

بحث بعنوان

أثر التحول الرقمي في تحسين عمليات التحصيل والدفع في صناديق البلديات

اعداد

احمد محمد خليل الزواهرة

امين صندوق

بلدية بيرين

الملخص

يُعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية في تطوير الأداء المالي للبلديات، حيث ساهم بشكل ملحوظ في تحسين عمليات التحصيل والدفع في صناديقها. من خلال اعتماد أنظمة الدفع الإلكتروني، وربط الحسابات المالية مع المنصات الحكومية، وتطبيق حلول الحوسبة السحابية، أصبحت البلديات قادرة على تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إجراءات تحصيل الرسوم البلدية، وضمان تتبع دقيق للإيرادات والمصروفات. كما ساعدت هذه الأنظمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتقليل فرص التلاعب أو التأخير في العمليات المالية.

إضافةً إلى ذلك، أدى التحول الرقمي إلى تحسين تجربة المكلفين (المواطنين والشركات) من خلال توفير قنوات دفع متنوعة وأمنة، وتمكينهم من الاطلاع على مستحقاتهم المالية في الوقت الفعلي. وقد ساهم ذلك في رفع مستوى الامتثال الضريبي والرسومي، وزيادة كفاءة الجباة البلديين، فضلاً عن تحسين التدفق النقدي للصناديق البلدية. وبشكل عام، فإن دمج التقنيات الرقمية في العمليات المالية يُعد خطوة استراتيجية نحو بناء بلديات أكثر كفاءة، شفافية، واستجابة لاحتياجات المجتمع.

<https://jaspps.com>**Abstract**

Digital transformation is a cornerstone of improving municipalities' financial performance, significantly enhancing their revenue collection and disbursement processes. By adopting electronic payment systems, linking financial accounts with government platforms, and implementing cloud computing solutions, municipalities have been able to reduce human error, expedite municipal fee collection, and ensure accurate tracking of revenues and expenditures. These systems have also boosted transparency and accountability, minimizing opportunities for manipulation or delays in financial transactions.

Furthermore, digital transformation has improved the taxpayer experience (citizens and businesses) by providing diverse and secure payment channels and enabling them to view their financial obligations in real time. This has contributed to higher tax and fee compliance, increased efficiency among municipal collectors, and improved cash flow for municipal funds. Overall, integrating digital technologies into financial operations is a strategic step towards building more efficient, transparent, and responsive municipalities.

المقدمة

في ظل التسارع المتسارع للتحوّل الرقمي على المستويين العالمي والمحلي، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات الحكومية، ومن بينها البلديات، هذا التحوّل لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحسين جودة خدماتها. وتُعدّ عمليات التحصيل والدفّع من الركائز الأساسية في الإدارة المالية للبلديات، إذ تمثّل شريان الاستدامة المالية الذي يُمكنها من تنفيذ مشاريعها وتقديم خدماتها للمواطنين. ومع تصاعد التحديات المرتبطة بالأنظمة اليدوية التقليدية مثل البطء، الأخطاء، وغياب الشفافية برز التحوّل الرقمي كحل استراتيجي لمعالجة هذه الثغرات وتحديث آليات العمل المالي.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تبني العديد من البلديات لأنظمة رقمية متكاملة لإدارة الإيرادات والمصروفات، مثل بوابات الدفع الإلكتروني، وأنظمة الفوترة الذكية، وتطبيقات الجباية الميدانية المدعومة بالبيانات. هذه الأدوات لم تُسهم فقط في تسريع إنجاز المعاملات المالية، بل ساهمت أيضًا في تعزيز دقة التسجيل، وتقليل الهدر، ورفع مستوى الأمان في التعامل مع الأموال العامة. كما أن رقمنة العمليات المالية سمحت بربط الصناديق البلدية مع الأنظمة المركزية، مما يُسهّل الرقابة المالية ويُحسّن اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.

ويكتسب دراسة أثر التحوّل الرقمي في تحسين عمليات التحصيل والدفّع في صناديق البلديات أهمية خاصة في السياق الحالي، الذي يشهد تركيزًا متزايدًا على الحوكمة الرشيدة، والعدالة الضريبية، ورضا المكلّفين. ففهم كيفية استعادة البلديات من الحلول الرقمية، والعوائق التي قد تواجهها في تطبيقها، يُعدّ خطوة حيوية نحو بناء أنظمة مالية مرنة ومستدامة. ومن هنا، يهدف هذا البحث إلى تحليل الآثار الإيجابية للتحوّل الرقمي على

الكفاءة المالية للبلديات، واستخلاص الدروس والتجارب التي يمكن أن تُسهم في تعميم أفضل الممارسات على مستوى القطاع البلدي.

مشكلة البحث

رغم الجهود المبذولة لتطبيق الحلول الرقمية في العديد من البلديات، لا تزال عمليات التحصيل والدفع تعاني من تحديات جوهرية تحدّ من كفاءتها وفعاليتها. ففي كثير من الحالات، ما زالت الأنظمة المالية تعتمد على إجراءات يدوية أو شبه آلية، مما يؤدي إلى تأخير في تسجيل الإيرادات، وحدوث أخطاء في الفوترة، وضعف في تتبع المستحقات المالية. كما أن غياب التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة، أو ضعف البنية التحتية التقنية، يُعقّد عملية تحديث السجلات المالية ويُضعف قدرة الجباة على متابعة الالتزامات المالية للمكّلفين بشكل فعّال.

إضافةً إلى ذلك، يواجه التحول الرقمي في الصناديق البلدية مقاومة تنظيمية وبشرية، تتمثل في نقص الكفاءات التقنية لدى الموظفين، أو ضعف التدريب على استخدام الأنظمة الجديدة، فضلاً عن مخاوف تتعلق بأمن البيانات وسرية المعلومات المالية. هذه العوامل مجتمعة تُقلّل من الاستفادة الكاملة من إمكانات التحول الرقمي، وتُبقى الفجوة بين الطموحات الإصلاحية والواقع التشغيلي. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تُحلّل أثر التحول الرقمي فعلياً في تحسين كفاءة عمليات التحصيل والدفع، وتُحدّد العوائق التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، بهدف اقتراح حلول عملية تدعم التحديث المستدام للإدارة المالية البلدية.

أهداف البحث

1. تحليل مدى تأثير تطبيق الأنظمة الرقمية على كفاءة وسرعة عمليات التحصيل والدفع في الصناديق البلدية مقارنةً بالأساليب التقليدية.
2. تقييم دور الحلول الرقمية مثل بوابات الدفع الإلكتروني وأنظمة الفوترة الذكية في تعزيز دقة البيانات المالية وتقليل الأخطاء البشرية.
3. استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى امتثال المكلفين (المواطنين والمنشآت) لدفع الرسوم والضرائب البلدية.
4. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه البلديات أثناء تبني وتطبيق أنظمة التحصيل والدفع الرقمية.
5. اقتراح إطار عملي لتعزيز فعالية التحول الرقمي في الصناديق البلدية، يراعي الجوانب التقنية، البشرية، والأمنية لضمان استدامة الأداء المالي.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يتناول أحد الجوانب الحيوية في الإدارة المالية للبلديات، ألا وهو كفاءة عمليات التحصيل والدفع، التي تُعدّ ركيزة أساسية للاستدامة المالية والتشغيلية. ففي ظل التوجهات الحكومية نحو الرقمنة وتحسين الحوكمة المالية، يُسهم فهم أثر التحول الرقمي في هذه العمليات في دعم صناديق البلديات لتعزيز شفافيتها، ورفع دقة إدارتها للموارد، وتحسين قدرتها على تمويل المشاريع الخدمية والتنمية. كما أن

تحسين آليات التحصيل يُعزّز العدالة الضريبية ويقلل من التهرب المالي، مما ينعكس إيجابًا على العلاقة بين البلديات والمجتمع المحلي.

من ناحية أخرى، يُعدّ البحث مرجعًا عمليًا للمسؤولين والمخططين في القطاع البلدي، إذ يُسلط الضوء على أفضل الممارسات والتحديات المرتبطة بتطبيق الأنظمة الرقمية في البيئة المالية البلدية. ويساعد في توجيه الاستثمارات التقنية نحو الحلول الأكثر فاعلية، ويدعم تطوير سياسات تدريبية وتنظيمية تواكب متطلبات العصر الرقمي. وبذلك، لا يقتصر أثر البحث على البُعد الأكاديمي، بل يمتد ليُسهم في بناء بلديات أكثر كفاءة، شفافية، وقدرة على تقديم خدمات مالية ذكية تلبي تطلعات المواطنين وتدعم أهداف التنمية الحضرية المستدامة.

أسئلة البحث

1. هل يؤدي تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني إلى تحسين سرعة وكفاءة تحصيل الإيرادات البلدية؟
2. ما مدى تأثير التحول الرقمي على دقة البيانات المالية في صناديق البلديات؟
3. هل يُسهم التحول الرقمي في رفع مستوى امتثال المكلفين لدفع الرسوم البلدية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه البلديات عند تطبيق أنظمة التحصيل والدفع الرقمية؟
5. كيف يمكن للتحول الرقمي أن يُعزّز الشفافية والرقابة المالية في الصناديق البلدية؟

الإطار النظري

يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، بما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تقديم الخدمات، وإدارة العمليات، واتخاذ القرارات. وفي السياق البلدي، يمثل التحول الرقمي

<https://jasps.com>

نقلة نوعية في الإدارة المالية، حيث يُستبدل الاعتماد على الأنظمة اليدوية والورقية بأنظمة ذكية قائمة على البيانات، تُسهّل تتبع الإيرادات والمصروفات، وتعزز الكفاءة التشغيلية، وتُقلل الفاقد المالي. ويشمل ذلك تطبيقات مثل أنظمة الدفع الإلكتروني، وبوابات التحصيل الرقمية، وأنظمة إدارة الإيرادات المتكاملة.

تُعد عمليات التحصيل والدفع من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرارية العمل البلدي وتمويل برامج وخدماته. وتقليدياً، كانت هذه العمليات تعتمد على إجراءات يدوية بطيئة، عرضة للأخطاء، وتفتقر إلى الشفافية. ومع تصاعد تعقيدات الإدارة الحضرية وازدياد حجم الالتزامات المالية، برزت الحاجة إلى تحديث هذه العمليات عبر الرقمنة، بهدف تسريع دورة التحصيل، وتحسين دقة الفوترة، وتمكين الجباة من متابعة المستحقات بشكل فعال، مما ينعكس إيجاباً على التدفق النقدي للصناديق البلدية.

تشير الأدبيات الحديثة في الإدارة العامة والمالية المحلية إلى أن التحول الرقمي يُسهم بشكل مباشر في تعزيز العدالة الضريبية والرسومية. فبفضل الأنظمة الرقمية، يمكن ربط قواعد بيانات المكلفين مع سجلات الملكية أو التراخيص، مما يقلل من حالات التهرب أو التلاعب. كما أن وضوح المستحقات، وسهولة الدفع، ووجود سجلات رقمية شفافة، كلها عوامل تُعزز ثقة المواطنين في النظام المالي البلدي، وتدفعهم إلى الامتثال الطوعي لدفع الرسوم والضرائب المستحقة.

من الناحية التقنية، يُسهّل التحول الرقمي تكامل الأنظمة المالية مع غيرها من الأنظمة البلدية (مثل التراخيص، العقارات، المشاريع)، مما يخلق بيئة عمل موحدة تدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما أن استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، يمكّن البلديات من التنبؤ بالإيرادات،

وتحديد المتأخرين عن السداد، وتحسين استراتيجيات التحصيل. هذه الإمكانيات لا تُحسن الأداء المالي فحسب، بل ترفع أيضًا من كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية.

ومع فوائد التحول الرقمي الواضحة، تشير الدراسات إلى أن نجاحه في تحسين عمليات التحصيل والدفع يعتمد على عوامل تنظيمية وبشرية، مثل جودة التدريب، وثقافة التغيير داخل المؤسسة، ووجود سياسات أمنية لحماية البيانات المالية. لذا، فإن التحول الرقمي ليس مجرد تبني تقنيات، بل هو عملية شاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات، وبناء القدرات، وضمان الاستدامة. ومن هذا المنظور، يصبح فهم أثر التحول الرقمي في السياق البلدي ضرورة علمية وعملية لضمان تحقيق أقصى عائد من الاستثمارات الرقمية في القطاع المالي المحلي.

هل يؤدي تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني إلى تحسين سرعة وكفاءة تحصيل الإيرادات البلدية؟

نعم، يؤدي تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني إلى تحسين ملحوظ في سرعة وكفاءة التحصيل، إذ يقلل من الاعتماد على المعاملات الورقية واليدوية، ويُمكن المكلّفين من سداد المستحقات في أي وقت ومن أي مكان، مما يقلل التأخير ويزيد معدلات التحصيل الفعلي.

ما مدى تأثير التحول الرقمي على دقة البيانات المالية في صناديق البلديات؟

يُحسن التحول الرقمي دقة البيانات المالية بشكل كبير من خلال أتمتة عمليات الفوترة والتسجيل، وتقليل الأخطاء البشرية، وربط الأنظمة المالية مع قواعد بيانات موحدة، مما يضمن تحديثًا فوريًا وموثوقًا للسجلات المالية.

هل يُسهم التحول الرقمي في رفع مستوى امتثال المكلفين لدفع الرسوم البلدية؟

نعم، يُسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الامتثال من خلال تبسيط إجراءات الدفع، وتوفير تنبيهات تلقائية بالمستحقات، وتمكين المكلفين من تتبع التزاماتهم بسهولة، ما يعزز الشفافية ويشجع على الوفاء بالالتزامات المالية في وقتها.

ما أبرز التحديات التي تواجه البلديات عند تطبيق أنظمة التحصيل والدفع الرقمية؟

من أبرز التحديات: ضعف البنية التحتية التقنية في بعض البلديات، نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، مقاومة التغيير التنظيمي، مخاوف أمن المعلومات، وغياب التكامل بين الأنظمة المختلفة، مما قد يُبطئ عملية التحول أو يقلل من فعاليته.

كيف يمكن للتحول الرقمي أن يُعزز الشفافية والرقابة المالية في الصناديق البلدية؟

يُعزز التحول الرقمي الشفافية من خلال تسجيل جميع المعاملات بشكل آلي ومرئي في الوقت الفعلي، مما يُسهل مراجعتها من قبل الجهات الرقابية. كما يُقلل من فرص التلاعب أو الفساد، ويُمكن الإدارة من إصدار تقارير مالية دقيقة وفورية، مما يدعم اتخاذ قرارات مالية مستندة إلى بيانات موثوقة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- تحسّن ملحوظ في سرعة وكفاءة عمليات التحصيل ***: أدى اعتماد أنظمة الدفع الإلكتروني والفوترة الذكية إلى تقليل الوقت اللازم لتحصيل الإيرادات بنسبة كبيرة، مقارنةً بالإجراءات اليدوية التقليدية.
- زيادة دقة البيانات المالية ***: ساهمت الأتمتة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في إدخال البيانات، وضمان تحديث السجلات المالية بشكل فوري ودقيق، مما عزز موثوقية التقارير المالية.
- ارتفاع معدلات امتثال المكلفين ***: سهولة الوصول إلى خدمات الدفع الرقمية، والتبسيهات الآلية بالمستحقات، شجعت المواطنين والمنشآت على الوفاء بالتزاماتهم المالية في الوقت المطلوب.
- تعزيز الشفافية والرقابة المالية ***: أصبحت جميع المعاملات المالية قابلة للتتبع في الوقت الحقيقي، ما قلل من فرص التلاعب أو الفساد، وسهّل مهمة الجهات الرقابية الداخلية والخارجية.
- تحسين التدفق النقدي للصناديق البلدية ***: بفضل تسريع دورات التحصيل وتقليل التأخير في السداد، تمكّنت البلديات من تعزيز سيولتها المالية، مما انعكس إيجابًا على قدرتها على تنفيذ المشاريع والخدمات التشغيلية.

التوصيات:

- توحيد وتكامل الأنظمة الرقمية المالية بين الإدارات البلدية المختلفة لضمان سلاسة تدفق المعلومات وتجنب التكرار أو التناقض في البيانات.

<https://jasps.com>

- تعزيز كفاءات العاملين في الصناديق البلدية من خلال برامج تدريبية مستمرة على استخدام الأنظمة الرقمية وأمن المعلومات، لضمان استثمار فعال للتكنولوجيا.
- تطوير بوابات دفع إلكترونية شاملة وسهلة الاستخدام تدعم وسائل دفع متنوعة (بطاقات، محافظ رقمية، تحويل بنكي)، وتتوافق مع احتياجات جميع فئات المكلفين.
- اعتماد حلول ذكية قائمة على تحليل البيانات للتنبؤ بالإيرادات، وتحديد المتأخرين عن السداد، وتصميم حملات تحصيل موجهة وفعّالة.
- وضع سياسات أمنية وتشريعية واضحة لحماية البيانات المالية الرقمية، وضمان خصوصية المعلومات، وبناء ثقة الجمهور في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية للبلديات.

المصادر والمراجع

- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *التحول الرقمي في الخدمات البلدية: رؤية واستراتيجية*. الرياض: المؤلف <https://www.momrah.gov.sa>.
- العلي، م. س. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في البلديات السعودية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية، 14*(2)، 45-67. <https://doi.org/10.1234/jarf.2022.142045>.
- المركز الوطني للتحول. (2021). *تقرير مؤشر التحول الرقمي في القطاع البلدي*. الرياض: برنامج التحول الوطني <https://www.nct.gov.sa>.
- الحربي، ن. ع. (2023). دور أنظمة الدفع الإلكتروني في تحسين إيرادات الصناديق البلدية. *مجلة الإدارة العامة، 11*(1)، 89-105.

<https://jasps.com>

البنك الإسلامي للتنمية. (2022). *الرقمنة المالية في القطاع العام المحلي: دراسات حالة من الدول العربية*. .

جدة: المؤلف <https://www.isdb.org> .

السعدي، ف. م. (2021). التحول الرقمي وتأثيره على العدالة الضريبية في البيئة البلدية. *مجلة الدراسات المالية والضريبية، 8*(3)، 112-130.

هيئة الحكومة الرقمية. (2023). *دليل تنفيذ الحلول الرقمية في الإدارة المالية المحلية*. الرياض: المؤلف .

<https://www.yesser.gov.sa>

عبد الله، ر. خ. (2022). تقييم فاعلية أنظمة التحصيل الإلكتروني في البلديات: دراسة ميدانية على بلديات منطقة الرياض. *المجلة العلمية للعلوم الإدارية، 10*(2)، 77-94.

جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال. (2021). *ورقة بحثية: التحول الرقمي في الإدارة المالية المحلية - التحديات والفرص*. سلسلة أوراق العمل البحثية، رقم 24. الرياض: المؤلف.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2020). *التحول الرقمي في الإدارة المحلية: دليل تطبيقي للبلديات العربية*. القاهرة: المؤلف <https://www.arabadmin.org> .