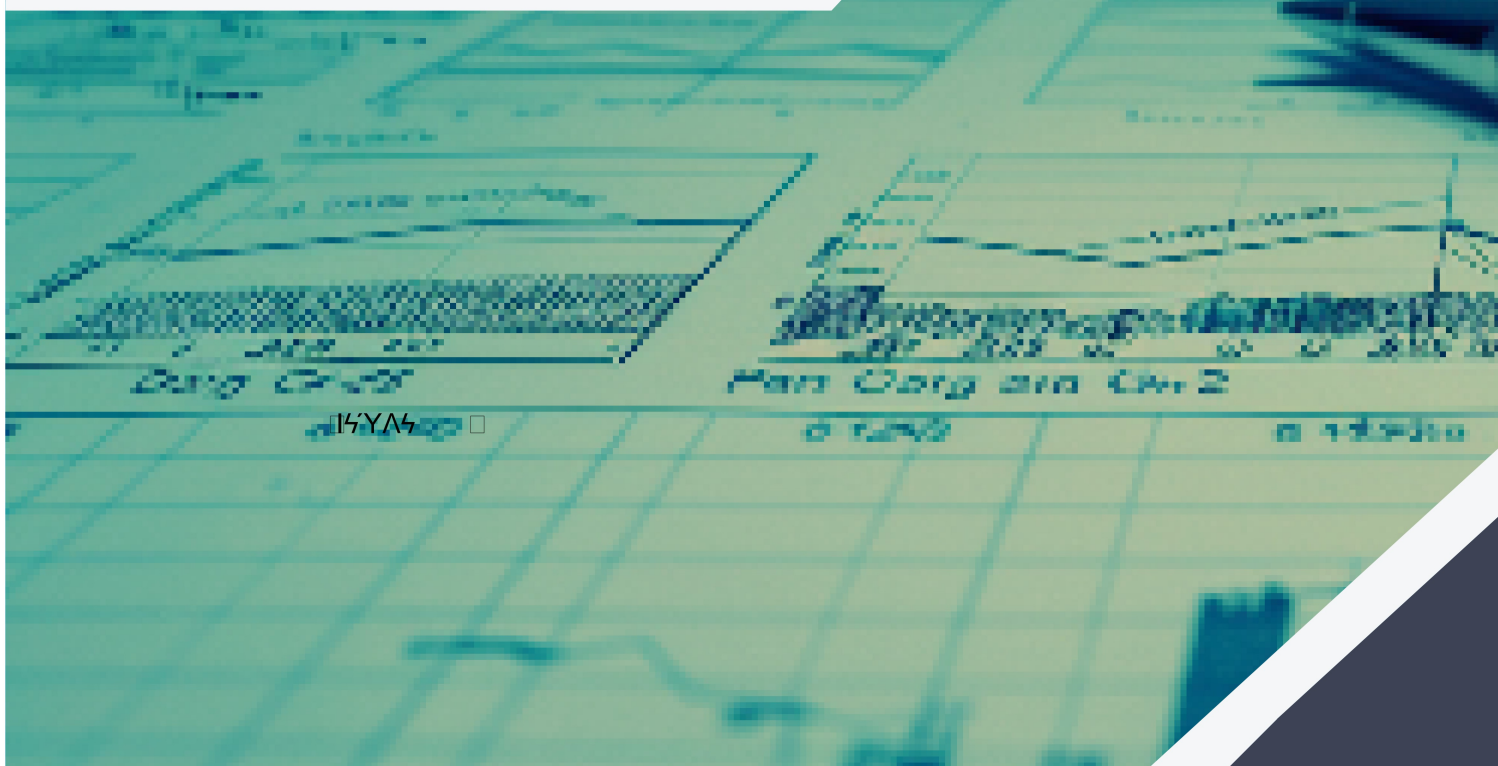


الخطوط العريضة

لخطة التحول لقطاع النفط والغاز

(الإصدار الرابع)







1. خطة التحول:

يُعد تحويل قطاع النفط والغاز في ليبيا مسعى حاسماً يهدف إلى تعزيز الكفاءة وجذب الاستثمارات الخاصة وضمان النمو الاقتصادي المستدام. تحدد هذه الاستراتيجية خطة شاملة، تتضمن ملاحظات من المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي لضمان التوافق والتكامل مع أهداف قطاع الطاقة الأوسع، وتحسين القوى العاملة، والتحول إلى نموذج تمويل تجاري، وتنشيط قطاعي التكرير والبتروكيماويات، ومقاييس الأداء التي تركز على الربح الاقتصادي وخلق القيمة، والتوافق مع معايير السوق المالية العالمية.



الخطوط العريضة

لخطة التحول لقطاع النفط والغاز

(الإصدار الرابع)

3. المشهد الجيوسياسي:

- تتأثر أسعار النفط بالعلاقات الدولية والصراعات.

4. اللوائح البيئية:

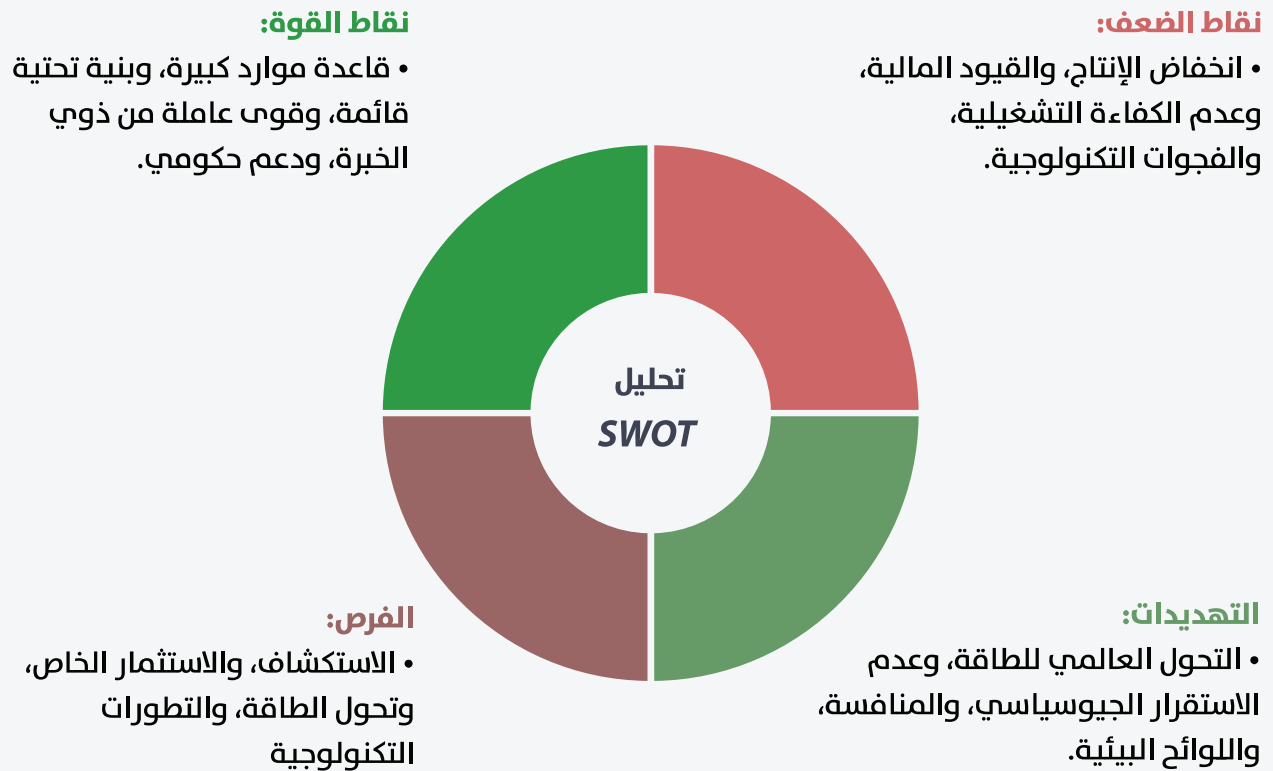
- لوائح أكثر صرامة تتطلب استثمارات في التقنيات النظيفة.

5. تطور تفضيلات المستهلك:

- الطلب على الاستدامة وكفاءة الطاقة.

6. التأثيرات على قطاع النفط والغاز:

- تكيف الاستراتيجية، والتنويع في الطاقة النظيفة، والاستثمار في التكنولوجيا.



السياق الليبي:

- أهمية الاستقرار السياسي، وبناء القدرات المحلية، والممارسات المستدامة.

يمكن لقطاع النفط والغاز معالجة التحديات بشكل استراتيجي والاستفادة من الفرص داخل السياق الليبي من خلال فهم الحالة الراهنة واتجاهات الصناعة وعوامل SWOT.

2. تحليل الوضع:

الحالة الراهنة:

الوضع المالي:

- الإيرادات والربحية: اتجاهات السنوات الأخيرة.
- مستويات الديون: نسبة الدين إلى حقوق الملكية وإدارة التدفقات النقدية.
- التمويل الحكومي: الاعتماد على الدعم.
- القيود: القيود المالية التي تؤثر على النمو والاستثمار.

الهيكل التشغيلي ومعالجة فائض العمالة:

- نظرة عامة على المؤسسة: الشركات التابعة ومستويات التكامل.
- منع القرار: الكفاءة وإدارة المواهب.
- أوجه القصور: التكرار التشغيلي.

التحديات:

- انخفاض الإنتاج: انخفاض إنتاج النفط والغاز.
- الاحتمالات والاستكشاف: استنفاد الاحتمالات التي تحتاج إلى استكشاف جديد.
- الوصول إلى التكنولوجيا: محدودية التقنيات المتقدمة.
- البيروقراطية: التعقيدات التنظيمية.
- عدم الاستقرار: المخاوف السياسية والأمنية.
- تحول الطاقة: الانخفاض المحتمل في الطلب على النفط.

السياق الليبي:

- التأثير السياسي: التطورات الأخيرة التي تؤثر على العمليات.
- القوى العاملة الماهرة: التوافر لدعم التحول.

المخاطر الأمنية: المرتبطة بالاستكشاف والإنتاج.

اتجاهات الصناعة:

يشهد قطاع النفط والغاز العالمي تحولات كبيرة، وفهم هذه الاتجاهات أمر بالغ الأهمية لنجاح تحول ليبيا. فيما يلي تحليل للاتجاهات الرئيسية:

1. تحول الطاقة:

- التحول نحو مصادر الطاقة المتجددة، مما يقلل من الطلب على النفط على المدى الطويل.

2. التطورات التكنولوجية:

- تقنيات جديدة للاستكشاف والإنتاج والرقمنة.

4. إعادة الهيكلة التشغيلية والتنفيذ:

أ. إطار التنفيذ:

المرحلة 1: التواصل والمشاركة (3 أشهر):

• مشاركة الأطراف الفعالة:

- وضع خطة اتصال شاملة لإشراك جميع الأطراف الفعالة، بما في ذلك المسؤولين الحكوميين والمستثمرين والجمهور الليبي.

المرحلة 2: الإطار القانوني والتنظيمي (1 أشهر):

• تحويل المؤسسة إلى شركة تعمل وفق مبادئ الاقتصاد التجاري:

- العمل مع السلطات القانونية والتنظيمية لإنشاء الإطار القانوني لهيكل الشركة القابضة. تحديد هيكل الحوكمة وتكوين مجلس الإدارة وعلاقات الشركات التابعة.

• إعادة هيكلة الشركات التابعة:

- وضع خطط لإعادة هيكلة الشركات التابعة الحالية وإنشاء كيانات منفصلة لأعمال المنبع والوسط والمصب والخدمات.

• عمليات التدقيق القانوني والامتثال:

والاتفاقيات الحالية للتأكد من توافقها مع الهيكل الجديد. مراجعة متطلبات الامتثال لكل شركة تابعة بموجب الإطار التنظيمي الجديد.

المرحلة 3: إعادة الهيكلة المالية (9 أشهر):

• التقييم المالي:

- إشراك شركات دولية مرموقة لتقييم الصحة المالية وأداء كل شركة تابعة، وتحديد الالتزامات المحتملة ومجالات التحسين.

• استراتيجية إدارة الديون:

- وضع استراتيجية شاملة لإدارة الديون للشركة القابضة وكل شركة تابعة، ومعالجة التزامات الديون الحالية ومتطلبات التمويل للمشاريع المستقبلية.

• النمذجة المالية والميزنة:

- وضع نماذج مالية وميزانيات مفصلة للشركة القابضة وكل شركة تابعة بموجب الهيكل الجديد. تحديد مصادر التمويل المحتملة وفرص الاستثمار.

3. الرؤية والأهداف:

الرؤية:

رؤية قطاع النفط والغاز هي أن يصبح صناعة أكثر كفاءة وشفافية وتركيزًا تجاريًا تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية لليبيا.

الأهداف:

1. التكامل مع قطاع الطاقة:
 - ضمان توافق إعادة الهيكلة التنظيمية مع قطاع الطاقة الأوسع لتعزيز التنسيق والكفاءة.
2. تحسين القوى العاملة:
 - معالجة كفاءة القوى العاملة وتنفيذ أنظمة لتحفيز الأداء.
3. نموذج التمويل التجاري:
 - الانتقال من ميزانية ممولة من الحكومة إلى نموذج تمويل مدفوع تجاريًا.
4. تنشيط القطاع:
 - تنشيط قطاعي التكسير والبتروكيماويات لضمان أمن الطاقة والتنويع الاقتصادي وخلق القيمة.
5. مقاييس الأداء:
 - دمج الربح الاقتصادي وخلق القيمة في مؤشرات الأداء.
6. التوافق مع السوق العالمية:
 - التوافق مع معايير السوق المالية العالمية لضمان التنافسية والشفافية.



• مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية:

- عدد تراخيص الاستكشاف الجديدة الممنوحة، والاستثمار الخاص المضمون، وتنويع مصادر الإيرادات.
- مؤشر نسبة مساهمة قطاع البتروكياويات والمصافي في إجمالي الإيرادات للدولة

• مؤشرات الأداء الرئيسية للاستدامة:

- تقليل التأثير البيئي، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية المنفذة، ومستويات مشاركة المجتمع.

المراجعة والتقييمات المنتظمة:

- إجراء مراجعات منتظمة (ربع سنوية أو نصف سنوية) لتقييم التقدم بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة.
- استخدام هذه المراجعات لـ:
- تحليل الاتجاهات وتحديد المجالات التي تتجاوز التوقعات أو التي تقل عنها.
- تقييم فعالية المبادرات المنفذة.
- تحديد العقبات أو التحديات المحتملة التي تعيق التقدم.

التقارير والشفافية:

- وضع نظام إبلاغ شفاف لإبقاء الأطراف الفعالة على اطلاع بالتقدم والتحديات والإنجازات المتعلقة بعملية التحول.

تخطيط الطوارئ:

- وضع خطط طوارئ للاستجابة للأحداث أو المواقف غير المتوقعة التي قد تؤثر بشكل كبير على عملية التحول.

إدارة المخاطر:

- إجراء تقييم شامل للمخاطر لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بكل مرحلة من مراحل خطة التحول، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والسياسية ومخاطر التحول.
- وضع استراتيجيات محددة وقابلة للتنفيذ للتخفيف من كل خطر محدد.
- مراقبة المخاطر المحددة وفعالية استراتيجيات التخفيف باستمرار.
- التواصل بانتظام مع الأطراف الفعالة بشأن تحديثات المخاطر وإجراءات التخفيف لضمان الشفافية ومعالجة المخاوف.

التقييم الخارجي:

- النظر في إجراء تقييمات خارجية دورية من قبل استشاريين مستقلين للحصول على رؤى وتوصيات غير متحيزة.

• تنفيذ أنظمة المحاسبة المالية:

- تنفيذ أنظمة محاسبة مالية قوية عبر الشركة القابضة والشركات التابعة لضمان الشفافية والكفاءة في الإدارة المالية.

المرحلة ٤: إعادة الهيكلة التشغيلية (١٢ شهرًا + - مستمرة):

• أعمال المنبع:

- وضع استراتيجيات لزيادة احتياطات النفط والغاز من خلال جذب شركات الاستكشاف المحلية والدولية.
- إطلاق جولات ترخيص جديدة للمناطق غير المستكشفة، مع التركيز على تقنيات الاستكشاف الفعالة من حيث التكلفة.
- تقييم واستكشاف الفرص المحتملة في الموارد غير التقليدية مثل النفط الصخري والغاز الصخري.

• أعمال الوسط:

- تصميم شراكات أو مشاريع مشتركة مع شركات القطاع الخاص لتعزيز الاستثمار والخبرة في أنشطة الوسط.
- وضع أطر تنظيمية وحوافز واضحة لجذب الاستثمار الخاص في تطوير البنية التحتية للوسط.

• أعمال المصب:

- تنفيذ توصيات الشركات الدولية لتحسين

الميزانيات العمومية لشركات المصب

- وضع خطط لجذب الاستثمار الخاص في أصول المصب من خلال بيع أو التصرف في الأصول أو المشاريع المشتركة.
- التركيز على تنشيط قطاع التكرير والبتروكيماويات، وضمان إحياء هذا القطاع ومساهمته الكبيرة في الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

• أعمال الخدمات:

- وضع خطة مفصلة للتخلص التدريجي من شركات الخدمات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، مع مراعاة خيارات مثل الاكتتابات العامة الأولية أو المبيعات الاستراتيجية أو الاستعانة بمصادر خارجية.
- التركيز على شراء خدمات عالية الجودة من خلال عمليات مناقصة شفافة مع شركات القطاع الخاص المؤهلة.

• إدارة الموارد البشرية:

- وضع استراتيجية شاملة للموارد البشرية لإدارة المواهب عبر الشركة القابضة والشركات التابعة.
- الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموظفين لتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للمؤسسة المحولة.
- تنفيذ أنظمة شفافة لإدارة الأداء وهياكل المكافآت.
- وضع نظام تأهيل واختيار القيادات ومراقبة أدائها

ب. المراقبة والتقييم (مستمرة):

وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

• مؤشرات الأداء الرئيسية المالية:

- نمو الإيرادات، والربحية، ونسبة الدين إلى حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار.

• مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية:

- معدلات نجاح الاستكشاف، وحجم الإنتاج، والجداول الزمنية لإنجاز المشروع، وحوادث السلامة، ورضا الموظفين.
- مؤشر تكلفة البرميل

6. تنفيذ أنظمة المحاسبة المالية:

أ. التقييم والتخطيط:

تقييم النظام المالي:

- إجراء تقييم شامل لأنظمة المحاسبة المالية الحالية عبر الشركة القابضة وشركاتها التابعة لتحديد الثغرات ومجالات التحسين.

التخطيط ووضع الاستراتيجية:

- وضع خطة تنفيذ شاملة تشمل الجداول الزمنية وتخصيص الموارد ومعالج رئيسية لنشر أنظمة محاسبة مالية جديدة.

ب. تصميم النظام واختباره:

متطلبات النظام:

- تحديد المتطلبات لأنظمة المحاسبة المالية الجديدة، مع ضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية والاحتياجات التشغيلية للشركة القابضة وشركاتها التابعة.

اختيار المورد:

- تقييم واختيار الموردين ذوي السمعة الطيبة الذين يقدمون حلولاً قوية للمحاسبة المالية مع سجلات حافلة في صناعة النفط والغاز.

ج. التنفيذ والتكامل:

الاختبار التجريبي:

- إجراء اختبارات تجريبية لأنظمة المحاسبة المالية الجديدة في شركات تابعة مختارة لتحديد المشكلات المحتملة وجمع التعليقات لمزيد من التحسين.

التنفيذ على نطاق واسع:

- طرح أنظمة المحاسبة المالية عبر الشركة القابضة وجميع الشركات التابعة، مع ضمان التكامل السلس مع العمليات التشغيلية الحالية.

التدريب والدعم:

- توفير برامج تدريبية شاملة لموظفي المالية والمحاسبة لضمان كفاءتهم في استخدام الأنظمة الجديدة.
- إنشاء نظام دعم لمعالجة أي مشكلات فنية وتقديم المساعدة المستمرة للمستخدمين.

5. إدارة الموارد البشرية:

أ. استراتيجية الموارد البشرية وإدارة المواهب:

استراتيجية شاملة للموارد البشرية:

- وضع استراتيجية شاملة للموارد البشرية تتوافق مع أهداف التحول وتعالج تحديات إدارة قوة عاملة متنوعة وماهرة.

جذب المواهب والاحتفاظ بها:

- تنفيذ استراتيجيات قوية لجذب المواهب والمهنيين المهرة من الأسواق المحلية والدولية.
- وضع برامج للاحتفاظ بالموظفين تركز على التطوير الوظيفي والمكافآت التنافسية وإشراك الموظفين.

التدريب والتطوير:

- الاستثمار في برامج تدريب وتطوير واسعة النطاق لتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للمؤسسة المحولة.
- إقامة شراكات مع المؤسسات التعليمية ومقدمي التدريب لتقديم برامج متخصصة للمهارات الفنية والإدارية.

إدارة الأداء:

- تنفيذ أنظمة إدارة أداء شفافة تشمل مراجعات الأداء المنتظمة ومقاييس الأداء الواضحة وآليات التغذية الراجعة البناءة.
- ربط تقييمات الأداء بفرص التعويض والتقدم الوظيفي لتحفيز الموظفين ودفع الأداء.

المكافآت والمزايا:

- وضع هياكل مكافآت تنافسية تتوافق مع معايير الصناعة وتكافئ الأداء العالي.
- مراجعة وتحسين برامج المزايا لتشمل التأمين الصحي وخطط التقاعد ومبادرات رفاهية الموظفين الأخرى.

تحسين القوى العاملة:

- معالجة مسألة تحسين القوى العاملة من خلال إدارة فائض العمالة من خلال تخطيط القوى العاملة الاستراتيجية وإعادة تخصيص الموارد.
- تنفيذ خطط التقاعد الطوعي وبرامج إعادة التدريب واستراتيجيات إعادة الانتشار لإدارة فائض القوى العاملة بشكل فعال.

• تحسين الميزانية العمومية:

• تنفيذ توصيات الشركات الدولية لتحسين الميزانيات العمومية لشركات المصنّعين.

• الاستثمار الخاص:

• وضع خطط لجذب الاستثمار الخاص في أصول المصنّعين من خلال التصفية أو المشاريع المشتركة.

• التركيز على التكرير والبتروكيماويات:

• التركيز على تنشيط قطاع التكرير والبتروكيماويات، وضمان إحياء هذا القطاع ومساهمته الكبيرة في الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

أعمال الخدمات (مستمرة):

• استراتيجية التخلص التدريجي:

• وضع خطة مفصلة للتخلص التدريجي من شركات الخدمات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، مع مراعاة خيارات مثل الاكتتابات العامة الأولية أو المبيعات الاستراتيجية أو الاستعانة بمصادر خارجية.

• خدمات عالية الجودة:

• التركيز على شراء خدمات عالية الجودة من خلال عمليات مناقصة شفافة مع شركات القطاع الخاص المؤهلة.



د. المراقبة والتقييم:

مراقبة الأداء:

- مراقبة أداء أنظمة المحاسبة المالية الجديدة باستمرار للتأكد من أنها تعمل على النحو المنشود وتوفر بيانات مالية دقيقة وفي الوقت المناسب.

عمليات التدقيق المنتظمة:

- إجراء عمليات تدقيق منتظمة للتحقق من سلامة ودقة البيانات المالية التي تولدها الأنظمة الجديدة.
- استخدام نتائج التدقيق لإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة على الأنظمة.



7. استراتيجيات خاصة بالقطاع:

أعمال المنبع (مستمرة):

- الاستكشاف والاحتياطيات:
- وضع استراتيجيات لزيادة احتياطيات النفط والغاز من خلال جذب شركات الاستكشاف المحلية والدولية.

• جولات الترخيص:

- إطلاق جولات ترخيص جديدة للمناطق غير المستكشفة، مع التركيز على تقنيات الاستكشاف الفعالة من حيث التكلفة.

• الموارد غير التقليدية:

- تقييم واستكشاف الفرص المحتملة في الموارد غير التقليدية مثل النفط الصخري والغاز الصخري.

أعمال الوسط (مستمرة):

• الشراكات والمشاريع المشتركة:

- تصميم شراكات أو مشاريع مشتركة مع شركات القطاع الخاص لتعزيز الاستثمار والخبرة في أنشطة الوسط.

• الإطار التنظيمي:

- وضع أطر تنظيمية ودوافع واضحة لجذب الاستثمار الخاص في تطوير البنية التحتية للوسط.
- أعمال المصب (مستمرة):



ج. مراقبة المخاطر والتواصل:

المراقبة المستمرة:

- مراقبة المخاطر المحددة وفعالية استراتيجيات التخفيف باستمرار.
- استخدام أدوات وتقنيات متقدمة لإدارة المخاطر لتتبع التعرض للمخاطر والاستجابة الفورية للتهديدات الناشئة.

التواصل المنتظم:

- التواصل بانتظام مع الأطراف الفعالة بشأن تحديثات المخاطر وإجراءات التخفيف لضمان الشفافية ومعالجة المخاوف.
- الحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة مع جميع الأطراف الفعالة لتعزيز الثقة والتعاون.

د. تخطيط الطوارئ:

وضع خطط طوارئ:

- وضع خطط طوارئ للاستجابة للأحداث أو المواقف غير المتوقعة التي قد تؤثر بشكل كبير على عملية التحول.
- ضمان أن تكون خطط الطوارئ شاملة وتشمل استراتيجيات بديلة لسيناريوهات المخاطر الحرجة.

المراجعة والتحديثات المنتظمة:

- مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر بانتظام لتعكس الظروف المتغيرة ورؤى المخاطر الجديدة.
- إجراء عمليات تدقيق دورية للمخاطر لضمان أن تكون ممارسات إدارة المخاطر فعالة ومتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.

8. إطار إدارة المخاطر:

أ. تحديد المخاطر وتحديد أولوياتها:

تقييم شامل للمخاطر:

- إجراء تقييم شامل للمخاطر لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بكل مرحلة من مراحل خطة التحول، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والسياسية ومخاطر خطة التحول.

تحديد أولويات المخاطر:

- تقييم المخاطر المحددة بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على خطة التحول.
- تحديد أولويات المخاطر عالية التأثير وعالية الاحتمال لمزيد من جهود التخفيف من هذه المخاطر.

ب. استراتيجيات تخفيف المخاطر:

المخاطر المالية:

- وضع نموذج مالي قوي، وتأمين مصادر تمويل متنوعة، وبناء خطط طوارئ لتقلبات أسعار النفط.
- تنفيذ ضوابط مالية وأنظمة مراقبة لإدارة الديون وضمان المسؤولية المالية.

المخاطر التشغيلية:

- تنفيذ ممارسات قوية لإدارة المشاريع، والاستثمار في التكنولوجيا، ووضع استراتيجيات لجذب المواهب، وتعزيز بروتوكولات الأمن.
- ضمان تبسيط العمليات التشغيلية وكفاءتها لتقليل التأخيرات وتجاوز التكاليف.

المخاطر السياسية والتنظيمية:

- الحفاظ على علاقات قوية مع السلطات الحكومية، والدعوة إلى لوائح داعمة، وإعداد سيناريوهات بديلة بناءً على التغييرات المحتملة.
- المشاركة في حوار مستمر مع السلطات التنظيمية لضمان الامتثال ومعالجة التحديات التنظيمية بشكل استباقي.

مخاطر الانتقال:

- وضع خطط اتصال مفصلة، ومعالجة مخاوف الموظفين، وتوفير التدريب والدعم أثناء الانتقال، وإنشاء عمليات واضحة لإدارة التغيير.
- ضمان إطلاع جميع الأطراف الفعالة ومشاركتهم طوال عملية التحول للتخفيف من المقاومة وضمان التنفيذ السلس.



ج. المراجعات والتقييمات المنتظمة:

المراجعة المجدولة:

- جدولة المراجعات المنتظمة (ربع سنوية أو نصف سنوية) لتقييم التقدم بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة.
- استخدم هذه المراجعات لتحليل الاتجاهات وتحديد المجالات التي تتجاوز التوقعات أو التي تقل عنها وتقييم فعالية المبادرات المنفذة.

التقييمات والتعديلات:

- إجراء التعديلات اللازمة على خطة التنفيذ أو مبادرات محددة بناءً على نتائج المراجعة.
- مراجعة الجداول الزمنية للمشروع وتخصيص الموارد والاستراتيجيات لمعالجة التحديات غير المتوقعة وتحسين الأداء.

د. التقييم الخارجي:

التقييمات الخارجية الدورية:

- النظر في إجراء تقييمات خارجية دورية من قبل استشاريين مستقلين للحصول على رؤى وتوصيات غير متحيزة.
- استخدام التقييمات الخارجية لمقارنة الأداء بمعايير الصناعة وتحديد أفضل الممارسات.

9. إطار المراقبة والتقييم:

أ. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

مؤشرات الأداء الرئيسية المالية:

- نمو الإيرادات، والربحية، ونسبة الدين إلى حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار.

مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية:

- معدلات نجاح الاستكشاف، وحجم الإنتاج، والجداول الزمنية لإنجاز المشروع، وحوادث السلامة، ورضا الموظفين.

مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية:

- عدد تراخيص الاستكشاف الجديدة الممنوحة، والاستثمار الخاص المضمون، وتنويع مصادر الإيرادات.

مؤشرات الأداء الرئيسية للاستدامة:

- تقليل التأثير البيئي، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية المنفذة، ومستويات مشاركة المجتمع.

ب. أنظمة جمع البيانات وإعداد التقارير:

طرق جمع البيانات:

- تحديد طرق جمع البيانات لكل مؤشر أداء رئيسي، مع ضمان أن تكون البيانات موثوقة وفي الوقت المناسب ويمكن الوصول إليها.
- استخدام أدوات تحليلات البيانات المتقدمة لجمع وتحليل بيانات الأداء.

أنظمة إعداد التقارير:

- وضع نظام للإبلاغ عن التقدم المحرز بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية للأطراف الفعالة المعنيين على فترات منتظمة. قد يشمل ذلك لوحات المعلومات والتقارير والعروض التقديمية.
- ضمان أن تكون أنظمة إعداد التقارير سهلة الاستخدام وتوفر رؤى في الوقت الفعلي لمقاييس الأداء.

11. الإطار القانوني والتنظيمي:

أ. تحويل المؤسسة إلى شركة تعمل وفق مبادئ الاقتصاد التجاري:

وضع الإطار القانوني:

- العمل مع السلطات القانونية والتنظيمية لإنشاء الإطار القانوني لهيكل الشركة القابضة.
- تحديد هيكل الحوكمة وتكوين مجلس الإدارة وعلاقات الشركات التابعة.
- وضع واعتماد ضوابط ومعايير اختيار القادة والمدراء

ب. إعادة هيكلة الشركات التابعة:

خطط إعادة الهيكلة:

- وضع خطط لإعادة هيكلة الشركات التابعة الحالية وإنشاء كيانات منفصلة لأعمال المنبع والوسط والمصب والخدمات.
- ضمان أن تعمل كل شركة تابعة بشكل مستقل مع أدوار ومسؤوليات واضحة.

الامتثال وعمليات التدقيق القانوني:

- إجراء عمليات تدقيق قانوني للعقود والاتفاقيات الحالية للتأكد من توافقها مع الهيكل الجديد.
- مراجعة متطلبات الامتثال لكل شركة تابعة بموجب الإطار التنظيمي الجديد.

10. تواصل الأطراف الفعالة ومشاركتهم:

أ. إشراك الأطراف الفعالة الداخليين:

تواصل الموظفين:

- وضع خطط اتصال شاملة لإبقاء الموظفين على اطلاع بعملية التحول وأهدافها وأدوارهم في تحقيقها.
- إنشاء آليات ملاحظات لجمع مدخلات الموظفين ومعالجة مخاوفهم.

مشاركة الإدارة والقيادة:

- ضمان المشاركة الفعالة للإدارة العليا والقيادة في دفع مبادرات التحول.
- عقد اجتماعات عامة منتظمة وورش عمل ودورات تدريبية للتواصل مع الموظفين على جميع المستويات.

ب. إشراك الأطراف الفعالة الخارجيين:

العلاقات الحكومية:

- الحفاظ على علاقات قوية مع السلطات الحكومية لتأمين دعمهم لمبادرات التحول.
- الدعوة إلى أطر تنظيمية وسياسات داعمة تسهل عملية التحول.

علاقات المستثمرين:

- وضع برامج علاقات المستثمرين لإبقاء المستثمرين الحاليين والمحتملين على اطلاع بتقديم خطة التحول.
- تقديم تحديثات شفافة ومنتظمة عن الأداء المالي والمبادرات الاستراتيجية والتوقعات المستقبلية.

مشاركة الجمهور والمجتمع:

- تنفيذ برامج مشاركة المجتمع لبناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمعات المحلية.
- توصيل فوائد خطة التحول للجمهور، مع تسليط الضوء على تأثيرها المحتمل على التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية.

13. التوافق مع معايير السوق المالية العالمية:

أ. الامتثال للسوق المالي:

متطلبات التسجيل:

- وضع جدول زمني وخطة عمل للشركة القابضة وشركاتها التابعة لتلبية متطلبات التسجيل في الأسواق المالية العالمية.
- جعل هذا الامتثال هدفًا رئيسيًا ومقياسًا للأداء.

15. الخاتمة:

أ. الفوائد الرئيسية للتحويل:

إطلاق العنان للإمكانات:

- زيادة احتياطات النفط والغاز: يمكن لجهود الاستكشاف والاستبدال الاستراتيجية للاحتياطات ضمان أمن الطاقة طويل الأجل لل ليبيا.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية: يمكن أن تؤدي إعادة الهيكلة والاستعانة بمصادر خارجية للخدمات إلى تبسيط العمليات وخفض التكاليف.
- جذب استثمارات القطاع الخاص: يمكن أن يحفز إطار تنظيمي قوي الاستثمار الخاص في قطاعي الوسط والمصب، مما يؤدي إلى إطلاق رأس المال والخبرة.
- تحسين الشفافية والحوكمة: ستعزز ممارسات حوكمة الشركات القوية الثقة مع الأطراف الفعالة وتولد فوائد مستدامة على المدى الطويل.

12. مؤشرات الأداء الرئيسية المالية ومعايير الأداء:

أ. الربح الاقتصادي وخلق القيمة:

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المالية:

- إنشاء مؤشرات أداء رئيسية مالية تشمل الربح الاقتصادي وخلق القيمة للمساهمين.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية هذه كمقاييس رئيسية لتقييم الأداء والمساءلة.

ب. ربط الأداء المالي بالتمويل:

التمويل والحوافز:

- ربط مقدار التمويل والحوافز التنفيذية بالأداء المالي للشركة القابضة والشركات التابعة.
- ضمان استيفاء معايير الأداء المالي لتأمين التمويل والحوافز.

14. مجالات تركيز محددة القطاع:

أ. قطاع التكرير والبتروكيماويات:

تنشيط القطاع:

- إعطاء الأولوية لتطوير وتحديث مصافي التكرير ومصانع البتروكيماويات لتعزيز كفاءتها التشغيلية وربحيتها.
- تنفيذ مبادرات لزيادة إنتاج منتجات البتروكيماويات عالية القيمة.
- الاستثمارات الاستراتيجية:
- جذب استثمارات القطاع الخاص في أصول التكرير والبتروكيماويات من خلال الشراكات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة.



تتضمن هذه الاستراتيجية الشاملة ملاحظات من المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي وتحدد الخطوط العريضة لخطة التحول لقطاع النفط والغاز في ليبيا. يضمن التركيز على إعادة الهيكلة التنظيمية والموارد البشرية والإدارة المالية والكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر ومراقبة الأداء اتباع نهج قوي ومستدام لتحقيق أهداف القطاع على المدى الطويل.

• **تنويع مصادر الإيرادات:** يمكن لقطاع النفط والغاز استكشاف الفرص الدولية لتقليل الاعتماد على السوق المحلية والحصول على تقنيات جديدة.

ب. عوامل النجاح:

ضمان التنفيذ الفعال:

- **القيادة القوية والالتزام:** يتطلب قطاع النفط والغاز المحول قيادة متخصصة ملتزمة بتنفيذ خطة التحول والتعامل مع التحديات المحتملة.
- **مشاركة الأطراف الفعالة:** يعد التواصل الفعال والتعاون مع جميع الأطراف الفعالة، بما في ذلك الحكومة والموظفين والمجتمعات، أمراً ضرورياً.
- **بناء القدرات:** يعد الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير قوة عاملة ماهرة مجهزة للمؤسسة المحولة أمراً بالغ الأهمية.
- **إدارة المخاطر:** سيضمن التحديد الاستباقي وتخفيف المخاطر المحتملة بقاء الخطة على المسار الصحيح.

ج. أفكار أخيرة:

احتضان التغيير:

- ستتطلب رحلة التحول تخطيطاً وتنفيذاً وتحسيناً مستمراً دقيقاً. ومع ذلك، من خلال احتضان التغيير ومتابعة استراتيجية محددة جيداً، يمكن أن يصبح قطاع النفط والغاز قوة دافعة للتنمية الاقتصادية لليبيا ولاعباً رائداً في سوق الطاقة العالمي.