Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (39), (March, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) العدد 39 مارس 2026
ردمد: 3014-6266

# الحوكمة الرشيدة وإعادة بناء الدولة الليبية إطار نظري لتحليل الإصلاح المؤسسي

**محمد خير الله عبد الله الزربي**
**كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة اجدابيا**
**mhmdalzrby60@gmail.com**

# Good Governance and State-Building in Libya
# A Theoretical Framework for Analyzing Institutional Reform

**Mohammed Khairallah Abdullah Al-Zarbi**
**Faculty of Economics and Political Science - Ajdabiya University**

تاريخ الاستلام:2026/01/10 -تاريخ المراجعة:2026/02/15- تاريخ القبول: 2026/03/10- تاريخ للنشر : 28/ 3/ 2026

**الملخص:**

هدف البحث إلى تأصيل مفهوم الحوكمة الرشيدة، وتوضيح علاقتها بالإصلاح المؤسسي، وتحليل أبرز التحديات التي تواجه بناء المؤسسات العامة في ليبيا، إلى جانب تقديم مقاربة مقترحة يمكن أن تسهم في دعم مسار إعادة بناء الدولة و اعتمد هذه البحث على المنهج الوصفي-التحليلي، بالاستناد إلى مدخل المؤسساتية الجديدة وتحليل السياسات العامة، من أجل تفسير العلاقة بين جودة المؤسسات ومبادئ الحوكمة الرشيدة وقدرتها على صياغة وتنفيذ السياسات العامة

وتوصل البحث إلى أن الحوكمة الرشيدة تمثل مدخلاً مناسباً للإصلاح المؤسسي وإعادة بناء الدولة الليبية، إلا أن فاعليتها ترتبط بتحويل مبادئها من إطار نظري إلى ممارسات مؤسسية فعلية. كما أظهر التحليل أن الانقسام المؤسسي، وتعدد مراكز صنع القرار، وتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق، وتفاوت القدرات الإدارية، وأكد البحث أن سيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وتطوير الموارد البشرية، والتحول الرقمي، وتوحيد المؤسسات والقواعد والإجراءات، تمثل عناصر مترابطة لدعم الإصلاح المؤسسي وتعزيز الاستقرار والثقة العامة.

وخلص البحث إلى ضرورة تبني استراتيجية وطنية متكاملة للإصلاح المؤسسي تقوم على توحيد مؤسسات الدولة، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وتعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية، ومكافحة الفساد، وتطوير الإدارة العامة والموارد البشرية، وتوسيع المشاركة المجتمعية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وربط الإصلاح المؤسسي بالتنمية الوطنية، بما يسهم في بناء مؤسسات ليبية أكثر كفاءة وفاعلية واستقراراً وقدرة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الرشيدة؛ الإصلاح المؤسسي؛ بناء الدولة؛ السياسات العامة؛ ليبيا؛ الإدارة العامة.

## ABSTRACT

The study aimed to establish the concept of good governance, clarify its relationship with institutional reform, and analyze the main challenges facing the development of public institutions in Libya. It also sought to propose an approach that could contribute to supporting the process of state-building. The study adopted a descriptive-analytical methodology, drawing on the New Institutionalism approach and public policy analysis to explain the relationship between institutional quality, the principles of good governance, and the capacity of institutions to formulate and implement public policies.

The study concluded that good governance represents an appropriate approach to institutional reform and state-building in Libya; however, its effectiveness depends on translating its principles from a theoretical framework into actual institutional practices. The analysis also showed that institutional fragmentation, multiple centers of decision-making, overlapping jurisdictions, weak coordination, and disparities in administrative capacities constitute major challenges to institutional development. The study further emphasized that the rule of law, transparency, accountability, participation, human resource development, digital transformation, and the unification of institutions, rules, and procedures are interconnected elements for supporting institutional reform and strengthening stability and public trust.

The study concluded that there is a need to adopt an integrated national strategy for institutional reform based on unifying state institutions, clearly defining jurisdictions and responsibilities, strengthening the independence of oversight bodies, combating corruption, developing public administration and human resources, expanding community participation, improving the quality of public services, and linking institutional reform to national development. Such an approach would contribute to building Libyan institutions that are more efficient, effective, stable, and responsive to the needs of society.

**Keywords :** Good Governance; Institutional Reform; State-Building; Public Policy; Libya; Public Administration.

**المقدمة:**

إن الحوكمة الرشيدة من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري والسياسي المعاصر، لما ترتبط به من مبادئ تتعلق بكفاءة المؤسسات العامة، وسيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستجابة لاحتياجات المجتمع. ولم تعد الحوكمة تقتصر على أسلوب إدارة المؤسسات الحكومية، بل أصبحت إطاراً أوسع لتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والمواطنين ومختلف الفاعلين في المجتمع، بما يضمن توجيه الموارد والقرارات العامة نحو تحقيق المصلحة العامة وتعزيز قدرة الدولة على أداء وظائفها بصورة فعالة.

وتبرز الحوكمة الرشيدة بصورة أكبر في الدول التي تمر بمراحل انتقالية أو تواجه تحديات في بناء مؤسساتها، إذ يرتبط استقرار الدولة وقدرتها على تنفيذ سياساتها العامة بمدى قوة مؤسساتها ووضوح اختصاصاتها وفاعلية نظمها الرقابية والقانونية. وفي هذا السياق، لا يمكن النظر إلى إعادة بناء الدولة باعتبارها مجرد إعادة ترتيب للهياكل الحكومية، وإنما هي عملية أوسع تستهدف تطوير المؤسسات والقواعد والنظم التي تنظم ممارسة السلطة وإدارة الموارد العامة وتقديم الخدمات للمواطنين.

و تعتبر الحالة الليبية من الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى الربط بين الحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي، نتيجة لما شهدته الدولة خلال السنوات الماضية من تحولات سياسية ومؤسسية أثرت في أداء المؤسسات العامة وفي مستوى قدرتها على تنفيذ وظائفها بصورة متناسقة. وقد انعكست هذه الظروف على عدد من جوانب العمل الحكومي، بما في ذلك التنسيق المؤسسي، وإدارة الموارد العامة، وتقديم الخدمات، وتطبيق القواعد القانونية، وممارسة الرقابة والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، تمثل إعادة بناء الدولة الليبية تحدياً متعدد الأبعاد، لا يرتبط فقط بإعادة تنظيم المؤسسات الرسمية، وإنما يتطلب بناء مؤسسات تتمتع بالقدرة على العمل وفق قواعد واضحة، وتتحلى بدرجة مناسبة من الكفاءة والاستجابة والشفافية، وتخضع لآليات فعالة للمساءلة والرقابة. كما يتطلب الإصلاح المؤسسي تطوير الموارد البشرية، وتحسين الإدارة العامة، وتعزيز سيادة القانون، وتوفير بيئة مؤسسية تساعد على استقرار السياسات العامة واستمراريتها.

**مشكلة البحث :**

تتمثل مشكلة البحث في استمرار مظاهر الاختلال المؤسسي في ليبيا، بما في ذلك التشظي وتداخل الاختصاصات وضعف التنسيق واستمرار التحديات المرتبطة بالشفافية والمساءلة، وهو ما يؤثر في قدرة المؤسسات العامة على أداء وظائفها وصناعة وتنفيذ سياسات عامة مستقرة وفعالة وتشير الأدلة الحديثة إلى أن هذه المشكلة ذات طبيعة بنيوية؛ فالتقييم المستقل لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ليبيا لعام 2025 أشار إلى استمرار هشاشة المؤسسات والتجزؤ السياسي، مع وجود تحديات في دفع الإصلاح المؤسسي وتعزيز الأنظمة الوطنية وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تمثل الحوكمة الرشيدة إطارًا نظريًا وتحليليًا لإصلاح المؤسسات العامة والمساهمة في إعادة بناء الدولة الليبية؟

**فرضية البحث :**

تنطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية:

كلما تعززت مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات العامة الليبية، تحسنت قدرتها على التنسيق والمساءلة وإدارة الموارد وتنفيذ السياسات العامة، بما يسهم في تعزيز القدرة المؤسسية للدولة.

**أهمية البحث:**

**الأهمية العلمية :** تتمثل الإضافة العلمية للمقال في الجمع بين ثلاثة مستويات تحليلية:

**الحوكمة الرشيدة ← الإصلاح المؤسسي ← السياسات العامة.**

فبدل تناول الحوكمة كمجموعة من المعايير المعيارية، تتعامل البحث معها باعتبارها آلية يمكن من خلالها إعادة بناء القدرة المؤسسية للدولة.

**الأهمية العملية:** تنبع الأهمية العملية من ارتباط البحث بإشكالات فعلية في الإدارة العامة الليبية، خصوصًا أن مسار الإصلاح الجاري يركز حاليًا على تحسين التنسيق المؤسسي، وتحديث الإدارة العامة، وتعزيز النزاهة والمساءلة، وتطوير نظم البيانات وصنع السياسات القائمة على الأدلة.

**أهداف البحث:**

1. تأصيل مفهوم الحوكمة الرشيدة.
2. تحديد العلاقة بين الحوكمة والإصلاح المؤسسي.
3. تحليل مظاهر الاختلال المؤسسي في ليبيا.
4. تفسير أثر هذه الاختلالات في السياسات العامة.
5. بناء إطار تحليلي للإصلاح المؤسسي في ليبيا.
6. تقديم توصيات قابلة للتوظيف من جانب صناع القرار.

**منهجية البحث:**

تعتمد البحث على المنهج الوصفي-التحليلي، باعتباره ملائمًا لتحليل مفهوم الحوكمة وتحديد أبعادها، ثم دراسة مظاهر الاختلال المؤسسي في ليبيا وكما توظف البحث مدخل المؤسساتية الجديدة لفهم أثر القواعد والهياكل المؤسسية في سلوك الفاعلين ونتائج السياسات ومدخل تحليل السياسات العامة لتحليل العلاقة بين قدرة المؤسسات وبين مراحل صياغة السياسات وتنفيذها وتقييمها.

**تقسيم البحث :**

| المبحث | الموضوع |
|---|---|
| **المبحث الأول** | الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي |
| **المبحث الثاني** | واقع الدولة الليبية وتحديات إعادة البناء المؤسسي |
| **المبحث الثالث** | الحوكمة الرشيدة كمدخل لإعادة بناء الدولة الليبية |
| **المبحث الرابع** | مقاربة مقترحة لتعزيز الحوكمة وإعادة بناء الدولة الليبية |

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي**

أصبحت الحوكمة الرشيدة من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية والسياسية والتنموية المعاصرة، نتيجة التحولات التي شهدتها الدولة الحديثة وتزايد الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات العامة وتحسين قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المجتمع. فلم يعد نجاح الدولة يقاس فقط بقدرتها على ممارسة السلطة وإدارة الموارد العامة، وإنما أصبح مرتبطاً أيضاً بمدى جودة المؤسسات، ووضوح القواعد المنظمة للعمل العام، ومستوى المشاركة المجتمعية، والشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، وقدرة المؤسسات على تقديم الخدمات بكفاءة وعدالة.

وفي هذا السياق، يمثل الإصلاح المؤسسي أحد المداخل المهمة لمعالجة أوجه الضعف التي قد تصيب مؤسسات الدولة، سواء تعلق الأمر بالهياكل التنظيمية، أو التشريعات، أو الإجراءات الإدارية، أو الموارد البشرية، أو نظم الرقابة والمساءلة. كما أن الإصلاح المؤسسي لا يقتصر على إجراء تعديلات شكلية في الهياكل الإدارية، وإنما يتطلب إعادة النظر في طريقة عمل المؤسسات والعلاقات التي تحكمها، بما يؤدي إلى بناء مؤسسات أكثر كفاءة وشفافية وقدرة على تحقيق المصلحة العامة.

**المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الرشيدة و أهميتها :**

**أولا : مفهوم الحوكمة الرشيدة :**

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم متعددة الأبعاد، ولذلك لا يوجد تعريف واحد يحظى بقبول مطلق، ويرجع ذلك إلى اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون إلى الحوكمة؛ فبعضهم يركز على الجانب الإداري والمؤسسي، بينما يركز آخرون على المشاركة السياسية وسيادة القانون، في حين يربطها اتجاه آخر بكفاءة إدارة الموارد العامة وتحقيق التنمية.

وتشير الحوكمة الرشيدة بصورة عامة إلى مجموعة القواعد والممارسات والآليات التي تنظم عملية إدارة الشأن العام، وتحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات العامة، بما يضمن تحقيق المصلحة العامة في إطار من الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون والكفاءة والعدالة.

**ثانيا : أهمية الحوكمة الرشيدة**

تتمثل أهمية الحوكمة الرشيدة في كونها توفر مجموعة من الآليات التي تساعد على تحسين إدارة الشأن العام وتعزيز جودة المؤسسات. ويمكن توضيح أهميتها في النقاط الآتية:

1. تحسين الأداء المؤسسي :تساعد الحوكمة على تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة أكثر وضوحاً، مما يقلل من التداخل الإداري ويعزز كفاءة المؤسسات .
2. تعزيز الشفافية :تؤدي إلى تحسين إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات واستخدام الموارد العامة .
3. تقوية المساءلة :توفر آليات لمتابعة أداء المسؤولين والمؤسسات، وربط المسؤولية بالنتائج .
4. تعزيز ثقة المواطنين :عندما يشعر المواطن بأن القرارات العامة تتخذ وفق قواعد واضحة وعادلة، فإن ذلك يساهم في تعزيز الثقة بالمؤسسات .
5. تحسين إدارة الموارد العامة :تساعد مبادئ الحوكمة على الحد من سوء استخدام الموارد وتعزيز كفاءة الإنفاق العام .
6. دعم سيادة القانون : تجعل ممارسة السلطة خاضعة للقواعد القانونية والمؤسسية بدلاً من العلاقات الشخصية أو الاعتبارات غير الرسمية .

**المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد الحوكمة الرشيدة**

**أولاً: المشاركة :** تعني المشاركة إتاحة الفرصة للمواطنين والأطراف ذات العلاقة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في عملية صنع القرارات والسياسات العامة، سواء بصورة مباشرة أو من خلال ممثليهم ومؤسسات المجتمع المدني ولا تقتصر المشاركة على المشاركة السياسية، وإنما تشمل كذلك مشاركة المواطنين في مناقشة السياسات العامة وتقييم الخدمات والتعبير عن احتياجاتهم. وكلما توسعت قنوات المشاركة، أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على التعرف على المشكلات الفعلية التي تواجه المجتمع.

**ثانياً: سيادة القانون :** تعني سيادة القانون خضوع جميع الأفراد والمؤسسات، بما في ذلك السلطات العامة، للقانون دون تمييز، ووجود نظام قانوني واضح ومستقر يتم تطبيقه بصورة عادلة وتعد سيادة القانون من الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة، لأنها تحد من استخدام السلطة بصورة تعسفية، وتوفر إطاراً واضحاً لتنظيم العلاقات داخل الدولة.

**ثالثاً: الشفافية :** تشير الشفافية إلى وضوح الإجراءات والقرارات وإتاحة المعلومات التي تمكن المواطنين والجهات الرقابية من معرفة كيفية إدارة الموارد العامة واتخاذ القرارات ولا تعني الشفافية مجرد نشر المعلومات، وإنما تتطلب أن تكون المعلومات متاحة بصورة مفهومة وفي الوقت المناسب، وأن تكون هناك قواعد واضحة للحصول عليها.

**رابعاً: المساءلة :** تعني المساءلة إخضاع المسؤولين والمؤسسات للمراجعة والتقييم، وتحميلهم المسؤولية عن القرارات والأفعال والنتائج التي تقع ضمن نطاق اختصاصهم وتتطلب المساءلة وجود مؤسسات وآليات رقابية فعالة، إلى جانب وضوح الصلاحيات والمسؤوليات. فكلما كانت المسؤوليات محددة بوضوح، أصبح من الممكن تقييم أداء المسؤولين ومعرفة أسباب النجاح أو الفشل.

**خامساً: الاستجابة :** تعني الاستجابة قدرة المؤسسات العامة على التعامل مع احتياجات المواطنين ومشكلاتهم في الوقت المناسب، وعدم الاكتفاء بتقديم الخدمات وفق إجراءات جامدة لا تراعي التغيرات التي تطرأ على المجتمع و وتتطلب الاستجابة وجود مؤسسات قادرة على الاستماع إلى المواطنين، وتلقي الشكاوى والمقترحات، وتحويلها إلى إجراءات عملية. كما ترتبط بمرونة الإدارة العامة وقدرتها على تعديل السياسات والإجراءات عندما تظهر حاجة حقيقية إلى ذلك.

**سادساً: الكفاءة والفاعلية :** تشير الكفاءة إلى قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ومنظمة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، بينما تشير الفاعلية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والنتائج المحددة وتعد الكفاءة والفاعلية من أهم معايير تقييم الأداء العام، لأن المؤسسة قد تمتلك موارد كبيرة، لكنها لا تحقق أهدافها بصورة فعالة، كما قد تحقق أهدافها بتكلفة مرتفعة نتيجة ضعف الكفاءة.

**المطلب الثالث: مفهوم الإصلاح المؤسسي وأهدافه**

**أولاً: مفهوم الإصلاح المؤسسي**

يشير الإصلاح المؤسسي إلى مجموعة الإجراءات والتغييرات التي تستهدف تطوير المؤسسات وتحسين قدرتها على أداء وظائفها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولا يقتصر الإصلاح المؤسسي على تغيير الهياكل التنظيمية، بل يشمل التشريعات واللوائح والإجراءات وأساليب العمل والموارد البشرية ونظم الرقابة والاتصال واتخاذ القرار.

**ثالثاً: أهداف الإصلاح المؤسسي**

يسعى الإصلاح المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- رفع كفاءة المؤسسات وتحسين مستوى أدائها .
- الحد من التعقيدات والازدواجية في الإجراءات الإدارية .
- إعادة تحديد الاختصاصات والمسؤوليات .
- تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة .
- تحسين إدارة الموارد البشرية .
- تعزيز نظم الرقابة والمساءلة .
- تطوير جودة الخدمات العامة .
- تحسين استخدام الموارد المالية والمادية .
- تعزيز القدرة المؤسسية على تنفيذ السياسات العامة .
- دعم التحول الرقمي وتحديث أساليب العمل .

**رابعاً: مجالات الإصلاح المؤسسي**

يمكن أن يشمل الإصلاح المؤسسي عدداً من المجالات المترابطة، أبرزها:

**1 - الإصلاح التشريعي :** ويتمثل في مراجعة القوانين واللوائح التي تنظم عمل المؤسسات، وإزالة التعارضات والثغرات التي قد تعيق أداءها.

**2 - الإصلاح التنظيمي:** يتعلق بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتحديد الاختصاصات والصلاحيات والعلاقات بين الوحدات الإدارية.

**3 - الإصلاح الإداري:** يشمل تطوير الإجراءات وأساليب العمل، وتقليل الروتين، وتحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

**4 - إصلاح الموارد البشرية:** يهتم بتحسين سياسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز والتطوير الوظيفي.

**5 - الإصلاح المالي:** يركز على تحسين إدارة الموارد المالية، وتطوير نظم الموازنة والرقابة المالية، ورفع كفاءة الإنفاق العام.

**6 - الإصلاح الرقابي :** يهدف إلى تطوير الأجهزة الرقابية وآليات المتابعة والتقييم وربط المسؤولية بالنتائج.

**7 - التحول الرقمي :** يتمثل في استخدام التكنولوجيا لإعادة تصميم الإجراءات والخدمات، وتطوير نظم المعلومات، وتحسين سرعة ودقة العمل المؤسسي.

**خامساً: متطلبات نجاح الإصلاح المؤسسي**

لا يمكن أن يحقق الإصلاح المؤسسي أهدافه بمجرد إصدار القرارات والتعليمات، بل يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، من أهمها:

**أولاً: الإرادة السياسية والإدارية :**إذ يحتاج الإصلاح إلى قيادة تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مقاومة التغيير.

**ثانياً: وضوح أهداف الإصلاح :**يجب أن تكون أهداف الإصلاح محددة وقابلة للقياس، حتى يمكن متابعة النتائج.

**ثالثاً: الإطار القانوني المناسب :**يتطلب الإصلاح وجود قوانين ولوائح واضحة تدعم التغيير ولا تعوقه.

**رابعاً: الموارد البشرية المؤهلة :**لأن نجاح الإصلاح يعتمد بصورة كبيرة على الموظفين القادرين على تطبيق التغييرات الجديدة.

**خامساً: الموارد المالية والتقنية :**تحتاج عمليات الإصلاح إلى تمويل مناسب وبنية تقنية تساعد على تنفيذها.

**سادساً: المشاركة :**إشراك العاملين والأطراف المعنية في عمليات الإصلاح يساعد على تقليل مقاومة التغيير.

**سابعاً: المتابعة والتقييم :**ينبغي تقييم نتائج الإصلاح بصورة دورية وتحديد جوانب النجاح والقصور.

**المطلب الرابع: العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي**

**أولاً: الحوكمة كمدخل للإصلاح المؤسسي :** ترتبط الحوكمة الرشيدة بالإصلاح المؤسسي ارتباطاً وثيقاً، لأن الحوكمة توفر المبادئ التي ينبغي أن تقوم عليها المؤسسات، بينما يمثل الإصلاح المؤسسي العملية التي يتم من خلالها تطوير هذه المؤسسات وتحسين قدرتها على تطبيق تلك المبادئ فعندما تقوم المؤسسة على قواعد واضحة للمساءلة والشفافية، وتحدد المسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة، وتتيح المشاركة، وتلتزم بسيادة القانون، فإنها تصبح أكثر قدرة على تحقيق الإصلاح والاستمرار فيه و يمكن اعتبار الحوكمة الرشيدة **مدخلاً معيارياً ومؤسسياً للإصلاح؛** فهي تحدد القواعد والقيم التي ينبغي أن توجه المؤسسة، في حين يعمل الإصلاح المؤسسي على تحويل تلك المبادئ إلى هياكل وإجراءات وممارسات عملية.

**ثانياً: دور المؤسسات في ترسيخ الحوكمة :** لا يمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في بيئة مؤسسية ضعيفة، لأن المبادئ العامة للحوكمة تحتاج إلى مؤسسات قادرة على تطبيقها فالمؤسسات التشريعية والقضائية والتنفيذية والرقابية، إضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني، تؤدي أدواراً مختلفة في ترسيخ الحوكمة وتحتاج المؤسسات العامة إلى نظم واضحة لصنع القرار وتوزيع المسؤوليات وتبادل المعلومات والرقابة على الأداء. كما ينبغي أن تكون هناك مؤسسات رقابية قادرة على متابعة الالتزام بالقوانين واللوائح، ومؤسسات قضائية قادرة على حماية الحقوق وإنفاذ القانون ومن ثم فإن جودة المؤسسات تعد شرطاً أساسياً لتحويل مبادئ الحوكمة من مجرد شعارات إلى ممارسات فعلية.

**ثالثاً: أثر الشفافية والمساءلة في تطوير المؤسسات :** تمثل الشفافية والمساءلة محورين أساسيين في العلاقة بين الحوكمة والإصلاح المؤسسي فالشفافية توفر المعلومات التي تمكن المواطنين والجهات الرقابية من معرفة كيفية اتخاذ القرارات وإدارة الموارد، بينما توفر المساءلة الآليات التي تسمح بتقييم المسؤولين والمؤسسات وتحميلهم مسؤولية النتائج وعندما تتوافر الشفافية والمساءلة، يصبح من الممكن اكتشاف أوجه الخلل المؤسسي بصورة مبكرة، كما تصبح عملية تصحيح الأخطاء أكثر فاعلية. ولذلك فإن تطوير نظم الإفصاح وتوفير المعلومات وتفعيل الرقابة وتقييم الأداء يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

**رابعاً: العلاقة بين جودة المؤسسات وتحقيق الحوكمة الرشيدة :** توجد علاقة تبادلية بين جودة المؤسسات والحوكمة الرشيدة؛ فالمؤسسات القوية تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي الوقت نفسه تؤدي الحوكمة الرشيدة إلى تحسين جودة المؤسسات فالمؤسسة التي تعمل وفق قوانين واضحة، وتمتلك هيكلاً تنظيمياً مناسباً، وموارد بشرية مؤهلة، ونظم رقابة فعالة، وقنوات واضحة للمشاركة والتواصل، تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستجابة لاحتياجات المجتمع.

**المبحث الثاني: واقع الدولة الليبية وتحديات إعادة البناء المؤسسي**

تُعد دراسة واقع الدولة الليبية ومؤسساتها العامة خطوة أساسية لفهم طبيعة الإصلاح المؤسسي وإمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. فالإصلاح المؤسسي لا يحدث في بيئة محايدة، وإنما يتأثر بمجموعة من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدد قدرة المؤسسات على أداء وظائفها والاستجابة لمتطلبات المجتمع.

وقد مر البناء المؤسسي في ليبيا بمراحل مختلفة ارتبطت بطبيعة النظام السياسي والتحولات التي شهدتها الدولة منذ الاستقلال، ثم جاءت التحولات السياسية والأمنية التي أعقبت عام 2011 لتفرض تحديات إضافية على المؤسسات العامة، تمثلت في حالة الانقسام المؤسسي، وتعدد مراكز صنع القرار، وتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق، وتفاوت القدرات الإدارية بين المؤسسات والمناطق.

ولا يعني ذلك غياب المؤسسات العامة في ليبيا، وإنما يشير إلى وجود فجوة بين وجود المؤسسات من الناحية الرسمية وبين قدرتها الفعلية على أداء وظائفها بصورة مستقرة وفعالة. ومن هنا تبرز أهمية تحليل واقع المؤسسات والتحديات التي تواجهها، باعتبار ذلك مدخلاً لفهم متطلبات إعادة بناء الدولة وترسيخ الحوكمة الرشيدة.

**المطلب الأول: تطور مؤسسات الدولة الليبية وواقعها المؤسسي**

**أولا : تطور الإدارة والمؤسسات العامة**

شهدت الإدارة العامة الليبية تحولات متعددة منذ الاستقلال، وتأثرت هذه التحولات بطبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في كل مرحلة ففي مرحلة ما بعد الاستقلال، اتجهت الدولة إلى بناء جهاز إداري حديث يتولى تنفيذ السياسات العامة وإدارة الخدمات. ومع ارتفاع الإيرادات النفطية، توسعت الدولة في إنشاء المؤسسات والمرافق العامة، وأصبح القطاع العام محوراً رئيسياً في النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

وفي مراحل لاحقة، شهدت الإدارة العامة توسعاً أكبر في حجم الجهاز الحكومي وتعدد المؤسسات والهيئات العامة، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين المؤسسات وتحديد الاختصاصات والصلاحيات.

وبعد عام 2011، دخلت مؤسسات الدولة مرحلة مختلفة اتسمت بارتفاع مستوى عدم الاستقرار السياسي والأمني، وهو ما انعكس على انتظام عمل بعض المؤسسات العامة. كما ظهرت تحديات مرتبطة بالانقسام السياسي وتعدد السلطات ومراكز القرار، وأصبح توحيد المؤسسات وتنسيق عملها من القضايا الأساسية أمام عملية إعادة بناء الدولة.

**ثانيا : واقع المؤسسات العامة في ليبيا**

تحتل المؤسسات العامة موقعاً محورياً في إدارة الدولة الليبية، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات وإدارة الموارد وتنظيم مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية غير أن واقع المؤسسات العامة يكشف عن مجموعة

من التحديات التي تؤثر في مستوى أدائها، من بينها ضعف بعض الهياكل التنظيمية، وتداخل الاختصاصات، وتفاوت القدرات الإدارية، وضعف نظم المعلومات، إضافة إلى استمرار بعض الإجراءات التقليدية والبيروقراطية.

كما أن عدم الاستقرار المؤسسي أدى في بعض الحالات إلى صعوبة الحفاظ على استمرارية السياسات والبرامج العامة، إذ قد تتأثر المؤسسات بالتغيرات السياسية والإدارية المتكررة ويضاف إلى ذلك ضعف الربط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، الأمر الذي يمكن أن يحد من قدرة المؤسسات على قياس نتائج برامجها وتحديد مستوى تحقيقها للأهداف.

ومع ذلك، فإن تقييم المؤسسات العامة الليبية ينبغي ألا يقتصر على جوانب الضعف، إذ توجد مؤسسات وقطاعات تمتلك خبرات تراكمية وكوادر بشرية يمكن الاستفادة منها في عملية الإصلاح، الأمر الذي يجعل إعادة البناء المؤسسي عملية تطوير للقدرات الموجودة وليس مجرد إنشاء مؤسسات جديدة.

**ثالثا : التحديات التي تواجه البناء المؤسسي**

تواجه عملية البناء المؤسسي في ليبيا مجموعة مترابطة من التحديات، أبرزها:

- عدم الاستقرار السياسي والمؤسسي .
- الانقسام بين المؤسسات والسلطات .
- تداخل الاختصاصات والصلاحيات .
- ضعف التنسيق بين الجهات العامة .
- محدودية بعض القدرات الإدارية والفنية .
- ضعف نظم المتابعة والتقييم .
- مشكلات إدارة الموارد العامة .
- استمرار بعض مظاهر المركزية والبيروقراطية .

**المطلب الثاني: تحديات الحوكمة في الدولة الليبية**

**أولاً: ضعف التنسيق المؤسسي :**

يعد التنسيق بين المؤسسات أحد العناصر الأساسية لفعالية الإدارة العامة، خاصة في الدول التي تتعدد فيها المؤسسات والهيئات والجهات التنفيذية وفي الحالة الليبية، يمثل ضعف التنسيق أحد التحديات التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ السياسات العامة، نتيجة تداخل الاختصاصات وتعدد الجهات المسؤولة عن بعض الملفات، إضافة إلى ضعف آليات تبادل المعلومات وقد يؤدي ضعف التنسيق إلى ازدواجية الإجراءات والبرامج، وإهدار بعض الموارد، وتأخر اتخاذ القرارات، وصعوبة تحديد المسؤولية عن النتائج ولذلك فإن تعزيز الحوكمة يتطلب بناء آليات واضحة للتنسيق الأفقي بين المؤسسات، والتنسيق الرأسي بين المستويات الإدارية المختلفة، إلى جانب تطوير قواعد لتبادل المعلومات والبيانات.

**ثانياً: تحديات الشفافية :**

تمثل الشفافية أحد أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة، لأنها تتيح للمواطنين والجهات الرقابية معرفة المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات والموارد العامة وتواجه الشفافية في ليبيا مجموعة من التحديات المرتبطة بتفاوت مستوى إتاحة المعلومات، وضعف نظم البيانات المؤسسية، وعدم انتظام نشر بعض المعلومات العامة بصورة واضحة ومنظمة كما أن ضعف المعلومات المتاحة يؤثر في قدرة الباحثين والمواطنين والجهات الرقابية على تقييم الأداء العام، ويحد من إمكانية إجراء المقارنات وقياس النتائج ومن هنا فإن تعزيز الشفافية يحتاج إلى تطوير نظم المعلومات الحكومية، وتحديث أساليب نشر البيانات، وتحديد مسؤوليات المؤسسات في مجال الإفصاح، والاستفادة من الوسائل الرقمية في إتاحة المعلومات العامة.

**ثالثاً: المساءلة والرقابة :**

تتطلب الحوكمة الرشيدة وجود منظومة فعالة للمساءلة والرقابة تضمن خضوع المؤسسات والمسؤولين للقواعد القانونية والإدارية وفي ليبيا توجد مؤسسات وأجهزة رقابية متعددة، إلا أن فاعلية الرقابة ترتبط بمدى وضوح الاختصاصات والتنسيق بين الجهات الرقابية وقدرتها على متابعة تنفيذ التوصيات والقرارات وتزداد أهمية تطوير المساءلة في ظل الحاجة إلى تحسين إدارة الموارد العامة، إذ ينبغي ألا تقتصر الرقابة على اكتشاف المخالفات بعد وقوعها، وإنما تتجه أيضاً إلى الوقاية وتحسين نظم الإدارة الداخلية وتقييم الأداء كما أن المساءلة الفعالة تتطلب وجود معلومات دقيقة، لأن تقييم أداء المؤسسات لا يمكن أن يتم دون مؤشرات واضحة وبيانات يمكن الاعتماد عليها.

**رابعاً: سيادة القانون :**

تمثل سيادة القانون قاعدة أساسية لاستقرار المؤسسات، لأنها تضمن خضوع جميع الأطراف للقواعد القانونية وتحد من التفسير المتضارب للصلاحيات وتواجه الدولة الليبية تحديات في هذا المجال نتيجة التحولات السياسية والانقسام المؤسسي وتعدد مراكز السلطة، وهي عوامل يمكن أن تؤثر في انتظام تطبيق القواعد والإجراءات وتتطلب معالجة هذه التحديات دعم المؤسسات القانونية والقضائية، وتطوير التشريعات، وتوضيح الاختصاصات، وضمان تطبيق القوانين بصورة متسقة، بما يعزز الثقة في المؤسسات ويهيئ البيئة اللازمة للإصلاح

**خامساً: المشاركة المجتمعية :**

تمثل المشاركة المجتمعية أحد أبعاد الحوكمة الرشيدة، لأنها تتيح للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني والجهات المختلفة الإسهام في مناقشة القضايا العامة وتساعد المشاركة على جعل السياسات العامة أكثر ارتباطاً باحتياجات المجتمع، كما تتيح للمؤسسات التعرف على المشكلات التي قد لا تظهر من خلال القنوات الإدارية التقليدية وفي الحالة الليبية، تظل الحاجة قائمة إلى تطوير قنوات المشاركة المؤسسية والمجتمعية، وتعزيز الحوار بين المؤسسات والمواطنين، والاستفادة من الوسائل الرقمية في استطلاع الآراء وتلقي المقترحات والشكاوى.

**سادساً: كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة :**

تتأثر كفاءة المؤسسات العامة بمجموعة من العوامل، منها الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية، ونظم العمل، والبنية التحتية، وتوافر المعلومات، والقيادة الإدارية وتواجه بعض المؤسسات العامة الليبية تحديات في هذه المجالات، مما قد ينعكس على سرعة تقديم الخدمات وجودتها وقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ويحتاج رفع الكفاءة والفاعلية إلى الانتقال من التركيز على الإجراءات إلى التركيز على النتائج، ووضع مؤشرات أداء واضحة، وتطوير مهارات العاملين، وربط التخطيط بالموازنة وتقييم النتائج.

**المطلب الثالث: تحديات إعادة بناء الدولة الليبية**

**أولاً: الانقسام المؤسسي :**

يمثل الانقسام المؤسسي أحد أبرز التحديات أمام إعادة بناء الدولة الليبية، إذ أدى استمرار الانقسامات السياسية إلى وجود صعوبات في توحيد بعض المؤسسات والجهات العامة ولا يقتصر تأثير الانقسام على الجانب السياسي، بل يمتد إلى الأداء الإداري، لأن المؤسسات تحتاج إلى بيئة مستقرة لكي تتمكن من التخطيط وتنفيذ البرامج وتطوير الهياكل كما أن الانقسام المؤسسي قد يؤدي إلى ازدواجية في بعض الإجراءات والقرارات، ويصعب عملية تحديد المسؤولية المؤسسية عن النتائج ومن ثم فإن توحيد المؤسسات يمثل خطوة أساسية في مسار إعادة بناء الدولة، على أن يتم ذلك وفق قواعد قانونية ومهنية تضمن استمرارية المؤسسات وعدم إخضاعها للتجاذبات السياسية.

**ثانياً: ضعف الاستقرار المؤسسي :**

يحتاج الإصلاح المؤسسي إلى فترة زمنية تسمح بتطبيق السياسات وتقييم النتائج وتعديلها، بينما تؤدي التغييرات المتكررة في القيادات والهياكل والسياسات إلى إضعاف الاستقرار المؤسسي ويظهر الاستقرار المؤسسي عندما تكون المؤسسة قادرة على الاستمرار في أداء وظائفها بغض النظر عن التغيرات السياسية والإدارية، وأن تكون لديها قواعد واضحة تضمن استمرارية العمل ولذلك فإن بناء مؤسسات مستقرة يتطلب تقوية القواعد القانونية والإدارية، وتطوير أنظمة التعيين والتقييم، والحد من التغييرات التي لا تستند إلى احتياجات مؤسسية واضحة.

**ثالثاً: تعدد مراكز صنع القرار :**

يؤدي تعدد مراكز صنع القرار إلى صعوبة تحديد الجهة المسؤولة عن بعض السياسات والقرارات، وقد ينعكس على سرعة الاستجابة للمشكلات العامة كما أن تعدد مراكز القرار يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الأولويات والسياسات، ويضع المؤسسات التنفيذية أمام توجيهات متعددة ولهذا فإن إعادة بناء الدولة تتطلب تحديد مستويات السلطة والاختصاصات بصورة واضحة، وتطوير آليات للتنسيق بين المستويات المختلفة، بما يمنع تضارب القرارات.

**رابعاً: ضعف القدرات الإدارية :**

تمثل القدرات الإدارية والبشرية أحد أهم مكونات الدولة الحديثة. فحتى في حالة وجود قوانين وهياكل تنظيمية جيدة، فإن ضعف الموارد البشرية يمكن أن يحد من قدرة المؤسسات على تنفيذ الإصلاحات وتحتاج المؤسسات الليبية إلى الاستثمار في التدريب والتطوير المهني، وتحديث نظم إدارة الموارد البشرية، وربط التدريب باحتياجات العمل الفعلية

كما أن تطوير القدرات ينبغي ألا يقتصر على المهارات الإدارية التقليدية، وإنما يشمل إدارة البيانات، والتخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وتقييم السياسات العامة.

**خامساً: إدارة الموارد العامة :**

تمثل الموارد العامة، وخاصة الموارد المالية والنفطية، عنصراً رئيسياً في الاقتصاد الليبي، الأمر الذي يجعل جودة إدارتها من القضايا المهمة في إعادة بناء الدولة وتحتاج إدارة الموارد العامة إلى وجود قواعد واضحة للشفافية والإفصاح والرقابة، وربط الإنفاق بالأولويات العامة واحتياجات التنمية كما أن تحسين إدارة الموارد يتطلب تطوير أنظمة الموازنة والمشتريات العامة والرقابة المالية، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات المعنية بالتخطيط والمالية والرقابة.

**سادساً: ضعف التنسيق بين المؤسسات :**

تحتاج إعادة بناء الدولة إلى درجة مرتفعة من التكامل بين مؤسساتها، لأن السياسات العامة غالباً ما تتطلب تعاون أكثر من جهة فمثلاً، تحسين الخدمات العامة قد يتطلب التعاون بين المؤسسات المالية والتنفيذية والرقابية والبلديات وغيرها من الجهات ذات العلاقة ومن ثم فإن تطوير آليات التنسيق وتبادل المعلومات وتحديد المسؤوليات المشتركة يمثل أحد المتطلبات الأساسية لبناء مؤسسات أكثر فعالية.

**المطلب الرابع: أثر البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الإصلاح المؤسسي**

**أولاً: البيئة السياسية :**

تؤثر البيئة السياسية بصورة مباشرة في طبيعة المؤسسات وقدرتها على تنفيذ الإصلاح. فكلما اتسمت البيئة السياسية بالاستقرار ووضوح قواعد ممارسة السلطة، أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على التخطيط وتنفيذ برامج طويلة الأجل أما عدم الاستقرار السياسي فيمكن أن يؤدي إلى تغير الأولويات وتكرار التعديلات في القيادات والهياكل، ويحد من استمرارية البرامج الإصلاحية وفي ليبيا، تمثل معالجة الانقسام السياسي وتوحيد مؤسسات الدولة وتعزيز الاستقرار المؤسسي عوامل أساسية لتهيئة البيئة المناسبة للإصلاح كما أن الإصلاح المؤسسي يحتاج إلى إبعاد المؤسسات العامة قدر الإمكان عن التجاذبات السياسية، واعتماد معايير مهنية وقانونية في إدارة الجهاز الإداري.

**ثانياً: البيئة الاقتصادية :**

تؤثر الظروف الاقتصادية في قدرة الدولة على تمويل الإصلاحات وتطوير مؤسساتها. فالإصلاح يحتاج إلى موارد مالية لتحديث البنية التحتية وتطوير نظم المعلومات وتدريب الموظفين وتحسين الخدمات وتتميز الحالة الليبية بأهمية القطاع النفطي في توفير الإيرادات العامة، الأمر الذي يجعل إدارة الموارد النفطية والمالية ذات تأثير كبير في قدرة الدولة على تنفيذ برامج الإصلاح والتنمية كما أن تقلب الموارد العامة يمكن أن يؤثر في استمرارية البرامج والمشروعات، ولذلك فإن الإصلاح المؤسسي يحتاج إلى إدارة مالية أكثر كفاءة وربط الإنفاق بالأولويات الاستراتيجية للدولة

**ثالثاً: البيئة الاجتماعية :**

لا يمكن فصل الإصلاح المؤسسي عن البيئة الاجتماعية التي تعمل المؤسسات داخلها، لأن المجتمع يؤثر في المؤسسات كما تتأثر المؤسسات بالمجتمع وتتطلب عملية الإصلاح مراعاة طبيعة المجتمع الليبي وتنوعه الجغرافي والاجتماعي، وضمان أن تكون الخدمات والسياسات العامة قادرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمواطنين كما تلعب الثقافة الإدارية والاجتماعية دوراً في قبول التغيير؛ فالإصلاحات التي لا تراعي سلوك العاملين والمواطنين قد تواجه مقاومة أو ضعفاً في التطبيق.

**رابعاً: أثر هذه العوامل في قدرة المؤسسات على الإصلاح والتطوير :**

تتفاعل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بصورة مستمرة في التأثير على الإصلاح المؤسسي. فعدم الاستقرار السياسي يمكن أن يؤثر في الاقتصاد، والظروف الاقتصادية يمكن أن تؤثر في قدرة الدولة على تمويل الإصلاح، بينما تؤثر الظروف الاجتماعية والثقافة المؤسسية في مدى قبول التغيير.

**المبحث الثالث: الحوكمة الرشيدة كمدخل لإعادة بناء الدولة الليبية**

تمثل الحوكمة الرشيدة أحد المداخل الأساسية لإعادة بناء مؤسسات الدولة، لأنها لا تقتصر على تحسين أساليب الإدارة، وإنما تتعلق بإعادة تنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والمواطنين، وتحديد قواعد ممارسة السلطة، وتعزيز المسؤولية والشفافية وسيادة القانون والمشاركة. ومن هذا المنظور، فإن إعادة بناء الدولة لا تعني فقط إنشاء مؤسسات جديدة أو

إعادة ترتيب الهياكل الإدارية، بل تتطلب بناء مؤسسات تتمتع بالاستقلالية والقدرة على أداء وظائفها وفق قواعد قانونية واضحة، وتعمل على تحقيق المصلحة العامة.

وفي الحالة الليبية، تكتسب مبادئ الحوكمة الرشيدة أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجه عملية إعادة بناء الدولة، ومن أبرزها الانقسام المؤسسي، وتعدد مراكز صنع القرار، وضعف التنسيق بين المؤسسات، وتفاوت القدرات الإدارية، فضلاً عن الحاجة إلى تطوير نظم إدارة الموارد العامة وتحسين جودة الخدمات.

**المطلب الأول: دور سيادة القانون في بناء المؤسسات**

**أولاً: سيادة القانون كأساس للاستقرار المؤسسي :**

تُعد سيادة القانون من أهم الركائز التي تقوم عليها الدولة الحديثة، لأنها تضمن خضوع جميع مؤسسات الدولة والأفراد للقواعد القانونية، وتوفر إطاراً مستقراً لممارسة السلطة واتخاذ القرارات ولا تقتصر سيادة القانون على وجود التشريعات، وإنما تتطلب تطبيقها بصورة متسقة وعادلة، بحيث تكون القواعد القانونية مرجعاً لتنظيم العلاقات بين المؤسسات وبين الدولة والمواطنين. فوجود قوانين دون تطبيق فعلي لها لا يؤدي إلى بناء مؤسسات مستقرة، وإنما قد يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الإطار الرسمي والممارسة الفعلية وفي سياق إعادة بناء الدولة الليبية، يمثل ترسيخ سيادة القانون ضرورة لإعادة تنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة، وتحديد الاختصاصات والصلاحيات، والحد من التداخل بين الجهات المختلفة. كما أن استقرار القواعد القانونية يساعد المؤسسات على التخطيط والعمل وفق أهداف واضحة، ويقلل من تأثير التغيرات السياسية على أدائها.

**ثانياً: استقلال المؤسسات :**

يقصد باستقلال المؤسسات قدرتها على ممارسة اختصاصاتها وفق القوانين واللوائح المنظمة لعملها، دون تدخلات غير مشروعة تؤثر في قراراتها أو توجهاتها ويعد استقلال المؤسسات أحد الشروط المهمة لتحقيق الحوكمة الرشيدة، خاصة المؤسسات الرقابية والقضائية والإدارية، لأن المؤسسة التي لا تستطيع ممارسة اختصاصاتها بصورة مستقلة تكون أقل قدرة على تطبيق القانون أو مساءلة المسؤولين وفي الحالة الليبية، يرتبط استقلال المؤسسات بصورة وثيقة بمسألة توحيد مؤسسات الدولة وتحديد اختصاصاتها، إذ إن تعدد مراكز السلطة يمكن أن يؤدي إلى تداخل الصلاحيات ويضعف قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات بصورة مستقرة.

**ثالثاً: توحيد القواعد والإجراءات :**

تحتاج الدولة إلى قواعد وإجراءات موحدة لتنظيم عمل المؤسسات العامة، لأن اختلاف الإجراءات أو تضاربها يمكن أن يؤدي إلى تفاوت في تقديم الخدمات وإرباك عملية اتخاذ القرار ويعد توحيد القواعد الإدارية من العناصر المهمة في إعادة بناء الدولة الليبية، خاصة في ظل الحاجة إلى تقليل آثار الانقسام المؤسسي وتوحيد الممارسات الإدارية بين مختلف الجهات والمناطق ويشمل ذلك توحيد الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والمشتريات الحكومية، وإدارة الموارد المالية، وتقديم الخدمات، وحفظ البيانات والمعلومات، وغيرها من العمليات الإدارية كما أن توحيد الإجراءات يساعد على تقليل الاجتهادات الفردية، ويجعل عملية تقييم الأداء أكثر وضوحاً، ويتيح للمواطن الحصول على الخدمة وفق قواعد متقاربة بغض النظر عن الجهة التي تقدمها.

**رابعاً: تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح :**

لا تحقق القوانين أهدافها بمجرد إصدارها، وإنما يتطلب ذلك وجود مؤسسات وأفراد ملتزمين بتطبيقها ويحتاج تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح إلى مجموعة من الإجراءات، من بينها وضوح القواعد، ونشرها، وتحديد المسؤوليات، وتطوير الرقابة الداخلية، وتفعيل الرقابة الخارجية، وربط المخالفات بالمساءلة القانونية والإدارية كما أن الالتزام بالقواعد يساهم في تحقيق العدالة بين المواطنين والموظفين، ويحد من المحاباة والقرارات الشخصية، ويعزز الثقة في المؤسسات العامة

**المطلب الثاني: دور الشفافية والمساءلة في الإصلاح المؤسسي**

**أولاً: الشفافية في إدارة الموارد العامة :**

تعد إدارة الموارد العامة من المجالات التي تظهر فيها أهمية الشفافية بصورة واضحة، لأن الموارد العامة تمثل ملكية مشتركة للمجتمع، ولذلك يجب أن تكون طرق تحصيلها وإنفاقها وإدارتها خاضعة لقواعد واضحة وتتطلب الشفافية في هذا المجال نشر المعلومات المتعلقة بالموازنات والإنفاق العام والمشروعات والمشتريات والبرامج الحكومية، بالقدر الذي تسمح به القوانين والاعتبارات المتعلقة بالمصلحة العامة وتساعد الشفافية المالية على تحسين الرقابة على الموارد، كما تمكن الجهات المختصة والمجتمع من تقييم مدى توافق الإنفاق مع الأولويات العامة.

**ثانياً: إتاحة المعلومات :**

تمثل المعلومات أحد الموارد الأساسية التي تعتمد عليها الحوكمة الرشيدة، لأن المواطن والجهات الرقابية لا يستطيعون تقييم أداء المؤسسات دون الحصول على معلومات مناسبة وتعني إتاحة المعلومات توفير البيانات العامة بصورة واضحة ومنظمة وفي الوقت المناسب، مع تحديد الاستثناءات التي يفرضها القانون لحماية المعلومات الحساسة كما أن تطوير منصات إلكترونية لنشر البيانات والقرارات والتقارير يمكن أن يساعد على زيادة مستوى الشفافية وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية.

**ثالثاً: الرقابة على الأداء الحكومي :**

تعد الرقابة من الآليات الأساسية لضمان التزام المؤسسات بأهدافها واختصاصاتها. ولا ينبغي أن تقتصر الرقابة على الجانب المالي، بل يجب أن تشمل كذلك تقييم الأداء والنتائج ومدى تحقيق البرامج الحكومية لأهدافها وتتطلب الرقابة الفعالة وجود مؤشرات واضحة للأداء، ونظم معلومات دقيقة، وقدرة على متابعة تنفيذ التوصيات كما ينبغي أن تكون الرقابة مرتبطة بالإصلاح، بحيث لا يكون الهدف مجرد اكتشاف الأخطاء، وإنما تحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التي تمنع تكرارها وتحسن الأداء.

**رابعاً: المساءلة الإدارية والمالية :**

تعني المساءلة الإدارية والمالية إخضاع المسؤولين والعاملين والمؤسسات للتقييم والمراجعة بشأن القرارات والإجراءات والموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم وتعد المساءلة ضرورية في عملية الإصلاح المؤسسي لأنها تساعد على تحديد المسؤوليات ومنع الإفلات من النتائج المترتبة على القرارات الإدارية أو المالية وتتطلب المساءلة وجود قواعد واضحة لتحديد المسؤوليات، ونظم لتقييم الأداء، وأجهزة رقابية قادرة على المتابعة، إضافة إلى إجراءات قانونية وإدارية واضحة عند وقوع المخالفات كما أن المساءلة ينبغي أن تكون موضوعية ومؤسسية، حتى لا تتحول إلى أداة للصراع الإداري أو السياسي، بل تظل وسيلة لتحسين الأداء وحماية المال العام.

**خامساً: مكافحة الفساد :**

يمثل الفساد أحد العوامل التي يمكن أن تضعف المؤسسات وتؤثر في جودة الخدمات وتزيد من تكلفة تنفيذ السياسات العامة وتتطلب مكافحة الفساد اتباع نهج مؤسسي يجمع بين الوقاية والرقابة والمساءلة، بدلاً من الاعتماد فقط على العقوبات بعد وقوع المخالفات وتساعد الشفافية على الحد من فرص الفساد من خلال زيادة وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات، بينما توفر المساءلة آليات لمحاسبة المسؤولين عن المخالفات كما أن تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من التعقيدات والاعتماد على الأنظمة الرقمية يمكن أن يقلل من بعض الفرص التي تسمح بالممارسات غير القانونية ومن هنا فإن مكافحة الفساد في ليبيا ترتبط بصورة مباشرة بالإصلاح المؤسسي، لأن بناء مؤسسات فعالة وشفافة يساعد على حماية الموارد العامة وتعزيز الثقة في الدولة.

**المطلب الثالث: دور المشاركة والاستجابة في تعزيز شرعية المؤسسات**

**أولاً: مشاركة المواطنين :**

تمثل مشاركة المواطنين أحد أهم أبعاد الحوكمة الرشيدة، لأنها تجعل عملية صنع السياسات العامة أكثر ارتباطاً باحتياجات المجتمع ولا تقتصر المشاركة على الانتخابات أو المشاركة السياسية، وإنما تشمل المشاركة في مناقشة السياسات العامة، وتقديم المقترحات، وتقييم الخدمات، والتعبير عن المشكلات التي تواجه المواطنين وتساعد المشاركة على تحسين جودة القرارات، لأن المؤسسات تحصل من خلالها على معلومات مباشرة عن احتياجات المجتمع وفي الحالة الليبية، يمكن تعزيز المشاركة من خلال المجالس المحلية، ومنظمات المجتمع المدني، والندوات العامة، والاستبيانات، والمنصات الرقمية، وقنوات الشكاوى والمقترحات.

**ثانياً: دور المجتمع المدني :**

تؤدي منظمات المجتمع المدني دوراً مهماً في دعم الحوكمة الرشيدة، لأنها تمثل إحدى القنوات التي يمكن من خلالها تنظيم مشاركة المواطنين ومتابعة أداء المؤسسات ويمكن للمجتمع المدني أن يسهم في نشر الوعي بالحقوق والواجبات، ومتابعة جودة الخدمات، ودعم الشفافية، وتقديم المقترحات المتعلقة بالسياسات العامة كما يمكن أن يمثل حلقة وصل بين المواطنين والمؤسسات العامة، خصوصاً في القضايا التي تحتاج إلى حوار مجتمعي واسع ويزداد دور المجتمع المدني أهمية في مراحل إعادة بناء الدولة، لأنه يمكن أن يساعد في تعزيز المشاركة المجتمعية ودعم المصالحة والتعاون المحلي.

**ثالثاً: الاستجابة لاحتياجات المواطنين :**

تعكس الاستجابة مدى قدرة المؤسسات على التعامل مع احتياجات المواطنين ومشكلاتهم في الوقت المناسب وتتطلب الاستجابة وجود قنوات فعالة لتلقي الشكاوى والمقترحات، ونظم لمتابعة الطلبات، وموظفين قادرين على التعامل مع المواطنين، إضافة إلى قدرة إدارية على تعديل الإجراءات عندما تظهر الحاجة إلى ذلك وفي هذا السياق، فإن المؤسسة التي تستمع إلى المواطنين وتستجيب لمشكلاتهم تكون أكثر قدرة على بناء علاقة إيجابية معهم كما أن الاستجابة تساعد المؤسسات على اكتشاف نقاط الضعف في الخدمات، وبالتالي يمكن استخدامها كأداة لتحسين الأداء المؤسسي.

**رابعاً: تعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات :**

ترتبط الثقة العامة بصورة كبيرة بجودة أداء المؤسسات ومدى التزامها بالقانون والشفافية والاستجابة فعندما يحصل المواطن على خدمة جيدة، ويجد أن المؤسسات تتعامل معه بصورة عادلة، وتوفر له المعلومات، وتستجيب لشكاواه، فإن ذلك يساهم في بناء الثقة أما ضعف الخدمات، وعدم وضوح الإجراءات، وتأخر الاستجابة، وضعف المساءلة، فقد تؤدي إلى تراجع الثقة في المؤسسات ولهذا فإن إعادة بناء الثقة في ليبيا لا تتطلب حملات إعلامية فقط، وإنما تحتاج إلى تحسين الأداء الفعلي للمؤسسات، لأن الثقة المستدامة تتأسس على التجربة اليومية للمواطن مع الدولة.

**خامساً: تحسين جودة الخدمات العامة :**

تعد جودة الخدمات من أهم المؤشرات التي يقيس المواطن من خلالها فعالية الدولة وتساهم المشاركة والاستجابة في تحسين الخدمات من خلال التعرف على احتياجات المواطنين وتقييم مستوى رضاهم وتحديد أوجه القصور كما أن إشراك المستفيدين في تقييم الخدمات يساعد المؤسسات على تحديد أولويات التطوير، ويجعل عملية الإصلاح أكثر ارتباطاً بالنتائج الفعلية وفي ليبيا، يمثل تحسين الخدمات العامة مجالاً أساسياً لإعادة بناء الثقة بين الدولة والمواطن، خاصة في القطاعات التي ترتبط مباشرة بالحياة اليومية للمجتمع.

**المطلب الرابع: الكفاءة والفاعلية في تطوير أداء المؤسسات العامة**

**أولاً: تحسين الأداء المؤسسي :**

يمثل تحسين الأداء أحد الأهداف الأساسية للحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي، لأن المؤسسات العامة أنشئت لتحقيق أهداف محددة وتقديم خدمات للمجتمع ويتطلب تحسين الأداء الانتقال من التركيز على تنفيذ الإجراءات إلى الاهتمام بالنتائج، من خلال تحديد أهداف واضحة ومؤشرات قابلة للقياس وتقييم دوري لمستوى الإنجاز كما يتطلب تحسين الأداء معالجة الاختلالات التنظيمية، وتحديد المسؤوليات، وتطوير نظم الاتصال والمعلومات، وتحسين بيئة العمل وتستطيع المؤسسات من خلال هذه الإجراءات زيادة قدرتها على تنفيذ السياسات العامة وتحقيق النتائج المطلوبة.

**ثانياً: تطوير الموارد البشرية :**

يمثل العنصر البشري أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات العامة، لأن القوانين والهياكل والأنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون موظفين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة ويحتاج تطوير الموارد البشرية إلى تحسين نظم الاختيار والتوظيف، وربط التدريب بالاحتياجات الفعلية، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتوفير فرص التطوير الوظيفي كما ينبغي أن يشمل التطوير مهارات حديثة مثل استخدام التكنولوجيا وتحليل البيانات والتخطيط وإدارة المشروعات وتقييم السياسات وفي الحالة الليبية، يمكن للاستثمار في الموارد البشرية أن يمثل أحد المداخل الأساسية للإصلاح المؤسسي، نظراً لما تمتلكه المؤسسات من خبرات وكفاءات يمكن تطويرها والاستفادة منها.

**ثالثاً: ترشيد استخدام الموارد العامة**

تعني كفاءة استخدام الموارد تحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة بصورة رشيدة وتزداد أهمية هذا الجانب في المؤسسات العامة بسبب محدودية الموارد مقارنة بحجم الاحتياجات الاجتماعية والخدمية ويتطلب ترشيد الموارد تطوير نظم التخطيط والموازنة والمشتريات، وربط الإنفاق بالنتائج، ومتابعة تنفيذ البرامج والمشروعات كما أن الرقمنة يمكن أن تساعد في تحسين إدارة الموارد من خلال توفير بيانات أكثر دقة، وتقليل الإجراءات الورقية، وتسريع عمليات المتابعة والتقييم.

**رابعاً: تحسين الخدمات الحكومية :**

تعد الخدمات الحكومية من أهم المجالات التي تظهر فيها نتائج الإصلاح المؤسسي بصورة مباشرة ويحتاج تحسين الخدمات إلى تبسيط الإجراءات، وتقليل الوقت والتكلفة، وتطوير مهارات الموظفين، وتحسين البنية التحتية، والاستفادة من التكنولوجيا كما يمكن للحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي أن يساهما في تقديم عدد من الخدمات بصورة أكثر

سرعة ووضوحاً، شريطة وجود بنية مؤسسية وتشريعية وتقنية مناسبة ولا ينبغي أن يقاس نجاح الخدمات بعدد الإجراءات التي تنفذها المؤسسة، وإنما بمستوى النتائج التي يحصل عليها المواطن وجودة تجربته مع المؤسسة.

**خامساً: دعم صنع السياسات العامة**

تحتاج عملية صنع السياسات العامة إلى مؤسسات تمتلك المعلومات والخبرات والقدرة على تحليل المشكلات وتقييم البدائل وتساهم الحوكمة الرشيدة في تحسين صنع السياسات من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة وإتاحة المعلومات وربط المسؤولية بالنتائج كما أن المؤسسات القوية تستطيع تقديم معلومات أكثر دقة لصانعي القرار، وتقييم آثار السياسات قبل تنفيذها وبعدها وفي الحالة الليبية، يمثل تطوير القدرات المؤسسية في مجال إعداد السياسات وتحليلها وتقييمها خطوة مهمة نحو بناء إدارة عامة أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات تستند إلى الأدلة.

**المبحث الرابع: مقاربة مقترحة لتعزيز الحوكمة وإعادة بناء الدولة الليبية**

أظهر تحليل الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي، إلى جانب تحليل واقع الدولة الليبية والتحديات التي تواجه مؤسساتها، أن إعادة بناء الدولة لا يمكن أن تتحقق من خلال معالجة جانب واحد من جوانب الضعف المؤسسي، وإنما تتطلب مقاربة شاملة تجمع بين الإصلاح القانوني والتنظيمي والإداري والرقابي والبشري، وتربط هذه الجوانب بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

وتنطلق المقاربة المقترحة من أن ضعف المؤسسات لا يرتبط فقط بنقص الموارد أو وجود مشكلات في الهياكل التنظيمية، وإنما يتأثر كذلك بمدى وضوح الاختصاصات، واستقرار القواعد القانونية، ومستوى التنسيق بين المؤسسات، وفاعلية الرقابة، ومدى توافر الشفافية والمساءلة والمشاركة. ولذلك فإن الإصلاح المؤسسي ينبغي أن يتجه إلى بناء مؤسسات قادرة على العمل بصورة مستقرة، وتقديم الخدمات بكفاءة، والاستجابة لاحتياجات المواطنين، وإدارة الموارد العامة وفق قواعد واضحة.

وفي الحالة الليبية، تزداد الحاجة إلى هذه المقاربة بسبب تعدد التحديات التي تواجه عملية إعادة بناء الدولة، وفي مقدمتها الانقسام المؤسسي، وضعف التنسيق، وتعدد مراكز صنع القرار، وتفاوت القدرات الإدارية، والحاجة إلى تطوير نظم إدارة الموارد العامة. ومن ثم، فإن الحوكمة الرشيدة يمكن أن تمثل إطاراً منظماً لعملية الإصلاح، من خلال تحويل مبادئها إلى سياسات وإجراءات وممارسات مؤسسية.

**المطلب الأول: متطلبات الإصلاح المؤسسي في ليبيا**

**أولاً: تطوير الهياكل التنظيمية :**

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تنتظم داخله الوحدات والمؤسسات والأقسام المختلفة، ويحدد العلاقات الرسمية بينها وطبيعة توزيع الاختصاصات والصلاحيات ومن ثم، فإن تطوير الهياكل التنظيمية يمثل أحد المتطلبات الأساسية للإصلاح المؤسسي، خاصة عندما تكون الهياكل القائمة غير متناسبة مع طبيعة الوظائف والمهام التي تقوم بها المؤسسات.

وفي الحالة الليبية، ينبغي أن يقوم تطوير الهياكل على مراجعة التنظيمات القائمة، وتحديد الوحدات التي تحتاج إلى إعادة تنظيم، والحد من الازدواجية والتداخل، وربط الهيكل بالأهداف الفعلية للمؤسسة.

**ثانياً: وضوح الاختصاصات والمسؤوليات :**

يعد وضوح الاختصاصات والمسؤوليات من أهم شروط الاستقرار المؤسسي، لأن غموض الصلاحيات يؤدي إلى تداخل الاختصاصات ويجعل من الصعب تحديد الجهة المسؤولة عن القرار أو النتيجة وتحتاج عملية إعادة بناء الدولة الليبية إلى تحديد واضح للعلاقة بين المؤسسات والجهات المختلفة، وتوزيع الصلاحيات وفق قواعد قانونية وتنظيمية واضحة.

**ثالثاً: تطوير الإدارة العامة :**

يتطلب الإصلاح المؤسسي تطوير الإدارة العامة والانتقال من الأنماط التقليدية في العمل إلى أنماط أكثر مرونة وكفاءة وتركيزاً على النتائج ويشمل ذلك تبسيط الإجراءات، وتقليل الروتين، وتحسين نظم اتخاذ القرار، وتطوير الاتصال الإداري، والاستفادة من التكنولوجيا في تنفيذ الأعمال الحكومية كما ينبغي تطوير مفهوم الإدارة العامة بحيث تصبح أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات واحتياجات المواطنين، مع تعزيز التخطيط الاستراتيجي وربط البرامج الحكومية بالأهداف والنتائج.

**رابعاً: بناء القدرات المؤسسية :**

تشير القدرات المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على أداء وظائفها وتحقيق أهدافها بصورة مستمرة، اعتماداً على مواردها البشرية والتنظيمية والتقنية والمالية ويتطلب بناء القدرات المؤسسية تطوير نظم التخطيط، والمعلومات، والاتصال، وإدارة الموارد، والمتابعة والتقييم وفي ليبيا، يمكن أن يمثل بناء القدرات المؤسسية أساساً لاستثمار الخبرات المتراكمة داخل المؤسسات العامة، وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة.

**خامساً: تنمية الموارد البشرية :**

تمثل الموارد البشرية عنصراً رئيسياً في نجاح الإصلاح المؤسسي، لأن المؤسسات لا تستطيع تنفيذ الإصلاحات دون موظفين يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة وتتطلب تنمية الموارد البشرية تطوير نظم الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والترقية، وربط هذه العمليات بالكفاءة والاحتياجات الفعلية للمؤسسات.

**المطلب الثاني: تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العامة**

**أولاً: تعزيز الشفافية :**

تتطلب الحوكمة الرشيدة توفير المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسات العامة وقراراتها وبرامجها ومواردها، بما يمكن المواطنين والجهات الرقابية من متابعة الأداء وتحتاج المؤسسات الليبية إلى تطوير نظم الإفصاح ونشر المعلومات، والاستفادة من المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية في توفير البيانات العامة بصورة منظمة وميسرة.

**ثانياً: تفعيل المساءلة :**

تعد المساءلة من الآليات الأساسية لضمان التزام المؤسسات بالمهام الموكلة إليها وتتطلب المساءلة تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، ووضع مؤشرات لتقييم الأداء، وربط النتائج بالمسؤولية الإدارية والمالية

**ثالثاً: دعم سيادة القانون :**

يمثل دعم سيادة القانون أحد أهم المتطلبات اللازمة لإعادة بناء المؤسسات الليبية ويحتاج ذلك إلى توحيد القواعد المنظمة للعمل العام، ومراجعة التشريعات المتعارضة أو التي لم تعد تتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحديد الاختصاصات والصلاحيات بصورة واضحة كما يتطلب تعزيز استقلال المؤسسات القانونية والرقابية والقضائية، وضمان تطبيق القواعد بصورة متسقة.

**رابعاً: توسيع المشاركة :**

يمكن تعزيز الحوكمة من خلال توفير قنوات متعددة لمشاركة المواطنين في الشأن العام، سواء من خلال المؤسسات المحلية أو منظمات المجتمع المدني أو الوسائل الرقمية وتساعد المشاركة على تحسين فهم المؤسسات لاحتياجات المجتمع، كما تمنح المواطنين فرصة للتعبير عن آرائهم وتقييم الخدمات.

**خامساً: تعزيز العدالة والاستجابة :**

تتطلب الحوكمة الرشيدة أن تقدم المؤسسات خدماتها وفق قواعد عادلة وواضحة، وأن تستجيب لاحتياجات المواطنين دون تمييز غير مشروع وتعني الاستجابة قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والطلبات في الوقت المناسب، وتطوير إجراءاتها عندما تظهر حاجة حقيقية إلى ذلك.

**المطلب الثالث: تطوير آليات الرقابة ومكافحة الفساد**
**أولاً: تطوير الرقابة الإدارية والمالية :**

تمثل الرقابة الإدارية والمالية إحدى الآليات الأساسية لحماية الموارد العامة وتحسين أداء المؤسسات وينبغي أن تتطور الرقابة من التركيز على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها إلى اعتماد أساليب وقائية تساعد على منع المخالفات قبل حدوثها.

**ثانياً: دعم استقلالية الأجهزة الرقابية :**

تحتاج الأجهزة الرقابية إلى درجة مناسبة من الاستقلالية حتى تتمكن من ممارسة اختصاصاتها بصورة موضوعية ولا تعني الاستقلالية غياب الرقابة على الأجهزة الرقابية نفسها، وإنما تعني وجود ضمانات تمنع التأثير غير المشروع في أعمالها.

**ثالثاً: تعزيز النزاهة المؤسسية :**

تعني النزاهة المؤسسية وجود ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام بالقانون والأخلاق المهنية والمصلحة العامة وتتطلب النزاهة وضع قواعد واضحة للسلوك الوظيفي، وتحديد حالات تضارب المصالح، وتعزيز قيم المسؤولية والموضوعية.

**رابعاً: مكافحة الفساد الإداري والمالي :**

تتطلب مكافحة الفساد معالجة الأسباب التي تسمح بظهوره، وليس الاقتصار على التعامل مع نتائجه ومن أهم الإجراءات المقترحة في هذا المجال تبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتطوير المشتريات الحكومية، والرقمنة، وتفعيل الرقابة، وتطبيق قواعد واضحة للمساءلة.

**خامساً: تطوير آليات الإبلاغ والمتابعة :**

تحتاج مكافحة الفساد إلى قنوات واضحة وآمنة للإبلاغ عن المخالفات، مع وجود آليات للتحقق من البلاغات ومتابعتها وفق القانون كما يجب أن تشمل عملية المتابعة توثيق الإجراءات والنتائج، حتى يمكن تقييم فاعلية آليات مكافحة الفساد وتحديد مواطن الضعف فيها.

**المطلب الرابع: نحو نموذج مؤسسي لإعادة بناء الدولة الليبية**

**أولاً: توحيد المؤسسات العامة :**

يمثل توحيد المؤسسات العامة أحد أهم المتطلبات الأساسية لإعادة بناء الدولة الليبية، لأن المؤسسة الموحدة تكون أكثر قدرة على وضع سياسات موحدة وتوزيع الموارد وتنفيذ البرامج بصورة متناسقة ولا ينبغي أن يقتصر التوحيد على الشكل التنظيمي، وإنما يجب أن يشمل القواعد والإجراءات ونظم المعلومات والهياكل الإدارية والاختصاصات.

**ثانياً: بناء مؤسسات فعالة ومستقرة :**

لا يكفي وجود مؤسسات رسمية لتحقيق الدولة الفعالة، وإنما يجب أن تمتلك هذه المؤسسات القدرة على أداء وظائفها بصورة مستقرة ويحتاج ذلك إلى استقرار الهياكل، ووضوح الاختصاصات، وتطوير الموارد البشرية، وتوفير الموارد اللازمة، وربط الأداء بالنتائج.

**ثالثاً: تعزيز التنسيق بين مؤسسات الدولة :**

تحتاج الدولة الحديثة إلى مستوى مرتفع من التنسيق بين مؤسساتها، خاصة في القضايا التي تتداخل فيها الاختصاصات ويمكن تطوير التنسيق من خلال إنشاء لجان وآليات مشتركة، وتحديد مسؤوليات كل مؤسسة، وتطوير قواعد لتبادل البيانات والمعلومات.

**رابعاً: تطوير الإدارة العامة :**

ينبغي أن تكون إعادة بناء الدولة فرصة لإعادة النظر في أساليب الإدارة العامة، من خلال الانتقال تدريجياً من الإدارة القائمة على الإجراءات إلى الإدارة القائمة على النتائج ويشمل ذلك تطوير التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، والتحول الرقمي، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات.

**خامساً: ربط الإصلاح المؤسسي بالتنمية :**

لا ينبغي النظر إلى الإصلاح المؤسسي باعتباره هدفاً مستقلاً، وإنما باعتباره وسيلة لتحقيق التنمية وتحسين حياة المواطنين فالمؤسسات القوية تساعد على تنفيذ برامج التنمية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتقديم الخدمات، وتحسين بيئة الأعمال والاستثمار.

**المطلب الخامس: تصور مقترح للحوكمة الرشيدة وإعادة بناء الدولة الليبية**

يقوم التصور المقترح على اعتبار الحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي عمليتين متكاملتين؛ فالحوكمة توفر المبادئ والقواعد التي ينبغي أن تحكم عمل المؤسسات، بينما يوفر الإصلاح المؤسسي الأدوات والهياكل والإجراءات التي تسمح بتطبيق هذه المبادئ وينطلق التصور من مجموعة من المرتكزات الأساسية، أهمها:

1 - ضرورة سيادة القانون واستقرار القواعد المؤسسية .
2 - توحيد مؤسسات الدولة وتحديد اختصاصاتها .
3 - تعزيز الشفافية وإتاحة المعلومات .
4 - تفعيل المساءلة والرقابة .

5 - توسيع المشاركة المجتمعية .
6 - تطوير القدرات البشرية والمؤسسية .
7 - تحسين الكفاءة والفاعلية .
8 - ربط الإصلاح المؤسسي بتحسين الخدمات والتنمية .
9 - استخدام التحول الرقمي لدعم الحوكمة .
10 - تعزيز الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة.

**الخاتمة**

تناول هذا البحث موضوع الحوكمة الرشيدة وإعادة بناء الدولة الليبية: إطار نظري لتحليل الإصلاح المؤسسي، انطلاقاً من أهمية الحوكمة في تطوير أداء مؤسسات الدولة وتعزيز قدرتها على ممارسة وظائفها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية. وقد أظهر التحليل أن الحوكمة الرشيدة لم تعد تقتصر على مفهوم إدارة المؤسسات الحكومية، وإنما أصبحت إطاراً متكاملاً لتنظيم ممارسة السلطة وإدارة الموارد العامة والعلاقة بين مؤسسات الدولة والمجتمع، من خلال مجموعة من المبادئ الأساسية، وفي مقدمتها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والاستجابة والكفاءة والفاعلية والعدالة.

و تم تحليل واقع الدولة الليبية والتحديات التي تواجه عملية إعادة البناء المؤسسي، حيث أظهر التحليل أن المؤسسات العامة الليبية تعمل في بيئة تتسم بمجموعة من التحديات السياسية والمؤسسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية. ومن أبرز هذه التحديات الانقسام المؤسسي، وتعدد مراكز صنع القرار، وضعف التنسيق بين المؤسسات، وتفاوت القدرات الإدارية، والحاجة إلى تطوير نظم إدارة الموارد العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

أن سيادة القانون تمثل أساساً للاستقرار المؤسسي، وأن الشفافية والمساءلة توفران آليات مهمة للرقابة وتحسين الأداء وحماية الموارد العامة، بينما تسهم المشاركة والاستجابة في تعزيز العلاقة بين المواطن والمؤسسات. كما أن الكفاءة والفاعلية تمثلان الجانب التنفيذي للحوكمة، من خلال تحسين أداء المؤسسات وتطوير الموارد البشرية وترشيد استخدام الموارد وتحسين الخدمات العامة.

وفي المبحث الرابع، تم تقديم مقاربة مقترحة لتعزيز الحوكمة وإعادة بناء الدولة الليبية، تقوم على مجموعة مترابطة من المتطلبات، تبدأ بترسيخ سيادة القانون وتوحيد المؤسسات والقواعد والإجراءات، ثم تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، وتطوير الرقابة ومكافحة الفساد، وبناء القدرات المؤسسية والبشرية، وصولاً إلى بناء مؤسسات عامة أكثر استقراراً وكفاءة وقدرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمع.

وعليه، يخلص البحث إلى أن إعادة بناء الدولة الليبية لا يمكن أن تتحقق بصورة مستدامة من خلال الحلول الإدارية الجزئية، وإنما تحتاج إلى إصلاح مؤسسي شامل يستند إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة .فكلما كانت المؤسسات أكثر التزاماً بالقانون وأكثر شفافية ومساءلة واستجابة وكفاءة، زادت قدرتها على أداء وظائفها وتحقيق المصلحة العامة، وتعززت الثقة بينها وبين المواطنين.

كما أن نجاح الإصلاح المؤسسي في ليبيا يرتبط بتهيئة بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية مستقرة، لأن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن محيطها. ولذلك فإن بناء دولة مؤسسات فعالة يتطلب الجمع بين الإصلاح القانوني والمؤسسي والإداري والرقابي والبشري، وربط هذه الإصلاحات بمسار التنمية وتحسين الخدمات العامة، بما يسهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي وإعادة بناء الدولة على أسس أكثر قوة واستدامة.

**أولاً: نتائج البحث**

في ضوء ما تم تناوله في المباحث السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، أهمها:

1. أظهرت البحث أن الحوكمة الرشيدة تمثل إطاراً متكاملاً لإدارة الشأن العام، ولا تقتصر على الإدارة الحكومية، بل تشمل طبيعة العلاقات بين مؤسسات الدولة والمواطنين ومختلف الفاعلين في المجتمع .

2. تبين أن سيادة القانون تمثل الأساس الذي تستند إليه عملية بناء المؤسسات، لأنها توفر القواعد المنظمة لممارسة السلطة وتحدد الاختصاصات والمسؤوليات وتدعم الاستقرار المؤسسي .

3. أثبت التحليل وجود علاقة وثيقة بين الحوكمة الرشيدة والإصلاح المؤسسي، إذ توفر الحوكمة المبادئ والمعايير، بينما يمثل الإصلاح المؤسسي الآلية العملية لتطبيقها داخل مؤسسات الدولة .

4. يتطلب الإصلاح المؤسسي تطويراً شاملاً للمؤسسات، ولا يمكن اختزاله في إعادة تنظيم الهياكل، لأنه يشمل القوانين والإجراءات والموارد البشرية ونظم المعلومات والرقابة وأساليب الإدارة .

5. يواجه البناء المؤسسي في ليبيا مجموعة من التحديات المتداخلة، يأتي في مقدمتها الانقسام المؤسسي وتعدد مراكز صنع القرار وضعف التنسيق بين المؤسسات .

6. يؤثر عدم الاستقرار السياسي في استقرار المؤسسات العامة، ويحد من قدرتها على وضع وتنفيذ برامج إصلاحية طويلة الأجل .

7. يمثل ضعف التنسيق بين المؤسسات أحد العوامل التي تحد من كفاءة الإدارة العامة، نتيجة تداخل بعض الاختصاصات وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذ السياسات العامة .

8. تعد الشفافية من المتطلبات الأساسية لتحسين إدارة الموارد العامة، لأنها تتيح المعلومات اللازمة للرقابة وتقييم القرارات والسياسات والإنفاق العام .

9. تساهم المساءلة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد المسؤوليات ومتابعة النتائج وتصحيح أوجه القصور .

**ثانياً: توصيات البحث**

في ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. العمل على ترسيخ سيادة القانون باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه عملية بناء المؤسسات، وضمان تطبيق القواعد القانونية بصورة واضحة ومتسقة على مختلف المؤسسات والأفراد .

2. توحيد مؤسسات الدولة العامة ووضع أطر قانونية وتنظيمية واضحة تضمن وحدة الاختصاصات والإجراءات وتمنع الازدواجية والتداخل المؤسسي .

3. إعادة مراجعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة بما يتناسب مع وظائفها وأهدافها، والحد من الازدواجية والتضخم التنظيمي وتداخل الصلاحيات .

4. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بصورة دقيقة بين مؤسسات الدولة والمستويات الإدارية المختلفة، بما يساعد على تفعيل المساءلة ومنع تضارب القرارات .

5. تعزيز الشفافية في إدارة الموارد العامة من خلال تطوير نظم الإفصاح ونشر البيانات المتعلقة بالموازنات والإنفاق والمشروعات والمشتريات الحكومية وفق القواعد القانونية .

6. تفعيل نظم المساءلة الإدارية والمالية وربط المسؤولية بالصلاحيات والنتائج، مع ضمان أن تكون المساءلة موضوعية ومستندة إلى قواعد واضحة .

7. دعم استقلالية الأجهزة الرقابية وتطوير قدراتها الفنية والبشرية، وتعزيز التنسيق بينها بما يمنع الازدواجية ويزيد من فعالية الرقابة .

8. تطوير آليات مكافحة الفساد الإداري والمالي من خلال الجمع بين الوقاية والرقابة والمساءلة، وتبسيط الإجراءات وتطوير نظم المشتريات والإدارة المالية .

**قائمة المراجع**

1 - عبد الحكيم مسلّي ( 2020 )، الشفافية والمساءلة في القطاع العام الليبي، مصراتة، دار النشر الجامعية، ط1، ص 78 .
2 - عبد الله السنوسي ( 2019 )، مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العامة، طرابلس، دار الفرجاني، ط1، ص 45 .
3 - عبدالعزيز بن حسين ( 2019 ) ,مفهوم وأهمية حوكمة الشركات ,صحيفة مال الإقتصادية ,المملكة العربية السعودية.
4 - عبلة مزوزي ( 2018 ) ,حوكمة الإدارة لتفعيل سياسات الإصلاح الاداري ,جامعة المسيلة ,مجلة أبحاث ,المجلد الثالث ,العدد الثاني ,الجزائر .
5 - علي الجراري ( 2017 )، إصلاح الإدارة العامة في ليبيا، رؤية مستقبلية، طرابلس، دار النخبة، ط1، ص 134 .
6 - فاطمة الهاشمي ( 2021 )، حوكمة المؤسسات العامة، دراسة حالة، بنغازي، دار الأندلس، ط1، ص 56.
7 - محمد القطاري ( 2018 )، الإدارة العامة في ليبيا، التحديات والفرص، بنغازي، دار الكتاب العربي، ط2، ص 112 .
8 - سليم المهدي ( 2022 )، التحول الرقمي في الإدارة العامة، بنغازي، دار التقدم، ط1، ص 110.