البحث التطبيقي

جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

عنوان البحث باللغة العربية	دور التحول الرقمي في زيادة إيرادات الموازنة العامة للدولة في ضوء قانون المالية العامة الموحد – دراسة تحليلية
عنوان البحث باللغة الإنجليزية	Digital role in increasing overall revenue for the general budget in light of the Unified Public Law - An analytical study
إعداد	مصطفى كامل عبد العزيز القشطى
إشراف	أ. د/ بسمة محرم الحداد أستاذ تكنولوجيا المعلومات والحاسبات والذكاء الاصطناعي بمعهد التخطيط القومي ومدير مركز الأساليب التخطيطية بالمعهد

لاستكمال متطلبات
الحصول على الماجستير المهني
"التخطيط للتنمية المستدامة"
٢٠٢٦

الملخص العربي:

استهدف البحث الدور الذى يلعبه التحول الرقمي في تعزيز وتنمية إيرادات الموازنة العامة للدولة في ضوء تطبيق قانون المالية العامة الموحد ، وتحليل الإيرادات العامة للدولة للوقوف علي التحديات والفرص المتاحة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفى التحليلي لتوضيح مفهوم التحول الرقمي وانواعه ، وقامت الدراسة بإجراء تحليل البيانات المالية والتقارير الحكومية ذات الصلة بقياس كفاءة التحصيل الإلكتروني واستخدام تحليل SWOT لتقييم البيئة الحالية وقد توصل البحث إلي أن التحول الرقمي للموازنة هو ضرورة لتعزيز الكفاءة والانضباط المالي، لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في زيادة إيرادات الموازنة العامة، وذلك من خلال أعتماد استراتيجية "الهجوم" (SO Strategy)، وهي استثمار نقاط القوة الداخلية لاقتناص الفرص الخارجية المتاحة وقد ساعد هذا التحليل في الخروج بتوصيات تهدف الى تعظيم الاستفادة من نقاط القوة والفرص لمعالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات لزيادة الإيرادات، وكانت ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة طردية قوية ومباشرة بين تطبيق التحول الرقمي بكافة ألياته وتطبيقاته وايرادات الموازنة العامة للدولة حيث ان كلما زاد تطبيق التحول الرقمي زادت قدرة الدولة على تعظيم ايرادات الموازنة العامة للدولة وتحسين كفاءتها واستدامتها ولكن تبين ان التحول الرقمي لا يضيف إيرادات بشكل مباشر وانما يعمل على توسيع القاعدة الضريبية وتحسين كفاءة التحصيل وتقليل الفاقد المالي ومكافحة التهرب الضريبي والجمركي.

وتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول؛ الفصل الأول الاطار النظري والمفاهيمي للتحول الرقمي والفصل الثاني تناول أليات وتطبيقات التحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة والفصل الثالث تناول تحليل التحول الرقمي في زيادة الإيرادات بالموازنة العامة للدولة.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، التقارير المالية، الرقمنة، نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS حساب الخزانة الموحد TSA، الدفع والتحصيل الإلكتروني GPS، الموازنة العامة للدولة.

Abstract:

This research aimed to examine the role of digital transformation in enhancing and developing state budget revenues in light of the implementation of the Unified Public Finance Law. It analyzed state revenues to identify available challenges and opportunities. A descriptive-analytical approach was used to clarify the concept of digital transformation and its types. The study analyzed financial data and relevant government reports to measure the efficiency of electronic collection and employed SWOT analysis to assess the current environment. The research concluded that digital transformation of the budget is essential for enhancing efficiency and financial discipline, maximizing the benefits of digital transformation in increasing state budget revenues. This can be achieved by adopting an "offensive strategy" (SO strategy), which leverages internal strengths to seize available external opportunities. This analysis helped in formulating recommendations aimed at maximizing the utilization of strengths and opportunities to address weaknesses and counter threats to increase revenues. The most prominent finding of the study was a strong and direct correlation between the implementation of digital transformation in all its mechanisms and applications and state budget revenues. The more digital transformation is implemented, the greater the state's ability to maximize state budget revenues and improve its efficiency and sustainability. However, it was found that digital transformation does not directly add revenues but rather expands the revenue base. The study focuses on taxation, improving collection efficiency, reducing financial losses, and combating tax and customs evasion.

The research is divided into three chapters: Chapter One presents the theoretical and conceptual framework of digital transformation; Chapter Two examines the mechanisms and applications of digital transformation in public revenue management; and Chapter Three analyzes the impact of digital transformation on increasing state budget revenues.

Keywords:

Digital transformation, financial reports, digitization, Government Financial Management Information System (GFMIS), Treasury Single Account (TSA), Government Payment and Collection System (GPS), state budget .

البيـــــان	الصفحة
القسم الأول: الإطار العام للبحث	١
الملخص	
١-١ المقدمة	٦
١ـ٢ المشكلة البحثية	٧
١-٣ اهداف البحث	٨
١-٤ أهمية البحث	٩
١-٥ تساؤلات البحث	٩
١-٦ حدود البحث	١٠
١-٧ منهجية البحث	١٠
١-٨ خطة البحث	١١
١-٩ الدراسات السابقة	١٢
القسم الثاني : الاطار النظري للبحث	
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي والايرادات العامة للدولة وقانون المالية العامة الموحد	
٢-١ الإطار النظري والمفاهيمي للتحول الرقمي	١٥
٢-٢ الإيرادات العامة للدولة ومكوناتها	١٨
٢-٣ التحول الرقمي وقانون المالية العامة الموحد	٢٢
القسم الثالث : الاطار التطبيقى للبحث (النموذج المقترح)	
الفصل الثاني: أليات وتطبيقات التحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة للدولة	
٣-١ دور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية	٢٨
٣-٢ دور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الجمركية	٣٣
٣-٣ نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية الشامل (GFMIS) والنظم الفرعية المكملة له	٣٦
٣-٤ تحليل دور التحول الرقمى في زيادة الإيرادات بالموازنة العامة للدولة	
٣-٥ المؤشرات الاقتصادية في ضوء المؤشرات الدولية للتحول الرقمى	٣٩
٣-٦ تحليل (SWOT) للوضع الراهن في ظل التحول الرقمي للموازنة العامة للدولة	٤٢
٣-٧ متطلبات تفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لزيادة الإيرادات	٤٧

الخاتمة	
النتائج	٥٢
التوصيات	٥٢
قائمة المصادر والمراجع	٥٤
فهرس الجداول	
جدول (١)	٢٩
جدول (٢)	٣٥
جدول (٣)	٤٤
جدول (٤)	٤٥
جدول (٥)	٤٦
جدول (٦)	٤٧
فهرس الأشكال	
شكل (١)	١٩
شكل (٢)	٢١
شكل (٣)	٢٢
شكل (٤)	٢٦
شكل (٥)	٣١
شكل (٦)	٣٢
شكل (٧)	٣٤

الإطار العام للبحث

١. المقدمة

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً يؤثر على كافة القطاعات، بما في ذلك الإدارة المالية الحكومية. تسعى الدول، ومنها مصر، إلى استغلال هذا التحول لتعزيز كفاءة الأداء الاقتصادي وتحسين إدارة مواردها المالية. يمثل التحول الرقمي أداة حيوية لتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، والحد من الفساد والتهرب، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات العامة.

جاء القانون رقم (٦) لسنة٢٠٢٢ "قانون المالية العامة الموحد" كإطار تشريعي وتنظيمي حديث يهدف إلى حوكمة الإيرادات والمصروفات وتحقيق الانضباط المالي. فالقانون يفرض ضرورة تبني أنظمة مالية إلكترونية متكاملة، مثل الموازنة الإلكترونية ونظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، مما يجعل دراسة دور التحول الرقمي في ظل هذا الإطار أمراً بالغ الأهمية.

إن التطورات المتزايدة التي يشهدها العالم جعل من التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة، فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار ترفيهي، بل ضرورة حتمية لإعادة هندسة منظومة العمل الحكومي والمالي، وتعد الموازنة العامة للدولة المرتكز الذي يعبر عن السياسات المالية والاقتصادية، وتشكل الإيرادات العامة للدولة الشريان الحيوي لتنفيذ الخطط التنموية وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين.

يمثل التحول الرقمي فرصة كبيرة لتعزيز إيرادات الموازنة العامة للدولة وزيادة كفاءتها في إدارة الموارد المالية وبخاصة في ضوء صدور قانون المالية العامة الموحد حيث يلعب التحول الرقمي دورًا حيويًا في تحسين التحصيل الضريبي والمتأخرات الضريبية وبالتالي زيادة الإيرادات بالموازنة العامة للدولة ، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتقليل التهرب الضريبي، ولذا تسعي الدولة من خلال التغلب على التحديات الحالية واستثمارها في البنية التحتية والتدريب تحقيق تحول حقيقي في إدارة المالية العامة وتعزيز استقرارها ويتضمن ذلك أتمتة العمليات ومن ثم سهولة في الوصول إلى البيانات المالية والإدارية، مما يعزز من القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

إن الحرص المتزايد على التوسع في استخدام "الحلول التكنولوجية"؛ لضمان التحديث المستدام للأنظمة المالية المميكنة ، وفقًا لأحدث المعايير والخبرات العالمية؛ بما يتسق مع الانتقال التدريجي إلى "مصر الرقمية"، كما أن "الموازنة الإلكترونية" تجعل من السهولة في تحديد حجم إيرادات الخزانة العامة للدولة، وأيضًا حجم المصروفات بشكل لحظي، ومن ثم تقدير الموقف السليم اللازم لاتخاذ أي قرار دقيق يتعلق بالمالية العامة للدولة، خاصة في ظل الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية مثل أزمة "كورونا"، والتعامل المرن مع التداعيات والآثار السلبية للجائحة على نحو حظى بإشادة مؤسسات التمويل والتصنيف الدولية.

إن تطبيق منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية "GFMIS" على الهيئات الاقتصادية العامة، وتطبيقها بالجهات الموازنية بوحداتها الحسابية التي بلغت نحو ٢٦٣٧ وحدة حسابية، وربطها بمنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني "GPS"، وحساب الخزانة الموحد "TSA"، أسهم في إغلاق الحسابات الختامية للموازنة المنتهية في نفس يوم نهاية السنة، وأن تعمل الموازنة الجديدة من اليوم الأول للسنة المالية الجديدة، على نحو يؤدى إلى تحقيق الشفافية وجودة الأداء، حيث تتمكن الجهات الممولة من الموازنة من الوفاء بمتطلبات أنشطتها وخططها المعتمدة وفقًا للمخصصات المالية المحددة؛ الأمر الذى يساعد في الارتقاء بمستوى الخدمات وتيسير سبل تقديمها للمواطنين في شتى القطاعات.

٣. مشكلة البحث

إشكالية البحث

تكمن الإشكالية الرئيسية التي تعالجها هذه الدراسة في التساؤل حول:

ما هو الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز وتنمية إيرادات الموازنة العامة للدولة، وما هي التحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول، خاصة في ضوء تطبيق قانون المالية العامة الموحد؟

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التحليلية التي تربط بشكل مباشر بين تطبيقات التحول الرقمي المحددة (مثل أنظمة الضرائب والجمارك الإلكترونية) وبين الزيادة الفعلية والموثقة في

الإيرادات العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار التشريعي الحديث لقانون المالية العامة الموحد، فالدراسات السابقة غالباً ما تركز على الأثر العام للتحول الرقمي أو على قطاعات جزئية دون ربط النتائج بالإطار القانوني لقانون المالية الموحد الجديد الذي يوفر آليات حوكمة ورقابة مختلفة.

٤. أهداف البحث

يلعب التحول الرقمي دورًا محوريًا ومتزايد الأهمية في زيادة إيرادات الموازنة العامة للدولة، خاصة في ضوء القوانين الحديثة مثل قانون المالية العامة الموحد، يركز هذا البحث علي أهداف هذا الدور من خلال عدة محاور رئيسية وهي:

١- تحسين كفاءة وفاعلية عمليات تحصيل الإيرادات وضبطها.

٢- تعزيز الإيرادات من خلال التحول الرقمي من خلال تحسين كفاءة وشمولية التحصيل وتضييق فجوة الامتثال والتهرب الضريبي.

٣- رفع كفاءة الإدارة المالية العامة والرقابة، التوافق مع قانون المالية العامة الموحد حيث يهدف قانون المالية العامة الموحد إلى تحقيق الشفافية والحوكمة وضبط الأداء المالي للدولة.

٤- توافق التحول الرقمي مع هذه الأهداف من خلال تعزيز الحوكمة والشفافية، وتحديث الأنظمة المالية المميكنة بما يضمن استدامة تحديث الأنظمة المالية مما يرفع من كفاءة الأداء المالي ككل.

٥- تكامل الإيرادات والمصروفات حيث يسمح الربط الإلكتروني بتكامل جانبي الموازنة، مما يؤدي إلى تحقيق نمو أعلى في الإيرادات العامة دون فرض أعباء إضافية على المواطنين والمستثمرين.

٥. أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الجوانب التالية:

الأهمية العملية:

يقدم البحث توصيات لصانعي السياسات المالية حول كيفية الاستفادة المثلى من التكنولوجيا لزيادة كفاءة تحصيل الإيرادات وتحقيق الانضباط المالي المستهدف في الموازنة العامة.

الأهمية العلمية:

يساهم البحث في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم دراسة تحليلية متخصصة تجمع بين مجالين حيويين وهما التحول الرقمي والتشريعات المالية الحديثة، مما يثري الأدبيات الاقتصادية في هذا الشأن.

الأهمية المجتمعية:

تساعد نتائج البحث في تعزيز الشفافية والعدالة في النظام الضريبي والمالي، مما يزيد من ثقة المواطنين والمستثمرين في الإدارة المالية الحكومية.

٦. تساؤلات البحث

يسعى البحث للإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التالية:

السؤال الرئيسي:

ما الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعظيم إيرادات الموازنة العامة للدولة في ضوء أحكام قانون المالية العامة الموحد؟

الأسئلة الفرعية:

١. إلى أي مدى ساهمت تطبيقات التحصيل الإلكتروني (كالضرائب والجمارك) في رفع كفاءة تحصيل الإيرادات العامة؟

٢. كيف يؤثر التحول الرقمي على مستويات الامتثال الضريبي والحد من التهرب الضريبي والاقتصاد غير الرسمي؟

٣. ما هي التحديات التنفيذية التي تواجه تطبيق آليات التحول الرقمي في ظل قانون المالية العامة الموحد؟

٤. ما هي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تواجه تطبيق آليات التحول الرقمي في الإدارة المالية ودوره في زيادة الإيرادات في ظل قانون المالية العامة الموحد؟

٥. ما هي متطلبات تفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لزيادة الإيرادات المستقبلية المستهدفة في الموازنة العامة؟

٦. حدود البحث

يقتصر البحث على دراسة دور التحول الرقمي في زيادة إيرادات الموازنة العامة للدولة، مع التركيز على انعكاسات هذا الدور في ظل قانون المالية العامة الموحد كإطار حاكم للبحث.

١. الحدود الزمنية للبحث

يغطي البحث الفترة الزمنية من تاريخ صدور قانون المالية العامة الموحد وبدء تطبيقه الفعلي (من عام ٢٠٢٢ حتى عام ٢٠٢٥) لتحليل الأثر الفعلي للتحول الرقمي في ظل القانون.

٢. الحدود المكانية للبحث

يطبق البحث على نطاق جمهورية مصر العربية، مع إمكانية استخدام بعض المقارنات الدولية.

٧. منهج البحث

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة المالية، عرض وتحليل البيانات الإحصائية لإيرادات الموازنة العامة لفترة ما قبل وأخرى ما بعد البدء الفعلي في تطبيق آليات التحول الرقمي الشامل، وتحليل البيانات المالية والتقارير الحكومية ذات الصلة بقياس كفاءة التحصيل الإلكتروني، واستخدام تحليلSWOT لتقييم البيئة الحالية ويساعد هذا التحليل في الخروج بتوصيات تهدف إلى تعظيم الاستفادة من نقاط القوة والفرص لمعالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات لزيادة الإيرادات، ويتم تحليل دور التحول الرقمي ضمن ثلاثة محاور رئيسية تتكامل لتحقيق زيادة في الإيرادات بالموازنة العامة للدولة من خلال دور

تحليلي استكشافي (الرؤية المستقبلية للإيرادات)، دور تطبيقي لرفع الكفاءة، دور رقابي لتقليل الفاقد.

المتغيرات البحثية

يحدد البحث المتغيرات الرئيسية من التحول الرقمي بكافة آلياته وتطبيقاته مثل؛ أنظمة الضرائب الإلكترونية من الفاتورة الإلكترونية والإيصال الإلكتروني، الجمارك المميكنة، أنظمة الدفع والتحصيل الإلكتروني وغيرها من المنظومات، وإيرادات الموازنة العامة للدولة مقاسة ببعض المؤشرات مثل إجمالي الإيرادات المحصلة، وأخيراً قانون المالية العامة الموحد كإطار تشريعي وتنظيمي.

٨. خطة البحث

سيتم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول رئيسية على النحو التالي:

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للتحول الرقمي في الإيرادات العامة للدولة

المبحث الأول: التحول الرقمي.

المبحث الثاني: الإيرادات العامة للدولة ومكوناتها.

المبحث الثالث: التحول الرقمي وقانون المالية العامة الموحد.

الفصل الثاني:

آليات وتطبيقات التحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة

المبحث الأول: دور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية.

المبحث الثاني: دور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الجمركية.

المبحث الثالث: نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية الشامل (GFMIS) والنظم الفرعية المكملة له.

الفصل الثالث:

الدراسة التحليلية لدور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات بالموازنة العامة للدولة

المبحث الأول: المؤشرات الاقتصادية في ضوء المؤشرات الدولية للتحول الرقمي.

المبحث الثاني: تحليل (SWOT) للوضع الراهن في ظل التحول الرقمي للموازنة العامة للدولة.
المبحث الثالث: متطلبات تفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لزيادة الإيرادات.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولي:

فائدة أحمد سالم سعيد، " أثر التحول الرقمي على زيادة الإيرادات الضريبية في ليبيا خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠٢٤: دراسة تحليلية"، **مجلة الباحث للعلوم التطبيقية**، كلية العلوم التقنية – بني وليد، ليبيا، المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٠٢٥، ص ٢٧٨-٢٩٩[١]

تتناول هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على نمو الإيرادات الضريبية في ليبيا خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠٢٤ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال البيانات الرسمية الصادرة عن المؤسسات المالية الليبية، وقد جاءت الدراسة في ثلاثة مباحث وقد جاء المبحث الأول ليتناول الإطار النظري للتحول الرقمي والإيرادات الضريبية، أما المبحث الثاني فقد استعرض واقع الإيرادات الضريبية ومبادرات التحول الرقمي في ليبيا(٢٠١٤-٢٠٢٤)، وأخيراً جاء المبحث الثالث لقياس أثر التحول الرقمي على الإيرادات الضريبية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقمنة والارتفاع الحاد في الإيرادات الضريبية وبخاصة بين عامي ٢٠٢٢،٢٠٢٤ حيث ساعدت الأدوات الرقمية على توسيع الوعاء الضريبي، والحد من التهرب، وتحسين كفاءة التحصيل. ورغم هذا التقدم، ما تزال الإيرادات الضريبية تمثل نسبة محدودة من إجمالي الدخل بسبب الاعتماد المستمر على النفط، وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسيا لتحقيق الاستدامة المالية والتنويع الاقتصادي في ليبيا.

الدراسة الثانية:

محمد عبد رب النبي أحمد و نشوى إبراهيم عليوه، " أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) كأحد آليات الحوكمة الرقمية على الموازنة العامة للدولة المصرية: دراسة تطبيقية "، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٦، العدد ١، ج ٤، ٢٠٢٥، ص ٤١١-٤٤٦.

[١] مجلة الباحث للعلوم التطبيقية : https://albahitjas.com.ly/index.php/albahit/ar/article/view/٦٥

هدفت الدراسة إلى تحليل مفاهيم الحوكمة الرقمية وقياس أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) كأحد آلياتها على الموازنة العامة للدولة المصرية من حيث زيادة الإيرادات وترشد النفقات العامة وتخفيض عجز الموازنة العامة وذلك بالتطبيق على وزارة المالية المصرية، ومن أجل الوصول لهذا الهدف قام الباحثان بإجراء الدراسة على بيانات فعلية من وزارة المالية خلال الفترة من ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٣، حيث إن تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في مصر يعمل على إحكام الرقابة المالية في عمليات التحصيل والصرف وترشيد الإنفاق العام وزيادة سرعة وكفاءة الدفع والتحصيل الإلكتروني، ولذا يعد أحد ركائز تطبيق الحوكمة الرقمية الفعالة، وتم إجراء الدراسة التطبيقية لسلسلة زمنية مكونة من أربعة عشرة سنة لفترة ٢٠١٠/٢٠٠٩ حتى الموازنة الفعلية ٢٠٢٣/٢٠٢٢، من خلال معدلات وقيم بيانات الإيرادات العامة والنفقات العامة وعجز الموازنة ومعدل التضخم ورسم التنمية على السيارات كأحد البرامج الأولية لتطبيق النظام وتفعيله، بهدف قياس الفروق الجوهرية لتطبيق الحوكمة الرقمية على الإيرادات العامة المصرية عن طريق المتغير الوسيط المتمثل في الأداة المستخدمة نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، وإن تطبيق هذا النظام على الموازنة العامة للدولة يستهدف ربط كل أجهزة الحكومة إلكترونيا مما يساهم في تبسيط إجراءات العمل، مع حفظ واسترجاع كميات هائلة من البيانات والمعلومات المتعلقة بكافه بنود الموازنة عند الحاجة إليها في أي وقت.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير البينية التحتية للمؤسسات الحكومية والعمل على الربط بين الفروع والمراكز الرئيسية لضمان استدامة النظام ورفع كفاءته وفعاليته، واستخدام التكنولوجيا المالية الحديثة الخاصة بالتحول الرقمي وتعميمها على كافة الإدارات التابعة للحكومة المصرية.

الدراسة الثالثة:

سهى المغاورى جوهري، " دور قانون المالية العامة الموحد رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢ في الحفاظ على المخصصات المالية وضبط النظام المالي "، **مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية**، كلية الحقوق، جامعة مدينة السادات، المجلد العاشر، العدد الثالث، ٢٠٢٤، ص ص ٦٣٤-٦٨٨.[٢]

يهدف البحث إلي إلقاء الضوء على قانون المالية العامة الموحد والذي يحاول أن يواجه كافة تحديات التحول الرقمي من خلال إصلاح مختلف التشريعات ومعالجة حالات التضارب أو الازدواج في النصوص التشريعية من أجل تعزيز قوة الاقتصاد المصري، وفى الأونة الأخيرة ظهرت مجموعة من التحديثات في نمط إعداد الموازنة العامة للدولة، وأعلنت الكيانات الدولية عن مجموعة من السياسات التي يجب إتباعها من أجل رفع كفاءة الأداء المالي، والتي تشمل تحديث نظم إعداد الموازنة وطرق الرقابة ومتابعة التنفيذ هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إتباع قواعد التخطيط الإستراتيجي ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال مكينة الأداء المالي، وإصلاح التشريعات ودعم كل ما هو متعلق بالقدرات والكفاءات اللازمة لإحداث التحول من أجل تحقيق كل الغايات الحالية والمستقبلية في ضوء الإمكانات المتاحة مع حسن توظيفها.

توصل البحث إلى ضرورة وحتمية تنفيذ قانون المالية العامة الموحد من أجل النهوض بالاقتصاد المصري ككل، ودعم تنفيذ خطة الإصلاح وسياسات التنمية المستدامة في مواجهة الممارسات الدولية.

الدراسة الرابعة:

فاتح مريود وإبراهيم دوار، "رقمنه الإيرادات والنفقات والموازنة العامة للدولة – تجارب دولية وعربية"، **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، المجلد ١١، العدد ٠١، ٢٠٢١، ص ص ٤٦٥-٤٧٢.

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز أثر الرقمنة على الإيرادات والنفقات العامة والموازنة العامة، من خلال تسليط الضوء على مزايا ومكاسب رقمنه المالية العامة (الإيرادات والنفقات العامة)، بالإضافة إلى أثر الرقمنة على كفاءة إعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنة العامة، وفي الأخير إلى ابراز أهم التجارب الدولية والعربية على صعيد رقمنه المالية العامة، وقد توصلت الدارسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن التوسع في الاعتماد على التقنيات الرقمية في مجال المالية العامة يسهم في تعزيز القدرة على تصميم السياسات المالية العامة بصورة أكثر كفاءة، وذلك من خلال إتاحة أكبر قدر من البيانات الموثوقة بالإضافة إلى تحسين كفاءة التنفيذ والمراقبة لبنود الموازنة العامة، بما يؤدي في نهاية الامر إلى تخصيص الموارد بشكل افضل من قبل وبدرجة أكبر من الشفافية والدقة.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للتحول الرقمي

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية

استخدمت الدراسة بعض المصطلحات والمفاهيم منها:

التحول الرقمي

التحول الرقمي: مفهوم التحول الرقمي كما جاء في قاموس "ODLIS عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني. والتحول في الأساليب التقليدية إلى نظم للحفظ الإلكتروني لمصادر المعلومات المختلفة، وهذا التحول يتطلب التعرف على الطرق والأساليب القائمة واختيار ما يتناسب مع البيئة الطالبة لهذا التحول.

التقارير المالية هي وثائق مهمة تقدم معلومات دقيقة ومفصلة حول الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة وتشمل هذه الوثائق مجموعة من البيانات والتقديرات التي تعكس أداء المؤسسة ونشاطها المالي خلال الفترة المعنية وتتمثل أهمية هذه التقارير في توفير رؤية شاملة وشفافة الاطراف المعنية (على وآخرون، ٢٠١٣)

الرقمنة: يشير مصطلح الرقمنة Digitization إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الموجودة في ملفات ووثائق ورقية إلى شكل رقمي من أجل الحفاظ عليها وحمايتها (عبد المنعم وآخرون، ٢٠٢١)

نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية Financial Government System (GFMIS)

Information Management: يعتبر أحد أنظمة تخطيط موارد الاعمال Planning (ERP) Resource Enterprise والتي تعرف كبرمجيات جاهزة قابلة للتكييف وتتكون من أنظمة فرعية تخدم وظائف متعددة، منها على سبيل المثال لا الحصر أنظمة على المدفوعات والمقبوضات والمحاسبة، والمشتريات والموازنة والمشاريع. والتي تم تصميمها بناء مسح الاجراءات الأعمال في أحسن الممارسات لضمان تكامل المعلومات والإجراءات، مما يمكن الوزارات والمؤسسات من استخدام وإدارة مواردها المعلوماتية والمادية والبشرية بفعالية وكفاءة عن طريق توفير حل متكامل لكافة حاجاتها المتعلقة بمعالجة المعلومات.

حساب الخزانة الموحد: حساب الخزانة الموحد هو إطار مؤسسي لإدارة النقدية العامة يهدف إلى توحيد أرصدة الحكومة في حساب مركزي، بما يحقق الرقابة الفعالة على الإيرادات والمصروفات، ويُحسن من كفاءة إدارة السيولة، ويُقلل من تكاليف الاقتراض الحكومي .

- **مقومات التحول الرقمي:-**

تتمثل مقومات التحول الرقمي في عناصر أساسية أهمها :

ـ البنية التحتية من حيث الشبكات وأجهزتها وأجهزة حماية وإدارة الشبكات.

- الأجهزة الخاصة بالمستخدمين.

- العنصر البشرى المدرب.

- **التحول الرقمي داخل الجهاز الإداري**

اتخذت الحكومة المصرية خطوات جدية نحو التحول الرقمي عن طريق عدة خطوات أهمها :

- إنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي بالقرار الرئاسي رقم ٥٠١ لعام ٢٠١٧، الذي أسفر عنه أصدرا وثيقة مصر الرقمية
- أنشاء المجلس القومي للمدفوعات بالقرار الرئاسي رقم ٨٩ لسنة ٢٠١٧ الذي قام بتعميم عدم التعامل بالنقدية
- عمل العديد من التعاقدات مع الجهات التقنية لإدارة وتشغيل البنية التحتية للمنظومات الخاصة بالوزارات أهمها شركة تكنولوجيا تشغيل المنشآت المالية.

- **الدفع والتحصيل الإلكتروني GPS**

منظومة متكاملة مؤمنه بالتعاون مع البنك المركزي المصري من خلال إنشاء وتشغيل وإدارة مركز الدفع والتحصيل الإلكتروني الحكومي ووفقاً للمعايير العالمية للربط مع البنوك بالقطاع المصرفي المصري وكافة الهيئات والمؤسسات الحكومية ، وبناء البنية التحتية والشبكة المشفرة والمؤمنة تقنياً طبقاً لمعايير الأمن القومي اللازمة لإتاحة التحصيل والدفع الإلكتروني للخدمات الحكومية عن طريق القنوات الإلكترونية المختلفة.

- **الأهداف الاستراتيجية لمنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني:-**
  - تقليل وتنميط الإجراءات في الوحدات الحسابية.
  - توفير آليات تعمل على وصول الدعم لمستحقيه.

- زيادة قدرة الحصول على المعلومات التي تتعلق بكل من.
- تحقيق التكامل بين أنشطة ومشروعات تكنولوجيا المعلومات.
- تقليل الفترة الزمنية التي تكون فيها النقود خارج معاملات الموازنة.
- تحقيق نظام الرصيد الصفري لحسابات الحكومة.
- تحقيق نظام حساب الخزانة الموحد للحكومة وإلغاء كافة الحسابات للوحدات الحسابية الفرعية بالبنك المركزي.

- **الموازنة العامة للدولة :**

هي تقدير مفصل ومعتمد للنفقات العامة والإيرادات العامة، عن فترة مالية مستقبلة، غالباً ما تكون سنة، فالموازنة العامة للدولة طبقا لنصوص القانون رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار قانون المالية العامة الموحد هي " البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة لتحقيق اهداف محددة وذلك في اطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والاهداف الاستراتيجية للدولة، وتصدر عن سنة مالية تبدا من أول يوليو وتنتهي في آخر يونيه من كل عام، وتشمل جميع الاستخدامات والموارد لأوجه نشاط الدولة التي يقوم بها كل من الجهاز الاداري ووحدات الادارة المحلية والهيئات العامة الخدمية وما يتبع هذه الجهات من وحدات ذات طابع خاص والصناديق والحسابات الخاصة والمشروعات الممولة من الحسابات الخاصة كما يسري احكامه علي الهيئات العامة الاقتصادية ولا تسري احكامه علي الصناديق والحسابات التي تعتمد في تمويلها علي اشتراكات أعضائها، والحسابات التي يرد بشأنها نص صريح بالاستثناء ضمن بنود الاتفاقيات الدولية.

ومما سبق يتبين من تلك التعريفات أن الموازنة العامة للدولة، تستند إلى عنصرين أساسيين، هما التقدير والاعتماد، وهذان العنصران هما الركيزتان اللتان تقوم عليهما الموازنة العامة، ويمثلان طبيعتها التخطيطية والقانونية، فالتقدير هو عملية تنبؤ بالأرقام المستقبلية للنفقات والإيرادات لفترة قادمة (غالباً سنة) ولا يعتمد التقدير على التخمين العشوائي، بل على دراسات إحصائية وبيانات اقتصادية دقيقة لضمان القرب من الواقع، أما الاعتماد فهو عنصر أساسي للموازنة، فالموازنة ليست مجرد بيانات، بل هي "صك تشريعي" لا يجوز للسلطة التنفيذية البدء في الصرف أو الجباية إلا بعد

الحصول على موافقة (اعتماد) السلطة التشريعية (البرلمان)، وهذا الاعتماد هو الذي يمنح الموازنة صبغتها الإلزامية.

المبحث الثاني

الإيرادات العامة للدولة ومكوناتها

تتمثل جملة الإيرادات العامة في الإيرادات التي يتم تحصيلها من عمليات التشغيل وأداء النشاط المباشر وغير المباشر الذى يتم خلال العام المالي ، وتشمل أساسا الإيرادات الضريبية بأنواعها المختلفة منها الضرائب على الدخول والضريبة على القيمة المضافة والضرائب الجمركية والضرائب العقارية ، كما تشمل الإيرادات العامة على المنح المحصلة من الداخل والخارج ، وكذلك على الإيرادات الأخرى المتمثلة أساسا في الفوائض والارباح المحققة من الهيئات الاقتصادية وشركات القطاع العام وشركات قطاع الاعمال العام والخاص فضلا عن إيرادات الخدمات الحكومية بصفة عامة.

- **مكونات الإيرادات العامة للدولة:**

١. الضرائب.

٢. المنح.

٣. الإيرادات الأخرى.

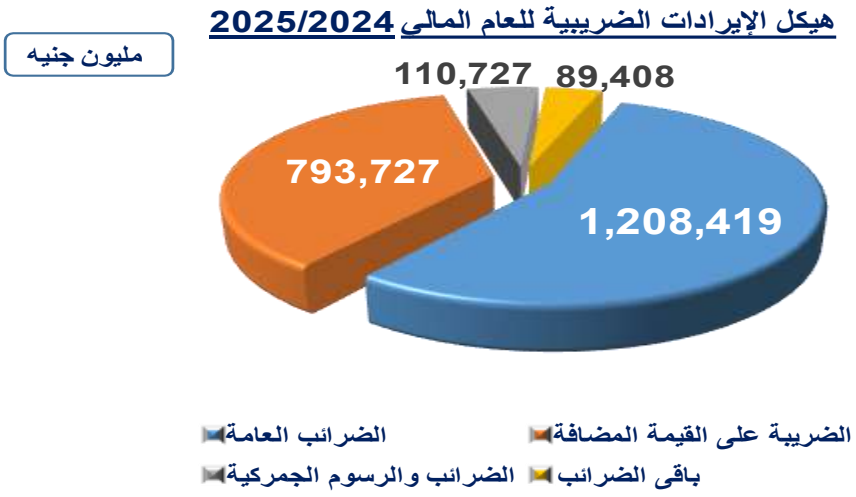
الضرائب :

تعد الضرائب من اهم مصادر تمويل الموازنة العامة للدولة لما تمثله من أداة فاعلة لتطوير الموارد من الأنشطة المنتجة للدخول الأعلى لصالح الخدمات العامة والفئات الأولى بالرعاية بجانب ما تمثله من مورد حقيقي يسهم في تمويل الانفاق الحكومي المتنامي والذى تضطلع به الدولة في مختلف المجالات مما يساهم في تخفيض الأعباء التمويلية على الخزانة العامة للدولة ، وكونها أهم أدوات السياسة المالية التي تستخدمها الدولة لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اطار مراعاة البعد الاجتماعي ، إلا أن معدلات الضرائب للناتج المحلى تعد منخفضة نسبيا ، خاصة اذا ما تم استبعاد الضرائب المحصلة من جهات سيادية او مملوكة للدولة مثل قطاع البترول والبنك المركزي وقناة السويس والضرائب على عوائد الاذون والسندات الحكومية ، وتقوم وزارة المالية بتنفيذ خطة طموحة لزيادة حصيلة الضرائب وربطها

بالنشاط الاقتصادي وذلك عن طريق توسيع القاعدة الضريبية من خلال زيادة معدلات الحصر الضريبي وضم الاقتصاد غير الرسمي للاقتصاد الرسمي وأيضا حجم التجارة الالكترونية والتي تزداد بمعدلات مضطردة ومحاربة التهرب الضريبي بالإضافة الى ميكنة الإجراءات الضريبية ورفع كفاءة الإدارة الضريبية والعمل على فض وانهاء المنازعات الضريبية ورفع كفاءة التحصيل الضريبي بجانب العمل على تحقيق شراكة حقيقية بين المصالح الايرادية والممولين .

شكل رقم(١)

هيكل الإيرادات الضريبية للعام المالي ٢٠٢٤/٢٠٢٥



المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

أنواع الضرائب:

١. ضريبة الدخل.

٢. ضريبة المرتبات.

٣. ضريبة استقطاع المعاملات المحلية.

٤. ضريبة استقطاع المعاملات عبر الحدود.

٥. ضريبة الطوابع .

٦. ضريبة على القيمة المضافة.

٧. الضريبة العقارية.

٨. الضرائب الجمركية.

وسوف نقوم بتفصيلها على النحو التالي:

أولا : ضريبة الدخل– ضريبة المرتبات: هي ضريبة مباشرة تفرضها الدولة على الدخول التي يحققها الأفراد أو الأشخاص الاعتبارية (الشركات) خلال فترة زمنية محددة، وفقًا لقدرتهم التكليفية، بهدف تمويل الموازنة العامة وتحقيق العدالة الضريبية.

ثانيا: ضريبة استقطاع المعاملات المحلية: هي عبارة عن مبالغ تُستقطع من المنبع بنسبة محددة عند إجراء معاملات مالية بين جهات داخل الدولة، وتُورَّد إلى مصلحة الضرائب كدفعات مقدمة تحت حساب الضريبة المستحقة على المتعاملين.

ثالثا: ضريبة استقطاع المعاملات عبر الحدود: هي ضرائب تُفرض على العمليات المالية والتجارية التي تتم بين أطراف في دول مختلفة، وتشمل نقل السلع والخدمات ورؤوس الأموال، بهدف ضمان خضوع هذه المعاملات للوعاء الضريبي ومنع التهرب الضريبي الدولي.

رابعا: ضريبة الطوابع: هي عبارة عن ضريبة تفرض على المستندات والوثائق والمعاملات القانونية والمالية، ويتم تحصيلها عند تحرير أو استخدام هذه المستندات، سواء في شكل طابع مادي أو من خلال نظام إلكتروني، وتُعد من الضرائب غير المباشرة التي تهدف إلى تحقيق إيرادات عامة للدولة.

خامسا: الضريبة على القيمة المضافة: هي عبارة عن ضريبة غير مباشرة تُفرض على القيمة المضافة للسلع والخدمات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتوزيع، بحيث يتحملها المستهلك النهائي بينما تقوم المنشآت بتحصيلها وتوريدها للدولة.

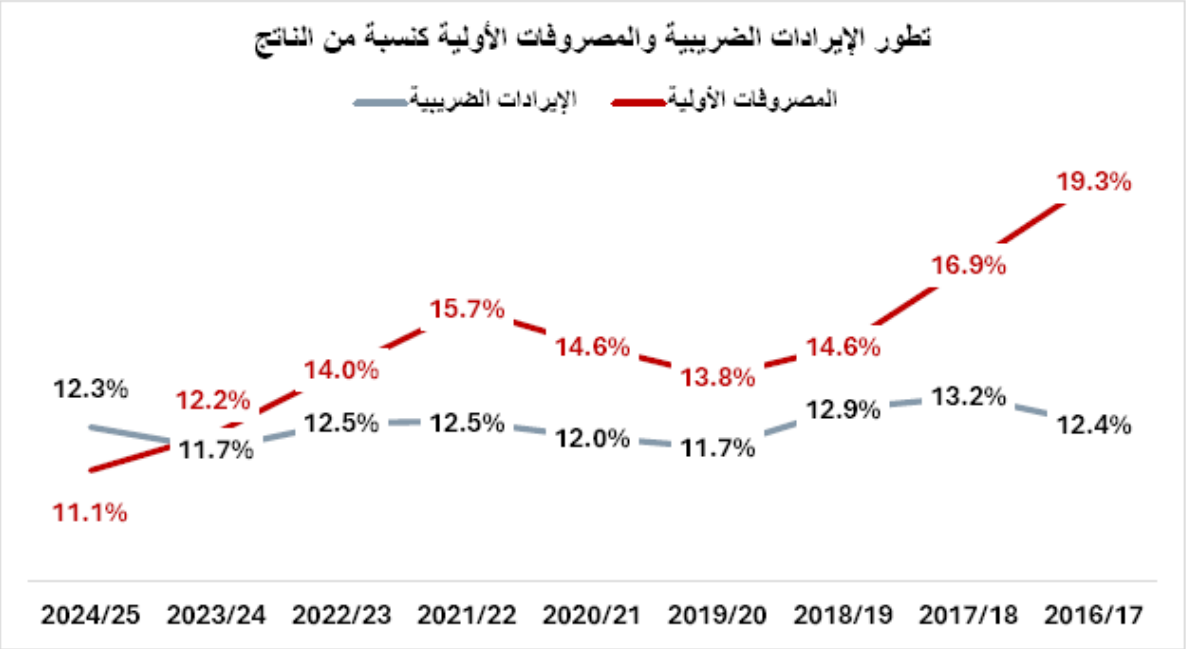
سادسا: الضريبة العقارية: هي ضريبة مباشرة تُفرض على العقارات المبنية (سكنية أو غير سكنية) وفقًا للقيمة الإيجارية أو التقديرية للعقار، وتُحصّل من مالك العقار أو المنتفع به، بهدف تحقيق إيرادات عامة للدولة.

سابعا: الضرائب الجمركية: ضرائب غير مباشرة تُفرض على السلع عند دخولها أو خروجها من حدود الدولة (استيرادًا أو تصديرًا)، بهدف تنظيم التجارة الخارجية، حماية الصناعة المحلية، وتحقيق إيرادات عامة للدولة.

شكل رقم(٢)

تطور الإيرادات الضريبية والمصروفات الأولية كنسبة من الناتج

خلال الفترة من العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٦ وحتي ٢٠٢٥/٢٠٢٤



المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

وفقاً للشكل رقم (٢) نجد أن الأداء المالي للدولة شهد خلال الفترة من (٢٠١٧/٢٠١٦) وحتى (٢٠٢٥/٢٠٢٤) تحولات جوهرية؛ حيث ركزت السياسات المالية على تعظيم الإيرادات الضريبية من خلال الرقمنة وتوسيع القاعدة الضريبية، بالتوازي مع ضبط المصروفات الأولية (المصروفات باستثناء فوائد الدين) لتحقيق فوائض أولية مستدامة، ففي الفترة من (٢٠١٦ – ٢٠٢٢) تراوحت النسبة تاريخياً حول متوسط (١٢%) إلى (١٤%) من الناتج المحلي الإجمالي، مع تسجيل طفرات في معدلات النمو السنوي بلغت ذروتها في عام ٢٠١٨/٢٠١٧، وفي العام المالي (٢٠٢٤/٢٠٢٣) بلغت الإيرادات الضريبية حوالي ١,٦٣ تريليون جنيه، شهد الاقتصاد المصري في العام المالي ٢٠٢٥/٢٠٢٤ تعافياً ملموساً مدعوماً بنمو ملحوظ[٣].

[٣] وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

المبحث الثالث

التحول الرقمي وقانون المالية العامة الموحد

يعد التحول الرقمي وقانون المالية العامة الموحد رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢ في مصر حجر الزاوية لتحديث الإدارة المالية، حيث يهدفان إلى ميكنة الموازنة (GFMIS) ، ورفع كفاءة الإنفاق العام، وتعزيز الشفافية والحوكمة .يتيح هذا الدمج غلق الحسابات الختامية إلكترونيًا، وضبط الأداء المالي، ودعم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة، مما يسهم في سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية.

شكل رقم (٣)

حصيلة الضرائب كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي

عن الفترة من ٢٠٠٦/٢٠٠٧ وحتى ٢٠٢٤/٢٠٢٥

المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

من الجدول السابق يتبين لنا أن التحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة من العام المالي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ وحتى ٢٠٢٤/٢٠٢٥ شهد تحول كبير للحصيلة الضريبية والتحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة من خلال دمج التقنيات الحديثة لتبسيط إجراءات التحصيل، وتقليل التسرب المالي، وتوسيع القاعدة الضريبية بما يضمن كفاءة الموازنة العامة.

ففي عام ٢٠١٨ انتهت وزارة المالية من تنفيذ مشروع ميكنة إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة وحساباتها الختامية GFMIS وتعميمه على مستوي الدولة وربطه بحساب الخزانة الموحد.

ولقد اتخذت الحكومة المصرية عدة إجراءات سريعة لتنفيذ مشروع GFMIS من خلال العمل على عدد من المحاور أهمها ما يلي:

المحور الأول: تهيئة البيئة التشريعية من خلال إصدار القوانين والقرارات اللازمة في هذا الشأن وهي:

قرار رئيس الجمهورية رقم ٨٩ لسنة ٢٠١٧ بإنشاء المجلس القومي للمدفوعات.

كما يمكن تعريف نظام GFMIS بأنه نظام الكترونى يربط كافة أجهزة الحكومة ببعضها البعض، ويشمل كافة العمليات المالية وغير المالية التي تتم بمراحل دورة الموازنة بدء امًن مرحله التخطيط الاستراتيجي وانتهاء بمرحله المسائلة من خلال تقديم مجموعه من الحلول التي تمكن الحكومات من التخطيط للموازنة وتنفيذها ومراقبتها بهدف تسجيل جميع المعاملات المالية اليومية والافصاح عنها وإتاحة نتائج موحدة موثوقة لمساندة عمليه صناعه القرار وتعزيز الرقابة على الأداء ونشر المعلومات عبر الشبكات والمنصات الرقمية

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الرئيسية:

- **يعد نظام GFMIS نظام الكترونى يربط كافة أجهزة الحكومة ببعضها البعض.**
- **يشمل نظام GFMIS كافة العمليات المالية وغير المالية التي ترتبط بكافة مراحل الموازنة.**
- **يدعم هذا النظام تسجيل كافة المعاملات ومتابعتها واحكام الرقابة عليها .**
- **يرتكز هذا النظام على عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموظفين والإجراءات والضوابط الحاكمة للتشغيل .**
- **يهدف النظام إلي تحسين مستوى الافصاح والشفافية بالتقارير المالية الحكومية .**

الأهداف الرئيسية لتطبيق نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية

أ- تحقيق الانضباط والامتثال المالي والحد من الأخطاء.

ب- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد الحكومية.

ج- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة واللحظية عن كافة المعلومات المالية الحكومية والتي تساعد على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية والتخطيط الاقتصادي السليم .

د- رفع مستوى الشفافية المالية والشمولية.

هـ-تحقيق المتابعة والرقابة والمساءلة المالية.

و- رفع كفاءة وفعالية تنفيذ الاجراءات المالية.

ز- زيادة القدرة على التخطيط السليم للتدفقات النقدية الحكومية

تمثل العلاقة بين التحول الرقمي وقانون المالية العامة الموحد إحدى الركائز الأساسية لتحديث الإدارة المالية في الدولة، حيث لم يعد بالإمكان تحقيق كفاءة الإنفاق العام أو تعزيز الشفافية دون الاعتماد على النظم الرقمية الحديثة. ويأتي قانون المالية العامة الموحد في مصر ليواكب هذا التحول، إذ يتضمن في جوهره توجهًا واضحًا نحو ميكنة العمليات المالية وتكاملها إلكترونيًا.

في هذا السياق، لا يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره مجرد أداة تقنية، بل كمدخل استراتيجي لإعادة هيكلة إدارة المالية العامة بما يتماشى مع المعايير الدولية، خاصة تلك التي تعتمدها المؤسسات مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في تقييم كفاءة الأنظمة المالية الحكومية.

أولًا، يسهم التحول الرقمي في تطوير آليات إعداد الموازنة العامة للدولة، والتي ينظمها قانون المالية العامة الموحد. فقد اعتمدت مصر على نظام GFMIS (Government Financial Management Information System)، وهو نظام إلكتروني متكامل لإدارة المعلومات المالية الحكومية. ويتيح هذا النظام إعداد الموازنة بشكل أكثر دقة من خلال الربط بين الجهات الحكومية المختلفة، وتوفير بيانات لحظية تساعد في تحسين التقديرات المالية. كما يقلل من الاعتماد على الإجراءات الورقية، مما يحد من الأخطاء البشرية ويزيد من كفاءة التخطيط المالي.

ثانيًا، في مرحلة تنفيذ الموازنة، يبرز دور التحول الرقمي من خلال تطبيق نظم الدفع والتحصيل الإلكتروني، مثل منظومة الدفع الإلكتروني الحكومي ومنظومة حساب الخزانة الموحد (TSA). وتساهم هذه النظم في إحكام السيطرة على التدفقات النقدية، وضمان توجيه الإنفاق وفقًا للاعتمادات المقررة قانونًا. كما تتيح هذه الأنظمة تتبع العمليات المالية بشكل فوري، وهو ما يعزز الانضباط المالي الذي يستهدفه القانون.

ثالثًا، فيما يتعلق بالإيرادات العامة، شهدت مصر طفرة كبيرة بفضل تطبيق منظومة الفاتورة الإلكترونية ومنظومة الإيصال الإلكتروني، والتي ساهمت في دمج الاقتصاد غير الرسمي وتقليل التهرب الضريبي. ويعكس ذلك التكامل بين التحول الرقمي وقانون المالية العامة الموحد، حيث يهدف القانون إلى تعظيم موارد الدولة، بينما توفر التكنولوجيا الوسائل الفعالة لتحقيق هذا الهدف.

رابعًا، يعزز التحول الرقمي من كفاءة الرقابة المالية، وهي أحد المحاور الرئيسية التي يرتكز عليها قانون المالية العامة الموحد. فقد أصبح بإمكان الأجهزة الرقابية، مثل الجهاز المركزي للمحاسبات، الاعتماد على قواعد بيانات رقمية وتحليلها باستخدام أدوات متقدمة، مما يتيح الكشف المبكر عن الانحرافات المالية. كما أن تسجيل العمليات المالية إلكترونيًا يخلق ما يُعرف بـ"الأثر الرقمي"، الذي يصعب التلاعب به، وهو ما يعزز من نزاهة النظام المالي.

خامسًا، يساهم التحول الرقمي في تحقيق الشفافية المالية من خلال نشر البيانات والموازنات عبر المنصات الإلكترونية الرسمية. ويُعد ذلك تطبيقًا عمليًا لمبدأ الإفصاح الذي يؤكد عليه قانون المالية العامة الموحد. كما يسمح هذا التوجه للمواطنين والباحثين بمتابعة الأداء المالي للحكومة، مما يعزز المساءلة المجتمعية ويزيد من الثقة في المؤسسات العامة.

سادسًا، في مجال إدارة الدين العام، تساعد النظم الرقمية في توفير بيانات دقيقة ومحدثة حول الالتزامات المالية، مما يدعم اتخاذ قرارات رشيدة بشأن الاقتراض وإدارة المخاطر. ويتماشى ذلك مع أهداف القانون في تحقيق الاستدامة المالية والحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي.

وعلي الرغم من هذه المزايا، تواجه عملية التكامل بين التحول الرقمي وقانون المالية العامة الموحد عدة تحديات. من أهمها ضعف البنية التحتية في بعض الجهات، ونقص الكوادر المدربة، بالإضافة إلى التهديدات المرتبطة بالأمن السيبراني. كما أن مقاومة التغيير تمثل عائقًا أمام التطبيق الكامل للنظم الرقمية، خاصة في المؤسسات التي اعتادت على النظم التقليدية.

ولمواجهة هذه التحديات، يجب تبني سياسات داعمة تشمل الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الكوادر البشرية، وتحديث التشريعات بما يتلاءم مع البيئة الرقمية. كما ينبغي تعزيز نظم الأمن السيبراني لحماية البيانات المالية، التي تُعد من أكثر أنواع البيانات حساسية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي لا يعد خيارًا، بل ضرورة حتمية لتفعيل قانون المالية العامة الموحد. فالقانون يضع الإطار التنظيمي، بينما يوفر التحول الرقمي الأدوات التنفيذية التي تضمن تحقيق أهدافه. ومن ثم، فإن التكامل بينهما يمثل خطوة أساسية نحو بناء نظام مالي حديث يتسم بالكفاءة والشفافية والاستدامة.

شكل رقم (٤)

تطور الإيرادات الضريبية كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي

خلال الفترة من ٢٠١١/٢٠١٢ وحتى ٢٠٢٩/٢٠٣٠

المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

وتستمر وزارة المالية في البناء على النهج والذي يستهدف توسيع القاعدة الضريبية وزيادة الامتثال الضريبي وميكنة النظم الضريبية ودفع النشاط الاقتصادي بدون خلق أعباء إضافية على المواطن أو مجتمع الأعمال، وذلك من خلال اعتماد حزمة جديدة من الإجراءات الضريبية المقترحة والتي من المتوقع أن تساهم في زيادة انسبة الإيرادات الضريبية بنحو ١٪ أخري من الناتج المح لي مما يساهم في وصول نسبة الإيرادات الضريبية الى الناتج المحلي بنحو ١٤,٤٪.

لذلك نجد أنه إعمالاً لأحكام قانون المالية العامة الموحد رقم (٦) لسنة ٢٠٢٢، يتم إعداد إطار موازني متوسط المدى، والذي يعد بياناً يتضمن تقدير الموارد والاستخدامات لمدة ثلاث سنوات مالية تالية للسنة التي يتم إعداد الموازنة لها، ويتم تحديد تقديرات كل سنة مالية على حدة، وتعد هذه التقديرات ملزمة للوزارات والجهات المستقلة، حيث يتم اعتمادها من مجلس الوزراء ولا يجوز

تعديل هذه التقديرات إلا في أضيق الحدود، وذلك بعد عرض وزارة المالية على مجلس الوزراء لاعتماد التعديلات المقترحة، ومن ثم تخصيص الموارد وفقاً لأهداف التنمية المستدامة والبرامج والمشاريع على مستوى كافة القطاعات والوزارات لتحقيق الأهداف متوسطة المدي والانضباط المالي وتحسين مستوى الشفافية وتقدير الحيز المالي المتاح للسياسات والبرامج الجديدة والمتميزة على المدى المتوسط.

الفصل الثاني

آليات وتطبيقات التحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة

يعتمد التحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة على دمج التقنيات الحديثة لتبسيط إجراءات التحصيل، وتقليل التسرب المالي، وتوسيع القاعدة الضريبية بما يضمن كفاءة الموازنة العامة.

يقصد بالتحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع مراحل تحصيل الإيرادات الحكومية، بدءًا من تسجيل الممولين، مرورًا بتقدير الضرائب والرسوم، وانتهاءً بعمليات التحصيل والمتابعة.

ويهدف هذا التحول إلى إنشاء نظام مالي متكامل يعتمد على البيانات الدقيقة، ويحد من التدخل البشري، مما يقلل من الأخطاء ويعزز الكفاءة.

لذا تعد ميكنة الإدارة الضريبية من أهم آليات التحول الرقمي، حيث يتم تحويل جميع الإجراءات الضريبية إلى نظم إلكترونية، بما يشمل؛ تسجيل الممولين إلكترونيًا ، تقديم الإقرارات الضريبية عبر الإنترنت ، الفحص الضريبي الإلكتروني ، مما يسهم في تقليل التهرب الضريبي وتحقيق العدالة الضريبية.

لذلك تتعدد الآليات التقنية التي تعيد صياغة كيفية تعامل الحكومات مع مواردها المالية – مشروع البنية المعلوماتية – كربط قواعد البيانات الحكومية ببعضها (مثل ربط مصلحة الضرائب بالجهات الأخرى) لتحسين دقة حصر الممولين؛ وكنظم الدفع والتحصيل الإلكتروني والتي تمكن الحكومات من الحصول على الضرائب والرسوم من الوحدات الاقتصادية رقميًا، نظم الدفع الإلكترونية والتي تعمل علي تسهيل تحويل الأموال بين الأطراف المختلفة والحكومة، مما يقلل الحاجة للتعامل النقدي المباشر مثل الدفع عبر البطاقات البنكية والتحويلات البنكية والمحافظ الإلكترونية، الفاتورة الإلكترونية والتي تعتبر من أبرز أدوات التحول الرقمي حيث يتم إصدار

الفواتير وتبادلها بشكل رقمي بين الشركات ومصلحة الضرائب ومن ثم يسهل تتبع المعاملات المالية لحظيًا، مما يساعد في حصر الأنشطة الاقتصادية وتقليل التهرب وبالتالي الحد من الاقتصاد غير الرسمي وتحسين دقة البيانات الضريبية، وأخيراً التحول الرقمي في الجمارك من خلال تطبيق نظام النافذة الواحدة، الذي يسهل إجراءات الاستيراد والتصدير ويزيد من كفاءة تحصيل الرسوم الجمركية.

المبحث الأول

دور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية

تظهر الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي في إدارة الإيرادات العامة يحقق فوائد متعددة، منها تحسين الشفافية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة سرعة التحصيل، والحد من الأخطاء البشرية.

لذلك نجد أن رقمنه الشركات والحكومات معاً يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإيرادات الضريبية، حيث تساهم التقنيات الحكومية في تعزيز الامتثال الضريبي وتحسين كفاءة التحصيل. كما تشير دراسات أخرى إلى أن الأنظمة الرقمية تساعد في الحفاظ على استقرار الإيرادات حتى في أوقات الأزمات، وقد واجهت وزارة المالية تحديات عديدة في مجال تحصيل الإيرادات العامة، منها الاعتماد على الطرق التقليدية في التحصيل، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقلة الموارد المالية والبشرية المتخصصة. هذه التحديات تستدعي البحث عن حلول مبتكرة وفعالة لتحسين أداء النظام المالي وزيادة الإيرادات.

من ثم تأتي أهمية دراسة أثر التحصيل الإلكتروني على زيادة الإيرادات العامة في هذا السياق المحلي كأحد أهم عنصر في التحول الرقمي، لفهم الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات، حيث ان التحصيل الالكتروني ادي الي اختصار دورة التحصيل وتقليل الوقت والجهد اللازمين لجمع الإيرادات، مما يؤدي إلى تسريع دورة التحصيل وزيادة موارد الدولة المتاحة للاستخدام الفوري. هذا التسريع يساعد في تحسين التدفق النقدي للحكومة ويقلل من الحاجة إلى الاقتراض قصير الأجل، كما يؤدي الي سد الفجوة التمويلية من خلال تسريع عملية التحصيل وزيادة كفاءتها، يمكن للتحصيل الإلكتروني أن يساهم في سد الفجوات التمويلية التي قد تواجهها الحكومة، مما يعزز الاستقرار المالي ويقلل من الاعتماد على مصادر التمويل

الخارجية، ويزيد من إمكانية التنبؤ بالتدفق النقدي من خلال ما يوفره التحصيل الإلكتروني من بيانات دقيقة وفي الوقت الفعلي عن التدفقات النقدية الداخلية، مما يساهم في إدارة النفقات النقدية بشكل أكثر فعالية وتخطيط الميزانية بدقة أكبر، مما يعمل علي تحسين الشفافية والمساءلة من خلال ما تساهم به الأنظمة الإلكترونية في توفير سجلات دقيقة ومفصلة لجميع المعاملات، مما يعزز الشفافية ويسهل عمليات المراجعة والتدقيق.

تقليل التكاليف التشغيلية: يؤدي التحصيل الإلكتروني إلى تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية والمادية المطلوبة لعمليات التحصيل التقليدية، مما يوفر تكاليف كبيرة على المدى الطويل.

جدول رقم (١)

المؤشرات المالية على المدي المتوسط

(٪ الي الناتج المحلي)

البند	٢٠٢٣/٢٠٢٤*	٢٠٢٤/٢٠٢٥	٢٠٢٥/٢٠٢٦	٢٠٢٦/٢٠٢٧	٢٠٢٧/٢٠٢٨	٢٠٢٨/٢٠٢٩	٢٠٢٩/٢٠٣٠
	فعلي		تقديري				
الإيرادات العامة كنسبة من الناتج المحلي (%)	٪١٤,٦	٪١٤,٨	٪١٥,٢	٪١٦,٥	٪١٦,٩	٪١٧,٣	٪١٧,٤
الإيرادات الضريبية كنسبة من الناتج المحلي (%)	٪١١,٧	٪١٢,٣	٪١٣,٤	٪١٤,٤	٪١٤,٧	٪١٥,٠	٪١٥,٢
المصروفات العامة كنسبة من الناتج المحلي (%)	٪٢٢,٠	٪٢١,٩	٪٢١,٩	٪٢٠,٧	٪٢٠,٩	٪٢١,٢	٪٢١,٤
العجز الكلي كنسبة من الناتج المحلي (%)	٪٧,٣	٪٧,٢	٪٧,٠	٪٤,٩	٪٤,٩	٪٤,٩	٪٤,٩
دين أجهزة الموازنة العامة (% من الناتج المحلي)	٪٨٩,٤	٪٨٣,٨	٪٨١,٨	٪٧٨,١	٪٧٥,٢	٪٧٢,٢	٪٦٩,٩

المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

*فعليات العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ لا تشمل حصيلة وزارة المالية من صفقة رأس الحكمة

ووفقاً للجدول رقم (١) يتبين لنا أن السياسة المالية تستهدف البناء على النتائج الإيجابية التي تحققت خلال عام ٢٠٢٤ /٢٠٢٥ وما يتم تنفيذه خلال العام الجاري، حيث أسفرت الإصلاحات المالية والهيكلية المنفذة خلال الفترة الماضية في تحسن كبير في أغلب المؤشرات المالية

والاقتصادية، نتج عنها تحقيق فائض أولى في الموازنة العامة للدولة يبلغ ٣,٥٪ من الناتج المحلى نتيجة تحقيق نمواً قياسياً بنسبة ٣٥٪ في الإيرادات الضريبية وبدون فرض أعباء إضافية علي المواطن أو مجتمع الاعمال، مع انضباط مالي وزيادة فاعلية المصروفات العامة، كما صاحب ذلك ارتفاع معدلات نمو الناتج المحلى إلى ٤,٤٪ مقابل ٢,٤٪ فقط في العام السابق، ومع زيادة في الاستثمارات الخاصة بنسبة ٧٣٪ وزيادة في الاستثمار الأجنبي المباشر بنحو ١٠٪، وزيادة في الصادرات غير البترولية بنحو ٢٩٪، بالإضافة إلى انخفاض معدلات التضخم إلى نحو ١٢٪ خلال نوفمبر ٢٠٢٥ وارتفاع كبير في حجم الاحتياطي بالنقد الأجنبي والأصول الأجنبية بالجهاز المصرفي.

ونتيجة الاستخدام لبرامج التحول الرقمي المختلفة على الإيرادات الضريبية تبين ما يلي:

أولا الضرائب العامة :

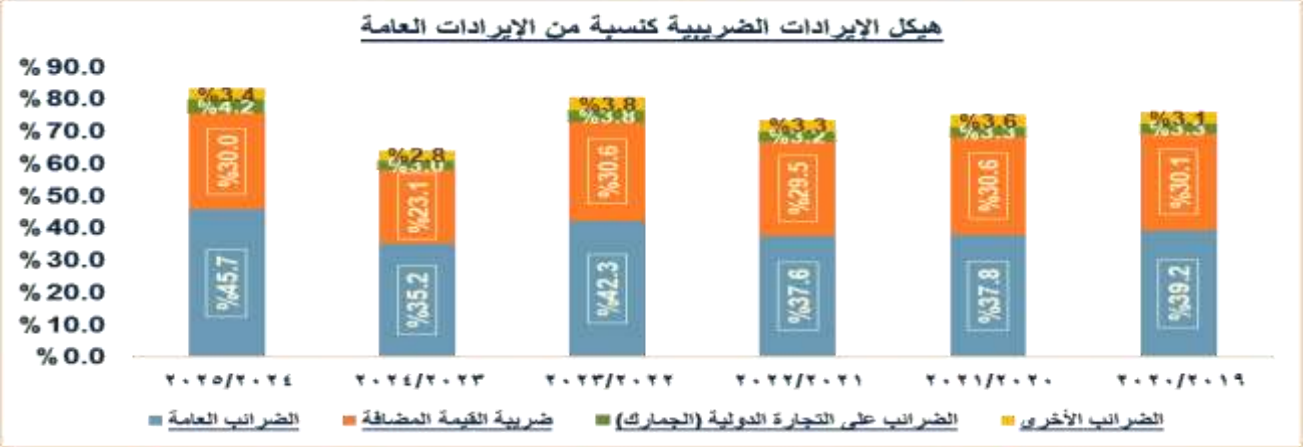
حيث بلغ فعلي الضرائب العامة بختامي الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٤/٢٠٢٥ نحو ١،٢٠٨،٤١٨,٥ مليون جنيه بنسبة ٦,٩٥ % من الناتج المحلي الإجمالي مقارنه بنحو ٨٩٥،٧٩٧,١ مليون جنيه بختامي موازنة الدولة للسنة المالية ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بنسبة ٦,٤% من الناتج المحلي الإجمالي بزيادة قدرها نحو ٣١٢،٦٢١,٤ مليون جنية بنسبة زيادة قدرها ٣٤,٩%.

ثانيا الضريبة على القيمة المضافة:

حيث بلغ فعلي الضرائب على القيمة المضافة بختامي الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٤/٢٠٢٥ نحو٧٩٣،٧٢٧,٣ مليون جنيه بنسبة ٤,٥% من الناتج المحلي الإجمالي مقارنه بنحو ٥٨٦،٥٤٨,١ مليون جنيه بختامي موازنة الدولة للسنة المالية ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بنسبة ٤,٢% من الناتج المحلي الإجمالي بزيادة قدرها نحو٢٠٧،١٧٩,٢ بنسبة زيادة قدرها ٣٥,٣%.

شكل (٥)

هيكل الإيرادات الضريبية كنسبة من الإيرادات العامة خلال الفترة ٢٠١٩/٢٠٢٠ وحتى ٢٠٢٤/٢٠٢٥



المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

نجد أنه من خلال الشكل رقم (٥) أن مصلحة الضرائب المصرية تسعي من خلال العديد من المنظومات الالكترونية نحو زيادة الحصيلة وتقليل حجم التهرب الضريبي من اجل خلق مجتمع ضريبي خالي من التشوهات وكذا تحقيق المساواة في تحمل العبء الضريبي وإدخال الاقتصاد غير الرسمي في المنظومة الرسمية وذلك من خلال العديد من المبادرات التيسيرات الضريبة لهم.

وبناءً عليه، تستهدف وزارة المالية تسهيل وتبسيط وتحسين العلاقة بين كافة المصالح ومجت مع الأعمال والممولين، وذلك من خلال أربع حزم ضريبية وكذلك إصلاحات على جانب الضريبة العقارية والجمركية.

وفيما يلي نظرة عامة عن الأربع حزم الضريبية:

شكل رقم (٦)

نظرة عامة عن مضمون الأربع حزم الضريبية المستهدفة

المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

أدى التحول الرقمي إلى تحسين إدارة المالية العامة من خلال آليات نوعية:

١. الفاتورة والإيصال الإلكتروني والتي ساهمت في حصر المجتمع الضريبي وتوسيع القاعدة الضريبية، مما أدى إلى ارتفاع الحصيلة الضريبية بنسبة ٣٦% خلال العام المالي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

٢. نظام (GFMIS) إدارة المعلومات المالية الحكومية حيث مكن هذا النظام من "غلق الحساب الختامي في آخر يوم بالسنة المالية" وميكنة إعداد وتنفيذ الموازنة لجميع الهيئات الاقتصادية، مما يضمن كفاءة التحصيل وعدم تسرب الإيرادات.

٣. إدارة المخاطر الضريبية إلكترونياً وقد أدى استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات إلى تحصيل فروق ضريبية تتجاوز ١٢ مليار جنيه.

٤. منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني والتي قللت من التعاملات النقدية، مما يضمن تدفق الإيرادات إلى حساب الخزانة الموحد (TSA) لحظياً.
٥. التسهيلات الضريبية (قانون رقم (٦) لسنة ٢٠٢٥) والتي أتاحت ميكنة طلبات التسهيلات للمشروعات الصغيرة (حجم أعمال أقل من ٢٠ مليون جنيه) عبر منصات إلكترونية.

ومما سبق يمكن إيجاز أبرز أدوار التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية فيما يلي:-

١. الحد من التهرب الضريبي: تساعد الأنظمة الرقمية في كشف المعاملات المشبوهة والحد من التهرب، خاصة مع زيادة اعتماد الاقتصاد الرقمي، مما يضمن تحصيل الضرائب من المعاملات التجارية الإلكترونية.
٢. توسيع القاعدة الضريبية: الرقمنة تمكن الإدارة الضريبية من الوصول إلى أنشطة اقتصادية غير رسمية أو ناشئة، مما يضيف ممولين جدد للمنظومة.
٣. أتمتة الفحص الضريبي: تتيح التكنولوجيا الذكية تحليل كميات ضخمة من البيانات بسرعة ودقة، مما يرفع كفاءة عمليات الفحص والمراجعة.
٤. تحسين الامتثال الطوعي: توفير منصات إلكترونية سهلة لتقديم الإقرارات والسداد ويشجع الممولين على الامتثال، حيث أظهرت الدراسات أن الرقمنة تزيد الثقة بين الحكومة والمجتمع.
٥. تبسيط الإجراءات: تحويل الإجراءات التقليدية إلى إلكترونية يقلل من الوقت والتكلفة الإدارية لكل من المصلحة والممولين.

المبحث الثاني

دور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الجمركية

يساهم التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الجمركية بشكل مباشر عبر مكافحة التهرب، وتوسيع القاعدة الخاضعة للضريبة، وتحسين كفاءة التحصيل. وبحسب بيانات مصلحة الجمارك المصرية لعام ٢٠٢٤، بلغ إجمالي التجارة التي تمت عبر منصة "نافذة" الرقمية حوالي ١٤٥ مليار دولار، ومن ثم تم العمل على تطوير المنظومة الجمركية والحد من التهرب، من خلال إعداد خطة شاملة لتطوير هذه المنظومة بالتعاون بين

وزارة المالية (مصلحة الجمارك) ووزارة الاستثمار والتجارة الخارجية، وتعكس خطة التطوير مطالب المشروعات الإنتاجية والغرف التجارية، وتهدف إلى دعم مجتمع الأعمال وتحفيز المستثمرين بما يسهم في تعزيز الصادرات ورفع تنافسية الاقتصاد المصري، وذلك عبر تبسيط الإجراءات وتحديث المنظومة الجمركية. توسيع القاعدة الضريبية .

شكل رقم (٧)

مرتكزات الإصلاحات الضريبة الجمركية المستهدفة

المصدر: وزارة المالية – مصلحة الجمارك

https://customs.gov.eg/Legislations/InternationalTrade?internationalTradeTypeId=٧

إن نظام التسجيل المسبق للشحنات (ACI) يتيح للدولة مراقبة البيانات قبل تحرك البضائع من بلد المنشأ. هذا النظام رفع الحصيلة الجمركية المتوقعة بنسبة تصل إلى ١٣,٣% في بعض الموازنات المالية الأخيرة نتيجة إحكام السيطرة على الواردات،

بينما جاءت منصة "نافذة" الموحدة لتربط كافة جهات، مما يقلل فرص التسرب المالي ويضمن تحصيل كافة الرسوم والضرائب المرتبطة (مثل القيمة المضافة) في نقطة واحدة.

بدأت مصلحة الجمارك تطبيق الأنظمة الحديثة (مثل نظام التقييم الذي أطلقته الجمارك في أواخر ٢٠٢٥) في استخدام الذكاء الاصطناعي لتقدير قيم البضائع وتصنيفها آلياً، وهذا يمنع التلاعب بالأسعار (Under-invoicing) ويضمن تحصيل الرسوم المستحقة بدقة.

جدول رقم (٢)

تطور الحصيلة الجمركية وعجز الموازنة العامة للدولة في مصر

خلال الفترة من ٢٠٠٩/٢٠١٠:٢٠٢٢/٢٠٢٣

السنة	الحصيلة الجمركية (المليار جنية)	قيمة الواردات الاجمالية " مليار دولار	العجز الكلى فى الموازنة (المليار جنية)
٢٠٠٩/٢٠١٠	١٤,٧	٥٣	٩٨,٠٣٩
٢٠١٠/٢٠١١	١٣,٨	٦٢,٢	١٣٤,٤٥٩
٢٠١١/٢٠١٢	١٥,٥	٦٩,٨	١٦٦,٧٠٤
٢٠١٢/٢٠١٣	١٦,٧	٦٦,٦	٢٣٩,٧١٨
٢٠١٣/٢٠١٤	١٧,٦	٧١,٣	٢٥٥,٤٣٩
٢٠١٤/٢٠١٥	٢١,٨	٧٤,٣	٢٧٩,٤٣
٢٠١٥/٢٠١٦	٢٨,١	٧٠,٦	٣٣٩,٤٩٥
٢٠١٦/٢٠١٧	٣٤,٣	٦٦,٧	٣٧٩,٥
٢٠١٧/٢٠١٨	٣٧,٩	٨٢,٤	٤٣٠,٨
٢٠١٨/٢٠١٩	٤٢	٧٨,٦	٤٥٢
٢٠١٩/٢٠٢٠	٣١,١	٦٠,٢	٤٦٢,٨
٢٠٢٠/٢٠٢١	٣٥	٨٩,٢	٤٧٢,٣٤٤
٢٠٢١/٢٠٢٢	٤٢	٩٦,٢	٤٨٤,٤١٤
٢٠٢٢/٢٠٢٣	٤٤,٨	٨٣,١٥	٦١٠,٦٠٨

المصدر: وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf

ومن الجدول رقم (٢) نجد أنه عند تحليل تطور الحصيلة الجمركية وعجز الموازنة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، نجد أن تطور عجز الموازنة الكلي (٢٠٠٩ – ٢٠١٥) شهد عدم الاستقرار نتيجة ضغوط الإنفاق الاجتماعي وتراجع الإيرادات، ومع مرحلة الإصلاح المالي (٢٠١٦ – ٢٠٢٣) نجد أنها شهدت تراجع في العجز تدريجياً.وذلك بشكل عام على مدار الفترة المذكورة.

المبحث الثالث

نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية الشامل (GFMIS) والنظم الفرعية المكملة له

إن النظم المالية الإلكترونية كمنظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS، ومنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني GPS، وحساب الخزانة الموحد TSA"[٤]، تسهم بشكل مستدام فى ترسيخ التكامل الإلكتروني المنشود؛ سعيًا إلى تعزيز حوكمة إجراءات المصروفات والإيرادات بالجهات الإدارية، وضمانًا لأقصى درجات الدقة والحماية للعمليات المالية، وتحصيل حق الدولة والاستغلال الأمثل للمخصصات المالية على النحو الذي يدعم تعظيم الموارد العامة وحسن إدارتها ورفع كفاءة الأداء المالي، وتعزيز ذلك جاء بتطبيق منظومة المعلومات المالية الحكومية "GFMIS" على الهيئات الاقتصادية وربطها بالموازنة العامة للدولة، بحيث تم الانتهاء من ميكنة موازنات كل الهيئات الاقتصادية على النحو الذى يسهم في الحوكمة الإلكترونية للإيرادات والمصروفات، وتحقيق مستهدفات الموازنة العامة للدولة.

إن نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS يعتبر نظام الكتروني يربط بين جميع أجهزة الحكومة العامة ويحتوي على كافة وظائف ادارة المالية العامة من العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في كافة مراحل اعداد وتنفيذ الموازنة بداية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي انتهاءً بمرحلة المحاسبة والابلاغ.

تعددت المفاهيم التي تناولت نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS، حيث عرف بأنه عبارة عن نظام مالي محاسبي وإداري حكومي الكتروني يربط كافة العمليات المالية والمحاس بية لكل الوزارات والدوائر الحكومية والمراكز المالية مع وزارة المالية، ويس تهدف بش كل رئيس ي تفعيل تنفيذ الموازنة العامة للدولة بطريقه إلكترونيه وكذلك تفعيل اجراءات الرقابة على الإنفاق الحكومي بما يحقق التوجيه الصحيح للقيود المحاسبية وفق الَّشجرة الحسابات المعتمدة.

٤

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الرئيسية:

- **يعد نظام GFMIS نظام الكتروني يربط كافة أجهزة الحكومة ببعضها البعض.**
- **يشمل نظام GFMIS كافة العمليات المالية وغير المالية التي ترتبط بكافة مراحل الموازنة.**
- **يدعم هذا النظام تسجيل كافة المعاملات ومتابعتها واحكام الرقابة عليها.**
- **يرتكز هذا النظام على عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموظفين والإجراءات والضوابط الحاكمة للتشغيل.**
- **يسهم هذا النظام في تحسين مستوى الافصاح والشفافية بالتقارير المالية الحكومية.**

ولذا ممكن إيجاز الأهداف الرئيسية لتطبيق نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية بما يلي:-

أ- تحقيق الانضباط والامتثال المالي والحد من الأخطاء.

ب- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد الحكومية.

ج- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة واللحظية عن كافة المعلومات المالية الحكومية والتي تساعد على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية والتخطيط الاقتصادي السليم.

د- رفع مستوى الشفافية المالية والشمولية.

هـ- تحقيق المتابعة والرقابة والمساءلة المالية.

و- رفع كفاءة وفعالية تنفيذ الاجراءات المالية.

ز- زيادة القدرة على التخطيط السليم للتدفقات النقدية الحكومية.

- الانظمة والتطبيقات الخاصة بمنظومة ميكنة إدارة المعلومات المالية الحكومية " GFMIS ":-

- **تطبيقات إعداد الموازنة العامة للدولة:**

وهي التطبيقات المعنية بإعداد مشروع الموازنة العامة للدولة بدءً من مرحلة ادخال مقترح رأى الجهة وانتهاءً بمرحلة صدور قانون ربط الموازنة ونقل الاعتمادات الى تطبيقات الاستاذ العام للتنفيذ.

- **تطبيقات الاستاذ العام:**

وهي التطبيقات المعنية بدفتر الاستاذ العام وادخال ما يلزم من تعديلات موازنيه تحكمها التأشيرات العامة للموازنة (مناقلات – تعزيزات) وكذا ادخال قيود الفعليات والتسوية بالوحدات الحسابية على مستوى أنواع وبنود شجرة الحسابات للموازنة العامة للدولة.

- **نظم حساب الخزانة الموحد والدفع والتحصيل الإلكتروني:**

وهو النظام الخاص بإدارة حساب الخزانة الموحد الذي تتم عليه جميع المدفوعات والمقبوضات الحكومية من خلال عملية الدفع والتحصيل الإلكتروني بالوحدات الحسابية.

- **تطبيقات حسابات المقبوضات:**

وهي التطبيقات الخاصة بإدخال وادارة حسابات المقبوضات والمتحصلات بالجهات والتعامل مع العملاء.

- **تطبيقات حسابات المدفوعات:**

وهي التطبيقات الخاصة بإدارة وادخال عمليات المدفوعات والتعامل مع الموردين.

- **تطبيقات ادارة النقدية:**

وهي التطبيقات الخاصة بالتعامل مع التسويات البنكية ومتابعة حركات الدفع والتحصيل المنفذة.

- **نظام رواتب العاملين:**

وهي التطبيقات الخاصة بحساب ودفع رواتب العاملين وحساب الاستحقاقات والاستقطاعات المستحقة انتهاءً بصدور صرفيات العاملين.

- **نظام إدارة المخزون:**

وهي التطبيقات الخاصة بإدارة المخزون الموجود بالجهات وصولاً لمعدلات مخزنية سليمة.

- **نظم ادارة المشتريات وهي التطبيقات الخاصة بإدارة عملية الشراء بداءً من طلب الشراء وانتهاءً بإصدار امر التوريد.**

- **نظام ادارة الدين:**

وهي النظم الخاصة بإدارة القروض والدين الحكومي الخارجي وخدمة الدين (فوائد واقساط.).

- **نظم ادارة المنح وهي النظم الخاصة بإدارة المنح وتصنيفها وأوجه استخدامها واشتراطاتها.**

- **نظم ادارة الايرادات (النظم الضريبية):**

وهي تلك النظم الخاصة بإدارة ايرادات النظم الضريبية بأنواعها.

- **نظم الرقابة والمراجعة الداخلية:**

وهي النظم الخاصة بعمليات الرقابة والمراجعة الالكترونية.

الفصل الثالث

تحليل دور التحول الرقمي في زيادة الإيرادات بالموازنة العامة للدولة

يشكل التحول الرقمي في ضوء القانون ٦ لسنة ٢٠٢٢ أداة استراتيجية لزيادة الإيرادات العامة من خلال حوكمة العملية المالية وتحويل مصلحة الضرائب إلى بيئة رقمية كاملة، مما يسهم في تخفيض عجز الموازنة العامة وتحقيق التنمية المستدامة، وبخاصة مع تعزيز الحوكمة المالية للهيئات الاقتصادية حيث تحتل أهمية خاصة في ظل تأثيرها الكبير على الاقتصاد القومي؛ بما يعكس صورة أفضل عن حجم النشاط الاقتصادي للحكومة بشكل عام، ولما في ذلك من أثر إيجابي بالغ في دعم الاقتصاد المصري.

إن الإصلاحات الهيكلية، والتسهيلات الضريبية المستمرة في إطار من الشراكة مع مجتمع الأعمال، والسياسات المحفزة التي تقوم بها الحكومة لتحسين مناخ الاستثمار، والمبادرات المساندة للتصدير والقطاعات المستهدفة، والتوسع في مشروعات المشاركة مع القطاع الخاص، واستغلال اتفاقيات التجارة القائمة مع شركائنا الرئيسيين، والاستفادة من البنية التحتية التي تم بناؤها خلال السنوات الماضية، تتيح جميعها فرصاً متزايدة لرفع معدلات النمو إلى نحو ٥-٦٪ على الأقل في المدى المتوسط مدفوعاً بالاستثمارات الخاصة ونمو الصادرات غير البترولية، وتوفير فرص تشغيلية متزايدة قادرة على استيعاب الداخلين إلى سوق العمل سنوياً، ومع استمرار التحكم في مستويات الأسعار من خلال خفض معدلات التضخم إلى المعدلات المستهدفة مع انخفاض تدريجي متوقع في متوسط أسعار الفائدة للإصدارات الجديدة من الأذون والسندات.

المبحث الأول

المؤشرات الاقتصادية في ضوء المؤشرات الدولية للتحول الرقمي

إن التحول الرقمي يعمل كمحرك أساسي للاقتصاد العالمي المعاصر، حيث لم يعد مجرد تطوير تقني بل أصبح ركيزة لقياس القوة الاقتصادية للدول في ضوء المؤشرات الدولية للتحول الرقمي[٥]، فالمؤشرات الدولية للتحول الرقمي هي أدوات قياس تقيم مدى تبني الدول والمؤسسات للتقنيات الرقمية، والبنية التحتية، ونضج الحكومة الإلكترونية، وتأثيرها على الاقتصاد والمجتمع، وأبرزها؛ مؤشر التنافسية الرقمية (IMD)، مؤشر نضج الحكومة الرقمية، ومؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI)، وتساعد في تصنيف الدول حسب قدرتها التنافسية الرقمية[٦].

إن المؤشرات الدولية للتحول الرقمي لعام ٢٠٢٦ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الاقتصادي العالمي، حيث يتوقع أن ينمو الاقتصاد الرقمي بمعدل أسرع بثلاث مرات من الاقتصاد الإجمالي.

- **أبرز المؤشرات الدولية للتحول الرقمي:**

١- تصنيف التنافسية الرقمية العالمية IMD – (WDCR):

يقيس قدرة ٦٩ اقتصاداً على تبني التكنولوجيات الرقمية وتوظيفها، وتتصدره دول مثل سويسرا وسنغافورة.

٢- مؤشر نضج الحكومة الرقمية (البنك الدولي):

يقيم أداء الحكومات الرقمية، وقد حققت مصر فيه تقدماً ملحوظاً في ٢٠٢٥، فقد تقدمت ٤٧ مركزاً في مؤشر نضج الحكومة الرقمية ٢٠٢٥ لتصل للمركز ٢٢ عالمياً، مع استهداف نمو سنوي مركب بنسبة ١٩% في عائدات التصدير الرقمي.

٣- مؤشر التنمية الإلكترونية الحكومية (EGDI – الأمم المتحدة):

يقيم المواقع الإلكترونية الوطنية وخدمات الحكومة الإلكترونية لـ ١٩٣ دولة.

٤- مؤشر الرقمنة العالمي (GDI – هواوي):

يدرس العلاقة بين نضج قطاع الاتصالات والنمو الاقتصادي الرقمي.

٥- مؤشر اقتصاد المنصات الرقمية (DPEI):

يقيس الكفاءة الرقمية عبر أربعة محاور تشمل البنية التحتية وريادة الأعمال الرقمية.

---

[٥] هبة عبد المنعم، سفيان قعلول، **نجو بناء مؤشر مركب لرصد تطور الاقتصاد الرقمي في الدول العربية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، دولة الامارات العربية المتحدة، مايو ٢٠٢١، ص ٨-١٨.

[٦] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: المكتب الإقليمي للدول العربية، **إطار السياسات الرقمية للدول العربية**، ٢٠٢٥
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke٣٢٦/files/٢٠٢٥-١٢/arabic_version-digital_policy_framework_for_the_arab_states.pdf

٦- مؤشر الحكومة الرقمية (DGI) – منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD):

يقيس مدى استخدام التقنيات الرقمية لتصميم السياسات والخدمات العامة، ويتراوح تقييمه بين ٠ و ١.

- مؤشرات الشمول والمالية العامة:-

i. معدل الشمول المالي الرقمي:

يقيس نسبة السكان الذين لديهم وصول إلى الخدمات المصرفية عبر الجوال والإنترنت. على سبيل المثال، ارتفعت هذه المعدلات في مصر لتصل إلى ٧٦,٣% في منتصف ٢٠٢٥.

ii. الإيرادات الضريبية الرقمية:

تتوجه الاقتصادات في ٢٠٢٦ نحو تحديث القوانين الضريبية لتشمل الشركات الرقمية العابرة للحدود، مما يعزز الموارد المالية للدول.

iii. نمو التجارة الإلكترونية:

يعد حجم المبيعات عبر المنصات الرقمية مؤشراً حيوياً على حيوية الاستهلاك المحلي والقدرة الشرائية الرقمية.

- أبعاد القياس الرئيسية:

تتفق معظم المنظمات الدولية على محاور أساسية لتقييم التحول الرقمي، تشمل:

- البنية التحتية الرقمية: مدى توفر الإنترنت وسرعته وجاهزية مراكز البيانات.
- المهارات الرقمية: قدرة الكوادر البشرية على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- الابتكار والذكاء الاصطناعي: تبني التقنيات الناشئة وتطوير حلول برمجية.
- الأمن السيبراني: مستوى حماية البيانات والخصوصية في المعاملات الرقمية.
- تجربة المستخدم: جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين وسهولة الوصول إليها.

ومما سبق يتضح أن هذه المؤشرات تعكس العائد الاقتصادي المباشر من تطبيق التكنولوجيا في النظام المالي للدولة؛ فمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الرقمي يقيس مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاقتصاد؛ حيث تشير التقديرات الدولية لعام ٢٠٢٥ إلى أن الذكاء الاصطناعي وحده قد يساهم بنسبة ٣,٧% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي

بحلول ٢٠٣٠، بينما نسبة الإيرادات الضريبية المحصلة إلكترونياً يقيس مدي نجاح رقمنة الموازنة، حيث يساهم الربط الإلكتروني (مثل الفاتورة الإلكترونية) في تقليل التهرب الضريبي وزيادة الحصيلة السلعية التي سجلت في مصر نمواً بنسبة ١٦,٥% عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥، وأخيراً مؤشر كفاءة الإنفاق الحكومي والذي يقاس بمدى انخفاض تكلفة تقديم الخدمات العامة وأتمتة الإجراءات المالية، مما يقلل من الهدر المالي في الموازنة.

المبحث الثاني

تحليل (SWOT) للوضع الراهن في ظل التحول الرقمي للموازنة العامة للدولة

يعد تحليل SWOT للوضع الراهن للتحول الرقمي في الموازنة العامة للدولة أداة استراتيجية لتقييم مدى جاهزية وكفاءة الانتقال من النظم التقليدية إلى نظم موازنة برامج وأداء رقمية. يهدف هذا التحول إلى تعزيز الشفافية، الدقة، والسرعة في إدارة المال العام.

لذلك نجد أن تحليل SWOT يعكس توازناً بين الفرص التقنية الضخمة لتعزيز الموارد المالية والتحديات الهيكلية والأمنية المرتبطة بالتنفيذ، وذلك علي النحو التالي:-

١. نقاط القوة (Strengths)

- توافر الرؤية الوطنية:

وجود خطط استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وتوجه حكومي قوي لدعم الرقمنة في المؤسسات المالية، ودعم حكومي لتطبيق الاستراتيجيات الرقمية ورؤى التنمية المستدامة (مثل مصر الرقمية).

- تحسين الدقة والشفافية:

تساهم الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن المعالجة اليدوية وتوفير بيانات دقيقة لحظية لاتخاذ القرار، وتحسين شبكات الاتصالات ومراكز البيانات الحكومية.

- كفاءة الرقابة المالية:

تعزيز قدرة الأجهزة الرقابية على تتبع الإنفاق العام ومراقبة تنفيذ بنود الموازنة بدقة عالية.

- نظام المدفوعات الإلكترونية:

التوسع في صرف اعتمادات الموازنة وتعويضات العاملين عبر الحسابات البنكية، مما يعزز التعاملات غير النقدية.

٢. نقاط الضعف (Weaknesses)

- **نقص الكفاءات التقنية:**

فجوة في المهارات الرقمية لدى الكوادر البشرية الحالية المسؤولة عن إدارة الأنظمة المالية المعقدة.

- **ضعف التكامل بين الأنظمة:**

عدم الربط الكامل بين كافة الجهات الإدارية للدولة، مما يؤدي إلى تشتت البيانات المالية وصعوبة تجميعها مركزياً.

- **مقاومة التغيير:**

التحديات الثقافية داخل المؤسسات الحكومية والخوف من فقدان الوظائف التقليدية أو صعوبة التأقلم مع الأدوات الجديدة.

- **التكاليف الرأسمالية:**

الحاجة لاستثمارات ضخمة في البداية لتطوير البنية التحتية وتأمين الأنظمة.

٣. الفرص (Opportunities)

- **زيادة الإيرادات العامة:**

تحسين كفاءة التحصيل الضريبي والجمركي وضم "الاقتصاد غير الرسمي" إلى المنظومة الرسمية عبر الحلول الرقمية.

- **ترشيد النفقات:**

تقليل الهدر المالي من خلال أتمتة العمليات الإدارية وتحسين تخصيص الموارد بناءً على تحليلات البيانات الضخمة.

- **الشراكة مع القطاع الخاص:**

إمكانية التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لتطوير حلول مبتكرة لتحصيل وتدفقات الموازنة.

- **تحسين التصنيف الائتماني:**

تساهم الشفافية الرقمية في رفع ثقة المؤسسات الدولية والمستثمرين في السياسات المالية للدولة.

٤. التهديدات (Threats)

- **المخاطر السيبرانية:**

تزايد تهديدات الاختراق والقرصنة وتطور برمجيات الفدية التي تستهدف الأنظمة المالية الحساسة.

- **عدم استقرار البنية التحتية:**

الاعتماد الكلي على التكنولوجيا يجعل الموازنة عرضة للتوقف في حال حدوث أعطال في شبكات الاتصال أو انقطاع الخدمات السحابية.

- **التقلبات الجيوسياسية:**

تأثير الأزمات العالمية على تكلفة استيراد التجهيزات التقنية وتحديث الأنظمة البرمجية.

- **الفجوة الرقمية بين المناطق:**

صعوبة تحقيق تحول رقمي متساوٍ في كافة الأقاليم الإدارية للدولة، مما قد يعيق شمولية الموازنة.

- **بناءً على الدراسات الحديثة، يمكن صياغة التحليل الرباعي التالي:**

جدول رقم (٣)

التحليل الرباعي للوضع الراهن في ظل التحول الرقمي للموازنة العامة للدولة

نقاط الضعف(Weaknesses)	نقاط القوة(Strengths)
– حاجة بعض القطاعات لرفع الكفاءة التكنولوجية للموظفين. – مقاومة التغيير من قبل بعض المكلفين ضريبياً. – التكلفة الأولية العالية للبنية التحتية. – المخاطر السيبرانية المحتملة.	– وجود بنية تحتية رقمية قوية (منظومة الفاتورة/الإيصال). – زيادة دقة حصر المجتمع الضريبي لحظياً. – انخفاض تكلفة التحصيل مقارنة بالورقي. – شفافية وحوكمة إجراءات الموازنة.

التهديدات(Threats)	الفرص(Opportunities)
– تزايد محاولات التهرب الضريبي الرقمي المعقد. – تقلبات الأداء الفني أو انقطاع الخدمات الرقمية. – الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية.	– توسيع القاعدة الضريبية بضم الاقتصاد غير الرسمي. – زيادة إيرادات الضرائب على التجارة الإلكترونية. – تعزيز الشمول المالي وزيادة الثقة بين الحكومة والمستثمر. – تقليل عجز الموازنة من خلال رفع الكفاءة.

المصدر: بمعرفة الباحث

– استراتيجيات (مصفوفة الاستراتيجيات):–

إن التحول الرقمي للموازنة هو ضرورة لتعزيز الكفاءة والانضباط المالي، ولكنه يتطلب استثمارات مستمرة في العنصر البشري والأمن السيبراني للتغلب على المخاطر الراهنة، ومن ثم زيادة الحصيلة الضريبية والمالية باستخدام الأدوات الرقمية والتي تسهم في تقليل التهرب الضريبي وتوسيع القاعدة الضريبية، والتغلب علي التقلبات الاقتصادية والجيوسياسية والتي قد تعيق الأزمات المالية تنفيذ مشروعات التحول الرقمي المكلفة.

جدول رقم (٤)

مصفوفة الاستراتيجيات

نقاط الضعف(W)	نقاط القوة(S)
استراتيجية علاج (WO) : تكثيف البرامج التدريبية لسد الفجوة المهارية.	استراتيجية استغلال (SO) : استخدام البنية التحتية القوية لزيادة الإيرادات عبر رقمنة الضرائب.
التهديدات(T)	الفرص(O)
استراتيجية انكماش (WT) : وضع خطط طوارئ لمواجهة توقف الأنظمة.	استراتيجية دفاع (ST) : الاستثمار فى الأمن السيبرانى لحماية البيانات.

المصدر: بمعرفة الباحث

ووفقاً لمصفوفة الاستراتيجيات الأربع نجد أن استراتيجيات القوة والفرص (SO): "الهجوم والنمو" تعتمد على استخدام نقاط القوة الداخلية لاقتناص الفرص الخارجية، وبالتالي بما أن الدولة تمتلك

بنية تحتية قوية (نقطة قوة) فهناك فرصة لزيادة الحصيلة (فرصة)، من خلال إطلاق منصات "الفحص الضريبي الإلكتروني" و"الفاتورة الإلكترونية" لربط كافة المعاملات التجارية بالموازنة لحظياً، مما يقضي على الاقتصاد غير الرسمي، أما استراتيجيات الضعف والفرص (WO) "تحسين الجاهزية" تستهدف معالجة نقاط الضعف الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة.التطبيق: لسد الفجوة المهارية لدى الموظفين (نقطة ضعف) واستغلال تقنيات الذكاء الاصطناعي (فرصة)، يجب تدشين "أكاديمية رقمية للمالية العامة" لتدريب المحاسبين الحكوميين على تحليل البيانات الكبيرة بدلًا من الإدخال اليدوي للبيانات، بينما استراتيجيات القوة والتهديدات (ST) "الدفاع والتحصين" تستخدم نقاط القوة لمواجهة أو تقليل أثر التهديدات الخارجية من خلال استخدام الدعم السياسي والإرادة القوية (نقطة قوة) لتشريع قوانين صارمة للأمن السيبراني، وتخصيص ميزانية مستقلة لإنشاء "مركز عمليات أمنية (SOC)" لحماية موازنة الدولة من الهجمات الإلكترونية (تهديد)، وأخيراً استراتيجيات الضعف والتهديدات (WT) "تقليل المخاطر" فهي استراتيجيات دفاعية تهدف لتقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات وذلك خلال وضع "خطط استمرارية الأعمال – BCP"؛ فإذا حدث تعطل في الأنظمة الرقمية (تهديد) في ظل وجود بيروقراطية (نقطة ضعف)، يتم تفعيل نظام "الموازنة البديلة" أو التخزين السحابي المشفر لضمان عدم توقف صرف الرواتب أو مخصصات الصحة والتعليم.

ومما سبق يتضح أنه لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في زيادة إيرادات الموازنة العامة، تعتمد هذه المصفوفة على استراتيجية "الهجوم" (SO Strategy)، وهي استثمار نقاط القوة الداخلية لاقتناص الفرص الخارجية المتاحة وذلك كما يلي:-

جدول رقم (٥)

الاستراتيجية المقترحة لزيادة الإيرادات – استراتيجية "الهجوم" (SO Strategy)

الاستراتيجية المقترحة لزيادة الإيرادات	الفرصة المتاحة (Opportunity)	نقطة القوة (Strength)
استخدام التحليلات الذكية لربط السجلات التجارية بالمعاملات المالية الفعلية، مما يوسع القاعدة الضريبية دون رفع النسب.	دمج الاقتصاد غير الرسمي	دقة البيانات والرقابة المالية
تفعيل منظومة "الفاتورة الإلكترونية والايصال	تحسين التحصيل	توافر الرؤية الوطنية

الإلكتروني" الشاملة، لضمان تحصيل المستحقا لحظياً وتقليل التهرب المالى.	الضريبي والجمركي	والتشريعات
تطوير تطبيقات حكومية بالتعاون مع القطاع الخاص لتسهيل دفع الرسوم والخدمات، مما يرفع سرعة دوران السيولة النقدية.	الشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)	نظام المدفوعات الإلكترونية
استغلال الشفافية الرقمية لجذب استثمارات أجنبية مباشرة، مما يزيد من إيرادات الدولة من رسوم التراخيص والضرائب الاستثمارية.	تحسين التصنيف الائتماني	الشفافية في التقارير الرقمية
استخدام "التعلم الآلي" لتحديد الأوعية الإيرادية المهملة أو غير المستغلة وتوجيه حملات التحصيل نحوها بدقة.	تحليل البيانات الضخمة (Big Data)	مركزية الأنظمة المالية

المصدر: بمعرفة الباحث

المبحث الثالث

متطلبات تفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لزيادة الإيرادات

تفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لزيادة الإيرادات يتطلب تبني نهج شامل يدمج بين التكنولوجيا، الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، ومن ثم فالتحول الرقمي لا يعني مجرد شراء برمجيات حديثة، بل هو إعادة تصور لنماذج العمل لتعظيم الكفاءة والربحية، لذا تعد الموازنة العامة للدولة الأداة المالية التي تجسد خطة الدولة المستقبلية من خلال تقديرات الإيرادات والمصروفات.

وفقاً للتوجهات الحديثة (٢٠٢٥/٢٠٢٦)، أصبح التحول الرقمي حجر الزاوية لتعظيم الإيرادات، حيث تستهدف موازنة مصر لعام ٢٠٢٦/٢٠٢٧ زيادة الإيرادات لتصل إلى ٤ تريليونات جنيه، ويمكن النظر إلي الإيرادات الضريبية قبل التحول الرقمي وبعد التحول الرقمي كما يلي:-

جدول رقم (٦)

الإيرادات الضريبية قبل التحول الرقمي وبعد التحول الرقمي

وجه المقارنة	قبل التحول الرقمي (مثال ٢٠١٥/٢٠١٦)	بعد التحول الرقمي (نتائج ٢٠٢٥/٢٠٢٦)
إجمالي الإيرادات الضريبية	٤٦٢ مليار جنيه تقريباً	١,٢ تريليون جنيه (في ٦ أشهر فقط)

مساهمة الضرائب في الإيرادات	٦٥,٨%	٨٧,٢%
كفاءة الفحص والرقابة	ورقية، عرضة للخطأ والتهرب	الكترونية، دقة بفضل الرقمنة
سرعة التحصيل	إجراءات مطولة وتدفقات بطيئة	دفع إلكتروني لحظي ومتابعة دقيقة

المصدر: بمعرفة الباحث

إن التحول الرقمي حالياً يسعي للتحول من كونه "تكلفة" إلى "مصدر إيرادات" وبالتالي تفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لزيادة الإيرادات يتطلب العمل على عدة محاور أساسية تشمل الجوانب الاستراتيجية، التقنية، والبشرية، ولا يقتصر الأمر على مجرد تبني تكنولوجيا جديدة، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق الكفاءة القصوى، وأيضاً تفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لزيادة الإيرادات يتطلب نهجاً شاملاً يدمج بين التكنولوجيا، الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، فالتحول الرقمي ليس مجرد تبني تقنيات جديدة، بل هو إعادة تشكيل لنماذج الأعمال لتحسين وزيادة الإيرادات، رفع الكفاءة، وفتح مصادر دخل جديدة.

- **متطلبات تفعيل الدور الإيجابي الفعال للتحول الرقمي:-**

لتحويل الرقمنة إلى عوائد مالية ملموسة في الموازنة، يجب توافر المتطلبات التالية:

- **البنية التحتية والتشريعية:**

- تطوير منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الإقرارات وسداد الضرائب.

- تحديث التشريعات القانونية لتتوافق مع آليات الميكنة الشاملة.

- وضع استراتيجية محددة تحدد أهداف التحول الرقمي بوضوح، تهدف إلى زيادة الإيرادات من خلال فهم دقيق للموازنة وإتاحة التكنولوجيا التي من شأنها تؤدي إلي الانتقال من نماذج تقليدية لنماذج رقمية مرنة تعزز إيجاد إيرادات جديدة.

- **حوكمة البيانات والشفافية:**

- استخدام تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات مالية دقيقة وتحديد أولويات الإنفاق.

- التحول إلى "موازنة البرامج والأداء" لضمان كفاءة وجودة الإنفاق العام.

- استخدام منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني لتسهيل عمليات الدفع للمستفيدين

بما يساهم بشكل مباشر في سرعة تحصيل الإيرادات وزيادتها.

- **بناء القدرات البشرية:**

- رفع كفاءة العاملين في المؤسسات المالية والضريبية للتعامل مع الأنظمة الرقمية المعقدة.

- **الشمول المالي:**

- تعزيز استخدام وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية الرقمية لدمج كافة فئات المجتمع في المنظومة الرسمية.

- وضع قوانين وسياسات رقمية منظمة تدعم الامتثال الطوعي (خاصة في الضرائب) وتسهل إجراءات التحصيل الرقمي.

- **ركائز الاستراتيجية المالية الرقمية:-**

- **الربط الشبكي البيني (Interoperability):**

لا يكفي وجود منصات، بل يجب ربط قاعدة بيانات الضرائب بقواعد بيانات الجمارك، السجل التجاري، والبنوك لخلق رؤية ٣٦٠ درجة للمكلف.

- **الأمن السيبراني المالي:**

لضمان استمرارية تحصيل العوائد وحماية الأصول الرقمية للدولة من أي اختراقات قد تسبب خسائر مليارية.

- **تبسيط تجربة المستخدم (UX):**

تحويل الرقمنة إلى عوائد يتطلب تقليل "تكلفة الامتثال" على المواطن؛ فكلما كان النظام الرقمي سهلاً، زاد الالتزام الطوعي بالسداد وقل التهرب.

- **الذكاء الاصطناعي التنبؤي:**

تجاوز مرحلة "تسجيل البيانات" إلى مرحلة "التنبؤ بالحصيلة" واكتشاف أنماط الاحتيال (Fraud Detection) قبل وقوعها.

- **تطور الحصيلة الجمركية:**

تطورت الحصيلة الجمركية بشكل ملحوظ نتيجة التحول الرقمي وتطبيق منظومات حديثة مثل نظام "نافذة" (النافذة الواحدة) والتسجيل المسبق للشحنات (ACI).

- **تطور الإيرادات بالموازنة:**

أن التوجه نحو التحول الرقمي في مصلحة الجمارك والضرائب كان المحرك الرئيسي لزيادة الحصيلة، بينما ساهم استبدال "العجز الأولي" بـ "فائض أولي" (منذ ٢٠١٨/٢٠١٧) في تحسين استدامة الدين العام.

- **ميكنة الجمارك والضرائب:**

أدت إلي توسيع القاعدة الضريبية حيث مكنت الحلول الرقمية بالجمارك والضرائب الدولة من دمج جزء كبير من الاقتصاد غير الرسمي.

- **ومما سبق يتضح أنه لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي كأداة لزيادة الإيرادات العامة، لا يقتصر الأمر على مجرد شراء برمجيات، بل يتطلب تفعيل "منظومة متكاملة" تعيد صياغة العلاقة بين الدولة والممول ولتفعيل هذا الدور بنجاح يجب تحقيق متطلبات استراتيجية (الرؤية والسياسات) لإعادة هندسة تطوير المصالح الإيرادية من خلال الانتقال من العمليات اليدوية إلى الرقمية بالكامل لضمان عدم وجود فجوات في البيانات مع الخذ في افعتبار الحوافز الرقمية، وذلك من خلال تقديم تخفيضات أو تسهيلات للملتزمين بالأنظمة الإلكترونية (مثل الفاتورة الإلكترونية) لتشجيع الانضمام للاقتصاد الرسمي، ومن ثم تحقيق المتطلبات التقنية من خلال ربط قواعد بيانات الضرائب، الجمارك، السجل التجاري، والبنوك لحظياً لكشف أي تضارب في البيانات المالية للممولين، وتوظيف الذكاء الاصطناعي (AI) وذلك عن طريق استخدام خوارزميات لتحليل "الفجوة الضريبية" والتنبؤ بحالات التهرب قبل وقوعها بناءً على أنماط الصرف والاستيراد وهو ما قد يؤدي إلي زيادة الامتثال الطوعي وأتمتة التحصيل وإدارة المخاطر الرقمية.**

الخاتمة

في ختام هذا البحث، نخلص إلى أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تكنولوجي، بل أصبح ضرورة حتمية وضعت حجر الأساس لإعادة صياغة هيكل الإيرادات العامة في مصر، خاصة في ظل المبادئ التي أقرها قانون المالية العامة الموحد رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢.ويمكن تلخيص أبرز التحليلات التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

تكامل التشريع والتقنية: أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي وفر الأدوات التنفيذية اللازمة لتطبيق مبادئ قانون المالية العامة الموحد، لا سيما فيما يتعلق بوحدة الموازنة، والشفافية، والشمول المالي، مما ساهم في إحكام الرقابة على الموارد العامة.تعظيم الحصيلة بدون أعباء إضافية: نجحت المنظومات الرقمية (مثل الفاتورة والإيصال الإلكتروني و"نافذة") في زيادة الحصيلة الضريبية والجمركية بمعدلات نمو تجاوزت ٣٥%، وذلك من خلال توسيع القاعدة الضريبية ودمج الاقتصاد غير الرسمي، وليس عبر زيادة الأسعار الضريبية.

كفاءة التنبؤ والتقدير: ساهمت الأنظمة المالية المميكنة في الانتقال من التقدير القائم على البيانات التاريخية إلى التنبؤ اللحظي والدقيق للإيرادات، مما قلل من الفجوات المالية وعزز من قدرة الدولة على تحقيق فوائض أولية مستدامة.

حوكمة التحصيل: أدى إلغاء التعاملات النقدية واعتماد الدفع الإلكتروني الشامل إلى تسريع تدفقات السيولة نحو الخزانة العامة، والحد من فرص الفساد الإداري والتهرب، مما انعكس إيجاباً على تقليص عجز الموازنة.

زيادة الإيرادات: زيادة الحصيلة دون ضرائب جديدة كما حدث في موازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥، حيث نمت الإيرادات الضريبية بنسبة ٣٥,٢% بفضل كفاءة الأنظمة القائمة علي التحول الرقمي وليس بزيادة الأسعار الضريبية.

وأخيراً فإن التحول الرقمي يمثل "القاطرة التقنية" التي تضمن فاعلية قانون المالية العامة الموحد في تحقيق أهدافه المالية. إن الانتقال من الرقمنة الإجرائية إلى الرقمنة الاستراتيجية هو الضمانة الوحيدة لتحقيق مستهدفات الإيرادات المستقبلية الطموحة التي تسعى إليها الدولة، ويمكن تلخيص ما جاء بالبحث من متطلبات تفعيل هذا الدور الإيجابي لزيادة الإيرادات المستقبلية في النقاط التالية؛ حوكمة البيانات والربط الشبكي الشامل وما يتطلبه من الزيادة المستهدفة في الإيرادات بناء شبكة بيانات موحدة تربط كافة الجهات الإيرادية (الضرائب، الجمارك، العقارات، والجهات السيادية) بنظام GFMIS، لضمان حصر شامل لكافة الأوعية المالية ومنع أي تسرب مالي، توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر والانتقال نحو استخدام "التحليلات التنبؤية" التي يوفرها الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بحجم الإيرادات المستقبلية بدقة، وكشف أنماط التهرب الضريبي والجمركي المعقدة، مما يرفع كفاءة التحصيل دون الحاجة لزيادة الأعباء الضريبية، ومن ثم استكمال التكامل التشغيلي لقانون المالية الموحد وتفعيل الموازنة القائمة على الأداء إلكترونياً، بما يسمح بربط الإنفاق بتحقيق إيرادات نوعية، ويضمن خضوع كافة الصناديق والحسابات الخاصة للرقابة الرقمية اللحظية وفقاً لمبدأ "وحدة الموازنة"، والتركيز علي تطوير البنية التحتية والكوادر البشرية من خلال التأكيد علي ضرورة الاستثمار المستمر في تأمين الفضاء السيبراني للمنظومات المالية، بالتوازي مع تأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع الأنظمة الذكية، بما يضمن استدامة التحول الرقمي وقدرته على استيعاب نمو الاقتصاد الرقمي، والعمل علي تبسيط وتحفيز الامتثال الطوعي لتفعيل الدور الإيجابي للرقمنة حيث يتطلب تقديم خدمات إلكترونية ميسرة للممولين، بما يحول المنظومة الرقمية إلى أداة جذب للاقتصاد غير الرسمي، وبالتالي توسيع القاعدة الضريبية التي تعد الرافد الأساسي للإيرادات المستقبلية.

خاتمة القول، إن تفعيل هذه المتطلبات سيحول التحول الرقمي من مجرد "أداة للتحصيل" إلى "نظام ذكي لإدارة الموارد السيادية"، مما يمكن الدولة من السيطرة على عجز الموازنة وتحقيق الاستدامة المالية المنشودة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

النتائج والتوصيات

أبرز النتائج:

١. أدى التحول الرقمي إلى زيادة ملموسة في الحصيلة الضريبية والجمركية دون الحاجة لزيادة الأسعار الضريبية، بل من خلال توسيع القاعدة الضريبية ودمج الاقتصاد غير الرسمي.ساهمت منظومات "الفاتورة الإلكترونية" و"نافذة" في تقليل زمن الإفراج الجمركي وتقليص حالات التهرب.

٢. أدى التحول الرقمي إلى تحقيق فوائض أولية مستدامة في الموازنة العامة.

٣. وفر قانون المالية العامة الموحد الإطار القانوني لتوحيد حسابات الدولة إلكترونياً، مما رفع كفاءة الرقابة على الموازنة العامة للدولة وزاد من حصيلة مواردها للخزانة.

أبرز توصيات البحث كما يلي:

- **ضرورة الاستمرار في الاستثمار في البنية التحتية المعلوماتية، وتطوير الكوادر البشرية بما يتواكب مع تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر المالية، لضمان استدامة النمو في الإيرادات العامة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية الشاملة.**
- **أن الرقمنة لم تعد مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت الركيزة التشغيلية الأساسية التي تضمن فاعلية النصوص التشريعية الواردة في القانون رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢. لذا فإن نجاح الدولة في تعظيم مواردها السيادية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على استغلال التقنيات الذكية في حوكمة التدفقات المالية.**
- **الاستثمار في العنصر البشري: تكثيف البرامج التدريبية لموظفي المالية والضرائب على مهارات "تحليل البيانات" والتعامل مع الأنظمة الذكية لضمان جودة استخراج التقارير المالية.تحفيز "الرقمنة الشاملة" للمشروعات الصغيرة: تقديم حوافز ضريبية للمشروعات التي تلتزم بالتحول الرقمي الكامل، لضمان استمرارية نمو الإيرادات المستقبلية من قطاعات متنوعة.تطوير موازنة "الأداء الرقمي": الاعتماد الكلي على مخرجات الأنظمة الإلكترونية في إعداد تقديرات الموازنة القادمة، لتقليل الفجوة بين التقديرات والنتائج الفعلية.تعزيز الشفافية الرقمية: إتاحة منصات تفاعلية تسمح للمواطنين والمستثمرين بمتابعة مؤشرات أداء الموازنة لحظياً، مما يعزز مناخ الاستثمار ويزيد من التدفقات الإيرادية.**

قائمة المراجع والمصادر

١- محمد السعيد شاهين، **الإثار الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن عجز الموازنة العامة للدولة وسبل العالج**، دار الكتب والدراسات العربية، ٢٠٢٢.

٢- محمد السعيد شاهين، **عجز الموازنة العامة للدولة دراسة في تطور عجز الموازنة والأسباب المؤدية إليه** ، دار الكتب والدراسات العربية ، ٢٠٢٢.

٣- سحر صبحي محمد موسى الطويل .(٢٠٢٣) .دور رقمنة مصلحة الضرائب العقارية في دعم الإيرادات الضريبية: دراسة تطبيقية.JCES Journal .

٤- أحمد سعد محمد حسن .(٢٠٢٤) .دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي بهدف إصلاح المنظومة الضريبية في مصر.JCES Journal .

٥- متولي السيد متولي عيطة .(٢٠٢٣) .أثر تطبيقات التحول الرقمي على كفاءة المراجع الضريبي والامتثال الطوعي: دليل تطبيقي بمصلحة الضرائب المصرية.JCES Journal .

٦- أمال عبدالله .(٢٠٢٠) .دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية (مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري).JSST Journal .

٧- أ. فراج محمود حامد المبروك .(٢٠٢٤) .دور التحول الرقمي في الحد من التهرب الضريبي .دراسات محاسبية.

٨- معزوز نشيدة .(٢٠٢٢) .التحصيل الإلكتروني لدعم التحول الرقمي لإدارة الضرائب – دراسة تجارب دول عربيةRevue Etudes en Economie et Commerce et Finance .

٩- د. دعاء محمد صادق. (سنة غير محددة) .تأثير تطبيق الرقمنة والفاتورة الإلكترونية على المحاسبة الضريبية.NAUS Journal .

١٠- مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية:

https://jdl.journals.ekb.eg/article_٣٧٨٥٠٤_e٣ad٧bc٢٥d٦cf١b٩٢٩٥٩٤e٥fee٢٧٥٤١١.pdf

١١-وزارة المالية (موقع الوزارة) – **استراتيجية المالية العامة**

١٢-https://assets.mof.gov.eg/files/٣١d٤٨fe٠-٠١٠e-١١f١-٩٤a٧-٨b٨bd٣c٠f٠٦٤.pdf