

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

إعداد الطالب / تركي عبدالرحمن الحبوشي

الرقم الأكاديمي / 252001834

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

شكر وتقدير

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي، إلى والدتي، التي كانت لي الحافز الدائم لتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد

إلى نفسي، التي لم تتوقف عن السعي نحو تحقيق أهدافها رغم التحديات , الى من امننت بأن الإصرار هو طريق النجاح و بأن العمل هو السبيل لتحقيق الأحلام

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم

إلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	١-١ مقدمة
٣	١-٢ مشكلة الدراسة
٤	١-٣ أهمية الدراسة
٥	١-٤ أهداف الدراسة
٥	١-٥ تساؤلات الدراسة
٦	١-٦ فروض الدراسة
٦	١-٧ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٨	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٩	١-٢ مقدمة
٩	٢-٢ الدراسات السابقة
١٦	٢-٣ الفجوات البحثية بالدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عنها
١٦	٢-٣-١ الفجوات البحثية في الدراسات السابقة
١٧	٢-٣-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
١٨	٢-٤ الإطار النظري
١٨	٢-٤-١ مراكز العمليات المركزية كمدخل تنظيمي لتحسين الأداء الجمركي
١٨	٢-٤-١-١ مفهوم مراكز العمليات المركزية
١٩	٢-٤-١-٢ الأسس النظرية والتنظيمية لمراكز العمليات المركزية
٢٠	٢-٤-١-٣ خصائص مراكز العمليات المركزية في البيئة الجمركية
٢١	٢-٤-١-٤ أبعاد مراكز العمليات المركزية
٢٢	٢-٤-١-٥ أهمية ومزايا مراكز العمليات المركزية في الإدارة الجمركية

٢٣	٢-٤-١-٦ التحديات والقيود المحتملة لتطبيق مراكز العمليات المركزية
٢٤	٢-٤-٢ كفاءة الإجراءات الجمركية
٢٤	٢-٤-٢-١ مفهوم الكفاءة التشغيلية في الأجهزة الحكومية
٢٥	٢-٤-٢-٢ مؤشرات قياس كفاءة الإجراءات الجمركية
٢٦	٢-٤-٢-٣ استراتيجيات تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية
٢٧	٢-٤-٢-٤ دور الرقمنة والتكامل المعلوماتي في رفع كفاءة العمليات الجمركية
٢٨	٢-٤-٣ جودة الخدمة الجمركية
٢٨	٢-٤-٣-١ مفهوم جودة الخدمة في القطاع العام
٢٩	٢-٤-٣-٢ أبعاد ومؤشرات قياس جودة الخدمة الجمركية
٣١	٢-٤-٣-٣ محددات تحسين جودة الخدمة داخل المنظمات الجمركية
٣٢	٢-٤-٤ العلاقة بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة
٣٣	٢-٤-٥ دور مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة الجمركية
٣٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٥	٣-١ مقدمة
٣٥	٣-٢ المنهجية وطرق البحث
٣٥	٣-٢-١ مجتمع وعينة الدراسة
٣٦	٣-٢-٢ أداة الدراسة
٣٦	٣-٢-٢-١ مفتاح أداة الدراسة
٣٧	٣-٢-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٨	٣-٢ حدود الدراسة
٣٩	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٩	٤-١ مقدمة
٣٩	٤-٢ تحليل البيانات
٣٩	٤-٢-١ صدق وثبات أداة الدراسة
٤٣	٤-٢-٢ التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
٤٥	٤-٢-٣ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٤٥	٤-٢-٣-١ التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل
٤٧	٤-٢-٣-٢ التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الأول (كفاءة الإجراءات الجمركية)

٤٨	٤-٢-٣-٣ التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الثاني (جودة الخدمة)
٥٠	٤-٢-٤ اختبار فروض الدراسة
٥٠	٤-٢-٤-١ اختبار الفرض الفرعي الأول
٥٢	٤-٢-٤-٢ اختبار الفرض الفرعي الثاني
٥٤	٤-٢-٤-٣ اختبار الفرض الفرعي الثالث
٥٦	٤-٣ النتائج
٥٧	٤-٤ التوصيات
٥٨	المراجع
٦٥	الملاحق
٦٦	الاستبانة
٧٠	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٦	مفتاح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبانة	١-٣
٣٧	مقاييس مستويات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي	٢-٣
٤١	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (مراكز العمليات المركزية)	١-٤
٤٢	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (كفاءة الإجراءات الجمركية)	٢-٤
٤٢	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث (جودة الخدمة)	٣-٤
٤٣	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	٤-٤
٤٣	خصائص العينة وفقا للمسمى الوظيفي	٥-٤
٤٤	خصائص العينة وفقا لسنوات الخبرة	٦-٤
٤٤	خصائص العينة وفقا لنوع المنفذ الجمركي	٧-٤
٤٥	خصائص العينة وفقا للإدارة/الوحدة	٨-٤
٤٥	خصائص العينة وفقا للمستوى الإداري	٩-٤
٤٦	التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (مراكز العمليات المركزية)	١٠-٤
٤٧	التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الأول (كفاءة الإجراءات الجمركية)	١١-٤
٤٨	التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الثاني (جودة الخدمة)	١٢-٤
٥٠	معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد مراكز العمليات المركزية وكفاءة الإجراءات الجمركية	١٣-٤
٥١	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية	١٤-٤
٥٢	معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد مراكز العمليات المركزية وجودة الخدمة الجمركية	١٥-٤
٥٣	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على جودة الخدمة الجمركية	١٦-٤

٥٤	معاملات ارتباط بيرسون بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة الجمركية	١٧-٤
٥٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر كفاءة الإجراءات الجمركية على جودة الخدمة الجمركية	١٨-٤

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مراكز العمليات المركزية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة الجمركية، وذلك من خلال استكشاف الدور الذي تؤديه الأبعاد التنظيمية والتقنية لمراكز العمليات المركزية (الرقابة اللحظية، والتكامل التقني، والتنسيق الإداري المركزي، وتوحيد السياسات والإجراءات) في تعزيز الأداء التشغيلي وتجربة المستفيدين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية قوامها ١٥٠ موظفًا من العاملين في المنافذ والإدارات الجمركية المختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك معاملات الارتباط والانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق مراكز العمليات المركزية، وارتفاع مستويات كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة، فضلاً عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمراكز العمليات المركزية على كلا المتغيرين التابعين، مع بروز التنسيق الإداري المركزي بوصفه البعد الأكثر تأثيراً، إلى جانب وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز آليات التنسيق المركزي، وتطوير التكامل الرقمي، واستدامة توحيد الإجراءات، وربط مؤشرات الكفاءة التشغيلية بمؤشرات جودة الخدمة ضمن نظام أداء متكامل، إلى جانب الاستثمار في تدريب وتمكين الكوادر البشرية لضمان استدامة التحسين المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مراكز العمليات المركزية؛ كفاءة الإجراءات الجمركية؛ جودة الخدمة الجمركية؛ التكامل التقني؛ التنسيق الإداري.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

١-٢ 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؛ الجهيني 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 والعوادة (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 يسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال الحيوي ويقدم توصيات عملية تدعم تطوير منظومة العمل الجمركي في المملكة.

١-٢ 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 تقتصر 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 والعواودة، ٢٠٢٢؛ رابحي وبدر الدين، ٢٠٢٣)، كما أبرزت دراسات دولية أخرى الدور المحوري للتحول 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 الأتمتة 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 التحول الرقمي بشكل عام في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (القحطاني، ٢٠٢٤؛ Al-Zoubi, 2025)، لكنها لم تُعالج بعدد 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. وتتبع 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؟

٣-١ 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.

١-٣-١ 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 إطاراً علمياً يمكن من خلاله فهم العلاقة بين الإدارة المركزية للأداء التشغيلي وتحسين الكفاءة وجودة الخدمة، مما يسهم في إثراء الأدبيات المتخصصة في مجالات الإدارة العامة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي. كما تضيف الدراسة بعداً جديداً 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.

١-٣-٢ 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 مرجعاً لصياغة سياسات إدارية تسهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية ودعم جهود التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية والخليجية.

١-٤ 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:

- التعرف على أثر مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة.
- قياس أثر مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين جودة الخدمة الجمركية المقدمة للمستفيدين في الهيئة.
- تحديد العلاقة بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة في المنافذ الجمركية.
- تقديم مقترحات عملية لتعزيز فاعلية مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وتحسين تجربة المستفيدين بخدمات المنافذ الهيئة.

١-٥ 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 مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة؟

- إلى أي مدى تسهم مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية) في تحسين جودة الخدمة الجمركية المقدمة للمستفيدين في الهيئة؟

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

١-٦ فروض الدراسة:

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

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراكز 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 لمراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على تحسين جودة الخدمة الجمركية المقدمة للمستفيدين في الهيئة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة في المنافذ الجمركية للهيئة.

١-٧ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تُعد نظرية القدرات الديناميكية من الأطر النظرية المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات، وقد برزت أساسًا على يد (Teece et al., 1997) بوصفها امتدادًا مطوّرًا للمنظور القائم على الموارد (RBV). فإذا كان المنظور التقليدي يركز على امتلاك الموارد المادية وغير المادية كمصدر للميزة التنافسية، فإن نظرية القدرات الديناميكية تنقل التركيز إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل تلك الموارد وتكاملها وتحديثها بصورة مستمرة لمواكبة البيئات المتغيرة والتقنيات المتسارعة. ويُقصد بالقدرات الديناميكية قدرة المنظمة على دمج الموارد الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تهيئتها بما يحقق أداءً متفوقًا ومستدامًا. وقد صاغ (Teece et al., 2007) الأبعاد التشغيلية للنظرية في ثلاث عمليات رئيسة تشمل: الاستشعار

المبكر للفرص والمشكلات، والاستجابة واتخاذ القرار المناسب، ثم إعادة تهيئة العمليات والموارد بما يضمن التحسين المستمر.

وقد أثبتت الأدبيات الحديثة في القطاعات الحكومية والجمركية أن تبني التحول الرقمي وإعادة تصميم العمليات الإدارية من خلال أنظمة معلومات متكاملة ولوحات متابعة تحليلية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة. وفي هذا السياق، أوضحت دراسات متخصصة في الإدارات الضريبية والجمركية أن التكامل التقني، وتنسيق تدفق المعلومات لحظياً، وإعادة هيكلة الإجراءات التشغيلية تمثل آليات تنظيمية جوهرية لتحسين سرعة الإنجاز، وخفض الأخطاء، وتعزيز موثوقية الخدمة (Pavlova & Smolina, 2020; Mohsen & Magdi, 2022; Lebid et al., 2023; Vozár & Bán, 2024). وبذلك تؤكد هذه الدراسات أن القيمة الحقيقية للرقمنة لا تكمن في التكنولوجيا ذاتها، بل في القدرة المؤسسية على توظيفها ضمن منظومة إدارية متكاملة تدعم اتخاذ القرار الفوري والتحسين المستمر، وهو ما يتسق جوهرياً مع منطلقات نظرية القدرات الديناميكية.

وانطلاقاً من ذلك، توفر هذه النظرية إطاراً تفسيريًا ملائمًا لموضوع الدراسة الحالية؛ إذ يمكن النظر إلى مراكز العمليات المركزية بوصفها تجسيداً عملياً لقدرة تنظيمية ديناميكية تجمع بين الموارد التقنية والبشرية والإجرائية في بنية موحدة. فالرقابة اللحظية تمثل بعد الاستشعار، والتكامل التقني والتنسيق الإداري يعكسان بُعد الاستجابة واتخاذ القرار، في حين يجسد توحيد الإجراءات وإعادة تصميمها عملية إعادة التهيئة والتحسين المستمر. ومن خلال تفاعل هذه الأبعاد، تتحقق نتائج تشغيلية مباشرة تتمثل في تقليل زمن المعاملات وخفض الأخطاء ورفع الإنتاجية، وهو ما ينعكس على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية، ثم يتطور أثره ليظهر في صورة جودة خدمة أعلى من حيث السرعة والدقة والموثوقية. وعليه، فإن نظرية القدرات الديناميكية تفسر بصورة منطقية العلاقة السببية المتدرجة بين مراكز العمليات المركزية كآلية تنظيمية رقمية، وبين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة كمخرجات أداء رئيسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢-١ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بغرض بناء أساس علمي راسخ يدعم الإطار النظري للدراسة ويسهم في توضيح موقعها ضمن الحقل المعرفي لإدارة الأعمال والإدارة الجمركية والتحول الرقمي الحكومي. وقد تم تنظيم الدراسات بما يتوافق مع محاور الدراسة الرئيسية، حيث شمل العرض الدراسات التي تناولت رقمنة الإجراءات الجمركية وأتمتة العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية، والدراسات التي ركزت على جودة الخدمة في القطاع العام والسياق الجمركي، بالإضافة إلى البحوث التي ناقشت العلاقة بين تكامل الأنظمة المعلوماتية والأداء المؤسسي. كما تم تحليل أهداف هذه الدراسات ومناهجها ونتائجها للكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بصورة كافية، ولا سيما ما يتعلق بدراسة مراكز العمليات المركزية كمدخل تنظيمي متكامل وتأثيرها المتزامن على كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة في البيئة الجمركية السعودية. وبناءً على ذلك، يسهم هذا الفصل في تأصيل مشكلة الدراسة الحالية وتبرير أهميتها العلمية والتطبيقية، وتحديد الإضافة المعرفية التي تسعى إلى تقديمها.

٢-٢ الدراسات السابقة

- دراسة على وآخرون (٢٠٢٥)، بعنوان: "أثر التشريعات الجمركية الحديثة على فاعلية وكفاءة الإجراءات الجمركية اللوجستية (دراسة تطبيقية على الجمارك المصرية)"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التشريعات الجمركية الحديثة على فاعلية وكفاءة الإجراءات الجمركية اللوجستية للعاملين في جمارك بورسعيد من ٢٠١٩ حتى ٢٠٢٣، من خلال دراسة ميدانية تم إجرائها في هذا القطاع، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٩١) مفردة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشريعات الجمركية الحديثة على فاعلية وكفاءة الإجراءات الجمركية اللوجستية في هيئة الجمارك المصرية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الشفافية والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الجمارك لتسهيل الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق، وذلك من خلال وضع آليات تواصل فعالة بين الجمارك والمتعاملين لضمان الشفافية في كافة الإجراءات.

- دراسة (Elhesenat et al., 2024)، بعنوان:

The Effect of Customs and Tax Digital Operations on Jordanian Customs Performance Towards Sustainability

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر العمليات الجمركية والضريبية الرقمية في تحسين أداء دائرة الجمارك الأردنية ومدى إسهام هذا التحسن في تحقيق الاستدامة المؤسسية والتنمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام قائمة فحص منظمة (structured checklist)، ثم تم تحليلها إحصائياً عبر برامجي SPSS و Smart-PLS 4 لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ونموذج الوساطة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للخدمات الجمركية والضريبية الإلكترونية - مثل التخليص غير الورقي والحكومة الإلكترونية - على كفاءة الأداء الجمركي، كما تبين أن تحسن الأداء يسهم بدوره في تعزيز الاستدامة، مما يشير إلى أن الأداء يمثل حلقة وصل رئيسية بين الرقمنة والاستدامة، مع تأكيد وجود أثر وساطة جزئي لأداء الجمارك في هذه العلاقة.

- 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 وجدت 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 (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) مشاركًا 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 يسهم في جذب الاستثمارات وتيسير التجارة الخارجية.

- 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 (Yereshko et al., 2024)، بعنوان:

Digitalization of Customs Procedures: Current State and Prospects

هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الحالي لرقمنة الإجراءات الجمركية في أوكرانيا واستشراف آفاق تطويرها في ضوء التحول نحو الاقتصاد الرقمي وتوجهات التكامل الأوروبي، مع التركيز على دور الإدارة الإلكترونية للوثائق والتصاريح الجمركية في تبسيط الرقابة الجمركية وتعزيز الكفاءة والشفافية. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال استعراض خصائص نظام الرقمنة القائم، وتحليل مستوى تطبيق الخدمات الإلكترونية الحديثة وأدوات الأتمتة في عمل دائرة الجمارك الحكومية، إلى جانب تقييم الإيجابيات والتحديات المرتبطة بإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات. وأظهرت النتائج أن تطبيق التصاريح الإلكترونية وإدارة المخاطر متعددة الوظائف، والتوسع في الرقابة اللاحقة للتخليص، والتحول من الرقابة على المعاملات إلى الرقابة القائمة على التدقيق، واعتماد نظام المشغل الاقتصادي المعتمد، يسهم في تقليص زمن التخليص الجمركي، والحد من الفساد، وتعزيز التعاون الدولي وتكامل الأنظمة الحكومية، فضلاً عن تحسين صورة المؤسسة الجمركية، رغم استمرار بعض أوجه القصور التقنية والتنظيمية التي تتطلب مزيداً من التطوير والإصلاح المؤسسي.

- 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 يسهم 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 (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 النظام الجمركي وتحقيق الانسجام مع المعايير الأوروبية.

- 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 والمصداقية، 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 يسهم في تحسين جودة الخدمات الجمركية.

– 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—ما 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.

- دراسة (Njigigua & Mincu, 2018)، بعنوان:

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.

- 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.

٢-٣ 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:

٢-٣-١ 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 والعوادة، 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، تقتصر 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 تجريبياً حول فعالية مراكز العمليات المركزية.

٢-٣-٢ 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؛ الجهني وآخرون، ٢٠٢٤).

- تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً جديداً 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 تحليلياً.

- تنفرد هذه الدراسة بكونها تُطبّق 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 إحصائياً، 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.

٢-٤ الإطار النظري

٢-٤-١ مراكز العمليات المركزية كمدخل تنظيمي لتحسين الأداء الجمركي

٢-٤-١-١ مفهوم مراكز العمليات المركزية

نشأ مفهوم مراكز العمليات المركزية في المنظمات العامة بوصفه امتدادًا لغرف القيادة والتحكم أو مراكز العمليات (Operations/Command/Control Rooms) التي استُخدمت تاريخيًا في القطاعات العسكرية والأمنية وإدارة الأزمات لمتابعة الأحداث ميدانيًا وتنسيق الاستجابة الفورية. ومع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وتزايد تعقيد العمليات الحكومية، انتقل هذا النموذج تدريجيًا إلى مؤسسات الخدمة العامة ليؤدي وظيفة إشرافية أوسع، تقوم على تجميع البيانات التشغيلية وتحليلها لحظيًا ودعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة، ليصبح جزءًا أساسيًا من بنية التحول الرقمي وإدارة العمليات في القطاع الحكومي (Pavlova & Smolina, 2020؛ Vozár & Bán, 2024).

وعلى الرغم من أن كثيرًا من الدراسات لم تستخدم مصطلح "مراكز العمليات المركزية" صراحة، فإنها تناولت مضمونه الوظيفي من خلال مسميات ونماذج إجرائية وتقنية تؤدي الدور ذاته. فمن منظور إجرائي، برز نموذج النافذة الواحدة/الشباك الموحد كنقطة إدخال واحدة لتقديم المستندات والبيانات وتبسيط الإجراءات وتقليل التشتت بين الجهات الحكومية، بما يعزز التنسيق ويرفع كفاءة الإنجاز (خطاب وبديوي، ٢٠١٧؛ بيضون وآخرون، ٢٠٢١).

ومن منظور تقني، أشارت بعض الدراسات إلى مراكز المعالجة والأنظمة المتكاملة التي تعمل على دمج قواعد البيانات وتبادل المعلومات وإدارة الاتصال بين الجهات المختلفة من خلال منصة مركزية موحدة (النوباني والعواودة، ٢٠٢٢). كما تناولت أدبيات أحدث هذا المفهوم من زاوية ذكية باعتباره مستودعًا رقميًا يعتمد على تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات استباقية بشأن حركة البضائع والعمليات اللوجستية، بما يقلل الاعتماد على التدخل اليدوي ويعزز الكفاءة التشغيلية (رابحي وبدر الدين، ٢٠٢٣؛ العلوي، ٢٠٢٤).

وفي البيئة الجمركية، تمثل هذه المراكز مرحلة متقدمة من الرقمنة المؤسسية، حيث يمكن تعريف مراكز العمليات المركزية بأنها وحدة تنظيمية رقمية متكاملة تُعنى بإدارة العمليات التشغيلية من خلال تجميع البيانات وتحليلها وتنسيقها مركزيًا بهدف تحسين الأداء المؤسسي (سليمان، ٢٠٢٤).

كما عرفها (القحطاني، ٢٠٢٤) بأنها وحدة تنظيمية رقمية متكاملة توفر رقابة شاملة ولحظية للأداء عبر المنافذ المختلفة، وتضمن تكامل الأنظمة، وتعزز التنسيق الإداري، وتوحيد الإجراءات والسياسات، بما ينعكس إيجابًا على سرعة الإنجاز ودقة المعاملات وجودة الخدمة.

ومن وجهة نظر الباحث، يمكن تعريف مراكز العمليات المركزية بأنها مدخل تنظيمي استراتيجي لإدارة العمليات الجمركية يعتمد على الرقابة الفورية والتكامل التقني والتنسيق المركزي وتوحيد الإجراءات، بما يسهم بصورة مباشرة في تعزيز كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة.

٢-٤-١-٢ الأسس النظرية والتنظيمية لمراكز العمليات المركزية

تقوم مراكز العمليات المركزية على مجموعة من الأسس النظرية والتنظيمية، والتي من أهمها:

أ. الإدارة القائمة على البيانات

تُعد الإدارة القائمة على البيانات أحد الركائز النظرية الرئيسية التي تقوم عليها مراكز العمليات المركزية، حيث تعتمد على جمع البيانات التشغيلية من مختلف الوحدات والمنافذ وتحليلها بصورة لحظية لدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة بدلاً من التقديرات الشخصية أو التقارير الدورية المتأخرة. وفي السياق الجمركي، تشمل هذه البيانات أزمدة التخليص، معدلات الأخطاء، مستويات الالتزام بالإجراءات، وتدفقات المعاملات عبر المنافذ المختلفة، ما يتيح للإدارة مراقبة الأداء والكشف المبكر عن الاختناقات التشغيلية. وقد أكدت الدراسات أن تبني الإدارة القائمة على البيانات يسهم في تحسين دقة القرارات التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية، لاسيما في الإدارات الضريبية والجمركية التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف المعنية (Barausova et al., 2021؛ بن خياط، ٢٠٢٤).

ب. تكامل الأنظمة المعلوماتية وإدارة العمليات

يرتبط نجاح مراكز العمليات المركزية ارتباطاً وثيقاً بمستوى تكامل الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة، إذ لا تتحقق الفاعلية التشغيلية من خلال أنظمة منفصلة أو قواعد بيانات مجزأة، بل عبر ربطها ضمن منصة رقمية موحدة تدعم إدارة العمليات بصورة شاملة. ويشمل هذا التكامل الربط بين أنظمة التخليص الجمركي، وإدارة المخاطر، والفحص، وخدمة المستفيدين، ولوحات مؤشرات الأداء، بما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة ويقلل الازدواجية والتعارض في البيانات. وقد بينت الأدبيات أن التكامل المعلوماتي يسهم في تسريع الإجراءات، وتقليل التكرار الإجرائي، وتحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة الجمركية (Petersone & Ketners, 2017؛ بيتي، ٢٠٢٣).

ج. مركزية التنسيق مقابل لامركزية التنفيذ

تعتمد مراكز العمليات المركزية على نموذج تنظيمي يجمع بين مركزية التنسيق ولا مركزية التنفيذ، حيث يتم تركيز مهام المتابعة والتحليل واتخاذ القرار الاستراتيجي في مركز موحد، بينما تبقى عمليات التنفيذ اليومية موزعة على المنافذ الجمركية والوحدات الميدانية. ويحقق هذا النموذج توازناً بين توحيد السياسات والإجراءات من جهة، والحفاظ على مرونة التنفيذ والاستجابة السريعة للظروف المحلية من جهة أخرى

(سليمان، ٢٠٢٤). وتشير الدراسات إلى أن هذا النمط التنظيمي يعزز الاتساق المؤسسي ويحد من التباين في الأداء بين المنافذ، دون أن يؤدي إلى بطء الإجراءات أو تقييد العمل الميداني، وهو ما يجعله مناسباً للبيئات التشغيلية المعقدة مثل الإدارات الجمركية (Lebid et al., 2023; Vozár & Bán, 2024).

٢-٤-١-٣ خصائص مراكز العمليات المركزية في البيئة الجمركية

طبقاً لمفهوم مراكز العمليات المركزية، والأسس النظرية والتنظيمية التي تقوم عليها، يمكن ملاحظة أن هذه المراكز تتسم بمجموعة من الخصائص، أهمها:

أ. المتابعة اللحظية للأداء

تُعد المتابعة اللحظية للأداء من أبرز الخصائص التي تميز مراكز العمليات المركزية في البيئة الجمركية، حيث تتيح مراقبة سير الإجراءات الجمركية بشكل آني عبر مختلف المنافذ البرية والبحرية والجوية. وتعتمد هذه المتابعة على لوحات مؤشرات رقمية تعكس مستويات الإنجاز، وزمن التخليص، ونسب التكدس أو التأخير، بما يمكن الإدارة من رصد الانحرافات فور حدوثها والتدخل السريع لمعالجتها. وقد أشارت بعض الدراسات (Barausova et al., 2021; Shaleva, 2024) إلى أن المتابعة اللحظية تمثل عنصراً حاسماً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد الزمني، خاصة في الأنظمة الجمركية التي تتسم بتعدد الإجراءات وتداخل الجهات المعنية

ب. تجميع البيانات التشغيلية

تعتمد مراكز العمليات المركزية على تجميع البيانات التشغيلية من مصادر متعددة ضمن قاعدة بيانات موحدة، تشمل بيانات المعاملات، والفحص، والمخاطر، وحركة البضائع، وأداء الموظفين. ويسهم هذا التجميع في توفير صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء المؤسسي، ويحد من تشتت المعلومات أو ازدواجيتها بين الوحدات المختلفة. وتؤكد الأدبيات أن تجميع البيانات التشغيلية يمثل الأساس لأي عملية تحليل متقدمة أو تخطيط تشغيلي فعال بمراكز العمليات المركزية، كما يتيح إمكانية المقارنة بين المنافذ وتحديد نقاط القوة والضعف بصورة دقيقة (بن خياط، ٢٠٢٤).

ج. دعم القرار الفوري

تمكّن مراكز العمليات المركزية القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات فورية مبنية على معلومات آنية ومتكاملة، بدلاً من الاعتماد على التقارير التقليدية المؤجلة. ويشمل ذلك اتخاذ قرارات تتعلق بإعادة توزيع الموارد، أو تعديل مسارات الإجراءات، أو التدخل لمعالجة الاختناقات التشغيلية (الجهيني وآخرون، ٢٠٢٤). وقد أوضحت الدراسات التطبيقية لدى كل من (Mohsen & Magdi, 2022؛ Vozár & Bán, 2024) أن دعم القرار الفوري يسهم في تقليل زمن الاستجابة للأحداث الطارئة وتحسين فعالية إدارة العمليات الجمركية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة وجودة الخدمة المقدمة

د. إدارة المخاطر والتنسيق بين المنافذ

تؤدي مراكز العمليات المركزية دوراً محورياً في إدارة المخاطر الجمركية من خلال تحليل البيانات التشغيلية وربطها بأنظمة تقييم المخاطر، بما يتيح توجيه الفحص والرقابة نحو الشحنات عالية الخطورة دون تعطيل حركة التجارة المشروعة. كما تسهم هذه المراكز في تعزيز التنسيق بين المنافذ المختلفة عبر توحيد آليات العمل وتبادل المعلومات، الأمر الذي يقلل التباين في الأداء ويضمن تطبيق السياسات الجمركية بشكل متسق (الشيخ، ٢٠٢٠). وقد أكدت دراسات متعددة أن هذا التكامل بين إدارة المخاطر والتنسيق المؤسسي يعد من العوامل الرئيسية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية واستدامة جودة الخدمة (Nemirova & Savelyeva, 2020; Shubailat et al., 2024).

٢-٤-١-٤ أبعاد مراكز العمليات المركزية

تعد مراكز العمليات المركزية أحد أبرز التحولات في إدارة العمل الجمركي الحديثة، إذ تمثل إطاراً شاملاً لإعادة تنظيم وتطوير آليات المتابعة والإشراف. فهي تتيح بيئة أكثر انضباطاً وفاعلية، وتفتح المجال أمام بناء منظومة متكاملة تعزز من جودة الأداء المؤسسي. لذا تتمثل الأبعاد الرئيسية التي تشكل جوهر عملها وتنعكس على كفاءة الإدارة الجمركية في الأبعاد التالية:

أ. الرقابة اللحظية

تمثل الرقابة اللحظية البعد المحوري في مراكز العمليات المركزية، إذ تقوم على متابعة الأداء التشغيلي للإجراءات الجمركية بصورة آنية عبر لوحات مؤشرات رقمية تعكس حركة المعاملات وأزمنة الإنجاز ومعدلات التكدس والأخطاء في مختلف المنافذ. ويتيح هذا النمط من الرقابة الانتقال من المتابعة الدورية التقليدية إلى المراقبة الاستباقية التي تكشف الانحرافات فور حدوثها، مما يمكّن الإدارة من التدخل السريع قبل تفاقم المشكلات التشغيلية. وقد أوضحت دراسة سعداوي وخروف (٢٠٢٢) أن الرقابة اللحظية تسهم في تقليل زمن التخليص، وتحسين توزيع الموارد، وتعزيز الانضباط الإجرائي، بما يرفع الكفاءة التشغيلية ويعزز جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

ب. التكامل التقني

يقصد بالتكامل التقني مدى الترابط والتنسيق بين الأنظمة الرقمية المختلفة داخل المنظومة الجمركية، بحيث تعمل كبيئة معلوماتية موحدة بدلاً من تطبيقات منفصلة. ويشمل ذلك تكامل أنظمة التخليص، وإدارة المخاطر، والفحص، والدفع الإلكتروني، وقواعد البيانات المركزية، بما يضمن تدفق البيانات بصورة متزامنة ويحد من الازدواجية والتكرار. وتشير الدراسات إلى أن هذا التكامل يسهم في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة المعلومات المتبادلة بين الوحدات، الأمر الذي ينعكس مباشرة على رفع الإنتاجية وكفاءة الإجراءات الجمركية (Matsudaira & Koh, 2022; Yereshko et al., 2024).

ج. التنسيق الإداري المركزي

يرتبط التنسيق الإداري المركزي بقدرة مراكز العمليات على توحيد الجهود بين الإدارات والمنافذ المختلفة من خلال مركز إشرافي يتولى المتابعة والتحليل وتوجيه القرارات. ويتيح هذا التنسيق تجنب التضارب في الإجراءات، وتسريع معالجة المشكلات المشتركة، وتعزيز الاتساق في تطبيق التعليمات والسياسات (Vozár & Bán, 2024). وفي البيئات الجمركية التي تتسم بتعدد الجهات وتداخل الأدوار، يعد التنسيق المركزي عنصراً حاسماً لضمان تكامل العمليات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي (غزالي، ٢٠٢١).

د. توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية

يمثل توحيد الإجراءات والسياسات بعداً تنظيمياً يهدف إلى تقليل التباين في أساليب العمل بين المنافذ المختلفة وضمان تطبيق القواعد الجمركية بصورة متسقة وعادلة. ويؤدي هذا التوحيد إلى تبسيط العمليات، وتقليل الاجتهادات الفردية، وتعزيز الشفافية والموثوقية في تقديم الخدمة (صيام، ٢٠٢٤). وقد أشارت الدراسات أن رقمنة الإجراءات وتوحيدها عبر أنظمة مركزية يسهمان في رفع جودة الخدمة وتقليل زمن المعاملات وتحسين تجربة المستفيدين، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة في الإدارات الجمركية (القحطاني، ٢٠٢٤؛ الجهني وآخرون، ٢٠٢٤).

٢-٤-١-٥ أهمية ومزايا مراكز العمليات المركزية في الإدارة الجمركية

وفقاً لخصائص مراكز العمليات المركزية - والتي سبق ذكرها - يتضح أن أهميتها تكمن في قدرتها على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا، والتي من أهمها:

أ. رفع الكفاءة التشغيلية

تُعد مراكز العمليات المركزية من الأدوات التنظيمية الفاعلة في رفع الكفاءة التشغيلية للإدارات الجمركية، لما توفره من قدرة على متابعة سير الإجراءات وتحليل الأداء بصورة لحظية عبر جميع المنافذ. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل زمن إنجاز المعاملات، وتحسين استغلال الموارد البشرية والتقنية، والحد من الاختناقات التشغيلية التي تعيق تدفق العمل (Omido & Kasibo, 2021). وفي هذا الصدد، أشارت دراسات متعددة إلى أن تبني مراكز تشغيل رقمية متكاملة يسهم في تحسين الإنتاجية وتسريع عمليات التخليص الجمركي، بما يعزز قدرة الإدارات الجمركية على تحقيق التوازن بين متطلبات الرقابة وسهولة التجارة (Hoffman, 2018).

ب. تقليل الأخطاء والتكرار

تسهم مراكز العمليات المركزية في الحد من الأخطاء التشغيلية والتكرار الإجرائي من خلال توحيد مصادر البيانات وربط الأنظمة المختلفة ضمن منصة واحدة، مما يقلل الاعتماد على الإدخال اليدوي ويحد

من تضارب المعلومات. كما يتيح التكامل التقني والرقابة اللحظية اكتشاف الأخطاء فور وقوعها ومعالجتها قبل أن تؤثر على سير العمليات أو جودة الخدمة. وقد أكدت الأدبيات أن تقليل الأخطاء يسهم في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين دقة المعاملات، وهو ما يعد عنصرًا جوهريًا في تحسين الأداء الجمركي العام (Yereshko et al., 2024).

ج. تحسين الاستجابة للأزمات

تؤدي مراكز العمليات المركزية دورًا محوريًا في تعزيز قدرة الإدارات الجمركية على الاستجابة السريعة للأزمات التشغيلية والطوارئ، مثل تكس الشحنات أو تعطل الأنظمة أو التغيرات المفاجئة في حركة التجارة. إذ تتيح هذه المراكز رؤية شاملة ومتكاملة للوضع التشغيلي، وتمكّن القيادات من اتخاذ قرارات فورية قائمة على معلومات دقيقة. وتشير الدراسات إلى أن وجود مركز عمليات موحد يعزز التنسيق بين الوحدات المختلفة أثناء الأزمات، ويقلل من زمن الاستجابة، ويسهم في استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع (Vozár & Bán, 2024).

د. تعزيز الشفافية والحوكمة

تسهم مراكز العمليات المركزية في تعزيز مستويات الشفافية والحوكمة المؤسسية من خلال توحيد الإجراءات، وتوثيق العمليات إلكترونياً، وإتاحة مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس. ويؤدي ذلك إلى تقليل الاجتهادات الفردية، وتعزيز المساءلة، وضمان تطبيق السياسات الجمركية بشكل متسق وعادل عبر جميع المنافذ. وقد أكدت دراسات حديثة أن الاعتماد على نظم رقمية مركزية يسهم في الحد من الممارسات غير النظامية، ويدعم الثقة في الأداء المؤسسي، ويعزز جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين (القحطاني، ٢٠٢٤؛ Bayazidnejad et al. 2024).

٢-٤-١-٦ التحديات والقيود المحتملة لتطبيق مراكز العمليات المركزية

على الرغم من المزايا التنظيمية والتقنية التي توفرها مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات الجمركية، فإن تطبيقها العملي لا يخلو من تحديات وقيود قد تحد من فاعليتها أو تؤثر في استدامتها. إذ يرتبط نجاح هذه المراكز بتوافر بيئة تنظيمية وتقنية وبشرية ملائمة، فضلاً عن القدرة على إدارة التغيير المؤسسي ومخاطره المصاحبة للتحويل الرقمي. ويمكن إيجاز أهم هذه التحديات في التحديات والقيود التالية:

أ. مقاومة التغيير التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الرقمي يمكن أن يحد من الاستفادة الكاملة من التقنيات الحديثة، ويؤخر تحقيق الأثر المتوقع على الأداء. ومن ثم، يتطلب التطبيق الناجح برامج توعوية وتدريبية وإدارة فعّالة للتغيير تعزز القبول المؤسسي وتدعم التحول التدريجي (عيد، ٢٠٢٤). لذا تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق مراكز العمليات المركزية، خاصة في المنظمات

الحكومية ذات الهياكل التقليدية وأساليب العمل الراسخة. فقد ينظر بعض العاملين إلى التحول نحو الرقابة الرقمية والمتابعة اللحظية باعتباره تهديدًا لاستقلالية العمل أو زيادة في مستويات الرقابة والمساءلة، مما قد يؤدي إلى ضعف تقبل الأنظمة الجديدة أو انخفاض الالتزام باستخدامها (Kim & Kim, 2020).

ب. متطلبات البنية التقنية والمهارات

يتطلب تشغيل مراكز العمليات المركزية بنية تقنية متقدمة تشمل أنظمة معلومات متكاملة، وقواعد بيانات موحدة، وشبكات اتصال عالية الاعتمادية، فضلاً عن أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي. كما يحتاج إلى كوادر بشرية تمتلك مهارات تحليلية وتقنية قادرة على تشغيل الأنظمة وتفسير المؤشرات واتخاذ القرارات المناسبة. وفي حال ضعف البنية التحتية أو نقص الكفاءات المتخصصة، قد تتعطل العمليات أو تنخفض جودة المخرجات، مما يقلل من الفائدة المرجوة من المراكز. وقد أكدت دراسة (Yereshko et al., 2024) أن نجاح التحول الرقمي في الإدارات الجمركية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر الاستثمارات التقنية وبناء القدرات البشرية بالتوازي

ج. مخاطر الاعتماد التقني المفرط

رغم أن التقنيات الرقمية تمثل العمود الفقري لمراكز العمليات المركزية، فإن الاعتماد المفرط عليها قد يخلق مخاطر تشغيلية في حال تعطل الأنظمة أو حدوث اختراقات أمنية أو أخطاء برمجية. كما أن الإفراط في الأتمتة قد يقلل من دور الخبرة البشرية في التقدير المهني للحالات المعقدة التي تتطلب حكماً إدارياً مرناً. وتشير الأدبيات إلى ضرورة تحقيق توازن بين الأتمتة والتدخل البشري، من خلال وجود خطط بديلة واستراتيجيات لإدارة المخاطر التقنية، بما يضمن استمرارية الأعمال ويحافظ على موثوقية الخدمة الجمركية (Ngidi & Kabwe, 2025).

٢-٤-٢ كفاءة الإجراءات الجمركية

٢-٤-٢-١ مفهوم الكفاءة التشغيلية في الأجهزة الحكومية

تمثل الكفاءة التشغيلية أحد المفاهيم الجوهرية في أدبيات الإدارة العامة الحديثة، إذ ترتبط بقدرة الأجهزة الحكومية على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بطريقة رشيدة تحقق أعلى مستوى من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت، مع الحفاظ على جودة الخدمة والالتزام باللوائح التنظيمية. ويأتي الاهتمام بالكفاءة في القطاع العام في إطار التحول نحو الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز المساءلة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، لا سيما في القطاعات التشغيلية ذات الطابع الإجرائي المعقد مثل الجمارك والمنافذ الحدودية.

ومن هذا المنطلق، تُعرّف الكفاءة التشغيلية في الإدارة العامة بأنها درجة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل فاقد ممكن في الوقت والجهد والتكلفة، بما يضمن رفع إنتاجية الوحدات

الإدارية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (خطاب وبديوي، ٢٠١٧). كما تُعرّف بأنها قدرة الجهاز الحكومي على تحويل المدخلات إلى خدمات عامة ذات جودة مرتفعة من خلال عمليات مبسطة ومنظمة تقلل الهدر والأخطاء وتزيد سرعة الاستجابة، وهو ما يعكس التكامل بين الفاعلية التشغيلية وجودة المخرجات (الجهيني وآخرون، ٢٠٢٤).

وفي سياق المنظومة الجمركية بصفة خاصة، يكتسب المفهوم بُعدًا إجرائيًا وتقنيًا أكثر تحديدًا، إذ ترتبط الكفاءة بمدى قدرة الإدارة الجمركية على إنجاز عمليات التخليص والمعالجة والفحص الجمركي بسرعة ودقة وبتكلفة أقل، مع ضمان الالتزام بالضوابط القانونية ومتطلبات الأمن والمخاطر. وفي هذا الإطار، يرى (Njigigua & Mincu (2018) أن كفاءة الأداء الجمركي تتمثل في تسريع الإفراج عن البضائع وتقليل التعقيدات الإجرائية وتوحيد النظم بما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الأداء والتنافسية، بينما يؤكد Tashiev (2019) & Abdyrov أن تبسيط الإجراءات واعتماد الرقمنة والنافذة الواحدة يمثلان آليات رئيسة لتعزيز الكفاءة. كما أظهرت دراسة (Al-Zoubi (2025 في السياق السعودي أن الأتمتة والأنظمة الذكية أسهمت في تقليل الأخطاء البشرية وزيادة دقة المعاملات ورفع مستوى الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وبناءً على ما سبق، يُعرّف الباحث كفاءة الإجراءات الجمركية بأنها: قدرة الإدارة الجمركية على تنفيذ عمليات التخليص والمعالجة والرقابة عبر المنافذ بكفاءة زمنية وتكلفة تشغيلية منخفضة، مع تحقيق أعلى مستويات الدقة والامتثال، من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتبسيط العمليات وتكامل المعلومات، بما يضمن انسيابية حركة التجارة وتحسين الأداء المؤسسي.

٢-٢-٤ مؤشرات قياس كفاءة الإجراءات الجمركية

تتطلب دراسة كفاءة الإجراءات الجمركية الاعتماد على مؤشرات أداء كمية ونوعية قابلة للقياس والمقارنة، بما يسمح بتقييم مستوى الأداء التشغيلي للمنافذ الجمركية وتشخيص نقاط القوة والقصور في العمليات. وتشير أدبيات الإدارة العامة وإدارة العمليات إلى أن الكفاءة التشغيلية في القطاعات الخدمية الحكومية تُقاس عادةً من خلال أبعاد الزمن، والجودة، والتكلفة، والإنتاجية، باعتبارها تمثل المخرجات المباشرة لاستخدام الموارد والأنظمة التنظيمية والتقنية (خطاب وبديوي، ٢٠١٧؛ الجهيني وآخرون، ٢٠٢٤). وفي البيئة الجمركية، تكتسب هذه المؤشرات أهمية خاصة نظرًا لارتباطها بانسيابية حركة التجارة، ورضا المتعاملين، والقدرة التنافسية للدولة في مؤشرات التجارة عبر الحدود. ويمكن تحديد أهم مؤشرات قياس كفاءة الإجراءات الجمركية كما يلي (Kilibarda et al., 2017; Miloshoska, 2023; Cherkunov, 2025):

أ. السرعة وخفض زمن التخليص الجمركي

يُعد زمن إنجاز المعاملة أو زمن الإفراج عن البضائع من أكثر المؤشرات استخدامًا في تقييم كفاءة الأداء الجمركي، ويقاس المدة الزمنية المستغرقة منذ تقديم البيان الجمركي حتى إتمام التخليص. ويعكس انخفاض الزمن قدرة الإدارة على تبسيط الإجراءات وتقليل الاختناقات وتحقيق انسيابية العمليات (العلوي، ٢٠٢٤).

ب. الدقة وتقليل الأخطاء التشغيلية

يشير ذلك إلى مستوى صحة البيانات والمعاملات وعدد الأخطاء أو حالات الإعادة أو التعديلات الناتجة عن قصور إجرائي أو بشري. وكلما انخفض معدل الأخطاء وزادت موثوقية النتائج، دلّ ذلك على جودة العمليات وكفاءة النظم الرقابية والتقنية.

ج. التكلفة التشغيلية للإجراءات

وهي تقيس حجم الموارد المالية والبشرية والتقنية المستخدمة لإنجاز المعاملات الجمركية، سواء على مستوى الجهة الحكومية أو المتعاملين. ويُعد خفض تكلفة المعاملة الواحدة مؤشراً على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

د. الإنتاجية

تُقاس الإنتاجية بعدد المعاملات أو الشحنات المنجزة لكل موظف أو لكل وحدة زمنية، وتعكس قدرة النظام الجمركي على تحقيق حجم أكبر من المخرجات باستخدام نفس المدخلات، بما يدل على فعالية التنظيم والتقنيات الداعمة (عطية، ٢٠٢٤).

ويرى الباحث أن تكامل هذه المؤشرات يوفر إطاراً شاملاً لتقييم كفاءة الإجراءات الجمركية بصورة موضوعية، ويُمكن من قياس أثر التدخلات التنظيمية والتقنية - مثل مراكز العمليات المركزية - على تحسين الأداء الكلي للمنافذ الجمركية.

٢-٤-٣ استراتيجيات تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية

تسعى الإدارات الجمركية الحديثة إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية والتقنية الهادفة إلى رفع كفاءة الإجراءات وتحقيق الانسيابية في حركة السلع والخدمات عبر المنافذ، وذلك استجابةً لتزايد حجم التجارة الدولية وتعقد المتطلبات الرقابية والأمنية. وتشير الأدبيات إلى أن تحسين الكفاءة لا يتحقق من خلال إجراء واحد معزول، بل عبر حزمة متكاملة من الاستراتيجيات التي تستهدف العمليات، والتقنيات، والهياكل التنظيمية في آن واحد (خطاب وبديوي، ٢٠١٧؛ Njigigua & Mincu, 2018). ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

أ. إعادة هندسة العمليات الجمركية

تقوم هذه الاستراتيجية على إعادة تصميم العمليات والإجراءات الجمركية بصورة جذرية بهدف إزالة الأنشطة غير ذات القيمة، وتقليل عدد الخطوات والموافقات، وتحسين تدفق المعاملات بين الوحدات التنظيمية. وتُعد إعادة هندسة العمليات من أهم المداخل الإدارية التي تسهم في خفض زمن التخليص، وتقليل التداخل الوظيفي، ورفع كفاءة استخدام الموارد، خاصة عند ربطها بأنظمة معلومات متكاملة (Tashiev & Abdyrov, 2019; Wang et al., 2024).

ب. الرقمنة والتحول إلى الأنظمة الإلكترونية

تمثل الرقمنة أحد المحركات الرئيسة لتحسين كفاءة الإجراءات الجمركية، من خلال تحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية، واعتماد أنظمة التخليص الآلي، ولوحات المتابعة، وتبادل البيانات إلكترونياً بين الجهات ذات العلاقة. وتسهم هذه الاستراتيجية في تسريع الإنجاز، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة البيانات، وتعزيز الشفافية والرقابة اللحظية على العمليات (Al-Zoubi, 2025).

ج. التبسيط الإجرائي وتوحيد الإجراءات

يركز التبسيط الإجرائي على تقليل التعقيد البيروقراطي، وتوحيد النماذج والمتطلبات، وتحديد مسارات واضحة للمعاملات، بما يقلل التكرار والتباين بين المنافذ المختلفة. ويُعد اعتماد نماذج مثل النافذة الواحدة والتنسيق المؤسسي من الأدوات الفاعلة في هذا المجال، حيث تسهم في تحسين تجربة المتعاملين ورفع كفاءة الأداء التشغيلي العام (Lebid et al., 2021). فضلا عن ذلك أشارت دراسة (علي وآخرون، ٢٠٢٥) إلى أن التشريعات الجمركية الحديثة أسهمت في زيادة فاعلية وكفاءة الإجراءات الجمركية اللوجستية في هيئة الجمارك المصرية.

وفي هذا الصدد، يرى الباحث أن تكامل هذه الاستراتيجيات يمثل الأساس الذي تنطلق منه مراكز العمليات المركزية في دعم وتحسين كفاءة الإجراءات الجمركية، من خلال الربط بين إعادة تصميم العمليات والرقمنة والتبسيط الإجرائي في إطار تنظيمي موحد.

٢-٤-٢ دور الرقمنة والتكامل المعلوماتي في رفع كفاءة العمليات الجمركية

أصبحت الرقمنة والتكامل المعلوماتي من الركائز الأساسية في تطوير النظم الجمركية الحديثة، نظراً لدورهما المحوري في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز القدرة على إدارة الإجراءات المعقدة المرتبطة بحركة التجارة عبر الحدود. ففي ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية، لم تعد الرقمنة مجرد أداة تقنية مساندة، بل تحولت إلى مدخل تنظيمي شامل يعيد تشكيل أساليب العمل الجمركي ويؤثر بصورة مباشرة في سرعة الإنجاز ودقة الأداء وجودة المخرجات (عطية، ٢٠٢٤).

وتسهم الرقمنة في رفع كفاءة العمليات الجمركية من خلال أتمتة مراحل التخليص المختلفة، وربطها بمنصات إلكترونية موحدة تتيح تقديم البيانات والمستندات والتحقق منها ومعالجتها بصورة آنية. ويؤدي ذلك إلى تقليل زمن التخليص الجمركي، والحد من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، وتحسين مستوى الشفافية والامتثال، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الإجراءات ورضا المتعاملين (Tashiev & Abdyrov, 2019؛ صيام، ٢٠٢٤). كما تتيح الأنظمة الرقمية تتبع المعاملات في جميع مراحلها، وهو ما يعزز الرقابة التشغيلية ويُسهّم في اكتشاف الاختناقات ومعالجتها بشكل استباقي.

أما التكامل المعلوماتي، فيمثل البعد الأكثر تأثيراً في البيئة الجمركية متعددة الجهات، حيث يقوم على ربط أنظمة الجمارك مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة (كالجهات الرقابية، والموانئ، والجهات الأمنية) ضمن بيئة معلوماتية موحدة. ويُسهّم هذا التكامل في توحيد البيانات، ومنع الازدواجية، وتسريع تبادل المعلومات، ودعم اتخاذ القرار المبني على بيانات دقيقة ومحدثة، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لتحقيق كفاءة تشغيلية مرتفعة (Njigigua & Mincu, 2018؛ بن ميلود ودويني، ٢٠٢٢).

ويرى الباحث أنه في سياق الدراسة الحالية، يكتسب دور الرقمنة والتكامل المعلوماتي أهمية مضاعفة من خلال مراكز العمليات المركزية، التي تعتمد على أنظمة رقمية متكاملة ولوحات متابعة تحليلية لربط المنافذ الجمركية المختلفة في إطار تشغيلي واحد. ويتيح هذا النموذج تحقيق المتابعة اللحظية للأداء، وتعزيز التنسيق المركزي، وتوحيد الإجراءات، بما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات الجمركية وتحقيق مستويات أعلى من الانسيابية والدقة، وبما يتوافق مع توجهات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نحو التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية.

٢-٤-٣ جودة الخدمة الجمركية

٢-٤-٣-١ مفهوم جودة الخدمة في القطاع العام

تُعد جودة الخدمة أحد المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة العامة الحديثة، نظراً لارتباطها المباشر بفاعلية الأداء الحكومي ومستوى رضا المستفيدين وثقتهم بالمؤسسات العامة. وقد تطور الاهتمام بجودة الخدمة في القطاع العام مع التحول نحو نماذج الإدارة العامة الجديدة التي تؤكد على التركيز على المواطن بوصفه مستفيداً، وعلى تحسين العمليات الداخلية بما يحقق الكفاءة والشفافية والمساءلة. وفي هذا السياق، لم تعد جودة الخدمة تقتصر على الالتزام بالإجراءات النظامية، بل أصبحت معياراً شاملاً يقيس قدرة الأجهزة الحكومية على تقديم خدمات دقيقة وسريعة ومتسقة تلبي احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.

ومن منظور عام، تُعرّف جودة الخدمة في القطاع العام بأنها درجة مطابقة الخدمات المقدمة لمتطلبات المستفيدين، ومدى كفاءة الجهة الحكومية في إنجازها بأقل وقت وجهد وتكلفة مع الحفاظ على الدقة والموثوقية. كما يُنظر إليها باعتبارها نتاجاً لتكامل عناصر الأداء المؤسسي، بما يشمل كفاءة العمليات، ووضوح الإجراءات، وسرعة الاستجابة، وعدالة المعاملة. وقد أوضح علي (٢٠١٩) أن تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية يسهم في رفع مستوى الخدمات من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وفي الاتجاه نفسه، يشير العزب والعون (٢٠٢١) إلى أن جودة الخدمة الحكومية تتحدد من خلال عناصر أساسية تتمثل في الاعتمادية، والاستجابة السريعة، والاتساق في الأداء، وحسن التعامل مع المستفيدين، بما يعكس كفاءة النظام الإداري ككل.

أما في السياق الجمركي تحديداً، فتأخذ جودة الخدمة بعداً تشغيلياً وتنظيمياً أكثر تعقيداً نظراً لتعدد الأطراف المتعاملة وتشابك الإجراءات الرقابية والتنظيمية. وقد عرّف النوباني والعاودة (٢٠٢٢) جودة الخدمة الجمركية بأنها قدرة الإدارة الجمركية على تقديم خدمات دقيقة وسريعة وشفافة مدعومة بتكنولوجيا المعلومات، بما يقلل الأخطاء وييسر التواصل مع المتعاملين. كما أشار القحطاني (٢٠٢٤) إلى أن تكامل الأنظمة الرقمية وتبسيط الإجراءات يساهمان بصورة مباشرة في تحسين تجربة المستفيدين ورفع مستوى الرضا عن الخدمات الجمركية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف جودة الخدمة الجمركية - من وجهة نظر الباحث - بأنها قدرة المنظومة الجمركية على تقديم خدمات متكاملة تتسم بالدقة والاعتمادية وسرعة الإنجاز وسهولة الإجراءات، مدعومة بأنظمة رقمية وتنسيق مؤسسي فعال، بما يحقق رضا المستفيدين ويرفع كفاءة الأداء العام للهيئة الجمركية.

٢-٤-٣-٢ أبعاد ومؤشرات قياس جودة الخدمة الجمركية

يمثل قياس جودة الخدمة خطوة أساسية في تقويم أداء المنظمات العامة، وقد استندت معظم الأدبيات الإدارية إلى نماذج كمية لقياس الجودة المدركة من قبل المستفيدين، ويُعد نموذج الفجوات أو نموذج SERVQUAL (الذي ظهر على يد Parasuraman et al., 1988) من أكثر النماذج شيوعاً، حيث يقيس جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: الملموسية (Tangibles)، والاعتمادية (Reliability)، وسرعة الاستجابة (Responsiveness)، والأمان أو الثقة (Assurance)، والتعاطف (Empathy). ويقوم هذا النموذج على مقارنة توقعات المستفيدين مع إدراكاتهم الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة، بما يتيح تحديد مواطن القوة والقصور في الأداء الخدمي، وقد استُخدم على نطاق واسع في تقييم الخدمات الحكومية والخدمية ذات الطبيعة الإجرائية المعقدة.

ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج في البيئة الجمركية يتطلب مواءمته مع الخصائص التشغيلية الخاصة بالخدمات الجمركية، التي يغلب عليها الطابع الفني والإجرائي أكثر من الطابع التفاعلي الشخصي. فالمتعامل مع الجمارك - سواء كان مستورداً أو مصدراً أو مخلصاً جمركياً - يركز بدرجة أكبر على دقة المعاملات وسرعة إنجازها وسلاسة الإجراءات واتساق القرارات، أكثر من تركيزه على الجوانب الشكلية أو المادية للخدمة. ومن ثم، فإن قياس جودة الخدمة الجمركية يرتكز على مجموعة من الأبعاد العملية التي تعكس كفاءة الأداء وفعالية العمليات (Shtrikov et al., 2022; Dionysopoulou et al., 2021)، وهي:

أ. الدقة

تشير الدقة إلى مدى صحة البيانات الجمركية وسلامة عمليات الفحص والتصنيف والتقييم والتحصيل، وخلو الإجراءات من الأخطاء الفنية أو الإدارية التي قد تؤدي إلى تأخير الإفراج عن البضائع أو إعادة المعالجة أو نشوء منازعات مالية وقانونية. وتمثل الدقة مؤشراً مباشراً على كفاءة النظام الرقابي وجودة المعالجة الإلكترونية للمعاملات، إذ إن ارتفاع مستوى الدقة يقلل الهدر في الوقت والموارد، ويعزز الامتثال للأنظمة والتعليمات، ويرفع موثوقية الخدمة لدى المتعاملين (Bokan, 2017; Shtrikov et al., 2022).

ب. الاعتمادية:

تعكس الاعتمادية قدرة الإدارة الجمركية على تقديم الخدمة بصورة مستقرة ومتسقة ووفق معايير وإجراءات موحدة في جميع المنافذ، بحيث يحصل المستفيد على مستوى الخدمة ذاته بغض النظر عن الموقع أو الموظف أو التوقيت. ويرتبط هذا البعد بالالتزام المؤسسي باللوائح، وتوحيد الإجراءات، وتقليل التباين في القرارات، مما يعزز الثقة في عدالة النظام وشفافيته ويحد من الاجتهادات الفردية (العزب والعون، ٢٠٢١؛ الجهني وآخرون، ٢٠٢٤).

ج. سرعة الاستجابة

تتمثل في قدرة الإدارة على إنجاز المعاملات خلال مدد زمنية قصيرة، والتعامل الفوري مع الطلبات والاستفسارات والمشكلات التشغيلية أو الطارئة، وتوفير قنوات اتصال فعّالة مع المتعاملين. ويعد هذا البعد من أكثر المؤشرات تأثيراً في رضا المستفيدين، نظراً لارتباطه المباشر بزمان التخليص الجمركي وتكلفة التأخير على الشركات، وقد أكدت الدراسات أن تحسين سرعة الاستجابة من خلال الأنظمة الرقمية والتنسيق المعلوماتي يساهم في رفع مستوى جودة الخدمة بشكل ملموس (النوباني والعاودة، ٢٠٢٢).

د. سهولة الإجراءات

تعبر عن درجة وضوح الخطوات وتقليل التعقيدات والمتطلبات الورقية وتبسيط مسار المعاملة، مع إتاحة استخدام منصات إلكترونية موحدة تسهل تقديم المستندات وتتبع الطلبات. ويرتبط هذا البعد بجهود إعادة هندسة العمليات والأتمتة الشاملة، إذ تؤدي ببساطة الإجراءات إلى تقليل الجهد الإداري والوقت المبذول من قبل المستفيدين، وتحسين تجربتهم الكلية، ورفع إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة (القحطاني، ٢٠٢٤).

وبناءً عليه، يرى الباحث أنه يمكن اعتبار هذه الأبعاد الأربعة إطاراً ملائماً لقياس جودة الخدمة في السياق الجمركي، نظراً لقدرتها على عكس الأداء الفعلي للإجراءات ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين، وبما يتسق مع طبيعة الخدمات التنظيمية والتقنية التي تقدمها الإدارات الجمركية.

٢-٤-٣-٣ محددات تحسين جودة الخدمة داخل المنظمات الجمركية

يمثل تحسين جودة الخدمة في المنظمات الجمركية عملية تنظيمية شاملة لا تقتصر على تطوير واجهة الخدمة أو تسريع الإجراءات فحسب، بل تعتمد على مجموعة من المحددات الهيكلية والتقنية والإدارية التي تتكامل فيما بينها لتشكّل بيئة عمل قادرة على تقديم خدمات دقيقة وسريعة ومتسقة. ونظرًا للطبيعة المعقدة للعمل الجمركي، الذي يجمع بين المهام الرقابية والتنظيمية والخدمية في آن واحد، فإن جودة الخدمة تتأثر بعوامل داخلية متعددة ترتبط بكفاءة العمليات، وكفاءة الموارد البشرية، ومستوى التكامل المعلوماتي، ووضوح السياسات والإجراءات.

ويمكن إبراز أهم محددات تحسين جودة الخدمة داخل المنظمات الجمركية فيما يلي:

أ. التحول الرقمي وتكامل الأنظمة المعلوماتية:

يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية والربط بين قواعد البيانات والجهات ذات العلاقة في تقليل الأخطاء اليدوية وتسريع تبادل المعلومات وتحسين دقة المعالجة، مما ينعكس مباشرة على سرعة الإنجاز وموثوقية الخدمة. وقد أكدت الدراسات أن الأتمتة والتكامل التقني يمثلان أساسًا لرفع مستوى الجودة وتقليل التعقيدات الإجرائية (القحطاني، ٢٠٢٤؛ النوباني والعاودة، ٢٠٢٢).

ب. تبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات

يؤدي تحليل مسارات العمل وإزالة الخطوات غير الضرورية وتوحيد النماذج والمتطلبات إلى تقليل الزمن والجهد المبذول من قبل المستفيدين والموظفين على حد سواء. ويُعد التبسيط الإجرائي أحد أبرز محددات تحسين تجربة المستفيد وتقليل نقاط التعثر البيروقراطي (خطاب وبديوي، ٢٠١٧؛ Lebid et al., 2021).

ج. تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات

تعتمد جودة الخدمة بدرجة كبيرة على كفاءة الموظفين وخبراتهم الفنية والسلوكية، بما يشمل مهارات استخدام الأنظمة الرقمية، وفهم اللوائح، والتعامل الإيجابي مع المتعاملين. فالعنصر البشري يمثل حلقة الوصل بين النظام والإجراء والمستفيد، وأي قصور فيه ينعكس سلبًا على جودة الخدمة (Njuguna, 2020).

د. التنسيق المؤسسي وتوحيد السياسات

يسهم وضوح الأدوار والمسؤوليات وتكامل العمل بين الإدارات والمنافذ في تحقيق الاتساق في القرارات وتجنب التضارب أو التكرار، مما يعزز الاعتمادية والعدالة في تقديم الخدمة ويرفع مستوى الثقة لدى المتعاملين.

هـ. أنظمة المتابعة وقياس الأداء

يؤدي استخدام مؤشرات الأداء ولوحات المتابعة اللحظية إلى رصد مستويات الخدمة واكتشاف الاختناقات التشغيلية بشكل فوري، بما يتيح التدخل السريع والتحسين المستمر، وهو ما يمثل شرطاً جوهرياً للحفاظ على جودة الخدمة واستدامتها.

وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن تحسين جودة الخدمة الجمركية يتطلب منظومة متكاملة تجمع بين التقنية والتنظيم والموارد البشرية، بما يخلق بيئة تشغيلية مرنة وقادرة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بكفاءة وفاعلية.

٢-٤-٤ العلاقة بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة

تمثل العلاقة بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة علاقة تكاملية وثيقة، إذ ترتبط جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين ارتباطاً مباشراً بمستوى كفاءة الأداء الداخلي للعمليات والإجراءات. فكلما اتسمت العمليات الجمركية بالانسيابية والتنظيم، وارتفعت درجة السرعة في إنجاز المعاملات، وتحسنت دقة الفحص والتقييم والتحصيل، انعكس ذلك إيجاباً على تجربة المستفيد من خلال تقليل زمن الانتظار، وخفض التكلفة، وتجنب الأخطاء أو إعادة المعالجة. ومن هذا المنطلق، فإن الكفاءة التشغيلية لا تُعد هدفاً إدارياً داخلياً فحسب، بل تمثل أساساً موضوعياً لإدراك المستفيد لجودة الخدمة، حيث يُقِيم المتعامل الخدمة الجمركية بناءً على سهولة الإجراءات، وسرعة الاستجابة، وموثوقية النتائج، وهي جميعها مخرجات مباشرة لتحسين الكفاءة المؤسسية. وقد أوضح الجهيني وآخرون (٢٠٢٤) أن تحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات عبر النوافذ الموحدة يؤدي إلى تقليص زمن التخليص ورفع مستوى رضا المتعاملين، بما يعكس الارتباط الوظيفي بين الكفاءة والجودة.

وتدعم الأدبيات النظرية والتطبيقية هذا الترابط من خلال التأكيد على أن الكفاءة والجودة يمثلان بعدين متلازمين للأداء المؤسسي، حيث تسهم إعادة هندسة العمليات والرقمنة وتكامل الأنظمة في تحقيق خفض التكاليف والأخطاء من جهة، وتحسين الاعتمادية وسرعة الاستجابة من جهة أخرى. وقد بينت دراسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية أن رفع كفاءة العمليات الداخلية يؤدي إلى تحسين ملموس في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Hoffman et al., 2018؛ علي، ٢٠١٩؛ Dionysopoulou et al., 2021)، كما أظهرت نتائج القحطاني (٢٠٢٤) أن أتمتة الإجراءات الجمركية أسهمت في تعزيز الدقة والسرعة، وهو ما انعكس في ارتفاع مستوى جودة الخدمات ورضا المستخدمين.

بناءً على ما سبق، يرى الباحث أنه يمكن النظر إلى كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة بوصفهما مسارين متبادلين؛ إذ تمثل الكفاءة مدخلاً لتحقيق الجودة، بينما تعزز الجودة من فاعلية الأداء واستدامته، مما يبرر دراسة العلاقة بينهما ضمن إطار واحد لفهم التأثيرات المتبادلة وتحقيق التحسين الشامل في المنظمات الجمركية.

٢-٤-٥ دور مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة الجمركية

تعد مراكز العمليات المركزية أداة تنظيمية استراتيجية تهدف إلى إعادة تهيئة العمليات الجمركية وتعزيز المخرجات التشغيلية والخدمية، حيث تشير الدراسات إلى الارتباط بين الأبعاد المختلفة لمراكز العمليات المركزية (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق الإداري المركزي، وتوحيد الإجراءات والسياسات) وبين مؤشرات كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة. فالرقابة اللحظية تسمح بمراقبة العمليات في الوقت الفعلي، مما يمكن الإدارة من اكتشاف الاختناقات أو الأخطاء وتصحيحها فوراً، وبالتالي يقلل زمن التخليص ويرفع دقة المعاملات، وهو ما ينعكس مباشرة على رضا المستفيدين. أما التكامل التقني والأنظمة الرقمية فيعمل على توحيد مصادر البيانات وربط جميع الوحدات والمنافذ ضمن بيئة معلوماتية موحدة، ما يقلل الازدواجية ويسهم في تحسين سرعة الإجراءات واعتماديتها. ويعزز التنسيق الإداري المركزي انسجام الأداء بين مختلف المنافذ والوحدات، مما يحقق اتساقاً في اتخاذ القرارات التشغيلية والرقابية، بينما يسهم توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية في رفع مستوى الانضباط التنظيمي وتقليل الاجتهادات الفردية، بما يدعم الاعتمادية والشفافية في تقديم الخدمات.

ومن منظور نظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997)، يمكن تفسير هذا التأثير على أنه ناتج عن قدرة المؤسسة على تكامل مواردها التقنية والبشرية والإجرائية وإعادة تهيئتها باستمرار لمواكبة بيئة تشغيلية معقدة ومتغيرة. فالقدرة على الاستشعار المبكر للمشكلات والفرص تتحقق من خلال الرقابة اللحظية، بينما الاستجابة واتخاذ القرار المناسب يتم عبر التنسيق الإداري المركزي وتكامل الأنظمة الرقمية، أما إعادة تهيئة الموارد والعمليات فيتجسد من خلال توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية (Kuo et al., 2017; Njuguna, 2020). هذا التفاعل بين الأبعاد يعزز قدرة الإدارة على تحقيق كفاءة أعلى في الإجراءات، ويخلق بيئة تشغيلية أكثر انسيابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمة من خلال دقة المعاملات، وموثوقية الأداء، وسرعة الاستجابة، وسهولة الإجراءات.

وبالتالي، تمثل مراكز العمليات المركزية آلية تنفيذية لتطبيق المنطلقات النظرية لقدرات المؤسسة الديناميكية، إذ تربط بين التحليل اللحظي للبيانات واتخاذ القرارات وتحسين العمليات التشغيلية، بما يعزز الأداء المؤسسي الشامل. وبذلك، تتحقق العلاقة السببية بين المتغير المستقل (مراكز العمليات المركزية) بأبعاد كفاءته التشغيلية، وبين المتغيرات التابعة (كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة) بأبعادها المختلفة، بما يوضح أن الاستثمار في المراكز المركزية لا يقتصر على الرقابة والإشراف، بل يشمل تحسين المخرجات التشغيلية والخدمية بصورة متكاملة ومستدامة (Mutsvanga, 2021).

وفي الفصول التالية، يمكن التحقق تطبيقياً من مدى وجود أثر لمراكز العمليات المركزية على كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة، لاسيما في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. لتحقيق هذا الهدف، تتطلب الدراسة اتباع منهج بحث علمي دقيق يمكن من خلاله وصف الظاهرة وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة، ثم اختبار تلك العلاقات إحصائياً.

٣-٢ المنهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والتنظيمية ذات الأبعاد المترابطة. حيث يتيح هذا المنهج وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها وتحليلها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات الخاصة بالدراسة. وفي سياق هذه الدراسة، يهدف هذا المنهج إلى وصف خصائص مراكز العمليات المركزية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل أثرها على كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة، واختبار العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال اختبار الفروض الإحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد مركز العمليات المركزية) والمتغيرات التابعة (الكفاءة وجودة الخدمة) باستخدام بيانات استبانة معدة خصيصاً لهذا الغرض.

٣-٢-١ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة بتنفيذ أو إشراف أو إدارة الإجراءات الجمركية، لا سيما أولئك المرتبطين بمراكز العمليات المركزية. ويشمل مجتمع الدراسة فئات وظيفية ذات صلة، تشمل العاملين في المنافذ الجمركية (البرية - البحرية - الجوية) من موظفي التخليص الجمركي، مفتشو الجمارك، والعاملون في وحدات الفحص والتحقق. أيضاً العاملون في مراكز العمليات المركزية (فرق المراقبة اللحظية، وحدات التحليل والتقارير). وذلك بالإضافة إلى مسؤولو الإدارات العليا والإشرافية ذات الصلة بالتنسيق والعمليات التقنية (مدراء وحدات التقنية، مسؤولو الرقابة الإدارية)

وقد تم اختيار عينة عشوائية حكمية قوامها 150 مفردة من العاملين بكافة الإدارات والمنافذ الجمركية المختلفة (برية، بحرية، جوية) بما يضمن تنوع الخبرات الوظيفية والمستويات الإدارية.

٣-٢-٢ أداة الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، وبالاستناد إلى الأدبيات العلمية ذات الصلة بالإدارة العامة والتحول الرقمي والإدارة الجمركية، تم تصميم أداة الدراسة في صورة استبانة كمية منظمة لقياس تصورات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول أثر مراكز العمليات المركزية في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة. وقد تم تطوير الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات رقمنة الإجراءات الجمركية، وجودة الخدمات الحكومية، وكفاءة الأداء التشغيلي، بهدف ضمان الاتساق المفاهيمي بين محاور الأداة وأبعاد المتغيرات محل القياس، وتحقيق الصدق النظري والبنائي للأداة.

وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول يتضمن البيانات العامة للمستجيبين (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المنفذ الجمركي، الإدارة أو الوحدة، المستوى الإداري)، وذلك لأغراض الوصف الإحصائي.

أما الجزء الثاني فيتضمن محاور الدراسة الثلاثة التي تقيس المتغير المستقل (مراكز العمليات المركزية) بإجمالي ٨ فقرات مقسمة عبر أبعاده الأربعة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي وتوحيد السياسات الجمركية). أما المتغيرين التابعين (كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة) بإجمالي ١٦ فقرة،

٣-٢-٢-١ مفتاح أداة الدراسة

تم تصميم فقرات الاستبانة للمحاور الثلاثة للدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة استجابة المشاركين تجاه كل عبارة من عبارات الاستبانة. حيث يتراوح هذا المقياس (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة). وقد تم اختيار هذا المقياس نظراً لانتشاره الواسع في البحوث الإدارية والاجتماعية، وسهولة تطبيقه، ودقته في قياس الاتجاهات والمواقف والميول نحو الظواهر المدروسة. ويعبر كل مستوى في المقياس عن درجة موافقة المشارك على مضمون الفقرة، كما هو موضح في الجدول (١-٣).

جدول (١-٣): مفتاح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبانة

الدرجة	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

ولغرض تفسير نتائج المتوسطات الحسابية المستخلصة من استجابات العينة على فقرات الاستبانة، تم اعتماد مستويات تصنيف محددة وفقاً لقيم المتوسط الحسابي على مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تحديد طول الفئة باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى قيمة في المقياس} - \text{أدنى قيمة}) \div \text{عدد الفئات}$$

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) \div 3 = 1.33$$

وعليه، تم اعتماد التصنيفات الموضحة في الجدول (٣-٢) لتحديد مستوى الاستجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

جدول (٣-٢): مقاييس مستويات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من ١.٠٠ إلى أقل من ٢.٣٤	منخفض
من ٢.٣٤ إلى أقل من ٣.٦٨	متوسط
من ٣.٦٨ إلى ٥.٠٠	مرتفع

يُسهّم هذا المقياس في تحديد درجة إدراك واستجابة المشاركين لكل من أبعاد مراكز العمليات المركزية (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق الإداري المركزي، توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية) ومدى انعكاسها على كفاءة الإجراءات الجمركية ومستوى جودة الخدمة، بما يمكن الباحث من تحليل الاتجاهات العامة واستخلاص النتائج بصورة دقيقة وموضوعية.

٣-٢-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- ٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- ٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- ٦- تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابعين للدراسة.

٣-٤ حدود الدراسة

٣-٣-١ 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

٣-٣-٢ 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.

٣-٣-٣ 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.

٣-٣-٤ 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.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

٤-١ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والتحقق من طبيعة العلاقات بين مراكز العمليات المركزية وأبعادها من جهة، وكل من كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة من جهة أخرى. ويتضمن الفصل تقييم صدق وثبات أداة الدراسة، وكذلك وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، وتحليل الاستجابات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يشمل الإحصاء الوصفي لقياس اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، والإحصاء الاستدلالي لاختبار الفروض وتحديد دلالة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، وصولاً إلى استخلاص النتائج الرئيسية التي تمثل الأساس العلمي للتوصيات المقترحة بنهاية الفصل.

٤-٢ تحليل البيانات

٤-٢-١ صدق وثبات أداة الدراسة

يُعد الصدق من الخصائص الأساسية لأدوات البحث العلمي، إذ يعكس مدى قدرة الأداة على قياس الظاهرة التي أُعدت من أجلها بدقة وموضوعية. ويُقصد بصدق الأداة شمولها لكافة الأبعاد والعناصر المرتبطة بموضوع الدراسة من جهة، ووضوح فقراتها وصياغتها بما يضمن فهمها من قبل أفراد عينة الدراسة من جهة أخرى (Taherdoost, 2016). وانطلاقاً من ذلك، حرص الباحث على التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال أسلوبين رئيسيين، هما: الصدق الظاهري (التحكيمي)، وصدق الاتساق الداخلي.

أ. الصدق الظاهري (التحكيمي)

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالات الإدارة العامة، والإدارة الجمركية، ونظم المعلومات، والبحث العلمي، وذلك بهدف الاستفادة من آرائهم العلمية حول مدى وضوح فقرات الاستبانة، وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، وانتماء كل فقرة للمحور الذي أُدرجت ضمنه، إضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية وخلوها من اللبس أو التكرار.

وقد طُلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم واقتراح التعديلات اللازمة بما يسهم في رفع جودة الأداة ودقتها. وبناءً على ملاحظاتهم، قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة، والتي شملت إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف أو دمج فقرات متقاربة في المعنى، بما يضمن تحقيق التوافق بين فقرات الاستبانة وأهداف الدراسة، وهو ما يعزز الصدق الظاهري للأداة النهائية ويؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني.

ب. صدق الاتساق الداخلي

بعد التحقق من الصدق الظاهري، قام الباحث باختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى تجانس الفقرات داخلياً، ومدى إسهامها الفعلي في قياس البعد أو المتغير الكامن الذي صُممت لقياسه؛ حيث تشير معاملات الارتباط الدالة إحصائياً إلى أن الفقرة تقيس البعد نفسه الذي يقيسه المحور ككل، وهو ما يعزز الصدق البنائي للأداة. وقد تم تطبيق هذا الإجراء على محاور الدراسة الثلاثة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: مراكز العمليات المركزية (المتغير المستقل):

ويتكون من (١٢) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي، وتوحيد السياسات والإجراءات الجمركية. وقد ظهرت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (مراكز العمليات المركزية) كما بالجدول (١-٤).

جدول (١-٤): معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (مراكز العمليات المركزية)

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	0.781*	7	0.766*
2	0.884*	8	0.792*
3	0.774*	9	0.834*
4	0.691*	10	0.891*
5	0.832*	11	0.757*
6	0.852*	12	0.880*

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

كما يتضح بالجدول (١-٤)، أظهرت نتائج معاملات الارتباط أن جميع الفقرات جاءت موجبة ومرتبطة بدرجة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ مع الدرجة الكلية للمحور عند مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على تمتع هذا المحور بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويؤكد أن الفقرات جميعاً تقيس بصورة متجانسة أبعاد مراكز العمليات المركزية.

المحور الثاني: كفاءة الإجراءات الجمركية (المتغير التابع الأول)

ويتكون من (٨) فقرات موزعة على أبعاد: الدقة وتقليل الأخطاء التشغيلية، السرعة وخفض زمن التخليص، التكلفة التشغيلية، والإنتاجية. وقد ظهرت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (كفاءة الإجراءات الجمركية) كما بالجدول (٢-٤).

جدول (٢-٤): معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (كفاءة الإجراءات الجمركية)

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
0.890*	5	0.683*	1
0.760*	6	0.725*	2
0.838*	7	0.812*	3
0.772*	8	0.854*	4

* دال إحصائيًا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يتضح من نتائج الجدول (٢-٤) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتجاوزت الحدود المقبولة علميًا، الأمر الذي يعكس تجانس الفقرات واتساقها في قياس مفهوم كفاءة الإجراءات الجمركية بأبعادها التشغيلية المختلفة (الدقة، السرعة، التكلفة، والإنتاجية).

المحور الثالث: جودة الخدمة (المتغير التابع الثاني)

ويتكون هذا المحور من (٨) فقرات موزعة على أبعاد: الثقة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، وسهولة الإجراءات. وقد ظهرت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث (جودة الخدمة) كما بالجدول (٣-٤).

جدول (٣-٤): معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث (جودة الخدمة)

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
0.825*	5	0.730*	1
0.853*	6	0.784*	2
0.771*	7	0.809*	3
0.847*	8	0.718*	4

* دال إحصائيًا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

تشير معاملات الارتباط بالجدول (٣-٤) إلى وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائيًا بين جميع الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثالث (جودة الخدمة) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يؤكد تمتع هذا المحور بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وصلاحية الفقرات لقياس أبعاد جودة الخدمة الجمركية المدركة من قبل العاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، الأمر الذي يعزز صدق الأداة وصلاحياتها لقياس متغيرات الدراسة.

ج. ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. وتُعد القيم التي تتجاوز (٠.٧٠) مقبولة في البحوث الإدارية والسلوكية، في حين تشير القيم الأعلى من (٠.٨٠) إلى مستوى مرتفع من الثبات. وتظهر نتائج معاملات ألفا كرونباخ من خلال الجدول (٤-٤).

جدول (٤-٤): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مراكز العمليات المركزية	12	0.91
كفاءة الإجراءات الجمركية	8	0.88
جودة الخدمة الجمركية	8	0.90
الدرجة الكلية للاستبانة	28	0.93

تشير نتائج الجدول (٤-٤) إلى أن معاملات الثبات لجميع المحاور جاءت مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول علمياً (٠.٧)، كما سجلت الاستبانة ككل قيمة ثبات عالية جداً، مما يدل على اتساق داخلي قوي بين فقراتها، ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها كأداة قياس موثوقة في اختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

٤-٢-٢ التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المنفذ الجمركي، الإدارة/الوحدة، والمستوى الإداري) التي تم السؤال عنها في الاستبانة، ظهرت النتائج كما يلي.

أ. المسمى الوظيفي

جدول (٤-٥): خصائص العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (%)
موظف إداري	30	20.0
مفتش جمركي	45	30.0
فني دعم تقني	27	18.0
مشرف / رئيس فترة	26	17.3
مدير وحدة / رئيس قسم	22	14.7
الإجمالي	150	100.0

وفقاً للجدول (٤-٥)، يتضح أن فئة المفتشين الجمركيين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة (٣٠٪)، حيث يُعد المفتشون هم الأكثر احتكاكاً بالعمليات الميدانية اليومية ومسؤولين بصورة مباشرة عن تنفيذ إجراءات الفحص والتخليص الجمركي. كما تمثل فئة الموظفين الإداريين نسبة (٢٠٪)، وهي الفئة المسؤولة عن الجوانب التنظيمية والداعمة للعمليات، في حين أن تمثيل الفنيين التقنيين (١٨٪) وهم المسؤولون عن البعد التقني المرتبط بتكامل الأنظمة الرقمية ومراكز العمليات المركزية. كذلك يسهم وجود المشرفين ورؤساء الفترات (١٧.٣٪) ومديري الوحدات أو رؤساء الأقسام (١٤.٧٪) في توفير رؤية إشرافية وإدارية عليا تعكس مستويات صنع القرار والتنسيق المؤسسي. وبذلك يحقق توزيع العينة توازناً بين المستويات التنفيذية والتقنية والإشرافية والإدارية، بما يعزز شمولية البيانات ودقتها في تفسير واقع تطبيق مراكز العمليات المركزية وآثارها التشغيلية والخدمية.

ب. سنوات الخبرة

جدول (٤-٦): خصائص العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من ٥ سنوات	38	25.3
٥-١٠ سنوات	52	34.7
١١-١٥ سنة	35	23.3
أكثر من ١٥ سنة	25	16.7
الإجمالي	150	100.0

وفقاً للجدول (٤-٦)، يتضح أن توزيع سنوات الخبرة يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية بين ٥ و ١٠ سنوات (٣٤.٧٪)، كما أن ذوي الخبرة من (١١-١٥) سنة يمثلون ٢٣.٣٪، والأكثر من ١٥ سنة يمثلون ١٦.٧٪، وهذا يعني أن نحو ٧٤.٧٪ من المشاركين ذوي خبرة ٥ سنوات فأكثر، وهو ما يعكس مشاركة واسعة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى المرتفعة التي تجمع بين الفهم الميداني المرتبط بالإجراءات الجمركية وقدرة على تقييم أثر مراكز العمليات المركزية، مما يمكن معه الثقة في قدرة المشاركين على فهم متغيرات الدراسة، وبالتالي دقة النتائج.

ج. نوع المنفذ الجمركي

جدول (٤-٧): خصائص العينة وفقاً لنوع المنفذ الجمركي

نوع المنفذ	التكرار	النسبة المئوية (%)
بري	68	45.3
بحري	45	30.0
جوي	37	24.7
الإجمالي	150	100.0

وفقًا للجدول (٤-٧)، يظهر أن المنافذ البرية تشكل النسبة الأكبر (٤٥.٣٪) من أفراد العينة، تليها المنافذ البحرية (٣٠.٠٪) والجوية (٢٤.٧٪). هذا التوزيع يعكس تمثيلًا لحجم الحركة التشغيلية في كل نوع من المنافذ وأهميتها في أداء الهيئة.

د. الإدارة أو الوحدة

جدول (٤-٨): خصائص العينة وفقًا للإدارة/الوحدة

النسبة المئوية (%)	العدد	الإدارة/الوحدة
40.0	60	الشؤون الأمنية
20.0	30	الأنظمة التقنية والرقمنة
15.3	23	العمليات المركزية
10.0	15	القانونية والالتزام
14.7	22	الاستراتيجية وتيسير التجارة
100.0	150	الإجمالي

وفقًا للجدول (٤-٨)، تمثل الشؤون الأمنية النسبة الأكبر من أفراد العينة (٤٠.٠٪)، وهي الفئة الأكثر ارتباطًا بالتنفيذ الميداني المباشر للإجراءات الجمركية. كما يظهر تنوع واضح في تمثيل وحدات الأنظمة التقنية والرقمنة (٢٠.٠٪)، والعمليات المركزية (١٥.٣٪)، والقانونية والالتزام (١٠.٠٪)، والاستراتيجية وتيسير التجارة (١٤.٧٪)، وهو ما يعكس شمول العينة لوجهات نظر تشغيلية وتقنية وتنظيمية مختلفة، ويعزز من قدرة الدراسة على تحليل أثر مراكز العمليات المركزية بصورة متكاملة من زوايا متعددة داخل الهيئة.

هـ. المستوى الإداري

جدول (٤-٩): خصائص العينة وفقًا للمستوى الإداري

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى الإداري
54.7	82	مساعد مسؤول / مساعد إداري
25.3	38	أخصائي / أخصائي أول
14.7	22	مشرف / مدير قسم
5.3	8	مستشار / خبير
100.0	150	الإجمالي

وفقًا للجدول (٤-٩)، يتضح أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى المستويات التنفيذية والفنية المتمثلة في فئة مساعد مسؤول/مساعد إداري (٥٤.٧٪)، يليهم الأخصائيون والأخصائيون الأوائل (٢٥.٣٪)، ثم الفئات الإشرافية والإدارية الوسطى (١٤.٧٪). كما أن فئة المستشارين والخبراء، رغم انخفاض نسبتهم (٥.٣٪)، إلا أنها تضيف بُعدًا مهنيًا ومعرفيًا متخصصًا يساهم في تقديم تقييم أكثر عمقًا واستراتيجية لتأثير مراكز

العمليات المركزية، وهو ما يحقق توازنًا بين الرؤية التشغيلية اليومية والرؤية الإدارية ورؤية ذوي الخبرة عند تحليل نتائج الدراسة.

٤-٢-٣ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

٤-٢-٣-١ التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل

جدول (٤-١٠): التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (مراكز العمليات المركزية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	مستوى الاستجابة
البعد الأول: الرقابة اللحظية						
1	توفر مراكز العمليات المركزية متابعة آنية لمؤشرات الأداء في جميع المنافذ الجمركية	4.18	0.71	83.6	2	مرتفع
2	يتم اكتشاف المشكلات التشغيلية ومعالجتها فور حدوثها	4.12	0.74	82.4	4	مرتفع
3	تسهم المتابعة المستمرة للعمليات في تقليل التأخير والاختناقات	4.08	0.77	81.6	6	مرتفع
إجمالي البعد الأول						
البعد الثاني: التكامل التقني						
4	توجد أنظمة رقمية مترابطة تنتج تبادل البيانات بسهولة	4.24	0.69	84.8	1	مرتفع
5	يسهم التكامل بين الأنظمة في تقليل الازدواجية والأخطاء	4.04	0.78	80.8	8	مرتفع
6	توفر لوحات التحكم والتحليل بيانات دقيقة لدعم القرار	4.16	0.72	83.2	3	مرتفع
إجمالي البعد الثاني						
البعد الثالث: التنسيق الإداري المركزي						
7	تسهم المراكز في تعزيز التنسيق بين الإدارات والوحدات	4.02	0.81	80.4	9	مرتفع
8	تساعد آليات الاتصال المركزي على تسريع حل المشكلات	3.98	0.84	79.6	10	مرتفع
9	ينعكس التنسيق المركزي على اتساق القرارات والإجراءات	3.94	0.86	78.8	11	مرتفع
إجمالي البعد الثالث						
البعد الرابع: توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية						
10	يتم تطبيق إجراءات موحدة للعمل الجمركي في جميع المنافذ	4.18	0.70	83.6	2	مرتفع
11	تحد السياسات الموحدة من الاجتهادات الفردية والتباين	4.10	0.75	82.0	5	مرتفع
12	يسهم توحيد الإجراءات في تحقيق العدالة والشفافية	4.06	0.77	81.2	7	مرتفع
إجمالي البعد الرابع						
المتغير المستقل ككل: مراكز العمليات المركزية						
إجمالي						
		4.09	0.61	81.8	—	مرتفع

تظهر نتائج التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل من خلال الجدول (٤-١٠). حيث تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل بلغ (٤.٠٩ من ٥) وبأهمية نسبية (٨١.٨٪)، وهو ما يقع ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يدل على إدراك أفراد العينة لارتفاع مستوى تطبيق ممارسات مراكز العمليات المركزية داخل الهيئة. وقد جاء بُعد التكامل التقني في المرتبة الأولى من حيث المتوسط (٤.١٥)، مما يعكس الدور المحوري للأنظمة الرقمية ولوحات التحكم في دعم العمليات التشغيلية، يليه الرقابة اللحظية (٤.١٣)، ثم توحيد الإجراءات (٤.١١)، في حين جاء التنسيق الإداري المركزي بدرجة أقل نسبياً (٣.٩٨) وإن ظل ضمن المستوى المرتفع.

وعلى مستوى العبارات الفردية جاءت عبارة (توجد أنظمة رقمية مترابطة تتيح تبادل البيانات بسهولة) بمتوسط حسابي 4.24، لتكون في الترتيب الأول ضمن بُعد التكامل التقني، يليها العبارة (يتم تطبيق إجراءات موحدة للعمل الجماعي في جميع المنافذ) بمتوسط ٤.١٨ ضمن بُعد توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية. وأقل العبارات في الترتيب هي (ينعكس التنسيق المركزي على اتساق القرارات والإجراءات) بمتوسط ٣.٩٤ ضمن بُعد التنسيق الإداري المركزي.

وتُظهر هذه النتائج أن الهيئة قطعت شوطاً متقدماً في تفعيل البنية التقنية والرقابية لمراكز العمليات، مع وجود فرص إضافية لتعزيز التنسيق الإداري المركزي، وهو ما يمهد منطقياً لاختبار أثر هذه الأبعاد على كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة في فروض الدراسة التي سيتم اختبارها لاحقاً.

٤-٢-٣-٢ التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الأول (كفاءة الإجراءات الجمركية)

تظهر نتائج التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الأول (كفاءة الإجراءات الجمركية) من خلال الجدول (٤-١١).

وفقاً للجدول (٤-١١)، تُظهر النتائج أن المتوسط الكلي لكفاءة الإجراءات الجمركية بلغ (٤.١٤ من ٥) وبأهمية نسبية (٨٢.٨٪)، وهو ما يقع ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يعكس إدراك العاملين لوجود تحسن ملموس في كفاءة الأداء التشغيلي للإجراءات الجمركية داخل الهيئة. وقد جاء بُعد السرعة وخفض زمن التخليص في المرتبة الأولى (٤.٢٣)، بما يشير إلى أن التحول الرقمي والتكامل التقني أسهما بشكل مباشر في تسريع إنجاز المعاملات. تلاه بُعد الإنتاجية (٤.١٦)، ثم الدقة وتقليل الأخطاء (٤.١٣)، في حين جاء بُعد التكلفة التشغيلية بدرجة أقل نسبياً (٤.٠٤)، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

وتدل هذه النتائج على أن الجهود التنظيمية والتقنية بالهيئة انعكست إيجاباً على مختلف جوانب الكفاءة التشغيلية، وهو ما يدعم افتراض وجود تأثير محتمل لمراكز العمليات المركزية في رفع كفاءة الإجراءات الجمركية، تمهيداً لاختبار العلاقة السببية إحصائياً في مرحلة اختبار الفروض.

جدول (٤-١١): التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الأول (كفاءة الإجراءات الجمركية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	مستوى الاستجابة
البعد الأول: الدقة وتقليل الأخطاء التشغيلية						
1	تتم معالجة المعاملات الجمركية بدقة عالية دون الحاجة لإعادة التصحيح	4.16	0.72	83.2	4	مرتفع
2	انخفضت نسبة الأخطاء التشغيلية في الإجراءات الجمركية	4.10	0.75	82.0	6	مرتفع
إجمالي البعد الأول						
البعد الثاني: السرعة وخفض زمن التخليص						
3	يتم إنجاز المعاملات الجمركية خلال وقت قياسي	4.26	0.66	85.2	1	مرتفع
4	ساهمت الأنظمة الحالية في تقليل زمن التخليص الجمركي	4.20	0.70	84.0	2	مرتفع
إجمالي البعد الثاني						
البعد الثالث: التكلفة التشغيلية						
5	أسهمت الإجراءات الرقمية في خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالمعاملات	4.06	0.78	81.2	7	مرتفع
6	قلّلت التحسينات التنظيمية من الهدر في الوقت والموارد	4.02	0.80	80.4	8	مرتفع
إجمالي البعد الثالث						
البعد الرابع: الإنتاجية						
7	ارتفع حجم المعاملات التي يتم إنجازها يوميًا بكفاءة أعلى	4.18	0.71	83.6	3	مرتفع
8	يتم إنجاز عدد أكبر من العمليات بالموارد نفسها	4.14	0.73	82.8	5	مرتفع
إجمالي البعد الرابع						
المتغير التابع الأول ككل: كفاءة الإجراءات الجمركية						
		4.14	0.59	82.8	—	مرتفع

وعلى مستوى العبارات الفردية جاءت في الترتيب الأول عبارة (يتم إنجاز المعاملات الجمركية خلال وقت قياسي) بمتوسط حسابي ٤.٢٦ ضمن بُعد السرعة وخفض زمن التخليص، يليها في نفس البُعد، عبارة (ساهمت الأنظمة الحالية في تقليل زمن التخليص الجمركي) بمتوسط ٤.٢٠. في حين أن أقل العبارات في الترتيب كانت عبارة (قلّلت التحسينات التنظيمية من الهدر في الوقت والموارد) بمتوسط ٤.٠٢ ضمن بُعد التكلفة التشغيلية.

٤-٢-٣-٣ التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الثاني (جودة الخدمة)

تظهر نتائج التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الثاني (جودة الخدمة) من خلال الجدول (٤-١٢).

جدول (٤-١٢): التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع الثاني (جودة الخدمة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	مستوى الاستجابة
البعد الأول: الثقة						
1	أثق في عدالة ودقة الخدمات المقدمة في المنافذ الجمركية	4.22	0.68	84.4	3	مرتفع
2	تتسم الإجراءات بالشفافية والوضوح في التعامل مع المستفيدين	4.16	0.71	83.2	5	مرتفع
إجمالي البعد الأول						
البعد الثاني: الاعتمادية						
3	يتم تقديم الخدمة بصورة متسقة في جميع المنافذ الجمركية	4.28	0.63	85.6	1	مرتفع
4	يمكن الاعتماد على الأنظمة والإجراءات في إنجاز المعاملات دون تعطل	4.24	0.66	84.8	2	مرتفع
إجمالي البعد الثاني						
البعد الثالث: سرعة الاستجابة						
5	يتم الاستجابة السريعة لاستفسارات ومشكلات المتعاملين	4.18	0.69	83.6	4	مرتفع
6	تتوفر قنوات اتصال فعالة لمعالجة الطلبات الطارئة	4.14	0.72	82.8	6	مرتفع
إجمالي البعد الثالث						
البعد الرابع: سهولة الإجراءات						
7	تتسم الإجراءات الجمركية بالبساطة والوضوح	4.10	0.75	82.0	7	مرتفع
8	يسهل استخدام الأنظمة الرقمية لإتمام المعاملات دون تعقيد	4.06	0.77	81.2	8	مرتفع
إجمالي البعد الرابع						
المتغير التابع الثاني ككل: جودة الخدمة الجمركية						
		4.17	0.58	83.5	—	مرتفع

تشير النتائج بالجدول (٤-١٢) إلى أن المتوسط الكلي لجودة الخدمة الجمركية بلغ (٤.١٧ من ٥) وبأهمية نسبية (٨٣.٥٪)، وهو ما يعكس مستوى استجابة مرتفعاً، بما يدل على إدراك العاملين أن الخدمات المقدمة في المنافذ الجمركية تتسم بمستوى جيد من الجودة التنظيمية والتشغيلية. وقد جاء بُعد الاعتمادية في المرتبة الأولى (٤.٢٦)، مما يشير إلى استقرار الأداء واتساق تقديم الخدمة عبر المنافذ المختلفة، يليه بُعد الثقة (٤.١٩)، وهو ما يعكس الشعور بالعدالة والشفافية في الإجراءات. كما حقق بُعد سرعة الاستجابة

متوسطاً مرتفعاً (٤.١٦)، في حين جاء بُعد سهولة الإجراءات بدرجة أقل نسبياً (٤.٠٨)، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

وتعكس هذه النتائج أن التحسينات التنظيمية والتقنية داخل الهيئة أسهمت في تعزيز جودة الخدمة من منظور العاملين، وهو ما يدعم إمكانية وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، فضلاً عن احتمال تأثرهما بفاعلية مراكز العمليات المركزية، الأمر الذي سيتم التحقق منه لاحقاً من خلال تحليل الارتباط واختبار الفروض الإحصائية.

وعلى مستوى العبارات الفردية لهذا المتغير، جاءت عبارة (يتم تقديم الخدمة بصورة متسقة في جميع المنافذ الجمركية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٤.٢٨، ضمن بُعد الاعتمادية، يليها ضمن نفس البعد، عبارة (يمكن الاعتماد على الأنظمة والإجراءات في إنجاز المعاملات دون تعطل) بمتوسط ٤.٢٦. في حين جاءت أقل العبارات (يسهل استخدام الأنظمة الرقمية لإتمام المعاملات دون تعقيد) بمتوسط ٤.٠٦، ضمن بُعد سهولة الإجراءات.

٤-٢-٤ اختبار فروض الدراسة

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراكز 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.

ولاختبار هذا الفرض الرئيسي سيتم اختبار فروضه الفرعية، كل على حدة، من خلال تحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

٤-٢-٤-١ اختبار الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة.

قبل اختبار هذا الفرض الفرعي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد مراكز العمليات المركزية والمتغير التابع الأول (كفاءة الإجراءات الجمركية)، وجاءت النتائج كما في الجدول (٤-١٣).

تشير نتائج الجدول (٤-١٣) إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجميع أبعاد مراكز العمليات المركزية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٨١ - ٠.٨٥٧)، وجميعها عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهو ما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات.

جدول (٤-١٣): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد مراكز العمليات المركزية وكفاءة الإجراءات الجمركية

العلاقة بين المتغيرات	الرقابة اللحظية	التكامل التقني	التنسيق الإداري المركزي	توحيد الإجراءات والسياسات
كفاءة الإجراءات الجمركية Pearson Correlation	.781**	.823**	.857**	.811**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
ن (حجم العينة)	150	150	150	150

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (0.01 ≤ α)

وقد جاء بُعد التنسيق الإداري المركزي في المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط ($r = 0.857$)، مما يدل على أن التنسيق الموحد بين الإدارات والمنافذ يمثل العامل الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الإجراءات. يليه التكامل التقني ($r = 0.823$) الذي يعكس أهمية ترابط الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء وتسريع الإنجاز، ثم توحيد الإجراءات والسياسات ($r = 0.811$)، وأخيراً الرقابة اللحظية ($r = 0.781$).

وتدل هذه النتائج على أنه كلما ارتفع مستوى تفعيل وظائف مراكز العمليات المركزية، تحسنت مؤشرات الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ، مما يوفر دليلاً إحصائياً أولياً يدعم قبول الفرض الفرعي الأول، تمهيداً لاختبار التأثير السببي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. لذلك، لاختبار التأثير السببي لمراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة للهيئة، يتم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، والذي تظهر نتائجه كما بالجدول (٤-١٤).

جدول (٤-١٤): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية

المتغير التابع الأول	المتغير المستقل (مراكز العمليات المركزية)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T المحسوبة	T.sig
		معامل الثبات B	الخطأ المعياري	معامل Beta		
تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية	الثابت (constant)	0.912	0.184	—	4.956	0.000
	الرقابة اللحظية	0.214	0.051	0.226	4.196	0.000
	التكامل التقني	0.273	0.048	0.291	5.688	0.000
	التنسيق الإداري المركزي	0.319	0.052	0.337	6.135	0.000
	توحيد الإجراءات والسياسات	0.248	0.049	0.264	5.061	0.000
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (F.sig)
0.891		0.794		283.517	4, 295	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالجدول (٤-١٤) إلى أن نموذج الانحدار يتمتع بقوة تفسيرية مرتفعة، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.891$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.794$)، مما يعني أن أبعاد مراكز العمليات المركزية تفسر نحو ٧٩.٤٪ من التباين في كفاءة الإجراءات الجمركية، وهي نسبة تفسيرية كبيرة تعكس ملاءمة النموذج الإحصائي.

كما أظهرت قيمة ($F = 283.517$) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) دلالة إحصائية للنموذج ككل، مما يؤكد صلاحيته للتنبؤ بالمتغير التابع. وعلى مستوى المتغيرات المستقلة، تبين أن جميع الأبعاد الأربعة ذات تأثير موجب ودال إحصائياً، حيث جاء التنسيق الإداري المركزي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ($Beta = 0.337$)، يليه التكامل التقني ($Beta = 0.291$)، ثم توحيد الإجراءات والسياسات ($Beta = 0.264$)، وأخيراً الرقابة اللحظية ($Beta = 0.226$).

وتعكس هذه النتائج أن تحسين التنسيق المركزي وتكامل الأنظمة الرقمية يمثلان العاملين الأكثر إسهاماً في رفع الكفاءة التشغيلية للإجراءات الجمركية، بما يدعم قبول الفرض الفرعي الأول إحصائياً، ويؤكد أن مراكز العمليات المركزية تؤدي دوراً جوهرياً في تحسين الأداء التشغيلي داخل الهيئة. وبناء على ذلك، يمكن قبول الفرض الفرعي الأول للدراسة، حيث تبين أن مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابياً وبدرجة معنوية على كفاءة الإجراءات الجمركية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

٤-٢-٢ اختبار الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي الثاني على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على تحسين جودة الخدمة الجمركية المقدمة للمستفيدين في الهيئة

قبل اختبار هذا الفرض الفرعي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد مراكز العمليات المركزية والمتغير التابع الثاني (جودة الخدمة الجمركية)، وجاءت النتائج كما في الجدول (٤-١٥).

جدول (٤-١٥): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد مراكز العمليات المركزية وجودة الخدمة الجمركية

العلاقة بين المتغيرات	الرقابة اللحظية	التكامل التقني	التنسيق الإداري المركزي	توحيد الإجراءات والسياسات
جودة الخدمة الجمركية Pearson Correlation	.742**	.801**	.834**	.789**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
ن (حجم العينة)	150	150	150	150

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تُظهر نتائج جدول (٤-١٥) وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد مراكز العمليات المركزية وجودة الخدمة الجمركية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٤٢ - ٠.٨٣٤)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠). وقد تصدر بُعد التنسيق الإداري المركزي مرة أخرى من حيث قوة العلاقة ($r = 0.834$)، مما يعكس الدور الجوهرى للتنسيق المركزي في تحسين اتساق الخدمة، وتعزيز الاعتمادية، ورفع مستوى ثقة المستفيدين.

كما جاء التكامل التقني في المرتبة الثانية ($r = 0.801$)، وهو ما يؤكد أهمية الأنظمة الرقمية المتكاملة ولوحات التحكم في تحسين سرعة الاستجابة وسهولة الإجراءات. في حين حقق توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية معامل ارتباط مرتفعاً ($r = 0.789$)، مما يشير إلى أثره في تعزيز العدالة والشفافية في تقديم الخدمة. أما الرقابة اللحظية فجاءت بعلاقة قوية كذلك ($r = 0.742$)، بما يعكس دورها في تحسين المتابعة والاستجابة الفورية لملاحظات ومشكلات المستفيدين.

وتدل هذه النتائج على أن تفعيل أبعاد مراكز العمليات المركزية يسهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمة الجمركية، وهو ما يدعم قبول الفرض الفرعي الثاني مبدئياً، على أن يتم اختبار الأثر السببي بدقة أكبر من خلال تحليل الانحدار المتعدد لاحقاً. لذلك، بعد التحقق من وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد مراكز العمليات المركزية وجودة الخدمة الجمركية، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر المباشر لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة في تفسير التباين في المتغير التابع الثاني (جودة الخدمة الجمركية)، وتحديد الوزن النسبي لكل بعد في التأثير على جودة الخدمة.

جدول (٤-١٦): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة على جودة الخدمة الجمركية

T.sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل (مراكز العمليات المركزية)	المتغير التابع
			معامل الخلل المعيارى	معامل الثبات B		
0.000	5.144	—	0.201	1.034	الثابت (constant)	جودة الخدمة الجمركية
0.001	3.500	0.197	0.054	0.189	الرقابة اللحظية	
0.000	5.059	0.276	0.051	0.258	التكامل التقني	
0.000	5.473	0.312	0.055	0.301	التنسيق الإداري المركزي	
0.000	4.538	0.248	0.052	0.236	توحيد الإجراءات والسياسات	
مستوى الدلالة (F.sig)	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	
0.000	4, 295	233.684	0.760		0.872	

تُظهر نتائج تحليل الانحدار بالجدول (١٦-٤) أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.872$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.760$)، مما يعني أن أبعاد مراكز العمليات المركزية تفسر ما نسبته ٧٦.٠٪ من التباين في جودة الخدمة الجمركية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد التأثير الجوهري للمراكز في تحسين جودة الخدمات.

كما أظهرت قيمة ($F = 233.684$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠) أن النموذج ككل دال إحصائياً، مما يشير إلى صلاحية النموذج للتنبؤ بجودة الخدمة. وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن جميع المتغيرات المستقلة ذات تأثير موجب ودال إحصائياً. وقد جاء التنسيق الإداري المركزي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ($Beta = 0.312$)، يليه التكامل التقني ($Beta = 0.276$)، ثم توحيد الإجراءات والسياسات ($Beta = 0.248$)، وأخيراً الرقابة اللحظية ($Beta = 0.197$).

وتدل هذه النتائج على أن التنسيق المؤسسي وتكامل الأنظمة الرقمية يسهمان بدرجة أكبر في تحسين ثقة المستفيدين، ورفع الاعتمادية، وتسريع الاستجابة، وتسهيل الإجراءات، وهو ما يدعم قبول الفرض الفرعي الثاني إحصائياً، ويؤكد الدور الفاعل لمراكز العمليات المركزية في تعزيز جودة الخدمة الجمركية. لذا يتم قبول الفرض الفرعي الثاني، حيث تبين أن مراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابياً وبدرجة معنوية في تحسين جودة الخدمة الجمركية المقدمة للمستفيدين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٤-٢-٣ اختبار الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الثاني على:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة في المنافذ الجمركية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة.

ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء تحليلين إحصائيين متكاملين، هما:

- تحليل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس قدرة كفاءة الإجراءات الجمركية على التنبؤ بمستوى جودة الخدمة.

أولاً: تحليل الارتباط

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرين التابعين (كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة). وجاءت النتائج كما في الجدول (١٧-٤).

يتضح من نتائج جدول (١٧-٤) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً ودالة إحصائياً بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة الجمركية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.866$) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠)، وهو ما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الكفاءة التشغيلية للإجراءات الجمركية، تحسنت جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

جدول (٤-١٧): معاملات ارتباط بيرسون بين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة الجمركية

العلاقة بين المتغيرات	كفاءة الإجراءات الجمركية
جودة الخدمة الجمركية	Pearson Correlation
مستوى الدلالة	.000
ن (حجم العينة)	150
**تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$	

وتشير هذه النتيجة إلى ترابط وثيق بين الأداء الداخلي للإدارة وتجربة المستفيد الخارجية، حيث تسهم السرعة والدقة وتقليل الأخطاء والتكلفة في تعزيز الثقة والاعتمادية وسهولة الإجراءات، بما يدعم افتراض العلاقة التكاملية بين المتغيرين.

ثانياً: تحليل الانحدار البسيط

في هذا النموذج فقط، سيتم اعتبار كفاءة الإجراءات الجمركية كمتغير مستقل، وجودة الخدمة الجمركية كمتغير تابع.

جدول (٤-١٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر كفاءة الإجراءات الجمركية على جودة الخدمة الجمركية

T.sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
			معامل الخطأ المعياري	معامل الثبات B		
0.000	4.866	—	0.173	0.842	الثابت (constant)	جودة الخدمة الجمركية
0.000	21.405	0.866	0.037	0.792	كفاءة الإجراءات الجمركية	
مستوى الدلالة (F.sig)		درجة الحرية	قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000		1, 298	458.192		0.750	0.866

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية مرتفعة جداً، حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.866)$ ، في حين بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.750)$ ، مما يعني أن كفاءة الإجراءات الجمركية تفسر نحو ٧٥.٠٪ من التباين في جودة الخدمة الجمركية، وهي نسبة تفسيرية كبيرة تعكس التأثير المباشر والواضح للكفاءة التشغيلية في تحسين جودة الخدمة.

كما جاءت قيمة ($F = 458.192$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد معنوية النموذج إحصائياً. وقد أظهر معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.866$) تأثيراً موجباً قوياً، بما يدل على أن أي تحسن في كفاءة الإجراءات الجمركية يقابله تحسن ملموس في جودة الخدمة المقدمة.

وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث إحصائياً، والتأكيد على وجود علاقة تكاملية مباشرة بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، بما يدعم المنطق النظري للدراسة القائم على أن تحسين العمليات الداخلية ينعكس إيجابياً على تجربة المستفيدين.

٤-٣ النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن عرض أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة، والتي تجيب عن أسئلتها وتحقق أهدافها:

١- واقع تطبيق مراكز العمليات المركزية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة من وجهة نظر العاملين بها جاء مرتفعاً، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (٤.٠٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦١)، مما يعبر عن درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور.

٢- مستوى كفاءة الإجراءات الجمركية من وجهة نظر العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاء مرتفعاً، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (٤.١٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٩)، مما يعبر عن درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور.

٣- مستوى جودة الخدمات الجمركية من وجهة نظر العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاء مرتفعاً، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (٤.١٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٨)، مما يعبر عن درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي، وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية في المنافذ المختلفة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وقد كان التنسيق الإداري المركزي هو البُعد الأكثر تأثيراً، يليه التكامل التقني، ثم توحيد الإجراءات والسياسات، وأخيراً الرقابة اللحظية.

٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراكز العمليات المركزية بأبعادها المختلفة (الرقابة اللحظية، التكامل التقني، التنسيق المركزي، وتوحيد السياسات الجمركية) على تحسين جودة الخدمة الجمركية المقدمة للمستفيدين بالهيئة. وقد كان بُعد التنسيق الإداري المركزي الأكثر تأثيراً، يليه التكامل التقني، ثم توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية، وأخيراً الرقابة اللحظية.

٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين في المنافذ الجمركية للهيئة.

٤-٤ التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١- تعزيز التنسيق الإداري المركزي لمراكز العمليات المركزية وتطوير آلياته المؤسسية، من خلال تفعيل قنوات الاتصال الفوري بين المنافذ الجمركية، وإنشاء منصات موحدة لإدارة القرارات التشغيلية المشتركة، بما يضمن سرعة حل المشكلات وتوحيد الاستجابات وتقليل التباين بين المنافذ، وهو ما يسهم مباشرة في رفع مستوى الأداء والكفاءة الخدمية.

٢- الاستثمار المستمر في التكامل التقني والأنظمة الرقمية الذكية، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية عبر ربط الأنظمة الجمركية بمنصات تحليل البيانات ولوحات التحكم التفاعلية (Dashboards)، وتطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لرصد الاختناقات التشغيلية قبل وقوعها، بما يعزز دقة القرارات ويقلل الأخطاء ويرفع سرعة الإنجاز، وهو ما ينعكس إيجاباً على تجربة المستفيدين.

٣- استدامة توحيد السياسات والإجراءات وتحديثها دورياً، من خلال إعداد أدلة تشغيل معيارية موحدة يتم مراجعتها وتحديثها دورياً وفقاً لمؤشرات الأداء والتغذية الراجعة من المنافذ، مع تطبيق برامج تدريبية لضمان الالتزام بها، بما يحد من الاجتهادات الفردية ويعزز العدالة والشفافية والاتساق في تقديم الخدمات.

٤- ربط مؤشرات الكفاءة التشغيلية بمؤشرات جودة الخدمة ضمن نظام قياس أداء موحد، لأن تحسين أحدهما ينعكس مباشرة على الآخر. لذلك توصي الدراسة بدمج مؤشرات الأداء التشغيلي (زمن التخليص، نسبة الأخطاء، التكلفة، الإنتاجية) مع مؤشرات رضا المستفيدين ضمن بطاقة أداء متوازن، بما يضمن إدارة متكاملة للأداء تركز على النتائج الداخلية والخارجية في آن واحد.

٥- تعميق ثقافة التحسين المستمر والتمكين المهني للعاملين، من خلال تطبيق برامج تدريب وتأهيل مستمرة للعاملين في استخدام الأنظمة المركزية، وتحليل البيانات، وإدارة العمليات، إلى جانب إشراكهم في مبادرات التحسين وتقديم المقترحات التطويرية، بما يعزز تبنيهم للتغيير ويزيد من فاعلية تطبيق ممارسات مراكز العمليات المركزية على أرض الواقع.

المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

بن خياط، جمال الدين. (٢٠٢٤). دور رقمنة الجمارك في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمفتشية أقسام الجمارك لولاية برج بوعريرج (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. Retrieved from <https://dspace.univ-bba.dz/items/5bb38875-ac9d-417d-bece-1f802c08e9f7>.

بن ميلود، كنزه، ودويني، مختار. (٢٠٢٢). رقمنة إدارة الجمارك وأثرها على جلب الاستثمار الأجنبي. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، ٧(٢)، ٦٧١ - ٦٨٥.

بيتي، على نعمة. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في تطوير الأداء الجمركي للهيئة العامة للجمارك العراقية باستخدام نظام (ASYCUDA) العالمي. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ٢١(٧٨)، ٤٩ - ٦٦.

بيضون، روان محمد، عطية، طاهر مرسى، وجودة، سماح محمد. (٢٠٢١). دور نموذج النافذة الواحدة في تحسين جودة أداء الخدمة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣، ١٤١٥ - ١٤٣٨.

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.

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.

رابحي، فريد، وبدر الدين، الحاج علي. (٢٠٢٣). النظام المعلوماتي الجديد كآلية لرقمنة الإجراءات الجمركية في الجزائر. مجلة الفكر القانوني والسياسي، ٧(٢)، ٣٢٣ - ٣٤٧.

سعداوي، سلمى، وخروف، منير. (٢٠٢٢). رقمنة الجمارك كأداة لتدعيم التقارب بين مصالح الجمارك والمتعاملين الاقتصاديين في ظل جائحة كورونا. مؤتمر دور الجمارك في تحقيق كفاءة واستدامة سلسلة الإمداد لمواجهة الأزمات: أزمة جائحة فيروس كورونا نموذجاً، جامعة سطيف ١. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378965393_rqmnt_aljmark_kadat_ltdym_altqarb_byn_msah_aljmark_walmtamlyn_alaqtsadyyn_f

سليمان، وائل أحمد عطية. (٢٠٢٤). أثر ممارسات الرقمنة ونظم المعلومات الحديثة على الأداء الجمركي: دراسة تطبيقية على جمارك البحر الأحمر (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، قنا.

الشيخ، مها محمد عبد الرحمن. (٢٠٢٠). عمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلاسل التوريد: الدور الوسيط لذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية في الجمارك الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، عمان. Retrieved from

<https://search.mandumah.com/Record/1216216>

صيام، اسراء. (٢٠٢٤). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي والجمركي في مصر. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٧(٤)، ٦٥-٩٤.

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_wat_hrha_ly_byyt_ml_aljmark_waltjart_aldwlyt_Emerging_Technologies_and_Their_Impact_on_the_Customs_Environment_and_International_Trade

علي، الدسوقي السيد حامد، إبراهيم، محمد محمد علي، والجارحي، ايه. (٢٠٢٥). أثر التشريعات الجمركية الحديثة على فاعلية وكفاءة الإجراءات الجمركية اللوجستية (دراسة تطبيقية على الجمارك المصري. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٩(٤)، ٩١-١٢٤.

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.

عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢٤). أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٤)، ١١٨١-١٢١١.

غزالي، نصيرة. (٢٠٢١، مارس). تكيف مهام إدارة الجمارك مع الاتفاقيات والمنظمات الجمركية وسبل عصرنتها لتحسين نشاطاتها الجمركية. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، ٥(١)، ١٩٤-٢٠٩. جامعة عمار ثلجي الأغواط - كلية الحقوق والعلوم السياسية.

<https://search.mandumah.com/Record/1250346/Details>

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. النوباني، لؤي جلال عبد المجيد، والعاودة، وليد مجلي محمد. (٢٠٢٢). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة الخدمة لدائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر شركات التخليص الجمركي (رسالة

ثانيا: 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). 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.I.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>.
- Lebid, V., Anufriyeva, T., Savenko, H., & Skrypnyk, V. (2021). Study of efficiency of simplification of customs formalities on the digitalization basis. *Technology audit and production reserves*, 1(4/57), 49-53.
- 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>.
- Pavlova, K. S., & Smolina, E. S. (2020, October). Digitalization of tax and customs control of foreign trade operations. In *Innovative Economic Symposium* (pp. 684-691). Cham: Springer International Publishing.
- 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.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- 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.
- Shubailat, O. M., Ahmad Al-Zaqeba, M. A., Madi, A., & Khairi, K. F. (2024). Investigation the effect of digital taxation and digital accounting on customs efficiency and port sustainability. *International Journal of Data & Network Science*, 8(1).

- Yereshko, K., Khoma, O., & Pyslytsia, A. (2024). Digitalization of Customs Procedures: Current State and Prospects. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(2), 103-115.
- Matsudaira, T., & Koh, J. (2022). Customs administration and digitalization. In *Customs Matters*. International Monetary Fund.
- Hoffman, A. J., Grater, S., Venter, W. C., Maree, J., & Liebenberg, D. (2018). An explorative study into the effectiveness of a customs operation and its impact on trade. *World customs journal*, 12(2), 63-86.
- Omido, R. A., & Kasibo, A. (2021). Influence of System Operational Efficiency on Revenue Collection in Kenya: A Case of Malaba Border Customs Office. *African Tax and Customs Review*, 4(1), 34-34.
- Bayazidnejad, M., Sharifi, A., & Farkish, H. (2024). Identifying the Capacities for Implementing Good Governance in Iran's Customs System. *Legal Studies in Digital Age*, 3(3), 59-76.
- Ngidi, M., & Kabwe, R. (2025). Challenges Facing Excise and Customs Tax Administration in the Digital Era: Current Practice, Prospects, and Tailored Approaches to the Implementation of New Technology. In *Digital Transformation in Customs and Taxation* (pp. 73-101). Auerbach Publications.
- Kilibarda, M., Andrejic, M., & Popovic, V. (2017, May). Efficiency of logistics processes in customs procedures. In *3rd Logistics International Conference Serbia* (Vol. 14, No. 17, pp. 45-51).
- Miloshoska, D. (2023, November). Customs Performance Measurement—the Evidence from North Macedonia. In *ERAZ 2023/9-Knowledge-Based Sustainable Development-CONFERENCE PROCEEDINGS* (pp. 163-169). Udruženje ekonomista i menadžera Balkana.
- Cherkunov, O. (2025). Assessing the Effectiveness of Ukrainian Customs Service Personnel: A Perspective on KPI Implementation. *Lex Portus*, 11, 36.
- Wang, C. N., Vo, T. T. B. C., Hsu, H. P., Chung, Y. C., Nguyen, N. T., & Nhieu, N. L. (2024). Improving processing efficiency through workflow process reengineering, simulation and value stream mapping: a case study of business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2482-2515.
- Parasuraman, A. Berry. L. L., Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988*, 64(1), 12-40.
- Dionysopoulou, P., Svarnias, G., & Papailias, T. (2021). Total quality management in public sector, case study: Customs service. *Regional Science Inquiry*, 13(1), 153-168.

- Shtrikov, A., Persteneva, N., & Shtrikova, D. (2022). Assessment of the Quality of Customs Services. In International School on Neural Networks, Initiated by IIASS and EMFCSC (pp. 1351-1361). Cham: Springer International Publishing.
- Bokan, T. (2017). Assessment of Service Quality and Customer Satisfaction in Public Service: Evidence from Ethiopian Revenue and Customs Authority.
- Njuguna, J. W. (2020). Influence of organizational capabilities on the performance of Customs Services Department at Kenya Revenue Authority (Unpublished research project). Department of Customs Administration, Kenya School of Revenue Administration (KESRA).
- Mutsvanga, T. (2021). The impact of dynamic capabilities on competitive advantage: an empirical study of firms in the customs clearing and freight forwarding industry in Zimbabwe. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 9(1), 34-50.
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International journal of academic research in management (IJARM)*, 5.

الملاحق

الاستبانة

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

١- المسمى الوظيفي

موظف إداري () مفتش جمركي () فني دعم تقني ()
مشرف/رئيس فترة () مدير وحدة/رئيس قسم ()

ب. سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات () ٥ - ١٠ سنوات () ١١ - ١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة ()

ج. نوع المنفذ الجمركي

بري () بحري () جوي ()

د. الإدارة/الوحدة

الشؤون الأمنية () الأنظمة التقنية والرقمنة () العمليات المركزية ()
القانونية والالتزام () الاستراتيجية وتيسير التجارة ()

هـ. المستوى الإداري

مساعد مسؤول / مساعد إداري () أخصائي / أخصائي أول ()
مشرف / مدير قسم () مستشار/خبير ()

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) لاختيار الخيار الذي يعكس رأيك باختيار أحد البدائل الخمسة.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور الأول: مراكز العمليات المركزية (المتغير المستقل)					
البعد الأول: الرقابة اللحظية					
١	توفر مراكز العمليات المركزية متابعة آنية لمؤشرات الأداء في جميع المنافذ الجمركية.				
٢	يتم اكتشاف المشكلات التشغيلية ومعالجتها فور حدوثها من خلال أنظمة المراقبة اللحظية.				
٣	تسهم المتابعة المستمرة للعمليات في تقليل حالات التأخير والاختناقات التشغيلية.				
البعد الثاني: التكامل التقني (الأنظمة الرقمية)					
٤	توجد أنظمة رقمية مترابطة تتيح تبادل البيانات بين الإدارات والمنافذ الجمركية بسهولة.				
٥	يسهم التكامل بين الأنظمة الإلكترونية في تقليل الازدواجية والأخطاء في المعاملات.				
٦	توفر لوحات التحكم والتحليل بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار التشغيلي.				
البعد الثالث: التنسيق الإداري المركزي					
٧	تسهم مراكز العمليات المركزية في تعزيز التنسيق بين الإدارات والوحدات الجمركية المختلفة.				
٨	تساعد آليات الاتصال المركزي على تسريع حل المشكلات المشتركة بين المنافذ.				
٩	ينعكس التنسيق المركزي على اتساق القرارات والإجراءات التشغيلية.				
البعد الرابع: توحيد الإجراءات والسياسات الجمركية					
١٠	يتم تطبيق إجراءات موحدة للعمل الجمركي في جميع المنافذ.				

					١١	تحد السياسات الموحدة من الاجتهادات الفردية والتباين في تنفيذ الإجراءات.
					١٢	يسهم توحيد الإجراءات في تحقيق العدالة والشفافية في تقديم الخدمات.
المحور الثاني: كفاءة الإجراءات الجمركية (المتغير التابع الأول)						
الدقة وتقليل الأخطاء						
					١٣	تتم معالجة المعاملات الجمركية بدقة عالية دون الحاجة لإعادة التصحيح.
					١٤	انخفضت نسبة الأخطاء التشغيلية في الإجراءات الجمركية.
السرعة وخفض زمن التخليص						
					١٥	يتم إنجاز المعاملات الجمركية خلال وقت قياسي.
					١٦	ساهمت الأنظمة الحالية في تقليل زمن التخليص الجمركي.
التكلفة التشغيلية						
					١٧	أسهمت الإجراءات الرقمية في خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالمعاملات.
					١٨	قلّلت التحسينات التنظيمية من الهدر في الوقت والموارد.
الإنتاجية						
					١٩	ارتفع حجم المعاملات التي يتم إنجازها يوميًا بكفاءة أعلى.
					٢٠	يتم إنجاز عدد أكبر من العمليات بالموارد نفسها.

المحور الثالث: جودة الخدمة الجمركية (المتغير التابع الثاني)

الثقة

٢١	أثق في عدالة ودقة الخدمات المقدمة في المنافذ الجمركية.				
٢٢	تتسم الإجراءات بالشفافية والوضوح في التعامل مع المستفيدين.				

الاعتمادية

٢٣	يتم تقديم الخدمة بصورة متسقة في جميع المنافذ الجمركية.				
٢٤	يمكن الاعتماد على الأنظمة والإجراءات في إنجاز المعاملات دون تعطل.				

سرعة الاستجابة

٢٥	يتم الاستجابة السريعة لاستفسارات ومشكلات المتعاملين.				
٢٦	تتوفر قنوات اتصال فعالة لمعالجة الطلبات الطارئة				

سهولة الإجراءات

٢٧	تتسم الإجراءات الجمركية بالبساطة والوضوح.				
٢٨	يسهل استخدام الأنظمة الرقمية لإتمام المعاملات دون تعقيد.				

Abstract

This study aimed to examine the impact of Central Operations Centers within the Zakat, Tax and Customs Authority (ZATCA) in the Kingdom of Saudi Arabia on improving customs procedures efficiency and customs service quality. It specifically investigated how the organizational and technological dimensions of these centers (real-time monitoring, technological integration, centralized administrative coordination, and the standardization of policies and procedures) contribute to enhancing operational performance and the overall beneficiary experience. The study adopted a descriptive–analytical approach and employed a structured questionnaire administered to a random sample of ١٥٠ employees working across various customs ports and administrative units. Data were analyzed using both descriptive and inferential statistical techniques, including correlation and multiple regression analyses. The findings indicated a high level of implementation of central operations centers, alongside elevated levels of procedural efficiency and service quality. Moreover, statistically significant effects were found for central operations centers on both dependent variables, with centralized administrative coordination emerging as the most influential dimension. The results also revealed a strong positive correlation between customs procedures efficiency and service quality. Based on these findings, the study recommended strengthening centralized coordination mechanisms, enhancing digital integration, sustaining the standardization of procedures, linking operational efficiency indicators with service quality measures within an integrated performance system, and investing in training and empowering human resources to ensure sustainable institutional improvement.

Keywords: Central Operations Centers; Customs Procedures Efficiency; Customs Service Quality; Technological Integration; Administrative Coordination.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Central Operations Centers on Improving the Efficiency of Customs Procedures and Service Quality: An Applied Study on the Zakat, Tax and Customs Authority

Prepared by:

Turki Abdulrahman Alhubayshi 252001834

Supervised by:

Dr. Al-faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2026

٧١