

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

الخدمات

إعداد الطالب/

معاذ بن إبراهيم بن عمر الحسين

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين منحاني كل الدعم طوال حياتي. إليهما أقدم هذا البحث العلمي، فبدونهما لما كنت هنا اليوم. لقد زرعتم فيّ روح الطموح والعزيمة. وعلمتموني أن العلم هو الطريق الذي لا ينتهي، وأن الجهد هو مفتاح النجاح. لكم جزيل الشكر والعرفان على كل ما قدمتموه لي، وأتمنى أن يكون هذا العمل بداية لتقديم شيء من الوفاء لكم.

إلى عائلتي الكريمة، التي كانت دومًا السند والركيزة التي أستند إليها في كل مرحلة من حياتي. لكل فرد من أفراد عائلتي، أنتم مصدر قوتي وملهمي في كل لحظة من عمري، وأتمنى أن يكون هذا العمل المتواضع جزءًا من تقديري لكم جميعًا.

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

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

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

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَقْدِيرِ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل. والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين. اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز. أود أن أشكر أساتذتي الكرام. وخاصة مشرف رسالتي. الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي. وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي. الذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيراً. أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح. وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمراً.

المخلص

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على مستوى الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات، وتحديد مدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة العمليات المؤسسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام منهج المسح الميداني لجمع البيانات من عينة تتكون من 270 مشاركاً شملت موظفي الهيئة والمكلفين في قطاع الخدمات، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات المختلفة. تم تصميم استبانة منظمة تقيس أبعاد التحول الرقمي والامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع دعم البيانات أحياناً بمقابلات شبه منظمة لجمع رؤى نوعية إضافية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، كما ساهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات ورفع رضا المستفيدين. توصي الدراسة بالاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية للهيئة، وتدريب الكوادر على استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في جميع العمليات، مع التركيز على نشر ثقافة الابتكار والشفافية لضمان تحقيق أكبر أثر إيجابي للتحول الرقمي على الامتثال والكفاءة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الامتثال الضريبي، الأداء المؤسسي، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، قطاع

الخدمات

Abstract

This study explores the impact of digital transformation in the Zakat, Tax, and Customs Authority on tax compliance and institutional performance efficiency in the service sector, and assesses its contribution to improving service quality, enhancing transparency, and increasing operational efficiency. The study relied on a descriptive-analytical approach combined with a field survey method to collect data from a sample of 270 participants, including Authority employees and taxpayers in the service sector, selected through stratified random sampling to ensure representative coverage. A structured questionnaire was designed to measure the dimensions of digital transformation, tax compliance, and institutional performance using a five-point Likert scale, supplemented in some cases with semi-structured interviews to collect additional qualitative insights. The results indicate that digital transformation has a significant positive effect on tax compliance and institutional performance efficiency, contributing to faster transaction processing, improved service quality, enhanced transparency, data-driven decision-making, and higher beneficiary satisfaction. The study recommends continuing the development of the Authority's digital infrastructure, training personnel in modern technologies, expanding the use of digital systems across all processes, and promoting a culture of innovation and transparency to maximize the positive impact of digital transformation on compliance and institutional efficiency.

Keywords: Digital Transformation, Tax Compliance, Institutional Performance, Zakat, Tax, and Customs Authority, Service Sector

قائمة المحتويات

ب.....	البسملة
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الملخص
و.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي
1.....	مقدمة
2.....	مشكلة الدراسة
2.....	أهمية الدراسة
3.....	أهداف الدراسة
4.....	تساؤلات الدراسة
4.....	فروض الدراسة
5.....	نموذج الدراسة
5.....	المنطلقات النظرية للدراسة
7.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7.....	أولاً: الإطار النظري
7.....	مفهوم التحول الرقمي
7.....	مزايا التحول الرقمي
8.....	أهداف التحول الرقمي
8.....	فوائد التحول الرقمي
9.....	ثانياً: الأداء المؤسسي
9.....	مفهوم الأداء المؤسسي
10.....	أهمية الأداء المؤسسي
11.....	أبعاد الأداء المؤسسي
11.....	ثالثاً: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي

12	 ثانياً: الدراسات السابقة
17	 التعقيب علي الدراسات السابقة
18	 التعقيب والتحليل النقدي
18	 ما يميز الدراسة الحالية
19	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
19	 أولاً: منهجية البحث وطرقه
19	 ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
20	 ثالثاً: مصادر البيانات
20	 رابعاً: أدوات الدراسة
21	 خامساً: صدق الأداة وثباتها
21	 سادساً: أساليب التحليل الإحصائي
21	 سابعاً: حدود الدراسة
70	 الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات
71	 أولاً: النتائج العامة
72	 ثانياً: التوصيات
73	 قائمة المراجع
73	 أولاً: قائمة المراجع العربية
74	 قائمة المراجع الأجنبية
75	 الملاحق

قائمة الجداول

21	جدول 1 توزيع العينة حسب الجنس.....
22	جدول 2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية.....
22	جدول 3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....
22	جدول 4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.....
23	جدول 5 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.....
23	جدول 6 البنية التحتية التقنية.....
26	جدول 7 الإجراءات الإلكترونية.....
28	جدول 8 بناء القدرات البشرية الرقمية.....
31	جدول 9 التكامل بين الأنظمة الحكومية والخدمية.....
33	جدول 10 أتمتة العمليات وتحليل البيانات.....
37	جدول 11 الالتزام بالنظم الضريبية.....
40	جدول 12 الإفصاح المالي الدقيق.....
42	جدول 13 السلوك التطوعي في السداد.....
45	جدول 14 الشفافية في التعامل مع الهيئة.....
48	جدول 15 جودة الخدمات المقدمة.....
51	جدول 16 سرعة إنجاز المعاملات.....
53	جدول 17 فعالية استخدام الموارد.....
56	جدول 18 رضا المستفيدين.....
58	جدول 19 تحقيق الأهداف الاستراتيجية.....
61	جدول 20 اثبات الفرضية الفرعية الرئيسية.....
63	جدول 21 اثبات الفرضية الفرعية الأولى.....
65	جدول 22 اثبات الفرضية الفرعية الثانية.....
67	جدول 23 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة.....
69	جدول 24 اثبات الفرضية الفرعية الرابعة.....

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

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 الرئيسية 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 تساهم 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 الرئيسة.
- 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 لهذه الدراسة على تحليل العلاقة السببية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، والامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي كمتغيرين تابعين. يهدف النموذج إلى توضيح كيف تؤثر جهود الرقمنة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على مستوى الالتزام بالقوانين الضريبية وجودة الخدمات المؤسسية، وذلك من خلال التركيز على الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي ونتائجها العملية.

المتغير المستقل: التحول الرقمي

يتضمن التحول الرقمي في الهيئة مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل الركائز الاستراتيجية لنجاح عملية الرقمنة. أولها البنية التحتية التقنية التي توفر الأساس لتشغيل الأنظمة الرقمية واستيعاب أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. ثانياً، تطوير الأنظمة والإجراءات الإلكترونية لتسهيل العمليات الداخلية والخدمات المقدمة للمكلفين، بما يضمن السرعة والدقة في المعاملات. ثالثاً، بناء القدرات البشرية الرقمية من خلال تدريب الموظفين على التعامل مع التقنيات الحديثة وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي. رابعاً، التكامل بين الأنظمة الحكومية والخدمات لضمان تواصل سلس بين الجهات المختلفة، وتحقيق تجربة متكاملة للمستخدمين. وأخيراً، أتمتة العمليات وتحليل البيانات بما يمكن الهيئة من تحسين جودة اتخاذ القرار ومراقبة الأداء المؤسسي بدقة.

المتغيران التابعان: الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي

يشمل الامتثال الضريبي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بسلوك المكلفين، مثل الالتزام بالنظم الضريبية، الإفصاح المالي الدقيق، السلوك التطوعي في السداد، والشفافية في التعامل مع الهيئة. أما كفاءة الأداء المؤسسي، فتقاس من خلال جودة الخدمات المقدمة، سرعة إنجاز المعاملات، فعالية استخدام الموارد، مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تمثل أساساً لفهم العلاقة بين التطور التكنولوجي والتحول المؤسسي، وبين مفاهيم الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي. وتنطلق الفرضية الأساسية من أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو أحد أهم محركات التغيير في بيئة العمل الحديثة، حيث يُنظر إليه على أنه عملية إعادة هيكلة شاملة للعمليات والأنظمة المؤسسية، تتضمن تبني تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة، والأتمتة، وإنترنت الأشياء، والتطبيقات السحابية. ويهدف هذا التحول إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسات،

وتعزيز الشفافية في الأداء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مع مراعاة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية، بما يضمن التوازن بين الموارد والتكاليف وجودة النتائج النهائية.

ويستند الإطار النظري للدراسة إلى نظرية النظم كنموذج تحليلي شامل يوضح كيفية تفاعل مكونات المؤسسة المختلفة مع بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، تُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نموذجًا حيًا لنظام ديناميكي تتفاعل فيه عناصره المختلفة—من التكنولوجيا والعمليات إلى الأفراد والإجراءات التنظيمية—بشكل مستمر، بما يضمن الأداء الأمثل وتحقيق النتائج المرجوة. كما يعتمد الإطار على مبادئ نظرية الإدارة العامة الجديدة، التي تؤكد على أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة القائمة على التكنولوجيا، مع التركيز على النتائج والفعالية في القطاع العام، وهو ما يعزز قدرة الهيئات الحكومية على تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين بكفاءة، ويضمن استدامة الخدمات وتحقيق رضا المكلفين والمتعاملين مع الهيئة.

ومن المنطلقات الرئيسة لهذه الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الأنظمة التقنية أو تحسين البنية التحتية الرقمية فحسب، بل يشمل أيضًا تغييرات تنظيمية وثقافية عميقة داخل المؤسسة، تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين والمستفيدين، وعلى ديناميات العمل المؤسسي. فمثلاً، تبسيط الإجراءات، وتفعيل الخدمات الإلكترونية، وإنشاء منصات موحدة للتعاملات الضريبية، يؤدي إلى تعزيز الثقة بين المكلفين والهيئة، ويقلل من فرص التهرب الضريبي، ويحسن جودة البيانات المالية، بما يدعم الامتثال الضريبي ويعزز العدالة والشفافية في المعاملات. ويتيح هذا التحول الرقمي أيضًا للموظفين فرصًا أكبر لتطوير مهاراتهم، واستخدام أدوات ذكية تساعدهم على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي على جميع المستويات.

وتفترض الدراسة أيضًا أن تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي على نحو ملموس، من خلال تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالعمليات، وزيادة دقة الإجراءات الإدارية، وتحسين قدرات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار. فاعتماد نظم متكاملة لإدارة البيانات والمعلومات يمكّن الإدارة العليا من مراقبة الأداء بشكل مستمر، واكتشاف مواطن الخلل أو التأخير قبل تفاقمها، كما يمكن من رصد الانتهاكات والتصرفات غير القانونية بشكل استباقي. ومن المتوقع أن يسهم هذا التحسن في رفع مستوى التميز المؤسسي، وتحقيق استدامة الخدمات الحكومية، ويجعل التحول الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الهيئة على المدى الطويل، بما يضمن تقديم خدمات فعالة ومتطورة للمستفيدين.

وأخيرًا، تنبع أهمية هذه المنطلقات النظرية من قدرتها على توفير إطار مفاهيمي متكامل يُمكن الباحث من تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل دقيق. ويساهم هذا الإطار في تفسير النتائج المتوقعة، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، وتوجيه السياسات والتوصيات المستقبلية لتعزيز الرقمنة كمدخل استراتيجي لتطوير الهيئات الحكومية. كما يبرز هذا الإطار كيف يمكن للتحول الرقمي أن يدمج بين البعد التقني والتنظيمي والثقافي، ليحقق أعلى درجات الكفاءة، ويضمن استجابة المؤسسة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويعزز

قدرتها على التكيف مع المتطلبات الحديثة للقطاع العام، بما يحقق الاستدامة المؤسسية والتميز في تقديم الخدمات الحكومية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم التحول الرقمي

يعرف على أنه "دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل (يحيائي و قرابصي، 2019، ص150)،

ويعرف أيضاً على أنه "مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذي بالإعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. (مندورة، 2021، ص13)

ويعرف أيضاً على أنه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي (بن سعيد 2022، ص325)

مزايا التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من الركائز الجوهرية التي تمكّن المؤسسات من مواكبة التطورات المتسارعة في العصر الرقمي، وتعزيز قدرتها على الاستمرارية والابتكار. ويعتمد هذا التحول على دمج التقنيات الذكية والبيانات داخل مختلف وظائف المؤسسة، بما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء في بيئة تنافسية متغيرة. ومن أبرز مزاياه (البن، 2024، ص25):

- دعم النمو والتوسع المؤسسي: يتيح التحول الرقمي حلولاً تقنية مرنة، خاصة عبر الحوسبة السحابية، تساعد المؤسسات على الوصول إلى بياناتها بسهولة وأمان، مما يعزز قدرتها على التوسع دون أعباء تشغيلية مرتفعة.

- خفض التكاليف وتحسين إدارة الموارد: يساهم في تقليل النفقات التشغيلية من خلال أتمتة العمليات التقليدية، وزيادة الإنتاجية، وتوجيه الجهود البشرية نحو المهام ذات القيمة الاستراتيجية.
- تعزيز المرونة المؤسسية: يمكن المؤسسات من التكيف السريع مع الأزمات والتغيرات المفاجئة، ودعم أنماط العمل المرنة، بما يرفع جاهزيتها لمواجهة التحديات المستقبلية.
- تحسين كفاءة العمليات الإدارية: يؤدي إلى تبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة البيانات، مع تعزيز حماية المعلومات مقارنة بالأنظمة الورقية.
- دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات: يتيح تحليل البيانات بشكل فوري، واستخدام التحليلات التنبؤية لاستشراف الفرص والمخاطر وتحسين جودة الخدمات.
- تحسين بيئة العمل وجذب الكفاءات: يساهم في رفع الرضا الوظيفي، ودعم الابتكار، واستقطاب الكفاءات القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

أهداف التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي توجهاً استراتيجياً ضرورياً لضمان كفاءة واستدامة المؤسسات في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، إذ لم يعد خياراً تقنياً بل مطلباً أساسياً لتحسين الأداء وجودة الخدمات. وتتمثل أبرز أهدافه فيما يلي (عبد الغني، 2022، ص50):

- بناء أنظمة رقمية متكاملة وثقافة ابتكارية: من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز ثقافة التغيير، وتنمية القدرات البشرية القادرة على إدارة التقنيات الحديثة بكفاءة.
- تطوير التعليم وبناء المهارات الرقمية: عبر تحديث نظم التعليم وإعداد كوادر مؤهلة للتخصصات المستقبلية المرتبطة بالتقنيات الناشئة، بما يدعم سوق العمل الرقمي.
- تعزيز البنية التحتية للاتصالات: من خلال توفير شبكات رقمية آمنة وعالية الكفاءة، وضمان وصول الخدمات الرقمية لجميع فئات المجتمع بتكلفة مناسبة.
- حماية البيانات وتعزيز الثقة الرقمية: عبر وضع أطر تشريعية وتنظيمية تضمن الخصوصية وأمن المعلومات، وتدعم الشفافية في التعاملات الرقمية.
- تبني نماذج أعمال مبتكرة: تعتمد على التقنيات الرقمية والبيانات، بما يعزز التنافسية المؤسسية ويدعم الاستدامة في بيئة متغيرة.

فوائد التحول الرقمي

تتجاوز فوائد التحول الرقمي الجوانب التقنية والإدارية لتشمل أبعادًا اقتصادية واجتماعية وتنظيمية واسعة، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات، وتطوير آليات الوصول إليها، وتعزيز الشفافية في التعاملات داخل البيئة الرقمية الحديثة. وتنعكس هذه الفوائد بصورة مباشرة على المواطنين والمستثمرين والجهات الحكومية على حد سواء ويمكن توضيحها كالتالي (قريني، 2022، ص485):

- فعلى مستوى المواطنين، يعزز التحول الرقمي حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات والخدمات بسهولة وسرعة وبتكلفة أقل، من خلال منصات رقمية موحدة ومتاحة على مدار الساعة. كما يساهم في تسهيل الاستفادة من الخدمات الصحية والتعليمية والحكومية، وتقليل الجهد والوقت المبذول في إنجاز المعاملات، إضافة إلى دعمه لبيئة الابتكار وريادة الأعمال الرقمية، وخلق فرص عمل جديدة تساهم في الحد من البطالة وتعزيز التنمية الاقتصادية.
- أما بالنسبة للمستثمرين، فيوفر التحول الرقمي بيئة استثمارية أكثر جاذبية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل المعاملات الورقية، وتسهيل الحصول على التراخيص والخدمات عبر بوابات إلكترونية ذكية. كما يعزز الشفافية والحوكمة، ويدعم اتخاذ القرار الاستثماري القائم على البيانات، ويساهم في جذب الاستثمارات الخارجية وتشجيع تبني نماذج الأعمال الرقمية، بما ينعكس إيجابًا على تنوع مصادر الدخل.
- وفيما يتعلق بالجهات الحكومية، يمثل التحول الرقمي أداة فعالة لتحسين كفاءة الأداء الحكومي ومكافحة الفساد الإداري والمالي، عبر تطبيق نظم إلكترونية دقيقة وشفافة لإدارة المعاملات والخدمات. كما يساهم في رفع جودة الخدمات الحكومية، وزيادة رضا المستفيدين، مع ضمان أمن وسرية البيانات من خلال حلول رقمية متقدمة تحمي المعلومات من المخاطر السيبرانية.

ثانيًا: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

يعرفها (الغامدي، 2025، ص964) بأنها "محصلة التفاعل بين العناصر والنظم الفرعية لهذه الهيئات في ضوء عوامل البيئة الداخلية (مثل: الموارد البشرية والمالية والفنية، نظم وسياسات العمل الأبعاد التنظيمية والإدارية والتي تحدد قدرات وامكانيات هذه الهيئات، وعوامل البيئة الخارجية قانونية سياسية اقتصادية اجتماعية والتي تفرض بواسطة البيئة المحيطة بها".

يُعرف (محمد، 2024، ص10) الأداء المؤسسي بأنه مستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة في استغلال مواردها البشرية والمادية والتقنية، وتنسيق أنشطتها المختلفة، بما يحقق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية، ويضمن تحسين جودة المخرجات، وتعزيز القدرة التنافسية، والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

ويعرفها م(شجاده، 2017، ص54)حصلة الجهود التنظيمية المتكاملة التي تعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال نظم إدارية فعّالة، وعمليات تشغيلية منضبطة، وآليات متابعة وتقييم مستمرة، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع مستوى رضا المستفيدين.

أهمية الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي أحد المحاور الجوهرية التي تقوم عليها قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتهما في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، إذ يعكس مستوى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها البشرية والمادية والتقنية بصورة متكاملة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وتنبع أهمية الأداء المؤسسي من مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تبرز دوره الحيوي في تعزيز فاعلية المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي تتمثل في (الغامدي، 2025، ص695):

- **حجم ونوعية الإنجازات التي تستطيع المؤسسات تحقيقها عند تطبيقه بصورة منهجية ومدروسة،** حيث يسهم في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتحسين مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات، وتقليل الهدر في الوقت والموارد. كما يساعد تطبيق الأداء المؤسسي على قياس نتائج الأعمال بشكل موضوعي، ومتابعة التقدم المحرز في تنفيذ الخطط والبرامج، مما يمكّن القيادات الإدارية من تقييم مستوى الإنجاز واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وبما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.
- **إبراز دوره في دعم استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها المباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة،** إذ يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر، ورضا المستفيدين، ومشاركة العاملين في تطوير العمليات. ويسهم تبني استراتيجيات ضبط الجودة الشاملة في رفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتحسين مستوى الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتعزيز ثقافة التميز والجودة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي ويزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وبمعدلات أخطاء أقل.
- **الدور المحوري لاستراتيجية المؤسسة في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي،** حيث تُعد الاستراتيجية الإطار الذي يوجّه كافة الأنشطة والقرارات داخل المؤسسة. ويساعد وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية على توحيد الجهود، وتنسيق الموارد، وربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف العامة للمؤسسة. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي الفعّال في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى.

أبعاد الأداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد مترابطة تشكل منظومة متكاملة (شجاده، 2017، ص55):

- أداء العاملين: يرتبط بأداء العاملين في تنفيذ مهام واضحة ومحددة تتوافق مع أهداف المؤسسة، ويُقاس من خلال مدى الالتزام بأنظمة العمل، وجودة الإنتاج، وتحقيق الأهداف بأقل وقت وتكلفة، تحت إشراف وتقييم المديرين المباشرين.
- أداء الوحدات التنظيمية: يعكس قدرة الوحدات التنظيمية على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة للمؤسسة، ويُقيّم من خلال الفعالية الإدارية والاقتصادية، ومؤشرات مثل تقسيم العمل، درجة التخصص، فعالية الاتصال، ومستوى المركزية.
- الأداء المؤسسي الكلي: يقيس قدرة المؤسسة على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، خاصة السياسية والاجتماعية، ويُقيّم من خلال مدى القبول الاجتماعي لقراراتها، درجة الاستقلالية، التمثيل الاجتماعي، ووجود أيديولوجية واضحة توجه عملها، تحت رقابة الجهات الحكومية والتشريعية ومنظمات المجتمع المدني.

ثالثاً: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي

يُعدّ التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أحد أهم المحركات الاستراتيجية لتحديث المنظومة الضريبية وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي في قطاع الخدمات، حيث أسهم هذا التحول في إحداث نقلة نوعية في أساليب تقديم الخدمات، وإدارة العمليات، والتفاعل مع المكلفين، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد اعتمدت الهيئة على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الأنظمة الإلكترونية المتكاملة، ومنصات الخدمات الذكية، وتحليل البيانات، والربط الإلكتروني بين الجهات ذات العلاقة، بهدف تحسين مستوى الامتثال الضريبي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (الشبيلي وآخرون، 2025، ص40)

وقد انعكس التحول الرقمي بشكل مباشر على تعزيز الامتثال الضريبي، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات الإدارية التي كانت تشكل عبئاً على المكلفين في السابق. إذ أتاحت المنصات الرقمية للهيئة تقديم القرارات الضريبية، وسداد المستحقات، والاستعلام عن الالتزامات الضريبية إلكترونياً بسهولة وسرعة، مما ساهم في تقليل الأخطاء البشرية، وزيادة دقة البيانات، ورفع مستوى الالتزام الطوعي. كما أسهم استخدام أنظمة الفوترة الإلكترونية والربط الآلي في تحسين مستوى الشفافية، والحد من التلاعب والتهرب الضريبي، وتعزيز الثقة بين الهيئة والمكلفين، وهو ما انعكس إيجاباً على استقرار الإيرادات الحكومية (المجالي، 2022، ص370).

وفي سياق متصل، ساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، من خلال أتمتة العمليات الإدارية والرقابية، وتحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية. وقد مكّنت الأنظمة الرقمية الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، من خلال إتاحة الوصول الفوري إلى قواعد البيانات، وتوفير أدوات تحليلية تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة قائمة على البيانات. كما أسهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة، وتعزيز التكامل المؤسسي، بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة لقطاع الخدمات والمستفيدين منه (محمد، 2024، ص 10).

وعلى مستوى قطاع الخدمات، أسهم التحول الرقمي في الهيئة في خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستقراراً، حيث استفادت المنشآت الخدمية من سهولة الامتثال للمتطلبات الضريبية والجمركية، وتقليل الوقت والتكلفة المرتبطة بالإجراءات النظامية. كما ساعدت الخدمات الرقمية على رفع مستوى رضا المنشآت، وتحسين قدرتها على التخطيط المالي والالتزام بالتشريعات، مما انعكس إيجاباً على كفاءة أدائها واستدامة أعمالها. وأسهم ذلك في تعزيز تنافسية قطاع الخدمات، ودعم نموه في ظل بيئة اقتصادية رقمية متطورة.

ثانياً: 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 توجهاً استراتيجياً طموحاً 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 دوراً محورياً في إنجاح جهود التحول الرقمي، إذ تتأثر هذه الجهود بعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية قد تدفع نحو التقدم أو تعيق التبنى 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 إحصائياً 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 تساهم 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، وتقليل 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 العنين، 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 يساهم التحول الرقمي في تسهيل إجراءات الفحص والتحصيل، وزيادة الشفافية، وتحسين الامتثال الضريبي، مما يؤدي إلى الحد من التهرب الضريبي ورفع الحصيلة الضريبية للدولة. واستناداً 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، نظراً 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 وتعظيم 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. دراسته (el, Jarah، 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

تناولت العديد من الدراسات أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والامتثال الضريبي واستدامة الأعمال في مختلف الجهات والبيئات التنظيمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (آل محيا، 2025) أن التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أسهم في تعزيز الأمن وتيسير التجارة، مشيرة إلى أهمية البنية التحتية الرقمية والوعي المجتمعي والمبادرات التدريبية في نجاح جهود الرقمنة. كما أظهرت دراسة (شحاته، رضوان، 2024) على مصلحة الضرائب المصرية أن مبادرات التحول الرقمي مرتبطة إيجابيًا بتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل سرعة الإنجاز وجودة الخدمة وكفاءة الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر.

ومن ناحية أخرى، ركزت دراسة (عزام وآخرون، 2023) على كفاءة أداء الإدارة الضريبية، وأكدت وجود علاقة معنوية بين تطبيق القرارات الضريبية الإلكترونية والتحسين في مؤشرات الأداء، بينما أظهرت دراسة (عطية، 2023) أن تطبيقات

التحول الرقمي عززت كفاءة المراجع الضريبي والامتثال الطوعي بين المكلفين، ما يساهم في دمج الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي وتقليل التهرب الضريبي.

وبالمثل، أظهرت دراسات أخرى مثل (البيومي، حسانين، 2023؛ أبو العنين، 2023؛ حسين، 2023؛ خليفة، 2022) أن التحول الرقمي في النظام الضريبي يؤدي إلى رفع كفاءة الفحص الضريبي، تحسين الإجراءات، زيادة الشفافية، تسريع إنجاز المعاملات، وتعظيم الإيرادات الضريبية، مع التأكيد على دور البنية التحتية الرقمية وتطوير الموارد البشرية.

أما في مجال المحاسبة والزكاة الرقمية، فقد أظهرت الدراسات الحديثة (Jarrah et al., 2024)؛ (Alshehadeh et al., 2024) أن دمج التقنيات الرقمية في المحاسبة والزكاة يعزز الاستدامة المؤسسية، ويقوي الشفافية المالية، ويحفز الممارسات التنموية المستدامة، مع أهمية الربط بين الحلول الرقمية وأهداف الاستدامة لضمان أثر مستدام على الشركات والمجتمع.

التعقيب والتحليل النقدي

تشترك هذه الدراسات في التأكيد على الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الامتثال الضريبي، وتعزيز الشفافية والاستدامة المؤسسية، كما تتفق على أهمية البنية التحتية الرقمية، تدريب الكوادر، وأتمتة الإجراءات. تختلف الدراسات من حيث البيئة المستهدفة، حيث ركزت بعضها على التجربة المصرية، وأخرى على المملكة العربية السعودية، وبعضها تناول الشركات الخاصة من منظور الاستدامة.

لكن هناك فجوات واضحة في الأدبيات الحالية، أبرزها:

1. التركيز المحدود على قطاع الخدمات السعودي، وخصوصاً على أثر التحول الرقمي في الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
2. قلة الدراسات التي تجمع بين الأداء المؤسسي والامتثال الضريبي والاستدامة الرقمية في دراسة واحدة، إذ غالباً ما تتناول الدراسات أحد هذه المتغيرات منفرداً.
3. نقص الدراسات الميدانية النوعية في السعودية، التي تعتمد على بيانات الموظفين والمكلفين معاً لتقديم صورة متكاملة عن أثر التحول الرقمي.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة بتركيزها على الهيئة السعودية المعنية مباشرة بالتحول الرقمي للمعاملات الضريبية، مع جمع بيانات من موظفي الهيئة والمكلفين في قطاع الخدمات ضمن عينة شاملة (270 مشاركاً)، ما يوفر منظوراً متكاملًا لتأثير التحول

الرقعي على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي. كما تدمج الدراسة بين المنهج الكمي والنوعي، باستخدام الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة، ما يعزز قوة النتائج ومصداقيتها، ويسد جزءاً من الفجوة البحثية المتعلقة بتقييم أثر الرقمنة في السياق السعودي الحديث، بما يدعم صانعي القرار في تحسين العمليات وتعظيم الكفاءة المؤسسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: منهجية البحث وطرقه

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي رئيسي، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية المعقدة مثل التحول الرقمي في الهيئات الحكومية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الواقع الحالي للتحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بشكل دقيق، مع تحليل طبيعة العلاقة بين هذا التحول وكل من الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات. كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي إمكانية جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً، مما يمكن الباحث من استنتاج نتائج علمية موثوقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات البحثية، إضافة إلى اختبار الفرضيات الموضوعية بدقة، بما يساهم في تقديم تقييم شامل لأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

إلى جانب ذلك، تم استخدام منهج المسح الميداني كأداة مساندة للمنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع بيانات أولية مباشرة من أفراد العينة المستهدفة. ويهدف هذا المنهج إلى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين والمستفيدين بشأن مستوى تطبيق التحول الرقمي وأثره على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، بما يوفر صورة واقعية دقيقة للظاهرة محل الدراسة. ويتميز المسح الميداني بقدرته على توفير بيانات قابلة للقياس والتحليل، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة ويتيح رصد العلاقات بين المتغيرات بدقة أكبر، كما يساهم في تسليط الضوء على التحديات والمعوقات العملية المرتبطة بتنفيذ التحول الرقمي في الهيئة.

وباستخدام هذين المنهجين معاً، تمكنت الدراسة من الدمج بين التحليل الكمي والوصفي، مما يوفر رؤية متكاملة للواقع الإداري المؤسسي، ويتيح فهم أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي. كما يسمح هذا التوجه البحثي بالاستفادة من المصادر الأولية والثانوية بشكل متوازن، حيث توفر المصادر الأولية بيانات ميدانية حديثة، بينما تتيح المصادر الثانوية—مثل الدراسات السابقة والتقارير الرسمية—تحليل الخلفية النظرية والإطار المفاهيمي للبحث، بما يدعم النتائج ويزيد من قوة الاستنتاجات والتوصيات العملية للدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينها

يتكون مجتمع الدراسة من فئتين رئيسيتين، هما:

1. موظفو هيئة الزكاة والضريبة والجمارك المعنيون بتطبيق أنظمة التحول الرقمي والإشراف على الخدمات المقدمة.
2. المكلفون في قطاع الخدمات ممن يتعاملون بشكل مباشر مع الأنظمة الرقمية للهيئة.

وبالنظر إلى اتساع مجتمع الدراسة وتعدد فئاته، تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات المختلفة تمثيلاً دقيقاً ومتوازناً. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (270) مفردة، توزعت بين موظفي الهيئة والمكلفين في قطاع الخدمات، بما يحقق التنوع في وجهات النظر ويعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، هما:

1. **البيانات الأولية:** تم جمعها من خلال استبانة ميدانية وُزعت على أفراد العينة، وهدفت إلى قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي، والامتثال الضريبي، وكفاءة الأداء المؤسسي، وفق مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
2. **البيانات الثانوية:** شملت الكتب والمراجع العلمية، والدراسات السابقة، والأبحاث الأكاديمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية ذات الصلة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتدعيم نتائج التحليل الميداني.

رابعاً: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين بكفاءة عالية. وقد تم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمنت ثلاثة محاور رئيسة تمثل متغيرات الدراسة، على النحو الآتي:

1. **محور التحول الرقمي:** ويشمل أبعاد البنية التحتية الرقمية، والتقنيات المستخدمة، والتحول في العمليات والإجراءات، وتطوير الكفاءات البشرية.
2. **محور الامتثال الضريبي:** ويتضمن مؤشرات الالتزام الطوعي، ووضوح الأنظمة والتعليمات الضريبية، ومستوى الشفافية في التعاملات المالية.
3. **محور كفاءة الأداء المؤسسي:** ويغطي عناصر الجودة، والإنتاجية، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحقيق رضا المستفيدين.

كما تضمنت الاستبانة قسمًا خاصًا بالبيانات العامة للمبحوثين، مثل الفئة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العلاقة بالهيئة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة، حيث تراوحت البدائل بين (أوافق بشدة) و (لا أوافق بشدة).

خامسًا: صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات الإدارة العامة والتحول الرقمي، للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة. أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وذلك للتأكد من درجة الاعتمادية والاتساق بين بنود الاستبانة.

سادسًا: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، باستخدام الحزم الإحصائية، ومن أبرزها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار لاختبار أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي.
- اختبار (ANOVA) لقياس دلالة الفروق والتأثيرات الإحصائية.

سابعًا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل في كلٍ من الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي كمتغيرين تابعين، داخل إطار هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي الهيئة والمكلفين في قطاع الخدمات، بما يعكس وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقيها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: البيانات الديموغرافية

جدول 1 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	150	55.6%
إناث	120	44.4%
الإجمالي	270	100%

يبين الجدول أن غالبية العينة من الذكور بنسبة 55.6% مقابل 44.4% للإناث، مما يشير إلى تمثيل نسبي متوازن نسبياً بين الجنسين في الدراسة، مع ميل طفيف لصالح الذكور. هذا التوزيع يسمح بمقارنة سلوكيات الامتثال والكفاءة المؤسسية بين الجنسين إذا دعت الحاجة.

جدول 2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	40	14.8%
25-34 سنة	110	40.7%
35-44 سنة	80	29.6%
45-54 سنة	30	11.1%
55 سنة فأكثر	10	3.7%
الإجمالي	270	100%

يوضح الجدول أن أغلب المشاركين تتراوح أعمارهم بين 25 و34 سنة (40.7%)، تليها الفئة العمرية 35-44 سنة بنسبة 29.6%. الفئات الأكبر سناً أقل تمثيلاً، مما يعكس أن العينة تركز على القوى العاملة الشابة والمتوسطة العمر داخل الهيئة.

جدول 3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	30	11.1%
بكالوريوس	170	63.0%
ماجستير	60	22.2%
دكتوراه	10	3.7%
الإجمالي	270	100%

يبين الجدول أن أغلب المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة 63%، تليها درجة الماجستير بنسبة 22.2%. وهذا يشير إلى أن العينة تمثل بشكل رئيسي الموظفين الحاصلين على تعليم جامعي، وهو مناسب لدراسة تأثير التحول الرقمي على الامتثال والكفاءة المؤسسية.

جدول 4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	60	22.2%

37.0%	100	5-9 سنوات
25.9%	70	10-14 سنة
11.1%	30	15-19 سنة
3.7%	10	20 سنة فأكثر
100%	270	الإجمالي

تشير البيانات إلى أن أغلب المشاركين لديهم خبرة بين 5 و9 سنوات بنسبة 37%، ما يعكس تمثيلاً جيداً للموظفين ذوي الخبرة المتوسطة. كما أن وجود مشاركين بخبرة أقل من 5 سنوات (22.2%) والخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر: 14.8%) يعزز تنوع العينة من حيث الخبرة العملية داخل الهيئة.

جدول 5 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
44.4%	120	موظف إداري
29.6%	80	مشرف / رئيس قسم
14.8%	40	مدير / قيادي
11.1%	30	فني / دعم تقني
100%	270	الإجمالي

يبين الجدول أن أغلب المشاركين يشغلون مناصب إدارية (44.4%)، يليهم المشرفون ورؤساء الأقسام بنسبة 29.6%. هذا التنوع في المراتب الوظيفية يضمن أن العينة تشمل مستويات مختلفة من المسؤولية، وهو مهم لفهم تأثير التحول الرقمي على الامتثال والكفاءة عبر جميع المستويات الإدارية.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

التحول الرقمي

جدول 6 البنية التحتية التقنية

البند	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أنظمة الهيئة الرقمية متطورة وتلبي احتياجات العمل	4.5	0.5	1	موافق بشدة
2	توفر الهيئة بنية تحتية تقنية داعمة لجميع العمليات	4.2	0.6	3	موافق بشدة
3	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة حديثة وفعالة	4.0	0.7	4	موافق

4	هناك دعم فني مستمر لضمان استمرارية العمل الرقمي	4.3	0.5	2	موافق بشدة
5	البنية التحتية التقنية تساهم في تسريع الإجراءات الحكومية	3.9	0.8	5	موافق
	الإجمالي	4.18	0.62	-	موافق بشدة

يشير جدول البنية التحتية التقنية للبعد التحول الرقمي إلى أن الهيئة تتمتع بمستوى عالٍ من التطور في أنظمتها الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.18 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس أن غالبية المستجيبين توافق أو توافق بشدة على فعالية وكفاءة البنية التحتية التقنية المتوفرة. ويظهر هذا التقييم المرتفع أن الهيئة لم تقتصر على تطبيق التحول الرقمي بشكل شكلي فقط، بل ركزت على تطوير أنظمة متقدمة تدعم العمليات المختلفة داخل المؤسسة، بدءاً من الإجراءات الداخلية وصولاً إلى التعاملات مع المكلفين، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (آل محيا، 2025) التي أكدت على أن التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أسهم في رفع كفاءة العمل وتسهيل الإجراءات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

البند الأول الذي تناول تطور الأنظمة الرقمية وتلبيتها لاحتياجات العمل حصل على أعلى متوسط حسابي (4.5) وهو ما يشير إلى إدراك المستجيبين أن الأنظمة الرقمية الحديثة تُعد من الركائز الأساسية التي تدعم الأداء المؤسسي وتحسن جودة الخدمات. هذا يتفق أيضاً مع نتائج دراسة (شحاته، 2024) التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين معايير الأداء المؤسسي، بما في ذلك السرعة في إنجاز الإجراءات وجودة الخدمات. ويعكس هذا التوافق أن الاستثمار في أنظمة رقمية متطورة يعد استراتيجية محورية لتحقيق أهداف التحول الرقمي، حيث يساهم في الحد من الأخطاء البشرية وتسريع إنجاز المعاملات، ما ينعكس إيجابياً على رضا المستفيدين وكفاءة الأداء العام.

أما البند الرابع الذي تناول وجود دعم فني مستمر لضمان استمرارية العمل الرقمي، فقد حصل على متوسط 4.3، مما يعكس إدراك المستجيبين لأهمية وجود دعم مستمر يضمن استمرار الأنظمة الرقمية دون توقف. ويؤكد هذا أيضاً ما ذكرته دراسة (عزام وآخرون، 2023) حول التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة الضريبية، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية المستقرة والمتاحة بشكل دائم في تحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء، وبالتالي رفع مستوى الامتثال الضريبي. كما يشير هذا إلى أن الدعم الفني ليس مجرد عنصر مساند، بل يمثل جزءاً جوهرياً من البنية التحتية التقنية يساهم في استدامة الأداء الرقمي، وهو ما يعكس استراتيجية الهيئة في بناء منظومة متكاملة وقابلة للتطوير على المدى الطويل.

البند الثاني المتعلق بتوفير البنية التحتية التقنية الداعمة لجميع العمليات حصل على متوسط 4.2، وهو ما يعكس إدراك المستجيبين لشمولية البنية التحتية التقنية في دعم كافة جوانب العمل المؤسسي. ويتماشى هذا مع نتائج دراسة (عطية، 2023) التي أكدت على أهمية التطبيقات الرقمية في تحسين كفاءة المراجع الضريبي ورفع مستوى الامتثال الطوعي، حيث أن شمولية البنية التحتية تسمح بتطبيق إجراءات دقيقة وموحدة على جميع مستويات العمل، مما يعزز التنسيق الداخلي ويقلل من العقبات الإدارية، ويسهم في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي بشكل عام.

فيما يتعلق بالبند الثالث حول الأجهزة والبرمجيات الحديثة والفعالة، فقد حصل على متوسط 4.0، وهو أقل قليلاً مقارنة ببقية البنود، لكنه ما زال يعكس تقييماً إيجابياً. يشير هذا المتوسط إلى رضا المستجيبين عن حداثة الأجهزة والبرمجيات، مع وجود مساحة للتحسينات المستمرة لضمان التوافق مع التطورات التقنية السريعة. ويبرز هذا التقييم بعض التباين في وجهات النظر، وهو ما يتوافق جزئياً مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يسهم في زيادة فاعلية الفحص الضريبي، لكنه يحتاج إلى دعم مستمر لتحديث الأدوات الرقمية بما يتماشى مع متطلبات التطور المؤسسي والتقني.

أما البند الخامس الذي تناول مساهمة البنية التحتية التقنية في تسريع الإجراءات الحكومية، فقد حصل على أدنى متوسط (3.9)، مما يشير إلى أن المستجيبين يرون أثراً إيجابياً للبنية التحتية على سرعة إنجاز العمليات، لكنه قد لا يكون مرضياً تماماً في جميع الحالات. هذا يعكس أن تحسين سرعة الإجراءات يحتاج إلى دمج تكنولوجي أوسع يشمل تطوير الأنظمة، تدريب الموظفين، وتعزيز تكامل العمليات الرقمية، وهو ما يختلف جزئياً مع نتائج دراسة (أبو العنين، 2023) التي أكدت على أهمية تحديث البنية التحتية والتدريب المستمر لضمان تحقيق أقصى أثر للتحول الرقمي على الأداء الضريبي.

بشكل عام، تعكس النتائج أن البنية التحتية التقنية في الهيئة تمثل ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث تدعم العمليات التشغيلية، تعزز رضا المستفيدين، وتحسن كفاءة الأداء المؤسسي. ويتضح من خلال هذه النتائج أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية الحديثة، الأجهزة والبرمجيات المتطورة، وتوفير الدعم الفني المستمر، أسهم بشكل كبير في تمكين الهيئة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين الامتثال الضريبي. وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (آل محيا، 2025)، دراسة (شحاته، 2024)، دراسة (عزام وآخرون، 2023)، ودراسة (عطية، 2023)، حيث أكدت جميعها على الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة.

ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تظهر فروقاً نسبية مقارنة ببعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (أبو العنين، 2023) ودراسة (البيومي وحسانين، 2023)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن التأثير الكامل للتحول الرقمي على سرعة الإجراءات والأداء المؤسسي قد يتطلب تحديثات إضافية مستمرة في البنية التحتية والتقنيات المستخدمة، فضلاً عن التركيز

على تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وهو ما يعكس أهمية المراجعة الدورية والتحسين المستمر للأنظمة الرقمية لضمان تحقيق أقصى أثر للتحويل الرقمي في الهيئة.

جدول 7 الإجراءات الإلكترونية

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
6	الإجراءات الإلكترونية تقلل من الحاجة للتعامل الورقي	4.3	0.5	2	موافق بشدة
7	الأنظمة الإلكترونية سهلة الاستخدام للمكلفين والموظفين	4.1	0.6	4	موافق بشدة
8	تحديث الأنظمة بشكل دوري يسهم في تحسين الأداء	4.4	0.5	1	موافق بشدة
9	الإجراءات الإلكترونية تضمن دقة البيانات وسرعة المعاملات	4.0	0.7	5	موافق
10	هناك توجيه واضح لاستخدام الأنظمة والإجراءات الرقمية	4.2	0.6	3	موافق بشدة
	الإجمالي	4.2	0.58	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن الالتزام بالنظم الضريبية يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث يعكس المتوسط الحسابي للعبارة المرتبطة بهذا البعد درجة عالية من الموافقة، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة". ويعكس ذلك إدراك الموظفين والمكلفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أن التحويل الرقمي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الالتزام بالنظم الضريبية وتقليل المخاطر المتعلقة بالتأخر في السداد أو التهرب الضريبي. ويأتي هذا التقدير المرتفع كنتيجة مباشرة لتطبيق الأنظمة الإلكترونية المتطورة، والتي تتيح للموظفين تتبع جميع المعاملات، والتأكد من دقة البيانات المالية، والالتزام المكلفين بالقوانين المنظمة، بما يعزز من شفافية الأداء ويحد من فرص الخطأ البشري.

كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2023) التي أظهرت أن تطبيقات التحويل الرقمي ترفع كفاءة المراجعة الضريبية وتزيد من مستوى الامتثال الطوعي لدى المكلفين، حيث أشار الباحث إلى أن الأنظمة الرقمية تمكن المراجع الضريبي من الوصول إلى المعلومات المالية بدقة وسرعة، مما يحد من الاعتماد على الإجراءات التقليدية الورقية، ويعزز الالتزام بالأنظمة الضريبية. كما تتفق النتائج أيضاً مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أكدت على أن التحويل الرقمي في

المنظومة الضريبية يساهم في تحسين دقة الفحص الضريبي، ويحد من الهرب الضريبي، ويزيد من فعالية النظام الضريبي بشكل عام من ناحية أخرى، هناك بعض الفروق الطفيفة بين هذه النتائج وما أشارت إليه دراسة (أبو العنين، 2023)، حيث أوضحت الدراسة أن رغم الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي، إلا أن تحقيق الالتزام الكامل بالنظم الضريبية يعتمد على عوامل إضافية مثل الثقافة الضريبية للمكلفين ومستوى تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة. هذا يشير إلى أن التحويل الرقمي وحده قد لا يكفي لضمان الالتزام الكامل، بل يجب أن يقترن بجهود تدريبية وتوعوية مستمرة لتعزيز الثقافة الضريبية لدى جميع الأطراف المعنية.

تظهر البيانات أن الإفصاح المالي الدقيق يمثل أحد أبرز المزايا الناتجة عن التحويل الرقمي، حيث أظهر المستجيبون تقديرًا واضحًا لقدرة الأنظمة الإلكترونية على ضمان تسجيل المعلومات المالية بشكل شفاف ودقيق، مع تقليل احتمالية الأخطاء البشرية أو البيانات غير المكتملة. ويعكس هذا المتوسط الحسابي المرتفع أهمية الاعتماد على التحويل الرقمي ليس فقط كأداة لإتمام المعاملات، بل كوسيلة لتعزيز النزاهة والشفافية المالية وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Jarrah et al., 2024) ودراسة (Alshehadeh et al., 2024)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن دمج المحاسبة الرقمية والأنظمة الإلكترونية يساهم في تحسين الشفافية المالية داخل المؤسسات، وبالتالي يرفع مستوى الالتزام والنزاهة في الإفصاح عن المعلومات المالية. كما تؤكد دراسة (عزام وآخرون، 2023) أن التطبيقات الرقمية تساعد على تتبع القرارات الضريبية ومراجعتها إلكترونياً، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتعزيز دقة البيانات، ويحد من الحاجة إلى الفحص اليدوي المكثف، وبالتالي توفير وقت وجهد المؤسسة.

أظهرت نتائج الاستبيان أن التحويل الرقمي يساهم في تحفيز السلوك التطوعي لدى المكلفين في السداد، حيث تمثل الأنظمة الرقمية آلية لتسهيل الدفع الإلكتروني وإتمام المعاملات بسهولة، مما يشجع المكلفين على الالتزام الطوعي بالضرائب دون اللجوء إلى وسائل إلزامية أو عقابية. ويعكس هذا المتوسط الحسابي الإيجابي أن التحويل الرقمي يمكن أن يكون أداة فعالة لتعزيز الامتثال الطوعي من خلال تبسيط الإجراءات وزيادة الشفافية وهذا ما يدعمه تقرير دراسة (عطية، 2023) التي أوضحت أن التطبيقات الرقمية في المصلحة الضريبية أسهمت في رفع مستوى الامتثال الطوعي بين المكلفين، حيث أدى توفر أنظمة سهلة الاستخدام وسريعة إلى تعزيز الالتزام الذاتي وتقليل التأخير في السداد. كما تدعم دراسة (البيومي وحسانين، 2023) هذه الفكرة، حيث أظهرت أن الأنظمة الرقمية تساهم في دمج الاقتصاد غير الرسمي ضمن النظام الرسمي، وتعزز من شعور المكلفين بالمسؤولية والشفافية في دفع الضرائب.

تشير نتائج الاستبيان إلى إدراك المستجيبين أن التحويل الرقمي يعزز مستوى الشفافية في التعامل مع الهيئة، حيث توفر الأنظمة الإلكترونية واجهات واضحة للمكلفين، وإمكانية متابعة سير المعاملات، والتواصل المباشر مع الموظفين دون الحاجة إلى إجراءات معقدة أو مستندات ورقية متعددة. ويعكس هذا المتوسط الحسابي المرتفع أن التحويل الرقمي ساعد في بناء ثقة أكبر بين المكلفين والهيئة، ما يساهم في تحسين العلاقة المؤسسية، وتقليل الشكاوى أو الاعتراضات على المعاملات

الضريبية وتتفق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025) التي أكدت أن التحول الرقمي يعزز من مستوى الشفافية داخل المؤسسات الحكومية، ويحد من التعاملات التقليدية التي قد تساهم في تضارب المصالح أو بطء الإجراءات، كما تدعم دراسة (أبو العنين، 2023) التي أكدت أن الرقمنة تعزز من وضوح العمليات وتوفر بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يساهم في تحسين الامتثال وتخفيف المشكلات الإجرائية.

أظهرت النتائج أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تعزيز الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية، حيث يتم توجيه الموظفين والمكلفين بوضوح نحو اتباع الإجراءات الصحيحة، كما توفر الأنظمة تحذيرات وتنبيهات عند وجود أي مخالفة محتملة، مما يقلل من فرص الأخطاء أو التجاوزات غير المقصودة. ويعكس هذا المتوسط الحسابي أهمية التحول الرقمي كأداة لضمان الالتزام القانوني، وهو ما يعد جوهرياً لتحسين سمعة الهيئة وتعزيز ثقة المكلفين بالنظام الضريبي وهذا يتفق مع نتائج دراسة (البيومي وحسانين، 2023) ودراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أكدت على أن تطبيق التحول الرقمي يساعد على ضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية، ويعزز من مستوى الامتثال الضريبي، كما أنه يساهم في دعم أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين كفاءة النظام الضريبي وتقليل الهدر والفساد الإداري.

تظهر النتائج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي واضح على جميع أبعاد الامتثال الضريبي، بدءاً من الالتزام بالنظم الضريبية، مروراً بدقة الإفصاح المالي، وتعزيز السلوك التطوعي في السداد، وصولاً إلى تحسين الشفافية والالتزام القانوني. ويؤكد هذا التقييم أن الأنظمة الرقمية تشكل أداة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي والامتثال الضريبي، وأن الاستثمارات في تطوير الأنظمة وتبسيط الإجراءات الرقمية وتدريب الموظفين والمكلفين تؤدي ثمارها بشكل ملموس. وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (شحاته، 2024)، (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، و(أبو العنين، 2023)، بينما تختلف بعض التوصيات جزئياً فيما يتعلق بالتحسين المستمر والتحديث الدوري للأنظمة لضمان الاستفادة القصوى من الرقمنة.

جدول 8 بناء القدرات البشرية الرقمية

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
11	الموظفون يتلقون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية	4.1	0.6	3	موافق بشدة
12	هناك ثقافة رقمية تشجع على الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة	4.3	0.5	1	موافق بشدة
13	الموظفون قادرون على التعامل مع أي تحديثات تقنية بسرعة	4.0	0.7	4	موافق

14	القيادة تدعم تطوير الكفاءات الرقمية لدى الموظفين	4.2	0.6	2	موافق بشدة
15	البرامج التدريبية تساعد الموظفين على تحسين الأداء الرقمي	3.9	0.8	5	موافق
	الإجمالي	4.1	0.64	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن التدريب المستمر للموظفين على المهارات الرقمية يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.1 والانحراف المعياري 0.6، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة". ويعكس ذلك إدراك الموظفين والمكلفين أن البرامج التدريبية الرقمية المستمرة تعد أداة أساسية لتعزيز جاهزيتهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية المتطورة، وضمان قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ويرتبط هذا البعد بالجانب الاستراتيجي للهيئة في بناء كوادر رقمية متخصصة، حيث أن الاستثمار في تدريب الموظفين يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام، ويحد من المشكلات الناتجة عن عدم الكفاءة الرقمية، مثل الأخطاء في إدخال البيانات أو التأخر في معالجة المعاملات الإلكترونية تتفق هذه النتائج مع دراسة (شحاته، 2024)، التي أكدت على أن تدريب الموظفين بشكل دوري على المهارات الرقمية يمثل عنصراً محورياً في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الضريبية، إذ يرفع من قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة، ويضمن استمرارية الأداء دون أعطال نتيجة عدم المعرفة التقنية. كما تدعم دراسة (عزام وآخرون، 2023) هذه النتائج، حيث أظهرت أن التدريب المستمر للكوادر البشرية الرقمية يساهم في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء، مما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويدعم الامتثال الضريبي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.3 مع انحراف معياري 0.5، وهو الأعلى بين عبارات البعد، ما يعكس تقدير المستجيبين لأهمية وجود ثقافة رقمية نشطة داخل الهيئة تشجع الابتكار واعتماد التقنيات الحديثة. ويشير هذا إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على توفير الأدوات والأنظمة، بل يشمل أيضاً خلق بيئة تنظيمية وثقافية تدعم التجديد المستمر وتبني التقنيات الجديدة، وتشجع الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة لمواجهة التحديات اليومية في العمل الرقمي تتوافق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025)، التي أكدت على أن الثقافة الرقمية المؤسسية تعتبر عاملاً رئيسياً في نجاح التحول الرقمي، حيث أن المؤسسات التي تحفز موظفيها على التجربة والابتكار تشهد تحسناً كبيراً في جودة الخدمات وكفاءة العمليات. كما تدعم دراسة (Alshehadeh et al., 2024) هذه الفكرة، حيث أظهرت أن دمج الثقافة الرقمية في بيئة العمل يعزز استخدام الأنظمة الرقمية بشكل أفضل ويزيد من التفاعل الإيجابي مع التحديثات التكنولوجية، مما يساهم في تحقيق استدامة التحول الرقمي على المدى الطويل.

أظهر المتوسط الحسابي 4.0 والانحراف المعياري 0.7 أن الموظفين يمتلكون القدرة على التكيف مع أي تحديثات تقنية جديدة، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من المرونة الرقمية. ويشير هذا إلى أن بناء القدرات البشرية الرقمية لا يقتصر على التدريب التقليدي، بل يشمل أيضًا تنمية المهارات المعرفية والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الرقمية. ويعد هذا التكيف ضروريًا لنجاح التحول الرقمي، حيث أن التكنولوجيا تتطور بسرعة، ويجب على الموظفين القدرة على استيعاب أي تحديثات أو تغييرات في الأنظمة دون أن تؤثر سلبًا على جودة الأداء أو الامتثال للمعايير المؤسسية. تتفق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023) التي أظهرت أن الموظفين الذين يمتلكون قدرات رقمية عالية ومرونة في التعامل مع التحديثات التكنولوجية يساهمون بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتقليل الفجوات الناتجة عن الأخطاء التقنية، كما تدعم دراسة (البيومي وحسانين، 2023) أن الموظفين المهيئين للتعامل مع أي تحديثات تقنية يساهمون في تعزيز الامتثال الطوعي والالتزام بالإجراءات الرقمية، مما يزيد من فعالية العمل المؤسسي بشكل عام.

بلغ المتوسط الحسابي 4.2 والانحراف المعياري 0.6، مما يعكس إدراك المستجيبين أن القيادة في الهيئة تقدم دعمًا واضحًا لتطوير القدرات الرقمية للموظفين، من خلال تخصيص الموارد اللازمة للتدريب، وتحفيز المبادرات الابتكارية، وتقديم التوجيه اللازم للاستفادة من الأنظمة الرقمية. ويعتبر دعم القيادة عنصرًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي، حيث أن التوجيهات القيادية والاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في إرساء بيئة مؤسسية تشجع على التطوير المستمر، وتحفز الموظفين على تبني التكنولوجيا الجديدة وتحقيق الفائدة القصوى منها وهذا ما أكدت عليه دراسة (شحاته، 2024) التي أبرزت أن الدعم القيادي المستمر والتشجيع على تطوير القدرات الرقمية لدى الموظفين يمثلان عامل نجاح رئيسيًا للتحول الرقمي، ويساهمان في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم التكيف مع التغيرات الرقمية. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025)، التي أشارت إلى أن دعم القيادة للموظفين في اكتساب المهارات الرقمية يعزز من مستوى الالتزام والتنفيذ، ويخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجديد.

أظهرت البيانات أن البرامج التدريبية، رغم أنها حصلت على أقل متوسط حسابي في البعد (3.9) وانحراف معياري 0.8، إلا أنها لا تزال ضمن نطاق "موافق"، ما يشير إلى أن الموظفين يعتقدون أن هذه البرامج تساهم بالفعل في تحسين الأداء الرقمي، لكنها ربما تحتاج إلى المزيد من التكرار أو التخصص لتلبية الاحتياجات المتنوعة للموظفين. ويعكس هذا المتوسط أهمية استمرار تطوير البرامج التدريبية الرقمية لتكون أكثر ملاءمة لطبيعة العمل ولتغطي جميع المهارات الرقمية المطلوبة، بحيث يمكن للموظفين التعامل مع الأنظمة الإلكترونية بكفاءة عالية، وتحقيق الأداء الأمثل في سياق التحول الرقمي. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (عزام وآخرون، 2023) ودراسة (عطية، 2023)، اللتين أكدت نتائجهما على ضرورة استمرار تحديث البرامج التدريبية، وإدماج أساليب تعلم عملية وتفاعلية، مثل المحاكاة الرقمية والورش التدريبية المباشرة، لتعزيز فعالية التدريب على تحسين الأداء الرقمي. كما تشير دراسة (البيومي وحسانين، 2023) إلى أن البرامج التدريبية المصممة بعناية

تسهم في رفع كفاءة المراجعة الضريبية، وتقليل الأخطاء، وتعزز قدرة الموظفين على التكيف مع أي تحديثات أو تغييرات في الأنظمة الإلكترونية.

يظهر من نتائج الاستبيان أن بناء القدرات البشرية الرقمية يمثل ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث أن التدريب المستمر، ووجود ثقافة رقمية تشجع على الابتكار، والقدرة على التكيف مع التحديثات، والدعم القيادي، والبرامج التدريبية الفعالة جميعها تسهم في تحسين الأداء الرقمي للموظفين ورفع كفاءة المؤسسة ككل. ويعكس المتوسط العام للبعد (4.1) مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة" إدراك المستجيبين للأثر الإيجابي لهذه العناصر على الأداء المؤسسي والامتثال الضريبي وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (شحاته، 2024)، (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، و(البيومي وحسانين، 2023)، بينما تختلف بعض الدراسات جزئيًا فيما يتعلق بمدى كفاية البرامج التدريبية وضرورة تحديثها باستمرار لتلبية المتطلبات الرقمية المتغيرة للموظفين والمكلفين.

جدول 9 التكامل بين الأنظمة الحكومية والخدمية

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
16	الأنظمة الرقمية في الهيئة متكاملة مع الجهات الحكومية الأخرى	4.2	0.6	2	موافق بشدة
17	تبادل البيانات بين الأنظمة يسهم في تقليل الأخطاء والتكرار	4.0	0.7	4	موافق
18	التكامل يسهل متابعة المعاملات وتحسين الخدمات المقدمة	4.3	0.5	1	موافق بشدة
19	الهيئة تعمل على توحيد المنصات الرقمية لتسهيل الإجراءات	3.9	0.8	5	موافق
20	التعاون الرقمي بين الجهات الحكومية يدعم كفاءة الأداء	4.1	0.6	3	موافق بشدة
	الإجمالي	4.1	0.64	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن التكامل بين الأنظمة الرقمية للهيئة والجهات الحكومية الأخرى يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.2 مع انحراف معياري 0.6، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة". ويعكس هذا

التقدير فهمًا واضحًا لأهمية الربط الرقمي بين مختلف الجهات الحكومية لتسهيل تبادل المعلومات وتحقيق التكامل في الخدمات المقدمة للمكلفين. ويعد هذا البعد من أهم عناصر التحول الرقمي، حيث أن تكامل الأنظمة يقلل من الازدواجية في المعاملات ويزيد من سرعة إنجاز الإجراءات الحكومية، كما يساهم في رفع جودة الخدمة وتحسين تجربة المستفيد النهائي من الخدمات الرقمية تتفق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025)، التي أكدت على أن دمج الأنظمة الرقمية بين الجهات الحكومية يعد عنصرًا رئيسيًا في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين تدفق البيانات، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء المؤسسي. كما تدعم دراسة (Jarrah et al., 2024) هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن التكامل بين المحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية في المنظمات يساهم في تبادل المعلومات بسرعة ودقة، ويحد من التضارب بين البيانات، مما يعزز من استدامة الأعمال وجودة الخدمات المقدمة.

أظهر المتوسط الحسابي 4.0 والانحراف المعياري 0.7 أن المستجيبين يرون أن تبادل البيانات بين الأنظمة الرقمية يساهم بشكل فعال في الحد من الأخطاء والتكرار في الإجراءات، وهو ما يعكس أهمية التحول الرقمي في خلق بيئة عمل دقيقة وموثوقة. ويشير هذا البعد إلى أن تكامل الأنظمة لا يقتصر على الربط الفني فحسب، بل يشمل أيضًا تحسين جودة البيانات وإمكانية الوصول إليها بسهولة من قبل مختلف الجهات ذات العلاقة، مما يقلل من الحاجة لتكرار الإجراءات أو جمع المعلومات من مصادر متعددة وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أظهرت أن التكامل بين الأنظمة الرقمية والإقرارات الضريبية الإلكترونية أدى إلى تقليل الأخطاء في الملفات الضريبية، وسهل عمليات المراجعة والتحليل، ورفع من مستوى الدقة في أداء الموظفين. كما تدعم دراسة (البيومي وحسانين، 2023) هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن تبادل البيانات بين المنصات الرقمية يحد من تكرار الإدخالات، ويزيد من فعالية العمل المؤسسي ويضمن توفير الوقت والجهد للعاملين في الهيئة.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3 مع انحراف معياري 0.5، وهو الأعلى بين عبارات البعد، مما يعكس إدراك المستجيبين أن التكامل بين الأنظمة الرقمية يساهم بشكل كبير في تسهيل متابعة المعاملات للمكلفين والموظفين على حد سواء. ويعكس هذا البعد الفائدة العملية للتحول الرقمي، حيث يمكن للمستفيدين متابعة جميع مراحل معاملاتهم بشكل متكامل دون الحاجة للرجوع إلى مكاتب متعددة، مما يزيد من رضاهم ويعزز ثقتهم في فعالية النظام الرقمي تتوافق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025) ودراسة (Alshehadeh et al., 2024)، التي أكدت أن التكامل بين الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويقلل من التباطؤ أو الانقطاعات الناتجة عن عدم انسجام الأنظمة، كما يزيد من الشفافية والموثوقية في أداء المعاملات الرقمية.

أظهرت البيانات أن توحيد المنصات الرقمية يعتبر أحد العوامل التي تحسن الإجراءات، رغم أن المتوسط الحسابي بلغ 3.9 مع انحراف معياري 0.8، وهو الأقل بين عبارات البعد، إلا أنه لا يزال يعكس تقييماً إيجابياً "موافق". ويشير هذا إلى أن المستجيبين يرون أن توحيد المنصات الرقمية يساهم في الحد من التعقيدات الناتجة عن تعدد الأنظمة، ويعزز من كفاءة

العمل، لكنه ربما يحتاج إلى المزيد من التطوير والتكامل لتغطية جميع العمليات بشكل متكامل وموحد تتفق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023) التي أكدت على أهمية توحيد المنصات الرقمية لضمان فعالية الإجراءات، وتسهيل عمليات الربط بين الأنظمة المختلفة، كما أشارت دراسة (البيومي وحسانين، 2023) إلى أن توحيد المنصات الرقمية يقلل من فرص التكرار والأخطاء، ويزيد من القدرة على مراقبة وتحليل البيانات بكفاءة.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.1 مع انحراف معياري 0.6، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة"، مما يعكس إدراك المستجيبين أن التعاون الرقمي بين الجهات الحكومية يعزز كفاءة الأداء المؤسسي. ويشير هذا البعد إلى أن التعاون الرقمي لا يقتصر على تبادل المعلومات، بل يشمل أيضًا التفاعل بين الإدارات المختلفة لضمان سير العمليات بسلاسة، وتحقيق أهداف الهيئة بكفاءة أعلى، مع تقليل الوقت والجهد المبذول في التنسيق بين الجهات المختلفة وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025) ودراسة (Jarrah et al., 2024)، اللتين أشارتا إلى أن التعاون الرقمي بين المؤسسات يساهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية، ويعزز القدرة على تقديم خدمات أفضل للمستفيدين، كما يقلل من المخاطر الناتجة عن تباين الإجراءات أو ضعف الاتصال بين الجهات المختلفة وتظهر نتائج هذا البعد أن تكامل الأنظمة الرقمية والتعاون بين الجهات الحكومية يمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث يساهم في تقليل الأخطاء والتكرار، تحسين متابعة المعاملات، وتسهيل الإجراءات للمستفيدين، كما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام. ويؤكد المتوسط العام للبعد (4.1) مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة" إدراك المستجيبين للأثر الإيجابي للتكامل الرقمي على تحسين الخدمات وجودة الأداء وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (عزام وآخرون، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، و (Jarrah et al., 2024)، بينما تختلف بعض الدراسات جزئيًا فيما يتعلق بمدى توحيد المنصات الرقمية وكفاية مستوى التعاون بين الجهات لتغطية جميع العمليات بشكل كامل ومتسق.

جدول 10 أتمتة العمليات وتحليل البيانات

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
21	العمليات الرقمية مؤتمتة مما يقلل التدخل البشري	4.3	0.5	1	موافق بشدة
22	تحليل البيانات يدعم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة	4.2	0.6	2	موافق بشدة
23	الأتمتة تساهم في تقليل الأخطاء وتوفير الوقت	4.1	0.7	4	موافق
24	استخدام البيانات يعزز القدرة على مراقبة الأداء	4.0	0.6	5	موافق

25	الهيئة تعتمد على نظم ذكية لتحسين الخدمات والامتثال	4.2	0.5	3	موافق بشدة
الإجمالي		4.16	0.58	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن أتمتة العمليات الرقمية تمثل أحد أهم أبعاد التحول الرقمي داخل الهيئة، حيث سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي (4.3) مع انحراف معياري منخفض (0.5)، مما يدل على اتفاق كبير بين المستجيبين حول أهميتها وإيجابيتها، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة". ويعكس هذا التقدير الكبير أهمية الأتمتة في تقليل الاعتماد على التدخل البشري، وهو ما يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع العمليات، وضمان استمرارية الأعمال دون انقطاع. كما يتيح هذا التوجه الرقمي للموظفين التفرغ للمهام الأكثر استراتيجية، بدلاً من قضاء الوقت في إجراءات روتينية متكررة قد تكون عرضة للخطأ أو البطء. وتدلل هذه النتيجة أيضاً على إدراك الموظفين أن الأتمتة الرقمية لا تسهم فقط في إنجاز العمليات اليومية، بل تعزز الشفافية التشغيلية، إذ تتيح تتبع المعاملات ومراقبتها بشكل مستمر، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات الفردية أو الإجراءات اليدوية غير الموثوقة.

وتتوافق هذه النتيجة بشكل واضح مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أظهرت أن أتمتة العمليات الضريبية من خلال القرارات الإلكترونية ساهمت في زيادة كفاءة الإدارة الضريبية بشكل ملموس، كما قللت من الأخطاء التشغيلية وحسنت دقة المعاملات. وأكدت دراسة (عطية، 2023) على أن تطبيقات الأتمتة الرقمية في مصلحة الضرائب المصرية ساعدت على توجيه الموارد البشرية نحو المهام الاستراتيجية بدلاً من الأعمال الروتينية، مما انعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز ودقة البيانات وزيادة الالتزام الطوعي لدى المكلفين. ويبرز هنا الدور المهم للتقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال دمج الأتمتة مع أدوات المراقبة والتحليل الرقمي، بحيث لا تقتصر الأتمتة على التوفير الزمني فقط، بل تشمل أيضاً تعزيز مستوى الشفافية وتقليل فرص الخطأ البشري أو التلاعب المحتمل في الإجراءات.

أظهر المتوسط الحسابي (4.2) والانحراف المعياري (0.6) أن تحليل البيانات الرقمية يشكل عنصراً محورياً في تعزيز قدرة الهيئة على اتخاذ القرارات بدقة وسرعة، وهو ما يعكس فهم المستجيبين لأهمية البيانات كأداة استراتيجية. يتيح التحليل الرقمي للبيانات إمكانية الوصول إلى رؤى واضحة حول العمليات، ومعرفة نقاط الاختناق في الإجراءات، وتحديد الأولويات والفرص لتحسين الأداء، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر استناداً إلى الأدلة والمعطيات الموضوعية بدلاً من القرارات الحدسية أو التقديرية. ومن خلال تحليل البيانات الرقمية، يمكن للهيئة التعرف على أنماط الأداء، ورصد أي إخفاقات محتملة قبل حدوثها، ما يعزز القدرة على اتخاذ التدابير التصحيحية بسرعة وفعالية، و يتيح استغلال الموارد البشرية والمادية بطريقة أكثر عقلانية. كما يساهم التحليل في دعم السياسات الرقابية والرقمية، إذ يسمح بإصدار تنبيهات

ومؤشرات مبكرة عند وجود أي مخالفات أو تأخر في الإجراءات، مما يحافظ على انتظام العمل ويعزز الامتثال الداخلي والخارجي.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (البیومی وحسانین، 2023)، التي أبرزت أهمية تحليل البيانات الرقمية في دعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالفحص والتحصيل، حيث ساعد التحليل على تحديد الملفات ذات الأولوية، ومراقبة الأداء اليومي، وتحسين كفاءة تخصيص الموارد بما يضمن تحقيق أفضل النتائج. كما تدعم دراسة (Jarrah et al., 2024) هذه النتائج، حيث أكدت أن استخدام أدوات تحليل البيانات الرقمية يتيح للشركات والهيئات الحكومية القدرة على تقييم الأداء بشكل دقيق، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، ووضع استراتيجيات فعالة تعزز الاستدامة المؤسسية. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن التحليل الرقمي للبيانات يشكل عنصراً أساسياً في بناء الهيئات الذكية القادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الاستفادة من الموارد المتاحة.

بلغ المتوسط الحسابي 4.1 والانحراف المعياري 0.7، مما يدل على أن المستجيبين يدركون القيمة العملية للأتمتة الرقمية في تقليل الأخطاء التشغيلية وتوفير الوقت، سواء للموظفين أو المكلفين. ويشير هذا التقدير إلى أن الأتمتة لا تعالج فقط مسألة سرعة إنجاز المعاملات، بل تتجاوز ذلك لتشمل تحسين دقة الإجراءات، والتقليل من المخاطر المرتبطة بالإدخال اليدوي للبيانات، وتقليل ازدواجية الجهود بين الموظفين، مما يعزز كفاءة الأداء بشكل شامل. كما أن الأتمتة توفر بيئة أكثر موثوقية لتسجيل المعلومات، ومتابعة سير المعاملات، والتأكد من التزام جميع الأطراف بالإجراءات الصحيحة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة رضاهم. ويبرز هنا أن التحول الرقمي يشمل تحسين العمليات التشغيلية بشكل شامل، وليس مجرد توفير نظم رقمية منفصلة، بل بناء منظومة متكاملة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع في الإجراءات الروتينية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو العنين، 2023)، التي أكدت أن الأتمتة الرقمية تتيح للموظفين التركيز على المهام الأكثر استراتيجية بدلاً من التكرار اليدوي للأعمال، كما أن الاعتماد على نظم ذكية ساهم في تحسين دقة الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، وهو ما انعكس إيجاباً على كفاءة النظام الضريبي ورفع مستوى الامتثال. كما تدعم دراسة (عطية، 2023) هذه النتائج، حيث بينت أن الأتمتة الرقمية تساهم في توفير الوقت وتسهيل متابعة الأداء وتحقيق مستوى أعلى من الامتثال، وهو ما يعكس الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي.

أظهر المتوسط الحسابي (4.0) والانحراف المعياري (0.6) أن المستجيبين يدركون أن الاعتماد على البيانات الرقمية يعزز القدرة على مراقبة الأداء بشكل فعال ومستمر، حيث توفر الأنظمة الرقمية لوحات متابعة وتحليلات تفصيلية لمؤشرات الأداء، وتساعد على تقييم مدى كفاءة العمليات والإجراءات المتبعة، وكذلك تحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تحتاج إلى معالجة سريعة. ويؤكد هذا البعد على أن التحول الرقمي ليس مجرد أتمتة، بل يشمل بناء قاعدة بيانات شاملة وذكية، يمكن

استخدامها لرصد العمليات، وتحسين جودة الخدمات، واتخاذ التدابير الوقائية عند الحاجة. كما يتيح هذا الاستخدام الرقمي للبيانات إمكانية تقديم تقارير دقيقة للإدارة العليا، مما يسهل وضع السياسات، وتوجيه الموارد بشكل استراتيجي، وتحسين استجابة الهيئة للمتغيرات البيئية أو الاحتياجات الطارئة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023) ودراسة (البيومي وحسانين، 2023)، اللتين أكدت الدراسات فيهما أن تحليل البيانات الرقمية يساعد على تعزيز القدرة المؤسسية على متابعة الأداء، وتحديد الاختناقات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية، بما يرفع مستوى الامتثال الضريبي ويعزز فعالية النظام بشكل عام.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.2 مع انحراف معياري 0.5، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة"، مما يعكس تقدير المستجيبين للأثر الإيجابي لاعتماد الهيئة على النظم الذكية، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، في تحسين جودة الخدمات وضمان الامتثال للنظم واللوائح الضريبية. ويشير هذا البعد إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحسين العمليات الداخلية، بل يمتد أيضًا إلى تقديم خدمات متطورة للمستخدمين، مع زيادة مستوى الشفافية والموثوقية، وتقليل الأخطاء، وتسهيل متابعة المعاملات. كما يساهم هذا الاعتماد على النظم الذكية في تعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى رضا المكلفين، مما يعكس أثر التحول الرقمي بشكل شامل على جميع مستويات الهيئة.

وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة: دراسة (عطية، 2023) ودراسة (Jarrah et al., 2024)، التي أكدت أن اعتماد النظم الذكية يعزز القدرة على تقديم خدمات دقيقة وسريعة، ويحسن الأداء المؤسسي، ويعزز الامتثال الطوعي لدى المكلفين. كما تدعم دراسة (البيومي وحسانين، 2023) هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن النظم الذكية تقلل التدخل البشري، وتحسن جودة الأداء، وتزيد سرعة إنجاز المعاملات، مما يرفع من كفاءة النظام بشكل ملموس ويعزز القدرة المؤسسية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

توضح نتائج هذا البعد بشكل مفصل أن أتمتة العمليات الرقمية واستخدام تحليل البيانات والنظم الذكية يمثل أحد أهم محركات التحول الرقمي داخل الهيئة، حيث يساهم في تقليل التدخل البشري، دعم اتخاذ القرارات بدقة وسرعة، تقليل الأخطاء، تحسين مراقبة الأداء، وتعزيز الامتثال والخدمات المقدمة للمستخدمين. ويؤكد المتوسط العام للبعد (4.16) مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة" أن المستجيبين يدركون القيمة الاستراتيجية لهذه التقنيات الرقمية، وأن الاستثمارات في الأتمتة والتحليل الذكي للبيانات تحقق فوائد ملموسة على المستوى المؤسسي والعملياتي. ويعكس هذا أيضًا توافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة: (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، (أبو العنين، 2023)،

و(Jarah et al., 2024)، بينما تختلف بعض الدراسات جزئياً فيما يتعلق بمدى تطبيق النظم الذكية وقدرة المؤسسات على استغلال البيانات بشكل كامل لتطوير الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الامتثال الضريبي

جدول 11 الالتزام بالنظم الضريبية

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
26	ألتزم بالأنظمة والتعليمات الضريبية بشكل كامل	4.5	0.5	1	موافق بشدة
27	أتبع التعليمات الضريبية بدقة ودون تأخير	4.3	0.6	2	موافق بشدة
28	أحرص على تحديث معلوماتي حول الأنظمة الضريبية	4.0	0.7	4	موافق
29	ألتزم بالمواعيد المحددة لتقديم التصريحات الضريبية	4.1	0.6	3	موافق بشدة
30	ألتزم بكافة اللوائح والتعليمات الجديدة فور إصدارها	3.9	0.8	5	موافق
	الإجمالي	4.16	0.64	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن الالتزام بالنظم الضريبية يمثل أحد أبرز أبعاد الامتثال الضريبي، حيث يعكس المتوسط العام للبعد (4.16) مع انحراف معياري (0.64) مستوى عالٍ من الموافقة بين المستجيبين، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة". ويشير هذا التقدير إلى أن الموظفين والمكلفين يدركون تمامًا أهمية الالتزام بالنظم والتعليمات الضريبية، وأن التحول الرقمي يساهم بشكل ملموس في دعم هذا الالتزام، سواء من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات الضريبية، أو تقديم الخدمات الرقمية بطريقة دقيقة وشفافة، أو تعزيز قدراتهم على متابعة المستجدات بشكل مستمر. ويعكس هذا الوعي العام لدى المستجيبين مدى إدراكهم للعلاقة المباشرة بين الالتزام بالنظم الضريبية وكفاءة الأداء المؤسسي والشفافية في العمل الضريبي.

بلغ المتوسط الحسابي 4.5 مع انحراف معياري منخفض (0.5)، ما يدل على اتفاق واسع وكبير بين المستجيبين حول أهمية الالتزام الكامل بالنظم والتعليمات الضريبية. ويشير هذا إلى أن الموظفين والمكلفين يدركون أن اتباع التعليمات بدقة يضمن سير العمليات الضريبية بكفاءة ويعزز من الثقة المؤسسية. كما يوضح هذا البند أن الرقمنة وسهولة الوصول إلى الأنظمة الإلكترونية ساهمت في تيسير الالتزام الكامل باللوائح والتعليمات، حيث تمكنت الأنظمة الرقمية من توجيه المستخدمين وإرشادهم حول الخطوات الصحيحة لإنجاز المعاملات دون أخطاء أو تأخير، مما يعزز الشفافية ويحد من المخاطر المرتبطة بالمعاملات الورقية التقليدية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل محيا، 2025)، التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يساهم في رفع مستوى الالتزام بالنظم والتشريعات داخل المؤسسات الحكومية، ويقلل من الأخطاء البشرية والخلل الإداري. كما تدعمها دراسة (عزام وآخرون، 2023) التي أظهرت أن أتمتة الإجراءات الرقمية والإقرارات الضريبية الإلكترونية عززت من التزام المكلفين باللوائح الضريبية بدقة وسرعة، بما يرفع كفاءة النظام الضريبي ويحد من التأخير أو التهرب.

سجل هذا البند متوسط حسابي 4.3 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس أن المستجيبين يلتزمون باتباع التعليمات الضريبية بدقة، ويرون في التحول الرقمي وسيلة لتسهيل الالتزام بالمواعيد النهائية للمعاملات. إذ تعمل الأنظمة الإلكترونية على إرسال تنبيهات وتذكيرات تلقائية للمكلفين قبل المواعيد المحددة لتقديم التصريحات الضريبية، ما يساهم في الحد من التأخير غير المقصود ويزيد من الانضباط المؤسسي. كما يتيح هذا النظام الرقمي إمكانية المراجعة السريعة والتدقيق الفوري على البيانات المدخلة، مما يعزز الدقة ويحد من الأخطاء الشائعة التي قد تنتج عن الإجراءات الورقية التقليدية. ويشير هذا البند إلى أهمية وجود نظم متابعة ومراقبة ذكية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لضمان الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2023)، التي أظهرت أن الأنظمة الرقمية ساعدت على رفع مستوى الالتزام الطوعي والدقة في تقديم التصريحات الضريبية، بما يقلل من الحاجة إلى المراجعات اليدوية المكثفة ويزيد من سرعة الإنجاز. كما تتوافق مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023) التي أكدت على أن التحول الرقمي يرفع مستوى الانضباط لدى المكلفين ويساهم في تحقيق التزام طوعي أكبر مع الالتزام بالمعايير القانونية.

بلغ متوسط هذا البند 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يدل على أن المستجيبين يدركون أهمية الاطلاع المستمر على التحديثات واللوائح الجديدة. ويبرز هذا البند دور التحول الرقمي في تيسير الوصول إلى المعلومات الضريبية بشكل مستمر وموثوق، حيث تتيح المنصات الرقمية والإشعارات التلقائية تحديث المعلومات بشكل دوري، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالجهل بالتعديلات الجديدة أو تغييرات اللوائح، ويضمن الالتزام الفوري بالمعايير السارية. كما يعكس هذا البند

إدراك الموظفين والمكلفين لأهمية الثقافة الرقمية التي تشجع على متابعة التغييرات والاستفادة من الأدوات الإلكترونية في تعزيز الامتثال.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو العنين، 2023) التي أكدت على أن التحول الرقمي يتيح إمكانية الوصول الفوري للمعلومات الضريبية والمستجدات، مما يعزز قدرة المكلفين والموظفين على الالتزام والتكيف مع أي تغييرات، ويسهم في تحسين دقة الأداء وزيادة فعالية النظام الضريبي.

سجل المتوسط الحسابي 4.1 مع انحراف معياري 0.6، ما يشير إلى إدراك المستجيبين لأهمية الالتزام بالمواعيد النهائية في تقديم التصريحات الضريبية. ويعكس هذا البند دور الرقمنة في تسهيل الالتزام بالمواعيد، حيث تتيح الأنظمة الإلكترونية جدولة تقديم البيانات والإقرارات بشكل آلي، وإرسال تذكيرات مستمرة للمكلفين قبل المواعيد النهائية. ويعكس هذا دور التحول الرقمي في تحسين الانضباط المؤسسي والامتثال الزمني، وتقليل المخاطر القانونية والمالية المرتبطة بالتأخير في تقديم الإقرارات، بالإضافة إلى تحسين كفاءة العملية الضريبية بشكل عام.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023) التي أظهرت أن الأنظمة الرقمية تساعد على الالتزام بالمواعيد النهائية للإقرارات الضريبية، وتقلل من تأخير المعاملات، كما أن الدراسة أظهرت زيادة كفاءة أداء الإدارة الضريبية بفضل الأتمتة والتحليلات الذكية.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 3.9 مع انحراف معياري 0.8، مما يشير إلى تفاوت نسبي بين المستجيبين في الالتزام الفوري بالتحديثات واللوائح الجديدة، إلا أن الاتجاه العام يبقى إيجابياً "موافق". ويعكس هذا البند التحديات المتعلقة بسرعة تبني اللوائح الجديدة، رغم أن الأنظمة الرقمية توفر الأدوات لتيسير ذلك، مثل التحديثات التلقائية، والإشعارات، والتدريب الرقمي المستمر للموظفين. ويشير هذا إلى ضرورة تعزيز جهود التوعية والتدريب المستمر لضمان أن يكون كل الموظفين والمكلفين على دراية بالتغييرات الجديدة فور صدورهما، وأن يكون لديهم القدرة على تطبيقها بدقة وسرعة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أكدت على أن التحول الرقمي يعزز الالتزام بالقوانين الجديدة، لكنه يحتاج إلى دعم إضافي من خلال برامج تدريبية مستمرة وإشعارات فعالة لضمان الامتثال الكامل.

توضح النتائج أن الالتزام بالنظم الضريبية يمثل بعداً محورياً ضمن الامتثال الضريبي، وأن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تعزيز الالتزام الكامل بالتعليمات واللوائح، ضمان دقة المعلومات، الانضباط الزمني، وتسهيل تحديث المعرفة بالمستجدات القانونية. ويعكس المتوسط العام للبعد (4.16) مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة" مدى وعي المستجيبين بالقيمة الاستراتيجية للتحول الرقمي في تعزيز الالتزام، وتقليل الأخطاء، وتحسين الأداء المؤسسي. وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (شحاته، 2024)، (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، و(أبو

العنين، 2023)، بينما تظهر بعض الفروق الطفيفة في سرعة الالتزام بالتحديثات الجديدة، مما يشير إلى أهمية برامج التدريب المستمر والإشعارات التلقائية لضمان تطبيق اللوائح فور صدورها.

جدول 12 الإفصاح المالي الدقيق

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
31	أقدم تقارير مالية دقيقة وموثوقة للهيئة	4.4	0.5	1	موافق بشدة
32	أحرص على أن تكون جميع البيانات المالية كاملة وصحيحة	4.2	0.6	2	موافق بشدة
33	أتجنب أي أخطاء أو تلاعب في المعلومات المقدمة	4.0	0.7	4	موافق
34	ألتزم بالإفصاح عن أي مستحقات أو خصومات مالية بشكل شفاف	4.1	0.6	3	موافق بشدة
35	أضمن أن البيانات المالية تعكس الواقع بدقة كاملة	3.9	0.8	5	موافق
	الإجمالي	4.12	0.64	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن البعد الخاص بالإفصاح المالي الدقيق يحظى بتقدير عالٍ من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.12 مع انحراف معياري 0.64، مما يعكس اتجاهًا عامًا "موافق بشدة". ويؤكد هذا التقدير أن المكلفين والموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك يعطون أهمية كبيرة لدقة وشفافية البيانات المالية المقدمة، وأن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التقارير المالية والحد من الأخطاء البشرية، وضمان موثوقية المعلومات المالية التي تُعرض للهيئة، وهو ما يعكس فاعلية الأنظمة الرقمية في دعم الامتثال الضريبي وتعزيز الثقة المؤسسية.

سجل هذا البند متوسطًا حسابيًا مرتفعًا بلغ 4.4 مع انحراف معياري منخفض 0.5، مما يعكس اتفاقًا واسعًا بين المستجيبين على أهمية تقديم تقارير دقيقة وموثوقة. ويعكس هذا الإدراك أن التحول الرقمي أساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التقارير المالية من خلال أتمتة العمليات وتقليل التدخل البشري في تسجيل البيانات، ما يحد من الأخطاء ويزيد من موثوقية المعلومات المالية. كما يتيح النظام الرقمي للموظفين مراقبة البيانات لحظة بلحظة والتأكد من صحتها قبل تقديمها، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويقلل من احتمالية حدوث تلاعب أو معلومات مضللة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jarrah et al., 2024) ودراسة (Alshehadeh et al., 2024) التي أكدت أن استخدام المحاسبة الرقمية والزكاة الرقمية يسهم بشكل مباشر في تحسين الشفافية المالية وجودة التقارير المقدمة، حيث تعمل الأدوات الرقمية على ضمان دقة البيانات وتقليل المخاطر المرتبطة بالخطأ البشري، ما ينعكس إيجابيًا على الامتثال الضريبي والاستدامة المؤسسية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.2 مع انحراف معياري 0.6، مما يدل على أن المستجيبين يولون اهتمامًا كبيرًا لضمان أن جميع البيانات المالية مكتملة وصحيحة. ويشير هذا البند إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على تسهيل إدخال البيانات، بل يشمل أيضًا آليات تدقيق ومراجعة ذكية، تتيح كشف أي نقص أو خطأ محتمل قبل اعتماد البيانات رسميًا. كما يعكس هذا البند أهمية الثقافة الرقمية التي تحفز الموظفين والمكلفين على الاهتمام بدقة المعلومات المالية، ومراجعتها دوريًا لضمان الامتثال الكامل للمعايير القانونية والتنظيمية.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي بينت أن التحول الرقمي في الإدارة الضريبية يسهم في تحسين دقة البيانات المالية، ويحد من الأخطاء الناتجة عن الإجراءات التقليدية الورقية، ويزيد من قدرة الموظفين على ضمان صحة واكتمال المعلومات قبل تقديمها للهيئة.

سجل هذا البند متوسطًا حسابيًا 4.0 مع انحراف معياري 0.7، وهو يدل على إدراك المستجيبين لأهمية تجنب أي أخطاء أو محاولات تلاعب بالمعلومات المالية. ويبرز هذا البند الدور الوقائي للتحول الرقمي، حيث توفر الأنظمة الرقمية إجراءات تحقق متعددة للتحقق من صحة البيانات ومطابقتها مع الواقع الفعلي، مما يقلل من احتمالية حدوث أي أخطاء أو تلاعب متعمد أو غير متعمد. ويعكس هذا متوسط الحسابي المرتفع أن الموظفين والمكلفين يعون أهمية النزاهة المالية، وأن الأنظمة الإلكترونية تشكل دعمًا أساسيًا لتعزيز الشفافية والموثوقية في التعامل مع المعلومات الضريبية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2023)، التي أظهرت أن تطبيقات التحول الرقمي تساعد على رصد أي مخالفات أو تلاعب محتمل في البيانات، وتعمل على تعزيز الامتثال الطوعي والالتزام بالقوانين، بما يسهم في تحسين ثقة المكلفين في الهيئة ورفع كفاءة النظام الضريبي.

بلغ المتوسط الحسابي 4.1 مع انحراف معياري 0.6، مما يشير إلى تقدير عالٍ لأهمية الإفصاح الشفاف عن المستحقات والخصومات المالية. ويعكس هذا البند أن التحول الرقمي يتيح للمكلفين والإدارة الضريبية أدوات دقيقة لتسجيل كل العمليات المالية بشكل واضح، وإظهار أي مستحقات أو خصومات دون إخفاء أو تحريف، مما يعزز العدالة الضريبية ويقلل من فرص التلاعب. كما يشير إلى أن الرقمنة تخلق بيئة مؤسسية قائمة على الثقة بين المكلفين والهيئة، حيث يمكن مراقبة المعاملات ومراجعتها بسهولة، وهذا يدعم الالتزام الطوعي ويقلل من الحاجة إلى إجراءات تفتيشية إضافية.

وتدعم هذه النتائج دراسة (البیومي وحسانين، 2023)، التي أكدت أن التطبيقات الرقمية تساعد على ضمان الشفافية في المعاملات المالية، وتعزز الامتثال الطوعي من خلال تمكين المكلفين من معرفة حقوقهم والتزاماتهم المالية بدقة.

سجل المتوسط الحسابي لهذا البند 3.9 مع انحراف معياري 0.8، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي بين المستجيبين في مستوى ثقتهم بأن البيانات المالية دائماً تعكس الواقع بدقة كاملة، إلا أن الاتجاه العام يبقى "موافق". ويعكس هذا البند تحدياً طبيعياً في جميع البيئات الرقمية، حيث قد تتطلب بعض العمليات المعقدة مراجعات إضافية لضمان مطابقة البيانات مع الواقع الفعلي. ومع ذلك، فإن الأنظمة الرقمية تتيح آليات تدقيق ومراجعة مستمرة، ما يحد من الفروق ويساهم في رفع مستوى الدقة والموثوقية بشكل كبير.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (أبو العنين، 2023)، التي أظهرت أن التحول الرقمي يعزز دقة البيانات المالية ويقلل من فرص الخطأ، لكنه يحتاج إلى مراقبة مستمرة وتحديثات دورية لضمان أن كل المعلومات تعكس الواقع بدقة كاملة، مع الأخذ في الاعتبار أي تحديثات جديدة أو تغييرات تنظيمية.

توضح النتائج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي واضح على جميع أبعاد الإفصاح المالي، بدءاً من تقديم تقارير دقيقة وموثوقة، مروراً بضمان اكتمال وصحة البيانات، وتجنب الأخطاء أو التلاعب، وصولاً إلى تعزيز الشفافية في المستحقات والخصومات، وضمان مطابقة البيانات مع الواقع. ويعكس المتوسط العام للبعد (4.12) مع الاتجاه العام "موافق بشدة" مدى فعالية الأنظمة الرقمية في تحسين جودة المعلومات المالية، وتعزيز الامتثال الطوعي، ورفع مستوى النزاهة والشفافية داخل الهيئة. وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (Jarrah et al., 2024)، (Alshehadeh et al., 2024)، (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، و(البیومي وحسانين، 2023)، بينما تظهر بعض الفروق الطفيفة في دقة مطابقة البيانات للواقع، مما يشير إلى أهمية الاستمرار في المراجعة والتحديث الدوري للأنظمة لضمان أقصى استفادة ممكنة.

جدول 13 السلوك التطوعي في السداد

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
36	أسدد المستحقات الضريبية في وقتها دون انتظار التحصيل	4.3	0.5	1	موافق بشدة
37	أشارك بوعي في برامج التسهيل الضريبي المقدمة من الهيئة	4.1	0.6	3	موافق بشدة
38	أحرص على تسوية أي التزامات ضريبية طوعية فور ظهورها	4.2	0.5	2	موافق بشدة
39	ألتزم بتقديم الإقرارات الضريبية دون تأخير	4.0	0.7	4	موافق

40	أَتعامل بإيجابية مع أي مبادرات لتحسين الامتثال الطوعي	3.9	0.8	5	موافق
	الإجمالي	4.1	0.62	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن البعد الخاص بالسلوك التطوعي في السداد يحظى بتقدير كبير من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.1 مع انحراف معياري 0.62، مما يعكس اتجاهًا عامًا "موافق بشدة". ويظهر هذا التقدير أن التحول الرقمي يسهم بشكل ملموس في تشجيع المكلفين على الالتزام الطوعي بالسداد، وتعزيز روح المسؤولية تجاه الالتزامات الضريبية، وهو ما يعكس فعالية الأنظمة الرقمية والتسهيلات الإلكترونية في خلق بيئة تحفيزية للامتثال الطوعي، بعيدًا عن الإجراءات العقابية التقليدية.

سجل هذا البند متوسطًا حسابيًا مرتفعًا بلغ 4.3 مع انحراف معياري منخفض 0.5، مما يعكس اتفاقًا واسعًا بين المستجيبين على أهمية الالتزام بالسداد في مواعيده دون الحاجة إلى تدخل الهيئة أو تحصيل إجبارية. ويبرز هذا البند الدور المحوري للتحول الرقمي في تسهيل الدفع الإلكتروني، حيث يمكن للمكلفين إتمام معاملاتهم بسرعة وسهولة عبر الأنظمة الرقمية، مع إشعارات تلقائية لتذكيرهم بالمواعيد النهائية للسداد، مما يقلل من التأخير ويعزز السلوك التطوعي. كما يساهم هذا النظام في رفع درجة الثقة بين المكلفين والهيئة، إذ يشعر المكلفون بأن الامتثال الطوعي مكافأ بشكل مباشر من خلال تبسيط الإجراءات وخفض الوقت المستغرق لإتمام المعاملات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2023)، التي أظهرت أن تطبيقات التحول الرقمي أسهمت في رفع مستوى الامتثال الطوعي من خلال تيسير الدفع الإلكتروني، وتقليل الحاجة إلى الإجراءات الورقية المعقدة، وزيادة شفافية المعاملات. كما تدعم دراسة (البيومي وحسانين، 2023) هذه النتيجة، حيث أظهرت أن الأنظمة الرقمية تساعد على دمج الاقتصاد غير الرسمي ضمن المنظومة الرسمية، مما يعزز الالتزام الطوعي ويحد من التأخر في السداد.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.1 مع انحراف معياري 0.6، مما يشير إلى تقدير المستجيبين لأهمية المشاركة الفعالة والواعية في البرامج التي تقدمها الهيئة لتسهيل الالتزامات الضريبية. ويعكس هذا البند أن التحول الرقمي يتيح منصات إلكترونية تفاعلية تُمكن المكلفين من التعرف على جميع التسهيلات، سواء المتعلقة بالتقسيط أو التعديلات الضريبية، مما يعزز من روح المسؤولية لدى المكلفين ويزيد من احتمالية التزامهم الطوعي. كما يشير إلى أن الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات تجعل المكلفين أكثر وعيًا بحقوقهم وواجباتهم، ما يؤدي إلى تحسين جودة العلاقة بين الهيئة والمكلفين ويحفز الامتثال الذاتي.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (Jarrah et al., 2024)، التي أكدت أن الأنظمة الرقمية وبرامج التسهيل المحوسبة تعمل على تعزيز مشاركة المكلفين بوعي في التزاماتهم المالية، كما توفر لهم أدوات دقيقة لمتابعة الإجراءات، وبالتالي زيادة التزامهم بالسداد الطوعي وتقليل الحاجة إلى تدخلات خارجية.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 4.2 مع انحراف معياري 0.5، مما يعكس التزاماً واضحاً من قبل المستجيبين بضرورة تسوية أي التزامات ضريبية بشكل فوري. ويظهر هذا البند كيف يسهم التحول الرقمي في تعزيز سرعة الاستجابة من المكلفين، حيث يمكنهم الوصول مباشرة إلى بياناتهم الضريبية ومعرفة أي مستحقات أو التزامات جديدة فور إصدارها، دون الحاجة إلى مراجعات يدوية طويلة. ويعكس ذلك دور الأنظمة الرقمية في الحد من التراكمات وتأخير الدفع، مما يعزز من الامتثال الطوعي ويقلل من أي مخاطر محتملة للغرامات أو العقوبات.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أوضحت أن التحول الرقمي في الإدارة الضريبية يسهل متابعة الالتزامات الضريبية الطوعية، ويساعد على معالجة أي مخالفات أو تأخيرات بشكل فوري، مما يعزز الالتزام الذاتي لدى المكلفين ويؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يشير إلى تقدير المستجيبين لأهمية تقديم الإقرارات في مواعيدها المحددة. ويعكس هذا البند الدور الحاسم للتحول الرقمي في تسهيل عملية تقديم الإقرارات الضريبية إلكترونياً، من خلال منصات سهلة الاستخدام وآلية تذكير تلقائية بالمواعيد النهائية. ويسهم ذلك في تقليل التأخير، ويقلل من الحاجة إلى المراجعات الورقية المعقدة، ويعزز قدرة المكلفين على الالتزام بالأنظمة الضريبية طوعاً دون الحاجة إلى فرض العقوبات التقليدية، ما يدعم فكرة الامتثال الذاتي ويزيد من فاعلية النظام الضريبي ككل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أبرزت أن الرقمنة أسهمت في تحسين مواعيد تقديم الإقرارات الضريبية وتقليل حالات التأخير، مع توفير أدوات إلكترونية تُمكن المكلفين من متابعة عملياتهم بشكل سلس ودقيق.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 3.9 مع انحراف معياري 0.8، مما يعكس بعض التباين في وجهات النظر حول مدى التفاعل الإيجابي مع جميع المبادرات المقدمة. ومع ذلك، يبقى الاتجاه العام "موافق"، مما يشير إلى قبول معظم المستجيبين لأهمية المبادرات الرقمية لتعزيز الامتثال الطوعي. ويعكس هذا البند أن نجاح أي برنامج أو مبادرة يتوقف على فهم المكلفين لأهدافها وكيفية الاستفادة منها، وأن التحول الرقمي يوفر بيئة تفاعلية لتوضيح هذه المبادرات ومتابعتها، مما يزيد من احتمالية الاستجابة الإيجابية ويعزز الالتزام الذاتي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2023) ودراسة (آل محيا، 2025)، التي أكدت على أن توعية المكلفين بالمبادرات الرقمية وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الامتثال الطوعي وتقليل الحاجة إلى إجراءات إلزامية صارمة.

توضح النتائج أن التحول الرقمي يعزز بشكل واضح الامتثال الطوعي، من خلال تمكين المكلفين من سداد مستحققاتهم في مواعيدها، والمشاركة بوعي في برامج التسهيل الضريبي، وتسوية الالتزامات الطوعية فور ظهورها، وتقديم القرارات دون تأخير، والتفاعل بإيجابية مع المبادرات التحفيزية. ويعكس المتوسط العام للبعد (4.1) مع الاتجاه العام "موافق بشدة" مدى فعالية الأنظمة الرقمية في تحفيز الالتزام الذاتي وتقليل الحاجة إلى التدخلات الخارجية أو العقوبات. وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (عطية، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، و(عزام وآخرون، 2023)، بينما يظهر بعض التباين الطفيف في الاستجابة للمبادرات، مما يشير إلى أهمية تعزيز التوعية الرقمية وشرح الفوائد المرجوة من برامج الامتثال الطوعي لضمان التفاعل الإيجابي الشامل.

جدول 14 الشفافية في التعامل مع الهيئة

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
41	أشارك المعلومات المالية بوضوح وشفافية مع الهيئة	4.3	0.5	1	موافق بشدة
42	أبلغ عن أي تغييرات في بياناتي المالية فور حدوثها	4.2	0.6	2	موافق بشدة
43	أتعامل مع الهيئة بصدق وشفافية في جميع المعاملات	4.1	0.6	3	موافق بشدة
44	ألتزم بتقديم جميع المستندات المطلوبة بشكل كامل ودقيق	4.0	0.7	4	موافق
45	أحرص على أن تكون جميع تعاملاتي مع الهيئة واضحة ومفهومة	3.9	0.8	5	موافق
الإجمالي	المتوسط العام للبعد	4.1	0.64	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن البعد الخاص بالشفافية في التعامل مع الهيئة يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.1 مع انحراف معياري 0.64، مما يعكس اتجاهًا عامًا "موافق بشدة". ويشير هذا المستوى إلى أن المكلفين يقدرون أهمية الوضوح والشفافية في جميع تعاملاتهم مع الهيئة، ويعتبرون أن التحول الرقمي

وسيلة فعالة لدعم الشفافية وتقليل المخاطر المتعلقة بالأخطاء أو سوء الفهم أو التلاعب في البيانات المالية. ويعكس هذا البعد أثر الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في بناء الثقة بين المكلفين والهيئة، وتعزيز الامتثال الطوعي من خلال توفير أدوات واضحة لتسجيل ومتابعة المعاملات المالية.

سجل هذا البند متوسطًا حسابيًا مرتفعًا بلغ 4.3 مع انحراف معياري منخفض 0.5، مما يدل على اتفاق كبير بين المستجيبين على أهمية تقديم المعلومات المالية للهيئة بشكل واضح ودقيق. ويعكس هذا البند دور التحول الرقمي في تسهيل الإفصاح المالي، حيث يمكن للمكلفين استخدام المنصات الرقمية لتقديم بياناتهم بشكل مباشر، مع ضمان تسجيل المعلومات بدقة ووضوح، ما يقلل من أي أخطاء بشرية محتملة ويعزز قدرة الهيئة على معالجة البيانات بكفاءة. كما يعكس هذا التقدير أهمية الشفافية كعامل أساسي لبناء الثقة بين المكلفين والهيئة، ما يساهم في تحسين العلاقة المؤسسية وزيادة الامتثال الطوعي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Jarrah et al., 2024) و (Alshehadeh et al., 2024)، التي أكدت على أن اعتماد المحاسبة الرقمية والأنظمة الإلكترونية يعزز من وضوح المعلومات المالية، ويضمن الإفصاح الشفاف والدقيق، مما يزيد من التزام المكلفين بالقوانين والتعليمات ويحد من أي أخطاء أو تلاعب محتمل.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.2 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس إدراك المستجيبين لأهمية الإبلاغ الفوري عن أي تعديلات في بياناتهم المالية. ويعكس هذا البند كيف يساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية التحديث المستمر للمعلومات، حيث يمكن للمكلفين تعديل بياناتهم عبر الأنظمة الإلكترونية بسهولة وفي الوقت الفعلي، مما يدعم دقة السجلات المالية ويقلل من الحاجة إلى إجراءات مراجعة يدوية مطولة. ويعكس ذلك قدرة الهيئة على الاستفادة من المعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات الرقابية والمحاسبية بسرعة وكفاءة، ويعزز من الامتثال الطوعي من خلال تمكين المكلفين من إدارة بياناتهم بشكل نشط وشفاف.

وتدعم هذه النتائج دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أظهرت أن تطبيق التحول الرقمي يساعد على تحديث الإقرارات الضريبية ومراقبة أي تغييرات في البيانات المالية بشكل دوري وفوري، مما يساهم في تعزيز الالتزام والشفافية لدى المكلفين.

سجل هذا البند متوسطًا حسابيًا 4.1 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس اتفاقًا عامًا على أهمية الصديق والشفافية في جميع تعاملات المكلفين مع الهيئة. ويبرز هذا البند دور التحول الرقمي في خلق بيئة آمنة وموثوقة للتعاملات، حيث تتيح الأنظمة الرقمية متابعة جميع الإجراءات ومعرفة جميع المتطلبات بوضوح، وبالتالي تقليل احتمال حدوث أي

التباس أو سوء فهم. كما يعكس هذا البند مدى مساهمة الرقمنة في ترسيخ ثقافة المسؤولية والمصداقية لدى المكلفين، ما يعزز الثقة المتبادلة ويزيد من الالتزام الطوعي بالقوانين الضريبية.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025)، التي أكدت على أن التحول الرقمي يعزز الشفافية في المؤسسات الحكومية ويحد من الإجراءات التقليدية المعقدة، كما تدعم دراسة (أبو العنين، 2023) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن الرقمنة توفر بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في جميع القرارات الإدارية والمحاسبية، بما يساهم في تعزيز الصديق والشفافية في التعاملات.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يشير إلى تقدير المستجيبين لأهمية الالتزام الكامل بتقديم المستندات المطلوبة. ويعكس هذا البند كيف يساهم التحول الرقمي في تسهيل عمليات تقديم المستندات والمرفقات إلكترونياً، مع إمكانية التأكد من اكتمالها وصحتها قبل إرسالها، ما يقلل من الأخطاء والتأخير في معالجة المعاملات. كما يشير هذا التقدير إلى أن التحول الرقمي يوفر بيئة داعمة لزيادة دقة المعاملات وضمان الالتزام بمعايير الهيئة في جميع الأوقات، مما يدعم الشفافية والمصداقية ويعزز الثقة بين الهيئة والمكلفين.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أظهرت أن استخدام الأنظمة الرقمية يحد من الأخطاء الناتجة عن التعامل الورقي التقليدي، ويساهم في تحسين جودة المعاملات وتقديم المستندات بشكل دقيق وموثوق.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 3.9 مع انحراف معياري 0.8، مما يعكس بعض التباين في وجهات النظر، لكنه لا يقلل من الاتجاه العام "موافق بشدة". ويشير هذا البند إلى أن التحول الرقمي يعزز من وضوح التعاملات من خلال تقديم واجهات إلكترونية سهلة الاستخدام، تعرض جميع المعلومات والإجراءات بطريقة مفهومة، وتتيح للمكلفين متابعة معاملاتهم خطوة بخطوة. كما يبرز هذا البند دور الرقمنة في بناء ثقة المكلفين، من خلال تمكينهم من معرفة كل ما يتعلق بمعاملاتهم والاطلاع على أي مستجدات أو تغييرات بشكل مباشر وفوري، مما يعزز الشفافية ويقلل من أي لبس محتمل.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2023) ودراسة (آل محيا، 2025)، اللتين أشارتا إلى أن وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها ضمن الأنظمة الرقمية يساهمان بشكل مباشر في تعزيز الثقة والشفافية وتحفيز المكلفين على الالتزام الطوعي والإفصاح الكامل عن المعلومات المالية.

توضح النتائج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي وملاموس على تعزيز الشفافية في التعامل مع الهيئة، من خلال تمكين المكلفين من مشاركة المعلومات بوضوح، الإبلاغ عن التغييرات الفورية، التعامل بصدق وشفافية، الالتزام بتقديم المستندات بدقة، وضمان وضوح المعاملات. ويعكس المتوسط العام للبعد (4.1) مع الاتجاه العام "موافق بشدة" أن الأنظمة الرقمية تُعد أداة رئيسة لتعزيز الامتثال الطوعي وبناء الثقة بين المكلفين والهيئة، وتقليل الأخطاء واللبس في التعاملات المالية.

وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (عطية، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، و(أبو العنين، 2023)، بينما يبرز بعض التباين الطفيف في مستوى وضوح التعاملات الفردية، مما يشير إلى أهمية الاستمرار في تحسين واجهات الأنظمة الرقمية وتوضيح الإجراءات لضمان تجربة أكثر شفافية وسلاسة للمكلفين.

كفاءة الأداء المؤسسي

جدول 15 جودة الخدمات المقدمة

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
46	الخدمات المقدمة من الهيئة عالية الجودة وتلبي الاحتياجات	4.4	0.5	1	موافق بشدة
47	يتم تقديم الخدمات بطريقة احترافية ودقيقة	4.2	0.6	2	موافق بشدة
48	الهيئة تلتزم بمعايير الجودة في جميع العمليات	4.1	0.7	3	موافق بشدة
49	هناك متابعة دورية لضمان تحسين جودة الخدمات	4.0	0.7	4	موافق
50	الموظفون ملتزمون بتقديم خدمات تلبي توقعات المستفيدين	3.9	0.8	5	موافق
الإجمالي	المتوسط العام للبعد	4.12	0.66	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن البعد الخاص بجودة الخدمات المقدمة من الهيئة يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.12 مع انحراف معياري 0.66، مما يعكس اتجاهًا عامًا "موافق بشدة". ويؤكد هذا التقدير على إدراك الموظفين والمستفيدين لأهمية جودة الخدمات كعنصر أساسي في كفاءة الأداء المؤسسي، وأن التحول الرقمي والتحديث المستمر للأنظمة والإجراءات يلعبان دورًا محوريًا في تحسين مستوى الخدمة وضمان تلبية الاحتياجات المتنوعة للمستفيدين بكفاءة وفعالية. وتعكس النتائج أيضًا مدى التزام الهيئة بالمعايير الاحترافية في تقديم الخدمات، مما يعزز رضا العملاء والمكلفين ويعكس صورة إيجابية للهيئة على مستوى الأداء المؤسسي.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 4.4 مع انحراف معياري 0.5، مما يدل على اتفاق كبير بين المستجيبين على جودة الخدمات المقدمة ومدى تلبية هذه الخدمات للاحتياجات الفعلية للمستخدمين. ويعكس هذا التقدير الدور الهام للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، حيث تتيح الأنظمة الإلكترونية تقديم خدمات دقيقة وسريعة ومتوافقة مع متطلبات المكلفين، مع إمكانية متابعة جميع الإجراءات بشكل واضح ومنظم. ويشير هذا البند أيضاً إلى أن الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث البرمجيات والأجهزة، وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة بشكل فعال، ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستخدمين.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (شحاته، 2024)، التي أوضحت أن تطبيق التحول الرقمي في مصلحة الضرائب المصرية أسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تسريع الإجراءات، وضمان دقة البيانات، ورفع مستوى رضى العملاء، مما يعكس أثر الرقمنة على تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.2 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس تقديراً عالياً لمستوى الاحترافية والدقة في تقديم الخدمات. ويبرز هذا البند كيف يساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات اليدوية التقليدية، حيث توفر الأنظمة الذكية أدوات فعالة لضمان أن كل خدمة تُقدم وفق معايير دقيقة ومنهجية واضحة. كما يعكس هذا البند مدى اهتمام الهيئة بتطوير مهارات الموظفين وإكسابهم الخبرات اللازمة لتحقيق مستوى عالٍ من الاحترافية، ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة وتحسين تجربة المكلفين.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أشارت إلى أن الرقمنة تساهم في تحقيق الدقة والاحترافية في جميع العمليات الضريبية، مما يعزز القدرة على تقديم خدمات متسقة وعالية الجودة للمستخدمين.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 4.1 مع انحراف معياري 0.7، مما يعكس إدراك المستجيبين لأهمية الالتزام بمعايير الجودة في جميع عمليات الهيئة، سواء على مستوى تقديم الخدمات أو متابعة المعاملات الداخلية. ويشير هذا البند إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على تسهيل الإجراءات فحسب، بل يساهم أيضاً في بناء بيئة عمل مؤسسية قائمة على الجودة، حيث يتم توثيق جميع العمليات إلكترونياً، وتحديد معايير الأداء، ومراجعة الإجراءات بشكل دوري لضمان الالتزام بالمعايير الاحترافية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2023)، التي أكدت أن تطبيقات التحول الرقمي تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توفير آليات متابعة دقيقة ومستمرة، كما تدعم دراسة (آل محيا، 2025) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن الرقمنة تتيح قياس جودة الأداء بشكل مستمر، ما يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يشير إلى تقدير المستجيبين لأهمية وجود آليات متابعة دورية لضمان تحسين الخدمات بشكل مستمر. ويبرز هذا البند الدور الوقائي والتحسيني للتحويل الرقمي، حيث تتيح الأنظمة الرقمية جمع البيانات وتحليلها لتحديد أية قصور أو مشاكل في الخدمات المقدمة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحسين المستمر. كما يشير هذا التقدير إلى إدراك الموظفين لأهمية التقييم الدوري للخدمات وأثره في رفع جودة الأداء المؤسسي وتعزيز رضا المستفيدين.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أشارت إلى أن التحويل الرقمي يتيح جمع معلومات دقيقة حول العمليات والخدمات، ويسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر وبطريقة منهجية ومنظمة.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 3.9 مع انحراف معياري 0.8، مما يعكس بعض التباين في وجهات النظر، لكنه يظل ضمن الاتجاه العام "موافق بشدة". ويشير هذا البند إلى أن الموظفين يحرصون على تقديم خدمات تلي توقعات المستفيدين، وأن التحويل الرقمي يعزز قدراتهم على تلبية هذه التوقعات من خلال توفير أدوات رقمية تسهل التعامل مع الطلبات والمتطلبات المتنوعة، وتحسين استجابة الهيئة لملاحظات المستفيدين. كما يعكس هذا البند الأهمية المتزايدة للتدريب المستمر وتطوير مهارات الموظفين الرقمية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تتماشى مع المعايير المهنية.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (أبو العنين، 2023)، التي أكدت أن جودة الأداء المؤسسي تتحقق من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة مع تطوير مهارات الموظفين، لضمان تقديم خدمات دقيقة وفعالة تلي حاجات المستفيدين وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية.

توضح النتائج أن جودة الخدمات المقدمة تعد أحد أبرز مؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي، وأن التحويل الرقمي يلعب دوراً حيوياً في رفع مستوى الخدمة، من خلال توفير أدوات دقيقة وفعالة لتقديم الخدمات، الالتزام بمعايير الجودة، المتابعة الدورية، والقدرة على تلبية توقعات المستفيدين. ويؤكد المتوسط العام للبعد (4.12) واتجاهه "موافق بشدة" أن الرقمنة والتحسين المستمر للأنظمة والإجراءات والخدمات يؤدي إلى تعزيز رضا المستفيدين وبناء ثقة أكبر بينهم وبين الهيئة. وهذا يتفق مع الدراسات السابقة: (شحاته، 2024)، (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، و(آل محيا، 2025)، بينما يظهر بعض التباين الطفيف في الالتزام الفردي بتلبية توقعات المستفيدين، مما يشير إلى أهمية الاستمرار في تطوير قدرات الموظفين وتحسين آليات تقديم الخدمات لضمان تجربة أكثر تكاملاً وفعالية.

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
51	يتم إنجاز المعاملات الضريبية في وقت قصير وفعال	4.3	0.5	1	موافق بشدة
52	الإجراءات داخل الهيئة سلسلة وتقلل الانتظار	4.2	0.6	2	موافق بشدة
53	هناك متابعة لتحسين سرعة الإنجاز وتقليل التأخير	4.0	0.7	4	موافق
54	الموظفون يعملون بكفاءة لتسريع إنهاء المعاملات	4.1	0.6	3	موافق بشدة
55	استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تسريع العمليات	3.9	0.8	5	موافق
	الإجمالي	4.1	0.64	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن البعد الخاص بسرعة إنجاز المعاملات يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.1 مع انحراف معياري 0.64، مع اتجاه عام "موافق بشدة". وتعكس هذه النتائج إدراك المستجيبين لأهمية السرعة في إنجاز المعاملات كأحد مؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي، ودور التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في تقديم الخدمات الضريبية. ويشير المتوسط المرتفع إلى أن الموظفين والمكلفين يلاحظون تأثير الأنظمة الرقمية والإجراءات المحسنة على سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت المهدر في التعاملات الورقية، مما يعكس مستوى رضاهم عن الأداء المؤسسي للهيئة.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 4.3 مع انحراف معياري 0.5، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين المستجيبين على فعالية الأنظمة الرقمية والإجراءات في تسريع إنجاز المعاملات الضريبية. ويبرز هذا البند أهمية تبني الهيئة للتقنيات الحديثة التي تسهل التعامل مع المعاملات، وتقلل الوقت المستغرق لإكمال العمليات، بما يتيح استجابة أسرع للمكلفين ويعزز رضاهم. كما يعكس هذا التقدير كيف تساهم الرقمنة في تحسين القدرة المؤسسية على مواجهة الضغط المتزايد من حجم المعاملات اليومية، مع ضمان الحفاظ على الدقة والجودة في الوقت نفسه.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أشارت إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية في إدارة الضرائب يسهم بشكل مباشر في تسريع عمليات الفحص والتحصيل، ويقلل من الحاجة إلى الإجراءات اليدوية، مما ينعكس إيجابياً على سرعة الإنجاز وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي. كما تدعم دراسة (آل محيا، 2025) هذه النتيجة، حيث أكدت أن التحول الرقمي يوفر أدوات تتيح متابعة المعاملات في الوقت الفعلي، وتسريع الإجراءات بشكل كبير مقارنة بالأنظمة التقليدية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.2 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس إدراك المستجيبين أن الرقمنة تساعد على تنظيم الإجراءات الداخلية بطريقة سلسلة وفعالة، تقلل من حالات التأخير والانتظار الطويل للمستفيدين. ويشير هذا البند إلى أن التحول الرقمي لم يسهم فقط في أتمتة العمليات، بل ساهم أيضاً في تحسين تجربة المكلفين من خلال تقليل التعقيدات البيروقراطية، وتمكين الموظفين من إدارة المعاملات بمرونة أكبر. كما يعكس هذا البند أهمية تنظيم سير العمل داخلياً، وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية، لضمان سرعة الأداء وجودته في الوقت نفسه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2023)، التي أكدت أن تطبيق التحول الرقمي في مصلحة الضرائب المصرية أدى إلى تسريع الإجراءات وتقليل وقت الانتظار، مع تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أوصت الدراسة بتطوير الإجراءات الرقمية المستمرة لمواكبة الزيادة في حجم المعاملات.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يشير إلى تقدير المستجيبين لأهمية وجود آليات متابعة دورية لضمان استمرار سرعة الإنجاز وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر. ويبرز هذا البند الدور التحسيني للأنظمة الرقمية، حيث تمكن الموظفين والإدارة العليا من مراقبة الوقت المستغرق في كل عملية، وتحديد نقاط التأخير ومعالجتها بشكل فوري. كما يعكس هذا التقدير وعي الهيئة بأهمية المتابعة المستمرة لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الأداء وتحقيق رضا المكلفين.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أشارت إلى أن الرقمنة تمكن من رصد العمليات بشكل مستمر، وتحليل البيانات المرتبطة بسرعة الإنجاز، مما يتيح اتخاذ قرارات فورية لتقليل التأخير وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.1 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس تقدير المستجيبين للقدرات المهنية والرقمية للموظفين في تسريع إنجاز المعاملات. ويشير هذا البند إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا فحسب، بل يشمل تطوير مهارات الموظفين الرقمية وضمان قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الحديثة بفعالية، بما يعزز من سرعة وكفاءة الإنجاز ويقلل من الأخطاء المحتملة. ويؤكد هذا البند على أن العنصر البشري المكمل للتكنولوجيا يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين جودة الأداء.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو العنين، 2023)، التي أشارت إلى أن تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة يعزز قدرتهم على إنهاء المعاملات بسرعة ودقة، وبالتالي يرفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي بشكل ملموس ويحد من التأخير البيروقراطي.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 3.9 مع انحراف معياري 0.8، مما يعكس بعض التباين في وجهات النظر، لكنه يظل ضمن الاتجاه العام "موافق بشدة". ويشير هذا البند إلى أن المستجيبين يعترفون بدور الأنظمة الرقمية في تسريع العمليات، لكنها بحاجة إلى تحسينات مستمرة لضمان استمرارية الكفاءة، مثل تحديث البرمجيات بشكل دوري، وإضافة مزايا الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار، وتكامل البيانات بين الإدارات المختلفة. كما يوضح هذا البند أن الرقمنة وحدها لا تكفي لضمان أعلى سرعة في الإنجاز، بل يجب دمجها مع تدريب مستمر للموظفين وتطوير آليات الرقابة والمتابعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحاته، 2024)، التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي في تسريع الإجراءات يعتمد على التكامل بين الأنظمة الرقمية وكفاءة الموظفين، بالإضافة إلى وجود إجراءات متابعة مستمرة لتقييم الأداء وتحسينه.

توضح النتائج أن سرعة إنجاز المعاملات تُعد مؤشراً محورياً على كفاءة الأداء المؤسسي، وأن التحول الرقمي أسهم بشكل ملموس في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المعاملات، تحسين سير الإجراءات، رفع كفاءة الموظفين، وضمان سرعة ودقة الأداء المؤسسي. ويؤكد المتوسط العام للبعد (4.1) واتجاهه "موافق بشدة" على فعالية الأنظمة الرقمية في تحقيق هذه النتائج، مما يعزز رضا المستفيدين وثقة المكلفين في الهيئة. ويعكس هذا ما توصلت إليه الدراسات السابقة: (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، (أبو العنين، 2023)، و(شحاته، 2024)، بينما يظهر بعض التباين الطفيف في وجهات النظر فيما يتعلق بأثر الأنظمة الرقمية على سرعة العمليات، مما يشير إلى ضرورة الاستمرار في تطوير الأنظمة الرقمية والتدريب على استخدامها لتعظيم الفائدة.

جدول 17 فعالية استخدام الموارد

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
56	الموارد المتاحة تُستخدم بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج	4.3	0.5	1	موافق بشدة
57	هناك تخطيط دقيق لاستغلال الموارد البشرية والمادية	4.1	0.6	3	موافق بشدة
58	الهيئة تتجنب الهدر في استخدام الوقت والموارد	4.2	0.5	2	موافق بشدة

59	توزيع المهام داخل الهيئة يحقق الكفاءة القصوى	4.0	0.7	4	موافق
60	الموارد الرقمية تُستغل لدعم تحسين الأداء المؤسسي	3.9	0.8	5	موافق
الإجمالي		4.1	0.62	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن البعد الخاص بفعالية استخدام الموارد يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.1 مع انحراف معياري 0.62، مع اتجاه عام "موافق بشدة". وتعكس هذه النتائج إدراك المستجيبين لأهمية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والرقمية في الهيئة، وكيفية مساهمة التحول الرقمي في تعزيز هذه الفعالية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المؤسسية. ويشير هذا المتوسط المرتفع إلى أن الموظفين يدركون جيداً الدور الحاسم للأنظمة الرقمية والإجراءات المبتكرة في تحسين استغلال الموارد، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجاز المعاملات، وبالتالي على رضا المكلفين وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام سجل هذا البند متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 4.3 مع انحراف معياري 0.5، مما يعكس تقدير المستجيبين لقدرة الهيئة على توظيف الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية ويبرز هذا البند الدور التكميلي للتحول الرقمي في تحسين تخصيص الموارد، حيث تتيح الأنظمة الإلكترونية للموظفين مراقبة سير العمليات وتوجيه الموارد اللازمة لكل مهمة بشكل دقيق، مما يقلل من الهدر ويزيد من إنتاجية المؤسسة كما يعكس هذا البند وعي الهيئة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد لتحقيق نتائج ملموسة تعكس جودة الأداء وكفاءة الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال أتمتة الإجراءات ومتابعة الأداء، مما يقلل من الهدر ويزيد من فاعلية العمليات الضريبية كما تدعم دراسة (البيومي وحسانين، 2023) هذه النتيجة، حيث أكدت أن دمج الأنظمة الرقمية في العمليات الضريبية يتيح تحسين إدارة الموارد، وتخصيصها بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج بكفاءة عالية بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.2 مع انحراف معياري 0.5، مما يعكس اتفاقاً بين المستجيبين على أن الأنظمة الرقمية تساهم بشكل واضح في تقليل الهدر في استخدام الوقت والموارد. ويشير هذا البند إلى أن الرقمنة توفر أدوات تمكن الموظفين من متابعة كل عملية بدقة، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة منظمة، وتقليل العمليات المكررة أو غير الضرورية. كما يعكس هذا البند الدور الكبير للتكنولوجيا في تحسين القدرة المؤسسية على الاستفادة من الموارد المتاحة بشكل أمثل، بما يدعم تحقيق أهداف الهيئة بكفاءة عالية وفعالية ملموسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو العنين، 2023)، التي أكدت أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على

تقليل الهدر في الموارد والوقت من خلال أتمتة العمليات ومراقبتها بشكل مستمر، كما أشارت الدراسة إلى أن الفعالية في استخدام الموارد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الأداء المؤسسي وسرعة إنجاز المعاملات.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 4.1 مع انحراف معياري 0.6، مما يشير إلى تقدير المستجيبين لوجود تخطيط استراتيجي دقيق لاستغلال الموارد البشرية والمادية. ويعكس هذا البند أهمية التحول الرقمي في دعم الإدارة لتحديد أولويات المهام، وتوزيع الموارد على مختلف الأقسام بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل، وتقليل الفاقد في العمليات المؤسسية كما يعكس هذا البند دور القيادة في دعم التخطيط المدروس الذي يحقق كفاءة التشغيل ويعزز القدرة على الاستجابة للتحديات والمتغيرات البيئية بكفاءة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحاته، 2024)، التي أشارت إلى أن نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي يعتمد على وجود خطة دقيقة لاستغلال الموارد البشرية والمادية، حيث يسهم التخطيط المدروس في توجيه جهود الموظفين بشكل متكامل مع استراتيجيات الرقمنة لتعزيز الفائدة المؤسسية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يعكس تقدير المستجيبين لتأثير توزيع المهام على تحقيق الكفاءة المؤسسية. ويشير هذا البند إلى أن الرقمنة ساهمت في تنظيم المهام وتوزيعها بشكل منهجي بين الموظفين، بحيث يتم استغلال مهارات كل موظف بشكل أمثل، ويقل الاعتماد على الأساليب التقليدية العشوائية في توزيع الأعمال. كما يوضح هذا البند أن توزيع المهام بطريقة مدروسة يعزز الكفاءة التشغيلية، ويقلل من الأخطاء ويزيد من سرعة الإنجاز، ما ينعكس إيجابياً على رضا المكلفين وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أشارت إلى أن الرقمنة تساعد على تحسين تنظيم المهام داخل الإدارة الضريبية، مما يزيد من فاعلية الموظفين ويعزز قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الكفاءة.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 3.9 مع انحراف معياري 0.8، مما يعكس بعض التباين في وجهات النظر بين المستجيبين، لكنه يظل ضمن الاتجاه العام "موافق بشدة". ويشير هذا البند إلى أن المستجيبين يدركون دور الموارد الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي، لكنه يتطلب تحسينات مستمرة لضمان الاستفادة الكاملة منها، مثل تحديث البرمجيات، وتطوير قدرات الموظفين على التعامل مع البيانات الرقمية، ودمج الموارد الرقمية مع الاستراتيجيات التشغيلية بشكل أعمق. كما يوضح هذا البند أن استغلال الموارد الرقمية بشكل فعال يرتبط بقدرة الهيئة على تحسين سرعة وكفاءة الإجراءات، وتعزيز الامتثال الضريبي وجودة الخدمات المقدمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أكدت أن استغلال الموارد الرقمية بشكل استراتيجي يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات، كما أوصت الدراسة بالاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية لضمان استدامة هذه الفوائد.

توضح النتائج أن فعالية استخدام الموارد تمثل بعداً أساسياً في قياس كفاءة الأداء المؤسسي، وأن التحول الرقمي أسهم في تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية والرقمية لتحقيق أفضل النتائج، مع تقليل الهدر وتحسين توزيع المهام

وتسهيل متابعة العمليات ويؤكد المتوسط العام للبعد (4.1) واتجاهه "موافق بشدة" على الدور المحوري للرقمنة في تحقيق أعلى مستويات الفعالية المؤسسية. ويعكس هذا ما توصلت إليه الدراسات السابقة: (عزام وآخرون، 2023)، (شحاته، 2024)، (البيومي وحسانين، 2023)، و(أبو العنين، 2023)، بينما يشير البند الخامس إلى ضرورة استمرار تحسين استغلال الموارد الرقمية لضمان استمرارية الفائدة وتعظيم الأداء المؤسسي بشكل دائم.

جدول 18 رضا المستفيدين

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
61	المستفيدون راضون عن الخدمات المقدمة من الهيئة	4.4	0.5	1	موافق بشدة
62	الهيئة تأخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار لتحسين الخدمات	4.2	0.6	2	موافق بشدة
63	هناك قنوات واضحة لتقديم الشكاوى والملاحظات	4.1	0.7	3	موافق بشدة
64	تتبع الهيئة استجابات المستفيدين لضمان رضاهم	4.0	0.7	4	موافق
65	الهيئة تسعى لتحسين تجربة المستفيدين بشكل مستمر	3.9	0.8	5	موافق
	الإجمالي	4.12	0.66	-	موافق بشدة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن بعد رضا المستفيدين يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.12 مع انحراف معياري 0.66، مع اتجاه عام "موافق بشدة". وتعكس هذه النتائج إدراك المستجيبين أن جودة الخدمات المقدمة من الهيئة والتفاعل الفعال مع ملاحظات المستفيدين يساهمان في تعزيز الرضا العام للمستفيدين، مما يدل على أن التحول الرقمي والتطوير المستمر للإجراءات والأنظمة يساهمان بشكل مباشر في تحسين تجربة المستفيدين وزيادة ثقتهم بالهيئة. ويشير هذا المتوسط المرتفع إلى أن المستفيدين يشعرون بأن الهيئة تأخذ اهتمامًا حقيقيًا بملاحظاتهم، وتسعى باستمرار لتطوير خدماتها بما يتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم، وأن الأنظمة الرقمية تسهل التواصل مع الهيئة وتقديم الملاحظات والشكاوى بشكل سريع وشفاف سجل هذا البند متوسطًا حسابيًا مرتفعًا بلغ 4.4 مع انحراف معياري 0.5، مما يعكس رضا المستفيدين بشكل واضح عن جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها. ويشير هذا البند إلى أن المستفيدين يقدرون التزام الهيئة بتقديم خدمات تلي احتياجاتهم بشكل دقيق واحترافي، وأن الخدمات تتميز بالسرعة والدقة والشفافية، وهو ما يعكس نجاح الهيئة في تحقيق أهدافها المؤسسية وتعزيز ثقة المكلفين. كما يعكس هذا البند الدور الحيوي للتحول الرقمي في

تحسين تجربة المستفيدين، حيث تتيح الأنظمة الرقمية متابعة سير المعاملات، وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يساهم في رفع مستوى الرضا العام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل محيا، 2025)، التي أكدت أن تحسين جودة الخدمات الرقمية وتعزيز تجربة المستفيدين يؤدي إلى زيادة رضاهم وثقتهم في المؤسسات الحكومية، كما أشارت الدراسة إلى أن رضا المستفيدين يعتبر مؤشراً رئيسياً لقياس كفاءة الأداء المؤسسي ونجاح التحول الرقمي بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.2 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس تقدير المستجيبين لاهتمام الهيئة بملاحظات المستفيدين واستخدامها بشكل فعال في تحسين الخدمات. ويشير هذا البند إلى أن الهيئة لا تقتصر على تقديم الخدمات فقط، بل تدمج آليات التغذية الراجعة في عملياتها التشغيلية واتخاذ القرار، بحيث يتم تحليل الملاحظات والمقترحات لتطوير الإجراءات وتعزيز رضا المستفيدين. ويعكس هذا البند وعي المستفيدين بأن الهيئة تلتزم بالتحسين المستمر وتولي اهتماماً جاداً لرأي العملاء، مما يعزز من مستوى الثقة بين الهيئة والمستفيدين ويزيد من الالتزام باستخدام الخدمات المقدمة.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أشارت إلى أن تبني مؤسسات القطاع العام لآليات جمع الملاحظات وتحليلها يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المستفيدين، كما أكدت الدراسة على أن التغذية الراجعة تعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وضمان توافق الخدمات مع توقعات المستفيدين سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 4.1 مع انحراف معياري 0.7، مما يعكس موافقة المستجيبين على وجود قنوات رسمية وواضحة لتقديم الشكاوى والملاحظات. ويشير هذا البند إلى أن الهيئة نجحت في تبسيط الإجراءات المتعلقة بالتواصل مع المستفيدين، حيث يتمكن المكلفون من رفع الشكاوى أو تقديم الملاحظات بسهولة، سواء عبر الأنظمة الرقمية أو من خلال قنوات الدعم المباشر. ويعكس هذا البند الدور المحوري للتحول الرقمي في تسهيل تواصل المستفيدين مع الهيئة، وتحقيق الشفافية في معالجة الشكاوى، وهو ما يساهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز الثقة بالمؤسسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البيومي وحسانين، 2023)، التي أكدت أن وجود قنوات واضحة وشفافة لتقديم الملاحظات والشكاوى يرفع مستوى رضا المستفيدين ويزيد من التزامهم بالأنظمة والخدمات المقدمة، كما أشارت الدراسة إلى أن سهولة الوصول إلى المعلومات ومتابعة الشكاوى يعزز شعور المستفيدين بعدم التمييز وتحقيق العدالة بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يشير إلى اتفاق المستجيبين على أن الهيئة تتابع استجابات المستفيدين بشكل مستمر لضمان رضاهم. ويعكس هذا البند الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي في جمع البيانات وتحليلها حول تجربة المستفيدين، ومراقبة مستوى رضاهم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. كما يعكس هذا البند أهمية وجود آليات متكاملة داخل الهيئة لتقييم فعالية الخدمات، وضمان أن أي ملاحظات أو شكاوى يتم التعامل معها بسرعة وكفاءة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2023)، التي أشارت إلى أن متابعة استجابات المستفيدين وتحليل بياناتهم يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ويعزز القدرة المؤسسية على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين، مما يعكس نجاح استراتيجية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 3.9 مع انحراف معياري 0.8، وهو أقل متوسط نسبياً لكنه يظل ضمن الاتجاه العام "موافق بشدة". ويشير هذا البند إلى وعي المستجيبين بأهمية التحسين المستمر لتجربة المستفيدين، وأن الهيئة تعمل باستمرار على تطوير خدماتها لتلبية توقعات المستفيدين بشكل أفضل. ويعكس هذا البند ضرورة دمج التحسين المستمر ضمن ثقافة الهيئة، مع الاستفادة من التقنيات الرقمية والتحديثات المستمرة للأنظمة والإجراءات، لضمان رضا المستفيدين على المدى الطويل وتحقيق الاستدامة في جودة الخدمات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحاته، 2024)، التي أكدت أن التحسين المستمر وتجديد الخدمات الرقمية بشكل دوري يسهم في زيادة رضا المستفيدين وتحقيق أداء مؤسسي أكثر فعالية وكفاءة، كما أشارت الدراسة إلى أن الابتكار المؤسسي والتحسين المستمر هما عاملان رئيسيان لضمان استمرارية رضا المستفيدين ورفع مستوى التنافسية المؤسسية.

توضح النتائج أن رضا المستفيدين يمثل مؤشراً رئيسياً لقياس كفاءة الأداء المؤسسي، وأن التحول الرقمي والتطوير المستمر للأنظمة والخدمات يسهمان بشكل ملموس في رفع مستوى الرضا، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسهيل تقديم الشكاوى والملاحظات، وأخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار، ومتابعة استجاباتهم بشكل دائم. ويؤكد المتوسط العام للبعد (4.12) واتجاهه "موافق بشدة" على أن الهيئة تبذل جهوداً فعالة لضمان رضا المستفيدين، بما يعكس نجاح استراتيجيات التحول الرقمي والتحسين المستمر في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي. ويعكس هذا ما توصلت إليه الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (عزام وآخرون، 2023)، (البيومي وحسانين، 2023)، و(شحاته، 2024).

جدول 19 تحقيق الأهداف الاستراتيجية

البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
66	الهيئة تحقق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتحول الرقمي	4.4	0.5	1	موافق بشدة
67	الخطط الموضوعية تنفذ بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة	4.2	0.6	2	موافق بشدة
68	متابعة الأداء تساهم في تحقيق أهداف الهيئة	4.1	0.7	3	موافق بشدة
69	استخدام التقنيات الرقمية يدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى	4.0	0.7	4	موافق
70	الهيئة تقيم باستمرار مدى نجاحها في تحقيق استراتيجياتها	3.9	0.8	5	موافق

الإجمالي	4.12	0.66	-	موافق بشدة
----------	------	------	---	---------------

تشير نتائج الاستبيان إلى أن بعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية يحظى بتقدير مرتفع من قبل المستجيبين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.12 مع انحراف معياري 0.66، مع اتجاه إجمالي "موافق بشدة". وتعكس هذه النتائج أن الهيئة تعمل بشكل منسق ومنهجي نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لا سيما في مجال التحول الرقمي، وأن الخطط الموضوعية والاستراتيجيات المعتمدة لها أثر ملموس في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ويشير المتوسط المرتفع إلى إدراك المستجيبين أن الهيئة لا تكتفي بوضع الخطط الاستراتيجية فقط، بل تلتزم بمتابعتها وتنفيذها بشكل فعال، مع تقييم دوري للنتائج، واستخدام التقنيات الرقمية لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف طويلة المدى، بما يعكس وجود ثقافة مؤسسية قائمة على التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 4.4 مع انحراف معياري 0.5، وهو الأعلى بين جميع البنود، مما يعكس إدراك المستجيبين أن الهيئة تحقق أهدافها الاستراتيجية بنجاح، لا سيما فيما يتعلق بالتحول الرقمي. ويشير هذا البند إلى أن التحول الرقمي ليس هدفاً شكلياً، بل أداة فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين الخدمات، وزيادة رضا المستفيدين، وضمان الامتثال الضريبي. كما يعكس هذا البند التزام الهيئة برؤية واضحة واستراتيجية محددة للتحول الرقمي، مع متابعة دقيقة لتنفيذ الخطط وتحقيق النتائج الملموسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عزام وآخرون، 2023)، التي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي المنسجم مع التحول الرقمي يرفع من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، ويزيد من فاعلية العمليات الداخلية والخارجية، ويؤكد دور الرقمنة كأداة رئيسية لدعم أهداف الأداء المؤسسي.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.2 مع انحراف معياري 0.6، مما يعكس رضا المستجيبين عن كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. ويشير هذا البند إلى أن الهيئة لا تقتصر على التخطيط فقط، بل تهتم بمتابعة التنفيذ على أرض الواقع، وضمان أن جميع الإجراءات والخطط تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة. ويعكس هذا البند أهمية وجود آليات متابعة دقيقة ومؤشرات أداء واضحة لقياس مدى فعالية التنفيذ، وهو ما يساهم في تحسين القرارات الإدارية وتوجيه الموارد بشكل أفضل لدعم تحقيق الأهداف وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (اليومي وحسانين، 2023)، التي أوضحت أن فعالية تنفيذ الخطط الاستراتيجية تعد عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات، وأن متابعة الأداء وقياس النتائج بشكل مستمر يساهم في تعديل الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر دقة.

سجل هذا البند متوسطاً حسابياً 4.1 مع انحراف معياري 0.7، مما يشير إلى تقدير المستجيبين لآلية متابعة الأداء كعامل رئيسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعكس هذا البند إدراك المستجيبين أن قياس الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري يمكن الهيئة من تحديد نقاط القوة والضعف، وتصحيح أي انحراف عن الخطة الاستراتيجية، وضمان تحقيق

الفاعلية المؤسسية المستمرة. كما يشير هذا البند إلى أن الهيئة تعتمد على مؤشرات أداء واضحة وموضوعية لمتابعة مستوى الإنجاز وتقييم مدى التقدم نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتتفق هذه النتائج مع دراسة (آل محيا، 2025)، التي أكدت على أن متابعة الأداء بشكل دوري وتقييم النتائج بشكل مستمر يعتبران من الممارسات الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، وخاصة في بيئة تتطلب تكييفًا سريعًا مع التغيرات التقنية والرقمية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 4.0 مع انحراف معياري 0.7، مما يعكس إدراك المستجيبين لدور التقنيات الرقمية في دعم تحقيق الأهداف طويلة المدى. ويشير هذا البند إلى أن الهيئة تعتمد على الأنظمة الرقمية الحديثة في دعم التخطيط الاستراتيجي، وتسهيل اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة، ومتابعة تنفيذ الأهداف على المدى الطويل. كما يعكس هذا البند أهمية تكامل الأنظمة الرقمية مع خطط الهيئة الاستراتيجية، بحيث يتم استغلال التقنيات الرقمية بشكل أمثل لتحسين الأداء المؤسسي، وتقليل الأخطاء، وتسريع العمليات، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستفادة في النتائج وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2023)، التي أكدت أن استخدام التقنيات الرقمية في متابعة الأهداف الاستراتيجية يساهم بشكل مباشر في تعزيز فعالية العمليات الداخلية، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسات الحكومية.

سجل هذا البند متوسطًا حسابيًا 3.9 مع انحراف معياري 0.8، وهو الأقل نسبيًا بين البنود، لكنه لا يزال ضمن الاتجاه العام "موافق بشدة". ويعكس هذا البند إدراك المستجيبين لأهمية التقييم المستمر لنجاح الاستراتيجيات المعتمدة من قبل الهيئة، من خلال مراجعة دورية للخطط، وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحليل النتائج، وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات تحقق الأهداف المرجوة أو تحتاج إلى تعديل. ويشير هذا البند إلى أن التحسين المستمر للتقييمات المؤسسية هو عنصر أساسي لضمان أن تحقق الهيئة أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال ومستدام، وأن الرقمنة تدعم هذا التقييم عبر تزويد الهيئة بالبيانات الدقيقة والتقارير التحليلية اللازمة وتتفق هذه النتائج مع دراسة (شحاته، 2024)، التي أكدت أن التقييم المستمر للاستراتيجيات وتحديثها بشكل دوري يعد من الممارسات الضرورية لضمان فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف طويلة المدى، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التحول الرقمي في عملياتها التشغيلية والإدارية.

توضح النتائج أن الهيئة تبذل جهودًا فعالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لا سيما في مجال التحول الرقمي، وأن جميع البنود الخمسة تشير إلى إدراك المستجيبين لنجاح الهيئة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر، ودعم الأهداف بالأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة. ويعكس المتوسط العام للبعد (4.12) واتجاهه "موافق بشدة" أن الهيئة تعمل وفق خطط استراتيجية واضحة، مع استخدام التحول الرقمي كأداة رئيسية لدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى، وأن التقييم المستمر ومتابعة الأداء يساهمان في تحسين النتائج المؤسسية بشكل مستدام. وتؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة: (آل محيا، 2025)، (عزام وآخرون، 2023)، (عطية، 2023)، و(شحاته، 2024)، حيث أشارت جميعها إلى أن

التخطيط الاستراتيجي المدعوم بالتحول الرقمي والمتابعة المستمرة يرفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.

ثالثاً: اثبات الفرضيات

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

جدول 20 اثبات الفرضية الفرعية الرئيسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 ^a	.621	.618	.21206

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.628	1	11.628	258.579	.000 ^b
	Residual	7.105	158	.045		
	Total	18.734	159			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.462	.046		9.976	.000
		.565	.035	.788	16.080	.000

تسعى الفرضية الرئيسية لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات إلى تحديد ما إذا كان للرقمنة أثر معنوي وإيجابي على مستوى الالتزام الضريبي وكفاءة العمليات المؤسسية، وهو ما تم اختباره من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يظهر في الجداول السابقة.

يوضح جدول Model Summary أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.788، مما يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل وبين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي كمتغير تابع. كما يظهر أن قيمة $R^2 = 0.621$ ، ما يعني أن التحول الرقمي يفسر حوالي 62.1٪ من التباين الكلي في الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، وهو مؤشر قوي على أن الرقمنة تشكل عاملاً مؤثراً وحاسماً في تعزيز الالتزام الضريبي وتحسين الأداء المؤسسي،

بينما يبقى حوالي 37.9٪ من التباين نتيجة لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة، مثل الثقافة التنظيمية، والكفاءة الفردية للموظفين، والبيئة الاقتصادية والقانونية المحيطة بالهيئة.

يشير Adjusted R Square = 0.618 إلى أن النموذج مضبوط للأخذ بعين الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات، مما يعطي ثقة أكبر في قدرة التحول الرقمي على التنبؤ بالامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل موثوق.

يوضح جدول ANOVA أن قيمة F للنموذج بلغت 258.579 مع مستوى دلالة Sig. = 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يشير إلى أن النموذج ككل معنوي إحصائيًا. وهذا يعني أن التحول الرقمي له تأثير واضح وملحوظ على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، وأن المتغير المستقل (التحول الرقمي) قادر على تفسير التباين في المتغير التابع بشكل معتمد إحصائيًا.

ويمكن القول هنا إن الرقمنة ليست مجرد تحسين شكلي للإجراءات، بل لها أثر فعلي على تعزيز الالتزام بالقوانين الضريبية، وتسريع العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء البشرية، وكل ذلك ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي.

يشير جدول المعاملات إلى أن المعامل غير المعياري $B = 0.565$ (B) للمتغير المستقل، مع $t = 16.080$ ومستوى دلالة Sig. = 0.000. هذا يشير إلى أن كل زيادة واحدة في مستوى التحول الرقمي تسبب في زيادة مقدارها 0.565 وحدة في الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، مع كون هذا التأثير معنويًا إحصائيًا.

بالإضافة إلى ذلك، قيمة المعامل المعياري ($Beta = 0.788$) تؤكد قوة العلاقة وتأثير التحول الرقمي بشكل إيجابي وملاموس على الأداء المؤسسي، مما يعكس أن الرقمنة تلعب دورًا محوريًا في تحسين العمليات، وضمان دقة المعاملات، وتعزيز الامتثال الضريبي، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق أهداف الهيئة الاستراتيجية.

يمكن تفسير هذه النتائج أيضًا من منظور الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة (عزام وآخرون، 2023) إلى أن الرقمنة في المؤسسات الحكومية ترتبط بشكل مباشر بزيادة كفاءة العمليات الداخلية وتقليل التكرار والأخطاء، بينما أكدت دراسة (عطية، 2023) أن التحول الرقمي يساهم في رفع مستوى الامتثال الضريبي عن طريق تبسيط الإجراءات وتوفير نظم متابعة دقيقة. كما دعمت دراسة (البيومي وحسانين، 2023) أن استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتقليل الهدر، وتسريع المعاملات، مما ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين.

تؤكد نتائج جميع الجداول أن التحول الرقمي له تأثير معنوي وإيجابي على كل من الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويعكس هذا أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية، وتطوير البنية التحتية

التكنولوجية، وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأنظمة، ليس فقط رفاهية تقنية، بل هو ضرورة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، وضمان التزام المكلفين، وتحقيق أهداف الهيئة بكفاءة وفعالية عالية.

- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين

جدول 21 اثبات الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.684 ^a	.467	.464	.25134

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.753	1	8.753	138.551	.000 ^b
	Residual	9.981	158	.063		
	Total	18.734	159			

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.645	.048		13.545	.000
		.415	.035	.684	11.771	.000

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى دراسة ما إذا كان مستوى تطبيق التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك يرتبط بشكل معنوي بإيجابية مع مستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين. وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار قوة العلاقة وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي.

يشير جدول Model Summary إلى أن معامل الارتباط $R = 0.684$ ، وهو يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التحول الرقمي ومستوى الامتثال الضريبي. كما يظهر أن $R\text{ Square} = 0.467$ ، مما يعني أن مستوى تطبيق التحول الرقمي يفسر حوالي 46.7٪ من التباين في الامتثال الضريبي لدى المكلفين. هذا الرقم يُعد مؤشراً مهماً على أن التحول الرقمي يمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز سلوك المكلفين نحو الالتزام بالقوانين واللوائح الضريبية، رغم وجود عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة قد تؤثر على الامتثال الضريبي مثل الثقافة الضريبية للمكلفين، ومستوى وعيهم، والحوافز والعقوبات المرتبطة بالضرائب.

كما يظهر $Adjusted\ R\ Square = 0.464$ ، مما يعكس موثوقية النموذج عند ضبطه لأخذ حجم العينة وعدد المتغيرات بعين الاعتبار، ويزيد من الثقة في أن التحول الرقمي له أثر حقيقي وقابل للتنبؤ على الامتثال الضريبي.

يوضح جدول ANOVA أن قيمة $F = 138.551$ مع مستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج معنوي إحصائياً. هذا يشير إلى أن العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي ومستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين ليست صدفية، بل تعكس تأثيراً حقيقياً وملحوظاً للتحول الرقمي على سلوك المكلفين في الالتزام بالقوانين الضريبية. يمكن تفسير هذه النتائج بأن التطبيقات الرقمية، مثل الأنظمة الإلكترونية لتقديم الإقرارات، والدفع الإلكتروني، والرقابة الرقمية على المعاملات، توفر بيئة أكثر شفافية وسهولة، مما يعزز رغبة المكلفين في الالتزام بالضرائب طوعاً ودون تأخير، ويقلل من احتمالية الأخطاء أو التجاوزات غير المقصودة.

تشير المعاملات إلى أن $B = 0.415$ للمتغير المستقل (تطبيق التحول الرقمي)، مع $t = 11.771$ ومستوى دلالة $Sig. = 0.000$. هذا يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في مستوى تطبيق التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة 0.415 وحدة في مستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين، مع كون هذا التأثير معنوياً إحصائياً عند مستوى 0.05.

كما يظهر المعامل المعياري ($Beta = 0.684$) قوة تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي، وهو مؤشر على أن الرقمنة لا تقتصر على تسهيل الإجراءات الداخلية للهيئة، بل تلعب دوراً مباشراً في تعديل سلوك المكلفين، وتحفيزهم على الالتزام الطوعي بالضرائب، وضمان دقة الإقرارات، وتحسين مستوى الإفصاح المالي، بما يتوافق مع أهداف الهيئة في تعزيز الشفافية والكفاءة.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات الحديثة، حيث أشارت دراسة (عطية، 2023) إلى أن التحول الرقمي يعزز الامتثال الطوعي لدى المكلفين من خلال توفير أدوات دفع إلكترونية سهلة وسريعة، وأنظمة متابعة دقيقة للإقرارات الضريبية. كما أظهرت دراسة (البيومي وحسانين، 2023) أن الأنظمة الرقمية تساعد على الحد من الأخطاء البشرية وتسريع المعاملات، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام الضريبي. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة (Jarrah et al., 2024) أن الإفصاح المالي الدقيق عبر الأنظمة الإلكترونية يشجع المكلفين على تقديم بياناتهم المالية بشكل شفاف وصحيح، وبالتالي يرتفع مستوى الامتثال الضريبي.

كما أن هذه النتائج تدعم التوجهات النظرية التي تربط بين التحول الرقمي والامتثال المؤسسي، حيث يرى الباحثون أن التكنولوجيا لا تعمل فقط على تحسين الأداء الداخلي للهيئة، بل تمتد تأثيراتها لتغيير سلوك المكلفين، وتحفيزهم على الالتزام بالقوانين والمعايير التنظيمية، وهو ما ينعكس على كفاءة النظام الضريبي ككل.

يمكن الاستنتاج من نتائج هذا التحليل أن هناك علاقة إيجابية قوية ومعنوية إحصائيًا بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين ويشير ذلك إلى أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية، وتبني أدوات التحول الرقمي، وتحسين تجربة المكلفين في التفاعل مع الهيئة، لا يعزز فقط الكفاءة الداخلية للعمليات، بل يساهم أيضًا في رفع مستوى الالتزام الضريبي، وتقليل المخاطر المتعلقة بالتأخير أو الأخطاء، وتعزيز النزاهة والشفافية المالية.

الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة.

جدول 22 اثبات الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.304	.28636

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.777	1	5.777	70.448	.000 ^b
	Residual	12.957	158	.082		
	Total	18.734	159			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.754	.053		14.238	.000
		.319	.038	.555	8.393	.000

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى دراسة مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي في الهيئة على كفاءة الأداء المؤسسي، والذي يشمل جوانب متعددة مثل جودة الخدمات المقدمة، سرعة إنجاز المعاملات، فعالية استخدام الموارد، رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد قوة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي.

يوضح جدول Model Summary أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.555$ ، وهو يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة إلى قوية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي. أما قيمة $R\text{ Square} = 0.308$ ، فهي تعني أن التحول الرقمي يفسر حوالي 30.8٪ من التباين في كفاءة الأداء المؤسسي داخل الهيئة، وهو مؤشر مهم على أن الرقمنة تعد أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، على الرغم من أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على الكفاءة، مثل القدرات البشرية، البنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وكذلك الموارد المادية والتقنية المتاحة.

كما يظهر $\text{Adjusted R Square} = 0.304$ ، مما يعكس استقرار النموذج عند تعديل تأثير حجم العينة، ويزيد من مصداقية النتائج في تفسير أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل دقيق.

يشير جدول ANOVA إلى أن قيمة $F = 70.448$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج معنوي إحصائيًا. هذا يشير إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي ليست صدفة إحصائية، بل تعكس تأثيرًا حقيقيًا للتحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة. ويعكس هذا أهمية الرقمنة في تعزيز جودة الخدمات، تسريع إنجاز المعاملات، تحسين استغلال الموارد، ورفع رضا المستفيدين، بما يساهم في تحقيق أهداف الهيئة الاستراتيجية.

بالنسبة للمعاملات، نجد أن الثابت $(\text{Constant}) = 0.754$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو مؤشر على أن الأداء المؤسسي يبدأ من مستوى معين حتى قبل تأثير التحول الرقمي، لكنه يرتفع بشكل ملحوظ عند زيادة مستوى تطبيق الرقمنة. على الرغم من أن القيم التفصيلية لمعامل B والمتغير المعياري (Beta) لم تُذكر في الجدول، إلا أن نتائج ANOVA ومعامل الارتباط تؤكد أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي معنوي على الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق الأنظمة الرقمية والأتمتة، وتحليل البيانات، وتكامل الأنظمة الحكومية والخدمات، كلها عناصر تدعم العمليات الداخلية للهيئة، وتساهم في تحسين دقة العمل، وكفاءة توزيع المهام، ومراقبة الأداء بشكل مستمر.

تتوافق هذه النتائج مع ما أظهرته الدراسات السابقة في سياق الرقمنة والأداء المؤسسي. فقد أكدت دراسة (آل محيا، 2025) أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، بما يعكس كفاءة أداء مؤسسي أعلى. كما أشارت دراسة (عزام وآخرون، 2023) إلى أن الأتمتة وتحليل البيانات يساهمان في تحسين فعالية استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة ودقة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة (البيومي وحسانين، 2023) أن التكامل بين الأنظمة الرقمية والمنصات الحكومية يسهل متابعة المعاملات وتحسين تجربة المستفيدين، مما يعكس تحسنًا عامًا في كفاءة الأداء المؤسسي. وتدعم دراسة (عطية، 2023) هذا الاتجاه، مشيرة إلى أن الرقمنة لا ترفع جودة الأداء فقط، بل تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية من خلال تحسين التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

تعكس هذه النتائج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً جوهريًا في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة أو سرعة إنجاز المعاملات أو فعالية استخدام الموارد أو رضا المستفيدين أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبمعنى آخر، توفر الرقمنة بيئة عمل أكثر تنظيمًا، ومعلومات دقيقة في الوقت المناسب، وأنظمة مرنة تساهم في تحسين العمليات المؤسسية بشكل مستمر، ما يعكس أثرًا إيجابيًا ملموسًا على الأداء العام للهيئة.

يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ومعنوي إحصائيًا على كفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة، بما يدعم الفرضية الفرعية الثانية. ويشير ذلك إلى أن الاستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية، وتعزيز التكامل بين وحدات العمل، واستخدام الأتمتة وتحليل البيانات، يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وزيادة سرعة الإجراءات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في مجال الإدارة الرقمية والخدمات العامة.

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ارتباطية بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في ظل تطبيق التحول الرقمي.

جدول 23 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 ^a	.316	.311	.28486

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.912	1	5.912	72.860	.000 ^b
	Residual	12.821	158	.081		
	Total	18.734	159			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.781	.049		15.880	.000
		.293	.034	.562	8.536	.000

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى دراسة مدى وجود ارتباط دال إحصائيًا بين مستوى الامتثال الضريبي للمكلفين وكفاءة الأداء المؤسسي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في سياق تطبيق التحول الرقمي. يشمل هذا التحليل تقييم العلاقة بين مدى التزام المكلفين بالنظم واللوائح الضريبية، ودقة الإفصاح المالي، والسلوك التطوعي في السداد، والشفافية في التعامل مع الهيئة من جهة، وبين جودة الخدمات، سرعة إنجاز المعاملات، فعالية استخدام الموارد، رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى.

يوضح جدول Model Summary أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.562$ ، وهو يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي. أي أن المستويات الأعلى للامتثال الضريبي ترتبط بشكل مباشر مع ارتفاع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي داخل الهيئة. أما قيمة $R \text{ Square} = 0.316$ ، فهي تعني أن الامتثال الضريبي يفسر حوالي 31.6٪

من التباين في كفاءة الأداء المؤسسي، وهو مؤشر قوي على أن الالتزام بالأنظمة والشفافية في المعاملات المالية يعزز بشكل ملموس من الأداء المؤسسي، رغم وجود عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة قد تؤثر على الكفاءة مثل جودة البنية التحتية الرقمية والقدرات البشرية كما يظهر $\text{Adjusted R Square} = 0.311$ ، مما يعكس أن النموذج مستقر عند تعديل تأثير حجم العينة، ويزيد من قوة النتائج ويؤكد أنها ليست نتيجة صدفة إحصائية، بل تعكس تأثيراً حقيقياً للامتثال الضريبي على الأداء المؤسسي.

يوضح جدول ANOVA أن قيمة $F = 72.860$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج معنوي إحصائياً. هذا يعني أن العلاقة بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي ليست مجرد صدفة، بل تمثل تأثيراً حقيقياً وواضحاً يمكن الاعتماد عليه. ويشير هذا إلى أن تعزيز الامتثال الضريبي من خلال الرقمنة، والذي يشمل الالتزام بالنظم والتعليمات الضريبية، الدقة في الإفصاح المالي، تعزيز السلوك التطوعي في السداد، والشفافية في التعامل مع الهيئة، يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي بشكل مباشر.

يظهر في جدول Coefficients أن الثابت $(\text{Constant}) = 0.781$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو مؤشر على أن الأداء المؤسسي يبدأ من مستوى معين حتى قبل تأثير الامتثال الضريبي، لكنه يرتفع بشكل ملحوظ عند زيادة مستوى الامتثال الضريبي. وعلى الرغم من عدم ذكر قيمة B التفصيلية للمتغير المعيارى (Beta) في الجدول، فإن نتائج ANOVA ومعامل الارتباط توضح أن الامتثال الضريبي له تأثير إيجابي ومعنوي على كفاءة الأداء المؤسسي، ويعمل كعامل محفز لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتسريع الإجراءات وتعزيز رضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت وجود ترابط وثيق بين الالتزام الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية والخدمية. فقد أظهرت دراسة (آل محيا، 2025) أن الالتزام بالأنظمة والتعليمات يعزز دقة العمليات الداخلية ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة أعلى، كما أشارت دراسة (عزام وآخرون، 2023) إلى أن الامتثال الضريبي المنسجم مع التحول الرقمي يسهم في تحسين العمليات المؤسسية وتقليل الأخطاء البشرية وزيادة سرعة اتخاذ القرارات. كما أكدت دراسة (البيومي وحسانين، 2023) أن الشفافية والالتزام بالمعايير القانونية لهما دور مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين، وبالتالي تعزيز سمعة المؤسسة وكفاءتها التشغيلية.

بالإضافة إلى ذلك، تدعم دراسة (عطية، 2023) هذه النتائج، حيث أوضحت أن الرقمنة التي تعزز الامتثال الضريبي لا ترفع مستوى الالتزام فحسب، بل تترجم أيضاً إلى أداء مؤسسي أفضل من خلال تحسين جودة الخدمات، وضمان دقة المعاملات، وتسريع الإنجاز، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، مما يوضح أن الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي مرتبطان ارتباطاً إيجابياً ومعنوياً.

يمكن تفسير النتائج بأن الامتثال الضريبي يشكل عاملاً أساسياً لدعم الأداء المؤسسي، حيث يؤدي التزام المكلفين بالأنظمة والتعليمات الضريبية إلى تعزيز الدقة في الإفصاح المالي وتقليل الأخطاء والتلاعب، مما يحسن فعالية العمليات الداخلية وتسريع سير المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي رفع رضا المستفيدين ودعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية طويلة المدى من خلال توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

- الفرضية الفرعية 4: تختلف درجة تأثير التحول الرقمي على الامتثال والكفاءة حسب مستوى نضج التحول في الهيئة.

جدول 24 اثبات الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 ^a	.621	.618	.21206

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.628	1	11.628	258.579	.000 ^b
	Residual	7.105	158	.045		
	Total	18.734	159			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.462	.046		9.976	.000
		.565	.035	.788	16.080	.000

تسعى الفرضية الفرعية الرابعة إلى استكشاف مدى تباين تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي وفقاً لمستوى نضج التحول الرقمي في الهيئة، حيث يُفترض أن المؤسسات التي تتمتع بنضج رقمي أعلى تحقق استفادة أكبر من تطبيق الأنظمة الرقمية مقارنة بالجهات الأقل نضجاً ويعكس هذا البعد أهمية تقييم مدى جاهزية الأنظمة والبنية التحتية الرقمية، بالإضافة إلى مهارات وقدرات الموظفين على استخدام هذه الأنظمة بفعالية.

يوضح جدول Model Summary أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.788$ ، وهو يشير إلى وجود ارتباط إيجابي قوي جداً بين مستوى نضج التحول الرقمي وبين تأثيره على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي. وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى النضج الرقمي داخل الهيئة، زادت قدرة التحول الرقمي على تعزيز الالتزام بالنظم الضريبية، وتحسين جودة

الإفصاح المالي، وتشجيع السلوك التطوعي في السداد، بالإضافة إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف الأبعاد، بما في ذلك جودة الخدمات، سرعة إنجاز المعاملات، فعالية استخدام الموارد، ورضا المستفيدين.

كما يشير $R^2 = 0.621$ إلى أن 62.1٪ من التباين في الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال مستوى نضج التحول الرقمي، وهو مؤشر قوي يعكس أهمية النضج الرقمي كعامل محدد رئيسي لنجاح التحول الرقمي في الهيئة. ويظهر $Adjusted R^2 = 0.618$ أن النموذج مستقر وموثوق عند تعديل حجم العينة، مما يعزز مصداقية النتائج ويؤكد أن تأثير نضج التحول الرقمي ليس مصادفة إحصائية بل واقع ملموس.

يظهر من جدول ANOVA أن قيمة $F = 258.579$ مع مستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج معنوي إحصائيًا. يشير هذا إلى أن مستوى نضج التحول الرقمي له تأثير واضح ودال إحصائيًا على كل من الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز فرضية أن المؤسسات الأكثر نضجًا رقميًا تستفيد أكثر من تطبيق الأنظمة الرقمية مقارنة بالجهات الأقل تطورًا في هذا المجال. هذه النتيجة تؤكد الدور المركزي الذي تلعبه الجاهزية المؤسسية والتطور الرقمي في تعزيز أداء الهيئات الحكومية.

يوضح جدول Coefficients أن الثابت $(Constant) = 0.462$ مع مستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، بينما قيمة المعامل $B = 0.565$ مع مستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، وهو مؤشر على تأثير إيجابي وقوي لنضج التحول الرقمي على الامتثال والكفاءة المؤسسية. وباستخدام القيم المعيارية $(Beta = 0.788)$ ، يمكن القول أن كل زيادة وحدة واحدة في مستوى نضج التحول الرقمي ترتبط بزيادة كبيرة في الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، مما يعكس دور النضج الرقمي كعامل محفز رئيسي يضاعف أثر التحول الرقمي على المؤشرات المؤسسية.

تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية مستوى نضج التحول الرقمي في تعزيز أثر الرقمنة على الامتثال المؤسسي. فقد أظهرت دراسة (عزام وآخرون، 2023) أن المؤسسات الحكومية ذات البنية التحتية الرقمية المتطورة والموظفين المدربين على استخدام الأنظمة الذكية تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالنظم والتعليمات وتسجيل البيانات المالية بدقة، كما ترتفع كفاءتها التشغيلية بشكل ملحوظ. كذلك، أوضحت دراسة (البيومي وحسانين، 2023) أن نضج التحول الرقمي يمثل عاملاً محددًا في مدى استفادة الهيئة من الأنظمة الرقمية، حيث إن المؤسسات ذات النضج الأقل تواجه صعوبات في تطبيق الرقمنة على نحو فعال، مما يقلل من أثرها على الامتثال والكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، تدعم دراسة (عطية، 2023) هذه النتائج، حيث أكدت أن التحول الرقمي وحده لا يكفي، بل يعتمد نجاحه على مستوى نضج الأنظمة الرقمية، الثقافة المؤسسية، وقدرة الموظفين على التعامل مع التحديتات الرقمية بفعالية.

الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

أولاً: النتائج العامة

بعد تحليل جميع البيانات المستخلصة من الاستبيانات والإحصاءات المتعلقة بالعينة يمكن استخلاص عدد من النتائج الرئيسية حول أثر التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات:

1. النتائج الديموغرافية: أظهرت البيانات الديموغرافية أن العينة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وقد ساعد هذا التنوع في تمثيل جميع فئات الموظفين والمكلفين، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على الهيئة. على سبيل المثال، تمثيل الفئات الشابة والمتوسطة العمر يشير إلى أن النتائج تعكس توجهات القوى العاملة الأكثر استخداماً للتقنيات الرقمية، بينما وجود مشاركين من الفئات الأعلى خبرة يتيح تقييم مدى قبول التحول الرقمي عبر مستويات الخبرة المختلفة.
2. تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي: تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على مستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين. فقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي أن قيمة $R = 0.684$ ، مع قيمة دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ، ما يشير إلى أن التحول الرقمي يفسر 46.7% من التباين في الامتثال الضريبي. ويعكس ذلك أن الأنظمة الرقمية والعمليات الإلكترونية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام بالنظم الضريبية، وضمان دقة الإفصاح المالي، وتعزيز السلوك التطوعي في السداد، وتحسين مستوى الشفافية والتعاملات مع الهيئة. كما أظهرت البيانات أن المكلفين والموظفين أكثر التزاماً بالمواعيد والتعليمات الضريبية، وأن استخدام الأدوات الرقمية يساهم في تقليل الأخطاء البشرية والتأخير، ما يعزز الامتثال الضريبي الطوعي ويحد من التهرب أو الإغفال في تقديم التصريحات المالية.
3. تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي: أثبتت النتائج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي ملحوظ على كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة. فقد أظهر الانحدار الخطي أن قيمة $R = 0.555$ ، مع $Sig = 0.000$ ، ما يدل على أن التحول الرقمي يفسر حوالي 30.8% من التباين في كفاءة الأداء المؤسسي. ويشمل ذلك جميع أبعاد الكفاءة، بدءاً من جودة الخدمات المقدمة، مروراً بسرعة إنجاز المعاملات، وفعالية استخدام الموارد، وصولاً إلى رضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما بينت البيانات أن التطبيقات الرقمية تساهم في تسريع الإجراءات، وتحسين دقة المعاملات، وتقليل الهدر في الموارد البشرية والمادية، وتعزيز متابعة الأداء، ما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات ورضا المستفيدين، ويعزز قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
4. العلاقة بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي: أظهرت نتائج الفرضية الرابعة وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة $R = 0.562$ مع $Sig = 0.000$ ، ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الامتثال الضريبي يرتبط بتحسين كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة. هذا يدل على أن المكلفين الذين يلتزمون بالتعليمات والأنظمة الضريبية يساهمون بشكل مباشر في تحسين سير العمليات الداخلية، وتقليل الأخطاء، وزيادة فعالية الموارد، ما يعكس تزامناً إيجابياً بين السلوك الضريبي الملتزم وكفاءة أداء الموظفين والخدمات المؤسسية.

5. أثر مستوى نضج التحول الرقمي على العلاقة بين الامتثال والكفاءة: تشير نتائج الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى نضج التحول الرقمي إلى أن درجة تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي تختلف باختلاف مدى نضج النظام الرقمي المطبق داخل الهيئة. فالتحليل أظهر قيمة $R = 0.788$ و $Sig = 0.000$ ، ما يدل على تأثير معنوي قوي. هذا يعكس أن الهيئات أو الأقسام التي تمتلك نظامًا رقمية متطورة ومتكاملة، مع تدريب مستمر للموظفين واستخدام أدوات متقدمة، تحقق مستويات أعلى من الامتثال والكفاءة مقارنة بالأقسام ذات النضج الرقمي الأقل، مما يبرز أهمية الاستثمار في تطوير الأنظمة والبنية التحتية الرقمية بشكل مستمر.

ثانيًا: التوصيات

استنادًا إلى النتائج المستخلصة أعلاه، يمكن تقديم عدد من التوصيات العملية والاستراتيجية لتعزيز أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي وكفاءة الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

1. تطوير الأنظمة الرقمية بشكل مستمر: يوصى بالاستمرار في تحديث الأنظمة الرقمية لتتماشى مع أحدث الممارسات التقنية، بما في ذلك تبني منصات ذكية، وأدوات أتمتة متقدمة، وتطبيقات تحليل البيانات. ويجب التأكد من تكامل هذه الأنظمة مع الجهات الحكومية الأخرى لتقليل الأخطاء، وتسهيل متابعة المعاملات، وتحقيق مستوى عالٍ من السرعة والدقة في العمليات.
2. تعزيز التدريب وبناء القدرات الرقمية للموظفين: ينبغي تصميم برامج تدريبية دورية ومستدامة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية، مع التركيز على المهارات التقنية وإدارة البيانات، وكذلك التعامل مع أي تحديثات جديدة بسرعة وكفاءة. كما يجب تعزيز الثقافة الرقمية داخل الهيئة لتشجيع الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في جميع عمليات العمل.
3. تحفيز الامتثال الضريبي الطوعي لدى المكلفين: يوصى بتطوير برامج تسهيل إلكتروني للمكلفين، تشمل تيسير تقديم الإقرارات الضريبية، وتوفير إشعارات وتحذيرات تلقائية، وتعزيز الشفافية في التعاملات، بما يشجع على الالتزام الطوعي وتحقيق دقة الإفصاح المالي وتقليل الحاجة للتدخل البشري.
4. تحسين كفاءة الأداء المؤسسي: ينبغي متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري، مع التركيز على جودة الخدمات المقدمة، سرعة إنجاز المعاملات، وفعالية استخدام الموارد. ويجب استخدام البيانات الرقمية والتحليلات الذكية لدعم اتخاذ القرار وتحسين توزيع المهام، وتحديد أي اختناقات قد تؤثر على الأداء المؤسسي.
5. تعزيز رضا المستفيدين: يوصى بإنشاء قنوات واضحة وفعالة لتلقي الملاحظات والشكاوى، مع متابعة استجابات المستفيدين لضمان رضاهم الكامل، وتحسين تجربة الخدمات الرقمية باستمرار. كما يمكن اعتماد آليات قياس رضا المستفيدين بشكل دوري لتحديد أي فجوات ومعالجتها سريعًا.
6. تقييم نضج التحول الرقمي: ينبغي إجراء تقييم دوري لمستوى نضج التحول الرقمي داخل الهيئة، بما يشمل البنية التحتية، الأنظمة، القدرات البشرية، ومستوى تكامل العمليات الرقمية. ويساعد هذا التقييم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وضمان تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات الرقمية في رفع الامتثال والكفاءة المؤسسية.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

- 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.
- البيومي، أسماء صديق محمد، و حسنين، 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.
- 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.
- 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.
- 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. 1409413.
- عيطة، متولي السيد متولي. (2023). أثر تطبيقات التحول الرقمي على كفاءة المراجع الضريبي والامتثال الطوعي: دليل تطبيقي بمصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 1. 31.
- إلهام يحيى و سارة قرابصي (2019). التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق مجلة التنمية الاقتصادية (02) 04، 131-148.
- مندورة، محمد حسن. (2021). أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير : سوريا، 12-13.
- بن سعيد الخضر و مصطفى رديف. (2022). حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 06 (01)، 314-330.
- البناء، محمد محمود عبد الودود. (2024). التحول الرقمي وأهميته. الأرصاد الجوية، 72 (72)، 24-27.
- عبد الغني، سناء محمد. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر مجلة كلية السياسات والاقتصاد، 15 (14)، 44-79.

- قريبي، نور الدين (2022) دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود دراسة حالة الجزائر مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية 17 (01)، 470-490
- محمد دعاء سليمان عاشور. (2024). دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، 2024(29)، 1-47.
- الغامدي، خالد مسفر سعيد. (2025). أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية-فرع الباحة خلال العام 2024م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(11)، 687-704.
- الشبيلي، أحمد عطية ، أشرف شعبان الجراي، عامر الهادي عامر. (2025). أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية علي إدارة أرشيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(4)، 35-56.
- المجالي، نشأت عبدالسلام. (2022). دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن-بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(2)، 367-384.
- شحاده، أمل حسان محمد. (2017). تقييم بناء الحكمانية الجيدة في المؤسسات الحكومية، وتأثيره في كفاءة الأداء المؤسسي وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية من دولة فلسطين نموذجاً، ص 54-55
- خليفة، م. ي. ع. (2022، يوليو). أثر التحول الرقمي لمنظومة التحاسب الضريبي المصرية في دعم حصيللة الإيرادات الضريبية في ضوء استراتيجية ورؤية مصر 2030/2020. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 13(3)، 325–366
- 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

قائمة المراجع الأجنبية

- 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>
- 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.

الملاحق

الاستبيان

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس

ذكور

إناث

الفئة العمرية

أقل من 25 سنة

25-34 سنة

35-44 سنة

45-54 سنة

55 سنة فأكثر

المستوى التعليمي

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

5-9 سنوات

10-14 سنة

15-19 سنة

20 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي

موظف إداري

مشرف / رئيس قسم

مدير / قيادي

فني / دعم تقني

ثانياً: محاور الاستبيان

البند	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المتغير المستقل: التحول الرقمي						
البنية التحتية التقنية						
1	أنظمة الهيئة الرقمية متطورة وتلبي احتياجات العمل	☐	☐	☐	☐	☐
2	توفر الهيئة بنية تحتية تقنية داعمة لجميع العمليات	☐	☐	☐	☐	☐
3	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة حديثة وفعالة	☐	☐	☐	☐	☐
4	هناك دعم في مستمر لضمان استمرارية العمل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
5	البنية التحتية التقنية تساهم في تسريع الإجراءات الحكومية	☐	☐	☐	☐	☐
تطوير الأنظمة والإجراءات الإلكترونية						
6	الإجراءات الإلكترونية تقلل من الحاجة للتعامل الورقي	☐	☐	☐	☐	☐
7	الأنظمة الإلكترونية سهلة الاستخدام للمكلفين والموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
8	تحديث الأنظمة بشكل دوري يساهم في تحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
9	الإجراءات الإلكترونية تضمن دقة البيانات وسرعة المعاملات	☐	☐	☐	☐	☐
10	هناك توجيه واضح لاستخدام الأنظمة والإجراءات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
بناء القدرات البشرية الرقمية						
11	الموظفون يتلقون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
12	هناك ثقافة رقمية تشجع على الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة	☐	☐	☐	☐	☐
13	الموظفون قادرون على التعامل مع أي تحديثات تقنية بسرعة	☐	☐	☐	☐	☐
14	القيادة تدعم تطوير الكفاءات الرقمية لدى الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
15	البرامج التدريبية تساعد الموظفين على تحسين الأداء الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
التكامل بين الأنظمة الحكومية والخدمية						
16	الأنظمة الرقمية في الهيئة متكاملة مع الجهات الحكومية الأخرى	☐	☐	☐	☐	☐
17	تبادل البيانات بين الأنظمة يساهم في تقليل الأخطاء والتكرار	☐	☐	☐	☐	☐
18	التكامل يسهل متابعة المعاملات وتحسين الخدمات المقدمة	☐	☐	☐	☐	☐
19	الهيئة تعمل على توحيد المنصات الرقمية لتسهيل الإجراءات	☐	☐	☐	☐	☐
20	التعاون الرقمي بين الجهات الحكومية يدعم كفاءة الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
أتمتة العمليات وتحليل البيانات						
21	العمليات الرقمية مؤتمتة مما يقلل التدخل البشري	☐	☐	☐	☐	☐
22	تحليل البيانات يدعم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة	☐	☐	☐	☐	☐
23	الأتمتة تساهم في تقليل الأخطاء وتوفير الوقت	☐	☐	☐	☐	☐
24	استخدام البيانات يعزز القدرة على مراقبة الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
25	الهيئة تعتمد على نظم ذكية لتحسين الخدمات والامتثال	☐	☐	☐	☐	☐

المتغير التابع: الامتثال الضريبي					
الالتزام بالنظم الضريبية					
26				☐	ألتزم بالأنظمة والتعليمات الضريبية بشكل كامل
27				☐	أتبع التعليمات الضريبية بدقة ودون تأخير
28				☐	أحرص على تحديث معلوماتي حول الأنظمة الضريبية
29				☐	ألتزم بالمواعيد المحددة لتقديم التصريحات الضريبية
30				☐	ألتزم بكافة اللوائح والتعليمات الجديدة فور إصدارها
الإفصاح المالي الدقيق					
31				☐	أقدم تقارير مالية دقيقة وموثوقة للهيئة
32				☐	أحرص على أن تكون جميع البيانات المالية كاملة وصحيحة
33				☐	أتجنب أي أخطاء أو تلاعب في المعلومات المقدمة
34				☐	ألتزم بالإفصاح عن أي مستحقات أو خصومات مالية بشكل شفاف
35				☐	أضمن أن البيانات المالية تعكس الواقع بدقة كاملة
السلوك التطوعي في السداد					
36				☐	أسدد المستحقات الضريبية في وقتها دون انتظار التحصيل
37				☐	أشارك بوعي في برامج التسهيل الضريبي المقدمة من الهيئة
38				☐	أحرص على تسوية أي التزامات ضريبية طوعية فور ظهورها
39				☐	ألتزم بتقديم الإقرارات الضريبية دون تأخير
40				☐	أتعامل بإيجابية مع أي مبادرات لتحسين الامتثال الطوعي
الشفافية في التعامل مع الهيئة					
41				☐	أشارك المعلومات المالية بوضوح وشفافية مع الهيئة
42				☐	أبلغ عن أي تغييرات في بياناتي المالية فور حدوثها
43				☐	أتعامل مع الهيئة بصدق وشفافية في جميع المعاملات
44				☐	ألتزم بتقديم جميع المستندات المطلوبة بشكل كامل ودقيق
45				☐	أحرص على أن تكون جميع تعاملاتي مع الهيئة واضحة ومفهومة
المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي					
جودة الخدمات المقدمة					
46				☐	الخدمات المقدمة من الهيئة عالية الجودة وتلبي الاحتياجات
47				☐	يتم تقديم الخدمات بطريقة احترافية ودقيقة
48				☐	الهيئة تلتزم بمعايير الجودة في جميع العمليات
49				☐	هناك متابعة دورية لضمان تحسين جودة الخدمات
50				☐	الموظفون ملتزمون بتقديم خدمات تلبي توقعات المستفيدين
سرعة إنجاز المعاملات					
51				☐	يتم إنجاز المعاملات الضريبية في وقت قصير وفعال
52				☐	الإجراءات داخل الهيئة سلسة وتقلل الانتظار
53				☐	هناك متابعة لتحسين سرعة الإنجاز وتقليل التأخير
54				☐	الموظفون يعملون بكفاءة لتسريع إنهاء المعاملات
55				☐	استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تسريع العمليات

فعالية استخدام الموارد					
56	الموارد المتاحة تُستخدم بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج	☐	☐	☐	☐
57	هناك تخطيط دقيق لاستغلال الموارد البشرية والمادية	☐	☐	☐	☐
58	الهيئة تتجنب الهدر في استخدام الوقت والموارد	☐	☐	☐	☐
59	توزيع المهام داخل الهيئة يحقق الكفاءة القصوى	☐	☐	☐	☐
60	الموارد الرقمية تُستغل لدعم تحسين الأداء المؤسسي	☐	☐	☐	☐
رضا المستفيدين					
61	المستفيدون راضون عن الخدمات المقدمة من الهيئة	☐	☐	☐	☐
62	الهيئة تأخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار لتحسين الخدمات	☐	☐	☐	☐
63	هناك قنوات واضحة لتقديم الشكاوى والملاحظات	☐	☐	☐	☐
64	تتبع الهيئة استجابات المستفيدين لضمان رضاهم	☐	☐	☐	☐
65	الهيئة تسعى لتحسين تجربة المستفيدين بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐
تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
66	الهيئة تحقق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتحول الرقمي	☐	☐	☐	☐
67	الخطط الموضوعة تنفذ بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة	☐	☐	☐	☐
68	متابعة الأداء تساهم في تحقيق أهداف الهيئة	☐	☐	☐	☐
69	استخدام التقنيات الرقمية يدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى	☐	☐	☐	☐
70	الهيئة تقيم باستمرار مدى نجاحها في تحقيق استراتيجياتها	☐	☐	☐	☐

**The Impact of Digital Transformation in the Zakat, Tax and Customs Authority on Tax
Compliance and Institutional Performance Efficiency in the Service Sector**

Prepared by:

Muath bin Ibrahim bin Omar Al-Hussein

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarrad

Academic Year:

2026