

منتدى حول إدارة الضرائب

سلسلة نموذج جاهزية الإدارة الضريبية - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

# نموذج نضج التحول الرقمي

سلسلة نموذج جاهزية الإدارة الضريبية - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

نموذج نضج التحول الرقمي

حُدثت الوثيقة في سبتمبر 2022



لا تحل هذه الوثيقة، ولا أي بيانات أو خرائط واردة فيها، بوضعية وسيادة أي إقليم، ولا بتقسيم الحدود أو الحدود الدولية التابعة له، ولا بالاسم الخاص بأي إقليم أو مدينة أو منطقة.

اعتمدت النسخة الأولى لهذه الوثيقة من قِبل لجنة الشؤون المالية في 14 ديسمبر 2021، وأعدتها لغايات النشر أمانة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. خضعت النسخة الحالية للتحديث بإضافة الردود الواردة من الإدارة الضريبية قبل تاريخ 12 سبتمبر 2022.

يرجى عوننة هذه النشرة على النحو التالي:  
عند الإشارة إلى هذه النشرة، يرجى عوننتها على النحو التالي: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2022)، نموذج نضج التحول الرقمي، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.  
[www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/digital-transformation-maturity-model.htm](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/digital-transformation-maturity-model.htm)

حقوق الصور: © Suppachok N – Shutterstock.com

© OCDE 2022

يخضع استخدام هذه الوثيقة بصيغتها الإلكترونية والمطبوعة، للشروط والأحكام المفصلة الواردة في الرابط التالي: [www.oecd.org/termsandconditions](http://www.oecd.org/termsandconditions)

## المقدمة

يسرني بالنيابة عن منتدى إدارة الضريبة التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD FTA)، أن أقدم لكم نموذج النضج الخاص بالتحول الرقمي، الذي يعد بمثابة أداة تقييم ذاتي يمكن للإدارات الضريبية الاستعانة بها لتحديد المستويات الحالية للنضج الرقمي لديها، الأمر الذي سيساعدها على المباشرة بتطبيق نظام ضريبي أكثر سلاسة. يناقش هذا التقرير الجوانب العملية لمختلف الركائز التي يقوم عليها مستقبل الإدارة الضريبية، ويستعرض لكم حصيلة من خبرات الإدارات الضريبية وخبراء منتدى إدارة الضريبة في القطاعات ذات الصلة.

ستحظى كل واحدة من الإدارات الضريبية برحلة خاصة بها نحو التحول الرقمي، ويرجع ذلك للتباين الواضح بين المرحلة الأولى للبدء بالتحول، والتجارب، والأنظمة والأهداف لكل منها. يوفر نموذج نضج التحول الرقمي هذا إرشادات قيمة للإدارات التي استهلكت مؤخرًا رحلة التحول خاصتها، بدلًا من الاكتفاء بتقديم التوصيفات النظرية. هذا بالإضافة لاستعراضه الاعتبارات المتعلقة بإدارة التغيير، والتي يجب مراعاتها لتحديد الطموحات الرقمية القابلة للتحقيق بالنسبة لكل دولة. وستساعد الأفاق التطلعية للمجتمع ككل في عملية التخطيط المسبق، كما ستساهم في حشد الجهات المعنية وتحفيزها لتقديم الدعم المُنتظر منها.

وتجدر الإشارة هنا إلى الأهمية الكبيرة لمواظبة الإدارات الضريبية على إجراء معايينات دورية بهدف تقييم قدراتها وعملياتها وأولوياتها، حتى وإن بلغت هذه الإدارات الذروة في تحولها الرقمي. وبالنسبة للتطورات في التقنيات والأدوات الرقمية، فهي توفر فرصًا وحالات استخدام جديدة لتلبية المزيد من الاحتياجات المستجدة. وبالتالي فإن نموذج النضج هذا لا يغني عن الأطر القائمة، بل يعمل بمثابة أداة تكميلية لتحفيز المناقشات داخل الإدارات الضريبية وخارجها بخصوص التعزيز المستمر للجهود الموجهة نحو وضع خارطة الطريق لهذه العملية، وتحديد المشاريع ذات الأولوية، وتحقيق الفائدة القصوى من الموارد المتاحة. وقد أبرزت جائحة كورونا أهمية المرونة التنظيمية، ولا سيما بعدما أدركت العديد من الإدارات الضريبية ضرورة اضطلاعها بأدوار إضافية لدعم جهود الإغاثة الوطنية.

يمثل نموذج نضج التحول الرقمي هذا أحد أول المخرجات التي تلت تقرير رؤية الإدارة الضريبية 3.0 الصادر عن منتدى إدارة الضريبة الذي نظّمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. ومن المنتظر منه أن يشكل ركيزة أساسية لمشاركة المعارف وبناء القدرات، وأن يوفر نقطة مرجعية لمشاريع رائدة أخرى. وقد مثلت سنغافورة إيفلين خو، بصفتها رئيسة مجموعة الاستشارات والصياغة، وفريقها المؤلف من (وي يان أو، وي تشينغ سوه، وإدوين تشن). ونود أن نتوجه لأمانة منتدى إدارة الضريبة التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وبخاصة السيد ريكس أريندسن والسيد بيتر جرين، وكذلك جميع أعضاء مجموعة الاستشارات والصياغة في المنتدى (كندا والدنمارك وفنلندا والنرويج وروسيا) والخبير ديفيد ريغان، بالشكر الكبير على مساهماتهم ودعمهم. ولا بد من الإشارة كذلك إلى المساهمات القيّمة للعديد من الإدارات الضريبية التي شاركت في المشروع التجريبي، والجهات المشاركة التي زودتنا بملاحظاتنا على مدار الجلسات.

وأخيرًا، أدعو جميع الإدارات الضريبية لاستخدام نموذج نضج التحول الرقمي لرسم آفاقها المستقبلية، ودراسة أولويات التحول أو إعادة النظر فيها، وإجراء محادثات ونقاشات استراتيجية ذات أهمية في هذا الصدد.

نع واي تشونغ

مندوب مفوض

هيئة الإيرادات الداخلية في سنغافورة

نموذج نضج التحول الرقمي © منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 2022

## قائمة المحتويات

Error! Bookmark not defined.	المقدمة
Error! Bookmark not defined.	الملخص التنفيذي
Error! Bookmark not defined.	1. استخدام نموذج نضج التحول الرقمي
7	لمحة عامة
7	مستويات النضج
Error! Bookmark not defined.	مخطط نموذج نضج التحول الرقمي
9	استخدام نموذج النضج
9	تسجيل التقييمات الذاتية
Error! Bookmark not defined.	2. نتائج التقييمات الذاتية
11	نتائج التقييم الذاتي
13	عملية التقييم الذاتي
Error! Bookmark not defined.	3. نموذج نضج التحول الرقمي
15	الهوية الرقمية
Error! Bookmark not defined.	نقاط تواصل دافعي الضراب
Error! Bookmark not defined.	إدارة البيانات ومعاييرها
Error! Bookmark not defined.	إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها
Error! Bookmark not defined.	مجموعات المهارات الجديدة
Error! Bookmark not defined.	أطر الحوكمة
Error! Bookmark not defined.	مسرد المصطلحات
Error! Bookmark not defined.	الملحق أ. نموذج نضج التحول الرقمي: استمارة تسجيل التقييم
Error! Bookmark not defined.	قائمة التحقق من الإجراءات
Error! Bookmark not defined.	سجل التقييم الذاتي
Error! Bookmark not defined.	جدول التسجيل
	الأشكال التوضيحية
8	الشكل 1.1. نموذج الركائز الأساسية للإدارة الضريبية 3.0
Error! Bookmark not defined.	الشكل 2.1. نتائج التقييم الذاتي للخصائص الدلالية الثلاثة عشر للنموذج
Error! Bookmark not defined.	الشكل 2.2. نتائج التقييم الذاتي للخصائص الدلالية الثلاثة عشر للنموذج
13	الشكل 2.3. عملية التقييم الذاتي: الحد الأدنى والمتوسط والأعلى لعدد الموظفين في مجموعة التقييم والوقت المستغرق لاستكمال التقييم

## الملخص التنفيذي

### لمحة عامة

تعد نماذج النضج من الأدوات شائعة الاستخدام نسبيًا، وغالبًا ما تستخدم على أساس التقييم الذاتي لمساعدة المؤسسات في فهم وتحديد مستويات قدراتها في مجالات وظيفية أو استراتيجية أو تنظيمية محددة. ويساعد إجراء التقييم الذاتي مع مناقشة المستويات وعناصر التوصيف المختلفة المتعلقة بنضج المؤسسات على بلورة فهم مشترك حول نوع التغييرات التي قد تسهم في تمكين هذه المؤسسات ودفعها لتحقيق مستوى أعلى من النضج بمرور الوقت.

يغطي نموذج نضج التحول الرقمي (نموذج النضج) الذي يعرضه هذا التقرير مسارات النمو والتحول الخاصة بركائز بناء الإدارات الضريبية 3.0 (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2020 [1]). وتتمثل الأهداف المرجوة من هذا النموذج في:

- تمكين الإدارات الضريبية من إجراء تقييمات ذاتية من خلال المناقشات الداخلية بشأن طريقة رؤيتها لمستويات النضج الرقمي الحالية لديها. وفي حال عدم تحديد مستوى مثالي لنضج الإدارات الضريبية، فسيكون مستوى النضج مقترحًا بالظروف الخاصة لكل مؤسسة وسيعتمد على أهدافها وأولوياتها الأوسع نطاقًا.
- تزويد الموظفين وكبار الإداريين في الإدارة الضريبية بنظرة عامة جيدة على مستوى النضج بناءً على المدخلات الواردة من كافة الجهات المعنية في المؤسسة. ويساعد ذلك في اختيار الاستراتيجية الأنسب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، بما فيها تلك التي تستلزم دعم أقسام أخرى من الإدارة الضريبية أو جهات معنية خارجية مثل الجهات الحكومية الأخرى. وقد أشارت عدة إدارات بأن المحادثات والنقاشات الدائرة بين المؤسسات أثناء عمليات التقييم الذاتي قد تعود بفوائد منها: تجميع المشاركين من مختلف مجالات الأعمال، ومساعدة الأفراد على إدراك النطاقات التعاونية، وتحديد مجالات الدعم المتبادل.
- السماح للإدارات الضريبية بمقارنة مستوى نضجها الرقمي بمستوى نضج نظيراتها. ويعني هذا أن الإدارات ستمكن من تحديد مستوى النضج الخاص بها ومن ثم مقارنته بالمستويات التي سجلتها إدارات ضريبية أخرى. كما سيكون بإمكان هذه الإدارات التواصل مع نظيراتها ذات المستويات المختلفة من النضج من خلال الأمانة العامة، وذلك لأغراض المناقشة والتعلم من الأقران.

يتألف هذا التقرير من أربعة فصول هي:

- **الفصل الأول: استخدام نموذج نضج التحول الرقمي.** يقدم هذا الفصل لمحةً عامةً عن النموذج ويشرح كيفية استخدامه وأساليب تحقيق الاستفادة القصوى من المناقشات الدائرة في الإدارة الضريبية.
- **الفصل الثاني: نتائج التقييمات الذاتية.** يعرض هذا الفصل النتائج محجوبة البيانات للتقييمات الذاتية التي أجرتها الإدارات الضريبية.
- **الفصل الثالث: نموذج نضج التحول الرقمي الكامل.** يتضمن هذا الفصل النموذج الذي يمكن للإدارات الضريبية استخدامه لأغراض التقييم الذاتي، وذلك بعد جمع النتائج محجوبة البيانات لأغراض المقارنات الدولية.
- **الملحق،** ويضم جدول تسجيل يستخدم لأغراض داخلية تشمل الإبلاغ عن الاستخدام المتكرر له من وقتٍ لآخر، وإدراجه في عملية المقارنة محجوبة البيانات التي ستعرض على الأمانة. (يتوفر هذا الملحق ونموذج نضج التحول الرقمي على الموقع الإلكتروني التابع لمنتدى إدارة الضريبة.)

تم إعداد نموذج نضج التحول الرقمي هذا بواسطة مجموعة الاستشارات والصياغة في إدارة الضرائب 3.0 التابعة لمنتدى إدارة الضريبة (كندا، الدنمارك، فنلندا، النرويج، روسيا، سنغافورة) بإشراف من هيئة الإيرادات الداخلية في سنغافورة. وقد استخدمت لإعداده النتائج المستخلصة من جولتين من المشاريع التجريبية التي نفذتها مجموعة واسعة من الدول الأعضاء في منتدى إدارة الضريبة بالتعاون مع عدد من الدول غير الأعضاء.

### تنبيه

تتنوع بيانات عمل الإدارات الضريبية، وتختلف أساليب إدارة كل منها لنظامها الضريبي باختلاف عدّة عوامل تشمل البيانات السياسية والتشريعية والممارسات الإدارية والتنوع الثقافي. ويجب العلم أن النهج الموحد للإدارة الضريبية قد لا يمثل نهجًا عمليًا أو مستصوبًا في حالات معينة، وهو ما يجب مراعاته عند تفسير هذا التقرير والتحليلات التي يقدمها. كما يجدر الانتباه جيدًا عند دراسة الممارسات المختلفة للإدارات الضريبية، للحصول على صورة كاملة للعوامل المعقدة التي تشكل نهجًا محددًا. وعلى غرار ذلك، ينبغي كذلك مراعاة التحديات والأولويات الخاصة التي تتفرد بها كل إدارة. بوجه خاص، يجب العلم أن أجزاء نموذج النضج هذا ليست جميعها ملائمة لمختلف الإدارات الضريبية نظرًا لاختلاف أساليب تبنيها لخطة التحول الرقمي الخاصة بها.

# 1. استخدام نموذج نضج التحول الرقمي

## لمحة عامة

عادةً ما تكون نماذج النضج وصفيةً بطبيعتها، وهي تركز على العمليات ونتائجها العامة، بدلاً من الاعتماد بالدرجة الأولى على المقاييس. وحتى عندما تشير المقاييس المختارة إلى نتيجة جيدة أو مقبولة، فهي لا تكفي لتوضيح كيفية تحقيق تلك النتيجة، أو كيفية ضمان استدامتها، أو فعاليتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الناشئة في البيئة الخارجية.

لا تُعتبر نماذج النضج إرشاديةً بطبيعتها فيما يتعلق بتوضيح تفاصيل العمليات أو بكيفية تحقيق النتائج العامة المرجوة. كما لا توجد طريقة واحدة ملائمة يكمن لجميع الجهات تبنيها أو طريقة مفصلة يجب تفضيلها على الطرق الأخرى باختلاف الظروف المحيطة. إضافة لذلك فإن النماذج لا تشمل بحد ذاتها تقديرًا للمستوى الأمثل الذي تحققه إدارة ضريبية معينة، إذ يعتمد ذلك على ظروف وأهداف وأولويات هذه الإدارة.

ومع ذلك، يساعد نموذج النضج الإدارات على تقييم مستويات نضجها في الوقت الراهن، ونوع العمليات والنتائج العامة التي تحتاج لدراستها والتركيز عليها من أجل تحسين هذه المستويات. وعلاوةً على ذلك، فإن السماح للإدارات بمقارنة مستوياتها مع مستويات نظيراتها، أو بمتوسط المستوى العام لهذه الإدارات، يساعدها على معرفة ما إذا كان مستواها الحالي يناسبها ويتماشى مع متطلباتها أم لا.

## مستويات النضج

يحدد النموذج خمسة مستويات من النضج، ويرجع السبب وراء اختيار خمسة مستويات إلى الحرص على مساعدة الإدارات لتقدير مستويات نضجها الحالية بسهولة أكبر من خلال تزويدها لعوامل تمييز واضحة ضمن التوصيفات الخاصة بمستويات النضج. علمًا أن صعوبة هذه العملية تزداد بازدياد عدد مستويات النضج. في الوقت ذاته، فإن وجود خمسة مستويات يساعد في ضمان تبديد الفروقات الكبيرة بين كل مستوى، والتي يتسبب وجودها بصعوبة تعيق الإدارات من تحديد الأسلوب الأمثل الذي عليها اتباعه لتحقيق مستويات أعلى من النضج.

عند تصميم نموذج النضج، قرّر الفريق استخدام المستوى المتوسط المسمى "الاعتماد" من أجل تقديم توصيف للموقع الوسطي الذي يُتوقع أن يصف ضمنه أعضاء منتدى إدارة الضريبة. وباستخدامه كنقطة ارتكاز، صيغت مستويات النضج المتبقية من خلال محاولة رسم مسار للمستويات المستخدمة لوصف تطور الإدارات بدءً من "الناشئة"، مرورًا بالـ "القائمة"، ووصولًا إلى المستوى الذي يتم التركيز فيه على التطلعات التي يمكن بلوغها في المستقبل في ضوء التطورات المتوقعة. هذه المستويات الخمسة تشمل:

- 1. ناشئة:** هذه المستويات تمثل الإدارات الضريبية الصاعدة التي بلغت درجة معينة من التطور، ولا يزال بوسعها إحراز تقدم أكبر في مجال الرقمنة. تركز الأوصاف المحددة في هذا المستوى على الأوضاع والحقائق الراهنة بدلاً من غير المتاحة، مع مراعاة نواحي القصور المحتملة.
- 2. متجددة:** هذه المستويات تمثل الإدارات الضريبية التي أجرت أو تعمل حاليًا على إدخال إصلاحات في مجال التحول الرقمي كجزء من جهودها لإحراز تقدم لبلوغ المستوى المتوسط للإدارات الضريبية المتقدمة.
- 3. قائمة:** هذه المستويات تمثل نقطة التجمع المحتملة للعديد من الإدارات الضريبية المتقدمة، مثل إدارات الدول الأعضاء في منتدى إدارة الضريبة.
- 4. ريادية:** هذه المستويات تمثل المخرجات الرائدة أو المبتكرة التي يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر من خلال إجراءات تتخذها الإدارة الضريبية بالتعاون مع بعض الجهات المعنية.
- 5. تطلعية:** هذه المستويات تهدف إلى البحث في النتائج المستقبلية التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد للوصول إلى نظام إدارة ضريبية أكثر سلاسة وقدرة على الاستجابة مباشرة، وذلك كما تنص رؤية الإدارة الضريبية 3.0 (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2020 [1]). ومن المستبعد أن تحافظ أي إدارة ضريبية على هذا المستوى حاليًا، لا سيما أنه يتطلب في بعض الحالات تعاونًا مكثفًا خارج نطاق الإدارة الضريبية (مثل تطبيق نهج جماعي لإشراك المجتمع، والوصول إلى قاعدة واسعة من مصادر البيانات، والاستخدام المكثف للذكاء الاصطناعي، وغيرها من الأمور).

تمثل الرقمنة والتحول الرقمي جوانب مهمة في نموذج النضج هذا، إذ أنها تتيح استبدال أنشطة الأعمال الورقية بتطبيقات معالجة البيانات الرقمية، مما يعزز مستويات الفعالية العامة. كما يشير التحول الرقمي إلى تغييرات جذرية في آلية عمل الإدارات الضريبية واستجاباتها

للنغيرات التي تطرأ على أساليب تفاعل دافعي الضرائب فيما بينهم وإنجازهم للأعمال. وكما يرد في تقرير الإدارة الضريبية 3.0 (TA 3.0)، (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2020 [1])، فإن هذا التحول يتمحور حول زيادة تحويل العمليات الضريبية إلى الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب، مثل الأنظمة التي يستخدمونها في حياتهم أو أعمالهم اليومية. وتتناول توصيفات مستويي النضج الريادي والتطلعي هذه الجوانب التحويلية التي ترتبط باستراتيجيات التحول الرقمي في تلك الحالات.

### مخطط نموذج نضج التحول الرقمي

يتألف نموذج نضج التحول الرقمي من ستة محاور رئيسية تعكس مجموعة الركائز الأساسية لإدارة الضرائب 3.0 (يرجى النظر إلى الشكل 1.1 أدناه):

- الهوية الرقمية
- نقاط تواصل دافعي الضرائب
- إدارة البيانات ومعاييرها
- إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها
- مجموعة المهارات الجديدة
- أطر الحوكمة

### الشكل 1.1. نموذج الركائز الأساسية للإدارة الضريبية 3.0



Ernst & Young  
Tax & Accounting  
Software

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2020)

تم تحديد توصيف عام عالي المستوى للنضج في طليعة الركائز الخاصة بكل من المحاور. وللمساعدة في فهم مستوى نضج معين، جرى أيضاً تضمين مجموعة (تتألف عادةً من 2 أو 3) من الخصائص الدلالية في كل من الجداول الستة لنموذج النضج. ويهدف ذلك إلى تصنيف العناصر الواجب مراعاتها عند دراسة مستوى النضج العام الذي يغطي الجانبين الاستراتيجي والعملي.

وكما تشير التسمية، فإن هذه الخصائص تعتبر دلالية إرشادية وليست تحديدية أو حاسمة. ومع ذلك فهي تعكس بصورة عامة التوقعات المنتظرة، على مستوى نضج معين يختلف عن المستوى الأدنى منه (على سبيل المثال، يمكن لطبيعة المستوى أن تكون مختلفة أو أن يتمتع بدرجة أعلى من الصعوبة). بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعي الإدارات الضريبية التي تجري تقييماً ذاتياً أن الأمثلة والعمليات والمخرجات التي يتسم بها مستوى نضج معين لا تحل بالضرورة محل جميع العناصر والوظائف التي يتسم بها المستوى السابق (أو تلغيها). وللتمييز بين المستويات المختلفة، تم تسليط الضوء على الميزات الجديدة والاختلافات المهمة في توصيفات المستوى "التالي". لذلك، قد تحتفظ الإدارات بالعناصر القديمة القيمة من المراحل السابقة لمقارنتها بمستوى نضجها الحالي.

كما ليس من الضروري أن تكون جميع الخصائص الدلالية الخاصة بمستوى نضج معين موجودة لدى إدارة ضريبية محددة، إذ قد لا تتماشى جميع العناصر لخاصية معينة مع إحدى الإدارات الضريبية.

## استخدام نموذج النضج

صُمم نموذج نضج التحول الرقمي لاستخدامه كأداة للتقييم الذاتي. ولكي يكون التقييم فعالاً يجب الحفاظ على أكبر قدر ممكن من الموضوعية والحياد عند إجرائه. وقد أثبتت الخبرة في استخدام النموذج ضرورة مراعاة الاعتبارات الرئيسية التالية في مناقشة التقييم الذاتي:

- يجب تخصيص الوقت الكافي لإجراء مناقشة التقييم الذاتي. إذ تشير الملاحظات الواردة من الإدارات إلى أن المناقشات المتسقة قد تستغرق من بضع ساعات إلى أكثر من يوم اعتماداً على مقدار التحضير الذي يسبق المناقشات الجماعية ومستوى تفاصيل هذه المناقشات. كما قد تحتاج الإدارات الضريبية أيضاً إلى مزيد من الوقت للتواصل مع الإدارات المختلفة للحصول على الملاحظات أو المصادقات الضرورية.
- وفي الوضع المثالي، يجب أن يتضمن التقييم الذاتي مشاركة مجموعة من الموظفين المكلفين بمسؤوليات متعلقة بالتحول الرقمي من كافة الرتب والوظائف. كما يجب إيلاء العناية اللازمة لضمان إجراء محادثات صريحة ومفتوحة، مع تحفيز جميع المشاركين للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.
- وقد يكون من المفيد الاستعانة بشخص من خارج التسلسل الإداري المعني بمجال الرقمنة والتحول الرقمي لتكليفه بمهمة تيسير المناقشات، ويجب أن يكون هذا الشخص مطلعاً على هذا التقرير ويتمتع بالمعرفة اللازمة التي تمكنه من إجراء التقييم الذاتي وفقاً للنموذج. وبالإضافة إلى دوره في تيسير المناقشة، يجب أن يكون الشخص المختار قادراً على البحث في الآراء التي تطرحها مجموعة التقييم الذاتي وطلب الأدلة الداعمة عند الاقتضاء.
- يجب التركيز على كيفية الوصول إلى وجهة نظر موحدة عند انقسام الآراء حول تقييم النضج ضمن مجموعة معينة، وقد يلجأ الميسر في هذه الحالة على سبيل المثال إلى مبدأ كسر التعادل.
- إلى جانب الميسر، ينبغي إشراك موظفين من مختلف وظائف الإدارة الضريبية، ويفضل اختيارهم من المستويات الأعلى نسبياً، وذلك للاستعانة بهم في عملية البحث في المعطيات المتاحة وتدقيقها وطرح الرؤى من تجاربهم المختلفة. فقد أفادت العديد من الإدارات بأن المحادثات بين المؤسسات أثناء عملية التقييم الذاتي قد أثبتت جدواها من خلال ضم مشاركين من مجالات عمل مختلفة لمساعدة زملائهم على رؤية نطاقات التعاون وتوفير الدعم المشترك لتحقيق أهداف الإدارة المرجوة.

## تسجيل التقييمات الذاتية

يتضمن الملحق (أ) سجلاً يمكن للإدارات الضريبية استخدامه لتدوين نتائج تقييمها الذاتي.

يهدف نموذج النضج لتغطية الشريحة الواسعة من دافعي الضرائب في القطاع الخاص وقطاع الأعمال. وتدعم أمثلة مختلفة من التوصيفات السردية هذا النهج الشامل. ولأغراض الاختبار، يُنصح المشاركون بمراعاة هذا المنظور الواسع عند التفكير بالتقييم. ومع ذلك، يمكن تركيز الاستخدام العملي لنموذج النضج على مجموعات تركيز محددة من دافعي الضرائب، بشرط أن توافق الإدارة الضريبية هذا التوجّه.

ننصح الإدارات الضريبية بتسجيل الخصائص الدلالية فقط. إذ تهدف توصيفات المحاور العامة عالية المستوى إلى مساعدتها على تشكيل فهم أفضل لطبيعة وتسلسل التغيير الذي يحدث في مستويات النضج.

تنقسم معظم الخصائص الدلالية إلى اثنتين أو ثلاثة من التوصيفات السردية، وينبغي النظر في هذه التوصيفات السردية ودراستها مع بعضها عند إجراء تقييم ذاتي لمستوى النضج لخاصية معينة، بهدف التوصل إلى تقدير شامل بناءً على درجة الأهمية التي توليها الإدارة للعناصر المختلفة. ومن المشاكل التي قد تواجه مجموعة التقييم الذاتي في بعض الحالات ظهور عدد من التوصيفات السردية لخاصية دلالية محددة ضمن محور معين، على سبيل المثال: توصيفات للمستويات "المتجددة" و"القائمة". وفي هذه الحالة، يجب على الإدارة اختيار مستوى النضج الأفضل وصفاً لوضعها الحالي تبعاً للأهمية التي توليها للتوصيفات السردية (السيناريوهات) المحددة.

يجب العلم أنه لا يوجد نظام مناسب واحد يمكن تطبيقه في جميع الحالات على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الإدارات، ويتمثل الهدف من الخصائص في توجيه المناقشات عوضاً عن تحديد نتائج التقييم الذاتي بطريقة آلية دون مراعاة للجوانب الأخرى. وعند استخدام النموذج، يُطلب من الإدارات الضريبية البحث عن أنسب الخيارات المتاحة بالنسبة إليها، مع مراعاة كل من السمات الدلالية والتوصيفات السردية من حيث قابلية التطبيق.

كما يتضمن الملحق (أ) قائمة مرجعية لمقاييس نجاح مناقشات التقييم الذاتي كما هو موضح أعلاه. وفي نهاية جدول التسجيل، توجد أيضاً حقول نصية مفتوحة للمساعدة في إثراء عملية تطوير النموذج في المستقبل. يُطلب من الإدارات عند استخدام النموذج تحديد ما يلي:

- الجوانب التي لاحظت فيها استخدام الخصائص الدلالية في غير موضعها أو تضمناها لخطأ معين، أو اعتقادها أن النموذج يفتقر لخصائص أخرى مهمة
- التغييرات الواجب إدخالها على التوصيفات الواردة في نموذج النضج (إما من خلال تدوين الملاحظات في الحقول المخصصة أو بتطبيق التغييرات مباشرةً على النموذج من خلال خاصية تتبع التغييرات)
- أوجه عدم الوضوح فيما يتعلق بالفروقات بين مستويات النضج المتقاربة
- المجالات التي تتضمن لبساً بسبب التعبير اللغوي غير الواضح أو الغامض أو قد تتطلب إضافة شرح لها في المسرد

للسماح للإدارات بمعرفة موقعها ومستواها مقارنةً بنظيراتها، سيتم تمثيل النتائج التي تستلمها الأمانة من التقييمات الذاتية بعد حجب البيانات على مخططات مرئية للبيانات، وسيتم تحديثها بشكل دوري على الموقع الإلكتروني الخاص بمنتهى إدارة الضريبة عند تقديم سجلات جديدة إلى الأمانة. كما سيتم تحديد الإدارات من خلال الأحرف على المخطط (مع تمكين كل إدارة من معرفة مستواها بناءً على السجلات التي قدمتها).

يرجع سبب الحفاظ على سرية النتائج إلى المساعدة في ضمان عدم تأثر استخدام الإدارات لنموذج النضج بالمخاوف من التصورات الخارجية. ويهدف ذلك إلى تعزيز الغرض الأساسي لأداة التقييم الذاتي الذي يتمثل في الاسترشاد بها عند إعداد الاستراتيجية المستقبلية للإدارة.

يمكن للإدارات الراغبة في التواصل مع نظيراتها لتبادل المعرفة والمعلومات (أي عندما يكون النظراء في المستويين "الريادي" أو "التطوعي") أن تطلب مساعدة الأمانة العامة للوصول إليها.

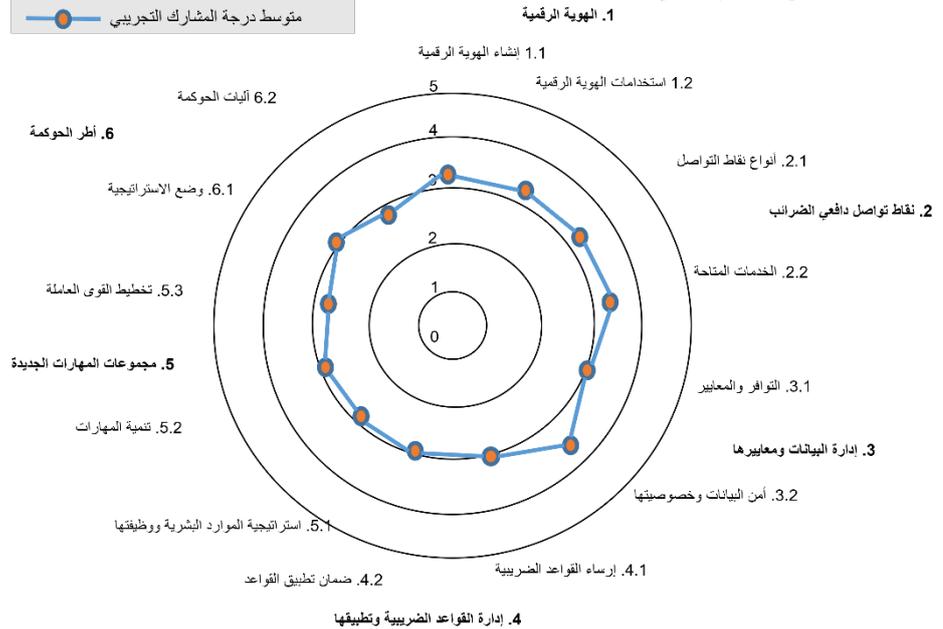
## 2. نتائج التقييمات الذاتية

تم اختبار نموذج نضج التحول الرقمي في مشروع تجريبي تضمن إجراء تقييمات ذاتية من قبل الإدارات الضريبية التي يتبع بعضها لدول أعضاء وبعضها الآخر إلى دول غير أعضاء في منتدى إدارة الضريبة. وقد أدرجت الملاحظات المستخلصة من الاختبار التجريبي في النموذج كما أضيف إليه مصطلح جديد في المسرد وتضمن تحسينات نصية للعديد من الخصائص الدلالية. يلخص هذا القسم نتائج التقييمات الذاتية التي نفذتها الإدارات الضريبية.

### نتائج التقييمات الذاتية

تظهر سجلات التقييم الذاتي الواردة من 55 إدارة ضريبية أن غالبية هذه الإدارات تقيم نضج وظائف التحول الرقمي لديها عند مستويات النضج "القائمة". ويمكن ملاحظة ذلك في الشكل 2.1، الذي يوضح متوسط الدرجات لكل من الخصائص الدلالية الثلاثة عشر لنموذج النضج (يشار إلى المستويات "القائمة" بالرقم "3"، و"التطلعية" بالرقم "5").

### الشكل 2.1. نتائج التقييم الذاتي للخصائص الدلالية الثلاثة عشر



المصدر: تحليل أمانة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية القائم على التقييمات الذاتية للمشاركين.

تشير النتائج التفصيلية الواردة في المخطط المرئي للبيانات في الشكل 2.2، إلى النتائج التي أحرزتها كل إدارة من الإدارات الضريبية على صعيد مختلف الخصائص الدلالية. وتكون النتائج محجوبة البيانات لضمان عدم تأثر استخدام الإدارات لنموذج النضج بسبب مخاوفها من التصورات الخارجية.



يظهر المخطط اختيار المستويات "القائمة" بنسبة 52% من الحالات المحتملة، تليها المستويات "المتجددة" بنسبة 26%. وفي 17% من الحالات، اختارت الإدارات المستويات "الريادية"، وفي 3% من الحالات "الناشئة"، و فقط في 2% منها اختارت "التطلعية".

وتتماشى هذه النتائج مع تلك التي تم توقعها للجنة "القائمة" عند إنشاء نموذج النضج، لذلك فلا حاجة إلى تعديل النموذج. ولكن، اقترح عدة مشاركين في النموذج التجريبي إدخال تغييرات في نسخ النماذج المستقبلية، منها التغييرات المتعلقة بمرونة الأعمال والثقافة التنظيمية. تبذل العديد من الإدارات جهودها لتطبيق وظائف وقدرات التحول الرقمي لديها وتحديثها. لذلك، من المتوقع أن تجري تقييمات ذاتية باستخدام مستويات أعلى من النضج في المستقبل القريب. سيسمح الحفاظ على التقسيم الحالي ببقاء نموذج النضج دون تغيير على المدى المتوسط. ولكن، عندما تجري المزيد من الإدارات الضريبية تقييمات ذاتية بمستويات أعلى من النضج، قد تظهر الحاجة إلى إعادة تقويم النموذج وتكييفه مع التحديات والظروف المستجدة.

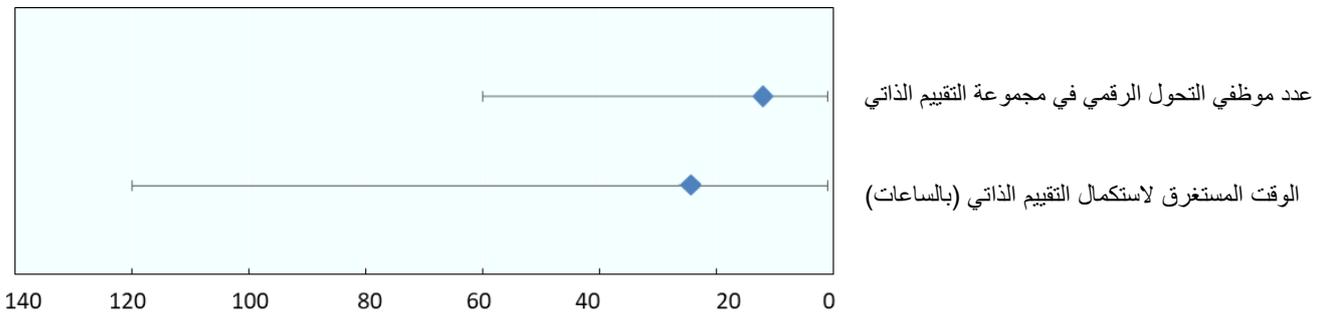
### عملية التقييم الذاتي

أشارت الملاحظات الواردة خلال العملية التجريبية أن غالبية المشاركين وجدوا النموذج سهل الاستخدام وشاملاً للمجالات المناسبة، كما أن التفاوتات في مستويات النضج كانت واضحة ومفهومة بما فيه الكفاية. وأفاد بعض المشاركين أنهم واجهوا تحديات في اختيار درجة النضج الأنسب لخواص دلالية محددة، ولا سيما بعد إدراكهم أن إدارتهم الضريبية على مستوى أعلى في جزء من التعريف مقارنةً بجزء آخر. يستعرض الفصل الأول بعض الإرشادات حول كيفية تحديد أفضل درجة ملائمة. وقد تم اقتراح بعض التغييرات على اللغة في عدد قليل من الخصائص الدلالية وإدخالها على النسخة النهائية من النموذج في الفصل الثالث.

وكما ذكر في الفصل الأول، أشارت التجربة في استخدام نماذج النضج إلى ضرورة مراعاة الإدارات لعدد من الاعتبارات أثناء مناقشات التقييم الذاتي، بما في ذلك إشراك مجموعة من الموظفين المكلفين بمسؤوليات التحول الرقمي وإدارة التغيير في مختلف الدرجات الوظيفية، بالإضافة إلى إشراك موظفين يؤدون أدوارًا أخرى في مجال إدارة الضرائب مثل موظفي إدارة الموارد البشرية والخبراء الفنيين.

تظهر أوراق السجلات المقدمة من الإدارات الضريبية التنوع الواضح في المنهجيات التي استخدمها المشاركون في عملية التقييم الذاتي. وكما يوضح الشكل 2.3، تراوح عدد موظفي التحول الرقمي في مجموعة التقييم الذاتي من واحد (1) إلى ستين (60) موظفًا مع إشراك الإدارات لما معدله اثني عشر (12) موظفًا متخصصًا بالتحول الرقمي. وأشارت أكثر من 91% من الإدارات إلى أنها تمتلك توزيعًا مناسبًا للدرجات داخل مجموعات المناقشة، كما أشارت 93% إلى إشراكها لمسؤول (مسؤولين) من مجالات أخرى في الإدارة الضريبية. بالإضافة إلى ذلك، أعلن قرابة ثلثي الإدارات (62%) عن الاستعانة بمنسق لقيادة المناقشات.

### الشكل 2.3. عملية التقييم الذاتي: الحد الأدنى، والحد المتوسط، والحد الأعلى من الموظفين في مجموعة التقييم الذاتي والوقت المستغرق لاستكمال التقييم



المصدر: تحليل أمانة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية القائم على التقييمات الذاتية للمشاركين.

يُظهر الشكل 2.3. كذلك كل من الوقت الذي استغرقته الإدارات لاستكمال التقييم الذاتي والذي يشمل التحضيرات للمناقشات الجماعية. مرةً أخرى، برزت اختلافات كبيرة الفترات التي احتاجها كل من المشاركين لاستكمال التقييم، فبعض الإدارات احتاجت أقل من ساعة واحدة (1) بينما احتاجت غيرها لحوالي مائة وعشرين (120) ساعة. وبلغ متوسط الوقت المستغرق لاستكمال التقييمات الذاتية 24 ساعة.

وفي ضوء النتائج التي أشارت لإشراك مجموعة من الإدارات لأعداد كبيرة من الموظفين وأمضت ساعات طويلة في إجراء المناقشات الجماعية، سيكون من المثير للاهتمام استعراض التقارير التي ستتناول تأثير هذا النموذج على رحلات تحولها الرقمي.

### 3. نموذج نضج التحول الرقمي

يتألف نموذج نضج التحول الرقمي من ستة محاور رئيسية (الركائز)، ويقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لكل هذه المحاور الستة. يبدأ كل قسم بتقديم شرح قصير للمحور وتوصيف لمسار النمو. بعد ذلك، تقدم المصفوفة مجموعة مترابطة من التوصيفات السردية.

#### الهوية الرقمية

يعد التحديد الآمن لدافعي الضرائب أمراً أساسياً لتحقيق كفاءة الأداء في الإدارات الضريبية الحديثة، فهو يسمح بمطابقة العمليات الإدارية ومواءمتها (مثل الاتصالات، وتقديم الإقرارات الضريبية، ودمج مصادر البيانات الأخرى، وخيارات الخدمة الذاتية، وغيرها) لدافعي الضرائب من الأفراد ورجال الأعمال.

ولتسهيل عملية تحديد الأفراد والشركات الخاضعة أو المحتمل خضوعها لالتزامات ضريبية، استحدثت الإدارات الضريبية مجموعة من عمليات التسجيل وأعدت قواعد بيانات تُعرف بالسجلات. ولضمان دقة السجلات وتنظيم العمليات الداخلية الرقمية في الإدارة، خصوصاً عملية مطابقة البيانات مع دافعي الضرائب، شرعت الهيئات القضائية في إصدار أرقام التعريف الضريبي (TINS) أو المعرفات الفريدة المكافئة لها.

وفي ظل التطورات التقنية التي أدت إلى زيادة طلب دافعي الضرائب على توفير الخدمات من خلال الوسائل الرقمية، يتعين على الإدارات الضريبية النظر في كيفية ضمان التعريف الآمن للمستخدمين في البيئة الرقمية. ولهذا الغرض، بدأت الإدارات الضريبية بإنشاء هويات رقمية أكثر تعقيداً لدافعي الضرائب للسماح لهم بالوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات الرقمية، على سبيل المثال، من خلال البوابات الرقمية المخصصة لهم.

لا تقتصر المزايا التي توفرها الهويات الرقمية على مجال الإدارة الضريبية، فهي تسمح لمختلف الجهات الحكومية بالعمل مع الأطراف الخارجية في ظل بيئة آمنة ومريحة وموثوقة. كما يمكن استخدامها ذاتها في العلاقات التفاعلية على الصعيدين المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ونتيجة لذلك، يتزايد سعي الحكومات إلى وضع استراتيجيات خاصة بالهوية الرقمية على النطاق الحكومي بحيث تشمل مجموعة كبيرة ومتنوعة من الخدمات الحكومية، وتضطلع الإدارات الضريبية بدور هام في هذا الصدد.

لا تقتصر المزايا التي توفرها الهويات الرقمية على مجال الإدارة الضريبية، فهي تسمح لمختلف الجهات الحكومية بالعمل مع الأطراف الخارجية في ظل بيئة آمنة ومريحة وموثوقة. كما يمكن استخدامها ذاتها في العلاقات التفاعلية على الصعيدين المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ونتيجة لذلك، يتزايد سعي الحكومات إلى وضع استراتيجيات خاصة بالهوية الرقمية على النطاق الحكومي بحيث تشمل مجموعة كبيرة ومتنوعة من الخدمات الحكومية، وتضطلع الإدارات الضريبية بدور هام في هذا الصدد.

ولتجسيد رؤية إدارة الضرائب 3.0 (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2020<sup>[1]</sup>)، يمكن وصف مسار نمو الهوية الرقمية الذي تعرضه المصنوفة أدناه على النحو التالي:

- تزايد الاعتماد على مبدأ "أخبرنا مرة واحدة" عبر الانتقال من استخدام أساليب تعريف محدّدة وأقل أمانًا لإدارة الضرائب، إلى اعتماد هويات رقمية شخصية مخصصة تتضمن كافة المعلومات اللازمة، ويمكن للقطاعات الحكومية استخدامها لإجراء عملياتها الخاصة بصورة آمنة كمرحلة أولى ومن ثم العمل على توسيع نطاق استخدامها لتشمل المجتمع كاملاً؛
- تعزيز الدعم الموجه لجهود تنسيق العمليات التي تركز على دافعي الضرائب مثل عمليات تقديم الإقرارات والتقارير واتباع نهج المنظومة تجاه المدفوعات والمنافع والمبالغ المستردة من منظور المواطنين وأصحاب الأعمال؛
- تعزيز قابلية التشغيل المشترك بين الحلول ومقدميها لدعم تحديد الهوية الآمن والفريد لدافعي الضرائب والمواطنين بطريقة مترابطة، مما يساعد في خفض العقبات الناشئة، والتركيز على عملية المعالجة كمنشآت ثانوي، وربط الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب.

الهوية الرقمية	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
عناصر التوصيف	تحدد إدارة الضرائب هوية دافعي الضرائب عبر التحقق من الأدلة الوثائقية الخاصة بهم. كما تقوم بتحديد هوياتهم بإنشاء أرقام تعريف ضريبية لهم من أجل مختلف عملياتها الداخلية. وعلى الرغم من تزايد إمكانية تقديم النماذج إلكترونياً، تبقى خيارات الخدمة الذاتية محدودة جدًا.	تقوم الإدارة بإنشاء هوية رقمية أساسية تتضمن أرقام التعريف الضريبية لغالبية دافعي الضرائب. ثم تزودهم ببيانات وصول خاصة بهم (تتضمن غالبًا رقم تعريف ضريبي وكلمة مرور) بحيث يتيح لهم الوصول إلى خيارات الخدمة الذاتية الأساسية والاتصال مع الإدارة، بما يشمل تقديم الإقرارات وتسديد المدفوعات عبر الإنترنت. تستخدم الإدارة أرقام التعريف الضريبية (TINS) لتحسين عملية جمع البيانات الرقمية، بالإضافة إلى إتاحة خيارات مشاركة البيانات مع جهات حكومية أخرى.	تقوم الإدارات الضريبية بإنشاء هوية رقمية أكثر تعقيدًا للوصول إلى الخدمات الإلكترونية. ولم يعد رقم التعريف الضريبي وكلمة المرور الخاصين بالوحيدتين للتحقق من دافعي الضرائب، إذ تم تضمين مجموعة من الخصائص لتوفير وصول أكثر أمانًا إلى الهوية الرقمية مما بدوره سمح للإدارات بتوفير المزيد من خيارات الخدمة الذاتية. وأصبحت الهوية الرقمية عامل تمكين رئيسي لتكامل واتساق الإدارات الضريبية والعمليات الحكومية والخدمات الذاتية لدافعي الضرائب.	يمكن للأفراد استخدام هوياتهم الرقمية للاستفادة من الخدمات المتاحة في مختلف الأدوار والسياقات (في مجال الأعمال). وتتبنى القطاعات الحكومية رؤية مشتركة للهوية الرقمية وتسعى إلى زيادة التعاون مع شركائها من القطاع الخاص. يدعم استخدام الهوية الرقمية توفير مجموعة واسعة من الخدمات العامة والخاصة وتبادل البيانات. وفي حين لا تزال بعض البيانات مركزية في الإدارات الضريبية، فإن جهود دمج العمليات في الأنظمة الخاصة بدافعي الضرائب تشهد زديادًا ووضوحًا، مما يجعل المعاملات المدعومة بالهوية	يجري تطوير الهوية الرقمية وتدشينها على الصعيد المجتمعي كاملاً، الأمر الذي أسهم في تحقيق التكامل والاتساق بين القطاعين العام والخاص. وتدعم هذه الهوية الرقمية العمليات الضريبية التي تشمل الحسابات الضريبية الآمنة (القرابية) من الوقت الحقيقي، والمدمجة في الأنظمة الطبيعية لدافعي الضرائب. تم تصميم نظام الهوية الرقمية لتسهيل التشغيل البيئي الدولي، ما يدعم الاستخدام السلس للهوية الرقمية في مختلف السياقات والمسؤوليات العامة والخاصة.
الخصائص الدلالية					

الهوية الرقمية	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
				<b>الرقمية الأمانة أكثر سهولة وسلاسة.</b>	
<b>إنشاء الهوية الرقمية والاستفادة من خيارات الخدمة.</b>	يتم تسجيل دافعي الضرائب وإصدار أرقام تعريف ضريبية خاصة بهم على أساس الاستجابة عموماً بعد تقديم النماذج المناسبة وإثبات الهوية من جانب المكلف بدفع الضريبة. توفر الإدارة نماذج التسجيل بصيغة مطبوعة، على الرغم من توفر بعض النماذج القابلة للتحميل على موقعها الإلكتروني. يتم استكمال التسجيل عادةً من خلال الحضور الشخصي أو عبر البريد الإلكتروني على الرغم من إمكانية التسجيل الإلكتروني لبعض فئات دافعي الضرائب. قد يستغرق إصدار أرقام التعريف الضريبي بضعة أيام، وهي تُستخدم عموماً في العمليات والاتصالات الخاصة بالإدارة الضريبية وتختلف بين القطاعين الحكومي والخاص.	يتم دعم عملية تعريف دافعي الضرائب بشكل متزايد من خلال إرسال وثائق التعريف الممسوحة ضوئياً، غير أن هذه العملية لا تزال تتطلب نوعاً من التحقق اليدوي من الوثائق داخل الإدارة. وتطالب الإدارة الأفراد والجهات وتوجههم للتسجيل فيها بعد أحداث وأنشطة معينة، بما في ذلك التسجيل لإنشاء شركة أو الأغراض المتعلقة بالتوظيف. وتمنح الإدارة دافعي الضرائب رقم تعريف ضريبي مع كلمة مرور في نفس يوم التسجيل. كما تبدأ بإشراك الجهات الحكومية الأخرى لمناقشة آلية وإمكانية تحقيق تكامل واتساق أكبر لعمليات التسجيل الحكومي وإصدار (وإستخدام) أرقام التعريف (على سبيل المثال، استخدام قواعد بيانات مشتركة أو روابط بين السجلات الموجودة).	عادةً ما يتم تسجيل دافعي الضرائب وإنشاء هوية رقمية لهم من خلال عملية رقمية للموظفين الأفراد وتعد هذه العملية شرطاً من شروط تسجيل الشركات. تتعامل الإدارة مع منصات إلكترونية وجمعيات تجارية وغيرها من الجهات الحكومية من أجل الترويج للتسجيل الضريبي والعمل على تحفيزه. ويمكن التحقق من الوثائق الإلكترونية وإصدار الهوية الرقمية في وقت (قريب) من الوقت الحقيقي. يزداد تعزيز التكامل والاتساق في عمليات تسجيل الهويات الرقمية ضمن مختلف الجهات الحكومية حيث يتم جمع المعلومات التي تحتفظ بها الحكومة مثل السجلات السكانية وجوازات السفر وسجلات الضمان الاجتماعي من خلال عمليات رقمية تجري ضمن إطار قانوني.	يمكن للإدارة استخدام الهويات الرقمية التي أنشأتها وكالات حكومية مختلفة وقد تكون ناجمة عن أحداث يومية أخرى لأغراض متعلقة بالضريبة. وقد باتت عمليات تسجيل دافعي الضرائب أكثر سلاسة وسهولة بالنسبة لدافعي الضرائب وتشمل اضطلاعهم بمعاملات خاصة للضريبة، أو شغلهم لوظيفة ما، أو تسجيل شركاتهم، أو دخول ولايات قضائية مختلفة لأغراض العمل. وتشارك الإدارة الضريبية بشكل كامل في تطوير وتنفيذ استراتيجية لإنشاء هويات رقمية شاملة للقطاعات الحكومية كافة، وهي تعد دورها بمثابة عامل تمكين رئيسي لمجموعة من التفاعلات الرقمية بين دافعي الضرائب والإدارة الضريبية وكذلك الأطراف الخارجية (على سبيل المثال: الوسطاء الماليين).	يعمل نظام الهوية الرقمية بشكل تدريجي لتسهيل إنشاء منظومة متكاملة تقدم مجموعة من الخدمات الخاصة بالهوية (منها على سبيل المثال: عمليات التحقق والمصادقة واسترجاع المعلومات والتوقيع الإلكتروني). مع تطور الهوية الرقمية على صعيد المجتمع بأكمله، يتم اعتماد نظام هوية رقمية للقطاعات الحكومية كافة، وهذا يسمح بدمج العمليات الضريبية في الأنظمة الخاصة بدافعي الضرائب. يمكن أيضاً لمؤسسات القطاع الخاص المصرح لها الاستفادة من هذه الهوية الرقمية (أو الهويات الرقمية المتوافقة) مما يتيح لها القيام بأنشطتها بسلاسة في دول أخرى حيث تتبنى نظيراتها معايير هوية رقمية متوافق عليها دولياً.
	لا تزال الإدارة الضريبية معتمدة في تعاملاتها على الوثائق الورقية، واستناداً إلى درجة مخاطر الاحتيال، قد تطلب من دافعي الضرائب تزيدها بمزيد من إثباتات الهوية، من خلال إرسال وثائق الشهود أو تقديم بيانات الوصول في مكتب الضرائب على سبيل المثال.	يمكن الوصول إلى بعض الخدمات الرقمية باستخدام أرقام التعريف الضريبي وكلمات المرور، على الرغم من أن هذه الخدمات قد تقتصر بشكل عام على تقديم المعلومات إلى الإدارة الضريبية. وبالنسبة للعمليات الأكثر خطورة، مثل طلبات استرداد الأموال، وتغيير التفاصيل الشخصية، وتفويض الصلاحيات، فلا يُسمح بتنفيذها إلكترونياً. ويمكن لدافعي الضرائب منح التفويض للقيام بالأعمال نيابة عنهم من خلال التقدم بطلب إلكتروني.	يقتصر كل من رقم التعريف الضريبي وكلمة المرور على معرف رقمي واحد ومجموعة واسعة من الخصائص المتصلة (مكونة من عناصر وسمات وبيانات الوصول) لتمثيل الهوية الرقمية للشخص أو الجهة بشكل آمن، الأمر الذي يمكن دافعي الضرائب من الوصول مباشرة إلى مجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية. ويمكن أن يزداد تقديم الطلبات الإلكترونية لتفويض بعض الإجراءات إلى	يمكن أن تستفيد المؤسسات العامة والخاصة الموثوقة من الخصائص المرتبطة بالهوية الرقمية. وتشمل هذه الخصائص التدابير الأمنية المعززة، مثل المعلومات البيومترية، وهي تكون معلومة بالنسبة لدافعي الضرائب. ويتم استحداث إطار تحكم عام أو خاص يسمح لدافعي الضرائب بإدارة هوياتهم الرقمية، ويشمل ذلك التفويضات إلى الممثلين المعتمدين لهم والجهات المشغلة لأنظمتهم.	يتمتع دافعو الضرائب بدرجة عالية من التحكم في هوياتهم الرقمية. ويشمل ذلك قدرتهم على اختيار بيانات محددة من ملفاتهم الرقمية لمشاركتها، والتحقق من هوياتهم الرقمية، والسماح بمشاركة البيانات بما قد يشمل تحديث الخصائص في الوقت الحقيقي، وإجراء المعاملات الآمنة بشكل أكثر سلاسة. كما يمكن لهم التبديل بسهولة بين الأدوار (الخاصة والتجارية) في النظام الضريبي، باستخدام هويتهم الشخصية الرقمية ذاتها. وتمكّن هذه

الهوية الرقمية	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
			أشخاص معينين (مثل الأقارب أو الممارسين في المجال الضريبي).		الهوية الرقمية المجتمعية الآمنة من تنسيق العمليات المجتمعية عبر تجارب عملاء سلسلة.
استخدامات الهوية الرقمية في الإدارة ومن قبل دافعي الضرائب	تستخدم أرقام التعريف الضريبي لتحديد دافعي الضرائب ضمن أقسام الإدارة الضريبية المختلفة، على الرغم من حفظ بيانات دافعي الضرائب بمعزل عن بعضها البعض بشكل عام. ويمكن الوصول إلى البيانات من أقسام أخرى عند الطلب باستخدام رقم التعريف الضريبي (وهو المعرف المستخدم في مختلف أقسام الإدارة). قد يؤدي تبعثر معلومات دافعي الضرائب وعدم حفظها بشكل منظم إلى تأخير معاملاتهم، على سبيل المثال عمليات استرداد المبالغ وإغلاق المواقع الضريبية، فضلاً عن تكرار إعداد التقارير في بعض الحالات.	تستخدم أرقام التعريف الضريبية بشكل متزايد لتحقيق التكامل والاتساق بين معلومات دافعي الضرائب من الأفراد في مختلف أقسام الإدارة الضريبية، مما يسهم في تحسين كفاءة معالجة البيانات فيها وتعزيز التحسينات في استخدام التحليلات وإدارة مخاطر الامتثال. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن الأنظمة ليست جميعها متكاملة تمامًا، وهو السبب في عدم وجود خيار موحد لدافعي الضرائب يتناسب مع كافة وظائف الإدارة الضريبية في الوقت الحقيقي.	يمكن الوصول إلى بيانات دافعي الضرائب المرتبطة بهوياتهم الرقمية بشكل فوري عبر كافة أقسام الإدارة الضريبية (ويخضع ذلك للقيود القانونية المفروضة على الاستخدام والصوابط الداخلية التي تنظم الوصول إلى البيانات). وتسمح الهويات الرقمية بإنشاء الروابط بين دافعي الضرائب بشكل متزايد عند اصطلاحهم لمهام بصلاحيات مختلفة (لأنفسهم أو نيابة عن جهات معينة)، كما تتيح بناء تصور أكثر شمولية حول المخاطر المتعلقة بمثل هذه الروابط.	تسمح الهويات الرقمية المستخدمة بصورة متزايدة في الوكالات الحكومية وبعض الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، بجمع نطاق أوسع من البيانات المتعلقة بالضرائب في الإدارة، ويزداد توفير هذه البيانات في وقتها الحقيقي بدلاً من الحاجة للمرور عبر دورات إبلاغ متعددة المراحل المطلوبة لإنتاجها. وتسهم وظائف الهوية الرقمية المتكاملة هذه في تمكين الإدارات الضريبية من خدمة دافعي الضرائب انطلاقاً من منظور أكثر شمولية.	تندمج الإدارة الضريبية بشكل كامل في نظام الهوية الرقمية الخاص بالمجتمع ككل (سواء كانت هويات رقمية فريدة أو متوافقة). وتتميز الإدارة الضريبية بامتلاكها لصورة شمولية وأنية لدافع الضريبة والأنشطة والسياقات الخاضعة للضريبة ونقاط تواصل النظام المعتاد. ويتيح ذلك أيضاً للإدارة الضريبية تحديد واستقطاب المؤسسات والأفراد في الخارج وتزويدهم بالخدمات الضريبية التي يحتاجونها. في الحالات التي يتم فيها تطوير العمليات الضريبية داخل الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب، يتاح الوصول الرقمي للإدارة الضريبية للقيام بعمليات استباقية مخصصة مدعومة باستخدام الذكاء الاصطناعي.
	تقتصر عروض الخدمة الذاتية، التي يمكن الوصول إليها من خلال رقم التعريف الضريبي وكلمة مرور الحساب، على عرض معلومات الهوية الأساسية الخاصة بدافع الضرائب. ويمكن لدافعي الضرائب الاستعلام عن المعلومات إلكترونياً في بعض الحالات، لكنهم لا يستطيعون تعديلها بشكل مباشر. وقد بدأت الإدارة في إعداد استراتيجية	يمكن التحديد الأساسي للهوية الرقمية دافعي الضرائب من الوصول إلى بوابة أو منصة تتيح لهم عرض معلوماتهم الشخصية أو الإشعارات الواردة إليهم من الإدارة، مما يزيد من تفاعلهم مع الإدارة الضريبية (لأغراض إعداد التقارير وسداد الدفوعات وإجراء بعض عمليات التحقق على سبيل المثال). يتم إرسال كلمات المرور المخصصة لدخول البوابة الإلكترونية عبر البريد إلى	يمكن لدافعي الضرائب الاستفادة من مجموعة واسعة من الخدمات الرقمية المخصصة لهم بما في ذلك استرداد المبالغ وتعديل معلوماتهم وذلك باستخدام الهويات الرقمية وعمليات المصادقة الأكثر أماناً، مثل عملية المصادقة متعددة العوامل. وتنبني الإدارة إطاراً قانونياً ينظم السماح بمشاركة المعلومات بين الجهات الحكومية وبعض الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، بيد أنه لم يتم تشغيله	تدعم الهوية الرقمية دمج العمليات الضريبية في بعض الأنظمة الخاصة بدافعي الضرائب، ولا سيما بالنسبة لعناصر ضريبة الدخل الشخصي وضرائب الأعمال التجارية الصغيرة، وذلك على الرغم من سعي الإدارة لإضفاء الطابع المركزي على كمية كبيرة من البيانات لأغراض معالجة الالتزامات الضريبية وتقييم المخاطر. ويمكن لدافعي الضرائب استخدام هوياتهم الرقمية للوصول إلى المعلومات المحدثة الموجودة	يتزايد إدخال العمليات الضريبية في الوقت الحقيقي في الأنظمة المعتادة لجميع دافعي الضرائب، مع اعتماد هوية رقمية تدعم تبادل المعلومات مباشرة بين جميع الأطراف المعنية بالمعالجة. ويتم إرسال البيانات الضريبية من أنظمة دافعي الضرائب إلى الإدارة عند نشوء نشاط أو حدث ضريبي، مما يسمح لدافع الضريبة بفهم وضعه الضريبي الحالي. وبصفة عامة، تدفع الثقة دافعي

الهوية الرقمية	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
	للتوسع في خدمات التعريف الرقمي والخدمة الذاتية لدافعي الضرائب.	العنوان المسجل لدافع الضريبة، ويجب استخدامه بالاقتران مع رقم التعريف الضريبي. ولأسباب أمنية، يتم فرض قيود أو استثناءات على بعض العمليات لإتمامها في الوقت الحقيقي، وتشمل هذه العمليات تغيير التفاصيل أو استرداد المبالغ أو استعراض بعض السجلات.	بالكامل بعد بسبب عدم التوافق بين الهويات الرقمية.	على العديد من منصات الجهات الحكومية وبعض منصات القطاع الخاص. كما بإمكانهم استخدام المقاييس البيومترية وغيرها من طرق المصادقة المدمجة في أنظمتهم.	الضرائب إلى اعتماد واستخدام الخدمات المتكاملة والمتسقة القائمة على الهوية الرقمية.

### نقاط تواصل دافعي الضرائب

يعد التواصل والتفاعل مع دافعي الضرائب وتسهيل مشاركتهم أمرًا أساسيًا لتشغيل الإدارة الضريبية بطريقة سلسة. تتم إدارة ذلك ودعمه عبر العديد من نقاط الاتصال التي تتنوع ما بين التفاعلات المباشرة وجهًا لوجه، والمكالمات الهاتفية، والمواقع متعددة الوظائف، والخدمات الإلكترونية، وأنظمة إدارة الأعمال وغيرها. تساعد نقاط الاتصال هذه في حل الخلافات التي قد تنشأ على سبيل المثال بسبب عدم الفهم، أو الظروف غير العادية التي تتطلب مناقشات أكبر مع الإدارة، أو العمليات التي لا تسير على النحو المطلوب وما إلى ذلك. تتيح التطورات في الرقمنة للإدارات الضريبية تحسين نقاط التواصل القائمة مع دافعي الضرائب أو إنشاء نقاط تواصل جديدة. على مدى السنوات الماضية، قدمت العديد من إدارات الدول ذات العضوية في منتدى إدارة الضرائب خدمات إلكترونية جديدة تنوعت ما بين الحسابات المدمجة لدافعي الضرائب وتطبيقات الهاتف المحمول وصناديق البريد الرقمية. كما يمكن دمج نقاط التواصل في الأنظمة الطبيعية لدافعي الضرائب مما يسمح لهم بخوض تجربة أكثر سلاسة مع تحول العمليات الضريبية إلى جزء أكثر اندماجًا في الحياة اليومية وممارسات الأعمال. وهذا ما يؤدي بالتالي إلى إحداث تغيير جذري في ارتباط دافعي الضرائب مع الإدارة. وتشمل عوامل التمكين الرئيسية لتحقيق هذا الاندماج واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة (Open APIs) التي تسمح بتفاعل التطبيقات التي تطورها الأطراف الخارجية مع أنظمة الإدارة الضريبية دون الحاجة إلى توفير إمكانية الوصول المباشر.

ولتجسيد رؤية الإدارة الضريبية 3.0، يمكن وصف مسار نمو نقاط التواصل مع دافعي الضرائب الذي تعرضه المصفوفة أدناه على النحو التالي:

- الانتقال إلى عملية دمج سلسلة في الأنظمة الطبيعية لدافعي الضرائب من خلال استبدال الأنظمة والمعاملات الورقية بالمواقع والبوابات الإلكترونية؛
- التحول من دعم دافعي الضرائب القائم على التفاعلية إلى الدعم القائم على الاستباقية وسرعة الاستجابة؛
- والارتقاء المستمر بالوعي والقدرات لدعم الشمولية وسهولة الوصول.

نقاط تواصل دافعي الضرائب	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
عصر التوصيف	تتوفر المعلومات العامة والنماذج القابلة للتنزيل على الموقع	يعدّ الموقع الإلكتروني ومراكز الاتصال المتسمة بهيكلية احترافية	يزداد الاعتماد على البوابات الإلكترونية ووسائل الاتصال	أصبحت حسابات دافعي الضرائب والوظائف المدمجة في برامج	أصبحت نقاط التواصل في أغلب الحالات مدمجة بالكامل ضمن إطار

نقاط تواصل دافعي الضرائب	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
الخصائص الدلالية	الإلكتروني الخاص بالإدارة، مع ضرورة الإشارة إلى صعوبة تصفحها واقتلرها للتحديث المنتظم. وهناك أنشطة كثيرة لا يمكن القيام بها إلا من خلال مكاتب الضرائب وأر من خلال المعاملات والإجراءات الورقية.	بمناخية الوسيلة الرئيسية للتفاعل مع الإدارة الضريبية. ورغم توفر بعض خيارات الخدمة الذاتية التي تشمل رفع الطلبات وسداد الدفعات إلكترونياً، لا تزال العديد من التفاعلات الأخرى تتطلب اتصالات شخصية أو معاملات وإجراءات ورقية.	المباشرة لتمكين دافعي الضرائب من التواصل مع أنظمة إدارة الأعمال. وتتوفر لهم الخدمات الإلكترونية اللازمة لإجراء التفاعلات الرئيسية مع الإدارة الضريبية. كما أن إتمام التفاعلات المخصصة إلكترونياً بتشهد تزايداً في ظل تنامي استخدام حلول الخدمة الذاتية.	الأعمال بمناخية مركز واحد شامل للتفاعل مع الإدارة الضريبية. وبدأ يتزايد عدد العمليات ونقل التواصل التابعة للإدارة الضريبية التي يمكن دمجها في الأنظمة الخاصة بدافعي الضرائب، وذلك بسبب تطوير مجموعة من واجهات برمجة التطبيقات.	الأنظمة المعتمدة لدافعي الضرائب، مع زيادة الاستعانة بالنكاه الاصطناعي للتعامل مع حالات الالتباس والمخالفات. كما ازدادت إمكانية استخدام نقاط التواصل مع دافعي الضرائب خارج حدود الدولة.
نقاط تواصل دافعي الضرائب واستخداماتها	يحتوي موقع الإدارة الضريبية على معلومات عامة حول الالتزمات الضريبية، على الرغم من عدم تحديثها بانتظام، وقد تم توفير عدد أكبر من النماذج القابلة للتنزيل عليه. كما يمكن الحصول على بعض المعلومات عند الطلب من خلال المكالمات الهاتفية، لكن تبقى القناة الرئيسية لإشراك دافعي الضرائب هي مكتب الضرائب المحلي الذي يتوجب عليهم زيارته لتقديم معظم الإقرارات الضريبية وسداد المبالغ المترتبة. وعادة ما يتم التواصل مع دافعي الضرائب من خلال الرسائل أو المكالمات الهاتفية أو التفاعلات المادية.	يمثل كل من الموقع الإلكتروني للإدارة ومراكز الاتصال نقاط الاتصال الرئيسية لدافعي الضرائب ويتميز الموقع بتصميمه الاحترافي بحيث يتضمن جميع النماذج التي يحتاجها دافع الضرائب عادةً، وبإمكانهم تنزيلها وإرسالها عبر القنوات الإلكترونية. يوفر الموقع الإلكتروني مجموعة واسعة من الإرشادات. كما تم توفير أدوات وحلول رقمية تتيح لأنظمة الأعمال تقديم خدمات الإيداع الإلكتروني للمعاملات الضخمة. ولكن، في بعض الحالات الأقل شيوعاً يبقى من الضروري التواصل مع الإدارة مباشرة.	بعد الموقع الإلكتروني نقطة التواصل الأساسية لدافعي الضرائب مع الإدارة على الرغم من الاستخدام المتزايد للاتصالات المخصصة عبر الرسائل الإلكترونية والنصية، وكذلك من خلال بوابات دافعي الضرائب والأدوات المخصصة للدردشة على الإنترنت. يمكن للشركات في معظم الحالات تقديم إقرارات ضريبية القيمة المضافة والضريبة على الرواتب رقمياً، وغالباً ما يمكنها إتمام ذلك من خلال واجهات أنظمة الأعمال (مثل واجهات برمجة التطبيقات). ولا تزال مراكز الاتصال مستخدمة على الرغم من تبني استراتيجية لتحويل دافعي الضرائب إلى قنوات الخدمة الذاتية. يمكن لدافعي الضرائب استكمال معظم العمليات الروتينية مثل تقديم الإقرارات وسداد الدفعات ورفع الطلبات عبر الإنترنت.	تتوفر نقاط التواصل الأساسية لدافعي الضرائب ضمن الحسابات الخاصة بهم، والتي يمكن الوصول إليها أيضاً من خلال منصة توفر الحلول الشاملة (مثل تطبيقات الهاتف المحمول ومجموعات إدارة الأعمال القائمة على الحوسبة السحابية وغيرها) بالإضافة إلى زيادة استخدام الميزات الأساسية للأجهزة ذات الصلة (مثل الكاميرات ووسائل قراءة رموز الاستجابة السريعة والمقاييس البيومترية). وتحتوي حسابات دافعي الضرائب على معلومات محدثة عن التقييمات الضريبية بالإضافة إلى إتصالات العامة والمخصصة. يتزايد توفير قنوات الخدمة الذاتية المدعومة بخدمة المساعدة الفورية (مثل روبوتات الدردشة) في مختلف أقسام الإدارة، وبعضها يكون مدعوماً بالنكاه الاصطناعي.	يتم دمج نقاط التواصل مع دافعي الضرائب ضمن الأنظمة الخاصة بهم، مما يزيد من سلاسة التفاعلات المرتبطة بمعظم العمليات الضريبية التي تتم بين الأجهزة المختلفة، بما في ذلك التفاعلات في دول مختلفة. ويشمل ذلك التحديثات ذات الصلة التي تؤثر على وضع دافعي الضرائب مثل التغيرات في الدخل وحالات الخضوع للضريبة ومعدلات الضريبة وقواعدها. كما تتوفر خيارات التعديل لمعظم الالتزمات الضريبية في الوقت الحقيقي. إلى جانب خيارات التفاعل البشري التي تتسم بالوضوح وسهولة الوصول.
	تتولى أقسام وظيفية محددة في إدارة الضرائب مسؤولية تصميم موقع الإدارة وإعداد محتواه وليس الإدارة الضريبية ككل، كما لا يخضع الموقع للتحديث أو عمليات التحقق المنتظمة.	تتبنى الإدارة استراتيجية هدفها زيادة توافر النماذج الإلكترونية القابلة للمعالجة عبر الإنترنت، وبعضها قد أصبح متاحاً بالفعل، ويتزايد دعم خيارات الدفع الإلكتروني. كما تقوم الإدارة الضريبية باستحداث وتعميم	تتبنى الإدارة استراتيجية هدفها فهم نقاط التواصل مع دافعي الضرائب وتطويرها بناءً على التحليلات والملاحظات الواردة من مجموعات دافعي الضرائب. وقد تم تطوير بعض حلول الخدمات الذاتية والتعبئة	تتشر الإدارة الضريبية مكتبة من واجهات برمجة التطبيقات تغطي مجموعة واسعة من الوظائف الإدارية لتعزيز العمليات الضريبية ونقاط الاتصال التي سيتم دمجها في الأنظمة الطبيعية لدافعي الضرائب	يعد تصميم وتنفيذ نقاط التواصل مع الإدارة الضريبية جزءاً لا يتجزأ من عمليات تطوير الأنظمة المجتمعية (أي متعددة القنوات). ويتزايد استخدام تقنيات النكاه الاصطناعي (AI) لدعم نقاط تواصل دافعي

نقاط تواصل دافعي الضرائب	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
		المعايير التي تعمل على تمكين استخدام الواجهات الرقمية في أنظمة إدارة الأعمال.	التلقائية للنماذج، سواء من جانب الإدارة أو بالاستعانة بمطوّرين خارجيين وذلك باستخدام بعض واجهات برمجة التطبيقات التي توفرها لهم، لا سيما الحلول المتعلقة بتقديم إقرارات العائدات والمراسلات المتعلقة بضريبة دخل الأفراد وضريبة دخل الشركات وضريبة القيمة المضافة.	(أي متعددة القنوات). ويمكن ذلك تكامل واتساق الخدمات مع المواقع والتطبيقات الحكومية الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى دعم خيارات معالجة المعاملات في الوقت الحقيقي بناءً على الرؤى المستخلصة من تخطيط رحلة العملاء على مستوى الحكومة بأكملها.	الضرائب، مما يوفر توجيهات فورية وتوصيات بشأن الإجراءات التي يمكن لدافع الضريبة اتخاذها، والمعلومات التي قد يرغب في الاطلاع عليها، كما يسلط الضوء على الأخطاء والخيارات المحتملة لتوفير مزيد من المعلومات في الحالات المعقدة.
<b>الخدمات المتاحة</b>	يمكن لدافعي الضرائب عمومًا الوصول إلى الخدمات المتاحة أو طلب المساعدة الاستشارية من خلال مكاتب الضرائب. ويتوفر عدد قليل من المرافق الرسمية لخدمة دافعي الضرائب الذين لا يستطيعون القراءة أو لا يمتلكون جهاز حاسوب واتصالًا بالإنترنت؛ ويتم تقديم المساعدة على نطاق واسع وبشكل غير رسمي إلا أنها قد لا تكون متنسقة أو على درجة عالية من الجودة.	لا تزال جميع الخدمات الرقمية متاحة من خلال العمليات والإجراءات الورقية. وبالتالي، لم يتم اتخاذ أي تدابير محددة لتمكين الوصول الرقمي. ويفتقر تصميم الموقع الإلكتروني للخواص التي تدعم المكفوفين وضعاف البصر، إنما تتوفر بعض خدمات الدعم عن بُعد لدافعي الضرائب الذين لا يمكنهم الوصول إلى القنوات الرقمية أو الذين لديهم ظروفًا خاصة، ويتم ذلك من خلال مراكز الاتصال أو في المكاتب الضريبية.	أصبحت إمكانية الوصول الرقمي جزءًا من استراتيجية نقاط التواصل الخاصة بالإدارة الضريبية. توجه الأطر الحكومية والمجتمعية تصميم خدمات رقمية سهلة الاستخدام والوصول على الرغم من عدم تلبية المتطلبات في جميع الحالات. ويتم إيلاء اهتمام خاص بمجموعات محددة من دافعي الضرائب ممن يواجهون صعوبات في استخدام الخدمات الرقمية. ويشمل ذلك الدعم المستمر للعمليات الورقية وطلب العون من مراكز المشورة الحكومية والمجتمع المدني والشبكات غير الرسمية.	تمثل إمكانية الوصول الرقمي الركيزة الأساسية لاستراتيجية تنفيذ الخدمات الرقمية للإدارة الضريبية. وبالنسبة للأعمال الخاضعة للضريبة، يتم توفير مجموعة من حلول الخدمة الذاتية (مثل التطبيقات سهلة الاستخدام، والأدوات البرمجية، والنماذج الإلكترونية). تتوافق جميع الخدمات الرقمية مع المعايير الدولية المفتوحة لإتاحة الوصول. ويتم تقديم الخدمات لمجموعات ذات اهتمامات محددة من خلال التعاون الوثيق مع الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص، مما يضمن زيادة المواءمة مع الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب، بما في ذلك الأنظمة غير الرقمية.	معظم خدمات دافعي الضرائب تشكل جزءًا من الأنظمة المعتادة الخاصة بهم، ولذلك فإن إتاحة الوصول من خلال عملية التصميم تكون مضمونة بشكل عام. وحيث لا يمكن دمج جميع نقاط التواصل في هذه الأنظمة الطبيعية، يتم استخدام التحليلات المتقدمة والرؤى السلوكية لتوجيه ودعم تدفق المعلومات ذات الصلة في ضوء ظروف دافعي الضرائب وتفضيلاتهم.

نقاط تواصل دافعي الضرائب	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
على الرغم من تقديم معظم الخدمات في المكاتب بواسطة موظفي إدارة الضريبة، غير أنه لا توجد ثقافة رسمية تتمحور حول العميل، هذا إلى جانب محدودية وضعف مرونة الاستجابة للحالات الصعبة والمعقدة. وفي حالة نشوء نزاعات أو مشاكل في الإجراءات، يمكن أن يواجه دافعو الضرائب تحديات أثناء محاولتهم ممارسة حقوقهم القانونية.	يتزايد تركيز الثقافة الإدارية على دعم دافعي الضرائب. ولا يتم دعم عمليات تسوية النزاعات والشكاوى الخاصة بهم رقمياً، كما يتعين عليهم تصحيح الأخطاء الواردة في النماذج المقدمة رقمياً من خلال عمليات وإجراءات ورقية تقليدية. تبدأ الإدارات الضريبية بإجراء تسهيلات رقمية للدعم الذي يوفره الخبراء الضريبيون لدافعي الضرائب، ويتم ذلك على سبيل المثال من خلال توفير خدمات البريد الإلكتروني وخيارات محددة خاصة بمراكز الاتصال.	اعتمدت الإدارة الضريبية نهجاً يركز على العملاء، على الرغم من عدم الاعتراف به من قبل دافعي الضرائب في كافة الحالات. يتوفر الدعم الرقمي لمعظم إجراءات الاستئناف والاعتراض، ويمكن لدافعي الضرائب الاطلاع على معلومات الحالة وعلى التقدم المُحرز من خلال البوابات الشخصية المخصصة لهم. قد يواجه دافعو الضرائب الذين يرغبون في معالجة قضايا معقدة مشاكل تتعلق بالعمليات الرقمية الموحدة لضريبة الدخل الشخصي وضريبة القيمة المضافة. ويتم دعم العاملين في مجال الضرائب من خلال تزويدهم بمجموعة من الخدمات الرقمية.	تعمل الإدارة الضريبية وفقاً لمبدأ التصميم المرتكز على دافعي الضرائب. ويعد مبدأ "الذكاء الاصطناعي البشري في الحلقة" مبدأ التصميم الأساسي والاحتياطي لجميع الخدمات الرقمية المنفذة. ويساعد الالتزام بطول التصميم على الحد من الأخطاء وتقليل النزاعات. ويتم تحديد الحالات الأكثر تعقيداً ومعالجتها في مرحلة مبكرة، وتسويتها من خلال التدخل البشري إذا لزم الأمر. لا تزال بعض الإدارات تعطي أهمية للدور الذي يقوم به الخبير الضريبي على الرغم من زيادة توفير خدمات التهيئة المسبقة وأنظمة الأعمال المدمجة القائمة على الحوسبة السحابية.	تركز الإدارة الضريبية، كغيرها من الجهات الحكومية، على تقليل الأعباء المفروضة عن المواطنين من خلال تقديم خدمات وعمليات سلسلة تستوفي معايير الوصول أو تتجاوزها. ويمكن لدافعي الضرائب في جميع الظروف التدخل في عمليات الإدارة الضريبية والظعن في قراراتها؛ ويتم ذلك في معظم الحالات عبر نقاط التواصل المدمجة في أنظمتهم الخاصة ومن خلال الأطراف الخارجية الموثوقة. تدعم الأنظمة المعززة بالذكاء الاصطناعي اشتراك كل من دافعي الضرائب والإدارات الضريبية في توفير اليقين الضريبي الأولي ومنع حدوث النزاعات وتسويتها إن وجدت.	

## إدارة البيانات ومعاييرها

إدارة الضرائب، هي عملية تركز في المقام الأول على معالجة البيانات وتعتمد بشكل كبير على توافر البيانات وجودتها. ومع تنامي أنشطة الرقمنة، ازدادت وتيرة نقل ومعالجة البيانات الضريبية الواردة من دافعي الضرائب والأطراف الخارجية إلى الإدارة الضريبية (على سبيل المثال البيانات المستخلصة من الفوترة الإلكترونية والسجلات النقدية الإلكترونية ومعلومات الحسابات المالية). ولتعزيز قيمة البيانات، يتعين على الإدارات الضريبية تبني ترتيبات فعالة خاصة بها، كما عليها النظر في كيفية مشاركتها بفعالية ومسؤولية مع الجهات الأخرى وشركاء المنظومة. وأثناء عملية التحول الرقمي، فإن موقع البيانات (أنظمة الأعمال أو السحابة أو بحوزة الأطراف الخارجية إلخ) يعتمد على الهدف من استخدام الأنظمة المعتادة للمكلفين بدلاً من اعتماده على الحاجة إلى تطوير أنظمة جديدة. ومع زيادة إمكانية إنشاء الترابطات بين الأنظمة المعتادة، يمكن دمج العمليات الضريبية في أنظمة دافعي الضرائب بشكل متزايد.

ولتجسيد رؤية إدارة الضرائب 3.0، يمكن وصف مسار نمو إدارة البيانات ومعاييرها الذي تعرضه المصفوفة أدناه على النحو التالي:

- تجنّب المعالجة المركزية للبيانات المجمعّة واعتماد المعالجة الدقيقة والفورية التي تركز على دافعي الضرائب؛

- التحول من إدارة وتخزين البيانات إلى زيادة إدارة توافرها وجودتها ودقتها ليتم سحبها عن بُعد من الأنظمة الأوسع نطاقاً لدفعي الضرائب، مع مراعاة موافقة دافعي الضرائب؛
- زيادة الوعي والمراقبة والوقاية فيما يتعلق بأمن البيانات وانتهاكات خصوصياتها؛
- اعتماد معايير مفتوحة وعالمية في تسهيل التشغيل البيئي وإعادة استخدام البيانات.

إدارة البيانات والمعايير	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
عنصر التوصيف	تتم عمليات إدارة البيانات في أقسام الإدارة الضريبية بدلاً من إتمامها مركزياً، مما يؤدي إلى عدم الاتساق في استخدام البيانات ومعاييرها، فضلاً عن التسبب بمشاكل تتعلق بوجودها. تعتبر بعض أقسام الإدارة أكثر تقدماً من غيرها في استخدام البيانات الرقمية على الرغم من اعتمادها على الأوراق في الكثير من عمليات المعالجة. توفر الإدارة التدريب اللازم لحماية البيانات، ولكن يعاني تنفيذها العملي من بعض أوجه القصور.	يتم تحديد عمليات إدارة البيانات بشكل مركزي، كما يتم تخزين معظم البيانات بصيغة رقمية بما في ذلك بيانات الأطراف الخرجية. لا تمتلك جميع الأنظمة الوظيفية داخل الإدارة صلاحية الوصول إلى جميع قواعد البيانات الإدارية وهو ما يتسبب في تشتت البيانات وتدني جودتها. ويتزايد الاعتماد على تحليلات البيانات لدعم تقييم المخاطر وعمليات التدقيق. كما يتم التعامل مع حماية البيانات بجديّة في جميع أقسام الإدارة، على الرغم من وجود بعض نقط الضعف المعروفة في عملية التطبيق.	تمتلك الإدارة نظام إدارة بيانات متكامل ومتسق يمكن لجميع الأقسام الإدارية الوصول إليه وتحديثه. كما أن لديها معايير لتبادل البيانات، ويمكن لها الوصول إلى عدد أكبر من مصادر البيانات الخصة بالقطاعات الحكومية والأطراف الخارجية، بما فيها البيانات المجمعة. يوجد إطار عمل مستخدم لضمان جودة البيانات. يتزايد استخدام التحليلات لدعم القدرات الإدارية وتتم رقمنة الجوانب والمرحلة الأولى من أمن البيانات، مع تسجيل ومراقبة الوصول إلى البيانات واستخدامها جزئياً.	تغطي مصادر بيانات الإدارة معظم المعلومات المتعلقة بالضرائب ويتزايد إدخالها بشكل مباشر إلى أنظمة الإدارة من خلال العمليات بين الأجهزة، مثل واجهات برمجة التطبيقات. وفي حين لا تزال الإدارة تستخدم البيانات المجمعة في بعض العمليات، يتم إيلاء المزيد من الاهتمام لدمج العمليات الضريبية داخل الأنظمة المعتمدة لدفعي الضرائب. ويتزايد استخدام النكاه الاصطناعي لدعم عمليات التحليل. تتم مراقبة الوصول إلى بيانات دافعي الضرائب واستخدامها بشكل مستمر من خلال أنظمة إدارة الضرائب الرقمية مع الإبلاغ عن المشكلات فور ظهورها.	يتزايد تضمين عمليات فرض الضرائب في الأنظمة المعتمدة لدفعي الضرائب والأطراف الخرجية، مع إدخال عمليات الضمان في تلك الأنظمة بالإضافة إلى توفير خيارات للإدراك الضريبية لتنفيذ عمليات التدقيق المدعومة بالنكاه الاصطناعي عن بُعد. كما تسهم الزيادة في استخدام المعايير العالمية المفتوحة في خفض التكاليف المترتبة على دافعي الضرائب فضلاً عن توفيرها لعمليات ضريبية أكثر سلاسة بين دول مختلفة.
الخصائص الدلالية					
البيانات المتاحة ومعاييرها	تتم عمليات إدارة البيانات في كل من أقسام الإدارة الضريبية وفقاً لمتطلباتها والموارد المتاحة، على الرغم من توحيد معلومات التعريف عالية المستوى ومعلومات الأمثال الضريبية النهائي بشكل عام في قاعدة بيانات مركزية. ولا تزال الإجراءات الورقية تستخدم	تم تطوير نظام مشترك لإدارة البيانات، على الرغم من عدم ارتباط جميع الأنظمة به، والحاجة القائمة لتبادل مجموعات البيانات والبيانات الفردية لا يزال مطلوباً في بعض المجالات، الأمر الذي يؤثر على جودة البيانات على مستوى المؤسسة كاملة (بخاصة المعلومات القديمة) وبالتالي يؤدي إلى صعوبات في	يتم تضمين البيانات التي تم إنشاؤها داخلياً وخارجياً بخصوص دافعي الضرائب من الأفراد في قاعدة بيانات مركزية أو قواعد بيانات متصلة مع إتاحتها رقمياً لأقسام الإدارة الضريبية المعنية لدعم عمليات تقديم الخدمات والتدقيق والإنفاذ حسب الاقتضاء. تُحدّث المعلومات الجديدة قاعدة (قواعد)	يتم إبلاغ الإدارة عن معظم حالات النخل الخاضع للضريبة بدعم من مجموعة واجهات برمجة التطبيقات، كما يمكن إدخال البيانات مباشرة في أنظمة الإدارة الضريبية ذات الصلة، مما يوفر في كثير من الحالات نظرة شاملة ومحدثة عن دافعي الضرائب والتزامات الضريبية. وفي حين لا تزال الإدارة تستخدم البيانات	تعتمد كميات ضخمة من البيانات المتعلقة بالإدارة الضريبية على المخرجات الآتية التي ترد الإدارة من الأنظمة المعتمدة لدفعي الضرائب (بشرط موافقة دافعي الضرائب). وقد تولت الإدارة في المقام الأول بمسؤولية الإشراف على هذه البيانات ومراجعتها لضمان استخدامها بشكل صحيح، حيث

إدارة البيانات والمعايير	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
	لمعالجة وتخزين كمّ ضخم من البيانات، على الرغم من توجه بعض الأقسام لاستخدام قواعد البيانات. غالبًا ما يقوم مسؤولو الإدارة الضريبية بتحديث وجمع قواعد البيانات المختلفة يدويًا إلى جانب اضطلاعهم بمسؤولية معالجة المسائل والأنشطة المتعلقة بدافعي الضرائب (مثل التسجيل وحفظ السجلات والتدقيق). لا تخضع جودة البيانات للمراقبة المنتظمة على مستوى الإدارة، ولا يتم تطبيقها مركزياً.	مطابقة البيانات المجمعة. تستخدم مختلف الأقسام الإدارية أنظمة أو برامج تقنية معلومات متنوعة، ويمكن أن تمثل البيانات الخاصة بإمكانية الوصول إلى البيانات عبر أنظمة أو برامج مختلفة مشكلة. وتم تطوير معايير مخصصة لجودة البيانات وتوافرها، على الرغم من عدم الالتزام بها على نحو منتظم.	البيانات بشكل تلقائي، ويتم حفظ التغيرات بحيث يمكن استعادة المعلومات السابقة. وطبقت الإدارة مجموعة من معايير تبادل البيانات (خاصة بالبيانات الضريبية) تتميز بشفافيتها، ويمكن في معظم الحالات دمج إقرارات بيانات دافعي الضرائب في قواعد بيانات الإدارة الضريبية مباشرةً.	المجمعة في بعض العمليات، يتم إيلاء مزيد من الاهتمام لدمج العمليات الضريبية داخل الأنظمة الخاصة بدافعي الضرائب.	تتنامى مشاركتها للقطاعين العام والخاص في إدارة الإطار الخاص بتوافر وجودة ودقة أنظمة دافعي الضرائب. ولا يزال تبادل البيانات المجمعة الواردة (المعاملات) من الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب مدعومًا في حالات محددة حيث تكون الأعباء في أدنى مستوياتها. وتخفض الحاجة بشكل كبير إلى قواعد بيانات داخلية مركزية تُضاف إلى مخرجات أنظمة دافعي الضرائب المعتادة ومعلومات الهوية الرقمية.
	على الرغم من استلام المعلومات الواردة من كبار أصحاب الأعمال حول دخل الموظفين، وبعض التقارير الأخرى المقدمة من جانب الجهات الخارجية بصيغ موحدة، تفتقر الإدارة إلى عملية منهجية لإدخال البيانات في أنظمتها، كما تستلزم عمليات التحقق من البيانات وإدخالها جهدًا كبيرًا ناجمًا عن العمل اليدوي. بدأت أولى عمليات التبادل للبيانات مع بعض المنظمات الحكومية المحلية في الظهور، وتتم هذه العمليات عند الاقتضاء بحسب نتائج التقييم، على سبيل المثال فيما يتعلق بالهوية الشخصية والتجارية والتسجيلات العقارية.	يُطلب من جميع أصحاب العمل تزويد الإدارة بالبيانات المتعلقة بدخل الموظفين. وتجري عمليات تبادل بيانات الأطراف الخارجية، مع استخدام البنوك وبعض الهيئات الحكومية المحلية لصيغ موحدة. وتتبع الإدارة استراتيجية لزيادة توافر بيانات الأطراف الخارجية. كما توحد عمليات إدارة البيانات مما يؤدي بشكل عام إلى دمج البيانات الخارجية بسلاسة في أنظمة إدارة الضرائب وتحديد مشاكل الجودة التي لا تزال تتطلب تدخلًا يدويًا لتصحيحها.	بالإضافة إلى البيانات الواردة من أصحاب العمل، تتلقى الإدارة مجموعات من المعلومات الخاصة بالأطراف الخارجية والقطاعات الحكومية الأشمل في صيغ موحدة، مما يمكنها من زيادة عمليات التعبئة المسبقة لبعض البيانات المطلوبة في الإقرارات الضريبية. وتستخدم الإدارة بعض عمليات التبادل المنتظم للمعلومات المجمعة بموجب المعايير الدولية على الرغم من أن الهدف الأساسي لهذه العملية هو تقييم المخاطر وليس إتاحة دمجها في عمليات احتساب الضرائب. وتبرز هنا بعض المشاكل المتعلقة بجودة البيانات (مثل عدم اتساق البيانات، وعدم اكتمال الحقول، والأخطاء البشرية وغيرها) كما يتزايد تنفيذ أنشطة تصفية البيانات وتنظيفها تلقائيًا.	حيثما تقتضي الحاجة، يتزايد استبدال المعايير التي تحددها الإدارة الضريبية بالمعايير القطاعية المتفق عليها لجمع البيانات وضمان جودتها، مما يسهل دمج العمليات في الأنظمة المعتادة ويحد من مشاكل الجودة فيها. تدعم شبكة من قواعد البيانات الحكومية العامة المترابطة تقديم الخدمات المرتكزة على دافعي الضرائب مثل التعبئة المسبقة للبيانات، وبرامج الاستحقاقات، والتنقل الوظيفي، وإدارة الديون. وهناك نوع من الشفافية تحيط بالمعلومات المتعلقة بمصادر البيانات التي تستخدمها مؤسسات معينة.	أصبحت الإدارة الضريبية جزءًا لا يتجزأ من الخدمات والعمليات الحكومية، وتعد الجهة المسؤولة عن استخدام وإدارة مصادر البيانات المشتركة. ويمكن لدافعي الضرائب التحقق من مصدر ودقة البيانات والاستعلام عنها، كما يمكنهم إتاحة أو حجب الوصول إلى البيانات الشخصية غير اللازمة للأغراض الضريبية. يتنامى استخدام المعايير العالمية المفتوحة من أجل خفض الأعباء الإدارية للأعمال التجارية.
أمن البيانات وخصوصيتها	لا تخضع أنظمة تقنية المعلومات في الإدارة للتحديثات التي تشمل آخر	تزداد مخاطر اختراق البيانات الإلكترونية مع إتاحة معظم بيانات	تدبر المتطلبات التنظيمية والإجرائية الطريقة التي تتم بها إدارة أمن	تضمن التصاميم التي تراعي حماية البيانات والحفاظ على خصوصيتها	يسهم تعزيز الاعتماد على المخرجات الموثوقة بدلًا من البيانات

إدارة البيانات والمعايير	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
<p>البروتوكولات والمعايير الأمنية. وتستخدم الإدارة الوثائق والمستندات الورقية في معظم عمليات تبادل البيانات مع دافعي الضرائب وفي تخزين المعلومات الخاصة بهم. كما تشكل حماية البيانات جزءاً من برامج التدريب الفني التي يقوم بها مجموعة من مختصي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومديري قواعد البيانات. وتدمج الإدارة إجراءات السلامة والأمن في العمليات الورقية والبريدية.</p> <p>غالبًا ما يُعزى تزايد مخاطر تسرب البيانات أو تغييرها إلى ضعف إدارة أمن البيانات.</p> <p>على سبيل المثال، قد تفقر الإدارة إلى أنشطة تدريب للموظفين أو ممارسات لمراقبة السلوكيات التي تشكل تهديدات أمنية مثل المشاركة المعتادة لكلمات المرور أو الملفات غير المراقبة أو عدم قفل أجهزة الحاسوب أثناء فترات الاستراحة. ونتيجة لذلك، قد يحدث تسرب عرضي أو مقصود للبيانات تصعب الإشارة إليه أو تتبعه.</p>	<p>دافعي الضرائب يصيغ رقمية وتوسيع نطاق تبادلها ليشمل أطرافاً خارجية. يركز التخفيف من الإجراءات الأمنية للبيانات على تسجيل الدخول وإتاحة الوصول إلى الأجهزة وقواعد البيانات. وتشمل برامج التدريب التوعية بخصوصية البيانات والمخاطر الأمنية التي تهددها. ويتم تعزيز ثقافة حماية البيانات من خلال توسع نطاق الإدراك لأهمية وظائف البيانات وإدارتها على الصعيدين الداخلي والحكومي الأشمل.</p> <p>يتم توثيق متطلبات وإجراءات التعريف وإدارة الوصول وإبلاغ الموظفين المعنيين بها، غير أنه قد يتخلل ذلك بعض نقاط الضعف في الإشراف والقصور من جهة الالتزام بالمعايير. ومن الممكن عمومًا تتبع حركة الدخول والتغييرات التي تطرأ على البيانات لأفراد محددين. إلا إنه من الصعب منع أو اكتشاف عمليات النقل غير المصرح به للبيانات بصورة تلقائية (على سبيل المثال إلى قرص خارجي).</p>	<p>البيانات من الناحية الهيكلية ومن ناحية إدارة الحوادث. وتشكل خصوصية وأمن البيانات أجزاء مهمة من برامج التأهيل والإدارة والتدريب على إدارة المخاطر. يعمل كبار الموظفين المسؤولين عن خصوصية وأمن البيانات على إنكفاء الوعي ونشر الثقافة في هذا الصدد. ومن الضروري إبلاغ الإدارة العليا والجهات التنظيمية المسؤولة عن البيانات بأي انتهاكات للبيانات، مع إعداد خطط لمعالجة الأسباب الأساسية وتحديد الدروس المستفادة.</p> <p>تسهم التدابير الرقابية والإدارية لتخزين البيانات وتسجيل الدخول الأمن إليها في ضمان سرية البيانات وسلامتها. وتخضع هذه التدابير للفحوصات المنتظمة والاختبارات الشاملة التي يجريها اختصاصيو حماية البيانات. يتم وضع معايير الإفصاح واللوائح التنظيمية والسياسات لضمان الإدارة الفعالة للمخاطر الأمنية ومخاطر تسريب البيانات، والسماح بالكشف المبكر عن أي حوادث اختراق للبيانات أو تهديدات تستهدف الأمن السيبراني. ومع ذلك، قد يبقى هنالك بعض نقاط الضعف وبخاصة أثناء عمل الموظفين عن بُعد (مثل استخدام بريد إلكتروني غير آمن ووثائق ومستندات ورقية غير محمية).</p>	<p>جودة البيانات وسلامتها وتقلل من حوادث تسربها. وتخضع جميع الانتهاكات للبيانات إلى عمليات التدقيق الداخلي التي قد توجب إدخال تغييرات طارئة على الأنظمة عند الضرورة. تسهم ثقافة حماية البيانات الفعالة، بالإضافة إلى آليات الشفافية في استخدام البيانات وحماية خصوصيتها في تعزيز ثقة الناس في استخدام أو إعادة استخدام البيانات وتبادلها. ويتم دعم ذلك عبر أنظمة خاصة تسهل عملية حوكمة البيانات الشخصية وبيانات الأعمال وإدارة التصاريح.</p> <p>تم اعتماد أدوات الأمن السيبراني وتبني أفضل الممارسات في هذا المجال لمراقبة استخدام البيانات والهوية وتصاريح المستخدمين بشكل مستمر من أجل منع حدوث اختراقات البيانات. كما تم توسيع نطاق تغطية الاختبارات التي تهدف إلى تقييم الفعالية الأمنية وتحديد الثغرات في الأنظمة في مواعيد منتظمة، وذلك من أجل تحسين عملية الكشف عن الأنشطة المشبوهة. ويتم إبلاغ الإدارة ومسؤولي حماية البيانات فورًا عن انتهاك عملية الوصول إلى البيانات واستخدامها بدون تصاريح، باعتباره يشكل خطر اختراق محتمل للسلامة. وتعتمد الإدارة إجراءات تشغيل موحدة (مثل الإبلاغ عن الحوادث، وتدابير</p>	<p>المجموعة في أنظمة دافعي الضرائب في الحد من مخاطر التسرب التي ترافق عمليات تبادل البيانات، رغم استمرار الإدارة في الاحتفاظ بمعلومات عن الضرائب التي يدفعها المكلفون بها (كما هو مبين في الحسابات الشخصية لدافعي الضرائب). ويتم ترسيخ ثقافة حماية البيانات على جميع المستويات داخل الإدارة وكذلك داخل المنظومة بأكملها. وتسهم أطر ضمان ملكية البيانات خصوصيتها بالإضافة إلى آليات الشفافية والحصول على التصاريح في تعزيز الثقة المجتمعية. وبوأكب هذا إطار عمل قوي ومقبول دوليًا لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي من أجل تسهيل إجراء أي اختبارات أو عمليات تطوير مع الشركاء الدوليين عندما تستدعي الحاجة.</p> <p>تتم إدارة مخاطر حماية البيانات في وقتها الحقيقي من خلال الأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي؛ ويضمن ذلك عدم إتاحة الوصول إلى البيانات أو استخدامها بدون الموافقات المناسبة التي تقيد الوصول إلى البيانات تلقائيًا وإصدار التقارير الآنية للإدارة عند تحديد إساءات محتملة لاستخدام البيانات.</p> <p>يتم تضمين الضوابط والمبادئ الأمنية في مستويات متعددة من البنية التقنية من أجل تحسين مرونة الأمن السيبراني لتخطي الاكتفاء بتوفير الحماية من الحوادث. ويعزز ذلك التعاون مع مختلف الجهات المعنية العامة والخاصة والدولية لإنشاء فضاء سيبراني أكثر أمانًا.</p>	

إدارة البيانات والمعايير	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
				التخفيف من المخاطر، وخطط استمرارية الأعمال، وذلك من أجل السماح بالاستجابة السريعة وإجراء التحديثات الدقيقة.	

### إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها

تتم حالياً إدارة وتطبيق القواعد الضريبية بشكل أساسي في جملة العمليات المعتمدة أو المدعومة للإدارة الضريبية. وعادةً ما ينطوي ذلك على عدد من الخطوات التي تتضمن توجيهات حول الالتزام بقانون الضرائب والمواعيد النهائية لسدادها، واستخدام النماذج التقليدية والإلكترونية التي تتطلب مدخلات من دافعي الضرائب لمعلومات ضريبية محددة، واستكمال العمليات المتبقية ذات الصلة داخل الإدارة (على سبيل المثال، تسجيل دافعي الضرائب، وحساب الالتزام الضريبي النهائي، وقبول المدفوعات، وغير ذلك). ومن شأن التحول الرقمي لإدارة الضرائب أن يمكن اتباع طريقة أكثر توجُّهاً ولا مركزية لتطبيق القواعد، ما يدعم الالتزام في المراحل الأولى وتكوين اليقين الضريبي في مرحلة مبكرة. ومن شأن إرساء القوانين الضريبية وتعميمها بصيغ قابلة للتطبيق والتحقق منها للجهات المعنية أن يسهم بدمج القواعد الضريبية ضمن أنظمتها المفضلة حتى أثناء تطورها، وكذلك في طمأننة الإدارة عن بعد بصورة كبيرة ومتزايدة.

ولتجسيد رؤية إدارة الضرائب 3.0، يمكن وصف مسار نمو إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها الذي تعرضه المصفوفة أدناه على النحو التالي:

- يصبح تصميم القواعد الضريبية وصياغتها بمثابة جهد إبداعي مشترك بين خبراء السياسات والخبراء الإداريين والجهات المعنية في القطاعين الحكومي والخاص؛
- التحول من نقل القواعد الضريبية من الوثائق والمستندات إلى تصاميم النظام، إلى إدماج "القواعد كرموز" مع تطبيق أطر الشفافية والاختبار؛
- والانتقال من التنفيذ المركزي للقواعد الضريبية داخل الإدارة الضريبية إلى شبكة ذات نطاق لامركزي أوسع من "الوكلاء الضريبيين"، حيث توفر الإدارة الضريبية القواعد الفنية والمعلومات اللازمة لعناصر المعالجة الضريبية داخل الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب.

إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
عنصر اتوصيف	تنأى الإدارة الضريبية بشكل عام عن المشاركة في صياغة قانون الضرائب، على الرغم من أنها تقدم ملاحظات نهائية إلى صناع السياسات. غالباً ما يكون من الصعب إدارة قانون الضرائب،	تترايد مشاركة الإدارة الضريبية في صياغة قانون ضريبي يهدف إلى تمكين القدرة على الإدارة وتحديد مشاكل التنفيذ الرئيسية التي تواجه دافعي الضرائب. وتعمل الإدارة بشكل استباقي	تشارك الإدارة الضريبية بشكل كبير في صياغة قانون ضريبي وتركز في المراحل الأولى على معالجة المشاكل المتعلقة بالتنفيذ وأعباء الامتثال واليقين الضريبي. وتستفيد الإدارة من تحليلات متطورة للكشف	يمثل الابتكار المشترك بالتعاون مع صناع السياسات والجهات المعنية القاعدة الأساس في وضع قانون ضريبي. وينص القانون على زيادة توحيد بعض العمليات بما فيها العمليات التي تتم داخل الأنظمة	يزداد الاعتماد في تصميم القانون الضريبي على التوجه لتطوير قواعد مبرمجة بالرموز، مما يسمح بإدخالها واعتمادها مباشرة في الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب. وتمتلك الإدارة إطار عمل للشفافية

إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
	كما تثقل التغييرات القانونية المتكررة الأعباء على دافعي الضرائب وتشكل لديهم حالة من عدم اليقين الضريبي. تقدم الإدارة توجيهات بشأن تطبيق قانون الضرائب في الظروف الطبيعية. ويتم تطبيق عمليات ضمان الجودة بشكل أساسي من خلال عمليات التدقيق الفردية والاتجاهات المحددة في المجالات التشغيلية.	على تقديم توجيهات مستفيضة، كما تتعاون مع الممثلين عن دافعي الضرائب لإدخال التحسينات الممكنة على الأنظمة. ويتزايد الاعتماد على التحليلات، بالإضافة إلى الاضطلاع ببعض عمليات التدقيق وتحديد التوجهات، لضمان تطبيق القواعد الضريبية بدرجة عالية من الجودة.	عن حالات عدم الامتثال، كما تقيس أداءها العام وأنماط دافعي الضرائب وسلوكياتهم. يزداد التركيز على استكشاف فرص الابتكار المشترك مع مطوري البرمجيات التي تطبق القانون الضريبي، بالإضافة إلى إصدار بعض أجهت برمجة التطبيقات الخاصة بالإدارة الضريبية.	المعتادة لدافعي الضرائب، وذلك لتحقيق نتائج وتفاعلات أكثر سلاسة. يتزايد استخدام تحليلات البيانات لأغراض عمليات الضمان الخاصة بالقانون الضريبي. ويجري كذلك استكشاف إطار عمل لتطوير تشريع قواعد مبرمجة برموز يمكن قراءتها ومعالجتها آليًا.	والاختبار مدعوم بتطبيقات النكاه الاصطناعي. وتزداد عمليات ضمان تطبيق أنظمة دافعي الضرائب للقانون الضريبي بشكل صحيح عن بُعد من خلال تقنيات النكاه الاصطناعي، وكذلك تحديد مجالات عدم اليقين الضريبي التي لا تزال قائمة وإيجاد الحلول المناسبة لها.
إرساء القواعد الضريبية	يتولى صناع السياسات صياغة قانون الضرائب بشكل عام، وغالبًا ما يتم تجاهل إشراك الإدارة الضريبية بأي مسؤوليات ذات أهمية، أو يتم التعاون معها فقد بعد سن هذه القوانين. ويعيق هذا تحديد المشاكل المتعلقة بإمكانية إدارة القانون قبل تطبيقه، مما قد يؤدي إلى حالة عدم اليقين الضريبي والحاجة إلى إدخال تغييرات إضافية على القانون.	يتم طلب مشورة الإدارة الضريبية بشأن مشروع قانون الضرائب بصورة أكبر، مما يسمح بإدخال بعض التعديلات اللازمة لدعم التنفيذ بشكل سلس، وتجنب أبرز المشاكل الإدارية، بالإضافة إلى معالجة الثغرات الرئيسية ومجالات عدم اليقين الضريبي. أنشأت الإدارة مجموعة داخلية للمساهمة في تقديم مقترحات السياسات الضريبية وتطوير منهجيات تنفيذها.	عادة ما يتم إعداد قانون الضرائب بالتعاون مع الإدارة الضريبية لزيادة الدقة في الصياغة ومعالجة المخاوف المتعلقة بعملية الإدارة والأعباء المفروضة على دافعي الضرائب في المراحل الأولى. وعادة ما يكون قانون الضرائب غير إلزامي فيما يتعلق بفعالية الأنظمة التي يستخدمها دافعو الضرائب للامتثال، باستثناء المتطلبات المحددة لحفظ السجلات وصنع التقارير وعمليات ضمان دافعي الضرائب.	تزداد مشاركة الجهات المعنية في إعداد قانون الضرائب. ولضمان سلاسة عملية التنفيذ، يزداد إدراج قواعد تخص الوظائف التي يجب تضمينها في بعض أنظمة الشبكات المطلوبة بموجب القانون (مثل الفوترة الإلكترونية أو أنظمة التسجيل النقدية)، لضمان الدقة والسلامة والتوافق وقابلية التدقيق. وقد يتم تضمين هذه الوظائف في أجهت برمجة التطبيقات التي طورتها الإدارة للمساعدة في دمجها في الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب.	تعمل الإدارة بشكل وثيق مع صناع السياسات الضريبية والجهات المعنية على صياغة القوانين الضريبية على شكل قواعد مبرمجة بصيغة رموز يمكن معالجتها آليًا حيثما أمكن، وذلك للسماح بدمجها مباشرة في الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب. وتتضمن هذه العملية المرنة اختبارات مكثفة وعمليات تطوير مع الجهات المعنية، بما في ذلك على الصعيد الدولي، حيثما كان ذلك مناسبًا، لضمان كتابة الرمز البرمجي بشكل تام والتأكد من عمله على النحو المطلوب.
	توفر الإدارة الضريبية توجيهات محدودة عبر موقعها الإلكتروني أو بصيغة ورقية توضح كيفية استيفاء الالتزامات القانونية. ويتعين على دافعي الضرائب التواصل بشكل استباقي مع الإدارة عندما يواجهون مشاكل في فهم كيفية انطباق القانون	تقدم الإدارة الضريبية، بالتشاور مع المجموعات الممثلة لدافعي الضرائب، توجيهات شاملة على الموقع الإلكتروني حول تطبيق القانون في سيناريوهات مختلفة. وتخضع هذه التوجيهات الإدارية إلى تحديث متكرر لتغطي المسائل	تعتمد الإدارة على عملية استشارية تتسم بالشفافية لمناقشة مشروع قانون الضرائب وتقديم التوجيهات اللازمة بصورة مستمرة للحد من الأعباء المفروضة ومن حالة عدم اليقين الضريبي. وفي الظروف	أصبحت عناصر قانون الضرائب أكثر إلزامية فيما يتعلق بجوانب التنفيذ، مما يتطلب إخضاع القانون لاختبار مسبق قبل الموافقة على إنفاذه، بما في ذلك من خلال التجربة، ويمكن إدخال التعديلات السريعة عليه عند	تمتلك الإدارة إطارًا خاصًا لوضع قوانين ضريبية موحدة قابلة للقراءة الآلية بطريقة مرنة، وذلك من أجل ضمان الشفافية فيما يتعلق بتطبيق القانون على النحو المطلوب في سيناريوهات متعددة، بالإضافة إلى عمليات الاختبار والتصحيح.

إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
	عليهم؛ وقد لا يتم إسداء مشورة نهائية لهم في كثير من الأحيان ويتركون لتحمل المخاطر القانونية.	والمواقف المستجدة التي لم يتم مراعاتها ودراستها عند صياغة القانون.	الأكثر تعقيدًا، يبقى مجال النزاعات حول القراءة الصحيحة للقانون مفتوحًا، وقد يلزم الأمر تنقيح القانون أو التوجيهات التي تعقب قرارات الاستئناف.	ظهور المشكلات. وتقل احتمالية نشوء النزاعات مع ضيق المجال أمام التفسيرات المختلفة للقانون.	ويتزايد الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لتحديد باقي الجوانب غير الواضحة في قانون الضرائب سواء داخل الإدارة أو في الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب، مع تقديم توصيات بالحلول.
	على الرغم من غياب آلية منهجية لتحديد الصعوبات التي يواجهها دافعوا الضرائب خلال تطبيق القانون الضريبي، تسعى الإدارة بمجرد إدراكها للمخاوف الرئيسية المتعلقة بالتنفيذ إلى العمل مع الممثلين عن دافعي الضرائب لإيجاد الحلول الممكنة. كما تقوم الإدارة بمشاركة الملاحظات الواردة من دافعي الضرائب مع صناعات السياسات الضريبية.	تعمل الإدارة الضريبية مع جمعيات دافعي الضرائب على دراسة مشاكل التنفيذ الرئيسية والمجالات التي يمكن تبسيط القواعد فيها. وتستعين بعملية استشارية للنظر في إمكانية تعديل أنظمتها، وذلك من أجل تسهيل التفاعل الإلكتروني لدافعي الضرائب.	بدأت الإدارة في تنفيذ بعض عمليات الابتكار المشترك مع مطوري البرمجيات لتطوير بعض القواعد الضريبية الأكثر وضوحًا باستخدام لغة برمجية مناسبة. تدمج الإدارة القواعد الضريبية البسيطة في واجهات برمجة التطبيقات التي طورتها مما يسمح بأتمتة بعض عمليات القواعد الضريبية. وقد تقوم الإدارة أيضًا بتخصيص بعض تطبيقات القطاع الخاص أو الموافقة عليها.	بدأت الإدارة بالتعاون مع صناعات السياسات والجهات المعنية في استكشاف العمليات التي تنطوي عليها عملية وضع الأحكام القانونية القابلة للقراءة الآلية، والتي تكون إما على شكل خوارزميات أو رموز برمجية. وقد تم إعداد بعض الأمثلة لأغراض الاختبار ولتحفيز المناقشات التي تتناول دور الذكاء الاصطناعي في ضمان جودة الأنظمة.	يتم دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في الأنظمة المستخدمة لتطوير القواعد الضريبية والتحقق منها واختبارها وتنقيحها، مع التزام الشفافية في دراسة المشاكل الناجمة وتقديم التوصيات من أجل إدخال أي تغييرات مطلوبة. ويمكن تحديث القواعد الضريبية بسهولة عبر الأنظمة المعتادة عند إدخال أي تغييرات (في ظل أطر الاختبار ذاتها).
ضمان تطبيق القواعد الضريبية	يتم إدخال القرارات الضريبية بصورة يدوية إلى نظام تقنية المعلومات الخاص بالإدارة الضريبية والذي يجري بدوره التقييمات الآلية. وبناءً على مؤشرات المخاطر المحددة مسبقًا، يتدخل الموظفون يدويًا لإدخال القرارات (بما في ذلك عمليات التدقيق). وبصرف النظر عن هذه التقييمات الآلية، تعتمد معظم العمليات الضريبية على الوثائق الورقية. يتخذ المسؤولون الضريبيون معظم القرارات بشأن تطبيق القواعد بناءً على معارفهم وخبراتهم (والتي قد لا تكون متسقة بين جميع موظفي الإدارة).	تدعم أنظمة تقنية المعلومات الخاصة بنوع الضريبة المعالجة الرقمية لمعظم القرارات الضريبية الخاصة بالأفراد والشركات. ونظرًا لعدم اكتمالها في جميع أقسام الإدارة، يستخدم محللو البيانات المحترفون في بعض المجالات مجموعات من مصادر البيانات الداخلية إلى جانب بعض مصادر البيانات الخارجية، وذلك للمساعدة في تقييم ملفات المخاطر الخاصة بدافعي الضرائب وعمليات التدقيق، بالإضافة إلى الكشف عن أوجه الخلل الرئيسية في التطبيق العام للقواعد الضريبية. وقد أصبحت الشركات بمثابة وكيل ضريبي للإدارة، وبخاصة فيما يتعلق	تمكن الأنظمة الشبيهة بنظام "ادفع كما تكسب"، وفي بعض الحالات، القرارات الضريبية التي يتم تعيبتها مسبقًا، من تطبيق القواعد الضريبية بسهولة بين بعض المجالات الضريبية. وتدعم أنظمة إدارة الأعمال عمليات إدارة الضرائب وإعداد التقارير، كما توفر إمكانيات للالتزام من خلال حلول التصميم المدعومة بتقارير بيانات المعاملات. وتدعم تقنيات تحليل البيانات المتطورة دمج واستكشاف مجموعات البيانات الداخلية والخارجية المتاحة للإدارات الضريبية لتحديد الحالات غير المعتادة، والمخاطر، والمشاكل المحتملة في قانون الضرائب، مع	تعد المنصات الرقمية بالإضافة إلى الأعمال التجارية التقليدية بمثابة وكيل ضريبي، فهي تمكن دافعي الضرائب من الوفاء بالتزاماتهم عن طريق اقتطاع الضريبة أو ضمان الامتثال لخصائص التصميم. وتبدأ أدوات الذكاء الاصطناعي وخوارزمياته في دعم توصيف الالتزامات وتقييمها، كما تسهم بشكل متزايد في دعم عملية اتخاذ القرار كجزء من أنظمة دافعي الضرائب. تُضمن الإدارة التحليلات في مجموعة واسعة من عمليات الأعمال لديها، وتزيد من دعمها لها باستخدام الذكاء الاصطناعي من أجل تحديد المشاكل واتخاذ الإجراءات التلقائية	أصبحت تحليلات البيانات جزءًا لا يتجزأ من الأنظمة والعمليات المعتادة لدافعي الضرائب، مما يوفر ضمانًا مستمرًا للإدارة الضريبية. ويُستخدم الذكاء الاصطناعي في عملية الضمان هذه، ويقدم توصيات تخص المجالات التي تحتاج إلى معالجة أو تلك التي قد تحتاج إلى عمليات الإنفاذ. كما يتم إبلاغ دافعي الضرائب منذ البداية بالتبعات والالتزامات الضريبية، مع إيضاح القواعد التي تم تطبيقها على البيانات لتحديد كافة الحقائق والظروف المحيطة. ويتزايد اعتماد الحلول الذكية المماثلة لتلك الخاصة بالقرود والمدمجة في الأنظمة الطبيعية من

إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
			زيادة استخدام الأتمتة للإبلاغ عن القضايا التي تحتاج درجة أكبر من التحقق والمعانة.	لحلها (مثل مطالبات دافعي الضرائب) أو تقديم التوصيات بشأن الإجراءات التي ينبغي أن يتخذها المسؤولون الضريبيون.	أجل تسوية الالتزامات الضريبية في الوقت الحقيقي.

### مجموعات المهارات الجديدة

تكيفت مجموعات المهارات في النظام الحالي للإدارة الضريبية على مدى السنوات الأخيرة لدعم تقديم المزيد من الخدمات الإلكترونية التي تركز على العملاء وزيادة استخدام القدرات التحليلية في جميع أنحاء المؤسسة، بما في ذلك عمليات تقييم المخاطر وإجراءات التحقق عن بُعد. ولكن، لدعم العمليات الوظيفية لإدارة الضرائب القائمة حاليًا، أفيد بأن نسبة كبيرة من موظفي الإدارة الضريبية يشاركون مهام تشمل التدقيق ووظائف إدارة الديون ودعم العملاء وتسجيلهم وإعداد القرارات الضريبية وتحويل المدفوعات.

في المستوى التطلعي من الإدارة الضريبية 3.0، سيتم تشغيل هذه العمليات بشكل تلقائي (وتمكنها باستخدام الذكاء الاصطناعي) داخل الإدارة، بما في ذلك من خلال مدخلات من مؤسسات أخرى أو ضمن الأنظمة الطبيعية لدافعي الضرائب. ستركز المهارات المطلوبة بصورة أكبر على دعم تشغيل وتطوير نظام الإدارة الضريبية ككل. وقد يستلزم ذلك زيادة الموارد والقدرات اللازمة لتطوير الاستراتيجيات وتأدية المهام في مجالات تقنية المعلومات وتحليلات البيانات والرؤى السلوكية. وستظل أهمية الأدوار المهنية الضريبية قائمة نظرًا لمساهمتها في تطوير القواعد المحلية والدولية، وتحديد مشاكل الامتثال المحتملة، والتعامل مع الحالات الأكثر تعقيدًا وبخاصة الدولية منها التي قد تتسبب اختلافات القواعد الضريبية أو التباينات في تطبيقها بمشاكل.

يركز وصف نموذج النضج على العمليات اللازمة لتكليف مهام تخطيط القوى العاملة والتوظيف وتطوير المهارات الجديدة. ولتجسيد رؤية إدارة الضرائب 3.0، يمكن وصف مسار نمو مجموعات المهارات الذي تعرضه المصفوفة أدناه على النحو التالي:

- التحول من العمليات المخصصة واللامركزية لتخطيط القوى العاملة وتوظيفها إلى عمليات شاملة ومستمرة في هذا الصدد، وذلك استنادًا إلى التحليل التفصيلي واستكشاف الآفاق، بالإضافة إلى التركيز بشكل أكبر على المرونة التنظيمية والفردية؛
- الانتقال من التنفيذ القائم على الاستجابة لعمليات الإدارة الضريبية إلى التنفيذ الاستباقي المعزز بالذكاء الاصطناعي والقائم على الابتكار والحوكمة المشتركة لأداء ومرونة النظام الضريبي برمته؛ و
- الانتقال من الاعتماد على التعلم الذاتي والتعلم من خلال الوظيفة إلى التعلم التنظيمي الأكثر منهجية واستمرارية.

مجموعات المهارات الجديدة	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
عنصر التوصيف	يتم تخطيط القوى العاملة عمومًا بشكل لامركزي. ويدرك المديرون عادة مستويات المهارات والكفاءات المطلوبة لبعض من وظائف الإدارة الضريبية، على الرغم من تركيز ذلك بشكل أكبر على الوضع الحالي وليس على الاحتياجات المستقبلية. وعادة ما تترك مسؤولية معالجة هذه الفجوات للمديرين بشكل مستقل، دون الخضوع إلى مراقبة أو تقييم مركزي. وتوفر الإدارة بعض فرص التدريب الأساسية، رغم الاعتماد الكبير على التعلم الذاتي لتنمية مهارات جديدة.	يتم إجراء بعض عمليات التخطيط المركزي للقوى العاملة والتي تركز على الفجوات المعروفة في المهارات والشواغل المتوقعة في بعض مجالات الأعمال. ويتم تحديد الكفاءات الأساسية اللازمة لإدارة الضرائب مركزياً وإبلاغ الموظفين بها. وتشمل بعض الكفاءات تلك التي تتعلق بالتطورات المرتقبة مثل الزيادة في استخدام التحليلات. ويتحمل الموظفون والمديرون مسؤولية مشتركة لتحديد الفجوات الفردية في المهارات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها. وتعتمد الإدارة برنامجاً تدريبياً موسعاً يغطي مجموعة من البرامج الأساسية بالإضافة إلى بعض البرامج المتقدمة، ويتم تشجيع الموظفين على المشاركة في الفرص التدريبية المتاحة لتنمية مهاراتهم.	يتم تقييم الفجوات الحالية والمتوقعة في الكفاءات على المدى المتوسط بدعم من قسم الموارد البشرية، وذلك على المستوى الفردي أو على مستوى الإدارة الضريبية ككل. كما يتم وضع الخطط للمساعدة في معالجة أوجه القصور المرصودة ولمراقبة النتائج، على الرغم من اعتمادها على جهود الإدارة في إدخال التعديلات اللازمة على مجالات الأعمال الحالية بنفس الشكل عمومًا. وتتيح الشراكة القائمة بين الموظفين والإدارة وقسم الموارد البشرية قدرًا أكبر من التخصيص لخيارات التدريب لتناسب مع المتطلبات الوظيفية والاحتياجات المتغيرة في المهارات.	تجري الإدارة تقييمًا دوريًا لاحتياجات المهارات المتغيرة على المدى الطويل، وذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية بوصفه شريك أعمال استراتيجي. ويراعي هذا النشاط التغييرات المتوقعة في استخدام التكنولوجيا وتحليلات البيانات وعناصر التحول الرقمي للإدارة الضريبية، بما في ذلك كيفية تأثير هذه العوامل على طريقة عمل الإدارة. كما تتخذ الإدارة إجراءات استباقية لتحديد الخصائص والكفاءات المطلوبة للمنصب المحتمل أن تحتاجها في المستقبل. وتعتمد الإدارة مجموعة واسعة من السياسات وهيكلًا تنظيميًا فعالاً بالإضافة إلى مجموعة من تطبيقات تحليل البيانات، لاستخدامها في تقييم أداء الموظفين في الإدارة وحثهم على تعزيز مهاراتهم ومعارفهم بشكل استباقي.	تعتمد الإدارة نهجًا لتطوير القوى العاملة يعمل على تقييم احتياجات المهارات الضرورية للعمليات الضريبية الحالية والمستقبلية (داخل الإدارة وخارجها). ويُجرى هذا التقييم على مدى عدة سنوات بمشاركة الجهات المعنية الخارجية بهدف دراسة التغييرات الواجب إدخالها لمواكبة التطورات التي تشهدها الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب. يتم اعتماد إطار استراتيجي متعدد الجوانب يضم الاستراتيجيات والأساليب والأدوات المدعومة بتقنيات الكفاءات الاصطناعية لتنمية المهارات والمعارف بصفة مستمرة، وذلك من أجل مساعدة الإدارة على الاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية والتكيف معها. تمتلك الإدارة القدرة على توظيف المهارات المناسبة من خلال اعتمادها على عدة منهجيات تعاقدية مختلفة عند الضرورة.
الخصائص الدلالية					
استراتيجية الموارد البشرية ووظيفتها	يدرك قسم الموارد البشرية أهمية الكفاءات والمهارات البشرية في مجال تقنية المعلومات، ومع هذا فإن الوظائف الرئيسية التي يضطلع بها تركز على توثيق عمليات الموارد البشرية الأساسية، مثل التوظيف وقياس الأداء والإجراءات التأديبية، فضلًا عن تلبية المتطلبات القانونية.	يتشكل لدى قسم الموارد البشرية وعيٌّ بالآثار الرقمية التي تعطل عمليات التوظيف. وترتكز استراتيجية الموارد البشرية بشكل أساسي على الهيكل الداخلي، حيث تحدد أولويات تحسين كفاءة وفاعلية واتساق خدمات الموارد البشرية المؤسسية.	يساعد إدراك قسم الموارد البشرية للآثار الرقمية التي تتسبب في عرقلة عملية التوظيف في التعريف عن الأهداف والاستراتيجيات رفيعة المستوى التي يبتناها من أجل دعم تحقيق أهداف الإدارة على المدى المتوسط. وتعد استراتيجيات مجالات الأعمال الفردية داخل الإدارة الضريبية مستقلة إلى حد كبير ولا تأخذ في الاعتبار التغييرات التنظيمية المحتملة عند الاستجابة إلى متطلبات التحول الرقمي.	يعد قسم الموارد البشرية وكيل تغيير وشريكًا استراتيجيًا يعمل بشكل وثيق مع الإدارة العليا على صياغة الاستراتيجيات الرامية إلى دعم بيئة الإدارة الضريبية المتغيرة. وتعكس استراتيجية الموارد البشرية للدعم الاستباقي والاستراتيجيات المتفرعة منها الأولويات والتحديات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة ككل، بدلًا من تركيزها على وحدات الأعمال بشكل مستقل.	يمثل قسم الموارد البشرية عنصرًا مهمًا في قيادة المؤسسة، وتعد استراتيجية الموارد البشرية وإدارة التغيير جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية الإدارة الشاملة. إذ تنقسم ببطبيعة ديناميكية، فهي تتكيف مع بيئة الإدارة الضريبية المتغيرة وتساعد أيضًا في تشكيلها.

<p>يتم تطوير خطة تشغيلية ديناميكية متعددة الجوانب تنطوي على التحسينات في العمليات الداخلية لتلبية متطلبات القوى العاملة المستقبلية، بما في ذلك تسهيل ترتيبات العمل المختلفة وبرامج التعلم المستمر على مدى الحياة وغير ذلك، بالإضافة إلى الطريقة المثلى للتحكم بالقيود الخارجية والتي تضم الطرق المختلفة لتوسيع شريحة القوى العاملة من خلال ترتيبات تعاقدية مختلفة.</p>	<p>يعمل قسم الموارد البشرية بالتشاور مع مجالات الأعمال المستقلة، على وضع خطة تشغيلية تستهدف بناء منظومة القوى العاملة المستقبلية، سواء من خلال التحسينات الداخلية (التي تشمل تعيين الموظفين واستبقائهم، وإدارة الوظائف والمواهب، وبرامج التدريب العامة والمخصصة) أو من خلال المساعدة في جذب القوى العاملة المؤهولة (على سبيل المثال من خلال توسيع نطاق التوعية، وإقامة الشراكات الخارجية وتسهيل توفير أنظمة عمل مختلفة). وتعتبر بعض النتائج ضرورية لمواءمة التنوع في المهارات المتغيرة.</p>	<p>يقدم قسم الموارد البشرية لمحةً عامة عن احتياجات تخطيط القوى العاملة بحيث تغطي كل من النتائج المرجوة أو التحسينات الممكنة على عمليات الموارد البشرية. ويتولى القسم إعداد خطة تشغيلية أكثر تفصيلاً حول كيفية تحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك الأدوار التي من المتوقع أن يؤديها المدبرون والموظفون ووحدات الأعمال والموارد البشرية، كما تتضمن بعض الاعتبارات بشأن كيفية تحسين إمدادات القوى العاملة المستقبلية، مع التركيز بشكل رئيسي على بناء تصورات إيجابية حول الإدارة وعروض العمل.</p>	<p>بحسب التوقعات التي توردها التقارير، سيساعد قسم الموارد البشرية وحدات الأعمال على مدار العام من خلال أنشطة التوظيف والتدريب المخطط لها. ومع ذلك، قد تؤدي الأحداث غير المتوقعة في كثير من الأحيان إلى بقاء بعض المناصب شاغرة لفترات طويلة، مع احتمالية زيادة العمل الإضافي و/أو تراكم الأعمال.</p>	<p>في كثير من الحالات، تقتصر مشاركة قسم الموارد البشرية في تخطيط القوى العاملة على استلام إخطار الرسمي بتعيين موظفين جدد أو تسريح موظفين قدامى أو إعادة توزيع موظفين وما إلى ذلك. وقد يواجه القسم أحياناً صعوبة في توفير الاستجابة السريعة عند تلقي طلبات متعددة في آن واحد، وتقتصر المساعدة التي يقدمها بشكل عام على المعالجة الإدارية المقترنة بالاستجابة لطلبات معينة.</p>	
<p>يتم تكيف عمليات وأنظمة الإدارة الضريبية مع بيئة مستمرة في التغيير. ويدير فريق من المتخصصين في الإدارة الضريبية عمليات التغيير في معظم الحالات من خلال التعاون مع أطراف خارجية. تدعم الإدارة الضريبية موظفيها من خلال مجموعة من الأدوات والأنظمة الذكية التي يتم تحديثها وتحسينها باستمرار. وتساعد الفرق المتكاملة والمؤلفة من الخبراء السلوكيين والرقميين والتنظيميين في تحسين أداء النظام.</p> <p>يتم إيلاء تركيز إضافي على مجموعات المهارات الخاصة بعمليات تدقيق الأنظمة والقدرة على توجيه المنظومات المختلفة ودعم الجهات الفاعلة فيها وتسهيل ابتكاراتها والتعاون معها على تطوير الحلول.</p>	<p>يتعاون اختصاصيو إدارة الضرائب مع الأقسام الرقمية والمؤسسية للعمل على تطوير أدوات وحلول داعمة لمتطلبات الأعمال الداخلية والخارجية بطريقة مرنة. ويزداد توافق هذه الحلول مع الأنظمة الرئيسية التي يستخدمها دافعو الضرائب. تدعم الأدوات المعززة بالذكاء الاصطناعي عمليات الإدارات الضريبية في مجالات مثل اتخاذ القرار وتقييم المخاطر. وينشأ التركيز على مجموعات المهارات الجديدة المطلوبة على مستوى الإدارة برمتها، والتي تشمل مجالات مثل رقمنة عمليات الأعمال المرتبطة بالقواعد الضريبية ومخاطر الامتثال، واستخدام البيانات، وأهمية العلوم السلوكية، والأمن السيبراني، وحماية البيانات.</p>	<p>يعتبر اختصاصيو الرقمنة ومجموعات المهارات من المساهمين الرئيسيين في الأداء العام للإدارة الضريبية وجودته.</p> <p>وعلى الرغم من أن بعض عمليات التطوير في مجال تقنية المعلومات لا تزال قيد التنفيذ داخل إدارات مخصصة، يشارك موظفو الإدارة الضريبية في تصميم تجارب رقمية للعملاء تدعم عملية الامتثال. وتتعاون وحدات تحليل البيانات مع أقسام الإدارة الضريبية لتطوير المنتجات والخروج برؤى وأفكار مشتركة.</p>	<p>تصبح مجموعات المهارات الرقمية على قدر أكبر من الوضوح، ويزداد اندماجها في بعض وحدات ووظائف الإدارة الضريبية مثل خدمة العملاء وتبادل المعلومات.</p> <p>في بعض المجالات، يتعاون خبراء الضرائب مع مدققي معالجة البيانات الإلكترونية في إجراء تقييمات الدفع الضريبي. وتدعم إدارات تقنية المعلومات الضخمة عمليات تطوير أنظمة رقمية غالباً ما تكون خاصة بوحدة معينة من أجل دعم المتخصصين في الضرائب والعمليات الضريبية.</p>	<p>تعكس مجموعة المهارات العامة لموظفي الإدارة الضريبية المجموعة الثابتة من المهام والمخرجات التنظيمية. وتعد الخبرات والكفاءات في المجالين القانوني والإداري من أهم المدخلات التي تمكن تقديم الخدمات بجودة عالية. يتم تنظيم توزيع الوظائف وتطوير المهارات في مجال تقنية المعلومات في وحدات تنظيمية منفصلة.</p>	<p><b>تنمية المهارات</b></p>

<p>يتم إجراء تقييم على مستوى المؤسسة لاحتياجات المهارات الحالية والمستقبلية على مدى عدة سنوات، مع مراعاة التغييرات المتوقعة في المؤسسة والتي تشمل الاستعانة بالتقنيات الجديدة والتحول في طبيعة الإدارة الضريبية. تروج الإدارة بشكل فعال لثقافة التعلم المستمر ونقل المعارف والمهارات على جميع المستويات الوظيفية فيها، ويكون ذلك مدعومًا بعمليات تحليل البيانات وأدوات الذكاء الاصطناعي. ويتم قياس الأداء والنتائج بشكل فعال من خلال المراقبة الدورية والتقييم للنتائج الملموسة.</p>	<p>تعد الإدارة خطط تدريب خاصة لجميع الموظفين في الشراكة بالتعاون مع المديرين وبالإستناد إلى تقييمات الأداء الخاصة بكل موظف، إذ تحدد هذه المنهجية الطرق التي يمكنها تلبية الاحتياجات في تنمية المهارات (والتي قد تكون من خلال التدريب الرسمي أو من خلال التدريب غير الرسمي). توفر أدوات تحليل البيانات الذكية المساعدة في مجالات مثل معرفة المواهب وفهم الدوافع الرئيسية لتحفيز الموظفين. كما يكون لدى الإدارة أهداف قابلة للقياس تتعلق بتدريب وتطوير مهارات الموظفين ممن يُعدون روادًا للمهارات ونماذج يحتذى بها.</p>	<p>تتضمن الأهداف الوظيفية الفردية المجالات التي تتطلب التطوير كما تتم مناقشتها دوريًا بين الموظفين والمديرين. تغطي عملية تقييم أداء الموظفين مقارنة بين الإنجازات المحرزة وأهداف التطوير المرجوة. يشجع المديرين ثقافة التعلم الفعال. ويتم إيلاء قيمة كبيرة للتدريب والتطوير على المستوى التنظيمي من خلال المساهمة في التطور الوظيفي و/أو الأجر.</p>	<p>تتضمن الأهداف الفردية الحاجة إلى معالجة الفجوات القائمة في المهارات إلى جانب طرح توصيفات للإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق ذلك. ولكن هذا لن يسفر تلقائيًا إلى توفير التدريب اللازم ولن يؤدي إلى عواقب إذا لم يتم إجراء التدريب. يتولى كبار المديرين مهمة التشجيع على تلقي التدريب وتنمية المهارات ويشمل هذا توفير الوقت بشكل فعال لتنظيم الأنشطة التدريبية الرسمية وغير الرسمية.</p>	<p>يمكن ملاحظة الفجوات القائمة في المهارات عبر المناقشات مع الموظفين أو من خلال الأهداف و/أو التقييمات، إلا إن الإدارة لا تمتلك خططًا مركزية لمعالجتها، وتوكل هذه المهمة إلى الموظفين والمديرين الأفراد بشكل أساسي. وتمتلك الإدارة هدفًا واضحًا عالي المستوى حول أهمية التدريب والتطوير، ولكن هذا الهدف ليس مدعومًا بشكل كامل من حيث الجانب العملي.</p> <p>توفر الجلسات التمهيدية الأساسية التدريب على مهارات وممارسات العمل العامة بالإضافة إلى تكوين فهم عام حول مسؤوليات موظفي الإدارة الضريبية. ولكن قد لا تقدم الإدارة هذه الجلسات دائمًا على أساس منتظم ولا تلزم الالتحاق فيها.</p>	<p><b>تخطيط القوى العاملة</b></p> <p>تقع مسؤولية تخطيط القوى العاملة، بما في ذلك تعداد الموظفين وتحديد الفجوات القائمة في المهارات والتدريب، في المقام الأول على عاتق وحدات الأعمال الفردية. قد تبلغ الإدارة الموارد البشرية ببعض المتطلبات المعتادة (مثل وجود شواغر للوظائف أو استحداث</p>
<p>طورت الإدارة نهجًا متعدد الجوانب للتدريب والتطوير (مثل مراكز تدريب تقنية المعلومات، والمسابقات الجماعية "الهاكاثون"، والمشاريع التي تشمل مختلف الأقسام، وبرامج التناوب) كجزء من منهج تدريبي شامل ومستمر لدعم التعلم التفاعلي. ويقدم الموظفون ملاحظات متجددة للاسترشاد بها في عمليات التطوير المستقبلية.</p>	<p>توفر الإدارة دليلًا بالدورات الداخلية والخارجية المنتظمة لتلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين وأعضاء الإدارة مما يسمح بوضع خطط التدريب الفردية ومراقبتها وتقييمها. وتلبي جودة هذه الدورات ونطاقات تغطيتها بالإضافة إلى فرص التعلم الخارجي الممكنة احتياجات المهارات المؤسسية.</p>	<p>تعتمد الإدارة مجموعة من الدورات التدريبية والتطويرية التي تغطي اختصاصات الإدارة الضريبية، حيث يتم تجهيز الموظفين لتولي الأدوار في أجزاء أخرى من الإدارة بالإضافة إلى توسيع نطاق معرفتهم بعمليات الإدارة واستراتيجيتها.</p>	<p>تنظم الإدارة دورات توجيهية منتظمة للموظفين الجدد لتعريفهم بالمتطلبات والتوقعات الوظيفية الأساسية. ويقتصر التدريب إلى حد كبير على مجالات وظيفية معينة.</p>	<p>تضطلع وحدات الأعمال بعمليات تنبؤ عالية المستوى تقوم من خلالها بإبلاغ قسم الموارد البشرية بتوقعاتها للعام المقبل. ويركز تخطيط القوى العاملة على تقديم الدعم لمعالجة الفجوات المحددة مثل الفجوات في المهارات، فضلًا عن الاستجابة لأنماط المتوقعة لتقلات الموظفين</p>	<p>يشكل تخطيط القوى العاملة جزءًا أساسيًا من الخطة الاستراتيجية للإدارة، إذ يساعد في تحديد المجالات التي قد تؤثر فيها قيود القوى العاملة على فرص التحول الرقمي وكيف يمكن تجاوز هذه القيود من خلال تعزيز المرونة والتنظيمية والتدخلات الفعالة، بما في</p>

<p>ذلك من خلال التغييرات في المعوقات المتعلقة بالسياسية القائمة (مثل تبسيط السياسات الضريبية، وعمليات الدفع، والإجراءات التعاقدية المسموح بها، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وغيرها). وتدعم التحليلات الشاملة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.</p>	<p>الفجوات في المهارات التنظيمية، والفعالية الحالية لعمليات التوظيف، وأدوات تدريب الموظفين واستبقائهم، والتغييرات في التشكيل العمري وتنوع القوى العاملة وتحقيق التوازن بين فئات الموظفين. كما يتم النظر في القيود الرئيسية المفروضة على القوى العاملة المتوفرة حاليًا والمتوقعة للمستقبل.</p>	<p>موحدة تسمح لقسم الموارد البشرية بتجميع الآراء من كافة مستويات الإدارة حول الفجوات في المهارات الحالية والمتوقعة على حد سواء في مجالات الأعمال المختلفة وضمن احتياجات التدريب والتوظيف والمسائل المتعلقة بضمان تنوع القوى العاملة وتحقيق التوازن بين فئات الموظفين وغير ذلك.</p>	<p>بناءً على الخبرة المكتسبة من السنوات السابقة (الاستقالات، التسريح من العمل، وإجازات الأمومة/الأبوة وغيرها).</p>	<p>الأدوار الجديدة) وذلك لأغراض التخطيط، ويتم ذلك باتباع إجراءات ناقصة يتم تنفيذها بطريقة غير متسقة بين وحدات الأعمال مما يصعب مهمة التخطيط على قسم الموارد البشرية.</p>	
---	---	--	--	--	--

## أطر الحوكمة

تعتمد منهجية قيادة إدارة الضرائب على مزيج من العوامل السياسية والثقافية والمجتمعية والتكنولوجية. ولا يقتصر ذلك على تنظيم الإدارة الضريبية والتحكم فيها فحسب، بل يشمل أيضًا التعاون مع الشركات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية الأخرى، بما في ذلك المجموعات الممثلة لدافعي الضرائب. وقد أصبحت الشركات في العديد من الولايات القضائية تمثل شريكًا مهمًا ووكيلًا ضريبيًا كونها تدير ضريبة القيمة المضافة وضرائب الرواتب. وإلى جانب التغييرات المجتمعية، عززت أطر الحوكمة الضريبية الجديدة الشفافية والمساءلة، بما في ذلك العمليات الاستشارية الرسمية وآليات تحصيل حقوق دافعي الضرائب ومكاتب تبسيط العمليات الضريبية وبرامج الامتثال التعاونية.

ينطلب التحول الرقمي بالنسبة إلى الإدارة الضريبية 3.0 تحقيق التكامل والانساق بين الأنظمة والعمليات على مستوى القطاعين العام والخاص، وكذلك على الصعيد الدولي. ويستدعي إنجاز ذلك تطبيق نهج استراتيجي ونموذج حوكمة منظم يجمع كافة المؤسسات ويشركها معًا في إدارة التغيير.

ولتجسيد رؤية إدارة الضرائب 3.0، يمكن وصف مسار نمو أطر الحوكمة الذي تعرضه المصنوفة أدناه على النحو التالي:

- توسيع نطاق التركيز على الرقمنة من جانب الاستراتيجية الخاصة بتقنية المعلومات والتي تناولتها استراتيجية الرقمنة، إلى استراتيجية تحول أعمال الإدارة الضريبية التي تناولتها استراتيجية التحول الرقمي؛
- التحول من البيروقراطية ذات التسلسل الهرمي إلى الشراكة ضمن "نظام يتبع لمجموعة من الأنظمة (الضريبية)؛ و
- الانتقال من النهج القائم على الاستجابة إلى نهج استباقي والتركيز على تدشين معايير الضمان في النظام الضريبي.

أطر الحوكمة	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
عنصر التوصيف	عادةً ما تفوض الإدارة مهام تطوير الأدوات والتقنيات الرقمية إلى وحدات الأعمال، وتركز هذه المهام بشكل أساسي على تحسين آلية استخدام الأنظمة والأدوات الحالية بدلاً من تطوير حلول جديدة. وتعتمد حوكمة النظام الضريبي الكلي إلى حد كبير على معلومات عالية المستوى عن الإيرادات الإجمالية ودقة مواعيد الإجراءات التي يقوم بها دافعو الضرائب، وتكون مشاركة دافعي الضرائب مقتصرة بشكل أساسي على التعاون مع عدد قليل من الجهات المعنية بدلاً من استهداف كافة شرائح دافعي الضرائب.	تركز استراتيجية الرقمنة في المقام الأول على تعزيز كفاءة عمليات الإدارة الضريبية الداخلية بما فيها تلك المتعلقة بإدارة مخاطر الامتثال. كما تولى الأولوية بشكل متزايد إلى تطوير عدد أكبر من الخدمات الإلكترونية والاتصالات الإلكترونية لدعم الامتثال الطوعي لدافعي الضرائب وخفض التكاليف. تجري الإدارة تحليلًا لبيئة دافعي الضرائب الذين تسعى إلى بناء علاقات أكثر موثوقية معهم عبر عدة أساليب منها استحداث أطر للتشاور والشفافية والمساءلة.	ينصبّ التركيز الرئيسي لأطر الاستراتيجية والحوكمة على تعزيز الخدمات المقدمة إلى دافعي الضرائب وتفعيل مشاركتهم. ويشمل ذلك الاستخدام الأوسع نطاقاً للكم المترابدين من البيانات الواردة من الأطراف الخارجية للاستفادة منها في التعبئة المسبقة لبعض القرارات الضريبية وتحسين مستهدفات عمليات إدارة المخاطر، واستيضاح التوجهات والأنماط الأوسع نطاقاً لسلوكيات دافعي الضرائب. تخضع بعض الأنظمة الرقمية الجديدة لعمليات تصميم وحوكمة مشتركة بما في ذلك على المستوى الدولي. وتخضع البيئة المتغيرة التي تواجه دافعي الضرائب لعمليات تحليل ضمن إطار منظم يتسم بالشفافية.	تتوفر استراتيجية التحول الرقمي على مستوى الإدارة الضريبية. وتعمل الإدارة على زيادة استخدام البيانات الضخمة في تحليل أداء النظام الضريبي، وفي عمليات ضمان الامتثال، كذلك في فهم بيئة دافعي الضرائب الأوسع نطاقاً. وفي الوقت ذاته، هناك عملية قائمة بجمع بين شركاء محددين من القطاعين العام والخاص للعمل على استحداث إطار يسمح بزيادة دمج العمليات الضريبية في الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب. ويشمل ذلك البحث في المسائل المتعلقة بأساليب المشاركة الجديدة، والابتكار المشترك، والشفافية، والمساءلة، ومشاكل الضمان.	يركز دور الإدارة الضريبية في المقام الأول على ضمان أداء النظام الضريبي برمته، والذي يعتمد حاليًا إلى حد كبير على العمليات الضريبية المدمجة في الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب، مما يعطي مجالاً لاستحداث مزيد من عمليات الامتثال من خلال التصميم، في سياق منظومة رقمية أوسع. ويفضل تكاملها واتساقها بين القطاعات الحكومية الأخرى والقطاع الخاص والمجتمع المدني، أصبحت العمليات المعتمدة على مستوى المجتمع أكثر سلاسة بحيث تراعي المخاوف المجتمعية حول إمكانية الوصول إلى البيانات وآليات المساءلة والرقابة.
الخصائص الدلالية					
وضع الاستراتيجية: السياق والعملية	تمتلك الإدارة خطة سنوية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لتحسين أداء عمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بعض المجالات الوظيفية لإدارة الضرائب. ويوجه هذه الاستراتيجية هدف الإدارة المتمثل في تحسين توصيل الإيرادات الضريبية في مجالات معينة تشهد ضعفًا في الأداء، بدلاً من قيادة استراتيجية الرقمنة الخاصة بها (إن وجدت). بشكل عام، لا يتم التركيز على التحسينات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور	تتوفر استراتيجية رقمنة على مستوى الإدارة، وتركز في المقام الأول على تحسين كفاءة وفاعلية عمليات الإدارة الضريبية الداخلية من خلال رقمنة العمليات الورقية والبدء في جمع بيانات الأطراف الخارجية إلكترونياً. ويسمح هذا التوجه بمطابقة أكبر لبيانات دافعي الضرائب، مما يسهم في تحسين عملية تقييم المخاطر ومراقبة الامتثال وإنفاذه. كما تتجه الإدارة بشكل متزايد نحو اعتماد نهج يركز على دافعي الضرائب، كوسيلة للارتقاء بتجاربيهم من خلال تعزيز خيارات الخدمات الإلكترونية المتاحة	تركز استراتيجية الرقمنة بشكل أساسي على تنفيذ نموذج إدارة إلكتروني يهدف إلى تحسين عمليات الامتثال الطوعية. ويشمل ذلك على سبيل المثال، توفير خيارات خدمة ذاتية إلكترونية شاملة، وقنوات اتصال رقمية أوسع نطاقاً، وتحسين التواصل مع دافعي الضرائب لمساعدتهم على إدراك واجباتهم والتزاماتهم. بالإضافة إلى ذلك، تستهدف الاستراتيجية عمليات التطوير الخاصة بالاستخدام الدقيق والمتنامي للتحليلات والرؤى السلوكية، وذلك من أجل تحديد	تواصل الإدارة عملها على تحسين جوانب نموذج الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك تحسين عملية التكامل والاتساق بين القطاعات الحكومية ومجموعة واسعة من مزودي البيانات الخارجيين (بما في ذلك على الصعيد الدولي) لتحسين مستوى الامتثال بصورة أكبر وخفض الأعباء والمعوقات القائمة. وفي الوقت ذاته، تواصل الإدارة سعيها إلى وضع وتفعيل استراتيجية تحول رقمي طويلة الأمد تركز على نقل المزيد من العمليات الضريبية إلى الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب	نظرًا لأن العمليات الضريبية مدمجة إلى حد كبير في الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب، أصبحت الخطة الاستراتيجية لإدارة الضرائب الآن جزءًا من استراتيجية أوسع نطاقاً بين القطاعين العام والخاص تهدف إلى استغلال الإمكانيات الكاملة للتقنيات والأدوات الرقمية لتوفير عمليات أكثر سلاسة لدافعي الضرائب والمواطنين في كل من القطاعين الحكومي والخاص. ينصبّ التركيز الرئيسي على راب الفجوات المتبقية في الامتثال من خلال نظام التصميم، ولا سيما فيما يتعلق بالأعمال المعقدة

أطر الحوكمة	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
	دافعي الضرائب، ولا يتم التعامل مع جهود تطوير خيارات الخدمة الذاتية كأولوية استراتيجية.	لهم.	حالات عدم الامتثال والتحكم فيها ومعالجتها. ويتمحور جزء كبير من الاستراتيجية حول جمع ومعالجة بيانات الأطراف الخارجية داخليًا، ومن ضمنها البيانات الواردة من الإدارات الأخرى، والتي تُستخدم في مرحلة ما قبل التعبئة المسبقة للإقرارات حيثما أمكن ذلك.	من أجل تحقيق المزيد الالتزام من خلال التصميم وتخفيف الأعباء والمعوقات بجعل العمليات الضريبية تجري بسلاسة أكبر داخل الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب.	للشركات متعددة الجنسيات، واستكشاف الأفاق التي يمكن للإدارة من خلالها التكيف بسهولة مع التغييرات بمرور الوقت، بما في ذلك التغييرات في استخدامات التكنولوجيا، وتفضيلات المواطنين (على سبيل المثال فيما يتعلق بخصوصية البيانات) والسياسة الحكومية. كذلك تركز الخطة الاستراتيجية على زيادة الابتكار المشترك لإيجاد حلول فعالة على المستوى الدولي.
	تعمل وحدات الأعمال بالتعاون مع كل من الزملاء في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك مزودي البرمجيات على تخطيط وتحديد أولويات المجالات التي تكون فيها العمليات الرقمية أكثر فعالية على معالجة المخاوف المحددة بشأن الإيرادات. ويعمل قسم تقنية المعلومات والاتصالات على استكشاف المجالات التي قد تتوفر فيها أوجه تآزر بين طلبات وحدات الأعمال المختلفة، ولكن بدون تخطيط مركزي يُذكر. تنطوي العديد من التغييرات على إدخال أو تكيف حزم البرمجيات التجارية المتوفرة بدلاً من تطوير أنظمة جديدة.	توضع استراتيجية التحول الرقمي اعتمادًا على النهج التنازلي "من الأعلى إلى الأسفل" وتتضمن الأهداف عالية المستوى التي تستهدف الإصلاحات والتعديلات. ويتم إنشاء مجموعات على المستوى التنفيذي في مجالات وظيفية لمساعدة الزملاء في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحديد مجالات التعديل ذات الأولوية والتي تشمل بعض الأنظمة الإدارية المشتركة. وتستشير الإدارة الممثلين عن دافعي الضرائب أحيانًا من خلال الاستبيانات مثلًا، على الرغم من أن معظم التحليلات التي تجريها تكون داخلية أو بمساعدة مستشارين (من بينهم مزودي خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملين معها).	يتم تحقيق الكامل والاتساق في استراتيجية الرقمنة بما فيها التوصيات الخاصة بتسلسل الأنشطة من خلال مجموعة إدارية عليا تعتمد على الخبرات والأفكار المستمدة من مختلف أقسام الإدارة حسب الضرورة. ويرتكز ذلك إلى تحليل داخلي تفصيلي يتناول المشاكل الرئيسية المتعلقة بالامتثال وأعبائه، بما فيها تلك الناتجة عن المشاكل في أنظمة الإدارة والفجوات الموجودة في بيانات الأطراف الخارجية.	يتم تطوير استراتيجية الرقمنة واستراتيجية التحول الرقمي بالتوازي للمساعدة في ضمان توافق التحسينات التدريجية حيثما أمكن مع الأهداف طويلة الأجل. وتعتمد الاستراتيجية المشتركة على التحليل التفصيلي والمراقبة لرحلة العميل، بما في ذلك تفاعلاته مع القطاعات الحكومية، ومشاركته في تحديد العقبات مع الجهات المعنية من أجل الوصول إلى إدارة ضريبية أكثر سلاسة. وتتمثل العناصر المهمة لهذه الاستراتيجية في خلق ثقافة التغيير واستكشاف أساليب جديدة للمشاركة مع الجهات المعنية من القطاع الخاص.	تتسم نتائج الاستراتيجية بالشفافية، ويتم تعديلها بشكل مستمر بدعم من عدة جهات معنية يمثلون أجزاء أخرى من الحكومة ومجموعة واسعة من الرؤى والأفكار المجتمعية. تطرح مجموعة الجهات المعنية نقاشًا يتناول المسائل المشتركة بين القطاعات مثل الخصوصية والحوكمة والمساءلة والشفافية، مما يضمن اتخاذ قرارات مستنيرة وقائمة على الأدلة لتحقيق الهدف المشترك المتمثل في تمكين الحلول السلسة لدافعي الضرائب والمواطنين.

أطر الحوكمة	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية	
نماذج وأليات الحوكمة	في حين قد تبحث الفرق الفردية عن أساليب لتعزيز فعالية استخدام الأدوات الرقمية من أجل أداء وظائفها، تغيب الثقافة المشتركة داخل الإدارة الضريبية لتحقيق أقصى منفعة من عملية الرقمنة بالنسبة إلى الإدارة ودافعي الضرائب، ولا تعزز الإدارة العليا ذلك بشكل فعال.	يتزايد تقدير مختلف أقسام الإدارة للمنافع التي يحققها التحول الرقمي بالنسبة للإدارة ودافعي الضرائب على حد سواء، ولا سيما على مستوى الإدارة العليا التي تضطلع بدور تشجيعي. ولكن تبقى الثقافة الرئيسية للإدارة موجهة إلى حد كبير من خلال اعتبارات الامتثال على المدى القصير، والعائدات، والتكاليف التشغيلية للإدارة الضريبية.	تعزز الإدارة العليا الاستخدام الفعال لأدوات الرقمنة والتقنية، ويتم الترويج لثقافة تركز على العملاء على جميع مستويات الإدارة الضريبية.	ينظر المديرون على جميع المستويات إلى أنفسهم كقادة لتوجيه عمليات التحول الرقمي وتنظيمها، ويتبعون برنامجاً فعالاً لتحفيز الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير بينهم.	ينصب تركيز ثقافة الإدارة بجميع المستويات على توفير عمليات ضريبية سهلة يمكن إدارتها بسلاسة بالإضافة إلى استكشاف الفرص المتاحة للإدارة الضريبية لدعم تحقيق التحول الرقمي المجتمعي الأوسع نطاقاً.	
	تقع مسؤولية تنفيذ مشاريع الرقمنة بشكل عام على مستوى وحدة الأعمال. وتنشأ المشاركة المركزية كنوع من الاستجابة لوقوع مشاكل كبيرة تؤثر على تصورات الأفراد حول الإدارة، مثل التجاوزات الكبيرة في الميزانية، أو فشل الأنظمة	تقع مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية إلى حد كبير على عاتق فريق الإدارة العليا الذي يعمل ضمن أطر المساءلة الداخلية والخارجية المعتمدة. وتقوم الإدارة بإجراء تحليل للبيئة التي يعمل فيها دافعو الضرائب بما يشمل استخدامهم للأدوات التقنية، ثم تعمل على تحديد الفرص الرئيسية لزيادة المشاركة الاستباقية. كما يتزايد	تتعاون الإدارة بشكل وثيق مع الممثلين عن دافعي الضرائب والجهات الحكومية الأخرى ومزودي البيانات الخارجيين لوضع خطط التنفيذ. ومن خلال التحليل والمشاركة الواسعة، تتمكن الإدارة من بلورة فهم	عند تنفيذها لاستراتيجية الرقمنة والتحول الرقمي المشتركة، تعمل الإدارة على تطوير الأساليب والمعايير لدعم المجالات ذات الأولوية والتشاور بشأنها. وتركز الاستراتيجية على تطوير العلاقات	يعد تنفيذ الاستراتيجية عملية متواصلة تؤديها الإدارة عبر شراكاتها مع القطاعين العام والخاص، بما يشمل الشراكات المتنامية على المستوى الدولي بهدف	

أطر الحوكمة	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطلعية
	الحالية، أو حدوث المشاكل القانونية، أو ارتفاع مستويات الشكاوى الواردة من دافعي الضرائب. لا تمتلك الإدارة عملية منظمة لإذكاء الوعي بالبيئة الأوسع أمام دافعي الضرائب، بما في ذلك كيفية استخدامهم للأدوات التقنية الجديدة وأعباء الامتثال.	تحليلها لتأثيرات الإدارة الضريبية على دافعي الضرائب.	جيد للبيئة الأوسع التي يعمل فيها دافعوا الضرائب، والمشاكل الرئيسية التي يواجهونها ومن ضمنها أعباء الامتثال العامة. ونتيجةً لذلك، بدأت تصميم عمليات التنفيذ في بعض المجالات تتم بالتعاون مع بعض الجهات الحكومية وبعض مزودي البيانات الخارجيين والممثلين عن دافعي الضرائب ومطوري البرمجيات.	الموثوقة مع مجموعة واسعة من الجهات المعنية الخارجية للمساعدة في توجيه المسائل المتعلقة بالتنفيذ. ويشمل ذلك تحديد جوانب المساءلة الرئيسية المتعلقة بالتعاون بين القطاعين العام والخاص على تنفيذ الركائز الأساسية للتحوّل الرقمي، ومعالجة المسائل الشاملة المتعلقة بالمصالح المجتمعية الدائمة مثل حماية البيانات، ودور الذكاء الاصطناعي، والشفافية، والموافقات.	ضمان تفاعل الأنظمة المتصلة، وذلك من أجل دعم معايير الامتثال المقبولة مجتمعياً من خلال عمليات التصميم المدمجة في الأنظمة المعتاد لدافعي الضرائب. تمتلك الإدارة فهماً مفصلاً للبيئة المحلية والدولية التي تعمل فيها مجموعات دافعي الضرائب المختلفة، وكيفية تغيير هذه البيئة بمرور الوقت، مما يسمح لكل من الإدارة وصانعي السياسات الضريبية بأن يكونوا سباقين ومرنين لمواكبة التطورات الجديدة.
	بناء العلاقات الموثوقة لا يصف من أولويات الإدارة الضريبية، على الرغم من زيادة عملها مع الشركات الضخمة والمجموعات الممثلة لدافعي الضرائب. وتُقاس الفاعلية من خلال الضرائب المحصّلة وبعض من العوامل المتعلقة بسلك دافعي الضرائب التي يمكن للإدارة مراقبتها، مثل العائدات والمدفوعات المسددة والمحصلة في مواعيدها، وعدد التعديلات التي يحددها التدقيق مقارنةً بالسنوات السابقة. وتقتصر أدوار عملية الرقمنة على الجوانب المتعلقة بأداء الأنظمة الحالية فقط. وبشكل عام، لا يتم اعتبار دافعي الضرائب كعملاء. وتستعين الإدارة ببعض الأدوات التقنية لمساعدتها في اختبار مجالات التدقيق على الرغم من إجرائها لعدد كبير منها بصورة عشوائية.	بالإضافة إلى المتطلبات التشريعية، يتم تحديد التوقعات المتعلقة بدافعي الضرائب وإدارة الضرائب في موثيق دافعي الضرائب، ويكون ذلك مدعوماً بملاحظات واردة منهم وبالإستعانة بمديري العلاقات وبعض دافعي الضرائب. تجري الإدارة بشكل أكبر عمليات تدقيق من خلال توظيفها المتزايد لعمليات تقييم مخاطر رقمية. يُحكم الاستخدام المتنامي للبيانات الواردة من بعض الجهات الحكومية ومقدمي البيانات الخارجيين بموجب أطر قانونية ومن خلال علاقات تعاونية مع مزودي البيانات. وإلى جانب عمليات التدقيق، تعد الملاحظات الواردة من الممثلين عن دافعي الضرائب ودافعي الضرائب أنفسهم جزءاً مهماً من العملية الإجمالية لضمان جودة النظام الضريبي.	تتبنى الإدارة مجموعة من أفضل الممارسات القانونية غير الملزمة، والتفاعلات الداعمة التي تسهم في الحد من مخاطر التدقيق، مثل برامج تثقيف دافعي الضرائب وأنظمة الامتثال التعاونية وأطر التحكم الضريبي والتوقعات المتعلقة بالشفافية. وأصبحت عمليات الإدارة الضريبية أكثر نشاطاً في تحديد مخاطر الالتزام والأعباء غير المقصودة والاستجابة لها على نحو استباقي. كما تعمل الإدارة عن كثب مع الجهات المعنية على تصميم وحوكمة أنظمة الإبلاغ الرقمية المحلية والدولية، وقد يتم التعاون من خلال عمليات الابتكار المشترك.	يعزز استخدام البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة عمليات إدارة مخاطر الامتثال التقليدية، ويوفر أيضاً معلومات أكبر حول أداء النظام الضريبي. وفي الوقت ذاته، تعمل الإدارة الضريبية بشكل متزايد مع الجهات المعنية المحلية والعالمية على (إطار ضمان) خاص بعمليات الضرائب المضمنة وعمليات التدقيق الرقمي للأنظمة. يدعم هذا الإطار زيادة تطبيق العمليات الضريبية داخل الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب. كما تعمل الإدارة الضريبية على تنفيذ أطر جديدة للشفافية واتخاذ القرارات للحفاظ على ثقة دافعي الضرائب.	تركز العمليات التحليلية المدمجة داخل وعبر الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب على تحديد الإجراءات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف في آلية عمل الأنظمة وتطبيقها وتفاعلها، بما فيها أوجه القصور في التصدي للإجراءات غير المصرح بها، وما إذا كانت قادرة على تحقيق النتائج المرجوة. ويتم دعم هذه العمليات من خلال الاستخدام المكثف للذكاء الاصطناعي والشفافية في الوقت الحقيقي للعمليات ونتائجها لكل من دافعي الضرائب والأطراف الخارجية. ويتحقق ضمان الجودة على مستوى المعاملات من خلال التنفيذ المكثف للقواعد الضريبية باستخدام رموز برمجية. تركز الإدارة الضريبية في عمليات التدقيق التي تجريها على أنظمة دافعي الضرائب وتطبيق القواعد بدلاً من بيانات العملاء.

## مسرد المصطلحات

- الخوارزميات:** مجموعة من القواعد التي يجب اتباعها في العمليات الحسابية أو عمليات اتخاذ القرار، وعادة ما يجريها جهاز حاسوبي. ومن الأمثلة على آلية عمل الخوارزمية: التعليمات ترد في وصفة الطهي، والتي تتضمن المقادير الدقيقة، وتسلسل المهام وتوصيفاتها التفصيلية، والمدة ودرجة الحرارة المناسبة للطهي وما إلى ذلك.
- واجهة برمجة التطبيقات (API):** واجهة رقمية تحدد التفاعلات بين أنظمة برمجيات متعددة. على سبيل المثال، عند استخدام تطبيق مقارنة الأسعار على الهاتف المحمول، تسمح واجهة برمجة التطبيقات بالتفاعلات بين التطبيق وقواعد البيانات التي تحتوي على قوائم الأسعار المختلفة للشركات.
- البيانات الضخمة:** مصطلح يشير إلى البيانات الضخمة التي تتميز بتنوعها وسرعتها الفائقة، وتحتاج لتقنيات وأساليب تحليلية معينة من أجل تحويلها إلى معلومات ومعارف مفيدة.
- الركائز الأساسية:** في سياق نموذج النضج هذا، يشير المصطلح إلى العناصر الستة الرئيسية لرؤية وتصميم الإدارة الضريبية 3.0 الصادرة عن منتدى إدارة الضرائب، ويتم تمثيلها من خلال المحاور الستة التي يتناولها نموذج النضج.
- الابتكار المشترك:** عملية التصميم التعاوني (التصميم المشترك) التي تتعاون فيها مختلف الجهات المعنية من أجل تحسين النتائج عبر مشاركة الأفكار.
- تحليلات البيانات:** عملية تحليل البيانات الأولية للإجابة على الأسئلة وإيجاد التوجهات والأنماط القائمة. يدعم هذا التحليل أساليب وتقنيات إحصائية محددة (غالبًا ما تكون علمية أو متقدمة).
- الهوية الرقمية:** مجموعة من السمات المتعلقة بجهة ما (سواء كانت فردية أو منظمة أو جهاز إلكتروني) موجودة على الإنترنت، مثل تفعيل الخدمات الرقمية باستخدام الرسائل النصية القصيرة الفريدة للمصادقة، وجوازات السفر الإلكترونية البيومترية التي تتضمن معلومات بصمات الأصابع.
- منصة رقمية (إلكترونية):** خدمة رقمية تسهل التفاعلات بين مجموعتين متميزتين أو أكثر من مجموعات المستخدمين المترابطين (سواء أكانوا شركات أو أفراد) الذين يتفاعلون من خلال الإنترنت.
- الرقمنة:** تحويل البيانات إلى صيغ رقمية يمكن للحاسوب قراءتها. وهذا يتيح استبدال عمليات الأعمال الورقية بتطبيقات معالجة البيانات الرقمية، مما يعزز مستويات الفعالية العامة.
- التحول الرقمي:** مصطلح يشير إلى الآثار الاقتصادية والاجتماعية (المعقدة) للتحول الرقمي والرقمنة. وهي عملية تغير طريقة تفاعل الناس مع بعضهم البعض ومع المجتمع بشكل عام، مما يؤثر عددًا من القضايا الملحة في مجالات الوظائف والمهارات، والخصوصية والأمن، والتعليم، والصحة، فضلاً عن العديد من المجالات المتعلقة بالسياسات.
- عناصر التوصيف عالية المستوى:** نصوص تحدد مستويات النضج بشكل دقيق. وتبعًا لموضوع نموذج النضج، تميز عناصر التوصيف بين كل من حالات مستوى النضج الخمسة.
- الخصائص الدلالية:** عوامل تعريف تفصل وتحدد التوصيفات عالية المستوى لموضوع نموذج النضج. تحتوي كل سمة دلالية على عدة توصيفات سردية توضح عملية التطوير وتصف مرتكزات مستوى النضج.
- نظام "ادفع كما تكسب" (Pay-as-you-earn):** يشير عمومًا إلى نظام اقتطاع ضريبة الدخل من طرف أصحاب العمل.

**المعالجة في الوقت الحقيقي:** تشير إلى الوقت الفعلي الذي يتم خلاله إنجاز معاملة دافع الضريبة الذي تمثل من منظوره عملية دفع أو طلب تغيير يتم تنفيذها بصورة فورية وإبلاغه بنتيجتها على نحو شبه فوري. وهي بالتالي تدعم توفير تجارب سلسلة لدافعي الضرائب. قد تتأخر بعض العمليات الإدارية الاحتياطية، إلا أنها لا تؤثر على جودة عملية إشراك دافعي الضرائب.

**قواعد بصيغة رموز:** عملية صياغة القواعد المنصوص عليها في التشريعات واللوائح والسياسات بلغات يمكن للأنظمة والأدوات الآلية فهمها ومعالجتها (مثل الرموز والصيغ القابلة للقراءة آلياً) بحيث يمكن لأجهزة الحاسوب قراءتها واستخدامها.

**توصيفات سردية:** سرد يفصل الخصائص الدلالية في نموذج النضج، ويركز غالباً على جانب واحد معين للمساعدة في تحديد وفهم طبيعة عملية التطوير وخصائصها.

**وكيل الضرائب:** مؤسسة مسؤولة عن تنفيذ عمليات ومهام الإدارة الضريبية، مثل الشركات التي تدعم عمليات تحصيل ضريبة القيمة المضافة ونظام "ادفع كما تكسب".

**رقم التعريف الضريبي:** سلسلة محددة من الأرقام التي تحدد هوية دافع الضرائب بالاقتران مع عدة عناصر أخرى مثل تاريخ الميلاد ومكان وتاريخ تأسيس الشركة والاسم والعنوان وغيرها.

**الأنظمة المعتادة لدافعي الضرائب:** ويطلق عليه غالباً مصطلح المنظومات. ويقصد به مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل من خلال نظام مع العملاء والشركات الأخرى والأطراف الخارجية ومع الحلول المحاسبية والبرمجية والتقنية الخاصة بها.

**نقاط تواصل دافعي الضرائب:** الخدمات التي تسهل مشاركة دافعي الضرائب في عمليات الإدارة الضريبية، على سبيل المثال عبر المواقع الإلكترونية أو مراكز الاتصال أو واجهات البرمجيات المدمجة في الأنظمة المعتادة.

**خبير الضرائب:** هو شخص يتمتع بالمعرفة والمؤهلات والخبرات العملية المطلوبة لمساعدة دافعي الضرائب في تجهيز الوثائق والمستندات والإقرارات الضريبية. وغالباً ما يمثل هؤلاء الأشخاص شركة تقدم ممثلين عن الخدمات الضريبية الاحترافية. ويعد هذا المصطلح مرادفاً لممثل الضرائب أو الأخصائي الضريبي.

## المراجع

- [1] منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2022)، نموذج نضج التحول الرقمي، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>.

## الملحق أ. نموذج نضج التحول الرقمي: استمارة تسجيل التقييم الذاتي

الولاية القضائية:

جهة الاتصال:

قائمة التحقق من الإجراءات

يرجى تعبئة الخانات المناسبة المتعلقة بالعملية:

تعيين الميسر	يرجى الاختيار: نعم / لا
عدد الموظفين في مجموعة التقييم الذاتي	

التوزيع المناسب للدرجات	يرجى الاختيار: نعم / لا
مشاركة مسؤول (مسؤولين) من مختلف مجالات الإدارة الضريبية	يرجى الاختيار: نعم / لا (مع كتابة الملاحظات)
الوقت المستغرق لاستكمال التقييم الذاتي بالساعات	

### سجل التقييم الذاتي

يرجى استكمال المتطلبات التالية:

- إجراء تقييم ذاتي لنضج البرنامج الخاص بنهج التحول الرقمي في مؤسستك باستخدام نموذج النضج الوارد أعلاه.
- تعبئة الجداول أدناه بوضع علامة "X" في الخانات المناسبة بناءً على التقييم الذاتي الخاص بمؤسستك. يرجى إدراج حرف "X" واحد فقط في كل صف (في الخانة التي تمثل التمثيل الأفضل لمستوى نضج مؤسستك).
- إرسال الجداول المكتملة إلى أمانة منتدى إدارة الضرائب على العنوان التالي: [FTA@oecd.org](mailto:FTA@oecd.org).

يرجى منك أيضًا مشاركتنا إجاباتك على الأسئلة المفتوحة في نهاية الوثيقة. نحن نقدر أفكارك وملاحظاتك التي تسهم بشكل كبير في تعزيز نموذج النضج هذا.



يرجى إرسال استمارة تسجيل التقييم الذاتي المكتملة إلى أمانة منتدى إدارة الضرائب على العنوان التالي: [FTA@oecd.org](mailto:FTA@oecd.org)

## جدول التسجيل

التحول الرقمي	ناشئة	متجددة	قائمة	ريادية	تطعيه
<b>عنصر توصيف الهوية الرقمية</b>					
					إنشاء الهوية الرقمية وإطلاق خيارات الخدمة
					استخدامات الهوية الرقمية في الإدارة ومن قبل دافعي الضرائب
<b>عنصر توصيف نقاط تواصل دافعي الضرائب</b>					
					أنواع نقاط التواصل مع دافعي الضرائب واستخداماتها
					الخدمات المتاحة
<b>عنصر توصيف إدارة البيانات والمعايير</b>					
					توافر البيانات والمعايير
					أمن البيانات وخصوصيتها
<b>عنصر توصيف إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها</b>					
					إرساء القواعد الضريبية
					ضمان تطبيق القواعد الضريبية
<b>عنصر توصيف مجموعات المهارات الجديدة</b>					
					استراتيجية الموارد البشرية ووظيفتها
					تنمية المهارات
					تخطيط القوى العاملة
<b>عنصر توصيف أطر الحوكمة</b>					
					وضع الاستراتيجية: السياق والعملية
					نماذج وآليات الحوكمة

### أسئلة إضافية

**السؤال 1.** هل تعتقد أن بعض الخصائص الدلالية أو التوصيفات في غير مكانها أو خاطئة، وهل يفتقر النموذج برأيك لخصائص أخرى مهمة؟

**السؤال 2.** هل يتضمن النموذج برأيك جوانباً غير واضحة تماماً فيما يتعلق بالاختلاف بين مستويات النضج المتقاربة؟

**السؤال 3.** هل هناك أقسام غير واضحة من حيث اللغة أو تحمل اللبس؟ إذا كان الأمر كذلك، يرجى اقتراح تغييرات محددة على اللغة.

**السؤال 4.** هل ثمة أي ملاحظات إضافية تود تقديمها فيما يتعلق بنموذج نضج التحول الرقمي، بما في ذلك حول فائدة المناقشات أثناء التقييم الذاتي؟

