

تطوير الإدارة العامة في ليبيا في ظل الدولة الهشة - تحليل نظري للتحديات البنيوية ، وصياغة نموذج إصلاحى متكامل

أ.عبد الستار العارف محمد المحجوبي*

جامعة صبراتة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان،

abdusatar.elmahjobi@sabu.edu.ly

0009-0006-7208-265X

تاريخ الارسال 2026/5/6 م تاريخ القبول 2026/8/11 م

The Development of Public Administration in Libya in the — Context of a Fragile State

A Theoretical Analysis of Structural Challenges and the Formulation of a Comprehensive Reform Model

*A. Abd al-Sattar al-Aref Muhammad al-Mahjoubi

Sabrata University, Faculty of Economics and Political Science,

Surman, abdusatar.elmahjobi@sabu.edu.ly

Abstract

This theoretical study aims

to analyse the roots of the administrative crisis in Libya and to present a comprehensive conceptual framework for the development of

public administration, within the context of a 'fragile state' suffering from and institutional collapse. The study employed a comparative theoretical analysis methodology, through

a review of international and Arab literature on theories of administrative reform (scientific management,

human relations, public choice) and contemporary approaches to development (good governance,

digital transformation and re-engineering). The Libyan administrative crisis was diagnosed by analysing its four dimensions: the structural dimension (bureaucratic bloat), the legal dimension (outdated legislation), the cultural dimension (nepotism), and the technological dimension (a crumbling digital infrastructure). The study concluded that any piecemeal reform is doomed to failure, and presented a 'three-dimensional theoretical model' combining good governance to combat corruption, digital transformation to enhance efficiency, and restructuring to resolve the duplication of powers.

The study concluded

with a three-stage strategic roadmap, emphasising that the success of the reform depends on the availability of high-level political will, societal pressure and international funding.

Keywords:

Libyan public administration, fragile state, good governance, digital transformation, administrative reform, anti-corruption.

الملخص (Abstract)

تهدف هذه الدراسة النظرية إلى تحليل جذور الأزمة الإدارية في ليبيا وتقديم إطار مفاهيمي متكامل لتطوير الإدارة العامة، وذلك في سياق "الدولة الهشة" التي تعاني من انقسام سياسي وانحياز مؤسسي. اعتمدت الدراسة على منهجية التحليل النظري المقارن، من خلال استعراض الأدبيات العالمية والعربية حول نظريات الإصلاح الإداري (الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية، الاختيار العام) ومداخل التطوير المعاصرة (الحكومة الرشيدة، التحول الرقمي إعادة الهندسة). تم تشخيص الأزمة الإدارية الليبية عبر تحليل أبعادها الأربعة: البعد الهيكلي (التضخم)، البعد القانوني (تقادم التشريعات)، البعد الثقافي (المحسوبية)، والبعد التكنولوجي (البنية الرقمية المتداعية). توصلت الدراسة إلى أن أي إصلاح جزئي محكوم بالفشل، وقدمت "نموذجاً نظرياً ثلاثي الأبعاد" يجمع بين الحكومة الرشيدة لمكافحة الفساد، والتحول الرقمي لرفع الكفاءة، وإعادة الهيكلة لحل ازدواجية الصلاحيات. واختتمت الدراسة بخريطة طريق استراتيجية من ثلاث مراحل، مؤكدة أن نجاح الإصلاح مرهون بتوفر الإرادة السياسية العليا والضغط المجتمعي والتمويل الدولي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة الليبية، الدولة الهشة، الحكومة الرشيدة، التحول الرقمي، الإصلاح الإداري، مكافحة الفساد.

1. الإطار النظري والمنهجي للبحث:

1.1 المقدمة لإشكالية الدولة والإدارة في ليبيا.

تُعد الإدارة العامة، في جوهرها، "آلية التوجيه" التي تحول الخطط السياسية إلى خدمات ملموسة للمواطن. غير أن الإدارة العامة في ليبيا، وبعد أكثر من عقد على ثورة 2011، لم تعد مجرد جهاز بيروقراطي يعاني من الجمود، بل تحولت إلى "هيكل مشلول" داخل دولة "هشة" (Fragile State) (الأمم المتحدة، 2024). تتفاعل أزمات الإدارة الليبية المتعددة - المركزية المفرطة، غياب المساءلة، تضخم الجهاز، انعدام الثقة - لتشكيل ما يمكن تسميته بـ "دائرة الفشل المؤسسي" التي تمنع أي جهود تنموية. ينطلق هذا البحث من فرضية رئيسية مفادها أن الإصلاح الإداري في ليبيا لا يمكن أن يكون مجرد تعديلات ترقيعية، بل يتطلب "إعادة بناء تأسيسية" للجهاز الإداري تستند إلى نماذج نظرية متماسكة ومدى ملاءمتها للسياق المحلي. ويقدم الإطار المنهجي والنظري الذي يوجه التحليل، محدداً إشكالية البحث في "الفجوة المعرفية" بين أدبيات الإصلاح العالمية وواقع الإدارة الليبية.

2.1 مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث في فجوة بين مبادئ الإدارة العصرية (الكفاءة، الشفافية، المساءلة، الرقمنة) والواقع الإداري الليبي المتردي، والذي ينعكس في:

- فشل التنسيق المؤسسي: تداخل اختصاصات الوزارات بين حكومتي الشرق والغرب، مما خلق بيروقراطية موازية.
- غياب المساءلة: انتشار الفساد المالي والإداري دون وجود هيئة رقابية عليا فعالة.
- تخلف تكنولوجيا: بقاء 90% من المعاملات الحكومية يد وورقية (تقدير البنك الدولي، 2023).
- انعدام الثقة: فقدان المواطن الليبي ثقته بالدولة كمزود للخدمات الأساسية، مما يغذي النزعات الجهوية والانفصالية.

وبالتالي، تتمثل مشكلة البحث الأساسية في غياب "استراتيجية وطنية متكاملة ومستدامة" لتطوير الإدارة العامة، في دولة تُصنف ضمن فئة "الدول الهشة".

3.1 أسئلة البحث:

1. السؤال الرئيسي:

كيف يمكن بناء نموذج نظري متكامل لتطوير الإدارة العامة في ليبيا، يستوعب خصوصيات سياق الدولة الهشة؟

2. الأسئلة الفرعية:

- ما هي الأبعاد البنيوية (الهيكليّة، القانونية، الثقافية، التكنولوجية) للأزمة الإدارية الليبية؟

- كيف يمكن الاستفادة من نماذج النظرية (الحوكمة، الرقمنة، إعادة الهندسة) في صياغة حلول قابلة للتطبيق؟

- ما هي "شروط التمكين" (الإرادة السياسية، الضغط المجتمعي، التمويل) اللازمة لنجاح أي إصلاح نظري؟

4.1 أهداف البحث.

1. الهدف النظري: تحليل وتفكيك الأزمة الإدارية الليبية باستخدام أدوات النظرية النقدية ونظرية الأنظمة.

2. الهدف المنهجي: تطوير "إطار تحليلي مدمج" يجمع بين نظريات الإصلاح الإداري الكلاسيكية والمعاصرة.

3. الهدف التطبيقي: تقديم "خريطة طريق نظرية" (خارطة إصلاح) تستند إلى مؤشرات قابلة للقياس والتقييم، تمهيداً لدراسات ميدانية مستقبلية.

5.1 أهمية البحث:

- الأهمية الأكاديمية: يسد البحث فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية حول "الإدارة العامة في الدول الهشة"، حيث أن معظم الدراسات تركز على الدول المستقرة. يقدم البحث إطاراً نظرياً يمكن استخدامه كنقطة انطلاق لأبحاث تطبيقية لاحقة.

- الأهمية التطبيقية: يوفر البحث "خطة عمل أولية" (Blueprint) لصانعي القرار والمؤسسات الدولية (كالبنك الدولي والأمم المتحدة)، دون الحاجة لاستثمارات ميدانية ضخمة في مرحلة التشخيص. كما أنه يؤسس لغة حوار مشتركة بين الأكاديميين والممارسين.

- الأهمية المنهجية: يثبت البحث جدوى استخدام المنهج النظري التحليلي والمقارن في دراسة ظواهر معقدة، ويكون نموذجاً صالحاً للترقية العلمية أو النشر في مجالات محكمة.

6.1 منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية "التحليل النظري المقارن" (Theoretical Comparative Analysis)، والتي تُعد ملائمة لطبيعة البحث التي تهدف إلى بناء إطار مفاهيمي دون إجراءات ميدانية. تتأسس هذه المنهجية على ثلاثة محاور رئيسية:

1. المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach): تم استخدامه لوصف وتفكيك الأزمة الإدارية الليبية من خلال استقراء الأدبيات والتقارير الدولية (الأمم المتحدة، البنك الدولي) والدراسات الأكاديمية السابقة، وتحديد ملامحها البنيوية.

2. المنهج المقارن (Comparative Approach): بالاعتماد على منهج "النظام الأكثر تشابهاً" (Most Similar Systems Design) تمت مقارنة التجارب الإصلاحية في دول عربية ودول ذات سياقات هشة (تونس، مصر، العراق، الإمارات، رواندا). الهدف من هذه المقارنة هو استخلاص الدروس المستفادة وتحديد آليات التكيف المحلي بدلاً من النقل الحرفي.

3. تحليل النظم (Systems Analysis): تم تحليل الإدارة العامة الليبية كنظام متكامل من المدخلات (قوانين، كفاءات، ميزانية)، والعمليات (إجراءات، رقابة)، والمخرجات (خدمات، سياسات). ساعد هذا التحليل في تحديد "نقاط الاختناق" (Bottlenecks) التي تعيق أداء النظام.

أدوات جمع البيانات: اعتمد البحث حصرياً على المصادر الثانوية، وتشمل:

- الكتب والمقالات العلمية المحكمة.

- تقارير المنظمات الدولية (الأمم المتحدة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي).

- الدراسات السابقة الصادرة عن مراكز البحوث الليبية والعربية.

تبرير المنهجية: يُبرر اختيار هذه المنهجية لسببين: أولاً، لاستحالة إجراء بحث ميداني في ظل الظروف الأمنية والسياسية غير المستقرة. ثانياً، لأن الإسهام النظري العميق في هذه المرحلة يسبق ويؤسس لأي بحوث تطبيقية مستقبلية.

7.1 حدود البحث.

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على تطوير الإدارة العامة، ولا يتناول بشكل مباشر السياسات الاقتصادية الكلية أو الجوانب الأمنية، إلا بقدر ما تمس الإدارة.

- الحدود المكانية: يركز البحث على ليبيا "كنموذج للدولة الهشة"، مع استعراض تجارب دولية للمقارنة.

- الحدود الزمنية: يمتد الإطار الزمني من العام 2011 (بداية التحول السياسي) حتى العام 2026، مع إشارات تاريخية لفترات سابقة لتفسير الجذور.

- الحدود المنهجية: يعتمد البحث على التحليل النظري البحت، وهو ما يعد نقطة قوة في بناء الإطار، لكنه يظل قاصراً عن التقاط الديناميكيات الميدانية المعقدة.

8.1 تعريف المصطلحات:

- **الإدارة العامة**: الجهاز التنفيذي للدولة المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين، ويشمل كافة المؤسسات والوزارات والهيئات.

(Denhardt ، 2015، ص. 3)

- **تطوير الإدارة**: عملية مستمرة وهادفة لتحسين كفاءة وفعالية وأداء المؤسسات

الإدارية، من خلال تغيير الهياكل والأنظمة والثقافات.(الطعاني، 2013، ص. 27)

- **الحوكمة الرشيدة (Good Governance)**: إطار لإدارة المؤسسات يعتمد على مبادئ: الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، والاستجابة.(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997، ص. 9)

- **التحول الرقمي (Digital Transformation)**: دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل شامل لأتمتة الخدمات وتحسين العمليات الإدارية. (منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية، 2019، ص. 15)

- **الدولة الهشة (Fragile State)**: دولة تعجز عن توفير الأمن والخدمات الأساسية لمواطنيها، وتتميز بانعدام الثقة بين الدولة والمجتمع.(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2022، ص. 21)

2. الأسس النظرية لتطوير الإدارة العامة في الدول الهشة

يُشكل هذا الجزء العمود الفقري للنظري للبحث، حيث ينتقل من المفهوم العام للإدارة العامة إلى تحليل النظريات التي تفسر كيفية إصلاحها. لا يهدف البحث إلى استعراض نظري فقط، بل إلى بناء "عدسة تحليلية" يمكن من خلالها فحص السياق الليبي. أساس هذه العدسة هو الإطار النظري الثلاثي الذي يجمع بين "نظريات التفسير" (لماذا يسوء الأداء؟) و"مداخل التطوير" (كيف يتم الإصلاح؟) و"تجارب المقارنة" (ما الذي نجح في أماكن أخرى؟).(Denhardt ، 2015، ص 8-1)

1.2 مفهوم الإدارة العامة وأهدافها.

تعود جذور المفهوم الحديث للإدارة العامة إلى أعمال (Wilson، 1887، ص. 209-210) وودرو ولسون الذي دعا لفصل السياسة عن الإدارة. تطور المفهوم ليشمل:

- **التعريف التقليدي**: الإدارة العامة هي تنفيذ القوانين والسياسات العامة بأقل تكلفة.(White، 1926، ص. 3)

- **التعريف العصري**: الإدارة العامة هي عملية صنع القرار وتقديم الخدمات والتفاعل مع المواطنين (Denhardt & Denhardt، 2015، ص. 1-5).

2.2 أهداف الإدارة العامة الأساسية:

1. الكفاءة (Efficiency): تحقيق أقصى مخرجات بأقل مدخلات. (Robbins & Coulter، 2018 ، ص. 7)
2. الفعالية (Effectiveness): تحقيق الأهداف المخطط لها بدقة. (Robbins & Coulter، 2018 ، ص. 7)
3. العدالة (Equity): توزيع الخدمات بشكل عادل ونزيه بين جميع المواطنين. (Denhardt، 2015، ص. 23)
4. المساءلة (Accountability): خضوع الإدارة للرقابة الداخلية والخارجية. (Bovens، 2007، ص. 450)
5. الاستجابة (Responsiveness): قدرة الإدارة على تلبية احتياجات المواطنين المتغيرة. (Denhardt، 2015، ص. 32)

3.2 نظريات الإصلاح الإداري (التفسير والتطبيق في ليبيا)

1.3.2 نظرية الإدارة العلمية: تركز على تقسيم العمل و توحيد الإجراءات و الاختيار العلمي للعمال.

- التطبيق في ليبيا: يمكن الاستفادة منها في تبسيط الإجراءات الإدارية وتوحيد نماذج المعاملات الحكومية، مما يقلل من التعقيد والوقت الضائع. (Taylor، 1911، ص. 36-39).

2.3.2 نظرية العلاقات الإنسانية : أظهرت تجارب هوثورن أهمية العوامل النفسية والاجتماعية (التحفيز، الروح المعنوية، القيادة) في الإنتاجية. (Mayo، 1933، ص. 60-68)

- التطبيق في ليبيا: معالجة الإحباط الوظيفي لدى الموظفين الليبيين عبر تحفيزهم مادياً ومعنوياً، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الداخلية.

3.3.2 نظرية الاختيار العام

تفترض أن المسؤولين العموميين لا يختلفون عن الأفراد العاديين في سعيهم لتعظيم مصالحهم الشخصية، مما يفسر الفساد الإداري كسلوك "عقلاني" في غياب الرقابة. (Buchanan & Tullock، 1962، ص. 19-31)

- التطبيق في ليبيا: هذه النظرية تقدم التفسير الأكثر عمقاً لاستشراء الفساد في ليبيا بعد 2011. غياب المحاسبة والقوانين الرادحة جعل الفساد "خياراً عقلانياً" للمسؤولين. والحل هو بناء أنظمة رقابية قوية.

4.3.2 نظرية الحوكمة متعددة المستويات (Multilevel Governance)

تقترح توزيع السلطات والمسؤوليات بين مستويات الحكم المختلفة (المركزي، الإقليمي، المحلي).

- التطبيق في ليبيا: هي الإطار النظري لمعالجة مشكلة المركزية المفرطة، من خلال تفعيل اللامركزية الإدارية والمالية للبلديات.

4.2 الإرث التاريخي للإدارة الليبية: مرت الإدارة الليبية بثلاث مراحل رئيسية:

1.4.2 العهد الملكي (1951-1969):. تميز بمركزية خفيفة نسبياً، وهيكل إداري صغير، واعتماد على خبراء أجانب. كانت الإدارة حديثة النشأة وضعيفة الخبرة.

2.4.2 العهد القذافي (1969-2011): قام النظام بإلغاء الوزارات التقليدية واستبدالها باللجان الشعبية والمؤتمرات الشعبية، مما أدى إلى تدخل الصلاحيات وغياب المسؤولية الواضحة. كما تم تهميش الكفاءات لصالح الولاء السياسي.

3.4.2 مرحلة ما بعد 2011 (حتى 2026):. انقسمت المؤسسات بين حكومتين متنافستين، وتضاعف عدد الوزارات والموظفين دون ضوابط، وانتشر الفساد بشكل غير مسبوق، وتوقفت مشاريع التطوير.

3. أبعاد الأزمة الإدارية في ليبيا:

1.3 البعد الهيكلي: تضخم الجهاز الإداري: تجاوز عدد موظفي القطاع العام المليونين ونصف (تقديرات 2025).

- تدخل الصلاحيات: وجود وزارات موازية في الشرق والغرب.

- غياب وصف وظيفي دقيق، مما يؤدي إلى تكرار المهام أو تركها.

2.3 البعد القانوني والتنظيمي:

- قانون النظام الإداري رقم 43 لسنة 1979 لا يزال مرجعاً رغم تقادمه.

- غياب قانون الخدمة المدنية الموحد.

- تعارض القوانين بين الشرق والغرب.

- عدم وجود قانون للحماية المبلغين عن الفساد.

3.3 البعد الثقافي والسلوكي:

- ثقافة المحسوبية والواسطة ("الواسطة").

- ضعف الولاء الوظيفي والتأخير والتغيب.

- الخوف من المساءلة وغياب ثقافة التقييم الذاتي.

4.3 البعد التكنولوجي: ضعف البنية التحتية الرقمية (إنترنت، خوادم، أمن سيبراني)

، وغياب التدريب على استخدام الحاسوب والتطبيقات الحديثة، وأغلب المعاملات لا تزال ورقية، مما يضيع الوقت ويعزز الفساد.

4. مظاهر الفساد الإداري والمالي:

1.4 الفساد المالي : اختلاس الأموال العامة من الميزانيات الممنوحة للمؤسسات ، وعمولات غير قانونية في صفقات التوريد والمقاولات ، ودفع رواتب لموظفين وهميين.

2.4 الفساد الوظيفي : تعيين غير الأكفاء بناءً على محاباة سياسية أو عائلية ، والترقيات دون معايير موضوعية ، والرشوة لتسريع المعاملات أو تغيير النتائج.

3.4 تداعيات الفساد: انهيار الخدمات العامة (صحة، تعليم، كهرباء، ماء) ، وهجرة الكفاءات والاستثمارات ، وفقدان ثقة المواطن بالدولة.

4.4 تحليل سوات (SWOT) النظري للإدارة الليبية

نقاط القوة (الضعيفة):

- وجود كوادر مؤهلة علمياً (لكن غير مستغلة).
- إمكانيات مالية (ثروة نفطية).
- خبرة تراكمية لموظفين قدامى.

نقاط الضعف:

- تضخم هيكل، فساد، تقادم قوانين.
- انقسام سياسي، غياب استقرار.
- ضعف تكنولوجيا، ثقافة محسوبية.

الفرص:

- دعم دولي للإصلاح (الأمم المتحدة، البنك الدولي).
- إمكانية الاستفادة من تجارب عربية (مثل الإمارات).
- جيل شاب متعلم يريد التغيير.

التهديدات:

- استمرار الانقسام السياسي.
 - تدخل الميليشيات في الشأن الإداري.
 - استمرار تدفق الأموال النفطية دون رقابة.
- أخيراً تؤكد القراءة النظرية أن الأزمة الإدارية الليبية مركبة ومتشابكة الأبعاد (هيكلية، قانونية، ثقافية، تكنولوجية)، وأن أي إصلاح جزئي محكوم عليه بالفشل. الحل يتطلب حزمة متكاملة من الإجراءات، تبدأ بالإرادة السياسية.

5. آليات مقترحة لتطوير الإدارة الليبية:

بعد تشخيص الأزمة، يأتي دور تقديم الحلول. يُقدم هذا الفصل نموذجاً نظرياً مقترحاً

لتطوير الإدارة العامة في ليبيا، يعتمد على التوفيق بين النماذج العالمية وخصوصية البيئة الليبية. سنتناول في هذا الفصل تفعيل الحوكمة الرشيدة، والتحول الرقمي، وإعادة الهيكلة، وتطوير الموارد البشرية، ونختم بخريطة طريق استراتيجية.

1.5 تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة:

1.1.5 الشفافية:

- إلزام جميع المؤسسات بنشر عقودها وميزانياتها ومحاضر اجتماعاتها على منصة وطنية موحدة.

- الإعلان عن تقارير الأداء الدورية (شهرية وربع سنوية).

2.1.5 المساءلة

- إنشاء هيئة وطنية مستقلة لمكافحة الفساد تتلقى البلاغات وتجري التحقيقات وتحيل المتهمين للقضاء.

- حماية قانونية للمبلغين عن الفساد.

3.1.5 المشاركة

- إشراك المجتمع المدني والغرف التجارية والجامعات في وضع خطط الإصلاح.

- عقد جلسات استماع عامة حول سياسات تطوير الإدارة.

4.1.5 سيادة القانون

- مراجعة جميع القوانين الإدارية وتوحيدها في قانون خدمة مدنية جديد.

- تقليص السلطة التقديرية للمسؤولين لمنع المحاباة.

2.5 التحول الرقمي كأداة للإصلاح:

1.2.5 أتمتة الإجراءات الحكومية

- إنشاء منصة رقمية موحدة (بوابة حكومية) لتقديم الخدمات العامة (استخراج وثائق، تراخيص، دفع رسوم).

2.2.5 رقمنة المحفوظات والسجلات

- مسح جميع الملفات الورقية وتحويلها إلى قواعد بيانات مركزية.

3.2.5 التدريب الإلكتروني

- إطلاق منصة تدريب إلزامي لجميع الموظفين على مهارات الحاسوب والأمن السيبراني.

4.2.5 مزايا الرقمنة المتوقعة

- تقليل الفساد (لأن الإجراءات تصبح متتبعة).

- توفير الوقت والجهد.

- رفع الشفافية والمحاسبة.

- تحسين صورة الدولة.

3.5 إعادة هيكلة الجهاز الإداري:

1.3.5 دمج الوزارات والمؤسسات المتداخلة

- دمج الوزارات التي تعمل في مجالات متشابهة (مثلاً دمج وزارات التخطيط والمالية والاقتصاد في هيكل واحد).

- إلغاء المؤسسات غير المنتجة.

2.3.5 تفعيل اللامركزية الإدارية والمالية للبلديات

- منح البلديات صلاحيات تعيين الموظفين المحليين وإدارة ميزانياتها.

- إنشاء مجالس بلدية منتخبة تتمتع بسلطات حقيقية.

3.3.5 إنشاء وحدة حوكمة في كل وزارة

- مهمتها مراقبة تنفيذ معايير الشفافية والمساءلة، ورفع تقارير دورية للمجلس الأعلى.

4.5 تطوير الموارد البشرية:

1.4.5 نظام تقييم أداء موضوعي

- اعتماد تقييم دوري (ربع سنوي) قائم على أهداف ذكية (SMART)، وليس على الولاء.

2.4.5 حوافز مرتبطة بالإنتاجية

- مكافآت مالية وعينية للمتميزين.

- فرق ترفيع سريع بناءً على الكفاءة.

3.4.5 برامج تدريب إلزامية

- برنامج تدريبي سنوي لكل موظف لا يقل عن 30 ساعة.

4.4.5 حماية المبلغين عن الفساد

- قانون خاص يجرم التهديد أو الإيذاء بحق من يبلغ عن فس.

5.5 بناء استراتيجية وطنية لتطوير الإدارة (خريطة طريق):

تقدم الدراسة خريطة طريق من ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: سنة (تمهيدية - تشييعية)

- تشكيل "المجلس الأعلى لتطوير الإدارة" برئاسة رئيس الوزراء وعضوية خبراء ومجتمع مدني.

- إجراء تقييم شامل للجهاز الإداري (تدقيق في الأعداد، الميزانيات، التشريعات).

- إصدار قانون الخدمة المدنية الجديد.

المرحلة الثانية: سنتان (تنفيذية - رقمنة)

- إطلاق المنصة الرقمية الموحدة للخدمات العامة (مرحلة تجريبية في بلديات).
- دمج الوزارات المتداخلة وتفعيل اللامركزية في 10 بلديات نموذجية.
- تدريب 50% منظمين على الرقمنة.

المرحلة الثالثة: ثلاث سنوات (توسيع وتقييم)

- تعميم المنصة الرقمية على كل ليا.
- تطبيق اللامركزية على كل البيات.
- تقييم خارجي من مؤسسة دولية (مثل البنك الدولي).
- التحسين المستمر بناءً على التقييم.

1.6 خلاصة النتائج النظرية:

- من خلال التحليل الذي أجري في السابق، توصل البحث إلى النتائج التالية:
1. تعدد أبعاد الأزمة: الأزمة الإدارية الليبية ليست فنية فقط، بل هي هيكلية (تضخم وتداخل)، وقانونية (تقادم التشريعات)، وثقافية (محسوبية ووساطة)، وتكنولوجية (ضعف البنية الرقمية).
 2. أية النماذج النظرية المدمجة: لا يوجد نموذج واحد كافٍ لتطوير الإدارة الليبية. أنسب المقاربات هي تلك التي تدمج بين الحوكمة الرشيدة (لمكافحة الفساد)، والتحول الرقمي (لرفع الكفاءة والشفافية)، وإعادة الهيكلة (لحل ازدواجية الصلاحيات).
 3. دور الإرادة السياسية: أثبت التحليل أن غياب الإرادة السياسية العليا هو العائق الأكبر. حتى أفضل الخطط النظرية تظل حبراً على ورق دون ضغط سياسي وشعبي للإصلاح.
 4. قابلية التطبيق النظري: على الرغم من عدم إجراء دراسة ميدانية، إلا أن الأدبيات والتجارب المقارنة تشير إلى أن تطبيق الحوكمة والرقمنة في ليبيا ممكن بشرط البدء بمشاريع صغيرة سريعة الأثر (مثل رقمنة خدمة استخراج جواز السفر). في ختام هذا البحث النظري، نؤكد أن تطوير الإدارة العامة في ليبيا ليس ترفاً أكاديمياً أو رفاهية فكرية، بل هو ضرورة وجودية وحتمية تاريخية لإنقاذ الدولة من دائرة الانهيار المؤسسي، واستعادة الثقة بين المواطن ودولته، وتحقيق الحد الأدنى من الخدمات الأساسية التي تضمن كرامة الإنسان الليبي.

الخاتمة:

يقدم هذا البحث نموذجاً متكاملًا لتطوير الإدارة الذي، يبدأ بالحوكمة والرقمنة وإعادة الهيكلة، وصولاً إلى خريطة طريق قابلة للتنفيذ. نجاح هذا النموذج مرهون

بتوافر الإرادة السياسية والضغط المجتمعي والتمويل الدولي، و يُمثل هذا الجزء من البحث، حيث يُلخّص أهم النتائج التي توصل إليها التحليل النظري ويُقدّم توصيات عملية لصانعي القرار والباحثين، ويقترح أفقاً لدراسات مستقبلية. يُعد هذا الفصل حلقة الوصل بين التحليل العلمي والفعل الإصلاحي. لقد خلّص البحث إلى أن الأزمة الإدارية الليبية ليست مجرد خلل فني يمكن معالجته بتعديلات هامشية، بل هي أزمة بنيوية متعددة الأبعاد (هيكلية، قانونية، ثقافية، تكنولوجية)، تراكمت على مدى عقود من المركزية المفرطة، وسوء الإدارة، وتغول المحسوبية على حساب الكفاءة. وقد فاقم الانقسام السياسي بعد عام 2011 من حدة هذه الأزمة، وحوّل الجهاز الإداري إلى ساحة للصراع والفساد بدلاً من أن يكون أداة للتنمية والبناء.

وقد أظهر التحليل النظري المقارن أن لا نموذج إصلاحي واحد يمكن أن يكون كافياً بمفرده. أثبتت التجارب الدولية الناجحة (سنغافورة، الإمارات، رواندا) أن الإصلاح الحقيقي يتطلب حزمة متكاملة تجمع بين:

1. الحوكمة الرشيدة: كأساس لمكافحة الفساد وبناء الشفافية والمساءلة.
2. التحول الرقمي: كأداة لرفع الكفاءة وتقليل الاحتكاك المباشر بين المواطن والموظف.

3. إعادة الهيكلة الجذرية: لمعالجة التضخم المؤسسي وتداخل الاختصاصات. غير أن هذه الحزمة الإصلاحية، مهما بلغت من دقة نظرية، تظل رهينة بشرط أساسي لا غنى عنه: توفر الإرادة السياسية العليا. فغياب هذه الإرادة هو العائق الأكبر أمام أي إصلاح، كما أن وجودها، مدعوماً بضغط مجتمعي حقيقي وتمويل دولي مسؤول، يمكن أن يحقق معجزات إدارية حتى في أكثر البيئات هشاشة.

2.6 التوصيات:

- 1.2.6 التوصيات التشريعية.
 - إصدار قانون الخدمة المدنية الذي يحدد حقوق وواجبات الموظفين بناءً على الكفاءة، ويجرم المحسوبية والفساد.
 - تعديل قانون العقوبات ليشمل عقوبات رادعة للفساد (مصادرة أموال، سجن طويل).
 - إصدار قانون حماية المبلغين عن الفساد والشهود والخبراء.
- 2.2.6 التوصيات المؤسسية.

- إنشاء المجلس الأعلى لتطوير الإدارة العامة برئاسة رئيس الوزراء وعضوية وزراء (التخطيط، المالية، الخدمة المدنية) وخبراء مستقلين وممثلين عن المجتمع المدني.

- إنشاء هيئة وطنية مستقلة لمكافحة الفساد (تتقارير مباشرة لمجلس النواب) تتمتع بصلاحيات التحقيق والإحالة.
- تفعيل المحاكم الإدارية للنظر في دعاوى الموظفين والمواطنين ضد الإدارة.
- 3.2.6 التوصيات التقنية.
- إطلاق برنامج وطني طموح للتحويل الرقمي بتمويل من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، يشمل:
- تطوير البنية التحتية للإنترنت الآمن.
- إنشاء بوابة حكومية موحدة للخدمات العامة (بدءاً بالخدمات عالية الطلب: جوازات، سجل مدني، تراخيص).
- رقمنة السجلات والمحفوظات الحكومية.
- توفير تدريب إجباري سنوي لجميع الموظفين على استخدام المنصات الرقمية.
- 4.2.6 التوصيات الثقافية والتوعوية
- إطلاق حملات وطنية عبر وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي لمكافحة ثقافة المحسوبية والواسطة وتعزيز قيم الشفافية والمواطنة.
- إدراج مبادئ مكافحة الفساد والحوكمة في مناهج التعليم الجامعي والمدرسي.
- 5.2.6 التوصيات الأكاديمية والبحثية.
- تشجيع الجامعات الليبية على إجراء بحوث ميدانية وتطبيقية حول تطوير الإدارة، بالتنسيق مع المجلس الأعلى.
- إنشاء مركز وطني للدراسات الإدارية يعمل كبيت خبرة للدولة في مشاريع الإصلاح.

مقترحات لبحوث مستقبلية.

1. دراسة مقارنة بين تجارب التحول الرقمي في ليبيا وتونس: تحليل أسباب نجاح تونس (نسبة الرقمنة 80% تقريباً) وفشل ليبيا.
2. أثر الحوكمة الرشيدة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في ليبيا: دراسة ميدانية في المنطقة الحرة مصراتة.
3. تقييم تطبيق اللامركزية الإدارية في البلديات الليبية بعد 2019: دراسة حالة لبلدية غات أو زوارة.
4. دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المصارف الليبية: دراسة تطبيقية.
5. معوقات تنفيذ استراتيجيات تطوير الإدارة العامة في الدول الهشة (ليبيا نموذجاً): دراسة كيفية تستخدم نظرية الفوضى.

أخيراً، نأمل أن تسهم هذه الصفحات في فتح نقاش جاد ورصين حول إصلاح الإدارة العامة في ليبيا، وأن تكون دليلاً نظرياً لصانعي القرار والباحثين على حد سواء. تظل الإدارة العامة هي القلب النابض للدولة، وإذا توقف هذا القلب، توقف كل شيء. والله من وراء القصد، وبه نستعين.

بيان تضارب المصالح:

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

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

1. إبراهيم، خالد عبد الكريم. (2022). الحوكمة والإصلاح الإداري في الدول العربية: دراسة مقارنة. القاهرة: المركز العربي للبحوث والدراسات.
 2. دربال، أحمد. (2021). الإصلاح الإداري في الوطن العربي: التحديات والفرص. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
 3. حمزة، طارق. (2024). تطوير الإدارة العامة في الدول العربية: نماذج وتجارب. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 4. خلف الله، محمد العربي الصغير. (2025). تحديات الحوكمة وإصلاح الإدارة في المؤسسات العامة الليبية. مجلة الأصالة، 8(12)، 45-67.
 5. السيد، ماجد. (2022). الحوكمة والشفافية في القطاع العام: الأسس والتطبيقات. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
 6. شكشك، عبد الحكيم فرج. (2026). دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية بالقطاع العام الليبي. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(2)، 112-130.
 7. عقل، عاطف كمال يوسف، والغمري، مصطفى بالقاسم. (2023). تحديات إصلاح الإدارة العامة في الدولة الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(4)، 68-89.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Christensen, T., & Lægreid, P. (Eds.). (2017). The Routledge handbook of public administration. London: Routledge.
3. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). The new public service: Serving, not steering (4th ed.). New York: Routledge.

4. Fukuyama, F. (2013). What is governance? Governance, 26(3), 347-368.
5. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Business.
6. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Public Administration, 69(1), 3-19.
7. Kaufman, H. (2019). The limits of organizational change (2nd ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
8. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York: Penguin Books.
9. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis – into the age of austerity (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
10. Robinson, M. (Ed.). (2015). The politics of administrative reform: Bastions and bridges. New York: Palgrave Macmillan.

ثالثاً: التقارير الدولية

1. البنك الدولي. (2023). تقرير الحوكمة والتنمية في ليبيا: تشخيص واقع الإدارة العامة. واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي.
2. الأمم المتحدة. (2024). تقرير الإدارة العامة في الدول الهشة: تحديات وفرص الإصلاح. نيويورك: إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة.
3. صندوق النقد الدولي. (2025). ورقة سياسات حول إصلاح الخدمة المدنية في ليبيا. واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي.
4. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (2022). The principles of public administration in the MENA region. Paris: OECD Publishing.
5. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). (2023). Arab Human Development Report 2022: Institutional reform and governance. New York: UNDP.