تحديات إصلاح الإدارة العامة في الدولة الليبية في ضوء عدم الاستقرار السياسي، في ظل المحددات الدستورية والمؤسساتية

عبدالكريم يوسف محمد عقل

اشراف

أ.د/ محمد بهاء الدين الغمرى
استاذ العلوم السياسية
كلية التجارة جامعة بورسعيد

د/ باسم خالد المغربي
مدرس العلوم السياسية
بكلية التجارة جامعة قناة السويس

مقدمة:

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، أدّى 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 المؤسساتي في التراجع الملحوظ في فعالية الحكومة والاستقرار السياسي والجودة التنظيمية وسيادة القانون، بحسب مؤشرات الحوكمة العالمية.

الكلمات المفتاحية: التحديات التنظيمية، التحديات السياسية،التحديات الاقتصادية، التحديات الأمنية، التحديات الاجتماعية.

Abstract:

A transitional power faced a major challenge in managing a country, using the tools needed to manage public administration. The previous regime left behind nothing but a fragile public administration suffering from selfishness and nepotism. One of the unique features of the Libyan situation, and what distinguishes it from other neighboring Egypt that has gone through a transitional phase, is the presence of few public entities, such as the army or sub-ministries, to build; At this same time, the emergence of two competing public administrations created public offices with uncontrolled or overlapping functions. In addition, the necessary organizational and administrative functions, such as human resources, financial management, procurement, and communications, are unclear or even completely absent in all government institutions. Government employees often have limited technical capabilities or skills to perform their primary tasks, including policy design and implementation. The impact of this institutional flaw is reflected in a noticeable decline in government effectiveness, political stability, regulatory quality, and the rule of law, according to global governance indicators.

Keywords: Regulatory challenges, political challenges, economic challenges, security challenges, social challenges

أولًا: مشكلة البحث:

يقوم النظام السياسي على مبادئ التعددية السياسية والتداول السلمي على السلطة والفصل بين السلطات والتوازن والرقابة بينها على أساس الحكم الرشيد القائم على الشفافية والمراقبة والمساءلة. ولا يمكن لنموذج واحد للحكم أن يحدد ليبيا. يختلف الليبيون حول المؤسسة الأكثر احتفاظاً بالقوة في المجتمع. المؤسسات الرئيسية التي تتنافس على السلطة هي: المجلس الرئاسي، حكومة الوفاق الوطني والمجلس الأعلى للدولة ومجلس النواب. كل هذه المؤسسات لديها درجات متفاوتة من القوة والنفوذ، ولكن لا توجد هيئة واحدة لها السيادة على ليبيا بأكملها

وبالتالي تكمن المشكلة الدراسة تحديات إصلاح الإدارة العامة في الدولة الليبية في ضوء عدم الاستقرار السياسي.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

أ- التساؤل الرئيسي:

من خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر التحديات التنظيمية، التحديات السياسية،التحديات الاقتصادية، التحديات الأمنية، التحديات الاجتماعية فى الإدارة العامة للدولة الليبية في ضوء عدم الاستقرار السياسي التي تعيشها الدولة الليبية

ب- التساؤلات الفرعية:

١. ما المقصود بالتحديات التنظيمية، التحديات السياسية،التحديات الاقتصادية، التحديات الأمنية، التحديات الاجتماعية؟

٢. ما العلاقة بين النظام السياسي والإدارة العامة؟

٣. إلى أي مدى يمكن أن تؤثر تحديات الإدارة العامة في ضوء عدم الاستقرار السياسي على عملية إصلاح وتحسين خدمات الإدارة العامة في الدولة الليبية؟

ثانيًا: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على فاعلية الإدارة العامة للدولة الليبية في ضوء عدم الاستقرار السياسي. وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على واقع تحديات إصلاح الإدارة العامة في ضوء عدم الاستقرار السياسي في ليبيا
٢. التعرف على التحديات التنظيمية، التحديات السياسية،التحديات الاقتصادية، التحديات الأمنية، التحديات الاجتماعية.
٣. اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة إلى إصلاح أداء الإدارة العامة في الدولة الليبية بشكل عام.

ثالثًا: أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية للدراسة في كونها ستعطي القارئ فكرة عن رصد وتحليل واقع تحديات إصلاح الإدارة العامة للدولة الليبية في ظل عدم الاستقرار السياسي. حيث يعد تحديات إصلاح الإدارة العامة من المجالات الأقل دراسة، وعليه تنبع الأهمية العلمية للدراسة في أن ندرة البحوث العلمية المنشورة المتعلقة بتأثير تلك التحديات في السنوات القليلة الماضية على مستوى أداء أجهزة الإدارة العامة بشكل عام، وفي الدولة الليبية بشكل خاص، مما يجعل من هذه الدراسة رائدة في هذا المجال ومن المتوقع أن تشكل أساسًا لدراسات مماثلة في المستقبل.

ب- الأهمية العملية: يمكن أن تمثل الدراسة الحالية قاعدة انطلاق لصانعي السياسات الليبية بشكل عام لمواجهة تحديات إصلاح الإدارة العامة للدولة ومحاولة تجنيبها ، أو محاولة تكييفها مع الوضع الحالي والمتغيرات في البيئة المحيطة، من أجل العمل بما يتماشى مع التطورات الجديدة في المجتمع ومتطلبات المواطنين وتعزيز العلاقات والتواصل بين الدولة والمجتمع والهيئات الخاصة والمنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية. وذلك من خلال التعرف على واقع تحديات إصلاح الإدارة العامة للدولة الليبية في ظل الظروف الحالية.

رابعًا: تقسيمات البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها، يَتِمُّ تقسيم البحث كما يلى:

- الإطار العام للبحث.
- المبحث الأول: تحديات إصلاح الإدارة العامة في الدولة الليبية في ضوء عدم الاستقرار السياسي
- المبحث الثاني: المحددات الدستورية والمؤسساتية
- الخلاصة، والنتائج، والتوصيات، والدراسات المستقبلية المقترحة.

المبحث الأول: تحديات إصلاح الإدارة العامة في الدولة الليبية في ضوء عدم الاستقرار السياسي

١- التحديات التنظيمية:

إن ما دفع العديد من المنظّمات الدولية للدعوة إلى إصلاح جهاز الإدارة العامة في الدول النامية وإرساء قواعد الشفافية والنزاهة والمساءلة لحماية النظام العامّ والاستقرار السياسي، من خلال القضاء على الفساد والدعوة إلى تطبيق الحوكمة؛ حتى يكون أداة جيدة وداعمة لعملية التحوّل وجهود إعادة البناء. هو ضعف مستوى التنفيذ، والتداخل في الأدوار والوظائف، وتدنّ مهارات الموظفين، وتأثير العوامل السياسية في الإدارة العامة، وضعف معايير التعيين والترقيات، وانتشار الفساد والمحسوبية، وتراجع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية، وضعف الشفافية، وغياب مشاركة المواطنين في صنع القرارات وضعفها، وضعف نظم تقييم الأداء

تتضمن التحديات الإدارية التي تحد من فاعلية أداء الإدارة العامة في ليبيا عدداً من العناصر والمشكلات التي تتطلب اهتماماً خاصاً، يتناولها الباحث كما يلي.

أ) **غياب الإرادة السياسية والرؤية والخطة الإستراتيجية:** تفتقد ليبيا إلى وجود رؤى وبرامج واضحة لأولويات الإصلاح المؤسّسي وتطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك بسبب غياب الإرادة السياسية والظروف المؤاتة للإصلاح والتطوير وخصوصاً في الفترة الراهنة

ب) **التضخم الإداري وضعف الهياكل التنظيمية:** خضع نظام الإدارة العامة في ليبيا لعدد من التغييرات العشوائية وغير المدروسة التي أدت إلى نظام إداري فوضوي وغير فعال. حيث كان لليبيا بعد الاستقلال نظام فيدرالي، وكان هناك دستور عدل عام ١٩٦٣ لإدخال نظام جديد الحكم المحلي في ١٠ مقاطعات. بعد الانقلاب العسكري عام ١٩٦٣، تم تجميد الدستور وإدخال الشرعية الثورية. وبالتالي عدم وجود دستور مكتوب يوافق عليه الجمهور، ولكن بدلاً من ذلك كان بوسع القذافي أن يقرر بشأن الأنظمة القانونية والسياسات والقوانين الجديدة متى شاء. لقد انساق الهيكل التنظيمي للإدارة العامة مع التغييرات العشوائية في الحوكمة والسياسات والقوانين، مما أدى إلى عدم الاستقرار. وحتى الآن لا يوجد دستور مكتوب صوت الشعب الليبي ووافق عليه.

ج) **مشكلة فاعلية الحكومة وهشاشة الدولة:** كانت ليبيا إحدى الدول التي تأثرت بشكل مباشر بالربيع العربي، الذي بدأ في تونس عام ٢٠١٠ وانتشر إلى دول أخرى في المنطقة. بدأت الانتفاضة الشعبية الليبية بإعلان المزيد من الديمقراطية والحرية وانتهت في عام ٢٠١١ من قبل معمر القذافي بعد الإطاحة به. ومع ذلك، فإن تغيير النظام لم يوفر الأجواء المتوقعة كثيراً الديمقراطية والحرية والاستقرار في ليبيا حتى الآن. مع الحرب الأهلية منذ عام ٢٠١١، والتي ظهرت فيها أطراف مختلفة تتنافس على السلطة، تشكل ليبيا خطراً على السلام الإقليمي وبالتالي الدولي. في هذا السياق، كانت ليبيا دائماً في أعلى تصنيفات مؤشر الدول الفاشلة بسبب عدم الاستقرار المستمر منذ عام ٢٠١١م.

د) **الانقسام المؤسّسي:** العديد من القضايا السياسية والأمنية والاقتصادية مهدت الطريق أمام سياسية انقسام في ليبيا أدى إلى تجزئة المؤسسات السيادية وغير السيادية، بما في ذلك السياسية والعسكرية والأمنية المؤسسات والاقتصادية، تم تقسيمها بين سلطتين ليبيتين؛ واحدة في الغرب مدينة طرابلس والأخرى في الشرق مدينة طبرق. لكل سلطة داعمين محليين ودوليين. انتهت الدولة مع سلطتين تشريعيين وحكومتين وجيشين وأمن ووكالات الشرطة. المؤسستان الوحيدتان

اللتان بقيت على حالها هي مصرف ليبيا المركزي وشركة النفط الوطنية، رغم إنشاء كيانين موازيين في مرحلة من المراحل، فقد تم توحيدها في ٢٠٢١). هذا هو التحدي الرئيسي الذي يواجه عملية إصلاح الإدارة العامة في ليبيا. حيث تتمثل الخطوة الأولى في أن يتم توحيدها قبل الشروع في إصلاح الإدارة العامة.

ه) **ضعف أو عدم ملائمة التشريعات الإدارية:** يعد إصلاح التشريعات أحد الركائز الرئيسية لنجاح عملية الإصلاح، ويشمل هذا المحور استهداف مراجعة وتحديث القوانين واللوائح المنظمة للقطاعات المختلفة والتي مضى على إصدار الغالبية العظمى منها أكثر من ٤٠ سنة، مما يستوجب إعادة الصياغة حتى تتوائم مع المتغيرات والتحديات المحلية والدولية ومتطلبات التنمية المستدامة، كما يجب مراجعة قانون الخدمة المدنية لإرساء نظم تستند إلى الجدارة في التوظيف والمكافآت والترقيات من خلال حوار مجتمعي يشمل كافة الأطراف المعنية. وفي هذا الصدد، يجب أن يؤخذ في الاعتبار التواصل مع المؤسسات الدولية، مثل؛ منظمة التجارة العالمية، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمات التابعة للأمم المتحدة، وغيرها في القطاعات المختلفة لبحث مساهمتها الفنية.

و) **القدرة الإدارية:** هناك مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات المطلوبة للبيروقراطيين لضمان قدرتهم على أداء وظائفهم ومسؤولياتهم. حيث تعد القدرات والمهارات الإدارية أكثر أهمية مع ارتقاء الموظفين في الهيكل الإداري. علاوة على ذلك، فإن العنصر البشري هو القوة الدافعة لفعالية المؤسسة وكفاءتها، فكلما كان الموظفون أكثر تأهيلا، زاد النجاح الذي ستحققه المنظمة.

ز) **التضخم الوظيفي وعدم اعتماد الجدارة في التوظيف:** أشار تقرير لمنظمة الشفافية الدولية أنه بالرغم من الثورة الليبية في عام ٢٠١١، فأن ليبيا لا تزال تعاني من الوساطة والمحسوبية في التوظيف والمسؤولين الحكوميين يغذون شبكاتهم الشخصية بدلاً من العمل من أجل المصلحة العامة. وان هذه المشاكل استمرت مع الحكومة المؤقتة، المجلس الوطني الانتقالي، ولاحقاً المؤتمر الوطني العام المنتخب ديمقراطياً ومجلس النواب. وان التوظيف بالوساطة والمحسوبية في جهاز الإدارة

العامة، يتسبب في استبعاد الموظفين المؤهلين من فرص العمل في القطاع العام وأيضا يخلق ثقافة يدين فيها المسؤولون والموظفون العموميون بالولاء للشخص أو القبيلة التي ساعدتهم في تأمين تلك المناصب أو الوظائف.

ح) **عدم كفاءة موظفو الخدمة المدنية:** بالرغم من ضخامة أعداد العاملين بجهاز الإدارة العامة إلا أنها تفتقر بشكل كبير إلى وجود الموظفين الأكفاء. حيث يعمل الكثير من موظفي الإدارة العامة منذ عقود لكن مع حد أدنى من التدريب وبناء القدرات. على الرغم من أن بعض القطاعات الحكومية لديها برامج تدريبية، فإن معظم هذه البرامج غير مخططة حسب احتياجات الحكومة والمهارات والقدرات التي يحتاجها موظفو الإدارة العامة. بينما ينظر إلى القطاع العام الليبي بأنه يمتلك الموارد المالية الكافية وهي تحت تصرفه، إلا أنه غير قادر على اجتذاب عمالة مؤهلة بشكل كافٍ، مما يساهم في ضعف جودة الخدمات العامة. فهناك دائماً نقص بالموارد البشرية المؤهلة؛ الأمر الذي يعاني منه القطاعان العام والخاص.

ط) **المركزية والحكم المحلي غير الفعال:** إنّ اعتماد المركزية في اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة السيادية بعيد كلّ البعد عن تعزيز الحكم المحلي. كما أنّه يعيق التنمية المكانية. فقد شهدت بداية مرحلة الاستقلال المزج بين اللامركزية والمركزية، ولكن، أعقب ذلك التوسّعُ المتدرج في المركزية. وقد تميزت الفترة من ١٩٧٧ إلى ٢٠١١ بعدم الاستقرار الإداري والتنظيمي على المستوى المحلي وبفصل ودمج البلديات وتغيير الحدود الإدارية في إطار ما يُعرف بالشعبيات. ولم يَعُد أسلوب الإدارة المركزية نافعاً في ظلّ عجز الإدارة المركزية عن تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاقتصادية بالنظر إلى اتساع المساحة الجغرافية وحدة التوتر والصراعات والحروب المتتالية.

ي) **ضعف عملية التحول الرقمي للحكومة:** يعتبر مطلب التطورات والإصلاحات الجديدة في الإدارة العامة هو أساسا نتيجة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما صاحبها من ابتكارات. خلال العقد الماضي، أحدثت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغييرات جذرية في الحياة اليومية

للمواطنين وعلاقتهم بالحكومات. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مورد لتطوير الحكومة التي تسمح بتحولات جذرية نحو مزيد من جودة وفعالية الإدارة العامة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

ك) **الفساد وانعدام الشفافية والمساءلة:** في عام ٢٠١٨، صنفت منظمة الشفافية الدولية ليبيا في المرتبة ١٧٠ من أصل ١٨٠ دولة، إذ حصلت ليبيا على ١٧ درجة من أصل ١٠٠. وقد عانى الاقتصاد الليبي من الفساد الذي طال جميع القطاعات. ويعتبر القطاع العام والنظام القضائي الأكثر تضررا. لقد أصبح الفساد في ليبيا سبباً رئيسياً لفشل الحكومات الليبية في تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية والتنموية. وتشمل هذه العوامل، على سبيل المثال لا الحصر، التشريعات الإدارية والوظيفية الضعيفة وذات الأثر الرجعي التي لا تسمح بتطوير قطاع الخدمات العامة، والتغييرات المستمرة في الإطار الإداري، وإلغاء أو دمج الوحدات الإدارية. الأمر الذي يسمح بعدم وضوح الأسس الإدارية.

٢- التحديات السياسية:

في الوقت الحالي، تتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه ليبيا في عدم القدرة على خلق دولة مركزية فاعلة تستطيع الحد من أزمات التنمية السياسية المستفحلة في الدولة، وتعتمد معايير الديمقراطية والمساهمة في الانتقال والتداول السلمي للسلطة، لإنهاء الانقسام والصراع بين المؤسسات المزدوجة، وفي آلية قبول الأخر وحرية الرأي. فمنذ انهيار نظام القذافي، شهدت البلاد فراغاً سياسياً. هناك حاجة ملحة لتصميم نظام سياسي وسلطة مركزية جديدة تماماً، وكذلك المؤسسات الأخرى وقواعد التشغيل التي يجب أن تسود.

أ) **الانقسام السياسي:** تعدد الحكومات في الدولة الليبية: دخلت ليبيا حالة من التجاذبات السياسية والجدل الدستوري المعقد، والناتج أصلا عن تعدد الحكومات وارتباطاتها المختلفة بأجسام تشريعية، وأجنحة عسكرية وأمنية كثيرة ومتعددة، وتحالفات داخلية وخارجية، ممّا يتضح وجود انقسام كبير جدا بين المؤسسات التشريعية، والتنفيذية في البلاد، وهذا الانقسام الحاصل هو أساساً نتاج عن ما حصل في السابق من اختلاف

حول مشروعية كلا من المؤتمر الوطني العام؛ الذي يرى في نفسه جهة تشريعية، ومجلس النواب الليبي؛ الذي يعتبر كياناً تشريعيا منتخب أيضا؛ ناهيك عن الكيان الجديد – مجلس الدولة - المنبثق عن اتفاق الصخيرات ٢٠١٥م. فما حصل بين هذه الكيانات التشريعية ارتبط بجدل قانوني، عُرض على القضاء في حينها، وأصدرت المحكمة الدستورية حكما قضائيا في ذلك، واعترف به البعض، ورفضه آخرون، وصاحب الموضوع جدل قانوني كبير جدًا.

ب) **عدم وجود دستور:** لا يزال الإعلان الدستوري الصادر عن المجلس الوطني الانتقالي غير المنتخب والصادر في أغسطس ٢٠١١م، بمثابة الوثيقة الحاكمة الرئيسية للفترة الانتقالية. صوتت هيئة صياغة الدستور التي تم انتخابها في عام ٢٠١٤ بالموافقة على مشروع الدستور في عام ٢٠١٧. في خريف ٢٠١٨، وافق مجلس النواب على قانون يحتوي على إطار للاستفتاء الدستوري، إلى جانب العديد من التعديلات المصاحبة للإعلان الدستوري لعام ٢٠١١. ثم قدم القانون الأول، قانون الاستفتاء، إلى اللجنة الوطنية العليا للانتخابات، لكن واجه القانون الجديد والتعديلات تحديات قانونية.

ج) **عدم وجود مؤسسات ديمقراطية:** أدى انقلاب القذافي إلى إلغاء الدستور الليبي وحل المؤسسات الديمقراطية، مؤسسات الدولة، بما في ذلك البرلمان المنتخب ديمقراطيا ومجلس الشيوخ والحكومة الشرعية تم حلها واعتقل معظم أعضائها. تم ملء هذا الفراغ السياسي بالأدوات والهيئات الحاكمة الجديدة. وتم استبدال الحكومة بـ "الشرعية الثورية"، ومجلس قيادة الثورة وحكومة جديدة شكلها الضباط المشاركين في الانقلاب. وقد تم اتخاذ عدد من الخطوات الأخرى في هذا الصدد، بما في ذلك إجراء انتخابات ديمقراطية للجنة صياغة الدستور ومجلس النواب ومجالس المدن المحلية. بالإضافة إلى ذلك، تم تعيين عدد من الوزارات الحكومية من قبل المجلس التشريعي المنتخب. ومع ذلك، بسبب عدد من العوامل بما في ذلك الانقسام السياسي والوضع الأمني، الهيئات التشريعية المتنافسة المتعددة

والحكومات والمدينة تعايشت المجالس التي تطلبت جهوداً من قبل الليبيين والأمم المتحدة والمجتمع الدولي لتوحيدها تحت مظلة شرعية واحدة تمثيل جميع الليبيين.

د) **التدخلات الدولية السلبية:** أثرت تحيز القوى الإقليمية والدولية السياسية، سلبياً، وعلى نحوٍ بالغ، في احتمالات الحل في ليبيا؛ إذ ساندت مجموعة من الدول أطرافاً بعينها، إما لتحقيق أهداف إقليمية، وإما نكاية بقوى إقليمية ودولية أخرى. وأدى هذا إلى تحويل الساحة الليبية إلى ساحة حرب بالوكالة؛ ما عاق سبل التسوية السياسية والمصالحة الشاملة. ولم تكتف بعض الدول بالمقاربات الإعلامية والمالية فحسب لمواجهة التغيير الثوري في ليبيا، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك بتقديم الدعم والعتاد العسكري في الصراع القائم بين قوى سياسية وعسكرية ليبية إلى طرف دون آخر.

٣- التحديات الاقتصادية:

كان للتوترات السياسية انعكاساتها السلبية على الاقتصاد الليبي، حيث يعاني الاقتصاد، الذي يعتمد بالكامل تقريبا على صادرات النفط والغاز، منذ عام ٢٠١١ بسبب عدم الاستقرار الأمني والسياسي، وتعطل إنتاج النفط. ونظرا لأن قطاع النفط هو المصدر الرئيسي للنمو، تظل الأنشطة الاقتصادية مقيدة بفعل الاشتباكات المتكررة، وتراجع أسعار النفط العالمية. فضلا عن عدة تأثيرات أخرى تضعف من الاقتصاد في كل جوانبه، حيث فقد الدينار الليبي الكثير من قيمته منذ تلك الفترة، فضلا عن تراجع مستوى النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات التضخم، كما تعاني البلاد من تدهور جميع الظروف المعيشية، بما في ذلك الحصول على مياه الشرب النظيفة والخدمات الطبية.

وتتلخص التحديات الاقتصادية والمالية في الآتي:

١. اقتصاد غير متنوع يعتمد على النفط بات إنتاجه أقل بكثير من قبل فيما يتقلص الاقتصاد غير النفطي بسبب انعدام الأموال والأمن.
٢. ارتفاع التضخم ليسجّل أرقاماً قياسية بسبب النقص الحاد في السلع الأساسية وانخفاض قيمة العملة وتقلّبات السوق السوداء.
٣. تفاقم أزمة السيولة بسبب هشاشة الاقتصاد الكلي وانعدام الثقة بالنظام المصرفي.

٤. تفشّي اقتصاد الظل على حساب الاقتصاد الرسمي.
٥. ارتفاع المخاطر الائتمانية مع تورط مصارف تجارية وشركات رسمية وتجار سوق الذهب في أنشطة احتيالية في السوق السوداء للعملة.
٦. ارتفاع البطالة بشكل حاد وبقاء أجور القطاع العام المصدر الوحيد لدخل معظم الأسر.
٧. تأثير الضائقة الاقتصادية وتدهور تقديم الخدمات العامة في البلاد مع تضرر المجتمعات المحلية المعرضة بشكل مباشر للنزاع المسلّح بشكل أكبر.
٨. أصبحت مخططات التهريب والفساد المالي مصدراً هاماً لتمويل الجماعات المسلحة، ما زاد أنشطة الإتجار بالبشر والصراع والعنف أكثر بعد.
٩. يمثّل ارتفاع الإتجار بالبشر مصدراً كبيراً لدخل المهرّبين والجماعات المسلّحة وعنصراً أساسياً من عناصر اقتصاد الصراع في ليبيا.

لا يزال الاقتصاد الليبي يعاني من فكرة البيروقراطية والاضطرابات الأمنية مع عدم تكريس مبدأ العمل بالكفاءة، ومركزية السياسات التنموية لدى السلطة الحاكمة في ظل التهميش المبالغ فيه للقطاع الخاص. كل هذه العوامل خلقت نوع من فرض الهيمنة على عوائد الاقتصاد الريعي، وبالتالي اختلالات حادة تهدد فرص التنمية الاقتصادية في ليبيا، ناهيك عن تعثر مسار الحوكمة وحداثة التجربة الليبية ونقص الوعي الاستثماري في التعامل مع المستثمر الأجنبي خطوة مهدت السبيل لخفض نسبة الإنتاجية وتقليص فرص الاستثمار.

وبالتالي ساهم الصراع المستمر / الحرب الأهلية منذ ٢٠١١م، في عدم الاستقرار الاقتصادي مما أثر سلباً على الإدارة العامة الليبية فقد ساهم في الحد من مواردها وقدراتها على تقديم الخدمات. وجعل الحالة المالية العامة للبلاد في حالة من الفوضى والعجز العام وتزايد الديون وتآكل الاحتياطيات الأجنبية. فأصبحت أجهزة الإدارة العامة للدولة غير قادر على أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية؛ مما جعل الدولة قريبة من حكومة فاشله.

٤- التحديات الأمنية:

ما إن تم القضاء على نظام القذافي، العدو المشترك لمعظم الليبيين، حتى بدأت المجموعات المسلحة في الصراع فيما بينها سعياً وراء السلطة والمال والنفوذ، على نحو أثار قضايا أمنية معقدة. ومثل انتشار السلاح وتداوله بين جميع الليبيين على امتداد خريطة الوطن في ٢٠١١م وما بعدها، هاجساً أمنياً مخيفاً، يقلق الكثيرين ويقف حجر عثرة أمام جهود بناء الدولة، فضلً عن مبادرات المصالحة الوطنية والاستقرار السياسي. وما يزيد الأمر تعقيداً هو تركز هذا السلاح، بكميات كبيرة، في أيدي ميليشيات ذات نزعات قبلية أو دينية لا تخضع للسلطات المركزية وترتبط بعلاقات وثيقة بأنظمة وأجهزة استخبارات خارجية.

٥- التحديات الاجتماعية:

تواجه مكونات المجتمع الليبي إمكانات وقدرات مختلفة في الوصول للتمثيل والخدمات السياسية والإدارية. مما قوض من حقوق بعض الجماعات، ولا سيما الأقليات، وتفضيلات الآخرين. فعلى المستوى المحلي، هناك تفاوت في الوصول إلى المناصب السياسية والوظائف الإدارية، وحتى المشاركة في العملية السياسية؛ مما يساهم في الشعور بالاستياء والتمييز والتذمر مما يؤثر سلبيا في الترابط المجتمعي والهوية الوطنية الجامعة. وحسب (البنك الدولي للإنشاء والتعمير ومؤسسة التمويل الدولية، ٢٠١٩) تتلخص التحديات الاجتماعية فيما يلي:

أ) تواجه ليبيا تحديات عدة في ما يخص التشرذم الإقليمي وعودة ظهور هويات دون وطنية؛ ففي بعض المناطق، تقع السلطة في المقام الأول بيد نخبة محلية أوْجدت علاقات ولاء وأمنت مصالحها عبر التعاون مع الميليشيات.

ب) على الرغم من أنّ القبلية والأثنية لا يتواجدان على المستوى الوطني لديناميات الصراع، إلاّ أنّهما تؤديان دوراً هاماً على المستوى المحلي وفي الانتماءات لمختلف الجماعات المسلحة، وبخاصةٍ في المناطق الريفية.

ج) يتم استقصاء فئات عدة من الحياة العامة والاجتماعية والاقتصادية، بما فيها فئة الشباب التي تمثّل ٤٠% تقريباً من السكان، وفئة النساء اللواتي يواجهن التمييز والقيود على حراكهنّ ومشاركتهنّ في الحياة العامة.

د) تقع أعداد كبيرة من المهاجرين واللاجئين والمشردين داخلياً ضحية الاستغلال وسوء المعاملة.

المبحث الثاني: المحددات الدستورية والمؤسساتية

أن المقصود المحددات هي العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تؤثر على أداء الإدارة العامة للدولة الليبية وفي هدا المبحث نسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها التعرف على تأثير ومؤشرات الإدارة العامة المرتبطة بالدولة الليبية .

أولا: المحددات الدستورية

أشار دستور ليبيا الصادر عام ٢٠١١ شاملا تعديلاته لغاية عام ٢٠١٢ (مادة ١) أن ليبيا دولة ديمقراطية مستقلة، الشعب فيها مصدر السلطات، عاصمتها طرابلس، ودينها الإسلام، والشريعة الإسلامية المصدر الرئيس للتشريع، وتكفل الدولة لغير المسلمين حرية القيام بشعائرهم الدينية، واللغة الرسمية هي اللغة العربية مع ضمان الحقوق اللغوية والثقافية للأمازيغ والتبو، والطوارق وكل مكونات المجتمع الليبي. (مادة) ٤ تعمل الدولة على إقامة نظام سياسي ديمقراطي مبني على التَّعددية. السِّياسية والحزبية، وذلك بهدف التداول السِّلمي الديمقراطي للسُّلطة.

ويشير دستور ٢٠١٦ في المادة (١) إلى اسم وشكل الدولة ليبيا بانها "دولة حرة مستقلة لا تقبل التجزئة، ولا يجوز التنازل عن سيادتها ولا عن أي جزء من إقليمها، تسمى الجمهورية الليبية" وفي المادة (٢) "الجمهورية الليبية جزء من الوطن العربي والعالم الإسلامي وقسم من إفريقيا ومنطقة حوض البحر الأبيض المتوسط تقوم على ثوابت جامعة ومتنوعة وتعتز بكل مكوناتها الاجتماعية والثقافية واللغوية" المادة ١٠. النظام السياسي يقوم النظام السياسي على مبادئ التعددية السياسية والتداول السلمي على السلطة والفصل بين السلطات والتوازن والرقابة بينها على أساس الحكم الرشيد القائم على الشفافية والمراقبة والمساءلة.

ثانيا: المحددات المؤسساتية

المؤسسات الرسمية تُعرف المؤسسات الرسمية بتلك التي أقرتها ودعمتها السلطة المركزية، وهي جزءٌ من الهيكل الرسمي للدولة، وقد تشمل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية والمؤسسات العسكرية والأمنية، وتلك التي تعتمدها الدولة. ولا يمكن لنموذج واحد للحكم أن يحدد ليبيا. يختلف الليبيون حول المؤسسة الأكثر احتفاظاً بالقوة في المجتمع. المؤسسات الرئيسية التي تتنافس على السلطة هي: المجلس الرئاسي، حكومة الوفاق الوطني والمجلس الأعلى للدولة ومجلس النواب. كل هذه المؤسسات لديها درجات متفاوتة من القوة والنفوذ، ولكن لا توجد هيئة واحدة لها السيادة على ليبيا بأكملها. يثير هذا الصراع على السلطة مسألة دور المجالس البلدية خاصة فيما يتعلق بالقبائل، العشائر والجهات الفاعلة غير الحكومية التي كان لها دور متزايد في ليبيا مؤخراً.

ثالثا: المحددات التشريعية:

تأسس المجلس الوطني الانتقالي في فبراير ٢٠١١ ككيان غير منتخب، وأصبح أعلى سلطة في البلاد بحسب الإعلان الدستوري الجديد في ٣ أغسطس ٢٠١١ وحتى إصدار دستور دائم، متمتعاً بصلاحيات السلطتين التشريعية والتنفيذية. وشهدت فترة حكم المجلس إجراء أول انتخابات تشريعية حرة في البلاد منذ العام ١٩٦٥.

وفي يوليو ٢٠١٢، تم تشكيل المؤتمر الوطني العام كمجلس نواب منتخب، وعَقَدَ أولى جلساته في ١٠ أغسطس ٢٠١٢ لانتخاب رئيسه، كما شكَّل حكومة مؤقتة، وتم التصويت على حجب الثقة عن رئيسها لاحقاً، ليتم تعيين وزير الدفاع خلفاً له كرئيس مؤقت للحكومة. وأصدر المؤتمر الوطني عدداً من القوانين، أبرزها قانون العزل السياسي رقم ١٣ لسنة ٢٠١٣، كما شكّل هيئة جديدة عُرفت باسم "لجنة شباط/فبراير"، لتقديم اقتراح لتعديل الدستور لضمان إجراء انتخابات تشريعية لمجلس النواب وإجراء انتخابات رئاسية.

ونتيجة الانقسام بين الكيانين التشريعيين في ليبيا، وما نتج عنه من تشكيل حكومتين في شرق البلاد وغربها، تبنت بعثة الأمم المتحدة مبادرة الحوار السياسي

الذي عُقد في الصخيرات، وانبثقت عنه وثيقة الاتفاق السياسي التي وُقِّعت في ديسمبر ٢٠١٥. وكان هدف الاتفاق السياسي أن يصبح تعديلاً دستورياً للإعلان الدستوري ليرتب حكم البلاد خلال الفترة الانتقالية، إلى حين إصدار الدستور.

رابعا: المحددات التنفيذية:

تتمثل السلطة التنفيذية في الحكومة وهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والقواعد التي تضعها السلطة التشريعية. ولكن في الحالة الليبية، يبرز خلل واضح في طبيعة العلاقة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية، تم اعتماد الهيكل التنظيمي لديوان رئاسة الوزراء المعمول به من قبل الحكومتين الإنقاذ والمؤقتة بقرار مجلس الوزراء رقم (٧) لعام ٢٠١٢م. وبالنظر إلى شكل الحكومة والهيكل التنظيمي تتجلى نقاط عدة منها:

أ) أن الحكومة لم تشكل وفق معايير محددة تستنبط من برنامج عمل شامل يمثل توجه الحكومة ومسارها وخطتها.

ب) أن الهيكل التنظيمي لم يصمم بناء على تحليل للرؤية والأهداف والسياسات، وإنما هو استصحاب لما هو قائم ومتكرر.

ج) يبرز خلل في الهيكل مرده تضخم رئاسة الديوان، وتقزيم المستوى الثاني وهو الإدارات (خمس إدارات) وتوسيع المستوى الثالث وهو المكاتب (خمسة عشر مكتبًا).

د) ما يزال الهيكل التنظيمي يفتقد المكانة الحيوية لإدارة السياسات، حيث لم يظهر مسمى السياسات بشكل صريح في الهيكل، وتم تصغير مهمة التخطيط لتعطى لمكتب، لتظل مهمة وضع السياسات منوطة بمجلس الوزراء أو رئيس الوزراء وليس إدارة متخصصة لها موقع حيوي في الهيكل التنظيمي.

ه) يمكن ملاحظة تعدد المكاتب بشكل متعسف وتكرار المهام المتقاربة في الهيكل التنظيمي، فتجد إدارة للشؤون الأمنية ومكتب للأمن والاستقرار، وإدارة للمتابعة ومكتب للمراجعة الداخلية، وهناك أمناء للمجس وللتنظيم وأيضا مكاتب لشؤون اللجان الوزارية ومكتب للجلسات.

و) من خلال التواصل ومراجعة الهيكل التنظيمي على الأرض تبين أن العديد من الوظائف ضمن الهيكل شاغرة ولم تفعل وصلاحياتها لم تنقل إلى جهات أخرى بقرارات.

ز) من منطلق التلازم والتداخل والتكامل بين السلطة والإدارة، فأن وظائف الإدارة العامة تستخدم لتحقيق المنظمات الحكومية والمنظمات الاقتصادية أهدافها المرسومة لها.

وعليه، يتكون الجهاز الإداري الحالي من ثلاث أنواع رئيسية من المنظمات التالية:

- **المنظمات الحكومية**: وتتكون من: الوزارات، والإدارات والمصالح التابعة لها، والتي تقوم بالخدمة العامة كالدفاع وحفظ الأمن وإقامة العدل، ومنها ما تقوم بوظائف اجتماعية مثل الصحة، التعليم، والثقافة، ووظائف اقتصادية، مثل الزراعة، الري، الصناعة، التجارة، وأيضا الخدمة المدنية. الهيئات والمصالح العامة التي تقوم بإدارة شئون المرافق العامة كالنقل والموصلات والإدارة ومياه الشرب وتشيد الطرق وإقامة الجسور.
- **المنظمات الاقتصادية:** وهي المؤسسات العامة التي لها استقلال إداري تام عن الإدارة المركزية، إلا أنها تخضع لإشراف وتوجهات السلطة التنفيذية على أساس أن نشاطها يرتبط بالسياسة العامة للدولة. أي أن هذه المؤسسات تملكها أو تشترك في ملكيتها الدولة، ولكل منها نشاط اقتصادي محدد يهدف إلى تحقيق الربح، فضلا عن الصالح العام الذي يعتبر الهدف الأساسي لها.

خامسا:الحوكمة في الإدارة العامة الليبية:

ليس من اليسير الوقوف بدقة على تطبيقات الحوكمة في الإدارة الليبية، خاصة في المرحلة التي سبقت سقوط نظام القذافي ومع اندلاع ثورة فبراير عام ٢٠١١. وبرغم تغير الوضع نسبيا بعد الثورة خاصة في مجال ارتفاع سقف الحريات، إلا أن الحكومات في السابق واللاحق لم تصدر تقريرًا دوريًا خاصًا بهذا الشأن، ولم تعط تفصيلاً عن تطبيق الحوكمة حتى في تقاريرها المتعلقة بتقييم أداء الوزارات. وينطبق الآمر على مختلف الوزارات والجهات والمؤسسات العامة في الدولة حيث لا توجه

بتقديم تقرير دوري يتعلق بتطبيقها للحوكمة، أيضا فإن الجهات المعنية ومنها مركز دعم القرار في ديوان رئاسة الحكومة، وإدارة البناء المؤسسي بوزارة التخطيط، لا تقوم بإصدار تقارير دورية أو بيانات بشكل مستمر تعكس مستوى الالتزام بالحوكمة في الإدارة العامة الليبية.

أما دور المجتمع المدني في الاهتمام بالحوكمة، فلا يتعدى التوعية بالحوكمة وأهميتها، من خلال المحاضرات وورش العمل، كما الحال مع الجامعات ومراكز البحوث، التي تعقد ندوات علمية ومؤتمرات وتعمل على أنشطة بحثية لا تجد طريقها إلى صانع القرار. وتشير تقارير البنك الدولي السنوية إلى تدني مؤشرات الحوكمة وتطبيقاتها في ليبيا، وإلى تواضع الأداء الذي لم يتجاوز ٢٠ نقطة في أفضل الأحوال.

النتائج، والتوصيات

أولًا: النتائج:

١) فيما يتعلق بإصلاح الإدارة العامة الليبية، فقد افتقدت ليبيا وجود رؤى وبرامج واضحة لأولويات الإصلاح المؤسّسي وتطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك بسبب غياب الإرادة السياسية والظروف المواتية للإصلاح والتطوير وخصوصاً في الفترة الراهنة. وبالتالي فقد بائت معظم محاولات الإصلاح بالفشل في تحقيق أهدافها السياسية وأدت إلى ردود فعل سلبية

٢) نجحت بعض المؤسسات في تطبيق الحوكمة، مثل "المؤسسة الليبية للاستثمار"، والشركات النفطية والمصارف

٣) يقوم النظام السياسي على مبادئ التعددية السياسية والتداول السلمي على السلطة والفصل بين السلطات والتوازن والرقابة بينها على أساس الحكم الرشيد القائم على الشفافية والمراقبة والمساءلة.

٤) تفاقمت أزمة الثقة بين الكيانات التشريعية التي تأسست خلال فترات مختلفة بالتوازي مع مجلس النواب، كما تفاقمت أزمة الشرعية والتنازع عليها.

٥) تأثرت تركيبة الحكومات المتعاقبة بقضايا ضم وفصل مكونات الأجهزة التنفيذية، ما أثر في نتائج السياسات العامة وفي قطاعات عديدة

٦) أن بناء القدرات ليس هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق عدة أهداف أمنية واقتصادية واجتماعية.

ثانيًا: التوصيات:

١. العمل على إيجاد علاقة وطيدة بين الاستقرار الاقتصادي والاستقرار السياسي والاستقرار الأمني والاستقرار الإداري، ولا يمكن دراسة أو تشخيص إحداها بمعزل عن الأخرى.
٢. العمل على إيجاد حل سياسي شامل يُخرج البلاد من حالة الانقسام السياسي والمؤسسي.
٣. ضرورة بدء حوار شامل لتأسيس عقد اجتماعي بين الأطراف المختلفة، قد يساهم في التوصل إلى اتفاق مجتمعي على الأمور المتعلقة بشكل الدولة، وهوية الاقتصاد، وغيرها من القضايا الخلافية.
٤. إعادة تفعيل العملية الدستورية للخروج بدستور توافقي يضع الأسس الرئيسة لليبيا الجديدة، ويكون أساساً للعقد الاجتماعي ووثيقة للمصالحة الوطنية.
٥. إعادة بناء الثقة في الدولة ومؤسساتها، من خلال التركيز على مفهوم الهوية الوطنية المشتركة، وإتاحة الفرصة للشباب والمرأة، ومؤسسات المجتمع المدني، والفاعلين غير الرسميين، من قبائل ومجموعات مسلحة، للمشاركة في العملية السياسية، وتبني نَهج بناء الدولة والمشاركة في العملية السياسية من الأسفل إلى الأعلى.
٦. على أي حكومة مقبلة وضع خطة عملية لإصلاح أوضاع الإدارة العامة، ومعالجة الاختلالات التي تعتريها، والعمل على تعزيز مبادئ الحكم الرشيد لتحسين كفاءتها وفاعليتها، وإعادة بنائها بما يتوافق مع التحوّل المنشود، بحيث تصبح أداة مساعدة لتحقيق أهداف التحوّل وإعادة البناء وتلبية طموحات المواطنين وحاجاتهم.
٧. تعزيز دور أجهزة الحكم المحلي وتفعيل مبدأ الاستقلال الإداري والمالي لها، وتنمية الموارد الذاتية المحلية، وتزويدها بالكفاءات اللازمة للعمل.

٨. بناء شراكات حقيقية مع منظمات المجتمع المدني، لتحسين عملية الإصلاح الإداري وتنفيذها وتقييمه، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين

أولًا: المراجع العربية:

- أبو فرحة، السيد علي، (٢٠٢٠)، مخاطر استمرار سيولة الدولة في ليبيا، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، مصر، المجلد ١٦، العدد ١٥.
- أحميدة، علي عبد اللطيف، (٢٠٢٠)، دولة ما بعد الاستعمار والتحولات الاجتماعية في ليبيا، الدوحة/ بيروت، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص١١.
- البصراتى، محمد نور، (٢٠١٩)، النزاعات الداخلية ومسارات إعادة الإعمار في الدولة العربية، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، بني سويف، مصر، العدد الرابع – أكتوبر.
- السواني (٢٠١٧)، ليبيا: الثورة وتحديات بناء الدولة، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٤-٢١١.
- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠١٢)، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط ٢.
- المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، (٢٠١٥)، **تحليل تقرير هيئة الرقابة الإدارية الليبية**.
- المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، (٢٠١٦)، **تقييم الأداء الحكومي**.
- برطشة، المختار عمر، (٢٠٢٠)، أزمة الهوية الوطنية في ليبيا وانعكاساتها على الاستقرار السياسي، مجلة كلية الآداب، العدد (٢٩)، الجزء الثاني.
- بكر، محمد عبد المنعم، م.، (٢٠٢١)، الثقافة السياسية والاستقرار السياسي: دراسة حالة دولة الإمارات العربية المتحدة (٢٠٢٠-٢٠٠٤)، مجلة السياسة والاقتصاد، ١٢(العدد (١١) يوليو ٢٠٢١)، ١-٢٩. https://jocu. journals. ekb .eg/article_181403_7259d31 .ef80a7e3213766fbffa20f10d.pdf
- بن يمينة شايب الذراع، (٢٠١٩)، المؤثرات الأساسية لعدم الاستقرار السياسي في المنطقة العربية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٢١، ٢٠١٩،.
- تقييم الأداء الحكومي يناير ٢٠١٦، ص ص ٣-٤.
- حادي، إبراهيم، (٢٠١٨)، الدولة الفاشلة في ليبيا والتهديدات الأمنية على الأمن الوطني الجزائري، مجلة الحوار المتوسطي، مجلد ٩، العدد ٢، سبتمبر،.

- دستور ليبيا الصادر عام ٢٠١١ شاملا تعديلاته لغاية عام ٢٠١٢، مادة دستور ليبيا الصادر عام ٢٠١٦.
- دستور ليبيا الصادر عام ٢٠١٦.
- رقية، بوطويل، (٢٠٢١)، الإدارة العامة الجديدة للإصلاح الإداري بين الضرورة والاختيار "دراسة تجارب دولية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد ٤٢، العدد ١٠.
- عبد العظيم، خالد، (٢٠٢٠)، سياسة فرنسا في إفريقيا المصالح العليا والتحركات العسكرية: دراسة الفكر الاستراتيجي الفرنسي، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- لطفي، وفاء، (أكتوبر ٢٠٢١)، دور الجهاز الإداري في تحقيق التنمية في الصين: واقع ورؤية استشرافية، **مجلة كلية السياسة والاقتصاد**، جامعة بني سويف، مصر، العدد (١٢)، ص ٨٣.
- منظمة الشفافية الدولية، (٢٠١٤)، **دراسة حول نظام النزاهة ليبيا**.
- نوفل، أحمد سعيد، والجولاني، عاطف، ومحمود، ناصر، والكيالي، عبدالحميد، والحمد، جواد، (٢٠١٧)، الأزمة الليبية إلى أين؟، عمان، مركز دراسات الشرق الأوسط..
- همام، أحمد همام محمد، (٢٠٢٠)، الاستقرار السياسي في ليبيا في ضوء التجاذبات الإقليمية والدولية، مؤتمر أبعاد الصراع الإقليمي والدولي وتداعياته على أمن واستقرار ليبيا، ١٥-١٦ نوفمبر ٢٠٢٠، المركز الديموقراطي العربي برلين ألمانيا وجامعة الجفرة، ص٣٥٦. https://democraticac.de/

- Akhagbeni, Peace, (2019), Wıde-Spread Effects of Corruptıon: The Lıbya Case, Tallinn Unıversity.
- Akhagbeni, Peace, (2019), **Wıde-Spread Effects of Corruptıon: The Lıbya Case**, Tallinn Unıversity, p.20.
- Allen, John R. (2019), Empowered Decentralization: A City-Based Strategy for Rebuilding Libya. Washington, DC: Brookings Institution.
- Amir Hatim M. (2020), The Decentralization process in Libya An analytical report, An analytical report on the decentralization process in Libya, p. 14, https://knowledge-uclga.org/IMG/pdf/libya__analytical_report_2020.pdf
- Azizuddin, M., & Hossain, A. (2021). Reflections on public administration education with a case of Bangladesh. Teaching Public Administration, 39(1), p.49.

- BABACAN, M. (2020), Libya'daki Vekâlet Savaşlarının Saha Dengeleri Üzerindeki Etkileri ve Siyasî İstikrar Sorunu, **Ulisa: Uluslararası Çalışmalar Dergisi**, 4(1), 51-74.
- Mele, V., Ongaro, E., (2014), Public sector reform in a context of political instability: Italy 1992–2007, **International Public Management Journal**, 17(1), pp. 111–142.
- Transparency International. (2015). **Conflicts of Interest in Public Sector Recruitments in Libya**. https://www.transparency.org/files/content/ publication/ Conflicts_of_Interest_in_ Public_Sector_Recruitments_in_Libya_Jan15_Workking_Paper.pdf