

التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية بين دورة السياسة ومؤشرات الحوكمة

أ.لبنى محمود جبريل الكبتي*

الهيئة الليبية للبحث العلمي ، طرابلس

laila.alkubti7@gmail.com

تاريخ الارسال 2025/10/17 م تاريخ القبول 2026/1/21 م

Digital Transformation in Libyan Public Administration: Between Policy Cycles and Governance Indicators

By: Laila Mahmoud Jibril Al-Kubti*

Libyan Scientific Research Authority, Tripoli

laila.alkubti7@gmail.com Abstract

This study examines digital transformation in Libya's public administration from a public policy perspective, employing the public policy cycle as a methodological framework and utilizing international indicators as evaluative tools. The analysis relies on the UN E-Government Development Index (EGDI) and the World Bank's Worldwide Governance Indicators (WGI) to assess policy outcomes. The findings show that Libya ranks significantly lower than regional peers such as Egypt and Tunisia, reflecting structural gaps in government effectiveness, regulatory quality, and the rule of law. The study demonstrates that these gaps are closely linked to political and institutional constraints affecting policy formulation, implementation, and evaluation. It concludes that digital transformation may serve as a gradual reform pathway if embedded within a comprehensive institutional reform framework and adapted to Libya's specific context.

Keywords: Public Administration; Digital Transformation; Public Policy Cycle; Governance; Libya.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية من منظور السياسة العامة، بالاعتماد على دورة السياسة العامة كإطار منهجي لفهم مسار هذه السياسة عبر مراحلها المختلفة، مع توظيف المؤشرات الدولية بوصفها أدوات معيارية لتقييم الأداء المؤسسي. وتستند الدراسة إلى مؤشرات الحكومة الإلكترونية (EGDI) ومؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) لقياس مخرجات سياسات التحول الرقمي. وتُظهر النتائج أن ليبيا تسجل مستويات متدنية مقارنة بدول إقليمية مثل مصر وتونس،

بما يعكس فجوات بنيوية في فعالية الحكومة وجودة التنظيم وسيادة القانون. كما يبيّن التحليل أن هذه الفجوات ترتبط بقيود سياسية ومؤسسية تؤثر في صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات الرقمية. وتخلص الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يشكل مدخلاً إصلاحياً تدريجياً، شريطة إدماجه ضمن إطار إصلاح مؤسسي أشمل وتكييف المعايير الدولية مع خصوصيات السياق الليبي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة، التحول الرقمي، دورة السياسة العامة، الحوكمة، ليبيا.

المقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة في طرق إدارة الشأن العام، بفعل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو ما جعل العديد من الدول تسعى إلى تبني سياسات التحول الرقمي، كأحد الخطط الرئيسية لإصلاح الإدارة العامة وتحسين كفاءتها. فلم يعد التحول الرقمي خياراً تقنياً أو إدارياً فحسب، بل أصبح يُمثّل سياسة عامة تنعكس آثارها على جودة الخدمات العامة، وشرطاً أساسياً لمواكبة التغيرات العالمية وتحقيق التنمية المستدامة.

ولذا؛ فقد أولت المنظمات الدولية اهتماماً متزايداً بالتحول الرقمي، وطوّرت مؤشرات معيارية لتقييم الحكومة الإلكترونية وقياس أداء السياسات الرقمية، بحيث تتيح هذه المؤشرات تحليل واقع الإدارة العامة، خصوصاً في الدول ذات الهشاشة المؤسسية أو المراحل الانتقالية، مما يجعل توظيف دورة السياسة العامة وربطها بالمؤشرات الدولية ضرورة منهجية لتقييم السياسات الرقمية واستشراف إمكانات الإصلاح.

وفي السياق المحلي؛ تواجه ليبيا تحديات متعددة في توفر البيانات الرسمية، بسبب عوامل سياسية ومؤسسية معقدة، ما يحد من دراسة التحوّل الرقمي بالاعتماد على بيانات محلية. لذلك، توفر التقارير والمؤشرات الدولية إطاراً بديلاً لتقييم واقع الإدارة العامة الليبية ومقارنته بالمعايير الإقليمية والدولية.

1 إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية هذه الدراسة، في فحص مدى ملائمة المؤشرات الدولية للتحول الرقمي، لتقييم واقع الإدارة العامة الليبية، في ظل هشاشة مؤسسية وندرّة بيانات وطنية، وذلك عبر إطار دورة السياسة العامة، بما يكشف عن فجوات الأداء مقارنة

بالمعايير الدولية، ويطرح تساؤلات حول قدرة هذه المؤشرات على عكس خصوصيات السياق المحلي.

2- أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيس لهذه الدراسة في السؤال الآتي:
كيف يمكن توظيف دورة السياسة العامة والمؤشرات الدولية لفهم واقع الإدارة العامة الليبية في مجال التحول الرقمي، والكشف عن إمكانيات الإصلاح الممكنة؟
الأسئلة الفرعية:

- كيف تكشف دورة السياسة العامة عن مسار سياسة التحول الرقمي في ليبيا؟
- ما دور المؤشرات الدولية في تقييم أداء الإدارة العامة الليبية؟
- ما أبرز فجوات الأداء مقارنة بالمعايير العالمية؟
- هل تعكس المؤشرات الدولية خصوصيات السياق الليبي؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية من منظور السياسة العامة، بالاعتماد على دورة السياسة العامة لتتبع مسار السياسات الرقمية عبر مراحلها المختلفة، من تحديد المشكلة، إلى صياغتها وتنفيذها وتقييمها، مع الاستناد إلى المؤشرات الدولية لقياس مخرجاتها، وكشف فجوات الأداء مقارنة بالمعايير العالمية. وتسعى الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية متوازنة، وموضوعية لواقع الإدارة العامة الليبية، مع تجاوز قيود نقص البيانات المحلية، بما يسهم في تعزيز التحليل السياسي للتحول الرقمي

3- فرضيات الدراسة:

- أ- تظهر دورة السياسة العامة أن سياسة التحول الرقمي في ليبيا تعاني من فجوات في مراحلها المختلفة، نتيجة هشاشة مؤسسية وضعف التنسيق الإداري.
- ب - تُعد المؤشرات الدولية للتحول الرقمي أداة مناسبة لتقييم واقع الإدارة العامة الليبية، لكنها لا تعكس بشكل كامل خصوصيات السياق المحلي.
- ج - يكشف الجمع بين دورة السياسة العامة، والمؤشرات الدولية عن فجوات أداء واضحة مقارنة بالمعايير العالمية، ما يبرز الحاجة إلى إصلاحات هيكلية في الإدارة العامة الليبية.
- د- يمكن استشراف إمكانيات إصلاح الإدارة العامة الليبية من خلال توظيف المؤشرات الدولية كإطار مقارنة، مع مراعاة خصوصيات السياق الوطني

4-منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي-التحليلي، بوصفه الأنسب لتحليل السياسات العامة القائمة على البيانات الثانوية، وذلك من خلال وصف، وتحليل المؤشرات، والتقارير الدولية ذات الصلة بالتحول الرقمي في الإدارة العامة. كما تستند الدراسة إلى مدخل دورة السياسة العامة، كإطار نظري لتحليل التحول الرقمي بوصفه سياسة عامة، عبر تتبع مراحل صنعها وتنفيذها وتقييمها، وربطها بالمعايير والمؤشرات الدولية، للكشف عن واقع الإدارة العامة الليبية وإمكانات إصلاحها.

كما توظف الدراسة المنهج المقارن عند تحليل مؤشرات البنك الدولي، من خلال مقارنة واقع الإدارة العامة الليبية بنظيرتها في مصر وتونس، نظرًا لتشابه السياق الجغرافي والسياسي مع ليبيا، وتزامن التحولات الانتقالية خلال العقد الأخير، إضافة إلى توفر بيانات دولية حديثة حول مسار الإصلاح الإداري والتحول الرقمي فيها.

5-حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- **موضوعيًا:** تركز الدراسة على تحليل مسار التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية من منظور دورة السياسة العامة، دون الدخول في التفاصيل التقنية أو التكنولوجية البحتة، وذلك لضمان إبراز البعد المؤسسي والسياسي للتحول الرقمي.

- **مكانيًا:** تنحصر الدراسة في الحالة الليبية، مع الاستفادة من المؤشرات والتقارير الدولية لأغراض التحليل المقارن والمقارنة المعيارية، بما يعزز إمكانية وضع التجربة الليبية في سياقها الإقليمي والدولي.

- **زمنيًا:** تعتمد الدراسة على أحدث التقارير والمؤشرات الدولية المتاحة خلال العقد الأخير، نظرًا لما تمثله هذه الفترة من مرحلة انتقالية في التاريخ الليبي عقب ثورة 17 فبراير 2011، وبما يتيح تقديم قراءة معاصرة وواقعية لواقع التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية.

6-الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تحديات تطبيق البرامج التقنية، خصوصًا مبادرات التحول الرقمي لتعزيز كفاءة الخدمات العامة، ودعم أهداف التنمية المستدامة، وأكدت دورها في تحسين فاعلية الإدارة العامة. ومن أبرزها:

1- **دراسة:** أمجد شويهيدي. الدوافع والعوائق في تطبيق الحكومة الإلكترونية في ليبيا - دراسة حالة. (1) (2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد، وتحليل العوامل،

والعوائق الرئيسة التي تؤثر على تنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية في القطاع العام الليبي، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية متعددة الأساليب، من مقابلات شبه منظمة، واستطلاعات رأي مغلقة. وخلصت إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في ليبيا؛ يتأثر بالعوامل التكنولوجية، والتنظيمية، والبيئية، بالإضافة إلى أبعاد قبول المستخدم، وأوصت بضرورة معالجة التحديات الهيكلية والمؤسسية؛ عبر نهج استراتيجي مركزي لضمان نجاح التحول الرقمي.

2-دراسة: كوني يانغ ، مغروي غوا، خلدون البيطار. بعنوان " الحكومة في العصر الرقمي: استكشاف تأثير التحول الرقمي على كفاءة الحكومة"(2). Yang, (Gu, & Albi tar, 2024). قدّمت هذه الدراسة نموذجًا مبتكرًا لشبكة الإنتاج لتحليل أثر التحول الرقمي على القطاعات الحكومية خلال الفترة 2012-2022، باستخدام منهجية تحليل النصوص والنماذج التجريبية. وخلصت إلى أن التحول الرقمي في الوظائف والعمليات الحكومية، لا يُعد تحسينًا تدريجيًا فحسب، بل يستلزم إعادة تفكير شاملة في المسؤوليات الحكومية لضمان الكفاءة الشاملة.

3- دراسة : معن حبيب. (2023)، بعنوان: استراتيجية التحول الرقمي لتطوير التعليم العالي في المجتمعات المتضررة من النزاعات(3). حيث تناولت الدراسة استراتيجية التحول الرقمي لتطوير التعليم العالي في المجتمعات الخارجة من النزاعات، متخذة سوريا نموذجًا. وقد اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، مدعومًا بالمقابلات والأسلوب الكمي، وطرحت إطارًا يقوم على تطوير البنية التحتية، وبناء القدرات، وتعزيز التعلم الإلكتروني، وتشجيع الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية. وتبرز أهميتها للبحث الحالي في تشابه الظروف السياسية والأمنية بين سوريا وليبيا بعد 2011، مما يجعل نتائجها ذات صلة بالحالة الليبية.

4- دراسة: ألكسندر كاربينكو، وتيتيانا زابوروجيتس، وماريا تسدييك، ونناليا فاسيوك، وأنتون أوسماك. (2023)، بعنوان: "التحولات الرقمية للإدارة العامة في البلدان ذات الاقتصادات الانتقالية"(4) ، تناولت دراسة كاربينكو وزملاؤه التحولات الرقمية في الإدارة العامة بالاقتصادات الانتقالية، مركزة على الفترة 2010-2020. واعتمدت الدراسة على منهجيات كمية متنوعة؛ كالمقارنة، والانحدار، وتحليل المجموعات، وخلصت إلى وجود علاقة ضعيفة بين تطور الحكومة الإلكترونية والنتائج المحلي للفرد، مقابل علاقة قوية بين الرقمنة وفعالية الحكومة.

وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة في تناول موضوع التحول الرقمي، فإن

معظمها ركّز إما على الجوانب التقنية والتنظيمية ، أو على نماذج قطاعية محددة مثل التعليم العالي في المجتمعات الخارجة من النزاعات ، أو على المقاربات الكمية المقارنة في الاقتصادات الانتقالية. كما أن بعض الدراسات قدّمت نماذج تحليلية عامة لتأثير التحول الرقمي على الكفاءة الحكومية ، لكنها لم تربط ذلك مباشرةً بدورة السياسة العامة أو بالسياق الليبي تحديداً.

من هنا تتبع الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، إذ تركز على الحالة الليبية بوصفها نموذجاً انتقاليّاً فريداً بعد 2011، وتوظف منظور دورة السياسة العامة لتحليل التحول الرقمي في الإدارة العامة، بما يتيح فهماً أعمق للعلاقة بين السياسات العامة، والرقمنة في سياق سياسي واجتماعي مضطرب، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر أو معمق.

المبحث الأول - الإطار النظري والمفاهيمي والمنهجي للدراسة: أولاً - الإدارة العامة :

شكّلت الإدارة العامة موضوعاً عامّاً للظاهرة الإدارية منذ القرن السابع عشر، حيث تُعدُّ الإدارة العامة واحدة من أهم فروع العلوم الاجتماعية، وإحدى حقول الإدارة المختصة بتنظيم الموارد والإمكانيات المتاحة لتنفيذ السياسة العامة، وتحقيق أهدافها.

1- المفهوم والتطور: تعددت التعريفات التي تبحث في مفهوم الإدارة العامة، فقد عرّفها ليونارد وايت بأنها " العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة"(5). كما عرّفها إبراهيم درويش بأنها " مجموعة الأنماط المتشابهة والمتداخلة، والمتعلقة بعملية صنع القرارات وتنفيذها، المتمثل في النشاطات المختلفة التي تصدر عن المؤسسات العامة في داخل المؤسسات السياسية الرسمية في النظام السياسي"(6).

وأما عليّ الشامي فقد قدّم تعريفاً، يركز على مفهوم التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وينطلق من علاقة الإدارة العامة بالعلم الإداري في تحقيق أهداف الحكومة والمصلحة العامة، لذا فهو بهذا يُعرّف الإدارة العامة بأنها" فرع أساسي من علم الإدارة، يختص بدراسة جميع المكونات المتعلقة بالبنية، وبالعنصر البشري، وبالأنظمة القانونية، وبطرق وأساليب العمل، وذلك بهدف تحسين الاداء بصورة دائمة، وبوصفها التعبير المباشر لإرادة السلطة السياسية، فهي مجموعة من البنى والأجهزة المادية والبشرية، تنتظم وتعمل وفق للمهام والوظائف المنوطة، بهدف تحقيق وتأمين المصلحة العامة وتلبية حاجات ودوافع ورغبات المواطنين، بأكبر قدر ممكن من الإنتاجية، والفعالية والكفاية الإدارية"(7).

وتُبرز مختلف الأدبيات أن الإدارة العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأجهزة الدولة التنفيذية، وتعمل كجسر بين السلطة السياسية والمجتمع في تنفيذ السياسة العامة وتحقيق التنمية. فمن الجانب النظري، لا يمكن فصل الإدارة العامة عن تطوّر الدولة الحديثة، حيث تطورت وظائفها خلال عدة مراحل تاريخية شكّل هيكلها ووظائفها، سواءً في العصور القديمة أو الوسطى، حيث ظهر الشكل البسيط للإدارة في الحضارات القديمة، حينما كان دور الإدارة يتركز في جمع الضرائب، وحفظ الأمن والنظام العام. إلا أنه مع تطور الدولة الحديثة برزت الحاجة إلى مؤسسات أكثر مهنية وتنظيم، تتكفل بإدارة شؤون المجتمع بشكل أكثر احترافية.

ويمكن تقسيم التطور التاريخي للإدارة العامة إلى عدة مراحل كالآتي(8) - **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** حيث كانت الوظائف الإدارية محدودة النطاق، وتقليدية الممارسة.

- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** وهي المرحلة التي توسعت فيها وظائف الدولة بشكل فرض تنظيم الموارد المالية والبشرية، حيث تطور الفكر الإداري بتركيزه على الكفاءة وتنظيم العمل.

- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :** حيث أصبح علم الإدارة العامة حقلاً معرفياً مستقلاً، متضمناً مفاهيم حديثة مثل الحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، بشكل يعزز دور الدولة في تحقيق التنمية الشاملة.

- **المرحلة المعاصرة (من التسعينيات حتى الآن):** شهدت الإدارة العامة تحولات عميقة؛ مع بروز مفاهيم الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمشاركة المجتمعية، والتحول الرقمي، بما يعكس تفاعل الإدارة مع ثورة المعلومات والعولمة.

ويُظهر هذا التطور التاريخي؛ أن الإدارة العامة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات الإجرائية، بل هي علم وفن يتفاعل مع التحولات المجتمعية، وتطلّ وظيفته الأساسية خدمة المجتمع وتحقيق التنمية والاستقرار.

2- دور الإدارة العامة في الدول الانتقالية: تكتسب الإدارة العامة دوراً مضاعفاً يتجاوز الوظائف التقليدية، في الدول التي تمر بمراحل انتقالية، فهي الجهة المناط بها تنفيذ السياسة العامة، وتنظيم إدارة موارد الدولة في ظل مختلف الأزمات والظروف المتقلبة. حيث تواجه الإدارة العامة في تلك الدول مختلف التحديات من التوترات السياسية، وهشاشة المؤسسات، ونقص الكوادر الإدارية المؤهلة، مع ضعف في البنى القانونية والتنظيمية، وهو ما يستلزم مرونة وقدرة على التكيف مع الظروف

والأحداث المفاجئة. لذا فإن الانتقال السياسي والاقتصادي الناجح؛ يرتبط بقدرة الإدارة العامة على إدارة موارد الدولة بكفاءة وشفافية.(9)

وفي السياق العربي، تؤكد الدراسات أن الدول التي تمر بمراحل انتقالية تحتاج إلى تطوير مؤسساتها العامة، بشكل يحقق لها الاستقرار، والحوكمة الرشيدة بشكل يستجيب لاحتياجات مواطنيها، وتنمية الكفاءات البشرية(10). كذلك يؤكد الباحثون على أهمية تطبيق النظم والقواعد في الإدارة العامة، بشكل مبتكر بعيداً عن الإجراءات التقليدية بحيث يتم الاستفادة من التكنولوجيا، والابتكارات الحديثة للتعامل مع مختلف الأزمات بشكل يحقق الكفاءة والفاعلية.(11)

كما يشير تقرير البنك الدولي حول النزاعات والأمن والهشاشة، إلى أن وجود مؤسسات عامة فعّالة، وتعزيز المساءلة، وتحسين تقديم الخدمات، وتشجيع مشاركة المواطنين، تُعد عناصر أساسية لمعالجة أسباب الهشاشة في الدول الانتقالية. ومع ذلك، فإن إصلاح القطاع العام يظل عملية معقدة ذات طبيعة سياسية بالغة، إذ يشكل العاملون في هذا القطاع شريحة واسعة غالباً ما ترتبط بالنقابات، وتدخل في صلب مفاوضات بناء السلام. وكثيراً ما يؤدي ضعف الكوادر المؤهلة ونقص الحوافز إلى تراجع جودة الخدمات الاجتماعية، ويزيد من مخاطر الفساد والترجح غير المشروع.(12)

بذلك يتضح أن إصلاح الإدارة العامة في الدول الانتقالية ليس مجرد عملية تقنية، بل هو مسار سياسي ومؤسسي معقد، يتطلب مقاربات قائمة على الأدلة، واستراتيجيات قابلة للتطبيق، قادرة على تعزيز الاستقرار، وترسيخ الحوكمة وبناء مؤسسات أكثر قدرة على مواجهة تحديات الهشاشة والتحول نحو التنمية المستدامة.

ثانياً - التحول الرقمي :

يبرز التحول الرقمي بوصفه؛ أحد أبرز المسارات الحديثة التي تعيد تشكيل وظائف الدولة وآليات عملها. فالتحول الرقمي لا يُعد مجرد إدخال للتكنولوجيا في العمل الإداري، بل يمثل نقلة نوعية في طريقة تصميم السياسات العامة وتنفيذها وتقييمها، بما يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات. ومن هنا تأتي أهمية الوقوف على مفهوم التحول الرقمي وتعدد تعريفاته في الأدبيات المعاصرة.

3- المفاهيم والأبعاد المؤسسية:

يتناول هذا الجزء مفاهيم التحول الرقمي وفق سياقات مختلفة، فقد عرفه البعض بأنه "عملية استخدام التقنيات الرقمية لتغيير العمليات والنماذج والممارسات التقليدية داخل

المؤسسات، بهدف تحسين الأداء، والابتكار، وتجربة المستخدم "(13)، ويشمل ذلك استخدام البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وأدوات التحليل الذكي لدعم اتخاذ القرار وتحقيق مرونة أكبر في الأداء المؤسسي.

أما في سياق الإدارة العامة، فيُعرّف التحول الرقمي بأنه "إعادة تصميم شاملة للعمليات، والخدمات الحكومية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، لتحقيق كفاءة أعلى، وشفافية أكبر، وفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين، مع تعزيز الحوكمة والمساءلة"(14)

ويختلف هذا التعريف عن الحوكمة الإلكترونية التقليدية، حيث يشير هذا التعريف إلى نموذج إداري جديد، لتحسين التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات بناء على بيانات محددة، وليس مجرد رقمنة للخدمات القائمة.

تاريخياً؛ برز الاهتمام بالتحول الرقمي مع انتشار الإنترنت في التسعينيات، إلا أن التحول الفعلي بدأ بعد عام 2010 مع زيادة استخدام البيانات الضخمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، ما أدى إلى تطوير استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي تهدف إلى تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام. كما يشير البنك الدولي إلى أن التحول الرقمي يُمثل عملية تتجاوز مجرد إدخال التقنيات الحديثة في العمل الحكومي، ليصبح نهجاً شاملاً لإعادة هيكلة آليات تقديم الخدمات العامة وبناء أنظمة معلومات تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، بما يعزز من الكفاءة والشفافية والابتكار في الأداء المؤسسي، ويسهم في تحسين التفاعل بين الحكومة من جهة والمواطنين والشركات من جهة أخرى.(15)

في هذا السياق؛ وثّقت العديد من الدراسات أن للعناصر الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية تأثيراً كبيراً على كيفية تعامل المؤسسات مع التقنيات الرقمية الجديدة، وكذلك على الطرق التي تستفيد بها منها. وقد أوضحت دراسات خاصة بكل بلد هذه الممارسات، وألقت الضوء على كيفية انخراط المؤسسات في عملية التحول الرقمي.(16)

4- أبعاد التحول الرقمي : يُعد التحول الرقمي في الإدارة العامة عملية متعددة الأبعاد، تتكامل فيها المكونات التقنية والمؤسسية والتشريعية لضمان كفاءة برامج الرقمنة الحكومية، ويمكن تلخيصها في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البعد التقني: ويشمل البنية الرقمية للمعلومات الحكومية، وربط قواعد البيانات، وتطبيق سياسات الأمن السيبراني. لذا فإن توافر نظم البيانات المشتركة، والبنية التقنية

القابلة للتوسع شرط أساسي لنجاح التحول الرقمي في القطاع العام . وهو ما أشار إليه تقرير المفوضية الأوروبية باعتباره الأساس لأي تحول رقمي ناجح.(17)

- البعد المؤسسي: يشمل إعادة هيكلة الإجراءات الحكومية، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية. وتشير دراسة Mergel وزملاؤها إلى أن التحول الرقمي هو "تحول مؤسسي أكثر منه تقني"، لأنه يحتاج إلى إعادة تنظيم الأدوار والعمليات داخل المؤسسات الحكومية.(18)

- البعد التشريعي والحوكمي: يشمل التشريعات واللوائح والسياسات الخاصة بحماية البيانات، والأمن السيبراني، والمعاملات والخدمات الإلكترونية، والتوقيع الرقمي. وتوضح الإسكوا أن الأطر القانونية المحدثة تعد من أبرز التحديات أمام الرقمنة في الدول العربية(19)

يتضح من هذا التحليل أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة تقنية، بل استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين كفاءة الإدارة العامة، وتعزيز الشفافية، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

3-أهمية التحوّل الرقمي في الإدارة العامة:

يشكل التحول الرقمي، أحد المرتكزات الرئيسة لتطوير الإدارة العامة الحديثة، لما يوفره من فرص لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية ورفع جودة الخدمات. ووفقًا لتقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية * (OECD) يسهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الحكومات على اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتحسين تخصيص الموارد، وتقديم خدمات أكثر استجابة وشفافية للمواطنين. (20) كما تشير الأمم المتحدة إلى أن الرقمنة الحكومية؛ محرك أساسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خصوصًا فيما يتعلق بتحسين الوصول إلى الخدمات، وتقليل عدم المساواة، ورفع كفاءة الإدارة المالية العامة. (21)

وفي السياقات الهشة أو المتأثرة بالنزاعات، مثل بعض الدول العربية، تبرز أهمية التحول الرقمي في تعزيز مرونة المؤسسات، والحد من الفساد، وتقليص التدخل البشري في الإجراءات، ما يخلق بيئة أكثر استقرارًا وشفافية. كما تعمل الرقمنة على تمكين المؤسسات العامة، من تحسين قدرتها على التكيف والاستجابة للأزمات، بفضل تبني أنظمة رقمية تسهّل التنسيق، وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية.(22) وعليه، فإن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل مسار إصلاحي شامل يعيد تشكيل آليات العمل الحكومي، ويرتبط مباشرة بتعزيز الكفاءة، والشفافية، والمساءلة،

ويسهم في دعم مسارات التنمية المستدامة.

4- المؤشرات الدولية للتحول الرقمي :

تعتمد المؤسسات الدولية مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي، على مؤشرات كمية ونوعية لتقييم مستوى التحول الرقمي في الإدارة العامة، حيث توفر هذه المؤشرات معايير مقارنة دولية، تساعد الدول الانتقالية على تحديد موقعها ورصد الفجوات، واستشراف إمكانات الإصلاح. تقيس هذه المؤشرات الدولية أربعة جوانب رئيسة تُستخدم من قبل الأمم المتحدة، والبنك الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات لتقييم جاهزية الدول للتحول الرقمي، ومقارنة أدائها عالمياً وهي كالآتي:

أ- **توافر الخدمات الإلكترونية:** ويُقصد بها قدرة الحكومات على توفير خدمات عامة عبر الإنترنت مثل: استخراج الوثائق الرسمية، ودفع الضرائب، أو تقديم الطلبات إلكترونياً. وقد تم اعتماد المؤشر الدولي: E-Government Development Index (EGDI) الصادر عن الأمم المتحدة ، وقد تم تصميمه ليقاس مدى توفر الخدمات الإلكترونية عبر المواقع الحكومية الوطنية، (23) حيث يعكس هذا المؤشر مدى وصول المواطنين إلى الخدمات بشكل أسرع وأقل تكلفة، ويُظهر قدرة الدولة على تقليل البيروقراطية.

ب - **البنية التحتية الرقمية:** وهو الجانب الذي يهتم بمدى توفر شبكات الاتصالات، والإنترنت عالي السرعة، والحوسبة السحابية التي تدعم التحول الرقمي. وتُقيّم تقارير البنك الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) تغطية الإنترنت، وسرعة الاتصال، وأسعار الخدمات الرقمية، حيث تكمن أهمية هذا الجانب أنه بدون بنية تحتية قوية لا يمكن للحكومات تنفيذ سياسات التحول الرقمي بشكل فعال.(24)

ج - **مستوى المشاركة الإلكترونية للمواطنين:** ويُقصد به قدرة المواطنين على التفاعل مع الحكومة عبر المنصات الرقمية، مثل التصويت الإلكتروني، والمشاركة في الاستشارات العامة، أو تقديم المقترحات. ويُستخدم المؤشر الدولي E-Participation Index التابع للأمم المتحدة، لقياس مدى إشراك المواطنين في صنع القرار عبر الوسائل الرقمية، حيث يعزز ذلك الديمقراطية التشاركية ويزيد من ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.(25)

د- **الشفافية والمساءلة:** وهو الجانب الذي يشير إلى قدرة الحكومات على نشر البيانات والمعلومات بشكل مفتوح، وضمان خضوعها للمساءلة أمام المواطنين، ويُعتمد هذا الجانب على المؤشر الدولي Worldwide Governance Indicators

(WGI) للبنك الدولي الذي يقيس ستة أبعاد للحكم الرشيد، من ضمنها المساءلة، وفعالية الحكومة، وسيطرة القانون. وهو المؤشر الذي يحقق الشفافية الرقمية التي تقلل من الفساد، وتزيد من ثقة المواطنين في الإدارة العامة.(26)

ثالثاً- دورة السياسة العامة كإطار منهجي لتحليل وقياس أداء التحول الرقمي:

يُعدّ التحول الرقمي في الإدارة العامة عملية سياسية وإدارية معقدة، لا يمكن تقييمها فقط من خلال المؤشرات التقنية، أو البنية التحتية الرقمية، بل تحتاج إلى إطار تحليلي يوضح كيف تُترجم السياسات إلى نتائج ملموسة. وهنا تبرز دورة السياسة العامة باعتبارها أداة منهجية لتتبع مراحل صياغة السياسات الرقمية، وتنفيذها، ثم تقييمها عبر مؤشرات دولية، بما يسمح بقياس مدى نجاح الإدارة العامة في تحقيق أهداف التحول الرقمي، وتعزيز الكفاءة، والشفافية، والمساءلة.

ويمكن النظر إلى التحول الرقمي في الإدارة العامة من خلال؛ مراحل دورة السياسة العامة التي تشكل أداة لتقييم الأداء وفق الآتي:

- صياغة السياسات: وضع استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي وتحديد الأهداف.
- التنفيذ: إدخال التقنيات الرقمية في العمليات والخدمات الحكومية.
- التقييم: قياس النتائج عبر مؤشرات دولية مثل مؤشر الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة (UN E-Government Survey) ومؤشرات الحوكمة للبنك الدولي (Worldwide Governance Indicators).

وفي ضوء هذه المؤشرات الدولية التي تقيس جوانب الأداء الرقمي في الإدارة العامة، يصبح من الضروري النظر إلى التحول الرقمي من خلال إطار تحليلي أشمل، وهو دورة السياسة العامة، التي تتيح فهماً لكيفية صياغة السياسات الرقمية وتنفيذها وتقييمها، بما يجعل نتائج التحول قابلة للقياس والمقارنة على المستوى الدولي.

يتضح من العرض السابق، أن التحول الرقمي في الإدارة العامة ليس مجرد إدخال للتكنولوجيا الحديثة، بل هو عملية سياسية ومؤسسية معقدة، تتداخل فيها أبعاد البنية التحتية، والمشاركة المجتمعية والحوكمة الرشيدة. كما أن المؤشرات الدولية، ودورة السياسة العامة توفران أدوات منهجية لقياس الأداء ومقارنته، بما يسمح بفهم مدى نجاح الدول في تحويل السياسات الرقمية إلى نتائج ملموسة. ومن هنا، يصبح الانتقال إلى السياق الليبي خطوة ضرورية لتقييم واقع الإدارة العامة الوطنية في ضوء هذه المؤشرات، واستشراف إمكانات الإصلاح الممكنة.

المبحث الثاني - التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية:

تُمثل الحالة الليبية نموذجًا معقدًا لدولة انتقالية تواجه تحديات مؤسسية وسياسية واقتصادية، ما يجعل دراسة واقع التحول الرقمي في إدارتها العامة في ضوء هذه المؤشرات الدولية خطوة أساسية لفهم الفجوات القائمة، واستشراف إمكانات الإصلاح الممكنة.

أولاً- واقع الإدارة العامة الليبية والتحول الرقمي:

شهدت ليبيا خلال السنوات الأخيرة محاولات متفرقة لإطلاق منصات إلكترونية ومشاريع رقمية، غير أن هذه المبادرات ظلت محدودة الأثر، بسبب غياب استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي، وقد انعكس ذلك في ضعف الاستدامة المؤسسية، وعدم القدرة على إحداث تغيير هيكلي واسع النطاق داخل الإدارة العامة. ونتيجة لذلك؛ ما تزال الإدارة الليبية تواجه تحديات بنيوية تعيق كفاءتها، وتحدّ من قدرتها على مواكبة متطلبات العصر الرقمي، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الجوانب.

أ- **تجزؤ السلطة ومحدودية التنسيق المؤسسي** : أدى الانقسام السياسي، وتعدد مراكز اتخاذ القرار بين حكومات موازية، وهيئات متداخلة الصلاحيات إلى إضعاف التنسيق في السياسات العامة، وتعطيل تنفيذ برامج الإصلاح الإداري، مع غياب آليات تنسيق فعّالة بين الوزارات والبلديات. وتشير تقارير دولية إلى أنّ ذلك ساهم في تآكل القدرة الإجرائية للجهاز الإداري الليبي، وتباطؤ مسارات التحول المؤسسي.(27)

ب - **الهشاشة المؤسسية**: تتسم الإدارة العامة في ليبيا بدرجة عالية من المركزية، الموروثة من البنية الإدارية قبل عام 2011، مع غياب واضح لآليات التنسيق بين الوزارات والهيئات. وقد أشار عبد الكريم يوسف في دراسته إلى أن الجهاز الإداري الليبي يعاني من تضخم وظيفي، وتكرار في الصلاحيات، وانخفاض مستوى الكفاءة المؤسسية والبرامج الكفيلة بتحقيق الحوكمة الرشيدة،(28) . وهي من أهم العوامل التي تعيق قدرة البلديات على تقديم الخدمات بكفاءة، ويُضعف مبادرات التنمية المحلية القائمة على الاحتياجات الفعلية للسكان.

ج - **هشاشة الإطار القانوني والتنظيمي**: تتسم التشريعات الإدارية الليبية؛ بعدم التحديث والاتساق مما يخلق ثغرات في الاختصاصات، والتضارب في اللوائح الإجرائية، وهو ما يقلص من قدرة الأجهزة الإدارية على تسخير التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.(29)

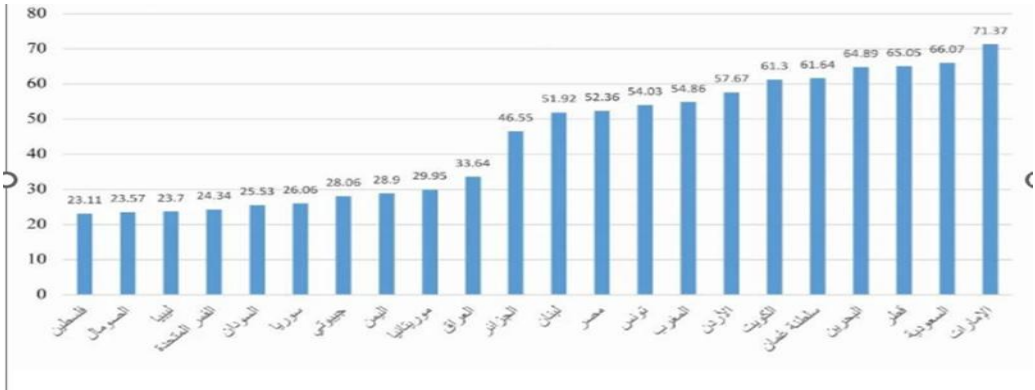
د- محدودية الكفاءات البشرية والبنية التقنية: تواجه ليبيا نقصاً في الكفاءات المتخصصة، مع محدودية برامج التدريب والتطوير، واعتماد نماذج تشغيل تقليدية لا تستجيب لاحتياجات الحوكمة الرقمية. كما تعاني البنية التحتية التقنية من فجوات كبيرة على مستوى شبكات البيانات والأنظمة المؤسسية.(30)

هـ - ضعف نظم المعلومات والبيانات: تفتقر الإدارة العامة الليبية إلى نظم موثوقة للبيانات، وهو ما يعيق التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار المبني على الأدلة، خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل الصحة والطاقة والخدمات العامة.(31)، وتشير تقارير دولية إلى أن الإدارات العامة في السياقات الهشة مثل ليبيا غالباً ما تعتمد على الهياكل الورقية التقليدية، وتفتقر إلى نظم معلومات موحدة،(32)

د- التحديات الأمنية والاقتصادية: مرت ليبيا بعد عام 2011، بعدة مراحل انتقالية اتسمت بالاضطراب، والتغيرات المتتالية في بنية إدارة المؤسسات العامة، مما حدّ من قدرتها على أداء دورها كإطار جامع يضبط مختلف القطاعات، وهو ما كثف من الضغوط الاقتصادية التي انعكست على قدرة الدولة في الاستثمار في التكنولوجيا، وآخر بناء منظومة رقمية متكاملة، قادرة على دعم الإدارة العامة.(33)

الشكل التالي يوضح ترتيب ليبيا وفق المؤشر الاقتصادي الرقمي العربي لعام 2022.

الشكل رقم (1) ترتيب ليبيا وفق المؤشر الاقتصادي الرقمي العربي لعام 2022



المصدر: اتحاد المصارف العربية. التحول الرقمي في الدول العربية والعالم والتداعيات المحتملة على الاستقرار(34) كما شكّل ضعف الإرادة السياسية - المتمثل في غياب قيادة قوية، وعدم الالتزام ببرامج الإصلاح- عائقاً رئيسياً أمام تحديث الإدارة العامة، وقد أعاققت القدرة الإصلاحية المحدودة للحكومة، والمقاومة البيروقراطية التقدم، فيما يساهم الهيكل الحالي لنظام الإدارة العامة، وآليات عمله في تقويض الحوكمة الفعالة، والإضرار بتحقيق أهداف التنمية الشاملة للبلاد.(35)

بناءً على ما سبق، يتضح أن تحقيق التكامل بين الإدارة العامة، والتحول الرقمي، يحتاج إلى تجاوز هذه التحديات البنيوية، واعتماد إصلاحات مؤسسية متكاملة، ومدعومة بخطط رقمية واضحة.

ثانياً - تطبيق دورة السياسة العامة لتقييم التحول الرقمي في ليبيا:

تبرز دورة السياسة العامة كإطار تحليلي يساعد على تقييم مسار التحول الرقمي في الإدارة العامة، من خلال ربط مراحلها الأساسية بمؤشرات الأداء الرقمي. ويتيح هذا المنهج الانتقال من الطرح الوصفي إلى التقييم المعياري القابل للقياس، إذ تسمح بتحويل كل مرحلة من مراحلها، إلى مؤشر يقيس مدى نضج الإدارة العامة في استيعاب التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها. ويوضح الجدول التالي العلاقة بين هذه المراحل والمؤشرات المرتبطة بها:

الجدول (1) العلاقة بين مراحل السياسة العامة ومؤشرات التحول الرقمي

مرحلة دورة السياسة العامة	المؤشر الرقمي المرتبط	مثال تطبيقي
تحديد المشكلة	قدرة المؤسسة على جمع البيانات الرقمية وتحليلها	منصات لرصد شكاوى المواطنين
صياغة السياسات	إدماج الأدوات الرقمية في اعداد الاستراتيجيات	استخدام قواعد بياناتية رقمية لصياغة الخطط
اتخاذ القرار	اعتماد نظم دعم القرار الرقمية	منصات الكترونية لتقييم البدائل وصياغة القرارات
التنفيذ	مستوى تكامل الخدمات الكترونية	إطلاق بوابة موحدة للخدمات الحكومية
التقييم	وجود مؤشرات أداء رقمية	قياس نسبة استخدام المواطنين للخدمات الإلكترونية
التغذية الراجعة	آليات رقمية لجمع الملاحظات وتطوير السياسات	استطلاعات الكترونية وتحليل استخدام المنصات

المصدر: من إعداد الباحثة

1- تحليل مراحل دورة السياسة العامة في ضوء التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي إطاراً جديداً لإعادة صياغة مراحل دورة السياسة العامة، حيث يتيح أدوات أكثر دقة لجمع البيانات، وتحليلها، وصياغة السياسات على أسس معرفية حديثة. ومن خلال هذا المنظور، يمكن تتبع كل مرحلة من الدورة السياسية في ضوء الإمكانيات الرقمية والتحديات المرتبطة بها، بما يكشف عن مدى جاهزية الإدارة العامة الليبية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي. ويمكن إيضاح ذلك كالاتي:

أ- تحديد المشكلة: تمثل هذه المرحلة اختباراً لقدرة الإدارة العامة على جمع البيانات الرقمية وتحليلها بشكل منهجي. وفي السياق الليبي، يبرز ضعف البنية التحتية المعلوماتية كأحد أبرز التحديات، حيث أشارت دراسة ربيعة عاشور إلى أن غياب قواعد بيانات وطنية موحدة، يعيق صياغة سياسات دقيقة للتحول الرقمي في ليبيا. (36) كما أن الاعتماد على منصات إلكترونية لرصد شكاوى المواطنين أو جمع بيانات الاستخدام يعد مؤشراً على نضج هذه المرحلة.

ب- صياغة السياسات: تعكس هذه المرحلة مدى إدماج الأدوات الرقمية في إعداد الاستراتيجيات الوطنية. وتوضح الدراسات أن التحول الرقمي في الدول العربية؛ يتطلب استراتيجيات قائمة على المعرفة الرقمية، بما يشمل استخدام قواعد بيانات وتحليلات متقدمة لصياغة السياسات. وفي ليبيا؛ رغم إطلاق وزارة الاتصالات استراتيجية وطنية للتحول الرقمي عام 2022، إلا أن ضعف التنسيق المؤسسي حدّ من فعاليتها. (37)

ج- اتخاذ القرار: في هذه المرحلة يظهر دور نظم دعم القرار الرقمية، مثل المنصات الإلكترونية التي تساعد صانعي القرار على تقييم البدائل. وهنا تؤكد منال السيد؛ أن الحوكمة الرقمية توفر أدوات لتقليل التحيز، وتعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرار. (38) في الحالة الليبية، يظل هذا الجانب محدوداً بسبب غياب أنظمة دعم القرار المؤسسية، مما يضعف القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات رقمية دقيقة.

د- تنفيذ السياسة العامة: يُعد تنفيذ السياسات العامة، المؤشر الأوضح على مستوى تكامل الخدمات الإلكترونية، حيث يُقاس نجاح الحوكمة الرقمية بمدى قدرة المؤسسات، على تقديم خدمات موحدة عبر منصات إلكترونية متكاملة. (39) وفي ليبيا، ما تزال المبادرات متفرقة، حيث أطلقت بعض الوزارات خدمات إلكترونية منفصلة، دون وجود بوابة موحدة وهو ما يعكس ضعف التكامل بين المؤسسات الليبية.

هـ- التقييم: ترتبط هذه المرحلة بوجود مؤشرات أداء رقمية، لقياس مدى نجاح السياسات، ويوضح المدني والذباح؛ أن التحول الرقمي لا يمكن قياسه فقط من خلال عدد المشاريع، بل عبر مؤشرات مثل نسبة استخدام المواطنين للخدمات الإلكترونية أو مستوى رضاهم عنها. (40) لذلك يظل التقييم الليبي للسياسات العامة غالباً وصفيًا، يعتمد على تقارير ديوان المحاسبة دون مؤشرات كمية دقيقة.

و-**التغذية الراجعة:** تُظهر هذه المرحلة مدى قدرة النظام الإداري، على استخدام آليات رقمية لجمع الملاحظات وتطوير السياسات. قد أشارت دراسة للمركز الليبي للدراسات الاستراتيجية إلى أن غياب قنوات رقمية فعالة للتغذية الراجعة، يضعف قدرة المؤسسات على تعديل السياسات وفقاً لاحتياجات المواطنين. (41) فوجود استطلاعات للرأي إلكترونية، وتحليلات استخدام المنصات يمكن أن يشكل أساساً لتطوير السياسات المستقبلية.

وبذلك يتضح أن تحليل مراحل دورة السياسة العامة في ضوء التحول الرقمي، يكشف عن مجموعة من التحديات البنوية والوظيفية التي تحد من فاعلية الإدارة العامة الليبية، الأمر الذي يستدعي تقييماً أوسع لواقع التحول الرقمي في ليبيا في ضوء المؤشرات الدولية، بما يتيح وضع التجربة الليبية في سياق مقارن ومعياري أدق.

1- تقييم التحول الرقمي في ليبيا في ضوء المؤشرات الدولية:

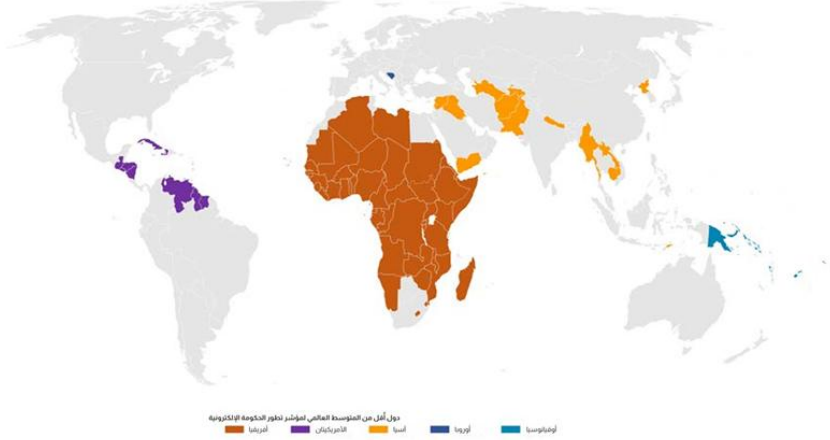
تُظهر الاتجاهات العالمية في تقرير الأمم المتحدة 2024 ، حول تحوّل الحكومة الرقمية تقدّمًا ملحوظًا في متوسط مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية عالميًا، مع انخفاض نسبة الدول المتأخرة رقميًا من 45.0% في 2022 إلى 22.4% في 2024، ما يبرز اتساع الفجوة بين الدول التي تُسرّع التحول الرقمي، والدول ذات القدرات المؤسسية والاقتصادية الأضعف. ويشير هذا التفاوت العالمي إلى أهمية تقييم موقع الدول المنهكة مؤسساتيًا مثل ليبيا، لفهم التحديات المحلية في إدماج التحول الرقمي في الإدارة العامة ومواءمته مع المعايير الدولية، وهو ما يُقدّم مدخلًا لتحليل موقع ليبيا في مؤشر الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة.(EGDI)

أ- **ليبيا في مؤشر الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة التصنيف العام (EGDI):*** تُصنّف ليبيا عادة في الشرائح الأدنى من مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، بسبب محدودية البنية التحتية الرقمية، وانخفاض نضج الخدمات على الإنترنت، وضعف استخدام تقنيات المعلومات في الإدارة العامة. الشكل (2) يوضح التوزيع الجغرافي للدول التي تقل فيها قيم مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية عن المتوسط العالمي 2024. ومن ضمنها ليبيا.

ب - **مشاركة المواطنين إلكترونياً (EPI):** يُعدّ هذا المؤشر أحد المؤشرات الفرعية الرئيسة، لتقييم نضج التحول الرقمي في الإدارة العامة وفق تقارير الأمم المتحدة، إذ يقيس مدى قدرة المؤسسات الحكومية على إتاحة المعلومات، والتشاور مع المواطنين، وإشراكهم في عملية صنع القرار عبر المنصات الرقمية. وفي الحالة الليبية، يسجل

هذا المؤشر مستويات متدنية، وهو ما يعكس محدودية تطور منصات المشاركة الإلكترونية. ويرتبط هذا الضعف بهشاشة السياق المؤسسي بعد عام 2011، فضلاً عن ضعف الأطر القانونية النازمة للشفافية والمساءلة. وتؤكد المؤشرات الدولية أن هشاشة الإدارة العامة تحدّ من فاعلية المشاركة الرقمية، لكون المشاركة الإلكترونية الفاعلة تتطلب مؤسسات مستقرة، قادرة على استيعاب مدخلات المواطنين وتحويلها إلى سياسات عامة.(42)

الشكل (2) التوزيع الجغرافي للدول التي تقل فيها قيم مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية عن المتوسط العالمي 2024.



المصدر: الأمم المتحدة. دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. مسح الحكومة الإلكترونية 2024. (43)

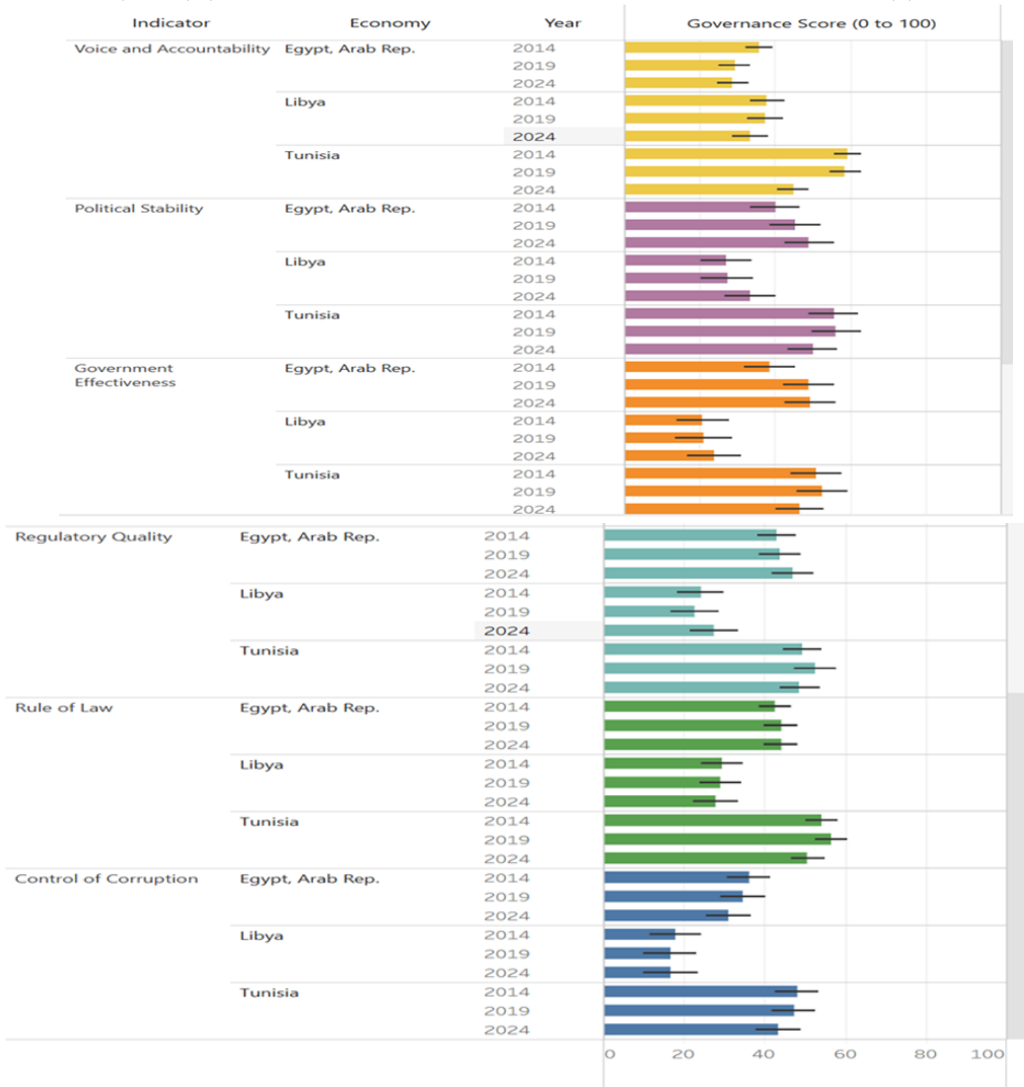
ثالثاً - مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك الدولي (WGI)

توفر مؤشرات للحوكمة العالمية للبنك الدولي (WGI)، إطاراً معيارياً دولياً يقيس ستة أبعاد أساسية، هي: حرية التعبير والمساءلة، الاستقرار السياسي، فاعلية الحكومة، جودة التنظيم، سيادة القانون، مكافحة الفساد. وترتبط هذه المؤشرات مباشرة بقدرة الدولة على تبني سياسات التحول الرقمي وتنفيذها بصورة مستدامة. فضعف فاعلية الحكومة، أو تراجع جودة التنظيم، ينعكس على محدودية القدرة التشريعية والتنفيذية في المجال الرقمي، بينما يؤثر انخفاض سيادة القانون ومكافحة الفساد على الثقة في الخدمات الإلكترونية وحماية البيانات.

ومن ثم، فإن اعتماد مؤشر (WGI)، لا يقتصر على كونه أداة قياس كمية، بل يشكّل مدخلاً تحليلياً لفهم السياق المؤسسي والسياسي الذي يحدد فرص نجاح أو إخفاق التحول الرقمي في ليبيا، ويتيح في الوقت نفسه مقارنة التجربة الليبية مع دول انتقالية أخرى في المنطقة مثل مصر وتونس. ومن خلال تحليل حالة ليبيا في مقابل مصر

وتونس، استنادًا إلى تقارب السياق الزمني للتحولات السياسية منذ عام 2011، والانتماء المشترك لإقليم شمال إفريقيا، اعتمادًا على المنهج المقارن، حيث تُواجه الدول الثلاث مراحل انتقالية، وتحديات متشابهة في إعادة بناء الإدارة العامة. كما يُتيح التفاوت النسبي في أدائها ضمن المؤشرات الدولية للحكومة الإلكترونية، تحليل الفجوات المؤسسية وتحديد محددات التحول الرقمي في السياق الليبي. وفيما يلي الشكل التالي يوضح المقارنة بين الدول الثلاثة بناءً على هذا المؤشر.

الشكل (3) مقارنة بين الدول الثلاثة بناءً على مؤشر الحوكمة العالمية للبنك الدولي (WGI) *



المصدر: (44) Worldwide Governance Indicators

الجدول (2) التحليل المقارن للمؤشرات الدولية ودورة السياسة العامة التحول الرقمي (2014-2024)

مرحلة دورة السياسة العامة	المؤشر الدولي المرتبط	وضع ليبيا (2014-2024)	مقارنة مع مصر وتونس
تحديد المشكلة	حرية التعبير والمساءلة (Voice & Accountability)	أدنى القيم (15-25 نقطة)، ضعف المشاركة المجتمعية	تونس أعلى (55-65)، مصر متوسطة (30-40)
صياغة السياسات	جودة التنظيم (Regulatory Quality)	مستويات ضعيفة، غياب معايير تنظيمية واضحة	تونس ومصر أظهرتا تحسن تدريجي
اتخاذ القرار	الاستقرار السياسي (Political Stability)	متذبذبة (10-20 نقطة)، ارتجالية في القرار	مصر تحسن نسبي (20-30)، تونس متذبذبة (25-35)
التنفيذ	فعالية الحكومة (Government Effectiveness)	ضعيفة (20-35 نقطة)، مبادرات رقمية مجزأة	مصر وتونس أفضل (45-55 نقطة)
التقييم	سيادة القانون (Rule of Law)	أدنى القيم، غياب مؤشرات كمية دقيقة	تونس أعلى، مصر متوسطة
التغذية الراجعة	مكافحة الفساد (Control of Corruption)	مستويات متذبذبة، غياب قنوات رقمية شفافة	تونس ومصر أظهرتا تحسن نسبي

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة بناء على بيانات مؤشرات البنك الدولي ذات الصلة بالحوكمة والتحول الرقمي.

رابعاً: التحليل المقارن للمؤشرات الدولية ودورة السياسة العامة التحول الرقمي (2014-2024)

يوضح الجدول رقم (2) التحليل المقارن للمؤشرات الدولية، بوصفه مدخلاً تحليلياً لفهم موقع ليبيا ضمن مراحل دورة السياسة العامة للتحول الرقمي، إذ تكشف هذه المؤشرات عن جوانب القوة والقصور في الأداء الحكومي، ومدى انعكاسها على صياغة وتنفيذ وتقييم السياسة العامة للتحول الرقمي، وفيما يلي تحليل لهذه المراحل :

1- حرية التعبير والمساءلة (Voice and Accountability) : تُظهر البيانات أن تونس سجلت أعلى القيم في هذا المؤشر (ما بين 55-65 نقطة)، بينما بقيت مصر في حدود متوسطة (30-40 نقطة)، في حين تراجعت ليبيا إلى أدنى المستويات (15-25 نقطة). هذا يعكس ضعف المشاركة المجتمعية في ليبيا، وهو ما يحد من قدرة المؤسسات على تحديد المشكلة بدقة عبر قنوات رقمية لرصد احتياجات المواطنين.

2- الاستقرار السياسي (Political Stability): تشير النتائج إلى تحسن نسبي في مصر (20-30 نقطة) مقابل تراجع في تونس (35 إلى 25 نقطة)، بينما بقيت ليبيا في مستويات متدنية (10-20 نقطة). هذا الضعف في الاستقرار السياسي؛ ينعكس مباشرة على مرحلة اتخاذ القرار، حيث تغيب نظم دعم القرار الرقمية، ويظل التنفيذ عرضة للتجزؤ والارتجالية.

3- فعالية الحكومة (Government Effectiveness): سجلت مصر وتونس مستويات متوسطة إلى مرتفعة (45-55 نقطة)، بينما بقيت ليبيا في حدود منخفضة (20-35 نقطة). ضعف فعالية الحكومة الليبية يفسر محدودية القدرة على تنفيذ السياسات الرقمية بشكل متكامل، حيث تظل المبادرات متفرقة وغير موحدة في بوابة حكومية شاملة.

4- جودة التنظيم (Regulatory Quality): أظهرتا تونس ومصر تحسناً تدريجياً، بينما بقيت ليبيا في مستويات ضعيفة، وهو ما يحد من قدرة المؤسسات الليبية على صياغة سياسات رقمية قائمة على معايير تنظيمية واضحة، كما يضعف مرحلة صياغة السياسات العامة.

5- سيادة القانون (Rule of Law): حافظت تونس على مستويات أعلى نسبياً، بينما بقيت مصر متوسطة وليبيا في أدنى القيم، حيث ينعكس ضعف سيادة القانون في ليبيا على مرحلة التقييم، وتغيب مؤشرات أداء رقمية موثوقة، ويظل الاعتماد على تقارير وصفية غير كمية.

6- مكافحة الفساد (Control of Corruption): أظهرتا تونس ومصر تحسناً نسبياً، بينما بقيت ليبيا في مستويات متدنية. فغياب آليات فعالة لمكافحة الفساد؛ يضعف مرحلة التغذية الراجعة، حيث لا توجد قنوات رقمية شفافة لتصحيح السياسات أو تعديلها وفقاً لاحتياجات المواطنين.

تُشير نتائج هذا التحليل أن ضعف ليبيا في معظم مؤشرات الحوكمة الدولية، يجعل التحول الرقمي رهينة بيئة مؤسسية هشة، حيث تتعطل كل مراحل دورة السياسة العامة: من تحديد المشكلة إلى التغذية الراجعة. فغياب المشاركة المجتمعية يضعف التشخيص، وانعدام الاستقرار السياسي يحد من اتخاذ القرار، وضعف فعالية الحكومة يعرقل التنفيذ، بينما غياب سيادة القانون، ومكافحة الفساد يفرغ التقييم من مضمونه. وبذلك، فإن التحول الرقمي في ليبيا لا يمكن النظر إليه كعملية تقنية معزولة، بل كجزء من مشروع إصلاح إداري وأمني أشمل، يرسخ الحوكمة ويعزز الاستقرار

السياسي، بما يسمح للتقنيات الرقمية بأن تتحول إلى رافعة للإصلاح المؤسسي لا مجرد أدوات إجرائية.

الخاتمة :

تتناول الخاتمة أهم نتائج وتوصيات الدراسة على النحو التالي:

أولاً - نتائج الدراسة: تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- مسار سياسة التحول الرقمي في ليبيا: تكشف دورة السياسة العامة عن وجود فجوات في مختلف مراحلها، بدءاً من تحديد المشكلة وصولاً إلى التغذية الراجعة، نتيجة هشاشة البنية المؤسسية وضعف التنسيق الإداري.

- دور المؤشرات الدولية: أظهرت مؤشرات البنك الدولي؛ أنها أداة فعالة لتقييم أداء الإدارة العامة الليبية، إذ تكشف عن ضعف المشاركة المجتمعية، ومحدودية فعالية الحكومة، وتراجع سيادة القانون، لكنها لا تعكس خصوصيات السياق الليبي بشكل كامل.

- فجوات الأداء مقارنة بالمعايير العالمية: أوضحت المقارنات مع مصر وتونس، أن ليبيا تسجل أدنى القيم في معظم مؤشرات الحوكمة، ما يبرز فجوات واضحة في القدرة على صياغة السياسات، وتنفيذها، وتقييمها وفق المعايير الدولية.

- خصوصيات السياق الليبي وإمكانات الإصلاح: تؤكد النتائج أن استشراف إصلاح الإدارة العامة الليبية ممكن؛ عبر توظيف المؤشرات الدولية كإطار مقارن، مع ضرورة مراعاة خصوصيات السياق الوطني المرتبط بالاستقرار السياسي والحوكمة المؤسسية.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من النتائج السابقة، تقترح الدراسة جملة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز فعالية سياسات التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية، من خلال مواءمتها مع مراحل دورة السياسة العامة، وتحسين مؤشرات الحوكمة، بما يسهم في دعم الإصلاح المؤسسي وتحقيق أداء إداري أكثر كفاءة واستدامة.

- على مستوى صياغة السياسات: إدماج التحول الرقمي ضمن إطار إصلاح مؤسسي شامل، بحيث يُصاغ بوصفه سياسة عامة متكاملة تعالج اختلالات فعالية الحكومة وجودة التنظيم وسيادة القانون، بدل التعامل معه كمبادرات تقنية منفصلة.

- **على مستوى الصياغة والتنظيم القانوني:** تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي للتحول الرقمي، من خلال سنّ تشريعات واضحة لحماية البيانات، وتنظيم استخدام التكنولوجيا، بما يضمن اتساق السياسات الرقمية مع متطلبات الحوكمة الرشيدة.
 - **على مستوى التنفيذ:** بناء القدرات المؤسسية والبشرية داخل الإدارة العامة عبر برامج تدريب وتأهيل مستمرة، بما يعزز القدرة التنفيذية لسياسات التحول الرقمي ويحدّ من فجوة الأداء مع المعايير الدولية.
 - **على مستوى التنفيذ وتعزيز الحوكمة:** توظيف التحول الرقمي كأداة لتعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال تطوير منصات رقمية لتحسين تقديم الخدمات العامة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، والحد من الفساد الإداري.
 - **على مستوى التقييم والمتابعة:** اعتماد المؤشرات الدولية مثل مؤشر (EGDI) و (WGI) كآليات تقييم دورية لمخرجات سياسات التحول الرقمي، مع تكييفها وفق خصوصيات السياق الليبي، ودمجها مع بيانات نوعية محلية، والاستفادة من التجارب الإقليمية المقارنة مثل مصر وتونس في تحسين عملية التقييم وصنع القرار.
- ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي في الإدارة العامة الليبية، لا يمكن مقارنته بوصفه عملية تقنية معزولة، بل كسياسة عامة مركبة تتأثر بالسياق السياسي والمؤسسي، وبمراحل صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات.
- وقد بيّن توظيف دورة السياسة العامة، إلى جانب المؤشرات الدولية، أن محدودية نتائج التحول الرقمي في ليبيا تعكس اختلالات بنيوية في الحوكمة، والاستقرار المؤسسي أكثر مما تعكس ضعفًا تقنيًا. وعليه، فإن تحقيق مردودية فعلية للتحول الرقمي؛ يظل مرهونًا بإدماجه ضمن مشروع إصلاح مؤسسي شامل يعزز الحوكمة، ويوحد البنية الإدارية، ويكثف المعايير الدولية بما ينسجم مع خصوصيات الواقع الليبي، وبما يسمح للتقنيات الرقمية بأن تؤدي دورها كرافعة للإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

الهوامش:

- 1 - Karpenko, O., Zaporozhets, T., Tsedik, M., Vasiuk, N., & Osmak, A. (2023). Digital transformations of public administration in countries with transition economies. Cambridge University Press. European Review, Volume 31 , Issue 6 , December 2023 , pp. 569 - 588 DOI: <https://doi.org/10.1017/S1062798723000522>
- 2- موفق حديد محمد. (2006) . الإدارة الحكومية وتطبيقاتها في سلطنة عمان. عمان.: دار قنديل. ص: 22.
- 3- إبراهيم درويش.(1988). الوسيط في الإدارة العامة، النظرية والتطبيق. القاهرة: دار النهضة العربية. ص: 25.
- 4- علي حسين الشامي. (2015). الإدارة العامة والتحديث الإداري مقارنة نظرية – تطبيقية. بيروت: منشورات رشاد برس. ص: 71-72.
- 5 - Rosenbloom, D. H. (2008). Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector. McGraw-Hill. P: 35
- 6- العتوم، محمد. (2018). الإدارة العامة وإصلاح المؤسسات في الدول الانتقالية. عمان: دار الفكر الجامعي. ص: 78.
- 7- الجعفري، سامي. (2016). التحول الإداري والحوكمة في الدول العربية. بغداد: دار المدى. ص: 102.
- 8- الحمادي، خالد. (2019). الإدارة العامة والتحديات التنموية في الدول العربية الانتقالية. دبي: مكتبة الخليج. ص: 67.
- 9- البنك الدولي. (2011). تقرير عن التنمية في العالم. القاهرة: مركز الاهرام للنشر والترجمة والتوزيع. ص: 10.
- 10- West, D. M. (2018). The Future of Digital Government: Technology and Public Sector Innovation. Washington, DC: Brookings Institution Press. P: 12
- 11 - Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Digital transformation in the public sector. Government Information Quarterly, 36(4), 107–116. In: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.04.001>
- 12- World Bank Group.(2025). Transforming the Public Sector through Technology & Innovation. In: GovTech-Brochure-8-5x11-4.pdf
- 13- Patrick Mikalef. Elena Parmiggian. An Introduction to Digital Transformation. Digital Transformation in Norwegian.P:8. In: https://www.researchgate.net/publication/361370481_An_Introduction_to_Digital_Transformation
- 15 - European Commission. (2021). Digital transformation of public administration and services. Knowledge4Policy. Retrieved from: Digital transformation of public administration and services. | Knowledge for policy

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Digital transformation in - 16 the public sector. Government Information Quarterly, 36(4), 107–116. In: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.04.001>
- Kumar, S. (2025). Digital transformation in public administration: - 17 Challenges and opportunities. In Public Administration: Challenges and Transformation-in-Public-18Opportunities (Chapter 17).In: CH-17-Digital-Administration-Challenges-and-Opportunities.pdf
- OECD. (2019). The Path to Becoming a Data Driven Public Sector. -19 OECD Digital Government Studies, OECD Publishing. P: 20-22.In: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/the-driven-public-sector_9ed7e867/059814a7-20-path-to-becoming-a-data-en.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and التنمية والاقتصادي * منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Development
- تُعد منظمة دولية حكومية تعمل على دعم السياسات الاقتصادية، والاجتماعية، والحوكمة التي تُعزّز النمو المستدام وتحسّن فعالية المؤسسات العامة. وتُعتبر تقاريرها أحد أهم المراجع العالمية، في تقييم التحول الرقمي في القطاع الحكومي، لما توفره من معايير دولية، وتحليلات مقارنة تعتمد عليها العديد من الدول، في تطوير سياساتها.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). -21 The Sustainable Development Goals report 2022. United Nations. P: 45-47. <https://doi.org/10.18356/9789210018128> UN library
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital -22 transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4). P: 112-113
- United Nations.(2024). Department of Economics and Social Affairs. -23 UN E-Government Survey 2024. In: UN E-Government Survey 2024
- International Telecommunication Union.(2025) Digital Infrastructure -23 Investment Initiative Closing the digital infrastructure investment gap by 2030. In: Digital Infrastructure Investment Initiative
- United Nations University. (2024) UN E-Government Survey 2024.In: - 25 UN E-Government Survey 2024: LOSI and UNU-EGOV's Key Role | United Nations University
- World Bank (2025). “The Worldwide Governance Indicators: Revised -26 Methodology for Measuring Governance Using Perception Data.” /Washington, DC: World Bank Group. In: <http://www.govindicators.org>
- UNDP (2022). State of Public Administration in Libya. P: 15. In: -27 <https://www.ly.undp.org/content/libya/en/home/library>

- 28- عبد الكريم يوسف. تحديات إصلاح الإدارة العامة في الدولة الليبية في ضوء عدم الاستقرار السياسي، في ظل المحددات الدستورية والمؤسسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد الرابع عشر. العدد الرابع، أكتوبر 2023. ص ص: 5082-5102.
 - 29- OECD (2020). Governance and Public Sector Reform – Libya. In: <https://www.oecd.org/mena/governance>
 - 30- World Bank. (2023). Libya: Governance and Public Sector Performance Review. World Bank Group
 - 31- OECD. (2020). Governance and Public Sector Reform in the MENA Region: Libya Overview. Organisation for Economic Co-operation and Development
 - 32- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). States of fragility 2022. OECD Publishing. In: https://www.oecd.org/en/publications/states-of-fragility-2022_c7fedf5e-en.html
 - 33- ليلي محمود الكبتي. السياسة العامة للبيئة في ليبيا. الهيئة الليبية للبحث العلمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد الأول. 2023. ص: 80.
 - 34- اتحاد المصارف العربية. (2022). التحوّل الرقمي في الدول العربية والعالم والتداعيات المحتملة على الاستقرار. في: <https://uabonline.org> بتاريخ: 2025-12-22.
 - 35- Hamza Ethelb. Tethered Public. (2024). Administration Reform in Libya. Journal of Public Administration Research. Al-Kindi Center for Research and Development. P.P: 14-22. P: 21
 - 36- المبسط، ربيعة عاشور أحمد (2024). واقع وآفاق التحول الرقمي في ليبيا: دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، ص. 45-62.
 - 37 - فكري فؤاد (2024). استراتيجيات التحول الرقمي لتحقيق مجتمع المعرفة بالدول العربية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 20، العدد 1، ص. 77-95.
 - 38- منال السيد (2024). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 18، العدد 3، ص. 101-118.
 - 39- بوعلتي محمد (2023). تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، ص. 210-229.
 - 40- المدني، محمود علي & الذباح، طارق صالح. (2024). التحول الرقمي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، ص. 33-52.
 - 41- المركز الليبي للدراسات الاستراتيجية. (2023). التحول الرقمي والإدارة الذكية في المؤسسات العامة الليبية، تقرير بحثي، طرابلس، ص. 12-2.
 - Barakat, S., & Milton, K. (2021). Institutional fragility and public administration reform in Libya. Mediterranean Journal of Social Sciences, 12(4), 85-102. (ص. 88-92).
- * يُعدّ مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية مشروعًا ومنشورًا يُصدر كل سنتين، أنشأته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم (UN DESA) بدءًا من عام 2001. ويُقيّم المسح حالة تطوير الحكومة الإلكترونية في جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة.

- 43- الأمم المتحدة. دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. مسح الحكومة الالكترونية 2024. ص:
94. تاريخ الزيارة 2025-12-22. في : EGOVKB | United Nations > Home
World Bank. (2025). Worldwide Governance Indicators (WGI). In: -44
/https://info.worldbank.org/governance/wgi
* ترجمة مؤشرات الحوكمة:
Voice and Accountability - حرية التعبير والمساءلة Stability - الاستقرار السياسي
Government Effectiveness - فعالية الحكومة (0-100 Governance Score) - درجة
الحوكمة (من 0 إلى 100) Voice and Accountability - حرية التعبير والمساءلة Political
Stability - الاستقرار السياسي Government Effectiveness - فعالية الحكومة.