Vol.(8) Issue.(2) October 2025

مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد – جامعة سرت – المجلد (8) – العدد (2)

Economic Studies Journal (ESJ), Faculty of Economics, Sirte University (Vol (8) , No (2))

http://doi.org/10.37375/issn.2958-4582

مدى التزام المؤسسات الليبية العامة بمبادئ الحوكمة–دراسة تحليلية لتقارير ديوان المحاسبة على قطاع الاستثمار والقطاع المصرفي خلال عامي 2022–2023

أ . فاطمة علي المجربي

محاضر، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة سرت

Fatima.elmoujrbi@su.edu.ly

أ . المبروك فرج عوض

محاضر مساعد، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة سرت

almabrouk@su.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/08/12، تاريخ القبول: 2025/09/21، تاريخ النشر: 2025/10/01

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على مدى التزام المؤسسات الليبية العامة الخاضعة لرقابة ديوان المحاسبة الليبي للمبادئ الحوكمة وفق دليل الحوكمة في القطاع المصرفي الصادرة عام 2010 عن مصرف ليبيا المركزي، وقواعد الحوكمة الصادرة عام 2010 عن القانون التجاري الليبي، ومن واقع نتائج عمليات المراجعة لتقارير ديوان المحاسبة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان أسلوب تحليل المضمون لمحتوى تقرير ديوان المحاسبة الليبي 2022،2023، واقتصر التحليل على قطاع الاستثمار، والقطاع المصرفي، وأشارت نتائج التحليل إلى ضعف وتدني مؤشرات الحوكمة، وعدم وجود آلية تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة الواردة في التشريعات والقوانين مما أدى إلى خلق بيئة للممارسات السلبية لمبادئ الحوكمة وعدم فاعليتها، حيث تحمل جملة من المخالفات وجميع مؤشرات الحوكمة بالسالب، وضعف آليات الحوكمة بالهيكل التنظيمي للشركات، وعدم وضع سياسات واضحة المعالم من بينها سياسة المخاطر وسياسة الامتثال، وانعدام استقلالية مجالس الإدارة في ظل غياب الرقابة الداخلية الفعّالة، ولايزال مبدأ الإفصاح والشفافية من أكبر المشاكل في قطاع المؤسسات الليبية، من حيث التوقيت، والإفصاح، والتأخر في اعتماد القوائم المالية، والتأخر في اعتماد القوائم المالية المجمعة للسنوات المالية المنتهية، والتأخر في إعداد الحسابات الختامية والميزانية السنوية، وبناءً على ذلك فإنّ الباحثيْن يوصيان بالعمل على نشر الوعي بأهمية تبني مفهوم الحوكمة ومبادئها في المؤسسات الليبية العامة، وضرورة إقامة دورات تدريبية وشهادات مهنية متخصصة في مجال الحوكمة، وتأهيل كوادر مهنية لفهم العميق لممارسات الحوكمة وتعزيز تطبيقها داخل المؤسسات الليبية العامة.

الكلمات المفتاحية

مبادئ الحوكمة، أداء المؤسسات الليبية العامة، تقارير ديوان المحاسبة الليبي.

© Sirte University 2025

Vol.(8) Issue.(2) October 2025

مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد – جامعة سرت – المجلد (8) – العدد (2)

Economic Studies Journal (ESJ), Faculty of Economics, Sirte University (Vol (8) , No (2))

http://doi.org/10.37375/issn.2958-4582

The Extent of Commitment of Libyan Public Institutions to Governance Principles – An Analytical Study of the Audit Bureau Reports on the Investment and Banking Sectors during the Years 2022-2023

Dr. Fatima Ali Mesbah ElMajrabi
Lecturer in Accounting Economics
Faculty, Sirte University
Fatima.elmoujrbi@su.edu.ly

Dr. almabrouk Faraj Awad
Assistant Lecturer in Accounting
Economics Faculty, Sirte University
almabrouk@su.edu.ly

Abstract

This study aimed to assess the extent to which Libyan public institutions subject to the oversight of the Libyan Audit Bureau comply with governance principles, in accordance with the Governance Guide for the Banking Sector issued by the Central Bank of Libya in 2010, and the governance rules issued in 2010 under the Libyan Commercial Law. This was based on the audit results contained in the Libyan Audit Bureau's reports .To achieve this objective, the researchers used a content analysis approach to examine the 2022 and 2023 reports of the Libyan Audit Bureau, focusing specifically on the investment and banking sectors. The analysis revealed weak and declining governance indicators, along with the absence of mechanisms to ensure the proper implementation of governance rules as stipulated in legislation and laws. This has created an environment conducive to negative governance practices and inefficiency, with numerous violations reported and all governance indicators showing negative performance.

There is also a noted weakness in governance mechanisms within corporate organizational structures, including the absence of clear policies such as risk management and compliance policies. Furthermore, there is a lack of independence among boards of directors amid the absence of effective internal oversight. The principle of disclosure and transparency remains one of the major challenges in the Libyan institutional sector—particularly regarding timing, proper disclosure, delays in the approval of financial statements, and the consolidation of financial reports for the fiscal years ended. There is also a delay in the preparation of final accounts and annual budgets.

Based on these findings, the researchers recommend raising awareness of the importance of adopting governance concepts and principles in Libyan public institutions. It is also essential to hold training courses or offer professional certifications specializing in governance, and to develop qualified professional cadres with a deep understanding of governance practices to enhance their application within Libyan public institutions

Keywords

Governance Principles. Performance of Libyan Public Institutions. Libyan Audit Bureau Reports.

1. الإطار العام للدراسة:

1-1 المقدمة:

حظيت الحوكمة باهتمام واسع خاصة بعد الكثير من حالات الإفلاس المالي التي تعرّضت لها الشركات الكبرى التي تضرر منها المساهمون وأصحاب رؤوس الأموال التي نجمت عن قصور القوانين والتشريعات التي تنظم الأعمال والأنشطة الاقتصادية؛ لغياب دور الحوكمة، وضعف الرقابة، وغياب المساءلة، وعدم التطبيق الفعّال لآلياتها. ويُعدّ تبني الحوكمة أمرًا ضروريًا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي

© Sirte University 2025

الذي تعاني منه معظم الشركات ولا سيما ما يتصل بأعداد التقارير المالية الشفافة واتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح، وكذلك التحديد الواضح لحقوق حملة الأسهم وحقوق الآخرين من أصحاب المصالح، ومسؤوليات مجلس الإدارة والتنفيذين بشكل واضح لضمان المساءلة في إدارة الشركات (شلبي، 2023).

وتُعدّ الحوكمة في القطاع العام أمرًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، وبالتالي الحوكمة بهذه المؤسسات تُعدّ خطوة مهمة لتعزيز قدرة المؤسسات العامة الليبية على تقديم الخدمات، ومحاربة الفساد، والشفافية، والمساءلة، وتعزيز سيادة القانون، وتحقيق الفعالية، والتميز مما يساهم في إحداث إصلاحات لهذا لمؤسسات. (الشريجي، 2024) وجاء منشور ديوان المحاسبة الليبي رقم (4) لسنة 2019م بشأن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالشركات العامة وما في حكمها موجهًا إلى كل الجمعيات العمومية بالشركات العامة وما في حكمها نبّه فيه إلى خطورة عدم امتثال الكثير من الجمعيات لقرار مجلس الوزراء رقم (15) سنة 2018م، ومنشور ديوان المحاسبة الليبي رقم (7) لسنة 2018م بشأن تطوير النظم الداخلية للشركات العامة بما يتوافق مع قواعد الحوكمة الرشيدة ومنع تضارب المصالح، وحالات تعارض المصالح والتي لا تستقيم الحال معها في تحسين أداء تلك الشركات والحفاظ على أموالها إضافة أنّه يؤثر بشكل سلبي على الثقة في مصداقية وموثوقية البيانات والتقارير الصادرة عنها. (المجمع القانوني الليبي https://www.lawsociety.ly.legisla).

وبطبيعة الحال يعدُ ديوان المحاسبة الليبي هو الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبية في ليبيا، وباعتباره الجهة المخولة بالرقابة على كافة قطاعات الدولة ومؤسساتها، وتقييم أداء جميع المؤسسات والجهات الخاضعة لرقابته، وعليه جاءت الدراسة الحالية، بتسليط الضوء على مدى التزام المؤسسات الليبية العامة بمبادئ الحوكمة، دراسة تحليلية لتقارير ديوان المحاسبة على قطاعي الاستثمار والمصرفي ،وفقا لدليل الحوكمة في القطاع المصرفي الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي عام 2010 ، وقواعد الحوكمة الصادرة عن القانون التجاري الليبي عام 2010.

1-2 مشكلة الدراسة:

تُعدّ الحوكمة في المؤسسات العامة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الشفافية، حيث تتضمن الحوكمة الجيدة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات العامة، وتعزيز المساءلة والشفافية، وتركز الحوكمة على تحديد الأدوار والمسؤوليات، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، حيث تعكس المؤسسات العامة مدى تطبيق الحوكمة في الجهاز الإداري للحكومة؛ لأنّ مبادئ الحوكمة تتمثّل في المؤسسات العامة بصورة أدق وأكثر وضوحًا، ونجد أنّ نتائج الدراسات التي أجريت في قطاعات المختلفة أثبت أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ومساهمتها في الإفصاح المحاسبي، والحد من الفساد المالي، حيث أكدت هذه الدراسات على دور الحوكمة في جودة الإفصاح المحاسبي للتقارير المالية بالمصارف السودانية (عبد الله وغفير، 2020) ومساهمة أهم آليات وسائل حوكمة الشركات (لجنة المراجعة، ولجنة المكافأت) في تقليل الفساد المالي في المؤسسات الليبية (الغرياني، 2021) والتأكيد السليم لحوكمة الشركات وتأثيرها على جودة المراجعة الداخلية، وبالتالي جودة التقارير المالية وطمأنة أصحاب المصالح وزيادة ثقتهم بالمعلومات الواردة بالتقارير المالية (نصر، 2022) وكذلك أظهرت دراسة (بيوض ورشوان، 2022) دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي في المؤسسات الليبية، وأنّ هناك قصور واضح لديوان المحاسبة الليبي في أوجه محاربة ومكافحة الفساد المالي ، وفي إطار

© Sirte University 2025

اختصاصات ديوان المحاسبة الليبي بقانون تنظيمه رقم (19) لسنة 2013م والذي نصّت مادته رقم (22) الذي جاء فيها يختص الديوان بالتحقق من استمرارية السياسات النقدية والمالية المعتمدة، وتعزيز مفهوم الحوكمة الجيدة والتأكد على تطبيق القانون، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية، ونزاهة الإدارة، والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الآتي: ما مدى التزام المؤسسات الليبية العامة بمبادئ الحوكمة وفقًا لتقرير ديوان المحاسبة الليبي؟

1-3 اهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة، فان الهدف الرئيسي لدراسة يتمثل في التعرف على مدى التزام المؤسسات الليبية العامة بمبادئ الحوكمة وفقا لتقارير ديوان المحاسبة الليبي.

1-4 أهمية الدراسة:

– الأهمية العلمية: تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من كونها تساهم في إثراء الأدبيات المحاسبية المتعلقة بمبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية العامة، كما تسد فجوة بحثية مهمة، حيث تركّز هذه الدراسة على موضوع يعاني من قلة الأبحاث في البيئة المحلية، وبالتالي يمكن أنْ توفّر أداة تحليلية للباحثين الآخرين لأجراء دراسات مستقبلية حول مدى التزام المؤسسات الليبية العامة بمبادئ الحوكمة مما يساهم في تحسين وموضوعية هذه التقارير.

– **الأهمية العملية:** تبرز أهمية الدراسة العملية من أهمية حوكمة المؤسسات الليبية العامة موضوع الدراسة كونها تسلط الضوء على العمل الرقابي الذي يقوم به ديوان المحاسبة الليبي في تقاريره بإجراء إصلاحات هيكلية وحقيقية في تعزيز الإفصاح والشفافية والحد من الفساد المالي وتقليص المخاطر، وبناء الثقة مع العملاء والمستثمرين، ومن جهة أخرى يمكن أنْ تستفيد الهيئات والجهات الرقابية والمؤسسات القطاع العام من نتائج هذه الدراسة في مجال الحوكمة.

1-5 حدود الدراسة: تُعدّ مصدر البيانات المتعلقة بالدراسة أول محددات الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على التقارير السنوية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبي مصدرًا للبيانات التي قامت الدراسة بجمعها وتحليلها، إضافة إلى ذلك فإنّ الحدود الزمنية لهذه الدراسة هي 2022-2023، حيث قامت الدراسة بدراسة التقارير السنوية الصادرة عن ديوان المحاسبة لقطاع الاستثمار والقطاع المصرفي للعامي 2022-2023، أضافة إلى ذلك لم تتضمن تقارير ديوان المحاسبة على كل ما يختص بقواعد وممارسات الحوكمة ،كما أنه يفتقر إلى التنظيم في مراجعة لقواعد الحوكمة المطبقة ،وهذا قد يحد من نتائج هذه الدراسة.

1-6 الدراسات السابقة:

–دراسة أبو عجيلة وبيوض(2019): استهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع قطاع التأمين في ليبيا وما قد يعانيه من مشاكل ومعوقات قد تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة داخل ذلك القطاع ،واشتملت الدراسة على عينة من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون ومديرو الإدارات بعض موظفي بشركة ليبيا للتأمين ،وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج أنه يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل شركة ليبيا للتأمين كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني مبادئ الحوكمة من قبل جهة تشريعية قادرة على إصدار القوانين والتشريعات التي تلزم كافة شركات التأمين الليبية بتطبيق تلك المبادئ.

– دراسة عبيد ورابعة (2020): هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات العامة بضفة الغربية بغزة، مع تحديد أبرز المعوقات التي تواجهها من وجهة

© Sirte University 2025

نظر الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تمّ تطبيق استبيان على عينة عشوائية تتكوّن من (397) موظفًا وموظفة، وتوصّلت الدراسة إلى وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين بدلالة إحصائية وبدرجة متوسطة، كما تبيّن ضعف التنسيق بين مؤسسات القطاعين العام والخاص.

-دراسة ضو والمصراتي (2020)هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة ومكوناتها ومعرفة النواحي الايجابية لحوكمة المؤسسات وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة المؤسسات ،بالإضافة إلى توضيح الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي ،وتوصلت إلى أهم النتائج أن الإصلاح الإداري مسؤولية وهدف الجميع ،فإن نشر التوعية يؤدي إلى وعي المساهمين والمؤسسات بمبادئ الحوكمة ،وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها والعمل بها في كافة المؤسسات الليبية.

-دراسة الشاوش (2021) :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ،على عينة مقدارها(84)مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ،واقضت طبيع الدراسة الاعتماد على الاستبانة ،واستخدم الباحث لمعالجة البيانات والمعلومات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،وتوصلت الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب على مستوى الأداء كانت متوسطة إلى درجة ضعيفة ،لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة.

- دراسة محمد وسلامة (2022): هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على المؤسسة التقنية العليا بنطاق طرابلس الكبرى من وجهة نظر العاملين بالأقسام الإدارية والمالية بتلك المؤسسات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استمارة استبيان، وتمّ تحليل نتائجها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واتضح أنّ مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة التقنية العليا قيد الدراسة كان منخفضًا، وكان من التوصيات العمل على رفع من تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة التقنية العليا بما يخدم مصلحة تلك المؤسسات.

-دراسة الغريب وآخرون (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في المصارف التجارية الليبية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينة من المصارف التجارية الليبية في بلدية الزاوية، وتم الاعتماد على برنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وأبرز ما توصلت اليه هذه الدراسة أن هناك تطبيق جزئي في مبادئ الحوكمة المصرفية مما يدل على إمكانية تطبيق الحوكمة فب المصارف التجارية الليبية وذلك من خلال تذليل بعض المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة بشكل عام.

-دراسة يحياوي وأخرون(2023):تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في ولاية سكيكدة حيث تعتبر حوكمة المؤسسات من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية المؤسسة وضمان استمرارها لتحقيق الشفافية والنزاهة في التقارير المالية وحماية حقوق المساهمين بالإضافة إلى تقليل المخاطر ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على فئات العينة رئيس خدمة ، مدير مالي ،عضو مجلس الإدارة ،المراجع الداخلي، لأربع مؤسسات اقتصادية في قطاعات مختلفة وتم تحليل الاستبيان برنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية

© Sirte University 2025

(SPSS)،والمتوسط الحسابي ،والانحراف المعياري ،واختبار t-test،وتوصلت الدراسة أن هناك تطبيقًا لمبادئ الحوكمة المتمثلة في :الإفصاح والشفافية ،ودور أصحاب المصالح ،ومسؤوليات مجلس الإدارة ،الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي في عينة من المؤسسات العامة.

– دراسة بلال وشوقي (2024): ركّزت هذه الدراسة على أهم آليات وإجراءات حوكمة القطاع العام والتي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء قطاع النقل العام، وتحتوي هذه العمليات الإشراف على الهيئات المكلّفة بتشغيل وصيانة وتعزيز أنظمة النقل العام، حيث تلعب الحوكمة في القطاع العام دورًا في تعزيز شفافية ومساءلة المؤسسات المعنية، وبالتالي تحسين أداء هذه المؤسسات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتمّ تصميم استبانة لتجميع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وتمّ أخذ عينة 35 مفردة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ حوكمة القطاع العام لها دور أساسي ومحوري في تحسين أداء مؤسسات النقل العمومي.

–دراسة الجوهري وأخرون (2024):هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح إطار عمل لحوكمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر، ورصد الفرص والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع ،سعيا لدعم جهود مصر في تحويل القطاع إلى قطاع تشاركي منفتح وتنافسي ،وأكثر شفافية ومساءلة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،إلى جانب الاستعانة بأدوات التحليل الرباعي SWOT ،وتوصلت إلى أبرز النتائج أن تطبيق معايير الحوكمة يعد أحد دوافع الدولة نحو تحقيق التنمية المستدامة ،لدورها في تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة والفعالية الحكومية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وجود استراتيجية واضحة ومعلنة لتطبيق معايير الحوكمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

–دراسة الحصري (2024):ركزت هذه الدراسة على تأصيل مفهوم الحوكمة في القطاع الحكومي كأحد المصطلحات التي حظيت باهتمام العديد من المنظمات الدولية ،ليشير إلى الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والأليات الرامية إلى تعزيز شفافية القرارات والتعاقدات والعمليات بما يحسن كفاءة المؤسسات والجهات والأجهزة ويدعم سبل الرقابة عليها، وتعرف حوكمة المؤسسات بأنها نظام صارم للرقابة المالية والغير المالية ،يتم من خلاله توجيه ومراقبة المؤسسة بأكملها ،والتحديد الدقيق لأدوار القائمين الرئيسيين بالمؤسسة وهم المساهمون ،ومجلس الإدارة ،والإداري التنفيذية للمؤسسة، وأصحاب المصالح، وتوصلت الدراسة بضرورة التوعية بمفهوم الحوكمة بصفة عامة وخاصة في القطاع الحكومي.

التعقيب على الدراسات السابقة: ركّزت معظم الدراسات السابقة على موضوع الحوكمة في المؤسسات العامة من زوايا مختلفة ، وهنا نشير إلى أن الدراسات السابقة تم تناولها في الفترة الزمنية 2019-2024،وشملت العديد من الدول (ليبيا ،مصر، الجزائر، فلسطين)حيث اختلفت الدراسات السابقة بإختلاف بيئة وعينة الدراسة ،وركزت معظم الدراسات على تأصيل وتقديم اطار مقترح نظري حول مفهوم الحوكمة في القطاع العام ،علاوة ذلك عن الكشف على المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأمين، والبعض الأخر من الدراسات تناول أهم إجراءات الحوكمة أداء قطاع النقل العام، وتقديم مقترح اطار عمل لحوكمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البيئة المصرية، ،وفيما اتفقت الدراسة الحالية مع عينة الدراسة(**الغريب وأخرون 2022**)التي هدفت إلى مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية، واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، باستثناء دراسة (**ضو والمصراتي 2020**،)استخدمت المنهج الاستقرائي، وما يميز هذه

© Sirte University 2025

الدراسة عن الدراسات السابقة هو الهدف الرئيسي لها ،حيث أنها لم تتطرق هذه الدراسات إلى دراسة وتشخيص واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية العامة للقطاع الاستثمار والقطاع المصرفي، إضافة لعدم تناول الموضوع في البيئة الليبية ،حيث يوجد نقص ملحوظ في الدراسات ذات الصلة حسب علم الباحثان، واستخدمت هذه الدراسة تحليل المضمون المحتوى من خلال أداة بحث تصميم استمارة لتجميع البيانات وتحليلها بالاطلاع على تقارير ديوان المحاسبة الليبي للوصول إلى نتائج ومقترحات تساهم في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الليبية العامة.

2. الإطار النظري للدراسة:

2-1 الحوكمة:

2-1-1 مفهوم الحوكمة:

مفهوم حوكمة الشركات: عرّفتها منظّمة التعاون والتنمية الاقتصادية: بأنّها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين التي توفر إطارًا وآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الاداء. (الحمدي، 2020).

في حين عرّفها البنك الدولي وربطها في إصلاح مؤسسات القطاع العام وبناء مؤسسات القطاع العام الكفؤة والمسؤولة عن تطوير المستقبل، فالقوانين الدراجة لا تتدخل بصورة تفصيلية للشركة، ولكن موجة للحوكمة دفعت التشريعات القانونية إلى مجالات أكثر تفصيلًا في توجيه عمل الشركات كوسيلة لحماية المساهمين وأصحاب المصالح. (جياد، 2020).

وعرّفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي: هي السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظّمة الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول، وتقييم الحوكمة في القطاع العام عن مدى إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة بالقيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة والعدالة في توفير الخدمات وضمان السلوك المناسب والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والإداري. (الكبيجي، 2019)

ويمكن تعريف الحوكمة في القطاع العام بأنّها: مجموعة من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات بالضوابط التي تؤثر وتشل الطريقة التي توجه وتدار فيه الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفاعلية الأداء من جانب وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر. (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني، 2017)

2-1-2 أهمية حوكمة المؤسسات:

1. تُمكّن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة بوضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.
2. تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها بتوفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعلموا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
3. تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين وبالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية.
4. تحظى الشركات التي تطبّق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين؛ لأنّ تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أنّ المستثمرين في الشركات التي تطبّق قواعد الحوكمة جيدًا يقومون بالتفكير جيدًا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

© Sirte University 2025

5. تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات بأي تغيرات جوهرية تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

6. الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قِبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات. (الحمدي، 2020)

2-1-3 أهداف حوكمة المؤسسات: يمكن تلخيص أهم اهداف حوكمة الشركات في النقاط التالية:

1. تُمكِّن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة بوضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين، وبالتالي تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين؛ لأنّها تضمن حقوقهم وبالتالي تحسين العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح.

2. تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب الاستثمارات اللازمة للنمو الشركات وتكوين قاعدة عريضة من المستثمرين؛ وذلك نتيجة لتدعيم المركز التنافسي للشركة. (فراج وآخرون، 2020)

3. ضمان الشفافية والإفصاح وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4. ضمان تطبيق معايير محاسبية سليمة لمنع الفساد وسوء الإدارة.

5. ضمان وجود قوانين وتشريعات وإجراءات واضحة ودقيقة تبيّن كيفية وتوقيت إجراء خصخصة الشركات.

6. توزيع الصلاحيات والمسؤوليات يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي. (زايد، 2019)

7. تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية.

8. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرّض الشركة للإفلاس. (حامد، 2019)

2-1-4 خصائص حوكمة المؤسسات: (عبد الحفيظ، 2015)

1. العدالة: تعني الاعتراف بحقوق حملة الأسهم بوصفهم أصحاب رأس المال في الشركات، مع التأكيد على المعاملة المتساوية بين الفئات المختلفة من حملة الأسهم، كما تشمل العدالة ضمان احترام حقوق جميع الأطراف المتعاملة مع الشركة.

2. الشفافية: تشير إلى وضوح المعلومات التي توافرها لجميع الأطراف المتعاملة مع الشركات حول أدائها من الناحية المالية والتشغيلية والاستراتيجية للمساهمين أصحاب المصلحة الآخرين، وعوامل المخاطرة التي تواجهها ومدى استعداد الشركة لمواجهتها حتى يمكنها حماية استثمارات الأطراف المعنية.

3. المساءلة: يجب على حملة الأسهم وأصحاب المصالح مساءلة المديرين والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن تصرفاتهم فيما يتعلق بالقرارات الشركة.

4. المسئولية: تمثّل التزام الشركة بمسؤولياتها اتجاه الأطراف المتعاملين معها سواء موظفين، ومساهمين، وعملاء، ومقرضين وذلك لضمان حقوقهم وعلاقتهم بالشركة.

2-1-5 معوقات وتحديات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة: تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة العديد من المعوقات والتحديات التي تؤثر على فعاليتها ومنها: (فراج وآخرون، 2020)

1. صعوبة وضع نظام لحوكمة الشركات يقوم على أساس القواعد وليس على أساس العلاقات، وهذا نابع من صعوبة نشر المفهوم الصحيح لحوكمة الشركات بشكل واسع مما يعيق التطبيق.

© Sirte University 2025

2. صعوبة هدم هياكل الملكية الهرمية فهذه الهياكل تسمح للداخليين (مجموعة من الأفراد والمجموعات تسيطر أو تدير الشركة وتؤثر فيها بالقوة) بالسيطرة على أصول الشركة وتوجيهها في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم الشخصية.

3. صعوبة تأسيس حوكمة الشركات في القطاع العام، فشركات القطاع العام في هذه الدول تساهم بشكل كبير في تحيق الناتج القومي والتوظيف والدخل واستخدام رأس المال، كما أنّها في كثير من الأحيان تشكّل السياسات العامة للدولة.

4. صعوبة مكافحة المصالح، وعدم القدرة على حماية حقوق المساهمين أصحاب الأقلية.

5. صعوبة وضع أنظمة لحقوق الملكية تحدد بشكل واضح الملّاك الحقيقيين حتى ولو كانت الدولة هي المالك نتيجة لضعف النظم القانونية.

6. ضعف مهنتيْ المحاسبة والمراجعة في الدولة فالمحاسبة هي العمود الفقري لنظام حوكمة الشركات.

7. نقص الكفاءات وعدم القدرة على تطوير الخبرات الفنية والمهنية في مجال الحوكمة.

2-2 مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): ترى منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنّ حوكمة القطاع العام ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ وخاصة بعد أنْ أصبحت لكفاءته تأثيرًا واضحًا على مجمل الكفاءة الاقتصادية للدولة، فإنّ الحوكمة في القطاع العام يجب أنْ تتعرض لعمليات تطور وإصلاح مستمرة، وأنّ الحوكمة على درجة كبرى من الأهمية للتأكّد من أنّ استجابة المجتمعات للتحديات التي تواجهها هي استجابة وملائمة وفعّالة، ومن هذا المنظور يأخذ مفهوم الحوكمة بُعدًا جديدًا يتعدى إلى منظور عالمي أوسع من أنْ يمكّن الدولة من أنْ تلعب دورًا ملائمًا ومتفاعلًا مع التطورات الاقتصادية على المستوى العالمي. (توق، 2014) وتقدّم المبادئ التوجيهية لمنظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة 2024 إرشادات ملموسة لمساعدة صناع السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لملكية الشركات المملوكة للدولة وحكومتها، وهي تحدد اللبنات الأساسية لضمان الملكية والحوكمة المهنية، وتدعو إلى أنْ تتمتع مجالس الإدارة بالكفاءات والنزاهة والموضوعية اللازمة للقيام بوظائفها، وأنْ يتم الالتزام بمعايير عالية من الشفافية والإفصاح والمساءلة اتجاه المساهمين وأصحاب المصالح، وتضمن الاستدامة والأمن الاقتصادي بالحفاظ على تكافؤ على المستوى العالمي والمعايير عالية من النزاهة وسلوك الأعمال، وستواصل المنظّمة العمل مع جميع البلدان والشركاء لتعزيز تنفيذ المبادئ على مستوى العالم.

وأكّدت منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة وأنّ حوكمة هذه الشركات ضرورية للأسواق الفعّالة على المستويين المحلي والدولي في العديد من البلدان، وهذا يعني أنّ لعملياتها تأثير على الحياة اليومية للمواطنين وعلى القدرة التنافسية لبقية الاقتصاد، وأنّ ضمان عملها في بيئة تنافسية وتنظيمية سليمة وبالغ الأهمية للحفاظ على بيئة تجارية واستثمارية مفتوحة تدعم النمو الاقتصادي (https:www.oecd.org). حيث حددت منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادئ الأكثر قبولًا وانتشارًا دوليًا؛ حيث تشهد مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) استجابة من قِبل العديد من دول العالم وأسواق الأوراق المالية العالمية والدولية والمحلية: (جمعة، 2015)

1. ضمان الأساس لأطار الحوكمة الفعّالة: يجب أنْ يشجع إطار حوكمة الشركات والأسواق الشفافة والفعّالة، وأنْ يكون متسقًا مع سيادة القانون، وأنْ يوضح تقسيم المسؤوليات بين مختلف الهيئات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية.

© Sirte University 2025

2. حقوق المساهمين: يجب على إطار حوكمة الشركات أنْ يحمي ويسهّل للمساهمين حقوقهم.

3. المعاملة العادلة للمساهمين: يجب أنْ يضمن المعاملة العادلة للمساهمين، بما في ذلك الأقلية والمساهمين الأجانب، ويجب أنْ يتاح لجميع المساهمين الفرصة للحصول على تعويض فعّال عن انتهاك حقوقهم.

4. دور أصحاب المصلحة: يجب أنْ يعترف بحقوق أصحاب المصلحة بموجب قانون أو اتفاقيات متبادلة، وأنْ يشجع التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة.

5. الإفصاح والشفافية: يجب الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن جميع الأمور المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة.

6. مسؤوليات المجلس: يجب أنْ يضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة، والمراقبة الفعّالة للإدارة من قِبل مجلس الإدارة ومساءلة المجلس تجاه الشركة والمساهمين.

2-3 الإطار القانوني الليبي لحوكمة الشركات: تحدد العديد من القوانين واللوائح الإطار القانوني لحوكمة الشركات في ليبيا والمصادر الرئيسة للإطار القانوني الليبي لحوكمة الشركات:

- قانون المصارف: قانون رقم (1) لسنة 2005 بشأن المصارف صدر لتحديث النظام المالي والمصرفي من أجل تلبية المعايير الدولية، ويتألف القانون من أجزاء الجزء الأول قانون مصرف ليبيا المركزي، وطبيعة المصرف ووظائفه، ويحدد صلاحياته وإطار عمله في ظل السياسة العامة للدولة، والجزء الثاني إدارة المصارف أي الإشراف والرقابة على المصارف الليبية، ويكون في هذا الفصل تغطية بعض المواد المتعلقة بقضايا الحوكمة مثل مجلس الإدارة، وعدد أعضاء مجلس الإدارة والرقابة، وحقوق مساهمين، والإفصاح، والجزء الثالث الرقابة على المصارف بحيث تخضع جميع المصارف التجارية والمتخصصة والمصارف التي تزاول نشاطها في الخارج لرقابة مصرف ليبيا المركزي.

- حوكمة القطاع المصرفي الليبي: لَمّا كانت الحوكمة أصبحت من المعايير الأساسية التي تشدد عليها هيئات وسلطات رقابية دولية وفي مقدمتها لجنة بازل للرقابة المصرفية وأصدر مصرف ليبيا المركزي إرشادات الحوكمة الخاصة بمجالس إدارة المصارف التجارية الليبية في عام 2006 مبادئ توجيهية لتحسين ممارسات الحوكمة في المصارف الليبية، فتجاهلتها المصارف الليبية لعدد من الأسباب، أهمها: (1) في ذلك الوقت لم يكن معظم أعضاء مجلس الإدارة على دراية كافية بتطور وأهمية الحوكمة. (2) لم يطبق مصرف ليبيا المركزي الحوكمة، ولم يراقب تنفيذ هذه الإرشادات. لذلك راجع مصرف ليبيا المركزي القوانين المنظِّمة للحوكمة وأصدر في عام 2010 قانون الحوكمة للقطاع المصرفي باعتباره لائحة إلزامية للمصارف الليبية والذي يتضمن الحد الأدنى المبادئ المتعلقة بالحوكمة ويهدف هذا القانون إلى ضمان امتثال المصارف الليبية لممارسات الحوكمة والذي يتكون من مجلس الإدارة، وحقوق المساهمين، ومجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية، وأبانت الممارسة منذ ذلك التاريخ وجود بعض النواقص، ونظرًا للتطور الذي شهدته متطلبات الحوكمة على مستوى العمل المصرفي المحلي والدولي استدعت تطوير وتحديث دليل الحوكمة ليكون أكثر شمولًا وأكثر استجابة للمعايير الدولية، حيث صدر قرار 4 لسنة 2024 بشأن اعتماد دليل الحوكمة للقطاع المصرفي بتاريخ 2024/11/10م ويُعدّ أهم مصادر ومبادئ الحوكمة أفضل الممارسات على غرار قانون المصارف وقانون التجاري، ويغطي هذا الدليل جوانب الحوكمة، وحقوق المساهمين، ودور مجلس الإدارة ومسؤوليات، والتأكد من الامتثال، والإفصاح والشفافية، وتعارض المصالح، والجمعية

© Sirte University 2025

العمومية، والمعاملة المتكافئة، إلّا أنّه مازال لم يتم التنفيذ. (المجمع القانوني الليبي https://law society.Ly)

– **قانون النشاط التجاري (2010)**: على الرغم من أنّه من المفترض أنْ تتم مراجعة القانون وتحديثه جزءًا من خطة الإصلاح الاقتصادي إلّا أنّ القانون لم يتضمن العديد من جوانب الحوكمة، وقدّم إرشادات عامة فقط حول بعض جوانب الحوكمة، مثل اجتماعات الجمعية العمومية، وتعيين مجلس الإدارة ومسؤولياته، والإدارة التنفيذية، جاء قرار 712 لسنة 2021م بإصدار لائحة الحوكمة للشركات المنظَّمة بأحكام قانون رقم 23 لسنة 2010م بشأن النشاط التجاري تناول بعض جوانب الحوكمة الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة ومسؤولياته، وتعارض المصالح، وحقوق المساهمين.

– **قانون تنظيم المؤسسة الليبية للاستثمار**: قانون رقم (13) لسنة 2010 بشأن تنظيم عمل المؤسسة الليبية للاستثمار، ويتألف القانون من عدة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بتنظيم المؤسسة الليبية للاستثمار باعتبارها لها شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة وأغراض المؤسسة، والجزء الثاني يغطي بعض المواد المتعلقة بالحوكمة مثل مجلس الأمناء وهو الجهة العليا بالمؤسسة، ويقوم بوضع الأنظمة والقواعد اللازمة لإدارة وتنظيم عمله، ومجلس الإدارة وهو الجمعية العمومية يقوم بمتابعة عمل الجهات المملوكة بالكامل للمؤسسة، ويوضح اختصاصات المدير التنفيذي، أمّا الجزء الأخير فيوضح النظام المالي للمؤسسة وموظفي المؤسسة الليبية للاستثمار. (المجمع القانوني الليبي، https://lawsociety.ly/legislation).

– **لائحة الحوكمة سوق الأوراق المالية الليبي**: تمّ اعتماد لائحة الحوكمة الليبية للشركات المدرجة من قِبل سوق الأوراق المالية الليبي في عام 2007. وتحدد هذه اللائحة القواعد والمعايير التي تحكم إدارة الشركات المساهمة المدرجة في السوق، ومن أجل ضمان الالتزام بأفضل الممارسات التي تضمن حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح. وتمّ إغلاق السوق بسبب الحرب عام 2011م وأعيد فتحها في العام 2021م، وتمّت تغطية بعض جوانب الحوكمة للشركات المدرجة في السوق، الجمعية العمومية واختصاصات مجلس الإدارة والمساواة بين المتعاملين والإفصاح.

3– منهجية الدراسة:

– **الدراسة النظرية (المنهج الوصفي)** حيث تمّ الاعتماد فيها على تجميع البيانات اللازمة المتعلقة بموضوع الدراسة من المصادر الثانوية المتمثّلة في الدوريات والمقالات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومواقع الإنترنت المختلفة، إضافة إلى تحليل التشريعات والنصوص القانونية والتقارير والمنشورات لديوان المحاسبة الليبي.

– **الدراسة العملية (المنهج التحليلي)** استنادًا إلى طبيعة الموضوع وأهدافه اعتمدت الدراسة على استخدم أسلوب تحليل المضمون ،حيث تم استخدام نوع محدداً من أدوات البحث وهي إداة بحث لجمع البيانات وتحليلها من خلال تصميم استمارة ،التي تم إعدادها من قبل الباحثان ،والتي تتضمن على مجموعة من الكلمات والجمل والفقرات لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة وفقًا لدليل الحوكمة في القطاع المصرفي الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي عام 2010 ، وقواعد وممارسات الحوكمة الصادرة عن القانون التجاري الليبي عام 2010،وتم استخدام مقياس التحليل الثنائي بإجابة (نعم)او (لا)لتقييم مدى التزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية من خلال تحليل الملاحظات الواردة في التقارير السنوية لديوان المحاسبة الليبي للعامين 2022-2023، واستخلاص النتائج باستخدام استمارة ونصوص توضحيه، ولقد راع الباحثان جانب صدق المضمون في الاستمارة من خلال التأكد من أن جميع الكلمات والجمل

© Sirte University 2025

والفقرات المستخدمة التي تحتويها الاستمارة تغطي هدف الدراسة، فاستخدم الكثير من الباحثين تحليل المضمون النوعي، والذي عرّفه (الرفاعي، 2005) بأنّه: عبارة عن تقنية تعتمد على دراسة الوثائق أكثر من مصدر آخر، وترتبط بمصدر المعلومة بشكل غير مباشر، وذلك بالرجوع إلى الوثائق التي تعبر عنه، فالوثائق التي كانت تنشرها المؤسسات والهيئات، والوزارات، ومختلف الجهات كلها كانت تحتاج نوعًا من التحليل النوعي بعمق ودلالات المعاني. (الرشيدي، 2021) ويرجع في استخدام أسلوب تحليل المضمون النوعي بما يمتاز هذا الأسلوب من مصداقية عالية؛ لاعتماده على بيانات خضعت للمراجعة والفحص من قِبل مراجعي ديوان المحاسبة الليبي.

– الجانب التحليلي: تُعدّ التقارير السنوية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبي هي مصدر البيانات التي تمّ جمعها وتحليلها، حيث تمّ استقراء بعض المؤشرات من تقرير ديوان المحاسبة الليبي لسنة 2022،2023 للقطاعين الاستثماري والمصرفي محل الدراسة والتي تؤكد قيامه بمراجعة الجهات الخاضعة لرقابته اتجاه الحوكمة في المؤسسات الليبية العامة، ووفقًا للتصنيف الذي اعتمده الباحثان في تحليل المضمون النوعي والذي سيتم عرضه في جداول سنوات الدراسة، كما هو موضحا أدناه.

3-1 أداء القطاعات:

أولًا: قطاع الاستثمار:

– المؤسسة الليبية للاستثمار: يقتصر عمل مجلس الأمناء أدارة المؤسسة الحالي في ممارسته مهامه خمسة أعضاء فقط وعدم قيام مجلس الأمناء بعقد أي اجتماع خلال عام 2022م، وعدم قيامه بإعداد تقرير يتضمن تقييم الأداء الاستثماري للمؤسسة، وعدم اعتماد الهيكل التنظيمي، وعدم اعتماد اللوائح الإدارية والمالية المنظِّمة للعمل المؤسسة، وبيان سياسة الاستثمار في عام 2023م، وتكوّن مجلس الإدارة من رئيس ونائب وثلاثة أعضاء بالمخالفة للمادة رقم (10) من قانون 13 لسنة 2010م ضرورة أنْ يتكون مجلس إدارة المؤسسة من سبعة أعضاء بما فيهم الرئيس ونائبه. (تقرير ديوان المحاسبة، 2023، ص118) كما لم يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دون توثيقها والتي يتم وصفها بمحاضر اجتماعات المجلس، وعدم تفعيل بعض الإدارات المدرجة ضمن هيكل التنظيمي للمؤسسة الليبية للاستثمار ومنها الإدارة العامة للمحافظ، والإدارة العامة لعمليات التشغيل، وتأخر إدارة المراجعة الداخلية في اعتماد التقرير النصف سنوي لسنة 2022م حيث إنّ التقرير لم يجهز حتى تاريخ اجتماع مجلس الإدارة الخامس لسنة 2022م، وهذا مخالف بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، وعدم قيامه باعتماد الموازنة التقديرية للمؤسسة عام 2022م، وبإعداد قوائم مالية مجمعة للمؤسسة من السنوات السابقة، وعدم إقفال الإدارة للحسابات المالية للمؤسسة، ويُعدّ هذا مخالفًا لمبدأ الإفصاح والشفافية.

– عدم قيام مجلس الإدارة بإصدار قرارات إعفاء واستبعاد لأعضاء اللجان الموجودين في لجنة الحوكمة سبق وأنْ استقالوا ولم يتم إصدار قرار إعفاء، وكذلك مخالفة مواثيق لجان الحوكمة والتي نصّت على أنّ اللجان يجب أنْ تضم عضوين مستقلين من ذوي الخبرات الدولية، إذا لم يوجد أعضاء مستقلين في لجنة الحوكمة ولجنة الاستثمار.

– عدم التزام لجنة المراجعة والمخاطر والامتثال بالأعمال، مثلًا إجراء مراجعة لمدى توافر ضوابط حوكمة الشركات التابعة بشكل ربع سنوي، وتكليف أعضاء المجلس بأعمال تتعلق بمساهمات المؤسسة بالرغم من وقوعها ضمن اختصاصات ومسؤوليات الإدارة الفنية كإدارة المساهمات الأمر يترتب عليه تضارب في المصالح باعتبار أعضاء مجلس الإدارة هم أنفسهم أعضاء الجمعية العمومية للشركات

© Sirte University 2025

التابعة، وهذا يُعدّ مخالفًا لمبدأ تعارض المصالح. (تقرير ديوان المحاسبة 2023، ص119)

– انعدام الرقابة الداخلية بالشركة حيث تبيّن عدم قيام مجلس الإدارة بتكليف مدير المراجعة الداخلية بالشركة، وازدواجية الصرف لمكافأة مجلس الإدارة حيث تمّ منحهم مكافأة مالية بدل حضور وبدل مسؤولية، بالإضافة لمنحهم حصة من الأرباح السنوية، وهذا يُعدّ مخالفًا للمادة (57) من النظام الأساسي الذي أكّد على أنّ مكافأة رئيس وأعضاء المجلس يتم احتسابها من صافي الأرباح مكافأة مالية وليست حصة ممنوحة لهم من الأرباح، وعدم تحديد اختصاصات مجلس الإدارة والمدير العام كلا على حدا الأمر الذي أدى إلى تداخل الاختصاصات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة، وهذا يُعدّ مخالفًا لمبدأ المسؤوليات والاختصاصات.

– **محفظة ليبيا إفريقيا للاستثمار**: تأخر عقد اجتماع الجمعية العمومية (مجلس الأمناء) حيث جاء هذا الاجتماع لمرة واحدة متأخرة في سنة 2022م،كذلك عدم انعقاد الجمعية العمومية سنة 2023م، وهذا مخالف للمادة رقم (163) من قانون النشاط التجاري والمادة رقم (10) من النظام الأساسي المعدّل التي تنصّ على ضرورة عقد الجمعية العمومية العادية كل سنة في الثلاثة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية، وعدم اعتماد الهيكل التنظيمي للمحفظة، وعدم وجود سياسة استثمارية معتمدة داخل الإدارة لعام 2022م، وهذا يُعدّ مخالفًا لمبدأ المسؤوليات والاختصاصات.

– الجمع بين وظائفهم كأعضاء مجلس إدارة المحفظة وعضويتهم في مجالس الإدارة للشركات التابعة يُعدّ مخالفًا لمبدأ تعارض في المصالح. (تقرير ديوان المحاسبة، 2022، ص239)

– عدم اعتماد الميزانية التقديرية من قِبل الجمعية العمومية للمحفظة والمتمثّلة في مجلس إدارة المؤسسة الليبية للاستثمار 2022،2023م، وعدم تطرّق الميزانية التقديرية بشكل تفصيلي لبند الإيرادات وخاصة الناتج من الشركات المملوكة والتابعة للمحفظة، وتأخرها في اعتماد القوائم المالية للمحفظة منذ تأسيس المحفظة في عام 2022، والتأخر في اعتماد القوائم المالية المجمعة للسنوات المالية المنتهية 2021-2023م بالمخالفة لنص المادة (254) من القانون التجاري رقم (23) لسنة 2010م.

– قصور مجلس الإدارة في متابعة أداء الشركات التابعة حيث لوحظ على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة عدم التطرق إلى أداء هذه الشركات، ولا في النتائج المحققة للعامين 2022-2023م، وعدم قيامه بمعالجة المساهمات منها أيلولة مصرف الساحل والصحراء إلى وزارة المالية، وشركة لاب جرين إلى شركة الاتصالات، وضعف إدارة المحفظة في تحصيل نتائج التصفية لشركة لاب بتسوانا، وانخفاض إجمالي أصول شركة راسكوستارفاق إلى ما يعادل 38.8 مليون دولار، وانخفاض معدل العائد على الملكية لشركة لاب تك لخدمات تقنية المعلومات المساهمة إلى معدلات سلبية بنسبة 12% نتيجة تكبد خسائر خلال عام 2022م، وضعف إدارة المساهمات بالمحفظة في متابعة المساهمات، وحفظ البيانات والتقارير المالية والإدارية للشركات التابعة، وعدم قيام الإدارة بإعداد التقارير الدورية والدراسات عن مساهمات المحفظة والشركات التابعة وتقديمها للإدارة العليا، وتأخر شركة موريشيوس في اعتماد قوائمها المالية حيث كانت آخر القوائم المعتمدة سنة 2020م، بينما تأخرت شركة ليبيا للنفط المشتركة في اعتماد قوائمها المالية من قِبل مجلس إدارتها حيث كانت آخر القوائم المالية المعتمدة عام 2016م. وعدم اعتماد القوائم المالية لشركة لاب تك لخدمات تقنية المعلومات المساهمة لسنة المالية المنتهية

© Sirte University 2025

2022م، والتأخر في إعداد القوائم المالية لسنة 2023م، وعدم قيام إدارة المحفظة بمتابعة الأداء المالي وحفظ القوائم المالية للشركات التابعة حيث تبيّن عدم وجود قوائم مالية أو نتائج أداء عن السنتين 2023،2022 لعدد من الشركات العاملة، وهذا يُعدّ مخالفًا لمبدأ الإفصاح والشفافية (تقرير ديوان المحاسبة 2023، ص135، 137).

– الشركة الليبية للاستثمارات الخارجية (لا فيكو): عدم قيام الجمعية العمومية (مجلس الأمناء) بالمصادقة على الموازنة التقديرية للشركة، وقصور مجلس الإدارة في تعديل اللوائح المالية والإدارية، ووجود تضارب في بعض النصوص لائحة الاستثمار مع النظام الأساسي، وتكوين مجلس الإدارة من رئيس وثلاثة أعضاء بالمخالفة للمادة رقم (11) من النظام الأساسي، وضرورة أنْ يتكون مجلس إدارة المؤسسة من خمسة أعضاء بما فيهم الرئيس ونائبه، ولم يتم اعتماد الموازنة التقديرية لسنة 2023،2022م من قِبل الجمعية العمومية الأمر الذي يُعدّ مخالفًا للفقرة (20) من المادة 12من النظام الأساسي المعدل، والتأخر في إعداد الحسابات الختامية والميزانية السنوية لمدة تتجاوز ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية والذي يُعدّ مخالفًا للمادة (12) من النظام الأساسي والتي توضّح اعتماد مجلس الإدارة للحسابات الختامية والقوائم المالية لمدة لا تتجاوز 3 الأشهر من انتهاء السنة المالية، وضعف آليات الحوكمة بالهيكل التنظيمي للشركة وانعدام استقلالية مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بشكل يعقد صحة انعقاد هذه اللجان ومقترحاتها وتوصياتها، حيث تبيّن أنّ كل من (لجنة التدقيق والمراجعة– لجنة الاستثمار العليا– لجنة التعيينات– لجنة الامتثال والحوكمة) يشغلها أعضاء من مجلس الإدارة للشركة باستثناء لجنة الاستثمار العليا التي تتكون من عضوية مدير عام الشركة. (تقرير ديوان المحاسبة 2023م، ص163)

– لم يتم إعداد التقارير عن المساهمات الشركات (المتعثرة) وإبلاغها لمجلس إدارة الشركة حيث تعكس الوضع الحقيقي لمساهمات الشركة الاستراتيجية، وتأكل رأس مال الشركة (بيكو) المنشأة حديثًا، وعدم قيام الشركة الليبية للاستثمارات الخارجية بإثبات الدين المستحق لصالحها طرف (شركة آفاق لبنان) مما يؤثر على العرض العادل للبيانات المالية للشركة الليبية للاستثمارات الخارجية، ورفض مدير عام الشركة الحمراء المحدودة تحويل الأرباح وتوزيعها عن السنوات 2009–2010م والمثبتة في دفاتر الشركة الليبية للاستثمارات الخارجية بموجب قيد2/2بتاريخ 2012/2/6م. (تقرير ديوان المحاسبة، 2023، ص253) كذلك إدارة المساهمات في تقييم الشركة الليبية للأسمدة ونشاطها عن طريق اعتمادها على مؤشرات مالية منفردة للاستنتاج بتحسن وضع الشركة بالرغم من استمرار تكبدها لخسائر وتأكل رأس مالها بالكامل، وعدم تسجيل مؤسسة حصتها من هذه الأرباح نظير مساهمتها بالشركة النرويجية V.C محل توزيع الأرباح بمساهمتها غير المباشرة حيث تمتلك نسبة 1% من الشركة محل التوزيعات، وأيضًا شركة أولى انيرجي.

(OLA ENERGY): إفصاح المراجع الخارجي بجميع القوائم المالية للسنوات المذكورة من سنة 2007م حتى 2020م بأنّه لم يتم توزيع أي أرباح لهذه السنوات وتبيّن التصرف بهذه الأرباح بالمخالفة، وهذا مخالف لمبدأ حقوق المساهمين.

– الشركة الليبية للاستثمارات الخارجية (لا فيكو تونس): غياب الهيكل التنظيمي لشركة لا فيكو تونس والشركات التابعة لها، وعدم وجود إدارة مراجعة داخلية في الشركة والتي تمّ إنشاؤها سنة 2022م والشركات التابعة لها، بالإضافة إلى عدم وجود إدارة المخاطر في الشركة، وتأخر المساهمات في إقفال قوائمها المالية واعتمادها من قِبل مجلس

© Sirte University 2025

إدارتها حيث كان آخر إقفال للقوائم المالية واعتمادها يعود لسنة 2015م، وكذلك بالاطلاع على القوائم المالية للشركة ومراجعتها عن السنوات الثلاثة الأخيرة تبيّن أغلب مساهمات الشركة تكبدت خسائر في السنوات الأخيرة، وكذلك مدير العام للشركة هو نفسه عضو مجلس إدارة جميع الشركات التابعة، ومدير إدارة المساهمات هو رئيس مجلس الإدارة ومدير عام لأغلب المساهمات التابعة لشركة لا فيكو تونس، وأعضاء مجلس الإدارة لشركة لا فيكو تونس هم أعضاء الجمعية العمومية لشركة لا فيكو تونس وأعضاء الجمعية للشركات التابعة، واقتصر دور الجمعية العمومية للشركة على مدى سنوات تحديد مكافأة وامتيازات أعضاء مجلس الإدارة، التضارب الواضح في المصالح والمخالف لقواعد الحوكمة.

– **شركة تطوير الاستثمار الصناعي**: عدم قيام الشركة بإحالة ميزانيتها العمومية إلى ديوان المحاسبة لفحصها ومراجعتها وهذا يُعدّ مخالفًا للقانون رقم (19) لسنة 2013م بشأن إعادة تنظيم ديوان المحاسبة، قصور وضعف إدارة الشركة حيث تبيّن أنّ مجلس الإدارة يلم عقد اجتماعاته فيما يقارب سبعة أشهر بالمخالفة للمادة رقم (46) من النظام الاساسي المعدل للشركة حيث نصّت المادة على أنْ يجتمع مجلس إدارة الشركة مرة كل شهرين على الأقل، واستمرار تقلد عضو مجلس الإدارة وظيفة المدير التنفيذي للشركة لنفس الشخص حيث يمثّل تضاربًا للمصالح، وإخلال لمبدأ الفصل بين الاختصاصات الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف نظام الرقابة الداخلية في الشركة وهذا مخالف لمنشور ديوان المحاسبة الليبي رقم (7) لسنة 2018م بشأن تعارض المصالح.

– **صندوق الإنماء الاقتصادي والاجتماعي**: عدم قيام مجلس الإدارة بمتابعة الشركات القابضة والتابعة حيث لا تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالشركات وميزانيتها، وعدم وجود إدارة المخاطر ضمن الهيكلية المعتمدة بموجب قرار مجلس الأمناء رقم (2) لسنة 2021م، وقصور مجلس الإدارة في وضع سياسات الاستثمارية والتمويلية، وعدم تبني رؤية واضحة واستراتيجية شاملة لاستثمار أموال الصندوق، وتأخر الإدارة المالية في إعداد القوائم المالية، وكذلك القوائم المالية الموحدة، إلى جانب تجاهلها إعداد قائمة التدفقات النقدية، وهذا يُعدّ مخالفًا لمبدا الإفصاح والشفافية.

– عدم قيام مكتب المراجعة الداخلية بإعداد خطة للمراجعة خاصة بالصندوق وعرضها على مجلس الإدارة، وقصور مكتب المراجعة في رصد مخاطر التشغيلية وسبل معالجتها، ومسؤولياته مما أثر سلبيًا على تقريره وضع خطة عمل مكتب المراجعة خلال العام. (تقرير ديوان المحاسبة 2022-2023).

© Sirte University 2025

الجدول رقم (1) يوضح واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية العامة في (قطاع الاستثمار)

قطاع الاستثمار / مبدأ الجمعية العمومية	المؤسسة الليبية لاستثمار	محفظة ليبيا إفريقيا للاستثمار	الليبية للاستثمارات الخارجية لا فيكو	الليبية للاستثمارات الخارجية لا فيكو تونس	شركة تطوير الاستثمار الصناعي	صندوق الإنماء الاقتصادي والاجتماعي
جدول الأعمال والإبلاغ ب 15 يوم قبل انعقاد الاجتماع	لا	لا	لا	لا	لا	لا
عقد اجتماع الجمعية كل سنة خلال الثلاثة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية	لا	لا	لا	لا	لا	لا
حق الملاك الذين بلغ حصتهم في أسهم الشركة على الأقل 10% طلب انعقاد اجتماع الجمعية العمومية	لا	لا	لا	لا	لا	لا
حق الملاك في الحصول على معلومات تتعلق بالشركة بما فيه سجل محاضر الجمعيات العمومية	لا	لا	لا	لا	لا	لا
مبدأ مجلس الإدارة						
يتألف عدد أعضاء مجلس الإدارة من 7 أعضاء بما فيهم رئيس ونائبه	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم
اجتماع أعضاء مجلس الإدارة كل شهرين على الأقل	لا	لا	لا	لا	لا	لا
يوجد أعضاء مستقلين ضمن لجنة الحوكمة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
تم تكوين لجان مساعدة تتبعه لجنة مراجعة داخلية–لجنة الحوكمة – لجنة المكافآت	لا	لا	لا	لا	لا	لا
انعدام استقلالية مجلس الإدارة واللجان المنبثقة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
يعمل مجلس الإدارة بسلطات واسعة تمكن من إدارة الشركة ورسم الاستراتيجيات وتحقيق الاهداف المرسومة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
حقوق المساهمين						
الحق في حضور الاجتماعات العامة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الحق في المشاركة في القرارات متعلقة بالتغيرات الأساسية للشركة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
توزيع حصة من الأرباح النقدية والعينية	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الحق في أصول الشركة عند التصفية	لا	لا	لا	لا	لا	لا
مبدأ تعارض مصالح	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا
مبدأ الإفصاح						
الإفصاح عن قائمة التدفقات النقدية	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن الموازنات التقديرية	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن القوائم المالية المعتمدة من المراجع الخارجي	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن القوائم المالية المجمعة للشركات	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن هيكل المساهمات في الشركات	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن الأهداف الاستراتيجية	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن المكافآت ومزايا رئيس وأعضاء مجلس الإدارة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن مدى توافر ضوابط حوكمة الشركات التابعة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح معلومات الحوكمة مثل تكوين مجلس الإدارة ومؤهلات المديرين امتثال الشركة لممارسات الحوكمة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن البيانات المالية بشكل إلكتروني على موقع شبكة	لا	لا	لا	لا	لا	لا

© Sirte University 2025

المعلومات الدولية.						
إدارة المراجعة الداخلية						
يتم مناقشة جميع التقارير المرفوعة من إدارة المراجعة الداخلية في الوقت المناسب	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الحرص على استقلالية إدارة المراجعة الداخلية، من خلال قيام مجلس الإدارة بتعيين مدير الإدارة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
تكليف إدارة المراجعة الداخلية بمراجعة أنظمة وإجراءات الضبط الداخلي	لا	لا	لا	لا	لا	لا

المصدر: الجدول من إعداد الباحثيْن.

حسب ما هو واضح بالجدول رقم (1) والذي يوضّح مبادئ الحوكمة عن سنة 2022-2023 نلاحظ بشكل عام مستوى تطبيق يُعدّ منخفضًا جدًا ويكاد شبه معدوم، حيث يقتصر عمل الجمعية العمومية في معظم مؤسسات الاستثمارية في ممارسة مهامه بخمسة أعضاء وعدم قيامه بعقد أي اجتماع، وتأخر عقد اجتماع الجمعية العمومية في بعض المؤسسات حيث جاء الاجتماع لمرة واحدة متأخرة خلال سنة 2022، وعدم انعقاده خلال سنة 2023م. وبالنسبة لمجلس الإدارة ففيه قصور في متابعة أداء الشركات حيث لم يتم التطرق إلى أداء هذه الشركات ولا في الناتج المحققة للعامين 2022،2023م. أمّا المساهمات ضعف إدارة محفظة ليبيا إفريقيا لم تقوم بمعالجة المساهمات وفي تحصيل نتائج التصفية وانخفاض معدل الأصول، وانخفاض معدل العائد على الملكية إلى معدلات سلبية نتيجة تكبد خسائر خلال العامين، أيضًا عدم قيام المؤسسة الليبية لاستثمارات الخارجية بإعداد تقارير عن المساهمات المتعثرة حيث تكبد خسائر وتأكل رأس مال الشركة، ومعظم المؤسسات تكبدت خسائر، ونرى هناك تضارب في المصالح في جميع المؤسسات باستثناء صندوق الإنماء الاقتصاد الاجتماعي وهذا ما أثبتته (دراسة الغرياني،2021) والتي بيّنت أنّ لجنة المراجعة تلعب دورًا في الحد من الفساد المالي في المؤسسات الليبية من خلال تحسين فعالية وكفاء مجلس الإدارة في القيام بواجباته، والمساءلة المالية أمام المساهمين، وللجنة المكافآت دور في الحد من الفساد المالي يتمثّل في تقييم طبيعة ومبلغ التعويضات المدفوعة لأعضاء الإدارة، بالإضافة إلى تجنب تضارب المصالح، أمّا الإفصاح فهناك تأخر في إعداد الحسابات الختامية والميزانية العمومية لمدة تتجاوز ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية، والتأخر في اعتماد القوائم المالية حيث كانت أخر القوائم المعتمدة في 2020، وتبيّن عدم وجود قوائم مالية أو نتائج تشغيل للسنتين 2022،2023 التابعة لهذه المؤسسات مما يؤثر سلبيًا على عرض البيانات المالية، إذ بيّنت دراسة (عبد الله وفقير، 2020) ضرورة الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وتعميق المفاهيم وتطويرها، وزيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لأعضاء المساهمين والمستثمرين الأمان لأموالهم، ونلاحظ تأخر إدارة المراجعة الداخلية في اعتماد التقرير النصف السنوي لسنة 2022،وانعدام الرقابة الداخلية بالمؤسسة الليبية للاستثمار ،حيث تبين عدم قيام مجلس الإدارة بتكليف مدير إدارة للمراجعة الداخلية، ومعظم المؤسسات تبين أنها لم تستعرض التقرير السنوي لإدارة المراجعة الداخلية للوضع المالي ونتائج أداة المؤسسات لسنة 2023،وعدم التزام لجنة المراجعة بأجراء مراجعة لمدى توافر ضوابط الحوكمة في المؤسسات بشكل ربع سنوي، وقصور إدارة المراجعة الداخلية في المهام المناطة بها وضعف نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسات ،وهذا ما توصلت أليه دراسة(أبوبكر،2005)ضعف المراجعة الداخلية بالمؤسسات الاقتصادية ،ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب منها

© Sirte University 2025

نقص مؤهلات والخبرات العلمية بأقسام ومكاتب المراجعة ،بالإضافة إلى عدم الاهتمام بمجال التدريب على أعمال المراجعة الداخلية، حيث قامه ديوان المحاسبة الليبي بتكليف مكتب مراجعة دولي لمراجعة حسابات المحفظة وفقا لقانون تنظيمه، ،أيضا بالنسبة للشركة الليبية الخارجية تونس ،عدم وجود إدارة مراجعة داخلية في شركة لا فيكو تونس حيث تم انشاؤها في سنة 2022، ووجود قصور بمكاتب المراجعة الداخلية في ممارسة مهامه ومسئولياته مما أثر سلبيا على تقرير المراجعة ،ولم يشير في تقريره عن أي ملاحظات وتوصيات من تقرير ديوان المحاسبة الليبي 2022.

ثانيًا: القطاع المصرفي:

– **المصرف الليبي الخارجي**: – إجراء تعديلات متعددة على الميزانية لعام 2023م، مما يدل على عدم دقة التقديرات، وتفقد الميزانية التقديرية والهدف منها كونها إحدى أدوات الرقابة وتقييم الأداء، الأمر الذي يعكس سلبيًا على استقرار العمليات المالية بالمصرف، ولم تقم إدارة المصرف بإعداد قوائم المالية المجمعة لكافة المساهمات المملوكة له وذلك منذ تأسيس المصرف حتى تاريخه، وذلك مخالف لنص المادة (254) من القانون التجاري لسنة 2010م، ومخالف لمبدأ الإفصاح والشفافية.

– وجود حالة تعارض للجمع بين مهام المدير العام للمصرف ونائب رئيس مجلس الإدارة، وذلك مخالف لدليل الحوكمة المصرفي، ومنشور رئيس الديوان رقم (7) لسنة 2018م ورقم (4) لسنة 2019م، ومبدأ تعارض المصالح.

– عدم وجود هيكلية محدثة لعمل إدارة المخاطرة بالمصرف حيث لوحظ أنّ الإدارة تعمل وفق الاختصاصات المستندة لها.

– مساهمات المصرف المحلية والخارجية بلغت قيمة الأموال التي تمّ توظيفها من قِبل المصرف في شكل مساهمات محلية وخارجية 2022/12/31م قيمة تزيد عن 3 مليار دولار متمثّلة في إفريقيا وأوروبا وآسيا، وأنّ قيمة المخصصات المقابلة لهذه المساهمات بشكل إجمالي891.612.437 دولار أي ما نسبته 29% والتي تمثّل مؤشرًا خطيرًا مقارنة بتكلفة الاستثمار، وأنّ انخفاض حصة المصارف في حقوق المساهمين بعملة الاستثمار. (تقرير ديوان المحاسبة 2022)

– عدم انتفاع المصرف بحقه في شغل العضويات وتعيين الكادر الوظيفي للشركات المساهم فيها بالخارج بنسبة مساهمته فيها، مما أدى لفوات فرصة شغل تلك العضويات نتيجة لقيام المساهمات بدولة المقر بتعيين أعضاء من جانبها وهو ما يعكس ضعف الإدارة في متابعة حقوقها القانونية (المصرف العربي البريطاني وشمال إفريقيا بيروت). (تقرير ديوان المحاسبة 2023م، ص54)

– **مصرف الجمهورية**: – عدم اجتماع الجمعية العمومية للمصرف خلال سنة 2022م مخالفة مادة (163) من القانون التجاري رقم (23) لسنة 2010م، وعدم وجود دراسة جدوى اقتصادية من الجهات المختصة وذوي الخبرة الأمر الذي ضمن مخاطر التقرير، ويكلف المصرف ضياع الأموال الممنوحة، وعدم قيام الإدارة التنفيذية باستخراج التقارير اليومية في بعض فروع المصرف، مما يعرّض المصرف لمخاطر تشغيلية عالية ويظهر تقرير إدارة التدقيق الشرعي للربع الثاني لسنة 2023م، وعدم وجود مدققين شرعيين ببعض فروع المصرف.

– عدم قيام إدارة المراجعة بمهامها حيث يوجد التعيينات العشوائية للموظفين دون وضع معايير لها والتي أثرت سلبيًا على كفاءة وفاعلية عمل الإدارة، حيث تبيّن تعيين بعض الموظفين بشهادات (ثانوية– الإعدادية— الابتدائية) وعدم استفاد إدارة المصرف من حاملي الشهادات العليا من موظفي المصرف في تولي مهام قيادية بإدارة المصرف، وعدم الامتثال لمعايير الاختيار والتعيين للوظائف العليا بالمخالفة لدليل الحوكمة القطاع المصرفي الفصل الثالث (20-1)،

© Sirte University 2025

وكذلك الهيكل التنظيمي للمصرف بخصوص مهامه في تأهيل وتدريب قيادات الإدارة (تقرير ديوان المحاسبة 2022م، ص185).

– عدم متابعة الدقيقة للنشاط المصرف وفروعه من قِبل المراجعين حيث تبيّن وجود حالات اختلاس وتزوير وعجز الخزينة خلال السنة المالية 2023م. وكذلك عدم تعيين مراجعين لبعض فروع المصرف، وتأخر الإدارة في إعداد تقرير الربع الرابع عن نشاط المصرف مما يفقد المعلومة أهميتها. (تقرير ديوان المحاسبة 2023م، ص56)

– مصرف التجاري الوطني: – اقتصار بنود دعوة مجلس الإدارة لاجتماع الجمعية العمومية المنعقد 2023/6/13م على بندي تغير أعضاء مجلس الإدارة وهيئة المراقبة فقط، دون إدراج بند تقييم عمل مجلس الإدارة عن نشاط المصرف، ومركزه المالي وتقرير مراجعي الحسابات، والتصديق على الميزانية، وحساب الأرباح والخسائر مما يعني عدم قيام الجمعية بواجباتها وهذا مخالف للمادة (23) الفقرة (2) من النظام الأساسي للمصرف، وعدم قيام الجمعية العمومية باختيار مراجع حسابات خارجي للمصادقة على القوائم المالية للمصرف عن السنتين الماليتين 2021-2022م، ووجود خلل في الإفصاح بالتقرير المالي مما يؤثر سلبيًا على مصداقية وشفافية القوائم المالية، وهذا مخالف لدليل الحوكمة القطاع المصرفي.

– عدم قيام مجلس بمهامها والمتمثّلة في إعداد الهيكل التنظيمي، وعدم وضعها سياسات واضحة المعالم متعلقة بالعمليات المصرفية ومن بينها سياسة المخاطر، وسياسة الامتثال، وقيامه باعتماد مكاتب المراجعة خارجية لفحص السنوات المالية 2021-2022-2023 وهو ما يُعدّ تدخّلًا في اختصاصات الجمعية المنصوص عليها رقم (1) لسنة 2005 بشأن المصارف والمادة (50) من نظامه الأساسي للمصارف، وعقد مجلس الإدارة السابق خلال سنة 2023 عدد (4) اجتماعات خلال الستة الأشهر الأولى من سنة المالية 2023م حيث لم يعرض في التقرير السنوي التأخير في مناقشة التقارير الربع السنوية لإداريتي المراجعة الداخلية، وإدارة التدقيق الشرعي وهذا مخالف لدليل الحوكمة، وعدم قيامه بتعزيز ودعم نظام الرقابة الداخلية حيث لوحظ عدم قيامه باعتماد سياسات ودليل عمل إدارة المراجعة الداخلية، ويُعدّ مخالفًا لدليل الحوكمة القطاع المصرفي.

– ضعف متابعة لجنة المراجعة والتدقيق تدخلها في اختصاصات لجنة الحوكمة، حيث لوحظ مناقشة موضوع تعديل النظام الأساسي للمصرف، وكذلك تدخّل لجنة المخاطر في عمل المراجعة والتدقيق في تقييم عمل وحدة الامتثال بسبب عدم وجود أنموذج الوصف الوظيفي تحدد الاختصاصات والواجبات وفق ما ورد في دليل الحوكمة الصادر عن مصرف ليبيا المركزي. (تقرير ديوان المحاسبة 2023، ص58)

– مصرف الصحاري: – عدم عقد الجمعية العمومية لأي اجتماع خلال سنة 2023، وعدم ممارستها للاختصاصات المسندة لها بالمخالفة (163) من القانون رقم (23) لسنة 2021 بشأن النشاط التجاري.

– عدم اعتماد دليل للسياسات والإجراءات ولا نماذج للوصف الوظيفي من قِبل مجلس الإدارة تساعد على إحكام الرقابة الداخلية؛ لتحديد الوظائف والمؤهلات والاختصاصات والمسئوليات وغيرها، وانعدام المساءلة، ولم يصدر مجلس الإدارة قرارات بخصوص وضع سياسة الالتزام بالمخصصات حسب مادة (20ب) من دليل الحوكمة، وكذلك لم يضع سياسة لمكافحة الفساد والاحتيال والرشوة وسياسة الإبلاغ عن العمليات المشبوهة.

– وجود عجز كبير في عدد المراجعين بالإدارة العامة والفروع مقارنة بالاحتياجات الفعلية، مما يشكّل مخاطر عالية،

© Sirte University 2025

ومخالفة منشور مصرف ليبيا المركزي بشأن اختصاصات إدارة المراجعة الداخلية، وعدم سد حاجة إدارة التدقيق الشرعي من الكادر الوظيفي، ولوحظ تعدد القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة بخصوص إيفاد أعضاء مجلس للخارج لحضور برامج تدريبية وندوات ومعارض ومؤتمرات خارجية، وعدم إفساح المجال لمشاركة مدراء الإدارات الأمر الذي يُعدّ تعارضًا مع دليل الحوكمة.

– مصرف شمال إفريقيا: – اكتفاء الجمعية العمومية بتعيين مراجع خارجي واحد خلافًا للواجب القانوني بتعيين مراجعين اثنان كما جاء في نص المادة (83) القانون رقم (1) لسنة 2005 بشأن المصارف.

– تجاوز مجلس الإدارة الضوابط بدليل حوكمة القطاع المصرفي وتلك المتعلقة بتشكيل اللجان التابعة له، وعدم الالتزام بتعيين الحد الأدنى من الأعضاء المستقلين في لجنة المخاطر، وخلو لجنة الحوكمة من ممثل للجنة المراجعة، وتأخر إدارة المراجعة في تحويل تقاريرها الربع السنوية بالمخالفة للهيكل التنظيمي ومنشور مصرف ليبيا المركزي رقم (6) لسنة 2016 بشأن اختصاصات إدارة المراجعة الداخلية. (تقرير ديوان المحاسبة، 2023، ص53).

– غياب الضوابط والآليات التي تضمن تمثيل المساهمين بشكل عادل وذلك مخالف لدليل حوكمة القطاع المصرفي فيما يخص المعاملة المتوازية والمتكافئة.

– مصرف الواحة: – قيام رئيس مجلس الإدارة بالجمع بين وظيفته مع وظيفة مساعد مدير عام بمصرف الساحل والصحراء بالمخالفة لمنشور ديوان المحاسبة رقم (7) لسنة 2018، بشأن تعارض المصالح والقانون التجاري، وقانون المصارف، وإصدار مجلس الإدارة قرار بشأن لجنة التمويل والاستثمار إذ تبيّن أنّ عدد 5 من أعضائها هم أعضاء مجلس إدارة مصرف الواحة الأمر الذي يتعارض مع مبادئ الحوكمة ويزيد من حالات تعارض المصالح.

– قيام الإدارة التنفيذية بتعيين عدد 24 موظفًا سنة 2021 وبالفحص تبيّن أنّ جلّ الذين تمّ توظيفهم يحملون مؤهلات لا تتماشى مع العمل المصرفي. (تقرير ديوان المحاسبة الليبي، 2022، ص197).

الجدول رقم (2) يوضح واقع تطبيق مبادي الحوكمة في المؤسسات الليبية العامة (القطاع المصرفي)

قطاع المصرف	المصرف الليبي الخارجي	مصرف الجمهورية	مصرف التجاري الوطني	مصرف الصحاري	مصرف شمال إفريقيا	مصرف الواحة
الجمعية العمومية						
تعقد الجمعية العمومية كل سنة خلال الأربعة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم
تقرر منح رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من صافي الأرباح المحققة نهاية السنة المالية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
يتم منح مزايا عينية أخرى بناءً على اقتراح مجلس الإدارة ولجنة التعيينات والمكافآت	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
يقوم المصرف بدعوة الجمعية العمومية للانعقاد عن طريق نشر إعلان في اثنين من الصحف اليومية يحدد فيه مكان وجدول الأعمال قبل الموعد ب 10 أيام على الأقل	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم
يتم إعداد تقرير نصف سنوية يتضمن أهم القرارات العمليات الاستراتيجية التي قام بها خلال الفترة	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم
مجلس الإدارة						
يتكون مجلس إدارة المصرف من خمسة أعضاء على الأقل وسبعة أعضاء على الأكثر	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
يتضمن مجلس إدارة المصرف على الأقل عضوين مستقلين وفقًا للمعايير محددة	لا	لا	نعم	لا	لا	لا
تتوفر في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة مؤهلات جامعية والخبرة الكافية في الشؤون المصرفية والمالية يسمح لهم بتعزيز الحوكمة في المصرف	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم
تمّ تكوين لجان مساعدة تتبعه لجنة مراجعة داخلية–لجنة الحوكمة –لجنة المكافآت	لا	لا	نعم	لا	لا	لا

© Sirte University 2025

حقوق المساهمين						
الحق في حضور الاجتماعات العامة	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم
يمكن للمساهمين تفوق مساهمتهم ما نسبة 25% من رأس المال المصرف طلب إدراج موضوع معين على جدول أعمال الجمعية العمومية	لا	لا	نعم	لا	لا	لا
يتم تسجيل ملكية الأسهم في المصرف بحسب الأصول	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا
توزيع حصة من الأرباح النقدية والعينية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
مبدأ تعارض المصالح	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الإفصاح						
الإفصاح عن النتائج التشغيلية والمالية (الميزانية- قائمة الدخل- بيان التدفقات النقدية- بيان التغيرات في حقوق الملكية	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم
الإفصاح عن القوائم المالية المجمعة لكافة المساهمات	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن الإيضاحات المتممة للبيانات المالية وفقًا للمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم
الإفصاح عن الأهداف الاستراتيجية	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم
الإفصاح عن هيكل المساهمات الرئيسية في المصرف	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن نظام المزايا والمكافأة لرئيس أعضاء مجلس الإدارة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الإفصاح عن ممارسات الحوكمة لدى المصرف	لا	لا	نعم	لا	لا	لا
الإفصاح عن الهيكل التنظيمي للمصرف والأنشطة الرئيسة التي تقوم بها المؤسسات التابعة	لا	لا	نعم	لا	لا	لا
الإفصاح بشكل إلكتروني على موقع المصرف في شبكة المعلومات الدولية عن بياناته المالية ووضعية الإدارات إلى جميع المتعاملين معهم مثل المودعين والمستثمرين	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم
إدارة المراجعة الداخلية						
يتم مناقشة جميع التقارير المرفوعة من إدارة المراجعة الداخلية في الوقت المناسب	لا	لا	لا	لا	لا	لا
الحرص على استقلالية إدارة المراجعة الداخلية، من خلال قيام مجلس الإدارة بتعيين مدير الإدارة	لا	لا	لا	لا	لا	لا
تكليف إدارة المراجعة الداخلية بمراجعة أنظمة وإجراءات الضبط الداخلي	لا	لا	لا	لا	لا	لا

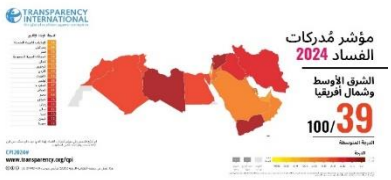
المصدر: من إعداد الباحثيْن.

من الجدول رقم (2) نلاحظ تدني مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف، إذ كانت مؤشرات الحوكمة بالسالب باستثناء المصرف الوطني التجاري حيث لوحظ عدم اجتماع الجمعية العمومية 2022،2023، والبعض الآخر اقتصرت فيه بنود اجتماع الجمعية العمومية على بندي أعضاء مجلس الإدارة وهيئة المراقبة فقط، واكتفاء الجمعية العمومية لمصرف شمال إفريقيا بتعيين مراجع خارجي واحد، أمّا بالنسبة لمجلس الإدارة فلوحظ عدم قيامه بمهامه في إعداد الهيكل التنظيمي، وعدم وضع سياسات واضحة المعالم متعلقة بالعمليات المصرفية من بينها سياسة المخاطر وسياسة الامتثال وانعدام المساءلة وتجاوز مجلس الإدارة بالمصارف للضوابط المتعلقة بتشكيل اللجان التابعة، وعدم تعيين الحد الأدنى من الأعضاء المستقلين في لجنة المخاطر، وخلو لجنة الحوكمة من ممثل للجنة المراجعة، أمّا المساهمات فهناك انخفاض في حصة المساهمات بتكلفة الاستثمار وغياب الضوابط والآليات التي تضمن تمثيل مساهمي بشكل عادل، وعدم اعتماد دليل للسياسات وإجراءات من قبل مجلس الإدارة تساعد على أحكام الرقابة الداخلية، وتأخر إدارة المراجعة بمعظم

© Sirte University 2025

المصارف التجارية في عرض ومناقشة التقارير الربع السنوية، وهذا ما أكدته (دراسة نصر، 2022) بأنّه يوجد لجودة لجنة المراجعة الداخلية تأثير ذو دلالة معنوية على جودة التقارير المالية في ظل حوكمة الشركات، وأوصت الدراسة على التأكد من جودة أداء المراجع الداخلي، وبذل العناية المهنية الواجبة، واتباع المعايير المهنية الدولية للمحاسبة والمراجعة، وفيما يتعلق بالإفصاح وعدم دقة الميزانيات التقديرية فلم تقوم بعض المصارف بإعداد القوائم المالية المجمعة على القوائم المالية، ووجود خلل في الإفصاح بالتقرير المالي مما يؤثر سلبيًا على مصداقية وشفافية القوائم المالية، وهذه النتيجة جاءت مشابهة لدراسة (بيوض ورشوان، 2022) في أنّ هناك قصور واضح لمراجعي ديوان المحاسبة الليبي في أوجه محاربة ومكافحة ظاهرة الفساد المالي، وأوصت على أهمية تبني وتطبيق حوكمة الشركات ومبادئها على المؤسسات الليبية والرقابية من أجل اكتساب الثقة والمصداقية والشفافية والحد من ظاهرة الفساد المالي، ووفقًا لمؤشر مدركات الفساد لعام 2024 والذي صدر مؤخرًا سُجلت ليبيا من الدول الأكثر فسادًا (غالبًا) في القطاع العام، وهو مؤشر سنوي ينشر من قِبل منظّمة الشفافية الدولية منذ عام 1995م ويصنف المؤشر الدول حسب مستوياتهم من الفساد في القطاع العام، ويُعدّ مؤشر مدركات الفساد مؤشرًا يستخدم لقياس مدركات الفساد في القطاع العام فقط، مركزًا على البيئة التشريعية والسياسية والاقتصادية ومستويات وإجراءات الحوكمة في الدول، حيث يمنح المؤشر الدرجة من صفر إلى 100 لكل دولة (الدرجات الدنيا تعني شديد الفساد، والعليا الأكثر نزاهة وأقل فسادًا).

الشكل (1) مؤشر مدركات الفساد



منظمة الشفافية الدولية تطلق مؤشر مدركات الفساد 2024

3-2 النتائج والتوصيات:

أولًا: النتائج:

1. معظم المؤسسات العامة الليبية في قطاعي الاستثمار والمصرفي لم تلتزم بمبدأ اجتماع الجمعية العمومية بعقد أي اجتماع خلال عام 2022،2023م، والبعض الآخر من المؤسسات تأخرت في عقد اجتماع الجمعية العمومية حيث جاء الاجتماع لمرة واحدة فقط خلال السنة، واقتصر الاجتماع على بندي تغير أعضاء مجلس الإدارة وهيئة المراقبة، وعلى مدى سنوات تحديد المكافآت، وامتيازات أعضاء مجلس الإدارة.

2. معظم المؤسسات العامة لم تلتزم بمبدأ تكوين مجلس الإدارة والذي من ضرورة أنْ يتكون من سبعة أعضاء بما فيهم الرئيس ونائبه، وأدى تعدد الممارسات لغالبية المؤسسات إلى وجود تعدد في العضويات حيث يجمع العديد من أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة ويكون عضو مجلس إدارة مؤسسة أخرى، وهذا يعكس تضارب مع مصالح أخرى لعضو مجلس الإدارة مع عدم إظهار المكافآت والمزايا العينية التي يتحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة التنفيذية في التقرير السنوي، وقصور مجلس الإدارة في متابعة أداء المؤسسات العامة التابعة ولا في النتائج المحققة للعامي 2022،2023م، وكذلك مخالفة لمواثيق لجان الحوكمة التي تنصّ على أنّه يجب أنْ تضم عضوين مستقلين من ذوي الخبرات الدولية إذ لا يوجد أعضاء مستقلين في لجنة الحوكمة ولجنة الاستثمار، وضعف آليات الحوكمة بالهيكل التنظيمي للشركات، وعدم وضع سياسات واضحة المعالم من بينها سياسة المخاطر وسياسة الامتثال، وانعدام استقلالية مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنه (لجنة التدقيق والمراجعة- لجنة الاستثمار- ولجنة التعيينات- لجنة الامتثال- ولجنة الحوكمة) من العوامل التي تؤثر على فعالية الحوكمة وبالتالي تؤدي إلى عدم أداء مهامها بكفاءة.

© Sirte University 2025

3. لم تلتزم هذه المؤسسات بمبدأ حقوق المساهمين الذي يتضمن الدعوة إلى حضور الاجتماع، والحصول على حصة من الأرباح النقدية والعينية، وحق المشاركة في ترشيح عضو مجلس الإدارة، إلّا أنّ هناك جزء قليل جدًا من المؤسسات تطبق هذه الحقوق في القطاع المصرفي، وكذلك مساهمات المؤسسات (المتعثرة) تعكس الوضع الحقيقي لمساهمات المؤسسات الاستراتيجية حيث تكبدت معظم هذه المؤسسات خسائر وأكلت رأس مالها بالكامل خلال الثلاثة سنوات الأخيرة، كما لم تتحصل المؤسسات على أي عوائد منذ تأسيسها، وانخفاض حصة مؤسسات القطاع المصرفي في حقوق المساهمين بعملة الاستثمار.

4. لم تلتزم بمبدأ الإفصاح إذ لايزال مبدأ الإفصاح والشفافية من أكبر المشاكل في قطاع المؤسسات الليبية العامة إحدى القضايا التي أثيرت حول توقيت الإفصاح، حيث أصدرت الشركة تقريرها السنوية بعد خمسة أشهر من نهاية السنة المالية، ولم تلتزم المؤسسات بهذا المبدأ حيث لوحظ عدم اعتماد الميزانيات التقديرية، والتأخر في اعتماد القوائم المالية، والتأخر في اعتماد القوائم المالية المجمعة للسنوات المالية المنتهية 2021-2023م، والتأخر في إعداد الحسابات الختامية والميزانية السنوية لمدة تتجاوز ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية، وعدم قيام الجمعية العمومية باختيار مراجع حسابات خارجي للمصادقة على القوائم المالية لمعظم المؤسسات، وفي بعض المؤسسات تمّ الاكتفاء بتعين مراجع خارجي واحد خلافًا لضرورة تعيين مراجعين اثنين ،ولم يتم الإفصاح عن البيانات المالية بشكل إلكتروني على موقع شبكة المعلومات الدولية إلّا القليل من مؤسسات القطاع المصرفي مما يؤثر سلبيًا على عرض وموثوقية ومصداقية البيانات المالية.

5. من خلال عرض الفقرات السابقة تبيّن أنّ معظم المؤسسات الليبية العامة في الواقع لم تلتزم بمبادئ الحوكمة بشكل فعلي، حيث تبيّن أنّ هناك ضعف وتدني في مؤشرات الحوكمة، وعدم فاعليتها للمؤسسات الخاضعة لرقابة ديوان المحاسبة الليبي بشكل عام حيث يحمل جملة من المخالفات لهذه المبادئ وجميع مؤشرات الحوكمة في جميع القطاعات بالسالب.

6-تعدد الأنظمة والتشريعات القانونية المطبقة في البيئة الليبية أدي الي ضعف في الاطر القانوني لحوكمة الشركات ,وعدم وجود الية تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة الواردة في القانون التجاري الليبي ودليل الحوكمة الصادر عام 2010 عن مصرف ليبيا المركزي أدى الى خلق بيئة للممارسات السلبية لمبادئ الحوكمة مما يساهم في أضعاف فعالية التنفيذ الامتثال وضمان الشفافية، وجاء قرار رقم 4 لسنة 2024م بشأن اعتماد دليل الحوكمة للقطاع المصرفي ،ومنشور رقم 2 لسنة 2021 بشأن دليل الحوكمة لعمل وحدات الامتثال بالمؤسسات الليبية العامة حيث يشكل تحديا في تطبيق المعايير القانونية.

ثانيًا: التوصيات:

1. ضرورة مراجعة القوانين والتشريعات وإجراء تعديلات على القوانين بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة؛ لضمان أنْ يساهم الإطار القانوني في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتوفر بيئة قانونية تشجع على تطبيق الحوكمة بكفاءة وفاعلية.

2. العمل على نشر الوعي بأهمية تبني مفهوم الحوكمة ومبادئها في المؤسسات الليبية العامة بإقامة ورش عمل وتنظيم المؤتمرات والندوات في الجامعات الليبية.

3. ضرورة توقيع مذكرات تعاون بين الجهات الرقابية المختصة مثل مصرف ليبيا المركزي وديوان المحاسبة الليبي وجمعية المحاسبين القانونين الليبي من جهة مع منظّمات دولية وخاصة منظّمة التعاون الاقتصاد والتنمية من جهة أخرى خطوة أولية حول إرساء مبادئ الحوكمة للمؤسسات، وهذه الاتفاقيات ستساهم في تعزيز الرقابة المؤسسية وتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في المؤسسات الليبية.

© Sirte University 2025

4. ضرورة عمل دورات تدريبية أو شهادات مهنية للتخصص في مجال الحوكمة المتقدمة وإدارة المخاطر والامتثال (Advanced Governance Risk Management and Complain)، شهادة في أخصائي حوكمة الشركات (Corporate Governance Specialist), شهادة في خبرة حوكمة معتمدة (Certified governance experience), شهادة معتمدة في الحوكمة والتكنولوجيا للمؤسسات (Governance and technology for enterprises), لتأهيل الكوادر المهنية، وبالتالي ضمان فهم عميق لممارسات الحوكمة وتعزيز تطبيقها داخل الشركات الليبية.

*يمكن إجراء بحوث مستقبلية:

– الحوكمة ودورها في رفع أداء القطاعات العامة.

– المعوقات والتحديات التي تواجه الأجهزة الرقابية الليبية في مفهوم الحوكمة في بيئة القطاع العام.

قائمة المراجع:

-أبو عجيلة، عماد محمد، بيوض، نجيب سالم (2019)"مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل شركات التأمين الليبية "، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً)،11-12 نوفمبر 2019.

-أبوبكر، عبد العزيز (2005) "دور المراجعة لدعم الهيكل الرقابي بالوحدات الاقتصادية "المؤتمر الأول حول الرقابة الداخلية"، أكاديمية الدراسات العليا، قسم المحاسبة.

– بلال، شوقي، شوقي جدي، (2024) "تحسين أداء مؤسسات النقل العمومي من خلال إرساء مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري،" مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد 1، ص538-559.

– بيوض، نجيب سالم محمد، رشوان، عبد الرحمن محمد، (2022) "دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي في المؤسسات الحكومية"، مجلة كلية الاقتصاد، جامعة بني وليد، الإصدار 10، العدد20، ص97-129.

– توق، محي الدين شعبان (2014)، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الطبعة الأولى، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.

– تقرير ديوان المحاسبة الليبي https://www.audit.gov.Ly.2022 ، تاريخ الزيارة: 18-2-2025.

– تقرير ديوان المحاسبة الليبي: https://www.audit.gov.ly.2023، تاريخ الزيارة: 18-2-2025.

– جمعة، أحمد حلمي، (2015)، أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.

– جياد، عباس فاضل، (2020) "دور الأجهزة الرقابية في تطبيق قواعد الحوكمة وأثرها على جودة التقارير المالية،" مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد 36، العدد43، ص167-216.

– حامد، موسى مهدي، (2019) "دور الآليات الرقابية للحوكمة في الحد من ممارسات التطوع المصطلح للأرباح المحاسبية ودعم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)،"رسالة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.

– الحمدي، عبد العظيم بن محسن، (2020)، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية بصنعاء، الطبعة الأولى، اليمن.

-الحصري، طارق (2024)"الحوكمة في القطاع الحكومي المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة 2006-2021"، مجلة الدورية العلمية المحكمة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، المجلد 1، العدد 1، الصفحات 12-41.

– الجوهري، عصام محمد، عبد العزيز، ريهام أنسي، الشيراوي، غادة عاطف (2024)"قراءة تحليلية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر خلال الفترة 2003-2022: مقترح إطار عمل للحوكمة لتحسين أداء القطاع"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 3، العدد 1، الصفحات 78-122.

– ديوان المحاسبة الليبي 2ly- https://www.audit.gov.Ly.news

– دليل الحوكمة للقطاع المصرفي الليبي الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي https://cbl.gov.Ly .

© Sirte University 2025

-دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني، الاصدار الثاني: 2017 www.mop.gov.jo//https:

- الرشيدي، غازي عنيزان، (2021) "أسلوب تحليل المحتوى النوعي: رؤية تحليلية،" مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 45، العدد1، ص79-114.

- الرفاعي، أحمد حسين، (2005)، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة 4، الأردن.

- زايد، بشير فرج سالم، (2019) "حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي والإداري،" المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، مؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا نموذجًا)، الموافق 11-12-نوفمبر2019.

- الشريجي، عادل محمد، (2024) "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات المرقب، الأسمرية، مصراتة، سرت"، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي، جامعة المرقب، العدد التاسع.

-الشاوش، على عبدالله محمد (2021)"مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة الأداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 1، العدد 10.

- شلبي، ريهام ممدوح، (2023) حوكمة الشركات، دار اليازوري العلمية ،31/أكتوبر/2023م.

-ضو، صلاح عبد السلام، المصراتي، سالمة مفتاح محمد (2020)"الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية "، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 3، العدد 6، الصفحات 50-69.

- عبد الحفيظ، سماء وجيه، (2015) "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على المستوى المعلوماتي في سوق الأوراق المالية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- عبيد، شاهر محمد، ربايعة، ساند محمد، (2020) "درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 5، العدد 13.

-عبد الله، أيهاب مكي محمد، فقير، أبوبكر محمد حمد (2020)"دور حوكمة الشركات في جودة الإفصاح المحاسبي للتقارير المالية دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية "، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 24.

-الغريب، أبو عجيلة رمضان، حسين، عصام العموري، امبيرش، أسامة فرج على (2023)"مدى إمكانية تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية الليبية، دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة في بلديات منطقة الزاوية"، مجلة الريادة للبحوث والأنشطة العلمية، العدد4، الصفحات 157-186.

- الغرياني، عمر محمد. (2021) "واقع دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي،" مجلة آفاق الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، مجلد 7- العدد14.

- فراج، ثناء عطية. عبد العاطي، سيد أحمد وآخرون، (2020) "حوكمة الشركات وأخلاقيات مهنة المحاسبة"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

- الكبيجي، رولا وائل عبد الحفيظ، (2019) "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني،" رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا كلية إدارة الإعمال، جامعة القدس.

- المبادئ التوجيهية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة نسخة 2015، library.org-https://www.OECD تاريخ زيارة الموقع: 30-12-2024.

- المجمع القانوني الليبي https://law society.Ly ، تاريخ زيارة الموقع: 21-2-2025.

- المجمع القانوني الليبي: https://www.lawsociety.ly.legisla.، تاريخ زيارة الموقع: 18-2-2025.

- المجمع القانوني الليبي.https://lawsociety.ly/legislation، تاريخ الزيارة: 7-9-2025.

- محمد خالد أحمد، سلامة، علي بن رمضان، (2022) "تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس،" مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 18.

- منظّمة الشفافية الدولية، 2024، https://www.aman-palestine.org/activities/28503.html

- نصر، هدير رمضان محمد، (2022) "قياس تأثير المراجعة الداخلية على جودة التقارير المالية في ضوء حوكمة الشركات"، مجلة كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد 26، العدد1، ص61-87.

-يحياوي، رندة ومروي، العياضي (2023)"واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.

© Sirte University 2025