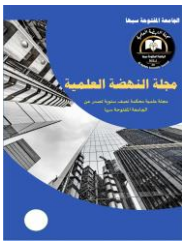
Al-Nahda Scientific Journal
VOL.03 NO. 2 2026

مجلة النهضة العلمية

Al-Nahda Scientific Journal

Journal homepage :https://ous.edu.ly/Journal/index.php/OUSJ



دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في دعم الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية "دراسة تحليلية مقارنة في ضوء تجارب دولية مختارة مع تقديم نموذج تطبيقي مقترح"

محمد مسعود حمد مسعود

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا– أجدابيا

للمراسلة:Mohamed_masoud@academya.edu.ly

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحليل دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في دعم الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، واستخلاص الدروس المستفادة من تجارب دولية مختارة، وتكييف الممارسات الملائمة مع خصوصية السياق الليبي، وصولًا إلى تقديم نموذج تطبيقي مقترح لتعزيز الشفافية والمساءلة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مدعومًا بالمنهج المقارن، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل الوثائق والتقارير الرقابية المحلية والمؤشرات والتقارير الدولية ذات الصلة، وتشير التقارير الرقابية المحلية والدولية إلى أن الإدارة العامة الليبية تواجه تحديات تتعلق بالتجزؤ المؤسسي، وتداخل الاختصاصات، وفاعلية الرقابة والشفافية، بما يبرز الحاجة إلى إصلاح مؤسسي يعزز التنسيق والمساءلة ويحسن كفاءة الأداء. تشير نتائج التحليل إلى أهمية وضوح المسؤوليات، وتكامل آليات الرقابة الداخلية والخارجية، وتوظيف التحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، مع التأكيد على أن الاستفادة من التجارب الدولية تتطلب تكييف ممارساتها وفق البيئة التشريعية والمؤسسية الليبية، لا نقلها بصورة حرفية. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة نموذجًا تطبيقيًا مقترحًا لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، يقوم على تطوير التنسيق المؤسسي، وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات، وتفعيل الرقابة الداخلية، وتحسين الإفصاح وتوثيق الإجراءات الكترونيًا، ومتابعة تنفيذ التوصيات التصحيحية، واعتماد مؤشرات كمية ونوعية لتقييم الأداء، ويُقترح تنفيذ النموذج تدريجيًا عبر مراحل تبدأ بالتشخيص والتهيئة المؤسسية، ثم التطبيق التجريبي والتقييم، وصولًا إلى التوسع في الممارسات الملائمة وفق النتائج والإمكانات المتاحة. توصي الدراسة بتطوير الأطر التشريعية والتنظيمية، وتعزيز استقلالية الوظائف الرقابية، وتفعيل آليات الشكاوى والتظلمات، وتأهيل القيادات والموظفين، وإجراء تقييمات دورية لقياس التقدم في تطبيق الحوكمة والإصلاح المؤسسي. تتمثل القيمة المضافة للدراسة في الربط بين التحليل النظري والمقارنة الدولية والتصميم التطبيقي المقترح، مع مراعاة خصوصية الإدارة العامة الليبية، على أن فاعلية النموذج المقترح وقابليته للتنفيذ والاستدامة تظل بحاجة إلى اختبار ميداني وتقييم عملي.

Received 17 August 2026 - Accepted 23 October 2026
DOI: 10.65588/w2f56236
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

الكلمات المفتاحية: الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة، الشفافية والمساءلة، الإدارة العامة الليبية، التجارب الدولية، النموذج التطبيقي المقترح.

The Role of Institutional Reform and Good Governance in Promoting Transparency and Accountability in Libyan Public Administration
A Comparative Analytical Study of Selected International Experiences with a Proposed Practical Model

Mohamed Masoud Hamad Masoud
Libyan Academy for Postgraduate Studies – Ajdabiya, Libya

Email: Mohamed_masoud@academya.edu.ly

Abstract

This study aims to analyze the role of institutional reform and good governance in promoting transparency and accountability in Libyan public administration. It seeks to draw lessons from selected international experiences, adapt relevant practices to the Libyan context, and develop a proposed practical model to strengthen transparency and accountability. The study adopts a descriptive-analytical approach supported by a comparative method, drawing on a review of relevant literature and previous studies, as well as an analysis of official documents, domestic oversight reports, and relevant international indicators and reports

Domestic and international oversight reports indicate that Libyan public administration faces challenges related to institutional fragmentation, overlapping responsibilities, and the effectiveness of oversight and transparency mechanisms. These challenges highlight the need for institutional reform that strengthens coordination and accountability and improves administrative performance. The analysis underscores the importance of clearly defined responsibilities, effective integration of internal and external oversight mechanisms, digital transformation, and human resource development. It also emphasizes that lessons from international experiences should be adapted to Libya's legal and institutional environment rather than transferred without modification

Based on these findings, the study proposes a practical model to strengthen transparency and accountability in Libyan public administration. The model focuses on improving institutional coordination, clarifying mandates and responsibilities, strengthening internal control, enhancing disclosure and the electronic documentation of administrative procedures, monitoring the implementation of corrective recommendations, and adopting quantitative and qualitative performance indicators. Its implementation is proposed in gradual stages, beginning with diagnosis and institutional preparation, followed by pilot implementation and evaluation, and then the expansion of suitable practices in line with the results and available resources

The study recommends developing legislative and regulatory frameworks, strengthening the independence of oversight functions, improving complaint and grievance mechanisms, enhancing the capacities of administrative leaders and employees, and conducting periodic evaluations to assess progress in implementing governance and institutional reform. The study's added value lies in integrating theoretical analysis and international comparison into a proposed practical framework that takes into account the specific characteristics of Libyan public administration. However, the model's effectiveness, feasibility, and sustainability remain to be verified through field testing and practical evaluation

Keywords: Institutional Reform and Good Governance; Transparency and Accountability; Libyan Public Administration; International Experiences; Proposed Practical Model.

1. المقدمة

تتمتع الحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي بأهمية خاصة في الدول النامية والبيئات الإدارية الانتقالية، بما فيها ليبيا، لمواجهة تحديات الفساد الإداري والمالي، وتجاوز ضعف الأنظمة القانونية والإشرافية، وتحسين الأداء المؤسسي الشامل (الشلفان، 2021). وتهدف الحوكمة الإدارية إلى إرساء قواعد تنظيمية متبعة تعزز وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وتضمن التنسيق الفعال بين السلطات والهيئات العامة والقطاعين العام والخاص، بما يسهم في رفع جودة الأداء الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام (عبدالجواد، 2025). كما يسعى الإصلاح المؤسسي إلى إعادة تنظيم البنى الهيكلية، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وتهيئة الأجهزة الإدارية لتطبيق معايير الكفاءة والنزاهة والرقابة الذاتية (ضو والمصراتي، 2020).

وفي هذا السياق، تبرز الشفافية والمساءلة كركيزتين أساسيتين لا غنى عنهما لضمان الانتقال الفعلي من الأطر النظرية للحوكمة إلى الممارسة العملية الملموسة. فالإدارة العامة الحديثة تصبح أكثر قدرة على مواجهة الاختلالات الهيكلية واستنزاف الموارد عندما تقترن الإصلاحات التنظيمية بآليات إفصاح دورية ورقابة صارمة ومستقلة. بناءً على ذلك، يركز هذا البحث على دراسة دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في دعم الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، من خلال تفكيك العلاقة التفاعلية بينهما، وتشخيص طبيعة الفجوات العملية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الوطنية، واستشراف سبل الاستفادة من النماذج والتجارب الدولية المتقدمة والناشئة والعربية، لتطوير وتحديث الأداء المؤسسي المحلي في ضوء الخصوصية البيئية والتشريعية الليبية.

2. المحور الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا المحور الإطار العام للدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل أبرز نتائجها ومناهجها، وتحديد أوجه الاستفادة منها والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفرع الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

تُعد الدراسات السابقة أساسًا علميًا لفهم العلاقة بين الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة، والاستفادة من نتائجها في تحليل واقع الإدارة العامة الليبية وتحديد متطلبات تطويرها.

أولًا: الدراسات المحلية (الليبية)

تناولت دراسة محمد وسلامة (2022) مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التقنية العليا بمدينة طرابلس، بالاعتماد على استبانة شملت 38 مستجيبًا. وأظهرت النتائج انخفاض مستوى تطبيق الحوكمة، وأوصت بتعزيز ممارساتها وتطوير الأداء الإداري. وتفيد هذه الدراسة في تشخيص بعض تحديات الحوكمة في المؤسسات الليبية.

كما بحثت دراسة الشيخي والجطلاوي (2019) دور لجان المراجعة في المصارف التجارية الليبية في تفعيل المراجعة الداخلية والحد من الفساد المالي. وأظهرت نتائجها ارتفاع مستوى ممارسة أعضاء لجان المراجعة لمهامهم ومسؤولياتهم. وتبرز أهمية الدراسة في توضيح دور الرقابة الداخلية والمراجعة في دعم الحوكمة والحد من المخالفات المالية.

ثانيًا: الدراسات العربية

أجرى أبو قاعود (2011) دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية لبحث أثر أبعاد الحوكمة في الإصلاح المؤسسي، من خلال تحليل 98 استبانة. وأظهرت النتائج ارتفاع المتوسطات العامة لتصورات المبحوثين بشأن أبعاد الحوكمة والإصلاح المؤسسي، مع بروز أهمية الاستجابة والشفافية والمساءلة. وأوصت

الدراسة بتعزيز الاهتمام بهذه الأبعاد وتطوير الآليات التنظيمية الداعمة لها. وتفيد هذه الدراسة في توضيح الصلة بين الحوكمة وفاعلية الإصلاح المؤسسي.

ثالثًا: الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة ساري (2023) أثر الحوكمة الرشيدة في جودة اتخاذ القرار في الإدارة العامة بأندونيسيا، وخلصت إلى وجود أثر إيجابي للحوكمة في جودة القرارات الإدارية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في بيان دور مبادئ الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء الإداري.

الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

أولًا: من حيث الموضوع:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إبراز أهمية الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة. فقد تناولت دراسة أبو قاعود (2011) العلاقة بين الحوكمة والإصلاح المؤسسي، وركزت دراسة محمد وسلامة (2022) على مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات التقنية العليا الليبية، بينما اهتمت دراسة الشيخي والجطلاوي (2019) بآليات المراجعة والرقابة في المصارف التجارية، وبحثت دراسة ساري (2023) أثر الحوكمة في جودة القرار الإداري.

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في اتساع نطاقها؛ إذ تتناول الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة ضمن إطار تحليلي يشمل الإدارة العامة الليبية، ويربط بين الشفافية والمساءلة والتطوير المؤسسي، مع الاستفادة من تجارب دولية مختارة.

ثانيًا: من حيث المنهجية وأدوات البحث:

اعتمد عدد من الدراسات السابقة على المناهج الميدانية والاستبانات وتحليل البيانات في مؤسسات وقطاعات محددة، بما أتاح تشخيص جوانب من واقع تطبيق الحوكمة. أما الدراسة الحالية، فتعتمد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق والتقارير الرسمية، وتحليل التجارب الدولية لاستخلاص الممارسات القابلة للتكييف مع السياق الليبي. ولا تعتمد الدراسة على عينة ميدانية أو استبانة، بل تستند نتائجها إلى التحليل النظري والوثائقي والمقارن.

ثالثًا: الفجوة البحثية والقيمة المضافة (التكييف السياقي والنموذج التطبيقي المقترح):

تتمثل الفجوة البحثية في محدودية المعالجات التي تجمع ضمن إطار تحليلي واحد، بين الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة ودورهما في دعم الشفافية والمساءلة على مستوى الإدارة العامة الليبية، مع توظيف المقارنة الدولية لتحديد متطلبات التكييف المحلي. كما أن تركيز الدراسات السابقة على مؤسسات أو قطاعات محددة يبرز الحاجة إلى تناول أوسع يربط بين الأطر التنظيمية والرقابة والإفصاح والمساءلة.

وتتمثل القيمة المضافة للدراسة الحالية في بناء إطار تحليلي مقارن يستفيد من نتائج الدراسات السابقة والتجارب الدولية، ويحدد الممارسات التي يمكن تكييفها مع البيئة التشريعية والمؤسسية الليبية، وصولًا إلى تقديم نموذج تطبيقي مقترح لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء في الإدارة العامة الليبية. ويظل هذا النموذج مقترحًا يحتاج إلى اختبار ميداني وتقييم عملي للتحقق من ملاءمته وقابليته للتنفيذ.

جدول رقم (1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المنهجية	مناهج ميدانية وتحليلية لدراسة الحوكمة والرقابة في مؤسسات محددة.	المنهج الوصفي التحليلي والمقارن لدراسة الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة.
أدوات البحث	الاستبانات وتحليل البيانات، ومراجعة الأدبيات والوثائق بحسب طبيعة الدراسة.	تحليل الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق والتقارير الرسمية والتجارب الدولية.
النطاق الموضوعي	تناول أبعاد الحوكمة، والمراجعة الداخلية، والفساد المالي، وجودة القرار الإداري.	تحليل دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في دعم الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء العام.
النطاق البيئي	الأردن وليبيا وإندونيسيا، ضمن مؤسسات وقطاعات محددة.	الإدارة العامة الليبية، مع الاستفادة من تجارب دولية مختارة.
القيمة المضافة	تقديم نتائج وتشخيصات مرتبطة ببيئاتها ومجالاتها البحثية.	بناء إطار تحليلي مقارن وتقديم نموذج تطبيقي مقترح قابل للتكييف مع السياق الليبي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها المفاهيمي والتحليلي، وتحديد العلاقة بين الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة، وذلك من خلال الجوانب الآتية:

1. **تأطير المفاهيم والأبعاد:** الاستفادة من تحديد مبادئ الحوكمة الأساسية، ولا سيما الشفافية والمساءلة والاستجابة، كما في دراسة أبو قاعود (2011).
2. **تطوير الإطار المؤسسي:** الاستفادة من نتائج دراسة محمد وسلامة (2022) بشأن تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة الليبية.
3. **تعزيز الرقابة والنزاهة:** الاستفادة من دراسة الشيخي والجطلاوي (2019) في إبراز دور المراجعة الداخلية والرقابة في الحد من الفساد المالي.
4. **تحسين القرار الإداري:** الاسترشاد بدراسة ساري (2023) في توضيح أهمية الحوكمة الرشيدة في تحسين جودة القرارات الإدارية.
5. **فهم التحديات المؤسسية:** توظيف نتائج الدراسات الميدانية والقطاعية في فهم تحديات تطبيق الحوكمة في البيئات الإدارية المختلفة، والاستفادة منها في تحليل واقع الإدارة العامة الليبية.

6. تحديد الفجوة البحثية: أسهمت الدراسات السابقة في توجيه الدراسة نحو معالجة العلاقة بين الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة ضمن إطار تحليلي مقارن، والاستفادة من التجارب الدولية لتقديم نموذج تطبيقي مقترح يدعم الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية.

الفرع الرابع: مشكلة الدراسة

تواجه الإدارة العامة في ليبيا تحديات تتعلق بتطوير الهياكل المؤسسية، وتنسيق الاختصاصات، وتعزيز الشفافية والمساءلة ورفع كفاءة الأداء. وتوفر التقارير الرقابية الرسمية أساسًا لتشخيص هذه التحديات، وفي مقدمتها التقرير السنوي العام لديوان المحاسبة الليبي عن سنة 2024، الصادر عام 2025، والتقرير السنوي الثالث والخمسون لهيئة الرقابة الإدارية عن سنة 2023، الصادر عام 2024، لما يتناولانه من ملاحظات تتصل بالأداء المالي والإداري والرقابة على الجهات العامة ومتابعة أوجه القصور. كما تتناول تقارير دولية صادرة عن صندوق النقد الدولي (2025) والبنك الدولي (2025)، إلى جانب تقارير بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا (2026)، تحديات الحوكمة وإدارة الموارد العامة والتنسيق المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وفي ضوء ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في معالجة هذه التحديات، والاستفادة من التجارب الدولية المختارة لتحديد الممارسات التي يمكن تكييفها مع السياق الليبي، وصولًا إلى اقتراح نموذج تطبيقي لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء في الإدارة العامة الليبية، على أن يخضع النموذج لاحقًا للتطبيق والتقييم للتحقق من فاعليته وقابليته للاستدامة.

أولاً: التساؤل الرئيس

ما دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية؟ وكيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية المختارة في تصميم نموذج تطبيقي مقترح يتلاءم مع السياق الليبي؟

ثانيًا: التساؤلات الفرعية

1. ما واقع الإصلاح المؤسسي وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة الليبية؟ وما أبرز التحديات التي تواجه تعزيز الشفافية والمساءلة وكفاءة الأداء؟
2. ما أبرز التجارب الدولية المختارة في مجال الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة؟ وما الآليات التي اعتمدتها لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين أداء المؤسسات العامة؟
3. ما أوجه التشابه والاختلاف بين التجارب الدولية المختارة؟ وما الدروس التي يمكن تكييفها بما يتناسب مع السياق التشريعي والمؤسسي والإداري في ليبيا؟
4. ما المتطلبات التشريعية والتنظيمية والمؤسسية اللازمة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية؟

5. ما الأسس والمبادئ والآليات التي يقوم عليها النموذج التطبيقي المقترح؟ وما مراحل تنفيذه ومتطلبات تقييم فاعليته واستدامته؟

الفرع الخامس: أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، والاستفادة من التقارير المحلية والدولية والتجارب الدولية المختارة، وصولًا إلى اقتراح نموذج تطبيقي يتلاءم مع السياق المؤسسي والإداري في ليبيا.

الأهداف الفرعية:

1. توضيح المفاهيم والأطر النظرية المرتبطة بالإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة.
2. تحليل واقع الإدارة العامة الليبية، بالاستناد إلى التقارير الرقابية المحلية والتقارير الدولية ذات الصلة.
3. تحديد أبرز التحديات المؤسسية والتنظيمية والرقابية التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز الشفافية والمساءلة.
4. تحليل ومقارنة التجارب الدولية المختارة في مجال الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة، وفق معايير الشفافية والمساءلة والرقابة وكفاءة الأداء.
5. استخلاص الممارسات الدولية القابلة للتكييف مع الخصائص التشريعية والمؤسسية والإدارية في ليبيا.
6. اقتراح نموذج تطبيقي لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، يحدد المبادئ والآليات ومتطلبات التنفيذ ومؤشرات التقييم.

الفرع السادس: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من تناولها الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة بوصفهما مدخلين لتعزيز الشفافية والمساءلة وتطوير الأداء في الإدارة العامة الليبية، من خلال تحليل التقارير الرسمية، ومقارنة التجارب الدولية، وتقديم نموذج تطبيقي مقترح يراعي خصوصية السياق الليبي.

أولًا: الأهمية العلمية

1. إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة وعلاقتهما بالشفافية والمساءلة في الإدارة العامة.
2. توفير إطار تحليلي مقارن لدراسة التجارب الدولية واستخلاص الممارسات الملائمة للبيئة المؤسسية والإدارية الليبية.
3. الإسهام في توضيح العلاقة بين تطوير الهياكل المؤسسية وآليات الرقابة والحوكمة وتحسين الأداء الإداري.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. تحليل واقع الإدارة العامة الليبية بالاستناد إلى التقارير الرقابية المحلية والتقارير الدولية ذات الصلة.
2. تحديد أبرز التحديات المرتبطة بالتنسيق المؤسسي، والرقابة، والإفصاح، والمساءلة، ومتابعة الإجراءات التصحيحية.
3. تقديم نموذج تطبيقي مقترح لتعزيز الشفافية والمساءلة، يستفيد من التجارب الدولية ويراعي الخصائص المؤسسية والإدارية في ليبيا.
4. دعم جهود تطوير الأداء الحكومي، وتعزيز النزاهة والرقابة، وتحسين جودة الخدمات العامة من خلال توصيات وآليات قابلة للتقييم.

الفرع السابع: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقارن لتحليل دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، بالاستناد إلى الدراسات السابقة والوثائق والتقارير الرقابية المحلية، ولا سيما تقارير ديوان المحاسبة وهيئة الرقابة الإدارية، والتقارير الدولية ذات الصلة. كما قارنت تجارب المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا واليابان وروسيا ودول الخليج العربي ومصر، وفق معايير الشفافية والإفصاح واستقلالية الرقابة والتطوير المؤسسي وقابلية التكييف مع السياق الليبي، وصولًا إلى اقتراح نموذج تطبيقي لتعزيز الشفافية والمساءلة، يخضع للتقييم العملي للتحقق من فاعليته.

الفرع الثامن: مصادر وأداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية بوصفه أداةً لجمع المعلومات وتحليلها، بما يتناسب مع طبيعتها النظرية التحليلية المقارنة، وذلك من خلال مصدرين رئيسيين:

أولًا: الأدبيات والمراجع العلمية

تشمل الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، والكتب والمراجع المتخصصة، والأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة ذات الصلة بالإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة، إضافة إلى الدراسات والتقارير المتعلقة بالتجارب الدولية المختارة.

ثانيًا: الوثائق الرسمية والتقارير والمؤشرات

تشمل المصادر المستخدمة لتحليل واقع الإدارة العامة الليبية، وأبرزها:

1. التقارير الرقابية المحلية: التقرير السنوي العام لديوان المحاسبة الليبي عن سنة 2024 (ديوان المحاسبة الليبي، 2025)، والتقرير السنوي الثالث والخمسون لهيئة الرقابة الإدارية عن سنة 2023 (هيئة الرقابة الإدارية، 2024).

2. التقارير الدولية: تقارير البنك الدولي (2025)، وصندوق النقد الدولي (2025)، وتقارير بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا (2026)، ذات الصلة بالحوكمة والإصلاح المؤسسي وإدارة الموارد العامة والشفافية والمساءلة.

3. المؤشرات الدولية: مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي، ومؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، وغيرها من المؤشرات ذات الصلة متى توافرت البيانات المناسبة.

4. الوثائق والتقارير المقارنة: التقارير الرسمية والدراسات المتعلقة بتجارب المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا واليابان وروسيا ودول الخليج العربي ومصر، للاستفادة منها في تحديد الممارسات القابلة للتكييف مع السياق الليبي.

وقد خضعت هذه المصادر للتحليل والمقارنة بهدف تشخيص التحديات المؤسسية والرقابية، واستخلاص الدروس المستفادة، وبناء النموذج التطبيقي المقترح لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية.

الفرع التاسع: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، مع تقديم نموذج تطبيقي مقترح.

2. الحدود المكانية: تركز الدراسة على الإدارة العامة في ليبيا، مع الاستفادة من تجارب المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا واليابان وروسيا ودول الخليج العربي ومصر لأغراض المقارنة واستخلاص الممارسات القابلة للتكييف.

3. الحدود الزمنية: تستند الدراسة إلى الأدبيات والوثائق والتقارير الرقابية المحلية والدولية المتاحة حتى عام 2026، مع مراعاة اختلاف السنوات التي تغطيها التقارير ومؤشرات الحوكمة المستخدمة.

3. المحور الثاني :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: الإصلاح المؤسسي

يقصد بالإصلاح المؤسسي مجموعة التغييرات القانونية والتنظيمية والإدارية التي تستهدف تحسين بنية المؤسسات العامة، وتوضيح الاختصاصات، وتسهيل الإجراءات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الالتزام بالقواعد. ولا يقتصر الإصلاح على تعديل الهياكل أو استحداث وحدات إدارية، بل يتطلب مراجعة توزيع الصلاحيات ومسارات اتخاذ القرار وآليات التنسيق والرقابة، وربط المسؤوليات بالنتائج (عبدالوهاب ومحمد،2025)

وفي السياق الليبي، تبرز أهمية هذا المدخل في معالجة ما قد ينشأ عن تداخل الاختصاصات أو ازدواجية الهياكل أو عدم استقرار الإجراءات؛ على أن تُفهم هذه التحديات في ضوء الوثائق والتقارير التي تستند إليها الدراسة، لا بوصفها نتائج قياس ميداني مباشر.

ثانياً: الحوكمة الرشيدة ومبادئُها

تمثل الحوكمة الرشيدة إطاراً لتوجيه المؤسسات العامة وإدارة مواردها ومراقبة أدائها وفق قواعد واضحة، وتقوم على مبادئ من أبرزها سيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستجابة، والعدالة، والكفاءة والفاعلية . وتختلف التصنيفات المؤسسية في عدد المبادئ وتسمياتها، لذلك ينبغي تحديد المرجع المعتمد في الدراسة والتمييز بين المبادئ الواردة في ذلك المرجع وأي مبادئ إضافية تستخلص من أدبيات أخرى .كما أن إدراج المبادئ في الأطر القانونية لا يكفي وحده لضمان تحققها، إذ يتوقف التطبيق على وضوح الاختصاصات، وتوافر المعلومات، واستقلال آليات الرقابة، ووجود إجراءات متابعة وتقييم قابلة للتحقق(أبو النصر ، 2015).

وتتكامل الحوكمة مع الإصلاح المؤسسي من خلال علاقة وظيفية متبادلة: فالإصلاح يهيئ البنية القانونية والتنظيمية والإجرائية، بينما تحدد الحوكمة معايير ممارسة السلطة وإدارة الموارد والرقابة على الأداء. ويعني ذلك أن تطوير الهياكل ينبغي أن يقترن بقواعد للإفصاح وتحديد المسؤولية وتقييم الأداء، حتى لا يتحول الإصلاح إلى تغيير شكلي لا ينعكس على الممارسات الإدارية(قابيل،2025).

ثالثاً: الشفافية والمساءلة بوصفهما آليتين للحوكمة

تعني الشفافية إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات والإنفاق والأداء، وفق القواعد القانونية المنظمة، بما يمكّن الجهات الرقابية وأصحاب المصلحة من الفهم والمتابعة .أما المساءلة فتشير إلى خضوع شاغلي الوظائف العامة للمراجعة والتفسير والمحاسبة عن القرارات والنتائج في ضوء الاختصاصات والمعايير المحددة .وتدعم الشفافية المساءلة بتوفير المعلومات اللازمة لها، فيما تمنح المساءلة الإفصاح قيمة عملية من خلال متابعة ما تكشفه المعلومات واتخاذ الإجراءات المناسبة .ويتطلب تفعيل الآليتين تحديد المسؤوليات، وتوثيق القرارات، وانتظام التقارير ، ووجود قنوات واضحة للشكاوى والمراجعة، مع ضمان التناسب بين المخالفة والإجراء المتخذ (العيساوي وعبدو ، 2022).

رابعاً: خصوصية الإدارة العامة الليبية ومتطلبات التكييف السياقي

تستلزم دراسة الإصلاح والحوكمة في ليبيا مراعاة البيئة القانونية والمؤسسية والإدارية التي تعمل ضمنها المؤسسات العامة، بما في ذلك التحديات المرتبطة باستقرار الهياكل، وتوزيع الاختصاصات، والقدرات البشرية، وتبادل المعلومات، والتحول الرقمي. ولا تسمح الدراسة النظرية وحدها بقياس مدى انتشار كل تحدٍّ أو تحديد حجمه إحصائياً، لذلك تُستخدم التقارير والوثائق بوصفها أدلة سياقية تُحلل في حدود نطاقها الزمني والموضوعي، مع الفصل بين ما يرد فيها صراحة وما يستنتجه الباحث منها.

يقصد بالتكييف السياقي اختيار الممارسات الدولية الملائمة وإعادة تصميمها وفق البيئة القانونية والقدرات والأولويات المحلية، بدلاً من نقل النماذج حرفياً .ويقتضي ذلك فحص قابلية التطبيق والموارد المطلوبة، والبدء بإجراءات تدريجية قابلة للتقييم. كما ينبغي تحليل اختصاصات أجهزة الرقابة القائمة قبل اقتراح هياكل جديدة لتجنب ازدواجية الاختصاص.

تحليلياً، تتصل مسارات الإصلاح بمراجعة التشريعات وتوضيح الاختصاصات، وتعزيز الرقابة والمراجعة، وتطوير الإفصاح وإدارة المعلومات، وبناء القدرات وإدارة التغيير. ويُقترح ترتيبها وفق الأولوية والجدوى والموارد المتاحة، مع تحديد الجهة المسؤولة ومؤشر المتابعة والمدة الزمنية (احسونة،2019).

سادساً: مؤشرات الحوكمة والشفافية والفساد وحدود الاستدلال بها

تتيح مؤشرات الحوكمة ومدركات الفساد والحكومة الالكترونية المقارنة بين الدول أو متابعة الاتجاهات وفق المنهجية الخاصة بكل مؤشر، لكنها لا تقيس جميع أبعاد الحوكمة بصورة مباشرة، ولا تكفي منفردة لإثبات سبب محدد لضعف الأداء داخل مؤسسة بعينها .وعليه، يجب ذكر اسم المؤشر والجهة المنتجة وسنة البيانات، وتوضيح ما إذا كانت القيمة درجةً أم ترتيباً، والتحقق من اتجاه المقياس ووحدة القياس قبل تفسير النتائج. كما ينبغي عدم دمج بيانات سنوات أو مصادر مختلفة في مقارنة واحدة دون بيان حدود المقارنة (رمزي، 2013).

تُحلل تقارير ديوان المحاسبة وهيئة الرقابة الإدارية وغيرها في حدود نطاقها الزمني والموضوعي، مع توثيق الجهة المصدرة والسنة ورقم الصفحة. ولا تُعمم ملاحظة تخص جهة أو فترة محددة على الإدارة العامة كلها دون سند إضافي، كما تُعرض العلاقات المستنتجة بين الإفصاح والمساءلة بوصفها استنتاجات تحليلية لا علاقات سببية مقاسة إحصائياً.

4. المحور الثالث: التجارب الدولية في الإصلاح المؤسسي وتعزيز الحوكمة الرشيدة وإمكانية الاستفادة منها في ليبيا

يتناول هذا المحور تجارب دولية مختارة في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي، بهدف التعرف على أبرز الآليات والممارسات التي أسهمت في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة الإدارية، واستخلاص الدروس القابلة للاستفادة منها في تطوير الإدارة العامة في ليبيا، مع مراعاة اختلاف السياقات المؤسسية والسياسية والاقتصادية بين الدول.

الفرع الأول: واقع الإدارة العامة في ليبيا: تحديات الحوكمة والإصلاح المؤسسي وانعكاساتها على كفاءة الأداء والشفافية والمساءلة

تكشف التقارير الرقابية المحلية والدولية عن مجموعة من التحديات المرتبطة بالحوكمة والإصلاح المؤسسي في ليبيا. فعلى المستوى المحلي، يمثل التقرير السنوي العام لديوان المحاسبة الليبي لسنة 2024، إلى جانب التقرير السنوي الثالث والخمسين لهيئة الرقابة الإدارية لسنة 2023، مصدرين أساسيين لدراسة الملاحظات المتعلقة بالأداء المالي والإداري، والالتزام بالإجراءات، والرقابة على الجهات العامة ومتابعة أوجه القصور (ديوان المحاسبة الليبي، 2025؛ هيئة الرقابة الإدارية، 2024). وعلى المستوى الدولي، أشار صندوق النقد الدولي إلى استمرار تحديات الحوكمة والفساد، وتداخل الاختصاصات، وضعف الشفافية والرقابة في بعض المجالات،

بما يؤثر في إدارة الموارد العامة وفاعلية المؤسسات (صندوق النقد الدولي، 2025). كما تناول البنك الدولي تحديات التجزؤ المؤسسي وإدارة المالية العامة، والحاجة إلى تحسين الشفافية والمساءلة وجودة الخدمات العامة (البنك الدولي، 2025). وفي السياق ذاته، أكدت بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا أهمية تعزيز الحوكمة المالية، وتوحيد الأطر المؤسسية، وتحسين إدارة المال العام وترسيخ الشفافية والمساءلة (بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا، 2026). ويرى الباحث أن هذه التقارير توفر أساسًا لتشخيص تحديات الحوكمة في الإدارة العامة الليبية، وتبرز أهمية تطوير آليات التنسيق المؤسسي، وتعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية، وتفعيل الرقابة الداخلية، وربط نتائج الرقابة بإجراءات تصحيحية قابلة للمتابعة والتقييم، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات العامة.

الفرع الثاني: استعراض التجارب الدولية في مجال الحوكمة والإصلاح المؤسسي

أولًا: تجارب الدول المتقدمة (بوسلمة وعبدالصمد، 2018)

تُبرز التجربة البريطانية أهمية تكامل التشريعات مع الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والإفصاح، من خلال تقرير كادبوري، وتطوير لجان المراجعة، وتعزيز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والإفصاح والشفافية. بينما تركز التجربة الأمريكية على تعزيز المساءلة وموثوقية التقارير المالية وتحديد المسؤوليات، من خلال تقرير اللجنة المعنية بتطوير لجان المراجعة وقانون ساربينز–أوكسلي لعام 2002. أما التجربة الفرنسية، فتؤكد أهمية استقلالية الرقابة ووضوح المسؤوليات والشفافية في تحسين القرارات المؤسسية، من خلال تقارير فينو وبوتون ومبادرات الجمعيات المهنية لأصحاب العمل والشركات لتعزيز مسؤوليات مجالس الإدارة والشفافية والإفصاح والرقابة.

ويستفاد من هذه التجارب في الإدارة العامة الليبية تعزيز التنسيق بين الجهات الرقابية، وتطوير الإفصاح المالي، وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات، بما يدعم الشفافية والمساءلة ويحمي المال العام.

ثانيًا: تجارب دول أخرى (ندير، 2015)

توضح التجربة اليابانية أهمية التدرج في الإصلاح المؤسسي، وتحديد الأولويات وربط التنفيذ بمؤشرات قابلة للقياس، من خلال تطوير الأطر التنظيمية وأدلة الحوكمة والجمع بين الإجراءات قصيرة الأجل والتوجهات طويلة الأجل. فيما تبرز التجربة الروسية دور الرقابة الداخلية والمراجعة في اكتشاف أوجه القصور، وتعزيز الالتزام بالإجراءات، ومتابعة تنفيذ التوصيات التصحيحية، من خلال تطوير الممارسات المؤسسية وتعزيز الإفصاح والشفافية وتفعيل المراجعة الداخلية وآليات الرقابة.

ويستفاد من هذه التجارب في الإدارة العامة الليبية بتطبيق الإصلاح الإداري على مراحل وفق أهداف محددة، وتطوير نظم التدقيق الداخلي، وربط نتائج المراجعة بإجراءات تصحيحية قابلة للمتابعة والتقييم.

ثالثًا: تجارب عربية (الوسيمي، 2021)

تعكس تجارب دول الخليج العربي أهمية ربط الإصلاح الإداري بالخطط التنموية، وتطوير الخدمات والتحول الرقمي والموارد البشرية، من خلال تنفيذ استراتيجيات وخطط تنموية وطنية بالتوازي مع تطوير الإدارة العامة وتحديث الخدمات وتنمية الموارد البشرية. أما التجربة المصرية، فتبرز أهمية تطوير الأطر التنظيمية ونشر ثقافة الحوكمة، وتعزيز التدريب والتوعية بمبادئ الشفافية والمساءلة، من خلال تنفيذ مبادرات الإصلاح التنظيمي والاقتصادي، وتطوير الأطر المؤسسية، وتعزيز الإفصاح والمساءلة ونشر ثقافة الحوكمة.

ويستفاد من هذه التجارب في الإدارة العامة الليبية بربط التطوير الإداري بالأهداف التنموية، وتحديث الخدمات الحكومية، وتنمية الموارد البشرية، وتكثيف التدريب على مبادئ الحوكمة، بما يتناسب مع البيئة التشريعية والإمكانات المؤسسية الليبية.

الفرع الثالث: المقارنة المعيارية وآليات تكييف الممارسات الدولية في البيئة الليبية

أولًا: معايير المقارنة بين التجارب الدولية في الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة

تعتمد المقارنة المعيارية بين التجارب الدولية المختارة على مجموعة من المعايير التي تساعد على تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، واستخلاص الممارسات التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية. وتشمل هذه المعايير: الإطار التشريعي والمؤسسي، وآليات الرقابة الداخلية والخارجية، ومستوى الشفافية والإفصاح وإتاحة المعلومات، وفاعلية نظم المساءلة ومكافحة الفساد، ووضوح الاختصاصات والمسؤوليات الإدارية، وكفاءة الأداء المؤسسي، ودور التحول الرقمي في دعم الشفافية والرقابة، وآليات متابعة تنفيذ التوصيات الرقابية، ومدى قابلية تطبيق الممارسات الدولية في ظل الظروف التشريعية والإدارية والمؤسسية في ليبيا.

جدول رقم (2): مصفوفة المقارنة المعيارية للتجارب الدولية وآليات مواءمتها مع واقع الإدارة العامة الليبية

الدولة /النموذج	معيار المقارنة الرئيسي	الآلية المطبقة دوليًا	سبل تكييف التجربة وإمكانية التطبيق في البيئة الليبية
المملكة المتحدة (بريطانيا)	تكامل الأطر المؤسسية والرقابة والشفافية	تقرير كادبوري، وتطوير لجان المراجعة، وتعزيز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والإفصاح والشفافية.	تعزيز التنسيق بين الجهات الرقابية، وتطوير الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ووضع معايير واضحة للإفصاح وتقييم أداء المؤسسات العامة الليبية.
الولايات المتحدة الأمريكية	الإفصاح المالي والمساءلة	تقرير اللجنة المعنية بتطوير لجان المراجعة، وقانون ساربينز–أوكسلي لعام 2002، لتعزيز التدقيق وموثوقية التقارير المالية والمساءلة.	تطوير قواعد الإفصاح المالي والمساءلة الإدارية، وتعزيز استقلالية التدقيق، ووضع إجراءات لمتابعة التجاوزات وحماية المال العام وفق التشريعات الليبية.
فرنسا	وضوح المسؤوليات واستقلالية الرقابة	تقارير فينو وبوتون، ومبادرات الجمعيات المهنية لأصحاب العمل والشركات، لتعزيز مسؤوليات مجالس الإدارة والشفافية والإفصاح والرقابة.	الحد من تداخل الاختصاصات، وتوضيح المسؤوليات الإدارية، وتعزيز استقلالية الوظائف الرقابية وتحسين جودة القرارات في المؤسسات العامة.
اليابان	التدرج في الإصلاح والتخطيط المرحلي	تطوير الأطر التنظيمية وأدلة الحوكمة، والجمع بين الإجراءات قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.	إعداد دليل استرشادي للحوكمة في الإدارة العامة الليبية، وتطبيق الإصلاح على مراحل وفق أولويات محددة ومؤشرات قابلة للقياس والتقييم.

روسيا	الرقابة الداخلية والمراجعة والإفصاح	تطوير الممارسات المؤسسية، وتعزيز الإفصاح والشفافية، وتفعيل المراجعة الداخلية وآليات الرقابة.	تطوير وحدات المراجعة الداخلية بالوزارات والمؤسسات العامة، وتحسين متابعة التوصيات الرقابية، وربط نتائج التدقيق بإجراءات تصحيحية قابلة للتقييم.
دول الخليج (قطر والإمارات وعُمان)	ربط الإصلاح المؤسسي بالأهداف التنموية	تنفيذ استراتيجيات وخطط تنموية وطنية بالتوازي مع تطوير الإدارة العامة وتحديث الخدمات والتحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية.	ربط برامج الإصلاح الإداري الليبي بأهداف التنمية، وتسهيل الإجراءات الحكومية، وتطوير الخدمات الرقمية، ورفع كفاءة الموارد البشرية وفق الإمكانات المتاحة.
جمهورية مصر العربية	التطوير التنظيمي ونشر ثقافة الحوكمة	تنفيذ مبادرات الإصلاح التنظيمي والاقتصادي، وتطوير الأطر المؤسسية، وتعزيز الإفصاح والمساءلة ونشر ثقافة الحوكمة.	تنفيذ برامج تدريب وتأهيل للقيادات والموظفين، وتطوير الأدلة الإجرائية، ونشر ثقافة الشفافية والمساءلة، وتعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى التجارب الدولية والعربية المشار إليها في الدراسة

ثانيًا: الدروس المستفادة وإمكانية تكييف التجارب الدولية في ليبيا

تُبرز التجارب الدولية المختارة أن تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة يتطلب تكامل الإصلاح التشريعي والمؤسسي مع تطوير الرقابة الداخلية والخارجية، وتفعيل الإفصاح، وتوضيح المسؤوليات، وتحسين كفاءة الأداء الإداري. وتتمثل أبرز الدروس المستفادة في أهمية استقلالية الوظائف الرقابية، ومتابعة تنفيذ التوصيات، والتدرج في الإصلاح، وتوظيف التحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، ونشر ثقافة النزاهة والحوكمة. ويمكن الاستفادة من هذه الدروس في ليبيا من خلال تكييف الممارسات الدولية بما يتلاءم مع واقع المؤسسات العامة، مع مراعاة التحديات التشريعية والإدارية والإمكانات المتاحة.

ثالثًا: متطلبات تكييف الممارسات الدولية مع واقع الإدارة العامة في ليبيا

يتطلب تكييف الممارسات الدولية مع واقع الإدارة العامة الليبية مراجعة الأطر التشريعية والتنظيمية وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات الإدارية والجهات الرقابية، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة، ووضع آليات واضحة للإفصاح وإتاحة المعلومات ومتابعة التوصيات الرقابية. كما يستلزم ذلك تأهيل القيادات والموظفين، وتطوير الأنظمة الرقمية الداعمة لتوثيق الإجراءات ومراقبة الأداء، واعتماد مؤشرات قابلة للقياس لتقييم مستوى الشفافية والمساءلة. وينبغي تنفيذ هذه المتطلبات بصورة تدريجية وفق أولويات محددة، بما يضمن ملاءمتها للبيئة الليبية واستدامة أثرها في تطوير الإدارة العامة وتعزيز النزاهة والثقة بالمؤسسات.

الفرع الرابع: النموذج التطبيقي المقترح لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية

أولًا: الأسس والمبادئ التي يقوم عليها النموذج المقترح

يقوم النموذج التطبيقي المقترح على توظيف مبادئ الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في تطوير أداء الإدارة العامة الليبية، من خلال تعزيز الشفافية، وتفعيل المساءلة، وترسيخ النزاهة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي ويستند إلى مبادئ سيادة القانون، ووضوح الاختصاصات والمسؤوليات، واستقلالية الوظائف الرقابية، وإتاحة المعلومات، والتكامل المؤسسي، والتحسين المستمر للأداء.

ويهدف النموذج إلى بناء منظومة إدارية أكثر وضوحًا في إجراءاتها وقراراتها، وأكثر فاعلية في رقابتها ومساءلتها، من خلال تطوير الأطر التنظيمية، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات العامة والجهات الرقابية، وتفعيل المتابعة والتقييم، وتوظيف التحول الرقمي في توثيق الإجراءات وتوفير المعلومات .ولا يفترض النموذج إنشاء هياكل مؤسسية جديدة بصورة مباشرة، بل ينطلق من تقييم الهياكل والاختصاصات القائمة، وتحديد أوجه القصور، ثم اقتراح التعديلات اللازمة وفق التشريعات الليبية والإمكانات المتاحة.

ثانيًا: الهيكل المؤسسي وتوزيع المسؤوليات

يقترح النموذج تطوير آليات التنسيق بين المؤسسات العامة والجهات الرقابية، مع تحديد واضح للمسؤوليات المتعلقة بإتاحة المعلومات، ومتابعة الأداء، والتحقق من الالتزام بالتشريعات، ومعالجة أوجه القصور .وتتولى الجهات الإدارية مسؤولية تطبيق معايير الشفافية وتوثيق القرارات والإجراءات، وتطوير الرقابة الداخلية، وإعداد تقارير دورية عن الأداء، بينما تمارس الجهات الرقابية اختصاصاتها القانونية في فحص الأعمال الإدارية والمالية، ورصد المخالفات، ومتابعة تنفيذ التوصيات.

كما يتطلب النموذج تحديد قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين الجهات المعنية، وتطوير آليات لتلقي الشكاوى والتظلمات ومعالجتها، وتحديد المسؤولية عن التأخر في تنفيذ التوصيات التصحيحية. ويُراعى في ذلك احترام الاختصاصات القانونية لكل جهة، وضمان استقلالية الوظائف الرقابية، وحماية البيانات والمعلومات التي تستلزم السرية وفقًا للقانون.

ثالثًا: المسار التنفيذي المقترح لتطوير منظومة الشفافية والمساءلة

يقترح النموذج مسارًا تنفيذيًا متدرجًا يبدأ بتشخيص واقع الإدارة العامة وتحديد الفجوات التشريعية والتنظيمية والرقابية، ثم تطوير الإجراءات والأدوات اللازمة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وصولًا إلى التطبيق والتقييم والتحسين المستمر .ويتضمن هذا المسار المراحل الآتية:

1. **التشخيص والتحليل:** مراجعة الأطر التشريعية والتنظيمية، وتحليل الاختصاصات والمسؤوليات، وتحديد أوجه القصور في الإفصاح والرقابة والمساءلة، والاستفادة من التقارير الرقابية المتاحة.
2. **التصميم والتطوير المؤسسي:** إعداد إجراءات ومعايير واضحة للإفصاح، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية، وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ التوصيات الرقابية، ووضع مؤشرات لقياس الأداء.
3. **التطبيق التجريبي:** اختبار الآليات المقترحة في عدد محدد من المؤسسات العامة وفق معايير موضوعية، مع متابعة مدى الالتزام بالإجراءات ومستوى التنسيق والاستجابة للملاحظات الرقابية.
4. **التقييم والتوسع:** قياس نتائج التطبيق، وتحديد جوانب القوة والقصور، وإجراء التعديلات اللازمة، ثم التوسع التدريجي في تطبيق الممارسات التي تثبت ملاءمتها وفاعليتها.

رابعًا: مراحل التنفيذ وخارطة الطريق المقترحة

يقترح الباحث تنفيذ النموذج وفق أربع مراحل مترابطة، وتُعد المدد الزمنية الآتية إطارًا تخطيطيًا أوليًا قابلًا للتعديل بحسب الإمكانات المؤسسية والتشريعية والتقنية في ليبيا.

المرحلة الأولى: التشخيص والتأسيس(0–6) أشهر: تشمل مراجعة التشريعات والهياكل التنظيمية، وتحليل واقع الشفافية والمساءلة، وتحديد فجوات الرقابة والتنسيق، وإعداد خط أساس لتقييم الأداء المؤسسي.

المرحلة الثانية: التصميم والاستعداد المؤسسي(6–12) شهرًا: تشمل إعداد إجراءات استرشادية للإفصاح والمساءلة، وتحديد المسؤوليات، وتطوير آليات الرقابة الداخلية ومتابعة التوصيات، واختيار مؤشرات قياس الأداء.

المرحلة الثالثة: التطبيق التجريبي والتقييم(12–24) شهرًا: تشمل تطبيق الآليات المقترحة في مؤسسات مختارة، ومتابعة الالتزام بالإجراءات، وتقييم مستوى الإفصاح والاستجابة للملاحظات الرقابية، وتحديد الصعوبات التنفيذية.

المرحلة الرابعة: التوسع التدريجي والاستدامة(24–36) شهرًا: تشمل تعميم الممارسات الملائمة تدريجيًا، وتطوير نظم التقارير والمتابعة، وتعزيز التدريب والتأهيل، ومراجعة الإجراءات والمؤشرات بصورة دورية.

جدول(3): خارطة الطريق التنفيذية المقترحة لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية

المرحلة	المدة الزمنية	الإجراءات المقترحة	الجهات المعنية	مؤشرات المتابعة والتقييم
الأولى:التشخيص والتأسيس	0–6 أشهر	مراجعة التشريعات والهياكل والاختصاصات، وتحديد فجوات الشفافية والرقابة والمساءلة، وإعداد خط أساس للأداء.	المؤسسات العامة والجهات القانونية والرقابية المختصة.	إنجاز التشخيص، وتحديد فجوات الأداء، وتوافر بيانات أساسية للتقييم.
الثانية: التصميم والاستعداد المؤسسي	6–12 شهرًا	إعداد إجراءات الإفصاح، وتوضيح المسؤوليات، وتطوير الرقابة الداخلية، ووضع آليات لمتابعة التوصيات.	الإدارات المختصة والجهات الرقابية والموارد البشرية وتقنية المعلومات.	اعتماد الإجراءات، ووضوح المسؤوليات، وتحديد مؤشرات الأداء.
الثالثة: التطبيق التجريبي والتقييم	12–24شهرًا	تطبيق الآليات في مؤسسات مختارة، ومتابعة الالتزام، وتقييم الاستجابة للملاحظات الرقابية، ومعالجة أوجه القصور.	المؤسسات المختارة والجهات الرقابية المختصة.	مستوى الالتزام بالإفصاح، ونسبة التوصيات المنفذة، ومدة معالجة الملاحظات والشكاوى.
الرابعة: التوسع والاستدامة	24–36شهرًا	التوسع التدريجي في الممارسات الملائمة، وإصدار تقارير دورية، وتطوير التدريب، ومراجعة الإجراءات والمؤشرات.	الجهات المركزية والمؤسسات العامة والجهات الرقابية المختصة.	انتظام التقارير، وتحسن مؤشرات الأداء، واستدامة المتابعة والتحسين المؤسسي.

المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى التحليل المقارن وبما يتناسب مع واقع الإدارة العامة الليبية (2026)

خامسًا: متطلبات التنفيذ وقابلية التطبيق

تتوقف قابلية تنفيذ النموذج على توافر إطار تشريعي وتنظيمي واضح، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات الإدارية والجهات الرقابية، وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة .كما يتطلب

التنفيذ دعم القيادات الإدارية، وتأهيل الموظفين، وتطوير أنظمة حفظ المعلومات وتداولها، واعتماد إجراءات واضحة للإفصاح وتلقي الشكاوى ومتابعة التوصيات الرقابية.

ويُراعى أن يتم تطبيق النموذج تدريجيًا، مع البدء بالمؤسسات التي تتوافر فيها متطلبات التطبيق، والاستفادة من الهياكل القائمة قبل اقتراح استحداث وحدات أو لجان جديدة. كما ينبغي معالجة التحديات المرتبطة بتداخل الاختصاصات، وضعف تبادل البيانات، ومحدودية القدرات التقنية، ومقاومة التغيير، مع احترام الضوابط القانونية المتعلقة بالسرية وحماية البيانات، بما يضمن قابلية التطبيق واستدامة الإصلاح المؤسسي.

سادسًا: مؤشرات قياس الأداء وآليات المتابعة والتقييم

يقترح النموذج اعتماد مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم مدى التقدم في تعزيز الشفافية والمساءلة، على أن تُحدد القيم المستهدفة بعد إعداد خط الأساس وتقييم الإمكانات المتاحة .ومن أبرز هذه المؤشرات:

- **الشفافية والإفصاح:** انتظام نشر المعلومات والتقارير الإدارية والمالية المسموح بإتاحتها، ومدى تحديثها وسهولة الوصول إليها.
- **المساءلة والرقابة:** تُقاس من خلال نسبة التوصيات الرقابية المنفذة، والمدة الزمنية اللازمة لمعالجة الملاحظات، ومدى توثيق الإجراءات التصحيحية المتخذة.
- **كفاءة الأداء المؤسسي:** تُقاس من خلال مدى وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، والوقت المستغرق لإنجاز الإجراءات، ومستوى الالتزام باللوائح والأدلة التنظيمية المعتمدة.
- **النزاهة ومكافحة الفساد:** تُقاس من خلال توافر إجراءات إدارة تضارب المصالح، ووجود آليات للإبلاغ عن المخالفات، ومدى متابعة الحالات وفقًا للقوانين المعمول بها.
- **التنسيق المؤسسي:** يُقاس من خلال انتظام تبادل المعلومات بين الجهات المعنية، ووضوح المسؤوليات عن الإجراءات المشتركة، ومدى الحد من تداخل الاختصاصات وازدواجية المهام.
- **التحول الرقمي:** يُقاس من خلال نسبة الإجراءات الموثقة الكترونيًا، ومدى توافر سجلات رقمية قابلة للتتبع، ومستوى التكامل بين نظم المعلومات المستخدمة.
- **المشاركة والاستجابة:** تُقاس من خلال المدة الزمنية اللازمة لمعالجة الشكاوى والتظلمات، ونسبة الحالات التي جرى الرد عليها أو تسويتها وفقًا للإجراءات المعتمدة.

الفرع الخامس: الإجابة عن تساؤلات الدراسة في ضوء النتائج المستخلصة

أولًا: التساؤل الرئيس

ما دور الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، وكيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية المختارة في تصميم نموذج تطبيقي مقترح يتلاءم مع السياق الليبي؟

الإجابة: أظهر تحليل التجارب الدولية المختارة والدراسات السابقة والتقارير الرسمية أن الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة يمكن أن يسهما في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة من خلال تطوير الأطر التنظيمية، وتوضيح المسؤوليات والاختصاصات، وتفعيل الرقابة، وتحسين الإفصاح والتنسيق المؤسسي. واستنادًا إلى الدروس المستخلصة من هذه المصادر، تقترح الدراسة نموذجًا تطبيقيًا ملائمًا للسياق الليبي، يرتكز على تطوير الرقابة الداخلية، ومتابعة تنفيذ التوصيات الرقابية، وتوظيف التحول الرقمي، والتطبيق التدريجي وفق مؤشرات أداء قابلة للقياس والتقييم.

ثانيًا: التساؤلات الفرعية

1. ما واقع الإصلاح المؤسسي وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة الليبية؟ وما أبرز التحديات التي تواجه تعزيز الشفافية والمساءلة وكفاءة الأداء؟

الإجابة: أظهرت النتائج وجود تحديات تتعلق بتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق المؤسسي، والحاجة إلى تطوير الرقابة الداخلية، وتحسين الإفصاح، وتعزيز متابعة الملاحظات الرقابية، بما يدعم كفاءة الأداء الإداري.

2. ما أبرز التجارب الدولية المختارة في مجال الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة؟ وما الآليات التي اعتمدتها لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين أداء المؤسسات العامة؟

الإجابة: بينت التجارب البريطانية والأمريكية والفرنسية واليابانية والروسية، إلى جانب التجارب الخليجية والمصرية، أهمية وضوح المسؤوليات، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، وتعزيز الإفصاح والمساءلة، وتوظيف التحول الرقمي، وتطوير الموارد البشرية.

3. ما أوجه التشابه والاختلاف بين التجارب الدولية المختارة؟ وما الدروس التي يمكن تكييفها بما يتناسب مع السياق التشريعي والمؤسسي والإداري في ليبيا؟

الإجابة: اتفقت التجارب على أهمية الشفافية والرقابة والمساءلة، واختلفت في أدوات التنفيذ وأطرها التشريعية والمؤسسية. وتتمثل أبرز الدروس في تكييف الممارسات الناجحة مع الواقع الليبي، وتطبيق الإصلاح تدريجيًا، وربط نتائج الرقابة بإجراءات تصحيحية قابلة للمتابعة.

4. ما المتطلبات التشريعية والتنظيمية والمؤسسية اللازمة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية؟

الإجابة: تتمثل المتطلبات في تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية، وتوضيح الاختصاصات، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات والأجهزة الرقابية، وتفعيل الرقابة الداخلية، وتحسين الإفصاح، وتطوير الأنظمة الرقمية، وتدريب العاملين على مبادئ الحوكمة والرقابة.

5. ما الأسس والمبادئ والآليات التي يقوم عليها النموذج التطبيقي المقترح؟ وما مراحل تنفيذه ومتطلبات تقييم فاعليته واستدامته؟

الإجابة: يقوم النموذج المقترح على النزاهة والشفافية والمساءلة ووضوح المسؤوليات والتنسيق المؤسسي، ويُنفذ عبر أربع مراحل: التشخيص والتأسيس، والتصميم والاستعداد، والتطبيق التجريبي والتقييم، ثم التوسع والاستدامة. ويُقاس أداؤه بمؤشرات تشمل تنفيذ التوصيات الرقابية، وسرعة معالجة الشكاوى، ومستوى الإفصاح، وإمكانية تتبع الإجراءات رقميًا. ويظل النموذج مقترحًا يحتاج إلى اختبار ميداني للتحقق من فاعليته واستدامته.

5. المحور الرابع: نتائج الدراسة والتوصيات

يستعرض هذا المحور أبرز النتائج المستخلصة من تحليل واقع الإدارة العامة في ليبيا، ودراسة التحديات المرتبطة بالإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة، والمقارنة التحليلية للتجارب الدولية المختارة، وصولًا إلى استخلاص التوصيات التطبيقية واقتراح نموذج لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وترسيخ النزاهة، وتطوير آليات الرقابة والمتابعة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة والاستنتاجات التحليلية

في ضوء تحليل واقع الإدارة العامة في ليبيا، ومراجعة التقارير الرقابية المحلية والدولية، ومقارنة التجارب الدولية المختارة في مجال الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة، توصلت الدراسة إلى النتائج والاستنتاجات الآتية:

1. **وجود تحديات مؤسسية ورقابية:** أظهرت التقارير الرقابية محل الدراسة وجود تحديات تتعلق بالأداء المالي والإداري، والالتزام بالإجراءات، ومتابعة أوجه القصور، بما يؤكد أهمية تطوير آليات الرقابة وتحسين الأداء المؤسسي.
2. **أهمية الإصلاح المؤسسي:** تشير نتائج التحليل إلى أن تطوير الإدارة العامة الليبية يتطلب مراجعة الأطر التنظيمية، وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات، والحد من تداخلها، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات العامة والجهات الرقابية.
3. **دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز الشفافية والمساءلة:** أظهر تحليل التجارب الدولية والدراسات السابقة والتقارير الرسمية أن ترسيخ مبادئ النزاهة والإفصاح والمساءلة، إلى جانب وضوح المسؤوليات والاختصاصات، يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحسين إدارة المؤسسات العامة وتعزيز الثقة في أدائها، بما يدعم جهود الإصلاح المؤسسي وتطوير الإدارة العامة في ليبيا.
4. **أهمية التكامل بين الرقابة الداخلية والخارجية:** أظهرت المقارنة الدولية أهمية التكامل بين نظم الرقابة الداخلية والأجهزة الرقابية الخارجية، وربط نتائج المراجعة بإجراءات تصحيحية محددة، مع متابعة تنفيذ التوصيات وتقييم نتائجها.

5. الاستفادة من التجارب الدولية مع مراعاة الخصوصية الليبية: بينت التجارب البريطانية والأمريكية والفرنسية واليابانية والروسية، إلى جانب التجارب الخليجية والمصرية، تنوع آليات الإصلاح والحوكمة. وتتمثل الاستفادة منها في تكييف الممارسات الملائمة مع البيئة التشريعية والمؤسسية الليبية، بدلًا من نقلها بصورة مباشرة.

6. أهمية التحول الرقمي وتطوير الموارد البشرية: توضح المقارنة أن توظيف التقنيات الرقمية في توثيق الإجراءات وإتاحة المعلومات ومتابعة الأداء، إلى جانب تدريب العاملين ونشر ثقافة الحوكمة، يمكن أن يدعم تطوير الإدارة العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

7. ضرورة اعتماد إصلاح مؤسسي تدريجي: خلصت الدراسة إلى أهمية تنفيذ الإصلاح وفق مراحل وأولويات محددة، تبدأ بتشخيص أوجه القصور، ثم تطوير الإجراءات، والتطبيق التجريبي، والتقييم، وصولًا إلى التوسع في الممارسات الملائمة.

8. أهمية مؤشرات الأداء والمتابعة: أظهرت نتائج التحليل ضرورة اعتماد مؤشرات قابلة للقياس لمتابعة مستوى الإفصاح، ونسبة تنفيذ التوصيات الرقابية، ومدة معالجة الملاحظات والشكاوى، ووضوح المسؤوليات، ومدى توثيق الإجراءات إلكترونيًا.

9. إمكانية الاستفادة من النموذج التطبيقي المقترح: أسفرت نتائج الدراسة عن بناء نموذج مقترح لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة الليبية، يقوم على تطوير التنسيق المؤسسي، وتفعيل الرقابة الداخلية، وتحسين الإفصاح، ومتابعة الإجراءات التصحيحية، وتقييم الأداء بصورة دورية. وتظل فاعلية هذا النموذج بحاجة إلى اختبار تطبيقي للتحقق من ملاءمته وقابليته للتنفيذ والاستدامة.

الفرع الثاني: التوصيات التطبيقية

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، والمقارنة التحليلية للتجارب الدولية المختارة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية: مراجعة التشريعات والهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة، وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات، والحد من التداخل والازدواجية في أداء المهام.

2. تعزيز التنسيق المؤسسي والرقابي: تطوير آليات التعاون وتبادل المعلومات بين المؤسسات العامة والأجهزة الرقابية، مع احترام الاختصاصات القانونية وتعزيز استقلالية الوظائف الرقابية.

3. تفعيل الرقابة الداخلية ومتابعة التوصيات: تطوير وحدات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، ووضع آليات واضحة لمتابعة تنفيذ التوصيات الرقابية، وتحديد المسؤوليات والآجال الزمنية للإجراءات التصحيحية.

4. تعزيز الشفافية والإفصاح: تحسين نشر المعلومات والتقارير الإدارية والمالية المسموح بإتاحتها، وتيسير الوصول إليها وتحديثها دوريًا، مع مراعاة المتطلبات القانونية لحماية البيانات والسرية.

5. توظيف التحول الرقمي: تطوير الأنظمة الالكترونية لتوثيق الإجراءات والقرارات، وتتبع المعاملات، وتبادل المعلومات، ومتابعة الأداء، بما يدعم الشفافية والمساءلة.

6. تطوير الموارد البشرية وثقافة الحوكمة: تنفيذ برامج تدريبية للقيادات والموظفين في مجالات الحوكمة والشفافية والمساءلة والرقابة وإدارة المخاطر، وترسيخ قيم النزاهة وتحمل المسؤولية.

7. تحسين آليات الشكاوى والتظلمات: تطوير قنوات استقبال الشكاوى ومعالجتها، وتحديد إجراءات واضحة للاستجابة لها ومتابعتها، بما يسهم في تعزيز المساءلة وتحسين جودة الخدمات العامة.

8. تكييف التجارب الدولية مع البيئة الليبية: الاستفادة من الممارسات الملائمة في التجارب الدولية المختارة، بما يتوافق مع التشريعات والإمكانات المؤسسية الليبية، مع تطبيق الإصلاح تدريجيًا وتقييم نتائجه قبل التوسع فيه.

9. اعتماد مؤشرات للمتابعة والتقييم: وضع مؤشرات كمية ونوعية لقياس مستوى الإفصاح، ونسبة تنفيذ التوصيات الرقابية، ومدة معالجة الملاحظات والشكاوى، ووضوح المسؤوليات، ومستوى التحول الرقمي، مع إجراء تقييمات دورية لتحسين الأداء وضمان استدامة الإصلاح.

الفرع الثالث: الربط بين نتائج الدراسة وتوصياتها

تتكامل نتائج الدراسة مع توصياتها، إذ تستجيب التوصيات لما كشف عنه تحليل واقع الإدارة العامة في ليبيا من تحديات مرتبطة بالإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة، وما أظهرته المقارنة المعيارية للتجارب الدولية من ممارسات يمكن تكييفها لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. ويوضح الجدول الآتي العلاقة بين أبرز النتائج والتوصيات التطبيقية المرتبطة بها.

جدول (4): الربط بين نتائج الدراسة وتوصياتها بشأن تعزيز الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة الليبية

نتائج الدراسة	التوصيات المرتبطة بها
تداخل الاختصاصات وضعف التنسيق المؤسسي.	توضيح المسؤوليات وتعزيز التنسيق بين المؤسسات والأجهزة الرقابية.
الحاجة إلى تطوير الرقابة الداخلية ومتابعة الملاحظات الرقابية.	تفعيل المراجعة الداخلية وربط التوصيات بإجراءات تصحيحية قابلة للمتابعة.
قصور الشفافية والإفصاح عن المعلومات.	تحسين نشر المعلومات والتقارير وفق الضوابط القانونية.
الحاجة إلى تطوير توثيق الإجراءات وتبادل المعلومات.	توظيف التحول الرقمي لتعزيز الرقابة وتتبع الأداء.
أهمية تنمية القدرات وترسيخ ثقافة الحوكمة.	تدريب العاملين وتعزيز النزاهة والمساءلة وتحمل المسؤولية.
الحاجة إلى تحسين الاستجابة للشكاوى والتظلمات.	تطوير آليات استقبال الشكاوى ومعالجتها ومتابعتها.
اختلاف التجارب الدولية وتباين ملاءمتها للواقع الليبي.	تكييف الممارسات الدولية المناسبة وتطبيق الإصلاح تدريجيًا.
الحاجة إلى قياس نتائج الإصلاح المؤسسي.	اعتماد مؤشرات أداء وتقييم دوري لقياس الشفافية والمساءلة وكفاءة الأداء.

المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج التحليل والمقارنة الدولية والاستنتاجات المستخلصة منها (2026)

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- **أبو النصر، مدحت محمد.** (2015). الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة (الطبعة الأولى). المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ثانياً: الرسائل العلمية

- **رمزي، فهد عبد الرحمن.** (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى. السعودية.

ثالثاً: الدوريات والبحوث العلمية

- **أبو قاعود، غازي رسمي عايد.** (2011). أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة في الأردن. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 255–304.
- **احسونة، ناصر.** (2019). الإدارة العامة في ليبيا: الواقع والتحديات ومتطلبات التحديث. مجلة جامعة بنغازي، 26(1)، 147–173.
- **العيساوي، عبد الله السنوسي، وعبدو، محمد علي.** (2022). دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري بالمؤسسات العامة الليبية من وجهة نظر موظفي الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بالمنطقة. مجلة جامعة سبها، 1(1)، 229–238.
- **بوسلمة، حكيمة، وعبد الصمد، نجوى.** (2018). تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 5(1)، 91–102.
- **الشلفان، عادل بن أحمد.** (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 117–141.
- **ضو، صلاح عبد السلام، والمصراتي، سالمة مفتاح محمد.** (2020). الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 3(6)، 50–69.
- **عبد الجواد، عبد السلام.** (2025). دور مؤشرات الحوكمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: حالة ليبيا. مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، 48–54.
- **عبد الوهاب، وسام محروس، ومحمد، سعيد صبيح.** (2025). حتمية الإصلاح المؤسسي والحوكمة كآلية لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. المجلة القانونية الاقتصادية، (47)، 896–1008.
- **قابيل، ماجد عبد العظيم.** (2025). دور الحوكمة الرشيدة في دعم وتفعيل التنمية الاقتصادية المستدامة. مجلة بحوث الأعمال، 2(2)، 1319–1357.

- **محمد، خالد أحمد، وسلامة، علي بن رمضان.** (2022). تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (18)، 1–25.
- **ندير، طروبيا.** (2014). تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كآلية لمحاربة الفساد الاقتصادي (بين إلزامية المرحلة واحتشام المحاولة). مجلة التكامل الاقتصادي، 2(4)، 86–113.
- **الوسيمي، سمير عبد العزيز.** (2021). الحوكمة والإصلاح الإداري والاستدامة: مفاتيح التنمية والرخاء المجتمعي [مقالة علمية]. جامعة AITU الأمريكية.

رابعاً: التقارير وأوراق المؤتمرات

- **ديوان المحاسبة الليبي.** (2015، 2016، 2017، 2018، 2019، 2020، 2025). التقارير السنوية للأعوام 2015، 2016، 2017، 2018، 2019، 2020، والتقرير السنوي عن سنة 2024 الصادر عام 2025. ديوان المحاسبة الليبي.
- **هيئة الرقابة الإدارية.** (2016، 2024). التقرير السنوي لعام 2016، والتقرير السنوي الثالث والخمسون عن سنة 2023 الصادر عام 2024. هيئة الرقابة الإدارية.
- **الشيخي، آمال سعد، والجطلاوي، بثينة جمعة.** (2019، 11–12 نوفمبر). الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، دور لجنة المراجعة في تفعيل المراجعة الداخلية للحد من الفساد المالي في ظل الحوكمة [ورقة مؤتمر]. المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة: المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية – ليبيا أنموذجًا، جامعة المرقب، ليبيا، 472–495.

خامساً: المراجع الالكترونية

- صندوق النقد الدولي، (2025) مشاورات المادة الرابعة مع ليبيا لعام 2025: البيان الصحفي وتقرير الخبراء، تقرير خبراء صندوق النقد الدولي رقم 148/25، تمت الزيارة بتاريخ 15–10–2026، رابط الموقع: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/148/article-A001-en.xml
- البنك الدولي، (2025) المرصد الاقتصادي لليبيا، خريف 2025: رسم مسار المساءلة والشفافية في إدارة المالية العامة، تمت الزيارة بتاريخ 19–10–2026، رابط الموقع: https://www.worldbank.org/en/country/libya/research
- بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا، (2026) التوصيات الختامية للحوار المهيكل: المسار الاقتصادي، الأمم المتحدة، تمت الزيارة بتاريخ 19–10–2026، رابط الموقع: https://unsmil.unmissions.org/en/chapter-2-economic-track
- **العبيدي آمال، (2020)** دراسة تمهيدية عن الحوكمة والمؤسسات في ليبيا:الواقع والتحديات والآفاق تمت الزيارة في الساعة 10:20 ص بتاريخ 22–8–2026 رابط الموقع https://www.unescwa.org/ar/about

سادساً: المراجع الأجنبية

- Business Insider Africa. (2024). *10 African countries struggling with the slow internet speeds in 2024*. Business Insider Africa.
- Sari, A. R. (2023). The impact of good governance on the quality of public management decision making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, *1*(2), 39–46. https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21
- Transparency International. (2023, January 31). *2022 Corruption Perceptions Index: Libya*. https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/lby
- United Nations Economic and Social Commission for Western Asia. (2020). *Introductory study on the status, challenges and prospects of governance and institutions in Libya*. https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/introductory-study-status-challenges-prospects-governance-institutions-libya-arabic.pdf
- World Bank. (2026). *Worldwide Governance Indicators: WGI 2026, governance estimates and scores (1996–2025)*.
- https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038026/worldwide-governance-indicator