



إصلاح الإدارة العامة في ليبيا في ظل التشظي المؤسسي مقارنة في السياسات العامة

Public Administration Reform in Libya amid Institutional Fragmentation

A Public Policy Approach

محمد محمد علي محمود الفاخري

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة اجدابيا

moh1973r@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/1/29 تاريخ المراجعة 2026 /2/20 تاريخ القبول: 2026/2/28- تاريخ النشر: 2026 /3/10

الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع إصلاح الإدارة العامة في ليبيا في ظل التشظي المؤسسي: مقارنة في السياسات العامة، بهدف تحليل واقع الإدارة العامة الليبية في ظل التحولات السياسية والمؤسسية التي شهدتها البلاد، والتعرف على أبرز مظاهر التشظي المؤسسي وأسبابه، وبيان انعكاساته على صناعة وتنفيذ السياسات العامة والأداء الحكومي وجودة الخدمات العامة وكفاءة استخدام الموارد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي-التحليلي، إلى جانب التحليل الوثائقي للأدبيات والدراسات والتقارير والوثائق والتشريعات ذات الصلة بالإدارة العامة والإصلاح المؤسسي والسياسات العامة في ليبيا،

وتوصلت الدراسة إلى أن التشظي المؤسسي يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه إصلاح الإدارة العامة في ليبيا، وأن تعدد مراكز القرار يؤدي إلى إضعاف وحدة القرار العام، واختلاف التوجيهات والتعليمات، وتأخر تنفيذ بعض السياسات والبرامج الحكومية. كما تبين أن ضعف التنسيق المؤسسي يسهم في تجزئة الجهود وتكرار الوظائف والإجراءات وضعف تبادل المعلومات، في حين يؤدي تداخل الاختصاصات إلى إضعاف وضوح المسؤوليات والمساءلة. وأظهرت الدراسة كذلك أن التشظي المؤسسي ينعكس على جودة الخدمات العامة من خلال زيادة الإجراءات وبطء تقديم الخدمات وصعوبة تحديد الجهة المسؤولة .

وخلصت الدراسة إلى أن إصلاح الإدارة العامة في ليبيا يتطلب إرادة سياسية داعمة للإصلاح المؤسسي، وإطاراً قانونياً وتنظيمياً واضحاً ومستقراً، وإعادة تنظيم الاختصاصات ومعالجة ازدواجية المؤسساتية، وتعزيز التنسيق والتكامل بين المؤسسات، وتطوير الموارد البشرية ونظم المعلومات والتحول الرقمي. كما توصي باعتماد الإصلاح بصورة تدريجية وفق أولويات واقعية، وإشراك المؤسسات المحلية والجهات ذات العلاقة .

الكلمات المفتاحية : الإدارة العامة ، الإصلاح الإداري ، التشظي المؤسسي ، السياسات العامة ، القدرة المؤسسية ، ليبيا

ABSTRACT :

This study addresses the topic of Public Administration Reform in Libya in the Context of Institutional Fragmentation: An Approach to Public Policy, with the aim of analyzing the current state of Libyan public administration in light of the political and institutional transformations that the country has experienced, identifying the main manifestations and causes of institutional fragmentation, and examining its implications for public policy formulation and implementation, government performance, the quality of public services, and the efficiency of resource utilization. The study adopted the descriptive-analytical

approach, in addition to documentary analysis of the literature, studies, reports, documents, and legislation related to public administration, institutional reform, and public policies in Libya.

The study found that institutional fragmentation represents one of the most significant challenges facing public administration reform in Libya. The multiplicity of decision-making centers weakens the unity of public decision-making, leads to differences in directives and instructions, and delays the implementation of some government policies and programs. The study also found that weak institutional coordination contributes to the fragmentation of efforts, duplication of functions and procedures, and limited information exchange, while overlapping jurisdictions weakens the clarity of responsibilities and accountability. Furthermore, the study demonstrated that institutional fragmentation negatively affects the quality of public services by increasing administrative procedures, slowing service delivery, and making it difficult to identify the responsible authority.

The study concluded that public administration reform in Libya requires political will to support institutional reform, a clear and stable legal and regulatory framework, the reorganization of jurisdictions and the resolution of institutional duplication, enhanced coordination and integration among institutions, and the development of human resources, information systems, and digital transformation. It also recommends adopting a gradual reform process based on realistic priorities and involving local institutions and relevant stakeholders in the reform process.

Keywords: Public Administration, Administrative Reform, Institutional Fragmentation, Public Policy, Institutional Capacity, Libya.

المقدمة :

إن الإدارة العامة من أهم الركائز التي تقوم عليها الدولة الحديثة، لما تؤديه من دور أساسي في تنفيذ السياسات العامة، وتقديم الخدمات للمواطنين، وتنظيم الموارد العامة، وتحويل التوجهات السياسية إلى برامج وإجراءات عملية. ولذلك فإن كفاءة الإدارة العامة لا ترتبط فقط بمدى توفر الموارد المالية والبشرية، وإنما تتأثر كذلك بطبيعة البناء المؤسسي، ووضوح الاختصاصات، ومستوى التنسيق بين المؤسسات، وقدرتها على العمل وفق قواعد وإجراءات مستقرة تضمن استمرارية الأداء العام وتحقيق المصلحة العامة.

وفي الحالة الليبية، اكتسب موضوع إصلاح الإدارة العامة أهمية متزايدة نتيجة التحولات السياسية والمؤسسية التي شهدتها البلاد خلال السنوات الماضية، وما ترتب عليها من تغيرات في بنية مؤسسات الدولة وآليات ممارسة السلطة العامة. فقد أفرزت حالة الانقسام السياسي والصراع على الشرعية وتعدد مراكز صنع القرار واقعاً مؤسسياً اتسم بدرجات متفاوتة من ازدواجية والتداخل في الاختصاصات، الأمر الذي انعكس على أداء الأجهزة الإدارية وقدرتها على تنفيذ السياسات العامة بصورة متسقة وفعالة. ومن ثم، لم يعد إصلاح الإدارة العامة في ليبيا مسألة فنية تتعلق بتحديث الهياكل واللوائح فقط، بل أصبح مرتبطاً بصورة مباشرة بمشكلة بناء المؤسسات وتوحيدها وتعزيز قدرتها على العمل في إطار مؤسسي مستقر.

ويُقصد بالتشظي المؤسسي في هذا السياق حالة تعدد المؤسسات والهياكل والجهات التي تمارس أدواراً متداخلة أو متقاربة، مع ضعف التنسيق بينها، وعدم وضوح الحدود الفاصلة بين اختصاصاتها، بما قد يؤدي إلى ازدواجية القرارات وتضارب السياسات وتعدد مراكز المسؤولية. ولا تقتصر آثار هذه الحالة على الجانب التنظيمي، بل تمتد إلى

عملية صناعة السياسات العامة، حيث تصبح عملية تحديد المشكلات العامة ووضع البدائل واختيار السياسات وتنفيذها ومتابعة نتائجها أكثر تعقيداً في ظل تعدد الفاعلين وضعف قنوات التنسيق المؤسسي.

ومن منظور السياسات العامة، يمثل إصلاح الإدارة العامة عملية تتجاوز إعادة تنظيم الجهاز الإداري إلى إعادة بناء القدرة المؤسسية للدولة على صياغة السياسات وتنفيذها وتقييمها. فنجاح السياسة العامة يتطلب وجود مؤسسات قادرة على تحديد الأولويات، وتبادل المعلومات، وتنسيق الموارد، وتوزيع المسؤوليات بوضوح، ومتابعة تنفيذ القرارات وقياس نتائجها. وفي المقابل، فإن استمرار التشظي المؤسسي قد يؤدي إلى إضعاف هذه الوظائف، ويحد من قدرة الإدارة العامة على الاستجابة للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية، كما قد ينعكس على جودة الخدمات العامة وكفاءة استخدام الموارد والثقة في المؤسسات الحكومية.

مشكلة البحث :

تواجه الإدارة العامة في ليبيا مجموعة من التحديات المرتبطة بطبيعة البيئة السياسية والمؤسسية التي تشكلت خلال السنوات الماضية، والتي انعكست على استقرار المؤسسات العامة وقدرتها على أداء وظائفها بصورة منتظمة وفعالة. وقد أسهمت حالة الانقسام السياسي وتعدد مراكز السلطة والقرار في ظهور مظاهر من التشظي المؤسسي، تمثلت في تعدد المؤسسات والهيكل الإدارية، وتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق بين الجهات العامة، الأمر الذي أثر في قدرة الجهاز الإداري على تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف المعلنة.

وفي هذا الإطار، تتمثل مشكلة البحث في أن إصلاح الإدارة العامة في ليبيا لا يواجه فقط تحديات تتعلق بتحديث الهياكل واللوائح والنظم الإدارية، وإنما يواجه تحدياً أعمق يتمثل في التشظي المؤسسي وما يرتبط به من تداخل في الاختصاصات وضعف التنسيق وتعدد مراكز القرار، بما قد يحد من قدرة المؤسسات العامة على إنتاج وتنفيذ سياسات عامة متماسكة وفعالة وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يؤثر التشظي المؤسسي في جهود إصلاح الإدارة العامة في ليبيا، وما انعكاساته على فعالية صناعة وتنفيذ السياسات العامة؟

أهمية البحث :

يمكن صياغة أهمية البحث في نقاط واضحة على النحو الآتي:

1. تشخيص أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة العامة الليبية في ظل التشظي المؤسسي .
2. المساهمة في تحديد جوانب تداخل الاختصاصات وتعدد مراكز القرار بين المؤسسات العامة .
3. دعم جهود تطوير التنسيق والتكامل بين المؤسسات الحكومية .
4. تقديم مقترحات تساعد في تحسين صناعة وتنفيذ السياسات العامة .
5. المساهمة في تعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة الليبية .
6. دعم جهود توحيد المؤسسات وتقليل الازدواجية والتداخل في الاختصاصات.

اهداف البحث :

1. التعرف على واقع الإدارة العامة في ليبيا في ظل التحولات السياسية والمؤسسية التي شهدتها الدولة خلال السنوات الماضية.

2. تحليل مفهوم التشطي المؤسسي وتحديد أبرز مظاهره وأسبابه وانعكاساته على أداء المؤسسات العامة.
3. تحديد أبرز مظاهر تداخل الاختصاصات وتعدد مراكز القرار داخل المؤسسات العامة الليبية.
4. تحليل أثر التشطي المؤسسي في صناعة السياسات العامة، ولا سيما في مراحل تحديد المشكلات، وصياغة البدائل، واتخاذ القرار.
5. بيان أثر التشطي المؤسسي في تنفيذ السياسات العامة ومدى انعكاسه على الاتساق والاستمرارية والقدرة على تحقيق النتائج.
6. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إصلاح الإدارة العامة في ليبيا في ظل البيئة السياسية والمؤسسية الراهنة.

فرضية البحث :

توجد علاقة تأثير بين التشطي المؤسسي وفعالية إصلاح الإدارة العامة في ليبيا، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى التشطي المؤسسي، وما يصاحبه من تعدد مراكز القرار وتداخل الاختصاصات وضعف التنسيق بين المؤسسات العامة، إلى الحد من قدرة الإدارة العامة على صناعة وتنفيذ سياسات عامة متماسكة وفعالة.

منهجية البحث :

تعتمد البحث على المنهج الوصفي-التحليلي، باعتباره من المناهج الملائمة لطبيعة موضوع البحث، حيث يتيح وصف وتحليل واقع الإدارة العامة في ليبيا في ظل حالة التشطي المؤسسي، والكشف عن أبرز مظاهر هذه الحالة وأسبابها وانعكاساتها على أداء المؤسسات العامة وعلى عملية صناعة وتنفيذ السياسات العامة.

وتستند البحث إلى التحليل الوثائقي من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير الرسمية والوثائق والتشريعات ذات الصلة بالإدارة العامة والإصلاح المؤسسي والسياسات العامة في ليبيا، بما يساعد على بناء تصور متكامل للمشكلة وتحليل أبعادها.

وبذلك تجمع البحث بين الوصف والتفسير والتحليل، بهدف الانتقال من تشخيص مشكلة التشطي المؤسسي إلى تقديم مقترحات عملية يمكن أن تسهم في دعم إصلاح الإدارة العامة وتعزيز فعالية السياسات العامة في ليبيا.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإصلاح الإدارة العامة والسياسات العامة

يمثل إصلاح الإدارة العامة أحد المداخل الأساسية لتحسين قدرة الدولة على إدارة شؤونها العامة وتحقيق أهدافها التنموية والخدمية، إذ لم تعد الإدارة العامة تقتصر على تنفيذ القوانين والقرارات، وإنما أصبحت شريكاً رئيسياً في صياغة السياسات العامة وتنفيذها وتقويم نتائجها. وتزداد أهمية الإصلاح الإداري في البيئات التي تعاني من الأزمات السياسية والمؤسسية، حيث يؤدي ضعف المؤسسات وتعدد مراكز القرار إلى إضعاف القدرة على صياغة سياسات عامة متسقة وتنفيذها بكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العامة وتطورها

أولاً: مفهوم الإدارة العامة

تعد الإدارة العامة من المفاهيم الأساسية في العلوم السياسية والإدارية، لارتباطها المباشر بإدارة الدولة وتنظيم مواردها وتنفيذ سياساتها وبرامجها العامة. ويشير مفهوم الإدارة العامة بصورة عامة إلى مجموعة المؤسسات والأجهزة والعمليات التي تضطلع بتنفيذ وظائف الدولة وتحويل السياسات والقوانين والقرارات العامة إلى برامج وإجراءات عملية تستهدف تلبية احتياجات المجتمع.

وتختلف الإدارة العامة عن الإدارة في القطاع الخاص من حيث طبيعة الأهداف والوظائف؛ فالإدارة العامة تستهدف أساساً تحقيق المصلحة العامة وتقديم الخدمات العامة وتنفيذ السياسات الحكومية، في حين يرتبط نشاط الإدارة الخاصة بدرجة أكبر بتحقيق أهداف اقتصادية وربحية. كما تخضع الإدارة العامة لمجموعة من القواعد القانونية والسياسية التي تحدد اختصاصاتها ومسؤولياتها وعلاقاتها بمختلف مؤسسات الدولة والمجتمع.

ثانياً: تطور الإدارة العامة

1 - الإدارة العامة التقليدية: ارتبطت بالنموذج البيروقراطي الذي ركز على التسلسل الهرمي، وتقسيم العمل، والتخصص، والالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية. وقد ساهم هذا النموذج في بناء أجهزة إدارية مستقرة وقابلة للتنظيم، إلا أن الإفراط في المركزية والإجراءات قد يؤدي إلى البطء والجمود الإداري.

2 - الإدارة العامة الجديدة: ظهرت نتيجة الانتقادات الموجهة إلى النموذج التقليدي، وركزت على إدخال بعض مبادئ الإدارة في القطاع الخاص إلى القطاع العام، مثل التركيز على الأداء والنتائج، وتحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة، وتعزيز المساءلة.

3 - الحوكمة العامة: انتقل الاهتمام تدريجياً من الإدارة الحكومية المباشرة إلى مفهوم أوسع يتمثل في الحوكمة، حيث أصبحت عملية إدارة الشأن العام تعتمد على التفاعل بين الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين وغيرهم من الفاعلين. وأصبح التعاون والتنسيق والشراكة عناصر أساسية في إدارة السياسات العامة.

4 - الإدارة العامة الرقمية: أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور أنماط جديدة في الإدارة العامة تعتمد على الرقمنة ونظم المعلومات والبيانات والمنصات الإلكترونية، بهدف تحسين سرعة تقديم الخدمات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز التواصل بين المؤسسات والمواطنين.

المطلب الثاني: مفهوم إصلاح الإدارة العامة وأهدافه ومبرراته

أولاً: مفهوم إصلاح الإدارة العامة

يقصد بإصلاح الإدارة العامة مجموعة الإجراءات والتغييرات التي تستهدف تطوير الهياكل والأنظمة والعمليات والموارد البشرية وأساليب العمل داخل المؤسسات العامة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين قدرته على تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات وتحقيق المصلحة العامة.

ثانياً: أهداف إصلاح الإدارة العامة

يمكن تحديد أهم أهداف إصلاح الإدارة العامة فيما يأتي:

1. رفع كفاءة المؤسسات العامة من خلال تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية .
2. تحسين جودة الخدمات العامة والاستجابة بصورة أفضل لاحتياجات المواطنين .
3. تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من التعقيدات والروتين .
4. تعزيز الشفافية والمساءلة في عمل المؤسسات العامة .
5. تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين .

ثالثاً: مبررات إصلاح الإدارة العامة

تتعدد المبررات التي تدفع الدول إلى تبني برامج الإصلاح الإداري، ومن أبرزها:

- ضعف الأداء المؤسسي وتراجع جودة الخدمات العامة .
- تضخم الهياكل الإدارية وتداخل الاختصاصات .
- المركزية المفرطة وبطء اتخاذ القرارات .
- ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية .
- ارتفاع تكاليف الإجراءات والعمليات الإدارية .
- الحاجة إلى مواكبة التحولات التكنولوجية والرقمية .

وفي الحالة الليبية، تكتسب هذه المبررات أهمية خاصة في ظل التحديات المرتبطة بانقسام المؤسسات وتعدد مراكز السلطة وتداخل الاختصاصات، الأمر الذي يجعل إصلاح الإدارة العامة مرتبطاً بصورة مباشرة بجهود توحيد المؤسسات وتحسين قدرتها على تنفيذ السياسات العامة.

المطلب الثالث: مفهوم السياسات العامة ومراحل صناعتها

أولاً: مفهوم السياسات العامة

تشير السياسات العامة إلى مجموعة القرارات والتوجهات والبرامج والإجراءات التي تعتمدها السلطات العامة للتعامل مع مشكلة أو قضية عامة وتحقيق أهداف محددة تتعلق بالمجتمع والدولة.

ولا تقتصر السياسة العامة على القرار الحكومي في صورته النهائية، وإنما تشمل عملية متكاملة تبدأ بتحديد المشكلة العامة، ثم إدراجها ضمن أولويات صانعي القرار، وتحليل البدائل المتاحة، واختيار البديل المناسب، وتنفيذه، ثم متابعة نتائجه وتقويمه.

ثانياً: مراحل صناعة السياسات العامة

يمكن تقسيم عملية صناعة السياسات العامة إلى مجموعة من المراحل المتداخلة:

- 1 - **تحديد المشكلة العامة:** تبدأ السياسة العامة عندما تتحول قضية معينة إلى مشكلة تحظى باهتمام السلطات العامة والمجتمع، بحيث تصبح بحاجة إلى تدخل حكومي.
- 2 - **وضع المشكلة على جدول الأعمال:** في هذه المرحلة يتم تحديد القضايا التي تستحق اهتمام الحكومة، في ظل وجود منافسة بين العديد من المشكلات والقضايا على الموارد والاهتمام السياسي.
- 3 - **صياغة البدائل والسياسة:** يتم تحليل المشكلة وتحديد البدائل الممكنة لمعالجتها، ثم دراسة الآثار والتكاليف والنتائج المتوقعة لكل بديل.
- 4 - **اتخاذ القرار:** تختار السلطة المختصة أحد البدائل المطروحة وتحوله إلى قرار أو برنامج أو تشريع أو إجراء حكومي.

5 - تنفيذ السياسة العامة: تمثل هذه المرحلة انتقال السياسة من مستوى القرار إلى مستوى التطبيق العملي، وهنا يظهر الدور المحوري للإدارة العامة باعتبارها الجهاز المسؤول بدرجة كبيرة عن تنفيذ البرامج والسياسات.

6 - متابعة السياسة وتقويمها: يتم في هذه المرحلة قياس مدى تحقيق السياسة لأهدافها، وتحديد نقاط القوة والقصور، ومعرفة النتائج والآثار المترتبة عليها.

المطلب الرابع: العلاقة بين إصلاح الإدارة العامة والسياسات العامة

أولاً: الإدارة العامة كأداة لتنفيذ السياسات العامة :

تمثل الإدارة العامة الجهاز التنفيذي الذي يحول التوجهات والقرارات السياسية إلى برامج وإجراءات وخدمات. وبالتالي فإن ضعف الإدارة يؤدي إلى اتساع الفجوة بين السياسة كما صيغت والسياسة كما تُنفذت فحتى إذا كانت السياسة العامة جيدة من الناحية النظرية، فإن ضعف الموارد أو غموض الاختصاصات أو ضعف التنسيق أو تعدد مراكز القرار قد يؤدي إلى نتائج مختلفة عن الأهداف التي وضعت من أجلها.

ثانياً: إصلاح الإدارة كمدخل لتحسين السياسات العامة

يساهم الإصلاح الإداري في تحسين السياسات العامة من خلال:

- رفع القدرة المؤسسية على تحليل المشكلات .
- تحسين جمع المعلومات والبيانات .
- دعم التنسيق بين الجهات الحكومية .
- تطوير القدرات الفنية للعاملين .

ثالثاً: تأثير السياسات العامة في الإصلاح الإداري

في المقابل، قد تؤدي السياسات العامة إلى إحداث تغييرات داخل الجهاز الإداري من خلال اعتماد سياسات جديدة تتعلق بالرقمنة أو اللامركزية أو إعادة الهيكلة أو إدارة الموارد البشرية أو تطوير الخدمات العامة.

رابعاً: أهمية العلاقة في الحالة الليبية

تظهر أهمية هذه العلاقة بصورة واضحة في ليبيا؛ إذ إن التحدي لا يرتبط فقط بصياغة سياسات عامة مناسبة، وإنما يرتبط أيضاً بقدرة المؤسسات على تنفيذ هذه السياسات في ظل بيئة مؤسسية وسياسية معقدة.

فوجود أكثر من مركز للقرار أو تداخل الاختصاصات أو ضعف التنسيق بين المؤسسات قد يؤدي إلى اختلاف السياسات أو تضاربها، ويؤثر في عملية التنفيذ والمتابعة والتقويم. ومن ثم فإن إصلاح الإدارة العامة في ليبيا ينبغي أن يرتبط بإعادة بناء القدرات المؤسسية وتعزيز التنسيق وتوحيد الإجراءات والاختصاصات، بما يدعم صناعة سياسة عامة أكثر اتساقاً وفعالية.

المطلب الخامس: التشظي المؤسسي: المفهوم والأبعاد

أولاً: مفهوم التشظي المؤسسي

يشير التشظي المؤسسي إلى حالة تتوزع فيها السلطة والاختصاصات والموارد بين عدد من المؤسسات أو مراكز القرار، دون وجود مستوى كافٍ من التنسيق أو التكامل بينها، بما يؤدي إلى ضعف وحدة العمل المؤسسي وظهور الازدواجية والتداخل في الاختصاصات.

ولا يعني التشظي المؤسسي مجرد تعدد المؤسسات، لأن تعدد المؤسسات قد يكون أمراً طبيعياً في الدولة الحديثة، وإنما تتمثل المشكلة في غياب التنسيق والتكامل ووضوح الاختصاصات، بما يجعل تعدد المؤسسات مصدراً للتنافس أو التعارض بدلاً من أن يكون وسيلة للتخصص وتقسيم العمل.

ثانياً: أبعاد التشظي المؤسسي

يمكن تناول التشظي المؤسسي من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية:

- 1 - **البعد السياسي** : يرتبط بتعدد مراكز السلطة والقرار وتعارض التوجهات السياسية بين المؤسسات والجهات الفاعلة، مما يؤثر في وحدة القرار العام.
- 2 - **البعد التنظيمي**: يظهر في تداخل الاختصاصات وغياب الوضوح في توزيع المسؤوليات، ووجود هياكل متوازية أو متكررة تؤدي وظائف متشابهة.
- 3 - **البعد الإداري**: يتمثل في ضعف التنسيق بين الأجهزة الحكومية، وتعدد الإجراءات، وعدم وجود آليات فعالة لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة.
- 4 - **البعد المالي**: يتعلق بتعدد قنوات إدارة الموارد العامة أو ضعف التنسيق في إعداد وتنفيذ الموازنات وتوزيع الموارد، الأمر الذي قد ينعكس على كفاءة الإنفاق العام.
- 5 - **البعد المعلوماتي**: يظهر عندما تعمل المؤسسات من خلال قواعد بيانات وأنظمة معلومات منفصلة، مع ضعف تبادل البيانات والمعلومات فيما بينها، مما يحد من القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- 6 - **البعد القانوني**: يتمثل في وجود تشريعات أو قرارات متعارضة، أو غموض في تحديد الاختصاصات والصلاحيات، بما يخلق مجالاً للتدخل والتنافس المؤسسي.
- 7 - **البعد التنسيقي**: يعد من أبرز أبعاد التشظي، إذ يؤدي ضعف قنوات التنسيق الأفقي والرأسي إلى صعوبة بناء موقف حكومي موحد، ويؤثر في صياغة السياسات وتنفيذها ومتابعتها.

ثالثاً: آثار التشظي المؤسسي في الإدارة والسياسات العامة

يمكن أن ينتج عن التشظي المؤسسي عدد من الآثار، من أهمها:

- ضعف القدرة على اتخاذ القرار العام بصورة موحدة .
- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات .
- ازدواجية الهياكل والوظائف .
- بطء تنفيذ السياسات العامة .
- تضارب القرارات الحكومية .

رابعاً: التشظي المؤسسي وصناعة السياسات العامة في ليبيا

في السياق الليبي، يمكن النظر إلى التشظي المؤسسي باعتباره أحد العوامل التي تؤثر في دورة السياسة العامة بمراحلها المختلفة. فكلما تعددت مراكز القرار واختلفت المؤسسات والجهات الفاعلة في تحديد الأولويات، ازدادت احتمالات وجود سياسات متعارضة أو غير منسقة.

كما قد ينتقل أثر التشظي من المستوى السياسي إلى المستوى الإداري، بحيث تواجه الأجهزة التنفيذية صعوبات في تحديد الجهة صاحبة الاختصاص، أو في معرفة القرار الذي يتعين تنفيذه، أو في الحصول على المعلومات والموارد اللازمة لتنفيذ السياسة.

المبحث الثاني: واقع الإدارة العامة في ليبيا في ظل التشظي المؤسسي

تتسم الإدارة العامة في ليبيا بخصوصية ترتبط بالتطورات السياسية والمؤسسية التي شهدتها الدولة خلال العقود الأخيرة، ولا سيما منذ عام 2011، حيث تعرضت مؤسسات الدولة إلى تحولات عميقة أثرت في هيكلها التنظيمية وفي أنماط ممارسة السلطة واتخاذ القرار. وقد انعكست حالة عدم الاستقرار السياسي والانقسام المؤسسي على أداء الجهاز الإداري، وأدت في بعض الحالات إلى تعدد مراكز القرار وتداخل الاختصاصات وازدواجية بعض المؤسسات.

ولا يمكن فهم واقع الإدارة العامة الليبية بمعزل عن البيئة السياسية والمؤسسية التي تعمل في إطارها؛ فالإدارة ليست جهازاً فنياً مستقلاً عن السياسة، وإنما تتأثر بدرجة الاستقرار السياسي، ووضوح الأطر القانونية، وتوزيع الصلاحيات، وطبيعة العلاقة بين المؤسسات المركزية والمحلية. ولذلك فإن تحليل واقع الإدارة العامة في ليبيا يتطلب دراسة تطورها التاريخي، وبنية المؤسسات والهيكل الإدارية القائمة، ومظاهر التشظي المؤسسي وأسبابه، ثم بيان أثر البيئة السياسية والمؤسسية في مستوى الأداء الإداري.

المطلب الأول: تطور الإدارة العامة في ليبيا

أولاً: الإدارة العامة في مرحلة تأسيس الدولة الليبية

ارتبط ظهور الإدارة العامة الحديثة في ليبيا بمرحلة تأسيس الدولة الليبية الحديثة وإعلان الاستقلال سنة 1951، حيث بدأت عملية بناء مؤسسات الدولة وتنظيم الجهاز الحكومي في إطار النظام الاتحادي الذي اتخذته البلاد في بداية الاستقلال.

ثانياً: الإدارة العامة في مرحلة النظام المركزي

شهدت الإدارة العامة الليبية بعد عام 1969 تحولات مهمة ارتبطت بطبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد آنذاك. واتجهت الدولة نحو توسيع دور القطاع العام وتدخل الدولة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما انعكس على حجم الجهاز الإداري وتعدد المؤسسات والجهات العامة.

ثالثاً: الإدارة العامة خلال مرحلة إعادة التنظيم الإداري

شهدت ليبيا خلال العقود السابقة لعام 2011 محاولات لإعادة تنظيم الإدارة العامة وتطوير الهياكل الإدارية، وظهرت ترتيبات تنظيمية مختلفة هدفت إلى إعادة توزيع الاختصاصات بين المؤسسات المركزية والمحلية ومن أبرز الاتجاهات التي ظهرت في تلك الفترة التوسع في الإدارة المحلية ومحاولات نقل بعض الاختصاصات إلى المستويات المحلية، إلا أن العلاقة بين المركز والمستويات المحلية ظلت تواجه تحديات مرتبطة بمدى الاستقلال الإداري والمالي وبقدرة الوحدات المحلية على ممارسة اختصاصاتها بصورة فعلية.

رابعاً: الإدارة العامة بعد عام 2011

شكل عام 2011 نقطة تحول أساسية في مسار الإدارة العامة الليبية، حيث تعرضت مؤسسات الدولة إلى تغيرات سياسية وأمنية ومؤسسية واسعة. وأدى ضعف الاستقرار السياسي والأمني إلى تراجع قدرة بعض المؤسسات على العمل بصورة مستقرة، وظهرت ترتيبات مؤسسية متباينة في بعض مراحل الانتقال السياسي.

المطلب الثاني: واقع المؤسسات والهيكل الإدارية الليبية

تمثل المؤسسات والهيكل الإدارية الإطار التنظيمي الذي من خلاله تمارس الدولة وظائفها وتنفذ سياساتها العامة. ويضم الجهاز الإداري الليبي عدداً كبيراً من المؤسسات والوزارات والهيئات والمصالح والأجهزة العامة، إلى جانب المؤسسات التابعة للمستويات المحلية.

أولاً: تعدد المؤسسات والأجهزة العامة : تتعدد المؤسسات العامة التي تضطلع بوظائف تنفيذية وتنظيمية ورقابية وخدمية، وهو أمر طبيعي في الدولة الحديثة، إلا أن المشكلة تظهر عندما لا يكون هذا التعدد مصحوباً بوضوح في توزيع الاختصاصات والعلاقات المؤسسية.

ثانياً: تداخل الاختصاصات : يعد تداخل الاختصاصات من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العامة الليبية، إذ قد تتقاطع صلاحيات عدد من المؤسسات في بعض المجالات، بما يؤدي إلى تضارب القرارات أو تأخرها.

ثالثاً: المركزية الإدارية : رغم أهمية المركزية في ضمان وحدة الدولة والسياسات العامة، فإن ارتفاع درجة المركزية يمكن أن يؤدي إلى بطء الإجراءات وصعوبة الاستجابة للاحتياجات المحلية، خصوصاً عندما تتطلب القضايا المحلية قرارات سريعة.

رابعاً: ضعف التكامل المؤسسي : تتطلب الإدارة الحديثة وجود علاقات تعاون وتنسيق مستمرة بين المؤسسات، خاصة في الملفات التي تتداخل فيها اختصاصات عدة جهات. إلا أن ضعف آليات التنسيق قد يؤدي إلى عمل المؤسسات بصورة منفصلة، بحيث تركز كل جهة على اختصاصاتها المباشرة دون وجود رؤية حكومية متكاملة.

خامساً: تحديات الموارد البشرية : تعد الموارد البشرية من أهم مكونات الإدارة العامة، إلا أن فعالية الجهاز الإداري لا تتوقف على حجم القوى العاملة، وإنما على مستوى تأهيلها وتوزيعها واستثمار قدراتها.

سادساً: التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية : يمثل التحول الرقمي أحد المجالات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة العامة الليبية من خلال تحسين تبادل المعلومات وتقليل الإجراءات الورقية وزيادة سرعة تقديم الخدمات. غير أن نجاح التحول الرقمي يتطلب بنية تحتية مناسبة، وتأهيلاً للموارد البشرية، وتكاملاً بين قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية للمؤسسات.

المطلب الثالث: مظاهر التشظي المؤسسي في الإدارة العامة الليبية

يمكن ملاحظة التشظي المؤسسي في الإدارة العامة من خلال مجموعة من المظاهر التي تؤثر في وحدة الجهاز الإداري وفي قدرته على العمل وفق رؤية مؤسسية مشتركة.

أولاً: ازدواجية بعض الهياكل والمؤسسات : تتمثل إحدى صور التشظي في وجود مؤسسات أو ترتيبات إدارية متوازية خلال فترات الانقسام السياسي، الأمر الذي يؤدي إلى تعدد قنوات إصدار القرارات والتعليمات.

ثانياً: تعدد مراكز اتخاذ القرار : كلما تعددت مراكز القرار السياسي والتنفيذي، أصبحت عملية التنسيق أكثر صعوبة، خاصة إذا لم تكن هناك آليات واضحة لتسوية الاختلافات وتوحيد التوجهات العامة.

ثالثاً: التداخل بين الاختصاصات: يظهر التشظي عندما تتداخل صلاحيات المؤسسات، بحيث لا تكون الحدود الفاصلة بين مسؤولياتها واضحة بما يكفي. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تنافس مؤسسي أو إحالة المسؤوليات من جهة إلى أخرى.

رابعاً: ضعف التنسيق الأفقي : يقصد بالتنسيق الأفقي التعاون بين المؤسسات التي تعمل في المستوى الإداري نفسه. ويؤدي ضعف هذا النوع من التنسيق إلى تجزئة العمل الحكومي، خاصة في القضايا التي تحتاج إلى تدخل أكثر من مؤسسة.

خامساً: ضعف التنسيق الرأسي: يرتبط التنسيق الرأسي بالعلاقة بين المستويات المركزية والمحلية. وعندما تكون هذه العلاقة غير واضحة، تظهر مشكلات تتعلق بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والموارد.

سادساً: اختلاف نظم المعلومات : يؤدي عمل المؤسسات من خلال نظم معلومات منفصلة إلى صعوبة تبادل البيانات، وقد يؤثر في دقة المعلومات التي يعتمد عليها صانعو القرار.

سابعاً: ازدواجية الإجراءات: قد تؤدي الاختلافات بين المؤسسات أو المستويات الإدارية إلى تعدد الإجراءات المطلوبة لإنجاز المعاملة أو تنفيذ القرار، وهو ما ينعكس على سرعة الأداء وجودة الخدمات.

ثامناً: ضعف وضوح المسؤولية: من نتائج التشظي المؤسسي صعوبة تحديد الجهة المسؤولة عن بعض النتائج أو الإخفاقات، خاصة عندما تتوزع عملية تنفيذ السياسة الواحدة بين عدة مؤسسات دون وجود إطار واضح للمساءلة.

المطلب الرابع: أسباب التشظي المؤسسي وتداخل الاختصاصات

لا يمكن تفسير التشظي المؤسسي بعامل واحد، وإنما هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل السياسية والقانونية والتنظيمية والإدارية.

أولاً: الانقسام السياسي: يمثل الانقسام السياسي أحد أهم العوامل التي تؤثر في وحدة المؤسسات العامة؛ فعندما تتعدد مراكز السلطة السياسية، قد ينعكس ذلك على الجهاز التنفيذي والمؤسسات التابعة له.

ثانياً: عدم الاستقرار المؤسسي : يؤثر التغيير المستمر في المؤسسات والهيكل القيادية في استقرار العمل الإداري، إذ تحتاج المؤسسات إلى فترة زمنية كافية لتطوير الخطط وبناء القدرات وتنفيذ البرامج.

ثالثاً: غموض الأطر القانونية والتنظيمية : يسهم عدم وضوح التشريعات واللوائح المنظمة للاختصاصات في ظهور التداخل بين المؤسسات. ولذلك فإن تحديد الاختصاصات بصورة دقيقة يمثل شرطاً أساسياً للحد من التشظي.

رابعاً: المركزية المفرطة: قد تؤدي المركزية الشديدة إلى تراكم الصلاحيات في المستويات العليا، بما يضعف قدرة المستويات المحلية على اتخاذ القرارات المناسبة لظروفها.

خامساً: ضعف التنسيق المؤسسي: حتى عندما تكون الاختصاصات محددة قانوناً، فإن ضعف قنوات التنسيق يمكن أن يؤدي إلى تشظي فعلي في العمل الحكومي؛ إذ تعمل المؤسسات بصورة منفصلة دون تبادل كافٍ للمعلومات أو تنسيق للبرامج.

سادساً: ضعف نظم المعلومات والاتصال: تحتاج الإدارة الحديثة إلى أنظمة معلومات تسمح بتبادل البيانات بصورة سريعة وأمنة بين المؤسسات. وعندما تكون المعلومات مجزأة بين الجهات، يصبح اتخاذ القرار أكثر صعوبة.

سابعاً: ضعف القدرات المؤسسية: تحتاج عملية الإصلاح والتنسيق إلى مؤسسات تمتلك كوادر مؤهلة ونظم عمل واضحة وقدرات فنية مناسبة. ويؤدي ضعف هذه القدرات إلى زيادة الاعتماد على الحلول المؤقتة والشخصية بدلاً من الحلول المؤسسية.

ثامناً: التوسع غير المنظم في الهياكل الإدارية: إن إنشاء مؤسسات أو وحدات جديدة دون دراسة دقيقة للاختصاصات والعلاقات مع المؤسسات القائمة قد يؤدي إلى ازدواجية الوظائف وتداخل المسؤوليات.

المطلب الخامس: أثر البيئة السياسية والمؤسسية في أداء الإدارة العامة

تعمل الإدارة العامة داخل بيئة سياسية ومؤسسية تؤثر بصورة مباشرة في أدائها. ولذلك فإن تقييم الأداء الإداري في ليبيا لا ينبغي أن يقتصر على العوامل الداخلية للمؤسسات، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار البيئة التي تعمل في إطارها.

أولاً: أثر الاستقرار السياسي : يعد الاستقرار السياسي من أهم شروط استمرارية الإدارة العامة. فعندما تتوفر درجة مناسبة من الاستقرار، تستطيع المؤسسات وضع خطط طويلة المدى وتطوير برامجها وتنفيذ السياسات بصورة أكثر انتظاماً.

ثانياً: أثر الانقسام السياسي في الأداء الإداري: يؤثر الانقسام السياسي في الإدارة العامة من خلال تعدد مراكز القرار وتباين التوجيهات، وهو ما قد ينعكس على عملية تنفيذ السياسات وعلى توزيع الموارد.

ثالثاً: أثر البيئة القانونية: تحتاج الإدارة العامة إلى إطار قانوني واضح ومستقر يحدد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات. وكلما كان الإطار القانوني واضحاً، أمكن الحد من التداخل المؤسسي وتحسين المساءلة.

رابعاً: أثر البيئة المؤسسية: تؤثر درجة قوة المؤسسات واستقرارها في قدرتها على تنفيذ السياسات العامة. فالمؤسسة القوية لا تعتمد فقط على الأشخاص، وإنما تستند إلى نظم وقواعد وإجراءات واضحة تستمر حتى مع تغير القيادات.

خامساً: أثر البيئة الأمنية: لا يمكن فصل أداء الإدارة العامة الليبية عن البيئة الأمنية، إذ تؤثر الظروف الأمنية في قدرة المؤسسات على العمل، وفي إمكانية وصول الموظفين والمواطنين إلى بعض المرافق، وفي استمرارية تقديم الخدمات العامة.

سادساً: أثر البيئة الاقتصادية والمالية: تعتمد قدرة المؤسسات العامة على تنفيذ برامجها على توافر الموارد المالية والبشرية والتقنية. ولذلك فإن الضغوط الاقتصادية والمالية قد تؤثر في قدرة المؤسسات على تطوير خدماتها وتنفيذ خططها.

سابعاً: أثر البيئة الاجتماعية: تؤثر توقعات المواطنين واحتياجات المجتمع في طبيعة الخدمات والسياسات العامة المطلوبة. وكلما زادت قدرة الإدارة على الاستجابة لهذه الاحتياجات، ارتفع مستوى الثقة بين المواطن والمؤسسات العامة.

المبحث الثالث: انعكاسات التشظي المؤسسي على السياسات العامة والإصلاح الإداري في ليبيا

يمثل التشظي المؤسسي أحد أبرز التحديات التي تؤثر في قدرة الدولة على ممارسة وظائفها بصورة متكاملة، ولا سيما في مجال صناعة السياسات العامة وتنفيذها. ففعالية السياسة العامة لا تعتمد على جودة القرار وحدها، وإنما تتطلب وجود مؤسسات مستقرة وقادرة على التنسيق وتبادل المعلومات وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ القرارات ومتابعة نتائجها.

وفي الحالة الليبية، تزداد أهمية دراسة هذه العلاقة بالنظر إلى ما شهدته الدولة من انقسامات سياسية ومؤسسية وتعدد في مراكز القرار، الأمر الذي انعكس على أداء مؤسسات الدولة وعلى درجة الاتساق في السياسات العامة. كما أن استمرار التشظي يضع إصلاح الإدارة العامة أمام تحديات تتجاوز الجوانب التنظيمية، لتشمل البيئة السياسية والقانونية والمالية والمؤسسية.

المطلب الأول: أثر التشظي المؤسسي في صناعة السياسات العامة

تعد صناعة السياسات العامة عملية مركبة تشارك فيها مجموعة من المؤسسات والجهات الحكومية والسياسية، وتتطلب درجة مرتفعة من التنسيق وتبادل المعلومات وتحديد الأولويات. ولذلك فإن وجود مؤسسات مستقرة ومتعاونة يمثل شرطاً مهماً لإنتاج سياسات عامة متسقة وقابلة للتنفيذ.

أولاً: التأثير في تحديد الأولويات العامة : تبدأ صناعة السياسة العامة بتحديد المشكلات التي تستحق اهتمام الحكومة. إلا أن تعدد مراكز القرار قد يؤدي إلى اختلاف في تحديد أولويات الدولة، بحيث تركز كل جهة على قضايا أو احتياجات مختلفة وفقاً لرؤيتها أو اختصاصاتها.

ثانياً: التأثير في جمع المعلومات وتحليلها: تحتاج صناعة السياسات إلى معلومات دقيقة وحديثة حول طبيعة المشكلة وحجمها وآثارها. وفي حالة ضعف التنسيق بين المؤسسات، قد تكون المعلومات موزعة بين جهات متعددة دون وجود نظام فعال لتبادلها.

ثالثاً: تعدد الجهات الفاعلة في صياغة السياسات : تتطلب السياسات العامة الحديثة مشاركة المؤسسات الحكومية والجهات المحلية والهيئات الرقابية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من الأطراف بحسب طبيعة القضية.

رابعاً: ضعف اتساق السياسات العامة: قد يؤدي التشظي إلى ظهور سياسات أو قرارات لا تتسجم مع بعضها، خاصة عندما تصدر عن جهات مختلفة دون وجود إطار مركزي أو تنسيقي يضمن الاتساق بينها.

خامساً: إطالة عملية اتخاذ القرار : كلما تعددت المؤسسات المشاركة في عملية اتخاذ القرار دون وجود آليات واضحة للتنسيق وتوزيع المسؤوليات، زادت الإجراءات والموافقات المطلوبة، مما يؤدي إلى بطء عملية صناعة السياسة العامة.

سادساً: ضعف المتابعة والتقويم : لا تنتهي السياسة العامة عند إصدار القرار، وإنما تتطلب متابعة التنفيذ وقياس النتائج. إلا أن التشظي قد يجعل مسؤولية المتابعة موزعة بين أكثر من مؤسسة دون تحديد واضح للجهة المسؤولة عن التقويم النهائي.

المطلب الثاني: أثر تعدد مراكز القرار في تنفيذ السياسات العامة

يمثل تنفيذ السياسة العامة المرحلة التي تتحول فيها القرارات والتوجهات الحكومية إلى برامج وإجراءات عملية. وتحتاج هذه المرحلة إلى وجود سلطة تنفيذية واضحة ومؤسسات قادرة على العمل ضمن إطار مشترك.

أولاً: غموض الجهة المسؤولة عن التنفيذ : يؤدي تعدد مراكز القرار إلى صعوبة تحديد الجهة التي تمتلك السلطة النهائية لإصدار التوجيهات التنفيذية، خصوصاً في القضايا التي تتداخل فيها اختصاصات أكثر من مؤسسة.

ثانياً: تضارب التعليمات : عندما تصدر التعليمات من أكثر من مركز، قد تواجه الأجهزة التنفيذية قرارات أو توجيهات مختلفة، الأمر الذي يضعف وحدة التنفيذ ويخلق حالة من عدم اليقين الإداري.

ثالثاً: عدم استمرارية السياسات : قد يؤدي تغير مراكز القرار إلى تغيير الأولويات الحكومية أو تعديل البرامج القائمة، مما يؤثر في استمرارية السياسات العامة.

وتحتاج البرامج الحكومية، خاصة التنموية منها، إلى قدر من الاستقرار الزمني حتى تحقق أهدافها؛ ولذلك فإن التغير المستمر في التوجهات قد يؤدي إلى إهدار جزء من الموارد والجهود التي بذلت في البرامج السابقة.

رابعاً: ضعف المساءلة : تتطلب الإدارة الفعالة وجود علاقة واضحة بين السلطة والمسؤولية. فإذا كانت عملية التنفيذ موزعة بين جهات متعددة، يصبح تحديد الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق أكثر صعوبة.

خامساً: ضعف القدرة على الاستجابة : قد تتطلب بعض السياسات استجابة سريعة، لكن تعدد مراكز القرار يزيد عدد مراحل الموافقة والتنسيق، مما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للمشكلات العامة.

المطلب الثالث: أثر ضعف التنسيق المؤسسي في فعالية الأداء الحكومي

يمثل التنسيق المؤسسي إحدى الركائز الأساسية للإدارة العامة الحديثة، خصوصاً في القضايا التي تتطلب مشاركة أكثر من مؤسسة. ويقصد بالتنسيق المؤسسي تحقيق درجة من التعاون والتكامل بين الجهات المختلفة بما يمنع التداخل والتعارض ويضمن توجيه الموارد والجهود نحو أهداف مشتركة.

أولاً: ضعف التعاون بين المؤسسات : عندما تعمل المؤسسات بصورة منفصلة، يصبح من الصعب بناء برامج حكومية متكاملة، وقد تتكرر بعض الأنشطة أو تتعارض معها أنشطة مؤسسة أخرى.

ثانياً: تكرار الإجراءات والوظائف : يمكن أن يؤدي ضعف التنسيق إلى قيام أكثر من جهة بوظائف متقاربة، وهو ما يستهلك الموارد البشرية والمالية ويقلل من الكفاءة المؤسسية.

ثالثاً: ضعف تبادل المعلومات : يمثل تبادل المعلومات أساساً للتنسيق الفعال. وعندما تحتفظ كل مؤسسة بمعلوماتها دون وجود آليات مناسبة للمشاركة، تتراجع قدرة الحكومة على تكوين صورة شاملة عن المشكلات العامة.

رابعاً: ضعف التخطيط الحكومي المتكامل : يحتاج التخطيط الحكومي إلى ربط أهداف المؤسسات المختلفة ضمن أهداف وطنية مشتركة. أما ضعف التنسيق فيؤدي إلى ظهور خطط وبرامج منفصلة قد لا تتكامل مع بعضها.

خامساً: التأثير في سرعة اتخاذ القرار : يسهم التنسيق الجيد في تسهيل الوصول إلى القرار من خلال تحديد الأدوار وقنوات الاتصال. أما غياب التنسيق فقد يؤدي إلى كثرة المراسلات والإجراءات وتعدد التفسيرات.

المطلب الرابع: أثر التشظي المؤسسي في جودة الخدمات العامة وكفاءة استخدام الموارد

تعد جودة الخدمات العامة من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم فعالية الإدارة العامة، لأنها تمثل المجال الذي يلمس فيه المواطن بصورة مباشرة نتائج السياسات والقرارات الحكومية.

أولاً: أثر التشظي في جودة الخدمات العامة

1 - بطء تقديم الخدمات : تعدد الجهات والإجراءات قد يؤدي إلى زيادة الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وتقديم الخدمات.

2 - عدم انساق مستوى الخدمة : عندما تختلف الإجراءات والتعليمات بين المؤسسات أو المناطق، قد يواجه المواطن مستويات مختلفة من الخدمة العامة بحسب الجهة أو المنطقة التي يتعامل معها.

3 - صعوبة تحديد الجهة المسؤولة : في حالة تداخل الاختصاصات، قد يجد المواطن صعوبة في معرفة المؤسسة المختصة بتقديم خدمة معينة أو معالجة مشكلة محددة.

4 - ضعف الاستجابة للشكاوى : تتطلب معالجة شكاوى المواطنين وجود مسؤولية مؤسسية واضحة، إلا أن تعدد الجهات يمكن أن يؤدي إلى انتقال المسؤولية من مؤسسة إلى أخرى.

5 - لتأثير في استمرارية الخدمات : يمكن أن تؤثر الاضطرابات المؤسسية في استمرارية بعض البرامج والخدمات، خاصة عندما تكون مرتبطة بقرارات أو تمويلات تحتاج إلى تنسيق بين عدة مؤسسات.

ثانياً: أثر التشظي في كفاءة استخدام الموارد

تعد كفاءة استخدام الموارد من الأهداف الأساسية للإدارة العامة، خصوصاً في ظل محدودية الموارد مقارنة بحجم الاحتياجات العامة.

وقد يؤدي التشظي المؤسسي إلى:

1 - ازدواجية الإنفاق: عندما تنفذ مؤسسات متعددة برامج متشابهة دون تنسيق، قد يتم تخصيص موارد لأنشطة متكررة.

2 - **ضعف التخطيط المالي:** ضعف التنسيق بين المؤسسات يمكن أن يؤثر في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد نحو البرامج الأكثر أهمية.

3 - **هدر الموارد البشرية:** قد توجد موارد بشرية في مؤسسات أو وحدات إدارية دون استثمارها بصورة تتناسب مع احتياجات الجهاز الإداري.

4 - **ضعف الاستفادة من البيانات:** عدم مشاركة البيانات يؤدي إلى تكرار عمليات جمع المعلومات وإعداد التقارير.

5 - **ارتفاع التكاليف الإدارية:** زيادة عدد الإجراءات والموافقات والجهات المشاركة في تنفيذ المعاملات قد ترفع تكلفة تقديم الخدمة.

المطلب الخامس: تحديات إصلاح الإدارة العامة في ظل التشظي المؤسسي

يواجه إصلاح الإدارة العامة في ليبيا مجموعة من التحديات التي تجعل عملية الإصلاح أكثر تعقيداً من مجرد إعادة تنظيم الهياكل الإدارية. ويمكن تحديد أبرز هذه التحديات فيما يأتي:

أولاً: تحدي توحيد المؤسسات : يعد توحيد المؤسسات العامة من أهم متطلبات إصلاح الإدارة في ظل التشظي، إذ لا يمكن بناء جهاز إداري فعال إذا استمرت المؤسسات في العمل وفق ترتيبات متوازية أو متعارضة.

ثانياً: تحدي إعادة تنظيم الاختصاصات : يتطلب الإصلاح تحديد الاختصاصات بصورة دقيقة، وإزالة التداخل بين المؤسسات، وتحديد المسؤوليات وفق قواعد واضحة.

ثالثاً: تحدي الاستقرار السياسي : يحتاج الإصلاح الإداري إلى بيئة سياسية مستقرة نسبياً تسمح بتطبيق الإصلاحات واستمرارها. أما استمرار التغيرات السياسية والمؤسسية فقد يؤدي إلى توقف برامج الإصلاح أو تغيير أهدافها.

رابعاً: تحدي بناء القدرات المؤسسية : لا يمكن أن ينجح الإصلاح دون وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع النظم الإدارية الحديثة. لذلك فإن التدريب والتطوير المهني وإدارة المواهب تمثل عناصر أساسية في عملية الإصلاح.

خامساً: تحدي مقاومة التغيير : قد تواجه الإصلاحات الإدارية مقاومة من بعض الأطراف المستفيدة من الهياكل والإجراءات القائمة، خصوصاً عندما تؤدي الإصلاحات إلى إعادة توزيع الصلاحيات أو تغيير المسؤوليات.

سادساً: تحدي ضعف التنسيق : إذا لم يصاحب الإصلاح تطوير آليات التنسيق، فقد يؤدي تغيير الهياكل فقط إلى إعادة إنتاج المشكلة نفسها في صورة مختلفة.

سابعاً: تحدي التحول الرقمي : يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في الحد من التجزئة الإدارية من خلال ربط المؤسسات وتبادل المعلومات، إلا أن تطبيقه يتطلب بنية تقنية وتشريعية ومهارات بشرية مناسبة.

ثامناً: تحدي الموارد المالية : تحتاج برامج الإصلاح إلى موارد مالية لتنفيذ عمليات إعادة الهيكلة والتدريب والتحول الرقمي وتطوير نظم المعلومات. وبالتالي فإن محدودية الموارد أو ضعف التخطيط المالي قد يعرقل تنفيذ الإصلاحات.

المبحث الرابع: مقاربة مقترحة لإصلاح الإدارة العامة وتعزيز فعالية السياسات العامة في ليبيا

تفرض التحديات التي تواجه الإدارة العامة في ليبيا، وما يرتبط بها من تشظي مؤسسي وتداخل في الاختصاصات وضعف في التنسيق، ضرورة الانتقال من تشخيص مظاهر الاختلال إلى التفكير في مقاربة إصلاحية متكاملة تراعي خصوصية البيئة السياسية والمؤسسية الليبية. فالإصلاح الإداري في هذه الحالة لا يمكن أن يقتصر على إعادة ترتيب

الهيكل أو إصدار تشريعات جديدة، وإنما يتطلب معالجة مترابطة للأبعاد السياسية والقانونية والتنظيمية والبشرية والرقمية.

وتنطلق المقاربة المقترحة من فكرة أساسية مفادها أن بناء إدارة عامة فعالة يمثل جزءاً من عملية بناء الدولة نفسها، وأن تحسين فعالية السياسات العامة يتطلب مؤسسات موحدة نسبياً، واضحة الاختصاصات، قادرة على التنسيق وتبادل المعلومات، وتمتلك الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ القرارات العامة. كما أن الإصلاح ينبغي أن يكون تدريجياً وقابلاً للتطبيق، وأن يستند إلى الأولويات الواقعية والقدرات المتاحة، مع مراعاة خصوصية المرحلة الانتقالية التي تمر بها الدولة الليبية.

المطلب الأول: متطلبات إعادة بناء وتوحيد المؤسسات العامة

يمثل توحيد المؤسسات العامة وإعادة بناء قدرتها المؤسسية أحد أهم المداخل لمعالجة التشظي الإداري في ليبيا. والمقصود بالتوحيد هنا ليس مجرد دمج المؤسسات شكلياً، وإنما بناء منظومة مؤسسية تعمل وفق قواعد قانونية وتنظيمية مشتركة، وتخضع لمعايير واضحة في توزيع الاختصاصات والمساءلة وتبادل المعلومات.

أولاً: حصر المؤسسات والهيكل القائمة : تبدأ عملية إعادة البناء بإجراء مسح مؤسسي شامل لمختلف الوزارات والهيئات والمصالح والأجهزة العامة .

ثانياً: تحديد الاختصاصات والمسؤوليات: يعد وضوح الاختصاصات من أهم شروط بناء مؤسسة فعالة. ولذلك ينبغي تحديد اختصاص كل وزارة أو هيئة أو جهاز بصورة دقيقة، مع تحديد العلاقة بينها وبين المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: معالجة الازدواجية المؤسسية : ينبغي مراجعة المؤسسات التي تؤدي وظائف متشابهة أو متداخلة، وتحديد الخيارات المناسبة لكل حالة .

رابعاً: تعزيز وحدة الجهاز الإداري : تحتاج الإدارة العامة إلى إطار مؤسسي موحد يضمن وجود قواعد مشتركة .

خامساً: إعادة تنظيم العلاقة بين المركز والمستوى المحلي : لا يعني توحيد مؤسسات الدولة العودة إلى المركزية المطلقة، وإنما يتطلب بناء علاقة واضحة بين الحكومة المركزية والمستويات المحلية.

سادساً: بناء مؤسسات قائمة على الاستمرارية : ينبغي أن تتجاوز عملية إعادة بناء المؤسسات الاعتماد على الأشخاص أو القيادات المؤقتة، وأن تتجه نحو بناء مؤسسات تستند إلى قواعد وإجراءات واضحة.

المطلب الثاني: تطوير الأطر القانونية والتنظيمية للإصلاح الإداري

لا يمكن تنفيذ إصلاح إداري مستدام دون وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يحدد اختصاصات المؤسسات وعلاقاتها ويضمن المساءلة ويمنع التداخل.

أولاً: مراجعة التشريعات المنظمة للإدارة العامة : تحتاج عملية الإصلاح إلى مراجعة شاملة للتشريعات واللوائح المنظمة للعمل الإداري .

ثانياً: توضيح الاختصاصات القانونية : ينبغي أن تحدد التشريعات .

ثالثاً: تبسيط الإجراءات الإدارية : الإصلاح القانوني ينبغي أن يترافق مع إصلاح للإجراءات. فالإجراءات الطويلة والمعقدة قد تؤدي إلى إبطاء العمل حتى عندما تكون الهياكل القانونية واضحة.

رابعاً: بناء إطار قانوني للحوكمة والتنسيق : تحتاج المؤسسات إلى قواعد تنظم التعاون بينها، خاصة في السياسات التي تتطلب تدخل عدة جهات.

خامساً: دعم المساءلة والشفافية : ينبغي أن يرتبط الإصلاح الإداري بتطوير نظم المساءلة، بحيث يكون لكل مؤسسة ومسؤول اختصاص محدد يمكن قياس الأداء على أساسه.

المطلب الثالث: تعزيز التنسيق والتكامل بين المؤسسات والجهات العامة

أولاً: إنشاء آليات مؤسسية للتنسيق : ينبغي تطوير آليات واضحة للتنسيق بين الوزارات والهيئات والمؤسسات، وخاصة في الملفات المشتركة.

ثانياً: تعزيز التنسيق الأفقي : يقصد بالتنسيق الأفقي التعاون بين المؤسسات الواقعة في المستوى الإداري نفسه، مثل التنسيق بين الوزارات المختلفة.

ثالثاً: تعزيز التنسيق الرأسي : يرتبط التنسيق الرأسي بالعلاقة بين المؤسسات المركزية والمستويات المحلية.

رابعاً: إنشاء نظم مشتركة لتبادل المعلومات : تعد المعلومات من أهم أدوات التنسيق، ولذلك ينبغي تطوير قواعد بيانات وأنظمة إلكترونية تسمح بتبادل المعلومات بين المؤسسات وفق ضوابط قانونية وأمنية واضحة.

خامساً: تطوير التنسيق في صناعة السياسات العامة : ينبغي ألا يبدأ التنسيق بعد إصدار السياسة، بل يجب أن يبدأ منذ مرحلة تحديد المشكلة وصياغة البدائل.

سادساً: بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون : لا يكفي إنشاء لجان أو أنظمة تنسيق إذا استمرت المؤسسات في العمل بمنطق الانعزال المؤسسي.

المطلب الرابع: تطوير القدرات البشرية والرقمية للإدارة العامة

يعد العنصر البشري والتكنولوجيا من أهم مقومات الإدارة العامة الحديثة، ولا يمكن للإصلاح المؤسسي أن يحقق أهدافه دون الاستثمار فيهما.

أولاً: تطوير الموارد البشرية : يتطلب الإصلاح الإداري بناء جهاز وظيفي يمتلك الكفاءات اللازمة لأداء المهام العامة.

ثانياً: بناء القيادات الإدارية: تحتاج عملية الإصلاح إلى قيادات قادرة على إدارة التغيير والتعامل مع بيئة مؤسسية معقدة.

ثالثاً: تطوير مهارات تحليل السياسات: من الضروري تعزيز قدرة الجهاز الإداري على تحليل السياسات العامة، بحيث لا يقتصر دوره على تنفيذ القرارات .

رابعاً: التحول الرقمي: يمكن أن يمثل التحول الرقمي أداة مهمة لمعالجة بعض مظاهر التشظي المؤسسي من خلال ربط المؤسسات وتسهيل تبادل المعلومات.

خامساً: الإدارة القائمة على البيانات: تحتاج عملية صناعة السياسات العامة إلى بيانات دقيقة وموثوقة. ولذلك ينبغي الانتقال تدريجياً نحو نموذج يعتمد على:

جمع البيانات → تحليلها → استخدامها في صنع القرار → متابعة النتائج → تعديل السياسة.

المطلب الخامس: مقاربة في السياسات العامة لتعزيز الإصلاح الإداري والقدرة المؤسسية للدولة الليبية

وتقوم المقاربة المقترحة على مجموعة من المبادئ الأساسية:

أولاً: مبدأ الإصلاح التدريجي : ينبغي تنفيذ الإصلاح على مراحل، لأن محاولة تغيير جميع الهياكل والمؤسسات في وقت واحد قد تؤدي إلى زيادة الارتباك المؤسسي.

ثانياً: مبدأ الأولويات في الإصلاح : ينبغي ألا تتعامل الحكومة مع جميع المشكلات الإدارية في الوقت نفسه، وإنما تحدد القطاعات ذات التأثير الأكبر في حياة المواطنين وفي قدرة الدولة على العمل.

ثالثاً: مبدأ ربط الإصلاح الإداري بالسياسات العامة : ينبغي ألا يكون الإصلاح الإداري منفصلاً عن عملية صناعة السياسات العامة.

رابعاً: مبدأ الإدارة القائمة على النتائج : ينبغي الانتقال من التركيز على عدد الإجراءات والمعاملات إلى التركيز على النتائج التي تحققها المؤسسات.

خامساً: إنشاء منظومة للمتابعة والتقييم : تحتاج الإصلاحات إلى نظام مستمر لمتابعة تنفيذها وتقييم آثارها.

سادساً: إشراك الفاعلين في عملية الإصلاح: لا ينبغي أن يكون الإصلاح الإداري عملية حكومية مغلقة .

سابعاً: بناء سياسة وطنية للإصلاح الإداري : تحتاج ليبيا إلى إطار استراتيجي واضح للإصلاح الإداري يحدد الرؤية والأهداف والأولويات والمسؤوليات ومؤشرات الأداء.

الخاتمة

تناولت هذه البحث موضوع إصلاح الإدارة العامة في ليبيا في ظل التشظي المؤسسي: مقاربة في السياسات العامة، انطلاقاً من أهمية الإدارة العامة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تنفيذ وظائفها وتحويل السياسات العامة والقرارات الحكومية إلى برامج وإجراءات ونتائج ملموسة. وقد سعت البحث إلى تحليل واقع الإدارة العامة الليبية في ظل التحولات السياسية والمؤسسية التي شهدتها الدولة، والكشف عن طبيعة التشظي المؤسسي ومظاهره وأسبابه، وبيان انعكاساته على صناعة وتنفيذ السياسات العامة وعلى الأداء الحكومي وجودة الخدمات العامة، وصولاً إلى تقديم مقاربة مقترحة لإصلاح الإدارة العامة وتعزيز القدرة المؤسسية للدولة.

كما بينت البحث أن التشظي المؤسسي لا يقتصر تأثيره على البناء التنظيمي للإدارة العامة، وإنما يمتد إلى مختلف مراحل دورة السياسة العامة، بدءاً من تحديد المشكلات والأولويات، مروراً بصياغة البدائل واتخاذ القرارات، ووصولاً إلى تنفيذ السياسات ومتابعتها وتقويم نتائجها. فكلما تعددت مراكز القرار وضعفت آليات التنسيق وتبادل المعلومات، ازدادت احتمالات تضارب السياسات وتأخر تنفيذها وصعوبة تحديد المسؤوليات المرتبطة بنتائجها.

وأظهرت البحث كذلك أن ضعف التنسيق المؤسسي يمثل أحد أبرز العوامل التي تحد من فعالية الأداء الحكومي، إذ يؤدي إلى تكرار بعض الوظائف والإجراءات، وضعف تبادل المعلومات، وتجزئة الجهود والموارد، الأمر الذي ينعكس على قدرة المؤسسات العامة على تقديم خدمات متكاملة وذات جودة مناسبة. كما يمكن أن يؤدي التشظي إلى انخفاض كفاءة استخدام الموارد العامة نتيجة ازدواجية البرامج والأنشطة وتعدد الإجراءات وتداخل المسؤوليات.

كما خلصت البحث إلى أن تحسين فعالية السياسات العامة في ليبيا يتطلب الانتقال من التركيز على إصدار القرارات إلى الاهتمام بمختلف مراحل دورة السياسة العامة، بما في ذلك تحليل المشكلات، وتقييم البدائل، وتحديد الموارد، وضمان التنفيذ، والمتابعة والتقويم. وهذا يستدعي تعزيز قدرة الجهاز الإداري على إنتاج المعلومات وتحليلها والمشاركة في صناعة السياسات، بدلاً من اقتصر دوره على التنفيذ الإداري للقرارات الصادرة عن الجهات السياسية.

وفي المحصلة، فإن بناء إدارة عامة ليبية أكثر فعالية لا يرتبط فقط بإعادة ترتيب المؤسسات، وإنما يتطلب بناء قدرة مؤسسية مستدامة تقوم على وضوح الاختصاصات، واستقرار القواعد، والتنسيق، والمهنية، والمساءلة، والاعتماد على البيانات، والقدرة على تنفيذ السياسات العامة. كما أن الحد من التشظي المؤسسي يمثل شرطاً مهماً لإنجاح الإصلاح الإداري، في حين يمثل الإصلاح الإداري نفسه أحد المداخل الأساسية لتعزيز وحدة المؤسسات وتحسين قدرة الدولة الليبية على إدارة شؤونها العامة وتحقيق أهدافها التنموية والخدمية.

نتائج البحث

1. أظهرت البحث أن الإدارة العامة تمثل محوراً أساسياً في تنفيذ السياسات العامة، وأن نجاح السياسات الحكومية يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسات الإدارية على تحويل القرارات والتوجهات العامة إلى برامج وإجراءات قابلة للتنفيذ.
2. تبين أن إصلاح الإدارة العامة في ليبيا يمثل عملية مؤسسية شاملة، ولا يمكن اختزاله في إعادة هيكلة بعض المؤسسات أو تعديل الإجراءات الإدارية، وإنما يتطلب إصلاحاً متكاملاً للجوانب القانونية والتنظيمية والبشرية والتقنية.
3. كشفت البحث أن التشظي المؤسسي يعد من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العامة الليبية، نتيجة تعدد مراكز القرار، وتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق والتكامل بين عدد من المؤسسات والجهات العامة.
4. أظهرت البحث أن التشظي المؤسسي يرتبط بدرجة كبيرة بالبيئة السياسية والمؤسسية، وأن عدم الاستقرار والانقسام السياسي يمكن أن ينعكس بصورة مباشرة على وحدة المؤسسات العامة واستمرارية عملها.
5. تبين وجود علاقة وثيقة بين التشظي المؤسسي وفعالية السياسات العامة، حيث يؤثر التشظي في تحديد الأولويات وصياغة البدائل واتخاذ القرار وتنفيذ السياسات ومتابعة نتائجها.
6. أظهرت البحث أن تعدد مراكز القرار يؤدي إلى إضعاف وحدة القرار العام، وقد ينتج عنه اختلاف في التوجيهات والتعليمات، وتأخر في تنفيذ بعض السياسات والبرامج الحكومية.
7. تبين أن ضعف التنسيق المؤسسي يمثل أحد أهم مظاهر التشظي الإداري، ويؤدي إلى تجزئة الجهود وتكرار بعض الوظائف والإجراءات وضعف تبادل المعلومات بين المؤسسات.
8. أظهرت البحث أن تداخل الاختصاصات يضعف وضوح المسؤولية والمساءلة، إذ يصبح من الصعب أحياناً تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ بعض المهام أو عن النتائج المترتبة على السياسات والبرامج العامة.

توصيات البحث

1. وضع استراتيجية وطنية متكاملة لإصلاح الإدارة العامة تحدد الرؤية والأهداف والأولويات ومراحل التنفيذ ومؤشرات قياس الأداء.
2. إجراء حصر شامل للمؤسسات والهيئات والمصالح والأجهزة العامة بهدف تحديد الاختصاصات والهيكل والموارد وأوجه التداخل والازدواجية بينها.
3. العمل على توحيد المؤسسات العامة ضمن إطار قانوني ومؤسسي واضح، ومعالجة صور الازدواجية المؤسسية التي تؤثر في وحدة القرار والأداء الإداري.
4. إعادة توزيع الاختصاصات والصلاحيات بين المؤسسات العامة بما يمنع التداخل والتعارض، مع ربط كل مسؤولية بالصلاحيات والموارد اللازمة لتنفيذها.

5. مراجعة وتحديث التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الإداري وإزالة التعارضات والثغرات التي تسمح بتداخل الاختصاصات أو تعدد التفسيرات.
6. تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل عدد الموافقات والمراحل غير الضرورية، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات بما يرفع سرعة الاستجابة ويحسن جودة الخدمات.
7. إنشاء آليات مؤسسية دائمة للتنسيق الحكومي بين الوزارات والهيئات والمؤسسات، خصوصاً في القضايا والسياسات التي تتطلب تدخلاً مشتركاً.
8. تعزيز التنسيق بين الحكومة المركزية والمستويات المحلية من خلال تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات والموارد، بما يحقق التوازن بين وحدة الدولة وفعالية الإدارة المحلية.
9. تطوير نظم وطنية لتبادل المعلومات والبيانات الحكومية وربط المؤسسات ذات العلاقة، بما يساعد على توفير معلومات موحدة ودقيقة لصانعي القرار.
10. تعزيز التحول الرقمي في الإدارة العامة وتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية، مع الاهتمام بالبنية التحتية الرقمية وأمن المعلومات وتأهيل العاملين.

قائمة المراجع

- 1 - أيمن أمين السيد الباجوري، البعد القانوني في الإدارة العامة: دراسة في حالة العلم، مجلة دراسات، المجلد الثاني والعشرون العدد الثاني، أبريل 2021م، ص ص 179-182.
- 2 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2023). دعم الحوكمة المحلية وبناء المؤسسات في ليبيا. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - ليبيا .
- 3 - بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا. (2023). دعم المؤسسات الوطنية وتعزيز الحوكمة في ليبيا. الأمم المتحدة .
- 4 - خالد الشويرخ، مفهوم الإدارة، مكتبة العلوم الإنسانية، المسيلة الجزائر، 2010م، ص3.
- 5 - خليل، محمد. (2019). الإدارة العامة والسياسات العامة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 6 - دولة ليبيا. الإعلان الدستوري الصادر في 3 أغسطس 2011 وتعديلاته. الجريدة الرسمية الليبية .
- 7 - دولة ليبيا. القانون رقم (55) لسنة 2012 بشأن تعديل بعض أحكام قانون نظام الإدارة المحلية. الجريدة الرسمية الليبية .
- 8 - عادل حسن، مقدمة في علم الإدارة، جامعة الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعي، ص10-11.
- 9 - علي، عبد الوهاب. (2016). الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف. القاهرة: مكتبة عين شمس .
- 10 - المالكي، محسن. (2018). السياسات العامة: المفاهيم والمداخل والنماذج. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 11 - محمد سعيد عبدالفتاح ود، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة والمبادئ والتطبيق، (الدار الجامعية) ص51، سنة النشر 1991م.