

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية
والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

إعداد الطالب/

عيسى عبدالله الشمراني

الرقم الجامعي ٢٥١٠٠٢٥٩٣

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

3	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة:
10	أهداف الدراسة:
11	تساؤلات الدراسة
11	فروض الدراسة:
13	نموذج الدراسة:
14	الدراسات السابقة:
20	الفجوة البحثية:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
25	مصادر جمع البيانات
25	أدوات الدراسة:
27	حدود الدراسة:
28	المراجع:

مقدمة:

تُعد الحوكمة المؤسسية أحد المفاهيم الحيوية في الإدارة الحديثة، وهي تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله المؤسسات بشكل يضمن التوازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، كالمساهمين، والمستثمرين، والإدارة التنفيذية، والعاملين، والمجتمع. يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من القواعد والمعايير والممارسات التي توجه العلاقة بين أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة في العمل المؤسسي.

نشأت الحاجة إلى الحوكمة المؤسسية نتيجة لتزايد فضائح الفساد الإداري والمالي في العديد من الشركات العالمية، وما تبع ذلك من انهيارات اقتصادية واسعة أثرت على ثقة المستثمرين في الأسواق المالية. لذلك، أصبحت الحوكمة وسيلة ضرورية لتقوية الأنظمة الرقابية والضوابط الداخلية، وتحقيق أعلى درجات الشفافية في التقارير المالية وغير المالية، مما يدعم الثقة في البيئة الاستثمارية ويُسهل في تحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل. كما تسهم الحوكمة الفعالة في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال فصل الملكية عن الإدارة، وضمان أن تتخذ القرارات بما يتوافق مع مصلحة المؤسسة وليس الأفراد.

تشمل الحوكمة المؤسسية أبعادًا متعددة، من أبرزها هيكل مجلس الإدارة، واستقلاليته، وفعالية لجان المراجعة والمخاطر، وآليات الرقابة الداخلية، والإفصاح المالي، وتضارب المصالح، والتعامل العادل مع المساهمين. كما تهتم بتعزيز أخلاقيات العمل وثقافة الانضباط الإداري، وتضمن التزام الإدارة العليا بالسياسات المنظمة واللوائح الداخلية والمعايير المحاسبية المعترف بها. لذلك، فإن الحوكمة لا تقتصر على الجوانب القانونية فقط، بل تمتد لتشمل الجانب الأخلاقي والسلوكي في تعاملات المؤسسة.

في السياق المؤسسي السعودي، اكتسبت الحوكمة المؤسسية اهتمامًا متزايدًا خصوصًا بعد إطلاق رؤية المملكة 2030، التي أكدت على أهمية الشفافية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز البيئة الاستثمارية. وقد أصدرت هيئة السوق المالية والجهات التنظيمية في المملكة العديد من اللوائح التي تلزم الشركات المدرجة بتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة، مثل نظام الشركات الجديد، وقواعد حوكمة الشركات، وأدلة حوكمة المؤسسات العامة والخاصة.

من جهة أخرى، تُسهم الحوكمة المؤسسية في خلق بيئة تنظيمية مستقرة، وتحد من المخاطر المالية والتشغيلية، وتحسن من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة. كما تُعزز من قدرة المؤسسات على استقطاب التمويل والاستثمار، وتحافظ على سمعتها المؤسسية أمام الجهات الرقابية والمجتمع. علاوة على ذلك، فإن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بفعالية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، ما يجعلها أكثر استدامة وتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

يُعد الأداء التشغيلي أحد الركائز الأساسية لنجاح واستدامة المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة وتحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة وفعالية. ويتضمن الأداء التشغيلي سلسلة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات (كالعمالة، والمواد الخام، والتكنولوجيا) إلى مخرجات ذات قيمة مضافة (كالسلع والخدمات) بجودة عالية وتكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب. ومن هنا، فإن تقييم الأداء التشغيلي يمثل أداة مهمة للإدارة في مراقبة الإنجاز وتحديد فرص التحسين وتعزيز التنافسية المؤسسية.

يشمل الأداء التشغيلي أبعادًا متعددة، مثل الكفاءة الإنتاجية، والجودة، وسرعة الاستجابة، والمرونة، ورضا العملاء، وتكلفة العمليات. فعلى سبيل المثال، تُعد الكفاءة من أهم مؤشرات الأداء،

وتشير إلى قدرة المؤسسة على إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات أو الخدمات باستخدام أقل قدر من الموارد. أما الجودة فتتمثل مدى توافق المنتجات أو الخدمات مع المعايير المحددة وتلبية توقعات العملاء، في حين تعكس سرعة الاستجابة قدرة المؤسسة على التفاعل الفوري مع متغيرات السوق أو طلبات العملاء. وتمثل المرونة قدرة المؤسسة على تعديل عملياتها التشغيلية بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، مثل تغير الطلب أو اضطرابات سلسلة التوريد.

يلعب الأداء التشغيلي دوراً محورياً في تحسين الربحية وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة. فالمؤسسات التي تحقق أداءً تشغيلياً عالياً تكون قادرة على تقليل الهدر في الموارد، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة المخرجات، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم. كما أن هذه المؤسسات تتميز بقدرتها على التوسع والنمو في الأسواق المحلية والدولية، نظراً لامتلاكها أنظمة تشغيل فعالة تدعم الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأداء التشغيلي يرتبط بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتحديات، مثل الأزمات الصحية أو التغيرات الاقتصادية، من خلال تعزيز الاستجابة السريعة والاستثمار الذكي في التكنولوجيا والبنية التحتية.

من الناحية الإدارية، تُعتمد نظم تقييم الأداء التشغيلي على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وبطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، وتحليل سلسلة القيمة، وغيرها من الأدوات التي تساعد في قياس الأداء وتحديد الانحرافات وتصحيحها. كما تتكامل هذه الأدوات مع نظم معلومات الإدارة ونظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، التي توفر بيانات دقيقة ومباشرة لدعم اتخاذ القرار وتحقيق التكامل بين الإدارات التشغيلية المختلفة.

وفي ظل التحولات الرقمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، بات الأداء التشغيلي أكثر ارتباطاً بالتكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة، حيث تساهم

هذه الأدوات في تعزيز التنبؤ بالطلب، وتحسين إدارة سلسلة الإمداد، وتوفير تحليلات دقيقة حول سلوك العملاء وكفاءة العمليات. كما أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي ترتفع قدرتها التشغيلية على تحسين الخدمات، وتسريع الابتكار، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

وفي سياق التنافس العالمي، أصبح الأداء التشغيلي أحد المؤشرات الاستراتيجية التي تميز المؤسسات الرائدة عن غيرها، ليس فقط في الإنتاج، وإنما أيضاً في تقديم الخدمات، مثل الصحة، والتعليم، والخدمات اللوجستية. لذا فإن السعي المستمر لتطوير الأداء التشغيلي وتحقيق التميز فيه لم يعد خياراً، بل ضرورة تفرضها البيئة التنافسية والاقتصادية المعقدة، ما يستدعي من الإدارات التنفيذية تبني فلسفة التحسين المستمر، والاستثمار في رأس المال البشري والتقنيات الحديثة، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والنتائج.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (الشفافية - المشاركة - المساءلة - العدالة) في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

مشكلة الدراسة

تنبثق المشكلة البحثية للدراسة المعنونة "دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" من واقع التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية ذات الطابع المالي والرقابي، لا سيما في ظل التغيرات الاقتصادية والتشريعية المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد السعودي. ويُعد تحسين الأداء التشغيلي في هذه الجهات من الضرورات الاستراتيجية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية النظام الضريبي والجمركي، وكفاءته في

تحصيل الإيرادات العامة، وضبط التجارة، ومكافحة التهرب الجمركي والضريبي. غير أن هذا الأداء لا يتحقق بكفاءته المثلى إلا في ظل بيئة تنظيمية وإدارية تتسم بالشفافية، والمساءلة، والرقابة الفعالة، وهو ما تقدمه الحوكمة المؤسسية كإطار تنظيمي يعزز من جودة الإدارة والرقابة المؤسسية.

وتتمثل المشكلة في أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بصفتها جهة سيادية ذات وظائف حساسة ومتشعبة، تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين أدائها التشغيلي في ظل التوسع الاقتصادي، وزيادة حجم العمليات الجمركية، وتعقيد التشريعات الضريبية، وارتفاع تطلعات المجتمع والمؤسسات تجاه جودة وكفاءة الخدمات. وفي هذا السياق، تظهر تساؤلات محورية حول مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الهيئة، ومدى قدرتها على إحداث تأثير ملموس في تحسين العمليات التشغيلية، مثل سرعة إنجاز المعاملات، جودة الخدمات المقدمة، الكفاءة في استخدام الموارد، والحد من الفساد الإداري والمالي. وعلى الرغم من تبني الهيئة لبعض السياسات والإجراءات التنظيمية الحديثة، إلا أن هناك غياباً نسبياً للأدلة العلمية التي تربط بشكل واضح بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (كالشفافية، والمساءلة، والاستقلالية، والرقابة الداخلية) وبين نتائج الأداء التشغيلي الفعلي.

ومن هنا، تتبع أهمية معالجة هذه المشكلة البحثية من كونها تحاول سد فجوة تطبيقية ونظرية في آنٍ واحد. فمن جهة، تُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك إحدى أبرز الجهات الحكومية التي تجمع بين الوظيفة المالية والتنفيذية والرقابية، ما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة العلاقة بين الحوكمة والأداء التشغيلي. ومن جهة أخرى، يفتقر الأدب العربي في مجال الإدارة العامة والحوكمة إلى دراسات تطبيقية تركز على القطاع الضريبي والجمركي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030 التي تعزز مبادئ الحوكمة والشفافية كركائز للإصلاح المؤسسي.

وتتفاقم المشكلة البحثية بالنظر إلى تعقيد بيئة العمل في الهيئة، حيث تتداخل العمليات التشغيلية مع متطلبات الامتثال والرقابة، وتواجه تحديات متعددة مثل التغير المستمر في القوانين الضريبية، وضغط الوقت في معالجة الواردات والصادرات، وتنوع وتعدد الأطراف المعنية (مكلفين، مستوردين، مصدرين، جهات رقابية أخرى). وفي ظل هذه البيئة المعقدة، يصبح من الضروري فهم الدور الحقيقي الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في دعم الأداء التشغيلي، وهل تمثل أداة فاعلة لتحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية، أم أنها تُطبق بصورة شكلية دون تحقيق الأثر الملموس؟ كما تتطلب المشكلة دراسة ما إذا كان هناك تفاوت في مستويات الأداء بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة نتيجة لدرجة التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، وهو ما يثير الحاجة إلى بناء نموذج تفسيري شامل يربط بين الهياكل الحوكمية وبين النتائج التشغيلية.

في المجمل، تسعى هذه الدراسة إلى تفكيك الإشكالية المركزية المتمثلة في ضعف التكامل بين السياسات الحوكمية والأداء التشغيلي في القطاع الحكومي ذي الطبيعة الرقابية والمالية، وتحديد ما إذا كانت الحوكمة المؤسسية تمثل بالفعل مدخلاً استراتيجياً لتحسين أداء الهيئة، أم أنها بحاجة إلى إعادة هيكلة وتفعيل لتؤدي دورها بفعالية. وبالتالي، فإن معالجة هذه المشكلة البحثية لا تسهم فقط في تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بل تقدم نموذجاً عاماً يمكن تعميمه على جهات حكومية مماثلة تواجه تحديات تشغيلية وإدارية مشابهة.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العلمية في مجالي الحوكمة المؤسسية والإدارة التشغيلية في القطاع العام، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء التشغيلي في الجهات السيادية.
- ✓ تسعى لبناء إطار نظري يربط بين أبعاد الحوكمة المؤسسية (كالشفافية، والمساءلة، والرقابة، والاستقلالية) ومؤشرات الأداء التشغيلي (مثل الكفاءة، والفعالية، وسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء الإجرائية).
- ✓ تسد فجوة بحثية في الدراسات الإدارية العربية، التي لم تُعْطِ بعدًا كافيًا لتحليل أثر الحوكمة في بيئة مؤسسات الجباية والتحصيل الضريبي والجمركي.
- ✓ تساهم في توسيع الفهم النظري لدور الحوكمة في تعزيز الثقة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئات تنظيمية معقدة وعالية الحساسية.
- ✓ تعزز من النقاش الأكاديمي حول تكامل السياسات المؤسسية مع الأداء التشغيلي، خصوصًا في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم الدراسة مرجعية مهنية لصناع القرار في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول كيفية تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية لتحسين الأداء التشغيلي ومواجهة تحديات العمل اليومي.
- ✓ تساعد في بناء سياسات إدارية قائمة على البيانات تعزز من فاعلية الرقابة الداخلية وتدعم اتخاذ قرارات تشغيلية رشيدة مبنية على مؤشرات الأداء الواقعية.
- ✓ تساهم في تطوير بيئة العمل داخل الهيئة من خلال إرساء ممارسات حوكمة مؤسسية تعزز من وضوح المهام، وتقلل من التداخلات، وتسرع في معالجة المعاملات.

✓ تدعم التوجه المؤسسي نحو التحول المؤسسي الرشيق من خلال تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للتغيرات التشريعية والرقابية.

✓ تُمكن الهيئة من رفع مستويات الرضا الداخلي والخارجي من خلال تحسين مستوى الخدمات، وضمان الاتساق المؤسسي، وزيادة فاعلية التواصل والشفافية مع المتعاملين والجهات الرقابية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (الشفافية - المشاركة - المساءلة - العدالة) في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على مستوى الشفافية في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

✓ التعرف على مستوى المشاركة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

✓ التعرف على مستوى المساءلة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

✓ التعرف على مستوى العدالة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (الشفافية - المشاركة - المساءلة - العدالة) في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى يسهم الشفافية في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

➤ إلى أي مدى يسهم المشاركة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

➤ إلى أي مدى يسهم المساءلة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

➤ إلى أي مدى يسهم العدالة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (الشفافية - المشاركة - المساواة - العدالة) في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

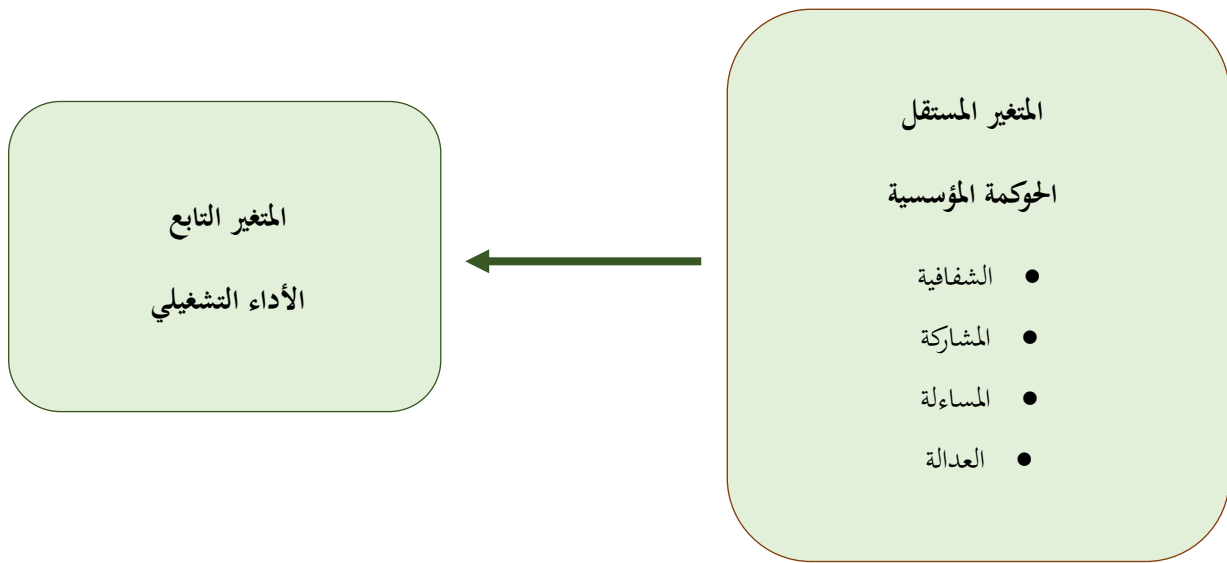
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساواة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (الشفافية - المشاركة - المساءلة - العدالة).

المتغير التابع: الأداء التشغيلي.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسات عن الحوكمة المؤسسية

دراسة (السنونسي، 2020)، بعنوان أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من سبع (7) مشافي خاصة من أصل (40) مشفى، وتكونت وحدة التحليل من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الأقسام، الموظفين) حيث بلغ عددهم (240) موظفاً، وكانت عينة وحدة التحليل (150) وقد تم توزيع (150) استبانة، وتم استرداد (125) وكان الصالح منها للاستخدام (121) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة في مدينة عمان. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة استمرار المشافي الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة، وكذلك ضرورة تدريب موظفي هذه المشافي على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة.

دراسة (الدعجة، 2023)، بعنوان أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية

هدف المقال التعرف إلى أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، وتطبيق القانون) على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملين في الوزارة والمديريات التابعة والمحافظات، والبالغ عددهم (755) إداري،

وتم تحديد حجم العينة بـ (300) من القيادات الإدارية في الوزارة، حيث جرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. بينت الدراسة وجود درجة متوسطة لمستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة الصحة الأردنية، أما الثقافة التنظيمية في الوزارة؛ فكانت بمستوى مرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة للحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق القانون) على الثقافة التنظيمية. وبناء على نتائج الدراسة، فإنها توصي بما يلي: أن تتبنى الإدارة العليا في وزارة الصحة الأردنية، مبادئ تطبيق الشفافية الإدارية في كافة العمليات الإدارية في الوزارة وتعزيز الثقافة التنظيمية القوية الموجودة فيها. وزيادة الاهتمام بالمشاركة والمساءلة والعدالة.

دراسة (عبد الحساني، 2020)، بعنوان مقترح برنامج تدقيق للحد من الاحتيال وتعزيز دور الحوكمة المؤسسية: بحث تطبيقي في البيئة المحلية لمراقبي الحسابات

هدف البحث إلى التعرف على الإطار النظري لموقف مراقب الحسابات والمكلفين بالحوكمة اتجاه الاحتيال والحوكمة المؤسسية. وإعداد مقترح برنامج تدقيق مبني على معايير التدقيق الدولية لكشف الاحتيال في البيانات المالية وتعزيز الحوكمة المؤسسية يسهم في زيادة فاعلية أداء مراقبي الحسابات المحليين. وقد توصل البحث إلى أهم الاستنتاجات وهو لا يوجد برنامج تدقيق في البيئة المحلية مبني على معايير التدقيق الدولية لكشف الأخطاء الجوهرية الناتجة من الاحتيال وتعزيز الحوكمة المؤسسية في الوحدات الاقتصادية. وحددت معايير التدقيق الدولية مجموعة اتصالات بين مراقب الحسابات أولئك المكلفين بالحوكمة تهدف إلى كشف الاحتيال في القوائم المالية. ومن أهم التوصيات هي ضرورة تبني البرنامج التدقيق المبني على معايير التدقيق الدولية والمقترح من قبل الباحث لكشف الأخطاء الجوهرية الناتجة من الاحتيال وتعزيز الحوكمة المؤسسية في الوحدات الاقتصادية. وتفعيل مجموعة الاتصالات بين مراقب الحسابات أولئك المكلفين بالحوكمة تهدف لكشف الاحتيال في القوائم المالية.

دراسة (الزنايدي، 2021)، بعنوان أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة البنوك الإسلامية الأردنية: دراسة ميدانية

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى التزام البنوك الإسلامية الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، وأثر ذلك على كفاءة تلك البنوك، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: حرص إدارة البنوك الإسلامية في الأردن على المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، والالتزامها بتوفير عناصر الشفافية والافصاح للمعلومات المنشورة عنها، كما أنها تقوم بأداء مسؤولياتها المختلفة وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بكفاءة وفعالية، بالإضافة لقيام الهيئات الرقابية في تلك البنوك بأداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية أيضاً، كما بينت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام بتطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية الأردنية وكفاءتها.

دراسة (عبد الرحمن، 2022)، بعنوان المراجعة الاستراتيجية كمتغير معدل للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والقدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف السودانية

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد مدي تأثير المراجعة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والقدرة التنافسية بالمصارف السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه الاستنباط والاستقراء. تم استخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية من عينة من العاملين في المصارف السودانية. استخدمت الدراسة السلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحليل البيانات ومعرفة نتيجة العلاقات بين المتغيرات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها في حالة وجود المراجعة الاستراتيجية كمتغير معدل فان الحوكمة المؤسسية فسرت 90% من التغير الحاصل في القدرة التنافسية للمصارف السودانية، أما في حالة تحييد المتغير المعدل المراجعة الاستراتيجية فان الحوكمة المؤسسية

فسرت 69% من التغيير الحاصل في القدرة التنافسية للمصارف السودانية، مما يؤكد أن المراجعة الاستراتيجية كان لها تأثير جوهري في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والقدرة التنافسية للمصارف السودانية. في ضوء هذه النتائج يوصي الباحث إدارات المصارف السودانية والبنك المركزي بزيادة مستوى الاهتمام بالمراجعة الاستراتيجية وذلك لدورها الفعال في تحسين مستوى الحوكمة المؤسسية ودعم القدرة التنافسية للمصرف، ينتج عنه أثر إيجابي في تحسين أداء الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء، وتحسين قدرة المصارف في تمويل المشروعات المختلفة، ومن ثم دعم الاقتصاد القومي.

دراسة (حمودة، 2021)، بعنوان الحوكمة المؤسسية ودورها في تفعيل الرقابة الداخلية للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العمومية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في تفعيل الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث العلمي من خلال استقصاء آراء عينة من إدارات البنوك العمومية الجزائرية، وتم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد كأداة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من شأنه أن يساهم في تفعيل الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية. وفي الأخير خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة حرص البنوك الجزائرية على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بوصفها من أهم مكونات نظام المكافحة في البنوك من الفساد المالي والإداري وضمان سلامة العمليات المالية ومنه تفعيل مكونات الرقابة الداخلية.

دراسة (الجريدة، 2021)، بعنوان أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكلية الجامعية في

سلطنة عمان

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان، والتحقق من صدقه وقابلية تطبيقه. حيث تضمن الأنموذج في صورته النهائية (54) معيارًا تستوفي معايير الصدق والثبات، وتغطي (6) أبعاد رئيسية، تم تطبيق الأنموذج على (30) عضو هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعات العمانية للعام الدراسي 2021/2020، حيث بلغ معامل الثبات (0.91). وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بالإفادة من هذا الأنموذج لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان، من منطلق أنه لم يبين أنموذج لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية.

دراسات عن كفاءة الخدمات اللوجستية

دراسة (Mohamed, 2023)، بعنوان Performance Evaluation in Operations
Department

الأهداف: تلت هذه المقالة الانتباه إلى جزء من النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء دراسة شاملة تهدف إلى إنشاء نموذج لإدارة أداء المستشفيات والتحقق منه. في هذه المقالة، يركز الباحث على مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات. لاختبار أهميتها، استخدم الباحث أربعة (4) مؤشرات الأداء الرئيسية (عدد العمليات الجراحية، النسبة المئوية للعمليات الجراحية الملغاة والنسبة المئوية لاستخدام المعدات بغرفة العمليات) حيث تعكس هذه المؤشرات الأداء جودة الخدمات المقدمة في العمليات. المنهجية: تم جمع البيانات من أغسطس 2017 إلى أكتوبر 2020 وتم تنفيذها من خلال مشروع تحسين في المستشفى تحت عنوان تخفيض نسبة العمليات الجراحية الملغاة في قسم العمليات باستخدام منهجية التحسين المستمر (PDCA). النتائج: قلت نسبة العمليات الجراحية الملغاة من 14 % في أغسطس 2018 إلى 4 % في مارس 2019 مع تحسن للأداء في وحدة العمليات.

دراسة (Elsaeed, 2023)، بعنوان The Relationship between External Integration and Operational Performance: Empirical Study on Pharmaceutical Companies in Egypt

الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي. وتكمن مشكلة الدراسة في إلى أي مدى يتم تطبيق التكامل الخارجي والأداء التشغيلي وتأثيره على كفاءة التشغيل للمنظمة وهذا سوف يتم الإجابة عنه من خلال الدراسة. التكامل الخارجي متغير مستقل ويتم قياسه من خلال تكامل الموردين وتكامل العملاء الأداء التشغيلي هو متغير تابع ويتم قياسه من خلال المرونة ووقت التسليم والتكلفة والجودة. وتم تطبيق الدراسة على أكبر خمسون شركة أدوية. وتم جمع ترتيب الشركات وفقاً لتقارير [repsology.org](https://www.repsology.org). تم جمع البيانات الاستقصاء بواسطة نموذج جوجل وإجراء مقابلة مع الإدارة الوسطى والعليا وتم اختبارها باستخدام منهج (Generalized Method of Moments) GMM. وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تكامل الموردين مع الأداء التشغيلي (المرونة، وسرعة الوقت، والتكلفة، والجودة). وأخيراً، هناك علاقة إيجابية بين تكامل العملاء مع الأداء التشغيلي (المرونة، وسرعة الوقت، والتكلفة، والجودة). ومن أهم التوصيات التي أوصى إليها الباحث زيادة سرعة التسليم مما يؤثر على كمية الإنتاج.

دراسة (Markan, 2020)، بعنوان Diversity of Banking Operations the Basis to Upgrade of Banking Performance: A Case Study of the National Bank of Algeria During the Period 2015-2019

هدف هذا البحث الأكاديمي إلى تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالعمليات البنكية، ثم إعطاء لمحة شاملة ومختصرة عن البنك الوطني الجزائري وعن مختلف مراحل تطوره منذ تأسيسه، ثم التعرف على مختلف العمليات البنكية التي يقوم بها، التقليدية أو الإلكترونية، ثم تقديم وتحليل مؤشرات الأداء البنكي،

للبنك خلال الفترة 2015-2019. استخلصنا أن البنك الوطني الجزائري يقوم بمجموعة متنوعة من العمليات البنكية، التقليدية والإلكترونية، المتعددة والموجهة لفائدة الزبائن من مختلف الفئات، والتي من شأنها تحقيق أداء بنكي فعال.

الفجوة البحثية:

تُبرز الفجوة البحثية في الدراسة الحالية المعنونة "دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" عدة أوجه تشابه واختلاف بين ما تناولته الأدبيات السابقة من جهة، وبين ما تسعى إليه الدراسة من جهة أخرى، ما يؤكد على أهمية الدراسة الحالية وفراستها.

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة مفاهيم الحوكمة المؤسسية وتأثيرها في بيئات مؤسسية مختلفة، كما هو الحال في دراسة (السنونسي، 2020) التي ركزت على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المشافي الخاصة بمدينة عمان، ودراسة (الزنايدي، 2021) التي بحثت التزام البنوك الإسلامية الأردنية بمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالكفاءة المصرفية. ومع أن تلك الدراسات قدمت تحليلاً قيمياً لأثر الحوكمة في قطاعات صحية ومصرفية، فإنها لم تتناول المؤسسات السيادية أو الخدمية الحكومية التي تملك طابعاً تشغيلياً خاصاً، مثل الجهات الضريبية والجمركية، التي تخضع لرقابة عالية وتعتمد على التفاعل مع المواطن والمؤسسات في الوقت ذاته.

وعلى مستوى العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وفعالية الرقابة الداخلية، تناولت دراسة (حمودة، 2021) هذا الجانب في سياق البنوك التجارية الجزائرية، حيث بيّنت أن تفعيل الرقابة يتأثر إيجاباً بتطبيق مبادئ الحوكمة. إلا أن هذه العلاقة لم تُختبر بعد في السياقات الحكومية ذات المهام التنظيمية والإجرائية

المعقدة، كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، التي تتعامل مع حجم بيانات ضخم وإجراءات مالية وجمركية متعددة تتطلب فعالية تشغيلية عالية.

كما بحثت بعض الدراسات البُعد الثقافي والتنظيمي للحوكمة، مثل دراسة (الدعجة، 2023) التي تناولت أثر الحوكمة على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الأردنية، وأظهرت مدى الحاجة إلى الشفافية والمساءلة في رفع الكفاءة الإدارية. ومع أن هذا البعد له أهمية واضحة، فإن الدراسة الحالية تسعى لتجاوز الجانب الإداري إلى دراسة الأثر المباشر للحوكمة على الأداء التشغيلي من حيث الوقت، الدقة، جودة الخدمة، وسرعة المعاملات، وهو ما لم تغطه تلك الدراسات بالشكل الكافي.

أما من جهة الدراسات التي تناولت الأداء التشغيلي، فإن معظمها ركز على القطاع الصحي أو الصناعي أو البنكي، مثل دراسة (Elsaeed, 2023) التي تناولت العلاقة بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي في شركات الأدوية، أو دراسة (Mohamed, 2023) التي قاربت كفاءة العمليات من خلال مؤشرات الأداء في غرف العمليات الجراحية. وهذه المقاربات العملية مهمة، لكنها لا تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية التنظيمية للمؤسسات السيادية كالهيئات الضريبية والجمركية، والتي تختلف في أهدافها، وطبيعة أعمالها، وآليات اتخاذ القرار فيها.

إضافة إلى ذلك، تميزت بعض الدراسات مثل (عبد الرحمن، 2022) بإدخال متغير معدل (المراجعة الاستراتيجية) في العلاقة بين الحوكمة والقدرة التنافسية، ما يفتح المجال أمام توسيع النماذج التفسيرية للعلاقة بين الحوكمة والأداء. إلا أن أيّاً من هذه الدراسات لم يتطرق إلى تحليل الأثر المباشر للحوكمة المؤسسية على الأداء التشغيلي في السياق الجمركي والضريبي، بالرغم من كونه من أهم التحديات التي تواجه الأنظمة الضريبية الحديثة الساعية إلى التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات.

من هنا، تتبع أهمية الدراسة الحالية في كونها تأتي لسد هذه الفجوة، عبر التركيز على أداء جهاز حكومي حيوي ذي طابع رقابي وتنظيمي عالي الحساسية والتعقيد، وتقديم إطار تحليلي يربط بين الحوكمة ومؤشرات تشغيلية ملموسة داخل بيئة مؤسسية تتمتع بتدخلات تشريعية وإجرائية كثيفة. كما تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تستند إلى نتائج ميدانية من بيئة سعودية، في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تولي أهمية كبيرة لتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة المؤسسية.

بناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية لا تكرر ما تم تناوله، بل تضيف بعداً نوعياً ومكانياً جديداً للأدبيات السابقة، من خلال دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء التشغيلي في قطاع جمركي وضريبي سعودي، لم يُدرس بعد بالعمق الكافي، مما يمنحها أهمية بحثية متميزة ويجعلها مرشحة لتقديم مساهمة حقيقية في الحقلين الإداري والمؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية، التي تحمل عنوان "دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الأساس العلمي والمنهجي لها. تتبع أهمية هذه المنطلقات من كونها تربط بين مفاهيم إدارية وتنظيمية حديثة، وتسلط الضوء على العلاقة الوظيفية والسببية بين الهياكل التنظيمية الرشيدة والأداء المؤسسي الفعّال في بيئة إدارية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

تقوم هذه الدراسة على المنطق النظري المتعلق بمفهوم الحوكمة المؤسسية، وهو مفهوم إداري وتنظيمي برز بقوة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، خاصة في أعقاب الأزمات المالية والاقتصادية التي عكست

هشاشة بعض النظم الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة. الحوكمة المؤسسية تُعرّف بأنها مجموعة من القواعد والعمليات التي تضمن ممارسة السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة وفقاً لمبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، وحكم القانون. وقد تناولت النظريات الحديثة، كـ"نظرية الوكالة" و"نظرية أصحاب المصلحة"، أهمية تفعيل الحوكمة كآلية تضمن توافق المصالح وتقلص من فجوة المعلومات والسلطة بين متخذي القرار والأطراف المتأثرة به. ووفق هذه الرؤية، تُعد الحوكمة مدخلاً استراتيجياً لضمان الرشادة في استخدام الموارد وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

في المقابل، يتناول الجانب الثاني من المنطلقات النظرية مفهوم الأداء التشغيلي، والذي يعد أحد المؤشرات الأساسية لقياس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التشغيلية بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى كفاءة، وفي أقل وقت. الأداء التشغيلي لا يُنظر إليه فقط من خلال المخرجات الكمية، بل يشمل أيضاً جودة العمليات، ومرونة الأنظمة، وسرعة الاستجابة، ودقة المعاملات، ورضا المستفيدين. وقد أجمعت الأدبيات على أن الأداء التشغيلي يتأثر بعدد من العوامل، منها: البنية التنظيمية، الكفاءة الإدارية، التمكين الوظيفي، نظم المعلومات، ومستوى الحوكمة. لذا، فإن الربط بين الأداء التشغيلي والحوكمة المؤسسية يفتح مجالاً واسعاً لفهم مدى فاعلية النظم الإدارية القائمة في تحسين الأداء العام للمؤسسات.

وتفترض الدراسة، انطلاقاً من هذه الأسس النظرية، أن مستوى الحوكمة المطبقة في الجهات الحكومية، وخصوصاً في الجهات السيادية كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، يمكن أن يؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء التشغيلي لتلك الجهات. ويُعد هذا الأمر ذا أهمية استراتيجية في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقة على أرض الواقع، والتحقق من مدى صدقها وفعاليتها

ضمن بيئة العمل السعودية، مستندة بذلك إلى خليط من المنهجيات الكمية والنوعية، لتقديم فهم أعمق وأكثر دقة للصلة بين الحوكمة والأداء في المؤسسات ذات الطابع التنظيمي والتنفيذي المعقد.

وبهذا، تنطلق الدراسة من فرضية مركزية مؤداها أن تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الجهات الضريبية والجمركية لا يُعد خيارًا إداريًا فقط، بل ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء التشغيلي، وضمان استدامة الكفاءة المؤسسية، ومواكبة التحول الرقمي والتشريعي الذي تشهده المملكة. هذه المنطلقات النظرية تؤسس لإطار تحليلي متكامل يُمكن من تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم رؤى قابلة للتطبيق داخل بيئة مؤسسية حساسة تتطلب أعلى درجات الانضباط والتنظيم.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

- تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"
- حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب:
النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة

الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات

الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات

الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الحوكمة المؤسسية، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

1. الشفافية

2. المشاركة

3. المساءلة

4. العدالة

ثانيًا: المتغير التابع - الأداء التشغيلي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (الشفافية - المشاركة - المساءلة - العدالة) في تحسين الأداء التشغيلي في الجهات الضريبية والجمركية دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

- السنوسي، إدريس وائل، و حجازي، هيثم علي. (2020). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2 ، 351 - 364.
- الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص ، 341 - 356.
- عبدالحساني، وعد هادي. (2020). مقترح برنامج تدقيق للحد من الاحتيال وتعزيز دور الحوكمة المؤسسية: بحث تطبيقي في البيئة المحلية لمراقبي الحسابات. العلوم الاقتصادية، مج15، ع58 ، 102 - 121.
- الزنايدي، إيمان محمد، و النويران، ثامر علي. (2021). أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة البنوك الإسلامية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة أبعاد اقتصادية، مج11، ع2 ، 756 - 778.
- بن خيرة، سامي، و بوخلوة، باديس. (2022). أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1 ، 255 - 274.
- عبدالرحمن، عبدالرحمن عبدالله عبدالرحمن. (2022). المراجعة الاستراتيجية كمتغير معدل للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والقدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف السودانية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع42 ، 544 - 568.

- حمودة، أم الخير. (2021). الحوكمة المؤسسية ودورها في تفعيل الرقابة الداخلية للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العمومية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 285 - 302.
- الجرايدة، محمد سليمان. (2021). أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان. مجلة إبداعات تربوية، ع18، 68 - 85.
- Balabanova, Y., Lukyanova, A., & Shatskaya, E. Y. (2024). *Digital transformation in human resources management and its impact on the performance of enterprises*. Vestnik Severo-Kavkazskogo Federal'nogo Universiteta, (2), 24-30.
- Bhat, M. S. A., & Sheikh, D. B. A. (2024). *Impact of Digitization on Human Resources: Challenges and Opportunities*. Journal of Production, Operations Management and Economics, 4(02), 1-7.
- El Ouaghlidi, B., El Amrany, F., & Ouddasser, A. (2023). *The digital transformation of the HR function: which performance tool?* pp. 640-648. <https://doi.org/10.1109/cist56084.2023.10409969>
- Khuzaini, I., Muttaqin, B., Rahmat, S., Irpan, M., & Shaddiq, S. (2024). *Human Resource Management in the Transformative Digital Era*. International Journal of Religion, 5(11), 4006-4021.
- Makovoz, O., & Lysenko, S. . (2024). Digital technologies in personnel management. *Proceedings of London International Conferences*, (10), 65-76.
- Prokopenko, O., Garafonova, O., & Zhosan, H. (2023). Digital Tools in Human Resource Management: How Digitization Affects Personnel Management. *Socio-economic relations in the digital society*, 4(50), 84-94.

- Mustafawi, Ali, Abdel-Lawi, Aqaba, and Jawady, Issam. (2024). The Impact of Logistics Performance on Participation in Global Value Chains in Arab Countries. *Economic Visions Journal*, Vol. 14, No. 1, 97-107.
- Salaheldin, K. M. A. (2025). Using Artificial Intelligence to Improve Logistic Supply Chains in Air Transport. *Raya International Journal of Business Sciences*, Vol. 4, No. 12, 927-962.
- Mohamed, G., and Kamal, E. M. (2023). Performance Evaluation in Operations Department. *Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies*, Vol. 3, No. 2, 115-140.
- Elsaheed, K. M. M., El Khouly, S. M. E. S., and Salah, E. A. Y. (2023). The Relationship between External Integration and Operational Performance: Empirical Study on Pharmaceutical Companies in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 4, 609-630.
- Markan, Mohamed Al-Basheer, Bukhari, Abdel Hamid, and Draji, Issa. (2020). Diversity of Banking Operations the Basis to Upgrade of Banking Performance: A Case Study of the National Bank of Algeria During the Period 2015-2019. *Economic Visions Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 105-119.
- Al Naamani, A. N. H., Sana, A., Gunawardhana, L., and Baawain, M. S. (2020). Evaluation of Operational Performance of Water Distribution Systems in the Sultanate of Oman (Unpublished Master's Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
- Al-Janabi, Shahid Ghazi, and Al-Sharbaty, Abdulaziz Ahmed Aref. (2020). The Impact of Just in Time Practices on Operational Performance of Fast Food Restaurants in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.

- Albalawi, M. S. M. (2024). The Impact of Motivation on Improving the Performance of Employees in the Operating and Maintenance Sector Organizations: A Field Study of the Case of Employees in the Operation and Maintenance Company at King Faisal Air Base in Tabuk City- Kingdom of Saudi Arabia. *Ramah Journal of Research and Studies*, No. 95, 405-445.
- Elsaheed, K. M. M., El Khouly, S. M. E. S., and Salah, E. A. Y. (2023). The Effect of Supply Chain Information and Internal Integration on Operational Performance: Empirical Study on Pharmaceutical Companies' in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 4, 631-658.
- Khamaisa, Adi Musa Muhammad, and Al-Ghabashah, Muhammad Ibrahim Sulaiman. (2021). The Impact of Supply Operational Risk on Financial Performance in the Jordanian Manufacturing Sector: The Facilitating Role of Justice in the Buyer-Supplier Relationship (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Al-Junaidi, Lana Mazid, and Al-Adhayleh, Muhammad Jamil Abdul-Qader. (2020). The Impact of Outsourcing on the Operational Performance of Industrial Companies in Amman - Jordan: The Mediating Impact of Organizational Structure and Culture (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business



**"The role of corporate governance in improving
operational performance in tax and customs authorities:
an applied study on the Zakat, Tax and Customs
Authority"**

Preparation:

Eissa Abdullah Al–Shamrani

Student ID: 251002593

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447–2025