Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (38), (Dec, 2025)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) ملحق العدد 38 ديسمبر 2025
ردمد: 3014-6266

حوكمة السياحة الليبية وتعزيز الاستدامة والكفاءة الإدارية رؤية تحليلية

من واقع تقارير مركز المعلومات والتوثيق زارة السياحة

ربيعة على عبدالله الورفلي

قسم الدراسات السياحية – كلية الآداب – جامعة الزاوية

r.werfely@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام:2025/12/16 –تاريخ المراجعة: 2025/12/19– تاريخ القبول: 2025/12/23– تاريخ للنشر: 26/ 1/ 2026

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع حوكمة قطاع السياحة الليبي ودورها في تعزيز الاستدامة والكفاءة الإدارية، في ضوء التحديات المؤسسية والتنظيمية التي يواجهها القطاع. ورغم امتلاك ليبيا لمقومات سياحية طبيعية وثقافية متميزة، إلا أن ضعف البنية التحتية، وتعدد الجهات المشرفة، وغياب التخطيط الاستراتيجي، يحد من فعالية الأداء السياحي. يوضح البحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق تنمية سياحية مستدامة وتحسين الكفاءة الإدارية. كما يؤكد على أهمية التحول الرقمي، وتطوير التشريعات، وبناء القدرات البشرية، وتوحيد الإطار المؤسسي للقطاع. ويخلص البحث إلى أن تعزيز الحوكمة يسهم في رفع القدرة التنافسية للسياحة الليبية محلياً ودولياً، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد البيئية والثقافية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة السياحية، الاستدامة، الكفاءة الإدارية، السياحة الليبية، التنمية المستدامة، التحول الرقمي.

Abstract

This study aims to analyze the reality of governance in the Libyan tourism sector and its role in enhancing sustainability and administrative efficiency amid institutional and organizational challenges. Despite Libya's rich natural and cultural tourism resources, weak infrastructure, overlapping authorities, and the absence of strategic planning limit sector performance. The study highlights that applying good governance principles—such as transparency, accountability, participation, and justice—represents a key approach to achieving sustainable tourism development and improving administrative efficiency. It also emphasizes the importance of digital transformation, legislative reform, human capacity building, and institutional restructuring. The research concludes that strengthening governance contributes to enhancing the competitiveness of Libyan tourism at both local and international levels while balancing economic growth with environmental and cultural preservation.

Keywords:

Tourism governance, sustainability, administrative efficiency, Libyan tourism, sustainable development, digital transformation.

المقدمة

يشهد قطاع السياحة الليبية انتعاشا واضحا حسب تقارير مركز المعلومات والتوثيق بوزارة السياحة الليبية اذ سجلت خلال الربع الأول من العام 2025 م زيارة 756سائحا من 50دولة حول العالم، عبر رحلات نظمتها 8شركة سياحية معتمدة ،مما يعكس اهتماما متزايدا وجهات السياحية الليبية في حين بلغ عدد نزلاء الفنادق والقرى السياحية 117.081نزيلا من بينهم 75.308مواطنا ليبيا مما يعكس انتعاش السياحة الداخلية وبلغ عدد النزلاء الغير اللبيين 41.773نزيلا مما يدل تحسن تدفق السياحي الخارجي ،وحيث إن مستوى الخدمات السياحية في ليبيا تواجه تحديات كبيرة تجعله ادنى من مستوى الخدمات العالمية .حيث يواجه القطاع ضعف في البنية التحتية السياحية نتيجة لعدم الاستقرار السياسي الاقتصادي فعدد الفنادق المصنفة دوليا محدودة ،ومعظمها في طرابلس وبنغازي ،ومصراته وغالبا ما تفتقر لمعايير التصنيف العالمية ،وشبكات الطرق تعاني من التراجع اذ يقتصر النشاط السياحي الداخلي على المبادرات الفردية أو الرحلات القصيرة ومستوى الخدمات الفندقية يصنف في الغالب

بين الدرجة الثالثة ،والدرجة الرابعة وفق المعايير الدولية وغياب التدريب والتأهيل للعاملين في الفنادق ،وضعف في خدمات الارشاد السياحي ،وضعف البنية التحتية الرقمية(مواقع إلكترنية،تطبيقات سياحية خرائط تفاعلية) ،وتخطيط وتطوير الخدمات وبالمقارنة مع دول أخرى فان السياحة في ليبيا تعاني من قصر في تلبية احتياجات السواح من حث جودة الخدمات وتنوعها .اذ تتكامل السياسات التخطيطية مع الحوكمة السياحية لتحقيق التنمية المستدامة وزيادة الكفاءة الإدارية من خلال وضع الأهداف الطويلة الاجل وضمان مشاركة جميع الجهات المعنية في التخطيط وتوجيه الاستثمارات نحو مناطق الجذب السياحي مع الحفاظ على الموارد الطبيعية والموروث الثقافي مما يغز الاثراء الاقتصادي والاجتماعي للسياحة ويحقق التنمية المستدامة ،وتحسين الكفاءة الإدارية.

اذ تبرز أهمية الحوكمة في قطاع السياحة الليبي من خلال دورها في ترسيخ الاستدامة كقيمة أخلاقية ومهنية تضمن نزاهة القرارات الإدارية وعدالتها، وتكفل الاستخدام الأمثل للموارد السياحية بما يخدم الصالح العام، عندما تطبق المؤسسات مبادي الحكمة فأنه تضمن إدارة الموارد الطبيعية والبشرية بطريقة مسئولة ومستدامة مما يؤدي الى استقرار اقتصادي واجتماعي كما الكفاءة الإدارية تتحقق عندما تدار الموارد بفاعلية وهذا ما تضمنه الحوكمة عبر وضع ضوابط لتقلل من الفساد الإداري وتزايد الإنتاجية. كما ان الحوكمة تتيح رفع مستوى الكفاءة الإدارية عبر تحسين أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات واستثمار الفرص المتاحة. وحيث ان ليبيا تمتلك مقومات سياحية طبيعية كانت ام ثقافية متنوعة الان هذا القطاع الحيوي يواجه تحديات تنظيمية تعيق دوره في دعم الاقتصاد الوطني ومن هنا تبرز الحاجة الى تطبيق مبادي الحوكمة السياحية لتعزيز الاستدامة، وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين الاداء الاقتصادي، والحفاظ على الموروث الثقافي والبيئي. فالربط بين الحوكمة والاستدامة والكفاءة الإدارية يشكل مدخلا استراتيجيا لتطوير قطاع السياحة وضمان استدامته وتعزيز قدرته التنافسية على المستويين المحلى والدول.

أهداف البحث:

1- دراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع السياحة الليبي.

2- تحليل العلاقة بين الحوكمة والسياحة المستدامة من خلال مساهمتها في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على المارد البيئة والثقافية والتاريخية.

3- اعداد رؤية تحليلية لتعزيز حوكمة السياحة في ليبيا من خلال زيادة الكفاءة الإدارية وتفعيل المشاركة المجتمعية في تحقيق ما يعبر عنه بالتنمية السياحية المستدامة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الحوكمة في كونها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي الليبي وبالرغم ما تحظى به الدولة الليبية من مقومات طبيعية وثقافية وتاريخية مميزة الا انها لاتزال تواجه تحديات عدة تتمثل في البنية التحتية المؤسسية والإدارية فحسي بل في غياب الرؤية الاستراتيجية المتكاملة لإدارتها وتنمية مواردها وفقا لأسس الحوكمة الرشيدة وفي الاتجاه المقابل فإن حوكمة قطاع السياحة الليبية تكل اللبنة الأولى في تحقيق التنمية المستدامة التي الا تتحقق الا من خلال تعزيز الأداء المؤسسي والإداري لقطاع السياحة. لتعزيز .

مشكلة البحث

تحظى ليبيا بمقومات سياحية متميزة الامر الذي جعلها قبلة للكثير من السواح الا ان القطاع مازال يعاني من ضعف في اداءه الإداري، والمؤسسي، وغياب واضح لتطبيق، وتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في تخطيطه وادارته. كتعدد الجهات المسئولة عن السياحة وتداخل الاختصاصات من جه وضعف التنسيق فيما بينها من جه أخرى ناهيك عن محدودية الرؤية الاستراتيجية الهادفة بما يكفل تحقيق تنمية مستدامة لمؤسساتها وعليه فان مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي:

ما أثر حوكمة قطاع السياحة الليبي في تعزيز الاستدامة الكفاءة الإدارية؟

فرضية البحث:

1- إن تطبيق مبادي الحوكمة في قطاع السياحة الليبي يدعم الاستدامة ويرفع من مستوى الكفاءة الادارية

أولا: حوكمة السياحية الليبية ابعادها وافاقها المستقبلية

اصبح استخدام مفهوم الحوكمة شائعا في مجال الإدارة العامة ،والسياسات العامة وجاء اهتمام المنظمات الدولية به بعد الاحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة بعض المنظمات والشركات في بعض دول العالم ،ونتيجة لذلك ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من الثقافة العالمية كجزء من تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في رسم ونتفيد السياسات العامة للتعبير عم التفاعل أو المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة .فالحكمة الرشيدة بالمعايير والمبادئ تعمل على التنمية المستدامة ومن هنا ظهر العديد من التعاريف لمفهوم الحوكمة من على سبيل المثال لا الحصر وهي:

- عرف ساركر 2025 الحوكمة الريدة بأنها نظام لهيكلة وتعيل المنظمات مع توحه لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد.
- عرفت أسماء سعيد محمد 2011الحوكمة بأنها الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبة والكفاءة، وتحقيق العدالة، وتطبيق القانون ويمارس ذلك كلا
- عرف عبد الحكيم رضا عبدالعال 2005 الحوكمة بأنها فن إدارة الحكومة وتسيير أمورها بسلاسة وفعالية وتحقيقها لأهدافها الاجتماعية على النحو الذي يحقق رضا المواطنين.

ابعاد الحوكمة

يمكن تحديد ابعاد الحوكمة في قطاع السياحة الليبي على النحو الاتي:

1- البعد المؤسسي: يتعلق بمدى جاهزية البنية التنظيمية للدلة لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تفعيل دور الأجهزة الرقابية والقضائية الهيئات المستقبلية.

1- البعد الاقتصاد هناك علاقة وثيقة بين مبادي الحوكمة وبين الكفاءة الإدارية في قطاع السياحة الليبي.

2- وجود رؤية استراتيجية واضحة مدعومة بمبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم في تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية وحماية الموارد الطبيعية والثقافية.

3- توجد علاقة بين رفع مستوى الاستدامة في القطاع السياحي الليبي وبين تطبيق معايير الشفافية والمساءلة القانونية.

2- ي: يهدف الى تعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة تحقيق العدالة في توزيعها.

3- البعد الاجتماعي: هو مشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في صنع القرار، وترسيخ ثقافة النزاهة والمسئولية الاجتماعية.

4- البعد الرقمي: من خلال التحول الرقمي الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين الخدمات العامة وتعزيز الشفافية.

فا واقع الحوكمة في ليبيا ماتزال المنظومة الإدارية الليبية تواجه تحديات مؤسسية وهيكلية كبيرة نتيجة الصراعات والانقسامات السياسية وضعف الإطار التشريعي المنظم للحوكمة يعيق تطبيقها الفعلي في المؤسسات وغياب المساءلة والرقابة الفعالة يؤدي الى انتشار الفساد المالي الإداري برغم من جود مبادرات إصلاحية في بعض القطاعات. فالأفاق المستقبلية للحوكمة في ليبيا يتأتى من خلال اصلاح المنظومة التشريعية بما ينسجم مع مبادئ الحوكة الدولية ومن خلال تعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية لتفعيل در القضاء الإداري وتوسيع التحول الرقمي في الإدارة العامة

لتقليل البيروقراطية وزيادة الشفافية وتطوير راس المال البشري عن طريق التدريب والتأهيل، وتفعيل المشاركة المجتمعية في صياغة السياسات العامة ومتابعة تنفيذها.

ثانيا: الكفاءة الإدارية

عرفت الكفاءة الإدارية هي قدرة المدير على استخدام الموارد المتاحة بطريقة اقتصادية، وفعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. [1]

[1] – بد الباسط حسن، مبادي الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ص112.

الكفاءة الإدارية هي مدى قدرة الجهاز الإداري على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة بأهعى مستوي من الأداء، واقل قدر من الهدر [1]

هي تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة، والاهداف المطلوبة، بحيث يتم الصول إلى النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن. [2]

عناصر الكفاءة الإدارية:

1- التخطيط الفعال

يعد التخطيط الفعال أهم عناصر الكفاءة الإدارية، اذ يمكن الإدارة من تحديد الأهداف المستقبلية، ورسم السياسات وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق تلك الأهداف. [3]

2- التنظيم الجيد

هو عملية تحديد الأهداف، وتوزيع المسؤوليات، وتوضيح العلاقات الرسمية داخل المنظمة مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية. [4]

3- التوجيه والتحفيز

يتمثل التجيه في قيادة الافراد نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال الاتصال الفعال والتحفيز المستمر وتوضيح الأدوار. [5]

4- الرقابة والتقويم

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المقررة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لضمان الكفاءة [6]

---

[1] – عبد الرحمن، حمدي، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف، والتطبيقات الإسكندرية: الدار الجامعية، ص98.

[2] – العثمان، فهد بن عبد العزيز، أسس الإدارة الحديثة، الرياض: دار الزهراء للنشر، ص59.

[3] – الهاشمي، محمد الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات، عمان، دار صفاء للنشر ،2018، ص81.

[4] – عبد الرحمن، حمدي الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف، والتطبيقات، الإسكندرية: الدار الجامعية ،2014، ص103.

[5] – Pobbins,sp&Coulter,M.(208)Mngement,14thed.personEduction,p49

[6] – Flippo,E.(1984).Principles&offersnnel>Mngment.New:McGraw-Hill,P.92

5- اتخاذ القرار السليم

من أهم عناصر الكفاءة الإدارية اتخاذ القرار الإداري هو الذي يحدد الاتجاهات المستقبلية ويؤثر على فعالية الأداء العام.

6- التوصل الإداري الفعال

الاتصال الجيد بين المستويات الإدارية يسهم في نقل التعليمات المعلومات بدقة ويزيد من الانسجام التنظيمي وبالتالي يزيد من كفاءة الأداء. [1]

7- تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية مهارات العاملين وتدريبهم أحد اهم العوامل للتحقيق الكفاءة الإدارية لأنها تعز الإنتاجية والابداع التنظيمي. [2]

يتم حقيق الاستدامة عندما تكون الإدارة قادرة على الاستخدام الأمثل للموارد، وتعمل وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتركز على التحسين المستمر للأداء فالكفاءة الإدارية هي الركيزة الأساسية لتحقيق الاستدامة في المؤسسات العامة والخاصة لأنه تضمن تريد استخدام الموارد وتقليل الهدر وتحسين جودة القرارات من خلال نظم معلومات فعالة وتعزيز الابتكار الإداري لتحقيق استدامة العمليات والخدمات ،ورفع كفاءة العنصر البشري بما يضمن استمرارية الأداء المتميز وتبني ثقافة مؤسسية مستدامة تركز على القيم والمسؤولية الاجتماعية. من خلال مجموعة من الاليات التي تحقق الاستدامة من خلال الكفاء الإدارية وهذه الاليات متمثلة في التدريب المستمر والتحفيز للمرد البشري والتخطيط الاستراتيجي المستدام والتنبؤ بالمخاطر وترشيد الانفاق، وتنوع التمويل، والتحول الرقمي والابتكار التقني والحوكمة والشفافية

[1] – العثمان فهد بن عبد العزيز الإدارة الحديثة الرياض دار الزهراء للنشر،2018، ص91.

[2] – عبد الباسط حسن، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة دار النهضة العربية 2016،ص129.

والمساءلة. [1] ومن خلال ما سبق فلا يمكن تحقيق الاستدامة الا من خلال إدارة كفؤة تمتلك الرؤية والقدرة على تحقيق الكفاء الإدارية.

ثالثا: حوكمة السياحة الليبية وتعزيز الاستدامة رؤية مستقبلية

على الرغم من مقومات السياحية المتنوعة في ليبيا فأن تطبيق الحوكمة في القطاع السياحي الليبي ماتزال ضعيفة نتيجة غياب استراتيجية وطنية واضحة للسياحة المستدامة وتعدد الجهات المشرفة على القطاع السياحي نتيجة الازدواجية في الاختصاصات، ضعف التشريعات التنظيمية التي تضمن المساءلة والشفافية وتأثر البنية التحتية السياحية بالظروف الأمنية والسياسية نقص الكوادر المؤهلة إداريا فنيا.

الرؤية المستقبلية للحوكمة في قطاع السياحة الليبي: لضمان مستقبل الحوكمة في قطاع السياحة لليبي من خلال تأسيس مجلس وطني للحوكمة السياحية يضم ممثلين عن الوزارات والقطاع الخاص والمجتمع المدني وتبني التحول الرقمي في إدارة القطاع السياحي، وإعادة هيكلة المؤسسات السياحية بما يتمشى مع مبادئ الحكمة الرشيدة تطوير التشريعات والسياسات، بنا القدرات للموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في مجال السياحة تفعيل الشركات الدولية معه المنظمات السياحية العالمية لتبادل الخبرات.

الخلاصة

هدف البحث الى تحليل الدور الذي يمكن ان تؤديه حوكمة قطاع السياحة الليبي في تعزيز كل من الاستدامة السياحية والكفاءة الإدارية في المؤسسات السياحية باعتبار الحوكمة إطار تنظيميا وإداريا يسهم في تحسين الأداء وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة ومسن استخدام الموارد ،ويضح البحث أن تطبيق مباديء الحوكمة مثل المشاركة والشفافية والمساءلة العدالة والكفاءة يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق

[1] – العلى، فاطمة الكفاءة الإدارية دورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية في المؤسسات العامة: مجلة الإدارة والتنمية،12(3)،2021، ص44–65.

إدارة سياحية فعالة ومستدامة في ليبيا خاصة في ظل التحديات التي تواحه القطاع من ضعف البنية التحتية ،وتعدد الجهات المشرفة ،وقصور التخطيط الاستراتيجي.

النتائج:

1- تبين من خلال البحث ان مفهوم الحوكمة السياحية غير مفعل بالشكل المطلوب في معظم المؤسسات السياحية حيث يغيب الإطار التنظيمي الموحد الدي يحدد الاختصاصات.

2- توجد ازدواجية في الاختصاصات المؤسسية بين الجهات السياحية والبلديات والوزرات مما يضعف من فاعلية إدارة القطاع

3- غياب المساءلة الشفافية في المؤسسات السياحية.

4- غياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى للسياحة المستدمة يضف فرص التنمية ويحد من استثمار المقومات الطبيعية الثقافية.

5- ضعف الوعي المجتمعي بأهمية السياحة المستدمة

6- ضعف الربط بيم الكفاءة الإدارية والاستدامة.

التوصيات:.

1- تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة

2- تعزيز التحول الرقمي السياحي.

3- وضع استراتيجية وطنية للسياحة المستدامة.

4- تطوير الكوادر البشرية السياحية.

5- ربط الكفاءة الإدارية بمبادي الحوكمة

6- تحديث التشريعات السياحي

المراجع:

- العثمان فهد بن عبد العزيز الإدارة الحديثة الرياض دار الزهراء للنشر،2018.
- العلى، فاطمة الكفاءة الإدارية دورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية في المؤسسات العامة: مجلة الإدارة والتنمية،12(3)،2021.
- الهاشمي، محمد الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات، عمان، دار صفاء للنشر ،2018.
- عبد الباسط حسن، مبادي الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ص112.
- عبد الرحمن، حمدي، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف، والتطبيقات الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الرحمن، حمدي الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف، والتطبيقات، الإسكندرية: الدار الجامعية ،2014.
- عبد الباسط حسن، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة دار النهضة العربية 2016.

المراجع الاجنبية:

Pobbins,sp&Coulter,M.(208)Mngement,14thed.personEduction,
- Flippo,E.(1984).Principles&offersnnel>Mngment.New:McGraw-Hill,