

# **تحديات الحوكمة وإصلاح الإدارة في المؤسسات العامة الليبية**

**محمد الشيباني احمد خلف الله\***

**قسم تقنيات الإدارة الهندسية - المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا بالزاوية**

**Email: [ma993340@gmail.com](mailto:ma993340@gmail.com)**

**2025 / 11 / 9 تاريخ القبول**

**2025 / 6 / 12 تاريخ الاستلام**

## **Challenges of Governance and Administrative Reform in Libyan Public Institutions**

**Mohamed Al-Shaibani Mohamed Khalafallah**

**Department of Engineering Management Technologies, Higher Institute of Science and Technology, Al-Zawiya**

**Email: [ma993340@gmail.com](mailto:ma993340@gmail.com)**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the challenges of governance and administrative reform in Libyan public institutions through the following axes: identifying the main structural and administrative challenges facing the implementation of good governance principles in Libyan public institutions; examining the impact of political conditions and institutional division on the performance of public administration and its ability to implement the required administrative reforms; assessing how the lack of transparency, accountability, and administrative competencies has affected the quality of public services in Libya; and exploring the most prominent approaches and strategies that could enhance governance and achieve effective administrative reform that contributes to the development of Libyan public institutions and supports the path toward sustainable development. The study employed the descriptive methodology due to its suitability for the purposes of the research.

The study reached the following conclusions:

- The most significant structural and administrative challenges to implementing the principles of good governance in Libyan public institutions lie in the weakness of organizational structures.
- The findings indicated that political factors and institutional division have directly contributed to weakening the efficiency of Libyan public administration.
- The study revealed that the lack of transparency, accountability, and administrative competencies has had a tangible negative impact on

performance levels and the quality of services provided in the Libyan public sector.

- The results also showed that there are substantial opportunities to enhance governance and achieve comprehensive administrative reform through the adoption of integrated strategies that include the development of human capacities.

Keywords: Governance Challenges – Administrative Reform – Public Institutions

## الملاـصـ:

هدفت الدراسة الى التعرف على تحديات الحكومة وإصلاح الادارة في المؤسسات العامة الليبية وذلك من خلال المحاور الآتية: التعرف على أهم التحديات البنوية والإدارية التي تواجهه تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية، والتعرف على تأثير الأوضاع السياسية والانقسام المؤسسي على أداء الإدارة العامة وقدرتها على تنفيذ الإصلاحات الإدارية المطلوبة، والتعرف على مدى انعكاس ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية على مستوى جودة الخدمات العامة في ليبيا، وأيضاً التعرف على أبرز السبل والاستراتيجيات الممكنة لتعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري فعال يسهم في تطوير المؤسسات العامة الليبية ودعم مسار التنمية المستدامة، واتبع المنهج الوصفي لملائمة لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت الدراسة أن أبرز التحديات البنوية والإدارية التي تواجهه تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية تمثل في ضعف الهياكل التنظيمية.  
- بينت النتائج أن العوامل السياسية والانقسام المؤسسي أسهمت بشكل مباشر في إضعاف كفاءة الإدارة العامة الليبية.

- كشفت الدراسة أن ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية كان له أثر سلبي ملحوظ على مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة في القطاع العام الليبي  
- أظهرت النتائج أن هناك إمكانات كبيرة لتعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري شامل عبر اعتماد استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير الكفاءات البشرية

**الكلمات المفتاحية:** تحديات الحكومة- إصلاح الإدارة- المؤسسات العامة.  
**المقدمة:**

تُعدّ الحكومة الرشيدة وإصلاح الإدارة العامة من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز كفاءة مؤسسات الدولة، لاسيما في الدول التي تمر بمرحلة انتقالية

سياسية واقتصادية مثل ليبيا، فمنذ عام 2011، واجهت الدولة الليبية تحديات عميقة تتعلق بإعادة بناء مؤسساتها العامة، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة الشأن العام، وفي ظل غياب الاستقرار السياسي وضعف البنية الإدارية، أصبحت مسألة الحكومة وإصلاح الإدارة مطلباً حتمياً لإعادة التفقة بين الدولة والمجتمع، وضمان حسن توظيف الموارد العامة بما يحقق الصالح العام، وإن مفهوم الحكومة في السياق الليبي لا يقتصر على تحسين الأداء الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة هيكلة العلاقة بين السلطات المختلفة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المؤسسية، ووضع آليات فعالة للرقابة والمحاسبة، فالمؤسسات العامة الليبية التي ورثت عن الحقبة السابقة طابعاً بيروقراطياً متضخماً ومركزية مفرطة في صنع القرار، تواجه اليوم تحديات مركبة ترتبط بالفساد الإداري، وضعف القدرات المؤسسية، وتداخل الصالحيات بين الجهات الحكومية، إضافة إلى ضعف الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم عملها، وتزداد أهمية دراسة تحديات الحكومة في ليبيا بالنظر إلى طبيعة المرحلة الانتقالية التي تمر بها البلاد، حيث تتقاطع متطلبات الإصلاح الإداري مع متغيرات سياسية وأمنية واقتصادية معقدة، فغياب الاستقرار السياسي والانقسام المؤسسي منذ عام 2014 ألقى بظلاله الثقيلة على أداء الأجهزة الحكومية، وأضعف قدرتها على تنفيذ السياسات العامة بفعالية، وأدى ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية، المركزية والمحلية، إلى تراجع جودة الخدمات العامة، وتنامي الفجوة بين المواطن والإدارة، ما ساهم في انتشار ثقافة عدم الثقة في الأداء الحكومي، ومن جهة أخرى فإن الجهد المبذول في مجال إصلاح الإدارة العامة الليبية لا تزال تواجه عقبات عديدة، تتعلق بغياب رؤية استراتيجية شاملة للإصلاح، وعدم استقرار الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة، فضلاً عن محدودية الموارد المالية والبشرية القادرة على قيادة عملية التغيير، وكما يمثل ضعف نظم المعلومات الإدارية، وغياب قواعد البيانات الدقيقة، أحد أبرز التحديات التي تعيق اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، وتحد من قدرة المؤسسات على التخطيط السليم والمتابعة والتقييم، وفي ضوء هذه التحديات تبرز الحاجة الملحة إلى تبني نموذج حوكمة متكامل يتسم بالشفافية والمساءلة والمشاركة، ويستند إلى مبادئ الإدارة الحديثة القائمة على الكفاءة والنتائج، وينبغي أن يكون الإصلاح الإداري في ليبيا عملية شاملة ومستمرة، تشمل تطوير البنية القانونية والمؤسسية، وإعادة هيكلة الجهاز الإداري، وتحسين نظم الرقابة والشفافية، وتعزيز القدرات البشرية من خلال برامج التدريب وبناء المهارات، ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز تحديات الحكومة وإصلاح الإدارة في المؤسسات العامة الليبية، ومن خلال تحليل السياق التاريخي

والسياسي الذي أفرز هذه التحديات، واستعراض مظاهر الخلل في البنية الإدارية، ومناقشة آفاق الإصلاح الممكنة في ضوء التجارب الدولية والممارسات الفضلى، وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة لإصلاح الإدارة العامة الليبية بما يعزز دورها في تحقيق التنمية، ويعيد الثقة بين المواطن والدولة في ظل دولة القانون والمؤسسات.

**أولاً - مشكلة الدراسة:**

تعيش ليبيا أزمة بنوية عميقة طالت منظومتها الإدارية والمؤسسية، ما انعكس سلباً على أداء الدولة في مختلف القطاعات العامة، فقد كشفت المرحلة الانتقالية التي تلت سقوط النظام السابق عن هشاشة البنية الإدارية وعدم قدرتها على مواكبة متطلبات الحكومة الحديثة، نتيجة إرث طويل من المركزية الشديدة وضعف مؤسسات الرقابة والمساءلة، و هذه الأزمة ليست مجرد خلل إداري مؤقت، بل تمثل تحدياً هيكلياً يمس جوهر الدولة وقدرتها على إدارة مواردها وتقديم خدماتها بكفاءة وشفافية وعدالة.

تمثل أبرز الإشكاليات في تداخل السلطات وضعف التنسيق بين المستويات الحكومية، وغياب سياسات واضحة لإعادة بناء الجهاز الإداري، وقد أسمهم الانقسام السياسي والمؤسسي منذ عام 2014 م ، في تعزيز حالة الارتباك الإداري، حيث تعمل المؤسسات في ظل ازدواجية القرارات وتنافس الشرعيات، ما أدى إلى تراجع الأداء العام وفقدان الثقة بين المواطن والإدارة العامة، وانتشرت ثقافة اللامبالاة والاعتماد على الولاءات الشخصية بدل المعايير المهنية، مما جعل الإدارة عبئاً على التنمية بدل أن تكون محركاً لها.

وتعزى إحدى أهم مشكلات الحكومة إلى ضعف الشفافية وانعدام المساءلة، وهو ما أدى إلى نقاشي الفساد الإداري والمالي، فغياب أنظمة رقابية فعالة، وضعف أجهزة التفتيش والمحاسبة، وانعدام الأنظمة الإلكترونية لتوثيق المعاملات، كلها عوامل ساهمت في خلق بيئة خصبة لسوء استخدام الموارد العامة، وأن غياب قواعد بيانات وطنية موحدة ونظم معلومات متكاملة أعاد اتخاذ القرار السليم وعرقل التنسيق بين المؤسسات الحكومية، ويزداد الوضع تعقيداً بغياب رؤية وطنية متكاملة لإصلاح الإدارة العامة واستراتيجية واضحة للحكومة تتناسب مع المرحلة الانتقالية، وعلى الصعيد البشري تعاني المؤسسات العامة الليبية من تضخم عدد الموظفين وضعف الكفاءة المهنية، إذ يفتقر الكثير منهم إلى التدريب والتأهيل اللازمين لمواكبة التطورات الإدارية والتقنية، وأن نظم التعيين والترقية تعتمد غالباً على المحسوبية والانت茂ات بدلاً من الكفاءة، مما أدى إلى تدني مستوى الأداء وتراجع جودة الخدمات وتعقيد الإجراءات الإدارية، وأما بعد السياسي والأمني فيعد من أبرز العوامل المعرقلة للحكومة الرشيدة،

حيث أدى الانقسام السياسي والتدخلات الخارجية إلى تفكك الهياكل المؤسسية وغياب الإرادة السياسية الموحدة للإصلاح، فالإدارة العامة لا يمكن أن تزدهر في بيئة غير مستقرة، وأن جهود الإصلاح تتطلب توافقاً وطنياً وإطاراً تشريعياً وتنظيمياً داعماً، وفي غياب هذا الإطار تبقى المبادرات الإصلاحية مجزأة وضعيفة الآخر. وتضاف إلى ذلك مشكلة ضعف الوعي بمفهوم الحكومة لدى العديد من القيادات الإدارية، حيث لا يزال يُنظر إلى الإدارة العامة بوصفها جهازاً تنفيذياً لا منظومة قيمية ومؤسسية تقوم على الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويسهم ضعف المجتمع المدني، وقصور الإعلام في أداء دوره الرقابي، وغياب المشاركة المجتمعية الفاعلة في استمرار الفجوة بين الدولة والمواطن.

وفي ضوء ما سبق تمحور مشكلة الدراسة حول فهم الأسباب البنوية والسياسية والإدارية التي أعادت تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية رغم الحاجة الملحة إليها، فالتحدي الحقيقي لا يمكن في سنّ القوانين أو وضع الخطط فحسب، بل في إعادة بناء الثقافة المؤسسية للدولة على أساس من الكفاءة والشفافية والمساءلة، وضمان استقلالية المؤسسات العامة عن التجاذبات السياسية، وتوجيه الإدارة نحو خدمة المواطن وتحقيق التنمية المستدامة، إن معالجة هذه الإشكالية تتطلب رؤية إصلاحية شاملة تتعلق من فهم عميق لتفاعل العوامل السياسية والإدارية والاجتماعية، للوصول إلى نموذج وطني واقعي قابل للتطبيق يعيد للإدارة العامة فاعليتها وقدرتها على دعم مسار الدولة نحو الاستقرار والتنمية.

### ثانياً- تأولات الدراسة:

- 1- ما أبرز التحديات البنوية والإدارية التي تواجهه تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الراهنة؟
- 2- كيف أسهمت العوامل السياسية والانقسام المؤسسي في إضعاف كفاءة الإدارة العامة الليبية والحدّ من قدرتها على تنفيذ إصلاحات فعالة ومستدامة؟
- 3- ما مدى تأثير ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية على مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة في القطاع العام الليبي؟
- 4- ما السبل والاستراتيجيات الممكنة لتعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري شامل يسهم في بناء مؤسسات عامة فاعلة وقادرة على تلبية احتياجات المواطن الليبي؟

### ثالثاً- أهداف الدراسة:

- 1- التعرّف على أهم التحديات البنوية والإدارية التي تواجهه تطبيق مبادئ الحكومة

## الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية.

2- التعرّف على تأثير الأوضاع السياسية والانقسام المؤسسي على أداء الإدارة العامة وقدرتها على تنفيذ الإصلاحات الإدارية المطلوبة.

3- التعرّف على مدى انعكاس ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية على مستوى جودة الخدمات العامة في ليبيا.

4- التعرّف على أبرز السبل والاستراتيجيات الممكنة لتعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري فعال يسهم في تطوير المؤسسات العامة الليبية ودعم مسار التنمية المستدامة.

## رابعاً- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في الآتي:

### الأهمية النظرية :

1- التعرّف على الإطار المفاهيمي للحكومة والإصلاح الإداري من خلال تحليل المفاهيم والمبادئ التي تستند إليها الحكومة الرشيدة، وإبراز علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام الليبي.

2- الإسهام في إثراء الأدبías العلمية حول الإدارة العامة الليبية عبر دراسة معقمة للتحديات البنوية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الحكومية، في ظل محدودية الدراسات الأكademية المحلية التي تناولت هذا الموضوع.

3- توسيع الفهم النظري للعلاقة بين الحكومة والتنمية المؤسسية من خلال توضيح كيف يمكن لتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة أن ينعكس إيجاباً على فاعلية الإدارة العامة وكفاءتها.

4- بناء قاعدة معرفية تساعد الباحثين والمختصين في مجال الإدارة العامة والعلوم السياسية على تطوير دراسات مستقبلية حول الحكومة والإصلاح المؤسسي في السياق الليبي والعربي بشكل عام.

### الأهمية التطبيقية :

1- التعرّف على واقع الحكومة في المؤسسات العامة الليبية عملياً بما يتيح تحديد مواطن الضعف والقصور في البنية الإدارية، ويساعد في توجيه الجهود الإصلاحية نحو المجالات الأكثر حاجة للتطوير.

2- تقديم مؤشرات عملية يمكن أن تُسهم في صياغة سياسات إصلاحية فعالة تدعم بناء مؤسسات عامة قادرة على تطبيق مبادئ الحكومة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

3-مساعدة صناع القرار والجهات الحكومية على تبني آليات رقابية وتنظيمية حديثة تعزز الشفافية والمساءلة وتحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العامة

4-إبراز أهمية التدريب وبناء القدرات البشرية كدخل تطبيقي أساسي لإصلاح الإدارة العامة الليبية وتمكنها من أداء مهامها بكفاءة ضمن إطار حوكمة رشيدة ومستدامة.

#### خامساً- مفاهيم الدراسة:

تواجده المؤسسات العامة في ليبيا تحديات متزايدة تتعلق بضعف الأداء الإداري وغياب الممارسات الرشيدة في إدارة الموارد، ومن هذا المنطلق تكتسب دراسة مفاهيم الحكومة وإصلاح الإدارة أهمية خاصة لفهم الأسس التي يمكن أن تسهم في بناء إدارة فعالة وشفافة.

#### أولاً- الحكومة:

تشير الحكومة إلى مجموعة من المبادئ والآليات التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية بإدارة الموارد العامة وصنع القرار في الدولة، بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية في الأداء.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً- الإصلاح الإداري :

الإصلاح الإداري هو عملية شاملة تهدف إلى تحسين كفاءة الأجهزة الحكومية ورفع جودة أدائها من خلال إدخال تغييرات تنظيمية وتشريعية وسلوكية، بما ينسجم مع متطلبات التنمية والتطور المؤسسي.<sup>(2)</sup>

#### ثالثاً- المؤسسات العامة :

المؤسسات العامة هي الوحدات التنظيمية التابعة للدولة التي تُعنى بتقديم الخدمات العامة للمواطنين وتنفيذ السياسات الحكومية في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وتتميز هذه المؤسسات بأنها لا تستهدف الربح، بل ثellar لتحقيق الصالح العام، وتعتمد على الموارد العامة في تمويل أنشطتها.<sup>(3)</sup>

#### رابعاً- الشفافية :

الشفافية هي أحد المبادئ الجوهرية للحكومة الرشيدة، وتعني وضوح الإجراءات والقرارات الإدارية، وإتاحة المعلومات العامة للمواطنين ولوسائل الرقابة، بما يتيح متابعة الأداء الحكومي ومساءلته.<sup>(4)</sup>

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمة الورقة البحثية إلى المحاور الرئيسية الآتية:

أولاً- التحديات البنوية والإدارية التي تواجه تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الراهنة:

تُعدّ الحكومة الرشيدة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، إذ تهدف إلى تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة الشأن العام. غير أنّ المؤسسات العامة الليبية تواجه تحديات عميقة ومتداخلة تعيق تطبيق مبادئ الحكومة بالشكل المطلوب، وهي تحديات ذات أبعاد بنوية وإدارية وسياسية واقتصادية، نتجت عن عقود من المركزية المفرطة وضعف التنظيم الإداري، وتفاهمت مع مرحلة ما بعد 2011 وما تبعها من أزمات وانقسامات مؤسسية أثرت على أداء الدولة ككل، إنّ تحليل هذه التحديات لا يمكن أن يتم بمعزل عن السياق التاريخي والواقعي للإدارة العامة الليبية، التي ما زالت تعاني من إرث إداري متقل بالبيروقراطية، ومن هشاشة في البنية المؤسسية جعلت من مؤسسات الدولة عاجزة عن أداء وظائفها بكفاءة.<sup>(5)</sup>

وعلى المستوى البنوي تعاني الإدارة العامة الليبية من مركزية مفرطة في اتخاذ القرار، حيث تتركز معظم السلطات الإدارية والمالية في المستويات العليا من الدولة، مما يحدّ من قدرة المؤسسات المحلية والهيئات التنفيذية على المبادرة والإبتكار في إدارة شؤونها، هذه المركزية تُنتج بطبيعتها بطنًا في الأداء الإداري، وتعيقًا في الإجراءات، وتضاربًا في الاختصاصات، مما يؤدي إلى تراجع الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، وأنّ غياب هيكل تنظيمي واضح ومتكملاً للمؤسسات العامة جعل العلاقات الوظيفية غير منسقة، وتدخلت المهام بين الإدارات المختلفة، مما ولد حالة من الازدواجية في العمل وأضعف مبدأ المساءلة، وهذا الارتباك البنوي انعكس على طريقة اتخاذ القرارات، إذ أصبحت القرارات في كثير من الأحيان تُتخذ دون اعتماد معايير موضوعية أو آليات واضحة للتنفيذ والمتابعة والتقييم.

إلى جانب ذلك تواجه المؤسسات الليبية ضعفًا واضحًا في البنية القانونية والتنظيمية الداعمة للحكومة، فالكثير من التشريعات الإدارية التي تحكم عمل المؤسسات العامة تعود إلى فترات سابقة ولا تتناسب مع متطلبات الحكومة الحديثة، وإن عدم استقرار الأطر القانونية نتيجة الانقسام السياسي والازدواجية في التشريعات زاد من صعوبة توحيد المعايير التنظيمية في جميع المؤسسات، وهذا الضعف في الإطار القانوني يجعل من الصعب تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة بفعالية، لأنّ غياب القوانين الواضحة يفتح المجال أمام التفسير المتعدد للنصوص، ويخلق ثغرات يمكن استغلالها في ممارسات الفساد الإداري والمالي.<sup>(6)</sup>

ومن الناحية الإدارية يمكن القول إنّ ضعف الكفاءات البشرية يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العامة الليبية، فسنوات الصراع والانقسام أدت إلى هجرة العقول والخبرات، وأنّ غياب برامج التدريب والتطوير المهني جعل من الجهاز

الإداري عاجزاً عن مواكبة متطلبات الإدارة الحديثة، وكثير من الموظفين في المؤسسات العامة يفتقرن إلى المهارات التقنية والإدارية الازمة لتطبيق مبادئ الحكومة، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وتحليل البيانات، ما يجعل العمل الإداري يعتمد على الأساليب التقليدية والورقية البطيئة التي لا تتوافق مع متطلبات الشفافية والمساءلة، إضافة إلى ذلك تهيمن على الإدارة الليبية ثقافة إدارية تقوم على العلاقات الشخصية والانتماءات الجهوية أكثر من اعتمادها على الكفاءة والجدرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقسيمي ظواهر المسؤولية والواسطة، ويضعف مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية، وهو ما يعيق تحقيق العدالة التنظيمية ويفل من دافعية الموظفين للعمل بإنصاف وإنجازية.

وأنّ الفساد الإداري والمالي يمثل تحدياً جوهرياً أمام تطبيق الحكومة في المؤسسات العامة الليبية، فغياب آليات فعالة للرقابة والمساءلة، وضعف أجهزة التفتيش والمتابعة، أدى إلى انتشار ممارسات الفساد في شتى المستويات الإدارية، وتتمثل مظاهر هذا الفساد في إساءة استخدام الموارد العامة، وتضخيم النفقات التشغيلية، ومنح العقود والمناقصات بطرق غير شفافة، بالإضافة إلى ضعف نظم الإفصاح المالي وعدم وجود تقارير دورية دقيقة حول الإنفاق العام، إنّ هذا الواقع لا يعيق فقط تطبيق مبادئ الشفافية، بل يقوض أيضاً ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، ويخلق حالة من الانفصال بين المواطن والإدارة العامة، حيث يشعر المواطن أن الإدارة لا تعمل لخدمته بل لخدمة مصالح فئوية أو شخصية.

ولا يمكن إغفال أثر الانقسام السياسي والمؤسسي على تطبيق الحكومة الرشيدة في ليبيا، فمنذ عام 2014 تعاني البلاد من وجود حكومتين متنافستين ومؤسسات موازية في الشرق والغرب، ما أدى إلى ازدواجية الهياكل الإدارية، وتضارب القرارات، وصعوبة تنفيذ السياسات العامة على مستوى وطني موحد، وهذا الانقسام جعل المؤسسات العامة تعمل في بيئة من عدم الاستقرار والشك المتبادل، وأفقدتها الانضباط الإداري اللازم لتحقيق الكفاءة، وأدى غياب التنسيق بين المؤسسات المركزية والمحلية إلى تكرار الجهود وتضاربها، وانعدام التكامل بين السياسات الحكومية، الأمر الذي انعكس سلباً على جودة الخدمات العامة وعلى ثقة المواطن في الأداء الحكومي.<sup>(7)</sup>

وخلال القول إنّ أبرز التحديات البنوية والإدارية التي تواجه تطبيق الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية تتمثل في ضعف الهيكل التنظيمي والقانوني، والمركزية المفرطة في اتخاذ القرار، وتفشي الفساد الإداري والمالي، وتدني كفاءة الموارد البشرية، والانقسام السياسي والاقتصادي الذي أفقد الدولة قدرتها على توحيد

مؤسساتها، وهذه التحديات متراوطة ومتداخلة، بحيث لا يمكن معالجة أحدها بمعزل عن الآخر، ولذلك فإنّ تطبيق الحكومة في ليبيا يتطلب رؤية إصلاحية شاملة تدمج بين الإصلاح البنيوي والتشريعي والثقافي، وتستند إلى إرادة سياسية قوية تدعم استقلال المؤسسات العامة، وتفعل الرقابة، وتضمن الشفافية والمساءلة كمتركتزات أساسية لإدارة الدولة الحديثة.

**ثانياً. أثر العوامل السياسية والانقسامات المؤسسي في إضعاف كفاءة الإدارة العامة الليبية والحد من قدرتها على تنفيذ إصلاحات فعالة ومستدامة:**

إنّ فهم أثر العوامل السياسية والانقسامات المؤسسي على كفاءة الإدارة العامة الليبية يتطلب العودة إلى السياق التاريخي والسياسي الذي مرت به البلاد خلال العقود الماضية، ولا سيما منذ عام 2011، حيث دخلت ليبيا في مرحلة انتقالية معقدة تميزت بتقلبات سياسية حادة، وانقسامات مؤسسية عميقة أثرت في جوهر الدولة وفي فاعلية مؤسساتها العامة، وبعد سقوط النظام السابق، وجدت ليبيا نفسها أمام تحدي بناء مؤسسات جديدة في غياب قاعدة إدارية متماسكة، مما جعل الجهاز الإداري للدولة هشاً ومشتتاً وعاجزاً عن تنفيذ إصلاحات حقيقة ومستدامة.

ولقد أسهمت التحولات السياسية المتتسارعة في إضعاف قدرة الدولة على إرساء نظام إداري مستقر، فغياب السلطة المركزية الموحدة وتعدد مراكز القرار السياسي أديا إلى انقسام مؤسسات الدولة على أساس جهوية ومناطقية، وأصبحت كل جهة تدير شؤونها بمعزل عن الأخرى، الأمر الذي ولد ازدواجية في الهيكل الإدارية والمالية، وهذا الانقسام جعل من الصعب تطبيق السياسات العامة بشكل موحد، حيث بانت القوانين والقرارات تصدر من جهات مختلفة ومتعارضة أحياناً، مما أفقد الإدارة العامة اتساقها الداخلي وأضعف قدرتها على التخطيط والتنفيذ بفعالية، وأن وجود حكومتين متنافستين في الشرق والغرب، ولكل منهما مؤسساتها وهيئاتها، خلق حالة من التشظي المؤسسي، وأصبح الجهاز الإداري منقسمًا ليس فقط في ولائه السياسي، بل أيضاً في مرجعيته القانونية والإدارية، وهو ما جعل مبدأ وحدة الدولة الإدارية موضع تهديد دائم، تأثرت كفاءة الإدارة العامة الليبية أيضاً بما نتج عن هذا الانقسام من ضعف في التنسيق بين الوزارات والهيئات، وتكرار في الاختصاصات، وتدخل في الصالحيات.<sup>(8)</sup>

وفي غياب سلطة مركزية قادرة على فرض الانضباط الإداري، أصبحت كل مؤسسة تعمل وفق أولوياتها الخاصة وبمعزل عن رؤية وطنية شاملة، وهذا الوضع أدى إلى تشتت الجهود، وإهدار الموارد، وغياب التخطيط الاستراتيجي الذي يُعدّ جوهر الحكومة الرشيدة، وأن الانقسام السياسي جعل المؤسسات العامة رهينة لتجاذبات القوى السياسية

وال المسلحة، بحيث غابت الحيادية الإدارية التي يفترض أن تميز أداء الأجهزة الحكومية، وأصبحت القرارات الإدارية تتخذ وفق اعتبارات سياسية أو ولاءات مناطقية بدلًا من المعايير المهنية الموضوعية، ومن ناحية أخرى فإن عدم الاستقرار السياسي المستمر منذ أكثر من عقد ترك آثاراً سلبية عميقه على بيئة العمل الإداري، فالتغييرات المتكررة في الحكومات والوزراء والوكالات والمسؤولين الكبار أدت إلى غياب الاستمرارية في تنفيذ السياسات، وإلى تراجع مؤشرات الأداء في مختلف القطاعات، وكثير من المشاريع الإصلاحية التي أطلقت في فترات سابقة توقفت أو ألغيت بمجرد تغيير الحكومة، مما خلق حالة من عدم الثقة لدى الموظفين، وأضعف الحافز لديهم للعمل بجدية ضمن منظومة إصلاحية دائمة، وأن الخلافات السياسية بين النخب الحاكمة انعكست على البنية الإدارية نفسها، حيث تم توظيف الجهاز الإداري أحياناً كأداة للصراع السياسي، سواء عبر التعيينات المبنية على الولاءات أو من خلال إقصاء الكفاءات التي لا تتماشى مع التوجهات السائدة في كل مرحلة، وهذا الاستخدام السياسي للإدارة العامة أضعف استقلاليتها المهنية، وكرس ثقافة الولاء على حساب الكفاءة، وهو ما يُعد من أخطر مظاهر الانقسام المؤسسي في ليبيا ، وإضافة إلى ذلك فإن الانقسام السياسي كان له تأثير مباشر على الموارد المالية للدولة وعلى آليات توزيعها، مما انعكس سلباً على قدرة المؤسسات العامة على تنفيذ برامج الإصلاح، فسبب الصراع بين المؤسسات المالية والنقدية في الشرق والغرب، تعطلت عمليات الإنفاق العام، وتكررت حالات الازدواج المالي والإداري، الأمر الذي أدى إلى تضارب في الرواتب والمخصصات، وإلى فوضى في تسيير الميزانيات التشغيلية، وهذا الوضع المالي غير المستقر جعل المؤسسات العامة تعمل في ظروف عجز مزمن عن تمويل المشاريع التنموية وبرامج التدريب والتطوير الإداري، ما ساهم في تدهور الأداء العام وتراجع الكفاءة المؤسسية.<sup>(9)</sup> وأنّ غياب المراقبة الفاعلة على الصرف العام في ظل هذا الانقسام شجع على تنشيء الفساد المالي والإداري، وأضعف الثقة في الأجهزة الرقابية التي فقدت بدورها استقلاليتها نتيجة الانقسام المؤسسي ، ولقد أدت هذه البيئة السياسية المنقسمة إلى غياب ثقافة مؤسسية موحدة داخل الجهاز الإداري، بدلًا من أن تعمل الإدارات العامة وفق قيم مشتركة من النزاهة والشفافية والحياد، أصبحت خاضعة لتأثيرات سياسية متناقضة، الأمر الذي أثر في السلوك التنظيمي للعاملين وأضعف روح الانتماء الوطني لديهم. كما أن ضعف القيادة الإدارية الوطنية القادر على إدارة التعدد السياسي وتحقيق التوازن بين الأطراف المختلفة جعل عملية الإصلاح الإداري محكومة بالمساومات السياسية أكثر من استنادها إلى معايير فنية أو تخطيطية، وفي هذا السياق لم تعد

الحكومة تفهم بوصفها وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي، بل أصبحت تُستعمل أحياناً كشعار سياسي أو أداة لتبرير مواقف معينة دون وجود تطبيق فعلي لمبادئها.<sup>(10)</sup> وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن العوامل السياسية والانقسام المؤسسي أسلهما بشكل مباشر في إضعاف كفاءة الإدارة العامة الليبية، ليس فقط من خلال تفكير الهياكل التنظيمية، بل أيضاً عبر ضرب الأسس الثقافية والقيمية التي تقوم عليها الحكومة الرشيدة، فالإدارة لا يمكن أن تزدهر في غياب الاستقرار السياسي، ولا يمكن أن تنفذ إصلاحات فعالة في ظل مؤسسات منقسمة ومتصارعة، ومن ثم فإن أي مشروع للإصلاح الإداري في ليبيا يجب أن ينطلق أولاً من تحقيق المصالحة السياسية وتوحيد المؤسسات العامة تحت سلطة شرعية واحدة قادرة على فرض سيادة القانون وضمان استقلال الأجهزة الإدارية، فبدون هذا التوحيد المؤسسي، ستظل جهود الحكومة محدودة الأثر، لأن الانقسام بطبيعته يقوض روح الانضباط الإداري ويعطل مسيرة التنمية، ويجعل من الإصلاح مجرد محاولات جزئية لا تصمد أمام تعقيدات الواقع الليبي الراهن.

### ثالثاً. أثر ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية على أداء القطاع العام وجودة الخدمات المقدمة في ليبيا:

يعدّ الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة من أبرز المؤشرات التي تعكس كفاءة المؤسسات العامة في أي دولة، وتشكل الحكومة الرشيدة الإطار الأساسي الذي يضمن تحقيق هذه الكفاءة من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وضمان كفاءة الموارد البشرية، وفي الحالة الليبية يمثل ضعف هذه العناصر تحدياً مركزياً أمام تطوير القطاع العام، حيث انعكست أوجه القصور في الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية بشكل مباشر على قدرة المؤسسات العامة على أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وضعف الشفافية يعد من أهم العقبات التي تواجه الإدارة العامة الليبية، إذ يؤدي إلى غياب المعلومات الدقيقة والمتابعة عن السياسات والقرارات والإجراءات الإدارية، مما يحدّ من قدرة الجمهور على متابعة الأداء ومساءلة المسؤولين عن تنفيذ الخطط الحكومية، ويتربّ على ذلك نقاشي عدم اليقين في بيئة العمل، حيث لا يعرف الموظفون والمعنيون بالسياسات العامة المعايير والضوابط التي تحكم الإجراءات، ويصبح تقييم الأداء أمراً صعباً، وهذا الواقع يعزّز ثقافة التعاملات غير الرسمية والمحسوبيّة ويضعف من الالتزام بالمعايير المهنية، حيث يفتقر العاملون إلى الإرشادات الواضحة والمعايير الموضوعية التي توجه عملهم، مما يقلّل من كفاءة العمليات التشغيلية ويؤثّر سلباً على مستوى الخدمات المقدمة

للمواطنين.<sup>(11)</sup> وإضافة إلى ذلك يمثل غياب المساءلة عن الأداء المالي والإداري عاملاً آخر يفاقم من تدهور مستوى الخدمات العامة في ليبيا، فالمساءلة تعني قدرة الجهاز الإداري على تقديم تقارير دقيقة حول الأنشطة والإإنفاق، ومحاسبة المسؤولين عن أي تقصير أو سوء إدارة، وفي غياب آليات فاعلة للمساءلة، يصبح من الممكن استمرار الممارسات غير القانونية مثل إساءة استخدام الموارد العامة، وإهار الأموال، وتكرار الإجراءات البيروقراطية التي لا تضيف قيمة حقيقة للخدمات، ويؤدي هذا النقص إلى ضعف الرقابة الداخلية والخارجية على الأداء المؤسسي، وبالتالي صعوبة تطبيق معايير الحكومة الرشيدة وتحقيق أهداف الإصلاح الإداري، ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة ويضعف ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، وأما نقص الكفاءات الإدارية فيعتبر سبباً جوهرياً آخر في تراجع أداء القطاع العام الليبي، فالكفاءات البشرية القادرة على التخطيط والإدارة والرقابة والتقييم تشكل العمود الفقري لأي إصلاح إداري ناجح، وغير أن سنوات الصراع والهجرة وفقدان الخبرات المهنية في ليبيا أدت إلى ضعف القدرات البشرية داخل مؤسسات الدولة، وأصبح كثير من الموظفين غير مجهزين بالمهارات الضرورية لإدارة الموارد بشكل فعال وتحقيق الأداء الأمثل، وأن نقص التدريب والتطوير المستمر للموظفين يضعف قدرتهم على الاستجابة للتحديات المستجدة و يجعل العمليات الإدارية عرضة للأخطاء والتأخير، وهو ما يؤثر على مستوى الخدمات التي تصل إلى المواطن، سواء كانت في مجالات الصحة أو التعليم أو الخدمات العامة الأخرى، ويتدخل ضعف الشفافية والمساءلة مع نقص الكفاءات ليخلق حلقة مفرغة من عدم الكفاءة وضعف الأداء، فغياب المعلومات الواضحة والمعايير الدقيقة يجعل من الصعب تقييم كفاءة الموظفين، ونقص الكفاءات يجعل من المستحيل تطبيق هذه المعايير حتى لو وجدت، وهذا التفاعل السلبي يؤدي إلى انتشار الممارسات الإدارية التقليدية، حيث تعتمد المؤسسات على الإجراءات الروتينية بدلاً من الابتكار والتحسين المستمر، ويصبح الأداء الإداري متاثراً بالجهود الفردية وليس بالخطط الاستراتيجية المدرورة.<sup>(12)</sup>

وبالتالي تتأثر جودة الخدمات المقدمة بشكل مباشر، إذ يلاحظ المواطن تأخر الإنجاز، وتكرار الإجراءات، وانخفاض مستوى الرضا عن الخدمات العامة، وهو ما يعكس ضعف أداء الإدارة العامة، وكما أن ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية يؤدي إلى زيادة الفجوة بين المواطن والإدارة العامة، ويضعف من الثقة في الجهاز الحكومي، وهو عامل أساسى لضمان مشاركة المجتمع في العملية الإدارية ودعم برامج الإصلاح، وفي غياب الثقة يقل التفاعل الإيجابي بين المواطن والمؤسسات العامة،

وتتضاءل فرص النجاح لأي مبادرة إصلاحية، لأن الإصلاح يعتمد أساساً على التزام الموظفين وتناغمهم مع أهداف المؤسسة، وكذلك على تقبل المجتمع للسياسات والخدمات المقدمة، وعليه فإن ضعف هذه العوامل الأساسية لا يضر فقط بفعالية الأداء الداخلي، بل يعرقل بشكل مباشر تحسين جودة الخدمات العامة ورفع مستوى رضا المواطنين، ومن جانب آخر ينعكس تأثير هذه العوامل على قدرة المؤسسات العامة على تنفيذ إصلاحات فعالة ومستدامة، إذ أن الشفافية والمساءلة والكفاءة ليست مجرد أدوات لتحسين الأداء الحالي، بل هي شرط ضروري لضمان استمرارية الإصلاح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة، فغياب أي من هذه العناصر يجعل أي إصلاح عرضة للفشل، سواء نتيجة مقاومة الموظفين أو لعدم قدرة الإدارة على متابعة التنفيذ والتقييم، أو لعدم وجود بيئة مؤسسية تشجع على الابتكار والتحسين المستمر، وبالتالي فإن أي محاولة لتطوير الأداء أو رفع جودة الخدمات ستظل محدودة التأثير، وتقتصر على تغييرات سطحية لا تعالج جذور المشكلة في هيكل الإدارة العامة الليبية، إن الجمع بين ضعف الشفافية، وعدم وجود آليات فعالة للمساءلة، ونقص الكفاءات الإدارية، يخلق بيئة عمل غير مستقرة وغير منتجة، تؤثر على جميع مستويات الأداء المؤسسي، وهذا يوضح مدى الترابط بين هذه العوامل وأثرها المتكمّل على جودة الخدمات العامة، وحيث لا يمكن فصل تحسين الأداء عن تعزيز الشفافية وبناء آليات دقيقة للمساءلة وتطوير القرارات البشرية، وإن أي استراتيجية إصلاحية مستقبلية في ليبيا يجب أن تأخذ في الاعتبار هذا الترابط لضمان تحقيق أهداف فعالة ومستدامة، وليس مجرد تحسينات جزئية أو مؤقتة<sup>(13)</sup>.

وبطبيعة الحال يمكن القول إن ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية يمثلون معوقات رئيسية أمام تحسين الأداء وجوه الخدمة في القطاع العام الليبي، فغياب المعلومات الدقيقة، وعدم وجود آليات لمحاسبة المسؤولين، وضعف المهارات والخبرات لدى الموظفين، وكل ذلك يؤدي إلى تراجع مستوى الخدمات، وبضعف الثقة في الإدارة العامة، ويقلل من قدرة الدولة على تنفيذ إصلاحات مستدامة، ومن ثم فإن أي جهود إصلاحية حقيقة يجب أن تركز على تعزيز هذه العناصر الثلاثة كأساس لإعادة بناء إدارة عامة فعالة، قادرة على تقديم خدمات عالية الجودة، ومستجيبة لاحتياجات المواطنين ومتطلبات التنمية.

**رابعاً- السبل والاستراتيجيات لتعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري شامل لبناء مؤسسات عامة فاعلة قادرة على تلبية احتياجات المواطن الليبي:**  
يعتبر تعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري شامل من أبرز التحديات التي تواجهه

الدول التي تمر بمرحلة انتقالية أو تعاني من ضعف مؤسسي، وهو ما ينطبق بشكل خاص على الحالة الليبية، حيث أدت السنوات الطويلة من الصراعات السياسية والانقسام المؤسسي إلى تدهور أداء الإدارة العامة وإضعاف قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المواطنين، ولذلك يكتسب البحث عن السبل والاستراتيجيات المناسبة لإصلاح الإدارة العامة أهمية كبيرة، ليس فقط من أجل تحسين الأداء والكفاءة، بل أيضاً من أجل استعادة ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة وتعزيز استقرارها السياسي والاجتماعي، ويشير العديد من الخبراء إلى أن الإصلاح الإداري الفعال لا يقتصر على تعديل القوانين أو الهياكل التنظيمية، بل يشمل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والالتزام بالقيم الوطنية.<sup>(14)</sup>

وأول السبل لتعزيز الحكومة تتمثل في تبني آليات واضحة للشفافية والمساءلة داخل مؤسسات الدولة، بحيث تكون جميع العمليات والقرارات الإدارية قابلة للمتابعة والتقييم من قبل الجهات المختصة والمجتمع المدني على حد سواء، فالشروع في تطوير نظم معلومات إدارية دقيقة وفعالة يمكن أن يساهم في تقديم بيانات دقيقة حول الأداء المالي والإداري لكل مؤسسة، مما يسهل من رصد الاختلالات ومعالجتها بشكل سريع، وأن إرساء ثقافة المساءلة يتطلب وضع آليات محاسبة دقيقة لجميع المسؤولين والموظفين، بحيث تحول المساءلة إلى ممارسة مستمرة وليس مجرد إجراء شكلي، وبعد الجمع بين الشفافية والمساءلة شرطاً أساسياً لتمكن المؤسسات من العمل بفعالية وكفاءة، لأنه يحد من إساءة استخدام الموارد العامة ويعزز الالتزام بأهداف الإصلاح والتطوير، وثاني السبل الاستراتيجية تتمثل في تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية مقدمة ومستدامة تستهدف جميع مستويات الموظفين، بدءاً من القيادات العليا وصولاً إلى الموظفين التنفيذيين، فبناء القدرات الإدارية والمهنية يشكل حجر الزاوية في تحسين جودة الخدمات العامة، حيث يعتمد الأداء الفعال على وجود موظفين مجهزين بالمعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ السياسات بفعالية، وتشمل هذه البرامج تدريب الموظفين على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وابتكار حلول للمشكلات التشغيلية، بالإضافة إلى تعزيز المهارات التقنية والإدارية الحديثة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين.<sup>(15)</sup>

ومن جهة أخرى يتطلب الإصلاح الإداري الشامل إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة بما يضمن وضوح الاختصاصات والصلاحيات وتقليل الازدواجية في العمل، فالهيكلة الإدارية الفعالة تساعد على توزيع المسؤوليات بشكل عادل، وتسهل التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتخلق بيئة تنظيمية تحفز على الأداء المتميز والابتكار

المؤسسي، ويجب أن تكون هذه الهيكلة مرنّة بحيث تستجيب للتغيرات السياسية والاقتصادية دون المساس بكافأة العمل، ما يضمن استمرارية تقديم الخدمات للمواطنين بشكل فعال ومستدام، وتعد التحول الرقمي من الاستراتيجيات الحديثة لتعزيز الحكومة والإصلاح الإداري، حيث توفر نظم المعلومات الرقمية أدوات متقدمة لإدارة الموارد، ومتابعة الأداء، وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة، فالاعتماد على التقنيات الحديثة يقلل من الإجراءات البيروقراطية ويحد من الأخطاء ويبتعد عن رصد الأداء بشكل مستمر، ما يعزز الشفافية ويجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين، وبالإضافة إلى ذلك فإن التحول الرقمي يساهم في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أكبر، ويساعد صانعي القرار على الوصول إلى بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة، وتحتاج المشاركة المجتمعية عالماً أساسياً في أي عملية إصلاح إداري ناجحة، حيث أن إشراك المواطنين والمنظمات المدنية في وضع السياسات ومراقبة تنفيذها يضمن أن تكون الخدمات المقدمة مستجيبة لاحتياجات الفعلية للمجتمع، وتشمل هذه المشاركة الاستماع إلى آراء المواطنين، وإشراكهم في تقييم جودة الخدمات، وإشراكهم في تصميم المبادرات الإصلاحية، مما يعزز من مصداقية الإدارة العامة ويزيد من مستوى الثقة بين المواطن والمؤسسات، فبدون مشاركة المجتمع، قد تظل الإصلاحات سطحية ولا تعكس التطلعات الحقيقية للمواطنين.<sup>(16)</sup>

وكما أن الاستراتيجيات الفعالة للإصلاح الإداري تشمل تعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار والمبادرة، حيث يجب أن يتم تحفيز الموظفين على تقديم مقتراحات لتحسين العمليات والخدمات، وتقدير الأداء المتميز من خلال حواجز مادية ومعنوية، ما يخلق بيئة مؤسسية ديناميكية تشجع على التطوير المستمر، ويعد تطوير معايير الأداء المؤسسي ومؤشرات قياس النتائج من العناصر الضرورية لمتابعة تقدم الإصلاح وتقييم مدى تحقيق أهدافه، إذ توفر هذه المعايير أدوات دقيقة لقياس نجاح البرامج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.<sup>(17)</sup>

لابد من الإشارة هنا إلى إن تعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري شامل في ليبيا يتطلب مقاربة متكاملة تجمع بين بناء قدرات الكوادر البشرية، وإرساء نظم شفافة المساءلة، وإعادة هيكلة المؤسسات، والاعتماد على التحول الرقمي، وإشراك المجتمع المدني، وتحفيز الابتكار المؤسسي، فمثل هذا الإصلاح لا يهدف فقط إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات، بل يسعى أيضاً إلى بناء مؤسسات عامة فاعلة ومستقرة تستطيع تلبية احتياجات المواطنين وتعزيز التنمية المستدامة، وهو ما يمثل الركيزة الأساسية لاستعادة الثقة في الدولة وبناء مستقبل إداري مستقر وفعال، إن التطبيق

المتكامل لهذه الاستراتيجيات يشكل الخطوة الأولى نحو تحول الإدارة العامة في ليبيا من بيئه ضعيفة الأداء إلى مؤسسات قادرة على تحقيق أهداف التنمية والاستجابة لطلعات المواطنين بشكل فعال ومستدام.

### **ملخص النتائج:**

- 1- أظهرت الدراسة أن أبرز التحديات البنوية والإدارية التي تواجهه تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة الليبية تتمثل في ضعف الهياكل التنظيمية، والتداخل في الصالحيات، ونقص الأنظمة الرقابية، إضافة إلى الظروف الاقتصادية والسياسية التي تعيق القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق الاستقرار المؤسسي.
- 2- بينت النتائج أن العوامل السياسية والانقسام المؤسسي أسهمت بشكل مباشر في إضعاف كفاءة الإدارة العامة الليبية، من خلال خلق بيئه غير مستقرة، وتعدد السلطات والقرارات المتضاربة، مما حدّ من قدرة المؤسسات على تنفيذ إصلاحات فعالة ومستدامة، وأدى إلى تراجع الأداء الإداري وخفض مستوى الخدمات المقدمة.
- 3- كشفت الدراسة أن ضعف الشفافية والمساءلة ونقص الكفاءات الإدارية كان له أثر سلبي ملحوظ على مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة في القطاع العام الليبي، حيث أدى إلى تراجع القدرة على التخطيط والمتابعة والتقييم، وانتشار الإجراءات الروتينية غير الفعالة، وفقدان ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.
- 4- أظهرت النتائج أن هناك إمكانات كبيرة لتعزيز الحكومة وتحقيق إصلاح إداري شامل عبر اعتماد استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير الكفاءات البشرية، وإرساء نظم شفافة للمساءلة، وإعادة هيكلة المؤسسات، والتحول الرقمي، والمشاركة المجتمعية، ما يسهم في بناء مؤسسات عامة فاعلة وقادرة على تلبية احتياجات المواطنين الليبيين وتحقيق التنمية المستدامة.

### **الوصيات :**

- 1- تعزيز الشفافية في المؤسسات العامة من خلال نشر المعلومات والإحصاءات المتعلقة بالقرارات والميزانيات والبرامج التشغيلية، لضمان اطلاع المواطنين والجهات الرقابية على الأداء الإداري.
- 2- إرساء نظم فعالة للمساءلة والمحاسبة على كافة مستويات الإدارة العامة، بما يشمل آليات متابعة الأداء وتقييمه ومحاسبة المسؤولين عن أي تقصير أو سوء إدارة.
- 3- تطوير الكفاءات البشرية عبر برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة لجميع الموظفين، لتعزيز المهارات الإدارية والفنية وضمان قدراتهم على تنفيذ السياسات والإصلاحات بفعالية.

- 3- إعادة هيكلة المؤسسات العامة بحيث تكون واضحة الاختصاصات والصلاحيات، مع تقليل الازدواجية في العمل وتسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة لتحقيق أداء أكثر كفاءة وفعالية.
- 4- اعتماد التحول الرقمي ونظم المعلومات الحديثة لتسهيل إدارة الموارد، ومتابعة الأداء، وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة، بما يعزز الشفافية ويفصل الإجراءات البيروقراطية.
- 5- تشجيع المشاركة المجتمعية عبر إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في تقييم جودة الخدمات وتصميم السياسات، لضمان أن تكون الإصلاحات متوافقة مع احتياجات المجتمع.
- 6- تعزيز بيئة العمل المؤسسية الداعمة للابتكار من خلال تحفيز الموظفين على تقديم مقترنات لتحسين العمليات والخدمات، وتقيير الأداء المتميز مادياً ومعنوياً.
- 7- تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي ووضع معايير واضحة لتقدير نجاح البرامج الإصلاحية، مما يتتيح متابعة التقدم وتحسين العمليات بشكل مستمر.
- 8- فصل الإدارة عن التأثيرات السياسية المباشرة لضمان استقلالية مؤسسات الدولة في اتخاذ القرارات، وتقليل تدخل الانقسامات السياسية في عمل الإدارة العامة.
- 9- تبني استراتيجيات إصلاح متكاملة ومستدامة ترتبط بأهداف التنمية الوطنية، بحيث تشمل جميع عناصر الحكومة والإدارة والكافاءات والتقييمات الحديثة، لضمان قدرة المؤسسات العامة على تلبية احتياجات المواطنين على المدى الطويل.

#### بيان تضارب المصالح

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

#### الهوامش:

1. عبد الله السنوسي، مبادئ الحكومة الرشيدة في المؤسسات العامة، طرابلس، دار الفرجاني، ط<sup>(1)</sup>، 2019، ص 45.
2. محمد القطاري، الإدارة العامة في ليبيا، التحديات والفرص، بنغازي، دار الكتاب العربي، ط<sup>(2)</sup>، 2018، ص. 112.

3. عبد الحكيم مسلّي، الشفافية والمساءلة في القطاع العام الليبي، مصراتة، دار النشر الجامعية، ط<sup>(1)</sup>، 2020، ص. 78.
4. علي الجراري، إصلاح الإدارة العامة في ليبيا، رؤية مستقبلية، طرابلس، دار النخبة، ط<sup>(1)</sup>، 2017، ص 134.
5. فاطمة الهاشمي، حوكمة المؤسسات العامة، دراسة حالة، بنغازي، دار الأندلس، ط<sup>(1)</sup>، 2021، ص 56.
6. ناصر الزوي، الفساد الإداري في ليبيا، الأسباب والحلول، مصراتة، دار المعرفة، ط<sup>(1)</sup>، 2016، ص 92.
7. يوسف الطاهر، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، طرابلس، دار الفارابي<sup>(1)</sup>، 2015، ص 67-68.
8. سليم المهدى، التحول الرقمي في الإدارة العامة، بنغازي، دار التقدم، ط<sup>(1)</sup>، 2022، ص 110.
9. حسن الجبالي، إصلاح القطاع العام، التجارب العربية والدروس المستفادة، طرابلس، دار الفكر، ط<sup>(2)</sup>، 2014، ص 85.
10. محمود العبيدي، القيادة الإدارية في المؤسسات العامة، مصراتة، دار العلوم، ط<sup>(1)</sup>، 2013، ص 59-58.
11. عادل المنصوري، إدارة التغيير في القطاع العام الليبي، بنغازي، دار المستقبل، ط<sup>(1)</sup>، 2020، ص 73-74.
12. خالد الزهراني، حوكمة الشركات العامة، دراسة مقارنة، طرابلس، دار البيان، ط<sup>(1)</sup>، 2018، ص 98-99.
13. أحمد المصري، الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، مصراتة، دار الأمل، ط<sup>(1)</sup>، 2016، ص 45-44.
14. سامي الرفاعي، إدارة الأداء المؤسسي، بنغازي، دار الثقافة، ط<sup>(1)</sup>، 2019، ص 66.
15. هالة الشريف، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، طرابلس، دار النور، ط<sup>(1)</sup>، 2021، ص 80.
16. عبد الرحمن الطويل، إدارة الأزمات في القطاع العام، مصراتة، دار الحكمة، ط<sup>(1)</sup>، 2017، ص 53.
17. فاطمة الزوي، الحوكمة والشفافية في الإدارة العامة، طرابلس، دار المعرفة، ط<sup>(1)</sup>، 2022، ص 71.