

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية
بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ دراسة ميدانية.

أسم الطالب

محمد عثمان الشهري

252000234

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	1.1. المقدمة
٦	1.2. مشكلة الدراسة
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٧	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	1.3. أهمية الدراسة
٧	1.3.1. على المستوى النظري
٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي
٨	1.4. أسئلة الدراسة
٩	1.5. أهداف الدراسة
١٠	1.6. فرضيات الدراسة
١١	1.7. نموذج الدراسة
١١	1.8. منهجية الدراسة
١٢	مجتمع وعينة الدراسة
١٢	مصادر جمع البيانات
١٢	أدوات الدراسة
١٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٣	حدود الدراسة
١٤	1.9. الدراسة الميدانية
١٤	1.10. مخطط المشروع المقترح
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ١٦
١٦	2.1. المقدمة
١٧	2.2. المتغير المستقل: دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

١٧	2.2.1. تمهيد ومفهوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
١٧	2.2.2. أهمية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
١٨	2.2.3. أهداف هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
١٩	2.2.4. أبعاد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
٢١	2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
٢٣	2.3. المتغير التابع: تطوير الخدمات اللوجستية
٢٣	2.3.1. تمهيد ومفهوم الخدمات اللوجستية
٢٣	2.3.2. أهمية تطوير الخدمات اللوجستية
٢٤	2.3.3. أهداف تطوير الخدمات اللوجستية
٢٥	2.3.4. أبعاد تطوير الخدمات اللوجستية
٢٧	2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
٢٩	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣٠	2.5. الخاتمة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعَدّ الخدمات اللوجستية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاقتصادات الحديثة، إذ تُسهم بدور محوري في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد وتيسير حركة التجارة الدولية وتدفق السلع والخدمات بين الأسواق المختلفة. وقد تطوّر مفهوم الخدمات اللوجستية تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، لينتقل من كونه نشاطاً تشغيلياً تقليدياً يقتصر على النقل والتخزين، إلى منظومة متكاملة تشمل إدارة المعلومات والتقنيات الرقمية الحديثة، وتُسهم في خفض التكاليف ورفع تنافسية الدول على المستويين الإقليمي والعالمي. ومن هذا المنطلق، باتت الخدمات اللوجستية تُمثّل أحد أهم المحددات الاستراتيجية لقياس قدرة الدول على الاندماج في الاقتصاد العالمي (عامر، ٢٠٢٣).

وفي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الدول تتسابق نحو تطوير قطاعاتها اللوجستية بوصفها أداة فاعلة لدفع عجلة النمو الاقتصادي وتعزيز الانفتاح التجاري. وقد أثبتت الدراسات أن وجود بنية تحتية لوجستية متطورة يُسهم بشكل مباشر في زيادة معدلات التبادل التجاري، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتنويع مصادر الدخل القومي، فضلاً عن تعزيز مكانة الدولة في مؤشرات الأداء اللوجستي الدولية (محمد، ٢٠٢٣).

وفي سياق التحولات التقنية الراهنة، برز توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية الحديثة بوصفه عاملاً جوهرياً في إعادة تشكيل قطاع الخدمات اللوجستية، إذ أسهمت هذه التطبيقات في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. كما أتاحت التقنيات الحديثة إمكانية التتبع اللحظي للشحنات، وأتمتة الإجراءات الجمركية، وتعزيز الشفافية في سلاسل الإمداد، مما انعكس إيجاباً على بيئة الأعمال وعلى تنافسية القطاع اللوجستي بوجه عام (بن شريف وبلغلام ورايس، ٢٠٢٥).

غير أن تطوير الخدمات اللوجستية لا يخلو من تحديات متعددة، تتراوح بين ضعف البنية التحتية، وتعدد الجهات المشرفة، وتعقيد الإجراءات التنظيمية والجمركية، فضلاً عن الحاجة إلى كوادر بشرية مؤهلة قادرة على مواكبة التحولات الرقمية. وتُشير الدراسات إلى أن مواجهة هذه التحديات تستلزم تبني سياسات ابتكارية متكاملة، وإيجاد تنسيق فاعل بين مختلف الجهات الحكومية والقطاع الخاص لضمان تحقيق التكامل المنشود في منظومة الخدمات اللوجستية (بن فاضل، ٢٠٢٥).

وقد أولت المملكة العربية السعودية قطاع الخدمات اللوجستية اهتماماً بالغاً ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، إذ سعت إلى تحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية تربط القارات الثلاث، من خلال تطوير الموانئ والمطارات والمناطق اللوجستية، وتحديث الأنظمة الجمركية، وتبني أحدث التقنيات الرقمية في إدارة سلاسل الإمداد. ويأتي ذلك ضمن توجه استراتيجي شامل يهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وتعزيز مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي الإجمالي (قطان، ٢٠٢٣).

وفي هذا الإطار، تضطلع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بدور محوري في تطوير منظومة الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تنظيم الإجراءات الجمركية وتيسير حركة التجارة عبر المنافذ الجمركية، إلى جانب دورها في تحصيل الزكاة والضرائب وتعزيز الالتزام الطوعي. وقد أسهم دمج هذه الاختصاصات تحت مظلة هيئة واحدة في تبسيط الإجراءات وتقليل ازدواجية العمل، مما يُعزّز من كفاءة الأداء اللوجستي ويدعم تحقيق المستهدفات الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠. (Saad et al., 2023)

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال دراسة ميدانية تسعى إلى استكشاف الواقع الراهن وتحديد أبرز الجهود المبذولة والتحديات القائمة، بما يُسهم في تقديم رؤية علمية متكاملة تدعم متخذي القرار في تطوير هذا القطاع الحيوي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية جملة من التحديات التي تتطلب تكاتف الجهود بين مختلف الجهات الحكومية، ولا سيما هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوصفها الجهة المنظمة للإجراءات الجمركية وتيسير حركة التجارة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي، إلا أن ثمة فجوات نظرية وتطبيقية تستدعي البحث والدراسة لفهم الدور الفعلي الذي تؤديه الهيئة في تطوير هذا القطاع الحيوي، وتحديد مدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء اللوجستي وتنافسيته على المستوى الإقليمي والدولي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في ندرة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت بشكل مباشر دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على الجوانب الاقتصادية العامة للخدمات اللوجستية أو على دور القطاع الخاص فيها، دون التعمق في الدور التنظيمي والإشرافي الذي تضطلع به الهيئات الحكومية المختصة. كما أن الأدبيات المتاحة لم تُؤلّ اهتماماً كافياً بالعلاقة التكاملية بين الإصلاحات

الجمركية والضريبية من جهة، وتطوير منظومة الخدمات اللوجستية من جهة أخرى، في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتجلى الفجوات التطبيقية في وجود تحديات عملية تتعلق بمدى فاعلية الإجراءات الجمركية المطبقة، ومستوى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تيسير حركة التجارة، ودرجة التنسيق بين هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والجهات الأخرى ذات العلاقة بقطاع الخدمات اللوجستية. كما تظهر الحاجة إلى دراسات ميدانية تكشف عن واقع الأداء اللوجستي في المنافذ الجمركية، ومدى رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة، وأثر ذلك على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في تحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والسعودية بإطار نظري متكامل حول دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية، وهو موضوع لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسة على الرغم من أهميته الاستراتيجية.
- تُمثّل الدراسة إضافة علمية تسدّ جزءاً من الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين الإصلاحات الجمركية والضريبية وتطوير منظومة الخدمات اللوجستية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تفتح الدراسة آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من دور الهيئات الحكومية في دعم القطاعات الاقتصادية الحيوية.

- تُسهم الدراسة في تطوير الإطار المفاهيمي الذي يربط بين كفاءة الأداء الجمركي ومؤشرات الأداء اللوجستي على المستويين المحلي والدولي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة رؤية ميدانية واضحة حول واقع الدور الذي تؤديه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية، بما يدعم متخذي القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بهذا القطاع.
- تُساعد نتائج الدراسة المسؤولين في الهيئة على تحديد نقاط القوة وجوانب التحسين في الإجراءات المُطبّقة، بما يُعزّز من كفاءة الأداء اللوجستي ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
- تُسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير آليات التنسيق بين هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والجهات الأخرى ذات العلاقة بقطاع الخدمات اللوجستية.
- تُقيد نتائج الدراسة المتعاملين مع الهيئة من مستوردين ومصدرين وشركات لوجستية، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجههم وسبل تذليلها.
- تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق التحول إلى منصة لوجستية عالمية، من خلال تقديم مقترحات تطبيقية تُسهم في رفع تنافسية القطاع اللوجستي السعودي إقليمياً ودولياً.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأبعادها (التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات الجمركية، الحوكمة والامتثال، تطوير الكوادر البشرية) في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما دور التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟

٢. ما دور تبسيط الإجراءات الجمركية التي تتبناها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟
٣. ما دور الحوكمة والامتثال في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟
٤. ما دور تطوير الكوادر البشرية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأبعادها (التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات الجمركية، الحوكمة والامتثال، تطوير الكوادر البشرية) على تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على أثر التحول الرقمي الذي تتبناه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس أثر تبسيط الإجراءات الجمركية المتبعة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على كفاءة الخدمات اللوجستية.
٣. تحليل أثر الحوكمة والامتثال في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على جودة الخدمات اللوجستية المقدمة.
٤. الكشف عن أثر تطوير الكوادر البشرية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في رفع مستوى الخدمات اللوجستية.

٥. استكشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
٦. الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير القطاع اللوجستي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٧. تقديم مقترحات عملية لصانعي القرار في القطاعين الحكومي والخاص لتحسين البيئة اللوجستية بالمملكة.

1.6.1 فرضيات الدراسة

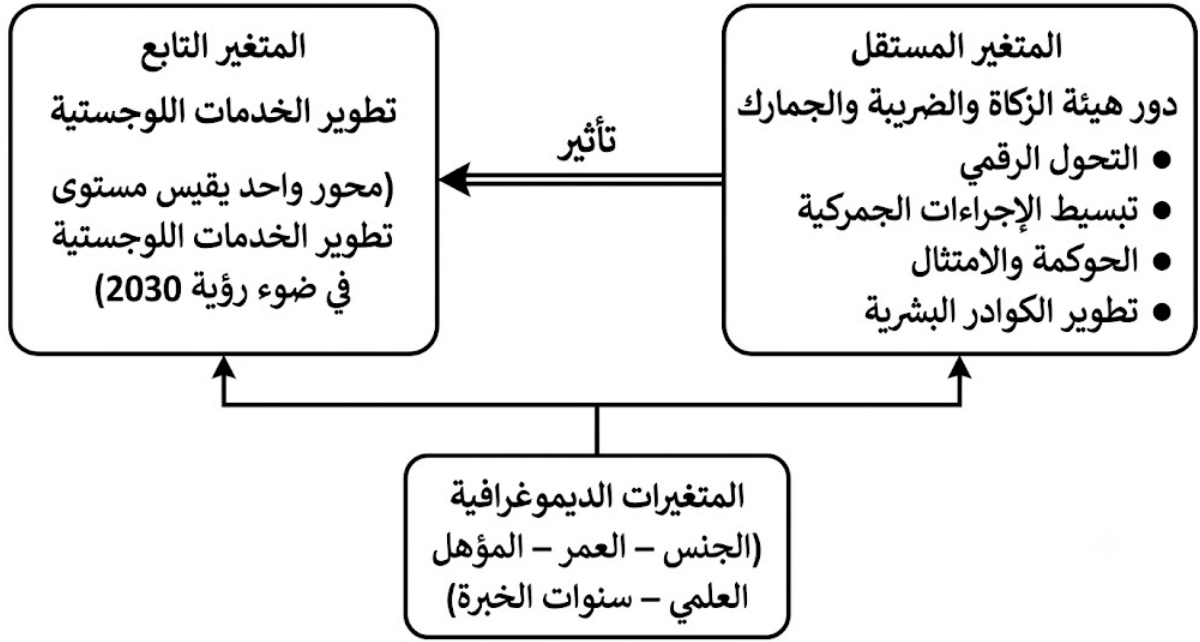
الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأبعادها مجتمعةً في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى: (H0₁)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تطوير الخدمات اللوجستية.
- **الفرضية الفرعية الثانية: (H0₂)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبسيط الإجراءات الجمركية على تطوير الخدمات اللوجستية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة: (H0₃)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة والامتثال على تطوير الخدمات اللوجستية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة: (H0₄)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الكوادر البشرية على تطوير الخدمات اللوجستية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة: (H0₅)** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.7. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل يتمثل في "دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" بأبعاده الأربعة، ومتغير تابع يتمثل في "تطوير الخدمات اللوجستية"، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الوسيطة.



1.8. منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم من خلاله وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة، وذلك بالاستعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030.

كما سيقوم الباحث بتوظيف **المنهج الميداني (الكمي)** من خلال تصميم استبانة إلكترونية توزع على عينة الدراسة، وسيتم تحليل البيانات المُجمَّعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون **مجتمع الدراسة** من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع اللوجستي المتعاملة مع الهيئة، حيث يبلغ إجمالي عدد موظفي الهيئة نحو (١١,٥00) موظف وموظفة موزعين على مختلف مناطق المملكة، إلى جانب أكثر من (٢٥,٠٠٠) منشأة لوجستية مسجلة لدى الهيئة العامة للنقل.

وسوف يقوم الباحث باختيار **عينة عشوائية طبقية** حجمها (٣٨٤) مفردة، وقد تم تحديد هذا الحجم وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً مع توقع استرداد ما لا يقل عن (٣٥٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بما يمثل معدل استجابة يقارب (91%).

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث المحكمة والتقارير الرسمية الصادرة عن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، إضافة إلى وثائق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والمواقع الإلكترونية الموثوقة.

المصادر الأولية: وسوف تُجمع من خلال استبانة إلكترونية مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة، توزع على أفراد العينة، وتُبنى وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أدوات الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وستُصمم بناءً على متغيرات الدراسة، وتتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية، والقسم الثاني يقيس أبعاد المتغير المستقل، والقسم الثالث يقيس المتغير التابع، وذلك على النحو الآتي:

المحور	عدد الفقرات
المتغير المستقل: دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	16
البُعد الأول: التحول الرقمي	4
البُعد الثاني: تبسيط الإجراءات الجمركية	4
البُعد الثالث: الحوكمة والامتثال	4
البُعد الرابع: تطوير الكوادر البشرية	4
المتغير التابع: تطوير الخدمات اللوجستية (محور أحادي)	10
إجمالي فقرات الاستبانة	26

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، تشمل: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي، واختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف-سميرنوف)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الأثر، بالإضافة إلى اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأبعادها الأربعة (التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات الجمركية، الحوكمة والامتثال، تطوير الكوادر البشرية) في تطوير الخدمات اللوجستية.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية، وتحديدًا فروع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمنشآت اللوجستية العاملة بها.

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة (2025-2026)

الحدود البشرية: العاملون في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والعاملون في الشركات اللوجستية المتعاملة مع الهيئة بالمملكة العربية السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية عبر مراحل متسلسلة، تبدأ بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري، ومن ثم إجراء دراسة استطلاعية على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة للتحقق من ثبات الأداة وصدقها. بعد ذلك سوف يتم توزيع الاستبانة على العينة الرئيسية إلكترونياً، وجمع الردود وترميزها وإدخالها في برنامج (SPSS) لتحليلها إحصائياً، ومن ثم عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، للوصول إلى التوصيات والمقترحات المناسبة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتضمن مخطط المشروع البحثي المقترح خمسة فصول رئيسية على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة يشمل: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، منهجية الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- **المبحث الأول:** هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (النشأة، الأهداف، المهام، الهيكل التنظيمي).

- المبحث الثاني: أبعاد دور الهيئة (التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات الجمركية، الحوكمة والامتثال، تطوير الكوادر البشرية).
- المبحث الثالث: الخدمات اللوجستية (المفهوم، الأهمية، مؤشرات التطوير).
- المبحث الرابع: رؤية المملكة ٢٠٣٠ والقطاع اللوجستي.
- المبحث الخامس: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها الخصائص الديموغرافية للعينة، الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ملخص الدراسة، أهم النتائج، التوصيات، المقترحات لدراسات مستقبلية.

قائمة المراجع والملاحق المراجع العربية والأجنبية، ملحق الاستبانة، ملحق المحكمين.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء المعرفي والنظري للدراسة الحالية، إذ يستعرض الإطار المفاهيمي والفكري لمتغيرات الدراسة، ويُقدّم عرضاً منهجياً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بغية استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يُوفّر أرضية معرفية صلبة تُمكن الباحث من صياغة فروضه، وبناء نموذج، وتفسير نتائجه في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وفي ظلّ التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وما رافقها من تطورات في منظومة التجارة الدولية وسلاسل الإمداد، برزت الحاجة الملحة إلى دراسة العلاقة بين الأجهزة الحكومية التنظيمية والرقابية من جهة، وقطاع الخدمات اللوجستية من جهة أخرى. وتُمثّل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية أحد أبرز الأجهزة السيادية التي تضطلع بدور محوري في تنظيم حركة التجارة الخارجية وتحصيل الإيرادات العامة، مما يجعل أدوارها المتعددة - بأبعادها المختلفة - ذات أثر مباشر على كفاءة وفاعلية الخدمات اللوجستية، وهو ما تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى تعزيزه ضمن مستهدفاتها الاستراتيجية لجعل المملكة مركزاً لوجستياً عالمياً يربط القارات الثلاث.

ويتناول هذا الفصل بالعرض والتحليل المتغير المستقل المتمثل في “دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك” بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع المتمثل في “تطوير الخدمات اللوجستية”، ثم يُوضّح طبيعة العلاقة النظرية بينهما، ويختتم بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية.

2.2. المتغير المستقل: دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

2.2.1. تمهيد ومفهوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تُعدّ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إحدى المؤسسات السيادية الحيوية التي أُنشئت نتيجة دمج الهيئة العامة للزكاة والدخل مع الهيئة العامة للجمارك، وذلك في إطار الإصلاحات المؤسسية التي انتهجتها المملكة تحقيقاً لمستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتضطلع الهيئة بمهام جوهرية تشمل تحصيل الزكاة والضرائب والرسوم الجمركية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية عبر المنافذ البرية والبحرية والجوية، وتحقيق الامتثال الضريبي والجمركي، إلى جانب حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك من الممارسات غير المشروعة.

ويشير سعد وآخرون (Saad et al., 2023) إلى أن الهيئات المسؤولة عن إدارة الزكاة والضرائب تُعدّ ركائز أساسية في المنظومة المالية للدولة، إذ تُسهم في توليد الإيرادات العامة بكفاءة وفاعلية، وتضمن تحقيق العدالة في التوزيع، وتُعزز من الاستقرار الاقتصادي. ويُعرّف عزيز وآخرون (Aziz et al., 2024) الهيئة الضريبية والזكوية بوصفها الجهاز التنظيمي الذي يجمع بين البُعد الشرعي المتمثل في تحصيل الزكاة، والبُعد المالي المتمثل في تحصيل الضرائب والرسوم، بما يُحقق التكامل بين المتطلبات الشرعية والاقتصادية.

كما تُشكّل الهيئة – وفقاً لما ذهب إليه الزقيبة وآخرون – (Al-Zaqeba et al., 2025) أداة تنظيمية مهمة تُؤثر بصورة مباشرة على سلاسل الإمداد وقطاع التجزئة والصناعات المختلفة، من خلال ما تفرضه من رسوم جمركية وضريبة القيمة المضافة، وما تتخذه من إجراءات لتسهيل حركة البضائع عبر المنافذ.

2.2.2. أهمية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تكتسب هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أهمية بالغة نظراً لدورها المحوري في الاقتصاد الوطني، إذ إنها لا تقتصر على كونها جهازاً لتحصيل الإيرادات، بل تمتد وظائفها لتشمل حماية الاقتصاد الوطني، وتنظيم التجارة الخارجية، وتحقيق العدالة الاجتماعية عبر تحصيل الزكاة وتوجيه مواردها. وتتبع هذه الأهمية من النطاق الوظيفي بين ثلاث منظومات كبرى: المنظومة الشرعية، والمنظومة المالية، والمنظومة الجمركية.

ويشير توفيق وفيصل (Taufiq & Faizal, 2026) إلى أن أهمية الهيئات الزكوية والضريبية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، تعزيز الاستقرار المالي للدولة من خلال تنوع مصادر الإيرادات العامة وتقليل الاعتماد على مصدر واحد؛ ثانياً، تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية عبر إعادة توزيع الثروة بين فئات المجتمع؛ ثالثاً، دعم القطاعات الإنتاجية والخدمية من خلال السياسات الضريبية التحفيزية التي تُشجع الاستثمار والابتكار.

ويرى زايلاي وآخرون (Zaelani et al., 2025) أن أهمية هذه الهيئات تكمن في: (١) دورها في تمويل مشاريع التنمية المستدامة عبر توجيه الإيرادات الزكوية والضريبية نحو القطاعات الحقيقية، (٢) إسهامها في بناء اقتصاد قائم على الشفافية والامتثال، (٣) تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب في البيئة التنظيمية للدولة، (٤) دعم التحول نحو الاقتصاد الرقمي عبر الأتمتة والحوكمة الإلكترونية.

كما يُبرز آل عباس (٢٠٢٦) أهمية الأجهزة الرقابية والضريبية في تحسين فاعلية القطاعات الخدمية بما فيها القطاع اللوجستي، إذ تُسهم في: تقليل التكاليف التشغيلية عبر تبسيط الإجراءات، وتسريع دورة حركة البضائع، وتحسين مؤشرات الأداء اللوجستي على المستوى الدولي، ورفع تنافسية الاقتصاد الوطني في الأسواق العالمية.

ويُضيف قطان (٢٠٢٣) بُعداً استراتيجياً لأهمية هذه الهيئات، مشيراً إلى أنها تُمثّل أحد أعمدة رؤية ٢٠٣٠ عبر برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، الذي يستهدف تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي، وتنويع مصادر الدخل، وتوطين الصناعات، بما يُعزّز من الأمن الاقتصادي الوطني.

2.2.3. أهداف هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتقاطع مع الأهداف الوطنية الكبرى للمملكة العربية السعودية. وتتنوع آراء الباحثين حول تحديد هذه الأهداف،

غير أنها تلتقي عند جوهر مشترك يتمثل في تعزيز كفاءة التحصيل، وتيسير الأعمال، وحماية الاقتصاد الوطني.

ويُشير زلفكري وآخرون (Zulfikri et al., 2021) إلى أن الأهداف الرئيسية لهيئات الزكاة والضريبة تتمثل في: (١) تعظيم الإيرادات العامة عبر توسيع القاعدة الزكوية والضريبية وتقليل التهرب؛ (٢) تعزيز الثقة بين المكلفين والهيئة من خلال الشفافية والحوكمة الرشيدة؛ (٣) توظيف التقنيات الحديثة كتقنية سلاسل الكتل (Blockchain) لضمان النزاهة والدقة في التحصيل؛ (٤) تحقيق التوافق بين المتطلبات الشرعية والمعايير المالية الدولية.

كما يُشير سعد وآخرون (Saad et al., 2023) إلى أن الأهداف تتوزع على المحاور التالية: أولاً، إصلاح منظومة الإدارة الزكوية والضريبية بما يُعزّز الفاعلية والكفاءة؛ ثانياً، أتمتة الخدمات وتحويلها إلى منصات رقمية تُقلّل من التكاليف وتُسرع الإجراءات؛ ثالثاً، بناء قدرات مؤسسية متكاملة عبر تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها؛ رابعاً، توسيع نطاق الامتثال الطوعي من خلال حملات التوعية وبرامج التسهيل.

ويرى الزقية وآخرون (Al-Zaqeba et al., 2025) أن الأهداف الجمركية تتمحور حول: (١) تسهيل حركة التجارة الدولية عبر تبسيط الإجراءات وتقليل زمن التخليص الجمركي؛ (٢) حماية المستهلك والاقتصاد الوطني من السلع المقلدة والممنوعة؛ (٣) تعزيز الأمن الجمركي عبر تطبيق أنظمة إدارة المخاطر؛ (٤) تحقيق التكامل مع المنظومات الجمركية الإقليمية والدولية.

ويُضيف قنصوه وآخرون (٢٠٢٦) بُعداً تنموياً للأهداف، إذ يشيرون إلى أن الهيئة تسعى إلى: دعم برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية "ندلب"، وتحقيق التنوع الصناعي واللوجستي، وتوطين سلاسل الإمداد، وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك عبر توفير بيئة تنظيمية وضريبية وجمركية محفزة.

2.2.4. أبعاد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تم تحديد أبعاد المتغير المستقل بناءً على دراسة آل عباس (٢٠٢٦) ودراسة قنصوه وآخرون (٢٠٢٦) ودراسة الزقية وآخرون (Al-Zaqeba et al., 2025)، وهي دراسات تناولت الأبعاد التنظيمية والوظيفية للأجهزة

الزكوية والضريبية والجمركية في المملكة العربية السعودية والدول المشابهة، وتوصلت إلى أربعة أبعاد رئيسية تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، وهي: التحول الرقمي، وتبسيط الإجراءات الجمركية، والحوكمة والامتثال، وتطوير الكوادر البشرية.

البُعد الأول: التحول الرقمي

يُمثل التحول الرقمي أحد أهم الأبعاد الاستراتيجية التي تتبناها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويُقصد به توظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وسلاسل الكتل، والحوسبة السحابية، في أتمتة العمليات وتحسين تجربة المكلفين. ويُشير زلفكري وآخرون (Zulfikri et al., 2021) إلى أن التحول الرقمي في الهيئات الزكوية يُسهم في تعزيز الشفافية، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع كفاءة التحصيل، وتوفير قنوات تفاعلية مباشرة مع المكلفين. ويشمل هذا البُعد إطلاق المنصات الإلكترونية، وأنظمة الفوترة الإلكترونية، والربط الآلي مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يُحقق تكاملاً منظومياً شاملاً.

البُعد الثاني: تبسيط الإجراءات الجمركية

يتمثل هذا البُعد في المساعي المؤسسية الرامية إلى تسهيل حركة البضائع عبر المنافذ الجمركية، وتقليل زمن التخليص، وتخفيض التكاليف اللوجستية. ويرى الزقية وآخرون (Al-Zaqeba et al., 2025) أن تبسيط الإجراءات الجمركية يمر عبر عدة محاور: أتمتة إجراءات التخليص، وتطبيق نظام النافذة الواحدة، واعتماد أنظمة إدارة المخاطر لتصنيف الشحنات، وتوقيع الاتفاقيات الدولية للتسهيل الجمركي كاتفاقية كيوتو المعدلة. ويُسهم هذا البُعد في تعزيز تنافسية الموانئ والمنافذ السعودية، وجذب حركة الترانزيت، ودعم قطاع الخدمات اللوجستية.

البُعد الثالث: الحوكمة والامتثال

يُشير هذا البُعد إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تُطبّقها الهيئة لضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح الزكوية والضريبية والجمركية، وتحقيق الشفافية والمساءلة في التعاملات. ويُبيّن آل عباس (٢٠٢٦) أن الحوكمة الإلكترونية تُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق الامتثال، إذ تعتمد على معايير الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة

القانون، بما يُقلّل من الفساد ويُعزّز من ثقة المكلفين. ويشمل هذا البُعد أيضاً تطبيق برامج الامتثال الطوعي، وتفعيل أنظمة التدقيق والفحص، وإصدار التقارير الدورية، وتقديم الاستشارات القانونية والضريبية.

البُعد الرابع: تطوير الكوادر البشرية

يُعدّ هذا البُعد ركيزة جوهرية لنجاح الهيئة في تحقيق أهدافها، إذ يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بجودة الموارد البشرية وكفاءتها. ويُشير سعد وآخرون (Saad et al., 2023) إلى أن تطوير الكوادر البشرية يشمل:

- (١) استقطاب الكفاءات الوطنية المتخصصة في مجالات الضرائب والجمارك؛ (٢) تصميم برامج تدريبية متخصصة ومستمرة تُواكب التطورات التقنية والتشريعية؛ (٣) بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتميز؛ (٤) تفعيل نظم إدارة الأداء والحوافز؛ (٥) بناء شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لتوفير برامج أكاديمية ومهنية متخصصة.

2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

الدراسات العربية:

دراسة آل عباس (٢٠٢٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) على فعالية الخدمات اللوجستية في التجمع الصحي بالمنطقة الشرقية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٠) موظفاً من العاملين في التجمع الصحي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية على فعالية الخدمات اللوجستية، وأوصت بضرورة تعزيز الشفافية والمساءلة في المنظومة الإدارية، وتطوير البنية التقنية للتجمع الصحي.

دراسة قنصوه وآخرون (٢٠٢٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية "ندلب" بأبعاده (تطوير القطاع الصناعي، تطوير القطاع اللوجستي، السياسات التحفيزية، البنية التحتية) على التنوع الصناعي واللوجستي في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع التحليل الكمي للبيانات الاقتصادية. وتكونت العينة من بيانات القطاعات الصناعية واللوجستية

خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠٢٥). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برنامج "ندلب" أسهم بشكل إيجابي في تحقيق التنوع الصناعي واللوجستي، وأوصت بمواصلة دعم البرنامج وتوسيع نطاقه.

دراسة قطان (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية بأبعاده (التوطين الصناعي، تحفيز القطاع الخاص، التخصص الصناعي) في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من التقارير والوثائق الرسمية للبرنامج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البرنامج يُمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنوع الاقتصادي، وأوصت بضرورة تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتشجيع التخصص في بناء وتشغيل المصانع بالسعودية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة سعد وآخرون (Saad et al., 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على إصلاحات إدارة الزكاة بأبعادها (الأتمتة، الحوكمة، تطوير الكوادر، الشراكات المؤسسية) نحو توليد إيرادات زكوية بكفاءة وفاعلية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي عبر تحليل الوثائق والمقابلات المعمّقة. وتكونت العينة من (١٥) خبيراً ومسؤولاً في هيئات الزكاة الماليزية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإصلاحات الإدارية والتقنية تُسهم بشكل جوهري في رفع كفاءة التحصيل، وأوصت بتوسيع نطاق الرقمنة وتعزيز الحوكمة المؤسسية.

دراسة الزقية وآخرون (Al-Zaqeba et al., 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرسوم الجمركية وضريبة القيمة المضافة بأبعادها (السياسات الجمركية، السياسات الضريبية، التسهيلات الإجرائية) على صناعة الملابس وسلاسل التوريد في دبي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر الاستبانة. وتكونت العينة من (٣٢٠) شركة تعمل في قطاع الملابس والتجزئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسياسات الجمركية والضريبية على كفاءة سلاسل التوريد، وأوصت بتبسيط الإجراءات الجمركية وتقديم حوافز ضريبية للقطاعات الحيوية.

دراسة زلفكري وآخرون (Zulfikri et al., 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج مقترح لإدارة الزكاة قائم على تقنية سلاسل الكتل بأبعاده (الشفافية، الأمان، الكفاءة، الثقة) لتعزيز ثقة المزكّين في الهيئات الزكوية.

واستخدمت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي. وتكونت العينة من مراجعة أدبية شاملة للدراسات والتقارير المتعلقة بتطبيقات البلوك تشين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توظيف تقنية سلاسل الكتل يُعزز من الشفافية والثقة في الهيئات الزكوية، وأوصت بتبني هذه التقنية في الهيئات الرسمية.

2.3. المتغير التابع: تطوير الخدمات اللوجستية

2.3.1. تمهيد ومفهوم الخدمات اللوجستية

تُعدّ الخدمات اللوجستية من أكثر القطاعات حيوية وتأثيراً في الاقتصادات الحديثة، إذ تُمثّل حلقة الوصل بين مختلف مكونات سلاسل الإمداد، وتضطلع بدور محوري في تسهيل حركة السلع والخدمات والمعلومات من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك. ويتضمن مفهوم الخدمات اللوجستية جملة من الأنشطة المتكاملة كالنقل والتخزين والمناولة والتغليف وإدارة المخزون والمعلومات، بما يُحقق التدفق السلس والفعال للموارد.

وتُعرّف عامر (٢٠٢٣) الخدمات اللوجستية بأنها منظومة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تُدير تدفق السلع والمواد والمعلومات عبر سلسلة الإمداد بكفاءة وفعالية، بدءاً من مرحلة تأمين المواد الخام وحتى وصول المنتج النهائي إلى المستهلك. ويُشير محمد (٢٠٢٣) إلى أن الخدمات اللوجستية تُمثّل شرياناً اقتصادياً حيوياً يربط الأسواق المحلية بالعالمية، ويُساهم في تعزيز الانفتاح التجاري وتحقيق الميزة التنافسية للدول.

ويرى الحميري ووتوت (٢٠١٨) أن الخدمات اللوجستية تشمل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تُدار وفق منظور شامل يهدف إلى تحقيق رضا العميل، وخفض التكاليف، ورفع مستوى الخدمة، وتحسين القدرات التنظيمية للمؤسسات. كما يُضيف بن شريف وآخرون (٢٠٢٥) بُعداً تكنولوجياً للمفهوم، إذ يعرّفون الخدمات اللوجستية الحديثة بأنها المنظومة التي توظّف تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة لتحسين كفاءة العمليات وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

2.3.2. أهمية تطوير الخدمات اللوجستية

تكتسب الخدمات اللوجستية أهمية استراتيجية بالغة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، إذ إنها تُشكّل عصب الاقتصاد الحديث، وتُعدّ مؤشراً رئيسياً على تنافسية الدول في الأسواق العالمية. وتتبع هذه الأهمية من تعدد الأدوار التي تؤديها الخدمات اللوجستية في دعم القطاعات الإنتاجية والخدمية، وتحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للاقتصاد الوطني.

ويُشير عامر (٢٠٢٣) إلى أن أهمية الخدمات اللوجستية تتجلى في عدة محاور جوهرية: (١) دفع عجلة النمو الاقتصادي عبر تسهيل حركة التجارة الداخلية والخارجية؛ (٢) توفير فرص العمل المباشرة وغير المباشرة في قطاعات النقل والتخزين والشحن؛ (٣) تحسين البنية التحتية للدولة وتطوير الموانئ والمطارات والطرق؛ (٤) دعم القطاعات الإنتاجية عبر تأمين احتياجاتها من المواد والمنتجات في الوقت والمكان المناسبين؛ (٥) رفع مؤشرات الأداء اللوجستي الدولي (LPI) للدولة.

ويرى محمد (٢٠٢٣) أن أهمية الخدمات اللوجستية تتمثل في: (١) تعزيز الانفتاح التجاري وزيادة حجم الصادرات والواردات؛ (٢) خفض التكاليف الإنتاجية والتشغيلية للمؤسسات؛ (٣) تحسين تنافسية المنتجات الوطنية في الأسواق الدولية؛ (٤) جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال توفير بيئة لوجستية جاذبة؛ (٥) الإسهام في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة.

ويُضيف بن فاضل (٢٠٢٥) أن الخدمات اللوجستية تُعدّ محركاً رئيسياً للابتكار والتحول الاقتصادي، إذ تُسهم في: توطيد التقنيات الحديثة، وبناء منظومات ذكية للنقل والتخزين، ودعم التحول نحو الاقتصاد الرقمي والأخضر، وتعزيز الاستدامة البيئية عبر تقنيات النقل النظيفة.

كما يُبرز أبو خشبة (٢٠١٧) الأهمية الاستراتيجية للخدمات اللوجستية للمؤسسات، إذ تُسهم في: (١) تحقيق الميزة التنافسية عبر تقديم خدمات متميزة للعملاء؛ (٢) بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد مع الموردين والعملاء؛ (٣) تعزيز مرونة سلاسل الإمداد في مواجهة الأزمات؛ (٤) تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر.

2.3.3. أهداف تطوير الخدمات اللوجستية

تتعدد الأهداف التي تسعى الدول والمؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطوير قطاع الخدمات اللوجستية، وتتنوع هذه الأهداف بين ما هو استراتيجي وطني، وما هو تشغيلي مؤسسي. وتلتقي هذه الأهداف عند غاية مشتركة تتمثل في بناء منظومة لوجستية عالية الكفاءة تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

ويُشير بن شريف وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن أهداف تطوير الخدمات اللوجستية تتضمن: (١) توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات النقل والتخزين والتوزيع؛ (٢) رفع كفاءة سلاسل الإمداد عبر التنبؤ الدقيق بالطلب وإدارة المخزون بكفاءة؛ (٣) خفض التكاليف التشغيلية عبر الأتمتة والرقمنة؛ (٤) تحسين تجربة العميل من خلال خدمات مخصصة وسريعة؛ (٥) تعزيز الاستدامة البيئية عبر تحسين مسارات النقل وتقليل الانبعاثات.

كما يُشير قنصوه وآخرون (٢٠٢٦) إلى أن أهداف تطوير الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية تتمحور حول: أولاً، تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط ثلاث قارات؛ ثانياً، تحقيق التنوع اللوجستي عبر تطوير وسائل النقل المختلفة (البري، البحري، الجوي، السككي)؛ ثالثاً، رفع مساهمة قطاع الخدمات اللوجستية في الناتج المحلي الإجمالي؛ رابعاً، توطيد الوظائف اللوجستية وتأهيل الكوادر الوطنية.

ويرى بن فاضل (٢٠٢٥) أن الأهداف تشمل: (١) مواجهة تحديات الابتكار في القطاع اللوجستي عبر تبني التقنيات الحديثة؛ (٢) تحسين البنية التحتية للموانئ والمنافذ؛ (٣) بناء شراكات استراتيجية مع الشركات اللوجستية العالمية؛ (٤) تطوير الأنظمة والتشريعات المنظمة للقطاع؛ (٥) تعزيز البحث والتطوير في المجالات اللوجستية.

ويُضيف أبو خشبة (٢٠١٧) أن أهداف تطوير الخدمات اللوجستية على المستوى المؤسسي تتضمن: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبناء توجه تعاوني تجاه العملاء، وتطوير قدرات الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وتقليل زمن دورة الإمداد، ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.

2.3.4. أبعاد تطوير الخدمات اللوجستية

تم تحديد أبعاد تطوير الخدمات اللوجستية بناءً على دراسة عامر (٢٠٢٣) ودراسة بن شريف وآخرون (٢٠٢٥) ودراسة الحميري ووتوت (٢٠١٨)، وهي دراسات تناولت المكونات الجوهرية للخدمات اللوجستية في السياقات العربية، وتوصلت إلى مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي يمكن استخلاصها فيما يلي:

البُعد الأول: البنية التحتية اللوجستية

يُمثل هذا البُعد الأساس المادي الذي تقوم عليه الخدمات اللوجستية، ويشمل الموانئ البحرية والمطارات والمنافذ البرية وشبكات الطرق والسكك الحديدية والمستودعات والمناطق اللوجستية. وتُشير عامر (٢٠٢٣) إلى أن البنية التحتية تُعدّ الركيزة الأولى لأي منظومة لوجستية متطورة، إذ يرتبط أداء القطاع ارتباطاً مباشراً بجودة البنية التحتية وقدرتها الاستيعابية. ويشمل تطوير هذا البُعد توسعة الموانئ، ورفع الطاقة الاستيعابية للمطارات، وربط شبكات النقل ببعضها، وإنشاء مناطق لوجستية متكاملة قرب المنافذ.

البُعد الثاني: التحول الرقمي والتقني

يُعدّ هذا البُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تطوير الخدمات اللوجستية في العصر الحديث، ويرتبط بتوظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وسلاسل الكتل في إدارة العمليات اللوجستية. ويُشير بن شريف وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن التحول الرقمي في القطاع اللوجستي يُسهم في تحسين التنبؤ بالطلب، وتتبع الشحنات لحظياً، وأتمتة المستودعات، وتحسين مسارات النقل، وتقليل الأخطاء البشرية.

البُعد الثالث: كفاءة سلاسل الإمداد

يتمثل هذا البُعد في القدرة على إدارة تدفق المواد والمعلومات والخدمات بكفاءة عبر مختلف حلقات سلسلة الإمداد. ويُشير الحميري ووتوت (٢٠١٨) إلى أن كفاءة سلاسل الإمداد تعتمد على التكامل بين الموردين والمصنّعين والموزعين والعملاء، وعلى القدرة على إدارة المخزون بشكل أمثل، وتقليل زمن دورة الإمداد، وخفض التكاليف التشغيلية.

البُعد الرابع: جودة الخدمة اللوجستية

يشمل هذا البُعد المعايير المتعلقة بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء من حيث السرعة والدقة والموثوقية والمرونة. ويُبين أبو خشبة (٢٠١٧) أن جودة الخدمة اللوجستية تُعدّ مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية للمؤسسات اللوجستية، وترتبط بمدى قدرتها على تلبية توقعات العملاء وتجاوزها.

البُعد الخامس: الاستدامة البيئية للخدمات اللوجستية

يُشير هذا البُعد إلى الجهود المبذولة لجعل الخدمات اللوجستية أكثر انسجاماً مع متطلبات الاستدامة البيئية، عبر تقليل الانبعاثات، وترشيد استهلاك الطاقة، واعتماد وسائل نقل نظيفة، وتطبيق مفاهيم اللوجستيات الخضراء والعكسية.

البُعد السادس: الإطار التشريعي والتنظيمي

يتضمن هذا البُعد الأنظمة واللوائح والسياسات التي تُنظّم عمل القطاع اللوجستي، ويشمل التشريعات الجمركية والضريبية والنقل والتخزين. ويُساهم الإطار التشريعي الفعّال في تسهيل الإجراءات، وحماية حقوق الأطراف، وجذب الاستثمارات.

2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

الدراسات العربية:

دراسة بن شريف وآخرون (٢٠٢٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التنبؤ بالطلب، أتمّة المستودعات، إدارة النقل الذكي، تحليل البيانات) في تطوير الخدمات اللوجستية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالات لشركات لوجستية جزائرية. وتكونت العينة من (١٢) شركة لوجستية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُساهم بشكل جوهري في تطوير الخدمات اللوجستية ورفع كفاءتها، وأوصت بضرورة تبني هذه التطبيقات وتوفير البنية التقنية اللازمة.

دراسة عامر (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات اللوجستية وقطاع النقل بأبعادهما (النقل، التخزين، المناولة، إدارة المعلومات) في دفع عجلة النمو الاقتصادي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع التحليل الإحصائي للبيانات الاقتصادية. وتكونت العينة من بيانات القطاع اللوجستي المصري خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠٢٢). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وقوي للخدمات اللوجستية على النمو الاقتصادي، وأوصت بضرورة الاستثمار في البنية التحتية اللوجستية وتطوير الكوادر البشرية المتخصصة.

دراسة بن فاضل (٢٠٢٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات الابتكار في الخدمات اللوجستية بأبعادها (التحديات التقنية، التحديات التنظيمية، التحديات البشرية، التحديات المالية) في مؤسسة ميناء الجزائر. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مع المقابلات والملاحظة. وتكونت العينة من (٢٥) مسؤولاً وموظفاً في المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تحديات متعددة تحول دون تبني الابتكار في القطاع اللوجستي، وأوصت بتبني استراتيجية شاملة للابتكار وتطوير البيئة التقنية والتنظيمية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة الزقية وآخرون (Al-Zaqeba et al., 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضريبة القيمة المضافة والرسوم الجمركية بأبعادها (السياسات الضريبية، السياسات الجمركية، التسهيلات الإجرائية) على سلاسل التوريد في صناعة الملابس بدبي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر الاستبانة الإلكترونية. وتكونت العينة من (٢٥٠) شركة تعمل في قطاع الملابس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسياسات الضريبية والجمركية على كفاءة سلاسل التوريد، وأوصت بتقديم حوافز ضريبية وتبسيط الإجراءات الجمركية لدعم القطاع.

دراسة تلي (Taufiq & Faizal, 2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة تصور الزكاة كعمل خيري إسلامي بأبعادها (القيم الروحية، العدالة الاجتماعية، التنمية المستدامة) وأثرها على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي. وتكونت العينة من مراجعة أدبية موسعة للمصادر الشرعية والأكاديمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج القيم الروحية مع أهداف العدالة الاجتماعية يُعزز من دور الزكاة في التنمية المستدامة بما فيها القطاعات الخدمية، وأوصت بتطوير نماذج مبتكرة لإدارة الزكاة.

دراسة زايلاي وآخرون (Zaelani et al., 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتطبيق الزكاة بأبعادها (التمويل، التوجيه، الرقابة، الأثر التنموي) في تنمية القطاع الحقيقي بما فيه القطاعات الخدمية واللوجستية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من دراسة حالات لهيئات الزكاة الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الزكاة تلعب دوراً مهماً في تنمية القطاع الحقيقي عبر توجيه مواردها نحو القطاعات الإنتاجية والخدمية، وأوصت بتعزيز التكامل بين هيئات الزكاة والقطاعات الاقتصادية المختلفة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُمثل العلاقة بين دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتطوير الخدمات اللوجستية علاقة تكاملية تفاعلية عميقة الجذور، تركز على فرضية جوهرية مفادها أن الأجهزة السيادية التنظيمية والرقابية تُشكل بيئة تمكينية للقطاعات الاقتصادية، وأن كفاءة هذه الأجهزة تنعكس مباشرة على كفاءة القطاعات التي تُنظّمها. وتتجلى هذه العلاقة في أربعة محاور رئيسية تُقابل الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل.

أولاً: العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات اللوجستية: يُمثّل التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك محفزاً قوياً لتطوير الخدمات اللوجستية، إذ إن أتمتة الإجراءات الجمركية، وتفعيل منصات الفوترة الإلكترونية، والربط الآلي مع الأنظمة اللوجستية للشركات والموانئ، تُسهم بصورة مباشرة في تسريع حركة البضائع، وتقليل زمن التخليص الجمركي، وخفض التكاليف التشغيلية للشركات اللوجستية. ويؤكد بن شريف وآخرون (٢٠٢٥) والزقبيبة وآخرون (Al-Zaqeba et al., 2025) على أن التكامل الرقمي بين الأجهزة الحكومية والقطاع اللوجستي يُعدّ ركيزة أساسية لبناء منظومة لوجستية ذكية وفعّالة.

ثانياً: العلاقة بين تبسيط الإجراءات الجمركية وتطوير الخدمات اللوجستية: تُمثّل الإجراءات الجمركية أحد أهم العوامل المؤثرة على أداء الخدمات اللوجستية، إذ إن الإجراءات المعقدة والبطيئة تُشكل عائقاً كبيراً أمام تدفق البضائع وتُرفع من التكاليف اللوجستية. وعلى العكس، فإن تبسيط هذه الإجراءات عبر تطبيق نظام النافذة الواحدة، وأتمتة التخليص، واعتماد أنظمة إدارة المخاطر، يُسهم في تحويل المنافذ والموانئ إلى مراكز لوجستية

عالية الكفاءة. ويُبرز قنصوه وآخرون (٢٠٢٦) هذه العلاقة عبر برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية “ندلب” الذي يعتمد على تبسيط الإجراءات كأحد ركائزه الأساسية.

ثالثاً: العلاقة بين الحوكمة والامتثال وتطوير الخدمات اللوجستية: تُسهم الحوكمة الرشيدة وتعزيز الامتثال في بناء بيئة استثمارية جاذبة للقطاع اللوجستي، إذ إن الشفافية والمساءلة وسيادة القانون تُعزز من ثقة المستثمرين المحليين والأجانب، وتُشجّعهم على ضخ استثمارات في البنية التحتية اللوجستية. كما تُسهم الحوكمة في تقليل الفساد، وتحقيق العدالة في التعامل مع الشركات، وضمان المنافسة النزيهة. ويؤكد آل عباس (٢٠٢٦) على أن تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية يُحسّن بشكل ملموس من فعالية الخدمات اللوجستية.

رابعاً: العلاقة بين تطوير الكوادر البشرية وتطوير الخدمات اللوجستية: يُمثّل رأس المال البشري المؤهل عاملاً مشتركاً بين الأجهزة الحكومية والقطاع اللوجستي، إذ إن تأهيل الكوادر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للقطاع اللوجستي، وسرعة الاستجابة لمتطلباته، وقدرة الهيئة على تصميم سياسات داعمة للقطاع. كما أن الشراكة بين الهيئة والمؤسسات التعليمية والتدريبية تُسهم في توفير كوادر لوجستية متخصصة تلبي احتياجات السوق. ويُشير سعد وآخرون (Saad et al., 2023) إلى أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية كأحد أهم عوامل نجاح الإصلاحات المؤسسية.

وفي السياق السعودي، تتعزز هذه العلاقة في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي تستهدف تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي، إذ تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالتوازي مع الجهات الأخرى كوزارة النقل والخدمات اللوجستية والهيئة العامة للموانئ لبناء منظومة لوجستية متكاملة. ويُبيّن قنصوه وآخرون (٢٠٢٦) أن برنامج “ندلب” يُجسّد هذا التكامل عبر توظيف السياسات الضريبية والجمركية والحوافز الاستثمارية لدعم قطاع الخدمات اللوجستية وتحقيق التنوع الاقتصادي المنشود.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف بناء أرضية معرفية متكاملة تُسهم في تحقيق أهداف البحث. وتناول الفصل المتغير المستقل المتمثل في “دور هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك” من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد الأربعة (التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات الجمركية، الحوكمة والامتثال، تطوير الكوادر البشرية)، ثم تطرّق إلى المتغير التابع المتمثل في “تطوير الخدمات اللوجستية” من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد المختلفة، وصولاً إلى تحليل العلاقة التكاملية بين المتغيرين في السياق السعودي.

وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – أن هناك اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين الأجهزة الحكومية التنظيمية والقطاعات الاقتصادية، وأن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تُمثّل جهازاً محورياً يُؤثّر على أداء قطاع الخدمات اللوجستية عبر أبعاده المختلفة. كما تبين أن الدراسات السابقة تناولت جوانب متفرقة من هذه العلاقة، غير أن قلة منها ركّزت على السياق السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠، وعلى الأبعاد الأربعة مجتمعة، مما يُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وتتطلق الدراسة الحالية من هذا الإطار النظري لبناء نموذجها المفاهيمي، وصياغة فروضها، وتصميم أدواتها البحثية، بهدف قياس أثر أبعاد دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات الجمركية، الحوكمة والامتثال، تطوير الكوادر البشرية) على تطوير الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، مما يُضيف إسهاماً علمياً وتطبيقياً في هذا المجال البحثي المهم.

قائمة المراجع

بن شريف، كريمة، بلغلام، نور الدين، و رايس، عبدالحق. (٢٠٢٥). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الخدمات اللوجستية. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج ١٩، ع ٢٤، ٩٧ - ١١٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1646674>

قطان، أحمد. (٢٠٢٣). تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية أحد أهم برامج رؤية ٢٠٣٠: دعوة للقطاع الخاص للتخصص في بناء وتشغيل المصانع بالسعودية. آراء حول الخليج، ع ١٩٠، ٣٣ - ٣٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1450278>

بن فاضل، وسيلة. (٢٠٢٥). تحديات الابتكار في الخدمات اللوجستية بالجزائر: دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ١١، ع ٣٤، ٢٩٠ - ٣٠٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640565>

عامر، رانيا محفوظ السيد. (٢٠٢٣). دور الخدمات اللوجستية وقطاع النقل في دفع عجلة النمو الاقتصادي. مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، مج ٣، ع ٥٤، ١ - ٣٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1524416>

محمد، محمود مجدي بربري. (٢٠٢٣). أثر الخدمات اللوجستية على الانفتاح التجاري في الدول العربية. مجلة البحوث الإدارية، مج ٤١، ع ٣٤، ١ - ٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417666>

الحميري، بشار عباس، و وتوت، سارة عامر. (٢٠١٨). علاقة الخدمات اللوجستية بالقدرات التنظيمية وتأثيرها في ولاء الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٠، ع ٤٤، ١ - ٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1258648>

آل عباس، صالح مانع مصلح. (٢٠٢٦). أثر تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية على فعالية الخدمات اللوجستية: دراسة ميدانية على التجمع الصحي بالمنطقة الشرقية السعودية. مجلة البحوث الإدارية، مج ٤٤، ع ٢٤، ٢ - ٢٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1695552>

قنصوه، عادل فتحي، التونسي، فتحي السيد، و عبد ربه، مروة محمد عبدالغني. (٢٠٢٦). أثر برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية "ندلب" على التنوع الصناعي واللوجستي في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٤٦، ع٢، ٣٨٢ - ٤٢٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1708023>

أبو خشبة، محمد محمود محمد. (٢٠١٧). دور التوجه التعاوني تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات اللوجستية في مصر. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج١١، ع١٤، ٧١ - ١١٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/868341>

- Saad, R. A. J., Ahmi, A., Sawandi, N., & Abdul Aziz, N. M. (2023). Zakat administration reformation towards an effective and efficient zakat revenue generation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(8), 1232-1260.
- Aziz, J. A., Hamdan, M. S. Q., Dahlan, A., & Aprianto, N. E. K. (2024). Yusuf Al-Qaraḍāwī's Theory of Zakat and Taxes and Its Relevance to Zakat and Taxation Law in Indonesia. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1169-1182.
- Al-Zaqeba, M. A. A., Hamid, S. A., Khairi, K. F., Mursidi, A., & Melhem, I. (2025). The effect of customs duties and value-added tax on the clothing industry and retail supply chains in Dubai. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 2(2).
- Al-Zaqeba, M. A. A., Abdul Hamid, S., Khairi, K. F., Mursidi, A., & Ibrahim, I. (2025). Investigating value-added tax and customs duties on retail supply chains in clothing industry. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape: Volume 1*, 15-23.
- Taufiq, T., & Faizal, F. (2026). The Reconceptualizing Zakat as Islamic Philanthropy: Integrating Spiritual Values and Social Justice in Sustainable Development. *Tazakka: Journal of Zakat and Waqf*, 1(1), 12-29
- Zaelani, I., Arifudin, O., & Sekhruri, S. (2025). The Role And Implementation Of Zakat In The Development Of The Real Sector. *International Journal Of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 4(1), 15-22.
- Zulfikri, Z., Kassim, S. H., & Hawariyuni, W. (2021). Proposing blockchain technology based zakat management model to enhance muzakki's trust in zakat agencies: A conceptual study. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 4(2), 153-163.

