



حوكمة الشركات في ليبيا أثناء مرحلة التحول: تشخيص التحديات واستشراف فرص الإصلاح

عبدالقادر عمر عبدالصمد

المعهد العالي للعلوم والتقنية، تامزاوة الشاطئ، ليبيا

للمراسلة: abodul.ly@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تشخيص التحديات التي تواجه حوكمة الشركات أثناء المرحلة الانتقالية، مستشرفةً الفرص المتاحة لبناء نموذج حوكمي متدرج يتوافق مع الخصوصية الليبية. تتمثل مشكلة الدراسة في التفاوت الكبير بين الإطار القانوني لأساسيات الحوكمة وواقع تطبيقها، ويعزى ذلك إلى عدم الاستقرار السياسي والأمني، وضعف الهيكل القانوني والتنظيمي، وغياب دور الجهات الرقابية الفاعلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة اللوائح والقوانين المحلية والدراسات العلمية الحديثة. تشير النتائج إلى أن حوكمة الشركات في ليبيا لا تزال في مراحلها الأولى، وتعمل ضمن بيئة تتميز بضعف الأطر القانونية والتشريعية والتنفيذية، وهيمنة الملكية العامة، والإخلال بمبدأ المساءلة والشفافية، وتغلغل ثقافة المصالح الشخصية داخل الأطر المؤسسية. توصي الدراسة بتبني نموذج حوكمة متكيف يراعي التوافق بين المعايير الدولية والثقافة المحلية، مع تحديث القوانين، وتعزيز استقلالية الجهات الرقابية، وصولاً إلى الحوكمة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، تشخيص التحديات، فرص الإصلاح، الشفافية، المساءلة، ليبيا.

Corporate Governance in Libya during the Transition Phase: Diagnosing Challenges and Anticipating Reform Opportunities

Abdulkader Omer Adulsamad

Higher Institute of Science and Technology, Tamzaoua Al Shati, Libya

Corresponding Author: abodul.ly@gmail.com

Abstract

This study aims to diagnose the challenges facing corporate governance during the transitional phase and explore opportunities for building a phased governance model that aligns with the specificities of Libya. The problem of this study is based on the significant gap between the legal framework for the fundamentals of governance and their implementation. This is attributed to political and security instability, a weak legal and regulatory structure, and the absence of effective oversight bodies. The study employs a descriptive-analytical approach, reviewing local regulations and laws, as well as recent academic studies. The findings indicate that corporate governance in Libya is still in its early stages, operating within an environment characterized by weak legal, legislative, and executive frameworks, the dominance of public ownership, a lack of accountability and transparency, and the pervasive culture of self-interest within institutional structures. The study recommends adopting an adaptive governance model that considers compatibility between international standards and local culture, while simultaneously updating laws, strengthening the independence of oversight bodies, and transitioning to digital governance.

Keywords: Corporate governance, diagnosing challenges, reform opportunities, transparency, accountability, Libya.



1. مقدمة

تواجه ليبيا فجوة حادة بين القوانين المنظمة لحوكمة الشركات والواقع التطبيقي لها، وهي فجوة تفاقمت بسبب انعدام الاستقرار السياسي وضعف الأجهزة الرقابية. تتمحور هذه المقدمة حول أربع نقاط رئيسية: خلفية الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، ثم منهجية الدراسة وحدودها.

1.1 خلفية الدراسة وأهميتها

تبرز الحاجة إلى حوكمة الشركات كأداة لإعادة بناء الاقتصاد الوطني وتحقق الشفافية والمساءلة (Zagoub, 2019; World Bank, 2022). غير أن الوضع في ليبيا يشير إلى أن مفاهيم الحوكمة لا تزال في مراحلها الأولية، ويرجع الضعف إلى غياب الاستقرار السياسي والأمني، وضعف الإطار القانوني، وتدخل الحكومة، وغياب مؤسسات رقابية فاعلة (Elshahoubi et al., 2018). كما أن الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للدخل يتطلب آلية رقابية فعالة لضمان مالية مستدامة (Caceres et al., 2015). تكمن أهمية الدراسة في ندرة الدراسات العلمية حول حوكمة الشركات في ليبيا بعد التحولات الجوهرية التي تشهدها البلاد منذ عام 2011، إذ أكد مسح أجراه Gerged & Masli (2026) وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل بقلّة الدراسات التي تعنى بالمجال الليبي مقارنة بحجم التحديات. لذلك، يعد تشخيص التحديات الراهنة واستشراف فرص الإصلاح ضرورة ملحة لدعم الاستقرار الاقتصادي.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل الإشكالية الجوهرية للحوكمة في الفجوة الواسعة بين الإطار النظري لمبادئ الحوكمة الرشيدة والممارسات التطبيقية في المؤسسات الليبية. ففي ظل وجود إطار قانون عام يراعي ممارسات الحوكمة الرشيدة، يظهر وجود خلل هيكلي وإداري يؤثر في تحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة.

ومن أبرز الصعوبات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل فعال في الشركات الليبية: ضعف الإطار القانوني والتنظيمي، تدخل الحكومة، وعدم استقرار البيئة السياسية والأمنية (Masli & Elwalda, 2021). وكما أن غياب آليات رقابية قوية وهيمنة ثقافة العلاقات الشخصية في بيئة العمل يضعف من استقلالية مجالس الإدارة والشفافية داخل المؤسسات (Almarimi, 2020). بناء على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: "ما هي أبرز التحديات التي يتعين مواجهتها في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات الليبية أثناء مرحلة التحول، وكيف يمكن استغلال الفرص المتاحة لإصلاح نظام الحوكمة؟"

1.3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1. تحليل الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات في ليبيا وقياس مدى توافقه مع المعايير الدولية.
2. تشخيص التحديات العملية متعددة المستويات التي تواجه حوكمة الشركات في ليبيا أثناء مرحلة التحول الراهنة.
3. تقديم نموذج تكيفي لحوكمة الشركات في ليبيا يراعي الخصوصية المحلية.

1.4 منهجية الدراسة وحدودها

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال القيام بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بحوكمة الشركات في ليبيا خلال فترة التحول، بهدف بناء إطار نظري متكامل حول الموضوع. وتحليل بعض النصوص القانونية والتشريعية ذات الصلة بالموضوع (قانون النشاط التجاري رقم 23 لسنة 2010، وقانون المصارف رقم 1 لسنة 2005، أدلة الحوكمة الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي) لتقييم مدى توافقها مع المعايير الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وتحليل التقارير الرقابية - كتقارير ديوان المحاسبة - للكشف عن الفجوة بين الإطار التنظيمي والتطبيق الفعلي. وتحليل واقع تطبيق الحوكمة في ليبيا من خلال استقراء نتائج الدراسات السابقة، واستشراف الفرص المتاحة للإصلاح. وقد اقتصرنا هذه الدراسة على تحليل التحديات والفرص المرتبطة بالفترة الراهنة، غير أن محدودية البيانات الرسمية قد تشكل عائقاً أمام التحليل العميق لبعض التفاصيل.

2. الإطار النظري والمفاهيمي

2.1 مفهوم حوكمة الشركات وتطوره

انتشر مفهوم حوكمة الشركات عالمياً خلال العقود الأخيرة في معظم الاقتصادات المتقدمة والناشئة، لارتباطه بالجوانب الاقتصادية والتنظيمية والمالية. وقد عرفت حوكمة الشركات بعدة مفاهيم، منها: مفهوم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الذي يشير إلى "النظام الذي يتم بموجبه إدارة الشركات، والذي يشمل مجموعة من العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين من بينهم الدائنين والموظفين والجهات الرقابية والمجتمع المحلي، بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين، ولا سيما الأقلية، وضمان استغلال الموارد، والحد من التضارب في المصالح داخل الشركة" (OECD, 2004).

ارتبط تطور مفهوم حوكمة الشركات تاريخياً بالأزمات المالية العالمية، وفضائح الفساد التي هزت كبرى الشركات، مما قوض ثقة المستثمرين في الأسواق العالمية. فبعد أزمة الكساد العظيم عام 1929، تصاعدت الانتقادات الموجهة لنمط الإدارة في الشركات الحديثة، لا سيما فيما يتعلق بمشكلة الوكالة. وقد أسهمت دراسة كل من Berle & Means في عام 1932 في تأسيس هذا النقاش، من خلال تحليلها لتداعيات الفصل بين الملكية والإدارة وما ينتج عنه من تعارض في المصالح.

بعد أزمة الكساد العظيم، ظهرت في بريطانيا خلال الثمانينات والتسعينات فضائح شركات كبرى، مثل: شركة ماكسويل وبولي بيك. وقد أدت هذه التداعيات إلى فقدان ثقة المستثمرين والجمهور في شفافية الممارسات المؤسسية، مما تطلب إصدار تقرير كادبري في عام 1992. وقد اعتبر هذا التقرير نقطة تحول مباشرة على المبادئ الأولية للحوكمة الرشيدة، مع التركيز على ضرورة استقلالية مجلس الإدارة عن المديرين التنفيذيين بالإضافة إلى تعزيز الشفافية للتقارير المالية (Cadbury, 1992).

بعد أزمات الشركات البريطانية، ظهرت في الولايات المتحدة أزمة إترون وورلدكوم (2001 - 2002) الأكثر تأثيراً في تاريخ الحوكمة المؤسسية. فقد كشفت هاتان الأزمات عن وجود ضعف في آليات الرقابة الداخلية والتدقيق، مما أدى إلى فقدان الثقة في الأسواق المالية (Healy & Palepu, 2003). وقد كان القصور في نظام الرقابة الفعالة السبب في تمرير الكونغرس الأمريكي قانون ساربانز-أوكلي في (2002)، الذي فرض شروطاً صارمة على لجان التدقيق، وأكد على استقلالية المراجعين الخارجيين، وشدد على المساءلة الشخصية للمديرين التنفيذيين

(Securities & Exchange Commission, 2002). وشكل هذا القانون بداية جوهريّة في تطور مفاهيم وأساسيات الحوكمة الرشيدة على المستوى العالمي.

من حيث المنظور العالمي، لم تعد الحوكمة المؤسسية تقتصر على كونها وسيلة استجابة للأزمات المالية التاريخية (مثل أزمة شرق آسيا في 1997 والأزمة المالية العالمية في 2008)، بل تجاوزت ذلك لتصبح وسيلة حماية إدارية لمخاطر غير مالية جديدة، وقد أشارت التطورات الأخيرة الصادرة التي أبدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في (2023) إلى ضم نظام الحوكمة مجالات إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والتكنولوجية لضمان استمرار الشركات واستقرار الاقتصاد أمام أزمات المناخ والانفجارات السيبرانية.

من حيث المنظور العربي، لم يعد مفهوم الحوكمة مجرد تدابير وقائية ضد الفضائح المالية، بل تطور ليصبح المحرك الرئيسي لخطط التحول الاقتصادي الشامل، ورؤى الدول العربية المستقبلية. فقد سعت التشريعات العربية الحديثة إلى تأصيل ثقافة الحوكمة من خلال تعزيز استقلالية مجالس الإدارة وتفعيل لجان المخاطر، ليس لغرض حماية الأسواق فقط، بل لأداء دور مهم في تحفيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودمج الأسواق المالية العربية في منظومة الاقتصاد العالمي (Farah et al., 2021).

نستخلص من هذا العرض التاريخي درساً في غاية الأهمية للسياق الليبي الحالي، وهو أن التحديات المؤسسية والاقتصادية التي تواجه البلاد اليوم يمكن أن تتحول من عقبات إلى فرصة استثنائية عبر تبني نظام حوكمة رشيد وفعال، يستفيد من التجارب العالمية والعربية، ويسهم في تجنب الكوارث والأزمات التي كلفت الاقتصادات الأخرى سنوات طويلة من الجهود لتصحيحها.

2.2 نظريات حوكمة الشركات وأهميتها في السياق الليبي

تتمثل أهم النظريات الرئيسية التي تفسر حوكمة الشركات وتطبيقاتها في السياق الليبي في: نظرية الوكالة (Agency Theory)، نظرية الإشراف (Stewardship Theory)، نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، وأخيراً نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory).

2.2.1 نظرية الوكالة (Agency Theory)

يستند مفهوم هذه النظرية على أساس العلاقة التعاقدية بين الملاك (الموكلين) والإدارة (الوكلاء)، حيث يظهر تضارب المصالح بين الطرفين عندما يبحث المديرون عن تحقيق منافعهم الشخصية على حساب مالكي الشركة (Jensen & Meckling, 1976). وللد من التضارب بين الطرفين تدعو هذه النظرية، وفقاً لنفس المصدر، إلى تعزيز نظم رقابية فعالة، والفصل بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وأن تمنح المديرين حوافز تقلل من تكاليف تضارب المصالح.

في السياق الليبي، يظهر تضارب المصالح بوضوح نتيجة لعدم فصل الملكية عن الإدارة، خاصة في الشركات العائلية، وعدم الفصل بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وضعف الأنظمة الرقابية، وتطبيق نظام حوافز مبني على العلاقات الشخصية.

2.2.2 نظرية الإشراف (Stewardship Theory)

على عكس نظرية الوكالة، تستند هذه النظرية على فرضية عدم وجود تعارض مصالح بين الملاك والإدارة. وتبرر هذه النظرية أن المديرين ليسوا وكلاء أنانيين، بل أن مصالحهم تتماشى مع مصالح الشركة والملاك، وتؤكد على الثقة والتعاون بدلاً من الرقابة (Donaldson & Davis, 1991). تتماشى نظرية الإشراف مع البيئة المجتمعية الليبية التي تركز على العلاقات الشخصية والثقة المتبادلة فيما بينهم.

2.2.3 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعد نظرية أصحاب المصلحة التي طرحها Freeman في عام 1984، بديلاً مهماً لنظرية الوكالة، إذ تجاوزت التفكير التقليدي، لتشمل جميع الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأنشطة الشركة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن نجاح المؤسسة واستدامتها يعتمد على قدرتها على تحقيق توازن بين مصالح مجموعة واسعة من الأطراف، من بينهم الموظفون، الموردون، العملاء، المنافسون، المالكون، الحكومة، المجتمع المحلي، والمؤسسات الإعلامية (Freeman, 1984). ويشير Harrison et al. (2015) إلى أن تبني نظرية أصحاب المصلحة يساهم في تعزيز أداء المؤسسات من خلال بناء علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة مع جميع الأطراف المعنية، وليس فقط المساهمين.

وفي السياق الليبي، تكتسب نظرية أصحاب المصلحة أهمية بالغة نظراً للبيئة القبلية والاجتماعية للمجتمع، وضعف المؤسسات الرسمية في حماية حقوق الأطراف المختلفة. ففي غياب الآليات التنظيمية الفعالة، يصبح من الضروري إشراك أصحاب المصلحة في عملية مراقبة أداء الشركات - خاصة في القطاعات الحيوية كالنفط والمصارف - لتعزيز الشفافية والحد من الفساد (Ahmad & Ishwerf, 2014).

2.2.4 نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory)

تقتضئ هذه النظرية أن حجم مجلس الإدارة بالإضافة إلى تكوينه يؤديان دوراً مهماً في توفير تمويل خارجي ضروري للشركة. فوجود مجالس إدارة كبيرة نسبياً ومتنوعة الخبرة، تسهل على نفسها الوصول إلى شبكات اتصالات واسعة، بالإضافة إلى معارف متخصصة، ومصادر تمويل خارجية تساهم في تمكين الشركة من البقاء وتطورها في بيئة تنافسية (Pfeffer & Salancik, 1978).

تقدم هذه النظرية حلاً في تنوع العلاقات ومصادر التمويل الخارجي للأزمة لبقاء الشركة، وهو ما يتماشى مع السياق الليبي الذي تعتمد فيه الشركات والمؤسسات الليبية بشكل كبير على الدولة كمصدر وحيد للتمويل.

2.3 خصائص حوكمة الشركات في اقتصادات ما بعد النزاع.

تتسم اقتصاديات ما بعد النزاع بضعف المؤسسات وتعقيد التحديات الاقتصادية، مما يبرز دور حوكمة الشركات كأداة مهمة في إعادة البناء وتحقيق التنمية المستدامة (Aleksin, 2025; World Bank, 2025). وتتم حوكمة الشركات في هذه السياقات بمرحلتين رئيسيتين: الأولى تركز على إدارة الأزمات وضمان استمرارية المؤسسات من خلال المحافظة على رأس المال البشري والمالي وإدارة المخاطر (Fort, 2007). أما الثانية فتركز على الإصلاح المؤسسي وتعزيز الشفافية لجذب الاستثمارات، كما تشير تجارب كل من كولومبيا ورواندا (World Bank, 2020). ويعد دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات عاملاً مساعداً في تحقيق التنمية المستدامة وتخفيف التوترات الاجتماعية (بلع ومحمد عيد، 2018).

وعليه، فإن حوكمة الشركات في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية بعد النزاعات تتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن نظيراتها في البيئات المستقرة، من أبرزها:

1. **ضعف المؤسسات الرقابية والهيئات التنظيمية**، حيث تواجه هذه المؤسسات صعوبات هيكلية تقلل من فاعليتها في فرض الرقابة. ففي السياق الليبي، تواجه الهيئات الرقابية تحديات عدة، من ضمنها الانقسام المؤسسي الناجم عن الانقسام السياسي، ونقص الكوادر المؤهلة، وتضارب الصلاحيات والقرارات، مما يحول دون بناء نظام حوكمة رشيد.

2. **ضعف الإطار القانوني**، غالباً ما تكون القوانين القديمة غير منسجمة مع المستجدات، ويعاني القضاء من ضعف يهدد حماية حقوق المساهمين. ففي ليبيا، يواجه القضاء التجاري تحديات جسيمة لها تأثيرات سلبية على بيئة الاستثمار، بسبب حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني.

3. **استمرار الفساد والاقتصاد غير الرسمي**، مما يؤدي إلى انهيار الثقة وتآكل معايير الحوكمة الشفافة. ففي السياق الليبي، ونظراً لهيمنة الشركات العائلية على القطاع الخاص، فأغلب القرارات تتخذ وفق المصالح والعلاقات الاجتماعية بدلاً من المعايير المهنية ومعايير الكفاءة.

4. **الآثار النفسية والاجتماعية للنزاعات**، تسبب النزاعات آثاراً جماعية في المجتمع تنهار معها أنماط السلوك التنظيمي السليمة، وتحدث هجرة واسعة للكفاءات البشرية، مما يضعف فرص تطور الشركات وبناء أساسيات الحوكمة الفاعلة. وعليه، تمثل حوكمة الشركات في ليبيا مطلباً أساسياً لمواجهة تحديات هذه المرحلة، والمساهمة في عملية إعادة الإعمار، والانتقال إلى اقتصاد متنوع ومستدام. وتتمثل أولويات النجاح في التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص، بالشراكة مع المجتمعين المدني والدولي.

3. الواقع المؤسسي لحوكمة الشركات في ليبيا: من الإطار التنظيمي إلى الفجوة التطبيقية.

أصبح مفهوم حوكمة الشركات يشغل حيزاً متزايداً من الاهتمام العالمي منذ تسعينيات القرن الماضي، نظراً لارتباطه باستقرار الأسواق المالية وحماية الاقتصاد من الأزمات الناتجة عن سوء الإدارة والممارسات غير الشفافة (Reaz & Arun, 2006).

في ليبيا، جاء الاهتمام بمصطلح الحوكمة متأخراً نسبياً، نتيجة الانتقال من دائرة المركزية الإدارية إلى مستوى من الانفتاح الاقتصادي بمعايير دولية. ومع أن جذور الإصلاحات الاقتصادية والمالية ظهرت في ليبيا خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة، إلا أن الخطوات الأولى الجادة تمثلت في صدور قانون المصارف رقم (1) لسنة 2005، الذي شكل نقطة تحول في النظام التشريعي للقطاع المالي. ومن أبرز ملامح هذا القانون الذي تضمن تعزيز الحوكمة: "إعطاء المصرف المركزي استقلالية أكبر من خلال منح صلاحيات رقابية أوسع على القطاع المصرفي، والسماح بتأسيس مصارف للقطاع الخاص، وتحديد مسؤوليات الإدارة مع الالتزام بمبدأ الشفافية والمساءلة، والتشديد على دور الرقابة الداخلية مع ضرورة وجود مراجعين مستقلين". وتم لاحقاً تعديل هذا القانون بصدور القانون رقم (46) لسنة 2012 من أجل إدخال أحكام الصيرفة الإسلامية في منظومة المصارف الليبية.

لاحقاً، صدرت عدة لوائح وقوانين لتعزيز الحوكمة في ليبيا، مثل لائحة الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية (2007) ودليل حوكمة المصارف (2010، محدث في 2024)، غير أن الدراسات تشير إلى فجوة عميقة بين النصوص والتطبيق، كما في دراسة الوحيشي (2025) والتقرير الخاص بالمرصد الاقتصادي لليبيا والذي أصدره

البنك الدولي (2025). كما يظهر مؤشر مدركات الفساد (2024)، الذي أصدرته منظمة الشفافية الدولية، أن ليبيا تحتل المرتبة 173 من أصل 180 دولة، وهو مؤشر خطير على عدم قدرة القوانين الليبية على تحقيق أهدافها.

4. تشخيص التحديات: العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في ليبيا.

بالرغم من تطور التشريعات التي تهدف إلى تنظيم وتعزيز أساسيات الحوكمة في ليبيا، غير أن الفجوة ما تزال واسعة بين النصوص القانونية الملزمة والتطبيق الفعلي لها. هذه الفجوة تنعكس بوضوح من خلال الترتيب المتدني الذي تحتله ليبيا في المؤشرات الدولية، الأمر الذي يقود إلى تشخيص أبرز التحديات الحقيقية التي تواجه تطبيق الحوكمة في الدولة.

4.1 التحديات السياسية والهيكلية.

أدى عدم الاستقرار السياسي والانقسام الحكومي منذ 2011 إلى ازدواجية الجهات الرقابية، مما أضعف دورها، وفقاً لتقرير ديوان المحاسبة (2024) الصادر في 2025، يشير إلى إن مبدأ الاستقرار الذي تتطلبه ممارسات الحوكمة غير متوفر في بيئة تكون فيها الجهات التي لها دور رقابي، كالمصرف المركزي وديوان المحاسبة وهيئة مكافحة الفساد منقسمة. هذا الوضع الهيكلي القائم لا يسهم في ضعف فاعلية الرقابة، بل يتعدى إلى عدم القدرة على تنفيذ اللوائح والقوانين بشكل منصف عبر كامل الأراضي الليبية، مما يحد من الشفافية ومكافحة ممارسات الفساد.

4.2 التحديات القانونية والقضائية.

يشكل القصور في تنفيذ القانون وضعف الإطار التشريعي الإشكالية الكبرى للقانون والقضاء. حيث يعد الإطار الحالي غير قادر على فرض امتثال المؤسسات للحوكمة الرشيدة. ويتجلى ذلك بوضوح نتيجة المؤشر السلبي (-1.7 نقطة) الذي سجله سيادة القانون في ليبيا (ضمن نطاق يتراوح ما بين -2.5 و 2.5) لعام 2024، مما يعكس مدى العجز عن ضعف تنفيذ القانون وحماية حقوق المساهمين (World Bank, 2024).

وعلى صعيد القوانين المحلية، يبرز ضعف قانون النشاط التجاري رقم 23 الصادر في 2010 في بعض موادها بمتطلبات المعايير الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولجنة بازل للرقابة المصرفية. فعند مقارنة المادة (173) مثلاً من القانون التجاري الليبي نجدتها تقتصر على الشروط الأهلية العامة فقط عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة ولا تراعي المعايير الإيجابية المتعلقة باختبارات الكفاءة والملاءمة والاستقلالية (OECD, 2023). أن هذا الاختلاف التشريعي يجعل من المادة (173) نصاً غير قادر على حماية المؤسسات من التعيينات المبنية على تشابك العلاقات الشخصية أو التدخلات الحكومية، مما يحد في نهاية الأمر من كفاءة مجالس الإدارة في إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية المطلوبة. كما أن نصوص قانون النشاط التجاري تظل غير فاعلة؛ لأن القضاء الليبي يعاني طول مدة حسم النزاعات التجارية لردع مجالس الإدارة المخالفة، مما جعل التكلفة الاقتصادية للنقاضي تفوق قيمة النزاع نفسه في كثير من الأوقات (World Bank, 2017).

مما يزيد تعقيد مشهد الحوكمة في ليبيا هو التباين الجوهرى بين التشريع العام والتنظيم القطاعي؛ إذ حاولت أدلة الحوكمة الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي سد الفجوة التي أحدثها قانون النشاط التجاري رقم 23 لسنة 2010، غير أن هذه الأدلة تظل عرضة للطعن القضائي بسبب علو مرتبة النص القانوني على المنشورات التنظيمية، مما يضعف ثقة المستثمرين في بيئة تفتقر للتنسيق بين الأطر التنظيمية والقوانين التشريعية، فعلى سبيل المثال: ينص دليل الحوكمة على ضرورة الفصل بين رئيس مجلس الإدارة المدير التنفيذي للحد من تضارب المصالح، في المقابل

قانون النشاط التجاري لا ينص صراحة على الفصل بين المنصبين مما يجعل إلزامية الدليل محل نزاع قانوني. هذا القصور بين الأسس التنظيمية والتشريعات القانونية يجعل من أدوات الحوكمة إجراءات شكلية تفتقر للسند القانوني الملموس.

4.3 التحديات المؤسسية والتنظيمية.

من ضمن التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة هو اصطدامها بترهل الهياكل التنظيمية؛ حيث يشير تقرير ديوان المحاسبة الخاص بسنة 2024 إلى أن أغلب القطاعات العامة في ليبيا تعاني ضعف أنظمة الرقابة الداخلية، مما نتج عنها تدني مستوى كفاءة الأداء. وتبرز هذه الإشكالية في عدم تبعية المراجع الداخلي لمجلس الإدارة بالمخالفة لمعايير الحوكمة وهو ما يحد من استقلاليتها وتأثيره السلبي على تنفيذ مهامه. كما نوه التقرير إلى "تأخر وحدة المساهمات في إنشاء منظومة موحدة للبيانات التي تعد مطلباً أساسياً وفقاً لمعايير بازل"، مما يجعل بيئة العمل تقليدية وعرضة للمخاطر. وفي هذا الصدد، وبخلاف ما نص عليه منشور دليل الحوكمة الصادر عن مصرف ليبيا المركزي بشأن استقلال إدارات المخاطر - فإن تفعيل هذه الإدارات يصطدم بمقاومة مؤسسية التي تعتبر في معايير الحوكمة والشفافية تهديداً مباشراً لمصالحها. وبالتالي، فإن الهدف الأساسي من إعادة إصلاح الهيكل التنظيمي وبناء منظومة رقابية مستقلة ما هو إلا تجسيد لمبدأ الشفافية والمساءلة، بما يضمن حماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة.

4.4 التحديات الاجتماعية والسلوكية.

من أهم التعقيدات التي تواجه ترسيخ الحوكمة الرشيدة هي الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع الليبي؛ حيث تسود ثقافة الوساطة والمحسوبية في النسيج الإداري، مما يؤدي إلى تقديم العامل الاجتماعي على معايير الكفاءة والمهنية. هناك مجموعة من الدراسات حول الحوكمة والإفصاح في المصارف والشركات الليبية أشارت إلى أن صلة القرابة والعلاقات غير الرسمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تركيبة مجلس الإدارة وعلى ممارسات الإدارة، مما يضعف مبدأ الشفافية (Elfadli, 2019). وتشير بعض الدراسات كدراسة Badi (2021) إلى أن قوة ترابط المجتمع القبلي في ليبيا يتعارض مع مفهوم الدولة الحديثة في حيادية مؤسساتها، ويسهم في استخدام المناصب العامة كوسيلة للحصول على مكاسب شخصية ضيقة على حساب المنفعة العامة.

وما يعزز هذا التحدي هو سيادة السرية الإدارية بدلا من ثقافة الإفصاح، وهي فجوة لا تزال قائمة رغم التحديثات القانونية الأخيرة التي اتخذتها الدولة في مجال الحوكمة، حيث يظل مستوى الإفصاح والشفافية عن البيانات الرئيسية دون مستوى المعايير الدولية المطلوبة. إن ثقافة حجب المعلومات ما هي إلا لحماية أنفسهم من أي بلاغات محتملة عن التجاوزات التي تحدث أو ممارسات الفساد، وذلك خوفاً من سياق النبذ الاجتماعي أو أي تبعات أخرى غير قانونية (Alayat et al., 2026). وتشير الدراسات الحديثة أن سياسة تبني إصلاحات هيكلية وقانونية للحوكمة في ليبيا دون مواجهة الثقافة الراسخة في المجتمع يجعل من معايير الحوكمة كمنهج رسمية تفتقر إلى الداعم الاجتماعي القادر على حمايتها وتبنيها في الواقع المؤسسي (Selmi, 2025).

4.5 التحديات الاقتصادية والمالية.

تعد العقبة الاقتصادية والمالية محوراً مهماً في تطبيق الحوكمة الرشيدة خاصة بعد سنة 2011؛ حيث تتسم ليبيا بنظام اقتصادي ريعي قائم على دخل النفط، مع إمكانيات محدودة لتنوع مصادر إنتاج أخرى مع ارتباط مؤشر النمو بالتقلبات الحاصلة في أسعار النفط (المشير، 2025). كما أن الاعتماد الكامل للدولة على إيرادات النفط وضعف مصادر الدخل الأخرى يعكسان غياب استراتيجية داعمة لعملية التنمية المستدامة (ناصر، 2025). وإضافة إلى دراسة أخرى، فإن ضعف المؤسسات الرئيسية للدولة واستمرار ممارسات الفساد يسهمان في المعاناة الاقتصادية وخروج ليبيا من مؤشر التنافسية العالمي (صالح، 2025). كما أن عدم وجود فرص عمل حقيقية في الاقتصاد الرسمي وخلل الدولة في توزيع عائدات النفط بشكل متوازن، دفع المجتمع إلى التمسك بالقبيلة والانتماء المحلي الأمر الذي أثر سلباً على بيئة السوق والاستثمار (Perroux, 2019).

أما فيما يخص السياق الدولي، فقد نوه تقرير البنك الدولي لتحليل وضع الاقتصاديات المعتمدة على النفط الصادر في (2020) إلى أن الاعتماد المطلق على النفط مع ضعف نظام الحوكمة الرشيدة والاستقرار السياسي يحد من التوجه نحو نمو شامل ومتنوع، بالرغم من توفر الإمكانيات المالية. بينما يظهر العائق الاقتصادي الآخر في الهيمنة المستمرة للدولة على الاقتصاد، إذ لا تزال الشريك الأكبر في القطاع المصرفي والشركات الكبرى، مما يحد من الحوافز التنافسية لتطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد أظهرت دراسات حديثة على ليبيا والاقتصاديات الريعية أن ارتباط الدولة بالقطاع المصرفي ومحدودية الإنتاج يؤدي إلى ضعف دور القطاع الخاص، وحدة المنافسة، والتعرض المستمر لتقلبات أسعار النفط، بما يعرقل مسار الإصلاح الاقتصادي والحوكمي (Any & Yildiz, 2024).

إن مرحلة بناء نظام فعال لحوكمة الشركات في ليبيا تواجه تحديات متشابكة ومعقدة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الاستقرار السياسي للدولة، وتتطلب إرادة جماعية من جميع الأطراف، كالدولة والمجتمع الدولي والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحويل القوانين المنصوصة إلى واقع ملموس يعزز الثقة بين الجميع ويحمي الحقوق وخاصة الأقلية ويسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

5. استشراف الفرص: نحو نموذج ليبي للحوكمة الرشيدة.

بعد الانتهاء من مرحلة تشخيص أهم التحديات والعقبات التي تصطدم ببناء الحوكمة الرشيدة للشركات في ليبيا، تأتي هذه الفقرة لتناقش استشراف الفرص والإمكانيات التي تعمل على تحويل هذه التحديات إلى مؤشرات للإصلاح. وسيتم التطرق إلى الفرص المتاحة بالتوازي مع التحديات التي تم ذكرها سابقاً، لتوطيد فكرة أن كل تحدٍ ممكن أن يقابله فرصة للاصطلاح. فأهمية هذه الدراسة لا تنحصر على تشخيص العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في ليبيا، بل تمتد لتقديم إطار مقترح لنموذج يتسم بالمرونة والقابلية للتكيف مع الخصوصية الليبية، وذلك بالاستناد إلى تقييم الفجوات بين الواقع التطبيقي والمعايير الدولية، واستشراف فرص الإصلاح الممكنة في بيئة ما بعد النزاع.

5.1 من التحديات السياسية والهيكلية إلى فرصة بداية التأسيس.

إذا كانت حالة الانقسام وعدم الاستقرار السياسي التي تشهدها ليبيا هي من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، فإن الفرصة التاريخية لإعادة بناء نظام حوكمي فعال لا تزال قائمة. فالواقع الذي تعيشه البلاد اليوم كان مشابهاً لدول أخرى، مثل رواندا، التي استطاعت بعد حروب أهلية اعتماد نموذج تنمية مستدامة يركز على إعادة

تنظيم الإطار المؤسسي وبناء أنظمة حوكمة أكثر استقلالية وفاعلية، الذي أسهم في تحقيق الاستقرار الأمني وتمتية اجتماعية واقتصادية ملحوظة (Alayasa & Nemeç, 2025).

ويتأتى ذلك من خلال:

- الاستفادة من الدعم الدولي: جميع الدول التي تمر بمراحل انتقالية يمكنها أن تستفيد من البرامج التي تقدمها منظمات دولية كالأمم المتحدة والبنك الدولي واليونسكو بهدف دعم البيئة السياسية والمؤسسية، وتعزيز الإصلاح التشريعي والتنظيمي (Koc, 2025).
- استقلال الهيئات الرقابية: خلق هيئات رقابية مستقلة منذ البداية تسهم في بناء الثقة في بيئة العمل وتجذب الاستثمار، وهو ما أكدته الدراسات التي تناولت مدى فاعلية نظام الرقابة في تحسين البيئة الاقتصادية والاجتماعية (Cambini & Rondi, 2017).

5.2 من التحديات القانونية والقضائية إلى فرصة التحديث الشامل.

يمكن أن يخضع الإطار القانوني وبطء القضاء التجاري إلى عملية مراجعة شاملة وتحويل أوجه القصور إلى فرصة للتحديث الكلي. فالدراسات أثبتت أن ما قامت به مصر وتونس بعد مرحلة التحول السياسي من تقييم وتحديث لقوانينهم التجارية انعكس إيجابياً في تحسين بيئة الاستثمار وجذب الأموال (Elshazly & Khodeir, 2018; Hadhri, 2021).

ويكون ذلك من خلال:

- إعادة النظر في كافة القوانين الحالية من بينها قانون الشركات وقانون النشاط التجاري وقانون سوق المال لتكون جميع هذه القوانين تتماشى مع المتطلبات الراهنة للحوكمة الفعالة وحماية حقوق الأقلية من المساهمين.
- العمل بشكل سريع على إنشاء محاكم تجارية مختصة بالنزاعات التجارية لتقليل من مدة التقاضي.
- تشجيع الشركات على تبني فكرة إدراج التحكيم الدولي في العقود التجارية الكبيرة لتفادي القصور الحاصل في القضاء المحلي إلى حين اكتمال مدة الإصلاح.

5.3 من التحديات المؤسسية والتنظيمية إلى فرصة التحول التقني.

تشير الدراسات إلى أن التقنيات الحديثة تسهم في تحسين مستوى الأداء وتعزيز الشفافية، خاصة في المجتمعات التي تعاني من تفشي ظاهرة الفساد في مؤسساتها (عبدالله & عبدالله، 2025). وذلك من خلال:

- تطبيق أنظمة الإفصاح الإلكتروني والسجلات الإلكترونية للحد من التدخل البشري لتقليل من عمليات الفساد.
- التشديد على الإدارات المصرفية لدعم الاستثمار في المنظومات المالية المصرفية لتحسين البيئة الرقمية.
- إنشاء قواعد بيانات مركزية متكاملة تمكن من رصد الأداء وتعزيز عملية الرقابة وتحليل المخاطر.

5.4 من التحديات الاجتماعية والسلوكية إلى فرصة تغيير الثقافة السائدة.

يقوم الفكر المجتمعي السائد في ليبيا على علاقات شخصية قوية وولاء قبلي، حيث يبني المجتمع على أساس القوة والضعف. وبدلاً من النظر إلى هذه السمة كعائق فقط، يمكن اعتبارها فرصة لبناء نموذج حوكمة قابل للتكيف مع

الخصوصية المحلية، من خلال الحفاظ على الإيجابيات الممثلة في رأس المال الاجتماعي، ومعالجة الظواهر السلبية بأسلوب تدريجي. حيث أظهرت تجارب بعض الدول، مثل تجربة الأردن في تطوير حوكمة الشركات العائلية أو تجربة الإمارات في الاستفادة من رأس المال الاجتماعي، إلى أن تغيير الثقافة المؤسسية الفعالة يمكن أن يبدأ من قنوات ثقافية مقبولة اجتماعياً (Ren & Cheng, 2025).

ويتأتى توظيف هذه الفرصة من خلال:

- إدخال مبادئ الحوكمة العائلية لتطوير الشركات العائلية التي تهيمن على أغلبية القطاع الخاص بدلاً من استبعادها أو تجاهل دورها في تحريك عجلة الاقتصاد.
- الاستثمار في رأس المال البشري للأجيال الجديدة من خلال تأهيل المبتكرين، يعد مكسباً استراتيجياً لإصلاح البيئة الاقتصادية. إذ يمكن لهذا الجيل المنفتح على العالم أن يكون حاملاً لثقافة حوكمة جديدة مبنية على الكفاءة والشفافية والمساءلة، بديلة عن ثقافة الوساطة.
- التركيز على برامج التوعية والتدريب المكثفة لنشر مفاهيم الحوكمة الرشيدة لما لها من أثر إيجابي سريع في المجتمعات التي تتسم بقوة ترابطها الاجتماعي.

5.5 من التحديات الاقتصادية إلى فرصة التنوع والابتكار.

يمكن تحويل عائق مصادر الدخل الناتجة عن الاعتماد الكلي على قطاع النفط وضعف دور القطاع الخاص إلى فرصة لبناء اقتصاد متنوع يعتمد على المعايير الأساسية لمفهوم الحوكمة. وهذا يتحقق من خلال الإجراءات التالية:

- تشجيع الشركات التي تتبنى معايير عالية من الحوكمة الرشيدة للاستثمار في مجالات متعددة، مثل: الطاقة المتجددة، والصيد البحري، والصناعة، والسياحة، وغيرها.
- الاقتباس من التجارب العالمية الناجحة بالاستفادة من النجاحات التي حققتها دول مرت بنفس التجربة، مثل ماليزيا، من خلال تطويرها لأدوات السياسة المالية الشاملة لتحسين البيئة التنموية وتحقيق النمو في الاقتصاد (محسن ومرزوك، 2025).

- تحفيز القطاع المصرفي للمساهمة في تمويل المشاريع الإنتاجية.
- تسهيل الإجراءات القانونية والإدارية المتعلقة بالمشروعات الصغرى.
- تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص، خاصة في مشاريع إعادة الإعمار والتنمية المكانية.

5.6 دروس مستفادة من تجارب دول مجاورة.

يمكن لدول الجوار، لاسيما تونس والجزائر، أن تقدم دروساً مستفادة للمساهمة في إصلاح حوكمة الشركات. ففي التجربة التونسية، شهدت الفترة من 2013 إلى 2017 تطوراً تشريعياً ملحوظاً في مجال الحوكمة، استجابة لمتطلبات المرحلة الانتقالية بعد الثورة (Ben Rejeb, 2021). وقد أسهم قانون السلامة المالية رقم (2005-96) بشكل كبير في تحسين الإفصاح المالي للشركات المدرجة في بورصة تونس، خاصة بما يتعلق بتعزيز استقلالية مجالس الإدارة والتدقيق المشترك (Ahmadi & Bouri, 2016).

أما فيما يخص الجزائر، فقد شهد الإطار القانوني للحوكمة تطوراً ملحوظاً، حيث تم مقارنة مدى توافقه مع مبادئ ومعايير الحوكمة الدولية (Rabia, 2024). وفي هذا السياق، قامت الدولة بإصلاحات قانونية ومؤسسية شملت قانون الاستثمار رقم 18-22 لسنة 2022، والحوافز الجبائية، وقوانين المالية، إلى جانب تحديث آليات

الضبط والمنافسة لخلق بيئة أكثر جاذبية للاستثمار، بما يهدف إلى ترسيخ مبدأ الشفافية والإفصاح المالي، وتعزيز ثقة للمستثمرين، والحد من الممارسات الاحتكارية (Deheb, 2025)

تشير تجارب الدول إلى أن الاعتماد على الإصلاح التشريعي وإن كان ضرورياً، لا يكفي بمفرده، بل يحتاج إلى آليات رقابية فاعلة وثقافة مؤسسية داعمة، وهو ما يمثل تحدياً مشتركاً بين ليبيا ودول المنطقة.

6. النموذج الليبي التكيفي للحوكمة.

لضمان تحقيق هذه الفرص، تقترح هذه الدراسة خارطة طريق مقسمة إلى ثلاث مراحل زمنية لبناء نموذج تكيفي للحوكمة، مع إجراء مراجعة مستمرة وتقييم استراتيجي لكل من هذه المراحل، بما يلائم تجارب الدول الحديثة في تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة. وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

- **المرحلة التحضيرية (2026 - 2028) تقتصر هذه المرحلة على:**
 - ✓ بناء القدرات والكفاءات من خلال تنظيم دورات تدريبية فعالة ومستمرة؛
 - ✓ مراجعة وتحديث جميع اللوائح والقوانين التي تخص الحوكمة واتخاذ أطر تجريبية تلائم البيئة الليبية؛
 - ✓ نشر التوعية الشاملة بمفاهيم الحوكمة وأهمية هذه المفاهيم.
 - **مرحلة التنفيذ الجزئي (2029 - 2031) تقتصر هذه المرحلة على:**
 - ✓ التطبيق الجزئي لنموذج الحوكمة على بعض القطاعات الكبرى والرئيسية، مثل القطاع المصرفي وقطاع النفط،
 - ✓ تقييم فاعلية هذه التجربة في القطاعين المذكورين، مع إجراء التعديلات التصحيحية عند الضرورة.
 - **مرحلة التنفيذ العامة (بعد 2032) وتشمل هذه المرحلة:**
 - ✓ تعميم نموذج الحوكمة المقترح على كافة الشركات والمؤسسات؛
 - ✓ المراجعة النهائية للقوانين وإصدار قوانين نهائية تكون ملزمة ونافذة؛
 - ✓ تصدير هذا النموذج للدول التي تتقاطع مع البيئة الليبية.
- وهكذا يتبين أن الفرص والتحديات هما وجهان لعملة واحدة، وأن ما يميز الدولة الراغبة في النهوض يتوقف على مدى قدرتها في استغلال الفرص الاستراتيجية المتاحة وتوظيفها على شكل سياسات وممارسات فعلية.

7. النتائج والاستنتاجات

7.1 نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أهمها:

1. عمق الفجوة بين الواقع النظري والتطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة في المؤسسات الليبية. فعلى الرغم من وجود إطار قانوني كقانون المصارف رقم (1) لسنة 2005 وقانون النشاط التجاري رقم (23) لسنة 2010، إلا أن التطبيق الفعلي يتطلب إرادة سياسية حاضرة وقنوات رقابية فاعلة. هذه النتيجة تدعم ما توصلت إليه دراسة (Zagoub, 2019) حول الإطار الشكلي للحوكمة في ليبيا، وتعززها بدراسة أسباب هذا التباين مع استشراف الفرص للإصلاح.
2. أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في ليبيا هما تداخل الصلاحيات بين السلطات التشريعية والرقابية والتنفيذية، والانقسام الحكومي. ففاعلية الجهات الرقابية - كمصرف ليبيا المركزي وديوان المحاسبة -

- تكمّن في استقلاليتها، وهذا الاستقلال غير متوفر في ظل ظروف الانقسام. هذا الطرح يتوافق مع دراسة (Elshahoubi et al., 2019)، ويدعمه تقرير البنك الدولي الصادر في 2024 حول تدني ليبيا في مؤشرات الفساد وسيادة تطبيق القانون، مما يجعل النصوص القانونية مهما بلغت أهميتها غير قابلة للتطبيق.
3. رصدت الدراسة تناقضاً بين القانون العام المتمثل في قانون النشاط التجاري رقم (23) لسنة 2010، وبين التنظيم المصرفي المتعلق بأدلة الحوكمة الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي، خاصة فيما يخص الفصل بين المنصبين (المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة). وهذا الاختلاف يجعل من هذه الأدلة عرضة للطعن نظراً لعدم ارتقائها إلى درجة القانون. هذا التحليل يتوافق مع دراسة (Elshahoubi et al., 2019) التي اعتبرت غياب التنسيق التشريعي يؤثر سلباً على بيئة العمل.
4. هناك ثقافة مؤسسية سائدة في المجتمع الليبي مبنية على تبادل المصالح الشخصية والوساطة والولاء القبلي، مما تشكل عبئاً أكبر من التحديات القانونية. فهذه الثقافة قادرة على تعطيل أي نص قانوني يلزم بالشفافية والاستقلالية. تتوافق نتيجة الدراسة مع (Elfadli, 2019; Badi, 2021) حول التأثير السلبي للعلاقات غير المباشرة على بيئة العمل في ليبيا.
5. تسيطر الملكية العامة للدولة على القطاعات الأساسية، مثل: قطاع المصارف وشركات النفط مما يضعف من الرغبة التنافسية، ويقل الحاجة إلى تبني معايير الحوكمة الرشيدة، ويسهم في تضارب المصالح والأدوار بين المالك والرقيب.
6. يمكن تطوير نموذج حوكمي يتوافق مع البيئة الليبية بالاستفادة من تجارب الدول الأخرى، واستخدام الحلول الرقمية، والاستثمار في الجيل الجديد من رواد الأعمال، في ظل ظروف إعادة الإعمار المستمرة مع توفر الرغبة الجديدة في إصلاح البيئة الاقتصادية.

7.2 استنتاجات الدراسة.

- بناءً على النتائج السابقة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية الموجهة لصانعي القرار:
1. لسد الفجوة بين الواقع النظري والتطبيقي، يتطلب الأمر إنشاء هيئة وطنية مستقلة للحوكمة، مهمتها متابعة تنفيذ القوانين وإصدار تقارير امتثال سنوية ملزمة للشركات، مع فرض عقوبات مشددة على المخالفين.
 2. لتقادي التداخل بين الصلاحيات والانقسام الحكومي، يتعين على الجهات التشريعية إجراء تعديل يمنح بموجبه الجهات الرقابية استقلالية مطلقة عن السلطة التنفيذية، مع توحيد ممارسات الرقابة الفاعلة على الأراضي الليبية كافة.
 3. يستلزم التناقض في المتطلبات بين قانون النشاط التجاري وأدلة الحوكمة إصدار قانون موحد للحوكمة، مبني على توافق المتطلبات لمعايير الحوكمة.
 4. للحد من ثقافة الوساطة والمحسوبية السائدة في البلاد، ينبغي تبني استراتيجية واضحة لتغيير الثقافة المؤسسية، تبدأ بإدراج مبادئ الحوكمة والشفافية في مناهج التعليم الجامعي، مع التركيز على حملات توعية إعلامية واسعة.

5. للقضاء على هيمنة الملكية العامة على القطاعات الحيوية، يتطلب الأمر برنامجاً شاملاً وتدرجياً لإعادة الهيكلة يبدأ بتشكيل مجالس إدارة مستقلة للشركات المملوكة للدولة، مع التوجه نحو شراكات مع القطاع الخاص لتعزيز التنافسية.

6. لتعزيز معايير الحوكمة في البلاد، توصي الدراسة بتبني نموذج الحوكمة المتدرج المقترح، على أن يبدأ تطبيقه في القطاع المصرفي وقطاع النفط لمدة ثلاث سنوات لتقييم نتائجه، ثم يعمم على بقية القطاعات بعد إجراء التعديلات التصحيحية اللازمة.

8. توصيات الدراسة.

من خلال النتائج والاستنتاجات المعروضة أعلاه، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات مرتبة حسب الأولوية:

الأولوية الأولى: الإطار القانوني والتشريعي.

1. تحديث اللوائح والتشريعات المرتبطة بحوكمة الشركات وإصدار قانون موحد للحوكمة يتوافق مع المعايير الدولية، مع مراعاة الخصوصية الليبية.

2. تعزيز استقلالية الهيئات الرقابية والرفع من كفاءتها، وإعادة تفعيل هيئة سوق المال كجهة مستقلة.

3. إنشاء محاكم متخصصة في القضايا التجارية في ثلاث مدن رئيسية (طرابلس، بنغازي، سبها) لتسريع الفصل بين النزاعات التجارية.

الأولوية الثانية: الشركات العامة والقطاع الخاص.

1. الالتزام بتبني معايير الحوكمة الداخلية: الفصل بين الملكية والإدارة، وبين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، وتشكيل لجان مختصة في (تدقيق، مخاطر، مكافآت).

2. اعتماد معايير الحوكمة العائلية لوضع آليات واضحة لانتقال الملكية والإدارة بين الأجيال المتعاقبة.

3. التوجه نحو الحوكمة الرقمية: نظام الكتروني لتسجيل الشركات، منصة للإفصاح الالكتروني، وأنظمة تصويت الكتروني للمساهمين.

الأولوية الثالثة: السياسات الاقتصادية واستشراف الفرص.

1. تنويع الإنتاج والخدمات عبر حوافز ضريبية للشركات المستثمرة في الطاقة المتجددة والتكنولوجية الرقمية، شريطة التزامها بمعايير الحوكمة الرشيدة.

2. تفعيل برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع إعادة الإعمار، مع اشتراط رقابة مستقلة وشفافية عالية.

3. الاستفادة من الخبرات الدولية والإقليمية بتطبيق معايير حوكمة رشيدة في عينة من الشركات الحكومية الكبرى (النفط، الاتصالات، المصارف) كنموذج يعمم لاحقاً.

4. اعتماد نموذج الحوكمة المتدرج للشركات حسب حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة) مع منح سنة للامتثال.

الأولوية الرابعة: البعد الاجتماعي والثقافي.

1. إدراج مادة إلزامية لمبادئ الحوكمة وريادة الأعمال في جميع كليات الاقتصاد والإدارة والقانون بالجامعات الليبية.

2. إطلاق حملة إعلامية شاملة لمدة ثلاث سنوات تحت شعار "الحوكمة أولاً"، تشمل برامج توعية وورش عمل في مختلف المناطق.

9. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تقديم صورة شاملة لواقع حوكمة الشركات في ليبيا، من خلال استعراض التحديات القائمة واستشراف فرص الإصلاح. أظهرت التحليلات أن الفجوة بين النصوص النظرية والواقع التطبيقي ما تزال واسعة، وذلك لتعدد الأسباب: حالة الانقسام وعدم الاستقرار، والتدخل الحكومي، وضعف المؤسسات القانونية والرقابية، وسيادة ثقافة المصالح الشخصية في البيئة المؤسسية.

غير أن مرحلة البناء التي تمر بها البلاد يمكن أن تكون مدخلاً لتصميم نموذج حوكمة تكيفي، يستعين بخبرات دولية، ويراعي خصوصية البيئة الاجتماعية والاقتصادية الليبية، ويعزز الثقة بين الدولة والمجتمع، ويحفز القطاع الخاص في المشاركة في دعم الاقتصاد الوطني واستقرار النسيج الاجتماعي. صحيح إن الواقع لا يزال يواجه تحديات حقيقية تعوق بيئة العمل وتقيد فرص جذب الاستثمار، إلا أن هذا الواقع لا يخلو من إمكانيات استغلال الفرص المتاحة لجعل نموذج الحوكمة ركيزة أساسية للتنمية، لا عائقاً أمامها.

وبناءً على ذلك، فإن توافر إرادة سياسية حقيقية لدى صناع القرار وتوافق وطني بين جميع الأطراف الفاعلة لتبني الحوكمة الرشيدة كإطار استراتيجي إصلاحي تدريجي ومستمر، سيمكن المشروع المقترح من الإسهام في استثمار الإمكانيات الاقتصادية المتاحة للتوجه نحو النمو المستدام، وتوطيد مبادئ الشفافية والمساءلة، وانعكاس ذلك إيجاباً على تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع.

10. قائمة المراجع

10.1 المراجع العربية

- البنك الدولي. (2025). *تقرير المرصد الاقتصادي لليبييا: رسم المسار نحو المساءلة والشفافية في إدارة المالية العامة*. المجمع القانوني الليبي. (2005). *قانون رقم (1) لسنة 2005 م بشأن المصارف*.
- المجمع القانوني الليبي. (2010). *قانون رقم (23) لسنة 2010 م بشأن النشاط التجاري*.
- المجمع القانوني الليبي. (2012). *قانون رقم (46) لسنة 2012 م بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم (1) لسنة 2005 م بشأن المصارف*.
- المشيري، ع. (2025). *أثر تقلبات أسعار النفط على النمو الاقتصادي في ليبيا: دراسة تحليلية قياسية خلال الفترة الزمنية 1990-2024*. *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*، 37(1)، 1-23.
- لوحشى، ع. (2025). *تحديات حوكمة مؤسسات الدولة في ليبيا*. *مجلة الدراسات القانونية والسياسية*، 11(2)، 74-88.
- بلبع، أ.، ومحمد عيد، م. (2018). *المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في مصر*. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 253-288.
- ديوان المحاسبة الليبي. (2025). *التقرير السنوي العام 2024*.

- سوق الأوراق المالية الليبي. (2007). *لائحة الإدراج والتداول في سوق الأوراق المالية الليبي*. صالح، خ. (2025). انعكاسات الفساد على القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي. *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*، 37(1)، 1-25.
- عبدالله، ن & عبدالله، ع. (2025). واقع استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية بالقطاع المصرفي الليبي. *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*، 37(2)، 1-28.
- محسن، ض & مرزوك، ع. (2025). الأثر التنموي لاقتصاد المشروعات الصغيرة: ماليا نموذجاً. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(5)، 399-420.
- مصرف ليبيا المركزي. (2010). *دليل حوكمة المصارف التجارية العاملة في ليبيا*.
- مصرف ليبيا المركزي. (2024). *دليل حوكمة القطاع المصرفي الشامل (منشور إدارة الرقابة على المصارف والنقد رقم 19 لسنة 2024)*.
- منظمة الشفافية الدولية. (2025، فبراير). *مؤشر مدركات الفساد 2024*.
- ناصر، ع. (2025). دراسة مدى مساهمة الإيرادات الضريبية (بعد استبعاد الرسوم الجمركية) في إجمالي الإيرادات غير النفطية في ليبيا للفترة 2000 - 2023. *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*، 36(1)، 1-17.

10.2 المراجع الانجليزية

- Ahmad, N. S. M., & Ishwerf, A. I. (2014). Forces and obstacles for corporate environmental disclosure (CED) in Libya: perspective of stakeholders. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(1), 65-80.
- Ahmadi, A., & Bouri, A. (2016). The impact of financial safety act and corporate governance on the level of financial disclosure: case of Tunis stock exchange firms. *International Journal of Law and Management*, 58(6), 618-633.
- Alayasa, J. Y., & Nemeç, J. (2025). Rebuilding countries in a war and post-war context: Reconstruction models and their impacts. *Politics and Governance*, 13.
- Alayat, A. M., Lasyoud, A. A., Khan, A., & Irsyadillah, I. (2026). Corporate governance and sustainability disclosure: challenges and opportunities for the Libyan Audit Bureau in the oil sector. *Business Strategy and the Environment*, 35(1), 720-736.
- Aleksin, G. (2025). Corporate Governance in the Context of (Post-) War Economy: Legal, Economic and Managerial Dimensions in Ukraine. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, (2), 6-15.
- Almarimi, M. (2020). Corporate governance and Libyan regulatory institutions. *International Journal of Applied Research*, 6(7), 273-279.
- Any, S., & Yildiz, N. (2024). Labour markets in Libya: Opportunities and risks. *Journal of Pure & Applied Sciences*, 23(2), 74-82.
- Badi, E. (2021). Of conflict and collapse: Rethinking state formation in post-Gaddafi Libya. *Middle East Law and Governance*, 13(1), 22-48.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. McMillian.

- Caceres, C., Cevik, S., Fenochietto, R., & Gracia, B. (2015). The day after tomorrow: Designing an optimal fiscal strategy for Libya. *Journal of Banking and Financial Economics*, 2(4), 32-50.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. Gee Publishing.
- Cambini, C., & Rondi, L. (2017). Independent Agencies, Political Interference, and Firm Investment: Evidence from the European Union. *Economic Inquiry*, 55 (1), 281 – 341.
- Deheb, B. (2025). The Role of Foreign Direct Investment Under Algeria's Investment Law 22/18 in Promoting Foreign Trade: The Case of Algeria. *Lex localis - Journal of Local Self-Government*, 23 (8).
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Elfadli, A. (2019). *Corporate Governance of Banks in Libya*. De Gruyter Oldenbourg.
- Elshahoubi, I., Eltraiki, F., Jaballa, J., & Bazina, E. (2019). Challenges to compliance with corporate governance mechanisms and accountability in emerging markets: Evidence from Libyan listed companies. *Journal of Governance & Regulation*, 8(3), 24-41.
- Elshazly, M., & Khodeir, S. (2018). Legislative reforms in the Egyptian energy sector to liberalize the natural gas market. *The Journal of World Energy Law & Business*, 11(4), 354-359.
- Farah, B., Elias, R., Aguilera, R., & Abi Saad, E. (2021). Corporate governance in the Middle East and North Africa: A systematic review of current trends and opportunities for future research. *Corporate Governance: An International Review*, 29(6), 630-660.
- Fort, T. L. (2007). *Business, Integrity, and Peace: Beyond Geopolitical and Disciplinary Boundaries*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Gerged, A. M., & Masli, A. M. (2026). Corporate governance in Libya: a systematic review and comparative analysis with UK standards. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 26(2), 380-406.
- Hadhri, M. (2021). An Analysis of the Business Climate and the Investment Intentions Trend in Post-revolutionary Tunisia. *Journal of Business Administration Research*, 4(1), 11-28.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 858-869.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3–26.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, Agency costs and ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Koc, E. (2025). Opportunities and Objections in the Iraq Development Road Project: A Focus on Erbil-Baghdad Disputes in a Federal Framework. *Journal of Legal and Political Studies*, 13, 689-700.
- Masli, A., & Elwalda, A. (2021). Libya: politics, economics, banking, and their effects on corporate governance. *Economics Business and Organization Research*, 3(1), 91-116.

- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*.
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*.
- Perroux, J. (2019). The deep roots of Libya's security fragmentation. *Middle Eastern Studies*, 55(2), 200-224.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Rabia, Z. (2024). The Effectiveness of Guarantees and Incentive Regulations to Encourage Investment in Algerian Legislation. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(8), 1-15.
- Reaz, M., & Arun, T. (2006). Corporate governance in developing economies: Perspectives from the banking sector in Bangladesh. *Journal of Banking Regulation*, 7, 94–105.
- Rejeb, W. B. (2021). Corporate law and governance: a case of Tunisia after the Arab spring. *Corporate Law and Governance Review*, 3(2), 20-29.
- Ren, L., & Cheng, Y. (2025). Sustainable development of traditional business culture: Merchant guild culture and enterprise innovation. *Sustainability*, 17(3), 853. <https://doi.org/10.3390/su17030853>
- Securities, U. S., & Exchange Commission. (2002). Sarbanes-Oxley act of 2002. *Public Law*, 107-204.
- Selmi, N. (2025). Libya in transition: governance challenges and civil society's prospects in political and economic reforms. *Global Security: Health, Science and Policy*, 10(1), 1-13.
- US Congress (2002, January). Sarbanes-Oxley Act of 2002. *In 107th congress of the United States of America: HR (Vol. 3763, Public Law 107-204)*.
- World Bank. (2017). *World Development Report: Governance and the Law*.
- World Bank. (2020). *Libya Economic Monitor, July 2020*.
- World Bank. (2022). *Libya Economic Monitor*.
- World Bank .(2024) .*Worldwide Governance Indicators: Rule of Law – Libya*.
- World Bank. (2025). *World development report 2025: Standards for development*.
- Zagoub, A. A. (2019). An overview of the corporate governance framework in Libya. *Corporate Ownership & Control*, 17(1), 95-106.