

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

تأثير التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء
المؤسسي في قطاع الخدمات.

إعداد الطالب/

معاذ بن ابراهيم بن عمر الحسين

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يشهد العالم في العصر الحديث ثورة رقمية غير مسبوقة أحدثت تحولاً جذرياً في أساليب العمل المؤسسي وأنماط تقديم الخدمات العامة والخاصة. ومع هذا التطور السريع في التقنيات الرقمية، برزت أهمية التحول الرقمي بوصفه أحد أهم المحركات الرئيسة للابتكار وتعزيز الكفاءة في الأداء الحكومي. وقد أصبحت المؤسسات العامة مطالبة بتبني الحلول التقنية التي تمكنها من تحسين مستوى تقديم خدماتها ومواكبة تطلعات المستفيدين، خصوصاً في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية.

وفي هذا السياق، أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بالتحول نحو الحكومة الرقمية ضمن رؤية السعودية 2030، الهادفة إلى بناء اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والتكنولوجيا. وتُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من أبرز الجهات التي واكبت هذا التحول من خلال تطوير أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة الأنشطة الضريبية والجمركية. ويأتي هذا التحول في إطار تعزيز مبدأ الشفافية وتحسين بيئة الأعمال وتيسير الإجراءات بما يزيد من الامتثال الضريبي ويحد من التجاوزات المالية والإدارية.

لقد ساهمت مبادرات الهيئة في التحول الرقمي في تحقيق إنجازات ملموسة، مثل تسهيل الخدمات الإلكترونية للمكلفين وتبسيط عمليات التسجيل والتحصيل والمتابعة، مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق العدالة في تطبيق الأنظمة المالية. ومع ذلك، فإن تقييم الأثر الفعلي لهذا التحول على الامتثال الضريبي والكفاءة المؤسسية في قطاع الخدمات يحتاج إلى تحليل علمي دقيق يربط بين مستوى نضج التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي.

تأتي أهمية هذا البحث من دوره في تسليط الضوء على العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي ومفاهيم الامتثال والكفاءة، في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية الكبرى التي تشهدها المملكة. كما تبرز أهميته في تقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الحكومية الأخرى في تطوير استراتيجياتها الرقمية بما يحقق التوازن بين متطلبات الرقمنة وفعالية الأداء.

وبناءً على ذلك، يسعى البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على مستويات الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات، من خلال تحليل السياسات الرقمية المطبقة وتحديد

العوامل التي تعزز نجاحها أو تحد من فعاليتها. كما يهدف إلى تقديم توصيات علمية تسهم في دعم جهود الهيئة نحو تحقيق التحول المؤسسي المتكامل والمستدام.

مشكلة الدراسة:

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز التطورات الإدارية والتقنية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبنيها لتحقيق التميز والفعالية في أدائها. ومع ذلك، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في هذا المجال، فإن التحول الرقمي لا يزال يواجه تحديات تتعلق بمدى مواءمته مع متطلبات العمل، وتكامله مع الأنظمة السابقة، وتقبل العاملين والمستفيدين له. هذه التحديات تثير تساؤلات حول مدى قدرة التحول الرقمي على تحقيق الغايات المرجوة في تحسين الكفاءة المؤسسية وضمان الامتثال الضريبي الكامل.

تظهر المشكلة الجوهرية في وجود فجوة بين الطموحات الحكومية في تبني التحول الرقمي وتحقيق أهدافه، وبين نتائج الأداء الفعلية على أرض الواقع، خاصة في مؤسسات تتعامل مع قطاعات مختلفة ومتعددة مثل قطاع الخدمات. فقد ساهمت التطبيقات الإلكترونية الحديثة في تسهيل الإجراءات، إلا أن بعض المستفيدين ما زالوا يواجهون صعوبات في الاستخدام أو ضعفاً في التكامل بين الأنظمة، مما يؤثر في مستوى الرضا والالتزام الضريبي.

كما يلاحظ أن التحول الرقمي يمكن أن يحقق أثراً إيجابياً على مؤشرات الكفاءة المؤسسية، لكنه قد يخلق في المقابل تحديات جديدة تتعلق بإدارة التغيير، وتطوير مهارات الكوادر البشرية، وضمان أمن المعلومات. لذلك، من الضروري فهم مدى تأثير المبادرات الرقمية للهيئة على تحسين أداء المؤسسة من جهة، وتعزيز الامتثال الضريبي من جهة أخرى، وذلك من خلال تقييم العلاقة بين الجوانب التقنية والتنظيمية والسلوكية في بيئة العمل.

استناداً إلى ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد وقياس أثر التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات محورية تتعلق بمدى فعالية التحول الرقمي في تحقيق الكفاءة التشغيلية، ورفع الالتزام الضريبي، ودوره في بناء بيئة خدمية أكثر شفافية وعدالة واستدامة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من واقع التحولات السريعة التي يشهدها القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية نحو الرقمنة والتحسين المستمر في تقديم الخدمات. فمع التوسع في استخدام التقنيات الحديثة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، تزايدت الحاجة إلى دراسة الآثار المترتبة على هذا التحول، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الامتثال الضريبي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات الذي يمثل أحد القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني. كما أن فهم العلاقة بين التحول الرقمي والامتثال يساهم في تطوير سياسات واستراتيجيات تدعم التحول الرقمي المستدام والمؤسس على المعرفة.

كذلك تكتسب الدراسة أهميتها كونها تقدم نموذجاً واقعياً لتقييم فعالية مبادرات التحول الرقمي في أجهزة حكومية ذات طبيعة مالية حساسة، ما يجعل نتائجها ذات قيمة عملية في تحسين مستوى الخدمات العامة وتعزيز الشفافية. كما أنها توفر إطاراً تحليلياً يمكن تطبيقه على مؤسسات مشابهة تسعى لدمج التحول الرقمي في عملياتها المؤسسية لتحقيق كفاءة أعلى ورضا أكبر لدى المستفيدين.

الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العربية في مجال التحول الرقمي والامتثال الضريبي.
2. تقديم نموذج علمي يربط بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي.
3. الإسهام في بناء قاعدة معرفية تساعد الباحثين في دراسات مماثلة مستقبلاً.
4. تسليط الضوء على تحديات وفرص التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

الأهمية العملية

1. مساعدة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير سياساتها الرقمية بأسلوب أكثر كفاءة.
2. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتعزيز الامتثال الضريبي.
3. دعم صناع القرار في تحديد أولويات التحول الرقمي وضمان فعالية تطبيقه.
4. المساهمة في رفع جاهزية القطاع الخدمي للتعامل مع التحول الرقمي بشكل مستدام.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

التعرف على تأثير التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على مستوى الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات.

الأهداف الفرعية:

- تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأبعاده الرئيسية.
- التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين في قطاع الخدمات.
- قياس تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي داخل الهيئة.
- دراسة العلاقة بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في ظل تطبيق التحول الرقمي.
- اقتراح آليات واستراتيجيات لتعزيز فاعلية التحول الرقمي في تحقيق الامتثال والكفاءة.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الهيئة وأبرز مكوناته؟
- كيف يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين؟
- ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي بالهيئة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي نتيجة التحول الرقمي؟

- ما السبل المقترحة لتعزيز نجاح التحول الرقمي وتحقيق استدامته في الهيئة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين.
- يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة.
- توجد علاقة ارتباطية بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في ظل تطبيق التحول الرقمي.
- تختلف درجة تأثير التحول الرقمي على الامتثال والكفاءة حسب مستوى نضج التحول في الهيئة.

نموذج الدراسة

يرتكز النموذج المفاهيمي للدراسة على توضيح العلاقة السببية بين المتغير المستقل والتحول الناتجة عنه

في المتغيرين التابعين، وذلك وفق الشكل التالي:

المتغير المستقل:

التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويتضمن أبعاده الرئيسة التالية:

1. البنية التحتية التقنية.
2. تطوير الأنظمة والإجراءات الإلكترونية.
3. بناء القدرات البشرية الرقمية.
4. التكامل بين الأنظمة الحكومية والخدمات.
5. أتمتة العمليات وتحليل البيانات.

المتغير التابع:

الامتثال الضريبي:

ويشمل الالتزام بالنظم الضريبية، والإفصاح المالي الدقيق، والسلوك التطوعي في السداد، والشفافية في

التعامل مع الهيئة.

كفاءة الأداء المؤسسي:

وتشمل جودة الخدمات المقدمة، سرعة إنجاز المعاملات، فعالية استخدام الموارد، رضا المستفيدين، وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (آل محيا، 2025) بعنوان دور التحول الرقمي في تعزيز الأمن وتيسير التجارة: (دراسة

ميدانية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك).

يشهد العالم خلال العقدین الأخيرین موجة متسارعة من التحول الرقمي، أحدثت نقلة نوعية في أساليب العمل داخل المؤسسات، وأسهمت في رفع كفاءتها التشغيلية وتسهيل حركة التجارة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار، تبنت المملكة العربية السعودية توجهًا استراتيجيًا طموحًا تجسده رؤية المملكة 2030، التي تسعى لبناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والتقنية والتحول الرقمي في مختلف القطاعات. وقد شكّلت الجهات الحكومية ركيزة أساسية في هذا التحول من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة وتفعيل المبادرات الذكية في تقديم الخدمات. كما أن البيئة المحيطة بالمؤسسات الحكومية تلعب دورًا محوريًا في إنجاح جهود التحول الرقمي، إذ تتأثر هذه الجهود بعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية قد تدفع نحو التقدم أو تعيق التنبّي الكامل للتقنيات الحديثة. وقد ساهم ارتفاع معدلات استخدام التقنية في المملكة من قبل الأفراد والمنشآت في خلق ثقافة رقمية نشطة تعزز هذا التوجه. وتبرز هنا أهمية حملات التوعية الرقمية وبرامج التدريب والتطوير في نشر الوعي بأهمية الرقمنة وتعزيز استفادة المجتمع من الخدمات الإلكترونية. وتشير تقارير دولية مثل تقرير الأمم المتحدة (2021) وتقرير البنك الدولي (2020) إلى أن دعم الإطار التشريعي وحماية البيانات والتكامل بين السياسات الحكومية والتقنيات الحديثة يمثل عناصر أساسية لنجاح التحول الرقمي الشامل. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لتتناول أثر التحول الرقمي في تعزيز الأمن وتيسير التجارة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، من خلال تحليل الواقع الحالي واستعراض أبرز الفرص والتحديات المرتبطة به.

2. دراسة (شحاته، رضوان، 2024) بعنوان أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة

تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة"

يتناول البحث واقع التحول الرقمي في إدارة مصلحة الضرائب المصرية (قسم القيمة المضافة) ويستقصي أثره على الأداء المؤسسي في ضوء المتغيرات البشرية والتنظيمية والتقنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع إجراء دراسة ميدانية داخل المصلحة لجمع البيانات من العاملين، وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات المطروحة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادرات التحول الرقمي ارتبط ارتباطاً إيجابياً وذا دلالة إحصائية بتحسين معايير الأداء المؤسسي في المصلحة، بما في ذلك السرعة في إنجاز الإجراءات، وجودة الخدمة المقدمة، وكفاءة الموارد البشرية، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية. وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتدريب كوادر المصلحة على المهارات الرقمية، وتبسيط الإجراءات التنظيمية، لضمان استدامة أثر التحول الرقمي وتعظيم الفائدة المؤسسية المرتبطة به.

3. دراسة (عزام، وآخرون، 2023) بعنوان أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية:

دراسة تطبيقية.

استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية خلال الفترة من 2016 إلى 2021، مع التركيز على الإقرارات الضريبية الإلكترونية التي بدأ تطبيقها عملياً في 2019. قيس كفاءة الإدارة الضريبية باستخدام ثلاثة مؤشرات رئيسية مستمدة من إحصائيات المأموريات في منطقة ضرائب الدخل بكفر الشيخ، وهي: عدد الملفات المفحوصة، وعدد ملفات الحصر على الطبيعة، وعدد ملفات الإحالات للجان الداخلية المتخصصة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ومعنوية بين استخدام الإقرارات الضريبية الإلكترونية كمظهر من مظاهر التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية، كما بينت الدراسة تأثيراً إيجابياً واضحاً لهذا النظام الرقمي على الأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كفاءة أداء الإدارة الضريبية قبل وبعد تطبيق نظام الإقرارات الإلكترونية، مما يؤكد أن التحول الرقمي ساهم بشكل فعال في تحسين كفاءة الإدارة، وتسهيل الإجراءات الضريبية، والحد من الأخطاء، وتسريع الإنجاز، وبالتالي تعزيز مستوى الامتثال الضريبي.

4. دراسة (عطية، 2023) بعنوان أثر تطبيقات التحول الرقمي على كفاءة المراجع الضريبي

والامتثال الطوعي: دليل تطبيقي بمصلحة الضرائب المصرية.

سعت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي من واقع بيئة الأعمال المصرية لقياس أثر تطبيقات التحول الرقمي على كفاءة المراجع الضريبي ومستوى الامتثال الطوعي للضرائب. اعتمد الباحث على منهج الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من أربع فئات مختلفة من العاملين في مصلحة الضرائب المصرية، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لتطبيقات التحول الرقمي على تحسين

كفاءة المراجع الضريبي، كما أثبتت الدراسة أن هذه التطبيقات تسهم في رفع مستوى الامتثال الضريبي الطوعي بين المكلفين. وانطلاقاً من هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي الإدارة الضريبية بأهمية تسريع وتوسيع نطاق تطبيق التحول الرقمي، لما له من دور فاعل في دمج الاقتصاد غير الرسمي ضمن الاقتصاد الرسمي، وتقليص ظاهرة التهرب الضريبي، فضلاً عن دعمه للتنمية المستدامة من خلال خلق بيئة أعمال أكثر عدالة وتنافسية وزيادة الإيرادات الضريبية للدولة.

5. دراسة (البيومي، حسانين، 2023) بعنوان أثر التحول الرقمي في المنظومة الضريبية على زيادة فاعلية الفحص

الضريبي: دراسة تطبيقية

يُعد التحول الرقمي اليوم أحد أهم الركائز الأساسية لتطوير منظومة الضرائب في مصر والارتقاء بها إلى مستوى الأنظمة المتقدمة عالمياً، لما له من دور حيوي في تعزيز النمو الاقتصادي وتحفيز الاستثمار وضمان حقوق الدولة. ويسهم هذا التحول في دمج الاقتصاد غير الرسمي داخل المنظومة الرسمية، وتحقيق منافسة عادلة في الأسواق المحلية، وترسيخ مبادئ العدالة الضريبية بما يتماشى مع رؤية مصر 2030 الهادفة إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة وزيادة كفاءة الإنفاق العام. وبالنظر إلى أن الإيرادات الضريبية تمثل أكثر من 70٪ من إجمالي إيرادات الدولة، في حين يشكل الاقتصاد غير الرسمي نحو 55٪ من حجم الاقتصاد الكلي، فإن مصلحة الضرائب المصرية تُعَوّل بشكل كبير على المنظومات الإلكترونية الحديثة، وفي مقدمتها نظام الفحص الضريبي الإلكتروني، كأداة فعالة لتحسين كفاءة الأداء الضريبي وزيادة الحصيلة وتعزيز الامتثال الطوعي بين الممولين، فضلاً عن الحد من ظاهرة التهرب الضريبي بما يدعم تحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية لرؤية مصر المستقبلية.

6. دراسة (أبو العينين، 2023) بعنوان أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي

المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة نظرية –

ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030. اعتمد الباحث المنهجين النظري والميداني من خلال دراسة تحليلية للتطورات الرقمية في مصلحة الضرائب المصرية، إلى جانب تطبيق ميداني لقياس مدى فاعلية التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الضريبي وتقليص حجم الاقتصاد غير الرسمي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تطبيق

التحول الرقمي وكفاءة النظام الضريبي، حيث يسهم التحول الرقمي في تسهيل إجراءات الفحص والتحصيل، وزيادة الشفافية، وتحسين الامتثال الضريبي، مما يؤدي إلى الحد من التهرب الضريبي ورفع الحصيلة الضريبية للدولة. واستنادًا إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في تنفيذ المنظومات الضريبية الإلكترونية وتطوير البنية التحتية التقنية، إلى جانب رفع الوعي الضريبي لدى الممولين والعاملين بالمصلحة، بما يعزز من كفاءة النظام الضريبي ويحقق أهداف التنمية المستدامة وفق رؤية مصر المستقبلية.

7. دراسة (حسين، 2023) بعنوان التحول الرقمي للأنظمة المحاسبية وأثره على الإيرادات

الضريبية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بالقاهرة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية على زيادة حجم الإيرادات الضريبية، من وجهة نظر العاملين في مصلحة الضرائب بالقاهرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على استبانة تم توزيعها على جميع العاملين في فرعي مدينة نصر أول وثاني، نظرًا لكونهما من أوائل المناطق التي طُبّق فيها نظام التحول الرقمي. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 140، استُرد منها 101 صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك العاملين لأهمية التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية داخل المصلحة بنسبة 86.6%، كما بيّنت النتائج وجود زيادة ملحوظة في حجم الإيرادات الضريبية نتيجة لهذا التحول بنسبة بلغت 89.6%. وأثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وزيادة الإيرادات الضريبية، مع الإشارة إلى أن التأثير المعنوي تركز بشكل أساسي في بُعد التحول الرقمي المتعلق بالعمليات، بينما لم يكن للتحول في مجالات التقنيات أو البيانات أو الموارد البشرية تأثير معنوي واضح. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة استكمال جهود التحول الرقمي وتطويرها داخل مصلحة الضرائب، لما لها من دور محوري في الحد من التهرب الضريبي وتعزيز الإيرادات بما يعزز استقرار الاقتصاد الوطني.

8. دراسة (خليفة، 2022) بعنوان أثر التحول الرقمي لمنظومة التحاسب الضريبي المصرية في دعم

حصيلة الإيرادات الضريبية (في ضوء استراتيجية ورؤية مصر 2030/2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في منظومة التحاسب الضريبي المصرية في ضوء استراتيجية ورؤية مصر 2030، وبيان انعكاساته على دعم حصيلة الإيرادات الضريبية. وقد توصلت نتائجها إلى أن تطبيق التحول

الرقمي في المنظومة الضريبية يسهم في بناء نظام ضريبي متكامل ومتطور يقوم على تحديث التشريعات وتوحيد الإجراءات وتعزيز بيئة العمل ورفع كفاءة الكوادر البشرية، إلى جانب تحقيق الميكنة الشاملة لمختلف جوانب العمل الضريبي. وأوضحت الدراسة أن هذا التحول يؤدي إلى زيادة حصيلة الإيرادات الضريبية من خلال توسيع القاعدة الضريبية وتحقيق العدالة الضريبية الدقيقة، إضافةً إلى دمج الاقتصاد غير الرسمي في المنظومة الرسمية وتقليص فرص التهرب الضريبي. كما كشفت النتائج التطبيقية عن وجود أثر إيجابي واضح لتفعيل آليات التحول الرقمي في مجالات ضرائب الشركات والقيمة المضافة وغيرها من أنواع الضرائب، ما ينعكس بشكل مباشر على تعزيز الإيرادات الضريبية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لرؤية مصر المستقبلية.

9. دراسه (Jarrah، el، 2024) بعنوان استكشاف تأثير المحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية على تحسين

استدامة الأعمال في الشرق الأوسط وماليزيا.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور كل من المحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية في تعزيز استدامة الشركات، مع التركيز على تأثيرهما في زيادة المساهمات الخيرية، وتحسين الشفافية المالية، وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية. كما تناولت الدراسة التفاعل التكافلي بين المحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية بهدف سد الفجوة المعرفية المتعلقة بأثرهما المشترك على ممارسات الأعمال المستدامة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق هذه الأدوات الرقمية وتعزيز الاستدامة المؤسسية، حيث تبين أن الزكاة الرقمية تعمل كعامل محفز لتفاعل أصحاب المصلحة ودعم المبادرات التنموية المستدامة، في حين ترتبط المحاسبة الرقمية بتحسين الشفافية المالية بما يعزز جهود الاستدامة داخل الشركات. وتشير هذه النتائج إلى أهمية دمج هذه التقنيات الرقمية في الاستراتيجيات المؤسسية، كما توفر توصيات استراتيجية للشركات وصناع السياسات والباحثين لتعزيز الممارسات المستدامة ومواءمة الأنظمة المالية مع أهداف التنمية الشاملة، مع التأكيد على ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لتوسيع فهم كيفية استخدام الحلول الرقمية لتعزيز الاستدامة عبر قطاعات وسياقات مختلفة.

10. دراسة (el, Alshehadeh، 2024) بعنوان أثر الزكاة والمحاسبة الرقمية على استدامة الشركات

من خلال الشفافية المالية

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر المحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية على استدامة الشركات، مع دراسة الدور الوسيط للشفافية المالية في تعزيز هذا التأثير. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان طُبّق على 298 مختصًا في ماليزيا، باستخدام مقياس ليكرت من 5 نقاط، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج Smart-PLS 4.0 و SEM-PLS. وأظهرت النتائج أن اعتماد المحاسبة الرقمية له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على استدامة الشركات، كما أن دمج الزكاة الرقمية يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال مواءمة الممارسات الخيرية مع أهداف الاستدامة. وأكدت الدراسة أيضًا الدور الهام للشفافية المالية في تقوية العلاقة بين الممارسات الرقمية واستدامة الشركات، إذ تعمل الشفافية المالية على توفير رؤية واضحة لأصحاب المصلحة حول التزام الشركة بالمبادرات المستدامة. وتشير النتائج إلى أهمية دمج المحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية ضمن استراتيجيات الشركات لتعزيز المسؤولية المؤسسية وتحقيق ممارسات أعمال مستدامة، بما يساهم في خلق أثر إيجابي على المجتمع والبيئة وبناء الثقة بين أصحاب المصلحة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى الدور المحوري للتحويل الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة في الأنظمة الضريبية، حيث ركزت أغلب الدراسات المحلية مثل (آل محيا، 2025؛ شحاته، رضوان، 2024؛ عزام وآخرون، 2023) على إبراز الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي في تسهيل الإجراءات الضريبية، رفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمة المقدمة داخل مصلحة الضرائب المصرية والسعودية. كما أوضحت هذه الدراسات أن التطوير الرقمي يساهم في تيسير التجارة وتعزيز الأمن المؤسسي من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، ما يعكس أهمية دمج التكنولوجيا الحديثة في الإدارة العامة لتعزيزها لتعظيم الفائدة المؤسسية.

تركزت العديد من الدراسات الأخرى مثل (عطية، 2023؛ البيومي، حسانين، 2023؛ أبو العنين، 2023؛ حسين، 2023) على العلاقة بين التحويل الرقمي وزيادة الحصيلة الضريبية والامتثال الطوعي للمكلفين. وأكدت هذه الدراسات أن التحويل الرقمي يساهم في دمج الاقتصاد غير الرسمي ضمن المنظومة الرسمية، ويقلل من فرص التهرب

الضريبي، كما يعزز العدالة الضريبية ويوفر بيئة أعمال أكثر تنافسية. هذا يعكس توجهًا واضحًا نحو الاعتماد على النظم الإلكترونية لتطوير الأداء المالي والإداري وتحقيق أهداف رؤية مصر 2030.

أما الدراسات المتعلقة بالمحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية في سياق استدامة الشركات، مثل (Jarrah ، el ، 2024؛ Alshehadeh ، el ، 2024)، فقد أوضحت أهمية دمج الحلول الرقمية لتعزيز الشفافية المالية وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وأظهرت هذه الدراسات أن المحاسبة الرقمية تعمل على زيادة الشفافية المالية، بينما تسهم الزكاة الرقمية في تعزيز الممارسات الخيرية وربطها بأهداف الاستدامة، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويشجع على ممارسات أعمال مسؤولة ومستدامة. هذا يشير إلى أن التحول الرقمي لم يعد مقتصرًا على تحسين الأداء المؤسسي الداخلي، بل أصبح أداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة والممارسات الأخلاقية في بيئات الأعمال.

بشكل عام، تُظهر الدراسات السابقة ترابطًا واضحًا بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي، وارتفاع الحصيلة الضريبية، وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية. ورغم تعدد الدراسات وتنوع بيئاتها، فإنها جميعًا تؤكد على أن تبني الحلول الرقمية يتطلب بنية تحتية قوية، سياسات داعمة، تدريب مستمر للكوادر البشرية، وتكامل بين مختلف مكونات النظام الإداري والمالي. كما توصي هذه الدراسات بإجراء بحوث مستقبلية لاستكشاف أثر التحول الرقمي في سياقات ومجالات أوسع، مثل دمج الزكاة الرقمية مع استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، وفهم الديناميكيات المعقدة لتطبيق التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي تربط بين التطور التكنولوجي والتحول المؤسسي، وبين مفاهيم الامتثال والكفاءة، انطلاقاً من أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم محركات التغيير في بيئة العمل الحديثة. إذ يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه عملية إعادة هيكلة شاملة للعمليات والأنظمة المؤسسية عبر توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأتمتة، بهدف رفع الكفاءة والشفافية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتستند الدراسة إلى نظرية النظم كنموذج تحليلي يفسر كيفية تفاعل مكونات المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها، حيث يُنظر إلى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كنظام ديناميكي تتفاعل عناصره المترابطة (التكنولوجيا، الأفراد، الإجراءات) بشكل مستمر لتحقيق الأداء الأمثل. كما يعتمد الإطار النظري أيضاً على نظرية الإدارة العامة الجديدة التي تؤكد أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة المستندة إلى التكنولوجيا والتوجه نحو تحقيق النتائج والفعالية في القطاع العام.

ومن المنطلقات الرئيسية التي تقوم عليها الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الأنظمة التقنية فحسب، بل يشمل تغييرات تنظيمية وثقافية تؤثر في سلوك الموظفين والمستفيدين، مما ينعكس بدوره على مستوى الامتثال الضريبي. فتبسيط الإجراءات وتفعيل الخدمات الإلكترونية يسهم بشكل مباشر في زيادة الثقة بين المكلفين والهيئة، وتقليل فرص التهرب الضريبي، وتحسين جودة البيانات المالية.

كما تنطلق الدراسة من فرضية أن تطبيق التحول الرقمي الفعال يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تقليل الزمن والتكلفة وتحسين دقة العمليات الإدارية. ويُتوقع أن يؤدي هذا التحسن إلى تعزيز قدرات الهيئة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، بما يحقق الشفافية والعدالة في المعاملات الضريبية والجمركية. ومن ثم، يمثل التحول الرقمي أداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في تقديم الخدمات الحكومية.

في ضوء التوجهات الحديثة للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، تُعد الفوترة الإلكترونية أحد أبرز المبادرات التي أطلقتها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتحقيق التكامل الرقمي في التعاملات المالية والإدارية مع المكلفين. وقد جاء مشروع الربط الإلكتروني بين الهيئة والمنشآت كخطوة متقدمة نحو تعزيز الشفافية، وتحسين كفاءة الرقابة

الضريبية، والحد من التهرب الضريبي. كما أسهم هذا النظام في رفع مستوى الامتثال الضريبي من خلال تسهيل عمليات إصدار الفواتير ومراجعتها آلياً، وتوفير بيانات فورية تسهم في دعم متخذي القرار داخل الهيئة. ومن ثم، فإن دراسة أثر الفوترة الإلكترونية ضمن منظومة التحول الرقمي تعد إضافة نوعية لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي والامتثال الضريبي في قطاع الخدمات.

وأخيراً، تنبثق أهمية هذه المنطلقات النظرية من كونها توفر الإطار المفاهيمي الذي يُبنى عليه تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، بما يتيح تفسير النتائج المتوقعة وتوجيه التوصيات المستقبلية نحو تعزيز التحول الرقمي كمدخل للتطوير المؤسسي في الهيئات الحكومية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل أثره في الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات. ويتيح هذا المنهج جمع البيانات من مصادر متعددة، وتحليلها بشكل منهجي لاستخلاص العلاقات والنتائج التي تساعد في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

ولتحقيق ذلك، سيتم الاعتماد على منهج المسح الميداني كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة من موظفي الهيئة والمكلفين في قطاع الخدمات، باستخدام استبانة منظمة تتضمن محاور رئيسة تغطي أبعاد التحول الرقمي ومستوى الامتثال وكفاءة الأداء. وسيتم تصميم الاستبانة وفق أسس علمية لضمان صدقها وثباتها، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاهات المستجيبين.

أما البيانات الثانوية فسيتم جمعها من الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية للهيئة، والكتب والأبحاث العلمية ذات الصلة، بهدف بناء الإطار النظري والدعم المعرفي للتحليل الإحصائي.

وتتكون عينة الدراسة من فئتين رئيسيتين: موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك المعنيين بتطبيق التحول الرقمي، وعدد من المكلفين ضمن قطاع الخدمات، بهدف الحصول على صورة شاملة من داخل الهيئة وخارجها. كما سيتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات المختلفة بدقة.

وبناءً على طبيعة المتغيرات، ستعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التحليلية، مثل معامل الارتباط والاختبار التبايني وتحليل الانحدار، وذلك لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج التي تبرز أثر التحول الرقمي على مؤشرات الامتثال والكفاءة المؤسسية. وتُختتم المنهجية بعرض أهم النتائج المتوقعة والتوصيات المقترحة التي يمكن أن تدعم توجه الهيئة نحو تطوير منظومتها الرقمية بما يعزز أدائها المؤسسي ويدعم الاقتصاد الوطني.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تهدف إلى جمع بيانات دقيقة وموثوقة حول متغيرات البحث وعلاقاتها المتبادلة. وتعد أداة الاستبانة الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على تغطية عدد كبير من المستجيبين بطريقة منهجية ومنظمة.

تم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي والامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، وجرى تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة على النحو التالي:

1. محور التحول الرقمي ويشمل أبعاد التكنولوجيا، البنية التحتية الرقمية، التحول في العمليات والإجراءات، وتطوير الكفاءات البشرية.

2. محور الامتثال الضريبي ويتضمن مؤشرات الالتزام الطوعي، فهم الأنظمة الضريبية، والشفافية في التعاملات المالية.

3. محور كفاءة الأداء المؤسسي ويغطي عناصر الجودة، الإنتاجية، سرعة إنجاز المعاملات، وتحقيق رضا المستفيدين.

كما تضمنت الاستبانة قسماً أولاً لجمع البيانات العامة عن المبحوثين مثل فئتهم الوظيفية، سنوات الخبرة، وطبيعة علاقتهم بالهيئة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المستجيبين نحو بنود الاستبانة بدرجات تتراوح من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

وللتأكد من صدق الأداة وثباتها، سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة العامة والتحول الرقمي للتحقق من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة. كما سيتم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا) للتأكد من اتساق الإجابات الداخلية لبنود الأداة.

وقد تدعم الدراسة أداة المقابلة شبه المنظمة كمصدر إضافي لجمع البيانات النوعية من بعض القيادات أو الخبراء داخل الهيئة، بهدف الحصول على رؤى أعمق تكمل النتائج الكمية المستخلصة من الاستبانة، وتساعد في تفسير بيانات التحليل الإحصائي بصورة أكثر دقة وموضوعية.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة موضوع التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل، وتأثيره في كل من الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي كمتغيرين تابعين. وتركز على تحليل أبعاد التحول الرقمي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من حيث الأنظمة الإلكترونية، وعمليات التحسين في الإجراءات، واستخدام التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، نظراً لدورها الحيوي في إدارة الشؤون المالية للدولة، ولأنها تمثل نموذجاً رائداً في تطبيق التحول الرقمي على مستوى القطاع الحكومي.

الحدود الزمانية:

نُفذت الدراسة خلال عام 2025، وهو ما قد يعكس خصائص محددة لفترة زمنية معينة.

الحدود البشرية:

تشمل الدراسة عينة من موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمكلفين ضمن قطاع الخدمات، بهدف جمع آراء تمثل وجهات نظر كل من متخذي القرار ومتلقي الخدمة، بما يعكس الصورة المتكاملة للعلاقة بين التحول الرقمي والامتثال والكفاءة.

المراجع:

- أبو العنين، أحمد سعد محمد. (2023). أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة نظرية - ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، مج4، ع2، 205. 249 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612455>
- آل محيا، ع. س. (2025، أغسطس). دور التحول الرقمي في تعزيز الأمن وتيسير التجارة: دراسة ميدانية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 123، 1482. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.123.2025.1482>
- البيومي، أسماء صديق محمد، و حسانين، طارق عبدالعال حماد. (2023). أثر التحول الرقمي في المنظومة الضريبية على زيادة فاعلية الفحص الضريبي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج14، ع2، 193. 221 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444114>
- حسن، سيدة أحمد أحمد. (2023). التحول الرقمي للأنظمة المحاسبية وأثره على الإيرادات الضريبية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بالقاهرة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س10، ع2، 373. 405 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1382837>
- خليفة، م. ي. ع. (2022، يوليو). أثر التحول الرقمي لمنظومة التحاسب الضريبي المصرية في دعم حصيلة الإيرادات الضريبية في ضوء استراتيجية ورؤية مصر 2030/2020. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، 13(3)، 325-366 https://jces.journals.ekb.eg/article_268898.html
- شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515294>
- عزام، محسن عبيد عبدالغفار يونس، الخولي، أسامة عبدالمنعم، و البشري، عماد محمد إبراهيم. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج15، ع2، 1. 22 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409413>

عيسة، متولي السيد متولي. (2023). أثر تطبيقات التحول الرقمي على كفاءة المراجع الضريبي والامتثال الطوعي: دليل تطبيقي بمصلحة الضرائب المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج 14، ع 3، 1-31 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444937>

Jarah, Baker Akram Falah, Altaany, Attallah, Al-Zaqeba, Murad Ali, & Maabreh, Hussein. (2024, March). Exploring the impact of digital accounting and digital zakat on improving business sustainability in the Middle East and Malaysia. Ajloun National University; Jadara University; Universiti Sains Islam Malaysia; National University of Malaysia.

Alshehadeh, Abdul Razzak, Al-Zaqeba, Murad Ali, Elrefae, Ghaleb Awad, & Al-Khawaja, Haneen. (2024, March). *The effect of digital zakat and accounting on corporate sustainability through financial transparency. Asian Economic and Financial Review*, 14(3), 228–249. <https://doi.org/10.55493/5002.v14i3.5016>