

التحول الرقمي كمسار لتحقيق حكومة فاعلة ضمن مستهدفات الرؤية الوطنية 2030 (هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حالة دراسية)

Digital transformation as a path to achieving an effective government within the goals of the National Vision 2030 (Zakat, Tax and Customs Authority as a case study)

إعداد: الباحثة/ عزيزة بنت عبدالله الزهراني

طالبة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: azizaxmail@gmail.com

الدكتور/ عدنان بن عبدالله الشبيحة

أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف عملية التحول الرقمي في القطاع العام السعودي، بدراسة حالة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويسعى البحث إلى تحديد العوامل التي تساهم في مكانة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الرائدة في التحول الرقمي بما يتماشى مع رؤية 2030. يستخدم البحث منهجية دراسة الحالة، أظهر البحث أن التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك يعكس الثورة الرقمية الأوسع في المملكة العربية السعودية، مسترشدة بالأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 لتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة. يعزز هذا التحول تحديث الخدمة العامة والشفافية والكفاءة، مما يساهم في تنويع الاقتصاد الوطني وأهداف التنمية الاجتماعية. تشمل الإنجازات الرقمية البارزة للهيئة تصنيفات عالية بين منصات الخدمة الحكومية، والفاثورة الإلكترونية الناجحة، والتطبيقات الذكية، والعمليات الآلية ذات الأمان المتقدم في الموائى الجمركية. تشير هذه الجهود إلى تحول ثقافي نحو الابتكار والتكنولوجيا كمحركين للتغيير، مع التركيز على اتخاذ القرارات القائمة على البيانات وإشراك المستخدم. يعد الابتكار المستمر في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية أمراً أساسياً للحفاظ على زخم التحول هذا. يساهم هذا البحث في تعزيز المعرفة حول التحول الرقمي في القطاع العام، وخاصة في المملكة العربية السعودية. كما يقدم رؤى قيمة لمتخذي القرار في المنظمات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق التميز في التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الأوسع نطاقاً لرؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الحكومة الرقمية، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، رؤية المملكة 2030.

Digital transformation as a path to achieving an effective government within the goals of the National Vision 2030 (Zakat, Tax and Customs Authority as a case study)

Abstract:

This research aims to explore the digital transformation process within the public sector in Saudi Arabia, focusing on the Zakat, Tax and Customs Authority as a case study. It seeks to identify the factors that contribute to the Authority leading position in digital transformation in line with Vision 2030. Using a case study methodology, the research shows that the digital transformation of the Authority reflects the broader digital revolution in Saudi Arabia, guided by the strategic objectives of Vision 2030 to promote a knowledge-based economy. This transformation promotes public service modernization, transparency and efficiency, contributing to the diversification of the national economy and social development goals. The authority's notable digital achievements include high rankings among government service platforms, successful e-invoicing, smart applications, and automated processes with advanced security at customs ports. These efforts indicate a cultural shift towards innovation and technology as drivers of change, with a focus on data-driven decision-making and user engagement. Continued innovation in areas such as artificial intelligence, machine learning, and cloud computing is essential to sustaining this transformation momentum. This research contributes to advancing knowledge on digital transformation in the public sector, particularly in Saudi Arabia. It also provides valuable insights for decision makers in government organizations seeking to achieve excellence in digital transformation to achieve the broader goals of Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital transformation, effective government, Zakat, Tax and Customs Authority, Saudi Vision 2030.

1. المقدمة:

تبنّت الحكومات في السنوات الأخيرة، وبشكل متزايد التقنيات والبيانات الرقمية من أجل تحويل وظائفها الأساسية، وهاكلها وعملياتها، وأنشطتها، وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين والكيانات في القطاع الخاص والكيانات الحكومية الأخرى والمجتمع المدني (Lips, 2020). كان هذا التحول الرقمي مدفوع بالتقدم السريع في التقنيات الرقمية، مثل: (الإنترنت، والبنية التحتية للشبكات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتقنيات وأجهزة الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي) بالإضافة إلى ذلك، فإن النمو الهائل لتوليد البيانات، الذي تيسره التقنيات والأجهزة الذكية، يعزز إمكانات التحول الرقمي داخل الأطر الحكومية (Borgman, 2015; Gil-Garcia et al., 2016; Kitchin, 2014; Lips, 2020; Meijer & Bolivar, 2016; van Zoonen, 2016).

التحول الرقمي في القطاع العام عملية متعددة الأوجه ومعقدة، ومن الأهمية بمكان أن ندرك أن هذا التحول لا يعتمد فقط على تطبيق التقنية الرقمية والبيانات؛ بل إعادة تنظيم مؤسسي يتضمن تطوير العلاقة بين مختلف الجهات الفاعلة والتقنيات والمؤسسات والعوامل الاقتصادية، والديناميكيات السياسية، والسياقات الاجتماعية والثقافية. لقد أجبرت الثورة الرقمية كل منظمة على إعادة اختراع نفسها، أو على الأقل إعادة التفكير في كيفية إدارة أعمالها. على سبيل المثال، تشمل الأخطاء الشائعة الافتراض بأن المنظمات ستتحول بطريقة أو بأخرى بمجرد شراء التقنية – أو الاستثمار في أي من الوسائل والأدوات الجديدة اللامعة في سوق التقنية، ولكن حتى أفضل التقنيات ستذهب سدى إذا لم يكن لدى المنظمة العمليات والثقافة والمواهب المناسبة للاستفادة منها. وكما لاحظ إريك برينجو لفسون من جامعة ستانفورد، في أن السبب الرئيس وراء الافتقار إلى مكاسب الإنتاجية من التقنية الجديدة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، هو الفشل في الاستثمار في المهارات – وخاصة إعادة التدريب ورفع المهارات بمجرد انضمام الموظفين إلى قوة العمل لدى المنظمة.

لا يحدث التحول الرقمي في عزلة فالمنظمات الحكومية تواصل عملياتها الروتينية وتدمج في الوقت نفسه التقنية الرقمية. إن السعي وراء مبادرات التحول الرقمي محفوف بمخاطر كبيرة للحكومات، مما قد يردع القادة عن تأييد مثل هذه المشاريع، وغالباً ما تؤدي التكاليف الباهظة المرتبطة بهذه المبادرات إلى تردد الحكومات في القيام بمشاريع تقنية واسعة النطاق من شأنها أن تؤثر بشكل كبير على هيكلها التشغيلية وعلاقتها الخارجية. وعلى الرغم من التحديات الكامنة في تحقيق النتائج المرجوة من التحول الرقمي، فمن الواضح أن الحكومات خضعت لتغييرات جوهرية في عملياتها مقارنة بالأنظمة الورقية في الماضي، مما قد يؤدي إلى تعزيز الفعالية والكفاءة (Lips, 2020). على سبيل المثال، تفترض دراسة أجرتها شركة ماكينزي أن الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للتحول الرقمي في القطاع العام من الممكن يؤدي إلى تحرير ما يصل إلى تريليون دولار أميركي سنوياً من القيمة الاقتصادية على مستوى العالم من خلال تحسين التكلفة والأداء التشغيلي (Dilmegani et al., 2014).

وفي هذا السياق تسعى المملكة العربية السعودية كجزء من رؤيتها الوطنية أن تصبح حكومة رقمية رائدة بحلول عام 2030. وقد دفع هذا المسعى الجهات والهيئات الحكومية للتنافس فيما بينها نحو تطبيق الحكومة الرقمية. ويبرز من بين تلك المنظمات الحكومية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بحصولها على المرتبة الأولى في قياس التحول الرقمي لعام 2023، بنسخته الثانية الذي تضمن تقييم شامل لأداء الجهات الحكومية ومتابعة تقدمها في مسيرة التحول الرقمي، وفقاً لأفضل الممارسات والمعايير المعتمدة. حيث حققت نسبة 93.85%. مما يعكس التزامها بالمعايير الأساسية للتحول الرقمي ومساهمتها الفعالة في تطوير الحكومة الرقمية (هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، 2023).

1.1. مشكلة البحث:

تخوض المملكة العربية السعودية في الآونة الاخيرة تجربة التحول الرقمي في القطاع العام ومن المهم معرفة واقع التجربة الفنية وما يكتنفها من فرص وتحديات تنظيمية. وتشير مراجعة الأدبيات حول تجربة السعودية في التحول الرقمي انها تعاني من شح الأبحاث التي تقيّمها ، ولذا يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة حالة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والعوامل التنظيمية التي هيئت حصولها على المركز الأول في التحول الرقمي لعام 2023م على مستوى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبالتالي تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الآتي: ما أبعاد التطوير التنظيمي التي ساهمت في حصول الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك على المركز الأول في قياس التحول الرقمي لعام على 2023 على مستوى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

2.1. أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في تقديم الدعم والمساندة لصانعي القرار في المنظمات الحكومية من خلال تزويدهم بالعوامل الضرورية لتحقيق تجربة ناجحة في مجال التحول الرقمي. من خلال:

1. مراجعة الدراسات والأدبيات التي تناولت التحول الرقمي وعلى وجه الخصوص التحول الرقمي في القطاع العام.
2. بحث أفضل الممارسات التي تتبناها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الحكومة الرقمية، وعرض تطبيقاتها.
3. استخلاص النتائج من تجربة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في التحول الرقمي نحو الحكومة الرقمية وتقديم التوصيات المستقبلية في هذا المجال.

3.1. أهمية البحث:

يسهم البحث في تسليط الضوء على تجربة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك واستخلاص الدروس منها ورسم التوجهات للأبحاث المستقبلية. كما أن البحث يضيف للنقاشات العلمية والخبرة المعرفية المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير التنظيمي في القطاع العام، ويوفر رؤية قيمة للباحثين المهتمين بفهم التحولات الرقمية الناجحة، وسيكون البحث بمثابة دليل عملي للمنظمات الحكومية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق ريادة في التحول الرقمي وتطبيقات الحكومة الرقمية. ومن خلال استعراض مزايا الحكومة الرقمية فإن البحث يشجع على بذل المزيد من الجهود والاستثمار في مبادرات التحول الرقمي.

4.1. حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يركز البحث على التحول الرقمي في إطار تحقيق مستهدفات الرؤية المملكة 2030.

الحدود المكانية: يقتصر البحث على دراسة حالة التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: يقتصر البحث على البيانات والتقارير المتعلقة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وحصولها على المركز الأول في قياس التحول الرقمي لعام 2023م.

5.1. منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي باتباع أسلوب دراسة تجربة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كحالة دراسية متعمقة لرحلة التحول الرقمي للهيئة، من خلال جمع وتحليل الدراسات والتقارير والوثائق الرسمية والأبحاث والإحصاءات المتخصصة ذات العلاقة بمبادرات التحول الرقمي في الهيئة.

2. الدراسات السابقة:

برز التحول الرقمي في القطاع العام كمجال يدمج التقنيات الرقمية في العمليات الحكومية لتحسين الكفاءة والشفافية والمشاركة المجتمعية. تلخص الدراسات السابقة في هذا الجزء النتائج الرئيسية من مجموعة من الدراسات التي سلطت الضوء على الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والتقنية للتحول الرقمي، فضلاً عن السياقات المحددة التي تم فيها تطبيق هذه التحولات. سيتم استعراض الدراسات التي تناولت تجارب التحول الرقمي في الدول العربية ومن ثم الدول الأجنبية.

اكتسب التحول الرقمي في سياق العالم العربي، اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، يشير ناصر والمطيري (Nasser & AI-Mutairi) (2023) إلى السياسات الداعمة للتحول الرقمي في المنطقة العربية، مسلطاً الضوء على الاستراتيجيات الرقمية الوطنية المتوافقة مع أهداف التنويع الاقتصادي، مثل رؤية المملكة 2030 واستراتيجية الحكومة الذكية في الإمارات العربية المتحدة. تهدف جميع هذه المبادرات إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة القطاع العام وإشراك المواطنين في عملية صنع القرار.

بينما ركز منصور وحامد (Mansour and Hamed) (2023) في دراستهما على تأثير التحول الرقمي على أسواق العمل في المنطقة العربية خاصة فيما يتعلق بانحسار عدد الوظائف بسبب الأتمتة والذكاء الاصطناعي، مؤكداً على الحاجة إلى مبادرات رفع المهارات وإعادة التدريب لإعداد القوى العاملة للاقتصاد الرقمي. ويدعون إلى برامج تعليمية وتدريبية شاملة للتخفيف من الآثار السلبية للتحول الرقمي على القوى العاملة.

وتوصلت دراسة حداد وصالح (Haddad and Saleh) (2022) التي تقيم الآثار الاجتماعية والاقتصادية للتحول الرقمي في لبنان، إلى أن التحول الرقمي يساهم في النمو الاقتصادي من خلال خفض التكاليف الإدارية وتحسين كفاءة تقديم الخدمات. ومع ذلك، يحذران من الفجوة الرقمية، والتي قد تؤدي إلى تفاقم الفوارق الاجتماعية والاقتصادية إذا لم يتم معالجتها بشكل مناسب. وتقتصر دراسة السيد وعبد الفتاح (El-Sayed & Abdel-Fattah) (2022) أن تبني تقنية blockchain في معاملات القطاع العام في مصر قد يعزز أمن البيانات ويقلل من الفساد من خلال توفير سجلات معاملات شفافة وغير قابلة للتغيير. ومع ذلك، فإنهما يؤكدان أن ذلك لا يخلو من تحديات مثل الأطر التنظيمية والخبرة الفنية كحواجز حرجة أمام التبني مثل هذه المبادرة. كما يناقش يوسف وكريم (Youssef and Karim) (2022) مخاوف الأمن السيبراني باعتبارها عائقاً حاسماً أمام التحول الرقمي، فهناك تهديدات متزايدة للهجمات الإلكترونية على التنظيمات الحكومية في المنطقة العربية، مؤكداً الحاجة إلى تدابير قوية للأمن السيبراني والتعاون الدولي لحماية الأصول الرقمية وضمان سلامة عمليات القطاع العام. وتتناول دراسة الخوري (Al-Khoury) (2021) تطور واتساع انتشار خدمات الحكومة الإلكترونية في دول مجلس التعاون الخليجي، خاصة فيما يتعلق بالتقدم الكبير في البنية التحتية الرقمية ومعدلات تبني الاستخدام. كما أوضحت الدراسة دور الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في التحول الرقمي في قطاع تقديم الخدمات العامة، مع تأكيد سياساتها على الالتزام بالابتكار الرقمي.

أما دراسة خليل وأحمد (Khalil and Ahmad) (2021) فتلفت الانتباه إلى دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تعزيز التحول الرقمي. توصل بحثهم إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الأردن مفيدة في تعبئة الموارد والخبرة، وتسريع تنفيذ المشاريع الرقمية. ومع ذلك، يؤكدان أن هناك حاجة لوضع إرشادات تنظيمية واضحة لضمان التعاون الناجح بين القطاعين العام والخاص.

وفي السياق الدولي، تقدم دراسة ميرجيل وآخرون (Mergel et al.) (2019) إطاراً شاملاً لفهم التحول الرقمي في القطاع العام، مع التأكيد على الحاجة إلى نهج شامل يدمج التقنيات الرقمية في الوظائف الأساسية للإدارة العامة.

تؤكد دراستهم، التي تتضمن بلدان مختلفة، على أهمية تبني التقنيات الجديدة وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمرونة. وهذا يستلزم حسب توصيتهم إعادة التفكير في العمليات البيروقراطية التقليدية وتبني نهج أكثر مرونة وتكيفاً للحكومة.

تأتي دراسة جانسن وآخرون (2018) Janssen et al. لتوضح تلك المثبطات والممكنات للتحويل الرقمي في البيئات الحكومية في جميع أوروبا وأمريكا الشمالية. وتحدد دراستهم التحديات الرئيسية مثل الأنظمة القديمة، والجمود التنظيمي، والقيود التنظيمية، والتي يمكن أن تعيق التقدم. وعلى العكس من ذلك، تسلط دراستهم الضوء على العوامل الممكنة مثل التزام القيادة، وإشراك أصحاب المصلحة، والبيئات السياسية الداعمة. وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة معالجة العوامل التقنية وغير التقنية لتحقيق التحويل الهادف.

من ناحية أخرى أوضحت دراسة كريادو وآخرون (2021) Criado et al. دور المنصات الرقمية في تسهيل الابتكار في القطاع العام في الدول الأوروبية. يرى الباحثون أن المنصات الرقمية تعمل كمحفزات للتعاون، وتمكن الحكومات من المشاركة في خلق الحلول مع المواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين. وتشير أدلتهم التجريبية إمكانات المبادرات القائمة على المنصات لتعزيز الشفافية والمساءلة وإشراك المواطنين، وتقديم رؤى قيمة حول كيفية تمكن الحكومات من الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الابتكار في القطاع العام.

ركزت دراسة كوخ وآخرون (2020) Koch et al. على معرفة تأثير التحويل الرقمي على تقديم الخدمات العامة، من خلال دراسة حالات في ألمانيا والمملكة المتحدة. سلطت الدراسة الضوء على معرفة كيف يمكن للتقنيات الرقمية تحسين الكفاءة وإمكانية الوصول وتخصيص الخدمات. ومع ذلك، تحذر من المخاطر المحتملة مثل الاستبعاد الرقمي ومخاوف الخصوصية. وتوصي باتباع نهج متوازن للاستفادة من التكنولوجيا في تحسين تقديم الخدمات مع حماية حقوق المواطنين.

وفي ذات السياق، ناقشت دراسة داوس وآخرون (2016) Dawes et al. الآثار المترتبة على التحويل الرقمي وعلى الحكومة. أكدت الدراسة الحاجة إلى نماذج حوكمة جديدة قادرة على التكيف وشاملة. كما أشارت إلى أن الهياكل الهرمية التقليدية غير مناسبة للطبيعة الديناميكية للتحويل الرقمي. وتوصي باتباع نهج حوكمة شبكية تعزز التعاون عبر القطاعات ومستويات الحكومة، مع تسليط الضوء على أهمية القدرة على التكيف في هياكل الحكومة.

تجلى دراسة أوبالدي (2013) Ubaldi أهمية البيانات الحكومية المفتوحة كمكون رئيسي للتحويل الرقمي، في دفعها للابتكار وتعزيز الشفافية وتحسين عملية صنع القرار والحكومة العامة. كما أوضحت التحديات المتعلقة بجودة البيانات والتشغيل البيئي والخصوصية التي يجب معالجتها لتحقيق الفوائد الكاملة لمبادرات البيانات المفتوحة.

وبدراسة أكثر شمولية جانسن وآخرون (2012) Janssen et al. يطرح الباحثون تعزيز دور تقنية المعلومات والاتصالات في تحويل الإدارة العامة، لتكون عملياتها أكثر كفاءة وفعالية وسهولة، ولكن يتوقف مدى تأثيرها على عوامل مثل الاستعداد المؤسسي ومواءمة التكنولوجيا مع الأهداف التنظيمية.

وتفحص دراسة لاسيتي وويلكوكس (2016) Lacity & Willcocks الفوائد والمخاطر المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية للخدمات الرقمية في القطاع العام، ويؤكدون الحاجة إلى أطر حوكمة قوية لإدارة علاقات الموردين وضمان جودة الخدمة، وأهمية التوافق الاستراتيجي بين أهداف الحكومة وترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية.

تقدم دراسة جيل جارسيا وآخرون (2007) Gil-Garcia et al. إطاراً شاملاً لفهم مبادرات الحكومة الإلكترونية، مع أمثلة من أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وتحدد الدراسة عوامل النجاح الحاسمة مثل القيادة، وإشراك أصحاب المصلحة،

وإدارة التكنولوجيا التي تؤثر على نتائج مشاريع الحكومة الإلكترونية. يوفر عملهم نقطة مرجعية قيمة لتقييم فعالية جهود التحول الرقمي في القطاع العام.

1.2. التعليق على الدراسات السابقة

تؤكد الدراسات السابقة حول التحول الرقمي في القطاع العام على تعقيد هذه العملية وطبيعتها المتعددة الأوجه. وفي حين تم إحرار تقدم كبير في دمج التقنيات الرقمية في العمليات الحكومية، إلا أنه لا يزال هناك تحديات عديدة. تغطي الدراسات سياقات إقليمية مختلفة، بما في ذلك العالم العربي، آسيا، أوروبا، أمريكا الشمالية، وأمريكا اللاتينية، وي طرح هذا التنوع منظوراً واسعاً للتحول الرقمي.

تختلف الدراسات فيما بينها من حيث الأبعاد التي ركزت عليها، حيث ركزت مجموعة من الدراسات على البعد التنظيمي الاستراتيجي، فتؤكد دراسة ميرجيل وآخرون (2019) وجانسن وآخرون (2012) على التكامل الاستراتيجي للتقنيات الرقمية في العمليات الحكومية. وناقشت دراسة ناصر والمطيري (2023) الاستراتيجيات الوطنية مثل رؤية السعودية 2030، ومواءمة التحول الرقمي مع الأهداف الاقتصادية الأوسع. وركزت دراسة داوس وآخرون (2016) على الثقافة التنظيمية ونماذج الحوكمة. سلطت دراسة خليل وأحمد (2021) الضوء على الشراكات بين القطاعين العام والخاص كنهج تنظيمي استراتيجي. واقتصرت بعض الدراسات مثل كريادو وآخرون (2021) والسيد وعبد الفتاح (2022) على البعد التكنولوجي من حيث دور المنصات الرقمية وتكنولوجيا البلوك تشين، على التوالي، في تسهيل التحول.

2.2. ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

يقدم هذا البحث دراسة متعمقة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية، وينظر في التطورات التنظيمية والمبادرات الاستراتيجية التي هيئت الهيئة في موقع رائد في تطبيقات الحكومة الرقمية. ومن خلال التوافق مع رؤية المملكة 2030، تسلط الدراسة الضوء على إنجازات وتحديات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مع التأكيد على أهمية مواءمة الأهداف التنظيمية مع الأهداف الوطنية، وهو التركيز الذي غالباً ما يغيب عن الدراسات الأخرى.

من خلال استخدام منهجية دراسة الحالة، فإن البحث يوفر فهماً دقيقاً للتدخلات التنظيمية التطويرية وأفضل الممارسات للتحول الرقمي لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويقدم هذا النهج سرداً مفصلاً يطلع على وجهات النظر النظرية والعملية حول التحول الرقمي. ويركز على التدخلات الاستراتيجية وأفضل الممارسات والتغلب على التحديات، مما يوفر رؤية شاملة للتحول الرقمي، مما يوفر خريطة طريق للمنظمات الحكومية الأخرى.

يملاً هذا البحث فجوة كبيرة في الأدبيات العربية من خلال تقديم أدلة تجريبية من سياق عربي، وتقديم رؤى ذات صلة بصناع السياسات وقادة القطاع العام في مناطق مماثلة. وستوضح النتائج المتعلقة بالنضج الرقمي العالي لـ ZATCA والمبادرات الناجحة مثل الفوترة الإلكترونية وأتمتة العمليات النتائج الملموسة لاستراتيجيات التحول الرقمي الفعالة. يترجم هذا التوجه العملي المفاهيم النظرية إلى رؤى قابلة للتنفيذ لتحسين أداء القطاع العام.

3. الإطار النظري

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

تكشف الأدبيات عن عدم وجود إجماع على تعريف موحد للتحول الرقمي، مما يعكس حدائته وطبيعته المتطورة. ومع ذلك، فإنه يشمل عموماً استخدام التقنيات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والجوال والتحليلات والأجهزة المضمنة لتحقيق تحسينات كبيرة في تقديم المنتجات أو الخدمات (Westerman et al., 2014).

وهنا لا بد من التفريق بين التواصل الإلكتروني والتحول الرقمي. يعني التواصل تحويل البيانات إلى شكل رقمي، فحين يقصد بالتحول الرقمي العمليات باستخدام التقنية الرقمية. ولذا يعرف التحول الرقمي بأنه دمج التقنيات المعتمدة على الحاسوب في عمليات واستراتيجيات ومنتجات المنظمة أي تحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ما يسمح بمزيد من المرونة وتحسين الأداء (Kraus et al., 2021). لذا يركز التحول الرقمي على التدخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها (Mhlungu et al. (2019). وبشكل أدق التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، وتكنولوجيا الهاتف المحمول، والتحليلات، أو الأجهزة المضمنة لتمكين التحسينات في التعاملات التجارية الكبرى بما في ذلك تجارب العملاء المحسنة، أو العمليات المبسطة، أو نماذج الأعمال الجديدة (Fitzgerald et al. ,2014). ويتضمن تعريف التحول الرقمي التأثيرات المشتركة للعديد من الابتكارات الرقمية التي تؤدي إلى ظهور جهات فاعلة جديدة (ومجموعات من الجهات الفاعلة)، وهياكل، وممارسات، وقيم، ومعتقدات تعمل على تغيير أو تهديد أو استبدال أو استكمال قواعد اللعبة الحالية داخل المنظمات أو النظم البيئية أو الصناعات أو المجالات (Hinings et al. ,2018). كما أن التحول الرقمي معني بتكوين شبكة متماسكة بين جميع القطاعات الاقتصادية وتكيف الجهات الفاعلة مع الظروف الجديدة للاقتصاد الرقمي. (Bondar et al. ,2017).

كما أن التحول الرقمي لا يعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود المؤسسة، ويمتد الأمر إلى ما هو أبعد من مجرد دمج التكنولوجيا داخل الحدود التنظيمية، حيث يمثل برنامجاً شاملاً يشمل المنظمة بالكامل، وخاصة فيما يتعلق بالطرق التشغيلية الداخلية والخارجية وتقديم الخدمات للجمهور المستهدف، وبالتالي تسهيل سهولة وسرعة تقديم الخدمة. (Bouarar,2021)

يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه التكامل الشامل للتقنيات الرقمية عبر جميع جوانب العمليات التنظيمية، مما يغير بشكل أساسي الطريقة التي تعمل بها المنظمات (Mikalef & Parmiggiani,2022). وتتطلب عملية التحول الرقمي تحولاً ثقافياً عميقاً يجبر المنظمات على تحدي الوضع الراهن، والاستمرار في التجربة، والتكيف مع الفشل، وفقاً لـ Vial (2019)، فإن التحول الرقمي يُمثل مسعى متعدد الأوجه يتضمن إعادة تكوين استراتيجية المنظمة وعملياتها وديناميكياتها الثقافية لتسخير الإمكانيات الرقمية بشكل فعال. وبالمثل يؤكد Van Veldhoven and Vanthienen (2023) على التفاعل المتزايد بين التقنيات الرقمية والكيانات التنظيمية والأطر المجتمعية واسعة النطاق للتحول الرقمي.

بينما ركز Bonnet & Westerman (2021) على البعد الاستراتيجي، مؤكدين على ضرورة اتخاذ قرارات تنفيذية حكيمة لتحويل الفرص التقنية الناشئة إلى مزايا تنافسية بسبب الوتيرة السريعة للتطور التقني. تتوافق وجهة نظرهم مع التصور الذي يطرحه Schneider and Kokshagina (2021) في أن مبادرات التقنية الرقمية تتطلب استراتيجية تتناسب مع حجمها ودرجة تعقيدها الكبيرة.

يؤدي التحول الرقمي إلى تغيير نوعي في تقديم الخدمات العامة واسع وعميق وذا جودة، يحقق الاستدامة والقدرة التنافسية ويعزز تنمية المجتمعات المحلية ويتطلب تحقيق ذلك تطوير تنظيمي يتبنى نموذج رقمي لابتكار المنتجات والخدمات (شديد، 2021؛ البار، 2019). هذا التحول التنظيمي يصفه عبد الرزاق (2019) بالشمولية التي تكييف نماذج الأعمال للاستفادة من التقنيات الرقمية، ما يمكن من تقديم المنتجات والخدمات وابتكارها، بالإضافة إلى إنشاء قنوات تسويقية جديدة وآفاق عمل، وبالتالي تعزيز قيمة المنتجات المعروضة، سواء كانت سلعاً أو خدمات.

ثانياً: مزايا التحول الرقمي

يوفر التحول الرقمي العديد من المزايا والفرص التي يمكن أن تفيد المنظمات بشكل كبير. تتمثل إحدى المزايا الرئيسية في زيادة الكفاءة التشغيلية. من خلال أتمتة المهام الروتينية وتبسيط العمليات، يمكن للمنظمات توفير في التكاليف وتعزيز الإنتاجية (Brynjolfsson & McAfee, 2014)، وهذا يعني أنه يمكن للمنظمات القيام بالمزيد من الأعمال بجهد أقل وموارد أقل، مما يجعل العمليات أكثر سلاسة وفعالية من حيث التكلفة. ميزة أخرى للتحول الرقمي وهي تعزيز تجارب العملاء، حيث يسمح التحول الرقمي للمنظمات بتقديم خدمات مخصصة وسلسلة عبر منصات مختلفة، مما قد يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم (Verhoef et al., 2021). يفتح التحول الرقمي أيضاً فرصاً للابتكار وإنشاء نماذج أعمال جديدة، ويمكن للمنظمات من خلال تقنيات مثل تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات. وعن طريق هذه البيانات تكشف المنظمات عن رؤى تدفع تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، مما يساعد المنظمات على البقاء قادرة على المنافسة في سوق سريعة التغير (Yoo et al., 2012). علاوة على ذلك، يعزز التحول الرقمي من مرونة المنظمة. يسمح ذلك للمنظمات من التكيف بسرعة مع التغيرات ف والاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية (Teece et al., 2016).

كما يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين العمليات ودعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. من خلال الاستفادة من التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، يمكن للمنظمات اكتساب رؤى أعمق في عملياتها وسلوكيات العملاء، مما يعزز قدرتها التنافسية (Vial, 2019). أخيراً، يمكن التحول الرقمي من إنشاء نماذج أعمال جديدة وتدفقات إيرادات. مع استكشاف المنظمات لطرق مبتكرة لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء من خلال التقنيات الرقمية، ويمكنها توسيع نطاق وصولها وتعزيز موقعها التنافسي (Bonnet & Westerman, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، يوفر التحول الرقمي إمكانية الوصول إلى المعلومات داخل المنظمات، من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية، يمكن للمنظمات تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، وتشجيع الموظفين على التغلب على أساليب العمل التقليدية وتبني العمليات الجديدة. وبالتالي يؤدي هذا التحول إلى تطوير منظمات التعلم القابلة للتكيف والمرنة في مواجهة التغيير (Heinze et al, 2018). وقد أكدت جائحة كوفيد-19 على مزايا وأهمية التحول الرقمي حيث اضطرت المنظمات والحكومات إلى إعادة التفكير في نماذج التشغيل الخاصة بها، لقد لعبت التقنيات الرقمية دوراً مهماً في ضمان استمرارية الخدمات العامة، مثل الصحة والتعليم، أثناء الأزمة (Ting et al., 2020). ونتيجة لذلك، أصبح التحول الرقمي استراتيجية ضرورية للمنظمات التي تسعى إلى التغلب على تحديات الوباء وما بعده.

ثالثاً: تحديات التحول الرقمي التنظيمية

على الرغم من مزاياه وفوائده المحتملة، يفرض التحول الرقمي تحديات كبيرة يتوجب التغلب عليها لتحقيق النجاح. أحد التحديات الرئيسية هو تعقيد مشاريع التحول الرقمي، وفقاً لـ Van Veldhoven and Vanthienen (2023) غالباً ما تتطلب هذه المشاريع تغييرات كبيرة في هيكل المنظمة، وعملها، وحتى ثقافتها. يمكن أن يؤدي هذا التعقيد إلى مقاومة من الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين الذين قد يكونون مترددين أو غير راغبين في التكيف مع طرق العمل الجديدة، فإن الصعوبة الاستراتيجية لهذه المشاريع غالباً ما تزداد بسبب نطاقها الكبير وطبيعتها المعقدة. التحدي الآخر هو الحاجة إلى قيادة قوية ورؤية لتوجيه عملية التحول.

يؤكد Bonnet and Westerman (2021) على أهمية وجود مدراء تنفيذيين على دراية بالمنافسة التي تخلقها التقنيات الرقمية ويمكنهم التنقل فيها. فيجب أن يكون القادة قادرين على صياغة رؤية واضحة للتحول ومواءمة الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيقها. ويجب على القادة في هذه المنظمات التغلب على مقاومة التغيير وإدارة تعقيد التقنيات الجديدة وضمان التوافق بين المبادرات الرقمية وأهداف العمل، والتنقل بين التحولات الثقافية لتبني التقنيات الجديدة، وهو ما يتطلب غالباً إعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات وتعزيز الشعور بالإلحاح على الابتكار الرقمي (Christensen et al., 2016; McConnell, 2015)، بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الوثيرة السريعة للتغيير التقني التكيف والتعلم المستمر (Tallon & Pinsonneault, 2011). ويشكل الافتقار إلى المهارات والقدرات الرقمية داخل القوى العاملة تحدياً أساسياً للتحول الرقمي. غالباً ما تكافح المنظمات للعثور على موظفين يتمتعون بالخبرة اللازمة للعمل في البيئات الرقمية، مما قد يعيق التنفيذ الناجح لمبادرات التحول الرقمي (Antonopoulou et al., 2021).

بالإضافة إلى التحديات الداخلية، تواجه المنظمات عقبات خارجية مثل البنية التحتية غير الكافية والوصول المحدود إلى رأس المال. يعد تطوير البنية التحتية القوية للشبكة الرقمية أمراً ضرورياً لدعم التحول الرقمي، ومع ذلك فإن العديد من الدول ليست مستعدة تماماً لمواجهة تهديدات الأمن السيبراني والتحديات الرقمية الأخرى (Nachit & Belhcen, 2020).

رابعاً: التحول الرقمي في القطاع العام

غالبا ما ينظر إلى التحول الرقمي في القطاع العام على أنه ظاهرة بدأت مع اعتماد الإنترنت من قبل الحكومات في تسعينيات القرن العشرين. ومع ذلك، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) في الحكومة لا يعتبر حدثاً جديداً، فمن خمسينيات القرن العشرين إلى ثمانينيات القرن العشرين، استخدمت الحكومات أنظمة الحوسبة المركزية الكبيرة لتنفيذ مهام المعالجة العددية واسعة النطاق، لا سيما في المنظمات المسؤولة عن إدارة كميات هائلة من البيانات (Agar, 2003; Bellamy & Taylor, 1998; Lips, 2017).

في ثمانينيات القرن العشرين أدى ظهور معالج النصوص، والحسابات، والبرمجة، إلى اعتمادها على نطاق واسع عبر المنظمات الحكومية (Bellamy & Taylor, 1998)، ومكن ظهور الحوسبة الشبكية القائمة على الخادم من توصيل أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بالموظفين العموميين بالإنترنت، مما يمثل انتقالاً من الحوسبة المركزية للحسابات المركزية إلى الحوسبة الشبكية اللامركزية داخل الحكومة، واستمر هذا الاتجاه مع ظهور تقنيات أحدث. وفي حين أثرت الإنترنت تأثيراً كبيراً على ممارسات العمل اللامركزية في المنظمات الحكومية، فإن البنية التحتية الأخرى للشبكات الرقمية، مثل الحوسبة السحابية، قد سهلت أيضاً الوصول الشبكي إلى البيانات والمعلومات. علاوة على ذلك، أثرت التقنيات الرقمية المعاصرة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي، وتقنيات الهاتف المحمول، والتقنيات الذكية، والروبوتات، الذكاء الاصطناعي، تأثيراً عميقاً على العمليات الحكومية (Lips, 2020).

في العقود الأخيرة، حظيت الإمكانيات التحويلية الكامنة في تطبيق التقنيات والبيانات الرقمية داخل الحكومة باهتمام علمي كبير (Taylor & Lips, 2008). خاصة خلال الأيام الأولى للإنترنت العام في تسعينيات القرن العشرين ومؤخراً بسبب ظهور تقنيات جديدة، ونظر الكثيرون إلى التحول الجذري في القطاع العام كنتيجة حتمية ومرغوبة في كثير من الأحيان للتقدم التكنولوجي السريع المتزامن في المجتمع (Taylor & Lips, 2008; Lips, 2014). وتم افتراض أن تطبيق واستخدام الإنترنت من شأنه أن يؤدي إلى مجتمع شبكة أكثر أفقية ولا مركزية (Castells, 1996).

ومع ذلك، لا ينبغي اعتبار الإمكانيات التحويلية الكامنة في التكنولوجيات الرقمية أمراً مفروغاً منه؛ بل تعتمد نتائج التحول الرقمي على التنفيذ والاستخدام الفعليين للتقنيات والبيانات الرقمية ضمن تجمعات اجتماعية وتقنية محددة (Lips, 2020). استخدم العديد من العلماء والممارسين مصطلح "التحول" كمفهوم رئيسي للتحقيق في التغييرات في سياق مبادرات التحول الرقمي، إلا أن Lips (2020) يرى أن تعريف هذا المفهوم غالباً ما يكون غامضاً أو ضعيفاً أو غائباً تماماً، ويرتبط بشكل من أشكال التغيير الأساسي المتعلق بتطبيق واستخدام التقنيات والبيانات الرقمية في القطاع العام ويميز O'Neill (2009)، معنى التحول إلى فئتين متميزتين: أولاً التحول الآلي ويشير إلى تحول جذري في الممارسات الإدارية وإدارة المعلومات وتقديم الخدمات الحالية داخل المنظمات الحكومية، والتي قد تؤثر على الهياكل التنظيمية أو الممارسات الإدارية. وكثيراً ما يؤدي التحول الفعال إلى تغييرات أقل تعطيلًا للممارسات التشغيلية والإدارية، مما يحقق فوائد مثل زيادة السرعة، وتحسين نوعية الخدمات الحكومية، وخفض تكاليف المعاملات؛ ووصفه بأنه "القيام بنفس الأشياء بشكل مختلف". ثانياً التحول المنهجي ويشير إلى تغيير جذري في ترتيبات الحوكمة الحالية داخل القطاع العام، بما في ذلك المسؤوليات والمساءلة، والإدارة المالية، والتشريع، والتنظيم، وحقوق صنع القرار فيما يتعلق بالموارد العامة. ومن هذا المنظور، ينطوي التحول على تغيير جوهري في العلاقات المؤسسية الرئيسية، مثل العلاقات بين الحكومة والمواطنين، ضمن إطار منهجي أوسع. ويصف التحول المنهجي بأن يدور حول "القيام بأشياء مختلفة".

كما تم استخدام مصطلح "التحول" كنوع مثالي يمثل التغييرات الأساسية في القطاع العام المرتبطة بتطبيق واستخدام التقنيات والبيانات الرقمية، وتم تطوير نماذج نضج مختلفة للحكومة الرقمية وتحديد المرحلة النهائية باسم "التحول"، تشير هذه النماذج عادة إلى تقدم خطي نحو حكومة رقمية محسنة وناضجة ومحوّلة (Klievink & Andersen & Hendriksen, 2006 ; Janssen, 2009)

من وجهة نظر تجريبية، فقد ظهرت أشكالاً من تحويل الخدمات بعد أن أعادت الحكومات هيكل تقديم خدماتها العامة بشكل كبير وأحد المظاهر المحددة لتحويل الخدمات هو الحكومة المتكاملة، التي تتحول من تقديم الخدمات التي تركز على الحكومة إلى نهج أكثر تركيزاً على العملاء. يمكن تحديد ثلاث مجالات متميزة للتحول الحكومي المتكامل (Lips, 2020):

1. **التكامل الافتراضي:** الخدمات العامة المقدمة من خلال بوابات الويب المتكاملة.
2. **التكامل الرأسي:** الخدمات العامة المقدمة عبر مختلف مجالات السياسة أو القطاعات الحكومية من خلال عدادات حكومية متكاملة أو "مراكز الشباك الواحد".
3. **التكامل الأفقي:** تكامل المكاتب الأمامية و / أو الخلفية للمؤسسات الحكومية.

شكل آخر من أشكال تحويل الخدمة هو ظهور حكومة تتمحور حول المواطن، والتي اكتسبت شعبية بين الحكومات استجابة للنهج الأضيق التي تركز على العملاء لتقديم الخدمات العامة. يعترف هذا الشكل بالطبيعة الفريدة لعلاقات الخدمة الحكومية مع المواطنين من خلال طريقتين رئيسيتين (Lips, 2017; OECD, 2009): أولاً، الاعتراف بأن حقوق والتزامات المواطنين تختلف عن حقوق والتزامات العملاء المحددين بدقة؛ وثانياً، الاعتراف بأن حقوق والتزامات المواطنين تختلف عن حقوق والتزامات العملاء المحددين تعريفاً ضيقاً. ثانياً، يشدد على ضرورة أن توازن الحكومات بين المصالح والاحتياجات المتميزة لمختلف مجموعات المواطنين ضمن الإطار الأوسع للمصلحة العامة. وهذا يستلزم الخروج عن نهج واحد يناسب الجميع لتصميم الخدمة العامة، مما يؤدي إلى التحول من نموذج تقليدي يركز على الحكومة إلى نموذج تصميم خدمة أكثر تمايزاً يركز على المواطن.

شكل آخر من أشكال تحويل الخدمة داخل القطاع العام هو اعتماد نموذج الحكومة الرقمية الافتراضية، وهو الاتجاه الذي اكتسب قوة جذب كبيرة خلال جائحة كوفيد-19. يمثل هذا النموذج تحولاً من طرق تقديم الخدمات التقليدية القائمة على الورق وجهاً لوجه إلى مجموعة متنوعة من القنوات الرقمية، بما في ذلك خدمات الويب وتطبيقات الهاتف المحمول والرسائل القصيرة ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يجعل هذه المنصات الرقمية هي النمط القياسي لتقديم الخدمات الحكومية، إن الدافع للحكومات لتبني هذا التحول الرقمي مدفوع بستة دوافع أساسية: أولاً، ضرورة التكيف مع التغييرات المجتمعية الأساسية والاستفادة من الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية؛ ثانياً، السعي إلى تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف بشكل كبير؛ ثالثاً، لتعزيز نهج يركز على العملاء ويحسن جودة الخدمة؛ رابعاً، زيادة توافر بيانات الحكومة المفتوحة وإمكانية الوصول إليها؛ خامساً، الرغبة في القضاء على العمليات المنعزلة والتكرار داخل القطاع العام من خلال الاستفادة من منصات التكنولوجيا الرقمية الموحدة؛ وأخيراً، تشجيع اعتماد الخدمات العامة الرقمية من خلال تنفيذ تدابير قوية للأمن والخصوصية (Lips, 2014).

خامساً: عوامل نجاح التحول الرقمي في القطاع العام

حددت الأدبيات عشرة عوامل نجاح أساسية للتحول الرقمي الفعال في القطاع العام، وتؤكد هذه العوامل مجتمعة على الحاجة إلى القيادة القوية والبيئات التعاونية والتركيز على احتياجات المستخدم لتحقيق التحول الرقمي الناجح في القطاع العام (Eppel, 2018; OAG, 2012; Mergel et al. & Lips, 2016):

- 1- **دعم القيادة:** يعد الدعم القوي من الإدارة السياسية والإدارة العليا أمراً بالغ الأهمية للتحول الرقمي الفعال. تسهل القيادة اتخاذ القرار وتخصيص الموارد وزخم المشروع، وخاصة أثناء مراحل إعداد.
- 2- فهم البيئة التشغيلية: يمكن أن يؤدي التعرف على متطلبات الخدمة والظروف الفريدة إلى تحفيز التحول.
- 3- **نهج رشيق قائم على الأعمال:** يعد الهدف التجاري الواضح، مع التأكيد على التكنولوجيا كوسيلة لتحقيق التحول، أمراً حيوياً. استخدمت المشاريع الناجحة منهجيات تكرارية واستفادت من التقنيات الموجودة، وتجنبت إعادة الاختراع غير الضرورية.
- 4- **التعاون:** يعد التعاون الفعال بين فرق المشروع وأصحاب المصلحة أمراً أساسياً للنجاح. تم التأكيد على التعاون الداخلي في دراسات الحالة الأخيرة.
- 5- **التصميم المشترك وتركيز المستخدم:** إن إعطاء الأولوية لتجارب المستخدم وردود الفعل أثناء تطوير حلول التحول الرقمي، وتعزيز ملاحظات المستخدمين جودة المنتج ويحفز المطورين.
- 6- **الأدوات التكنولوجية المناسبة:** يعد اختيار التقنيات المناسبة والمصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة أمراً بالغ الأهمية. وقد تم تسليط الضوء على منهجيات Agile باعتبارها فعالة في تسهيل التحول.
- 7- **الانفتاح على الابتكار:** يجب أن تكون المنظمات على استعداد لإعادة تقييم الهياكل والممارسات لاستيعاب أساليب العمل الجديدة.
- 8- **الحوكمة والمساءلة:** تعد هياكل الحوكمة الفعالة التي تتكيف مع الأساليب الرشيقة ضرورية للإشراف على مبادرات التحول.
- 9- إدارة التغيير: تحتاج المنظمات إلى تطوير القدرات والعمليات الداخلية للاستفادة الكاملة من التقدم التكنولوجي.
- 10- **مراقبة الفوائد:** يعد التعبير الواضح والمراقبة المستمرة للفوائد أمراً حيوياً لتحقيق مزايا التحول الرقمي، مع السماح بالمنهجيات الرشيقة بتقديم الفوائد التدريجية.

سادساً: الدروس المستفادة لتقديم أفضل الممارسات في التحول الرقمي في القطاع العام

حدد Sikkut (2022) عشرة موضوعات رئيسية كدروس مستفادة لأفضل الممارسات في التحول الرقمي في القطاع العام، وهي:

1. **الإدارة القابلة للتسليم:** من الضروري أن ينظم القادة ويقودوا مع التركيز على التسليم. يتضمن هذا إعادة صياغة أو إنشاء السياسات والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية، والعمليات، والفرق، والثقافات. إن التنفيذ الناجح لهذه العناصر يبني المصداقية، وهو أمر بالغ الأهمية للحصول على الموارد من الرؤساء وتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة.
2. **تطوير الإطار الاستراتيجي:** يستفيد الاستراتيجيون المهرة من الاستراتيجيات الشاملة لتنظيم مجموعة من المبادرات وصياغة خارطة طريق للتغيير المستدام. تعد الرؤية المحددة جيداً والاستراتيجية الجريئة وخطة العمل العملية أمراً حيوياً لتمكين الفرق وتوحيد أصحاب المصلحة حول الأهداف المشتركة.
3. **التأييد السياسي:** غالباً ما يكون الدعم السياسي القوي من كبار المسؤولين الحكوميين بمثابة متطلب أساسي للتحول الرقمي الفعال. يمتد الدعم السياسي الأصيل إلى ما هو أبعد من مجرد الاعتراف؛ يتطلب الالتزام العملي حيث يعمل القادة السياسيون على تمكين المسؤولين التنفيذيين للتحول الرقمي بالقدرات المؤسسية اللازمة للتنسيق والتنفيذ عبر الحكومة.
4. **إشراك أصحاب المصلحة:** يعتمد التنفيذ الناجح على الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة وإقامة الشبكات لتعبئة الموارد وضمان الجهود التعاونية.
5. **التواصل الفعال:** تعتبر ممارسات الاتصال القوية مفيدة في تعزيز الدعم العام وإشراك أصحاب المصلحة والتأييد السياسي وتجنيب المواهب.
6. **تطوير الفريق:** إن تعزيز أسلوب الإدارة الداعم وزراعة ثقافة وقيم الفريق الإيجابية أمر بالغ الأهمية لإطلاق العنان للإمكانات الكاملة لفريق كفاء.
7. **الالتزام بالتغيير المستدام:** يعد تحقيق التحول الدائم أمراً حيوياً، حيث غالباً ما تقاوم الكيانات الحكومية التغيير المطول وقد تعود إلى الممارسات السابقة. من الضروري بناء فرق مرنة وناضجة قادرة على الحفاظ على التقدم بشكل مستقل عن القيادة السابقة، مع إنشاء إطار استراتيجي للسنوات القادمة ورعاية ثقافة تنظيمية جديدة تدعم الاستمرارية.
8. **الاستعداد للتحدي:** يتعين على القادة الفعالين إظهار المرونة والوضوح الذهني لتحقيق نتائج مؤثرة باستمرار وسط التحديات.
9. **التركيز على المستخدم:** يجب على القادة الحفاظ على التركيز على المهمة والرؤية الشاملة، وخاصة فيما يتعلق بآثار الخدمات الرقمية المحولة للمواطنين والشركات.
10. **فعالية القيادة:** تؤثر العقلية والمنهجيات التي يتبناها القادة بشكل كبير على النتائج الإجمالية. الخبرة ذات الصلة، بما في ذلك القدرة على التعامل مع التحديات المعقدة، أمر بالغ الأهمية للقيادة الفعالة.

سابعاً: التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

يمثل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية مبادرة متعددة الأوجه تسعى إلى الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030، هذا التحول ليس تحولاً تكنولوجياً فحسب، بل إنه أيضاً تغيير مجتمعي عميق يشمل الحوكمة والتنوع الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، إن رؤية المملكة 2030 تجسد إطاراً تحويلياً، بدأته بهدف توجيه التغييرات الجوهرية في نماذجها الاجتماعية والاقتصادية وضمان الرخاء في المستقبل.

وتماشياً مع تحرك الأمم المتحدة نحو التنمية المستدامة في عام 2015، حيث شرعت المملكة العربية السعودية في هذه الرؤية الطموحة دون تردد، مما عزز التزامها بالتكيف التدريجي والتكامل العالمي (المنصة الوطنية).

إن تحقيق رؤية 2030 يعتمد على الاستفادة الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية من موقعها الجغرافي وبنيتها التحتية الاقتصادية القوية وأهميتها الدينية، مدعومة بالتركيز على العلم والابتكار. ويعتمد تحقيق الرؤية بنجاح على تصميم المملكة الدؤوب والنهج الاستشرافي لقيادتها، والتي تسعى بشكل جماعي إلى تسخير الإمكانيات عبر مجالات متعددة (المنصة الوطنية). وقد حفزت هذه الرؤية، التي بدأت في عام 2016، إصلاحات جوهرية، وخاصة في القطاع العام، مما أثر على النماذج الاقتصادية والأطر المجتمعية. وقد سهّل التزام الأمة بتنوع محفظتها الاقتصادية من خلال الاستثمار الاستراتيجي الانتقال نحو مستقبل اقتصادي أكثر مرونة واستدامة. ويؤكد إنشاء برنامج التحول الوطني الرفيع المستوى على خلق بيئة مواتية من خلال تطوير البنية الأساسية، وبالتالي تسهيل تحقيق الرؤية عبر القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من خلال الحوكمة والتحول الرقمي وتمكين القطاع الخاص والشراكات الاقتصادية والتنمية الاجتماعية واستدامة الموارد (المنصة الوطنية).

في سعيها إلى الانفتاح والشفافية والمساءلة، اعتمدت المملكة العربية السعودية على لوائح شاملة لتسهيل وصول المواطنين والشركات إلى المعلومات التي تحتفظ بها الحكومة. وقد تم تطوير استراتيجيات لتوفير بيانات موثوقة عن ميزانيات الحكومة والإنفاق، مع تشجيع المشاركة العامة من خلال المشاورات بشأن المسائل السياسية والتشريعية. وقد تم تنفيذ الأطر القانونية، مثل سياسات حرية المعلومات والبيانات المفتوحة، إلى جانب قانون المناقصات والمشتريات الحكومية، لدعم هذه المثل العليا (المنصة الوطنية).

كما تم إطلاق منصات متعددة لدعم هذه المبادرات، بما في ذلك المنصة الوطنية الموحدة (المنصة الوطنية)، والتي تعمل كمركز أساسي للشفافية في المعلومات وإشراك المستخدمين. كما توضح بوابة البيانات المفتوحة وبوابة المشتريات العامة (اعتماد) التزام المملكة بالاستفادة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الشفافية الحكومية والمشاركة المدنية (المنصة الوطنية).

وتقود هيئة الحكومة الرقمية "برنامج الحكومة الشاملة"، لتبسيط الخدمات الرقمية وتشجيع التحول المستدام من خلال الموارد الأساسية المشتركة. وتماشياً مع مبدأ رؤية 2030 المتمثل في تعزيز أمة طموحة، تم وضع استراتيجيات لتعزيز مشاركة المواطنين، وخاصة بين الفئات غير الممثلة مثل النساء والشباب والفئات السكانية الضعيفة. تهدف مبادرات مثل مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام وإطار المهارات الرقمية إلى محو الأمية وبناء المهارات الرقمية عبر التركيبة السكانية المتنوعة (المنصة الوطنية).

علاوة على ذلك، تولي المملكة أهمية كبيرة لحماية خصوصية البيانات، التي تحمها قوانين حماية البيانات الشخصية والاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني. تضع هذه الأطر المعايير القانونية لإدارة البيانات وحماية البيانات الشخصية مع تعزيز بيئة رقمية مرنة وأمنة ضد التهديدات والثغرات السيبرانية الناشئة (المنصة الوطنية).

تمثل استراتيجية الحكومة الرقمية (2023-2030) خطوة محورية في رحلة المملكة العربية السعودية نحو تحقيق حكومة رقمية على المستوى العالمي. ومن خلال توافقها مع رؤية 2030 وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، تؤكد الاستراتيجية التزام المملكة بالتنمية المستدامة والتنويع الاقتصادي. تهدف الاستراتيجية إلى تحويل المشهد الرقمي ووضع المملكة العربية السعودية بين أفضل عشر حكومات رقمية عالمية بحلول عام 2030. ومع استمرار المملكة في تنفيذ هذه الاستراتيجية.

ترتكز استراتيجية الحكومة الرقمية على ست ركائز استراتيجية، كل منها مصمم لمعالجة جوانب محددة من التحول الرقمي، وتدعم كل ركيزة أهداف استراتيجية توجه تنفيذ الاستراتيجية (هيئة الحكومة الرقمية، 2023):

- رضا المواطن: إضفاء طابع شخصي على الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين السعوديين خلال لحظات الحياة.
- تمكين الأعمال: زيادة تيسير مزاولة الأعمال في المملكة عن طريق قطاع أعمال متكامل رقمياً وإنشاء منظومة أعمال تعطي الأولوية للتوجه الرقمي.
- الحكومة الفعالة: تأدية دور الحكومة الواحدة رقمياً للتخلص من الازدواجية وتحسين عملية صنع القرار وتقليل النفقات الحكومية.
- الاستثمار الفعال: توجيه استثمارات حكومة المملكة لزيادة مشاركة القطاع الخاص وتحقيق نمو في الاستثمار الأجنبي المباشر والتدفقات الواردة من استثمارات المغتربين المباشرة واستخلاص قيمة أكبر من النفقات.
- المنظومة المنظمة: إنشاء منظومة للهوية الرقمية والثقة يستخدمها المواطنون السعوديون، وإطار تنظيمي رقمي مستقبلي منسق وقابل للتكيف.
- تسريع عملية التحول: تسريع عملية التحول الرقمي للمملكة من خلال العمل عن كثب مع الجهات الحكومية وتوفير القيادة والتوجيه الوطنيين في جوانب الابتكار والحوسبة السحابية والمصادر المفتوحة والبنية المؤسسية ومستقبل الحكومة الرقمية. وتحدد الاستراتيجية (25) برنامجاً عبر ركائزها الاستراتيجية، مع تحديد سبعة منها كبرامج لتغيير القواعد. وقد صُممت هذه البرامج لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية ودفع برنامج التحول الرقمي. وتم تصميم المبادرات في إطار كل برنامج لمعالجة التحديات والفرص المحددة داخل منظومة الحكومة الرقمية. على سبيل المثال، تركز المبادرات في إطار ركيزة "المواطن الراضي" على تعزيز المشاورات العامة والمشاركة الإلكترونية لتعزيز مشاركة المواطنين (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).
- تشكل المشاركة والإدماج الرقمي محوراً أساسياً لأهداف الاستراتيجية. وتؤكد الاستراتيجية على أهمية إشراك المواطنين في تصميم الخدمات وصنع السياسات، وبالتالي وضعهم في مركز عمليات الحكومة. وتهدف وثيقة "ضوابط المشاركة الإلكترونية" التي اعتمدها هيئة الحكومة الرقمية إلى تعزيز المشاركة المجتمعية والتفاعل بين الجهات الحكومية والمستفيدين (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

وتؤكد الاستراتيجية بشكل كبير على حوكمة البيانات وتطوير نظام وطني للهوية الرقمية. ومن خلال تمكين اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة وزيادة استخدام الخدمات المشتركة، تهدف الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات الحكومية. ويسهل نظام الهوية الرقمية الوطني، الذي بدأ العمل به منذ عام 2008، الوصول إلى أكثر من 2000 خدمة حكومية عبر الإنترنت، مما يعزز التجربة الرقمية الشاملة للمواطنين والمقيمين (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

وتتضمن الاستراتيجية مبادئ التصميم الرقمي ومبدأ الاستخدام مرة واحدة لتبسيط الخدمات الحكومية. ويضمن التصميم الرقمي تضمين الاعتبارات الرقمية في جميع عمليات السياسة، في حين يعمل مبدأ الاستخدام مرة واحدة على تقليل العبء الإداري على المواطنين من خلال ضمان تقديم المعلومات إلى السلطات الحكومية مرة واحدة فقط. وتخضع هذه المبادئ للتنظيم ضمن إطار تنظيم الحكومة الرقمية، مما يضمن الاتساق والترابط في تقديم الخدمات (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

ويشكل نهج دورة الحياة عنصراً أساسياً آخر من عناصر الاستراتيجية، ويهدف إلى زيادة رضا المواطنين من خلال معالجة أحداث الحياة من خلال تقديم خدمات متكاملة. ويلزم هذا النهج الجهات الحكومية بالعمل كمنصات تلبية احتياجات المستخدمين،

وتوفر خدمات سلسلة واستباقية عبر القطاعات. ومن خلال تبني هذا النهج، تسعى الاستراتيجية إلى تعزيز تجربة المواطن بشكل عام وتحسين جودة الخدمات الحكومية (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

ثامناً: إنجازات التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

تسهم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بدور محوري في مبادرة التحول الرقمي الوطنية، كجزء من رؤية المملكة 2030. ويتحقق ذلك من خلال بنيتها التحتية الرقمية القوية، والتي تمكن الهيئة من معالجة التحديات المختلفة بشكل فعال والاستجابة السريعة للظروف غير المتوقعة. وقد تميزت الهيئة في تقديم الخدمات الرقمية للمكلفين عبر بوابة الخدمات الإلكترونية والعديد من المنصات الإلكترونية. والجدير بالذكر أن تطوير تطبيق (ZATCA) للأجهزة الذكية عزز بشكل كبير تجربة العملاء، بالإضافة إلى ذلك، عززت الهيئة جهودها الرقمية من خلال خدمات التكامل والربط مع كل من الجهات العامة والخاصة.

ومن حيث النضج الرقمي، حققت منصة الزكاة والضريبة والجمارك (ZATCA) مستوى متقدم، حيث حصلت على نسبة 86.09% ضمن أفضل خمس منصات خدمات حكومية، وفقاً لمعايير هيئة الحكومة الرقمية، وذلك لأدائها المتميز في إدارة الشكاوى والاستفادة من الأدوات والتقنيات، التي ساهمت في تسريع التحول الرقمي وتحسين رضا المستفيدين.

وقد حصلت الهيئة على المركز الأول من بين 226 جهة حكومية، وبلغت نسبة الابتكار فيها 93.85%، وذلك من خلال الالتزام بمعايير التحول الرقمي الأساسية والمساهمة في تطوير الحوكمة الرقمية. وفي العام المالي 1444-1445 هـ (2023م)، حققت الهيئة العديد من الإنجازات المهمة، منها: التنفيذ الناجح للفوترة الإلكترونية، مما يجعل نظام الفوترة في المملكة العربية السعودية معياراً عالمياً، ونشر تقنية الموظفين الرقمية بهدف تسريع الأتمتة وتقليل الخطأ البشري عبر أتمتة العمليات الروبوتية (RPA). علاوة على ذلك، أطلقت الهيئة عدداً من مشاريع التحول الرقمي، شملت أتمتة الخدمات وتحويلها إلى خدمات إلكترونية، مما يبسط التزامات المكلفين والمستفيدين من خلال تطبيقات (ZATCA) وتطبيق زكاتي، ومنصة ضريبة التصرفات العقارية.

تشمل الإنجازات الرقمية الرئيسية للهيئة في عام (2023م) العديد من التطورات في الأمن والكفاءة والبنية التحتية في الموانئ الجمركية في المملكة العربية السعودية. حيث تم تركيب أنظمة مراقبة أمنية متقدمة باستخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم العميق لتحسين المراقبة. وتعمل كاميرات التعرف على لوحات المركبات على أتمتة التسجيل والتتبع، بينما تضمن أجهزة التتبع لمركبات العبور مراقبة صارمة للشحنات. وتعمل أجهزة قراءة جوازات السفر وبطاقات الهوية، إلى جانب أنظمة التحقق من المستندات، على تبسيط عمليات التسجيل. يربط نظام بصمة الإصبع الجنائية بيانات الموقوفين بالقضايا. يراقب نظام تتبع الحاويات الحركة من ميناء جدة الإسلامي. وتعمل الكاميرات المحمولة على الكتف على تحسين جودة الخدمة والشفافية. كما تم إنشاء منصة أنظمة أمنية موحدة ونظام إدارة مباني مركزي في معبر البطحاء. وتعمل وحدة تحليل صور الأشعة السينية المركزية على توحيد عمليات التفيتش. وتم تنفيذ أطر شاملة للتغيير وإدارة المخاطر. ووصل توفر خدمة الشبكة إلى مستويات عالية، مع ترقية كبيرة للبنية التحتية وتدابير الأمن السيبراني. وكذلك تم تطوير نظام مركز اتصال جديد، وتم إطلاق لوحة معلومات الإقرار لتحسين تجربة العملاء. وتم أتمتة خدمات مراقبة البيانات، وأيضاً نقل كافة الأنظمة إلى مركز البيانات الرئيسي في مركز الملك عبدالله المالي.

وقدمت منصات الهيئة مجموعة متنوعة من الخدمات عبر تطبيقات وبوابات مختلفة، حيث قدم تطبيق (ZATCA) 54 خدمة بأكثر من 200 ألف عملية تنزيل، ويقدم تطبيق زكاتي 15 خدمة بأكثر من 341 ألف عملية تنزيل، وأكثر من 3.16 مليون زيارة لمنصته، بأكثر من 500 ألف عملية تسجيل دخول لحسابات الزكاة، وتقدم بوابة ZATCA Portal 134 خدمة، منها 8 خدمات جديدة، وجذبت أكثر من 17.8 مليون زائر، بالإضافة إلى ذلك يقدم برنامج المحادثة الآلية Chatbot 5 خدمات، وقد تعامل مع أكثر من 870 ألف محادثة.

ويعد مشروع الفاتورة الإلكترونية "فاتورة" أحد المبادرات الوطنية المهمة التي أطلقتها الهيئة في أواخر الربع الرابع من عام 2021، تزامناً مع صدور اللائحة التنفيذية له. ويؤكد هذا المشروع التزام الهيئة برقمنة خدماتها وتبني أحدث التقنيات الرقمية، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للهيئة والأهداف الأوسع لرؤية 2030 للتحويل الرقمي الشامل. ويهدف المشروع إلى رقمنة إصدار وتبادل الفواتير الضريبية، وضمان الجاهزية بين الجهات المعنية وتسهيل التنفيذ على دافعي الضرائب ومطوري الحلول التقنية وغيرهم. وقد وفرت الهيئة أدوات تقنية داعمة لضمان الامتثال لمتطلبات الفاتورة الإلكترونية، بما في ذلك بوابة للمطورين مع أدوات التحقق من الامتثال ومنصة محاكاة لمحاكاة البيئة الحية، مما يسمح للجهات المعنية بالتحقق من جميع المتطلبات وتليتها للتكامل الناجح. وعلى المستوى الوطني، تدعم الفاتورة الإلكترونية مكافحة التستر التجاري والحد من الاقتصاد الموازي، مما يساهم في المنافسة العادلة ودعم الجهود الحكومية لمكافحة التستر. علاوة على ذلك، تعمل على تعزيز تجربة المستهلك من خلال تقديم تطبيقات ذكية مثل المحافظ الرقمية وبرامج الإدارة المالية، ورقمنة العلاقة بين البائع والمستهلك، وتسهيل الوصول إلى بيانات الفاتورة، وبالتالي حماية حقوق المستهلك.

ومن حيث جهود الهيئة في مشاركة البيانات مع الجهات الحكومية، فقد قدمت الهيئة أكثر من 600 تقرير بيانات إلى 65 جهة لدعم رؤية 2030 وأهدافها الاستراتيجية، مما يدل على الالتزام بالرؤية والاستراتيجية الوطنية للمملكة. ويهدف التعاون مع جهات مثل وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وديوان المراقبة العامة، والهيئة العامة للإحصاء، ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، وهيئة تنمية الصادرات السعودية إلى تعزيز التنمية ودفع النمو الاقتصادي.

وأطلقت الهيئة نسخة محدثة لمنصة البيانات المفتوحة لتعزيز الاستثمار في المنتجات المحلية والتجارة عبر الحدود من خلال تقديم بيانات موثوقة ومحدثة عن دول الاستهلاك والإنتاج لكل سلعة وأوقات التخليص التفصيلية حسب نقطة الدخول أو الخروج. تدعم هذه المبادرة الابتكار الرقمي وتتماشى مع أهداف رؤية 2030 لتطوير منصات تبادل البيانات عبر الحكومة ومؤسسات الدولة والقطاع الخاص لتحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار ودعم التنمية الاقتصادية، حيث تهدف المملكة إلى أن تكون ضمن أفضل عشر دول في مؤشر البيانات المفتوحة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومؤشر OURdata التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والذي يقيم جهود الحكومة في تنفيذ البيانات المفتوحة عبر ثلاث مجالات حاسمة: الانفتاح والفائدة وإعادة استخدام البيانات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى إلى تحسين مكائنها في مؤشرات البنك الدولي من خلال تعزيز ممارسات البيانات المفتوحة لتعزيز الشفافية وتشجيع البحث والابتكار ودفع النمو الاقتصادي.

وتقدم المنصة مجموعة شاملة من البيانات التي تغطي التجارة والخدمات اللوجستية والزكاة والضرائب، وتنقسم إلى خمسة أقسام رئيسية. تشمل أولاً، حاسبة مدة الفسخ لتقدير مدة تخليص المنتجات في الموانئ البحرية. وثانياً، أوقات الذروة لمراقبة الأنشطة في الموانئ البرية مع خيارات قابلة للتخصيص. وثالثاً، مستكشف البيانات لإنشاء تقارير مفصلة عن البلدان والمنتجات المحددة، مصحوبة بتنسيقات رسوم بيانية مختلفة وبيانات قابلة للتنزيل. ورابعاً، البيانات الزكوية والضريبية، وتوضح تفاصيل زوار الفروع، والمكالمات، ودافعي الضرائب، والإقرارات. وأخيراً، مؤشرات الأداء التي تعرض المقاييس الرئيسية للمنصة وكفاءة صفحاتها.

ويستفيد الموظف الرقمي "زياد" من أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) لتسريع عمليات الأتمتة والحد من الأخطاء البشرية من خلال ضمان دقة البيانات والمعالجة السريعة من خلال التعرف الضوئي على الحروف (OCR). ويتولى زياد مهام مثل إدخال البيانات وتصنيف المستندات وإصدار الشهادات وإعداد التقارير، وبالتالي توفير الوقت والموارد مع تعزيز تكامل المنصة الرقمية وتحسين رأس المال البشري. ويتميز برنامج أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) بأداء تحليلات متقدمة بدقة وإنتاجية عالية،

وذلك بفضل واجهه سهلة الاستخدام. وقد قام زياد بأتمتة ثمانية عشر خدمة تشغيلية في مركز عمليات الجمارك، بما في ذلك إدخال البيانات وتصنيف الشحنات والتحقق من المستندات، بهدف تكرار العمليات اليدوية وتقليل الأعمال الورقية والأخطاء وضمان دقة المستندات. ويمثل هذا الابتكار تحسناً كبيراً في جودة الخدمات الرقمية المتاحة للعملاء، مع الجهود المستمرة لتحديد المزيد من فرص الأتمتة.

وتماشياً مع استراتيجية الهيئة لبناء منظومة فعالة وتعزيز وتبسيط تجربة المتعاملين وتعزيز الجانب الأمني، تم تحقيق التكامل الإلكتروني مع 11 جهة بإضافة 31 خدمة. ونتيجة لهذه الجهود أعيد انتخاب المملكة العربية السعودية لرئاسة مجموعة عمل البيانات والإحصاءات في منظمة الجمارك العالمية لفترة ثانية، مما يؤكد مكانتها العالمية في المسائل الجمركية والتجارية. ويؤكد هذا الانتخاب على قيادة المملكة في مجال البيانات والتحليلات، وخاصة في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي الجاري. وتعمل المملكة على تعزيز عمليات الزكاة والضرائب والجمارك باستخدام البيانات والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية. وخلال فترة رئاستها السابقة، إضافة لإطلاق منصة البيانات المفتوحة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، طورت المملكة أطراً لتبادل البيانات بين الدول الأعضاء وأنشأت مجتمعات متخصصة، مما يظهر ريادتها ويعزز التعاون بين الخبراء العالميين في البيانات والإحصاءات.

تاسعاً: الاستنتاجات

يعد التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نموذجاً مصغراً للثورة الرقمية الأكبر التي تحدث في المملكة العربية السعودية. وتستند هذه المبادرة إلى الركائز الاستراتيجية لرؤية 2030، والتي تهدف إلى الاستفادة من الأهمية الجغرافية والاقتصادية والدينية للمملكة لتعزيز اقتصاد قائم على المعرفة. إن التحول الذي تشهده الهيئة يؤكد على التزامها بتحديث الخدمات العامة وتعزيز الشفافية وتحسين الكفاءة التشغيلية، بما يتماشى مع الأهداف الوطنية المتمثلة في التنوع الاقتصادي والتنمية الاجتماعية.

إن إنجازات الهيئة في التحول الرقمي جديرة بالملاحظة، وخاصة في سياق تصنيفها ضمن أفضل خمس منصات للخدمات الحكومية. التنفيذ الناجح للفاتورة الإلكترونية وتطوير التطبيقات الذكية مثل تطبيق الهيئة (ZATCA) وتطبيق زكاتي يسلط الضوء على اهتمام الهيئة بتحسين تجربة المستخدم والكفاءة التشغيلية. كما أن أتمتة العمليات من خلال أتمتة العمليات الروبوتية ودمج تدابير الأمن المتقدمة في الموائى الجمركية يوضحان التزام الهيئة بالابتكار والتميز.

إن قيادة الهيئة في النضج الرقمي تتجلى في نتائجها المتميزة في الابتكار والتحول الرقمي، مما يعكس التزامها بمعايير التحول الرقمي الأساسية. ولا تعد هذه الإنجازات مجرد إنجازات تقنية، ولكنها تشير إلى تحول ثقافي أوسع نحو تبني التكنولوجيا كمحرك للتغيير.

يتماشى تركيز الهيئة على اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتعزيز مشاركة المستخدمين، وتبسيط العمليات مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية لإنشاء حكومة أكثر مرونة واستجابة. إن التركيز المستمر على الابتكار، وخاصة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والحوسبة السحابية، سيكون حاسماً في الحفاظ على زخم التحول.

4. الخاتمة:

إن التحول الرقمي لهيئة الزكاة والضريبة والدخل يرمز إلى طموحات المملكة العربية السعودية الأوسع في ظل رؤية 2030، ويمثل خطوة مهمة نحو بناء حكومة حديثة وفعالة وشفافة تستفيد من التكنولوجيا لتحسين تقديم الخدمات وتعزيز النمو الاقتصادي.

وتوفر إنجازات الهيئة حتى الآن أساساً قوياً للتقدم المستقبلي. ومع استمرار الهيئة في الابتكار والتكيف، فإنها ستساهم بلا شك في رؤية المملكة لتصبح اقتصاداً رقمياً رائداً ونموذجاً للاستدامة في المنطقة وخارجها.

5. التوصيات:

يمكن تحديد التوصيات الرئيسية المستمدة من رحلة التحول الرقمي التي خاضتها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والتي يمكن أن تكون بمثابة دليل للمنظمات الأخرى:

- إعطاء الأولوية للتوافق الاستراتيجي مع الرؤى الوطنية لضمان مساهمات متماسكة في الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الأوسع.
- تعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع التجريب والمرونة والتكيف في عمليات تقديم الخدمات.
- تسخير تحليلات البيانات كحجر أساس لصياغة السياسات واتخاذ القرارات.
- إشراك وتمكين المستخدمين من خلال منصات رقمية سهلة الاستخدام وسهلة الوصول تعمل على تعزيز التجربة والرضا.
- الاستثمار في تدريب القوى العاملة لسد أي فجوات في المهارات الرقمية القائمة والحفاظ على زخم التحول.
- تطوير استراتيجيات شاملة للأمن السيبراني تحمي من التهديدات المتطورة باستمرار وتبني الثقة العامة.
- الحفاظ على هيكل حوكمة مرن يدعم التقدم في خطوات صغيرة ومتكررة والتكيف مع المجالات التقنية الجديدة والمتطورة.

6. مقترحات بحثية مستقبلية:

- استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار في منظمات القطاع العام، بالتركيز على تحديد السمات الثقافية الرئيسية التي تدعم التجريب الناجح والتكيف في تقديم الخدمات الرقمية.
- دراسة تطبيق تقنيات تحليل البيانات المتقدمة في صياغة السياسات وعمليات صنع القرار، من خلال تقييم فعالية الأساليب القائمة على البيانات في تحسين كفاءة
- دراسة استراتيجيات تدريب القوى العاملة وتطوير المهارات اللازمة لدعم التحول الرقمي. يمكن أن يشمل البحث ذلك تقييم فعالية برامج التدريب المختلفة وتحديد الكفاءات الرئيسية المطلوبة للمبادرات الرقمية المستقبلية.

7. المراجع

1.7. المراجع العربية

- البار، عدنان مصطفى. (2019). التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- شديد، مصطفى علي. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج 22، عدد 4، ص ص 193-226
- عبدالرزاق، سحر مصطفى. (2019)، "التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2023م، جامعة عين شمس.
- المنصة الوطنية. التحول الرقمي. تم الاسترجاع من [التحول الرقمي \(my.gov.sa\)](https://my.gov.sa)
- هيئة الحكومة الرقمية. (2023). استراتيجية الحكومة الرقمية 2023-2030. مأخوذ من موقع هيئة الحكومة الرقمية،

<https://dga.gov.sa/ar/node/593>

هيئة الزكاة والدخل والجمارك. (2023). التقرير السنوي 2023.

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (20 ديسمبر 2023). "الزكاة والضريبة والجمارك" المركز الأول في قياس التحول الرقمي 2023م على مستوى الجهات الحكومية. تم استرجاعه من: https://zatca.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/news_1167.aspx المنصة الوطنية

2.7. المراجع الأجنبية

- Agar, J. (2003). *The Government Machine: A Revolutionary History of the Computer*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- Al-Khoury, A. (2021). E-government services in the GCC: Progress and challenges. *Journal of Government Information*, 47(2), 123-137.
- Andersen, K. V., & Hendriksen, H. Z. (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly*, 23, 236–248.
- Antonopoulou, Hera; Constantinos, Halkiopoulos; Olympia, Barlou; Grigorios N. Beligiannis. "Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic." *Emerging Science Journal* 5, no. 1 (February 1, 2021): 1–15. doi:10.28991/esj-2021-01252.
- Bellamy, C., & Taylor, J. A. (1998). *Governing in the Information Age*. Open University Press.
- Bondar S., Hsu J. C., Pfouga A., Stjepandić J. (2017). Agile digital transformation of system-of-systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*, 7.
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Borgman, C. L. (2015). *Big Data, Little Data, No Data: Scholarship in the Networked World*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- Bouarar, A. M. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges. *International Conference on Finance, Law and Technology*. University of Salamanca, Spain, 6-7 May 2021.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. 1*. Blackwell Publishers.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *Sloan Management Review*, 58(1), 30-40.

- Criado, J. I., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2021). Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101-107.
- Dawes, S. S., Vidasova, L., & Parkhimovich, O. (2016). Planning and designing open government data programs: An ecosystem approach. *Government Information Quarterly*, 33(1), 15-27.
- Dilmegani, C., Korkmaz, B., & Lundqvist, M. (2014). Public-Sector Digitization: The Trillion-Dollar Challenge. McKinsey and Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/public-sector-digitization-the-trillion-dollar-challenge>
- El-Sayed, M., & Abdel-Fattah, H. (2022). Blockchain adoption in the Egyptian public sector: Opportunities and challenges. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 9(1), 45-60.
- Eppel, E. A., & Lips, A. M. B. (2016). Unpacking the black box of successful ICT-enabled service transformation: How to join up the vertical, the horizontal and the technical. *Public Money and Management*, 36(1), 39–46.
- Eppel, E., & Lips, A. M. B. (2021). Digital Government Case Studies: LINZ Land online. A successful digital government case study. Victoria University of Wellington.
- Eppel, E., & Lips, A. M. B. (2021). Digital Government Case Studies: My ACC for Business. A successful digital government case study. Victoria University of Wellington.
- Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2007). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 24(2), 187-216.
- Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Nam, T. (Eds.). (2016). *Smarter as the New Urban Agenda: A Comprehensive View of the 21st Century City*. Public Administration and Information Technology, Vol. 11. Springer International Publishing Switzerland.
- Haddad, L., & Saleh, R. (2022). Digital transformation and economic development: Evidence from Lebanon. *Middle East Economic Review*, 15(3), 289-305.
- Heinze, Aleksej, Marie Griffiths, Alex Fenton, and Gordon Fletcher. “Knowledge Exchange Partnership Leads to Digital Transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd.” *Global Business and Organizational Excellence* 37, no. 4 (April 10, 2018): 6–13. doi:10.1002/joe.21859.

- Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1).
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers, and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-268.
- Janssen, M., van der Voort, H., & Wahyudi, A. (2018). Factors influencing big data decision-making quality. *Journal of Business Research*, 70, 338-345.
- Khalil, S. & Ahmad, R. (2021). Public-private partnerships and digital transformation in Jordan: A policy analysis. *Journal of Public Policy and Administration*, 10(4), 201-215.
- Kitchin, R. (2014). *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. Sage.
- Klievink, B., & Janssen, M. (2009). Realizing joined-up government: Dynamic capabilities and stage models for transformation. *Government Information Quarterly*, 26, 275–284.
- Koch, G., & Wenzel, M. (2020). Digital transformation and public sector organizations: Challenges and opportunities. *Public Administration Review*, 80(1), 1-14.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *Sage Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2016). A new approach to outsourcing IT services. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 41-48.
- Lips, A. M. B. (2014). Transforming government: By default? In M. Graham & W. H. Dutton (Eds.), *Society and the Internet: How Networks of Information and Communication Are Changing Our Lives* (pp. 179–194). Oxford University Press.
- Lips, A. M. B. (2017). Transforming government services over time: Meanings, impacts, and implications for citizen-government relationships. In Y. Chen & M. J. Ahn (Eds.), *Routledge Handbook on Information Technology in Government* (pp. 11–26). Routledge.
- Lips, A. M. B. (2020). *Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era*. Routledge.
- Lips, A. M. B. (2020). *Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era*. Routledge.
- Mansour, T. & Hamed, S. (2023). The impact of digital transformation on labor markets in the Arab region. *Arab Journal of Labor Studies*, 18(2), 112-129.

- McConnell Jane, "The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation," Available online: <https://hbr.org/2015/08/the-company-cultures-that-help-or-hinder-digital-transformation>
- Meijer, A. J., & Bolivar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101-114.
- Mhlungu, N.S.M., Chen, J.Y.J. & Alkema, P., 2019, 'The underlying factors of a successful organisational digital transformation', *South African Journal of Information Management* 21(1), a995. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.995>.
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). An Introduction to Digital Transformation. In *Digital Transformation* (pp. 1-23). Springer.
- Nachit, Hicham, and Lhacen Belhacen. "Digital Transformation in Times of COVID-19 Pandemic: The Case of Morocco." SSRN Electronic Journal (2020). doi:10.2139/ssrn.3645084.
- Nasser, Y. & Al-Mutairi, F. (2023). National digital strategies in the GCC: A comparative analysis. *Arab Journal of Digital Governance*, 5(1), 78-95.
- OECD. (2009). *Citizen-Centric Government*. OECD.
- Office of the Auditor-General (OAG). (2012). *Realising benefits from six public sector technology projects*. Wellington: OAG.
- O'Neill, R. R. (2009). E-Government: Transformation of Public Governance in New Zealand? PhD Thesis. Victoria University of Wellington.
- Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital Transformation: A Processual Perspective. *Journal of Business Research*, 123, 1-10.
- Sikkut, S. (2022). *Digital Government Excellence: Lessons from Effective Digital Leaders*. John Wiley and Sons.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Taylor, J. A., & Lips, A. M. B. (2008). The citizen in the information polity: Exposing the limits of the e-government paradigm. *Information Polity*, 13(3–4), 139–152.

- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Ting, Daniel Shu Wei, Lawrence Carin, Victor Dzau, and Tien Y. Wong. "Digital Technology and COVID-19." *Nature Medicine* 26, no. 4 (March 27, 2020): 459–461. doi:10.1038/s41591-020-0824-5.
- Ubaldi, B. (2013). Open government data: Towards empirical analysis of open government data initiatives. *OECD Working Papers on Public Governance*, 22, 1-61.
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2023). Best practices for digital transformation based on a systematic literature review. *Digital Transformation and Society*, 2(2), 104-128. <https://doi.org/10.1108/DTS-11-2022-0057>
- van Zoonen, L. (2016). Privacy concerns in smart cities. *Government Information Quarterly*, 33, 472–480.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2012). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 23(1), 139-146.
- Youssef, A., & Karim, M. (2022). Cybersecurity challenges in the Arab public sector: An emerging threat landscape. *Journal of Cybersecurity Studies*, 6(2), 67-84.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ عزيزة بنت عبدالله الزهراني، الدكتور/ عدنان بن عبدالله الشبيحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.69.2