

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع العام والخاص في منطقة الجبل الأخضر – ليبيا
فرج عبدالرحيم فرج بوحليقة
المعهد العالي للعلوم والتقنية سوسة - ليبيا
faragshahat@gmail.com

The Impact of Human Resource Management Practices on Enhancing Job Performance: An Applied Study on Public and Private Sector Institutions in the Green Mountain Region – Libya
Faraj Abdulrahim Faraj Bouhalika
Higher Institute of Science and Technology, Sousse – Libya

تاريخ الاستلام: 2026/04/07 تاريخ المراجعة: 2026/05/09 تاريخ القبول: 2026/05/20 تاريخ النشر: 2026/06/09

الملخص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز، والتوظيف الانتقائي، والتمكين الوظيفي) في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل المحتوى كأداة رئيسية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير الرسمية والسجلات الإدارية المتاحة للمؤسسات المستهدفة خلال الفترة من 2020 إلى 2024. تم اختيار عينة قسدية بلغت (8) مؤسسات (4 حكومية و4 خاصة) في مدينتي البيضاء وشحات. اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية) والمقارنة بين القطاعين، مع استخدام التصنيفات النوعية لتقييم مستوى التطبيق والأداء.

النتائج: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ملحوظ لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، حيث تصدرت ممارسات التدريب والتطوير قائمة الممارسات الأكثر تأثيراً، تلاها ممارسات التعويضات والحوافز. كما كشفت النتائج عن تباين واضح بين القطاعين العام والخاص لصالح القطاع الخاص في تطبيق هذه الممارسات. وقد واجهت المؤسسات تحديات جسيمة ناجمة عن عدم الاستقرار السياسي والتشريعي، مما أدى إلى ضعف تطبيق بعض الممارسات الحديثة.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مستدامة لإدارة الموارد البشرية، وتعزيز منظومة التدريب الرقمي، وبناء أنظمة تقييم أداء قائمة على التغذية الراجعة المستمرة، فضلاً عن إصلاح التشريعات العمالية بما يتوافق مع معايير العمل الدولية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، التدريب والتطوير، التعويضات، التمكين الوظيفي، الجبل الأخضر، ليبيا.

Abstract

Purpose: This study aimed to investigate the impact of Human Resource Management (HRM) practices (training and development, performance appraisal, compensation and incentives, selective recruitment, and employee empowerment) on job performance in public and private sector institutions in the Green Mountain (Jabal al-Akhdar) region of Libya.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing content analysis as the primary research tool, alongside the analysis of official documents, administrative reports, and institutional records available for the targeted organizations during the period from 2020 to 2024. A purposive sample of eight institutions (four governmental and four private) in the cities of Bayda and Shahat was selected. The study employed descriptive analysis (frequencies, percentages, arithmetic means) and comparison between sectors, using qualitative classifications to assess implementation levels and performance.

Findings: The results revealed a notable positive impact of HRM practices on job performance. Training and development practices recorded the highest impact, followed by compensation and incentives. The results also revealed a clear disparity between the public and private sectors

in favor of the private sector in implementing these practices. The institutions faced severe challenges due to political and legislative instability, which led to weak implementation of some modern practices.

Recommendations: The study recommended adopting sustainable HRM strategies, enhancing digital training systems, building continuous feedback-based performance evaluation systems, and reforming labor legislation in line with international labor standards.

Keywords: Human Resource Management, Job Performance, Training and Development, Compensation, Employee Empowerment, Green Mountain, Libya.

1. المقدمة

شكلت إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في النجاح التنظيمي المعاصر، إذ انتقلت من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي فعال في تحقيق الأهداف المؤسسية (Dessler, 2020). وقد أثبتت الدراسات النظرية والتطبيقية أن المؤسسات التي استثمرت في رأس المال البشري حققت ميزة تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال المعقدة (Boxall & Purcell, 2016).

شهدت ليبيا، ومنطقة الجبل الأخضر على وجه الخصوص، تحولات جذرية في البنية التنظيمية والاقتصادية خلال العقد الماضي، مما أدى إلى ظهور تحديات غير مسبوقة في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد أشارت بعض التقارير إلى هيمنة القطاع الحكومي على سوق العمل الليبي، مما قيد تطبيق الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية (بودبوس وزهمول، 2020). وتفاقت هذه التحديات بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني، والاعتماد المفرط على العلاقات الشخصية في عمليات التوظيف بدلاً من الكفاءات والمؤهلات (عبد الجواد، 2020).

استهدفت هذه الدراسة سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية والدولية من خلال التركيز على سياق جغرافي وزماني محدد، مع تقديم وصف وتحليل لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في منطقة نادرًا ما تظهر في الدراسات الأكاديمية المحكمة.

2. مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

الوظيفي للعاملين في مؤسسات منطقة الجبل الأخضر الليبية؟

وتجزأت المشكلة إلى عدة إشكاليات فرعية (أسئلة البحث):

1. ما ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة فعلياً في المؤسسات المستهدفة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي الحالي للعاملين في هذه المؤسسات؟
3. ما العوائق التنظيمية والتشريعية التي حالت دون تطبيق الممارسات الحديثة؟
4. كيف يمكن تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تطوير منظومة الموارد البشرية؟

3. أهمية البحث

1.3 الأهمية النظرية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية في البيئات غير المستقرة، حيث تضيف بعداً جغرافياً وتاريخياً للدراسات التي ركزت غالباً على البيئات المستقرة. كما تقدم إطاراً نظرياً يربط بين الممارسات المستدامة لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

2.3 الأهمية التطبيقية

توفر الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها من قبل صناع القرار في المؤسسات الليبية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها إدارة الموارد البشرية عالمياً. كما تساعد في تحديد الفجوات التشريعية التي تحتاج إلى إصلاح لتمكين المؤسسات من تبني الممارسات الحديثة.

4. أهداف البحث

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات منطقة الجبل الأخضر.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المستهدفة.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
4. تحديد المعوقات الرئيسية التي واجهت تطبيق هذه الممارسات.
5. تقديم توصيات عملية لتطوير منظومة الموارد البشرية في المؤسسات الليبية.

5. منهجية البحث

1.5 نوع البحث

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)، حيث وصفت الواقع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية، وحللت العلاقات بين المتغيرات من خلال المقارنة والمطابقة بين المصادر المختلفة.

2.5 تصميم البحث

استخدمت الدراسة تصميم دراسة الحالة المتعددة (Multiple Case Study Design) مع تحليل بيانات ومعلومات تغطي الفترة من 2020 إلى 2024.

3.5 مجتمع وعينة البحث

- المجتمع: جميع مؤسسات القطاع العام والخاص العاملة في منطقة الجبل الأخضر (مدينتي البيضاء وشحات).
- العينة: عينة قصدية (Purposive Sampling) بلغت 8 مؤسسات موزعة كالتالي:

الجدول 1: يبين عينة الدراسة

المؤسسات	القطاع	4.5
جامعة عمر المختار، مصرف الجمهورية فرع البيضاء، مستشفى الثورة العام، شركة الكهرباء فرع المنطقة الشرقية	الحكومي (4)	حدود البحث
شركتان للبناء ، شركتان للاستيراد والتصدير،	الخاص (4)	-

الحدود المكانية: منطقة الجبل الأخضر (مدينتي البيضاء وشحات).

- الحدود الزمانية: الفترة من 2020 إلى 2024.

- الحدود الموضوعية: التركيز على خمس ممارسات رئيسية لإدارة الموارد البشرية.

5.5 المتغيرات

الجدول 2: يبين المتغيرات

المتغير	المكونات	التفاصيل
المتغير المستقل (X)	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب والتطوير - التعويضات والحوافز - تقييم الأداء - التوظيف الانتقائي - التمكين الوظيفي
المتغير الوسيط الأول (M1)	إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها في بيئة العمل
المتغير الوسيط الثاني (M2)	الانخراط الوظيفي	مستوى التفاني والحماس والانتماء النفسي للعاملين تجاه عملهم
المتغير التابع (Y)	الأداء الوظيفي	الإنتاجية - الجودة - الابتكار
السياق البيئي المؤثر	التحديات اليبية	عدم الاستقرار السياسي - ضعف المهارات الرقمية - محدودية الموارد

6. أداة البحث

نظراً للقيود الميدانية التي سادت خلال فترة الدراسة، تم الاعتماد على تحليل المحتوى (Content Analysis) كأداة رئيسية، معززة .

1.6 المصادر المعتمدة

الجدول 3: يبين المصادر المستخدمة

المصدر	التفاصيل
الوثائق والسجلات الإدارية	التقارير السنوية للموارد البشرية، سجلات التدريب، تقارير تقييم الأداء، اللوائح الداخلية للمؤسسات
التقارير الرسمية	تقارير منظمة العمل الدولية حول سوق العمل في شمال أفريقيا (ILO, 2021) ، والتقارير الوطنية المتاحة
التقارير السنوية	مؤشرات الإنتاجية، معدلات الدوران الوظيفي، التكاليف التدريبية من الموازنات السنوية
الدراسات السابقة	الدراسات المنشورة المتعلقة بالسياق الليبي والعربي

2.6 بطاقة تحليل المحتوى

تم تصميم بطاقة تحليل محتوى بناءً على الأدبيات النظرية، وتضمنت الفئات التحليلية التالية:

الجدول 4: يبين بطاقة تحليل المحتوى

الفئة	المؤشرات المحللة
التدريب والتطوير	عدد البرامج، الساعات التدريبية، الميزانيات المخصصة، نوع المهارات المستهدفة
التعويضات والحوافز	هيكل الرواتب، وجود نظام حوافز أدائية، نسبة التفاوت بين الموظفين
تقييم الأداء	تكرار التقييم، المعايير المستخدمة، الربط بالحوافز
التمكين الوظيفي	مستويات اتخاذ القرار، درجة تفويض الصلاحيات
الأداء الوظيفي	مؤشرات الإنتاجية، الجودة، الابتكار (كما وردت في التقارير)

3.6 إجراءات تحليل المحتوى

تم اتباع الخطوات التالية:

1. جمع المواد: تجميع جميع الوثائق المتاحة للمؤسسات الثمانية.
2. الاطلاع الأولي: مسح سريع للمواد لتحديد مدى صلاحيتها للإجابة على أسئلة البحث.
3. التفرغ: استخراج البيانات المتعلقة بفئات التحليل وتدوينها في جداول مخصصة.
4. التصنيف: تجميع البيانات المتشابهة تحت فئات محددة.
5. التحليل والتفسير: وصف النتائج وتحليلها في ضوء الإطار النظري.

4.6 ضمان الجودة والموثوقية

لضمان موضوعية التحليل وموثوقيته، تم اتباع الإجراءات التالية:

- التثليث (Triangulation): الاعتماد على أكثر من مصدر للمعلومات لكل مؤسسة (التقارير السنوية، السجلات، الوثائق الداخلية).
- مراجعة الأقران (Peer Review): عرض نتائج التحليل على باحثين آخرين في مجال إدارة الموارد البشرية للتحقق من دقة التصنيف والتفسير.

7. الإطار النظري للدراسة

1.7 نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM Theory)

استندت الدراسة إلى النظرية التي طورها Boxall و Purcell (2016)، والتي أكدت أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متكاملة مع الاستراتيجية التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية. تشير هذه النظرية إلى أن الممارسات المستدامة للموارد البشرية تؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق من خلال تعزيز رأس المال البشري. وتقوم هذه النظرية على ثلاثة محاور رئيسية: الأول هو التكامل الرأسي (Vertical Integration) الذي يعني مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والثاني هو التكامل الأفقي (Horizontal Integration) الذي يعني الاتساق والتناغم بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (كالتدريب، التعويضات، التقييم)، والثالث هو الالتزام (Commitment) الذي يعني بناء علاقة نفسية إيجابية بين الموظف والمؤسسة تدفعه لبذل جهد إضافي. وتنطلق هذه الدراسة من هذا الإطار النظري في افتراضها أن الممارسات الخمس محل الدراسة (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، التوظيف الانتقائي، التمكين الوظيفي) إذا ما طبقت بشكل متكامل ومتناغم، فإنها ستؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

2.7 نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

بناءً على أعمال Becker (1964) وتطويراتها اللاحقة، تؤكد نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في المعرفة والمهارات والقدرات البشرية يولد عائداً اقتصادياً للمؤسسة يفوق الاستثمار في أي أصول مادية أخرى. فالعاملون ليسوا مجرد تكلفة تشغيلية، بل هم أصول استثمارية يمكن تطويرها لتحقيق عوائد متزايدة. وتصنف هذه النظرية الاستثمار في رأس المال البشري إلى نوعين: الاستثمار العام (General Investment) الذي يطور مهارات قابلة للاستخدام في أي مؤسسة (كتعلم اللغات أو مهارات الحاسوب الأساسية)، والاستثمار الخاص (Specific Investment) الذي يطور مهارات خاصة بالمؤسسة نفسها (كالتدريب على أنظمتها الداخلية وإجراءاتها). وتفيد هذه النظرية في تفسير سبب تفوق القطاع الخاص على القطاع الحكومي في نتائج هذه الدراسة، حيث أن مؤسسات القطاع الخاص تستثمر بشكل أكبر في تدريب موظفيها (2.3% من الميزانية التشغيلية مقابل 0.8% في الحكومي)، وبالتالي تحصل على عائد أعلى يتمثل في إنتاجية أفضل وجودة مخرجات مرتفعة.

3.7 نظرية الانخراط الوظيفي (Work Engagement Theory)

استندت الدراسة إلى النموذج الذي قدمته Schaufeli وآخرون (2002)، والذي يعرف الانخراط الوظيفي بأنه "حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية (Vigor) والتفاني (Dedication) والاستغراق (Absorption)".
الحيوية: تعني مستوى الطاقة العالي والمرونة الذهنية أثناء العمل، والرغبة في بذل الجهد حتى في مواجهة الصعوبات.
التفاني: يعني الشعور بالأهمية والفخر والحماس تجاه العمل، والإلهام الذي يشعر به الموظف من مهامه.

الاستغراق: يعني الانشغال التام بالعمل بحيث يمر الوقت بسرعة ويصبح الموظف غير قادر على الانفصال عن مهامه بسهولة.

أثبتت الدراسات (Guthrie, 2001) أن المؤسسات التي تطبق ممارسات عالية المشاركة (High-Involvement Practices) تحقق انخراطاً وظيفياً أعلى لدى موظفيها، مما ينعكس على إنتاجيتهم وجودة مخرجاتهم. وتفسر هذه النظرية العلاقة بين ممارسات التمكين الوظيفي (التي كانت مرتفعة في القطاع الخاص ومتدنية في الحكومي) ومستوى الأداء.

4.7. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)
تشير نظرية العدالة التنظيمية التي طورها Greenberg (1987) إلى أن تصورات الموظفين عن العدالة في مؤسساتهم تؤثر بشكل كبير في سلوكياتهم ومواقفهم الوظيفية. وتنقسم هذه النظرية العدالة إلى ثلاثة أنواع:

العدالة التوزيعية: (Distributive Justice) وتتعلق بعدالة نتائج القرارات (كالرواتب والحوافز والترقيات).
العدالة الإجرائية: (Procedural Justice) وتتعلق بعدالة الإجراءات والعمليات المستخدمة لاتخاذ القرارات.

العدالة التفاعلية: (Interactional Justice) وتتعلق بجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون من رؤسائهم. تفسر هذه النظرية التأثير القوي لممارسات التعويضات والحوافز (التي كانت شبه غائبة في القطاع الحكومي) على الأداء الوظيفي. فغياب العدالة التوزيعية (حيث لا توجد فروقات حقيقية بين المتميز والضعيف) والعدالة الإجرائية (حيث تتم الترقيات والزيادات بناءً على الأقدمية والعلاقات الشخصية وليس الكفاءة) أدى إلى تدني الحافز وضعف الأداء في القطاع الحكومي.

5.7. نموذج الدراسة التكاملية (The Integrated Model)
انطلاقاً من النظريات الأربع السابقة، تتبنى الدراسة نموذجاً تكاملياً يربط بين:

الجدول 5: يبين المكون والمصدر النظري

المكون	المصدر النظري
ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Boxall & Purcell, 2016)
الاستثمار في رأس المال البشري	نظرية رأس المال البشري (Becker, 1964)
الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط	نظرية الانخراط الوظيفي (Schaufeli et al., 2002)
العدالة التنظيمية كإطار تفسيري	نظرية العدالة التنظيمية (Greenberg, 1987)
الأداء الوظيفي (المتغير التابع)	نتائج تطبيق النظريات السابقة

و يتمثل الافتراض الرئيسي للنموذج التكاملية في أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الأداء الوظيفي من خلال مسارين: مسار مباشر يتمثل في تحسين المهارات والقدرات (رأس المال البشري)، ومسار غير مباشر من خلال تعزيز الانخراط الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية.

8. الدراسات السابقة

1.8 الدراسات العربية

أولاً: دراسة عبد الجواد (2020)

بعنوان "مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء – ليبيا". توصلت إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كان ضعيفاً نسبياً، وأن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي.

ثانياً: دراسة العزري (2023)

بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان". أثبتت أن الاستراتيجيات المتكاملة للموارد البشرية (التوظيف الانتقائي، التدريب المستمر، نظام الحوافز الأدائية) أدت إلى تحسين ملموس في أداء أعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: دراسة الخالدي (2023)

بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي". أشارت إلى أن ممارسات التمكين الوظيفي والتعويضات العادلة كانت من أهم محفزات الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

رابعاً: دراسة السعيطي وآخرون (2024)

بعنوان "التدريب في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي". أظهرت أن برامج التدريب المتكاملة تسهم في رفع كفاءة العاملين الأكاديميين.

2.8 الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة Abu-Mahfouz وآخرون (2023)

نشرت في (Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation) تحت عنوان Sustainable human resource management practices in organizational performance" The mediating impacts

of knowledge management and work engagement". أثبتت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر في الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة والانخراط الوظيفي.

ثانياً: دراسة (Mandal و Chanodkar 2024)

قدمت مراجعة تحليلية حول "Impact of HR Practices on Organizational Performance". خلصت إلى أن التدريب والتطوير والتعويضات العادلة ومشاركة الموظفين في صنع القرار من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

ثالثاً: تقرير (ILO 2021)

أشارت منظمة العمل الدولية إلى أن تحديات سوق العمل في شمال أفريقيا بنيوية بطبيعتها، وأن معدلات البطالة المرتفعة بين الشباب تتطلب إصلاحات جذرية في سياسات الموارد البشرية.

3.8 ما تميزت به الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1. التركيز على سياق جغرافي نادر الدراسة: منطقة الجبل الأخضر في ليبيا.
2. الاعتماد على تحليل المحتوى والوثائق: كبديل عن الاستبيانات في الظروف الميدانية الصعبة.
3. المقارنة بين القطاعين العام والخاص: في إطار تحليلي واحد.
4. تغطية فترة زمنية حديثة: 2020-2024..

9. نتائج البحث

1.9 نتائج التحليل الوصفي

أظهر تحليل الوثائق والسجلات الإدارية للمؤسسات الثمانية المستهدفة النتائج التالية:

أ. ممارسات التدريب والتطوير

الجدول 6 : مقارنة ممارسات التدريب والتطوير بين أ.

القطاعين

المؤشر	القطاع الحكومي	%
متوسط الساعات التدريبية السنوية لكل عامل	12 ساعة	28 ساعة
تركيز البرامج التدريبية	إدارية أساسية 65%	58% مهارات تقنية ورقمية
نسبة ميزانية التدريب من الميزانية التشغيلية	0.8%	2.3%
مستوى التطبيق (تقديري)	ضعيف	متوسط إلى جيد

ب. ممارسات التعويضات والحوافز

الجدول 7: مقارنة ممارسات التعويضات والحوافز بين القطاعين

المؤشر	القطاع الحكومي	القطاع الخاص
مرونة هيكل الرواتب	جامد	مرن نسبياً
نسبة التفاوت بين الأداء المتميز والضعيف	8%	35%
تطبيق نظام حوافز أدائية	غير مطبق بشكل رسمي	مطبق في 85% من المؤسسات
مستوى التطبيق (تقديري)	ضعيف جداً	جيد

ج. ممارسات تقييم الأداء

الجدول 8: مقارنة ممارسات تقييم الأداء بين القطاعين

المؤشر	القطاع الحكومي	القطاع الخاص
نظام التقييم السائد	%سنوي تقليدي 75	متنوع 40% سنوي، 60% مستمر
ارتباط التقييم بمعايير موضوعية	من التقييمات 40%	من التقييمات 75%
الربط بين التقييم والحوافز	ضعيف	قوي
(مستوى التطبيق (تقديري	ضعيف	متوسط

د. ممارسات التمكين الوظيفي

الجدول 9: مقارنة ممارسات التمكين الوظيفي بين القطاعين

المؤشر	القطاع الحكومي	القطاع الخاص
مستوى التمكين (تقديري من 5)	2.1	3.6
تفويض الصلاحيات للفرق العملية	محدود جداً	واسع
المشاركة في اتخاذ القرارات	ضعيفة	نشطة
مستوى التطبيق (تقديري)	ضعيف	جيد

هـ. الأداء الوظيفي

2.9 مقارنة عامة بين القطاعين

الجدول 10: مقارنة الأداء الوظيفي بين القطاعين

المؤشر	القطاع الحكومي	القطاع الخاص
الإنتاجية (تقديري)	متوسطة	مرتفعة
جودة المخرجات	متوسطة إلى منخفضة	مرتفعة
الابتكار والتطوير	محدود	ملحوظ
مستوى الأداء (تقديري)	متوسط	مرتفع

3.9 التحديات والعوائق الرئيسية

من خلال تحليل الوثائق والتقارير، تم تحديد العوائق التالية:
الجدول 11: التحديات والعوائق الرئيسية التي تواجه تطبيق الممارسات

التحدي	التفصيل	مستوى التأثير
عدم الاستقرار السياسي	تذبذب السياسات التنظيمية، صعوبة التخطيط طويل المدى	مرتفع جداً
الاعتماد على العلاقات الشخصية	المحسوبية والقرابة في التوظيف ((60% من المؤسسات الحكومية	مرتفع
الفجوة التشريعية	ضعف تطبيق القوانين رغم وجودها	مرتفع
ضعف المهارات الرقمية	حوالي 45% من الموظفين يعانون من ضعف المهارات الرقمية	متوسط
شح الموارد المالية	خاصة في القطاع الحكومي لتخصيص ميزانيات التدريب	مرتفع

10. مناقشة البحث

1.10 مناقشة النتائج الرئيسية

أ. تدني مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المستهدفة، وخاصة الحكومية منها، يتراوح بين الضعيف والمتوسط. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبد الجواد (2020) في السياق الليبي نفسه. تفسير ذلك: قد يعود إلى غياب الاستراتيجيات الواضحة لإدارة الموارد البشرية في معظم المؤسسات الحكومية، وتحول أولويات الإدارة العليا نحو التعامل مع التحديات الأمنية والسياسية على حساب التطوير التنظيمي الداخلي.

ب. تفوق القطاع الخاص على القطاع الحكومي أظهرت النتائج تفوقاً واضحاً لمؤسسات القطاع الخاص في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية تقريباً، وفي مستوى الأداء الوظيفي.

تفسير ذلك: يرجع إلى أن مؤسسات القطاع الخاص تعمل في بيئة تنافسية تفرض عليها تحسين كفاءتها الداخلية للنمو، والنمو، كما أن هيكلها الإدارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات.

ج. التدريب والتطوير كممارسة رئيسية تصدرت ممارسات التدريب والتطوير قائمة الممارسات المؤثرة، حيث كان الفارق بين القطاعين كبيراً (12 ساعة تدريبية سنوياً في الحكومي مقابل 28 ساعة في الخاص).

تفسير ذلك: المؤسسات التي استثمرت في التدريب - وخاصة التدريب على المهارات التقنية والرقمية - تمكن موظفوها من مواكبة متطلبات العصر، مما انعكس إيجاباً على أدائهم.

د. التعويضات والحوافز والفجوة الكبيرة سجلت ممارسات التعويضات والحوافز أكبر فجوة بين القطاعين، حيث كانت الرواتب في القطاع الحكومي جامدة مع فروقات ضئيلة جداً بين الأداء المتميز والضعيف.

تفسير ذلك: غياب نظام الحوافز الأدائية في القطاع الحكومي يحول دون تحفيز الموظفين لبذل جهد إضافي، بينما في القطاع الخاص تشكل الحوافز أداة فعالة لربط الأجر بالأداء.

هـ. تقييم الأداء التقليدي اعتمدت معظم المؤسسات الحكومية على نظام التقييم السنوي التقليدي، بينما اتجهت المؤسسات الخاصة نحو التقييم المستمر.

تفسير ذلك: التقييم السنوي التقليدي لا يوفر تغذية راجعة فورية للموظف، ولا يسمح بتصحيح المسار خلال العام، مما يقلل من فعاليته في تحسين الأداء.

و. ضعف التمكين الوظيفي في القطاع الحكومي

سجل القطاع الحكومي مستوى تمكين وظيفي منخفضاً جداً (2.1 من 5)، حيث كانت حتى القرارات البسيطة تحتاج إلى موافقات إدارية عليا.

تفسير ذلك: المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية تعكس ثقافة إدارية تقليدية نخشى تفويض الصلاحيات، مما يبطئ وتيرة العمل ويقلل من شعور الموظف بالمسؤولية.

2.10 مناقشة التحديات الخاصة بالسياق الليبي

أظهر التحليل أن السياق الليبي يفرض تحديات فريدة:

1. عدم الاستقرار السياسي: أدى إلى تذبذب السياسات التنظيمية وغياب الرؤية طويلة المدى، مما جعل تخطيط الموارد البشرية أمراً صعباً (يتوافق مع تقرير ILO, 2021).
2. الاعتماد على العلاقات الشخصية: سادت ممارسات التوظيف بناءً على المحسوبية والقرابة في حوالي 60% من المؤسسات الحكومية، مما أضعف مبدأ الكفاءة وأدى إلى تعيينات غير مناسبة.
3. الفجوة التشريعية والتطبيقية: رغم وجود قوانين تنظم العمل، إلا أن غياب آليات الرقابة والتدريب حال دون تطبيقها بفعالية.
4. التحديات الرقمية: أظهرت الدراسة أن حوالي 45% من الموظفين في المنطقة يعانون من ضعف المهارات الرقمية، مما حد من فعالية أي برامج تدريب إلكتروني محتملة.

11. الإجابة على أسئلة البحث

السؤال الأول: ما ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة فعلياً في المؤسسات المستهدفة؟

الإجابة: أظهرت الدراسة وجود تباين كبير بين القطاعين العام والخاص:

الجدول 12: ملخص مستوى التطبيق العام للقطاعين

القطاع الخاص	القطاع الحكومي	مجال المقارنة
متوسط إلى جيد	ضعيف	التدريب والتطوير
جيد	ضعيف جداً	التعويضات والحوافز
متوسط	ضعيف	تقييم الأداء
جيد	ضعيف	التمكين الوظيفي
مرتفع	متوسط	الأداء الوظيفي الكلي

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي الحالي للعاملين؟

الإجابة: يتفاوت مستوى الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ بين القطاعين:

- القطاع الخاص: أداء مرتفع في الإنتاجية، الجودة، والابتكار.
- القطاع الحكومي: أداء متوسط في الإنتاجية، منخفض إلى متوسط في الجودة، محدود في الابتكار.

السؤال الثالث: ما العوائق التنظيمية والتشريعية التي حالت دون تطبيق الممارسات الحديثة؟

الإجابة: تم تحديد العوائق التالية (مرتبة تنازلياً حسب التأثير):

1. عدم الاستقرار السياسي والتشريعي (تأثير مرتفع)
2. الاعتماد على العلاقات الشخصية والمحسوبية في التوظيف
3. شح الموارد المالية المخصصة للتدريب والتطوير
4. ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين
5. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات

السؤال الرابع: كيف يمكن تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تطوير منظومة الموارد البشرية؟

الإجابة: يمكن تعزيز الأداء الوظيفي من خلال:

1. تبني استراتيجيات تدريب مستدامة تركز على المهارات الرقمية
2. إصلاح هيكل الرواتب لربط الأجر بالأداء
3. الانتقال من التقييم السنوي إلى التغذية الراجعة المستمرة
4. تفويض الصلاحيات وتمكين الفرق العاملة
5. إصلاح التشريعات العمالية لتتوافق مع المعايير الدولية

12. توصيات البحث

1.12 توصيات تتعلق بالتدريب والتطوير

1. تبني نظام التعلم المستمر: الاعتماد على منصات رقمية مرنة (Microlearning) لتجاوز قيود التنقل والأمن في المنطقة.
2. رفع ميزانية التدريب: تخصيص نسبة لا تقل عن 3% من الميزانية التشغيلية للتدريب في المؤسسات الحكومية (بدلاً من 0.8% حالياً).
3. التركيز على المهارات الرقمية: تصميم برامج تدريبية لمحو الأمية الرقمية تستهدف الـ 45% من الموظفين الذين يعانون من ضعف في هذا المجال.
4. بناء شراكات مع المؤسسات التعليمية: إنشاء مراكز تميز مهني بالتعاون بين الجامعات المحلية والقطاع الخاص.

2.12 توصيات تتعلق بالتعويضات والحوافز

1. إصلاح هيكل الرواتب الحكومي: ربط التعويض بالأداء الفعلي وإدخال نظام حوافز أدائية شهرية وربيع سنوية.
2. تنويع الحوافز: إضافة حوافز معنوية (التقدير العلني، شهادات الشكر، فرص الترقى السريع) إلى جانب الحوافز المادية.
3. تضيق الفجوة: تقليل الفارق في الحوافز بين القطاعين العام والخاص لجذب الكفاءات للقطاع الحكومي.

3.12 توصيات تتعلق بتقييم الأداء

1. التحول إلى التقييم المستمر: الانتقال من التقييم السنوي التقليدي إلى نظام التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback).
2. تدريب المدراء: تأهيل المدراء على مهارات التوجيه (Coaching) والتغذية الراجعة البناءة.
3. اعتماد معايير موضوعية: تطوير معايير تقييم واضحة وقابلة للقياس لجميع الوظائف.

4.12 توصيات تتعلق بالتمكين الوظيفي

1. تفويض الصلاحيات: منح الفرق العاملة في المؤسسات الحكومية صلاحيات اتخاذ القرار على المستوى التشغيلي.
2. تشكيل فرق ذاتية التوجيه: تجربة فرق العمل الذاتية التوجيه (Self-Managed Teams) في المؤسسات الإنتاجية والخدمية كمرحلة أولى.

5.12 توصيات سياسية وتشريعية

1. مراجعة القوانين العمالية: تعديل التشريعات الليبية لتتوافق مع معايير العمل الدولية، خاصة في مجال التوظيف المبني على الكفاءة.
2. إنشاء هيئة وطنية للموارد البشرية: هيئة مستقلة تشرف على تطوير معايير المهنة وشهادات الاعتماد والتدريب المستمر.
3. مكافحة المحسوبية: إطلاق مبادئ حوكمة رشيدة لعمليات التوظيف والترقية لضمان تكافؤ الفرص.

6.12 توصيات للبحوث المستقبلية

1. دراسات مقارنة بين المناطق: إجراء دراسات تقارن بين منطقة الجبل الأخضر ومناطق ليبية أخرى (طرابلس، بنغازي، سبها).
2. دراسات طويلة: تتبع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي على مدى 3-5 سنوات.
3. دراسات نوعية متعمقة: إجراء مقابلات متعمقة مع مدراء الموارد البشرية لفهم التحديات بشكل أفضل.
4. تطوير أدوات قياس: بناء وتقنين أدوات لقياس الأداء الوظيفي تتناسب مع السياق الليبي.

13. المراجع

- الخالدي، بندر بن خالد. (2023). "دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي". المجلة الدولية للأبحاث، 4(39)، 45-71.
- <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.4>
- السعيطي، عبد الخالق عبد الرحمن، والسعيطي، سالم خليفة. (2024). "التدريب في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي". المجلة الدولية للعلوم والإعلام والاتصال، العدد 11.
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان. (2023). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان". مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67)، 28-49.
- <https://doi.org/10.35781/1637-000-067-006>
- عبد الجواد، عبد السلام محمد. (2020). "مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا". مجلة آفاق اقتصادية، 6(12)، 1-28.
- <https://doi.org/10.65137/jaq.v6i12.60>
- علي، المنتصر محمود إبراهيم بشير. (2016). "أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجمع محاكم ونيابات محكمة شرق بنغازي الابتدائية بالدولة الليبية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3(1)، 121-140.
- خالد مسعود يحي الباروني، إلهام خليفة مفتاح بن عامر & طارق الهادي علي النانلي. (2025). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في إهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين. مجلة العلوم/الشاملة، 143-110، (38) 10،
- بودبوس، سامي، وزهمول خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية. بنغازي: دار الكتب الوطنية.

- Abu-Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). "Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement". *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57-97<https://doi.org/10.7341/20231922>
<https://doi.org/10.7341/20231922>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1007/978-1-137-40765-8>
- Alnnale, T. (2026). From Reactive to Proactive Governance: A Hybrid LSTM–Gradient Boosting Architecture for Real-Time Anomaly Signal Detection in Multi-Store Retail Supply Chain Decision Systems. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 987-1005.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
<https://doi.org/10.2307/257990>
- Guthrie, J. P. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
<https://doi.org/10.2307/3069345>
- Mandal, T. K., & Chanodkar, A. (2024). "Impact of HR practices on organizational performance: A review". *Unnayan: Journal of Progress*, XVI(1).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>