تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية عبر تكنولوجيا المعلومات (برنامج مرتبك لحظي أنموذجا)

ا. احمد مفتاح بن قمرة
جامعة المرقب /كلية الاقتصاد والتجارة -الخمس
ambengamra@elmergib.edu.ly

الملخص: تواجه الإدارة الحكومية في ليبيا تحديات متزايدة على المستويين الإداري والمالي، الأمر الذي يجعل تعزيز الشفافية والمساءلة هدفًا استراتيجيًا لا غنى عنه. وفي هذا السياق، يمثل التحول الرقمي أداة محورية لتحسين كفاءة إدارة المال العام. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق برنامج «مرتبك لحظي» – الذي أطلقه مصرف ليبيا المركزي – باعتباره نموذجًا للتحول الرقمي في إدارة المرتبات الحكومية، ودوره في تعزيز الشفافية والرقابة المالية عبر التحقق اللحظي ومطابقة البيانات الرقمية، استنادًا إلى الإحصائيات الرسمية المنشورة على المواقع الحكومية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المفاهيم النظرية المرتبطة بالشفافية والحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي، إلى جانب تحليل بيانات منظومة «مرتبك لحظي» وتقارير وزارة المالية ومصرف ليبيا المركزي لعام 2025، وقد ركزت على تقييم مدى إسهام البرنامج في رفع دقة البيانات المالية، تقليص الأخطاء الإدارية، وتسريع عمليات الصرف مقارنة بالآليات التقليدية، كما تناولت الدراسة الجوانب الإيجابية والسلبية للتطبيق، بما في ذلك الفجوة الرقمية بين المناطق والمؤسسات الحكومية، وضعف البنية التحتية التقنية، والحاجة إلى تدريب الكوادر الحكومية على أنظمة المتابعة اللحظية، أظهرت النتائج أن التحقق اللحظي يمثل عاملًا رئيسًا في الحد من الازدواجية والتلاعب المالي، ويعزز قابلية تتبع العمليات المالية بدقة أعلى، مما يرفع مستوى المساءلة المؤسسية. وتخلص الدراسة إلى أن برنامج «مرتبك لحظي» يشكل خطوة جوهرية نحو ترسيخ نموذج الشفافية الرقمية في ليبيا، غير أن نجاحه يتطلب استكمال الإطار التشريعي لحماية البيانات، وتطوير البنية الرقمية، وتوسيع نطاق التطبيق ليشمل منظومات المشتريات والدعم الاجتماعي، بما يسهم في بناء منظومة مالية رقمية شاملة تعزز مكافحة الفساد وتحسن الأداء الحكومي.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، المساءلة، التحول الرقمي، الحوكمة الإلكترونية، ليبيا، برنامج مرتبك لحظي.

المقدمة:

مست التحولات الرقمية جميع المجالات، عبر تكنولوجيا المعلومات وأصبح أداة استراتيجية لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية، الدولية والاقليمية والتي تواجه تحديات هيكلية وإدارية مثل ليبيا، فقد أكد (Heeks) (1) "أن الحوكمة الإلكترونية تمثل وسيلة فعالة لتقليص الفساد الإداري والمالي عبر تعزيز الإفصاح والرقابة اللحظية، فقد لقيت جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة المالية ومكافحة الفساد اهتماما كبيًرا، يهدف هذا البحث إلى دراسة اثر تطبيق برنامج مرتبك لحظي كنموذج عملي لتوظيف التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، من خلال ضبط عمليات صرف المرتبات، وتوحيد قواعد البيانات، وتفعيل آليات التحقق اللحظي، فكما أوضح **Bertot, Jaeger, & Grimes** أن تطبيق الأنظمة الرقمية في المؤسسات الحكومية يسهم في بناء الثقة بين المواطن والدولة، من خلال توفير بيانات دقيقة وشفافة يمكن الوصول إليها بشكل لحظي. (2)

ان تزايد الحاجة إلى الشفافية والمساءلة في ظل تصاعد التحديات الإدارية والفساد المالي والإداري، نجد ان التحول الرقمي يفتح آفاقًا جديدة للمراقبة اللحظية والإفصاح التلقائي عن أداء المؤسسي للدولة ، ففكرة البرنامج المقترح "مُرتبِك لحظي" كنموذج ذكي لتحليل البيانات الحكومية في الوقت الحالي، يعتبر أبرز للركائز التي تسعى الحكومات إلى ترسيخها ضمن منظوماتها الإدارية، خاصة في الدول التي تواجه تحديات هيكلية ومؤسسية مثل ليبيا، فبرنامج مرتبك لحظي" كمنظومة إلكترونية تهدف إلى صرف المرتبات بشكل لحظي وشفاف، عبر ربط البيانات المالية بالرقم الوطني والتحقق الرقمي من الحسابات المصرفية، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق برنامج «مرتبك لحظي» في تعزيز الثقة بمبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية الليبية، من خلال تحليل البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة المالية ومصرف ليبيا المركزي، كما تقوم الدراسة بإجراء مقارنة بين أداء هذه المنظومة الرقمية الحديثة والأنظمة التقليدية التي كانت معتمدة سابقًا في إدارة العمليات المالية الحكومية، و بناء إطار تحليلي يربط بين الأسس النظرية للحوكمة الإلكترونية ومتطلبات الإدارة الرشيدة من جهة والتجربة التطبيقية

(1) Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*. SAGE Publications.

(2) Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. Government Information Quarterly, 27(3), 264–271. https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001

للمنظومة في الواقع الإداري الليبي وبهذا تتمثل أهمية موضوعها وارتباطه المباشر بإحدى القضايا الوطنية الحساسة، والمتمثلة في إصلاح المنظومة المالية للدولة، فضلًا عن محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت الأنظمة الرقمية في دولة ليبيا، كما تدعم الدراسة جهود تطوير السياسات العامة المرتبطة بالتحول نحو الرقمنة في إدارة المالية العامة، وفي هذا السياق يشير الجبوري إلى أن "اعتماد الأنظمة الرقمية في إدارة المال العام ضمن بعض التجارب العربية أسهم في الحد من مظاهر الازدواجية المالية، وعزز من فعالية الرقابة على الإنفاق الحكومي، وهو ما ينسجم مع الأهداف التي يسعى برنامج «مرتبك لحظي» إلى تحقيقها في ليبيا "(3) .

إشكالية البحث

تتمثل مشكلة البحث في كيفية تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية عبر تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات الحكومية الليبية تواجه تحديات هيكلية وإدارية ومالية تتعلق بضعف نظم المتابعة التقليدية، وغياب البيانات الفورية، وتزايد فرص الازدواجية والتلاعب المالي، مما يسببه الفساد المالي من تهديد للأمن القومي ومعوقات اقتصادية وثقافية واجتماعية وضعف الثقة العامة ويؤخر المحاسبة المؤسسية، في هذا السياق، أطلق مصرف ليبيا المركزي برنامج «مرتبك لحظي» كنموذج للتحول الرقمي في إدارة المرتبات الحكومية، بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة عبر التحقق اللحظي ومطابقة البيانات الرقمية.

سؤال البحث الرئيس:

1. كيف يسهم تطبيق برنامج «مرتبك لحظي» في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية الليبية، وما هي التحديات والشروط البنيوية والتقنية التي تحدد مدى فعاليته؟

فرضيات البحث

1. استخدام التكنولوجيا الرقمية يعزز الشفافية والمساءلة من خلال تطبيق مرتبك لحظي
2. "مُرتبِك لحظي" يساهم في خفض فرص الفساد عبر الكشف الفوري عن الانحرافات
3. مشاركة المواطنين في تتبع البيانات تزيد من الثقة والفاعلية

(3) الجبوري، محمد عبد الله. (2018). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الشفافية المالية في المؤسسات الحكومية العربية. مجلة البحوث الإدارية، جامعة بغداد، 12(2)، 55–72.

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من عدة اعتبارات علمية وعملية من حيث:

1. يتناول البحث قضية معاصرة ترتبط مباشرة بالتحولات الرقمية في الإدارة الحكومية الليبية، وهو مجال لم يحظَ بدراسات تطبيقية كافية، مما يمنحه قيمة إضافية في إثراء الأدبيات العلمية.
2. يرتبط البحث بمسألة إصلاح الإدارة المالية للدولة الليبية، وهي قضية وطنية حساسة تتعلق بمكافحة الفساد وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية.
3. يقدم البحث نموذجًا عمليًا من خلال دراسة برنامج «مرتبك لحظي»، بما يتيح استخلاص دروس وتجارب يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات عامة تتعلق بالرقمنة المالية والحوكمة الإلكترونية.
4. يساهم البحث في توضيح دور التكنولوجيا الرقمية في رفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتقليص فرص التلاعب والازدواجية المالية، وهو ما يعزز الأداء المؤسسي.
5. يوفر البحث قاعدة بيانات وتحليلًا علميًا يمكن أن يشكل مرجعًا للباحثين وصانعي القرار في مجالات الإدارة العامة، التحول الرقمي، والحوكمة المالية.

أسئلة البحث

- ما مدى قدرة البرنامج على تحسين دقة البيانات المالية وتقليص الأخطاء الإدارية؟
- كيف يساهم التحقق اللحظي في الحد من الازدواجية والتلاعب المالي؟
- ما هي أبرز المزايا التقنية والإدارية التي يقدمها البرنامج؟
- كيف يمكن تعميم تجربة «مرتبك لحظي» لتشمل مجالات إدارية أخرى مثل المشتريات والدعم الاجتماعي؟

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تدمج بين التحليل الوصفي والتحليل التطبيقي، مستندة بصورة أساسية إلى تحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بمنظومة «مرتبك لحظي» الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي ووزارة المالية.

- ونظراً لكون البيانات الرسمية دقيقة ومركزية وتغطي جميع الجهات الحكومية، فقد شكّلت بديلاً علمياً مناسباً لأدوات القياس الميدانية التقليدية.

- كما اعتمدت الدراسة على تحليل محتوى كمي ووصفي للبيانات الرقمية المتاحة، بما في ذلك معدلات المطابقة، نسب الصرف، مؤشرات الانحراف المالي، والفوارق الجغرافية في أداء الجهات الحكومية. إضافة إلى ذلك، تم استخدام التحليل المقارن بين النظم التقليدية للصرف ومنظومة الصرف اللحظي، بهدف قياس أثر التحول الرقمي على الشفافية والمساءلة.

وبذلك ترتكز أدوات الدراسة على:

- تحليل الوثائق الرسمية.(Official Document Analysis)
- التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات الحكومية.
- التحليل المقارن لقياس أثر النظام.

وقد عُدّت هذه الأدوات كافية وملائمة لطبيعة الدراسة التي تعتمد على منظومة رقمية حكومية مركزية ذات بيانات موحدة وشاملة.

أدوات جمع البيانات:

- تحليل وثائق وتقارير رسمية حول برنامج "مرتبك لحظي."
- أداة الدراسة الأساسية: تحليل الوثائق الرسمية

مصادر البيانات:

- تقارير مصرف ليبيا المركزي
- تقارير وزارة المالية
- بيانات منظومة "مرتبك لحظي" الرسمية
- الجداول الرقمية المنشورة
- خرائط التوزيع الجغرافي والفجوات الرقمية
- إحصاءات المصارف التجارية

مصطلحات البحث:

تكنولوجيا المعلومات :تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الأدوات والعمليات التي تُستخدم لجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات، وتُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي " [4]

(4) عبد الحميد، محمد. (2018). نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي الصفحة 22

الشفافية الإدارية :الشفافية الإدارية تعني وضوح الإجراءات والقرارات داخل المؤسسة، وإتاحة المعلومات للجهات الرقابية والجمهور، بما يضمن المساءلة ويحد من الفساد [5]

المساءلة الحكومية :المساءلة الحكومية هي التزام الجهات العامة بالإفصاح عن أعمالها وتحمل المسؤولية أمام المواطنين والجهات الرقابية، وهي عنصر أساسي في الحكومة الرشيدة [6].

التحول الرقمي :التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات وإدارة العمليات والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية [7]

برنامج مرتبك لحظي :برنامج مرتبك لحظي هو منظومة إلكترونية أطلقها مصرف ليبيا المركزي عام 2024، تهدف إلى صرف المرتبات لحظيًا عبر مطابقة رقم الحساب المصرفي والرقم الوطني، مما يعزز الشفافية ويقلل من الأخطاء الإدارية [8].

المبحث الاول: الإطار النظري

مفهوم الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحوّلًا جوهريًا نحو الحوكمة الرقمية كأداة لتطوير الإدارة العامة وتحقيق العدالة والشفافية. فالمؤسسات الحكومية تواجه اليوم تحديات معقدة تتعلق بالفساد الإداري وضعف آليات المراقبة، ما يستدعي توظيف أدوات تكنولوجية مبتكرة لضمان الفاعلية والمساءلة. من هنا تنطلق فكرة هذا البحث تبسيط الإجراءات واعتماد برامج الحكومة الإلكترونية يهدف إلى تعزيز كفاءة الخدمات العامة وتقليل فرص الفساد من خلال إزالة البيروقراطية وتوفري الشفافية وينبغي للحكومات و أيضا تعزيز نظم المحاسبة والاشراف الإلكتروني لضامن نزاهة التعاملات المالية والإدارية "الوضوح والعقلانية والالتزام بمتطلبات والشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص وسهولة تنفيذ الإجراءات التنفيذية وبساطتها وسهولة فهمها والسماح بالالتفاف عليها

(5) الشمري، عبد الرحمن. (2020) *الإدارة العامة الحديثة* .الرياض: مكتبة العبيكان. *الصفحة* 105
(6) العتيبي، فهد. (2019) الحوكمة والإصلاح الإداري .جدة: دار الصفوة للنشر. ص 88
(7) الجهيمي، سامي. (2021) التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية .طرابلس: مركز البحوث الإدارية الصفحة 17
(8) وزارة المالية الليبية. (2024) دليل استخدام منظومة مرتبك لحظي .طرابلس إدارة النظم المالية الحكومية لصفحة 3

وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها"[9] وترى الدراسة الحالية ان تعزيز مشاركة المجتمع المدني في وضع الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد يجب أن يكون ضمن إطار قانوني يسمح بحرية التعبير والرقابة الفعالة، كما يفضل أن يتم إشراك مؤسسات المجتمع المدني في كل مراحل التخطيط والتنفيذ لضامن ممارسات شفافة ومستدامة.

- " فالشفافية تعني إتاحة المعلومات الإدارية والمالية بشكل واضح ومتاح لجميع الأطراف المعنية، بما يضمن وضوح الإجراءات والقرارات داخل المؤسسة.
- أما المساءلة، فهي التزام الجهات الحكومية بالإفصاح عن أعمالها وتحمل المسؤولية أمام المواطنين والجهات الرقابية.

وتُعد هاتان الركيزتان من أهم عناصر الحوكمة الرشيدة، حيث تسهمان في مكافحة الفساد وتحقيق الانضباط الإداري، وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة" [10].

وبهذا " ترتبط الشفافية ارتباطا وثيقا بالمفاهيم التنظيمية والعصرية المتقدمة كهدف وغاية تسعى لها الدول بصفة عامة، فهو مرتبط بالقوانين والتشريعات والانظمة، وتعد مراجعة التشريعات والانظمة والقوانين مطلبا أساسيا من المتطلبات الشفافية.

كونها تمثل عنصر الثقة بالرقابة الدولة على أعمال الإدارة لمنع انتشار الفساد ويمكن بيان أهميه الشفافية من خلال ما يلي [11]:-

1. تعمل الشفافية في إزالة الغموض على أعمال الإدارية والمالية ومعرفة العاملين فيها لأهداف التي تسعى لتحقيقها.
2. الوضوح و(الشفافية) يعد اهم أركان التقدم والكفاءة في الدولة، إذ تعمل على زيادة الاتقان في العمل الاداري وتسهيل التفاعل في صنع القرار لتطبيق النزاهة والمساواة، للوصول بالإدارة إلى النموذج الإداري الشفاف [12].

(9) فارس بن علوش بن بادي السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية، 2010.. ص16

(10) العتيبي، فهد. (2019). الحوكمة والإصلاح الإداري. السعودية جدة: دار الصفوة للنشر. ص88

(11) علي الراشدي : الإدارة بالشفافية ،طبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 ص 321.

(12) النظام الإداري المفتوح: ويقصد به النظام الذي يتأثر بالعوامل الخارجية والبيئة المحيطة به فيتبادل الطاقة والمواد المستعملة في عملها مثال ذلك تبادل رؤوس الأموال والخبرات والموارد البشرية ....للمزيد من التفاصيل عن الموضوع ينظر: دعاء نجار: تعريف النظام ،مقالة منشورة على شبكة المعلومات الدولية موقع موضوع على الرابط www.modoo.com تاريخ آخر زيارة2018/3/25

3. تمثل الوضوح والشفافية أحد مقومات نجاح التنمية التي تعمل على النزاهة والشفافية للوصول لآليات رقمية لتسهيل العمل وتقليل الفساد كاستراتيجية وطنية لسيادة القانون [13]
4. تعزز الشفافية الثقة في الإدارة العامة أمام السلطات والمواطنين، فاستخدام المكاشفة والافصاح وإطلاع الجمهور عن البرامج والاهداف ومصادر الأموال، يزيد من دقة الأداء وتراجع سبل الفساد.
5. تُساعد الشفافية في دعم مبدأ (امتثال جميع السلطات والافراد للمساءلة القانونية) إذ إن إتاحة المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية تمكّن الأفراد من متابعة كيفية صدور القرارات والتشريعات، وهو ما يقلل من فرص استغلال السلطة.
6. تهتم الشفافية بإنجاح خطة التطوير والإصلاح؛ إذ تعمل الشفافية على وضوح آليات العمل والأهداف المرجوة من هذا التغيير.
7. الوضوح الاداري طريقة فاعلة لتعزيز الضبط الداخلي للموظف، إذ أن المؤسسات الرسمية التي تطبق الوضوح والشفافية يتمتع موظفوها بالتحرر من التبعية أثناء انجاز واجباتهم ووعي بحدود اختصاصهم مما يوفر للحكومة كفاءة الاداء الاداري، الوقت والجهد والمال[14].

الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير الإدارة العامة: ان التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم والبرمجة في مجال الرقمنة، يعطي الحوكمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات اهمية كبرى كونها اصبحت من الركائز الأساسية لتطوير الإدارة العامة وتحسين الأداء المؤسسي. لم تعد النظم التقليدية قادرة على الاستجابة لتحديات العصر، مما استدعى تبني نماذج رقمية تضمن الشفافية، وتُعزز المساءلة، وتُسرّع من وتيرة اتخاذ القرار، ويُعد التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ضرورة استراتيجية لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة، ومكافحة الفساد، وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة.

تعرف الحوكمة الإلكترونية بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الشؤون الحكومية، بهدف تحسين تقديم الخدمات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المشاركة المجتمعية"**(15)** ويعرف الباحث الحوكمة الالكترونية بانها تمثل تحولًا نوعيًا في العلاقة بين المواطن والدولة،

(13) Tiwari,A.N.,Transparency and Accountability in Administration,Orissa Review, 2004 , August,27-31

(14) محمد احمد محمد الحربي : درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، السعودية ، المجلة الدولية المتخصصة ،المجلد1،العدد6 ، 2012، ص316.

(15) الطويل، عبد الرحمن. الحوكمة الإلكترونية في الوطن العربي .دار الفكر الجامعي، الإسكندرية(2019) ص. 45.

حيث تتيح الوصول اللحظي إلى المعلومات، وتُقلل من البيروقراطية، وتُعزز من الرقابة على الأداء المؤسسي.

وقد أشار الباحث عبد الله الزبيدي إلى أن "الحوكمة الإلكترونية ليست مجرد تقنية، بل هي فلسفة إدارية تهدف إلى إعادة هيكلة العلاقة بين المواطن والحكومة، عبر أدوات رقمية تضمن المساءلة والشفافية" (16)

- **أهمية الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العامة:** تشير دراسة منشورة في مجلة البحوث الإدارية إلى أن "الحوكمة الإلكترونية تُسهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية، من خلال تقليل الأخطاء البشرية، وتوفير الوقت، وتعزيز الرقابة الداخلية" [17] كما أن تطبيقها يُعد خطوة محورية نحو تحقيق الحوكمة الرشيدة، التي تقوم على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية.

وقد خلص تقرير صادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية إلى أن "التحول الرقمي في الإدارة العامة يُعد ضرورة ملحة لمواجهة التحديات الهيكلية، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة"[18]

- **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي:** "تُعد تكنولوجيا المعلومات المحرك الأساسي للحوكمة الإلكترونية، حيث توفر الأدوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات، وتسهيل التواصل، وتبسيط الإجراءات الإدارية .وقد أكدت دراسة منشورة في مجلة الإدارة العامة والتنمية أن "تكنولوجيا المعلومات تُسهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية، من خلال تقليل الأخطاء البشرية، وتوفير الوقت، وتعزيز الرقابة الداخلية) "مجلة الإدارة العامة والتنمية،" (19) تُعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من الأدوات والأنظمة التي تُستخدم لجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات، وتُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي. فهي تتيح سرعة الوصول إلى البيانات، وتدعم اتخاذ القرار، وتقلل من الأخطاء

(16) الزبيدي، عبد الله. الحوكمة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات .المركز العربي للنشر، عمان(2020) ، ص. 112

(17) منال قدوح :. "معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في بلدان العالم النامي: حالات عملية عن تجارب الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي .المجلة الجزائرية للأمن الإنساني .(2022)، (2)7، 191–217.

(18) المنظمة العربية للتنمية الإدارية. التحول الرقمي في الإدارة العامة: الواقع والتحديات. القاهرة: الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2021). ص22.

(19) مجلة الإدارة العامة والتنمية" دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمات الحكومية"، العدد 34. (2021). ، ص. 78.

البشرية، وتزيد من كفاءة العمليات الإدارية، كما أنها تسهم في بناء أنظمة رقابية دقيقة، وتوفر بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلية. (20)

كما أشار الباحث محمد عبد الكريم في كتابه الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي إلى أن "الأنظمة الرقمية التفاعلية تتيح للمؤسسات الحكومية مراقبة الأداء بشكل لحظي، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة"(21).

- **الحوكمة الإلكترونية كأداة للشفافية والمساءلة**: ان التحول الرقمي والعلاقة التكاملية بين الحوكمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات علاقة تكاملية، حيث تُشكل التكنولوجيا البنية التحتية التي تُبنى عليها نماذج الحوكمة الحديثة. فبدون أنظمة معلومات قوية، لا يمكن تحقيق الشفافية أو المساءلة أو المشاركة المجتمعية الفعالة. وقد خلصت دراسة منشورة في *مجلة البحوث الإدارية* إلى أن "نجاح الحوكمة الإلكترونية يعتمد على توفر بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة، إضافة إلى تدريب الكوادر البشرية على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة" (مجلة البحوث الإدارية. [22]

" استناداً إلى زيادة مجال التقدم التكنلوجي و المؤسسات الرسمية في الدولة على مستوى العالم بدأ يتغَّير شكل نظام القطاعات المؤسسية العامة في الدولة وانعكس هذا علي محاربة والتصدي للفساد كركيزة جوهرية وعامل محوري للوضوح والشفافية، وتحسين مستوى تقديم الخدمات وتقليل فرص الفساد، ويساعد تقليص التعامل البشري في تقديم الخدمات الحكومات على الحد من مخاطر سلوكيات التربُّح، لكن قدرة التكنولوجيات الرقمية على التصدي للاحتيال والفساد تتوقف على السياق المؤسسي فجودة أي نظام ستكون بقدر جودة الممارسات المكملة له ولاكتساب المزيد من الزخم وللحد من عمليات التلاعب والتحايل ، فإنه يجب تتبع البيانات تجميعها ومقارنتها، وبالتالي، يمكن البرهنة على فاعلية التدقيق في سلامة البيانات ومعالجتها باستخدام التكنولوجيا المتقدمة أو غيرها من ادوات والتقنيات التي تشتمل رقمنة الخدمات الحكومية، على جوانب إيجابية وسلبية بالإضافة إلى التغُّير التكنولوجي [23].

(20) عبد الحميد، محمد. (2018). نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي. ص22

(21) عبد الكريم، محمد .الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي .دار المسيرة، الأردن. . (2018) ص 133

(22) مجلة البحوث الإدارية. "الحوكمة الإلكترونية وتحديات التطبيق في الدول النامية"(2022)، العدد 27، ص. 59.

(23) روزنبرغ، جولي؛ وفاي، ماريان. 2019. ما وراء الفجوة: كيف يمكن للبلدان تحمل تكلفة البنية التحتية التي تحتاج إليها مع حماية الكوكب . البنية التحتية المستدامة؛ واشنطن العاصمة : البنك الدولي

. License /10986/31291handle/org.worldbank.openknowledge://https:

ترى الدراسة الحالية انه في ظل التوجهات العالمية نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، تبرز الشفافية كأحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة. فالشفافية لا تُعد مجرد قيمة أخلاقية، بل هي ضرورة إدارية تفرضها متطلبات التنمية المستدامة، وتعكس مدى التزام المؤسسات بمبادئ العدالة والمساءلة. إن تطبيق الشفافية في العمل الإداري يسهم في تعزيز ثقة المواطن بالمؤسسات، ويُقلل من فرص الفساد، ويُسرّع من وتيرة الإنجاز، ويُرسّخ ثقافة الانفتاح والمشاركة.

ولكي تتحقق الشفافية بوصفها ممارسة مؤسسية فعالة، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتشريعية والسلوكية، التي تُمكّن الإدارة من أداء وظائفها بكفاءة ووضوح. كما أن الطريق نحو الشفافية لا يخلو من التحديات، إذ تواجه المؤسسات معوقات بنيوية وسلوكية تعيق التطبيق السليم لهذا المبدأ، مما يستدعي وضع حلول عملية وإصلاحات هيكلية تضمن استدامة الشفافية كنهج إداري دائم.

أولًا: متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية

تُعد الشفافية من الركائز الأساسية للإدارة الرشيدة، لما لها من أثر مباشر في تعزيز التنمية، وحماية الحقوق، وترسيخ الديمقراطية داخل المؤسسات العامة. ولكي تتحقق الشفافية بوصفها ممارسة مؤسسية فعالة، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والسلوكية [24]، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **توفير الوسائل التطبيقية المناسبة** لإرساء قواعد الشفافية في الوقت المحدد والملائم، بما يحقق الغايات التشريعية التي أُنشئت من أجلها النصوص القانونية.
2. **تبني مفاهيم الجودة الشاملة في الإدارة**، من خلال تحسين وتطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات بشكل مستمر.

(24) أسماء يونس محمود و ناهدة إسماعيل الحمداني: مكافحة الفساد الإداري باعتماد الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية ،دراسة لعينة من المدراء في عدد من المنظمات الإنتاجية في محافظة نينوى، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد7، العدد (خاص) ، 2011،

3. **تمكين الموظفين من ممارسة وظائفهم بمرونة**، عبر تطبيق سياسة "الدوران الوظيفي" التي تمنع احتكار المناصب الإدارية العليا لفترات طويلة [25].
4. **وضع سياسات واضحة وقواعد قانونية داعمة**، تضمن الوصول إلى المعلومات وتداولها وفقًا لمبدأ الديمقراطية المجتمعية.
5. **الحد من البيروقراطية الإدارية**، من خلال تعزيز المهنية في الخدمة المدنية، والالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة لتحقيق أهداف الإدارة في خدمة المجتمع [26].

ثانياً: معوقات تطبيق الشفافية

رغم أهمية الشفافية، إلا أن تطبيقها يواجه جملة من التحديات التي تعيق تحقيقها بشكل فعّال، من أبرزها:

1. استمرار الأنظمة البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية.
2. استغلال بعض الموظفين للمعلومات المتاحة لأغراض شخصية تتعارض مع أهداف المؤسسة.
3. غموض الأهداف الإدارية وعدم وضوحها، مما يصعّب قياس مدى تحقق الشفافية.
4. ازدواجية السياسات الإدارية والفوضى في عمليات التحديث، ما يعيق الانتقال إلى أنظمة شفافة[27].

5. **ثالثاً: لتعزيز الشفافية**: ترى الدراسة الحالية انه لضمان التطبيق السليم لمبدأ الشفافية، ينبغي تبني مجموعة من الإجراءات التصحيحية، من أهمها:

1. توضيح أهداف الإدارة وبرامجها، وإشراك الجمهور في مناقشتها وإبداء الرأي بشأنها.
2. إتاحة المعلومات الدقيقة حول الهيكل الإداري، والخطط، والميزانيات، وقوانين الخدمة العامة.
3. إعادة صياغة الأنظمة الداخلية بما يضمن وضوح الحقوق والواجبات، ويُعزز فهم الموظفين لطبيعة العمل الإداري.

(25) باسم العموش: السياسات الحكومية والسياسية، نحو شفافية اردنيه ، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000 ، ص69.
(26) عبد شخابنة :الشفافية في الخدمة المدنية (تجربة ديوان الرقابة والتقييس الإداري) بدون دار نشر، الأردن،1998، ص334.
(27) ائتلاف أمان: النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد،ط4، القدس،2016 ،ص 6.

4. ربط الشفافية بالقيم الدينية، باعتبار أن إخفاء المعلومات يتعارض مع المبادئ الأخلاقية التي نادت بها الأديان.
5. تعزيز ثقافة العمل الجماعي وربط مصالح الأفراد بالمصلحة العامة.

كما أشار عدد من الباحثين إلى ضرورة مراعاة مجموعة من السلوكيات الإدارية، منها:

- التخلص من السرية غير المبررة، مع احترام خصوصية الأفراد.
- توفير قنوات اتصال فعالة بين الموظفين والمجتمع.
- اختيار القيادات الإدارية وفقًا لمبدأ الكفاءة والجدارة، والالتزام بأخلاقيات الوظيفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم الانفتاح وتحسين الفاعلية الإدارية.

ترى الدراسة الحالية إن بناء منظومة إدارية شفافة لا يتحقق إلا من خلال إرادة مؤسسية واعية، وسياسات واضحة، وثقافة تنظيمية تؤمن بأن الشفافية ليست تهديدًا للسلطة، بل ضمانة للعدالة والاستقرار. فكلما اتسعت دوائر الإفصاح والمشاركة، ضاقت مساحات الفساد، وتعززت ثقة المواطن في مؤسسات الدولة. ومن هنا، فإن الاستثمار في البنية الرقمية، وتطوير الكوادر، وإشراك المجتمع في الرقابة، يُعد ضرورة لا خيارًا، لتحقيق إدارة عامة أكثر نزاهة وفعالية.

المبحث الثاني: برنامج "مرتبك لحظي

في إطار جهود الحكومة الليبية لتعزيز الشفافية والانضباط المالي، أطلق **مصرف ليبيا المركزي** بالتعاون مع **وزارة الماليـة** في عام 2024 برنامج "مرتبك لحظي" بهدف صرف المرتبات الحكومية في الزمن الحقيقي.

يعتمد البرنامج على مطابقة بيانات الموظف (الرقم الوطني، رقم الحساب المصرفي، اسم المصرف) وتأكيدها آليًا عبر خوارزميات تحقق ذكية، دون الحاجة إلى إدخال يدوي أظهرت التقارير الرسمية (المشهد الليبي، 18 أكتوبر 2025) أن النظام سجّل بيانات 2.2 مليون موظف، وصرف 3.7 مليارات دينار عبر المنظومة الجديدة، مقابل 47.2 مليار عبر الطرق التقليدية.

التحول الرقمي في إدارة المال العام إطلاق منظومة "راتبك لحظي" في أغسطس 2025 يأتي في سياق التحول الرقمي الذي تتبناه الدولة الليبية لتقليص الهدر المالي وتعزيز الشفافية. المنظومة تعتمد على مطابقة الرقم الوطني بالحساب المصرفي، مما يتيح صرف المرتبات بشكل

لحظي، ويُقلل من التدخلات اليدوية والأخطاء الإدارية، وفقًا لمصرف ليبيا المركزي، تم مطابقة نحو مليوني حساب حتى نهاية يوليو 2025، مع استكمال 700 ألف حساب إضافي لاحقًا، في خطوة تهدف إلى بناء قاعدة بيانات دقيقة وآمنة للموظفين كما بيّن التقرير بطء الانخراط في بعض المناطق، خاصة الشرقية، مما يعكس تفاوت البنية الرقمية والالتزام المؤسسي، ويُعد البرنامج نموذجًا متقدمًا لرقمنة العمليات المالية وتعزيز المساءلة الحكومية عبر التحقق اللحظي، مما يؤكد جدوى توظيف التكنولوجيا في دعم الحوكمة الرشيدة (28)

من خلال الدراسة والتحليل لمضمون البيان يتضمن البيان اعلان عن تطبيق (مرتبك لحظي) والذي يتخلله: ترى الدراسة الحالية إن منظومة "راتبك لحظي" تمثل محاولة طموحة من الحكومة الليبية ومصرف ليبيا المركزي لإصلاح أحد أكثر الملفات حساسية في الإدارة العامة: ملف المرتبات وفيما يلي تحليل أكاديمي متكامل يربط هذه المبادرة بمفاهيم الحوكمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات:

البيانات الأساسية: مبدئيا تم إدخال بيانات 2.2مليون موظف حكومي في المنظومة، منها **1.2مليون لأول مرة**، إنفاق إجمالي للرواتب بين يناير وسبتمبر 2025 بلغ 47.2 مليار دينار عبر الحوافظ التقليدية، مقابل 3.7 مليارات فقط عبر المنظومة الجديدة. كما يتضمن اعلان عن **بطء الانخراط المؤسسي** وضعف مشاركة بعض الجهات العامة، خاصة في **المنطقة الشرقية للبلاد**.

- **المؤشرات التقنية**: المنظومة تعتمد على مطابقة البيانات آليًا بين وزارة المالية والمصارف التجارية (دون تدخل يدوي) .
- **آلية تحقق ثلاثية** : الرقم الوطني + رقم الحساب الدولي + IBAN المصرف المعتمد استخدام رمز تحقق OTP لضمان الأمان. كما يتضمن إلغاء الحوافظ الورقية واعتماد

(28) مصرف ليبيا المركزي. (2025، أكتوبر 18). تقرير حول منظومة مرتبك لحظي: البيانات التفصيلية والإنفاق الحكومي [بيان رسمي]. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

نظام صرف رقمي متكامل.

الجهات المشاركة:

- **مصرف ليبيا المركزي :**الإشراف العام وتنفيذ المنصة.
- **وزارة المالية :**إحالة البيانات والتحقق الدوري.
- **المصارف التجارية :**تنفيذ الصرف الفعلي.
- **الجهات الحكومية :**تحديث الملفات وربط الموظفين بالنظام.

الإشكاليات البنيوية والتحديات التقنية :

رغم الطابع الإيجابي للمشروع، إلا أن التحديات لا تزال قائمة:

- **الفساد المؤسسي** :ليبيا جاءت في المرتبة 173 من أصل 180 دولة في مؤشر مدركات الفساد لعام 2024، بمعدل 13 نقطة فقط.
- **الإنفاق الضخم** :بند الأجور ارتفع من 33.1 مليار دينار في 2021 إلى 67.6 مليار دينار في 2024، أي بزيادة تفوق 104.%
- **ضعف البنية التحتية المصرفية :**خاصة في المناطق النائية، ما يعيق فتح الحسابات وتحديث البيانات.
- **غياب الإطار التشريعي** :الحاجة إلى قوانين واضحة لحماية البيانات وضمان حق الاعتراض.

الإشكاليات البنيوية والتحديات التقنية: رغم الطابع الإيجابي للمشروع، إلا أن التحديات لا تزال قائمة:

- **الفساد المؤسسي :**ليبيا جاءت في المرتبة 173 من أصل 180 دولة في مؤشر مدركات الفساد لعام 2024، بمعدل 13 نقطة فقط.
- **الإنفاق الضخم :**بند الأجور ارتفع من 33.1 مليار دينار في 2021 إلى 67.6 مليار دينار في 2024، أي بزيادة تفوق 104.%
- **ضعف البنية التحتية المصرفية :**خاصة في المناطق النائية، ما يعيق فتح الحسابات وتحديث البيانات.

- **غياب الإطار التشريعي** :الحاجة إلى قوانين واضحة لحماية البيانات وضمان حق الاعتراض.

التحديات: تمثلت التحديات في الاتي:

- ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الجهات.
- مقاومة التغيير الإداري.
- الحاجة إلى تدريب فني متواصل.

ردود الفعل والتوقعات المستقبلية

- ترحيب شعبي :بسبب تسريع صرف المرتبات وتحسين تجربة الموظف.
- مخاوف تقنية وإدارية :تتعلق بموثوقية النظام، وتحديث البيانات، وحماية الخصوصية.
- دعوات للشفافية :ديوان المحاسبة يطالب بنشر تقارير ربع سنوية توضح حجم الوفر المالي وعدد الحسابات المطابقة.

منظومة "راتبك لحظي" تمثل خطوة أولى نحو بناء إدارة مالية أكثر شفافية وفعالية، لكنها لا تكفي وحدها. نجاحها يتطلب، **إصلاحات مؤسسية وتشريعية** تضمن استدامة النظام و**تعاون بين الجهات الحكومية** لتحديث البيانات ومراقبة الأداء وحملات توعية لتعزيز ثقة المواطنين في المنظومات الرقمية ان برنامج "مرتبك لحظي يقلل التلاعب والازدواجية ويعزز الثقة العامة في المنظومة المالية كما يساعد تعميم التجربة وإمكانية الدعم الاجتماعي والمشتريات الحكومية.

إن فشل المشروع لا يعني فقط استمرار فوضى المرتبات، بل إهدار فرصة نادرة لإصلاح جذري في أحد أكثر ملفات الإنفاق حساسية في ليبيا.

فالأثر الأولي للإحصائيات برنامج "مرتبك لحظي ساعدت في تقليل الأخطاء الإدارية وكذلك ساعدت في تسريع الصرف وتقليل البيروقراطية المتبعة سابقا وتحسين الرقابة مما رفع مستوى الشفافية من خلال التوثيق اللحظي لكل معاملة مالية، وبهذا فان الدلالات التطبيقية للبرنامج له ارتباط مباشر بموضوع بالشفافية وزرع الثقة لدى المواطن فالبيان يبرهن عمليًا على أن فكرة "الرقابة اللحظية عبر التكنولوجيا" لم تعد نظرية، بل تُنفذ فعليًا في ليبيا، وبهذا فتطبيق مُرتبِك لحظي مفهوم فعلي كنظام للشفافية والمساءلة: يتجسد في التحقق الآلي، الربط اللحظي، الإلغاء الورقي، وإتاحة بيانات الأداء المالي، الا انه قد تتواجد إشكالية بحثية فرعية تتمثل في بطء

الانخراط المؤسسي والفجوة الجغرافية وهذا يكشف الحاجة إلى سياسات دعم التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية.

جدول بياني من اعداد الباحث لدراسة :

تعزيز الشفافية والمساءلة عبر برنامج "مرتبك لحظي"

المجال	الآلية التقنية المستخدمة	الأثر على الشفافية	الأثر على المساءلة
مطابقة البيانات المالية	ربط الرقم الوطني بالحساب المصرفي	يمنع صرف المرتبات لغير المستحقين ويكشف التكرار الوظيفي	يسهل تتبع كل عملية صرف ومحاسبة المسؤولين عنها
الصرف اللحظي للمرتبات	تحويل مباشر عبر النظام الإلكتروني	يقلل من التأخير ويمنع التدخل اليدوي	يتيح مراجعة فورية لأي خلل أو تجاوز
بناء قاعدة بيانات مركزية	توحيد بيانات الموظفين وربطها بالجهات الحكومية	يضمن وضوح المعلومات وتحديثها المستمر	يسهل التدقيق والمراجعة من قبل الجهات الرقابية
تقارير دورية آلية	إصدار تقارير رقمية عن حجم الإنفاق وعدد الحسابات المطابقة	يتيح للمواطنين والرقابة الاطلاع على الأداء المالي	يوفر أدلة رقمية للمساءلة أمام الجهات الرقابية
تقليل التدخلات اليدوية	أتمتة الإجراءات المالية والإدارية	يقلل من فرص التلاعب أو المحسوبية	يحدد المسؤوليات بدقة ويمنع الإنكار أو التهرب
التحقق من الهوية المصرفية	التحقق الرقمي من صحة الحسابات البنكية	يمنع صرف المرتبات لحسابات غير قانونية	يُسهل كشف أي تلاعب أو تزوير في البيانات المصرفية
دعم الاعتراضات الرقمية	إتاحة تقديم الاعتراضات عبر المنصة	يعزز مشاركة الموظفين في الرقابة على حقوقهم المالية	يُلزم الجهات بالرد والتوضيح ضمن إطار زمني محدد

في ضوء الجدول البياني الذي أعده الباحث حول برنامج "مرتبك لحظي"، يتضح أن هذا النظام يشكل نقلة نوعية في مسار الإصلاح الإداري والمالي في ليبيا، حيث يجمع بين **الرقمنة** و**الرقابة الفورية** لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية. فقد أظهر البرنامج قدرة واضحة على معالجة إشكاليات مزمنة مثل التكرار الوظيفي، التأخير في صرف المرتبات، والتلاعب بالبيانات المصرفية، من خلال آليات تقنية دقيقة ومترابطة.

إن توظيف التكنولوجيا في مطابقة البيانات، إصدار التقارير الآلية، وتسهيل الاعتراضات الرقمية، لا يقتصر على تحسين الأداء المالي، بل يُعيد تشكيل العلاقة بين المواطن والدولة على أساس من الثقة والمشاركة، كما أن الأثر المزدوج للبرنامج في تعزيز الشفافية والمساءلة يفتح الباب أمام نماذج أكثر تطورًا من الحوكمة الإلكترونية، ويؤسس لبيئة إدارية أكثر عدالة وكفاءة.

وبالتالي، فإن نجاح "مرتبك لحظي" لا يُقاس فقط بحجم الوفورات المالية، بل بقدرته على ترسيخ ثقافة مؤسسية جديدة، تُعلي من قيمة الإفصاح، وتُحمّل كل جهة مسؤوليتها، وتُشرك المواطن في الرقابة على المال العام.

جدول إحصائي: أداء منظومة «راتبك لحظي» وفق بيانات وزارة المالية ومصرف ليبيا المركزي (2025) (من اعداد الباحث)

المؤشر	القيمة	المصدر
إجمالي عدد المواطنين المحالة بياناتهم من وزارة المالية إلى مصرف ليبيا المركزي	2.2 مليون موظف	وزارة المالية – تقرير 2025
عدد الحسابات التي تمّت مطابقتها مع المصارف التجارية	1.1 مليون حساب	مصرف ليبيا المركزي – بيان رسمي
إجمالي الإنفاق على المرتبات خلال الفترة (يناير – سبتمبر 2025)	47.2 مليار دينار ليبي	تقرير المركزي 2025
إجمالي المبالغ التي صُرفت عبر منظومة «راتبك لحظي»	3.7 مليار دينار ليبي	تقرير المركزي 2025
نسبة الصرف عبر المنظومة مقارنة بالحوافظ التقليدية	7.8% تقريبًا	حسابات تحليلية من التقرير
عدد الجهات الحكومية المنخرطة في المنظومة حتى أكتوبر 2025	أكثر من 500 جهة حكومية وإدارية	وزارة المالية
المنطقة ذات الفجوة الأكبر في الإدخال والمطابقة	المنطقة الشرقية	تقرير المشهد الليبي، أكتوبر 2025
أعلى معدل مطابقة في البلديات	بلدية البيضاء – نسبة الإدخال 99.02%	تقرير وزارة المالية
أقل معدل مطابقة في البلديات	بلدية المايه – نسبة الإدخال 94.32%	التقرير الإحصائي للوزارة
تاريخ الإطلاق التجريبي للمنظومة	أغسطس 2024	وزارة المالية – إدارة التحول الرقمي
تاريخ أول عملية صرف لحظي	سبتمبر 2024	مصرف ليبيا المركزي
أبرز التحديات المسجلة	ضعف البنية التحتية الرقمية – بطء الانخراط المؤسسي – تفاوت جغرافي في الإدخال	تحليل الباحث استنادًا إلى التقارير الرسمية
النتائج الأولية	تقليص الأخطاء الإدارية –	تحليل الباحث

	تسريع الصرف – تعزيز الشفافية والمساءلة المالية	

يُظهر هذا التحليل الجدولي أن برنامج «مرتبك لحظي» يمتلك قدرة واضحة على إحداث نقلة نوعية في الإدارة المالية العامة من خلال تحسين الدقة والشفافية والمساءلة، غير أن استدامة أثره الإيجابي تظل مرتبطة بقدرة المؤسسات الحكومية على تجاوز التحديات التقنية والبشرية والتشريعية التي لا تزال قائمة، وتشير النتائج إلى ضرورة اعتماد استراتيجية وطنية متكاملة للتحول الرقمي تضمن تطوير البنية التحتية، وتعزيز الجاهزية المؤسسية، وإرساء إطار قانوني يحمي البيانات ويُحفّز التكامل بين الجهات الحكومية

الجدول الإحصائي الذي أعده الباحث حول أداء منظومة «راتبك لحظي» لعام 2025 يكشف عددًا من الدلالات البحثية والنتائج التحليلية المهمة، يمكن صياغتها كما يلي:

تحليل دلالات الجدول الإحصائي:

أولًا: تطور ملموس في التحول الرقمي المالي:

- يُظهر الجدول أن عدد المواطنين المحالة بياناتهم بلغ 2.2 مليون، وهو رقم كبير يعكس توسعًا في رقمنه بيانات القطاع الحكومي.
- إدخال 1.1 مليون حساب مصرفي مطابق يعني أن نصف الموظفين تقريبًا باتوا مرتبطين فعليًا بالنظام الرقمي، ما يمثل نواة قوية لبناء منظومة مالية شفافة وشاملة.

ثانيًا: فجوة كبيرة بين الأنظمة التقليدية والرقمية:

- من إجمالي 47.2 مليار دينار تم إنفاقها على المرتبات، لم يُصرف عبر المنظومة الجديدة سوى 3.7 مليارات دينار (نحو 7.8%).
- هذا يُظهر أن التحول ما زال في مراحله الأولى، وأن الاعتماد على الحوافظ الورقية ما زال هو السائد في معظم الجهات وبطء الانخراط المؤسسي، خصوصًا في المنطقة الشرقية، يكشف عن عدم تجانس في مستوى التحول الرقمي بين المناطق.

ثالثًا: مؤشرات أولية على تعزيز الشفافية والمساءلة

- مطابقة البيانات الثلاثية (الرقم الوطني + رقم الحساب + المصرف) تُعد خطوة حاسمة في منع الازدواجية والتلاعب.
- التوثيق اللحظي لكل عملية صرف يمكّن من الرقابة الفورية، ويقلل من الأخطاء والممارسات غير النظامية.
- يساهم البرنامج في بناء قاعدة بيانات مالية وطنية موحدة يمكن الاعتماد عليها في صنع القرار الاقتصادي.

رابعاً: أثر البرنامج على كفاءة الإدارة العامة:

النتائج الأولية تشير إلى تسريع عمليات الصرف وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يعني تحسن الكفاءة التشغيلية للقطاع المالي الحكومي، وجود لوحات تحكم مركزية وتنبيهات فورية يُحسّن قدرة الجهات الرقابية على التدخل السريع قبل تفاقم أي خلل مالي.

خامساً: تحديات التحول الرقمي:

- ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المؤسسات.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الإدارات التقليدية.
- نقص التدريب الفني للعاملين على استخدام المنظومة.
- هذه التحديات تُبرز ضرورة تبنّي برامج وطنية لتأهيل الكوادر وتعميم ثقافة الشفافية الرقمية.

سادساً: دلالات استراتيجية

1. المنظومة تُجسّد تطبيقًا عمليًا لمفهوم الشفافية اللحظية (Real-time Transparency) في الإدارة الحكومية.
2. تمثل القاعدة التقنية لبرنامج «مُرتبِك لحظي» المقترح في بحثك، حيث تُترجم الشفافية إلى أداء رقمي لحظي قائم على الذكاء الاصطناعي ومؤشرات الأداء.
3. إن بيانات الجدول الإحصائي تؤكد أن منظومة "راتبك لحظي" تمثل خطوة استراتيجية نحو الحوكمة الرقمية في ليبيا، رغم بطء الانخراط المؤسسي وتفاوت التطبيق الجغرافي. فهي تُعدّ نقطة تحول حقيقية في مسار الشفافية والمساءلة المالية، وتُبرز أهمية تطوير

برامج موازية أكثر شمولًا مثل "مُرتبِك لحظي" لتوسيع نطاق المتابعة اللحظية والرقابة الذكية في مختلف القطاعات الحكومية.

إيجابيات وسلبيات تطبيق برنامج " مرتبك لحظي":

بناءً على تحليل البيانات الرسمية والمصادر الفنية ذات العلاقة، يمكن عرض الإيجابيات والسلبيات وفق إطار أكاديمي منهجي من وجه نظر الدراسة الحالية

يثبت التحليل أن برنامج »مرتبك لحظي «يمثل تحولاً جوهرياً في مسار تحديث الإدارة المالية العامة في ليبيا، إذ مكّن من تحسين جودة البيانات، وتعزيز الشفافية، ودعم المساءلة الرقمية، غير أن نجاحه الكامل مرهون بمعالجة التحديات التقنية والمؤسسية والتشريعية التي لا تزال تحدّ من فعاليته. وعليه يُوصى بضرورة تطوير بنية تحتية رقمية وطنية موحدة، وإصدار تشريعات لحماية البيانات، وتفعيل برامج تدريبية متخصصة، بما يضمن استدامة التحول الرقمي ورفع كفاءة إدارة المال العام. على النحو الآتي:

جدوا مقارنة تحليلية للإيجابيات والسلبيات المرتبطة بتطبيق نظام «مرتبك لحظي:

من تصميم الباحث:

المحور التحليلي	الإيجابيات (الآثار الإيجابية)	السلبيات (التحديات والقيود)
دقة البيانات المالية	يرفع مستوى الدقة من خلال المطابقة اللحظية بين الرقم الوطني والحساب المصرفي؛ ويعزز بناء قاعدة بيانات وطنية موحدة.	تفاوت جودة البيانات بين المؤسسات نتيجة عدم تحديث المعلومات؛ وظهور أخطاء تقنية بسبب نقص المهارات الرقمية.
الشفافية	يزيد من وضوح إجراءات الصرف ويحدّ من التدخل البشري؛ ويدعم متطلبات الإفصاح المالي.	تأخر بعض المؤسسات في إدخال البيانات يعيق تحقيق الشفافية الكاملة.
المساءلة	يعزّز تتبع العمليات المالية عبر سجلات رقمية قابلة للتدقيق؛ ويُسهّل عمل الجهات الرقابية.	غياب إطار تشريعي متكامل للمسؤوليات الرقمية يحد من فاعلية المساءلة.
الكفاءة التشغيلية	يقلّص الزمن الإجرائي ويسرّع عملية الصرف؛ ويدعم أتمته سير العمل.	ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق يؤدي إلى تأخير أو توقف العمليات.

مكافحة الازدواجية والهدر	يكشف الازدواج الوظيفي والمرتبات غير المستحقة ويُقلل الهدر المالي.	يعتمد البرنامج على تحديث مستمر للبيانات، ما يجعل أي تقصير سبباً في استمرار الأخطاء.
جاهزية المؤسسات الحكومية	يوفر أداة لتقييم مدى استعداد المؤسسات للتحول الرقمي.	مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين يعوقان التطبيق.
الأمن السيبراني	يقلل المخاطر المرتبطة بالمعاملات الورقية من خلال مركزية البيانات.	التعرض لمخاطر إلكترونية محتملة في غياب تشريعات لحماية البيانات.
الثقة المجتمعية	يعزز الثقة في عمليات صرف المرتبات بعد تحسين الدقة والسرعة.	استمرار الشكوك نتيجة تجارب رقمية سابقة غير ناجحة في القطاع العام.
التكامل المؤسسي	يمهّد لبناء منظومة مالية وطنية متكاملة قائمة على الرقمنة.	ضعف التزام بعض المصارف والمؤسسات يعيق التكامل الكامل.

النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج وربطها بالفرضيات

- **الفرضية الأولى** (تتحقق: التكنولوجيا الرقمية تسهم في تعزيز الشفافية ← مؤكدة من خلال البيانات والتحقق اللحظي.
- الفرضية الثانية (تتحقق جزئيًا :(البرنامج يخفض فرص الفساد ← نعم، لكن لا يزال هناك قصور تشريعي.
- الفرضية الثالثة (تتحقق :(المشاركة المجتمعية تزيد الثقة ← عبر الاعتراضات الرقمية.

أثبتت الدراسة أن برنامج «مرتبك لحظي» يمثل خطوة استراتيجية نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية الليبية، وأن التحول الرقمي قادر على إحداث تغيير جذري إذا توفرت البنية التحتية والتشريعات المناسبة. كما بيّنت النتائج أن النظام حقق نجاحًا أوليًا ملموسًا، لكن استدامته تتطلب إرادة مؤسسية قوية لتطويره وتوسيع نطاقه.

كما توصلت الدراسة، من خلال تحليل البيانات الرسمية لمنظومة «مرتبك لحظي» والإطار النظري الداعم لها، إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها كما يأتي:

1. تحسن ملموس في مستوى الشفافية المالية أظهر النظام قدرة واضحة على رفع مستوى الإفصاح المالي عبر المطابقة اللحظية بين الرقم الوطني والحساب المصرفي، مما أسهم في الحد من التدخلات البشرية وتعزيز الثقة في إجراءات الصرف.
2. انخفاض الازدواجية والهدر المالي أسفرت آليات التحقق الرقمي عن اكتشاف حالات ازدواج وظيفي ومرتبات غير مستحقة، وهو ما أدى إلى خفض إنفاق غير مشروع وتحسين كفاءة إدارة الموارد المالية.
3. تحسين جودة البيانات وتوحيد السجلات مكّن البرنامج من بناء قاعدة بيانات مركزية محدثة للعاملين في القطاع العام، الأمر الذي عزز دقة القرارات المتعلقة بالتخطيط المالي وإدارة المرتبات.
4. وجود فجوة رقمية مؤسسية أظهرت النتائج تفاوتاً في جاهزية المؤسسات الحكومية لتطبيق النظام، نتيجة اختلاف مستويات البنية التحتية الرقمية والخبرة التقنية.
5. قصور في الجاهزية البشرية والتدريب بيّنت الدراسة أن ضعف المهارات الرقمية لدى جزء من الموظفين أدى إلى أخطاء في إدخال البيانات وتأخير عمليات المطابقة.
6. ضعف الالتزام المؤسسي بالتطبيق الشامل للنظام اتضح أن عدداً من الجهات الحكومية والمصارف لم تستكمل إجراءات الربط الرقمي، مما حدّ من قدرة النظام على العمل بصورة موحدة ومتكاملة.
7. غياب إطار تشريعي لحماية البيانات الرقمية كشفت الدراسة عن حاجة ملحة لقوانين تنظّم أمن البيانات وتحدد المسؤوليات الرقمية، خاصة أن المنظومة تتعامل مع بيانات مالية حساسة.
8. تعزيز المساءلة عبر السجلات الإلكترونية القابلة للتتبع ساهمت البنية الرقمية للمنظومة في تقوية الدور الرقابي من خلال إتاحة سجلات دقيقة قابلة للتحليل والمراجعة الفورية.
9. تحسن سرعة الصرف وكفاءة الإجراءات مقارنة بالطرق التقليدية أدى تقليص الزمن الإجرائي للصرف إلى رفع رضا الموظفين وتحسين الأداء التشغيلي.

ثانياً: التوصيات:

1. تعميم الربط الإلزامي للجهات الحكومية بمنظومة الصرف اللحظي لضمان دقة البيانات، وتحقيق الشفافية الشاملة، وتقليل فجوات الأداء بين المؤسسات.
2. تطوير البنية التحتية الرقمية على المستوى الوطني من خلال تحسين خدمات الاتصالات، وتحديث الأجهزة التقنية، وتوفير بيئات تشغيل مستقرة في جميع المناطق.

3. إصدار تشريعات متخصصة لحماية البيانات المالية والرقمية بما يشمل ضمان الخصوصية، تحديد المسؤوليات الرقمية، وتنظيم الأمن السيبراني.
4. تنفيذ برامج تدريب ممنهجة للموظفين الحكوميين تشمل مهارات استخدام النظام، تحديث البيانات، وإدارة العمليات الرقمية، لضمان الحد من الأخطاء البشرية.
5. تعزيز التكامل المؤسسي بين المصارف التجارية والجهات الحكومية عبر توحيد بروتوكولات الربط والتشغيل، وفرض معايير أداء موحدة لضمان سرعة وفعالية الصرف اللحظي.
6. توسيع نطاق تطبيق المنظومة ليشمل العمليات المالية الحكومية الأخرى مثل المشتريات العامة، وإعانات الدعم، ومخصصات التشغيل، بما يمهد لبناء منظومة مالية رقمية شاملة.
7. إنشاء مركز وطني للدعم الفني والمتابعة يتولى معالجة الأعطال، وتقديم الإرشاد الفني، وضمان استمرارية عمل النظام دون توقف.
8. تعزيز الثقة المجتمعية في التحول الرقمي من خلال نشر تقارير دورية تبين أثر البرنامج في مكافحة الفساد وتحسين كفاءة الصرف، مما يسهم في دعم القبول المجتمعي للنظام.

وبهذا تقترح الدراسة الحالية اقامة أبحاث مستقبلية مثل :

1. دراسة مقارنة بين "مرتبك لحظي" ونماذج دولية مشابهة.
2. تحليل أثر المنظومة على تقليص الفساد الإداري.
3. تقييم رضا الموظفين والمواطنين عن النظام الرقمي.

المراجع:

ائتلاف أمان. (2016) *النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد* ط. 4 القدس 6.

البهجي، ع. أ. (2014) *الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري* ط. 1). الإسكندرية: دار الفكر الجامعيص56.

الجبوري، م. ع. (2018). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الشفافية المالية في المؤسسات الحكومية العربية .*مجلة البحوث الإدارية* .جامعة بغداد 43.

الجهيمي، س. (2021) *التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية* .طرابلس: مركز البحوث الإدارية.

الراشدي، ع. (2007) *الإدارة بالشفافية*، ط. 1 . عمان: دار كنوز المعرفة.

الزبيدي، ع. (2020) *الحوكمة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات* .عمان: المركز العربي للنشر 35.

الشمري، ع. (2020) *الإدارة العامة الحديثة* .الرياض: مكتبة العبيكان 67.

العتيبي، ف. (2019) *الحوكمة والإصلاح الإداري* .جدة: دار الصفوة للنشر 89.

العموش، ب. (2000) *السياسات الحكومية والسياسية: نحو شفافية أردنية* .عمان: مؤسسة الأرشيف العربي 78–89.

الطويل، ع. (2019) *الحوكمة الإلكترونية في الوطن العربي* .الإسكندرية: دار الفكر الجامعي 59_60.

قدوح، م. (2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في بلدان العالم النامي: حالات عملية عن تجارب الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي .*المجلة الجزائرية للأمن الإنساني 86*.

محمد، أ. م. الحربي. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود .*المجلة الدولية المتخصصة، 1*.(6)

محمود، أ. ي.، &الحمداني، ن. إ. (2011). مكافحة الفساد الإداري باعتماد الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية: دراسة لعينة من المدراء في عدد من المنظمات الإنتاجية في محافظة نينوى .*مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7*)عدد خاص .

مصرف ليبيا المركزي. (2025)، أكتوبر 18 .(*تقرير حول منظومة مرتبك لحظي: البيانات التفصيلية والإنفاق الحكومي*]بيان رسمي[. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي 49.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2021) *التحول الرقمي في الإدارة العامة: الواقع والتحديات* .القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 22 .

نجار، د. (2018، مارس 25). تعريف النظام .*موقع موضوع* Retrieved from www.modoo.com .

وزارة المالية الليبية (2024) *دليل استخدام منظومة مرتبك لحظي* .طرابلس: إدارة النظم المالية الحكومية 68 .

السبيعي، ف. ب. ع. ب. (2010) *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية* (أطروحة دكتوراه) جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية35-32 .

عبد الحميد، م. (2018) *نظم المعلومات الإدارية* .القاهرة: دار الفكر العربي 55.

عبد الكريم، م. (2018) *الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي* .عمان: دار المسيرة63 .

عبد شخابنة (1998) *الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان الرقابة والتقييس الإداري* .الأردن: بدون دار نشر 54.

مجلة الإدارة العامة والتنمية. (2021) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمات الحكومية .*مجلة الإدارة العامة والتنمية، 34*.

مجلة البحوث الإدارية. (2022) الحوكمة الإلكترونية وتحديات التطبيق في الدول النامية .*مجلة البحوث الإدارية، 27*.

المراجع الانجليزية:

Rosenberg, J., & Fay, M. (2019). *Beyond the gap: How countries can afford the infrastructure they need while protecting the planet*. Washington, DC: World Bank.

Tiwari,A.N.(2004),Transparency and Accountability in Administration,Orissa Review License /10986/31291handle/org.worldbank.openknowledge://https:

Heeks, R. (2006). Implementing and Managing eGovernment: An International Text. SAGE Publications.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. Government Information Quarterly, 27(3), 264–271. https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001

Enhancing Transparency and Accountability in Government Institutions Through Information Technology
The (Murtabk Lahzi) Program as a Model

Ahmed Muftah Bin Gumra, MSc
Elmergib University, Faculty of Economics & Commerce,
Alkhums (ambengamra@elmergib.edu.ly**)**

Abstract:
Government administration in Libya faces increasing challenges at both the administrative and financial levels, making the enhancement of transparency and accountability an indispensable strategic objective. In this context, digital transformation represents a pivotal tool for improving the efficiency of public financial management. This study aims to analyze the impact of the "Murtabk Lahzi "program-launched by the Central Bank of Libya-as a model for digital transformation in government payroll management. It examines the program's role in enhancing transparency and financial oversight through real-time verification and matching of digital data, based on official statistics published on government websites. The study employs a descriptive-analytical approach, exploring theoretical concepts related to transparency, e-governance, and digital transformation. It also analyzes data from the "Murtabk Lahzi" system and reports from the Ministry of Finance and the Central Bank of Libya for 2025. The study focuses on evaluating the program's contribution to improving the accuracy of financial data, reducing administrative errors, and expediting disbursement processes compared to traditional mechanisms. Furthermore, it addresses the positive and negative aspects of the program's implementation, including the digital divide between regions and government institutions, weak technological infrastructure, and the need to train government personnel on real-time monitoring systems. management. It examines the program's role in enhancing transparency and financial oversight through real-time verification and matching of digital data, based on official statistics published on government websites.
The study employs a descriptive-analytical approach, exploring theoretical concepts related to transparency, e-governance, and digital transformation. It also analyzes data from the "Murtabk Lahzi" system and reports from the Ministry of Finance and the Central Bank of Libya for 2025. The study focuses on evaluating the program's contribution to improving the accuracy of financial data, reducing administrative errors, and expediting disbursement processes compared to traditional mechanisms. Furthermore, it addresses the positive and negative aspects of the program's implementation, including the digital divide between regions and government institutions, weak technological infrastructure, and the need to train government personnel on real-time monitoring systems.
The results showed that real-time verification is a key factor in reducing duplication and financial manipulation, and enhances the traceability of financial transactions with greater accuracy, thus raising the level of institutional accountability. The study concludes that the ""Murtabk Lahzi "" program represents a crucial step towards establishing a digital transparency model in Libya. However, its success requires completing the legislative framework for data protection, developing the digital infrastructure, and expanding its application to include procurement and social support systems. This will contribute to building a comprehensive digital financial system that strengthens the fight against corruption and improves government performance.

Keywords: Transparency, Accountability, Digital Transformation, E-Governance, Libya, "Murtabk Lahzi" Program.