https://jsras.rcc.edu.ly/
Vol.3 No.0 (2026), 322-337
Article history:
Received: 20/6/2026
Accepted: 18/7/2026
Published: 14/9/2026

Journal of Sustainable Research in Applied Sciences

JSRAS

Digital Transformation Challenges in Tax Administration in Libya: A Perspective from Benghazi Tax Authority Employees

Amaal Mohammed Aqeelah[1], amaal.aqeelah@uob.edu.ly, http://orcid.org/0009-0005-2219-0890
Mustafa Ahmed Ben Hloma[2], m_hkoma2027@yahoo.com, https://orcid.org/0009-0006-6814-8468,
Amal Hassan Zughaid [3,*], amalzughaid69@gmail.com, https://orcid.org/0009-0004-3096-6348,

[1] University of Benghazi, Benghazi, Libya.
[2] Sustainable Development Research Center, Ubari, Libya.
[3] University of Benghazi, Benghazi, Libya.
*Amaal Mohammed Aqeelah

https://doi.org/10.36602/jsras.2026.3.2.28

الكلمات المفتاحية

Digital Transformation, Tax Administration, Human Challenges, Financial Challenges, Technical Challenges

الملخص

This study aimed to assess and identify the prominent challenges facing the digital transformation process in the Libyan tax administration, focusing on the perspective of the employees at the Tax Authority in Benghazi. To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was utilized, and data were collected via a questionnaire distributed to a representative sample of (52) employees. The study applied descriptive and inferential statistical methods using SPSS, including normality tests, the One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test, the Kruskal-Wallis test for group differences, and Spearman's Rank Correlation coefficient. The results revealed that digital transformation challenges in the tax administration exist at a statistically significant high level, with human resources, training, and technical support challenges ranking as the highest priority, followed by financial challenges, legislative and legal challenges, and technical challenges. Furthermore, the findings indicated no statistically significant differences in employees' responses attributed to years of practical experience, whereas significant differences were found based on educational level in favor of diploma holders regarding the perceived intensity of challenges. Additionally, the correlation matrix demonstrated positive and significant correlations among the various dimensions of challenges, confirming the interdependence of technical, human, and financial factors affecting the path of digital transformation. Based on these findings, the study recommended formulating a national strategy for developing digital skills, intensifying continuous training programs, upgrading infrastructure and enhancing cybersecurity, issuing modern legislation regulating digital transactions and electronic signatures, and establishing a unified integrative digital platform alongside sustainable financial budgets to support automation and digitalization projects.

تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية في ليبيا: رؤية من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب بنغازي

آمال محمد عقيلة[1]*، مصطفى أحمد بن حكومة[2]، أمال حسن الزغيد[3]
[1] جامعة بنغازي، ، ليبيا، amaal.aqeelah@uob.edu.ly ،http://orcid.org/0009-0005-2219-0890
[2] مركز أبحاث التنمية المستدامة، ليبيا، m_hkoma2027@yahoo.com ،https://orcid.org/0009-0006-6814-8468
[3] جامعة بنغازي، ، ليبيا، amaal.abraheem@uob.edu.ly ،https://orcid.org/0009-0004-3096-6348
*آمال محمد عقيلة

Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتحديد أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الليبية، مع التركيز على رؤية موظفي مصلحة الضرائب بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استمارة استبيان وزعت على عينة ممثلة من موظفي المصلحة بلغ حجمها(52) مفردة، واعتمدت الدراسة على حزمة الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية عبر برنامج (SPSS)، بما في ذلك اختبارات التوزيع الطبيعي، واختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة، واختبار كروسكال-واليس للفروق، ومعامل ارتباط سبيرمان، وقد أظهرت النتائج أن تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية تبرز بدرجة مرتفعة معنوياً، حيث تصدرت تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني مرتبة الأهمية القصوى، تليها التحديات المالية، ثم التشريعية والقانونية، والتقنية، كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي لصالح حملة مؤهل الدبلوم في استشعار شدة التحديات، فضلاً عن ذلك، كشفت مصفوفة الارتباط عن وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة بين مختلف أبعاد التحديات، مما يؤكد تداخل العوامل التقنية والبشرية والمالية في التأثير على مسار التحول الرقمي، وفي ضوء هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجية وطنية لتنمية المهارات الرقمية، وتكثيف برامج التدريب المستمر، وتحديث البنية التحتية وتعزيز الأمن السيبراني، وإصدار تشريعات عصرية تنظم المعاملات الرقمية والتوقيع الإلكتروني، إلى جانب إرساء منصة رقمية تكاملية موحدة وتوفير ميزانيات مالية مستدامة لدعم مشروعات الأتمتة والرقمنة.

Index Terms

التحول الرقمي، الإدارة الضريبية، التحديات البشرية، التحديات المالية، التحديات التقنية

1. المقدمة

شهدت الضرائب على مر تاريخها تحولات مستمرة تماشياً مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجيا والاجتماعية لكل عصر، فكانت الضرائب تدار بأساليب وتقنيات مختلفة عن ماهو سائد الأن، ونظراً لما يشهده الاقتصاد العالمي من تحولات جذرية مدفوعة بالثورة الرقمية، حيث بات التحول الرقمي الركيزة الأساسية للإصلاحات الإدارية والمالية الحديثة، التي تهدف إلى تعزيز كفاءة التحصيل الضريبي وتحقيق العدالة المالية، انعكس ذلك على الضرائب، فلم تعد الإدارة الضريبية مجرد أداة لجباية الإيرادات، بل تحولت إلى منظومة تقنية تتطلب تفاعلاً لحظياً بين المكلفين والسلطات لضمان كفاءة التحصيل (Rahayu & Kusdianto, 2023)، تبرز أهمية التحول الرقمي من قدرته على رفع الكفاءة الإدارية للضرائب وتعزيز الشفافية، إذ أشارت دراسة (Chooi, 2024) إلى أن الإدارة الضريبية الناجحة في سنغافورة لم تكتف بأتمتة الإجراءات الورقية، بل أعادت هندسة عملياتها بالكامل لتصبح "رقمية في جوهرها"، مما قلل التكاليف الإدارية وعزز الامتثال الطوعي.

وفي ليبيا، تواجه مصلحة الضرائب تحديات استثنائية في مسارها نحو هذا التحول، ناتجة عن تحديات بنيوية وتنظيمية جوهرية، فعلى الرغم من وجود إرادة استراتيجية للرقمنة، إلا أن التطبيق يصطدم بواقع يتطلب فهماً عميقاً للمعوقات الميدانية، حيث أثبتت الدراسات الميدانية أن غياب البنية التحتية الصلبة يظل العائق الأكبر أمام التحصيل الإلكتروني(أحمد وأبوشاح، 2026)، علاوة على ذلك، يواجه الموظفون تحديات في التكيف مع المتطلبات القانونية والتشريعية التي قد لا تواكب سرعة التحول التقني، مما يؤدي إلى ازدواجية العمل ويزيد من العبء الإداري، وتؤكد الأدبيات المستندة إلى "النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا" (UTAUT) أن النية السلوكية وقبول الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية في أداء أعمالهم الضريبية يتأثران بشكل حاسم بمدى توفر التسهيلات والشروط الميسرة، مثل توفير الموارد التقنية المناسبة، وتطوير البنية التحتية الداعمة، واستقرار خطوط الاتصال (Abdalla, 2025). من هنا تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الإدارة الضريبية في سعيها نحو التحول الرقمي، وذلك من وجهة نظر الموظفين، سعياً لتحليل واقع هذه التحديات، وتقديم توصيات تدعم مسيرة التحديث الضريبي في ليبيا، وبناء بيئة ضريبية رقمية كفؤة، آمنة، ومستدامة.

2. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أوضحت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي في الإدارة الضريبية يمثل خطوة محورية نحو تعزيز الكفاءة والشفافية، إلا أنه يواجه تحديات مختلفة عند التطبيق، سيتم من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة والتي تناولت هذه التحديات، استخلاص أهم النقاط والتي سيتم الاعتماد عليها في صياغة فرضيات الدراسة، حيث هدفت دراسة Hassan (2023)إلى اقتراح عوامل لتسريع رقمنة الضرائب بين المهنيين في ماليزيا باستخدام نموذج UTAUT، وخلصت النتائج إلى أن تبني الرقمنة مرتبط بالتوقعات بالأداء، الجهد، التأثير الاجتماعي، وظروف التسهيل، مع وجود فجوة مهارات للمكاتب الصغيرة، وأوصت بضرورة صياغة استراتيجيات تدريبية لسد هذه الفجوة لضمان استدامة مهنة الضرائب، وفي دراسة ل(Rahayub& Kusdianto (2023، سعت إلى تحديد تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الإندونيسية، وتوصلت إلى أن التحديات تكمن في تكامل تطبيقات أنظمة المعلومات، واختلاف المنصات التكنولجية بين الهيئات الحكومية، وأوصت بضرورة بناء تعاون لتطوير أنظمة معلومات متكاملة واعتماد سياسات وطنية موحدة، ومن جانب آخر قدم Chooi (2024)، رؤية حول استراتيجية التحول الرقمي في هيئة الإيرادات الداخلية بسنغافورة وتصميم الخدمات المتمحورة حول المستخدم، أظهرت أن نجاح التحول يعتمد على التصميم "خارج-داخل" الذي يضع المستخدم في قلب العملية التقنية، وأوصت بضرورة الاستثمار في البنية التحتية والبيانات لتقديم خدمات سلسة ومتكاملة، وفي السياق البكستاني، استكشفت دراسة Fatima (2025)، التحديات القانونية والإدارية لرقمنة نظام الضرائب، وأوضحت النتائج أن القوانين الحالية غير كافية لحماية السجلات الرقمية والخصوصية، مع فجوة في المعرفة الرقمية للمكلفين، وأوصت بإصلاح الأطر القانونية لتشمل التوقيعات الإلكترونية وتعزيز الأمن السيبراني، أما في السياق الليبي، فقد تناولت دراسة أبريدان وبوسمرة (2025) معوقات الفحص الضريبي الإلكتروني في مصلحة الضرائب الليبية، كاشفة عن معوقات إدارية، بشرية، وتقنية، وأوصت بتدريب الموظفين وتطوير الربط الشبكي، وفي الإطار ذاته، بحثت دراسة بن يونس وكرزمة (2025)، في معوقات الفحص الضريبي الإلكتروني في مدينتي زليتن ومسلاتة، وخلصت إلى وجود معوقات إدارية، مالية، بشرية، وتكنولوجية تعيق التطبيق، وأوصت بتطوير البنية التحتية، إعداد خطط تكامل للأنظمة، وتوعية الموظفين والمكلفين، ومن زاوية مختلفة قيمت دراسة Abdalla (2025)، محددات تبني التقنيات الرقمية لدى موظفي مصلحة الضرائب الليبية في بنغازي، وخلصت إلى أن "الظروف الميسرة" هي العامل الوحيد المؤثر إيجابياً على نية الاستخدام، وأوصت بالتركيز على توفير الأدوات التقنية والموارد المادية لضمان تبني الموظفين للأنظمة الرقمية، وفي دراسة حديثة لأحمد وأوشاح (2026)، قيمت جاهزية مصلحة الضرائب الليبية (المنطقة الغربية) لتطبيق الأنظمة الرقمية لمعالجة الأخطاء، وخلصت إلى أن الجاهزية متوسطة، وتوجد علاقة قوية بين الجاهزية الرقمية وفعالية

معالجة الأخطاء، وأوصت بتطوير البنية التحتية التقنية وتعزيز التدريب، ومن جانب آخر سعت دراسة الزوام (2026) لقياس أثر التكامل المؤسسي الرقمي على كفاءة النظام الضريبي في ليبيا، وأكدت النتائج أن التكامل الرقمي يحسن الكفاءة، لكن التنسيق الحالي بين الضرائب والجهات الخارجية (المصارف، الجمارك) لايزال محدوداً، وأوصت بتطوير منصة رقمية مركزية موحدة وتفعيل التنسيق بين القيادات العليا، وأخيراً قدمت دراسة(Sari et al. (2026، مراجعة منهجية حول التحول الرقمي الضريبي والاستدامة المالية، وخلصت إلى أن الرقمنة تحسن الامتثال والشفافية، لكنها تتطلب قدرات تنظيمية وبيئية مؤسسية قوية، وأوصت بتبني استراتيجيات إصلاح متكاملة تربط التقنية بتطوير الموارد البشرية والالتزام التشريعي.

1.1 مناقشة الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة اتفاقاً جوهرياً على أن التحول الرقمي في الإدارة الضريبية، لا يعتمد على كفاءة البرمجيات فحسب، بل يرتبط بشكل أساسي بالبيئة الممكنة التي تشمل الإطار التشريعي، والجاهزية البشرية، والتنسيق المؤسسي، وتبرز الدراسات الليبية (بن يونس وكرزمة، وأحمد وأوشاح) إجماعاً على أن التحديات التقنية تتداخل مع التحديات الإدارية، مما يجعل تطبيق أي نظام إلكتروني عرضة للفشل مالم يسبقه إصلاح تنظيمي وقانوني.

على الرغم من شمولية الأدبيات في تحديد ماهي التحديات، إلا أن هناك فجوة بحثية فيما يخص الربط بين هذه التحديات وبين رؤية الموظف القائم بالعمل، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية ميدانية تركز على تطلعات الموظفين وتحدياتهم المهنية اليومية، والتي تعد المحرك أو العائق الفعلي لأي استراتيجية تحول رقمي.

بناء على الدراسات السابقة تم تحديد أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية:

1. تحديات تقنية: ضعف البنية التحتية التقنية، عدم توافق الأنظمة القديمة مع الحديثة، وضعف أمن المعلومات.
2. تحديات إدارية وتنظيمية: غياب التنسيق بين الإدارات والجهات الخارجية، مقاومة التغيير الإداري، وتعقد الإجراءات الروتينية.
3. تحديات بشرية: نقص المهارات الرقمية المتخصصة، ضعف برامج التدريب والتأهيل، ونقص الوعي الرقمي لدى الموظفين والمكلفين.
4. تحديات تشريعية وأمنية: القوانين الضريبية القديمة التي لا تغطي المعاملات الإلكترونية، ومخاطر الأمن السيبراني، وخصوصية البيانات.
5. تحديات مالية: ضعف الميزانيات المخصصة للاستثمار الرقمي، وارتفاع تكاليف شراء وصيانة البرمجيات الضريبية.

3. مشكلة الدراسة

يواجه النظام الضريبي الليبي ضغوطاً متزايدة لإجراء إصلاحات جذرية نتيجة للضعف الذي يعاني منه (البشتي، 2024؛ النخاط، 2025)، حيث طالبت العديد من المنظمات الدولية (صندوق النقد الدولي، 2025؛ بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا، 2025؛ البنك الدولي، 2025) ليبيا بضرورة تبني استراتيجية واضحة وشاملة لإجراء إصلاحات مؤسسية جذرية، والتحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى المنظومات الرقمية المتكاملة، في محاولة لمواكبة التوجهات الدولية نحو "الإدارة الضريبية 3.0" وتعظيم الإيرادات العامة. وبالرغم من وجود إرادة استراتيجية لتبني هذا التحول (سعيد، 2025)، إلا أن الواقع الميداني لمصلحة الضرائب يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين الطموح الرقمي والجاهزية المؤسسية (ابريدان وبسمرة، 2025؛ أحمد وأوشاح، 2026)، وتتجلى الإشكالية الجوهرية في أن عملية الرقمنة لم تقتصر على تحديات تقنية بحتة، بل امتدت لتشمل معوقات تنظيمية، وقانونية، وثقافية داخلية (عبدالكافي، 2023)، حيث يمثل الموظف الضريبي حلقة الوصل الحاسمة لنجاح أو إخفاق هذه المنظومات.

وعلى الرغم من أهمية العنصر البشري في إنجاح التحول الرقمي، إلا أن الممارسات الميدانية تشير إلى وجود حالة من التذبذب في الأداء ناتجة عن ضعف البنية التحتية المعلوماتية، ونقص الكفاءات الممارسة للتقنيات الحديثة (Abdalla, 2025؛ أحمد وأوشاح، 2026)، فضلاً عن عدم توافق التشريعات القائمة مع متطلبات بيئة العمل الرقمية (الزوام، 2026). من هنا تتبلور مشكلة هذه الدراسة في محاولة تقييم التحديات التي تعيق التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الليبية، من خلال استقصاء أراء الموظفين، بوصفهم الفئة الأكثر التصاقاً بالتحديات التشغيلية، للكشف عن أسباب الفجوة بين الخطط الاستراتيجية والممارسة الميدانية.

وبناء على ماسبق، تطرح الدراسة التساؤل الرئيس التالي:

" ماهي أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الليبية من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب بنغازي؟"

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ماهي التحديات التقنية التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ماهي التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين؟
3. ماهي التحديات البشرية التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين؟
4. ماهي التحديات التشريعية والأمنية التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين؟
5. ماهي التحديات المالية التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين؟

4. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الأدبيات السابقة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسة الاولى**

" لا توجد تحديات ذات دلالة معنوية إحصائياً تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الليبية من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب بنغازي"

- **الفرضية الفرعية الاولى**: " لا توجد تحديات تقنية ذات دلالة معنوية تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد تحديات إدارية وتنظيمية ذات دلالة معنوية تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا توجد تحديات بشرية ذات دلالة معنوية تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد تحديات تشريعية وأمنية ذات دلالة معنوية تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين".

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا توجد تحديات مالية ذات دلالة معنوية تواجه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من وجهة نظر الموظفين".

- **الفرضية الرئيسة الثانية**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات موظفي مصلحة الضرائب بينغازي حول تحديات التحول الرقمي تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية"

الفرضية الفرعية الاولى: " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول تحديات التحول الرقمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية".

الفرضية الفرعية الثانية: " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول تحديات التحول الرقمي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي".

5. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوعاً حيوياً ورئيسياً يتصل بتشخيص تحديات التحول الرقمي في القطاع الضريبي الليبي في ظل التوجهات الحكومية نحو الإصلاح المالي وتطوير بيئة العمل، وتنقسم هذه الأهمية إلى جانبين رئيسيين:

الأهمية العلمية

تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والمحلية ببيانات ميدانية حديثة حول التحول الرقمي والتحديات في سياق الدول النامية، من وجهة نظر الموظف الضريبي في بيئة رقمية انتقالية.

الأهمية العملية

توفر الدراسة لمتخذي القرار بوزارة المالية ومصلحة الضرائب الليبية رؤية ميدانية واقعية مستمدة من تقييم الموظفين المباشرين للعمليات؛ مما يساعد القيادات الإدارية في تحديد الفجوات التشغيلية، ومواضع القصور في البنية التحتية، وضغوطات شبكات الاتصال.

6. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص واقع التحول الرقمي في مصلحة الضرائب الليبية بناء على تقييم الموظفين.
2. تحديد وتحليل التحديات الرئيسية (التقنية، الإدارية والتنظيمية، البشرية، التشريعية والأمنية، المالية) التي تواجه عملية التحول الرقمي.
3. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية لصناع القرار في مصلحة الضرائب الليبية لتجاوز تحديات البنية التحتية ونقص الكفاءة الرقمية.
4. توفير قاعدة بيانات ميدانية استكشافية يمكن الاعتماد عليها في تطوير النماذج البحثية للأبحاث المستقبلية.

7. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل تحديات التحول الرقمي من أبعاد (تقنية، إداريةاتنظيمية، بشرية، تشريعيةاأمنية، مالية) وفق منظور الموظفين.
- الحدود المكانية: مصلحة الضرائب – فرع بنغازي.
- الحدود البشرية: موظفو مصلحة الضرائب بمدينة بنغازي الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية.
- الحدود الزمانية: شهري يوليو، وأغسطس لعام 2026م.

8. الإطار النظري للدراسة

8.1. التحول الرقمي في الإدارة الضريبية

لم يعد التحول الرقمي في الإدارة الضريبية يقتصر على تحويل المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية، وإنما أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً يعيد تصميم العمليات الضريبية، ويغير آليات تقديم الخدمات، ويعزز استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية في اتخاذ القرار.

ويؤكد Pires Azuaji,(2023) أن التحول الرقمي يختلف عن الرقمنة التقليدية؛ فالرقمنة تركز على تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية، بينما يشمل التحول الرقمي إعادة هيكلة العمليات التنظيمية والإدارية بما يحقق الكفاءة والشفافية ويعزز جودة الخدمات الضريبية، وفي السياق نفسه، يرى الباحثان Rahayu and Kusdianto (2023) أن التحول الرقمي يمثل مرحلة متقدمة من إصلاح الإدارة الضريبية، تعتمد على التكامل بين قواعد البيانات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وإدارة مخاطر الامتثال، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة التحصيل الضريبي وتقليل تكاليف الامتثال لكل من الإدارة الضريبية والمكلفين. كما يشير الباحثان إلى أن نجاح هذا التحول يتطلب وجود خارطة طريق واضحة، وبنية تحتية رقمية متكاملة، وتنسيق مؤسسي بين الجهات الحكومية المختلفة.

كما توضح دراسة Hassan (2023) أن التحول الرقمي في المجال الضريبي أصبح أحد المتطلبات الاساسية لاستدامة المهنة الضريبية، لما يحققه من تبسيط للإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية، وتقليل الأعباء الإدارية، إلا أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على استعداد العاملين لتبني التكنولوجيا وتوافر المهارات الرقمية اللازمة لاستخدامها بكفاءة.

وفي البيئة الليبية، تشير دراسة Abdalla (2025) إلى أن التحول الرقمي داخل مصلحة الضرائب لا يزال في مرحلة التطور، وأن تبني الموظفين للتقنيات الرقمية يتأثر بعوامل تنظيمية وتقنية متعددة، أهمها الظروف التمكينية داخل المنظمة. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن توافر البنية التقنية والدعم التنظيمي يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تبني التقنيات الرقمية، في حين لم تظهر بعض متغيرات نموذج UTAUT تأثيراً معنوياً على استخدام التكنولوجيا، وهو مايعكس خصوصية البيئة الليبية التي مازالت تواجه تحديات تنظيمية وتقنية تعيق التحول الرقمي الكامل.

وتتفق مع ذلك دراسة الزوام (2026) التي أكدت أن تحسين كفاءة النظام الضريبي الليبي يعتمد بصورة كبيرة على التكامل الرقمي بين مصلحة الضرائب والجهات ذات العلاقة، مثل الجمارك والمصارف والسجل التجاري، إلا أن محدودية التكامل المؤسسي، وضعف تبادل البيانات، واستمرار العمل بأنظمة معلومات منفصلة، تمثل معوقات رئيسية أمام نجاح التحول الرقمي، وتحد من قدرة الإدارة الضريبية على مكافحة التهرب الضريبي وتحسين دقة تقدير الوعاء الضريبي.

وانطلاقاً من الأدبيات السابقة، يمكن النظر إلى التحول الرقمي في الإدارة الضريبية باعتباره عملية تغيير مؤسسية شاملة تتطلب توافر بنية تحتية رقمية، وتشريعات داعمة، وموارد بشرية مؤهلة، وتكاملاً بين المؤسسات الحكومية، حتى تتحقق أهدافه المتمثلة في رفع كفاءة الإدارة

الضريبية، وتعزيز الامتثال الضريبي، والحد من التهرب الضريبي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.

8.2. أهمية التحول الرقمي في الإدارة الضريبية

أصبح التحول الرقمي أحد محاور إصلاح الإدارات الضريبية في مختلف دول العالم، لما يتيحه من تحسين كفاءة العمليات الضريبية، وزيادة الشفافية، وتعزيز الامتثال الضريبي، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، ولم يعد ينظر إليه باعتباره خياراً تقنياً، بل أصبح استراتيجية مؤسسية تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الضريبية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وقد أوضح Pires Azuaje (2023) أن التحول الرقمي يمثل مرحلة متقدمة من تحديث الإدارة الضريبية، إذ يسهم في تحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتوفير معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار، فضلاً عن تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة الضريبية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن القيمة الحقيقية للتحول الرقمي لا تكمن في أتمتة الإجراءات فحسب، وإنما في بناء إدارة ضريبية تعتمد على البيانات والذكاء الاصطناعي وتحليل المخاطر، بما يسمح بتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، ومن منظور العاملين في المجال الضريبي، يحقق التحول الرقمي فوائد مباشرة تتمثل في تبسيط الإجراءات، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وتحسين دقة العمليات الضريبية، وتخفيف الأعباء الإدارية، فقد بينت دراسة Hassan (2023) أن تطبيق التقنيات الرقمية يسهم في رفع إنتاجية العاملين، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل تكاليف إدارة البيانات، مع التأكيد على أن تحقيق هذه الفوائد يتطلب توافر المهارات الرقمية والدعم المؤسسي اللازم لتبني التكنولوجيا الجديدة.

وفيما يتعلق بالإدارة الضريبية الليبية، تشير النتائج الحديثة (ابريدان وبوسمرة، 2025؛ بن يونس وكرزمة، 2025) إلى أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً رئيسياً لمعالجة العديد من المشكلات التي يعاني منها النظام الضريبي، مثل ضعف كفاءة التحصيل، وارتفاع معدلات التهرب الضريبي، وضعف جودة البيانات، فقد توصل Abdalla (2025) إلى أن توفير الظروف التمكينية داخل مصلحة الضرائب، بما يشمل البنية التقنية والدعم التنظيمي، يعد العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية بين الموظفين، وهو ما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة التنظيمية الداعمة وليس على التكنولوجيا وحدها.

كما توصل الزوام (2026) إلى أن التكامل الرقمي بين مصلحة الضرائب والجهات الحكومية الأخرى يؤدي إلى تقليل زمن التحصيل الضريبي، وتبسيط الإجراءات، وتحسين تبادل المعلومات، وتعزيز الثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية، إلا أن ضعف التنسيق المؤسسي مايزال يمثل أحد أبرز العوائق التي تحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في ليبيا.

وبناء على ماسبق، يمكن القول إن أهمية التحول الرقمي في الإدارة الضريبية لا تقتصر على تحديث الوسائل التقنية، بل تمتد إلى إحداث تحول شامل في أساليب العمل والرقابة وإدارة البيانات وإتخاذ القرار، بما يعزز كفاءة الإدارة الضريبية ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها المالية والتنموية. غير أن تحقيق هذه المنافع يظل مرهوناً بقدرة الإدارة على تجاوز التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي قد تعيق نجاح عملية التحول الرقمي، وهو مايمثل محوراً رئيسياً للدراسة الحالية من خلال التركيز على وجهة نظر موظفي الإدارة الضريبية الليبية.

8.3. تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي في الإدارة الضريبية لايعتمد على توفير التقنيات الرقمية وحدها، بل يتطلب تهيئة بيئية تنظيمية وتشريعية وتقنية وبشرية قادرة على استيعاب التغيير وإدارته بكفاءة، وعلى الرغم من إدراك معظم الحكومات لأهمية التحول الرقمي في تطوير الإدارة الضريبية، فإن العديد من الدول، وخاصة النامية (Fatima,2025)، ماتزال تواجه تحديات متعددة تحد من نجاح برامج التحول الرقمي، وتؤثر في تحقيق أهدافها المتعلقة بتحسين الامتثال الضريبي وزيادة كفاءة التحصيل وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، وقد أوضح Pires Azuaje (2023) أن التحول الرقمي يمثل عملية مؤسسية معقدة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، إذ تتطلب إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتطوير التشريعات والسياسات بما يتوافق مع البيئة الرقمية الجديدة.

8.3.1. التحديات التقنية

تعد التحديات التقنية من أكثر المعوقات تأثيراً في نجاح التحول الرقمي، إذ تعتمد الإدارة الضريبية الحديثة على وجود بنية تحتية رقمية قوية، وأنظمة معلومات مترابطة، وقواعد بيانات دقيقة وآمنة، إضافة إلى شبكات اتصال مستقرة تضمن استمرارية تقديم الخدمات الإلكترونية. وفي حالة ضعف هذه المقومات، تصبح الأنظمة الرقمية أقل كفاءة، وتزداد احتمالات تعطل الخدمات وفقدان البيانات، وانخفاض جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، أشار Rahayu and Kusdianto (2023) إلى أن من أبرز التحديات التقنية التي تواجه الإدارة الضريبية عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية بين الجهات الحكومية، وإختلاف المنصات الرقمية، وصعوبة تبادل البيانات بصورة آنية، الأمر الذي يحد من قدرة الإدارة الضريبية على بناء قاعدة بيانات موحدة تدعم إدارة المخاطر والرقابة الضريبية، كما أوضح الباحثان أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تطوير بنية معلوماتية متكاملة تسمح بتبادل البيانات بصورة آمنة وفعالة بين مختلف المؤسسات الحكومية.

وفي البيئة الليبية، تتضاعف أهمية هذه التحديات بسبب محدودية التكامل الإلكتروني بين المؤسسات الحكومية، واستمرار الاعتماد على أنظمة معلومات متفرقة، الأمر الذي يقلل من كفاءة تبادل البيانات الضريبية ويحد من قدرة الإدارة الضريبية على تتبع الأنشطة الاقتصادية بصورة دقيقة (الزوام، 2026).

8.3.2. التحديات الإدارية والتنظيمية

لا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، بل يتطلب إعادة تصميم الإجراءات الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع طبيعة العمل الرقمي. وتشير الدراسات إلى ان مقاومة التغيير وضعف القيادة الرقمية، وعدم وضوح الاستراتيجيات، تمثل أبرز العوامل التي تعيق نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

وفي هذا الإطار، يرى Pires Azuaje (2023) أن العديد من مشاريع التحول الرقمي تتعثر نتيجة التركيز على شراء التقنيات دون إعادة هندسة العمليات الإدارية أو تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، مما يؤدي إلى استمرار الإجراءات التقليدية داخل بيئة رقمية جديدة، وهو ما يقلل من العائد المتوقع من الاستثمار في التكنولوجيا.

كما أكدت دراسة Rahayu and Kusdianto (2023) أن غياب التنسيق بين الجهات الحكومية وإختلاف أولويات المؤسسات يمثلان من أكبر التحديات التي تواجه التحول الرقمي، إذ يؤدي ضعف التعاون المؤسسي إلى بطء تنفيذ المشاريع الرقمية وصعوبة بناء نظام ضريبي متكامل يعتمد على تبادل المعلومات بصورة مستمرة.

8.3.3. التحديات البشرية

تمثل الموارد البشرية العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي، لأن التكنولوجيا مهما بلغت درجة تطورها تبقى معتمدة على قدرة العاملين على استخدامها بكفاءة، ولذلك تؤكد الأدبيات أن نقص المهارات الرقمية، وضعف التدريب، ومقاومة الموظفين للتغيير، تعد من أبرز معوقات التحول الرقمي في الإدارات الضريبية.

وفي هذا الصدد، أوضحت دراسة Hassan (2023) أن نجاح التحول الرقمي يتطلب الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على استخدام التقنيات الحديثة، مع توفير برامج تدريب مستمرة تتناسب مع التطور السريع في التكنولوجيا. كما بينت الدراسة أن انخفاض الكفاءة الرقمية للعاملين يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية حتى في حالة توافر البنية التقنية المناسبة.

وتنسجم هذه النتائج مع ماتوصل إليه Abdalla (2025)، الذي أشار إلى أن الظروف التمكينية داخل مصلحة الضرائب الليبية، بما في ذلك التدريب والدعم الفني وتوافر الموارد التقنية، تمثل العامل الأكثر تأثيراً في استخدام الموظفين للتقنيات الرقمية، وهو مايؤكد أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتهيئة الموظفين بقدر ارتباطه بتوفير التكنولوجيا.

8.3.4. التحديات التشريعية والأمنية

يتطلب التحول الرقمي وجود إطار تشريعي يواكب التطورات التقنية وينظم التعاملات الإلكترونية، ويحمي البيانات الشخصية، ويضمن أمن المعلومات. كما تبرز تحديات الأمن السيبراني وحماية قواعد البيانات كأحد أهم المخاطر التي تواجه الإدارات الضريبية، نظراً لحساسية البيانات المالية والضريبية التي تتعامل معها.

وتشير الأدبيات (Fatima,2025) إلى أن غياب التشريعات الداعمة أو بطء تحديثها قد يحد من فعالية الخدمات الرقمية ويقلل من ثقة الموظفين والمكلفين في الأنظمة الإلكترونية، الأمر الذي ينعكس سلباً على معدلات الاستخدام والامتثال.

8.3.5. التحديات المالية

يتطلب تنفيذ برامج التحول الرقمي استثمارات مالية كبيرة تشمل تطوير البنية التحتية، وشراء البرمجيات، وتحديث قواعد البيانات، وتأهيل الموارد البشرية، وصيانة الأنظمة بصورة مستمرة، وفي الدول النامية، غالباً ماتشكل محدودية الموارد المالية عائقاً أمام تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وفق الخطط الزمنية المستهدفة. وتشير دراسة Rahayu and Kusdianto (2023) إلى أن نجاح التحول الرقمي يتأثر بعوامل التمويل، والرؤية الاستراتيجية، والسياسات الحكومية، ومستوى تبني التكنولوجيا، مما يؤكد أن الاستدامة المالية تعد أحد المتطلبات الأساسية لإنجاح مشاريع التحول الرقمي في الإدارات الضريبية.

يتضح من استعراض الأدبيات أن التحديات التي تواجه التحول الرقمي ليست مستقلة عن بعضها، بل تتفاعل بصورة متبادلة؛ فضعف البنية التحتية قد يحد من كفاءة الأنظمة الرقمية، بينما يؤدي نقص المهارات الرقمية إلى انخفاض الاستفادة من هذه الأنظمة، كما أن غياب التشريعات المناسبة أو ضعف الدعم التنظيمي قد يقلل من فاعلية الاستثمارات التقنية، وفي الحالة الليبية، تبدو هذه التحديات أكثر تعقيداً نتيجة تداخل العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية، وهو مايجعل من الضروري دراسة هذه التحديات من وجهة نظر الموظفين، باعتبارهم الفاعل الرئيس في تنفيذ التحول الرقمي، وهو ماتسعى إليه الدراسة الحالية لسد فجوة في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الضريبية الليبية.

8.4. واقع التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الليبية

يشهد القطاع العام الليبي خلال السنوات الأخيرة توجهاً متزايداً نحو تبني تطبيقات التحول الرقمي في إطار جهود تحديث الإدارة العاملة وتحسين جودة الخدمات الحكومية. وتعد الإدارة الضريبية من أكثر المؤسسات الحكومية حاجة إلى هذا التحول، لما تواجه من تحديات تتعلق بكفاءة التحصيل، واتساع الاقتصاد غير الرسمي، وضعف تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية، وارتفاع تكاليف الإجراءات التقليدية، ورغم وجود توجه رسمي نحو تطوير الخدمات الإلكترونية، فإن مستوى التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الليبية لايزال في مراحله الأولى مقارنة بالعديد من الدول التي نفذت إصلاحات ضريبية رقمية شاملة (أحمد وأوشاح، 2026).

وتشير دراسة (ابريدان وبوسمرة، 2025) إلى أن الإدارة الضريبية الليبية مازالت تعتمد بدرجات متفاوتة على الإجراءات الورقية والعمليات التقليدية، وهو مايؤثر في سرعة إنجاز المعاملات، ودقة البيانات، وكفاءة الرقابة الضريبية. كما أن محدودية الربط الإلكتروني بين مصلحة الضرائب والجهات الحكومية الأخرى تحد من قدرة الإدارة الضريبية على الحصول على بيانات دقيقة وحديثة عن الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس سلباً على فعالية التحصيل الضريبي واكتشاف حالات التهرب الضريبي (الزوام، 2026).

وفي هذا السياق، توصل Abdalla (2025) إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل مصلحة الضرائب الليبية يرتبط بصورة رئيسية بتوافر الظروف التمكينية، مثل البنية التحتية التقنية، والدعم التنظيم، والتدريب، والمساندة الفنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه الظروف كان لها التأثير الأكبر في تبني الموظفين للتقنيات الرقمية، بينما لم تتحقق بعض متغيرات نموذج UTAUT تأثيراً معنوياً، وهو مايعكس أن البيئة التنظيمية الحالية مازالت بحاجة إلى مزيد من التطوير لتهيئة الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.

كما أوضحت دراسة الزوام (2026) أن تطوير النظام الضريبي الليبي يتطلب تكاملاً رقمياً بين مصلحة الضرائب والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، مثل المصارف، والجمارك، والسجل التجاري، والجهات الرقابية، بهدف إنشاء قاعدة بيانات موحدة تدعم عمليات الفحص والتحصيل وإدارة المخاطر، وأشارت الدراسة إلى أن استمرار العمل بأنظمة منفصلة يؤدي إلى تكرار البيانات، وإطالة زمن الإجراءات، وانخفاض كفاءة الرقابة الضريبية، الأمر الذي يحد من الاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية.

وتنسجم هذه النتائج مع ماتوصلت إلية الأدبيات الدولية، حيث يرى Pires Azuaji (2023) أن نجاح التحول الرقمي في الإدارة الضريبية يعتمد على تصميم العمليات الإدارية، وربط الأنظمة المعلوماتية، وتحديث التشريعات، وتوفير بنية تحتية رقمية متطورة، وليس مجرد إدخال الحاسوب أو الخدمات الإلكترونية. ومن جانب آخر، تؤكد خبرات الدول التي نجحت في التحول الرقمي، مثل التجربة الاندونيسية، أن نجاح الإدارة الضريبية الرقمية يعتمد على التكامل المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية، واستمرار الاستثمار في تحديث البنية الرقمية، فقد أوضح Rahayu and Kusdianto (2023) أن التحول الرقمي عملية تراكمية تحتاج إلى رؤية طويلة الأجل، وخارطة طريق واضحة، وتعاون بين مختلف الجهات الحكومية، حتى تحقق أهدافها في رفع كفاءة الإدارة الضريبية وزيادة الامتثال الضريبي.

وبناء على ماسبق، يمكن القول إن الإدارة الضريبية الليبية تمتلك فرصاً واعدة للاستفادة من التحول الرقمي، إلا أن تحقيق هذه الفرص يتطلب معالجة مجموعة من التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، والتشريعات، والتكامل المؤسسي، وتنمية الموارد البشرية، كما أن تقييم

هذه التحديات من وجهة نظر الموظفين يعد أمراً ضرورياً، لانهم يمثلون العنصر الرئيس المسؤول عن تشغيل الأنظمة الرقمية وتطبيقها في الواقع العملي.

9. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى تشخيص واقع ملموس وتحليل معوقاته، واختبار فروق الاستجابات نحوه، حيث يتم تقسيم المنهجية إلى جانبين متكاملين:

1. الجانب النظري

تم الاعتماد في هذا الجانب على المنهج المسحي التحليلي للأدبيات، وذلك من خلال:جمع وتحليل الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة بالتحول الرقمي في الإدارة الضريبية والأبعاد الخمسة للتحديات (التقنية، التنظيمية والإدارية، البشرية، التشريعية والأمنية، المالية).

2. الجانب العملي

تم الاعتماد في هذا الجانب على المنهج الميداني المعتمد على الأداة الاستبيانية، وذلك من خلال:

- مجتمع وعينة الدراسة: تم الاستفسار عن عدد الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التحول الرقمي من شئون الموظفين في مصلحة الضرائب، حيث تم تحديد (60) موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة، وبالاستناد إلى جدول مورجان لتحديد حجم العينة المناسب، تم اختيار (52) مفردة لتكون العينة الممثلة للمجتمع، بما يضمن تحقيق التوازن الإحصائي والتمثيل الكافي لمختلف المستويات الوظيفية ذات الصلة.
- أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث صممت بناء على ماورد في الدراسات السابقة والأدبيات الحديثة ذات الصلة بالتحول الرقمي في الإدارة الضريبية، وقسمت إلى قسمين:
  1. القسم الأول: تناول البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).
  2. القسم الثاني: غطى محاور الدراسة الخمسة (التحديات التقنية، الإدارية والتنظيمية، البشرية، التشريعية والأمنية، والمالية).
- أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستجابات واختبار صحة الفرضيات.

10. الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على توزيع (52) استبياناً على موظفي مصلحة الضرائب بمدينة بنغازي، وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة المكون من (60) موظفاً لهم علاقة بعمليات التحول الرقمي، وقد صممت الاستمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المستجيبين، حيث تراوحت الإجابات بين "أوافق بشدة"، "أوافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة"، وتم تزميزها من (5) إلى (1) على التوالي، بما يتيح إمكانية التحليل الكمي الدقيق لمستويات الاستجابة واختبار الفرضيات المرتبطة بمحاور الدراسة.

اعتماداً على منهجية الدراسة وأهدافها الرامية إلى تشخيص تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة شملت الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، والتكرارات) لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل عبارات الاستبيان، كما تم استخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي لأبعاد الاستبيان، واختبار (Shapiro-Wilk)لفحص طبيعة توزيع البيانات، ونظراً لعدم اتباع بعض البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد تم الاعتماد على الأساليب الأستدلالية غير البارامترية، والتي تضمنت اختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) لاختبار مستوى التحديات، واختبار (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والمستوى التعليمي، فضلاً عن استخدام معامل ارتباط (Spearman's Rank Correlation) لقياس العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحديات المختلفة.

10.1 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من موظفي مصلحة الضرائب ببنغازي بلغ حجمها 52 موظفاً، وفيما يلي تحليل لخصائص هذه العينة وفقاً للمتغيرات الوظيفية والديموغرافية:

10.1.1 التوزيع حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمسمياتهم الوظيفية:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	(n) التكرار	(%) النسبة المئوية
فاحص ضريبي	14	26.9
مراجع	11	21.2
محاسب	11	21.2
مدخل بيانات	3	5.8
مسؤول قاعدة بيانات	3	5.8
موظفة	2	3.8
IT	2	3.8
متابع	1	1.9
خزينة	1	1.9
نائب مدير إدارة	1	1.9
مدير إدارة	1	1.9
شؤون إدارية	1	1.9
رئيس قسم	1	1.9
المجموع	52	100.0

تعكس النتائج مشاركة موظفين من مستويات ومهام مختلفة داخل مصلحة الضرائب ببنغازي، وهو ما يعزز من تنوع وجهات النظر بشأن تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية. وقد جاءت فئة الفاحصين الضريبيين في المرتبة الأولى من حيث التمثيل، بواقع 14 موظفًا وبنسبة 26.9% من إجمالي العينة، وهو ما يمكن تفسيره بأهمية طبيعة عمل هذه الفئة وارتباطها المباشر بالإجراءات والمعاملات الضريبية التي يُفترض أن تتأثر بصورة كبيرة بعملية التحول الرقمي. وجاء كل من المراجعين والمحاسبين في المرتبة الثانية، بواقع 11 موظفًا لكل فئة وبنسبة 21.2% لكل منهما، ليشكّلوا مع الفاحصين الضريبيين ما نسبته 69.3% من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يدل على أن غالبية المشاركين ينتمون إلى وظائف ذات علاقة مباشرة بالعمليات المالية والرقابية والضريبية. كما شارك مدخلو البيانات ومسؤولو قواعد البيانات بواقع 3 أفراد لكل فئة، وبنسبة 5.8% لكل منهما، وهو تمثيل مهم بالنظر إلى ارتباط هذه الوظائف بالتعامل مع البيانات والأنظمة الإلكترونية وقواعد المعلومات، وهي من العناصر الأساسية في عملية التحول الرقمي. كذلك بلغت نسبة موظفي تقنية المعلومات 3.8% (IT) بواقع فردين لكل فئة، بينما توزعت النسب المتبقية، بواقع 1.9% لكل فئة، على وظائف المتابعة والخزينة

ونائب مدير إدارة ومدير إدارة والشؤون الإدارية ورئيس قسم. وبوجه عام، تشير تركيبة العينة إلى أنها لا تقتصر على فئة وظيفية واحدة، بل تشمل وظائف تنفيذية وفنية وإدارية وإشرافية، الأمر الذي يوفر قدرًا من التنوع في تقييم التحديات التقنية والإدارية والبشرية والتشريعية والمالية المرتبطة بالتحول الرقمي.

10.1.2 التوزيع حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة المهنية:

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العلمية

سنوات الخبرة العلمية	(n) التكرار	(%) النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	51.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	3.8
سنوات فأكثر 10	23	44.2
المجموع	52	100.0

يتضح من نتائج جدول 2 وجود تفاوت في الخبرة المهنية بين أفراد العينة، مع ارتفاع واضح في تمثيل فئتي الخبرة القصيرة والطويلة. فقد جاءت فئة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات في المرتبة الأولى، بواقع 27موظفًا وبنسبة 51.9 %من إجمالي أفراد العينة، مما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين يمثلون فئة حديثة نسبيًا في الخبرة، وقد تكون لديهم قدرة أكبر على التعامل مع التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة بحكم قربهم النسبي من بيئات العمل الرقمية. في المقابل، بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة 10سنوات فأكثر 44.2%، بواقع 23موظفًا، وهي نسبة مرتفعة تعكس وجود تمثيل قوي للموظفين ذوي الخبرة الطويلة، الذين يُتوقع أن يمتلكوا معرفة تراكمية واسعة بالإجراءات التقليدية والتطورات التي مرت بها الإدارة الضريبية، وبالتالي يمكنهم تقديم تقييم أكثر شمولًا للتغيرات التي أحدثها التحول الرقمي والتحديات التي رافقت تطبيقه. أما فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5وأقل من 10 سنوات فقد جاءت بنسبة منخفضة جدًا بلغت 3.8%، بواقع موظفين اثنين فقط، مما يدل على محدودية تمثيل هذه الفئة مقارنة بالفئتين الأخريين. وبوجه عام، تُظهر النتائج أن العينة تجمع بدرجة كبيرة بين الموظفين حديثي الخبرة والموظفين ذوي الخبرة الطويلة، وهو أمر مفيد في دراسة تحديات التحول الرقمي، لأن تقييم هذه التحديات قد يختلف باختلاف مدة الخبرة والتجربة السابقة في التعامل مع النظم والإجراءات التقليدية والرقمية، كما أن وجود نسبة مرتفعة من ذوي الخبرة الطويلة يوفر وجهة نظر قائمة على الخبرة المتراكمة، في حين تتيح مشاركة الموظفين الأقل خبرة التعرف على تصورات الفئات الأكثر قربًا من بيئة العمل الرقمية الحديثة.

10.1.3 التوزيع حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤهلاتهم الأكاديمية:

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	(n) التكرار	(%) النسبة المئوية
دبلوم	7	13.5
بكالوريوس	32	61.5
ماجستير	12	23.1
دكتوراه	1	1.9
المجموع	52	100.0

يتضح من الجدول 3 أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبيًا، حيث جاءت فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس في المرتبة الأولى بواقع 32موظفًا وبنسبة 61.5 %من إجمالي أفراد العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون مؤهلاً جامعياً يمكن أن يساعدهم في فهم طبيعة العمل الإداري والضريبي والتعامل مع متطلبات التحول الرقمي. وجاء في المرتبة الثانية الحاصلون على درجة الماجستير بواقع 12موظفًا وبنسبة 23.1%، وهي نسبة تعكس وجود تمثيل ملحوظ للموظفين من ذوي المؤهلات العليا، بينما بلغ عدد الحاصلين على الدبلوم 7 موظفين بنسبة 13.5 .%في حين اقتصرت فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه على موظف واحد فقط، بنسبة 1.9%من إجمالي العينة. وبصورة إجمالية، فإن الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فأعلى يمثلون 86.5% من أفراد العينة، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي للمشاركين، ويعزز من ملاءمة العينة لدراسة موضوع تحديات التحول الرقمي، باعتبار أن تقييم هذه التحديات يتطلب قدرًا من الوعي بطبيعة الأنظمة الرقمية والإجراءات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بها. كما أن وجود نسبة معتبرة من حملة الدراسات العليا قد يسهم في تقديم تصورات أكثر عمقًا حول الجوانب التقنية والإدارية والتشريعية والمالية للتحول الرقمي في الإدارة الضريبية.

ثانياً: اختبارات الثبات والأدوات الإحصائية

لتحقيق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد تحديات التحول الرقمي:

جدول (4): معاملات الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لأبعاد تحديات التحول الرقمي

بُعد تحديات التحول الرقمي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)
التحديات التقنية للتحول الرقمي	4	0.775
التحديات الإدارية والتنظيمية للتحول الرقمي	4	0.775
تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني	4	0.693
التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي	4	0.803
التحديات المالية للتحول الرقمي	4	0.774

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات الداخلي لأبعاد تحديات التحول الرقمي تراوحت بين 0.693و0.803، وهي قيم تشير بصورة عامة إلى مستوى جيد ومقبول من الاتساق الداخلي بين عبارات كل بُعد. فقد سجل بُعد التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي أعلى معامل ثبات بلغ 0.803، يليه بُعد التحديات التقنية والتحديات الإدارية والتنظيمية بمعامل بلغ 0.775، ثم بُعد التحديات المالية بمعامل بلغ 0.774، في حين بلغ معامل الثبات لبُعد تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني 0.693، وهي قيمة قريبة جدًا من الحد المقبول، ويمكن اعتبارها مناسبة في الدراسات الاجتماعية والتطبيقية، خاصة مع محدودية عدد العبارات في البعد. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة قياس أبعاد تحديات التحول الرقمي تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات الداخلي، مما يدعم إمكانية الاعتماد عليها في استكمال التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

10.2. التحليل الوصفي لأبعاد تحديات التحول الرقمي

10.2.1. التحديات التقنية للتحول الرقمي

جدول (5): الاستجابات الوصفية لمحور التحديات التقنية

العبارة	غير موافق بشدة n (%)	غير موافق n (%)	محايد n (%)	موافق n (%)	موافق بشدة n (%)	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الموافق %
تلبي البنية التحتية لشبكات الاتصالات والإنترنت الحالية احتياجات العمل الضريبي بفاعلية	1 (1.9)	11 (21.2)	8 (15.4)	17 (32.7)	15 (28.8)	3.65	1.17	73.0%
الأنظمة الرقمية الحالية متوافقة بسلاسة مع قواعد البيانات القديمة	4 (7.7)	6 (11.5)	21 (40.4)	15 (28.8)	6 (11.5)	3.25	1.06	65.0%
تفتقر المصلحة إلى أنظمة متقدمة وآمنة لحماية المعلومات وضمان عدم اختراقها	1 (1.9)	7 (13.5)	13 (25.0)	20 (38.5)	11 (21.2)	3.63	1.03	72.6%
تتكرر أعطال الأنظمة الإلكترونية بشكل يعطل إنجاز المعاملات اليومية للمكلفين	1 (1.9)	9 (17.3)	16 (30.8)	21 (40.4)	5 (9.6)	3.38	0.95	67.6%

يتضح من نتائج الجدول 5 أن هناك مستوى ملحوظًا من التحديات التقنية التي قد تؤثر في قدرة المصلحة على تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة، مع تفاوت نسبي في درجة اتفاق أفراد العينة حول العبارات المختلفة. فقد جاءت عبارة «تلبي البنية التحتية لشبكات الاتصالات والإنترنت الحالية احتياجات العمل الضريبي بفاعلية» بمتوسط حسابي بلغ 3.65 ± 1.17، وبنسبة موافقة بلغت 73.0%، حيث أفاد 61.5% من المشاركين بأنهم موافقون أو موافقون بشدة، وهو ما يشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن البنية التحتية الحالية توفر مستوى مقبولًا من الدعم للعمل الضريبي، وإن كان تشتت الإجابات نسبيًا، كما يعكسه الانحراف المعياري. وفي المقابل، حصلت عبارة «الأنظمة الرقمية الحالية متوافقة بسلاسة مع قواعد البيانات القديمة» على أدنى متوسط ضمن هذا البعد، حيث بلغ 3.25 ± 1.06، وبنسبة موافقة بلغت 65.0%، مع ارتفاع نسبة المحايدين إلى 40.4%، الأمر الذي قد يشير إلى وجود قدر من عدم الوضوح أو التباين في تقييم الموظفين لمدى التكامل بين الأنظمة الرقمية الحديثة وقواعد البيانات القائمة، وهو جانب مهم عند الانتقال من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية المتكاملة. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاتفاق مع العبارة «تفتقر المصلحة إلى أنظمة متقدمة وآمنة لحماية المعلومات وضمان عدم اختراقها»، إذ بلغ المتوسط 3.63 ± 1.03، وبنسبة موافقة بلغت 72.6%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 59.7%، مما يشير إلى إدراك واضح لدى نسبة كبيرة من الموظفين لوجود تحديات مرتبطة بأمن المعلومات والحماية الرقمية، وهي من الجوانب الأساسية التي ينبغي معالجتها لضمان الثقة في الأنظمة الإلكترونية وحماية البيانات الضريبية. كذلك حصلت عبارة «تتكرر أعطال الأنظمة الإلكترونية بشكل يعطل إنجاز المعاملات اليومية للمكلفين» على متوسط 3.38 ± 0.95، وبنسبة موافقة بلغت 67.6%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 50.0%، مقابل 30.8% محايدين، مما يدل على أن أعطال الأنظمة تمثل تحديًا قائمًا من وجهة نظر جزء مهم من أفراد العينة، وقد تنعكس بصورة مباشرة على استمرارية تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات الضريبية. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن التحديات المتعلقة بأمن المعلومات واستقرار الأنظمة والتكامل مع قواعد البيانات تمثل جوانب مهمة ينبغي أخذها في الاعتبار عند تطوير التحول الرقمي في مصلحة الضرائب، في حين تبدو البنية التحتية للاتصالات والإنترنت أكثر إيجابية نسبيًا مقارنة ببقية الجوانب، إلا أن ذلك لا يعني خلوها من أوجه القصور، خاصة في ظل التباين الملحوظ في استجابات الموظفين

10.2.2. التحديات الإدارية والتنظيمية للتحول الرقمي

جدول (6): الاستجابات الوصفية لمحور التحديات الإدارية والتنظيمية

العبارة	غير موافق بشدة n (%)	غير موافق n (%)	محايد n (%)	موافق n (%)	موافق بشدة n (%)	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الموافق %
يوجد تنسيق رقمي تكاملي وفعال بين مصلحة الضرائب والجهات الخارجية ذات العلاقة، مثل الجمارك والمصارف	7 (13.5)	15 (28.8)	11 (21.2)	13 (25.0)	6 (11.5)	2.92	1.25	58.4%
تعاني الإدارة من روتين إداري معقد يعيق سرعة تطبيق التحول الرقمي	2 (3.8)	14 (26.9)	14 (26.9)	15 (28.8)	7 (13.5)	3.21	1.11	64.2%
يميل بعض الموظفين أو القيادات إلى التمسك بإنجاز الأعمال بالطرق التقليدية والورقية بدلاً من الأنظمة الرقمية	0 (0.0)	7 (13.5)	20 (38.5)	16 (30.8)	9 (17.3)	3.52	0.94	70.4%
غياب استراتيجية واضحة ومكتوبة ومعلنة للتحول الرقمي داخل المصلحة	2 (3.8)	8 (15.4)	24 (46.2)	13 (25.0)	5 (9.6)	3.21	0.96	64.2%

يتضح من نتائج الجدول 6 وجود مستوى متفاوت من التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تعيق عملية التحول الرقمي في مصلحة الضرائب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.92 و3.52، مما يعكس اختلافًا في درجة إدراك الموظفين لهذه التحديات. فقد جاءت عبارة «يميل بعض الموظفين أو القيادات إلى التمسك بإنجاز الأعمال بالطرق التقليدية والورقية بدلاً من الأنظمة الرقمية» في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ 3.52 ± 0.94، وبنسبة موافقة بلغت 70.4%، حيث بلغت نسبة من اختاروا «موافق» أو «موافق بشدة» 48.1%، مقابل 38.5% محايدين، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه ملحوظ لدى العاملين

نحو التمسك ببعض أساليب العمل التقليدية، الأمر الذي قد يمثل عائقًا أمام تبني الأنظمة الرقمية بصورة كاملة، خاصة إذا لم يصاحب التحول الرقمي برامج للتوعية وإدارة التغيير. وجاءت عبارة «تعاني الإدارة من روتين إداري معقد يعيق سرعة تطبيق التحول الرقمي» بمتوسط حسابي بلغ 3.21 ± 1.11 وبنسبة موافقة حسابية بلغت 64.2%، حيث أبدى 42.3% من أفراد العينة موافقة أو موافقة شديدة، بينما كان 26.9% محايدين، مما يدل على أن الإجراءات والروتين الإداري يمثلان تحديًا متوسطًا من وجهة نظر المشاركين، مع وجود قدر من التباين في الآراء. وبالمتوسط نفسه تقريبًا جاءت عبارة «غياب استراتيجية واضحة ومكتوبة ومعلنة للتحول الرقمي داخل المصلحة» بمتوسط 3.21 ± 0.96 ونسبة موافقة بلغت 64.2%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 34.6%، في حين بلغت نسبة المحايدين 46.2%، وهي أعلى نسبة حياد بين عبارات هذا البعد، مما قد يشير إلى أن جزءًا كبيرًا من الموظفين لا يمتلك معلومات كافية حول وجود استراتيجية رسمية للتحول الرقمي أو مدى وضوحها وإعلانها داخل المصلحة. أما عبارة «يوجد تنسيق رقمي تكاملي وفعال بين مصلحة الضرائب والجهات الخارجية ذات العلاقة، مثل الجمارك والمصارف» فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 2.92 ± 1.25، وبنسبة موافقة حسابية بلغت 58.4%، مع ملاحظة أن نسبة من أجابوا «موافق» أو «موافق بشدة» بلغت 36.5% فقط، مقابل 42.3% اختاروا «غير موافق» أو «غير موافق بشدة»، و21.2% كانوا محايدين؛ الأمر الذي يشير إلى أن التنسيق والتكامل الرقمي بين مصلحة الضرائب والجهات الخارجية يمثل أحد أبرز جوانب الضعف الإداري والتنظيمي وفقًا لاستجابات أفراد العينة. وبوجه عام، تكشف النتائج أن أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية تتمثل في مقاومة بعض الموظفين أو القيادات للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الرقمية، وضعف التكامل الرقمي مع الجهات الخارجية، إلى جانب وجود حاجة إلى استراتيجية أكثر وضوحًا وإجراءات إدارية أكثر مرونة، بما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توفير التكنولوجيا فقط، وإنما يتطلب أيضًا تطوير الهياكل والإجراءات الإدارية وتعزيز التنسيق المؤسسي وإدارة التغيير داخل المصلحة.

10.2.3. تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني

جدول (7): الاستجابات الوصفية لمحور تحديات الموارد البشرية والتدريب

العبارة	n غير موافق بشدة (%)	n غير موافق (%)	n محايد (%)	n موافق (%)	n موافق بشدة (%)	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الموافق %
يمتلك الموظفون المهارات الرقمية الكافية لتشغيل الأنظمة الحديثة بكفاءة	1 (1.9)	12 (23.1)	10 (19.2)	23 (44.2)	6 (11.5)	3.40	1.03	68.0%
برامج التدريب والتأهيل المقدمة للموظفين غير كافية لمواكبة التطور التقني	2 (3.8)	4 (7.7)	8 (15.4)	28 (53.8)	10 (19.2)	3.77	0.98	75.4%
توجد حاجة إلى تكثيف الجهود التعريفية والإعلامية حول المزايا التشغيلية للتحول الرقمي وأثره في تسهيل مهام الموظفين	0 (0.0)	2 (3.8)	13 (25.0)	22 (42.3)	15 (28.8)	3.96	0.84	79.2%
تفتقر بيئة العمل إلى الدعم الفني والمساعدة الفورية للموظفين عند مواجهة أعطال تقنية	1 (1.9)	7 (13.5)	16 (30.8)	18 (34.6)	10 (19.2)	3.56	1.02	71.2%

يتضح من نتائج الجدول 7 أن هذا البعد يمثل أحد الجوانب المهمة في تقييم تحديات التحول الرقمي داخل مصلحة الضرائب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.40 و3.96، بما يعكس وجود درجة ملحوظة من الاتفاق على أهمية هذه التحديات. وقد جاءت عبارة «توجد حاجة إلى تكثيف الجهود التعريفية والإعلامية حول المزايا التشغيلية للتحول الرقمي وأثره في تسهيل مهام الموظفين» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3.96 ± 0.84 وبنسبة موافقة حسابية بلغت 79.2%، حيث أبدى 71.1% من أفراد العينة موافقة أو موافقة شديدة، مقابل 25.0% محايدين، وهو ما يشير إلى وجود حاجة واضحة إلى تعزيز التوعية الداخلية بمزايا التحول الرقمي وفوائده، بما قد يساعد على زيادة تقبل الموظفين للأنظمة الرقمية وتقليل مقاومة التغيير. وجاءت عبارة «برامج التدريب والتأهيل المقدمة للموظفين غير كافية لمواكبة التطور التقني» في المرتبة الثانية، بمتوسط 3.77 ± 0.98 وبنسبة موافقة بلغت 75.4%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 73.0%، مما يعكس اتفاقًا مرتفعًا نسبيًا على وجود قصور في برامج التدريب والتأهيل مقارنة بالاحتياجات التي تفرضها التطورات التقنية المتسارعة، ويؤكد أهمية توفير برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة ترفع من كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الحديثة. كما سجلت عبارة «تفتقر بيئة العمل إلى الدعم الفني والمساعدة الفورية للموظفين عند مواجهة أعطال تقنية» متوسطًا بلغ 3.56 ± 1.02 وبنسبة موافقة حسابية 71.2%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 53.8%، مقابل 30.8% محايدين، مما يشير إلى أن ضعف الدعم الفني وسرعة الاستجابة للمشكلات التقنية يمثل تحديًا ملموسًا قد يؤثر في استمرارية العمل وكفاءة استخدام الأنظمة الإلكترونية. أما عبارة «يمتلك الموظفون المهارات الرقمية الكافية لتشغيل الأنظمة الحديثة بكفاءة» فقد سجلت أدنى متوسط حسابي ضمن هذا البعد، بلغ 3.40 ± 1.03، وبنسبة موافقة حسابية 68.0%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 55.7%، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 25.0%، مما يشير إلى أن مستوى المهارات الرقمية لدى الموظفين يُنظر إليه بصورة أكثر إيجابية نسبيًا مقارنة ببقية عناصر البعد، إلا أن وجود نسبة غير قليلة من غير الموافقين والمحايدين يدل على استمرار الحاجة إلى تنمية المهارات الرقمية ورفع جاهزية الموظفين للتعامل مع الأنظمة الحديثة. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن العنصر البشري يمثل تحديًا رئيسيًا في مسار التحول الرقمي، ليس بالضرورة بسبب غياب المهارات الرقمية بشكل كامل، وإنما نتيجة الحاجة إلى التدريب المستمر، والتوعية

بمزايا التحول الرقمي، وتوفير دعم فني سريع وفعال، وهي متطلبات أساسية لضمان الاستخدام الفعلي والمستدام للأنظمة الرقمية داخل مصلحة الضرائب.

10.2.4. التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي

جدول (8): الاستجابات الوصفية لمحور التحديات التشريعية والقانونية

العبارة	n (%) غير موافق بشدة	n (%) غير موافق	n (%) محايد	n (%) موافق	n (%) موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الموافق %
القوانين والتشريعات الضريبية الحالية قديمة ولا تواكب المعاملات الإلكترونية الحديثة	0 (0.0)	4 (7.7)	15 (28.8)	24 (46.2)	9 (17.3)	3.73	0.84	74.6%
توجد ثغرات تشريعية تتعلق بحماية سرية البيانات والخصوصية الرقمية للمكلفين	0 (0.0)	6 (11.5)	29 (55.8)	13 (25.0)	4 (7.7)	3.29	0.78	65.8%
يفتقر النظام الحالي لاعتماد قانوني واضح للمعاملات الرقمية والتوقيع الإلكتروني	0 (0.0)	7 (13.5)	19 (36.5)	21 (40.4)	5 (9.6)	3.46	0.85	69.2%
تتضمن التشريعات الحالية عقوبات رادعة لمواجهة جرائم الاحتيال والتهرب الضريبي	0 (0.0)	5 (9.6)	23 (44.2)	14 (26.9)	10 (19.2)	3.56	0.92	71.2%

يتضح من نتائج التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي بأن المتوسطات الحسابية تراوحت لعبارات هذا البعد بين 3.29 و3.73، بما يشير إلى وجود درجة متوسطة إلى مرتفعة من إدراك أفراد العينة للتحديات المرتبطة بالإطار التشريعي والقانوني. وقد جاءت عبارة «القوانين والتشريعات الضريبية الحالية قديمة ولا تواكب المعاملات الإلكترونية الحديثة» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3.73 ± 0.84 وبنسبة موافقة حسابية بلغت 74.6%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 63.5%، مقابل 28.8% محايدين، مما يعكس اتجاهًا واضحًا لدى المشاركين نحو الاعتقاد بأن التشريعات الحالية تحتاج إلى تحديث بما يتلاءم مع طبيعة المعاملات والإجراءات الإلكترونية الحديثة. وجاءت عبارة «تتضمن التشريعات الحالية عقوبات رادعة لمواجهة جرائم الاحتيال والتهرب الضريبي» بمتوسط حسابي بلغ 3.56 ± 0.92 وبنسبة موافقة حسابية 71.2%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 46.1%، بينما بلغت نسبة المحايدين 44.2%، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نسبي نحو كفاية العقوبات التشريعية، مع وجود نسبة كبيرة من المشاركين لم تحسم موقفها، مما قد يعكس عدم وضوح كافٍ لديهم بشأن مدى ملاءمة العقوبات الحالية للجرائم المرتبطة بالبيئة الرقمية. كما حصلت عبارة «يفتقر النظام الحالي لاعتماد قانوني واضح للمعاملات الرقمية والتوقيع الإلكتروني» على متوسط 3.46 ± 0.85 وبنسبة موافقة حسابية بلغت 69.2%، حيث أبدى 50.0% من أفراد العينة موافقة أو موافقة شديدة، مقابل 36.5% محايدين، مما يشير إلى إدراك ملحوظ للحاجة إلى تعزيز الأساس القانوني للمعاملات الإلكترونية والتوقيع الرقمي بما يضمن الاعتراف الرسمي بها ويوفر إطارًا قانونيًا واضحًا لاستخدامها. أما عبارة «توجد ثغرات تشريعية تتعلق بحماية سرية البيانات والخصوصية الرقمية للمكلفين» فقد سجلت أدنى متوسط حسابي ضمن هذا البعد، بلغ 3.29 ± 0.78، وبنسبة موافقة حسابية 65.8%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 32.7% فقط، في حين كانت نسبة المحايدين مرتفعة جدًا وبلغت 55.8%، مما يشير إلى عدم وضوح الرؤية لدى أكثر من نصف أفراد العينة بشأن مدى وجود ثغرات تشريعية في مجال حماية البيانات والخصوصية الرقمية. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن أبرز التحديات التشريعية تتمثل في قدم بعض القوانين والتشريعات وعدم مواكبتها للمعاملات الإلكترونية، إلى جانب الحاجة إلى تعزيز الإطار القانوني للمعاملات الرقمية والتوقيع الإلكتروني، في حين يبدو أن موضوع حماية البيانات والخصوصية يحتاج إلى مزيد من التوعية والتوضيح للموظفين. وتؤكد هذه النتائج أن نجاح التحول الرقمي في الإدارة الضريبية لا يتطلب تطوير الأنظمة التقنية والبنية التحتية فحسب، بل يستلزم أيضًا تحديث التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الضريبي بما يضمن الاعتراف القانوني بالمعاملات الرقمية، وحماية البيانات والخصوصية، وتوفير إطار تشريعي واضح وملائم للبيئة الرقمية.

10.2.5. التحديات المالية للتحول الرقمي

جدول (9): الاستجابات الوصفية لمحور التحديات المالية

العبارة	n (%) غير موافق بشدة	n (%) غير موافق	n (%) محايد	n (%) موافق	n (%) موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الموافق %
تخصص المصلحة ميزانيات كافية للاستثمار في التقنيات الرقمية وتطويرها	2 (3.8)	7 (13.5)	21 (40.4)	12 (23.1)	10 (19.2)	3.40	1.07	68.0%
ترتفع تكاليف شراء وتحديث وتطوير البرمجيات الضريبية بشكل يفوق الموارد المتاحة	0 (0.0)	5 (9.6)	16 (30.8)	27 (51.9)	4 (7.7)	3.58	0.78	71.6%
تفتقر الإدارة إلى الدعم المالي المستدام لصيانة وتطوير شبكات وقواعد البيانات بنجاح	0 (0.0)	8 (15.4)	14 (26.9)	25 (48.1)	5 (9.6)	3.52	0.87	70.4%
يؤدي نقص التمويل إلى تأخير استكمال مشاريع الأتمتة والرقمنة المخطط لها	0 (0.0)	3 (5.8)	14 (26.9)	25 (48.1)	10 (19.2)	3.81	0.82	76.2%

يتضح من نتائج الجدول 9 بأن التحديات المالية للتحول الرقمي أحد التحديات المهمة أمام تنفيذ التحول الرقمي في مصلحة الضرائب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.40 و3.81، بما يعكس مستوى متوسطًا إلى مرتفع من إدراك أفراد العينة للصعوبات المالية المرتبطة بتطوير الأنظمة الرقمية واستدامتها. وقد جاءت عبارة «يؤدي نقص التمويل إلى تأخير استكمال مشاريع الأتمتة والرقمنة المخطط لها» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3.81 ± 0.82 وبنسبة موافقة حسابية بلغت 76.2%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 67.3%، مقابل 26.9% محايدين، مما يشير إلى أن نقص التمويل يُعد من أبرز العوامل التي قد تؤدي إلى إبطاء تنفيذ مشروعات التحول الرقمي

وتأخير استكمالها وفق الخطط الموضوعة. وجاءت عبارة «ترتفع تكاليف شراء وتحديث وتطوير البرمجيات الضريبية بشكل يفوق الموارد المتاحة» في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3.58 ± 0.78 وبنسبة موافقة حسابية بلغت 71.6%، حيث أبدى 59.6% من أفراد العينة موافقة أو موافقة شديدة، مما يعكس إدراكًا واضحًا لارتفاع التكلفة المالية المرتبطة باقتناء البرمجيات وتحديثها وتطويرها، وما قد يفرضه ذلك من ضغوط على الموارد المتاحة. كما سجلت عبارة «تفتقر الإدارة إلى الدعم المالي المستدام لصيانة وتطوير شبكات وقواعد البيانات بنجاح» متوسطًا بلغ 3.52 ± 0.87 وبنسبة موافقة حسابية 70.4%، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 57.7%، مما يدل على أن التحدي المالي لا يقتصر على مرحلة إنشاء الأنظمة الرقمية، بل يمتد إلى تكاليف الصيانة والتحديث والتطوير المستمر لشبكات الاتصال وقواعد البيانات، وهي عناصر ضرورية لضمان استدامة التحول الرقمي. أما عبارة «تخصص المصلحة ميزانيات كافية للاستثمار في التقنيات الرقمية وتطويرها» فقد سجلت أدنى متوسط حسابي ضمن هذا البعد، حيث بلغ 3.40 ± 1.07، وبنسبة موافقة حسابية بلغت 68.0%، مع ملاحظة أن نسبة المحايدين بلغت 40.4%، في حين بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 42.3%، مما يشير إلى وجود تباين في آراء الموظفين حول مدى كفاية الميزانيات المخصصة للاستثمار في التقنيات الرقمية، وربما يعكس محدودية اطلاع بعض الموظفين على حجم المخصصات المالية الفعلية. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن توفير التمويل الكافي والمستدام يمثل شرطًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي في مصلحة الضرائب، ولا سيما أن التحدي المالي لا يرتبط فقط بتوفير الأموال لشراء الأنظمة والتقنيات، وإنما يشمل كذلك تكاليف التحديث والصيانة والتطوير المستمر، فضلًا عن استكمال مشاريع الأتمتة والرقمنة. وبالتالي، فإن وجود خطة مالية مستدامة ومخصصات واضحة للتحول الرقمي يمكن أن يسهم في الحد من التأخير في تنفيذ المشروعات وضمان استمرارية الأنظمة الرقمية ورفع كفاءة الخدمات الضريبية.

10.3. الاختبارات الإحصائية واختبار الفرضيات

10.3.1. اختبار التوزيع الطبيعي(Shapiro-Wilk)

جدول (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد تحديات التحول الرقمي

أبعاد تحديات التحول الرقمي	Shapiro–Wilk (Statistic)	Sig.	القرار
التحديات التقنية للتحول الرقمي في مصلحة الضرائب	0.956	0.052	يتبع التوزيع الطبيعي
التحديات الإدارية والتنظيمية للتحول الرقمي	0.932	0.006	لا يتبع التوزيع الطبيعي
تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني	0.948	0.024	لا يتبع التوزيع الطبيعي
التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي	0.941	0.013	لا يتبع التوزيع الطبيعي
التحديات المالية للتحول الرقمي	0.974	0.303	يتبع التوزيع الطبيعي
تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية في ليبيا المؤشر الكلي	0.930	0.004	لا يتبع التوزيع الطبيعي

نظراً لأن بعض الأبعاد وقيم مستوى الدلالة (Sig.) جاءت أقل من (0.05)، فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بالكامل، مما يبرر استخدام الاختبارات اللابارامترية (Non-parametric tests) مثل اختبار ويلكوكسون وكروسكال-واليس.

10.3.2. اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test)

جدول (12): نتائج اختبار ويلكوكسون لمعنوية أبعاد تحديات التحول الرقمي

	عدد	المتوسط	الانحراف المعياري	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	القيمة الاحتمالية
التحديات التقنية للتحول الرقمي في مصلحة الضرائب	52	3.4808	.74565	4.029	0.000
التحديات الإدارية والتنظيمية للتحول الرقمي	52	3.2163	.67343	1.892	0.058
تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني	52	3.6731	.63889	5.430	0.001
التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي	52	3.5096	.53770	5.233	0.001
التحديات المالية للتحول الرقمي	52	3.5769	.55470	5.309	0.001
تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية في ليبيا	52	3.4913	.46450	5.839	0.001

تشير نتائج اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة إلى أن أفراد العينة يرون أن تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية في ليبيا موجودة بدرجة مرتفعة نسبيًا؛ فقد بلغ المتوسط الكلي للمؤشر *3.49 ± 0.46*، وكانت النتيجة ذات دلالة إحصائية *(Z = 5.839 ، p = 0.001)* مقارنة بالقيمة المحايدة (3)، مما يدعم وجود مستوى معنوي من التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي. وعلى مستوى الأبعاد، ظهرت تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني بأعلى متوسط *(3.67 ± 0.64)* وبفارق دال إحصائيًا عن القيمة المحايدة *(Z = 5.430 ، p = 0.001)*، تلتها التحديات المالية بمتوسط *3.58 ± 0.55*، ثم التحديات التشريعية والقانونية بمتوسط *3.51 ± 0.54*، والتحديات التقنية بمتوسط *3.48 ± 0.75*، وجميعها كانت دالة إحصائيًا *(p ≤ 0.001)*. في المقابل، بلغ متوسط التحديات الإدارية والتنظيمية *3.22 ± 0.67*، إلا أن الفرق عن القيمة المحايدة لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية *(Z = 1.892 ، p = 0.058)*. وبذلك، تشير النتائج إلى أن أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي، وفقًا لآراء أفراد العينة، تتمثل بصورة أساسية في الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني، والجوانب المالية والتشريعية والتقنية، بينما لا يمكن اعتبار التحديات الإدارية والتنظيمية مرتفعة بدرجة ذات دلالة إحصائية عند مستوى *0.05*.

10.3.3. فروق الاستجابات وفقاً لسنوات الخبرة) اختبار Kruskal-Wallis)

جدول (13): الفروق في تحديات التحول الرقمي وفقًا لسنوات الخبرة العلمية

أبعاد تحديات التحول الرقمي	أقل من 5 سنوات المتوسط ± الانحراف المعياري	من 5 إلى أقل من 10 سنوات المتوسط ± الانحراف المعياري	10 سنوات فأكثر المتوسط ± الانحراف المعياري	χ^2	df	p-value
التحديات التقنية للتحول الرقمي	0.64 ± 3.51	0.71 ± 4.25	0.85 ± 3.38	2.683	2	0.261
التحديات الإدارية والتنظيمية للتحول الرقمي	0.52 ± 3.12	0.71 ± 4.50	0.74 ± 3.22	4.426	2	0.109
تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني	0.65 ± 3.69	0.71 ± 4.25	0.62 ± 3.60	1.934	2	0.380
التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي	0.44 ± 3.43	0.71 ± 4.25	0.60 ± 3.54	3.263	2	0.196
التحديات المالية للتحول الرقمي	0.52 ± 3.50	1.41 ± 4.00	0.52 ± 3.63	0.789	2	0.674
تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية (المؤشر الكلي)	0.40 ± 3.45	0.85 ± 4.25	0.48 ± 3.47	**3.300**	**2**	**0.192**

تشير نتائج جدول (13): الفروق في تحديات التحول الرقمي وفقًا لسنوات الخبرة العلمية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقييمهم لأبعاد تحديات التحول الرقمي باختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت جميع قيم p-value أكبر من 0.05. فعلى مستوى التحديات التقنية، بلغ المتوسط الحسابي 3.51 ± 0.64 لدى الموظفين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات، مقابل 4.25 ± 0.71 لدى فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و3.38 ± 0.85 لدى ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، إلا أن اختبار Kruskal–Wallis لم يكشف عن فرق دال إحصائيًا (χ^2=2.683، p=0.261). وبالنسبة إلى التحديات الإدارية والتنظيمية، ظهرت أعلى قيمة للمتوسط لدى فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (4.50 ± 0.71)، مقارنة بـ 3.12 ± 0.52 لدى فئة أقل من 5 سنوات و3.22 ± 0.74 لدى فئة 10 سنوات فأكثر، إلا أن الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية (χ^2=4.426، p=0.109). كما لم تظهر فروق دالة في تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني (χ^2=1.934، p=0.380)، رغم ارتفاع المتوسط لدى فئة الخبرة المتوسطة (4.25 ± 0.71) مقارنة بالفئتين الأخريين. وبالمثل، لم تكن الفروق في التحديات التشريعية والقانونية ذات دلالة إحصائية (χ^2=3.263، p=0.196)، ولا في التحديات المالية (χ^2=0.789، p=0.674). أما بالنسبة إلى المؤشر الكلي لتحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية، فقد تراوح المتوسط بين 3.45 ± 0.40 لدى فئة أقل من 5 سنوات و4.25 ± 0.85 لدى فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات و3.47 ± 0.48 لدى فئة 10 سنوات فأكثر، ومع ذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات (χ^2=3.300، p=0.192). وبناءً على ذلك، لا توجد أدلة إحصائية كافية على وجود اختلاف في إدراك تحديات التحول الرقمي تبعًا لسنوات الخبرة العلمية، مما يشير إلى أن هذه التحديات تُدرك بدرجة متقاربة نسبيًا من مختلف فئات الخبرة. وتجدر الإشارة إلى أن فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات تضم فردين فقط، ولذلك فإن المتوسطات الخاصة بهذه الفئة ينبغي تفسيرها بحذر شديد ولا يُفضل بناء استنتاجات قوية عليها، كما أن صغر حجمها يقلل من قوة المقارنة الإحصائية.

10.3.4. فروق الاستجابات وفقاً للمستوى التعليمي) اختبار Kruskal-Wallis)

جدول (14): الفروق في تحديات التحول الرقمي وفقًا للمستوى التعليمي

أبعاد تحديات التحول الرقمي	دبلوم المتوسط ± الانحراف المعياري	بكالوريوس المتوسط ± الانحراف المعياري	ماجستير المتوسط ± الانحراف	دكتوراه المتوسط ± الانحراف	χ^2	df	p-value
التحديات التقنية للتحول الرقمي	0.54 ± 4.25	0.65 ± 3.47	0.80 ± 3.04	3.75	10.546	3	0.014
التحديات الإدارية والتنظيمية للتحول الرقمي	0.84 ± 3.93	0.55 ± 3.07	0.64 ± 3.13	4.00	8.280	3	0.041
تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني	0.62 ± 4.18	0.64 ± 3.59	0.58 ± 3.58	3.75	4.702	3	0.195
التحديات التشريعية والقانونية للتحول الرقمي	0.70 ± 4.07	0.48 ± 3.43	0.43 ± 3.38	3.75	7.282	3	0.063
التحديات المالية للتحول الرقمي	0.48 ± 4.25	0.54 ± 3.46	0.33 ± 3.54	3.00	11.422	3	0.010
تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية (المؤشر الكلي)	0.49 ± 4.14	0.39 ± 3.40	0.34 ± 3.33	3.65	12.903	3	0.005

أظهرت نتائج اختبار Kruskal–Wallis وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لبعض أبعاد تحديات التحول الرقمي وفقًا للمستوى التعليمي؛ إذ تبين وجود فروق دالة في التحديات التقنية للتحول الرقمي، حيث بلغت قيمة الاختبار χ^2=10.546 عند مستوى دلالة p=0.014، وكانت أعلى قيمة للمتوسط لدى حملة الدبلوم (4.25 ± 0.54) مقارنة بحملة البكالوريوس (3.47 ± 0.65) والماجستير (3.04 ± 0.80)، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية

والتنظيمية، حيث بلغت قيمة $\chi^2=8.280$ ، $p=0.041$، وبلغ المتوسط الأعلى لدى حملة الدبلوم (3.93 ± 0.84) مقارنة بالبكالوريوس (3.07 ± 0.55) والماجستير (3.13 ± 0.64). في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني ($\chi^2=4.702$، $p=0.195$)، مما يشير إلى تقارب تقييم هذه التحديات بين مختلف المستويات التعليمية، كما لم تصل الفروق في التحديات التشريعية والقانونية إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\chi^2=7.282$ ، $p=0.063$) رغم وجود اتجاه نحو ارتفاع المتوسط لدى حملة الدبلوم (4.07 ± 0.70) مقارنة بالبكالوريوس (3.43 ± 0.48) والماجستير (3.38 ± 0.43). كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المالية للتحول الرقمي، حيث بلغت قيمة $\chi^2=11.422$ ومستوى الدلالة $p=0.010$، وكان أعلى متوسط لدى حملة الدبلوم (4.25 ± 0.48) مقارنة بالبكالوريوس (3.46 ± 0.54) والماجستير (3.54 ± 0.33). وعلى مستوى المؤشر الكلي لتحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية في ليبيا، كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا للمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة $\chi^2=12.903$ عند $p=0.005$ ، وكان أعلى متوسط لدى حملة الدبلوم (4.14 ± 0.49)، يليه حملة الدكتوراه (3.65) ثم البكالوريوس (3.40 ± 0.39) والماجستير (3.33 ± 0.34). وتشير هذه النتيجة إلى أن المستوى التعليمي يرتبط باختلاف واضح في إدراك تحديات التحول الرقمي، وبخاصة التحديات التقنية والإدارية والمالية، وكذلك التقييم الكلي للتحديات، بينما لم تختلف تقديرات أفراد العينة بصورة دالة إحصائيًا فيما يتعلق بتحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني والتحديات التشريعية والقانونية.

10.3.5. مصفوفة الارتباط (معامل ارتباط سبيرمان)

جدول (15): معاملات الارتباط بين أبعاد تحديات التحول الرقمي

أبعاد تحديات التحول الرقمي	التحديات التقنية	التحديات الإدارية والتنظيمية	تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني	التحديات التشريعية والقانونية	التحديات المالية
التحديات التقنية	1.000	0.262	0.565**	0.185	0.555**
التحديات الإدارية والتنظيمية	0.262	1.000	0.295*	0.550**	0.205
تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني	0.565**	0.295*	1.000	0.197	0.451**
التحديات التشريعية والقانونية	0.185	0.555**	0.197	1.000	0.383**
التحديات المالية	0.555**	0.205	0.451**	0.383**	1.000

أظهرت نتائج معامل ارتباط سبيرمان وجود مجموعة من الارتباطات الموجبة بين أبعاد تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية، بما يشير إلى أن ارتفاع مستوى أحد أنواع التحديات يرتبط، بدرجات متفاوتة، بارتفاع أنواع أخرى من التحديات. فقد ظهر ارتباط موجب متوسط وقوي نسبيًا بين التحديات التقنية وتحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني، حيث بلغ معامل الارتباط $\rho=0.565$، $p<0.001$، مما يشير إلى أنه كلما زادت التحديات التقنية ارتبط ذلك بزيادة التحديات المتعلقة بالموارد البشرية والتدريب والدعم الفني، كما ظهر ارتباط موجب متوسط بين التحديات التقنية والتحديات المالية بلغ $\rho=0.555$، $p<0.001$، وهو ما يعكس العلاقة بين الاحتياجات التقنية ومتطلبات التمويل اللازمة لتطوير الأنظمة الرقمية وصيانتها. في المقابل، لم يكن الارتباط بين التحديات التقنية والتحديات الإدارية والتنظيمية دالًا إحصائيًا ($\rho=0.262$، $p=0.061$)، كما لم يكن ارتباطها بالتحديات التشريعية والقانونية دالًا ($\rho=0.185$، $p=0.189$)، مما يشير إلى عدم وجود دليل إحصائي كافٍ على وجود علاقة منتظمة بين هذين البعدين في بيانات الدراسة. وبالنسبة إلى التحديات الإدارية والتنظيمية، فقد ارتبطت ارتباطًا موجبًا ضعيفًا إلى متوسط مع تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني ($\rho=0.295$، $p=0.034$)، بينما كان ارتباطها بالتحديات التشريعية والقانونية موجبًا ومتوسطًا ودالًا إحصائيًا ($\rho=0.550$، $p<0.001$)، بما يشير إلى ترابط واضح بين الإجراءات والهياكل التنظيمية من جهة، والإطار التشريعي والقانوني للتحول الرقمي من جهة أخرى، في حين لم يكن ارتباطها بالتحديات المالية دالًا إحصائيًا ($\rho=0.205$، $p=0.145$). كذلك أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب متوسط بين تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني والتحديات المالية ($\rho=0.451$، $p=0.001$)، مما يشير إلى أن متطلبات التدريب والدعم الفني ترتبط بمتطلبات التمويل اللازمة للتحول الرقمي، بينما لم يظهر ارتباط دال بينها وبين التحديات التشريعية والقانونية ($\rho=0.197$، $p=0.162$). وأخيرًا، ظهر ارتباط موجب ضعيف إلى متوسط بين التحديات التشريعية والقانونية والتحديات المالية ($\rho=0.383$، $p=0.005$)، وهو ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى 0.01. وبوجه عام، تكشف النتائج عن وجود ترابط بين معظم أبعاد تحديات التحول الرقمي، ولا سيما العلاقات بين التحديات التقنية والموارد البشرية والمالية، وبين التحديات الإدارية والتشريعية، الأمر الذي يشير إلى أن تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية لا تعمل بصورة منفصلة، وإنما تمثل مجموعة مترابطة من العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية والتشريعية والمالية التي قد تؤثر بصورة متبادلة في نجاح عملية التحول الرقمي.

11. مناقشة النتائج

سعت هذه الدراسة إلى سبر أغوار واقع تحديات التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الليبية (مصلحة الضرائب بنغازي)، متخذة من رؤية الموظفين الميدانيين منطلقاً لتقييم الفجوة القائمة بين الطموحات الاستراتيجية للتحديث والواقع التشغيلي الفعلي. وعند قراءة النتائج الإحصائية في ضوء الأدبيات والنماذج النظرية السابقة، يتضح جلياً أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية استبدال تقني للأدوات الورقية ببرمجيات إلكترونية، بل هو "تغيير مؤسسي هيكلي" متكامل تتشابك أبعاده البشرية، والمالية، والتشريعية، والتقنية.

وفي هذا السياق، كشفت التحليلات الإحصائية عن تصدر تحديات الموارد البشرية والتدريب والدعم الفني لمرتبة الأهمية القصوى في إدراك الموظفين، بمتوسط حسابي مرتفع ودال إحصائياً، مما يعكس شعوراً حاداً بقصور برامج التأهيل والحاجة الملحة لتعزيز الوعي الرقمي. وتتطابق هذه النتيجة طرداً مع ما انتهت إليه دراسة Hassan (2023) التي أكدت أن استدامة مهنة الضرائب في بيئة رقمية مرهونة بسد فجوة المهارات المهنية. كما تنسجم كلياً مع ما خلصت إليه دراسة Abdalla (2025) في ذات البيئة البحثية بمصلحة الضرائب في بنغازي، والتي أثبتت أن توفير "الظروف التمكينية" والدعم الفني والتدريبي يمثل المحك الرئيسي الحاسم لتقبل الموظفين للتقنيات الحديثة. وعليه، فإن التحدي البشري في الإدارة الضريبية الليبية لا يتمثل في غياب القابلية للتغيير، بل في افتقار البيئة التشغيلية لبرامج دعم مستمرة تكسر حاجز المقاومة التقليدية.

وعلى الصعيد المالي، أظهرت النتائج أن التحديات المالية تشكل ضغطاً هيكلياً بالغ الأثر، سيما ما يتعلق بنقص التمويل الذي يؤدي إلى تأخير استكمال مشاريع الأتمتة وارتفاع تكاليف صيانة البرمجيات. وهذا ما تتلاقى معه مخرجات دراسة Kusdianto & Rahayu (2023) في

السياق الإندونيسي، والتي شددت على محورية الاستدامة المالية وتوافر الموارد بوصفها ركيزة لا غنى عنها لضمان نجاح التحول الرقمي الضريبي. كما تتقاطع هذه الدلالات مع ما أوردته دراسة بن يونس وكرزمة (2025) بشأن وجود معوقات مالية تقوض جهود الأتمتة المحلية.

أما فيما يخص التحديات التشريعية والقانونية، فقد أبرزت النتائج قصور التشريعات الحالية وعجزها عن مواكبة البيئة الرقمية، فضلاً عن غياب الإطار القانوني الناظم للتوقيع الإلكتروني والمعاملات الرقمية وحماية الخصوصية. وتتفق هذه النتيجة بوضوح مع ما نبّهت إليه دراسة Fatima (2025) من أن الثغرات القانونية وغياب التشريعات الحامية للسجلات الرقمية يهددان كفاءة المنظومات الضريبية الحديثة، وهو ما تؤكده أيضاً أدبيات Sari et al. (2026) التي دعت إلى ضرورة الإدماج المتزامن بين التطور التقني والإصلاح التشريعي والمؤسسي.

وفي الجانب التقني والتنظيمي، عكست النتائج وجود فجوات ملحوظة تتمثل في ضعف تكامل الأنظمة الحديثة مع قواعد البيانات القديمة، وتكرار الأعطال، وضعف الربط الشبكي التكاملي مع الجهات الخارجية (كالجمارك والمصارف). وتتطابق هذه المعطيات مع ما وثقته دراسة أحمد وأوشاح (2026) حول محدودية الجاهزية الرقمية لمصلحة الضرائب الليبية، ومع ما خلص إليه الزوام (2026) من أن ضعف التكامل المؤسسي الرقمي وتباين المنصات يعيقان تتبع الأنشطة الاقتصادية ويحدان من كفاءة التحصيل والرقابة الضريبية، وهو التحدي الذي أشارت إليه أيضاً دراسة Kusdianto & Rahayu (2023) عند الإشارة إلى إشكالية تباين المنصات بين المؤسسات الحكومية.

أما عن الفروق الديموغرافية والوظيفية، فقد أسفرت اختبارات الفروق عن غياب فروق جوهرية تعزى لسنوات الخبرة، مما يشير إلى إدراك جمعي موحد لطبيعة التحديات بغض النظر عن القدم الوظيفي. وفي المقابل، ظهرت فروق دالة إحصائياً تُعزى للمستوى التعليمي (لصالح حملة مؤهل الدبلوم في استشعار شدة التحديات)، وهو ما يُفسر بأن الكوادر العاملة في المواقع التنفيذية الميدانية تلامس بعمق وآنية أكبر حجم التعقيدات التشغيلية واليومية للأنظمة مقارنة بالمستويات الإشرافية العليا.

12. الاستنتاجات

بناءً على التحليل المعمق والمقارنة المعيارية للأدبيات، يمكن تلخيص أهم النقاط المستخلصة من الدراسة في الآتي:

1. أسبقية البعد البشري: يمثل العنصر البشري ونقص التدريب المستمر والدعم الفني الفوري حجر الأساس والتحدي الأكثر إلحاحاً، متجاوزاً أحياناً المعوقات التقنية البحتة في التأثير على نجاح التحول الرقمي.
2. الفجوة التمويلية والاستدامة: تعاني مشاريع الأتمتة من تباطؤ ملحوظ ناتج عن شح الموارد المالية المخصصة، وارتفاع كلف اقتناء وتحديث البرمجيات الضريبية، مما يهدد استدامة البنية التحتية.
3. القصور التشريعي والتنظيمي: تعيق التشريعات الضريبية الكلاسيكية المتقادمة جهود الرقمنة، بالتزامن مع ضعف التكامل والربط الإلكتروني البيني بين مصلحة الضرائب والجهات ذات العلاقة الخارجية (المصارف والجمارك).
4. مقاومة التغيير: تبرز الثقافة المؤسسية التقليدية وميل بعض الكوادر والقيادات للتمسك بالأساليب الورقية كأحد المعوقات التنظيمية الجوهرية التي تستوجب تدخلاً لإدارة التغيير.

13. التوصيات

استناداً إلى النتائج الميدانية وما استقر عليه الفكر المحاسبي والضريبي الحديث في المجلات العلمية العالمية، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الإستراتيجية لصناع القرار في مصلحة الضرائب الليبية:

1. صياغة استراتيجية وطنية لتنمية المهارات الرقمية: توصي الدراسة بضرورة إطلاق برامج تدريبية تخصصية ومستمرة لموظفي المصلحة، تهدف إلى ردم فجوة المهارات الرقمية، وتكثيف الحملات التوعوية بأهمية التحول الرقمي لتقليل مقاومة التغيير
2. تحديث البنية التحتية وتعزيز الأمن السيبراني: توجيه الاستثمارات والاعتمادات المالية نحو تطوير شبكات الاتصالات، وتأسيس أنظمة حماية متقدمة لبيانات المكلفين تضمن استمرارية التشغيل وتحد من تكرار الأعطال.
3. إصلاح وتحديث الإطار التشريعي والقانوني: حث الجهات التشريعية في الدولة على إصدار تشريعات عصرية تضفي الصفة القانونية الرسمية على المعاملات الإلكترونية والتوقيع الرقمي، وتستحدث عقوبات رادعة لجرائم التهرب الضريبي المرتبطة بالبيئة الرقمية .
4. إرساء منصة رقمية تكاملية موحدة: العمل على بناء نظام ربط إلكتروني تكاملي وموحد يربط مصلحة الضرائب بالجهات الخارجية ذات العلاقة المباشرة (مثل الجمارك، المصارف، والسجل التجاري).
5. توفير ميزانيات مرنة ومستدامة: مطالبة وزارة المالية بتبني خطط تمويلية مستدامة ومخصصات واضحة للتحول الرقمي، بما يضمن عدم تعثر مشروعات الأتمتة والرقمنة ويكفل استمرارية تطوير النظم الضريبية بفاعلية.

المراجع

- أبريدان، إبراهيم كامل، وبوسمرة، ناهد فتحي. (2025). مقومات تطبيق الفحص الضريبي الإلكتروني في ليبيا [دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب الليبية] .*مؤتمر الضرائب الواقع والآفاق المستقبلية، جامعة بنغازي*.
- أحمد، خالد البشير محمد، وأوشاح، خواطر ضو على. (2026). مدى جاهزية مصلحة الضرائب الليبية لتطبيق الأنظمة الرقمية لتعزيز فعالية آليات معالجة الأخطاء: دراسة ميدانية على فروع مصلحة الضرائب غرب طرابلس .*مجلة العلوم الشاملة*، 11(41)، 195.214–
- البشتي، إلهام محمد أحمد. (2024). قياس وتحليل أثر الإيرادات النفطية والإيرادات غير النفطية على النمو الاقتصادي في ليبيا خلال الفترة (1990–2022). *مجلة جامعة الزيتونة الدولية للنشر العلمي*، (20)، 473.492–
- بن يونس، ناصر ميلاد، وكرزمه، عبد الفتاح محمد. (2025). معوقات تطبيق نظام الفحص الضريبي الإلكتروني في الإدارة الضريبية الليبية: دراسة حالة إدارة الضرائب بمدينتي زليتن ومسلاتة .*المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد – جامعة سرت*.
- سعيد، فائدة أحمد سالم. (2025). أثر التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية في ليبيا خلال الفترة (2014–2024): دراسة تحليلية .*مجلة الباحث للعلوم التطبيقية*، 4(1)، 278– 299.
- عبدالكافي، أشرف سالم. (2025). معوقات تطبيق نظام المحاسبة الضريبية على التجارة الإلكترونية في ليبيا وأثرها على كفاءة التحصيل الضريبي .*مؤتمر الضرائب*.

- النخاط، خالد عبد الواحد. (2025). أثر الإيرادات الضريبية المباشرة وغير المباشرة في دعم الإيرادات العامة في ليبيا خلال الفترة (2010–2024). *مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(6)، 522.547–
- الزوام، السنوسي. (2026). دور التكامل المؤسسي الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي في ظل التحديات الراهنة: دراسة تطبيقية بمصلحة الضرائب الليبية. *مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية*، 25(1)، 44. –50 https://doi.org/10.51984/X7E43R88
- Abdalla, R. (2025). The determinants of the adoption of digital technologies in tax work: A field study on the Libyan Tax Authority in Benghazi. *Management Science and Information Technology*, 2(4), 343–356. https://doi.org/10.22034/ISS.2026.9859.1045 (doi.org in Bing)
- Chooi, A. (2024). Mobilizing revenue: Digital transformation of revenue administration in Singapore. *Asian Development Bank*.
- Fatima, S. (2025). Digitalization of tax system: Legal and administrative challenges for FBR. *International Journal of Law and Policy*, 3(10), 18–36. https://doi.org/10.59022/ijlp.378
- Hassan, R. A. B. (2023). Determinant factors of tax digitalization adoption: Towards sustainable tax profession. *Proceedings of the 6th International Conference of Economic, Business and Government Challenges*, 6(1), 164–176.
- International Monetary Fund. (2025). *Libya: 2025 Article IV consultation (IMF Country Report No. 25/148).* Washington, DC: International Monetary Fund.
- Pires Azuaje, M. J. (2023). Digitisation and/or digital transformation in the field of tax administration. *Review of International & European Economic Law*, 4(2), A3.1–A3.23. https://www.rieel.com
- Rahayu, S. K., & Kusdianto, A. (2023). Challenges of digital tax administration transformation in Indonesia. In *Tax systems in the context of sustainable development*. IntechOpen.
- Sari, V., Siregar, H., Ratnawati, A., & Ridhwan, M. M. (2026). Digital tax transformation and fiscal sustainability: A systematic literature review and integrated framework of organizational and institutional dynamics. *Sustainability*, 18(11), 5502. https://doi.org/10.3390/su18115502