدراسة الحالية تسعى إلى تحليل العلاقة التكاملية بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة كنتاج مباشر لتفعيل مراكز العمليات المركزية.

- **التركيز المحدود على بيئة المملكة العربية السعودية:**

رغم أن دراسة القحطاني (٢٠٢٤) تناولت الأتمتة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، فإنها ركزت على الجانب التقني العام للأتمتة ولم تتناول أثر الوحدات التنظيمية المركزية أو مراكز العمليات بوصفها آلية مؤسسية لإدارة الأداء اللحظي. وبالتالي، تفتقر الأدبيات المحلية إلى دراسة تطبيقية متخصصة في السياق السعودي تُعالج أثر هذه المراكز على كلٍّ من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة.

- **غياب القياس الإحصائي المباشر لأبعاد الإدارة المركزية الرقمية:**

لم تقم أي من الدراسات السابقة بقياس أثر أبعاد محددة لمراكز العمليات المركزية مثل: الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق الإداري، وتوحيد الإجراءات، رغم أن هذه الأبعاد تمثل جوهر عمل المراكز الحديثة في بيئات الجمارك. لذا فالدراسة الحالية تسد هذه الفجوة عبر تطوير نموذج إحصائي يقيس أثر هذه الأبعاد بوضوح.

- **نقص الدراسات التي تستخدم أدوات كمية ميدانية في البيئة الجمركية السعودية:**

معظم الدراسات السابقة اعتمدت على أساليب وصفية تحليلية دون تطبيق اختبارات كمية متقدمة. الدراسة الحالية تتبنى المنهج الكمي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما يوفر دليلاً إحصائياً تجريبيًا حول فعالية مراكز العمليات المركزية.

ثانيًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن مجمل الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – من حيث موضوعها، ونطاقها، ومنهجها التحليلي، بعدة جوانب أساسية.

- تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التطبيقية التي تتناول مراكز العمليات المركزية كوحدة تنظيمية رقمية متكاملة داخل الهيئات الجمركية، وليس مجرد نظام تقني أو مشروع رقمنة للإجراءات، كما كان الحال في معظم الدراسات السابقة التي ركزت على الأتمتة أو أنظمة النافذة الواحدة أو تكنولوجيا المعلومات بوجه عام (القحطاني، ٢٠٢٤؛ النوباني والعاودة، ٢٠٢٢؛ الجهيني وآخرون، ٢٠٢٤).
- تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا جديدًا يربط بين أربعة أبعاد رئيسة لمراكز العمليات المركزية (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق الإداري، وتوحيد الإجراءات) وبين متغيرين تابعين متكاملين هما تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة، في حين أن الدراسات السابقة اكتفت بمعالجة أحد الجانبين دون الربط بينهما تحليليًا.
- تنفرد هذه الدراسة بكونها تُطَبَّق في بيئة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، وهي بيئة مؤسسية لم تُتناول من قبل ضمن إطار علمي يقيس أثر الإدارة المركزية الرقمية على الكفاءة التشغيلية والخدمة العامة، رغم ما تشهده من تحول مؤسسي متسارع في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠.
- تتميز الدراسة بمنهجها الكمي التطبيقي القائم على استخدام أداة الاستبانة الميدانية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، بما يتيح اختبار العلاقات بين المتغيرات بصورة دقيقة ومبنية على أدلة كمية، في مقابل الطابع الوصفي أو التحليلي البحت الذي اتسمت به معظم الدراسات السابقة.
- تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي متكامل يمكن أن يُسهم في تطوير السياسات التشغيلية داخل الهيئة، ودعم قرارات التحول الرقمي والحوكمة التقنية، وبذلك تشكّل إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية والممارسات المؤسسية في مجال الإدارة الجمركية الحديثة.

٨- المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات، تتمثل في:

• مراكز العمليات المركزية

تُعد مراكز العمليات المركزية أحد النماذج الإدارية المستحدثة في المؤسسات الحكومية، وخصوصًا في القطاعات التشغيلية المعقدة مثل قطاع الجمارك، حيث تمثل وحدة تنظيمية مركزية تعمل على متابعة وإدارة العمليات التشغيلية بشكل لحظي عبر المنافذ المختلفة باستخدام أنظمة رقمية متكاملة ولوحات مراقبة وتحليل بيانات آنية. وتهدف هذه

المراكز إلى تحقيق الرقابة اللحظية، وضمان التكامل التقني، وتعزيز التنسيق الإداري، وتوحيد الإجراءات والسياسات الجمركية بما يسهم في تحسين الأداء العام (القحطاني، ٢٠٢٤).

ويرى رابحي وبدر الدين (٢٠٢٣) أن المراكز المركزية في الإدارات الجمركية تمثل تجسيداً لمرحلة متقدمة من الرقمنة المؤسسية، حيث يتم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار، وتقليل الازدواجية في المعاملات، وتحسين الكفاءة التشغيلية في جميع المنافذ. كما يؤكد العلوي (٢٠٢٤) أن التقنيات الناشئة أسهمت في تطوير بيئة العمل الجمركي عبر تمكين المراقبة الشاملة للعمليات وتكاملها، بما يحقق اتساقاً مؤسسياً يرفع من فعالية الأداء العام.

• كفاءة الإجراءات الجمركية

تُشير كفاءة الإجراءات الجمركية إلى مدى قدرة الإدارة الجمركية على تنفيذ عمليات التخليص والمعالجة الجمركية بدقة وسرعة وبتكلفة أقل، مع ضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية. وتُعد الكفاءة هنا مقياساً لمدى ترشيد الجهد والوقت وتحقيق الانسيابية في حركة السلع والخدمات عبر الحدود (الجهيني وآخرون، ٢٠٢٤؛ خطاب وبديوي، ٢٠١٧).

ويعترف (Njigigua & Mincu (2018) كفاءة الأداء الجمركي بأنها "مدى قدرة الإدارة على تسريع الإفراج عن البضائع وتقليل التعقيدات الإجرائية وتوحيد النظم واللوائح بما يحقق تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء والتنافسية الدولية". كما أوضحت دراسة (Tashiev & Abdyrov (2019 أن الكفاءة تتحقق من خلال إزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات واعتماد نظام النافذة الواحدة والرقمنة الكاملة للمعاملات.

وفي السياق السعودي، تشير دراسة (Al-Zoubi (2025 إلى أن الأتمتة وتطبيق الأنظمة الذكية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أسهما في تحسين الأداء التشغيلي وزيادة دقة المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعكس ارتفاع مستوى الكفاءة المؤسسية في الإجراءات الجمركية.

• جودة الخدمة الجمركية

تُعرّف جودة الخدمة الجمركية بأنها مدى قدرة الإدارة الجمركية على تقديم خدمات تتسم بالدقة والموثوقية والسرعة والشفافية بما يحقق رضا المستفيدين من متعاملين وشركات وأفراد (النوباني والعوادة، ٢٠٢٢)؛ العزب والعون، (٢٠٢١).

ويؤكد العزب والعون (٢٠٢١) أن جودة الخدمة في الإدارات الحكومية تتحدد من خلال عناصر أساسية مثل الاستجابة السريعة، والاعتمادية، والاتساق في الأداء، والتعامل الإيجابي مع المستفيدين، في حين أوضح النوباني والعوادة (٢٠٢٢) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات الجمركية عبر رفع مستوى الدقة وتقليل الأخطاء وتسهيل الاتصال مع العملاء.

كما أشار القحطاني (٢٠٢٤) إلى أن جودة الخدمات الجمركية تمثل نتيجة مباشرة لمدى تكامل الأنظمة الرقمية وتبسيط الإجراءات، وأن تحقيق الجودة يتطلب تنسيقاً فعالاً بين الإدارات الفنية والميدانية بما يضمن تجربة مستخدم إيجابية للمستفيدين من خدمات الهيئة.

٩. المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والتنظيمية ذات الأبعاد المترابطة. ويهدف هذا المنهج إلى وصف خصائص مراكز العمليات المركزية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل أثرها على كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة، واختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المدروسة.

• مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة بالإجراءات الجمركية أو الإشراف عليها أو إدارة مراكز العمليات المركزية. وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل الإدارات والمنافذ الجمركية المختلفة (برية، بحرية، جوية) بما يضمن تنوع الخبرات الوظيفية والمستويات الإدارية.

١٠. أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، لما تتميز به من كفاءة في الحصول على بيانات كمية دقيقة حول الاتجاهات والآراء المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة تمثل متغيرات الدراسة، كما يلي:

- محور مراكز العمليات المركزية بأبعادها الأربعة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق الإداري، توحيد الإجراءات).
- محور كفاءة الإجراءات الجمركية ويتضمن مؤشرات تتعلق بسرعة الإنجاز، تقليل الأخطاء، وضبط الأداء التشغيلي.
- محور جودة الخدمة ويتضمن أبعاد السرعة، الدقة، الموثوقية، والرضا العام للمستفيدين.

١١- أدوات التحليل الإحصائي:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق الإجراءات التالية:

- تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا).
- تطبيق معامل الارتباط لقياس العلاقة بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة.
- استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد مراكز العمليات المركزية على كل من كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة.

١٢- حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل أثر مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة، من خلال دراسة أبعادها الأربعة: الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق الإداري، وتوحيد الإجراءات والسياسات الجمركية.

كما تركز الدراسة على اختبار العلاقة التكاملية بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة كنتاج مباشر لتفعيل مراكز العمليات المركزية. ولا تمتد الدراسة إلى تحليل الجوانب القانونية أو الاقتصادية البحتة لعمليات الجمارك، إذ تركز على البعد الإداري والتنظيمي والتقني لموضوع البحث

• الحدود المكانية:

تُجرى الدراسة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن إدارة وتنفيذ الإجراءات الجمركية عبر جميع المنافذ البرية والبحرية والجوية في المملكة. وتم اختيار هذه الهيئة نظرًا لأنها الجهة التي تبنت مؤخرًا مفهوم مراكز العمليات المركزية كآلية تنظيمية وتقنية لمتابعة الأداء اللحظي وتحسين كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة، ما يجعلها بيئة تطبيقية مثالية لموضوع البحث.

• الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من عام ٢٠٢٥ إلى عام ٢٠٢٦، وهي فترة تشهد توسعًا في تطبيق مراكز العمليات المركزية وتكامل الأنظمة الرقمية داخل الهيئة، بما يتيح دراسة أثر هذه المراكز خلال مرحلة نضوجها التطبيقي وتشغيلها الفعلي في تحسين الأداء الجمركي وجودة الخدمات المقدمة.

• الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وبوجه خاص الفئات التي تشارك في الإشراف أو التنفيذ أو المتابعة داخل المنافذ الجمركية، ومراكز العمليات المركزية، ووحدات التقنية والرقابة الإدارية. ويُستبعد من مجتمع الدراسة المتعاملون الخارجيون (مثل شركات التخليص أو المستوردين)، نظرًا لأن هدف الدراسة يتمحور حول تقييم الأثر الداخلي التنظيمي والإداري لمراكز العمليات المركزية على الأداء المؤسسي داخل الهيئة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

بن ميلود، كنز، ودويني، مختار. (٢٠٢٢). رقمنة إدارة الجمارك وأثرها على جلب الاستثمار الأجنبي. *المجلة الجزائرية*

للحقوق والعلوم السياسية، ٧ (٢)، ٦٧١ - ٦٨٥. مسترجع من <https://asjp.cerist.dz/en/article/206067>

بيضون، روان محمد، عطية، طاهر مرسي، وجودة، سماح محمد. (٢٠٢١). دور نموذج النافذة الواحدة في تحسين

جودة أداء الخدمة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٣، ١٤١٥ - ١٤٣٨. مسترجع من <https://0810g5syt->

[1105-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1229840](https://0810g5syt-1105-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1229840)

الجهيني، مؤمن السيد، حسان، محمد أحمد، وعلى، أحمد حسين. (٢٠٢٤). تأثير النافذة الواحدة على كفاءة أداء إدارة

الجمارك في مصر. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، ٤٤ (٣)، ١٧٨ - ٢٣١.

https://caf.journals.ekb.eg/article_379095.html

خطاب، محمد جلال، وبديوي، شيماء أمين. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق نظام النافذة الواحدة في الجمارك المصرية في

ضوء التجارب الدولية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢، ١ - ٤٨. مسترجع من

<https://search.mandumah.com/Record/1027251>

رابحي، فريد، وبدر الدين، الحاج علي. (٢٠٢٣). النظام المعلوماتي الجديد كآلية لرقمنة الإجراءات الجمركية في الجزائر.

مجلة الفكر القانوني والسياسي، ٧ (٢)، ٣٢٣ - ٣٤٧. مسترجع من <https://asjp.cerist.dz/en/article/236923>

العزب. مجدي محمد عقيل، والعون، سالم سفاح حنيان. (٢٠٢١). أثر حوسبة الأنظمة الجمركية على جودة الخدمة

في دائرة الجمارك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<https://search.mandumah.com/Record/1141162>

العلوي، عبد الحكيم. (٢٠٢٤). التقنيات الناشئة وأثرها على بيئة عمل الجمارك والتجارة الدولية.

https://www.researchgate.net/publication/385265037_altqnyat_alnashyt_wathrha_ly_byyt_ml

[_aljmark_waltjart_aldwlyt_Emerging_Technologies_and_Their_Impact_on_the_Customs_Environ](https://www.researchgate.net/publication/385265037_altqnyat_alnashyt_wathrha_ly_byyt_ml_aljmark_waltjart_aldwlyt_Emerging_Technologies_and_Their_Impact_on_the_Customs_Environ)

[ment_and_International_Trade](https://www.researchgate.net/publication/385265037_altqnyat_alnashyt_wathrha_ly_byyt_ml_aljmark_waltjart_aldwlyt_Emerging_Technologies_and_Their_Impact_on_the_Customs_Environ)

علي، علاء الدين عز العرب أحمد. (٢٠١٩). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الخدمات الحكومية بالتطبيق

على قطاع العمليات بمصلحة الجمارك المصرية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٣٩ (٤)، ٢٢٩ - ٣١٢.

مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1184550>

القحطاني، جمانة بنت مسفر. (٢٠٢٤). أثر أتمتة الإجراءات على جودة الخدمات الجمركية (دراسة تطبيقية على

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك). *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، ٦٧، ٢١٢ - ٢٤٦.

<https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.67.8>

النوباني، لؤي جلال عبد المجيد، والعواودة، وليد مجلي محمد. (٢٠٢٢). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة الخدمة لدائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر شركات التخليص الجمركي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1306036>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Zoubi, W. (2025). Risk Management Strategy in Administrative Performance at the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. *Midocean Journal for Research and Studies*, 1(3).
- Barausova, E., Lebedinskaya, Y., & Nigay, E. (2021). Barausova, E., Lebedinskaya, Y., & Nigay, E. (2021). Methodological approach to assessing the efficiency of the use of digital technologies in the activities of customs authorities. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 106, p. 01026). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110601026>.
- Dalton, S., & Stošić, B. (2021). The Importance of Applying Lean Innovation for Enhancing Harmonization of Customs Procedures in context of Digitalization of Customs Administration-A Case Study of Serbia. *Lex Localis: Journal of Local Self-Government*, 19(2). [https://doi.org/10.4335/19.2.305-327\(2021\)](https://doi.org/10.4335/19.2.305-327(2021)).
- Gutium, M. (2024). The role of innovative technologies in the modernization of the customs service. In *Creșterea economică în condițiile globalizării* (pp. 158-164). <https://doi.org/10.36004/nier.cecg.l.2024.18.15>.
- Kiyanova, L. D., Mironova, O. A., & Sokolova, E. M. (2020, December). Ways to Improve Efficiency of Customs Payments Administration. In *Proceedings of the International Conference Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations (ICDATMI 2020)* (pp. 236-241). Atlantis Press.
- Lebid, V., Kopiak, N., & Meish, Y. (2023). The impact of digitalization on optimization of customs' procedures and increasing their efficiency. *Modern Science*, 4(14), 133-140. <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2023-4-14>.
- Mohsen, M., & Magdi, D. (2022). Exploring the impact of the relationship between the digital transformation and the performance efficiency at governmental sector. *Journal of the Egyptian*

Society for Information Systems and Computer Technology, 28(28) , 24–33.
<https://doi.org/10.21608/jstc.2022.252013>.

Nemirova, G. I., & Savelyeva, T. I. (2020). Significance assessment of the risk management system to improve the quality of customs service provision. *Economic consultant*, (3), 42-52.

Njigigua, W. K., & Mincu, M. B. (2018). *Effects of technology on customs performance at the Port of Mombasa* (Postgraduate diploma research project). Department of Economics, Accounting and Finance, School of Business, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
<https://ikesra.kra.go.ke/server/api/core/bitstreams/53778b93-4994-4155-8eb3-a1eda498f1d2/content>.

Orłowska, M., & Chackiewicz, M. (2024). Logistics and Customs Handling—New Technologies and Operational Efficiency and Compliance with International Regulations. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, (211), 499-514.
<http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.211.30>.

Pētersone, M., & Ketners, K. (2017). Improvement of customs and tax administration ICT system performance. *Research for Rural Development*, 2, 263-269.

Rbehat, A. M., & Marafi, H. B. (2024). The role of customs process in facilitating international trade. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 9(1), 7-14.

Shaleva, O. I. (2024). Study of the efficiency of customs logistics systems in modern conditions. *Scientific Notes of the VI Vernadskyi National University of Economics and Management*, 35(74), 42-48.

Tashiev, Z. A., & Abdyrov, T. S. (2019). Organization of Effective and Qualitative Customs Service System. *World science*, 3(3 (43)), 4-8.

Vozár, A., & Bán, E. (2024). Digitalisation, digital transformation—In the practice of the National Tax and Customs Office. *Public Finance Quarterly=Pénzügyi Szemle*, 70(1), 83-107.