أثر التحول الرقمي على تطوير الإدارة المحلية في ليبيا

أ. عبد العاطي عامر سالم الحاج
عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة بني وليد
مدير فرع المركز الليبي لأبحاث التنمية المستدامة تنيناي

الملخص

يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز ملامح الادارة الحديث ، إذ أصبح ركيزة أساسية في تطوير الأداء الإداري وتحسين الخدمات العامة في مختلف المجالات الخدمية والإنتاجية ، وفي السياق الليبي ، يكتسب هذا التحول أهمية خاصة بالنظر إلى ما تمر به الدولة من تحديات إدارية واقتصادية وسياسية تسعى من خلالها إلى بناء مؤسسات أكثر كفاءة وشفافية وقدرة على تقديم الخدمات ، إن إدماج التقنيات الرقمية في منظومة العمل الحكومي والإدارة المحلية يشكل خطوة محورية نحو تحديث الهياكل الإدارية وتبسيط الإجراءات وتقريب الخدمات اكثر من المواطن ، بما يسهم في تعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة العامة ، فقد أدى التطور التكنولوجي وانتشار استخدام الإنترنت وتطبيقات الحكومة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جوهرية في طريقة تقديم الخدمات العامة ، حيث اصبح الاعتماد على الأنظمة الرقمية يساهم في تقليص الوقت والجهد ، ويحد من البيروقراطية والفساد الإداري ، ويزيد من فعالية اتخاذ القرار على المستويين المحلي والمركزي ، وفي الحالة الليبية ، يمثل التحول الرقمي أداة استراتيجية لدعم اللامركزية وتمكين الإدارات المحلية من أداء مهامها بكفاءة أعلى ، من خلال تحسين نظم المعلومات وتبادل البيانات وتطوير البنية التحتية الرقمية ، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التنمية المحلية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، ومن هذا المنطلق، فإن دراسة " أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات العامة والإدارة المحلية في ليبيا " تعدّ خطوة ضرورية لفهم أبعاد هذا التحول ودوره في بناء إدارة عصرية قادرة على مواكبة متطلبات التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف الوطنية في الإصلاح الإداري والحكم الرشيد .

الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي ، التطوير ،الخدمات ، العامة ، الإدارة المحلية ، المركزية ، اللامركزية ، ليبيا

Abstract

Digital transformation has become a prominent feature of modern administration, focusing on improving the performance of public services across various productive service sectors. In the Libyan digital context, this is particularly important given the administrative, economic, and political challenges facing the country. The goal is to build a more efficient, transparent, and capable service delivery system. A smaller number of functions within government and local administration facilitate simple steps for modernization, simplification, and accessibility, contributing to a healthier understanding of public institutions. Digital technological advancements, the spread of the internet, and government applications have fundamentally changed the way public services are delivered. Reliance on digital innovations reduces time and effort, curbs bureaucracy and corruption, and prioritizes effective and efficient service delivery at both the local and central levels. In Libya, digital transformation serves as a strategy to support decentralization and empower local administrations to perform their duties more effectively by improving information systems for various data. This, in turn, positively impacts overall development. The experience of "Digital Transformation in Public Service and Local Administration Development in Libya" involves several steps necessary to understand its impact on building effective administration. Large and unable to keep pace with the demands of development and the national effort in administrative reform and good governance.

Keywords: Transformation, Digital Development, Services, Public, Local Administration, Centralization, Decentralization, Libya

المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولًا جذريًا بفعل التطورات الرقمية ، التي أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على الاستجابة لاحتياجات المواطنين ، وفي السياق الليبي ، يُعد التحول الرقمي ضرورة ملحّة لمواجهة التحديات الإدارية والهيكلية التي تراكمت نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية ، إذ تمثل عملية إدماج التكنولوجيا

الحديثة في عمل الأجهزة الحكومية والإدارة المحلية مدخلًا مهمًا لرفع كفاءة تقديم الخدمات العامة ، وتحسين الشفافية ، وتسهيل الوصول إلى المعلومات ، وتقليل التعقيدات البيروقراطية ، وعلى الرغم من محدودية البنية التحتية الرقمية وضعف التنسيق المؤسسي ، بدأت الدولة الليبية خلال السنوات الأخيرة في تبنّي مبادرات رقمية متفرقة تسعى إلى تحديث الإدارة وتعزيز فاعليتها ، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تحليل واقع التحول الرقمي في ليبيا ، واستكشاف أثره الفعلي على تطوير الخدمات العامة والإدارة المحلية ، وتحديد التحديات التي تعيق تطبيقه ، واقتراح مسارات عملية لتعزيز قدرته على تحقيق التنمية الإدارية المنشودة .

إشكالية الدراسة

على الرغم من تبني العديد من الدول برامج للتحول الرقمي ، الا نه لا تزال الإدارات المحلية تواجه تحديات عديدة تتعلق بالبنية التحتية التقنية ، وضعف القدرات البشرية ، ومقاومة التغيير الإداري ، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تطوير الخدمات العامة وتحسين أداء الإدارة المحلية ؟

ومن هذا السؤال تنبثق تساؤلات فرعية مثل :

1- ما هي مظاهر التحول الرقمي في الإدارة المحلية ؟
2- كيف يؤثر التحول الرقمي في جودة الخدمات العامة ؟
3- ما العوامل التنظيمية و الفنية والتقنية التي تحد من نجاح التحول الرقمي المحلي ؟
4- كيف يسهم التحول الرقمي في تطوير الخدمات العامة والإدارة المحلية في ليبيا؟

فرضيات الدراسة

1- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي وجودة الخدمات العامة .

2- التحول الرقمي يساهم في تعزيز الشفافية والكفاءة في الإدارة المحلية .

3- ضعف البنية التحتية والتشريعات التقنية يمثل عائقًا أمام التحول الرقمي في ليبيا.

أهمية الدراسة

تكتسب دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات العامة والإدارة المحلية في ليبيا أهمية كبيرة لأنها توضح كيف يمكن للرقمنة تحسين جودة الخدمات ، وتقليل الوقت والجهد على المواطنين ، وتعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة ، كما تساعد في فهم دور التكنولوجيا في تقوية قدرات البلديات ورفع كفاءة اتخاذ القرار اعتماداً على البيانات ، وتوضح هذه الدراسة حاجات ليبيا من البنية التكنولوجية والتشريعات الداعمة ، إضافة إلى دورها في مكافحة الفساد وتحسين الكفاءة المالية ، كما تساهم في تقديم تصور علمي لإصلاح الإدارة المحلية ودعم التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي :-

1- التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في الإدارة العامة .
2- دراسة واقع التحول الرقمي في ليبيا .
3- تحليل أثره على تطوير الخدمات العامة والإدارة المحلية .
4- اقتراح آليات لتفعيل التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية .

الحدود الزمانية والمكانية

تركز الدراسة في تحليها على الادارات الخدمية والانتاجية في الحدود المكانية لدولة ليبيا ، وهي لسي مرتبطة بزمن او توقيت معين بقدر ماهي تبحث عن الية لأدرة الوقت بطريقة اسرع واسهل في تقديم الخدمة .

تقسيم الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والإدارة المحلية

يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على ربط مفهومي التحول الرقمي والإدارة المحلية باعتبارهما عنصرين متكاملين في عملية تطوير الأداء الحكومي ، فالتحول الرقمي يشير إلى عملية تبني فكرة التقنيات الحديثة كالأنظمة الإلكترونية ، قواعد البيانات ، الذكاء الاصطناعي ، والخدمات

عبر الإنترنت لإعادة تقييم الإجراءات الحكومية وجعلها أكثر كفاءة وشفافية وسهولة في الاستخدام الإداري ، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط بل يشمل إعادة هندسة العمليات الادارية ، وتغيير نماذج العمل القديم ، وبناء قدرات بشرية وإدارية قادرة على إدارة البيئة الرقمية ، أما الإدارة المحلية فهي المستوى الحكومي الأقرب إلى أصحاب المصلحة ، والمسؤولة عن تقديم مجموعة كبيرة من الخدمات العامة مثل الصحة ، التعليم ، الخدمات الاخرى ، وتخطيط المدن الحديثة وفق اطار علمي منظم ، وتستند نظريا إلى مبادئ اللامركزية والحد من المركزية الإدارية ، المشاركة المجتمعية ، والكفاءة في استغلال الموارد المحلية المتاحة ، وتبرز أهميتها في قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع المحلي وتحقيق التنمية على المستوى الإدارة الدنية .

ويركز الإطار النظري على التفاعل بين هذين المفهومين ، حيث يشكل التحول الرقمي رافعة أساسية لتعزيز قدرات الإدارة المحلية ، من خلال العمل على تحسين الإجراءات الادارية ، وتقوية وسائل التواصل مع المواطنين ، وتقوية الشفافية والمساءلة ، والرفع من جودة الخدمات العامة في نظم الإدارة المحلية ، كما يوضح الإطار النظري أن نجاح هذا التحول يعتمد على عوامل مؤسسية وتقنية وبشرية ، تشمل البنية التحتية الرقمية ،و التشريعات ، المهارات التقنية للموظفين ، والثقافة التنظيمية ، وعليه يساعد هذا الإطار قاعدة تحليلية قوية لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على تطوير الخدمات العامة ودور الإدارة المحلية في البيئة الليبية .

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهدافه في القطاع العام .

اولاً: مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي احدا الظواهر الإدارية والاقتصادية التي تشهدها الدول الحديثة والمؤسسات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين، الامر الذي يمثل انتقالاً استراتيجياً كبيراً من النظم التقليدية في العمل الإداري إلى استخدام التحول الرقمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة أساسية لإدارة الموارد، وتقديم الخدمات، ورسم السياسات العامة للدولة واتخاذ القرار الإداري السليم وفق رؤية جماعية واضحة يشارك فيها أصحاب المصلحة.

ويعرف التحول الرقمي بأنه " عملية إعادة تصميم عام وكامل لطرق العمل والإجراءات الإدارية من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، لتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية للمواطنين "[1] .

كما ينظر إليه على أنه مرحلة متقدمة من التطور الإداري والتكنولوجي تهدف إلى توظيف الابتكار الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ، وتعزيز قدرة الحكومات المحلية على تلبية احتياجات المواطنين بطريقة أكثر سرعة وفاعلية ، وفي السياق الإداري العام ، يعني التحول الرقمي إعادة توظيف الإجراءات الحكومية وتبسيطها من اجل تسريع العمل الاداري ، وتحويل الخدمات إلى منصات إلكترونية تساعد المواطنين الحصول على الخدمات العامة دون الحاجة إلى التفاعل الورقي التقليدي أو الحضور الشخصي لمقر العمل ، بما يسهم في تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية .

ثانيًا: مكونات التحول الرقمي في القطاع العام

يتضمن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية مجموعة من الاسس المتكاملة أهمها :-

أ- البنية التحتية الرقمية الحديثة ، وتشمل شبكات الاتصالات ، وقواعد البيانات الحكومية ، والمنصات الإلكترونية المشتركة .

ب- التحول الثقافي والإداري ، إذ يتطلب هذا التحول تغييراً في ثقافة العاملين ، من العمل التقليدي القديم إلى أسلوب أكثر مرونة يعتمد على البيانات الرقمية .

ت- التغير التشريعي ، ويشمل تطوير القوانين والأنظمة التي تنظم التعاملات الإلكترونية وتضمن حماية البيانات والخصوصية .

ث- التغير في الخدمات العامة ، أي رقمنه الخدمات العامة بحيث تصبح متاحة إلكترونياً عبر بوابات موحدة أو تطبيقات رقمية الكترونية 2.

ثالثًا: أهداف التحول الرقمي في القطاع العام

[1] - مصطفى ناطق ناجي ، تحديات التحول الرقمي وأثرها على الالتزام التنظيمي، بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني/الجامعة التقنية الوسطى ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 20 ، عدد خاص 18 نيسان 2024 ، ص 1768 .
[2] - سحر أحمد مفلح الشمر ي ، تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية ، المجلة العربية للنشر العلمي ،الإصدار الثامن – العدد الثامن والسبعون ن ، تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2025 م ، المملكة العربية السعودية ، ص 704 .

يهدف التحول الرقمي إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الإدارة العامة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ، من أهمها:-

1. رفع من جودة الخدمات العامة

يسهم التحول الرقمي في تسريع تقديم الخدمات ، وتقليل الأخطاء البشرية ، وتبسيط الإجراءات ، مما يرفع من مستوى رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات العامة .

2. تقوية الكفاءة والفعالية الإدارية

يزيد المؤسسات الحكومية من استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل من خلال إكمال وإدارة البيانات الرقمية ، ما يحد من تكلفة الوقت والجهد بشكل اقل .

3. دعم الشفافية ومكافحة الفساد الاداري

تزيد الأنظمة الرقمية في الحد من التدخل البشري في الإجراءات الحكومية ، مما يقلل من فرص الفساد الإداري والمالي ويعزز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة .

4. العمل على دعم المشاركة المجتمعية

حيث تتيح المنصات الرقمية للحكومات التواصل المباشر مع أصحاب المصلحة ، واستطلاع آرائهم حول الخدمات والسياسات العامة للدولة على المستوى المحلي ، مما يعزز مفهوم الإدارة التشاركية .

5. زيادة القدرات البشرية المدربة

يدفع التحول الرقمي نحو بناء كوادر بشرية قوية وفعاله قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ، وتحليل البيانات الرقمية ، واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة في رسم السياسات العامة

6. تحقيق التنمية المستدامة الشاملة

من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأعباء الإدارية، ودعم الاقتصاد الرقمي، يسهم التحول الرقمي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

رابعًا: التحول الرقمي كركيزة اساسية للإصلاح الإداري

ينظر الكثير من المهتمين بالتحول الرقمي الذي يعتبر أحد المداخل الحديثة للإصلاح الإداري، حيث يعيد ربط العلاقة بين المواطن والمؤسسات المحلية ، ويحول الجهاز الإداري من بيروقراطية تقليدية إلى إدارة ذكية تعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على المعلومات الدقيقة.

كما يساعد في رفع مستوى الشفافية، وإعادة الثقة في المؤسسات الحكومية، وتحقيق مرونة أكبر في تقديم الخدمات الحكومية خاصة في حالات الأزمات الدولية والمحلية مثل جائحة (كوفيد-19) التي أبرزت الحاجة إلى أنظمة رقمية مرنة في العمل الحكومي 3.

خامسًا: أهمية التحول الرقمي في الادارة الليبية

في التجربة الليبية يمثل التحول الرقمي فرصة استراتيجية لتطوير الإدارة العامة بعد سنوات من الضعف المؤسسي والتشتت الإداري المحلي والمركزي، إذ يمكن أن يسهم في :-

- ❖ بناء مؤسسات أكثر قدرة واستقلالية إدارية بعيداً عن التدخلات الفردية .
- ❖ تحسين الخدمات العامة في البلديات والمجالس المحلية لتحقيق المصلحة لأصحاب المصلة .
- ❖ ربط عمليات التخطيط والمتابعة من خلال قواعد بيانات مركزية ومحلية تكون قادرة على تقديم الخدمات بشكل افضل .
- ❖ دعم الشفافية والمساءلة القانونية في توجيه الموارد وإنفاق الموارد العامة بشكل إيجابي .

المطلب الثاني – مفهوم الإدارة المحلية ووظائفها ودورها التنموي

ولًا: مفهوم الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أحد الركائز الأساسية في بناء الدولة الحديثة ، حيث تمثل نظاماً إدارياً يهدف إلى توزيع السلطة والمسؤولية على مستويات محلية أقرب إلى المواطنين وأصحاب

[3] - سحر أحمد مفلح الشمر ي ، تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية ، ص 705 .

المصلحة ، بما يهدف الي تحقيق الكفاءة في إدارة الشؤون العامة ، ويُعرف مفهوم الإدارة المحلية بأنها :

" نظام إداري يقوم على تمكين الوحدات المحلية – كالمجالس البلدية أو الإقليمية – من ممارسة جزء من سلطات الدولة وصلاحياتها في إدارة الشؤون العامة داخل نطاقها الجغرافي المحدد ، تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية العليا ، وبما يحقق التنمية المحلية المتوازنة على مستوى الدولة بشكل عام "

وتتسم الإدارة المحلية بكونها مستوى من مستويات الحكم يربط بين السلطة المركزية والمواطنين أصحاب المصلحة ، كما يساعد في تفعيل مبدأ اللامركزية الإدارية من خلال نقل بعض الصلاحيات، التنفيذية والإدارية إلى هيئات محلية منتخبة أو معينة .

ثانيًا: الأسس التي تقوم عليها الإدارة المحلية

تقوم الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس التنظيمية والسياسية التي تميزها عن الإدارة المركزية ، أبرزها 4 :-

1- مبدأ اللامركزية الإدارية ، وهو يعتبر الركيزة الاساسية للإدارة المحلية ، حيث يتم من خلاله توزيع السلطات والاختصاصات بين الحكومة المركزية والادارة المحلية .

2- الادارة المستقلة للوحدات المحلية ، بحيث تمتلك البلديات أو المحافظات استقلالًا إدارياً وماليًا ضمن حدود القانون المانح لتلك الصلاحيات .

3- المشاركة الشعبية الواسعة ، حيث تعد الإدارة المحلية وسيلة لتمكين المواطنين من المشاركة في إدارة شؤونهم المحلية من خلال المجالس المنتخبة .

4- خضوعها للرقابة المركزية ، وذلك لضمان ارتباطها مع الخطط الوطنية العامة ، ومنع الانحراف أو التعارض في القرارات التي تصدر عن الإدارة المركزية .

[4] - بشير شايب ، الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهم ، المجلة الافريقية للعلوم السياسية – اكاديمية – دولية - محكمة ، المجلد 4 العدد 1 2015 ، جامعة 20أوت 5511 سكيكدة الجزائر ،
African journal of political sciences volume 4 issue1 jun 2015 DOI: https://doi.org/10.35788/ajps.v4i1
https://doi.org/10.35788/ajps.v4i1

ثالثًا: وظائف الإدارة المحلية

تتعدد وظائف الإدارة المحلية بتعدد مجالات الحياة العامة داخل البلديات ، فهي تعنى بتقديم الخدمات وإدارة الموارد المحلية وتنظيم التنمية المجتمعية ، ومن أهم هذه الوظائف :-

1- الوظيفة الخدمية

وهي تعتبر الوظيفة الأساسية التي تقدمها ، وتتمثل في تقديم الخدمات العامة للمواطنين كالتعليم والصحة ، العامة ، المياه والكهرباء والنقل المحلي ، بما يضمن تحسين جودة الحياة على المستوى الخدمات المحلية .

2 – الوظيفة التنظيمية والإدارية

وتشمل تنظيم العمران، وتخطيط المدن ، وإصدار التراخيص ، ومراقبة الأنشطة الاقتصادية، إلى جانب تنفيذ القوانين المحلية والقرارات التنظيمية الصادرة عن الإدارة المركزية .

3 – الوظيفة التطويرية التنموية

وهي الوظيفة الأهم ، إذ تسعى الإدارة المحلية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية في نطاقها الجغرافي من خلال استثمار الموارد المحلية ، وتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتوفير بيئة داعمة للاستثمار المحلي والاجنبي .

4 – الوظيفة الرقابية

حيث تقوم المجالس المحلية بمتابعة أداء الأجهزة التنفيذية المحلية ، وضمان حسن استخدام الموارد المالية والإدارية ، ومكافحة الفساد الإداري المحلي .

5 – الوظيفة التمثيلية

من خلال نقل احتياجات المواطنين ومطالبهم إلى السلطات المركزية ، ما يجعلها حلقة وصل بين أصحاب المصلحة والحكومة المركزية على مستوى الدولة .

رابعاً : الدور التنموي للإدارة المحلية

أصبحت الإدارة المحلية اليوم أداة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة ، نظراً لقربها من المجتمع المحلي ومعرفتها بخصوصياته واحتياجاته الفعلية ، ويتجلى دورها التنموي في مجموعة من النقاط وهي :-

1- تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية

من خلال استثمار الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة في كل منطقة ، وتبني سياسات محلية تشجع على إقامة المشاريع الإنتاجية والخدمية .

2- تحسين البنية التحتية والخدمات الأساسية

تعمل الإدارة المحلية على تطوير شبكات الطرق والمياه والصرف الصحي ، وإنشاء مرافق عامة تساهم في رفع جودة الخدمات للمواطنين .

3- تعزيز العدالة المكانية في التنمية

من خلال تقليص الفوارق بين المناطق الحضرية والريفية ، وضمان توزيع متوازن للمشروعات والخدمات العامة .

4- تحفيز المشاركة المجتمعية

تُعد المجالس المحلية من أهم أدوات المشاركة الشعبية المحلية ، إذ تُشرك المواطنين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم المحلية وضع خطط وبرامج تزيد من قدرة الإدارة في تحقيق التنمية الفعالة الحقيقية .

5- تعزيز الحوكمة المحلية الرشيدة

من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة ، وتحسين آليات المتابعة والتقييم في تنفيذ المشروعات التنموية التي تخدم المواطنين بشكل فعال وبناء للحد من الاثار الاقتصادية والاجتماعية والأمنية التي قد تواجه المجتمع المحلي 5.

[5] - حاتم مسعود طيب عوض ، المرجع السابق ، ص 33 .

المطلب الثالث : العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة العامة الحديثة

يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز المتغيرات المؤثرة في بنية ووظائف الإدارة العامة الحديثة ، إذ لم يعد مجرد خيارٍ فني ، بل أصبح خياراً استراتيجياً لإعادة صياغة مفهوم الإدارة العامة الحديثة في ظل الثورة المعلوماتية المتطورة ، فالإدارة العامة الحديثة لم تعد تُقاس بقدرتها على إدارة الموارد فحسب ، بل بمدى قدرتها على استثمار التقنيات الرقمية في تحقيق الكفاءة والفعالية والشفافية وتقديم الخدمات بأسهل الطرق .

من الناحية مفهوم النظريات العلمية ، يرتبط التحول الرقمي بمفهوم الحوكمة الإلكترونية والإدارة الذكية الحديثة ، اللتين تهدفان إلى تحويل الهياكل الإدارية التقليدية إلى منظومات رقمية مترابطة تعمل على تسهيل الاتصال ، وتسرع عملية اتخاذ القرار الفني ، وتقلل الهدر في الموارد المتاحة ، كما يساعد التحول الرقمي في تقوية العلاقة بين المواطن والإدارة عبر تحسين وتسهيل الحصول على الخدمات العامة بشكل منظم ، وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة من خلال الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات ، أما من الناحية العملية ، فقد ساعد التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمل الإداري عبر استخدام نظم إدارة المعلومات ، والتراسل الإلكتروني ، ومنصات تقديم الخدمات الرقمية ، وهو ما انعكس إيجابا على سرعة الأداء ودقته ، كما أتاح للإدارة العامة الحديثة أدوات تحليل البيانات الضخمة ، مما مكّنها من تطوير سياساتها العامة على أساس علمي يعتمد على الأدلة والمؤشرات الرقمية.

وبذلك يمكن القول إن العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة العامة الحديثة هي علاقة تبادلية تكاملية ، فالتحول الرقمي يوفر البيئة والأدوات اللازمة لتحديث الإدارة العامة وجعلها أكثر استجابة وابتكاراً ، بينما تمثل الإدارة العامة الحديثة الإطار المؤسسي والتنظيمي الذي يسمح بتبني وتطبيق التحول الرقمي بكفاءة واستدامة .

إن نجاح الإدارة العامة الحديثة اليوم أصبح مرهوناً بقدرتها على إدارة التحول الرقمي ليس فقط كعملية تقنية ، بل كمشروع إصلاحي شامل يطال القيم والأساليب والعمليات التنظيمية في القطاع العام .

المبحث الثاني – واقع التحول الرقمي في ليبيا

يعد واقع التحول الرقمي في ليبيا من القضايا التي تشهد اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل سعي الدولة إلى تطوير الإدارة العامة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ، ورغم التحديات السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد ، فقد بدأت تظهر ملامح توجه وطني نحو تبني التحول الرقمي باعتباره ركيزة أساسية للإصلاح الإداري والتنمية المستدامة .

المطلب الأول: السياسات الوطنية والمبادرات الحكومية للتحول الرقمي

يعتبر مشروع الحكومة الإلكترونية الليبية من أبرز الخطوات العملية التي اتخذتها الدولة في إطار التحول الرقمي وتطوير الإدارة العامة والخدمات المحلية ، يهدف هذا المشروع إلى إنشاء منظومة رقمية متكاملة تُمكّن مؤسسات الدولة من تقديم خدماتها إلكترونيا ، بما يضمن تحسين الأداء الإداري ، وتبسيط الإجراءات ، وتعزيز الشفافية والمساءلة 6.

تم إطلاق المشروع بإشراف الهيئة العامة للمعلومات وبدعم من وزارة الاتصالات والمعلوماتية، باعتباره محوراً رئيسياً في الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي ، يقوم المشروع على بناء منصة وطنية موحدة للخدمات الحكومية تضم مئات الخدمات التي يمكن للمواطنين الاستفادة منها عبر الإنترنت ، في مجالات مثل الجوازات ، التعليم ، الصحة ، والسجل المدني ، كما يشمل المشروع تطوير نظام الهوية الرقمية الوطنية ، وإنشاء مراكز بيانات حكومية لتأمين المعلومات وتسهيل تبادلها بين المؤسسات، إلى جانب الربط الشبكي بين الوزارات والهيئات العامة ، كما يرتكز المشروع على مجموعة من الأهداف الأساسية وهي :-

1. قديم الخدمات الحكومية إلكترونياً للمواطنين والقطاعين العام والخاص .
2. تحسين كفاءة الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات الحكومية .
3. تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري من خلال تقليل التعاملات الورقية المباشرة .
4. دعم اللامركزية الإدارية بتمكين البلديات والهيئات المحلية من أداء مهامها عبر أنظمة رقمية موحدة .

[6] - مقترح استراتيجية التحول الرقمي الحكومي في دولة ليبيا ، كانون الأول / ديسمبر 2022
https://www.gia.gov.ly/wp-content/uploads/2023/03/Libya-Digital-Transformation-Strategy-2023.pdf

5. تحسين جودة المعلومات الحكومية وبناء قاعدة بيانات وطنية موثوقة ومترابطة .

ورغم التحديات التي تواجه تنفيذه ، مثل ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق ، ونقص التشريعات المنظمة ، والكوادر المؤهلة في مجال التكنولوجيا ، إلا أن المشروع يمثل خطوة استراتيجية نحو بناء إدارة عصرية قائمة على التكنولوجيا والمعرفة ، ومن المتوقع أن يسهم نجاحه في تحقيق نقلة نوعية في الأداء الحكومي في ليبيا، وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة، وتحقيق أحد أهم أهداف التحول الرقمي المتمثلة في إدارة فعالة، شفافة، وقادرة على تحقيق التنمية المستدامة 7.

المطلب الثاني : واقع البنية التحتية التقنية في المؤسسات العامة

شكلة البنية التحتية التقنية في المؤسسات العامة الليبية الأساس الرئيسي لنجاح أي عملية تحول رقمي داخل ليبيا ، وهي تعتمد على مجموعة المقومات الاساسية تشمل الشبكات ، حيث تعتمد المؤسسات العامة على شبكات الهاتف المحمول بشكل أساسي ، مع توسع محدود لشبكات الإنترنت الثابتة والألياف البصرية ، مثل المدن الكبرى طرابلس وبنغازي ومصراته، التي تتمتع بتغطية أفضل ، بينما المناطق الريفية والجنوبية تعاني من فجوات في التغطية ، ما يحد من قدرة المؤسسات هناك على تقديم خدمات رقمية متكاملة ، وكذلك ،مراكز البيانات ، تم الإعلان عن استضافة خوادم الجذر في طرابلس وبنغازي، ما يمثل خطوة مهمة نحو السيادة الرقمية ، هذه المراكز توفر قدرة أكبر لاستضافة البيانات والخدمات محليًا، وتقليل الاعتماد على الخارج، وتحسين سرعة واستمرارية الخدمات الحكومية ، ومع ذلك، عدد هذه المراكز محدود، وتحتاج إلى صيانة مستمرة، وضمان طاقة كهربائية مستقرة لتعمل بكفاءة .

نظم المعلومات ، أطلقت الحكومة الليبية خطة لإنشاء منصة وطنية للخدمات الحكومية تضم أكثر من 600 خدمة رقمية ، تشمل مجالات مثل الجوازات، الصحة، التعليم والسجل المدني ، هذه المبادرة تمثل بداية لتحويل الخدمات التقليدية إلى بيئة رقمية، لكنها تواجه تحديات في تكامل البيانات بين الوزارات والبلديات، وضعف تبادل المعلومات بين الجهات المختلفة.

[7] - - مقترح استراتيجية التحول الرقمي الحكومي في دولة ليبيا ، كانون الأول / ديسمبر 2022
https://www.gia.gov.ly/wp-content/uploads/2023/03/Libya-Digital-Transformation-Strategy-2023.pdf

الأجهزة والبرمجيات ، هناك إرادة سياسية واضحة لدعم التحول الرقمي من خلال وضع استراتيجيات وطنية للبنية التحتية التقنية والمعلوماتية ، لكن التشريعات القانونية لا تزال في طور التطوير، مثل قوانين حماية البيانات، المعاملات الإلكترونية، وأمن المعلومات ، ما يقلل من فعالية الاعتماد على الخدمات الرقمية ، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة لإدارتها ، تواجه ،المؤسسات العامة نقصًا في الكوادر المؤهلة لإدارة البنية التحتية الرقمية ، بما يشمل مهارات تقنية في الأمن السيبراني ، إدارة البيانات ، وإدارة الأنظمة الرقمية ، ضعف التدريب ونقص الخبرة يؤثران على جودة الخدمات الرقمية ،واستمراريتها كما تعاني، المؤسسات العامة من انقطاعات الكهرباء المتكررة ما يضطرها للاعتماد على مولدات احتياطية ، الأمر الذي يرفع التكلفة التشغيلية ويؤثر على استقرار الخدمات الرقمية8.

يمكن القول إن البنية التحتية للاتصالات التقنية في المؤسسات العامة الليبية تتمتع بإمكانيات جيدة في المدن الكبرى ، بينما تواجه تحديات كبيرة في المناطق الداخلية والريفية ، من الجوانب الإيجابية تشمل وجود شبكات اتصال متقدمة ، مشاريع مراكز بيانات ، ومنصة خدمات رقمية وطنية ، فيما تشمل التحديات نقص الكوادر ، ضعف التكامل بين البيانات، الانقطاعات الكهربائية ، وتأخر التشريعات الداعمة .

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة المحلية الليبية (تشريعية – تقنية – بشرية) .

اولاً – التحدي التشريعي

يعتبر التحدي التشريعي أحد أبرز العوائق التي تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارة المحلية الليبية ، حيث تكمن الإشكالية الأساسية في غياب إطار قانوني متكامل وواضح ينظّم التحول الرقمي من مختلف جوانبه العملية ، ويضمن التناسق بين التشريعات القائمة والصلاحيات التنفيذية الممنوحة للسلطات المحلية ، فالقوانين التي تم إصدارها في السنوات الأخيرة ، مثل قانون المعاملات الإلكترونية وقانون مكافحة الجرائم الإلكترونية ، تُعدّ خطوات أولية نحو بناء

[8] - التحول الرقمي في ليبيا ملامح عامة ، دولة ليبيا ، الهيئة العامة للمعلومات ، https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/11-Ly-Profile-Dig-Trans-Libya.pdf

بيئة رقمية منظمة ، إلا أنها ما تزال محدودة ولا تغطي جميع المتطلبات اللازمة لبناء منظومة رقمية فعالة وآمنة على المستوى المحلي ، كما أنها في بعض جوانبها تتعارض مع مبادئ الشفافية والخصوصية وحماية البيانات الشخصية ، ما يثير مخاوف لدى المواطنين ويؤدي إلى ضعف الثقة في التعامل مع الخدمات الإلكترونية الحكومية .

وتتمثل المشكلة التشريعية الكبرى أيضا في غياب قانون شامل لحماية البيانات الشخصية ويحدد بوضوح وشفافية حقوق الأفراد ومسؤوليات الجهات الحكومية وآليات حفظ البيانات والمعلومات الخاصة ، إذ إن غياب هذا الإطار يجعل عملية تبادل المعلومات بين المؤسسات المحلية والمركزية محفوفة بالمخاطر القانونية والأمنية ، ويؤدي إلى تردد الكثير من الجهات في اعتماد الأنظمة الرقمية خوفًا من الوقوع في مخالفات أو تسريبات ، كما أن تداخل الصلاحيات بين المستويات الحكومية المختلفة يزيد من تعقيد الوضع ، حيث لم تحدد التشريعات الحالية الخاصة بالإدارة المحلية – مثل قانون رقم 59 لسنة 2012 – بشكل دقيق حدود الاختصاص في ما يتعلق بإدارة المنصات الرقمية أو تطوير الخدمات الإلكترونية ، وهو ما يخلق ازدواجية في القرارات ويؤدي إلى تعطّل المشروعات التقنية في مراحلها الأولى 9.

إضافة إلى ما سبق ، يمكن القول ان بعض النصوص القانونية ذات الطابع الأمني ، مثل تلك الواردة في قانون الجرائم الإلكترونية ، تُفسّر أحيانًا بشكل فضفاض ، مما يجعلها أداة يمكن أن تُستخدم لتقييد الاستخدام الحر للتكنولوجيا بدلاً من تنظيمها ، وهو ما يؤثر سلبًا على الحريات الرقمية ويضعف ثقة المواطنين في التحول الرقمي ، خصوصًا عندما لا تكون هناك ضمانات قضائية واضحة تحميهم من إساءة استخدام البيانات أو الرقابة غير المشروعة ، وإلى جانب هذا التعقيد التشريعي، تعاني المؤسسات المحلية من ضعف القدرات المؤسسية والقانونية لتطبيق ما هو قائم من تشريعات، إذ تفتقر العديد من البلديات إلى كوادر قانونية وتقنية مؤهلة تستطيع فهم المتطلبات القانونية للرقمنة وتنفيذها ضمن أطر مؤسسية منظمة ، كما أن ضعف التمويل وعدم وضوح اللوائح التنفيذية يجعل النصوص القانونية غير قابلة للتطبيق العملي .

[9] - د. عبدالرؤوف علي البيباص ، مقترح : السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية في دولة ليبيا ، الوضع الراهن والممارسات المثلى ، مايو 2023 – مايو 2025م ، الهيئة العامة للمعلومات ، تاريخ الزيارة 10 – 11 – 2025 .
https://www.itu.int/en/ITUD/RegionalPresence/ArabStates/Documents/events/2025/AccessibleARB/Presentations/S12%20Abdelraouf%20Elbibas%20Nat%20Stgy%20e-accty.pdf

إن نتيجة هذا الوضع هي بيئة تشريعية مضطربة لا توفر الأمان القانوني الكافي للتحول الرقمي ، مما يؤدي إلى تباطؤ مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتعثر المبادرات المحلية الرامية إلى تحديث الخدمات العامة عبر الوسائل الرقمية. ويظهر ذلك بوضوح في محدودية تطبيق الخدمات الإلكترونية في البلديات الليبية، حيث تظل أغلب المبادرات تجريبية ومؤقتة تفتقر إلى الأساس القانوني الذي يضمن استمراريتها وشرعيتها.

ومن ثم ، فإن معالجة هذا التحدي تتطلب إصلاحًا تشريعيًا شاملاً يقوم على توحيد الإطار القانوني للتحول الرقمي على المستويين الوطني والمحلي ، بحيث يتم سنّ قانون خاص بحماية البيانات الشخصية ، وتعديل قانون الجرائم الإلكترونية بما يتوافق مع مبادئ الشفافية وضمانات العدالة ، مع إصدار لوائح تنفيذية واضحة تنظم عمل المنصات الإلكترونية وتحدد مسؤوليات كل جهة من حيث إدارة البيانات وتقديم الخدمات الرقمية ، كما ينبغي أن تتضمن هذه الإصلاحات خطة لبناء القدرات القانونية والإدارية داخل المجالس المحلية لتمكينها من فهم وتطبيق القوانين ذات الصلة ، إلى جانب إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في صياغة التشريعات لضمان توافقها مع حاجات الواقع العملي ومتطلبات التطور التقني .

يمكن القول إن التحدي التشريعي الذي يواجه التحول الرقمي في الإدارة المحلية الليبية ليس مجرد غياب نصوص قانونية فقط ، بل هو حالة من التشتت والازدواجية وغياب الحوكمة القانونية الواضحة ، الأمر الذي يتطلب رؤية تشريعية موحدة توازن بين متطلبات الأمن الرقمي وحماية الحقوق الفردية، وتوفر بيئة قانونية مستقرة تشجع على الابتكار وتضمن فعالية الإدارة المحلية في عصر التحول الرقمي 10.

ثانياً – التحدي التقني الفني

من المعروف ان التحول الرقمي يعتمد اعتماداً كلياً على عنصر التقنية الحديثة ، يُعدّ التحدي التقني من أبرز العقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارة المحلية الليبية ، إذ ترتبط معظم الإشكاليات التقنية بضعف امكانيات البنية التحتية الرقمية ، وضعف مستوى التجهيزات

[10] - عبد الرحمن الحراري محمد شلفوح ، تحديات التحول الرقمي وأثرها في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية ، دراسة حالة - مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية ، مجلة دراسات والمجتمع ، العدد 24 ، يوليو 2024 ، ص 10 .

التقنية في المؤسسات المحلية ، إلى جانب غياب أنظمة معلومات متكاملة وقواعد بيانات مترابطة تمكن من إدارة الخدمات العامة إلكترونيا بصورة فعالة ، فالكثير من البلديات الليبية ما زالت تعتمد على أنظمة ورقية أو حلول تقنية بسيطة لا تسمح بتبادل البيانات بين الإدارات أو مع الوزارات المركزية ، الأمر الذي يعيق بناء منظومة رقمية موحدة وشاملة ، كما أن شبكة الاتصالات والإنترنت في العديد من المناطق لا تزال غير مستقرة ، مما يجعل الخدمات الإلكترونية عرضة للانقطاع أو البطء الشديد ، ويؤثر بشكل مباشر على ثقة المواطنين في استخدامها .

وتتمثل إحدى المشكلات التقنية الجوهرية في غياب بنية تحتية رقمية وطنية مؤمنة ومتكاملة يمكن للبلديات الاعتماد عليها فيء تقديم خدمات اكثر تطوراً لأصحاب المصلحة ، مثل مراكز بيانات وطنية ، وأنظمة هوية رقمية موحدة ، ومنصات خدمات إلكترونية مشتركة ، فكل جهة محلية تعمل غالبًا وفق قدراتها الذاتية المحدودة ، مما يؤدي إلى تعدد المنصات والأنظمة غير المتوافقة ، ويفقد الدولة فرصة بناء منظومة رقمية مترابطة ، كما أن غياب المعايير التقنية الوطنية الخاصة بالأمن السيبراني والتشغيل البيني بين الأنظمة يجعل من الصعب ضمان سلامة البيانات وحمايتها من الاختراق أو التلاعب ، خاصة في ظل محدودية الموارد البشرية المتخصصة في مجال أمن المعلومات في المؤسسات المحلية .

ويُضاف إلى هذه التحديات التقنية أيضًا مسألة التمويل والدعم المالي ، إذ تفتقر معظم البلديات إلى موازنات مخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية أو تحديث الأجهزة والبرمجيات ، كما أن غياب الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية يجعل عملية تطوير الحلول التقنية محدودة ومكلفة جداً، فبدون تمويل مستدام ومخطط واضح للإنفاق على التحول الرقمي ، تبقى المشاريع التقنية مجرد مبادرات جزئية لا تحقق التحول الشامل المطلوب .

كما يعاني القطاع التقني في ليبيا من ضعف في منظومة الأمن السيبراني الوطنية ، إذ لا توجد منظومة موحدة لرصد التهديدات الرقمية أو للتعامل مع حوادث الاختراق على مستوى الدولة الليبية ، مما يعرض البيانات الحكومية والمحلية لمخاطر حقيقية من القرصنة الإلكترونية ، خاصة في ظل تصاعد الهجمات السيبرانية في العالم واستهداف الأنظمة الحكومية تحديدا ،

ويؤدي هذا الضعف إلى إحجام الجهات الحكومية عن رقمنه خدماتها خوفاً من المخاطر الأمنية وفقدان السيطرة على البيانات ، إن مجموع هذه التحديات التقنية يخلق بيئة صعبة لا تساعد على تحقيق التحول الرقمي الفعلي في الإدارة المحلية الليبية ، إذ تتداخل العوامل التقنية مع العوامل المؤسسية والبشرية لتشكل حاجزًا أمام أي تقدم ملموس في هذا المجال. لذلك فإن مواجهة هذا التحدي تتطلب تبني استراتيجية تقنية وطنية شاملة للتحول الرقمي ، تتضمن تحديث البنية التحتية للاتصالات والإنترنت ، وإنشاء مراكز بيانات محلية مؤمنة ، وتبني معايير موحدة للأمن السيبراني والتشغيل البيني بين الأنظمة ، إلى جانب الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية داخل الإدارات المحلية ، كما يجب العمل على بناء شراكات بين القطاعين العام والخاص لتوفير الحلول التقنية الحديثة وتبادل الخبرات ، مع إشراك الجامعات والمؤسسات البحثية في تطوير البرامج التدريبية المتخصصة في تكنولوجيا الإدارة المحلية [11] .

وبذلك يمكن القول إن التحدي التقني في ليبيا لا يتمثل فقط في نقص التجهيزات أو ضعف الشبكات ، بل في غياب منظومة تقنية متكاملة ومستدامة تواكب التحولات العالمية في مجال الإدارة الرقمية ، وتمنح البلديات القدرة على تقديم خدمات فعالة ، آمنة ، وسهلة الوصول ، فبدون تجاوز هذه التحديات التقنية من خلال رؤية وطنية واضحة واستثمارات استراتيجية طويلة الأمد ، سيظل التحول الرقمي في الإدارة المحلية الليبية محدودًا ومتقطعًا ، غير قادر على تحقيق الأهداف التنموية والإدارية المرجوة .

ثالثاً – التحدي البشري

يعتبر التحدي البشري من أهم العقبات التي تواجه مسار التحول الرقمي في الإدارة المحلية الليبية ، إذ يشكل الركيزة الأساسية لأي عملية تطوير إداري أو تقني ، ولا يمكن تحقيق النجاح في هذا المجال دون وجود كوادر بشرية قادرة مؤهلة تمتلك المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة وإدارة النظم الرقمية ، غير أن الواقع الحالي يشير إلى وجود ضعف واضح في جاهزية الموارد البشرية داخل المؤسسات المحلية ، سواء على مستوى الكفاءات

[11] - عمر حسين الصديق بوشعالة ، التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة التحول الرقمي في العملية التعليمية التقنية في ليبيا ، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR) ، عدد خاص: المؤتمر الليبي لتطوير التعليم التقني والفني، مدينة بنغازي، ليبيا، ديسمبر 2024 ، ص 447 .

الإدارية أو القدرات التقنية ، وهو ما ينعكس سلبًا على فعالية تطبيق برامج التحول الرقمي واستدامتها .

فالكثير من العاملين في الإدارات المحلية ما زالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في العمل الاداري ، ويظهر لديهم مقاومة للتغيير نتيجة ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي ومزاياه ، أو بسبب الخوف من فقدان وظائفهم وإعادة هيكلة المهام الإدارية ، وتُعدّ هذه المقاومة الثقافية من أبرز مظاهر التحدي البشري ، حيث تتحول إلى عائق داخلي يبطئ تنفيذ المشاريع الرقمية ، ويؤدي إلى ضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة الإلكترونية الجديدة، خصوصًا عندما لا يصاحب عملية التحول برامج توعوية وتدريبية شاملة تشرح أهداف الإصلاح الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، كما أن نقص الكفاءات المتخصصة يمثل أحد الجوانب الجوهرية لهذا التحدي ، إذ تعاني البلديات الليبية من نقص حاد في الخبرات التقنية والإدارية القادرة على تصميم وتشغيل وصيانة الأنظمة الرقمية ، فغالبية العاملين لم يتلقوا تدريبًا كافيًا في مجالات تكنولوجيا المعلومات ، وإدارة البيانات ، والأمن السيبراني ، وخدمة المواطنين إلكترونيًا ، ما يجعل تطبيق أي مشروع رقمي يعتمد على عدد محدود من الأفراد أو على الاستعانة بجهات خارجية ، وهذه الحالة تُفقد الإدارة المحلية استقلاليتها التقنية ، وتجعل استمرارية المشاريع مرهونة بتوفر الدعم الخارجي ، الأمر الذي يقلل من استدامة التحول الرقمي على المدى الطويل .

ويُضاف إلى ذلك ضعف نظام الحوافز والدوافع لدى الموظفين ، حيث لا توجد سياسات واضحة تشجع على الابتكار الرقمي أو تكافئ المبادرات الفردية في هذا المجال ، كما أن غياب المسارات المهنية التي تربط بين الكفاءة الرقمية والترقية الوظيفية يؤدي إلى عزوف الموظفين عن تطوير مهاراتهم التقنية ، وتنعكس هذه الإشكالية على الأداء العام للوظيفة العامة ، حيث تصبح بيئة العمل غير محفزة على التعلّم أو التحديث ، وتظل الثقافة الإدارية جامدة تقليدية ، بعيدة عن مفاهيم الإدارة الذكية القائمة على الكفاءة والسرعة والابتكار ، ومن الجوانب الأخرى للتحدي البشري ضعف ثقافة المواطن الرقمية ، إذ يظل الإقبال الشعبي على الخدمات الإلكترونية محدودًا بسبب ضعف الثقة في الأنظمة التقنية ، أو لعدم امتلاك جزء كبير من السكان للمهارات الرقمية الأساسية التي تمكنهم من التعامل مع المنصات الحكومية الإلكترونية.

وهذا يخلق فجوة بين ما تسعى الدولة إلى تحقيقه من رقمنة للخدمات ، وما يستطيع المواطنون فعلياً الاستفادة منه ، ما يجعل جهود التحول الرقمي غير مكتملة الأثر 12.

كما أن الأوضاع الاقتصادية والسياسية غير المستقرة تؤثر أيضاً في استقرار الكفاءات البشرية داخل المؤسسات العامة ، حيث تشهد البلاد هجرة للعقول المؤهلة أو انتقال الخبرات إلى القطاع الخاص أو الخارج ، ما يزيد من صعوبة بناء فريق إداري وتقني مستقر يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ الخطط الرقمية على المدى الطويل ، ولذلك، فإن مواجهة التحدي البشري في ليبيا تتطلب رؤية شاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية على المستوى المحلي ، تبدأ بتقييم القدرات الحالية ووضع برامج تدريب وتأهيل مستمرة تستهدف مختلف فئات العاملين ، مع تعزيز ثقافة التحول الرقمي عبر حملات توعية تربط بين التطور التقني وتحسين الخدمات العامة ، كما ينبغي وضع سياسات تحفيزية واضحة تشجع الموظفين على اكتساب المهارات الرقمية ، وربط الترقيات والمكافآت بمستوى الكفاءة في استخدام الأنظمة الإلكترونية. وإلى جانب ذلك ، يجب الاستثمار في التعليم والتكوين المهني لخلق جيل جديد من الكوادر المحلية القادرة على قيادة التحول الرقمي، مع توفير بيئة عمل مرنة تشجع الابتكار والمبادرة .

ومن خلال ما سبق ذكره ، يمكن القول إن التحدي البشري في الإدارة المحلية الليبية لا يقتصر على نقص التدريب أو الكفاءات التقنية فحسب ، بل يشمل أيضًا ضعف الوعي والثقافة التنظيمية وغياب الحوافز الدافعة للتغيير ، ولن يتحقق التحول الرقمي المنشود ما لم يُواكب بتطوير العنصر البشري تأهيلاً وتدريبًا وتحفيزًا ، لأن الإنسان هو المحرك الحقيقي لأي عملية تحديث ، وهو الجسر الذي يربط بين التكنولوجيا والتنمية الإدارية الفعلية .

المبحث الثالث – أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات العامة والإدارة المحلية

يعتبر التحول الرقمي مدخلاً أساسياً لتحديث الإدارة العامة والارتقاء بالخدمات المحلية ، إذ يسهم في تبسيط الإجراءات وتقليص التعقيدات البيروقراطية التي تعيق تلبية احتياجات المواطنين ، كما يوفر اعتماد الأنظمة الإلكترونية منصة أكثر شفافية وقدرة على تتبع الأداء وتحسين

[12] - ليلى علي ازبيدة ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في ليبيا وسبل معالجتها ، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ،، عدد 26 لسنة 2024 ، ص 63 – 64 .

المساءلة داخل المؤسسات المحلية ، ويساعد التحول الرقمي أيضاً في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار عبر الاعتماد على البيانات وتحليلها ، مما يدعم التخطيط والتنفيذ الفعال للسياسات العامة ، ويتيح للبلديات فرص أفضل، لإدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة أعلى ، وفي الوضع الليبي ، يُعد التحول الرقمي خطوة محورية لإعادة بناء منظومة الإدارة المحلية وتمكينها من تقديم خدمات أكثر جودة واستدامة .

المطلب الأول – أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العامة (السرعة – الشفافية – الكفاءة)

اضحى التحول الرقمي من أهم المحركات الحديثة لتطوير الإدارة العامة وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدولة ، فهو لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري، بل يمثل تحولًا جوهريًا في فلسفة تقديم الخدمة العامة، يقوم على الكفاءة، والشفافية ، والاستجابة السريعة لاحتياجات المواطن 13.

أولاً: أثر التحول الرقمي في تحقيق السرعة في تقديم الخدمات

ساهم التحول الرقمي في اختصار الزمن اللازم لإنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية عبر استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات الحكومية الموحدة. فأصبح المواطن قادرًا على الحصول على الخدمات دون الحاجة إلى التنقل أو الانتظار الطويل ، مما أدى إلى تقليص معدلات التأخير وتحسين تجربة المستخدم ، كما أن استخدام تقنيات مثل الأتمتة (Automation) والذكاء الاصطناعي مكان الإدارات من معالجة الطلبات بشكل لحظي ، وزاد من قدرة المؤسسات العامة على الاستجابة الفورية والسريعة ، وهكذا، أصبحت السرعة في إنجاز الخدمات معياراً رئيسياً لنجاح فكرة التحول الرقمي في القطاع الحكومي .

ثانياً: أثر التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة

[13] - محمد صالح حسن الحسني الزهراني ، أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة ، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية ، الإصدار 4 ، العدد 9 ، سبتمبر 2025 ، ص 58 .

من أبرز نتائج التحول الرقمي أنه أتاح بيئة أكثر شفافية في العلاقة بين المواطن والإدارة العامة ، إذ أصبح بالإمكان تتبع مراحل إنجاز المعاملة إلكترونيًا ، ومعرفة الجهة المسؤولة عن التأخير، مما قلل من فرص الفساد الإداري والمحسوبية .

كما أن نشر البيانات الحكومية المفتوحة (Open Data) عزز من المساءلة العامة ، حيث بات المواطن والباحث قادرين على مراقبة أداء المؤسسات الحكومية ومقارنتها بمعايير الجودة. وبالتالي ، فقد ساهم التحول الرقمي في ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة القائمة على الوضوح والمساءلة 14.

ثالثاً: أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري

أدى التحول الرقمي إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية داخل المؤسسات العامة ، من خلال دمج الأنظمة وتحسين تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة. وأدى ذلك إلى تقليل الازدواجية في العمل ، وتخفيض النفقات التشغيلية ، ورفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية ، كما ساعدت أدوات التحليل الرقمي والبيانات الضخمة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية ، مما رفع من جودة السياسات العامة والخدمات المقدمة ، إن الكفاءة الإدارية لم تعد تُقاس بعدد الموظفين أو الموارد، بل بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة ، وهو ما يحققه التحول الرقمي بشكل واضح .

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارات المحلية وتعزيز اللامركزية .

أصبح التحول الرقمي أحد أهم الأدوات الحديثة التي تمكّن الإدارات المحلية من الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق مبادئ الحكم الرشيد واللامركزية. فالتقنيات الرقمية لم تعد مجرد وسائل مساعدة ، بل أصبحت ركيزة أساسية لإصلاح الإدارة المحلية، وجعلها أكثر كفاءة وشفافية واستجابة لاحتياجات المواطنين على المستوى المحلي15 .

أولاً: التحول الرقمي كوسيلة لتحسين أداء الإدارات المحلية

[14] - محمد صالح حسن الحسني الزهراني ، المرجع السابق ص 59 .
[15] - احمد جمدي منصور راشد ، محمد حسن محمد الجمل ، فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية بمنظمات المجتمع ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ، العدد الأول ، 2022 ، ص 121 .

أدى التحول الرقمي إلى إحداث نقلة نوعية في أساليب عمل الإدارات المحلية ، حيث مكّنها من ، تبسيط الإجراءات والخدمات المحلية من خلال المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية، مما ساعد في تقليل التعقيدات الإدارية وزيادة سرعة الاستجابة ، تحسين الاتصال بين المواطن والإدارة المحلية عبر القنوات الرقمية التفاعلية، مثل البوابات الإلكترونية أو مراكز الخدمة الرقمية، وهو ما عزز من رضا المواطن وثقته بالإدارة المحلية ، رفع كفاءة الموارد من خلال أنظمة إدارة المعلومات والبيانات المكانية (GIS) ، التي تساعد في التخطيط الحضري، وإدارة المرافق والخدمات، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات الدقيقة ، بذلك أصبح التحول الرقمي وسيلة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة الإدارية، وتخفيض التكاليف ، وتحسين جودة الخدمات العامة على المستوى المحلي.

ثانياً: التحول الرقمي وتعزيز اللامركزية الإدارية

يمثل التحول الرقمي أداة رئيسية لتفعيل اللامركزية ، ذلك من خلال تمكين الإدارات المحلية من الوصول إلى المعلومات والبيانات مباشرة دون الاعتماد الكامل على المستويات المركزية ، مما يعزز استقلاليتها في اتخاذ القرار ، إتاحة نظم رقمية موحدة تربط بين الحكومة المركزية والبلديات، فتُسهل التنسيق وتبادل البيانات ، مع بقاء سلطة التنفيذ على المستوى المحلي ، تعزيز الشفافية والمساءلة المحلية عبر المنصات الإلكترونية التي تتيح للمواطنين متابعة أداء البلديات والمشاركة في صنع القرار المحلي، وهو ما يدعم مفهوم "الحوكمة المحلية التشاركية" ، بهذه الآليات، أصبح التحول الرقمي عاملًا جوهريًا في إعادة توزيع السلطة الإدارية وتمكين الإدارات المحلية من أداء دورها التنموي بكفاءة واستقلالية.

ثالثاً: الأثر التنموي للتحول الرقمي في الإدارة المحلية

أسهمت التقنيات الرقمية في تطوير قدرات الإدارات المحلية في مجالات التخطيط العمراني ، وإدارة البنية التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية ، كما مكّنت البلديات من تحليل احتياجات السكان عبر البيانات الرقمية، ووضع خطط تنموية أكثر دقة وفاعلية ،وبذلك، فإن التحول الرقمي يعزز التنمية المحلية المستدامة من خلال تحسين كفاءة الإدارة، وتوسيع المشاركة المجتمعية، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات .

رابعاً: التحديات أمام التحول الرقمي المحلي

رغم الفوائد الكبيرة ، تواجه الإدارات المحلية تحديات مثل ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المناطق ، ونقص الكفاءات الرقمية، ومحدودية التمويل ، بالإضافة إلى الحاجة إلى تشريعات تدعم اللامركزية الرقمية وتضمن التكامل بين المستويات الحكومية[16] .

المطلب الثالث: مقترحات لتفعيل التحول الرقمي في ليبيا لتحقيق التنمية الإدارية والمحلية المستدامة .

ولاً: تطوير البنية التحتية الرقمية المحلية

إنشاء مراكز بيانات إقليمية وموحدة لدعم العمليات الرقمية في البلديات والمحافظات ، وتقليل الاعتماد على البنية المركزية أو الخدمات الخارجية ، وتوسيع شبكات الإنترنت عالية السرعة وربط جميع الإدارات المحلية بالإنترنت الثابت والآمن ، لضمان تواصل مستمر وسريع مع المواطنين والجهات الحكومية الأخرى ، واعتماد نظم الحوسبة السحابية الحكومية (GovCloud) لتخزين وإدارة البيانات الرقمية بشكل آمن، مع نسخ احتياطية واستراتيجيات لاستمرارية الأعمال في الطوارئ .

ثانياً: بناء القدرات البشرية والإدارية

يتم ذلك من خلال إطلاق برامج تدريبية متخصصة للكوادر المحلية في مجالات إدارة الخدمات الرقمية ، الحوكمة الإلكترونية، أمن المعلومات، والذكاء الاصطناعي ، مع تضمين مقررات التحول الرقمي في الجامعات والمعاهد المحلية لتعزيز الكفاءات المستقبلية في مجال الإدارة الرقمية ، وتطوير ثقافة رقمية داخل الإدارات المحلية لتعزيز قبول التكنولوجيا وتشجيع الابتكار في تقديم الخدمات.

ثالثاً: تطوير الخدمات الرقمية المحلية

[16] - احمد جمدي منصور راشد ، المرجع السابق ، ص 122 .

يتم ذلك من خلال إنشاء بوابات وخدمات إلكترونية محلية متكاملة لتسهيل المعاملات الإدارية مثل إصدار التصاريح، السجلات المدنية، والخدمات البلدية ، مع تطبيق نظم متابعة مؤشرات الأداء KPI لكل خدمة رقمية محلية لقياس سرعة الإنجاز ، ومدى رضا المواطن ، وكفاءة الموارد ، وتفعيل نظم الهوية الرقمية لتوحيد المستفيدين من الخدمات وتسهيل الوصول الآمن إلى المنصات الإلكترونية ، ونشر البيانات المفتوحة الخاصة بالميزانيات المحلية، المشاريع، والخدمات المقدمة لتعزيز ثقة المواطن ومشاركته ، مع إطلاق منصات تفاعلية للمواطنين تمكنهم من تقديم شكاوى وملاحظات حول الخدمات ، ومراقبة أداء الإدارات المحلية بشكل مباشر ، تبني التشريعات والسياسات الرقمية التي تكفل حماية البيانات الشخصية وتحدد المسؤوليات في حال حدوث أخطاء أو اختراقات .

ربعاً: دعم الابتكار والشراكات

العمل على تشجيع الشراكات بين القطاع العام والخاص لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتوفير حلول مبتكرة وموارد مالية إضافية، كما يجب دعم ريادة الأعمال المحلية في مجال الخدمات الرقمية من خلال حاضنات ومسرعات أعمال ترتبط بالبلديات والمحافظات في المستقبل، مع إطلاق مشاريع تجريبية محددة قبل التوسع الوطني لضمان نجاح التنفيذ وتقليل المخاطر.

خامساً : تعزيز الاستدامة والتقييم المستمر

من خلال وضع آليات تقييم مستمرة لتأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المحلية والكفاءة الإدارية ، تحديث الاستراتيجيات الرقمية بشكل دوري لضمان مواكبة التطورات التقنية ومتطلبات التنمية المستدامة ، ربط التحول الرقمي بأهداف التنمية المحلية المستدامة ، مثل تحسين جودة الحياة ، دعم التعليم والصحة ، وتعزيز المشاركة المجتمعية 17.

الخاتمة

يشكل التحول الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة ، الشفافية ، والاستجابة الفعّالة في الإدارة العامة والإدارة المحلية في ليبيا ، فهو لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب ، بل يمثل

[17] - مشاريع التحول الرقمي في ليبيا: كيف ترسم التكنولوجيا ملامح المستقبل الوطني الجديد؟ بواسطة admin / 31 يوليو، 2025 https://libya.rmg-sa.com

إصلاحًا مؤسسيًا شاملًا يساهم في بناء إدارة حديثة قادرة على تلبية احتياجات المواطنين بفعالية واستدامة .

وعلى الرغم من التحديات القائمة ، فإن الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية ، بناء القدرات البشرية ، وتطوير الأطر القانونية والتنظيمية ، سيُمكّن ليبيا من تحقيق تنمية إدارية محلية مستدامة ترتقي بالخدمات العامة ، وتدعم اللامركزية ، وتعزز المشاركة المجتمعية في صنع القرار .

نتائج الدراسة

اظهرت نتائج دراسة موضوع " أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات العامة والإدارة المحلية في ليبيا " مجموعة من النتائج المهمة والهامة

1- تحسن جودة الخدمات العامة وذلك من خلال اعتماد أسلوب التحول الرقمي الذي ساهم بشكل كبير في زيادة سرعة إنجاز المعاملات ، تقليل الأخطاء البشرية ، وتبسيط الإجراءات الإدارية ، مما انعكس على رضا المواطنين وثقتهم بالخدمات الحكومية .

2- تعزيز الشفافية والمساءلة مما أتاح التحول الرقمي إمكانية تتبع مراحل إنجاز المعاملات إلكترونيًا ، ونشر البيانات المفتوحة ، مما عزز الشفافية وقلّل من فرص الفساد الإداري .

3- أدى تبني الأنظمة الرقمية وإدارة البيانات الذكية إلى تحسين استغلال الموارد، تقليل الازدواجية في العمل ، وتمكين الإدارة المحلية من اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة والبيانات الدقيقة ، الامر الذي زاد من رفع كفاءة الأداء الإداري .

4- مكّن التحول الرقمي البلديات والمجالس المحلية من الوصول إلى المعلومات والبيانات مباشرة، ما عزز استقلاليتها في اتخاذ القرار وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ المحلي وتمكين الإدارة المحلية وتعزيز اللامركزية .

5- اظهرت الدراسة أن ضعف البنية التحتية التقنية ونقص الكوادر المؤهلة ، محدودية التمويل ، وعدم وجود تشريعات واضحة تمثل عوائق رئيسية أمام توسيع نطاق التحول الرقمي في ليبيا .

التوصيات

1- تطوير البنية التحتية الرقمية ، إنشاء مراكز بيانات محلية، توسيع شبكات الإنترنت عالية السرعة، واعتماد نظم الحوسبة السحابية الحكومية لضمان استمرارية العمل وكفاءة الخدمات الرقمية .

2- بناء القدرات البشرية والإدارية ، إطلاق برامج تدريبية متخصصة للكوادر المحلية في مجالات التحول الرقمي ، الحوكمة الإلكترونية ، وأمن المعلومات ، وتضمين مقررات التحول الرقمي في المناهج الجامعية والمعاهد المحلية .

3- تحسين وتوسيع الخدمات الرقمية ، إنشاء بوابات وخدمات إلكترونية متكاملة ، اعتماد نظم متابعة مؤشرات الأداء KPI ، وتطبيق الهوية الرقمية لتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات .

4- تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية ، نشر البيانات المفتوحة ، إطلاق منصات تفاعلية للمواطنين ، وتبني التشريعات والسياسات الرقمية التي تحمي البيانات وتضمن المساءلة .

5- دعم الابتكار والشراكات ، تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص ، دعم ريادة الأعمال الرقمية المحلية ، وإطلاق مشاريع تجريبية قبل التوسع الوطني لضمان نجاح التنفيذ .

6- الاستدامة والتقييم المستمر ، وضع آليات تقييم دورية لتأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات والكفاءة الإدارية ، وتحديث الاستراتيجيات الرقمية بما يتوافق مع أهداف التنمية المحلية المستدامة .

المراجع

1- مصطفى ناطق ناجي ، تحديات التحول الرقمي وأثرها على الالتزام التنظيمي، بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني/الجامعة التقنية الوسطى ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 20 ، عدد خاص 18 نيسان 2024 .

2- سحر أحمد مفلح الشمر ي ، تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية ، المجلة العربية للنشر العلمي ،الإصدار الثامن – العدد الثامن والسبعون ن ، تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2025 م ، المملكة العربية السعودية .

3- سحر أحمد مفلح الشمر ي ، تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية .

4- عبد الرحمن الحراري محمد شلفوح ، تحديات التحول الرقمي وأثرها في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية ، دراسة حالة – مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية ، مجلة دراسات والمجتمع ، العدد 24 ، يوليو 2024 .

5- عمر حسين الصديق بوشعالة ، التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة التحول الرقمي في العملية التعليمية التقنية في ليبيا ، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR) ، عدد خاص: المؤتمر الليبي لتطوير التعليم التقني والفني، مدينة بنغازي، ليبيا، ديسمبر 20247 .

6- ليلى علي ازبيدة ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في ليبيا وسبل معالجتها ، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ،، عدد 26 لسنة 2024 .

7- محمد صالح حسن الحسني الزهراني ، أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة ، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية ، الإصدار 4 ، العدد 9 ، سبتمبر 2025.

8- احمد جمدي منصور راشد ، محمد حسن محمد الجمل ، فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية بمنظمات المجتمع ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ، العدد الأول ، 2022 121 .

9- بشير شايب ، الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهم ، المجلة الافريقية للعلوم السياسية – اكاديمية – دولية – محكمة ، المجلد 4 العدد 1 2015 ، جامعة 20أوت 5511 سكيكدة الجزائر ،
: https://doi.org/10.35788/ajps.v4i1

10- حاتم مسعود طيب عوض ، النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الليبي – دارسة في القانون رقم (95) لسنة 2012 بشأن الإدارة المحلية ولائحته التنفيذية ، مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد الثاني العدد الثالث ، مارس 2024 .

11- مقترح استراتيجية التحول الرقمي الحكومي في دولة ليبيا ، كانون الأول / ديسمبر 2022
https://www.gia.gov.ly/wp-content/uploads/2023/03/Libya-Digital-Transformation-Strategy-2023

12- التحول الرقمي في ليبيا ملامح عامة، دولة ليبيا، الهيئة العامة للمعلومات،
https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/11-Ly-Profile-Dig-Trans-Libya

13- عبدالرؤوف علي البيباص، مقترح: السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية في دولة ليبيا، الوضع الراهن والممارسات المثلى، مايو 2023 – مايو 2025م ، الهيئة العامة للمعلومات ، تاريخ الزيارة 10 – 11 – 2025 .
https://www.itu.int/en/ITUD/RegionalPresence/ArabStates/Documents/events/2025

14- مشاريع التحول الرقمي في ليبيا: كيف ترسم التكنولوجيا ملامح المستقبل الوطني الجديد؟
بواسطة admin / 31 يوليو، 2025 https://libya.rmg-sa.com