

الإدارة العامة الليبية بعد 2011 - تحولات مؤسسية وتحديات الإصلاح

أ. محمد محمد علي محمود محمد*

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة اجدابيا ، ليبيا

moh1973r@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-3731-0279>

تاريخ الارسال 2026/5/12م تاريخ القبول 2026/6/19م

Libyan Public Administration after 2011: Institutional Transformations and Reform Challenges

ABSTRACT

Since the 2011 revolution, Libyan public administration has undergone significant institutional transformations as the state attempted to rebuild an effective administrative apparatus capable of delivering public services while promoting accountability and transparency. However, these efforts faced multiple challenges, including institutional fragility, weak legal frameworks, lack of coordination among agencies, and the impact of a volatile political and social environment. This paper aims to examine these transformations and analyze the challenges confronting administrative reform in Libya, while highlighting potential opportunities to enhance administrative performance and strengthen state institutions. The study adopts a descriptive-analytical approach, relying on a review of scientific literature, analysis of legal texts and official documents, and a comparative assessment of public administration experiences in similar contexts.

Keywords: Public Administration, Libya, Administrative Reform, Institutional Transformations, Challenges

الملخص:

شهدت الإدارة العامة الليبية بعد ثورة 2011 تحولات كبيرة على مستوى الهياكل

والمؤسسات، إذ حاولت الدولة إعادة بناء جهاز إداري فعال قادر على تقديم الخدمات العامة وتعزيز المساءلة والشفافية. غير أن هذه الجهود واجهت تحديات متعددة، منها الهشاشة المؤسسية، ضعف الأطر القانونية، غياب التنسيق بين المؤسسات، وتأثيرات البيئة السياسية والاجتماعية المتقلبة. تهدف هذه الورقة إلى دراسة هذه التحولات وتحليل التحديات التي واجهت الإصلاح الإداري في ليبيا، مع إبراز الفرص الممكن استثمارها لتعزيز الأداء الإداري وتوطيد مؤسسات الدولة. تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، مستندة إلى مراجعة الأدبيات العلمية، وتحليل التشريعات والوثائق الرسمية، واستعراض التجارب المقارنة في الإدارة العامة بالدول ذات السياق المشابه.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة، ليبيا، الإصلاح الإداري، التحولات المؤسسية، التحديات

المقدمة :

تعتمد الدول الحديثة على الإدارة العامة بشكل كبير باعتبارها الأداة الرئيسية لتنفيذ القرارات السياسية. فنجاعة كيان الدولة يتجسد في تنفيذ الإدارة العامة لهذه القرارات بسرعة وعلى نحو غير مكلف وبأفضل طريقة ممكنة، تماماً كما هو شأن القرارات السياسية المتخذة. والأداء السليم لهذه الآلية يوفر العديد من المزايا ليس فقط على مستوى فعالية وكفاءة وشرعية الدولة ولكن الفائدة تعم المجتمع وكل أفرادها أيضاً. كما أنها "أولاً، تمكن الحكومات من تحقيق أهداف سياستها وتضمن التنفيذ السليم للقرارات السياسية والقواعد القانونية، وهذا ما يعزز النجاعة السياسية والاستقرار. وبالمقابل، يساهم ضعف الإدارة العامة في التأخير وعدم الكفاءة وسطوة حالة عدم اليقين واستشراء الفساد وأشكال أخرى من سوء الإدارة، مما يؤدي في الغالب إلى استياء المواطنين وإصابتهم بخيبة أمل ولجوئهم للاحتجاج والسخط على الدولة ومؤسساتها. وهذه العوامل تقوض شرعية الحكومة وتتراكمها يمكن أن تعطينا دولة فاشلة. (Sigma, 2018)

تعد الإدارة العامة حجر الزاوية في بناء الدولة الحديثة، فهي الجهاز المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة، وتقديم الخدمات للمواطنين، وضمان استقرار المؤسسات. في ليبيا، شهدت الإدارة العامة بعد ثورة 17 فبراير 2011 تحولات عميقة نتيجة التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المصاحبة لمرحلة الانتقال من النظام المركزي إلى مرحلة التعددية المؤسساتية. وقد انعكست هذه التحولات بشكل مباشر على كفاءة الأداء الإداري وفاعلية المؤسسات العامة، ومدى التزامها بمبادئ الشفافية والمساءلة

والحوكمة الرشيدة.

باتت في العقود القليلة المنصرمة الإدارة العامة التي تؤدي وظيفتها على أحسن وجه من الشروط الأساسية اللازم توفرها لتعزيز شرعية الدولة وطريقة لإضفاء القيمة العامة ومن العناصر الأساسية في النقاشات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية وإرساء الديمقراطية. فإدراك الأهمية المحورية للإدارة العامة الخاضعة للمساءلة لتحقيق الحوكمة الديمقراطية والتنمية الاقتصادية فالهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة، (SDGs). من القضايا التي تتماشى وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة إلى جانب أهداف أخرى، ينص على تعزيز مجتمعات يعم فيها السلم وشاملة للجميع وحقوق الجميع في الوصول إلى العدالة وتطوير مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات.

حاولت الدولة الانتقالية إعادة بناء جهاز إداري قادر على مواجهة التحديات المعقدة التي فرضتها البيئة السياسية الهشة والصراعات الداخلية وتراجع القدرة المؤسسية للقطاع العام. ورغم الجهود المبذولة، بقيت الإدارة العامة الليبية تواجه هشاشة مؤسسية واضحة، وضعف التنسيق بين المؤسسات، والتحديات القانونية والإدارية، إلى جانب التأثيرات الاجتماعية والثقافية التي أعاقت تطبيق مبادئ الإصلاح الإداري. تكتسب دراسة التحولات المؤسسية في الإدارة العامة الليبية أهميتها من كونها مرآة لتجربة الدولة الانتقالية في بناء المؤسسات، وتوفر قاعدة علمية لفهم مكامن القوة والضعف في القطاع الإداري، واستشراف الفرص الممكنة لتعزيز الأداء المؤسسي واستعادة استقرار الإدارة العامة. علاوة على ذلك، فإن تحليل هذه التحولات يساهم في فهم العلاقة بين الإصلاح الإداري ونجاح التحول الديمقراطي، حيث يرتبط الأداء المؤسسي بشكل مباشر بمستوى الثقة بين المواطن والدولة، ويؤثر على استدامة السياسات العامة وإمكانية تطبيقها بفعالية.

تركز الورقة على تحليل التحولات المؤسسية في الإدارة العامة الليبية بعد 2011، من خلال رصد التغيرات الهيكلية والوظيفية، وتقييم مدى فاعلية الإصلاحات الإدارية، واستعراض الفرص والإمكانات المتاحة لتعزيز الأداء المؤسسي. كما تسعى الورقة إلى دراسة الممارسات الإدارية الجيدة والدروس المستفادة من التجارب المقارنة في دول مرت بتحويلات مماثلة، بما يوفر إطاراً تحليلياً متماسكاً لفهم طبيعة التحديات والفرص المتاحة لإصلاح الإدارة العامة.

تهدف هذه المقدمة إلى وضع القارئ في سياق تاريخي وتحليلي يسمح بفهم أهمية الإدارة العامة في ليبيا بعد الثورة، ويبرز أسباب التحولات والتحديات التي واجهت

عملية الإصلاح الإداري، بما يمهد لدخول الورقة في المنهجية والتحليل المفصل للظاهرة.

المشكلة :

تطرح الدراسة إشكالية مركزية مفادها: إلى أي مدى استطاعت الإدارة العامة الليبية بعد 2011 تحقيق تحولات مؤسسية فعالة ومواجهة التحديات التي أعاقَت الإصلاح الإداري؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تهتم بتحديد أبرز التحولات الهيكلية والوظيفية التي شهدتها الإدارة العامة، والتحديات القانونية والإدارية والثقافية والسياسية، وكذلك الفرص الممكن استثمارها لتعزيز الأداء المؤسسي، وإمكانية الاستفادة من التجارب المقارنة لدعم الإصلاح الإداري في ليبيا.

الأهداف :

تهدف الورقة إلى تحليل التحولات المؤسسية التي شهدتها الإدارة العامة الليبية بعد 2011، وتحديد أبرز التحديات القانونية والإدارية والثقافية والسياسية التي أعاقَت فاعلية الإصلاح الإداري، واستكشاف الفرص والإمكانات المتاحة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار المؤسسي، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم الإصلاح الإداري وتعزيز مؤسسات الدولة.

الأهمية :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج مرحلة حرجية في مسار الدولة الليبية المعاصرة، إذ يركز البحث على الإدارة العامة بعد عام 2011، التي شهدت تحولات مؤسسية جذرية في بيئة سياسية وأمنية متقلبة. تعتبر الإدارة العامة مؤشراً رئيسياً لنجاح أي إصلاح سياسي واقتصادي، وارتباطها المباشر بالحوكمة والشفافية يجعل دراسة هذا الملف ضرورة علمية وعملية في آن واحد.

فرضيات :

تقوم الدراسة على فرضية مفادها أن التحولات المؤسسية في الإدارة العامة الليبية بعد 2011 حققت تقدماً محدوداً في إعادة البناء، إلا أن فاعلية الإصلاح الإداري ظلت محدودة بسبب تحديات مؤسسية وقانونية وثقافية وسياسية مترابطة، غير أن هناك فرصاً يمكن استثمارها لتعزيز الأداء المؤسسي إذا توفرت الإرادة السياسية والدعم المؤسسي المناسب.

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة في منهجها على المدخل التحليلي - الوصفي، الذي يركز على وصف

الظواهر وتحليل أسبابها وتداعياتها في سياقها الواقعي، مع توظيف المدخل المقارن عند الحاجة لمقارنة التجربة الليبية بتجارب دول أخرى مرت بتحولات مشابهة، بهدف استخلاص الدروس والتوصيات المناسبة. كما يستخدم البحث أسلوب مراجعة الأدبيات العلمية العربية والأجنبية، وتحليل التشريعات والوثائق القانونية الليبية بعد 2011، واستعراض التقارير الرسمية الصادرة عن أجهزة الرقابة والمنظمات الدولية، مع الاستفادة من أي بيانات ميدانية متاحة لتعزيز قوة التحليل وعمقه.

تنقسم الورقة إلى محاور متسلسلة تتناول الإطار النظري لمفهوم الإدارة العامة والتحويلات المؤسسية، وواقع الإدارة العامة الليبية بعد 2011 مع التحديات، والفرص والإمكانات لتعزيز الأداء الإداري واستقرار المؤسسات، ثم الدروس المستفادة من التجارب المقارنة، وصولاً إلى الخاتمة التي تعرض النتائج والتوصيات العملية لصانعي القرار والباحثين.

المحور الأول - الإطار النظري لمفهوم الإدارة العامة والتحويلات المؤسسية:

تعد الإدارة العامة الركيزة الأساسية لأي دولة، فهي تمثل الإطار الذي يضمن تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهداف الدولة، بما يشمل تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وعدالة. وقد عرفها العديد من الباحثين على أنها "مجموعة من الأنشطة والهياكل التي تنظم الموارد البشرية والمالية والمادية بهدف تحقيق أهداف الدولة وتلبية حاجات المجتمع" (عبد الله، 2010، ص. 45). ويشير الصواني إلى أن الإدارة العامة ليست مجرد تنظيم بيروقراطي، بل هي أداة فعالة لتطبيق السياسات العامة وتحقيق العدالة الإدارية بين المواطنين، وهو ما يجعلها عنصراً حيوياً في استقرار الدولة (الصواني، 2012، ص. 88).

لتحقيق المعايير اللازمة للإدارة العامة، ثمة حاجة لإجراء إصلاحات في العديد من مجالات السياسة العامة والإدارة. ففي حالة التخطيط للإصلاحات وتنفيذها بصورة مبعثرة ومستعجلة، قد لا تتحقق الأهداف المراد تحقيقها لتغيير نظام الحوكمة وتحسين أداء الإدارة العامة. ولتحقيق نتائج مرضية، يتعين على الحكومات قيادة وتنسيق عملية تنفيذ رؤية إصلاح شاملة تشمل أهدافاً ذات أولوية. كما أن توفر رؤية واضحة وقيادة فعالة وتعاون وتنسيق وثيق بين مختلف الأطراف المعنية الرئيسية في بلد معين، إضافة إلى آليات التنفيذ الفعالة ووضع خطوط واضحة للمساءلة والحصول على الدعم الشعبي واستدامة الموارد المالية كلها من العناصر التي تدخل في تركيبة أي استراتيجية إصلاح ناجحة. فهي ضرورية لضمان التنفيذ الفعلي للاستراتيجية وعدم اقتصرها على الورق فقط. وبدلاً من تقديم مقترحات عامة، ثمة حاجة إلى تقديم أفكار

واستشارات عملية إلى جانب أدوات عمل سهلة الاستخدام للمنخرطين في عملية تطوير وتنفيذ برامج إصلاح الإدارة العامة.

تواصل ليبيا، التي يقدر عدد سكانها بـ 7 ملايين نسمة، التخطيط في العديد من التحديات في إطار عملية انتقالها إلى نظام حكم ديمقراطي في أعقاب ثورة 2011. فالمؤسسات العامة في البلد ضعيفة للغاية وتفتقر إلى القدرة على صياغة سياسات عامة فعالة وتقديمها للمواطنين بفعالية وكفاءة ودون تكلفة عالية. وتشير دراسات حديثة إلى استمرار وتزايد مستوى فقدان ثقة الفئات الشعبية لسلطات الدولة. ففشل مؤسسات الدولة في تلبية الاحتياجات الأساسية للشعب، لاسيما الأمن، يقوض ثقة الشعب في الدولة، وتصبح بذلك شرعيتها موضع ريب. ولا يرقى مستوى تقديم الخدمات العامة للطموحات على الرغم من الجهود المبذولة لاستئناف الخدمات، لا سيما على مستوى البلديات. والنهوض بمستوى ثقة الفئات الشعبية بالدولة والأمل في مستقبل أفضل يتوقف إلى حد كبير على اعتماد أساليب جديدة ومبتكرة لتقريب الدولة من المواطنين وأيضاً على زيادة كفاءة نجاعة الخدمات العامة المقدمة.

أما التحولات المؤسسية، فهي عملية ديناميكية تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات العامة وتطوير أساليب العمل التنظيمي والإداري بما يتناسب مع المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وقد أشار خشيم إلى أن التحولات المؤسسية في الدول الانتقالية غالباً ما تصاحبها صراعات بين الهياكل القديمة والجديدة، مما يؤثر على قدرة الإدارة العامة على تحقيق أهدافها بفعالية (خشيم، 2011، ص. 102). وفي السياق الليبي، كانت هذه التحولات نتيجة مباشرة للتغيرات التي أعقبت الثورة، والتي فرضت تحديات كبيرة على مؤسسات القطاع العام وأثرت على استقرارها وأدائها.

وتتجلى أهمية الإدارة العامة الحديثة في كون نجاحها لا يقاس بوجود هياكل تنظيمية فحسب، بل بقدرتها على تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد وضمان الشفافية والمساءلة. وترى عبير أمينة أن الثقافة المؤسسية تلعب دوراً محورياً في مدى التزام الموظفين بمبادئ الشفافية والمساءلة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات العامة ونجاح أي إصلاح إداري (أمينة، 2013، ص. 57). ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري دراسة التحولات المؤسسية في الإدارة العامة الليبية بعد 2011 ليس كمسألة تنظيمية فقط، بل كعنصر محوري لفهم تحديات الإصلاح الإداري وفرص تحسين الأداء المؤسسي.

كما تشير آمال العبيدي إلى أن الإدارة العامة الحديثة تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، منها التخطيط الاستراتيجي، المحاسبة، تطوير الموارد البشرية، وتعزيز

الشفافية، وهي عناصر أساسية لتحقيق إصلاح إداري ناجح في أي دولة (العبيدي، 2015، ص. 63). وفي حالة ليبيا، ساهمت هذه المبادئ في تشكيل الإطار النظري الذي يسمح بتحليل التحولات المؤسسية، خصوصاً في سياق بيئة سياسية متقلبة وأزمات مؤسسية متراكمة.

ومن منظور تحليلي، يمكن اعتبار الإدارة العامة والتحولات المؤسسية ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الهيكلية، القانونية، البشرية والسياسية، مع مراعاة تأثير السياق المحلي والدولي. ويتيح هذا الإطار التحليلي للباحث تقديم قراءة منهجية لواقع الإدارة العامة في ليبيا بعد 2011، وتقييم مستوى فعالية الإصلاحات التي تم تطبيقها، بما يضمن التزام البحث بالأمانة العلمية واحترام حقوق المؤلفين الذين أسهموا في تطوير هذا المجال.

هناك تداخل جلي بين مختلف المشاكل السياسية والاقتصادية والإدارية في ليبيا، هذا البلد الهش الذي يعيش مرحلة ما بعد الصراع، وتعد الحوكمة الرشيدة في عمومها في البلد جد ضعيفة.

فالنظام مركزي ويتألف من مؤسسات وطنية تفتقر إلى القدرات المناسبة لوضع وتنفيذ سياسات وعمليات تضع المواطن في صلب الاهتمام وتتسم بالشفافية وقابلة للمساءلة. وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت الحكومة المركزية تفقد تدريجياً قدرتها على الاضطلاع بمهام القيادة والسيطرة والدعم مع تزايد حدة الصراع. فقد عمدت السلطات المحلية، حسب الاقتضاء، إلى تولي مهام محددة عادة ما تكون من مسؤولية الحكومة الوطنية (خاصة فيما يتعلق بالاستقرار المحلي واستئناف تقديم الخدمات العامة الأساسية) وهذا ما ساهم في زيادة الضغط على العلاقة مع المؤسسات على المستوى الوطني. وما زاد الوضع سوءاً وأضعف الروابط العمودية بين المؤسسات الوطنية ودون الوطنية هو ضعف التحويلات المالية على أساس منتظم من السلطات المركزية إلى البلديات.

يمكن القول إن الإدارة العامة تمثل البنية الأساسية لاستقرار الدولة وقدرتها على تقديم الخدمات بفعالية، وأن التحولات المؤسسية ضرورة حتمية في أي دولة تمر بمرحلة انتقالية. في السياق الليبي، تبين أن هذه التحولات شهدت صعوبات كبيرة مرتبطة بالهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية والإطار القانوني، لكنها توفر أيضاً فرصة مهمة لفهم مكامن القوة والضعف، واستشراف استراتيجيات تعزيز الأداء الإداري وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد. إن الإطار النظري الذي تم تقديمه يشكل قاعدة أساسية للانتقال إلى دراسة الواقع الفعلي للإدارة العامة في ليبيا بعد 2011، وتحليل التحديات والفرص المتاحة للإصلاح.

المحور الثاني - واقع الإدارة العامة الليبية بعد 2011: التحولات المؤسسية والتحديات:

واجهت السلطة الانتقالية تحديا كبيرا في إدارة بلد، يفتقر أساسا للأدوات اللازمة لعمل الإدارة العامة. فلم يخلف النظام السابق سوى إدارة عامة هشة تعاني من الفساد والمحسوبية. فمن السمات الفريدة للوضع الليبي، وما يميزه عنه مصر والدول المجاورة الأخرى التي تمر بمرحلة انتقالية، هو وجود القليل من المؤسسات العامة، كالجيش أو الوزارات القائمة، للبناء عليها؛ وفي الوقت عينه، أدى ظهور إدارتين عامتين متنافستين إلى إنشاء مؤسسات عامة ذات وظائف غير واضحة أو متداخلة. أضف إلى ذلك أنّ الوظائف التنظيمية والإدارية الضرورية، على غرار الموارد البشرية والإدارة المالية والمشتريات والاتصالات، غير واضحة أو حتى غائبة تمامًا في كافة المؤسسات الحكومية. وغالبًا ما يتمتع الموظفون الحكوميون بقدرات أو مهارات فنية محدودة لتأدية مهامهم الأولية، ومنها تصميم السياسات وتنفيذها. وينعكس أثر هذا الخلل المؤسسي في التراجع الملحوظ في فعالية الحكومة والاستقرار السياسي والجودة التنظيمية وسيادة القانون، بحسب مؤشرات الحوكمة العالمية.

وبعد سقوط النظام السابق عام 2011، مرت الإدارة العامة الليبية بمرحلة انتقالية غير مسبوقة، تميزت بمحاولات إعادة بناء المؤسسات وإصلاح الهياكل الإدارية في ظل بيئة سياسية وأمنية متقلبة. وقد أظهرت التجربة الليبية أن عملية الإصلاح الإداري ليست مجرد إعادة تنظيم هيكلية، بل تشمل مجموعة من التحولات المؤسسية التي تتعلق بالموارد البشرية، الأطر القانونية، أساليب العمل، وأنظمة الرقابة والمساءلة (المغربي، 2014، ص. 112).

أحد أبرز التحولات التي شهدتها الإدارة العامة بعد 2011 كان إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة بهدف تقليص البيروقراطية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. إلا أن هذه المحاولات اصطدمت بمشكلات عميقة، أبرزها ضعف الأطر القانونية التي تحدد صلاحيات ومسؤوليات الجهات المختلفة، ما أدى إلى تضارب الصلاحيات وتعطيل بعض العمليات الإدارية (العبيدي، 2015، ص. 78).

كما أثرت العوامل البشرية والثقافية بشكل كبير على فاعلية الإصلاحات الإدارية. فقد واجهت المؤسسات العامة صعوبات في تطوير مهارات الكوادر البشرية نتيجة غياب برامج التدريب المؤسسي المستمرة، وتأثير التجارب السابقة التي رسخت ممارسات غير فعّالة في العمل الإداري (أمنية، 2013، ص. 95). ويشير زاهي المغربي إلى

أن الثقافة المؤسسية تلعب دورًا مباشرًا في مدى التزام الموظفين بمبادئ الشفافية والمساءلة، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات العامة ونجاح الإصلاح الإداري (المغربي، 2014، ص. 119).

أما على المستوى القانوني والمؤسسي، فقد لوحظ غياب قوانين شاملة وموحدة لتنظيم عمل الإدارة العامة بعد الثورة، ما أدى إلى ضعف دور هيئات الرقابة والمساءلة. كما أدت الانقسامات السياسية والصراعات بين السلطات المختلفة إلى إعاقة تنفيذ الإصلاحات، وظهور حالة من الهشاشة المؤسسية انعكست على الأداء الإداري بشكل عام (الصواني، 2012، ص. 101).

ومن منظور التحليل المقارن، تشير الدراسات إلى أن الدول التي شهدت تحولات سياسية مشابهة اعتمدت على خطة إصلاح تدريجية تجمع بين تحديث الهياكل التنظيمية، وتطوير الكوادر البشرية، ووضع أطر قانونية واضحة، مع إشراك المجتمع المدني والجهات الرقابية، ما شكل عامل نجاح في تحسين الأداء المؤسسي (خشيم، 2011، ص. 130). وبالمقارنة، أظهرت التجربة الليبية أن غياب هذا التكامل بين الهيكل المؤسسي والإطار القانوني والكوادر البشرية أدى إلى تراكم التحديات وتعطيل الإصلاحات.

ومن أبرز التحديات التي رصدتها الدراسات: ضعف التنسيق بين الوزارات والهيئات المختلفة وتعدد المراكز التنفيذية دون نظام موحد، غياب تشريعات واضحة تمنح السلطات الإدارية صلاحيات تنفيذية محددة، نقص التدريب والخبرة الإدارية، وانتشار ممارسات غير فعّالة، بالإضافة إلى الصراعات بين المؤسسات المركزية والسلطات المحلية التي أثرت على قدرة الإدارة العامة على تنفيذ الإصلاحات (العبيدي، 2015، ص. 88؛ أمينة، 2013، ص. 99).

ويعكس هذا الواقع أن التحولات المؤسسية في الإدارة العامة الليبية بعد 2011 قد حققت تقدمًا محدودًا في إعادة البناء، إلا أن التحديات المتراكمة حالت دون تحقيق إصلاح إداري مستدام وفعّال. ويشير التحليل إلى أن أي جهد لإصلاح الإدارة العامة يحتاج إلى معالجة هذه التحديات بشكل متكامل، مع تبني أساليب قياس الأداء المؤسسي، وتطوير الكوادر البشرية، ووضع أطر قانونية واضحة تدعم الحوكمة والمساءلة (المغربي، 2014، ص. 124).

ولمعالجة المشاكل السياسية والاقتصادية والإدارية المعقدة والمتداخلة في ليبيا، يتعين في المقام الأول استعادة الدولة بسط سلطتها في جميع أنحاء البلد، وإقناع الأطراف المتنازعة بالمشاركة في مفاوضات سياسية تشاركية وشاملة، وإعادة هيكلة المؤسسات

العامة على نحو شامل. ويبدو أن محادثات السلام التي أجريت مؤخراً والإجماع حول المستقبل السياسي للبلد فيه ما يبشر بمستقبل أفضل. وقد أبانت المشاورات وجهود الوساطة التي أشرف عليها المجتمع الدولي استعداداً للمؤتمر الوطني عن مدى تعطش الشعب الليبي لقيادة قوية وفعالة من قبل هياكل شرعية من خلال الانتخابات والتمثيل العادل. والاستعدادات الفنية للانتخابات جارية بالرغم من عدم تأكيد موعدها بسبب عدم التوصل إلى تسوية سياسية. في غضون ذلك، يظل خطر حدوث مزيد من التفكك في الدولة قائماً ما لم يتم الاتفاق على نظام حوكمة شامل باتفاق جميع الأطراف.

يتضح من التحليل أن الإدارة العامة الليبية بعد 2011 واجهت تحولات مؤسسية شاملة، لكنها اصطدمت بتحديات مؤسسية وقانونية وبشرية وسياسية متعددة الأبعاد. ومع ذلك، فإن هذه التحولات توفر فرصة مهمة لفهم مكان القوة والضعف، واستشراف استراتيجيات تعزيز الأداء الإداري وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد. إن دراسة الواقع الفعلي لهذه الإدارة بعد الثورة تشكل خطوة أساسية نحو بناء رؤية علمية متكاملة لإصلاح الإدارة العامة الليبية وتحقيق استقرار مؤسسات الدولة. ومسألة إصلاح الإدارة العامة لتجاوز هذه التحديات ليست وليدة اليوم، بل كانت على أجندة الدولة منذ عهد القذافي. فقد تم إطلاق العديد من مبادرات الإصلاح خلال العقود القليلة الماضية، لكن معظمها لم تحقق غاياتها بالكامل. ولعبت العديد من العوامل دوراً في هذه النتيجة وبمستويات متفاوتة حسب الفترة الزمنية.

المحور الثالث - الفرص والإمكانات لتعزيز الأداء الإداري واستقرار المؤسسات:

تشكل دراسة الفرص والإمكانات المتاحة للإدارة العامة الليبية بعد 2011 جانباً مهماً لفهم إمكانية الإصلاح وتحسين الأداء المؤسسي. فبينما واجهت المؤسسات العامة تحديات كبيرة في أعقاب الثورة، تشير الدراسات إلى وجود بيئة ممكنة لاستثمار الإصلاحات، تشمل جوانب قانونية وتنظيمية وبشرية وتقنية. ويؤكد الصواني أن الفهم العميق لهذه الفرص يُعد شرطاً أساسياً لتصميم سياسات إصلاحية ناجحة ومستدامة (الصواني، 2012، ص. 115).

أولاً، تتعلق الفرص بالإطار القانوني والتنظيمي، حيث يمكن استغلال القوانين الجديدة والمعدلة بعد 2011 لتحديث الهياكل الإدارية وتوضيح اختصاصات المؤسسات، بما يساهم في تقليص الفوضى المؤسسية وتعزيز المحاسبة والمساءلة. ويشير المغربي إلى أن إنشاء وحدات متخصصة للحوكمة والمساءلة ضمن الوزارات والهيئات العامة يعد من أبرز المداخل لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء الإداري (المغربي، 2014، ص. 138).

من خلال إصدار المراسيم ذات الصلة واعتماد تدابير ظرفية، خطت حكومة الوفاق الوطني خطوات نحو إدخال إصلاحات أساسية وإن كانت محدودة النطاق، مثل التنفيذ الأولي لبنود من قانون اللامركزية رقم 59 لعام 2012، وإحداث نظام أقوى لحماية الطفولة، وتأسيس هيئة وطنية لمكافحة الفساد ومكتب لإدارة الأصول. ومن المتوقع أن تتواصل هذه الإصلاحات المحدودة ويبدو أن الدولة في الطريق لاعتماد اللامركزية رسمياً في تقديم الخدمات) تنفذ تدريجياً في القطاعات الرئيسية) لكن في ظل غياب حكومة موحدة ورؤية واضحة المعالم بشأن مستقبل ليبيا واستراتيجية حكم محلي معتمدة على المستوى الوطني، سيبقى تنفيذ عمليات إصلاح ذات نتائج أكثر قوة التي تعد ضرورية لتعزيز الحوكمة الشاملة في ليبيا محدود النطاق.

ثانياً، تمثل الموارد البشرية والقدرات المؤسسية محوراً آخر للفرص. فعلى الرغم من وجود نقص في الخبرات التدريبية والتقنية، إلا أن الرغبة في تطوير الكفاءات الإدارية وبرامج التدريب المستمر تمثل فرصة لتعزيز الأداء. وتشير عبير أمينة إلى أن تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تأهيلية متخصصة يمكن أن يرفع مستوى الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة، ويحفز الابتكار المؤسسي (أمنية، 2013، ص. 107).

ثالثاً، تتعلق الفرص بالتكنولوجيا والإدارة الرقمية، حيث يمكن استخدام نظم المعلومات الإدارية وتقنيات الحوسبة السحابية لتعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وتسهيل تتبع الأداء، وتحسين جودة الخدمات العامة. وتؤكد آمال العبيدي أن دمج التكنولوجيا في الإدارة العامة يمثل أداة فعالة للحد من الفساد، وتسريع العمليات الإدارية، وزيادة شفافية المؤسسات (العبيدي، 2015، ص. 72).

رابعاً، تلعب التجارب المقارنة والدروس المستفادة من دول أخرى دوراً مهماً في استشراف الفرص. فقد نجحت بعض الدول التي مرت بمرحلة انتقالية في تعزيز مؤسساتها الإدارية من خلال اعتماد استراتيجيات شاملة تجمع بين تطوير الهياكل القانونية، وتأهيل الكوادر البشرية، وتطبيق نظم تقييم الأداء، وتفعيل دور الجهات الرقابية والمجتمع المدني. ويشير خسيم إلى أن الاستفادة من هذه التجارب تساعد على تكييف الإصلاحات وفق الخصوصية الليبية، مع تقليل المخاطر المصاحبة لغياب التجربة المؤسسية (خسيم، 2011، ص. 145).

وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن استثمار الوعي الاجتماعي والمجتمعي كفرصة لتعزيز الأداء المؤسسي، حيث يؤدي الانخراط المجتمعي في الرقابة والمساءلة إلى زيادة

الضغط على المؤسسات للالتزام بالقوانين والمعايير، بما يعزز الثقة بين المواطن والدولة ويحفز استدامة الإصلاحات (المغربي، 2014، ص. 142). إن هذه الفرص، إذا ما تم استثمارها بشكل متكامل، توفر إمكانات كبيرة لتطوير الإدارة العامة الليبية، وتعزيز استقرار المؤسسات، وتحقيق أداء إداري أكثر كفاءة وشفافية. ويشير التحليل إلى أن أي برنامج إصلاحي فعال يحتاج إلى تكامل الجهود بين الجوانب القانونية والتنظيمية والبشرية والتقنية والمجتمعية، لضمان نجاح الإصلاح وتحقيق استدامته في سياق الدولة الليبية الانتقالية.

وفي هذا الصدد، ينبغي أن تكون مسألة تعزيز عملية تقديم الخدمات العامة حتى تصبح أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين على المستوى الوطني وعلى صعيد البلديات هدفا جوهريا لأي مبادرة تروم إصلاح الإدارة العامة في ليبيا ولتكون عملية تقديم الخدمات العامة أكثر استجابة يتعين النهوض بالقنوات التي يتم من خلالها تقديم هذه الخدمات في الوقت الراهن وتطوير قنوات جديدة قائمة على تطلعات المجتمعات المحلية. ولضمان توفير الخدمات الأساسية مثل الأمن وإمدادات المياه والغذاء والصرف الصحي والتعليم والرعاية الصحية لجميع المجتمعات المحلية، يجب توضيح أدوار الحكومة الوطنية والمجالس البلدية بكل وضوح.

توضح هذه الدراسة أن الفرص المتاحة لتعزيز الأداء الإداري واستقرار المؤسسات في ليبيا متعددة الأبعاد، وتشمل الأطر القانونية والتنظيمية، تطوير الموارد البشرية، استخدام التكنولوجيا الحديثة، الاستفادة من التجارب المقارنة، وتعزيز الرقابة المجتمعية. إن استثمار هذه الفرص بشكل متكامل يشكل قاعدة قوية لإعادة بناء الإدارة العامة وتحقيق إصلاح إداري فعال ومستدام، مع مراعاة خصوصية السياق الليبي والمتغيرات السياسية والاجتماعية التي تحدد إمكانات النجاح

المحور الرابع - الدروس المستفادة من التجارب المقارنة:

تتيح دراسة التجارب المقارنة فرصة لفهم مكامن القوة والضعف في الإدارة العامة الليبية بعد 2011، واستشراف الأساليب الأكثر فاعلية لتعزيز الأداء المؤسسي. فالعديد من الدول الانتقالية واجهت تحديات مشابهة، ما يجعل دراسة تجاربها مرجعا غنيا لتصميم استراتيجيات إصلاحية مناسبة للسياق الليبي (المغربي، 2014، ص. 150). على سبيل المثال، تشير التجربة النيجيرية إلى أن تعزيز مؤسسات الرقابة والمساءلة ضمن الإدارة العامة ساهم في الحد من الفساد وتحسين الأداء الإداري، رغم الصعوبات الأمنية والسياسية التي واجهتها الدولة بعد الاستقلال والتحولات السياسية

المتعددة (خشيم، 2011، ص. 158). ويعكس هذا النموذج أهمية وجود أطر قانونية واضحة وهيئات رقابية فعّالة لضمان الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة. أما تجربة كندا، فتبرز الدور المحوري لـ التخطيط الاستراتيجي والرقابة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث اعتمدت الحكومة الكندية برامج تطوير مستمرة للكوادر البشرية، واعتمدت نظم تقييم أداء دقيقة تربط بين النتائج والتمويل المؤسسي، مما عزز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية (أمنية، 2013، ص. 115).

وفي الهند، تؤكد التجربة على أهمية التدرج في الإصلاحات المؤسسية، إذ بدأت الحكومة الهندية بإعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات العامة بشكل مرحلي، مع التركيز على تعزيز قدرات الموظفين وتطوير نظم الرقابة، قبل الشروع في إدخال تغييرات هيكلية واسعة النطاق. ويشير الصواني إلى أن هذا النهج ساعد على تقليل مقاومة التغيير وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء الإداري (الصواني، 2012، ص. 125).

يمكن للمجتمع الدولي أن يقدم المساعدة في بناء مؤسسات وعمليات الدولة. وهذه ليست مهمة يمكن للبيبا الجديدة أن تديرها بمفردها، وهذا مجال رئيسي حيث تكون المساعدة الدولية ضرورية لجهود بناء الدولة في ليبيا. كما يجب أن يكون الهدف هو العمل مع السلطات الليبية من أجل تعزيز قدراتها على تقديم الخدمات العامة. ومع ذلك، يجب أن تركز مشاركة المجتمع الدولي على ما تحتاجه ليبيا لأداء وظائفها كدولة ذات سيادة فعالة، على الصعيدين المحلي والدولي، ولكن يجب تقديم هذا الدعم بحذر. وأفضل طريقة لفعل ذلك ستكون من خلال القنوات الدبلوماسية في شكل دعم استشاري ومراقبة مستمرة. تتمتع المنظمات غير الحكومية الدولية بإمكانيات كبيرة لدعم الثقافة السياسية الديمقراطية الناشئة والمجتمع المدني في البلد. إذ تتطلب ليبيا الجديدة إقامة وتعزيز نظام حزبي وانتخابات وإعلام وقضاء مستقل. وتعد المساعدة الفنية في إنشاء أنظمة قانونية على الجبهتين السياسية والاقتصادية شرطاً أساسياً لانتقال ليبيا نحو الديمقراطية.

وتشير الدراسات المقارنة إلى أن تكامل العناصر القانونية والتنظيمية والبشرية والتقنية يمثل عامل نجاح أساسي في أي عملية إصلاح إداري. فقد أظهرت التجارب الدولية أن أي محاولة لإصلاح الإدارة العامة دون التركيز على هذه العناصر مجتمعة غالباً ما تواجه فشلاً جزئياً أو كلياً. ويؤكد المغربي أن الاستفادة من هذه الدروس لا

تعني نسخ النماذج الأجنبية حرفياً، بل تكييفها بما يتوافق مع الخصوصية الوطنية والسياق السياسي والاجتماعي المحلي (المغربي، 2014، ص. 155). كما يمكن استخلاص عدة دروس رئيسية من هذه التجارب المقارنة، أهمها: ضرورة وجود إرادة سياسية واضحة تدعم الإصلاحات المؤسسية. أهمية تعزيز القدرات البشرية من خلال التدريب والتأهيل المستمر. ضرورة تحديث الأطر القانونية والتنظيمية بما يضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز الشفافية والكفاءة المؤسسية. إشراك المجتمع المدني والجهات الرقابية لضمان مساءلة المؤسسات ورفع مستوى الثقة بين المواطن والدولة.

إن دراسة هذه الدروس توفر قاعدة علمية قوية لتقديم توصيات عملية للإدارة العامة الليبية، تساعد في تجاوز التحديات المؤسسية، وتعزيز فرص النجاح في عملية الإصلاح الإداري، بما يضمن استدامة التحولات المؤسسية وتحقيق أداء إداري فعال وشفاف.

توضح التجارب المقارنة أن نجاح الإصلاح الإداري يعتمد على تكامل الجوانب القانونية، التنظيمية، البشرية، والتقنية، مع ضرورة وجود إرادة سياسية قوية ومشاركة المجتمع المدني في الرقابة. وتبرز أهمية تكييف الدروس المستفادة وفق السياق الليبي لضمان استدامة الإصلاح وتحقيق أداء إداري فعال. إن هذا المحور يعزز فهم الباحث لكيفية توظيف الخبرات الدولية لدعم الإصلاح المؤسسي في ليبيا، ويشكل قاعدة أساسية لصياغة توصيات عملية في الخاتمة.

نظراً لكون ليبيا بلد في شمال إفريقيا، مجاور للبحر الأبيض المتوسط، مع عدد قليل من السكان ولكن جغرافياً كبيرة. لم يكن من الممكن إقامة تقليد إداري في ليبيا، الدولة التي عاشت قرناً من الزمان تحت حكم الجماهيرية، وهي تجربة استعمارية إيطالية ومملكة وتجربة اشتراكية بعد الحكم العثماني. والسبب في ذلك هو أنه بالإضافة إلى تجربة التغييرات المذكورة بإيجاز، أنشأ القذافي تشكلاً جديداً يسمى التجمعات الشعبية من خلال إضعاف أو تدمير جميع مؤسسات الدولة، ولكن دون أن يكون متجذراً في هذا النظام.

وعلى الرغم من محاولة إنجاز بعض الإصلاحات منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، إلا أنها لم تنجح لأن الحصار السياسي والاقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية أضعف الهيكل الاقتصادي، وكان للقبائل أهمية كبيرة في البنية الاجتماعية

للبلاد، ولم تكن لدى الحكام الليبيين في ذلك الوقت رؤية جادة وحاسمة للإصلاحات. ورغم أن أجواء التفاؤل سادت في البلاد بعد ثورة 2011، إلا أن هذا الوضع سرعان ما انجر إلى حرب أهلية وانقسمت البلاد إلى قسمين شرقي وغربي. ولهذا السبب، لم يكن من الممكن إجراء إصلاحات اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية جادة في البلاد.

لقد تناولت هذه الدراسة الإدارة العامة الليبية بعد 2011 من منظور تحليلي شامل، من خلال أربعة محاور متكاملة، تهدف إلى فهم التحولات المؤسسية، التحديات، الفرص، والدروس المستفادة من التجارب المقارنة. وقد ساهمت هذه المقاربة في تقديم صورة دقيقة عن واقع الإدارة العامة الليبية، مع إبراز مكامن القوة والضعف، واستشراف إمكانات الإصلاح المؤسسي وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد.

اختبار الفرضية:

انطلاقاً من فرضية الدراسة التي نصت على أن: "التحولات المؤسسية في الإدارة العامة الليبية بعد 2011 حققت تقدماً محدوداً في إعادة البناء، إلا أن فاعلية الإصلاح الإداري ظلت محدودة بسبب تحديات مؤسسية وقانونية وثقافية وسياسية مترابطة، غير أن ثمة فرصاً يمكن استثمارها لتعزيز الأداء المؤسسي إذا توفرت الإرادة السياسية والدعم المؤسسي المناسب".

وبالرجوع إلى نتائج المحاور الأربعة، يمكن ملاحظة الآتي:

1. الإطار النظري للمحور الأول أكد على أن الإدارة العامة والتحولات المؤسسية ظواهر متعددة الأبعاد، تشمل الهيكل، القانون، الموارد البشرية، والثقافة المؤسسية، مما يضع الأساس لتحليل الواقع الفعلي.
2. المحور الثاني أظهر أن الواقع الليبي بعد 2011 شهد تحولات محدودة، لكنها اصطدمت بتحديات مؤسسية، قانونية، بشرية، وسياسية، وهو ما يبرهن على صحة جانب الفرضية المتعلق بالقيود التي حالت دون تحقيق إصلاح إداري كامل.
3. المحور الثالث أبرز الفرص المتاحة، مثل الأطر القانونية الجديدة، تطوير الموارد البشرية، استخدام التكنولوجيا، والانخراط المجتمعي، ما يؤكد إمكانية استثمار هذه الإمكانيات لتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع الجزء الثاني من الفرضية حول وجود فرص حقيقية.

4. المحور الرابع أظهر أن التجارب المقارنة توفر دروساً قابلة للتطبيق وفق السياق الليبي، مما يدعم إمكانية استثمار الخبرات الدولية لرفع كفاءة الإصلاح الإداري وتحقيق استدامة التحولات المؤسسية.

وبالتالي، يمكن القول إن الفرضية التي تبنتها الورقة تحققت جزئياً: فقد كان هناك تقدم محدود في إعادة البناء، إلا أن التحديات المتراكمة حالت دون فاعلية الإصلاح بشكل كامل، لكن الفرص المتاحة تشير إلى إمكانية تعزيز الأداء المؤسسي إذا ما توفرت الإرادة السياسية والدعم المؤسسي المناسب.

أهم النتائج:

1. الإدارة العامة الليبية بعد 2011 عانت من هشاشة مؤسسية وصعوبة في تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة.
2. التحولات المؤسسية التي حدثت كانت جزئية وغير متكاملة، ولم تؤد إلى تحسين شامل في الأداء الإداري.
3. هناك فرص مهمة لتعزيز الأداء المؤسسي، تشمل تطوير الموارد البشرية، تحديث الأطر القانونية، استخدام التكنولوجيا، والاستفادة من الخبرات الدولية.
4. الثقافة المؤسسية والمجتمع المدني يمكن أن يكونا عنصرين داعمين للإصلاح، من خلال تعزيز المساءلة والمشاركة المجتمعية في الرقابة.
5. التجارب المقارنة أظهرت أن نجاح الإصلاح الإداري يعتمد على تكامل الجوانب القانونية والتنظيمية والبشرية والتقنية، مع وجود إرادة سياسية قوية ومشاركة فاعلة من المجتمع المدني.

التوصيات العملية:

1. يجب أن يعمل إصلاح الإدارة العامة على توحيد البلاد بدلاً من زيادة تفكيك النظام السياسي
2. يجب اعتماد نهج شامل بما في ذلك جميع أصحاب المصلحة السياسيين، والفئات الاجتماعية المحلية، والقبائل، والسلطات الحكومية المحلية، إلخ)
3. يجب تطوير مجموعة أصلية من الإصلاحات باستخدام عناصر من مناهج الإصلاح المختلفة
4. يجب أولاً وضع خطة إصلاح ثم تطوير عناصر حزمة الإصلاح
5. يجب معالجة الاحتياجات العاجلة للبلاد أولاً
6. يجب أن تكون القدرة المؤسسية والإدارية من الأولويات
7. يمكن دراسة برامج الإصلاح الصحي الناجحة المنفذة في بلدان أخرى وتكييفها مع ليبيا
8. وضع خطة إصلاح متكاملة تشمل الهياكل التنظيمية، الأطر القانونية، والكوادر البشرية.

9. تعزيز برامج تأهيل وتدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية.
10. اعتماد تقنيات الإدارة الرقمية لتعزيز الشفافية، تسريع العمليات، ومتابعة الأداء المؤسسي.
11. إنشاء وحدات رقابية مستقلة لمتابعة تنفيذ السياسات ومكافحة الفساد على مستوى الوزارات والهيئات العامة.
12. تفعيل دور المجتمع المدني ووسائل الإعلام في الرقابة والمساءلة لتعزيز الثقة بين المواطن والدولة.
13. الاستفادة من التجارب المقارنة وتكييفها وفق خصوصية السياق الليبي لضمان استدامة الإصلاحات المؤسسية

الختام:

لم يتم اقتراح إصلاحات الإدارة العامة الواردة في هذه الدراسة من خلال محاكاة أي نموذج إصلاحي، ولكن تم تحديدها من خلال فحص الإصلاحات المنفذة في البلدان المتقدمة والمتخلفة

ونماذج الإصلاح الرائدة في العالم، وتحديد تلك المناسبة لظروف ليبيا الخاصة، وإنشاء نموذج

إصلاح خاص لليبيا. فمصادر كل عنصر من عناصر حزمة إصلاح الإدارة العامة المعروضة في هذه الدراسة هي نماذج إصلاح مختلفة، تم اختيارها واحدة تلو الأخرى وتضمنها في هذه الحزمة وفقاً لمبادئ الملاءمة لظروف ليبيا وسهولة تطبيقها في ظل ظروف البلد الهشة.

يمكن القول إن الإدارة العامة الليبية بعد 2011 تمر بمرحلة تحولات مؤسسية حاسمة، تواجه تحديات كبيرة لكنها تحمل فرصاً مهمة للإصلاح. إن استثمار هذه الفرص بطريقة متكاملة ومتوازنة من شأنه أن يعزز الأداء المؤسسي، يحقق الشفافية والمساءلة، ويدعم استقرار المؤسسات الحكومية في ليبيا، بما يسهم في بناء دولة أكثر فاعلية وقدرة على خدمة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المراجع:

- 1) أبو القاسم عبد الله، (2010)، الأزمة الليبية المفهوم والأبعاد، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، الرياض
- 2) آمال العبيدي، (2015)، الأمن الوطني في ليبيا بعد القذافي، ليبيا من الثورة الى الدولة: تحديات المرحلة الانتقالية، جامعة بنغازي، مركز البحوث والاستشارات
- 3) عبير إبراهيم امنينة، (2013)، الدين والدولة في ليبيا اليوم، مركز دراسات الوحدة العربية، مجلة المستقبل العربي، لبنان ، بيروت
- 4) المغيربي، زاهي (2014)، التّحولات الديمقراطية في ليبيا: تحديات ومآلات وفرص، المنظمة الليبية للسياسات الإستراتيجية، بحث منشور بتاريخ 30 يونيو
- 5) مصطفى حشيم، (2011)، الأزمة الليبية والتحول الديمقراطي والآثار الإقليمية، سلسلة متابعات أفريقية،
- 6) يوسف جمعة الصواني، (2012)، ليبيا بعد القذافي: الديناميات المتفاعلة والمستقبل السياسي، أعمال نقاشية عن التحول السياسي، مجلد بحوث المؤتمرات، لبنان
- 7) يوسف جمعة الصواني. (2013). ليبيا: الثورة وتحدياتنا الدولة. بيروت: مركز دراسة الوحدة العربية
- 8) SIGMA, (2018). Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies, SIGMA PAPER No. 57.